

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم
تخصص : علوم التسيير

العنوان

دور القيادة الادارية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة
لمنظمات الأعمال

من إعداد

ظريف فاطمة

المناقشة بتاريخ ..06.../..06.../2024.... من طرف اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د/ مصنوعة أحمد	أستاذ	جامعة الشلف	رئيسا
د/بطاهر علي	أستاذ محاضر أ	جامعة الشلف	مقررا
أ.د/ عراية رايح	أستاذ	المركز الجامعي تيبازة	ممتحنا
د/ شيخ هجيرة	أستاذ محاضر أ	جامعة الشلف	ممتحنا
أ.د/ دحو عبد الكريم	أستاذ	جامعة تيارت	ممتحنا
أ.د/ العيداني إلياس	أستاذ	جامعة تيسمسيلت	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أشكر الله تعالى على كرم عطائه، اذ من علي بفضلته لإتمام هذا العمل
وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور بطاهر علي على
توجيهاته القيمة النابعة من فيض علمه
وكل الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل لقبول مناقشة هذه الرسالة
والمساهمة في إثرائها
ولكل من ساهم في اتمام هذا العمل... جزاكم الله عني خير جزاء

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أغلى الناس على قلبي والدي الكريمين الذين ألهماني

روح الصبر والنضال وغمراني بعطفهما وحنانهما

إلى إخوتي واخواتي

إلى كل العائلة الكريمة

إلى الزملاء والزميلات

إلى أساتذتي الكرام الذين ساهموا في تنمية قدراتي في مجال العلم والتي هي

اليوم ثمرة من ثمرات هذا العطاء

إلى كل من يقتنع بالفكرة فيدعوا إليها ويعمل على تحقيقها لا يبغى بها إلا

وجه الله ومنفعة الناس في كل زمان ومكان

الملخص:

جاءت هذه الدراسة بعنوان " دور القيادة الادارية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية -تيارت- حيث تتمثل أهمية هذه الدراسة في مفهوم ادارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال عموما، باعتباره أحد الأساليب الحديثة المهمة الذي سيتضمن تحقيق الجودة داخليا(أنشطة و العمليات) و خارجيا جودة الخدمات المقدمة للزبون . من أبرز أهداف الدراسة التعرف على واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية -تيارت- و التعرف على أهمية هذا المفهوم في الادارات المختلفة و أهم معوقات التطبيق. و من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الميدانية أن أفراد العينة يرون أن المؤسسات الاقتصادية - تيارت- تقوم بدراسة دورية للتعرف على حاجات و رغبات الزبون و تضع خطة واضحة لإدارة الجودة الشاملة محددة في أهداف معينة تلتزم الادارة بتطبيقها، كما تعمل على نشر ثقافة الجودة في جميع الأنشطة والمستويات الادارية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الادارية، الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، ثقافة الجودة.

Abstract :

-The title of this researches « the role of the leadership in implementing the quality management.

-The field study the Economic organisations –Tiaret-

-The importance of this study represented the concept of comprehensive quality in the fields of management and labours organisation as generally as its consider modern and important styles, that guarantee to achieve the internal quality (operations and activities) , the external comprehensive treatment services present to the client.

-The objective of his study is recognize the basis of the comprehensive quality management in Economic organisations–Tiaret, and also in the obstacles.

-The very important result of this study, that study samples participants see that the managers of the Economic organisations –Tiaret are doing periodically studies to recognize the needs of comprehensive quality and has specific objectives and the management of Economic organisations –Tiaret obligate to implement it.

-The management of Economic organisation the –Tiaret work on spread the quality culture in all the departments and management levels, The emphasize the role of the management to achieve the comprehensive quality.

Keywords : Leadership, Total quality, Strategic planning of quality , Quality culture.

فهرس الموضوعات

شكر وتقدير

الإهداء

قائمة الجداول و الاشكال

ملخص

فهرس الموضوعات

مقدمة عامة أ

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي و النظري للقيادة الادارية

تمهيد 2

المبحث الأول: القيادة الإدارية : المفاهيم و المبادئ 3

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية 3

المطلب الثاني: خصائص القيادة الادارية وصفاتها 14

المطلب الثالث: وظائف القيادة الادارية 17

المبحث الثاني: مداخل القيادة و نظرياتها 21

المطلب الأول : المداخل المرتكزة على القائد 21

المطلب الثاني : المداخل المرتكزة على الموقف 27

المطلب الثالث : المداخل المرتكزة على المرؤوسين : 32

المطلب الرابع: المداخل الحديثة المعاصرة 33

المبحث الثالث: أنماط القائد الاداري و أسس إعدادة 38

المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية 38

المطلب الثاني: طرق اختيار القائد الإداري 43

المطلب الثالث: أسس وطرق تدريب القائد الإداري 45

خلاصة الفصل: 49

الفصل الثاني

ادارة الجودة الشاملة : المفاهيم و المرتكزات

تمهيد 51

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة وروادها 52

52	المطلب الأول: التعريف بالجودة الشاملة
62	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة
72	المطلب الثالث: نماذج إدارة الجودة الشاملة
84	المبحث الثاني : مبادئ ادارة الجودة الشاملة
84	المطلب الاول : التركيز على العميل
89	المطلب الثاني : التحسين المستمر
96	المطلب الثالث : مشاركة العاملين(روح فريق العمل)
101	المطلب الرابع : القرار المبني على الحقائق
104	المطلب الخامس : التركيز على العمليات كالتركيز على النتائج
106	المطلب السادس: الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها
112	المبحث الثالث: الاسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة
112	المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
114	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
123	المطلب الثالث : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها
128	خلاصة الفصل

الفصل الثالث:

مقومات القيادة الادارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة

130	تمهيد
131	المبحث الأول : المنظر الاستراتيجي للجودة الشاملة
131	المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة
141	المطلب الثاني: مراحل استراتيجية الجودة الشاملة
143	المطلب الثالث: استراتيجيات الجودة الشاملة
148	المبحث الثاني : دعم مهارات القيادة الادارية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة
148	المطلب الاول: الاتصال الفعال ودوره في إدارة الجودة الشاملة
155	المطلب الثاني: دعم التحفيز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
160	المطلب الثالث: تقييم الأداء وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة
166	المبحث الثالث : متطلبات القيادة الادارية في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة

167	المطلب الاول: اعداد الهيكل التنظيمي
170	المطلب الثاني: تهيئة الثقافة التنظيمية في إطار الجودة الشاملة
179	المطلب الثالث : النمط القيادي المناسب
184	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع

تأثير القيادة الادارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

عينة من المؤسسات الاقتصادية بتيارت

186	تمهيد
187	المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة
187	المطلب الأول : مجتمع البحث والعينة المدروسة
188	المطلب الثاني : بناء أداة القياس واختبار الصدق والثبات
195	المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية
196	المبحث الثاني : وصف متغيرات الدراسة
196	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج البيانات التعريفية
199	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج اجابات المبحوثين حول القيادة الإدارية
207	المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج اجابات المبحوثين حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة
214	المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث واستخلاص النتائج
214	المطلب الأول :اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
220	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
224	خلاصة الفصل
226	خاتمة
231	قائمة المراجع
239	الملاحق

قائمة الجداول و الاشكال

اولا : قائمة الأشكال

- الشكل(1-1): العناصر المؤثرة في عملية القيادة 11
- الشكل(2-1): أبعاد القيادة في دراسة جامعة أوهايو و الأنماط المترتبة عليها 24
- الشكل (3-1) : نموذج الشبكة الادارية 26
- الشكل (4-1) : العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية القيادة 28
- الشكل (5-1) : النظرية الموقفية في القيادة 29
- الشكل (6-1) نموذج القيادة المتمركزة على العمل 36
- الشكل (2 - 1) : يقدم توضيحا لنموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة 73
- الشكل (2 - 2): يبين سلسلة التفاعل 74
- الشكل (3-2): يمثل ثلاثية عملية الادارة لجوران 77
- الشكل (4-2): يوضح موقع هذا الهدف أو المبدأ بين بقية المبادئ..... 85
- الشكل (5-2): تصنيف متطلبات العميل وتأثيرها في رضاه 87
- الشكل (6-2) : مجالات التحسين في المنظمة 91
- الشكل (7 - 2) : منهجية المشاريع المتتالية للتحسين المستمر 95
- الشكل (8-2): العلاقة بين التمكين والجودة 101
- الشكل (9-2) : عل حلقات الجودة 110
- الشكل (10-2): يوضح تطبيق للمخطط على مشكلة انخفاض المبيعات. 115
- الشكل (11-2): مخطط السبب والنتيجة لمشكلة انخفاض المبيعات 116
- الشكل(12-2): خريطة باريتو 117
- الشكل (13-2): دالة مشكلة الجودة 118
- الشكل(14-2): أهم الرموز المستخدمة في مخطط المسار. 120

- الشكل (2-15): نماذج لأشكال الانتشار ودلالاتها. 121
- الشكل (2-16): يمثل نموذجاً للمدرج التكراري 122
- الشكل (3-1) التكامل ما بين الاستراتيجية الجودة 144
- الشكل (3-2): تأثير ادارة الجودة الشاملة على التنافسية 146
- الشكل (3-3) : عملية الاتصال 150
- الشكل (4.3) حاجات الفرد وحاجات الموظف 158
- الشكل (3-5) أثر تحسين الجودة على كل من الانتاجية والكفاءة والفاعلية 164

ثانيا: قائمة الجداول

- الجدول (1-1) : الاختلاف الجوهرى بين المدير التقليدى و القائد المبدع 13
- الجدول (1 - 2) : السمات الواجب توافرها فى القائد 22
- الجدول (1 - 3): مقارنة بين أساليب القيادة 42
- الجدول (1 - 2) : مراحل تطور مفهوم الجودة 58
- الجدول (2 - 2): مبادئ ديمنج او طريق ديمنج الى الجودة 75
- والجدول (3-2): يبين نقاط القوة والضعف لدى مداخل هؤلاء الرواد. 82
- الجدول رقم (4-2): العلاقة بين أداء المنتج وتوقعات العميل والرضا المتحقق لديه 86
- الجدول(5-2) : قائمة بعض التطبيقات الشائعة. 119
- الجدول (1-3) : فئات طرق الاتصال 151
- الجدول (2-3): التمييز بين التنظيم التقليدى و التنظيم الجديد 169
- الجدول رقم (3-3) الاختلافات بين منظمة ذات ثقافة تقليدية و أخرى تتبنى ثقافة الجودة 175
- الجدول رقم (1-4): توزيع عبارات الاستبانة على محاورها وأبعادها 190
- الجدول رقم (2-4) : معاملات الارتباط للاتساق الداخلى بين عبارة من عبارات القيادة الادارية وجميع عبارات محور القيادة الادارية 192
- الجدول رقم (3-4) : معاملات الارتباط للاتساق الداخلى بين عبارة من عبارات تطبيق ادارة الجودة الشاملة وجميع عبارات محور تطبيق ادارة الجودة الشاملة 193
- الجدول رقم (4-4): اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبيان 194
- الجدول رقم (5-4) : توزيع افراد العينة وفقا لمتغير الجنس 196
- الجدول رقم (6-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر 197
- الجدول رقم (7-4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي 197
- الجدول رقم (8-4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة 198
- الجدول رقم (9-4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي 198

- الجدول رقم (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التخطيط الاستراتيجي 199
- الجدول رقم (4-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التنظيم 200
- الجدول رقم (4-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحفيز 201
- الجدول رقم (4-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصال 202
- الجدول رقم (4-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد صنع القرار 203
- الجدول رقم (4-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المتابعة و التقييم 204
- الجدول رقم (4-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمكين 205
- الجدول رقم (4-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تفعيل ثقافة القيم المشتركة
206
- الجدول رقم (4-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على الزبون ... 208
- الجدول رقم (4-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على العمليات
209 كالتركيز على النتائج.
- الجدول رقم (4-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اتخاذ القرارات بناء على
الحقائق 210
- الجدول رقم (4-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحسين المستمر 211
- الجدول رقم (4-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوقاية من الاخطاء قبل
وقوعها 212
- الجدول رقم (4-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مشاركة العاملين 213
- الجدول (4-24) : نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير التخطيط
الاستراتيجي 214
- الجدول (4-25) : النتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير التنظيم
..... 215
- الجدول (4-26) : نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير
التحفيز 216

- الجدول رقم (4-27): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير الاتصال 216
- الجدول رقم (4-28): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير صنع القرار 217
- الجدول رقم (4-29): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب المتابعة والتقييم 218
- الجدول رقم (4-30): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير التمكين 218
- الجدول رقم (4-31): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير تفعيل ثقافة القيم المشتركة 219
- الجدول رقم (4-32) : نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس 220
- الجدول رقم (4-33): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر 221
- الجدول رقم (4-34) نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير المستوى الوظيفي 221
- الجدول رقم (4-35): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير سنوات الخبرة 222
- الجدول رقم (4-36): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي. 222

مقدمة

تتعامل المنظمات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، وازاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي و تطويره، و لعل من اهم مصادر الميزة التنافسية التي يمكن ان تحقق هذا الرهان لهذا النوع من المنظمات جودة المنتجات التي تقدمها للزبون، وهذا ما يستلزم على المشرفين عليها تبني مداخل ادارية تكون محورها الجودة، لذلك لا بد من اعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة خاصة منها تلك المرتبطة بالجودة، و اعادة تصميمها بالاعتماد على استراتيجية للتغيير تبني على أساليب حديثة على غرار اعادة الهندسة الادارية و ادارة الجودة الشاملة.

لقد أثار مصطلح الجودة جدلا واسعا في الاوساط الادارية على المستوى العالمي، و يعود ذلك الى المبادئ التي يتركز عليها، الا ان البعض يخلط بين الجودة الشاملة و ادارة الجودة الشاملة، و ينبغي الاشارة هنا إلى أن الجودة تشير الى المواصفات ، أما ادارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولين عن تسيير شؤون المنظمة و التي تشمل التخطيط و التنفيذ و التقييم ، أو بعبارة أخرى هي عملية التنسيق التي تتم داخل المنظمة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات و المساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، و بالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة و المحافظة عليها.

تعدد الكتابات حول موضوع الجوانب الواجب على الادارة في منظمات الأعمال مراعاتها لتحقيق جودة و تحسين منتجاتها، فمنهم من يركز على منهج علمي شمولي و من ثم اتخاذ الاجراءات الفعالة للتحسين و رفع مستوى الجودة في اطار مبادئ تفيد في تحقيق ذلك، ومنهم من يركز محور اهتمامه

على العميل الخارجي، و منهم من اهتم بكل من العميل الخارجي و الداخلي، كما ان البعض اتبع أسلوب أو منهج تجارب النجاح و الفشل في المنظمات العالمية الكبيرة للاستفادة من الدروس المستخلصة منها.

فالجودة الشاملة عملية استراتيجية ادارية تركز على مجموعة من القيم و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في اطارها من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لتحقيق الجودة و التحسين المستمرين للمنظمة.

من خلال ما سبق يتبين أنه أصبح من الضروري على الادارة السعي لتحقيق أسس ادارة الجودة الشاملة، وذلك بإدخال النظم الحديثة و المعايير النمطية في كل مستوى إداري في ضوء مبادئ ادارة الجودة

الشاملة، حتى تضمن البقاء و الاستمرار و التصدي للازمات الاقتصادية التي تتطور يوما بعد يوم نظرا لتطور التقنية في عصر المعلومات، و ذلك من منطلق أن الادارة لا تحتاج الى مهارة متخذ القرار فقط، بل انها تحتاج ايضا الى فكر مؤسسي قائم بذاته يستند على سلطة عليا لاتخاذ القرار مقترنة بصلاحيات تنفيذية على كافة المستويات الادارية و التشغيلية في نفس الوقت، لكي نضمن سرعة القرار بكفاءة وفاعلية و ذلك باستخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

أولا: الإشكالية

مما سبق ذكره آنفا، فان الاشكالية المطروحة تتمثل في السؤال الجوهرى الآتى:

– ما الدور المنوط بالقيادة الادارية لإنجاح عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة؟

وبتسليط الضوء على الاشكالية الرئيسية و تحليلها الى افكارها الاصلية، تبرز من جديد الاسئلة الفرعية:

- ما مفهوم القيادة الادارية ؟ فيما تتمثل معالم القيادة الناجحة؟
- ماهي النظريات المفسرة للقيادة الادارية فيما تتمثل انماطها؟
- كيف يتم اختيار القائد الاداري الفعال؟ و فيما تكمن أسس تدريبه؟ طلبات تمت
- ما مفهوم ادارة الجودة الشاملة؟ و ما المتطلبات الاساسية لتنفيذها؟
- كيف يتم التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة؟ و ما علاقة ذلك بالقيادة الادارية؟
- فيما تتمثل مهارات القيادة الادارية المدعمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة؟
- فيما تكمن المقومات الاساسية للقيادة الادارية الي توفر المناخ الملائم لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد القيادة الإدارية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ .
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير (الجنس – العمر – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – المستوى الوظيفي).

ثانيا: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد القيادة الإدارية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

وتم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعء التخطيط الاستراتيجي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعء التنظيم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعء التحفيز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعء الاتصال على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الخامسة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعء صنع القرار على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية السادسة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعء المتابعة والتقييم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية السابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعء التمكين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثامنة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعء تفعيل ثقافة القيم المشتركة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة-المستوى الوظيفي).

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس .

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي .

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

نموذج الدراسة : تم تصميم نموذج الدراسة بناء على عنوان البحث والذي يشير إلى علاقة التأثير بين دية القيادة الإدارية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة— تيارت كالتالي :

- المتغير المستقل : هو المحور الاول ويتمثل في أبعاد القيادة الإدارية (التخطيط الاستراتيجي ،التنظيم التحفيز ،الاتصال ، المتابعة والتقييم، صنع القرار، التمكين، تفعيل ثقافة القيم المشتركة) .
- في المتغير التابع : وهو المحور الثاني يتمثل في أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي التركيز على الزبون ، التركيز على العمليات كالتحريك على النتائج ،اتخاذ القرارات بناء على الحقائق ، التحسين المستمر ،الوقاية من الاخطاء قبول وقوعها، مشاركة العاملين .
- المتغيرات الوسيطة : ويتكون من خصائص المبحوثين من موظفي المؤسسات الاقتصادية وتنقسم إلى ، الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي ،المركز الوظيفي ،عدد سنوات الخبرة .

الشكل (01) أنموذج الدراسة .



المصدر : من إعداد الباحثة

ثالثا: أهمية البحث

ان اسلوب ادارة الجودة الشاملة هو من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها بشكل كبير، فانتشرت الدراسات والأبحاث والكتابات والأنشطة الأخرى مثل الندوات و المؤتمرات، واذ كان هذا الاهتمام المتزايد يتعلق بالمؤسسات العلمية الأكاديمية و مراكز البحث العلمي فانه في مجال التطبيق ايضا تداول شعار تطبيق الجودة الشاملة في كثير من المنظمات و تسابقت الشركات للحصول على شهادات الجودة المختلفة.

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة سوف يؤدي الى تحقيق بعض النتائج المرغوبة من أهمها بناء ثقافة بالمنظمة لدعم عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة و المساعدة عليها.

ومن هنا يمكن القول أن أهمية الدراسة تكمن في كونها تتناول موضوعا غاية في الأهمية ألا وهو اظهار المكانة البالغة للقيادة الادارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وذلك لان الاساليب الادارية التقليدية لم تعد مجدية و ان القائد الاداري لكي يظل متميزا و يبقى المنظمة التي يقودها في اطار المنافسة فانه سيبدأ بنهج الاساليب الادارية الحديثة والتي اثبتت التجارب نجاحا في القطاعات العامة و الخاصة، اذا ما طبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي و العملي و لعل من اهمها اسلوب ادارة الجودة الشاملة.

رابعا-اهداف البحث:

- نسعى من خلال هذه الدراسة الوصول إلى مجموعة من الاهداف والتي نختصرها فيما يلي :
- اعطاء نظرة لأهم الممارسات والمفاهيم الحديثة الشاملة للقيادة الادارية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
 - تهدف الدراسة إلى التعرف على تطور الذي عرفته الاساليب الإدارية في تحقيق أهداف المنظمات وتقيدها لأسلوب الجودة الشاملة كمنهج حديث للإدارة .
 - تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية القيادة الإدارية لدى العاملين ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة .

خامسا-دواعي اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب ومبررات دعت الى اختيار هذا الموضوع أهمها:
- بحكم تخصصنا في مجال التسيير و ميلنا الى المواضيع المتعلقة بإدارة الأعمال.
 - ان الاهتمام بالجودة أصبح أهم مظاهر منظمات الأعمال على المستوى العالمي.
 - ان ادارة الجودة الشاملة حظي باهتمام المنظمات التي تسعى الى تحقيق أهدافها بما يضمن لها التفوق و التميز على الآخرين.
 - تسليط الضوء على مفهوم القيادة الادارية و اهميته الاستراتيجية في المنظمة.
 - دخول القيادات الادارية في تحديات القرن الحادي و العشرين في ظل تنامي ظاهرة العولمة و ازدياد المنافسة.

سادسا- المنهج العلمي المستخدم:

من أجل الدراسة الميدانية والإجابة على الاشكالية المطروحة واختيار الفرضيات ،ارتأينا أن نوظف المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لذلك ،حيث سنستخدمه في الجانب النظري للإحاطة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة ،القيادة الإدارية كمتغير مستقل وتطبيق ادارة الجودة الشاملة كمتغير تابع أما في الجانب التطبيقي فسنقوم بإجراء دراسة ميدانية بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة .

تهدف معرفة مستوى القيادة الإدارية ومستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى أهمية تحليل العلاقة بين القيادة الادارية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب مستوى ادراك الموظفين فيها.

سابعاً: حدود الموضوع

لمعالجة موضوع الدراسة ،فإن صور الدراسة فهي على النحو التالي :

الحدود الموضوعية : تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية للقيادة الادارية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة فالمتغير التابع هو تطبيق ادارة الجودة الشاملة بأبعاده الستة . أما المتغير المستقل فهو أبعاد القيادة الإدارية الثمانية .

الحدود الزمانية والمكانية : كانت الدراسة الميدانية في المؤسسات الاقتصادية - تيارت خلال الفترة من 01 أفريل الى 31 ماي 2023 ،فبعد اعداد أداة الدراسة قمنا بتوزيع الاستبيان ،وتم اختيار المؤسسات لكونها من المؤسسات الرائدة في تبني الجودة في تقديم خدماتها والعمل على تلبية رغبات واحتياجات الزبائن خاصة في ظل المنافسة الحادة للمؤسسات العاملة في نفس المجال .

حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من الموظفين في المؤسسة على اختلاف تصنيفاتهم بهدف تحليل العلاقة في المتغيرين القيادة الإدارية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة حسب ادراك الموظفين لها .

ثامناً: الدراسات السابقة: من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة نجد:

1-دراسة ل بوخلوة باديس، الموسومة ب أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية -دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك قسم التكرير، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- جامعة ورقلة- 2015-2016، وقد عالج الباحث الاشكالية التالية: الى أي مدى يؤثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية في مؤسسة سونطراك -قسم التكرير بالجزائر- حيث هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونطراك على جودة المنتجات النفطية فيها، اذ اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي و توصل الى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير لكافة مبادئ ادارة الجودة الشاملة و المتمثلة في التزام الادارة العليا بالجودة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، انماط القيادة الادارية، تمكين العاملين، التحسين المستمر ، ثقافة الجودة على جودة المنتجات النفطية.

ومن التوصيات التي قدمها توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي تتسم بالمرونة في العمل، توضيح أهمية تطبيق أسلوب ادارة الجودة الشاملة لكل عامل في المؤسسة من طرف قسم الجودة بالتعاون مع كافة الدوائر و المصالح والادارات المختلفة مع ضرورة اهتمام المؤسسة بمبدأي تمكين العاملين و التحسين المستمر.

2- رقاد صليحة، اطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان " تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه و معوقاته - دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري- 2013-2014 ، عالجت الدراسة الاشكالية التالية: ماهي معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ومن أهدافها التعرف على عوامل نجاح تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية و ترتيبها حسب أهميتها لعدد العوامل الأكثر مساهمة في نجاح تطبيق هذا النظام قصد الأخذ بها.

ومن اهم نتائجها وجود مجموعة من عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة، فقد و افقوا بدرجة عالية على أغلب عوامل النجاح و التي اعتبروها مقومات أساسية لتطبيق نظام ضمان الجودة بفعالية و أكثر العوامل أهمية هي تحسين و توعية أصحاب المصلحة بثقافة الجودة، دعم و تأييد الادارة العليا بمستوياتها المختلفة لعملية تطبيق نظام ضمان الجودة ، ضرورة احداث تغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من ناحية رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاهتمام بإقامة أنظمة معلومات فعالة ، تغيير القيم السائدة حتى تتلاءم و القيم المطلوبة لنجاح تطبيق المدخل، اعتماد نظم تحفيزية كافية.

ومن توصياتها التزام الادارة العليا على اختلاف مستوياتها العملية بتطبيق نظام ضمان الجودة و متابعة مجرياتها.

3- زينب صلاح وهاب، الدراسة بعنوان " تأثير بعض النمط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية لآراء عينة من المدربين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع و الأربعون ،العراق،2016 .

تناولت الدراسة موضوع تحليل أثر بعض الأنماط القيادية الحديثة في متطلبات ادارة الجودة الشاملة و استخدمت البرنامج الاحصائي SPSS ،حيث توصلت الى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير لبعض الأنماط القيادية الحديثة متطلبات ادارة الجودة الشاملة و من التوصيات المقترحة على الشركة المبحوثة مكافأة العاملين و المرؤوسين الذين يقدمون عمل أفضل و من الضروري البحث عن بدائل متعددة عند حل المشاكل التي تواجهه ، مع توفير الوسائل التقنية في حل مشاكل الجودة.

4. قاسم ابراهيم الشعار و فايز جمعة النجار ،تطبيقات ادارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي (دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن) ،دراسات العلوم الإدارية ،المجلد 42 العدد 2 ، 2015
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيقات ادارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي في المصارف العاملة في الأردن حيث اظهرت نتائج الدراسة أنها هناك أجزاء دلالة احصائية التطبيقات ادارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي حيث يتبين أن التخطيط الاستراتيجي الشامل مشاركة وتمكين العاملين والتحسين المتمم كان لها الاثر الاكبر .

5. محمود حسن جمعة ،حيدر شاکر نوري ،تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري (دراسة تطبيقية لأفراد القيادات العليا في جامعة ديالى ،مجلة الإدارة والاقتصاد ،السنة الرابعة والثلاثون العدد التسعون ، 2011 .

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط في متغير القيادة الادارية ومتغير الإبداع الإداري وتوصلت إلى نتائج مطابقة لفرضية البحث فقد تبين وجود ارتباط وأثر معنويين القيادة الإدارية الناجمة وتحقيق الإبداع الإداري .

6. اسحاق محمود الشعار ،أثر تطبيقات ادارة الجودة في الابتكار ،دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية ،دراسات العلوم الإدارية ،المجلد 04 ،العدد 2 ، 2014 .

هدفت الدراسة إلى تعرف تأثير تطبيقات ادارة الجودة في الابتكار وقد توصلت إلى أي تطبيقات إدارة الجودة تؤثر في ابتكار المنتج، ابتكار العملية والابتكار الإداري بينما لا يوجد تأثير للعلاقة مع الزبائن وإدارة الموارد البشرية في ابتكار العملية والابتكار الإداري .

7. نوال حسين جميل السيادة وآخرون، القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 51، العدد 1، 2015 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة نمط القيادة التحويلية مدى فاعلية سلوك العاملين فيها حيث توصلت إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر على فاعلية سلوك العاملين وأن الإستشارة الفكرية هو البعد الأكثر تأثيراً في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية كما أن مستوى تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة أكبر منه في المستشفيات الحكومية .

8. عطاالله بشير عبود النوتعة، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام لموظفي وزارة الداخلية، الاردن دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، 2015 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى انماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الاردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين، وتوصلت إلى وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي .

9- ثامر محمد محارمة، تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية مدى توافر متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة-دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 28، العدد 1، يونيو 2008

هدفت الدراسة الى البحث عن تصورات الموظفين القطريين العاملين في الأجهزة القطرية مدى توافر متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الأجهزة التي يعملون فيها و تصوراتهم للمنظمات الأكثر توافراً وتطبيقها من جهة ، و الاقل توافراً و تطبيقها من جهة اخرى.

بعد تحليل و معالجة البيانات كشفت النتائج عن توافر متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة (61%)، كما يتبين تفاوت درجة توافر متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة حيث كان متطلب المشاركة و فرق العمل هو الأكثر توافراً و تطبيقاً، في حين كان متطلب الأساليب و الطرق الاحصائية هو الأقل توافراً و تطبيقاً.

10- دراسة يحي الغيلي، بعنوان امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة العامة للاتصالات السلوكية و اللاسلوكية بالجمهورية اليمنية-دراسة حالة-مجلة سبأ، العدد الأول ماي -نوفمبر 2009

هدفت الدراسة الى التعرف على امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من خلال تسويق أفكار ادارة الجودة الشاملة لدى مسؤولي و موظفي المؤسسة بالإضافة الى تعميم مفاهيم و مفردات ادارة الجودة الشاملة لغاية تحسين أداءهم الوظيفي .

وتوصلت الدراسة الى نتائج تمثلت في مدى اهتمام الادارة العليا للمؤسسة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة حيث تولي قيادة المؤسسة اهتماما عاليا بالتدريب المستمر للعاملين و التركيز على العملاء و تخفيف رغبتهم و العمل على ارضائهم و تطوير نظم العمل ،تحفيز العاملين و العمل على حل مشاكلهم .

كما أنها تولي اهتماما بتشكيل فرق العمل المتخصصة ،سماع لآراء العاملين و الحرص على مناقشتهم و اشراك العاملين في اتخاذ القرار.

11- دراسة Majed S Smadi and Khaleef A Al-Khawaledh, The Adoption of total quality Management in Dubai Manufacturing Firms, Jordan Journal of Business Administration, Vol 2, N4, Jordan, 2006

هدفت الدراسة الى البحث في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بدبي في ظل بيئة تتسم بالتنافسية، حيث توصلت الدراسة الى أن تبني القادة الاداريين مفهوم الجودة يساعد المنظمات على التطوير و التقدم.

والدراسة شملت 126 منظمة عاملة بدبي التي تعمل على تطبيق اسس ادارة الجودة الشاملة و كانت النتائج المتوصل اليها ان هذه المنظمات تتبنى هذه الاسس كتمكين العاملين و القيادة و رضا العملاء.

جاءت هذه الدراسة الحالية كتكملة للدراسات السابقة وسد لبعض الفجوات حيث تفردت هذه الدراسة بوضع إطار أوسع لأبعاد القيادة الإدارية وذلك بإضافة كل من بعد التمكين و بعد تفعيل ثقافة القيم المشتركة واللذين لم يطرحا في دراسات سابقة وتم الاكتفاء فقط بالوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحضير والاتصال ووضع القرار، أما بالنسبة للمتغير التابع قد تم حصر الأبعاد التي تتأثر بالقيادة الادارية.

تاسعا: تقسيمات البحث

من اجل معالجة موضوع البحث قمنا بتقسيمه الى ثلاثة فصول

حيث تناول **الفصل الأول** الاطار المفاهيمي و النظري للقيادة الادارية وعالجناه في ثلاثة مباحث الأول بعنوان مفهوم القيادة ومبادئها، والثاني تطرق الى مداخل القيادة و نظرياتها، أما الثالث فدرس انماط القائد الاداري و اسس اعداده.

الفصل الثاني ادارة الجودة الشاملة: المفاهيم والمركزات، حيث عالج المبحث الأول التعريف بالجودة الشاملة، في حين تطرق المبحث الثاني الى ادارة الجودة الشاملة، أما المبحث الثالث فأشار الى الاسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث مقومات القيادة الادارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، حيث تناول المبحث الاول المنظور الاستراتيجي للجودة الشاملة، أما المبحث الثاني أشار الى مهارات القيادة الادارية و دعمها لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، في حين تناول المبحث الثالث متطلبات القيادة الادارية في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة.

الفصل الرابع:

تأثير القيادة الادارية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة ، تناول المبحث الاول الاطار المنهجي للدراسة ، اما المبحث الثاني فقد تطرق الى وصف متغيرات الدراسة في حين تناول المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث.

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي و النظري للقيادة الادارية

تمهيد:

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الادارية و تأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية و السياسية والاجتماعية وأجمعت هذه الدراسات على الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر ايجابيا أم سلبيا على الفرد و المنظمة و المجتمع.

تعتبر القيادة الادارية عنصرا حيويا في المنظمات اليوم ، فهي تساهم في استمرار نشاطها و ازدهارها كما انها السبيل الرئيسي لتحقيق الأهداف المسطرة ، فلم يعد توفر الموارد المالية والمادية و كذلك المعلومات وحدها كافية مادامت تفتقر الى القيادة الرشيدة و ذات المهارات العالية.

لذا عالج هذا الفصل موضوع القيادة الادارية من خلال الاشارة الى النظريات المفسرة لها و المداخل التي ارتكزت عليها في تفسير ذلك، و كذا الاحاطة بالخصائص الواجب توفرها في القائد الاداري و الذي يكون فعالا في التأثير على مرؤوسيه و ذلك وفقا لاسس المتبعة في اختياره و تدريبه و للتعلم أكثر تم تقسيمه الى المباحث التالية:

المبحث الأول: القيادة الادارية : المفاهيم و المبادئ

المبحث الثاني: مداخل القيادة و نظرياتها

المبحث الثالث: أنماط القائد الإداري و أسس إعدادة

المبحث الأول: القيادة الادارية - المفاهيم و المبادئ -

يحتل موضوع القيادة بأبعاده الفلسفية المختلفة حيزا مهما في أدبيات الإدارة و الاستراتيجية و التفكير الاستراتيجي، و مما لاشك فيه أن العنصر القيادي أحد أهم مكونات رأس المال الفكري في أية منظمة، إذ يعد العقل المدبر لها و الموجه لأنشطتها و له القول الفصل في جميع خياراتها. كما أصبحت الحاجة ماسة اليوم الى قيادة تمتاز بالكفاءة و المهارة و الخبرة المناسبة و القدرة على تحمل المسؤولية و التكيف مع كل ما هو جديد و متطور للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المنظمات و تعقد و تعدد أدوارها .

المطلب الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعني الادارة بمعناها العام تنظيم النشاط الاجتماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة، و تعني القيادة بمعناها العام التأثير في نشاط الآخرين و سلوكهم لتحقيق أية أهداف معينة و يمكن اعتبار القيادة الادارية عبارة عن عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد و مرؤوسيه أو تابعيه.

أولاً- تعريف القيادة الادارية: تعددت و اختلفت تعاريف مفهوم القيادة حيث نجد أنها تركز على عدة عناصر أبرزها فن ادارة الأفراد، تحقيق الهدف باستخدام الكفاءة العالية ، تحمل أقل التكاليف أو الخسائر كما يتبادر الى الذهن فور سماع كلمة القيادة الجنديّة أو العسكرية، فقط ارتبط مصطلح القيادة بالحروب العسكرية و الغزوات واقترب بشكل كامل بها، لكنه اصبح احد مصطلحات العلوم الانسانية، وقد اهتم علماء النفس و علماء الاجتماع بإعطاء تعريف له فتباينت و تعددت تعاريف القيادة الادارية بتباين المنطلقات الفكرية لهؤلاء الباحثين، وقبل التطرق الى تعريف الادارة الادارية نتعرض الى تعريف القيادة بشكل عام.

1- التعريف اللغوي للقيادة: القيادة في تعريفها اللغوي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل" أو "يقوم بمهمة ما" المترجم عن الإنجليزية leadership و القيادة تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ الفعل و بين من ينجزه.¹

أما معناها في اللغة العربية تعني القود وهو نقيض السوق، فالقود من الأمام والسوق من خلف ، والانقياد معناه الخضوع و تعني أيضا المسك أو الأخذ بزمام الأمور و السير نحو غاية مرسومة.²

¹ - سمير صلاح الدين حمدي، القيادة الادارية في بناء الدولة و المجتمع، منشورات زين، لبنان، 2013، ص125

² - فيليب سالدر ، ترجمة هدى فؤاد محمد، القيادة ، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر ، 2008، ص37.

2- التعريف الاصطلاحي للقيادة: أما من الناحية الاصطلاحية فهناك الكثير من تعريفات القيادة و فيما يلي نقدم بعضا منها:

تعرف بانها نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ مهمة على أكمل وجه¹

"هي عملية الإقناع أو تقلص القدرة التي يستخدمها فرد أو فرد قيادي لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد و أتباعه".²

كما تعتبر "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب" و تكون "عملية مساومة و تفاوض بين القادة و المرؤوسين"³ وتعني "القدرة على التأثير على سلوك الآخرين و الأفراد المرؤوسين و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة".⁴

القيادة هي البحث عن السمات الشخصية والكفاءات التي تميز القادة عن غيرهم.⁵

وهي ايضا "القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق اهداف مشتركة، فهي اذا مسؤولة اتجاه المجموعة للوصول الى الاهداف المرسومة أو هي عملية تحريك مجموعة من الافراد في اتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم".⁶

القيادة الادارية ما هي الا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، الا انها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الادارة .

القيادة الادارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالمجموعة الى تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة عالية و لا يتحقق ذلك الا من خلال انقياد

¹ - James,G,Hunt et autre,comportement humain et organisation,tra claire de Billy,2eme edition,village mondial, France,2002,p361.

² - سمير صلاح الدين حمدي، القيادة الادارية في بناء الدولة و المجتمع، منشورات زين، لبنان، 2013، ص 125.

³ - هابل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة و الادارة، دار و مكتبة الكندي للنشر و التوزيع، الاردن، 2014، ص 39.

⁴ - طارق شريف بونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، ط2، مصر 2012، ص 39.

⁵ - MariaAugustinovia et Dominique Oberl é,psychologie sociale du groupe au travail, ,Doeck supérieure s, a Bruxelles,Belgique,2013,p :118

⁶ - محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، الاكاديميون للنشر و التوزيع ، ط1، الاردن ، 2011 ، ص 229

افراد المجموعة طواعية للقائد الاداري وذلك لما يتمتع به من خصائص ومميزات وقدرات وكذا ظروف مواتية تساعده على التأثير في المجموعة.

ويختلف تعريف القيادة الادارية عن القيادة كون انه للقيادة يستمد القائد سماته الشخصية ومهاراته وخبراته المختلفة، بينما في القيادة الادارية فان القائد الاداري يستمد قوته وسلطته من سلطة المنصب اولاً وهذا ما يتطلب منه الماما بعلم الإدارة التي تعتبر وسيلة فعالة للتأثير في مرؤوسيه.

لقد حاول الكثير من علماء الادارة والاجتماع تقديم تعاريف لها نذكر من بينها :

-تعرف بانها "النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ و اصدار الاوامر و الاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين"¹

-تعرف على انها وجه من اوجه النشاط الاداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد و واحد او اكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية"²

-و تعني ايضا " مدي قدرة المدير على استخدام ما لديه من انواع السلطة او القوة او المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤية التي تمكنه من القيام بالعمل في المنظمة لتحقيق الاهداف المحددة في اقصى فعالية ممكنة"³

وهي ايضا " القدرة على التأثير على الآخرين و توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي مسؤولية اتجاه المجموعة للوصول الى الأهداف المرسومة أو هي عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم"⁴.

القيادة الادارية هي " مفهوم مفتاحي في الادارة لانه يمكن القادة من تحفيز المرؤوسين و كسب ولائهم"⁵

وتعرف ايضا على انها" تأثير على توجيه فريق العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة"⁶

¹-عمر محمد غابين، القيادة الفعالة و القائد الفعال، اثناء للنشر و التوزيع، الاردن، 2009، ص 130 .

²-محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر 2005 ص 227

³عبد الله بن عبد الغني الطحفي، طارق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، الطبعة 4، دار حافظ للنشر و الطبع، السعودية 2003 ص 181 .

⁴ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الاكاديميون للنشر و التوزيع، الاردن، 2015، ص:229.

⁵ - Sid Ahmed Benraouane, le management des ressources humaines, OPU, Algerie, 2010, p205

⁶ - Richard L, Huges and others, leadership, OMC Graw, Hill international edition, North American, USA, 2012, p04.

القيادة الادارية هي " منهجية لوضع رؤية واضحة تسمح للمجموعة العمل بها لتحقيق ما هو مخطط له"¹

بناءً على ما سبق ، فان التعريف الاجرائي للقيادة الادارية انها عملية اتصالية بين المدير(القائد) وجماعة تابعة له (المرؤوسين) ، تؤدي في ظل موقف معين في تأثير في نشاطات افراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق الاهداف المشتركة وهذا تعريف يجمل مكونات العملية القيادية .

ثانياً-أهمية القيادة الادارية: تظهر أهمية القيادة من خلال استطاعتها تحويل الأهداف المطلوبة الى نتائج فبدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيره في تحقيق أهداف المنظمة وبدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة ، وتستطيع القيادة الناجحة لأهدافها الفوائد التالية:

- 1- بالإخلاص في العمل والتفاني في خدمة المنظمة.
- 2- تحقيق درجة عالية من التعاون بين المرؤوسين ورئيسهم.
- 3- انجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والإتقان.
- 4- توفير الوقت اللازم لأداء العمل.
- 5- الوصول إلى درجة عالية جداً من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه الرئيس وبينه وبين غيره من الأعمال الأخرى.

ويمكن أيضاً تلخيص أهمية القيادة الادارية في المنظمة من خلال الدور الذي تقوم به اتجاه المجموعة التي تقودها حيث تقوم كالآتي:

القيادة ودورها التوجيهي الانساني من خلال²

- تنسيق جهود الأفراد وتوجيههم وارشادهم نحو الأهداف و الفرص وهي دعم لفرق العمل ذات الإدارة الذاتية للوصول الى الاهداف والنتائج المرجوة.
- تحديد الأهداف و الخطط التفصيلية والبرامج الزمنية.
- تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.
- التنسيق بين مجالات وأقسام العمل ووحدات العمل المختلفة.

¹ - Samir Trigui, Management et Leadership, centre de publication universitaireTunis,2004,p65.

² - علي السلمي، ادارة السلوك التنظيمي ، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر ، 2004، ص70.

-التدقيق و التوحيد بين الاداء و المقترحات.

أما بالنسبة لدور القيادة الانساني نجد: ¹

-تنمية الروح المعنوية للأفراد و تمكينهم من الاداء بحرية و اثبات قدراتهم الفردية.

-مساندة التابعين في اكتساب المهارات و المعارف و زيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الاداء.

-شحن و اطلاق الطاقات الفكرية و الابداعية للمرؤوسين و حفزهم على الابتكار و توظيف خبراتهم و معارفهم في اداء الواجبات المكلفين بها.

-القدرة على ايجاد مناخ راقى في المنظمة.

-مشاركة العاملين في قضايا و مشكلات العمل و تنمية الاتصالات بين القائد و مساعديه.

-علاج المشكلات و الآثار الناجمة عن الصراعات و النزاعات التنظيمية سواء على مستوى الفرد او المجموعة او المنظمة ككل.

ومما لاشك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين و إنما تمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في المنظمة، و يتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدراته على الإلمام بأحوال الأفراد الذين يعمل معهم و يتطلب ذلك منه سلوكا معيناً كالإدراك الذاتي و الموضوعية.

ثالثاً- عناصر القيادة الادارية: نرى من خلال التعاريف السابقة للقيادة أنها تركز على عدة محاور و هي ما تسمى بعناصر القيادة و التي من أهمها:

1-القائد: يعتبر أهم متغير في العملية القيادية يتمتع بصفات و خصائص معينة ويجوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف.

ويعرف القائد على أنه ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات و القدرات تساعده في التأثير على الآخرين و دفعهم و حفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.

ويستطيع القائد التأثير في الآخرين و تعبئتهم ليحقق أهداف المنظمة في ظل بيئة دائمة التغيير، لا بد ان يتمتع بمهارات تتمثل في ²:

¹ - عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم و الادارة ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002، ص430.

² - محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي و النظريات الادارية الحديث، ط1، اسامة للنشر و التوزيع، الاردن، 2009، ص227 .

ا-المهارات الفنية: المهارة الفنية تركز على طرق و اساليب العمل وامتلاك القائد لتلك المهارات يدعم ثقة الاخرين بتوجيهاته نحو الانجاز المطلوب و نذكر منها:

-قدرة القائد على أداء عمله و الامام بجوانبه الفنية وتفهم الانظمة و الاجراءات و اللوائح.

-الامام بأعمال التابعين له من حيث طبيعتها ومعرفة مراحلها و علاقاتها ومتطلباتها.

-القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها و ادراك معرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل.

ب-المهارات الانسانية: هي القدرة على تفهم سلوك الاخرين ودوافعهم و شخصياتهم وعلاقاتهم و كذا العوامل المؤثرة على سلوكهم ومن بين المهارات الواجب توفرها في القائد:¹

-مهارة الاقناع و التحفيز و تشجيع الآخرين

-مهارة الاتصال الجيد و الاصغاء المتمعن لمروؤسيه

-البعد العاطفي، ففهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين ليس فقط في الجانب الملموس كتحسين نتائج العمل و القدرة على الاحتفاظ بالمواهب، بل أيضا في الجانب غير الملموس كالمعنويات المرتفعة ، الدوافع و الالتزام

ت-المهارات الفكرية: من بينها:²

-القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق

-القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة و امتلاك الرؤية و القدرة على التوقع.

ث-مهام وادوار القائد : وهي³

-تحويل أهداف المجموعة الى نتائج و انجازات

-حفز الافراد و دفعهم لتحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم.

-قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمنظمة.

¹ -علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية و ادارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الاردن، 2010، ص:16

² - المنظمة العربية للتنمية الادارية، تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، 2011، ص:50.

³ - مجيد الكرخي، مقدمة في التفكير الاستراتيجي ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن، 2014، ص.ص:92-93

- استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها وخططها وأفرادها .
 - دعم عناصر وظائف الادارة : التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة.
 - اعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
 - الجراءة والتحمدي لتبني الأفكار والأساليب والتغيرات التي تصب في صالح المنظمة.
- 2-الأتباع (المرووسين):** هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات يدينون بالولاء لقائدهم، فالمرؤوسين ينتظرون من القائد ما يلي:¹
- الصدق: اهم خاصية في القائد تتجسد في التوافق بين اقواله و افعاله
 - الكفاءة: عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين ، فهم ينتظرون منه ان يقدم قيمة مضافة في كيفية اداء العمل بكفاءة الفريق.
 - التوجه الى المستقبل: يمثل الرؤية وهي مرتبطة بالقدرة على تصور المستقبل و ذلك بتحديد مسار وهدف يجب تحقيقه.
 - التحفيز: اذا كان للقائد رؤية تجاه المستقبل، فالمرؤوسين يرغبون بالتحفيز لأداء مهامهم و تحقيق هذه الرؤية، وعليه فالتابعون هم الذين يحددون مدى فعالية القائد وكفاءته، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما لم يقبل التابعون الرؤية و يتفقوا معه على تلك الأهداف و بالتالي يجب على القائد ان يشجع العمل في مجموعات و يبني فرق عمل فعالة وأن يفوضهم في بعض المهام و المسؤوليات.
- 3-الموقف:** يتم التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك ويتكون الموقف من العناصر التالية:²
- أ-فريق العمل: و يمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد فيهم .
 - ب-طبيعة المشكله المراد حلها: والتي تعد تحدي للقائد ليبين مدى كفاءته بالقيادة و استعداده لتفويض السلطة.

¹ - Alain Duluc, **leadership et confiance**, DUNOD, paris, France 2003, pp : 76-77.

² - عادل حسن و آخرون، التنظيم وادارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011، ص.ص:329-328

ت- العامل الزمني: الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة، فهناك بعض المواقف تتطلب السرعة و الحسم في اتخاذ القرار و هناك مواقف اخرى تتحمل التأجيل.

ث- بيئة العمل: تختلف ظروف العمل من منظمة الى اخرى باختلاف الزمان و المكان الذي توجد فيه و كذا تفاوت الحجم بينها ومدى تمركزها أو تقسيمها الجغرافي و نوع نشاطها اضافة الى الثقافة التنظيمية السائدة.

4- عملية التأثير التي يمارس القائد على مرؤوسيه: المقصود بالتأثير القدرة على تغيير سلوك و مشاعر و مواقف و أداء المرؤوسين بالطريقة التي يراها القائد و لعل من أهم الوسائل التي يستطيع فيها القائد التأثير على مرؤوسيه نذكر:

أ- استخدام التحفيز كأسلوب للثواب: يستطيع من خلاله القائد التأثير في ميول و اتجاهات المرؤوسين بحيث يقدم المكافآت التي تساعد على اشباع حاجاتهم المادية .

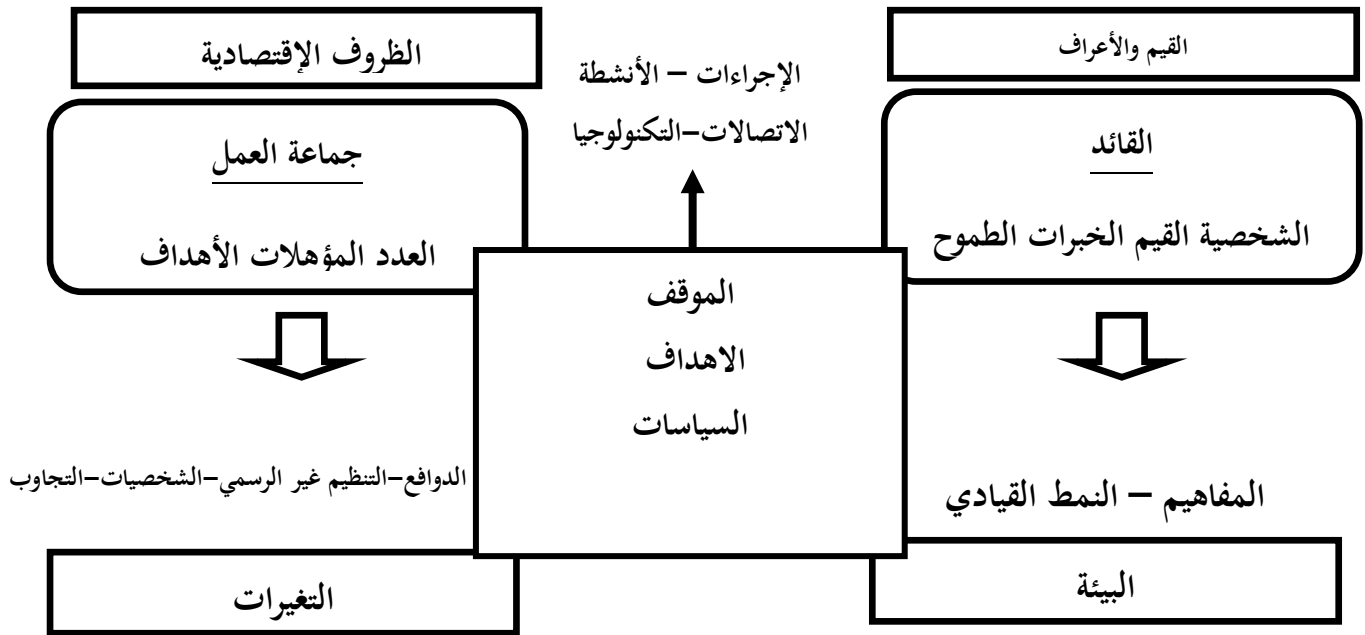
ب- استخدام العقاب كأسلوب للجزاء يدفع من خلاله المرؤوس إلى العمل إلا أن هذا الأسلوب يترك آثارا سلبية على كل من القائد و المرؤوسين و التنظيم على حد سواء.

ج- قوة التأثير: القائمة على خبرة القائد و شخصيته بحيث يستطيع القائد من خلال إلمامه بتفاصيل النشاط الذي يعمل فيه وما يتمتع به من مرونة في شخصيته أن تؤثر على مرؤوسيه.

د- قوة التأثير: النابعة من تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه و ثقافتهم و شخصيتهم و مشاعرهم و اتجاهاتهم بالإضافة إلى تقاليدهم الاجتماعية، الأمر الذي يشكل مدخلا للقائد للتأثير في سلوكياتهم و توجيهها نحو تحقيق الهدف المطلوب.

تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة إلى ثلاثة عناصر و هي القائد و جماعة العمل و الموقف هذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض و يؤثر كل منها في الآخر و الشكل رقم (1-1) يوضح ذلك.

الشكل (1-1): العناصر المؤثرة في عملية القيادة



المصدر: عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، ط1، دار

البداية،الأردن،2013،ص:20.

من الشكل رقم (1-1) يتبين لنا ضرورة تركيز القائد الناجح على التخطيط بالمشاركة مع مرؤوسيه وأن أهداف المنظمة هي اهداف القائد الخاصة و أهمية تنمية و تطوير مرؤوسيه وتكوين روح الجماعة و بيئة العمل الصحية و الرقابة الضرورية لتجنب الوقوع في الأخطار مستقبلا وأن يعالج القائد الناجح الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك و معرفة سبب الخطر.

رابعاً- التمييز بين القيادة و الادارة: تعد القيادة مفتاح الإدارة و تكمن أهميتها في أنها تجعل الإدارة أكثر فاعلية لتحقيق الأهداف، ويمكن توضيح الجوانب التالية للتمييز بين القيادة و الإدارة كما يلي:¹

1- طبيعة العمل: يغلب على المدير الجانب الاداري التنفيذي، في حين يشمل عمل القائد الجانب الفني والإبداعي، حيث يدرك الغايات البعيدة، فهو يهتم بالتخطيط و التوجيه و التحفيز و التنفيذ و التابعة والتقييم.

¹ -سهيل أحمد عبيدات، القيادة: أساسيات - نظريات - مفاهيم، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1 2008، ص:ص:14-15، بتصرف.

2-الإهتمام: يرتبط بالجانب الفني و الابداعي، و للقائد القدرة على التنبؤ و يهتم بالحاضر و المستقبل و يضع الحلول، في حين المدير يهتم بالحاضر دون ما سيحدث في المستقبل فهو يؤدي الى العمل وفقا للإمكانات المتاحة.

3-السلطة والتنفيذ: المدير يستمد سلطته و نفوذه من مركزه الرسمي (الوظيفي)، في حين يستمد القائد سلطته من و نفوذه من خلال قدرته على التأثير الايجابي و مكانته بين العاملين.

5-السلوك: يتميز السلوك القيادي بالديناميكية و النشاط الدائم، و الذي يهدف إلى دفع العاملين، في حين أن هناك تباعد بين المدير و مرؤوسيه.

كما يمكن توضيح الفرق بين الادارة والقيادة فيما يلي:¹

1- تشير مصطلحات الادارة على انها تعني السياسات و الاجراءات و البناء التنظيمي، في حين تعني القيادة العلاقات الشخصية بين الرؤساء و المرؤوسين .

2-تختص الادارة للجوانب الفنية وتختص القيادة بالجوانب الانسانية.

3- تشير الادارة الى عملية توجيه الاشخاص واستخدام الامكانيات المتاحة لإنجاز اهداف المنظمة، في حين أن القيادة تختصر على عملية توجيه الأفراد من خلال اساليب معينة لتحقيق هذه الأهداف.

4-المدير هو الشخص الذي يشغل مركزا مرموقاً من مراكز المسؤولية في التنظيم، ويسعى الى تحقيق الأهداف عن طريق مرؤوسيه، أما القائد فهو الشخص الذي يشغل أو لا يشغل مركزا من مراكز المسؤولية ولكنه تتوفر فيه المقدرة على التأثير في سلوك الغير وقيادتهم نحو الأهداف المشتركة

5- الإدارة هي تحديد الأهداف و السياسات العليا، أما القيادة فهي الإشراف على من يقومون بتنفيذ هذه الأهداف و السياسات.

6-يعتمد المدير في عمله على العلم وتخطيط الإجراءات وتحديد الهدف ورسم السياسات التي يسير عليها العاملون ، أما القائد فيعتمد في عمله على قدرة التأثير على مرؤوسين وتحفيزهم على القيام بأعمالهم وهم راضون عنها فيقومون بتنفيذ اوامره بدون تردد.

7- يستمد المدير سلطاته على اللوائح و القوانين المنظمة للعمل ، بينما يعتمد القائد في قوة تأثيره على المرؤوسين على قوة شخصيته واقتناعهم به وحبهم له.

¹-محمود يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق الذكر، ص 236-237.

8- تتبع القيادة من مجموعة ويشعر الاعضاء بالحاجة اليها ، أما الادارة فهي تستمد سلطاتها من خارج المجموعة لأنها تتم بواسطة التعيين .

9- لا توجد مشاعر واحاسيس بين المدير والمرؤوسين في النمط الاداري حيث يؤدي المرؤوسون أعمالهم من خلال اللوائح والقوانين الصارمة ولا يستطيعون المخالفة خوفا من العقاب، بينما في النمط القيادي يتبادل القادة و المرؤوسين مشاعر الحب والولاء ويؤدون أعمالهم دون خوف من العقاب بل عن قناعة ورضى.

10- يهتم المدير بتحقيق اهداف المنظمة دون النظر الى المصالح الشخصية لمرؤوسيه، حيث يتحكم فيهم حسب رغبته الخاصة أو التحكم في مصالحهم بل يحثهم ويساعدهم على تحقيق اهدافهم المشتركة ، كما يلتزم القائد بالقيم و المعايير الانسانية في تعامله معهم.

11- في النمط القيادي يشترك المرؤوسين مع القادة في صنع القرار، أما المدير فهو لا يشترك مرؤوسيه ويصدر اوامره وتعليماته بدون تفويض للسلطة ، فهو لا يثق بمرؤوسيه.

12- في النمط القيادي يشعر المرؤوسون بأهميتهم في نجاح العمل وبالتالي تحقيق الأهداف ، أما في النمط الإداري لا يلقي المدير المرؤوسين بالأمر وكأنهم غير مهمين لمتطلبات العمل.

13- في النمط القيادي يهتم القائد بتحقيق أهداف العمل و العاملين على حد سواء ، أما في النمط الاداري فالمدير يهمله تحقيق أهداف العمل ولو على حساب أهداف العاملين التي تعتبر أهداف ثانوية بالنسبة لهم .

14 النمط القيادي يكون المرؤوسون مقتنعين بالأسلوب الذي ينتهجه القائد، أما في النمط الاداري فقد لا يرضى المرؤوسون عن اسلوب ادارة المدير لهم وانما ينفذون أوامره خوفا من سلطاته.

الجدول (1-1) : الاختلاف الجوهرى بين المدير التقليدي و القائد المبدع

القائد	المدير
يبدع و يجدد و يتميز في أي عمل يقوم به	يدير العمل المكلف به
ينمي و يطور و يبحث دائما عما يفيد العمل	يعمل على استمرار عجلة العمل
يعتمد في ادارته لفريقه على ثقته بنفسه و بقدراته	يدير فريقه معتمدا على قوته و سيطرته الوظيفية
يفعل الأشياء الصحيحة	يؤدي ما يتوجب عليه بالطريقة الصحيحة

المصدر: ابراهيم الفقي، سحر القيادة، دار أجيال للنشر و التوزيع، مصر، ط 1 ، 2008، ص:139.

تعد القيادة شبيهة بالإدارة من طرق عديدة، فكل من القيادة و الإدارة تتضمن التأثير و تتطلب العمل مع الناس وتعنى بتحقيق الأهداف بفاعلية، وبصفة عامة تعد العديد من وظائف الإدارة بمنزلة أنشطة تنسجم مع تعريف القيادة، ان الإدارة تسعى الى توفير النظام و الاستقرار للمنظمة في حين تسعى القيادة الى التغيير البناء الذي يمكن التكيف معه.¹

ويبين أحد الباحثين في التمييز بين القيادة و الإدارة، بأن القيادة علاقة تأثيرية متعددة الاتجاهات في حين أن الإدارة علاقة سلطة أحادية الاتجاه وبينما تعنى القيادة بعملية تطوير الأهداف المشتركة، تركز الإدارة على تنسيق الأنشطة من أجل اداء العمل، فالقادة و اتباعهم يعملون معا من أجل احداث تغيير حقيقي ف يحين أن المدربين و مرؤوسيهم يهتمون بتقديم السلع و الخدمات²

المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية وصفاتها

لا بد من توافر عدة خصائص وصفات يتحلى بها القائد الإداري في عمله لأنها أساس التنظيم ويتوقف عليه نجاح العملية الإدارية أو فشلها.

أولاً- خصائص القيادة الإدارية : هناك عدة سمات أساسية للقيادة الناجحة والتي يجب ان يتصف بها القائد الإداري نذكر من بينها:

- 1- **التفاعل الاجتماعي:** من خلال العمل مع الجماعة والتعاون والتكيف والشعور بهم و بمشاكلهم.
- 2- **اليقظة والشجاعة:** وهي تعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ وإدارة المنظمة بحيوية ونشاط والتغلب على الخوف والعمل بجرأة لتحقيق الأهداف.
- 3- **الحماس والإيجابية والمبادرة:** هي القدرة على الابتكار والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وأن له دورا فعالا وأن يكون لديه الطموح والقدرة على حل المشكلات بسهولة.
- 4- **قوة الشخصية والسيطرة:** أي التأثير في المجموعة من خلال تحفيزهم وتشجيعهم واعطائهم الأوامر التي تدعم المنظمة وتعتمد قوة الشخصية على التصميم والثقة وبعد النظر وحسن الخلق والمظهر.
- 5- **العلاقات العامة:** من خلال التمسك الاجتماعي والقدرة على تكوين العلاقات السليمة مع كافة أعضاء المنظمة و الاتصال بهم.

¹ - Kotter,JP ,Aforce for change,How leadership differs from management ,Free press USA ,1985,p21.

² - Rost,JC,leadership for the twenty first centry,Prager ;New YorK USA 1991,p149.

- 6-الروح المرحة:** أي تفعيل الانتقاد والمتاعب بروح مرحة ونشر جو من الهمة داخل قسم العمل لأن هذا سنعكس إيجابيا على العمل .
- 7-الإنتاج:** القدرة على تشغيل الآخرين وحثهم على العمل ومتابعة عطائهم مع الاتصاف بالمثابرة والحماس والارادة القوية.
- 8-الثقافة الاجتماعية والمشاركة الوجدانية:** أي القيم والأفكار والمعتقدات التي تتماشى مع أهداف المجموعة والخبرات والفهم والمعرفة وهذا يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء.
- 9-النزاهة والأمانة والديموقراطية:** أي السمعة الطيبة والتواضع في كافة التصرفات وبالنسبة للديموقراطية أن يكون مشاركا في اتخاذ القرارات والشورى والموضوعية.
- 10-اللباقة في التعامل والعمل لصالح الجماعة:** وهي القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بلباقة دون معاداة للآخرين والعمل لصالح الجماعة دون أنانية أو إشكالية والقدرة على تحمل المسؤولية.
- 11-الإمتميازات الفردية:** أي القدرات العقلية والصحية والمظهر الخارجي و الثقافة العلمية وفن الخطابة والتحدث بلباقة.
- ثانيا- صفات القيادة الإدارية :** لا بد للقيادة من صفات وضعها واتفق عليها الباحثون والتي تقود إلى نجاحها
- 1-القدرات الذاتية:** والتي تكمن في بعض السمات التي يحتاج اليها القائد لبناء شخصيته وهي:
- أ-السمات الجسمية:** وتشمل كل ما يتعلق بالبنية الجسمية للفرد من حيث (القامة، المظهر، صحة نفسية وبدنية)، فنجاح القائد يعتمد على ما يمتلك من طاقة بدنية و حيوية ونشاطه وقدرته على التحمل.
- ب-القدرات العملية:** والمقصود بها الاستعدادات الفكرية والذهنية لدى الفرد وأهم ما يميز هذه القدرات الذكاء والتي يتميز بالقدرة على التصور حيث يساعد على حل المشكلات دون أي تعقيد والبعد عن التشدد من جهة أخرى.
- ج-ضبط النفس:** والمقصود بها من جهة ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من إعاقه القدرات الجسمية والنفسية، فيجب أن يكون القائد هادئا ويجب أن يكون لديه قدرة على السيطرة على أعصابه في أوقات الخطر، فالقائد الناجح هو الذي تكون لديه قدرة على نفسه وفهمها.

2 - القدرات الفنية: والمقصود بها قدرة القائد على استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الضرورية لإنجاز العمل وهذه المعرفة تكمن في الخبرة والتدريب، ومن أهم الخصائص المميزة لهذه المهارات نذكر:¹

أ - تعد من أكثر المهارات تحديدا، أي أنه يمكن التحقق في توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

ب - تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الاجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

ج- ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمر، والحزم والايان بالصدق.

3 - القدرات الانسانية: ويعني بها المقدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم ودوافعهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الانساني تمكنه من فهم نفسه أولا ومن ثم معرفة رؤوسيه ثانيا، وهذا يساعد على اشباع حاجات الرؤوسين وتحقيق الأهداف المشتركة.²

و تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد بعكس المهارة الفنية التي تعني القدرة في التعامل مع الأشياء

ان ادراك القائد لميول و اتجاهات رؤوسيه و فهمه لمشاعرهم وثقته فيهم ، وتقبله لاقتراحاتهم و افساح المجال لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال و خلق الاحساس لديهم بالاطمئنان و الاستقرار في العمل و تلبية طلباتهم و اشباع حاجاتهم، كل هذه الامور يجب ان تشكل جزءا من سلوكه اليومي

من خلال تصرفاته و تعامله مع رؤوسيه³

4 - القدرات الادراكية التصورية: وهي مهارات فكرية تحصيلية، وتعرف على أنها قدرات لدى القائد على التصور الذهني للأمور المحيطة به في المنظمة والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما، فالقائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكرا للأفكار الجديدة والقدرة على التنبؤ والاحساس بالمشاكل قبل وقوعها قادرا على وضع الحلول واختيار البدائل.⁴

¹ عدي عطا حمادي ، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية ، مرجع سابق الذكر ، ص 46 بتصرف

² بشير العلاق ، القيادة الادارية ، دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 ، ص 15 .

³ محمد يوسف القاضي ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق الذكر، ص: 231 .

⁴ معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص 143 .

تفاوتت هذه القدرات حسب المستويات الادارية، فنجد المهارة الفنية تحتل الصدارة في المستويات الدنيا أما المهارات الانسانية فهي ضرورية وجميع المستويات الادارية لأنها ترتبط بالتفاعل الجماعي، وتعتبر المهارة الادراكية أساسية للقيادات العليا التي تحتاجها لاتخاذ القرارات و القدرة على التنبؤ و الربط بين العلاقات و القدرة على التخطيط .

و تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات و مقاييس الأداء و تحقيق التنسيق بين النشاطات و الوحدات المختلفة كافة، واعداد و تطوير الكفاءات البشرية و تبسيط الاجراءات و القيام بعملية الرقابة للتحقق من انجاز الأعمال على أفضل وجه.¹

المطلب الثالث: وظائف القيادة الادارية

هناك ارتباط كبير بين وظائف القيادة ووظائف العملية الادارية ويمكن تقسيم مهام القائد الاداري إلى قسمين رئيسيين يتمثلان في المهام الرسمية والمهام غير الرسمية.

أولاً- المهام التنظيمية الرسمية: تلخص هذه المهام في مراعاة مبادئ التنظيم الاداري في المنظمة وأبرزها ما يلي:

1-التخطيط: أصبحت مهمة التخطيط من أهم الوظائف التي يباشرها القائد الاداري في المستويات التنظيمية المختلفة ولها أهمية خاصة بالنسبة للقيادة العليا، ويتم التخطيط على أساس التنبؤ بأهداف العمل وما ينبغي أن تكون عليه السياسات الادارية في المستقبل لاختيار الوسائل والاجراءات الأصلية والبديلة لها.²

فالتخطيط يعني رسم السياسات و وضع الاستراتيجيات و تحديد الأهداف البعيدة و القريبة و وضع الخطط المؤدية إليها ، و تحديد الموارد المادية و البشرية ، و لكن يتمكن القائد الاداري من انجاز مهامه بشكل فاعل و ناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه ، و الاستماع لآرائهم و التعرف على أهدافهم الشخصية و ليس الحصول على التزامهم بالمشاركة في انجاز الأدوار و الخطط فقط .³

¹ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق الذكر، ص:231

² عدي عطا حمادي ، القيادة الادارية الحديثة و استراتيجية التنمية ، مرجع سابق الذكر ، ص 96 .

³ بشير العلق ، القيادة الادارية ، مرجع سابق الذكر ، ص 33.

فالقيادة الناجحة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد و تحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا ، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الأفراد أن في انجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم و طموحاتهم أيضا .

2 - التنظيم : يمثل البناء القوي الذي تعمل القيادة في اطاره ، و تستلزم مهمة التنظيم أن يبدأ القائد الاداري بإعداد الهيكل التنظيمي المناسب للإدارات التي تتكون منها المنظمة ، و يوضح أنشطتها المختلفة بطريقة محددة ، ثم يعين حجم الجهاز البشري اللازم لتلك الإدارات مع وضع الخطوط الرسمية لسير الأعمال بطريقة سهلة منتظمة .¹

فالتنظيم يقصد به تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات، وبهذا يضمن القائد الاداري دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس و التزامهم في تحقيق الأهداف.

3 - التنسيق: إن ممارسة عملية القيادة تختلف باختلاف المنظمات وأن كل قائد اداري يتصرف وفق شخصيته والدور الذي يؤديه، وهو بحاجة إلى مهارات تساعده على توجيه المجموعة والتنسيق بين القرارات والأنشطة داخل المنظمة.²

لذا لا بد على القائد الإداري العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه مثل النزاعات الشخصية بين الأفراد، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم باستمرار برفع الهمم وتحفيزهم للتعاون، أي العمل دائما لخلق روح الفريق المتكامل والمتحد في الأهداف والطموحات.³

4 . تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: تشير الدراسات في القيادة إلى وجود علاقة وثيقة بين الاتصال بأنواعه المختلفة والقيادة، فالاتصالات الصاعدة تلعب دورا كبيرا في تعزيز علاقة القائد بمروؤوسيه وذلك بنقل المعلومات والأفكار والقرارات ومعرفتها من الجميع مما يجعلهم قادرين على تفهم حاجات العمل ومتطلباته.

¹ عدي عطا حمادي ، القيادة الادارية الحديثة و استراتيجية التنمية ، مرجع سابق الذكر ، ص 97 .

² فاتن الغزو عوض ، القيادة و الاشراف الاداري ، مرجع سابق الذكر ، ص 49 .

³ بشير العلاق ، القيادة الادارية ، مرجع سابق الذكر ، ص 35 .

فالاتصال هو تدفق للمعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر من جهة القيادة الادارية إلى المرؤوسين و تلقي المعلومات و البيانات الضرورية منهم في شكل تقارير و أبحاث و اقتراحات و شكاوي وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه.¹

5 - المتابعة والاشراف: تعني المتابعة باختصار قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها وهناك علاقة وثيقة بينها وبين الاشراف الذي هو تنفيذ الأشياء وتحويلها إلى نظم تترجم سياسات الادارة العليا ترجمة عملية، فالعمل داخل المنظمة يجب أن يشمل جميع الأطراف كفريق واحد، فالإشراف يمارس في جميع المستويات الادارية و يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:²

أ - مساعدة الادارة العليا من أداء العمل.

ب - العمل على اكتشاف الانحراف و الأخطاء أثناء التنفيذ.

ج - العمل على التعاون ما بين الأقسام والادارات والتنسيق فيما بينهما

د - العمل على تقليل التكلفة واستغلال الموارد.

ذ - مساعدة العامل على التأقلم في بيئة العمل .

ر - مساعدة الادارة في التخطيط و تنفيذ القرارات .

كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب و العقاب و أداة للتقويم و التطوير، و هي مهمة لاكتشاف الطاقات غير المستغلة لتحفيز العاملين و ترقية الأكفاء و إلى غير ذلك من الفوائد .

6 - اتخاذ القرارات : يتخذ القائد الاداري قرارات استراتيجية و يواجه مواقف صعبة و يحقق نجاحات

كبيرة، فعملية صنع القرار مرتبطة بالوظائف السابقة الذكر من تخطيط و تنظيم و تنسيق و رقابة

وفي نفس الوقت تخضع للأخلاق و المسؤولية الاجتماعية أيضا، وتتجلى قدرة القائد الاداري الاستثنائية

في كونه ليس فقط صانع قرار أو مساهم في صنعه، و انما في كونه يجد حلولاً لمشاكل معقدة أو في قدرته على اتخاذ القرارات التحديدية* أو التعديلية**.

¹ بشير العلاق ، تنمية المهارات الإشرافية و القيادية ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 ، ص 115

² فاتن الغزو عوض ، القيادة و الاشراف الاداري ، مرجع سابق الذكر ، ص 50 .

إن القائد الاداري الناجح يعرف تماما كل نوع من القرارات و تتوفر لديه حلولاً تتناسب مع المشاكل التي تواجهه، فلا يمكن لقائد إداري أن يعتمد أسلوب القرارات الروتينية** عند مواجهة حالات و مواقف تتطلب قراراً تكييفياً تعديلياً أو تجديدياً.

ثانياً- المهام التنظيمية غير الرسمية: تعتمد هذه المهام بشكل كبير على شخصية القائد و آفاقه و أسلوبه في التعامل مع الآخرين مما يحقق أهداف المنظمة و يطور من مهارات العاملين و تماسكهم و تتمثل هذه المهام فيمايلي:¹

- 1- **الاتصال مع المجموعات المختلفة في المنظمة:** حيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل و الطابع غير الرسمي الذي يفرضه المصلحة المشتركة، ما يجعل القائد الاداري متفهماً لمطالبهم و يقرب وجهات النظر بينهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير فيحول دون الانقسامات و الاضطرابات التي قد تحدث إثر الخلافات مما يضمن الوحدة و التفاهم و تحقيق النجاح للجميع.
- 2- **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية و بحث مشكلات العمل و معالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة.**
- 3- **درجة الرعاية التي يبذلها القائد الاداري اتجاه القيم و المثل الانسانية و الأخلاقية في التعامل.**
- 4- **المهارة في تنظيم الوقت:** وذلك من خلال تحديد المهام المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات واتباع إنجازها على مراحل زمنية.

*هي القرارات الابتكارية التي تتعامل مع الاكتشافات و الابتكارات.

** يطلق عليها القرارات التكييفية و هي القرارات أو الخيارات التي تعتمد لمواجهة مجموعة من الحالات الغامضة و غير الاعتيادية.

*** هي مجرد خيارات نمطية متكررة تقدم كاستجابة لمشكلات محددة و معروفة و غير معقدة.

¹- بشير العلاق، القيادة الادارية، مرجع سابق الذكر، ص.ص:36-37، بتصرف.

المبحث الثاني: مداخل القيادة ونظرياتها

لقد قدمت نظريات كثيرة من أجل تفسير القيادة وسلوك القائد، وهذه النظريات التي تطورت عبر فترة طويلة بقدر ما تقدم دلائل على تفسير القيادة و فهمها، فإن تجارب القادة في المنظمات لا زالت بحاجة إلى الدراسة و استخلاص النتائج، فتطور مفاهيم و أساليب و ممارسات القيادة قد تم خلال تطور المداخل والنظريات الأساسية للقيادة ، كما أنّ تعدد هذه المداخل يكشف عن تباين وجهات النظر حول القيادة والعوامل المؤثرة فيها .

المطلب الأول : المداخل المرتكزة على القائد

إن هذه المداخل تضع القائد كنقطة ارتكاز في عملية تفسير القيادة و تأثيراتها على الآخرين ، كما تعد من أقدم المداخل التي قدمت في تفسير القيادة وسلوكها القيادي و هي محددة كالآتي :

أولاً- مدخل السمات: تطورت نظرية السمات في القيادة تاريخياً من مفهوم القائد أو الرجل العظيم¹ إلى مفاهيم و نظريات أخرى و حسب هذه النظرية لا بد أن يتمتع القائد بخصائص و سمات شخصية إلى جانب القدرات البدنية التي تميزه عن الآخرين و تمكنه من التأثير فيهم و توجيههم².

و لقد استطاع الكثير من العلماء من خلال بحوثهم اكتشاف صفات يتسم بها القادة و من أشهر هذه الدراسات دراسة جيسيلي Ghiselli التي حددت ست صفات شخصية تميز القادة و هي:³

1 - القدرة على الإشراف .

2 - الذكاء .

3 - الحسم .

4 - الثقة بالنفس .

5 - دافع عالي للإنتاج .

¹ نظرية الرجل العظيم : تمثل واحدة من الأطر الفكرية التي تمتد جذورها إلى الفكر اليوناني و الروماني التي ترتبط بها نظرية السمات . حيث تركز على الاعتقاد بأن القادة هم أشخاص استثنائيون يتمتعون بصفات فطرية خاصة منذ ولادتهم ، و هم خلقوا لكي يكونوا قادة .

² طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة ، مرجع سابق الذكر، ص40.

مصطفى يوسف كافي، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الاردن. ط1، 2013، ص.ص: 254-255³

6 - دافع عالي لتحقيق الذات .

و أيضا الدراسة الشاملة التي أجراها ستوجل Stogdill و التي صنفت السمات الواجب توافرها في القائد حسب المجموعات التي يبينها الجدول (1 - 2) .

الجدول (1 - 2) : السمات الواجب توافرها في القائد

الذكاء	الخلفية الاجتماعية	الخصائص الجسدية
الحكم على الأمور	التعليم	العمر
الجسم	التنقل	الوزن
الطلاقة في الحديث	المركز الاجتماعي	الطول
	الطبقة العاملة التي ينتمي إليها	المظهر
الخصائص الاجتماعية	الخصائص المرتبطة بالعمل	الشخصية
القدرة على الاشراف	حاجة الإنجاز	الاستقلال
التعاون	المبادرة	الثقة بالنفس
المهارة الشخصية	الإصرار	الالتزام
الاستقامة	حاجة المسؤولية	الإقدام و الجسارة
حالة النفوذ	الاهتمام بالآخرين	
	الاهتمام بالنتائج	
	حاجة الأمن	

المصدر: فتحي أحمد ذياب عواد ، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع . الأردن ، ط1 ، 2012 ، ص 338.

إن مدخل السمات يمكن أن يساعد على توضيح جوانب من ظاهرة القيادة إلا أنه لا يمكن أن يفسرها تماما و ذلك أن الأبحاث التي قدمها رواد نظرية السمات لم تتفق على تحديد سمات عامة للقائد الفعال و هذا ما أدى إلى البحث عن مداخل أخرى لفهم القيادة .

ثانيا- مدخل سلوك القائد : إن الدراسات السلوكية المتعلقة بالقيادة كشفت ليس بالاعتماد على التصورات المسبقة حول ما يجب أن يكون عليه القائد ، وإنما بالاعتماد على ملاحظة السلوك الفعلي للقيادة في منظماتهم الناجحة ، و من أبرز الدراسات التي أجريت حول الدور السلوكي في القيادة نذكر :

1 - دراسة جامعة أيوا : كشفت هذه الدراسة عن اختلاف القادة في أساليب قيادتهم ، حيث أكدت أنه هناك ثلاثة أساليب¹ :

أ - أسلوب القيادة المتسلط : الذي يحدد مهام العمل و طرقه على المرؤوسين بطريقة مركزية مع أدنى مشاركة منهم .

ب - أسلوب القيادة المتساهلة : الذي يترك حرية التصرف الكاملة للمرؤوسين في اتخاذ القرار و تحديد العمل و طرقه .

ج- الأسلوب الديمقراطي : وهو الحالة المتوازنة بين الأسلوبين السابقين حيث القائد يسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار و تحديد العمل و طرق أدائه .

2 - دراسة جامعتي أوهايو و مشيجان : تهدف هذه الدراسات إلى فحص العلاقة بين سلوك القائد و مقاييس القيادة الفعالة و التي من أهمها درجة رضا المرؤوسين عن القائد و عن مستوى الأداء أو الانتاجية للمرؤوسين .

أ - دراسة جامعة أوهايو : توصلت هذه الدراسة إلى تحديد بعدين أساسيين للقيادة² :

- البعد الأول : القائد الذي يهتم بمراعاة مشاعر المجموعة (يركز على العاملين)

- البعد الثاني : القائد الذي يهتم بنتائج التنظيم (يركز على العمل) .

و قد وجدت الدراسة أن النمط الأول من القيادة يظهر أسلوبا قياديا بأعلى درجة من الاهتمام بالتنظيم و المرؤوسين معا في حين نجد النمط الثاني لديه قدرة عالية من الاهتمام بالتنظيم و قدر قليل من الاهتمام بالمرؤوسين و النمط الثالث يتميز بالوسطية من الناحيتين و الشكل (1 - 2) يبين ذلك .

نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين ، مرجع سابق الذكر ، ص 100¹

فتحي أحمد ذياب عواد ، إدارة الاعمال و وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، مرجع سابق الذكر ، ص 339 .²

الشكل (1-2): أبعاد القيادة في دراسة جامعة أوهايو و الأنماط المترتبة عليها



المصدر: فتحى أحمد ذياب عواد ، إدارة الاعمال و وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، مرجع سابق الذكر ، ص 340 .

ب- دراسة جامعة ميتشجان : توصلت الدراسة إلى نمطين متميزين للقيادة متشابهين مع أسس و أبعاد الدراسة بجامعة أوهايو و تم تحديد أسلوبين للقيادة و هما:

- الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعمل : ويهتم بالإشراف الفعال واستخدام القوة الشرعية والالتزام بجداول الانتاج و تقويم أداء العمل .

- الأسلوب القيادي الذي يهتم بالموظف: ويهتم بالأفراد ويركز على تفويض السلطات وإشباع حاجات الموظفين .

ولقد قام ليكورت بتحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الانتاجية العالية والمجموعات ذات الانتاجية المنخفضة وبهذا توصل إلى التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة (المنظمة رقم 4) و التي يمكن توضيحها كالاتي¹:

1- المنظمة رقم 1 : و تمثل الإدارة التقليدية التي تركز على الانتاجية و سلوك القائد تسلطي استبدادي يتصف بالمركزية و يتم اتخاذ القرار في القمة ، كما أنها تستخدم أسلوب التهديد و العقاب و الرقابة الشديدة لإنجاز العمل و تحقيق الأهداف . و في هذا النمط يكون الاتصال من القمة إلى القاعدة و لا يسمح بإبداء الرأي للتابعين و تكون الثقة قليلة أو معدومة بالمرؤوسين .

2- المنظمة رقم 2 : يكون ميلها في أسلوب القيادة و سلوك القائد نحو المنظمة رقم (1) و لكنه أقل مركزية ، و يسمى بالنمط المركزي النفعي الذي يستحوذ على السلطة مع إعطاء التابعين في بعض الأحيان قليلا من المشاركة في اتخاذ القرار و لكن تحت رقابته ، كما أنه يلجأ أحيانا إلى تفويض بعض الصلاحيات و يستخدم المكافآت و التهديد بالعقاب لدفع العامل للإنجاز .

3- المنظمة رقم 3 : يتميز النمط القيادي هنا بأنه نمط استشاري ، حيث تمنح المرؤوسين ثقة أكبر و لكنها غير كاملة ، فهي تميل نحو الجانب الإيجابي باتجاه المنظمة رقم (4) فيكون الاحترام المتبادل و الاستفادة من أفكار المرؤوسين و يشركهم في اتخاذ القرار مع الاحتفاظ بحق اتخاذ القرارات الهامة و السياسات العامة في الادارة العليا كما أن الاتصال يكون بالاتجاهين من أعلى إلى أسفل و العكس و يستخدم القائد الحوافر المادية و المعنوية لدفع العاملين نحو العمل و لا يلجأ إلى العقاب إلا في أحوال خاصة .

4- المنظمة رقم 4: و يعتبرها ليكورت أفضل أنواع المنظمات الأربعة و أكثرها فاعلية و يكون القائد هنا جماعي مشارك حيث يوفر ثقة مطلقة لتابعيه و يشاركونهم في اتخاذ القرار و رسم السياسات المستقبلية و هنا تبادل للمعلومات مع إعطاء حرية الحركة و التفكير و إبداء الرأي و يركز على الرقابة الذاتية.

و يكون الاتصال بجميع الاتجاهات بين مختلف المستويات ، كما أنها تحقق حاجات العمال، وتعتبر هذه المنظمة في رأيه أكثر انتاجية و أفضلها .

3 - نموذج الشبكة الادارية : قدم هذا النموذج للقيادة بليك و موتون و الذي يعتمد على متغيرين: الاهتمام بالعمل أو الانتاج و الاهتمام بالعاملين . حيث حدّدنا من خلال مشبك الادارة خمسة أنماط

سهيل أحمد عبيدات ، القيادة أساسيات نظريات مفاهيم ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2007 ، ص.ص: 13- 14 .¹

من القيادة و هي¹ :

- أ - النمط (1.1) : يمثل النمط السلبي و يعطي اهتمام محدود لكل من الانتاج و العاملين
- ب - النمط (1.9) : و يمثل النمط العملي و يهتم أساسا بالإنتاج بينما يكون اهتمامه بالعاملين بقدر محدود .
- ج - النمط (5.5) : يمثل النمط المتوازن و يهتم بدرجة متوازنة بكل من الانتاج و العاملين .
- د- النمط (9.1) : يمثل النمط الاجتماعي و يهتم بالإنتاج بقدر محدود بينما يكون اهتمامه بالعاملين بدرجة كبيرة .
- هـ. النمط (9.9) : يمثل النمط المتكامل و يهتم بكل من الانتاج و العاملين بقدر كبير .
- و الشكل رقم (3-1) يمثل مصفوفة تضم تلك الأنماط حيث بعدها الأفقي هو الاهتمام بالعمل و بعدها الرأسي الاهتمام بالعاملين .

الشكل (3-1) : نموذج الشبكة الادارية

عالي بالمهام والعاملين القيادة التوفيق اهتمام (9-9)							القيادة المتسلطة (1-9)			9
							اهتمام أقصى بالمهام وأدنى بالعاملين			8
										7
						القيادة التوفيقية (5-5)			5	
						اهتمام ملائم بالمهام والعاملين			4	
أدنى بالمهام وأقصى بالعاملين القيادة المباشرة اهتمام (9-1)							القيادة النهريه اهتمام أدى بالمهام والعاملين (1-1)			3
										2
										1
9	8	7	6	5	4	3	2	1		

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في الواحد والعشرين، دار صفاء الأردن، 2011، ص 103

فتحي أحمد ذياب عواد ، ادارة الأعمال و وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، مرجع سابق الذكر ، ص 342 .¹

المطلب الثاني : المداخل المرتكزة على الموقف

هذه المداخل تركز على أنه هناك أسلوب قيادي واحد ، كما أن القائد الفعال في موقف مثلا في فترة تأسيس المنظمة التي تكون فيها التغيرات السريعة هي القاعدة في عمل القيادة ، قد لا تكون فعالة كذلك في موقف آخر عندما تكون المنظمة بحاجة إلى الاستقرار و ترسيخ سياساتها و قواعد العمل فيها ، وأن نجاح القيادة في الأولى ليس ضمانا لنجاحها في الثانية بعد أن تكون المواقف قد تبدلت ، و هناك العديد من النظريات و النماذج التي تدخل ضمن المداخل المرتكزة على الموقف.

أولا - النظرية الموقفية لفيدلر : لقد سعى فيدلر إلى دراسة الأنماط القيادية من خلال تركيزه على الأبعاد التالية¹ :

1 - القائد : و ذلك من خلال القيادة و مدى قدرته على تحمل المسؤولية ، و ثقته في مرؤوسيه و درجة مشاركتهم ، هذا إلى جانب مدى مسايرة أهداف المنظمة مع اتجاهاته و اهتماماته بمرؤوسيه .

2 - العاملين : حيث تم الاهتمام بمدى حرصهم على العمل و تحمل المسؤولية و درجة ميلهم لحرية التصرف و المشاركة في صنع القرارات و خبراتهم و قدراتهم على معالجة الأمور .

3 - قوى و ظروف الموقف : فيها تمت دراسة الخصائص المميزة للتنظيم و مدى فعالية جماعات العمل و ضغوط الموقف و غيرها من العوامل الموقفية بالتنظيم .

و يقدم نموذج فيدلر بأن نجاح القيادة يعتمد على مزج أسلوب القائد مع متطلبات الموقف ،

ففي هذا النموذج يحتاج القائد إلى فهم أسلوبه و تشخيص الموقف ثم ربط بين الأسلوب و الموقف إما عن طريق تغيير الموقف لملائمة الأسلوب أو اعطاء دور القائد لأحد أعضاء الفريق الذي يناسب أسلوبه الموقف و تشتمل أساليب القيادة في هذا النموذج على نوعين² :

أ - النوع الأول : يركز القائد فيه على العلاقات مع العاملين و هو ما يشبه نموذج التركيز على الأفراد في الشبكة الادارية .

ب - النوع الثاني : فهو القائد الذي يركز على العمل .

¹ فتحي أحمد ذياب عواد ، ادارة الأعمال و وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، مرجع سابق الذكر ، ص344 .

² موفق جديد محمد ، وظائف المدير : المبادئ و الممارسات في ادارة الأعمال ، مرجع سابق الذكر، 2010 ، ص191.

و يتوقف تفضيل أي منهما على ظروف الموقف و التي تتضمن¹ :

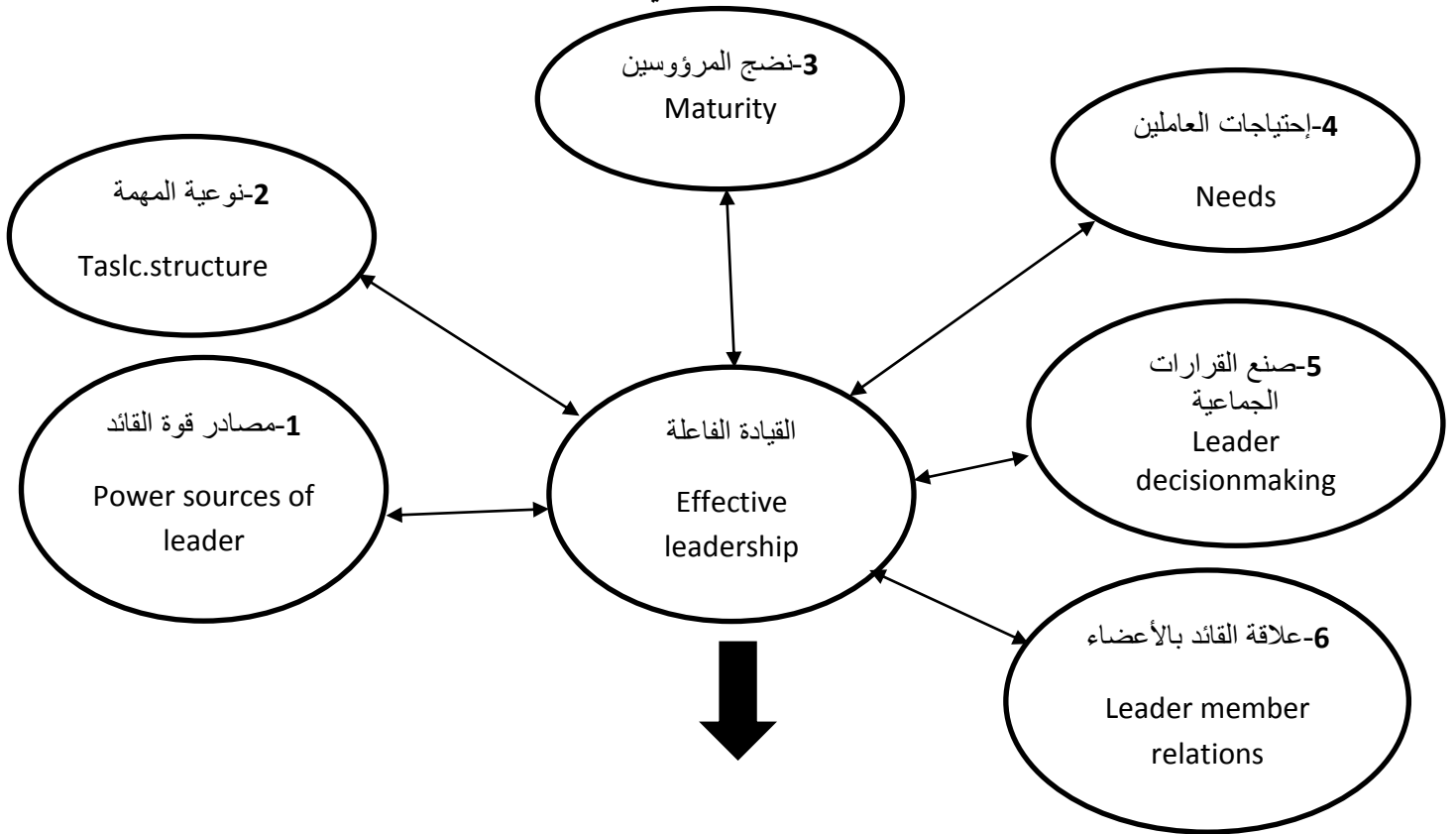
أ - العلاقة بين القائد و أعضاء فريقه (جيدة / ضعيفة) .

ب - مدى هيكله العمل .

ج - قوة المنصب الرسمي (قوي / ضعيف) .

و الشكل رقم (1-4) يبين مختلف العوامل الموقفية التي تؤثر على نماذج القيادة حيث يتأثر كل أسلوب بعدد محدود من هذه العوامل .

الشكل (1-4) : العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية القيادة



المصدر: موفق جديد محمد ، وظائف المدير : المبادئ و الممارسات في ادارة الأعمال، مرجع سابق الذكر، 2010، ص 191 .

وقد اسفرت نتائج الجهود البحثية المتواصلة عن ظهور بعدين للسلوك القيادي وهما الاهتمام بالانتاج (العمل) و الاهتمام بالعاملين (الافراد).

¹ فتحي أحمد ذياب عواد ، إدارة الأعمال و وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، مرجع سابق الذكر ، ص 344 .

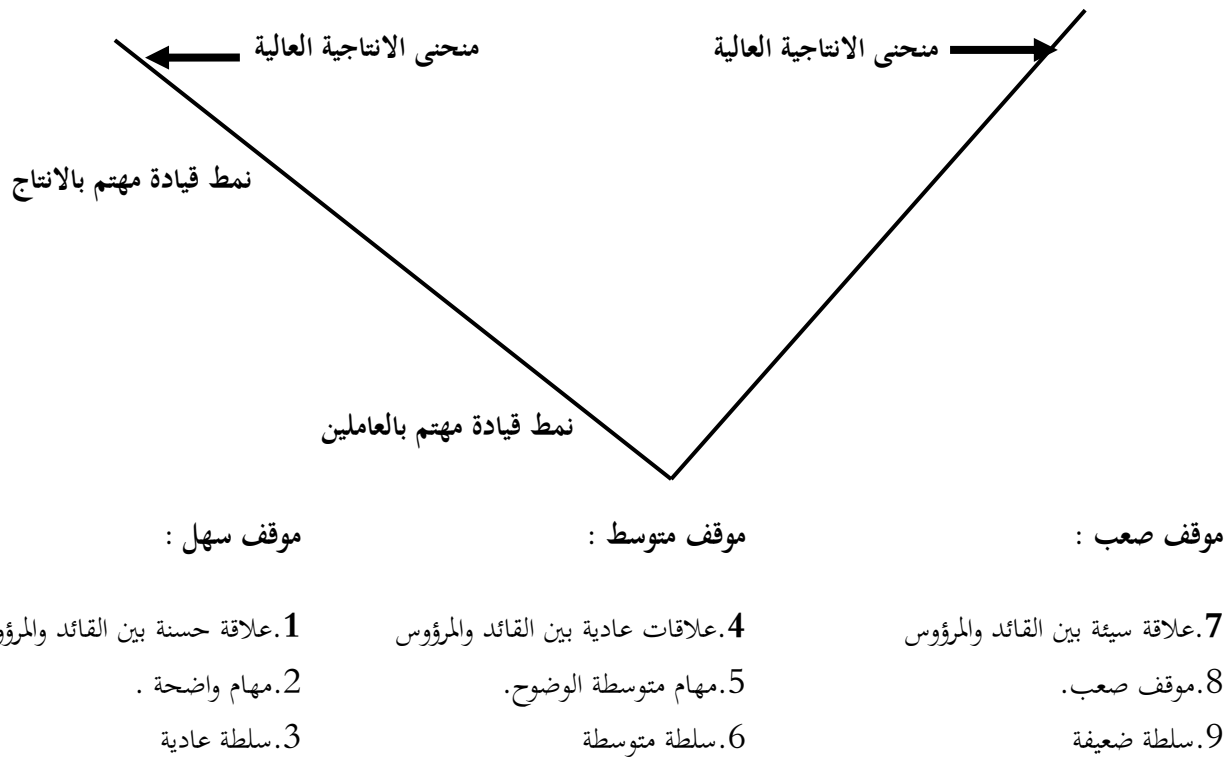
1- الاهتمام بالإنتاج: يتضمن هذا البعد مجموعة عناصر تعكس مدى اهتمام القائد بتحديد وتسهيل التفاعل بين اعضاء المجموعة عند صياغة الاهداف ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط ، الافكار المبتكرة المبادرة ، وتنظيم العمل .

فالاهتمام بالإنتاج يعكس الدور المحدد للقائد في توجيه المرؤوسين من اجل بلوغ الاهداف

2-الاهتمام بالعاملين: يعكس هذا البعد مدى اهتمام القائد بمشاعر المرؤوسين و العلاقات الانسانية ويعد هذا البعد مؤشرا لدرجة استجابة القائد للمجموعة و حاجاتهم، فهو يرتبط بالمحافظة على المجموعة وهو يعكس امتلاك الفرد علاقات وظيفية تتصف بالثقة المتبادلة و احترام أفكار المرؤوسين و الاهتمام بمشاعرهم¹

و لقد وصل فيدلر إلى مجموعة من النتائج و الممكن توضيحها في الشكل (1-5) .

الشكل (1-5) : النظرية الموقفية في القيادة



المصدر : مصطفى يوسف كافي و آخرون، المفاهيم الادارية الحديثة ، مرجع سابق الذكر ، ص 274 .

¹عدنان تايه ذياب و آخرون، التوافق بين فلسفة الادارة و كل من السلوك القيادي و التركيب التنظيمي وأثره في الابداع ، المجلة العربية للادارة، المجلد السابع عشر، العدد الأول، 1995، ص: 98 .

بحسب الشكل رقم (1-5) . فإن هذه النظرية تفترض الآتي¹ :

أ - **في المواقف الصعبة** : (حيث العلاقة سيئة بين القائد و المرؤوسين ، والعمل غير واضح والقائد لا يتمتع بأي سلطة) . يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والانتاج و التسلط فعالا .

ب - **في المواقف السهلة** : (حيث العلاقة حسنة بين القائد و المرؤوسين ، و العمل واضح والقائد يتمتع بالسلطات الواسعة) . يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والانتاج و التسلط فعالاً أيضاً .

ج- **فقط في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة** : (حيث العلاقة بين القائد و المرؤوسين و العمل متوسط الصعوبة ، القائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات) . يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين والعلاقات الانسانية فعالا .

تعتبر نظرية فيدلر من أولى النظريات التي أخذت عناصر الموقف بعين الاعتبار في بحوث القيادة.

ثانيا- النموذج الموقفي للقيادة عند هيرسي و بلانجارد: هذه النظرية تركز على خصائص العاملين

في تحديد سلوك القيادة الملائم حيث أن العامل الأساسي فيها هو مستوى الاستعداد الذي يختلف فيه العاملون، وحسب هذه النظرية فان مستوى الاستعداد المنخفض في العاملين بسبب نقص القدرة

أو التدريب أو الإحساس بعدم الأمان في العمل يتطلب نمط القيادة المختلف عن العاملين ذوي الاستعداد العالي الذين لديهم قدرة و مهارات وثقة عالية ورغبة في العمل و لفهم هذه النظرية فإنها تتطلب فهم كيفية استخدام أساليب القيادة و أيضا مفهوم الاستعداد ، لذا حددت أربعة أساليب متميزة للقيادة وهي² :

1 - أسلوب الابلاغ : و يمثل موقف (مهمة عالية . علاقات منخفضة) ، حيث القائد يصنع القرار وهو الذي يحدد أدوار المرؤوسين و يبلغهم بالمهام المختلفة مع تركيز القائد على السلوك الأمر . التوجيهي، ودور المرؤوس فيه هو التابع لتوجيهات القائد مع استعداد منخفض بسبب عدم القدرة أو الرغبة أو نقص الأمان.

2- أسلوب البيع : ويمثل موقف (مهمة عالية . علاقات عالية)، حيث القائد الذي يصنع القرار يقوم بتقديمه و تفسيره للمرؤوسين، ويعطي فرصة لطلب التوضيحات عنه مع دور توجيهي تدعيمي للقائد في حين يتسم سلوك المرؤوسين إزاء توجيهات القائد بالاستعداد المتوسط بسبب عدم القدرة و لكن

مصطفى يوسف كافي و آخرون ، المفاهيم الادارية الحديثة ، مرجع سابق الذكر ، ص 275 .¹

² نجم عبود نجم ، القيادة الادارية في القرن الواحد و العشرين ، مرجع سابق الذكر ، ص 106 .

مع رغبة للثقة بالقائد .

3 - أسلوب المشاركة : و تمثل موقف (مهمة منخفضة . علاقات عالية)، حيث القائد و المرؤوسون يتقاسمون صنع القرار ، و الدور الأساسي للقائد هو تشجيع و مساعدة المرؤوسين و تبين السلوك التدعيمي فيه ، و في المقابل يكون استعداد المرؤوسين متوسطاً لأنهم قادرين على عمل ما يريد القائد و لكنهم غير راغبين بذلك لأنهم لا يشعرون بالأمان .

4 - أسلوب التفويض : و تمثل موقف (مهمة منخفضة . علاقات منخفضة) ، حيث أن المرؤوسين هم الذين يتخذون القرارات ، و القائد يقدم القليل من التوجيه أو الدعم ، لهذا يكون استعداد المرؤوسين عالياً لأنهم يشعرون بالثقة بقدرتهم على عمل ما مطلوب منهم .

ثالثاً - نظرية قيادة المسار - الهدف: ويطلق عليها نموذج روبرت هاوس والذي يعتبر أن دور القائد هو مساعدة المرؤوسين في ممارسة الأنشطة و المهام التنظيمية التي تؤدي إلى عوائد ذات قيمة لدى الفرد، لذا فإن دور القائد يشتمل على جانبين هما توضيح المسار الذي يمكن الفرد من تحقيق أهدافه الشخصية (زيادة الراتب ، الترقية ..) و الأهداف التنظيمية (زيادة الأرباح و الانتاج ...)

و كما يميز هذا النموذج بين المواقف المختلفة للمرؤوسين من حيث القدرة و الرغبة و درجة الحاجة إلى التوضيح أو التوجيه أو الدعم من قبل القائد ، فإنها تتميز أيضاً بأنواع من سلوك القائد الذي يكون مطلوباً في كل موقف ، لذا اقترح هذا النموذج أربعة أساليب قيادية و هي¹:

- 1- الأسلوب الموجه / المرشد : و يركز على العمل و توضيح الأهداف و تحديد المهام .
- 2 - الأسلوب المساند / المساعد : و يركز على الاهتمام بالأفراد و تقديم النصح و الإصغاء .
- 3 - الأسلوب المشارك / المساهم : و يسعى بفعالية للحصول على مقترحات المرؤوسين و يستعين بها في قراراته.

4 - الأسلوب الموجه نحو الانجاز : و يركز على وضع توقعات و أهداف أدائية عالية ، و جعل العمل أكثر تحدياً للفرد و لكن قابل للإنجاز.

ومن النتائج التي توصلت إليها نظرية المسار- الهدف نذكر²:

¹ عدى عطا حمادي ، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية ، دار البداية الناشرون و الموزعون ، الأردن ، ط1 ، 2013 ، ص40 .

² مصطفى يوسف كافي و آخرون ، المفاهيم الادارية الحديثة ، مرجع سابق الذكر ، ص 276 . 277 .

- يؤدي نمط القيادة الانسانية إلى دافعية و رضا عالي لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بأنه مثير للتوتر والاحباط ويركز سلوك القائد و تصرفاته في هذا الموقف على تعويض المرؤوسين على هذا التوتر بعلاقات انسانية حسنة.

- يؤدي نمط القيادة المشاركة إلى دافعية و رضا عالي لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بالغموض و أنه يتحدى قدرات الفرد ، وحينما يكون المرؤوسين ذوي نزعات للاستقلال ، ان هذا الموقف يشير إلى حاجة المرؤوسين إلى تحقيق ذواتهم و يأتي هذا من خلال المشاركة .

- يؤدي نمط القيادة الموجهة إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضا أو صعبا ، فإن غموض العمل و انغلاق المرؤوسين يحتاج إلى توجيه القائد لهم لتوضيح العمل و ارشادهم للأداء .

-يؤدي نمط القيادة المهتم بالإنجاز إلى دافعية و رضا عالي للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضا وغير متكرر، إن هذا العمل المرن مع اهتمام القائد بالإنجاز وثقته في قدرات المرؤوسين يمكن أن يثير حماس هؤلاء المرؤوسين .

المطلب الثالث : المداخل المرتكزة على المرؤوسين :

من الواضح أن المداخل الموقفية حققت خطوة جيدة نحو ابراز أهمية المرؤوسين في كل المواقف إلى جانب أهمية الموقف و سلوك القائد ، إلا أن المداخل المرتكزة على المرؤوسين تقوم على اعتبار المرؤوس في حالات و مواقف و مهام معينة هو القائد أو المرؤوس الذي يكون بديلا للقائد .

أولا - بدائل القيادة¹: يظهر مفهوم بديل القائد عندما يكون المرؤوس مؤهلا تأهيلا عاليا يجعله هو الأقدر و الأكفأ على تحديد ما هو السلوك أو الاجراء المطلوب في عمله أكثر من الآخرين بما فيهم القائد. إن بدائل القيادة هي متغيرات تتعلق بالأفراد (مثل التأهيل العالي) و بالمهمة (درجة عالية من التحديد) والخصائص التنظيمية (الرسمية ،عدم المرونة ، تماسك فريق العمل) و هذه المتغيرات هي الظروف التي تجعل سلوك القائد غير ذي أهمية أو تأثير .

وذلك لأن العاملين أصبحوا أكثر تخصصا و تدريبا مما يعطيهم قدرة أكبر على التصرف بجرية في أداء عملهم و بطريقتهم الخاصة دون التأثير السلبي على أداء المنظمة و تحقيق أهدافها و كمثل على ذلك

¹نجم عبود نجم ، القيادة الادارية في القرن الواحد و العشرين ، مرجع سابق الذكر ، ص 111

الفندقي المختص بالإعلان و الترويج الذي هو أقدر على تحديد ما عمله في حملة الإعلان و ذلك لامتلاكه مستوى تأهيل عالي متخصص بعد الموافقة عليها من الادارة العليا .

ثانيا- القيادة الذاتية : إن القيادة الذاتية هي أن يقود المرؤوس نفسه و ذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من أن يمتلكوا عملهم و يمارسونه بطريقتهم الخاصة طالما يحقق النتائج الموجودة ، و هي تركز على أن العاملين في حالات كثيرة هم الأكثر معرفة و خبرة بالعمل الذي يؤدونه من غيرهم و بالتالي هم الأكثر قدرة على تحديد طريقة انجازه ، خاصة العاملين الذين يتعاملون مع الطلبات المختلفة و المتغيرة للزبائن مما يتطلب استجابتهم الفورية و هذا ما يحتاج إلى ممارسة القيادة الذاتية، و تتمثل الافتراضات الأساسية لمفهوم القيادة الذاتية فيما يلي¹ :

1 - إن كل واحد من العاملين يمارس القيادة الذاتية بدرجة معينة حتى و إن لم يكن كل واحد منهم سيكون قائدا ذاتيا فعالا .

2.- إن القيادة الذاتية يمكن تعلمها و لذا فهي ليست محصورة على الأفراد الذين يولدون كأفراد محفزين لأن يكونوا قادة .

3 . إن القيادة الذاتية لا تتعلق بالمديرين التنفيذيين في الادارة العليا أو بمديري الادارة الوسطى و إنما أيضا بجميع العاملين .

يتبين لنا من هذه الافتراضات أن مدخل القيادة الذاتية مختلف عن المداخل الأخرى التي سبق عرضها و ذلك لأن مدخل القيادة الذاتية يجعل نقطة تركيزه على المرؤوس الذي يجب أن تتاح له الفرصة لأن يكون قائدا رسميا، في حين أن المداخل الأخرى تركز على القائد سواء كان قائدا رسميا (بالاعتماد على مركزه الاداري) أو غير رسمي (بالاعتماد على القوة الشخصية) .

المطلب الرابع: المداخل الحديثة المعاصرة

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة والتي عرضت في نظرية السمات ونظريات السلوك والنظريات الموقفية، لكن بيئة الأعمال المتغيرة إضافة الى تعقيد العمليات والهياكل التنظيمية الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فرض نظرة جديدة للقيادة في منظمات الأعمال

أولا- القيادة التبادلية: يقصد بالقيادة التبادلية تلك المبادرات التي يقوم بها القائد مع العاملين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين فهي العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع وعود مشتركة بين القائد

¹ نجم عبود نجم ، القيادة الادارية في القرن الواحد و العشرين ، مرجع سابق الذكر ، ص 112 ، بتصرف .

والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق اهداف المنظمة، وقد حددت الصفة المميزة للقيادة التبادلية على انها "القوة" وأنه أينما وجدت هذه القوة فهناك علاقات تبادلية وتنصب جهود القائد في هذه الحالة على تحضير العاملين وبين القائد والمنفعة التي يحصلون عليها.

عن هذا المدخل لا يغير من قيم العاملين وعاداتهم بقدر ما يؤثر في سلوكهم من خلال استخدام الموارد التنظيمية المالية المتاحة.

ثانياً- القيادة التحويلية: يتميز القائد التحويلي بأنه قادر على تحويل منظمته إلى وضع أفضل وذلك بدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية كما يهتم القائد التحويلي بالأمر المتعلقة بحاجات تطوير قدرات المرؤوسين مع مراعاة ظروفهم الشخصية (أسرية ونفسية ومادية وصحية) وهو بذلك يساهم في تحويل العاملين الى منتجين متميزين ذو فعالية (أداء يفوق التوقعات) باستشارتهم وحفزهم لبذل جهودا مضاعفة ويشير هذا الأسلوب الى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية وحالة المنظمة وأن يخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد¹، وتشتمل القيادة التحويلية على أربعة أبعاد هي:²

1- التأثير المثالي: ويعني امتلاك القائد للرؤية الواضحة والاحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وكذلك غرس روح الاعتذار في نفوس مرؤوسيه، مما يؤدي الى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، وقد تظهر على شكل يمارسه القائد أو خصائص يتمتع بها.

2- اهتمام القائد بمرؤوسيه واحترامهم: وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتماماته والعمل على تدريبهم وارشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

3- الدافعية الالهامية: وهي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالمية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، أي انجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول.

4- الاستشارة الفكرية: وهي قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات خاصة الروتينية بالطرق والأساليب الجديدة، ومواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى حل،

¹ عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، مرجع سابق الذكر، ص.ص: 50-51

² ابتسام على سلامة الضمور وآخرون، أثر القيادتين التبادلية والتحويلية بتصرف في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات، مرجع سابق الذكر، ص.526.

والبحث عن الحلول المنطقية لها القائد التحويلي يعمل على حث مرؤوسيه على بذل كل ما في وسعهم لأداء أعمالهم بشكل متميز يفوق نطاق الأدوار الرسمية المحددة لهم.

ثالثا- القيادة الكاريزمية: إن الكاريزما هي الشخصية الجذابة التي تجذب عقول ومشاعر الآخرين وتحركهم نحو أهدافهم ببسر وسهولة، ويقول **باس Bass** بان الكاريزما تتألف من خمسة عناصر هي:¹

1-وجود شخص لديه مواهب غير عادية

2-حدوث أزمة

3-إثباته بحل جذري للأزمة

4-رجوع أتباع ينحذبون الى هذا الشخص غير العادي ويعتقدون أنهم يتصلون من خلاله بقوى عليا.

5-التأكد من صدق ما يتمتع به هذا الشخص من قدرات وسمو ذلك من خلال نجاحه المتكرر.

وهناك نمطين من القادة الكاريزمين ويظهران كأساس في وصف القائد -الكاريزما وهما:²

1-الكاريزما ذو الرؤية: حيث أن الرؤية المتقاسمة هي المرتكز الأساسي في تكوين القيادة الكاريزمية والتي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل وأن القائد الكاريزما هو الأكثر قدرة عن التعبير هذه الرؤيا المثيرة للمرؤوسين وفهما لهذه الرؤية والعمل من أجل تحقيقها.

2-الكاريزما المستند على الأزمة: حيث أن الأزمة تكون ذات تأثيرات على المنظمة وان المتطلب الأساسي للكاريزما إزاء هذه الأزمة هي قدرته على مواجهتها والياتيان بالأساليب الجديدة فهي حتى في حالة عدم ملاءمة المواد والمعلومات والطرق في المنظمة.

رابعا- القيادة القائمة على الفريق: إن الفرق أصبحت بشكل متزايد في الأسواق الأكثر استخداما في العمل، وذلك لأن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيدا وتتداخل فيها وظائف وتخصصات عديدة مما يتطلب استخدام أسلوب الفرق في معالجتها خاصة في نمط المنظمات القائمة على التعلم التي يعتبر فيها الفريق من أفضل الأساليب لتبادل وتقاسم المعلومات والمعرفة بين العاملين فيها. وينظر الى القيادة القائمة على الفريق من جانبين أساسيين:³

¹فيليب سادلر، ترجمة هدى فؤاد محمد، القيادة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2008، ص 51.

²نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق الذكر، ص118.

³نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، مرجع سابق الذكر، ص 119

- 1- أن المنظمة تتحول الى العمل الجماعي القائم على روح الفريق، وفي هذا الجانب على المنظمة إقامة برنامجا واسعا للتدريب على عمل الفرق وقواعده وآلياته ومن ثم اعتماد الفريق كأساس في انجاز العمل.
 - 2- أن تكون الفرق مرتكزة على القائد من خلال إيجاد القادة الفعالين الذين يمتلكون القدرة على التأثير في أعضاء الفريق من أجل تنسيق جهودهم وتحفيزهم على الإنجاز وتحقيق أقصى قدرة على التعلم بينهم.
- ويرتبط هذا النموذج من القيادة بأعمال جون أداير وأفكاره حول القيادة المتمركزة على العمل، فالقيادة الفعالة في نظره تعتمد على اشباع حاجات ثلاثة مجالات من العمل المؤسسي وهي:¹

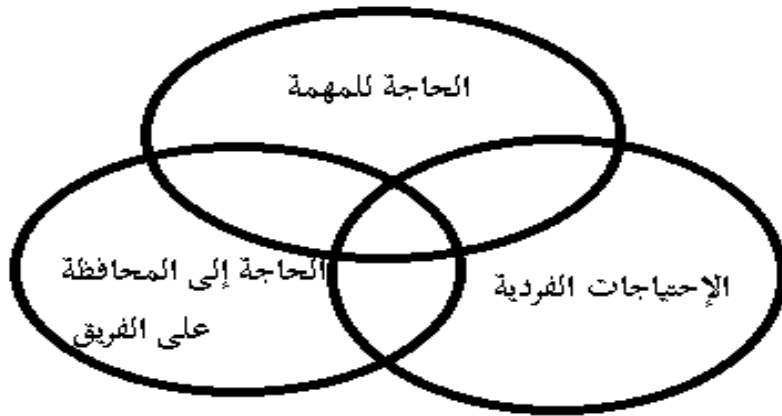
1- الحاجة الى تحقيق المهمات العامة

2- الحاجة الى المحافظة على الفريق

3- الاحتياجات الفردية للأعضاء

وقد تمثلت هذه الحاجات في ثلاث دوائر متداخلة حسب أداير كما في الشكل (1-6) كالآتي:

الشكل (1-6) نموذج القيادة المتمركزة على العمل



المصدر: إبراهيم بدر شهاب الخالدي، القيادة الإدارية، مرجع سابق الذكر، ص 64.

من خلال الشكل (1-6) يتضح تداخل هذه الحاجات مع بعضها البعض، حيث تتضمن وظائف كل من العناصر المكونة لهذا النموذج الجوانب التالية:²

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، القيادة الإدارية، دار الاعلام للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2010، ص 63.

² إبراهيم شهاب الخالدي، القيادة الإدارية، مرجع سابق الذكر، ص 64.

1. وظائف المهمة: تتمثل في تحقيق اهداف مجموعة العمل، وتحديد مهامها والتخطيط الجيد للعمل، وتخصيص الموارد اللازمة للإنجاز وتنظيم الواجبات والمسؤوليات وضبط الجودة وفحص الأداء، مراجعة التقدم في العمل.

2. وظائف المحافظة على الفريق: وهي المحافظة على المعنويات وروح الفريق وتماسك الفريق كوحدة واحدة، ووضع المعايير (معايير الأداء) والمحافظة على الانضباط وبناء نظام من الاتصالات بين المجموعة وتدريب الجماعة وتعيين القادة الفرعيين

3. الوظائف الفردية: والمتعلقة بالأفراد وتلبية حاجات الأفراد (أعضاء الفريق) والانتباه للمشكلات الشخصية، وتسوية الخلافات بين حاجات المجموعة والحاجات الفردية وتدريب الأفراد.

ويكون الوضع مثالي عندما يعمل القائد على إتمام التكامل بين المجالات الثلاثة، أي ان القائد أكثر تأثيراً في جماعة عمل ما، هو الشخص الذي ينظر إلى حاجات المهمة وحاجات الجماعة والحاجات الفردية قد تحققت جميعها بصورة ملائمة. إضافة الى ذلك فان القائد يستدعي مشاركة أعضاء الجماعة والاستفادة من أفكارهم ويحقق الحاجات المتداخلة بينهما.

المبحث الثالث: أنماط القائد الاداري و أسس إعدادة

لكي تستمر المنظمات في العمل وتكون قادرة على البقاء، فإنها تكون في حاجة لإمدادات مستمرة من الأشخاص القادرين على العمل والمتحمسين لممارسة القيادة، وهناك أسلوبان واضحان لتوفير الأعداد الكافية من القادة الإداريين الأول هو اختيار أشخاص من خارج المنظمة لديهم سجل جيد كفاءة وتعيينهم في مناصب القيادة العليا داخل المنظمة، والأسلوب الثاني هو ان تقوم المنظمة بأعداد القادة من بين العاملين فيها، ومعظم المنظمات تستخدم كلا الاسلوبين .

المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع بتنوع المنظمات واختلافات الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة لكن رغم التصنيفات يمكن القول وان اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى ويصبح بينها تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وان كان يميل الى سلوك نمط قيادي يصنف على أساسه.

أولاً- نمط القيادة الأوتوقراطي (التسلطي): يقوم نمط الأوتوقراطي على التحفيز السلبي الذي يستخدم فيه القائد أسلوب التخويف و الترهيب ويكون تركزه على بعد الإنتاج مهملاً بذلك العلاقات الإنسانية ولا يراعي رغبات المرؤوسين، كما يعتبر هذا الأسلوب هو أسلوب متمركز حول القائد، فيقوم القائد باتخاذ كل القرارات الهامة والمرؤوسين يقبلون دون سؤاله، فنادراً ما يتشاور ذلك القائد التسلطي مع من يعملون تحت اشرافه، فهو يعرف ما يريد ويعمل على إنجازه.

1-الأسس التي يقوم عليها النمط الأوتوقراطي: تتمثل هذه الأسس التي تقوم عليها القيادة الأوتوقراطية في:¹

- أ- القائد يحتكر اصدار الأوامر واتخاذ القرارات ويتوقع من مرؤوسيه أن يلتزمون بها دون مناقشته.
- ب- القائد يؤمن بان قوة نفوذ وسيطرته على المرؤوسين تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة.
- ج-القائد يبدو متطلب الرأي وإيجابي الى درجة كبيرة.
- د- القائد يحرك مرؤوسيه اتجاه تحقيق الهدف من مصدر قدرته على منح أو منع الثواب والعقاب.

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والادارة، الدار الجامعة، مصر، 2002، ص 269

2-أساليب النمط الأوتوقراطي: لقد ميز الباحثون ثلاثة أنواع من هذا النمط القيادي وهي:¹

أ- الأوتوقراطي المتشدد: حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة ويركز على الإنتاج، فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول اقناع العاملين بقرارته.

ب-الأوتوقراطي الخير: وهو أقل تشددا من السابق حيث يستخدم الإطراء والثناء الى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء المرؤوسين لتنفيذ القرارات .

ج-الائتوقراطي المناور: وهو اقل تشددا ويتخذ القرارات بنفسه لكن يوهم المرؤوسين أنهم اشتركوا في صنع القرار.

ان الفرق الوحيد بين هؤلاء القادة المتسلطين هو أسلوب قيادتهم وتحكمهم سواء من خلال الخوف أو من خلال الأوضاع.

3-مزايا النمط الاوتوقراطي: يتميز هذا النمط بعدة خصائص يمكن ذكر أهمها:²

أ. السرعة في انجاز الأعمال

ب. الخضوع الكامل للرؤساء

ت. الاستمرار والاستقرار للتنظيم

ث. تخفيض الاحتكاك بين العاملين

ج. الوحدة في العمل وفي القيادة

ح. المعرفة التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل

خ. الوضوح في خطوط السلعة وتسلسلها الهرمي

4- عيوب النمط الاوتوقراطي: من السلبيات التي ترتبط بالنمط الاوتوقراطي نذكر:³

أ- وجود شعور بعدم الرضا عند المرؤوس مما ينعكس سلبيا على روحهم المعنوية

ب- تكوين شعور عدائي لدى المرؤوسين نحو القائد

ت- ضعف كفاءة المرؤوسين في تحقيق الأهداف وإنجاز الاعمال

¹ سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، مرجع سابق الذكر، ص.ص 22 - 23.

² أيمن السيد عيسي إبراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك القيادي (بالنظر الى القيادات الإدارية بجامعة شمس)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد 3 المجلد 2010 سنة، ص 129.

³ فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، مرجع سابق الذكر، ص 336

ث- تفشي السلبية في العمل والاكتفاء بالحد الأدنى من العمل الذي يجنبهم عقاب القائد

ثانيا- نمط القيادة الديمقراطي: أسلوب القيادة الديمقراطية من احتياجات المجموعة، فالقائد الديمقراطي يشجع أعضاء الفريق على أداء وظائف ومسؤوليات القيادة ويفضل عملية وضع قرارات المشتركة بين المرؤوسين والقائد، فهو يتحمل مسؤولية القرار ولكن يتشاور مع رؤوسيه وغالبا ما يمثل رأيهم لأنهم أقرب الى العمل منه، ويبحث البعض على هذا النمط بالقيادة الاستشارية أو الإنسانية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي على اشباع حاجيات ورغبات المرؤوسين.

1- مرتكزات القيادة الديمقراطية: تعتمد القيادة الديمقراطية على ثلاثة أسس وهي:¹

أ- **العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:** حتى يستطيع القائد ان يحقق علاقات طبيعية مع رؤوسيه عليه أن يعمل على:

- سيادة روح الفريق بين العاملين

- حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمؤوسيه.

- عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها

- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين

ب- **المشاركة في صنع القرار:** يقصد بالمشاركة دعوة القائد لمؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه، كما ان المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتنقيله وتساعد على تسيير لسبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.

ج- **تفويض السلطة:** ان التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى الى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته الى رؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها الى المرؤوسين القادرين على إنجازها.

2- مزايا النمط الديمقراطي: يتميز هذا النمط ببعض الإيجابيات والتي يمكن اجمالها فيما يلي:²

أ- الاعتماد على العلاقات الإنسانية كأساس للتعامل

¹ واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة وحدة البريد الولائية - بسكرة -

² فتحي أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، مرجع سابق الذكر، ص337.

- ب- اشتراك المرؤوسين في بعض مهام القيادة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات
- ت- الثقة في المرؤوسين وتأيدهم
- ث- تزايد الاعتماد على الاتصالات بكافة أنواعها سواء الصاعدة أو الهابطة
- ج- الميل الى استخدام التحفيز الإيجابي والتشجيع المستمر ومنح المكافآت
- ح- توفير جو من الرضا والارتياح لدى المرؤوسين مما ينعكس على ارتفاع الروح المعنوية
- 3- عيوب النمط الديمقراطي: من اهم عيوب هذا النمط القيادي نذكر:¹
- أ- يتم اخذ وقتا إضافيا من وقت القائد: فالمشاركة والاتصال يتطلبان مقابلات وجها لوجه مع المرؤوسين ولهذا السبب يفضل الأسلوب الأوتوقراطي ويوصى به في أزمات ومواقف صعبة.
- ب- هو عدم الاتفاق بين القائد ومرؤوسيه: فقد يفرض القائد أحيانا أنه بالمشاركة والاتصال الجيد سيتفق مع مرؤوسيه ومع ما يريد تنفيذه وبعض القادة يحاول استخدام هذا الأسلوب كوسيلة موافقة مرؤوسيه.
- ثالثا- نمط القيادة الحر (المطلق) : يطلق على هذا النمط القيادة الفوضوية أو المتساهلة حيث يتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور، فهو يترك للمرؤوسين مطلق الحرية في التصرف ومصدر ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة فهو يترك المنظمة بدون توجيه، فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد ويعتبر هذا النمط أقل الأنماط القيادية فعالية.
- أ- الخصائص المميزة لنمط القيادة الحرة: تتمثل الخصائص في:²
- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل
- اتجاه القائد الى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله الى اسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لان ذلك يعطي المرؤوس المزيد من الحرية في ممارسة اعماله وفرضه الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.
- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المطلقة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا الا إذا سهل لمرؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يتسن عليهم أمره.
- ب- النتائج السلبية المترتبة على نمط القيادة الحرة: من بينها نذكر:³
- ضياع الوقت والجهد والمال داخل العمل

¹ أيمن السيد غنيمي ابراهيم ، دور الثقافة التنظيمية وتعديل السلوك القيادي ، ص 130.

² سهيلة واعد. موسى عبد الناصر، مرجع سابق ص 05.

³ أيمن السيد غنيمي إبراهيم، دور الثقافة التنظيمية وتعديل السلوك القيادي، مرجع سابق الذكر، ص: 131

- قلة الإنتاج والإنتاجية في العمل
- عدم احترام شخصية القائد والتقليل من قيمتها
- ظهور القيادة الفردية داخل العمل
- تشتت وتبعثر الجهود المبذولة في الأداء
- ضياع العاملين وتشتت أفكارهم
- تدعيم روح المودة والتعارف والولاء للتنظيم والقائد
- توفير الكفاءة العالية لدى المرؤوسين في تحقيق الأهداف وخلق روح الإيجابية فيهم

الجدول (1 - 2) يبين أهم الفروقات بين أساليب القيادة.

الجدول (1 - 3): مقارنة بين أساليب القيادة

المميزات	الأسلوب الاوتوقراطي	الأسلوب الديمقراطي	الأسلوب المتساهل
-أخذ القرارات	سرعة	بطيء ومكلف	سريع
-التعامل مع الطوارئ	ممتاز	ضعيف	لا يمكن التنبؤ به
-التناسق بين الأفعال	سهل	بطيء	بطيء وصعب
-الإبداع	يعتمد على القائد	مرتفع قليلا	مرتفع جدا
-احاث التغيير التنظيمي	يتم بسرعة منخفض الى أبعد	صعب وبطيء حدوثة	صعب وبطيء حدوثة
-ثبات المؤسسة واستمرارها على المدى الطويل	من فكرة ولاية هذا القائد	نعم	نعم
-تدعيم أداء المهام	لا		
-تدعيم فريق العمل	لا	نعم	لا يمكن التنبؤ به
-رضا العمال	سيقل على المدى الطويل	سيزداد	ممكن أن يزداد وينخفض
		يميل الى الارتفاع	قد يكون منخفضا أو مرتفعا

المصدر: تبصفا جابر ميدين، بيتر شافير، ترجمة سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن

ط1-2005، ص 34

المطلب الثاني: طرق اختيار القائد الإداري

يتوقف نجاح المنظمات ومستقبلها الى حد كبير على نوعية قيادتها مما يجعل اختيارهم يحتل أولوية قصوى، وعلى هذا الأساس فان الاختيار يمر بسلسلة عقلانية من الخطوات المدروسة وسبب زيادة التعقيد في الأعمال الإدارية في المجالات المختلفة، فإنه ينبغي بذل الجهد للبحث عن القيادات الإدارية واختيارها على أسس واضحة يأتي في مقدمتها الحصول على المؤهل التعليمي والاعداد المهني صفات القيادة وتشبيدهم وتقوم القادة بصفة مستمرة للتأكد من كفاءتهم وتميزهم.

يمكن تقسيم اختيار القادة الى طرق تقليدية وأخرى حديثة وتمثل تلك الطرق فيما يلي:

أولاً- الطرق التقليدية: تتمثل في:¹

- 1- الحرية المطلقة في الاختيار: يقوم نظام الحرية المطلقة على أساس حرية المسؤولين في اختيار القادة الذين يحوزون ثقتهم ولا يشتمل هذا النظام على اية معايير ثابتة للاختيار.
- 2- الاختيار على أساس المركز الاجتماعي: يتمثل هذا النظام في اسناد الوظائف القيادية الى بعض الأشخاص الذين ينتمون الى بعض الأسر ذات المركز الاجتماعي.
- 3- الاختيار على أساس الإعجاب: يعتبر هذا الأسلوب من أقدم الصور القديمة، فكان القادة يختارون الانتخاب العام لمباشرة مهام الإدارة، ولقد اختص نظام اختيار القادة على أساس الانتخاب من الإدارة الحديثة.

ثانياً- الطرق الحديثة في الاختيار: يتم التمييز في هذه الطرق بين أسلوبين اختيار القادة لتحسين

في الوظائف الافتراضية واختيارهم للوظائف، مستخدمة في كلا الحالتين نظام الجدارة والاستحقاق.

- 1- الاختيار عند التعيين: يعتمد على المسابقات التي تكشف عن صلاحية بعض الأشخاص لتولي الوظائف القيادية حيث يقوم المسؤول ذو سلطة أقوى بإسناد مهمة القيادة الى الشخص الذي تتوفر فيه صفات ومؤهلات للقيادة².
- 2- الاختيار عند الترقية: يعتمد هذا الأسلوب على نظامين مختلفين أولهما يعتمد على نظام قدم الزمن والثاني يعتمد على امتحانات الترقية كأساس للجدارة ويرى أنصار القدم الزمني وجود معامل ارتباط وثيق

¹ عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2013، ص.ص: 86 87.

² فانتن عوض الغزوي، القيادة والاشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ط1، ص 114

بين مدة الخدمة والجدارة المكتسبة بينما يرى أنصار عدم التمسك بالقدم الزمني على أساس أن الوظائف القيادية تحتاج الى اشخاص ذوي كفاءة ممتازة وقدرات كبيرة في العمل¹.

وهناك طريقتان لاختيار القادة الإداريين عن طريق التعيين، الطريقة التي تعتمد على منهج السمات والأخرى حيث تعتمد على منهج المواقف².

أ- منهج السمات: يتم دراسة صفات القائد والطبقة التي سيتولاها والمرؤوسين وطبقتهم حيث يجري التعيين عن طريق الترشيح وبعد ذلك خضوعهم للمقابلة الشخصية والتعرف على معرفته وصفاته وشهاداته وطرح الأسئلة تتعلق بالمهارة والالتقان والعدالة واللياقة وضبط النفس وسرعة البديهة حيث يتم من خلال إجابات الأسئلة ومعرفة صفات القائد.

ب- منهج المواقف: يتم وضع المرشح في موقف ما ويطلب منه حرية التصرف وبعد ذلك يتم تقييم تصرفه وتعامله مع الموقف، حيث يتم دراسة قدرة المرشحين على تحقيق التعاون والابتكار واللباقة في التعامل، حيث يتم تقييم النتائج واتصالاته وانفعالاته والحكم عليه فيما إذ كان يستحق أن يكون قائدا أم لا.

تتم عملية اختيار القادة الإداريين وفقا للقواعد التالية:³

أولاً- تقدم رئاسيات الأجهزة ترشحا للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية وفقا للمعايير التالية:

- أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير و خالية من الانحرافات.

-توافر الصفات المطلوبة في القائد

-الكفاءة في العمل و القدرة على الانتاج

أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب

أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما

أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الاشرافي الأول بنجاح

-توافر الصفات العامة و الخاصة التي تلزم الوظيفة المترشح لها

¹ عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، مرجع سابق الذكر، ص 89.

² فانتن عوض الغزو، القيادة و الاشراف الاداري، ص 115.

³ اسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، دار الراية للنشر و التوزيع ، الاردن، 2014، ص.ص:42-43 .

ثانياً- أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في اجراء عملية الاختيار

ثالثاً- أن تعد من حين لآخر دورة تدريبية لأعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب

المطلب الثالث: أسس وطرق تدريب القائد الإداري

لقد توصلت الدراسات إلى أن القيادة مزج بين سمات شخصية واجتماعية معينة يجب توافرها في المرشحين لشغل مناصبها بمختلف مستوياتها وهذه السمات بعضها فطري وبعضها الآخر يكتسبه القائد من برامج التدريب سواء قبل الخدمة أو أثناءها والتي تعد من أهم العوامل التي يمكن التحكم بها في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.

اولاً: تعريف التدريب هو عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته و رفع كفاءته الانتاجية. يعرف التدريب على أنه "الجهود المبذولة و المخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات و معارف وخبرات متجددة تهدف احداث تغيرات ايجابية مستمرة في خبراتهم و اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاءة أدائهم " ¹

وتكمن أهمية التدريب في كونه مصدرا مهما من مصادر اعداد الكوادر البشرية و تطوير كفاءتهم وتطور أداء العمل وزيادة الانتاج و الانتاجية ، فهو انفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو الاقتصادي و الاجتماعي.

ولقد أصبح ضرورة ملحة للتطور السريع في المجالات و المهن كافة من أجل مواكبة التطور المتسارع الذي يضع الفرد أمام مسؤوليات جديدة و مهام كثيرة

ثانياً: **أسس تدريب القائد الإداري:** التدريب عملية يراد بها احداث آثار معينة في مجموعة أفراد يمكن عن طريقها مساعدتهم ليكونوا أكثر كفاءة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة .

1-أهمية التدريب للقائد الإداري: ترجع أهمية التدريب إلى ما يلي:²

أ-قصور التعليم بأساليبه وأجهزته التقليدية من إعداد القوى العاملة المؤهلة تماما للعمل مباشرة عند تخرجها وذلك بسبب تعقد المنظمات والاتجاه نحو التخصصات الدقيقة فضلا عن التطور العلمي والتكنولوجي .

¹حسن أحمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الاردن2010نص:15.

² علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ،دار الفكر ناشرون و موزعون الأردن ط 1 ، 2010ص229، بتصرف.

ب- القيادة لم تعد موهبة فطرية كما كان الاعتقاد سائداً، بل أصبحت سمة يمكن اكتسابها وأصبحت علماً يعتمد على أسس ومبادئ علمية.

ح- التغيير في المناصب والتطلع إلى الترقية إلى الدرجات العليا، لا بد أن يسبقه تدريب الفرد حتى يؤدي عمله المستقبلي والمرشح له بكفاءة عالية.

2- مبادئ التدريب : يحتاج القائد الاداري إلى التدريب وتطوير مهاراته، لذا يجب أن يكون التدريب مبني على أسس سليمة ومتوفرة فيه العناصر التالية:¹

أ- **أساس علمي:** الدراسات والبحوث ووضع خطط أو دراستها ومتابعتها.

ب- **الوظيفة:** أي العمل الميداني ومن خلال مكوناته، مسؤولياته ومشكلاته والتحديات.

ج- **المشاركة:** المساعدة في اتخاذ القرار ووضع الخطط.

ذ- **الحوافز:** مثل توفير التدريب والدعم المالي والمعنوي والترقية وبعثات دراسية وهذا يساعد على اكتشاف المواهب والقدرات.

ر- **الشمولية:** أي التخطيط للتنظيم بحيث تشمل جميع القياديين الإداريين وأصحاب القرار في المنظمات دون الاقتصار على الفرد دون الآخر لأن لكل منهم دوره في التنمية.

ز- **توفير الظروف المناسبة:** أي اختيار المكان والزمان المناسبين وتوفير كل ما يحتاج له المتدرب من معلومات وأجهزة ومدربين لأنه يساهم بدفع عملية التدريب وينعكس على معنويات المتدربين ويبعث الرغبة فيهم للاستمرار.

ثالثاً: طرق وأنواع تدريب القائد الإداري: يعد التدريب نوع من التوجيه، فالقائد بحاجة الى تطوير مهاراته وتنمية قدراته القيادية باستمرار حتى يتواكب مع التغيير والتطور، لذا توجد عدة طرق وبرامج يتم التدريب من خلالها:

1- طرق التدريب: تستخدم عدة أساليب في تدريب القائد الإداري نذكر منها:²

أ- **الملاحظة وتقييم الأخطاء:** حيث يتم مراقبة سلوك القائد وتصرفاته لمعرفة الأخطاء التي من الممكن الوقوع فيها.

¹ فاتن عوض الغزوي : القيادة و الاشراف الإداري ،مرجع سابق الذكر ،ص.113

² فاتن عوض الغزوي : المرجع نفسه ،ص 110.109، بتصرف.

ب-الرسائل التقليدية والتزويد بالمعلومات: ومن هذه الوسائل المناقشات والمحاضرات .

ج-تمثيل الأدوار: حيث يقوم القائد بأدوار تتعلق بمشاكل وقعت وذلك عن طريق تحديد الموضوعات التي تحتاج الى تدريب بشأنها مثل معالجة مشكلة بين العاملين والرؤساء، وتحديد الموقف حسب أهميته عند المجموعة، وتحديد المشكلة وتعريفها ومعرفة جوانبها عن طريق المناقشة الجماعية و توزيع الأدوار على أفراد المجموعة و يقوم كل فرد بتمثيل الدور الذي طلب منه بشكل علمي دون أي قيود.

وأساس هذه العملية أن المشاهدين الذين يتابعون التمثيل عليهم أن يقوموا بالتفكير، بما يجب القيام به بخصوص الموقف الذي مثل أمامهم .

د-الجماعة العملية: هي جماعة دراسية تجمع مجموعة من الافراد ذو الإمكانيات المتقاربة والذين يشتركون في مواجهة مشكلات معينة ويرأسها قائد أو مدرب ماهر حيث تعمل على الملاحظة ودراسة العلاقات وتحليلها وهذه العملية بمثابة فرصة لتدريب الفرد على معالجة المشاكل وتماسك أعضاء المجموعة والاتصال فيما بينهم.

ذ- المباريات الإدارية: وهذا أسلوب يدرس المشاكل الإدارية وتنمية مهارات القائد، حيث يتم تقسيم المتدربين الى ثلاث فرق، فريقان متناظران والفريق الثالث بمثابة الحكم، حيث ان كل فريق يعرض وجهة نظره في المشكلة، وهنا يأتي دور الفريق الثالث حيث يقوم تقييم الفريقين ووضع درجات لهم واخذ أفضل النتائج من الفريق الفائز.

ر-تبادل المواقع بين القادة: أساس هذه الطريقة هو اجراء عدة تنقلات وتعديلات مؤقتة لمواقع مختلفة بحيث يستلم كل شخص مكان الآخر لفترة محددة. مما يسمح للقائد بمعرفة مهارات جديدة.

2-أنواع التدريب: تتمثل أنواع التدريب فيما يلي:

أ-التدريب وفق المضمون: ويشمل على:

- التدريب الإداري والذي يعني تدريب القائد على الأصول لإدارة وكيفية قيامه بالعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

- التدريب الاشرافي: يعني تدريب القائد على الاشراف والتعامل مع الآخرين وإكسابه مهارات تفيده في تجميع جهود المجموعة التي تعمل معه.

- التدريب التخصص: ويهدف إلى تعميق المعلومات التخصصية التي تدخل في إطار عمل القائد الإداري، وذلك لتمكينه من الارتقاء بكفاءة إلى المستوى المطلوب لأداء مهامه القيادية.
- ب-التدريب وفق المتدربين: وينقسم الى نوعين التدريب الفردي والتدريب الجماعي .
- ج-التدريب من حيث المكان: وينقسم من حيث المكان الذي يجري تنفيذ البرامج التدريبية فيه ويتمثل في التدريب في موقع العمل، التدريب خارج موقع العمل والتدريب عن بعد.
- د-التدريب من حيث وقت التنفيذ: ويتمثل في التدريب خلال الخدمة، والتدريب أثناء الخدمة

خلاصة الفصل:

قدم الفكر الاداري مجموعة من النظريات حاولت تحديد طبيعة العملية القيادية، ومنها النظريات الفردية التي تفترض أن القائد يتسم بصفات فريدة و تميزه عن غيره، أما المدخل السلوكي فقد طرح القيادة كسلوك يقوم به الفرد لتقدم النظريات الموقفية متغيرات الموقف على أنها أهم العوامل المؤثرة على سلوك القائد والمرؤوسين ونظرا للتغيرات السريعة والمستمرة التي شهدتها بيئة الأعمال لمختلف المنظمات و ظهور متغيرات جديدة، جاءت نظريات القيادة الادارية الحديثة لتؤكد ضرورة تحقيق توليفة متوازنة من مكونة ما القائد وسماته و المرؤوسين وخصائصهم و الموقف و متغيراته لضمان تحقيق الأداء الجيد.

وفي خضم هذه التحولات ظهرت الأنماط الثلاثة للقيادة وهي القيادة الأوتوقراطية و القيادة الديمقراطية و القيادة الحرة، وحتى يتمكن القائد الاداري الفعال من التأثير على مرؤوسيه لابد من اعداده وفقا لمجموعة من الأسس برنامج تدريبي خاص به.

الفصل الثاني

ادارة الجودة الشاملة: المفاهيم والمرتكزات

تمهيد:

تعتبر ادارة الجودة الشاملة نموذجاً تسييرياً متكاملًا يحث على اتقان الاعمال بدقة ويسعى الى تحسين الجودة باستمرار، حيث اصبح معيارا لمعايير تقييم الادارة و الحكم على فعاليتها وكفاءتها .

كما تعد ادارة الجودة الشاملة الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها المنظمة من أجل تحسين وتطوير جودة السلع و الخدمات باستمرار، خاصة في ظل التحديات الصعبة التي تواجهها من حيث زيادة حدة المنافسة، تنوع المنتجات، اختلافها وتميزها، وفي هذا الاطار اصبحت المنظمة تولي اهتماما اكبر لكسب رضى العميل وذلك بتقديم المنتج او الخدمة في الوقت المناسب.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض الى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية ادارة الجودة الشاملة وروادها

المبحث الثاني: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: الاسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة وروادها

إن الاهتمام بالجودة والتطورات الهائلة في التكنولوجيا تصنيع السلع والخدمات جعل أغلب المنظمات تتوجه نحو تبني نظم إدارية جديدة تركز على الجودة في تحقيق الميزة التنافسية كون الجودة تؤدي دورا فعالا ومتميزا في نجاح أو فشل هذه المنظمات في الأسواق إذ أن الجودة بمفهومها الجديد تعني ليس اتفاق العمل بصورة صحيحة ولكن كيفية ادارته بأفضل صيغة و بما تحقق أهداف المنظمة لذا تظهر الحاجة الى إعطاء صورة واضحة عن الجودة ومحاولة تقديم مفاهيمها المختلفة وفق روادها الأوائل وبيننا أهميتها بالنسبة للمستهلك والمتبع على حد سواء مع التطورات التاريخية لمفاهيم الجودة وأبعادها المختلفة

المطلب الأول: التعريف بالجودة الشاملة

يتناول هذا المطلب التعريف بمفهوم الجودة الشاملة وبعض من المنجزات التي تحقق نتيجة تبني الجودة من خلال استعراض نظمها ونظرياتها، وكذلك الاشارة الى اسهامات ابرز الباحثين الذين قدموا جودا متميزة في دفع عملية الجودة.

أولا: التعريف بالجودة

الجودة لغة أصلها من الجود والجيد نقيض الرديء أما الجودة اصطلاحا كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية *qualitas* ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه ولقد أخذ مصطلح الجودة العديد من المعاني والتي قد تختلف باختلاف الجهة التي تستخدمها فعرفها كل من الجمعية الأمريكية لضبط الجودة ومعهد المقاييس القومي الأمريكي على أنها مجموعة الخصائص والصفات الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تأثرها بيبئتها على إرضاء الزبون المحددة والواضحة والضمنية¹.

وقد عبر سيكي موتو SIKOMOTO عن الجودة بقوله منتوجات والخدمات الجيدة من تلك التي تلي حاجات الزبائن وتحترمها².

أما جوران Jauran قد عرفها بأنها ملائمة المنتج المستخدم³.

¹ مهدي السامرائي إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2007، ص28

² سوسن شاكر الجيد، محمد عواد الزيادات، اداه الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم.

³ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، دار الثقافة الأردن 2002.2009 دار صنعاء للنشر والتوزيع الأردن،

ط2، 2015، ص16

*الضمنية: تشير الى الحاجات الضمنية التي تعني رضا الزبون.

وحسب معايير ISO 9000* فالجودة عبارة عن قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية لمنتج أو نظام ما على إرضاء متطلبات العملاء وباقي الأطراف المهنية¹ أما معهد الجودة الفيديريالي الأمريكي فانه عرف الجودة بانها أداء العمل الصحيح وشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء²

كما يرى تاكوشي TAGUCHI الجودة هي الخسارة التي يسببها المنتج المجمع بعد وصوله للأسواق قيل أي خسارة أخرى ناجمة عن الاستخدامية للمنتج.

الجودة عبارة عن مجموعة من السمات أو الخصائص لمنتج أو خدمة معينة و التي تظهر مقدرتها على تلبية الحاجات الضمنية و الصريحة.³

ثانيا: تعريف الجودة الشاملة : يختلف مفهوم الجودة الشاملة عن مفهوم الجودة حيث يعتبر مفهوم الجودة الشاملة أكثر دقة .

وتعرف الجودة الشاملة بانها " التطوير والحفاظة على امكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، وكذلك البحث عن الجودة في اي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد و انتهاء بمعرفة رضاه عن الخدمات او المنتوجات المقدمة له"⁴.

فالجودة الشاملة تعني تلبية رغبات العميل وتحقيق توقعاته ورضاهم من خلال تضافر الجهود لجميع الأعضاء .

تشمل الجودة كل من الكفاءة و الفعالية، فالكفاءة هي الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتوفرة للحصول على منتجات معينة، كما انها تعني الحصول على مقدار محدد من المخرجات لاستخدام الحد الأدنى للمدخلات، أما الفعالية فتعني تحقيق الأهداف.

وعليه الجودة الشاملة هي الاستخدام الفعال للموارد المتاحة للوصول الى تحقيق رغبات المستهلكين وحاجات العاملين في أقل وقت ممكن.

¹ . بوحروود فتيحة، إدارة الجودة منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2015، ص28.

* ISO : الايزو هي المنظمة العالمية للتقييس

² . المرجع نفسه، ص28.

³ . خضر مصباح الطيطي، ادارة التغيير-التحديات و الاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2010، ص:205

⁴ رياض يحي الغيلي، امكانيات تطبيق ادارة الجودة الشاملة لمؤسسة العامة للاتصالات السلكية و اللاسلكية للجمهورية اليمنية، دراسة حالة مجلة جامعة ، سبا، العدد الاول ، ماي- نوفمبر ، اليمن ، 2009 ، ص47.

ولا بد من عدم الخلط بين مفهومين الجودة الشاملة وادارة الجودة الشاملة ، فالجودة الشاملة تشير الى موصفات و الخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات و الانشطة التي من خلالها تحقق تلك المواصفات في حين تعني ادارة الجودة الشاملة جميع الانشطة التي يبذلها المسؤولون والافراد العاملون بالمنظمة، والتي تشمل التخطيط و التنفيذ و المتابعة و التقويم

فإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة و مبادئ ارشادية للتحسين المستمر للمنظمة من خلال التطبيق الدقيق للطرق الكمية و الاستخدام الناجح للمصادر البشرية و ايضا درجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالا و في المستقبل¹

ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة و ثقافة ادارية و مدخل جديد يركز على العمل الشامل و المتكامل لتحسين مستوى الأداء و القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح وفقا للمعايير المحددة مسبقا من خلال التحسين المستمر و الوقاية من الأخطاء و معالجتها واستخدام الطرق الاحصائية و فرق بناء فرق العمل بما يؤدي لتحسين الأداء و تحقيق رضا العملاء الداخليين و الخارجيين و تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية.²

تعرف ادارة الجودة الشاملة على انها "هي الجهود التي تبذل بهدف تعظيم القوة التنافسية للمنظمات عن طريق تنسيق جهود أفراد المنظمة في العمل على التحسين المستمر للسلع و الخدمات"³.
وتعرف ايضا على انها "جهود تقوم بها المنظمة من أجل التحسين المستمر للمنتجات والاجراءات"⁴

ثانيا: التطور التاريخي للجودة

نتيجة للتغيرات البيئية المحيطة وخاصة التنافسية فقد عرف مفهوم الجودة عدة مراحل التطور فمن البحث عن الدقة والإتقان في العمل والتأكيد على جودة المنتج توسع هذا المفهوم ليشمل كافة التعاملات الخاصة بالمنظمة ومحيط أعمالها وتبين بيان هذه المراحل كما يلي:

- رياض يحي الغيلي، امكانيات تطبيق ادارة الجودة الشاملة لمؤسسة العامة للاتصالات السلكية و الاسلكية للجمهورية اليمنية، دراسة حالة ،¹مرجع سابق الذكر، ص 47.

²ثامر محمد محارمه، تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة -دراسة ميدانية،المجلة العربية للإدارة،المجلد 28،العدد 1، يونيو 2008، ص97.

³ Goetsch,David L and Stanley, Introduction to total quality, productivity,competitiveness,prentice,Hall Inc,New Jersey,USA,2002,p30.

⁴ - Kotler and Dubois, Mareketing Management, 10thedition publication,paris, France,2000,p18.

1- مرحلة العصور القديمة¹: لقد طبقت الحضارات القديمة مفهوم الجودة في ممارساتها لمختلف الأعمال حيث ظهر قديما مختصون في الجودة يمكن دورهم في توضيح خصائص العمل قبل الشروع فيه ويتم بذلك كيفية أدائه مما يسمح لهم بقبول أو رفض العمل المنجز وخلال عهد البائلين ظهر الاهتمام بجودة البناء اذ نصت احدى المواد التي تضمنها قانون حمورابي على اعدام كل من يقوم ببناء منزل لا يتوفر على مواصفات البناء الموضوعه أما أقدم الوثائق المتعلقة بالجودة فقد اكتشفت في مصر القديمة كان يستعملها الفراعنة وتوضح هذه الوثائق صور لقاطع حجر ينفذ نقشا وفقا لطلب عملية بينما يقوم مفتش الجودة بالتحقيق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقا للمواصفات المحددة.

فالجودة خلال هذه الفترة كان المقصود بها انجاز العمل المطلوب بدقة واتقان ودون أخطاء ذلك وضع أنظمة عقابية لأصحاب الأعمال التي لا تتوفر على الجودة المطلوبة

2- مرحلة الحضارة الإسلامية²: ان الحضارة الإسلامية تمدنا بالشواهد الكثيرة وفي مختلف المجالات على اهتمام المسلمين بإتقان الاعمال والمنتجات والخدمات وجودتها فهندسة الري بلغت ذروتها في زمن قياسي اذ انشغلت الزراعة باصلاح قسم كبير من الأراضي واستغل أكثر ما في نهرى الدجلة والفرات من المياه وأسس نظام واسع يسند الى أسس علمية وكانت الحكومة تراقب كل ما يتعلق بالزراعة مراقبة دقيقة وتشرف على الصيانة وإصلاح واشتهرت الأندلس بمنتجاتها حتى أصبحت معروفة في كثير من الأقطار وتصدر الى الشرق العربي والشمال الأوربي ولم تقتصر الجودة والاتقان على كل ما ينتج من السلع أو ما يقدر من الخدمات ففي مجال التعليم وفي العصر العباسي ظهرت أول مدرسة وهي الجامعة المستنصرية والتي أمر بنائها الخليفة العباسي المنتصر بالله في عام 625 هـ وهي أول مدرسة طبقت معايير الجودة في بنائها ومدرسيها وطلبتها ومناهجها الدراسية وتوفير المستلزمات الكافية للعاملين فيها درسين وطلبة وعمال آخرين.

كما لم يترك النظام الإسلامي موضوع الجودة والإخلاص في العمل ومنع الغش والضرر على مسؤولية الفرد بل وفر لذلك مؤسسة إدارية تتولى مسؤولية الحفاظ على مصالح الناس كي لا ينحل بها أصحاب المهن والأعمال وتدعي هذه المسؤولية بديوان الحسية تشرف على الوظائف التي تقوم بها الآن البلدية ومفتشو الصحة وهذا ما يؤكد اهتمام الناس بالجودة في العصر الإسلامي

¹ بوحود فتيحة، إدارة الجودة منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص32.

² مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي مرجع سابق الذكر، ص 42

3- **مرحلة العصور الوسطى:** تميزت هذه المرحلة بظهور التنظيمات الحرفية التي سمحت بوضع قواعد للتطوير والتحكم في العمل حيث اعتبر الإنتاج فناً والجودة قياس لهذا الفن¹.

فقد كان لبعض أصحاب الحرف والمهنة اليدوية حرص على أداء وصنع الأدوات بدرجة عالية من الجودة والمتانة والالتزام. مما أكسبهم شهوة ومكانة في أوساط العمل وهذه الشهرة كانت بمثابة تعزيز داخلي لهم لمواصلة الجودة والتحسين المستمر فيها وجذب الزبائن نحوهم².

4- **مرحلة التنظيم العلمي للعمل:** لقد كان لتطور الأنظمة الإنتاجية وظهور المصانع الكثيرة الأثر المباشر في ظهور حملة من المشاكل المرتبطة بالعامل النفسي والعامل البشري.

وبحثاً عن الحلول جاءت المناهج التفسيرية المعروفة (مدرسة التسيير العلمي، مدرسة الإدارة العامة، مدرسة التسيير العقلاني). والتي كانت تهدف إلى تحقيق فعالية الأداء، والتي كان من روادها فريديك تايلور* الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها بقصد زيادة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع وقد دفعت الحرب العالمية الأولى 1914 بطلبها على الصناعة فتعددت أنظمتها وتنوعت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسؤول على أعداد كبيرة من العمال وتطلب ذلك تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاز هذه المهمة وقد وضعت مواصفات قاسية في التصنيع ومورست عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية ويطلق أيضاً على هذه المرحلة بمرحلة الجودة والتفتيش³.

5- **مرحلة الرقابة والجودة:** تتميز هذه المرحلة بالزيادة في الإنتاج بشكل كبير الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط وفحص المنتج الكلي مما أدى إلى فحص أسلوب العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط ويعد ولترشيوارت CHEWART WALTRE من مؤسسي نظرية الجودة إحصائياً حيث أن تغطية المنتج وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة.

ولعل أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة ديمينج DEMING ويراد من عملية الفحص ضمان مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية⁴.

6- **مرحلة ضمان الجودة:** ويصطلح عليها أيضاً بمرحلة الرقابة الشاملة على الجودة ولقد ظهر بمرور الزمن فالجودة في هذا الإطار هي نظام متكامل يبدأ بالزبون في شكل حاجات ورغبات وينتهي أيضاً بالزبون

¹ بوحرد فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر. ص30

² مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سابق الذكر، ص 43.

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، مرجع سابق الذكر، ص44.

⁴ مهدي السامرائي، المرجع نفسه ، ص45.

في شكل الرضا عن المنتج وهذا ما يميز مفهوم الجودة خلال هذه المرحلة حيث تم الأخذ بعني الاعتبار احتياجات العميل ورغباته بهدف ارضائه وكسب ثقته وبدلا من الاكتفاء بالرقابة على المخرجات النهائية (الفحص والتفتيش عن العيوب) أكد مفهوم ضمان الجودة على مسؤولية كل الأقسام بالمنظمة في تحسين الجودة والعمل على المنع وليس التصحيح للانحرافات¹ وقد اصبح ضمان الجودة احدى استراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة.

7- **مرحلة الجودة الاستراتيجية:** ظهر هذا المفهوم بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص أكبر من الشوق وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة ولعل شركة (IBM) الأمريكية هي أول الشركات التي تبنت هذا المفهوم للوقوف أمام هذا الزحف الياباني حيث رسمت استراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

أ- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه

ب- الجودة مسؤولية الجميع في قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته

ت- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، وأساليب وإجراءات العمل) فإدارة الجودة الاستراتيجية تركز على ان الجودة وارضاء المستهلك هي الأساس التي تقوم عليه استراتيجيات المنظمات العالمية في الوقت الحاضر².

8- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** ان تزايد المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية وخسارة الشركات الامريكية والاوروبية لخصص كبيرة من هذه الأسواق مما دفع بالشركات الأمريكية الى تطوير وتوسيع إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولا وعمقا واستخدمت أساليب متطورة لتحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفعيل أساليب الجودة ليصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا على الجودة، يتضح من هذا الاجراء ان إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولا من إدارة الجودة الاستراتيجية³.

هناك مجموعة من التغيرات البيئية المختلفة ادت الى التبنى الواسع لمبادئ ادارة الجودة الشاملة والتطور اللاحق لهذه المبادئ الى ادوات وتقنيات ومنهجيات .

¹ بوحد فتيحة، إدارة الجودة منظمات الأعمال النظرية والتطبيق مرجع سابق الذكر، ص31.

² صلاح الدين حسن السيسى، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO، دار الكتاب الحديث، مصر، ط1، 2011، ص17

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ومرجع سابق الذكر، ص46.

وبتأثير التغيرات التقنية و السياسية فقد اصبحت المنافسة العالمية اكثر حدة ، مما عزز الخيرات المتاحة امام المستهلك وزاد من حساسية المنظمات لتحديات المنافسة.

لقد اظهرت دراسات التأثير الربحي لاستراتيجيات التسويق بأن المنتجات ذات الجودة الأعلى تؤثر جوهريا على الربح و على العائد على الاستثمار، وأن الكثير من المنظمات وجدة النجاح التنافسي عندها اخذت ابعاد الجودة اثناء عملية التخطيط الاستراتيجي.

وتكمن التغيرات التي حدثت في ممارسة الجودة في ظل مرحلة ادارة الجودة الشاملة فيما يلي:¹

- انتقلت الجودة من مجرد كونها مسؤولية قسم الجودة لتصبح مسؤولية كل واحد وخاصة الادارة
 - تحولت جودة المنتج من مجرد مميز له لتصبح ضرورة تنافسية
 - امتدت اهمية الجودة الى ما سوى المنتجات المادية لتشمل الخدمات والمعلومات وتوسعت لتصل الى ميادين جديدة كالرعاية الصحية والتعليم.
 - بلغت اهمية التدريب والتعلم صدارة الممارسات .
 - تم تطوير اساليب هدفت الى التحسين المستمر لجودة العملية .
 - ادركت المنظمات اهمية تركيز كافة نشاطاتها على الزبون ومتطلباته.
- واختصارا لكل ما جاء بشأن المراحل التي مر تطور مفهوم الجودة بها فان بعض الكتابات نحصرها بالمراحل الأربعة الأخيرة والمذكورة سابقا ويمكن توضيحها أكثر من خلال الجدول (2 - 1) الذي يجمع الخصائص لكل مرحلة:

¹ ابراهيم طه محمد العجلوني، نظام عربي اسلامي مقترح في ادارة الجودة ، دراسة نظرية وميدانية ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2008 ، ص42.

الجدول (2 - 1) : مراحل تطور مفهوم الجودة

إدارة الجودة الشاملة	ضمان الجودة وتأكيد الجودة	ضبط الجودة احصائيا	التفتيش	
الأثر الاستراتيجي	التنسيق	الضبط	الكشف	الاهتمام الاساسي
رضا العملاء	حل المشكلة	حل المشكلة	حل المشكلة	هدف الجودة
احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين والأسواق	السياسة الإنتاجية كاملة من التصميم حتى السوق ومساهمة كل المجموعات الادائية والوظيفية لاسيما المضمون وذلك لمنع أي فشل في الجودة	تطابق الإنتاج مع تقلص التفتيش	تطابق الإنتاج	التأكيد على
التخطيط الاستراتيجية وضع الأهداف لتحقيق حاجات العميل	برامج وأنظمة	الأدوات والتقنيات الاحصائية	المعايرة والقياس	الطرق والأساليب
وضع الأهداف التعليم والتدريب العمل التشاوري مع الدوائر الأخرى تعميم البرامج وتأكيد الجودة	قياس الجودة، تخطيط الجودة وتصميم البرامج	تحديد وإصلاح مواطن الخلل وتطبيق النظم الاحصائية	التفتيش التصنيف	الكيفية
القيادة العليا والوسطى والدنيا كل حسب موقعه	جميع الدوائر على الرغم من ان الدوائر العليا تشترك هامشيا في التصميم والتخطيط وتنفيذ سياسة الجودة	دوائر التصنيع والهندسة	دوائر التفتيش	المسؤولية
إدارة الجودة الشاملة	بناء الجودة	ضبط الجوي	التفتيش على الجودة	التركيز

المصدر: مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سابق الذكر، ص 51

ثالثا: مراحل دراسة الجودة

قدم جارفين DAVID GARVIN خمسة مداخل تعكس الى حد كبير جوانب دراسة الجودة حيث وجهات نظر مختلفة وهي¹:

1. **مدخل يعتمد على المنتج:** ينظر الى الجودة على انها الدقة في قياس الخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك

2. **مدخل يعتمد على المستخدم:** ويقصد بالجودة بأنها ملائمة المنتج للاستخدام أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل لتلبية رغبات المستهلك

3. **مدخل يعتمد على التصنيع:** تعني الجودة صنع منتوجات خالية من النسب معينة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة وهذا يتفق مع مفاهيم الجودة في القياسات

"اعمل الشيء من اول مرة" وكذلك مع المفهوم التلف الصفري الذي نادى به كروسي ويمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل تكلفة للجودة المطلوبة

4. **مدخل يعتمد على القيمة:** يهدف هذا المدخل الى تحقيق الجودة من خلال تحقيق عناصر السعر أي مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملاءمتها لحاجته مع سعر شرائه ومتى تحقق ذلك للزبون فان المنتج يصبح بنظره ذا قيمة عالية فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة

5. **مدخل التوفيق أو الامتياز:** ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بانها ملائمة المنتج للاستخدام أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل لتلبية رغبات المستهلك.

رابعا: أبعاد الجودة : تشير ابعاد الجودة الى مكوناتها الملموسة والغير الملموسة والتي لها علاقة بأداء المنظمة ودرجة تميزها عن أداء المنافسين كما تبرز هذه الابعاد طبيعة العلاقة بين الزبون والمنظمة وهي بمثابة مؤشرات للحكم على مستوى الجودة الفعلي سواء كان ذلك من وجهة نظرة الزبون (منظور خارجي) أو وفق منظور داخلي خاص بالمنظمة ان كل سلعة أو خدمة تملك خصائص خاصة بها ومرتبطة بالجودة الا ان هناك ابعاد تكون مشتركة ولكن تصنيفها كالاتي²:

¹قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2000، مرجع سابق الذكر، ص 21.

²مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سابق الذكر، ص 59، 58.

1. **الوظيفة:** وهي الكيفية التي تم بها انتاج السلع او تقديم الخدمات بصورة جيدة فهي تتضمن أداء الوظيفة ومعالمها
2. **المظهر:** الخصائص المحسوسة في السلع او الخدمة كجمالها وشكلها والاحساس بها ورونقها
3. **المعولية:** وهي قابلية الجزء لأداء عمل مطلوب منه تحت ظروف تشغيلية معينة أي في فترة زمنية محددة
4. **المتانة:** الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع
5. **التغطية:** سهولة معالجة أو حل المشاكل المتعلقة بالسلطة أو الخدمة
6. **الاتصال:** هو الاتصال الطبيعي الشخصي الذي يحدث بين المورد والزبون وهناك أبعاد تتعلق برضا المستهلك وتمثل فيما يلي:

1. **الأداء:** وتشير الى الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة مثل التشطيب النهائي والسرعة والتنافسية
2. **الاعتمادية:** وتشير الى الاتساق والثبات في الأداء
3. **الحكومة أو الصلاحية:** وتشير الى مدة بقاء المنتج أو الخدمة
4. **الخصائص:** وتشير الى خصائص إضافة المنتج أو الخدمة مثل الأمان او سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا العالمية
5. **التوافق:** يشير الى المدى الذي يتوقف فيه المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك والأداء الصحيح من اول مرة
6. **خدمات ما بعد البيع:** يشير الى بعض أنواع خدمات ما يعد البيع مثل معالجة شكاوى المستهلك أو التأكد من رضائهم.

خامسا: مجالات الجودة: إن تعاريف الجودة المشار إليها سابقا قد تذهب للتركيز على وجه من أوجه الجودة، فمثلا، تعريف كروسي يركز على جودة المطابقة بينما تعريف جوران فكان التركيز على جودة الأداء وهو منطلق القائم بعملية الإنتاج وهو الذي ينطلق منه القائم بالتسويق أي الذي يهتم بوجهة نظر الزبون، ويركز من يعمل في الهندسة على جودة التصميم، وما يرتبط منها من مواصفات تصميمية والاتجاه الحالي والمفهوم التكاملي للجودة والذي يجمع بين الأوجه الثلاثة

1. **جودة التصميم:** تشير الى الخصائص المحددة للمنتج او العملية بتكلفة معينة ولقطاع تسويقي معين، وهي مقياس لمدى حسن ملائمة التصميم المتطلبات المتفق عليها واهم من جانب في التصميم والذي يؤثر على مستوى الجودة له هي المواصفات على نوعية المواصفات الوظيفية وتتكلف بالكيفية التي يعمل بها المنتج ويؤدي الوظيفة التي يطلب لأجلها ومواصفات المنتج وتتعلم بكيفية صنع المنتج.

في السابق كان المنتج يقرر تصميم المنتج وفقا لإمكانياته دون الاهتمام بالعملاء أما اليوم فان التصميم في المنظمات الناجحة والمتميزة ينطلق من استطلاع رغبات وتوقعات الزبائن فمستوى جودة التصميم يجب أن يحقق على الأقل الحد الأدنى من حاجات ورغبات العميل وبأقل تكلفة ممكنة وتتأثر جودة التصميم لعدة عوامل منها نوع المنتج: التكلفة، اهداف وسلبيات الربحية للشركة الطلب على المنتج

2. **جودة المطابقة:** تشير جودة المطابقة الى مدى مطابقة المنتج الفعلي لمتطلبات التصميم وهي تعبير عن مدى تحقيق مستوى جودة التصميم في المنتج الفعلي وجودة المطابقة في انعكاس لكل من العمليات في الشركة ومدى ملاءمة ما يقدمه مردودها لتحقيق المستوى المقرر للجودة.

تعتمد المنظمات العديد من الأساليب للسيطرة على جودة المطابقة منع المعيب أو إيجاد والكشف عن المعيب واصلاحه أو تحليل الأساليب واتخاذ الإجراءات التصحيحية أو مزيج من عدة أساليب، وهذا ما يؤثر على تكلفة المنتج.

4. **جودة الأداء:** تشير جودة الأداء الى حين أداء المنتج في السوق أو مدى حسن إدراك وقبول المنتج من العميل عند استعماله، وهي تعبير عن درجة رضا العميل عن المنتج عند استعماله بعد شراؤه. وتعتبر جودة الأداء دالة لكل من جودة التصميم وجودة المطابقة.

سادسا: أهمية الجودة: للجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى الشركات على اختلاف أنشطتها إذا أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات الشركة وتمثل أهمية الجودة في النقاط الآتية:¹

1- **سمعة الشركة:** تستمد الشركة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط الشركة مع خبرة العاملين ومهاراتهم ومحاوله تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن الشركة، فاذا ما كانت منتجات الشركة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق الشركة السمعة والشهرة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع الشركات المماثلة في الصناعة أو في القطاع الذي تنتمي اليه الشركة.

2- المسؤولية القانونية للجودة:

- **المنافسة العالمية:** ان التغيرات السياسية والاقتصادية تؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات الى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات تكتسب الجودة أهمية متميزة اذ تسعى كل من الشركة والمجتمع الى تحقيقها بهدف التمكين من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام.

¹ قاسم نايف عمران، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9000، 2000، مرجع سابق الذكر ص 30.

3- حماية المستهلك: تطبق الجودة في أنشطة الشركة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش ويعزز الثقة في منتجات الشركة

4- التكاليف وحصة السوق: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلاقيها لتجنب تحمل تكلفة إضافية الى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقلص الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تحقيق التكلفة زيادة ربح الشركة.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت رواجاً كاملاً لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة للجودة بمعناها الشامل فهو أسلوب شامل للتطوير العملي.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية، مما أدى بمؤسسي الصناعة اليابانية الى احداث الجودة ديمنج والذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين على كيفية تحويل السلع الرخيصة الى سلع ذات جودة عالية. ويعود سبب النجاح الى تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها ولعل من أبرز التعاريف إدارة الجودة الشاملة هي:

تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الاداء¹

أما تعريف جابلونكسي Jablonksi فإنها "عبارة عن شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"²

وجاء تعريفها من قبل كروسي Philip gabsby على أنها " الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمراً مسكناً"³

¹ سوسن شاكو مجيد ومحمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، مرجع سابق الذكر، ص 24.

² مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سابق الذكر، ص 33

³ بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، مرجع سابق الذكر، ص 23.

كما عرفها جوزيف جوران Joseph Juran بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الاعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق طرق العمل وبالإرشاد بالمعلومات الدقيقة.¹

ويرى سلاك SLAK بأنها "نظام فاعل لتكامل وتطوير الجودة وادانتها وجهود مكرسة نحو تحسين الجودة للمجموعة المختلفة في منظمة ما، وذلك لأجل تمكين المنتج والخدمة لان يكون في أفضل المستويات الاقتصادية التي تسمح بالوصول الى الرضا التام للمستهفيد أو المستهلك"²

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن فلسفة منهج فكري متكامل يعتمد على رضا المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى المنظمة في المدى الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل إدارة الجودة الشاملة TQM هي المدخل الفكري والثقافي لتأمين جودة الشركة في جميع مراحلها ابتداء بالمواصفات التي تقابل لمتطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج معتمداً في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة لجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر.

ثانياً: المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة وخصائصها

1. المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة:

تنطلق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من الحقائق كركيزة أساسية لبناء وتطوير استراتيجيات قادرة على التكيف مع مستجدات محيط المؤسسة ومن أهمها نذكر:³

أ- الاعتراف بحقيقة المتغيرات الحاصلة والمتوقعة وقبول التغير باعتباره حقيقة يتوجب التعامل معها بإيجابية بمعنى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة.

ب- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنطقة وأهمية استحداث أساليب متطورة للتعامل معه، بمعنى تطبيق مفهوم الإدارة المفتوحة على المناخ لإيجاد بيئة عمل تمكن العاملين من أداء أعمالهم وبرضا عال.

ت- إدراك الواقع الجديد الناشئ عن العولمة وانفتاح الفرص أمام الأفراد من مختلف دول العالم للحصول على معلومات وخدمات من أي مكان في العالم بمستويات جودة عالية ومتطورة باستمرار أي ضرورة التعامل بفكر الإدارة العولمية.

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية مصر، ط1، 2008، ص 26

² مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سابق الذكر، ص 33.

³ بوحرد فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الاعمال النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص 68 - 69

- ث- الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره أساس نجاح الإدارة وقبول مبدأ المنافسة الإيجابية كواقع مهم.
- ج- أهمية استيعاب التقنيات الجديدة والمتجددة، خاصة في مجال الاتصالات والمعلومات واستثمارها في تقديم خدمات أفضل والاهتمام بنظم إدارة المعرفة في المؤسسة
- ح- الاهتمام بالعملاء وضرورة تحقيق رضاهم واتباع منهجية ومفاهيم الإدارة الموجهة بالعمل
- خ- الاعتراف بأهمية العنصر البشري وقيمة المساهمات التي يوفرها في تحسين الأداء وتطوير الخدمات
- د- الاقتناع بمفهوم النظم والنظر الى المنظمة باعتبارها منظومة متناغمة ومن ثم ضرورة تجانس مستويات الجودة في كل أجزائها.
- ذ- اعتبار تحقيق الأهداف والنتائج هو الغاية الأساسية للمؤسسات وان العمليات والأنشطة المختلفة إنما وسائل وآليات أي اعتماد منهج الإدارة بالنتائج
- 2. خصائص إدارة الجودة الشاملة:**

- من خلال الدراسات والأبحاث التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وأسست المبادئ التي تقوم عليها مجموعة من الخصائص المتعلقة بهذا المدخل وهي¹:
- أ- أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية أو معاصرة
- ب- أنها استمدت جذورها من النظريات والكتابات الإدارية السابقة واستفادت بأحسن ما فيها
- ت- أنها فلسفة تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه.
- ث- أنها فلسفة إدارية تعهد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسؤولية ذلك
- ج- أنها تأخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها أو أبعد مما يتوقعه الزبون
- ح- أنها ثقافة تعتمد على إشاعة قيم التعاون والتآخي من أجل نجاح العمل وتحقيقها أهداف المؤسسة
- خ- أنها تسمح بظهور الأفكار الخلاقة والمبدعة وتعمل على تحقيقها
- د- أنها فلسفة تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الاجل من خلال إنتاجية عالية وعوائد مربحة
- ذ- أنها فلسفة تؤمن بملاءمة الوسائل مع الغايات فالجودة تتحقق الا بضمان جودة الطرفين

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سابق الذكر ص 53

- ر- أنها فلسفة أو نظام متكامل يضمن للدولة من خلال نتاجه المتميز السمعة والمكانة العالية بين الدول
- ز- تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات
- يحكمها دستور أخلاقي يتمثل بتوفير الثقة في المنتج وفي مواعيد الإنجاز
- قدرة المؤسسة على التأقلم السريع مع مختلف المتغيرات المستجدة على مختلف الأصعدة الداخلية والخارجية وما يتفرع منها من متغيرات إضافية جديدة.

ثالثا: أنشطة الجودة: تتضمن إدارة الجودة مجموعة من الأنشطة من أهمها:

1. تخطيط الجودة: من أهم الجوانب فيما يلي¹:

- تحديد العميل الخارجي والداخلي: فالعميل لا يشمل المشتري للمنتج بل أيضا الأقسام داخل الشركة التي تندفق فيما بينها المخرجات
- تحديد احتياجات العميل: ان بقاء الشركة في المدى الطويل يعتمد على تلبية احتياجات العميل، وتساعد الأنشطة مثل التحليل والأبحاث ودراسة حاجات العميل وغيرها على تحديد احتياجات العميل
- تطوير المنتج بالشكل الذي يلبي حاجات العميل وعند تغيير حاجات العميل لا بد من إعادة تصميم المنتج لتلبيتها.
- وضع أهداف الجودة بصورة تلي حاجات العملاء وقدرات الموردين بأقل ما يمكن من التكاليف، ويقتضي ذلك النظر للمنظمة كنظام واسع يشمل كل من العملاء والموردين
- بناء العملية الإنتاجية لإنتاج المنتج بالشكل الذي يلبي الاحتياجات وذلك يعني توفير التسهيلات الإنتاجية اللازمة لتحقيق المواصفات التصميمية للمنتج
- التحقق من قدرة العملية الإنتاجية على إنجاز المهام المناطة بها بما يؤدي إلى إنتاج المنتج وفقا للمواصفات الملبية لرغبات العميل.

2. ضبط الجودة: لغرض تحقيق نظام كفؤ لضبط الجودة، ينبغي توفر عدد من الإجراءات أو الخطوات التي تعتمد عليها عملية ضبط الجودة وهي:²

- أ- تهيئة المواصفات: يتطلب تحديد المعايير والمقاييس المطلوبة لتكلفة الجودة، وجودة الأمان وجودة المعولية وجودة إنتاج المنتج

¹ وعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 61

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، 2000، مرجع سابق الذكر، ص 48

ب- مطابقة الأداء: مقارنة الأداء الفعلي ومطابقة عمليات تصنيع المنتج أو تقديم الخدمة مع المعايير الموضوعية.

ت- القيام بالأعمال الصحيحة: القيام بتصحيح أو معالجة المشاكل أو الانحرافات التي تحدث في التنفيذ سواء ما تعلق بأنشطة التسويق، أو التصميم أو الإنتاج أو الصيانة والتي تؤثر على رضا الزبون
ث- التخطيط للتحسينات: التطوير المستمر في الجهود لتحسين معايير التكلفة والأمان والمعلومية.

3. ضمان الجودة: هو ذلك النظام الذي يهدف ويكفل توفير الضمان بأن الرقابة الشاملة على الجودة تمارس بصورة فاعلة، ويتضمن هذا النظام مجموعة من الأنشطة المخططة من أجل توفير الثقة بأن المنتج (خدمة أو سلعة) سوف يلبي حاجيات محددة كما يسعى ضمان الجودة إلى:¹

أ- منع وقوع مشكلات الجودة من خلال الأنشطة المخططة

ب- بناء نظام جيد لإدارة الجودة وتقوم كفاءته وتدقيق عملياته ومراجعته

ت- وضع مجموعة من الإجراءات الموثقة التي تصمم لضمان أن أنشطة التصميم والتطوير والتشغيل سوف تؤدي إلى تقديم المنتجات وفقاً لمتطلبات المستهلك

4. تحسين الجودة: يتم من خلال هذا النظام معرفة مشاكل الجودة والعمل على دراستها وتحليلها بحيث يكون حل تلك المشاكل هو المدخل لتحسين النوعية والجودة للمنتج أو الخدمة ومن الأساليب التي يستخدمها هذا النظام في حل مشكلات الجودة:²

أ- أسلوب تجميع بيانات إحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث مشكلة ما والخسارة المترتبة على كل منها، والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تكرار والمتسببة في الخسارة.

ب- تحليل السبب والتأثير، حيث يستخدم هذا الأسلوب لتحليل الأسباب الرئيسية والأساليب الفرعية والتي تحدث أن تكون السبب الحقيقي وراء المشكلة، لغرض معرفة أصل المشكلة والوصول إلى حلول لها.

ومن مزايا مفهوم تحسين الجودة قدرته على إلزام كل شخص مهما كانت وظيفته أو موقفه في المنظمة. إلى الاعتراف بالنقص الموجود في مجال عمله أو بالأخطاء التي قد ارتكبها والمحاولة لإنجاز عمل أحسن مستقبلاً

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، مرجع سابق الذكر

² فتحي يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية دار البازوري، الأردن، 2010، ص 42.

رابعاً: نظام إدارة الجودة ISO 9001

تدرج ضمن هذا المصدر مجموعة من المفاهيم هي نشأة وتطور سلسلة المواصفات ISO 9001 تعريفها، مكوناتها وأهمية تطبيق هذا النظام.

1. نشأة وتطور سلسلة المواصفات ISO 9001

إن لفظ ISO مشتق من الكلمة الإغريقية ISOS التي تعني التساوي أو التعادل وحروف ISO هي اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات

International Standardisation Organisations والتي أسست عام 1946 ويقع مقرها بجنيف (سويسرا) ، وهي عبارة عن اتحاد دولي يضم هيئات التقسيم الوطنية لمختلف الدول وتنشيط هذه المنظمة في المجالات الإنتاجية والخدمية، باستثناء المجالات الكهربائية والإلكترونية والهندسية¹.

وتعود نشأة مواصفات ISO 9001 إلى الصناعات العسكرية والذرية إذ أن الحاجة إلى هذه المواصفات أوجدتها ظروف الحرب العالمية الثانية نتيجة فشل العديد من المنتجات الحديثة في أدائها وظيفتها، واستدعى الامر ضرورة فرض قواعد محددة على الموردين كشرط مسبق للتعاقد معهم لضمان الجودة، وكانت بذلك المرحلة الأولى لظهور المواصفات هي المجال العسكري. ولقد انتقل الاهتمام بنظام المواصفات المتبقية للأنشطة الإنتاجية والخدمية⁽¹⁾ وكانت أول المواصفات المتعلقة بالجودة هي المواصفة العسكرية الأمريكية MTL-Q9858A إن اصدار المنظمة العالمية للتقسيم (ISO) لسلسلة المواصفات العالمية للجودة ISO 9000 كانت نتيجة لتضافر الجهود العالمية في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والعلمية والتاريخية وغيرها، التي فرضتها التحولات العالمية في مختلف الميادين من النصف الثاني من القرن الماضي، ولما كانت مسألة عدم المطابقة من خلال العوامل المشار اليها عقبة كبيرة تواجه المؤسسات والعملاء على حد سواء الأمر الذي دفع بالعديد من البلدان الى وضع مواصفات قياسية لأنظمة الجودة لديها ولتعامليها، حيث وجد الموردون والمؤسسات والعملاء أنفسهم أمام مجموعة كبيرة ومتباينة وأحياناً متعارضة من متطلبات ضمان الجودة، ولما كان هدف المنظمة العالمية للتقييس ISO هو تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات فكان لا بد من إصرار مواصفات عالمية للجودة تهتم بتوحيد تطبيقات الجودة خدمة للغرض الذي أصدرت من أجله، واستناداً للمواصفة البريطانية (BS 5750) التي أصدرتها هيئة التقييس البريطانية BSI سنة 1979 والتي تقدمت في نفس السنة من خلال عضويتها في منظمة ISO

¹ بوجود فتحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص 48

*تختص باللجنة الدولية الكهرو تقنية التي يرمز لها ب IEL، International Electrotechnical Commission.

بطلب رسمي لتطوير مواصفات عالمية لتقنيات وممارسات ضمان الجودة، ثم تشكيل لجنة سميت (ISO/TC176) التي حددت مهامها وضع مسودة مواصفات لإدارة وضمان الجودة والتي نشرت للمناقشة سنة 1985 وتمت المصادقة عليها للنشر النهائي سنة 1987 لتكون أول مواصفة عالمية لأنظمة إدارة الجودة سميت ISO 9000 قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات مهما كان حجمها وفي جميع البلدان دون استثناء وتم تعديل هذه السلسلة في سنة 1994 وسنة 2000 و خلال نهاية 2008.¹

2. تعريف نظام المواصفات ISO 9001:

تعرف المواصفة ISO 9000 على أنها مجموعة مواصفات تحكم نظام توثيق الجودة الذي تتطابق فيه جميع المتطلبات وبما يتلاءم مع طبقة الشركة²

وفي تعريف آخر ينظر إلى المواصفة على أنها سلسلة من المواصفات والمقاييس التي تستخدم في ضبط وتنظيم وتأكيد جودة العمليات والنشاطات المختلفة في الشركات والمصانع والمؤسسات³

وفي سياق آخر تعرف ISO 9000 بأنها مجموعة المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توافرها في نظم الجودة المختلفة، وهي عائلة في المواصفات التي تحدد مجموعة العناصر أو المتطلبات الأساسية التي يستند عليها نظام إدارة الجودة في منظمات الاعمال.⁴

ويمكن تعريف أنظمة إدارة الجودة ISO 9000 من خلال النقاط الآتية:⁵

- أنها مجموعة من المقاييس المكتوبة والتي تتعدد في ضوءها نظام الجودة
- انها تحدد العناصر الرئيسية للنظام من خلال التوثيق
- انها تخلق نظام جودة يبحث في حاجات الزبائن
- أنها تضمن أنظمة موحدة يمكن ادراكها بشكل شمولي
- انها تخلق النظام المطلوب لإدارة الجودة

تتميز مواصفات ISO 9000 بمجموعة من الخصائص أهمها:¹

¹أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM): الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 93-94

²نايف قاسم علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001=2000، مرجع سابق الذكر، ص 190

³فتححي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية، مرجع سابق الذكر، ص 67

⁴سلطان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: فلسفة ومداخل العمل، ج1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص 267

⁵عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 114

- إنها ممكنة التطبيق على كافة أنواع المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها أو مجال نشاطها أو حجمها (المؤسسات الصناعية والخدمية، مكاتب المقاولات والاستثمارات، التأمين، البنوك...)
- توضح المواصفة العناصر الرئيسية الواجب توافرها في نظام إدارة الجودة بالمؤسسة للتأكد من ان انتاجها أو خدماتها تتوافق مع احتياجات العميل
- تعد المواصفة نموذجاً لنظام الجودة الذي يؤكد للإدارة والعاملين في المؤسسة ولعملائها بأن أنشطة وفقاً للمعايير المهنية العالمية والتي اعتبرت مقياساً لجودة أداء المؤسسات

3. هيكل سلسلة المواصفات ISO 9000:

- تتكون سلسلة ISO 9000 من مجموعة من المواصفات تختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة والمجال المخصصة له، ويمكننا التطرق الى أهم أشكال ISO 9000 حسب مراحل ظهورها وتطورها تاريخياً.
- أ- الإصدار الأول 1987: خلال فترة 1986 - 1987 أصدرت اللجنة الفنية TC 176 مجموعة من المواصفات كان أولها ISO 8402 والخاصة بتعريف المصطلحات المرتبطة بالجودة ثم تلي ذلك سلسلة المواصفات ISO 9001، ISO 9002، ISO 9003، ISO 9004، ISO 9000 والخاصة بنظام الجودة وضمائها وطبقاً لإجراءات نظام ISO 9000 يجب أن تتم مراجعة كل المواصفات، ثم تعدل أو يعاد التأكيد عليها مرة كل أربع أو خمس سنوات على الأقل².
 - ب- الإصدار الثاني 1994: تتضمن مجموعة من المواصفات أهمها:³
 - المواصفة ISO 9000: وهي المواصفة التي تهتم بإدارة الجودة وضمائها وتعد الدليل الإرشادي الذي يوضح حالات تطبيق كل من الايزو 9001 والايزو 9002 والايزو 9003 في الأعمال الإنتاجية والخدمية المختلفة
 - المواصفة ISO 9001: هي المواصفة الخاصة بالشركات التي تطبق الجودة في مجالات التصميم والتطوير، الإنتاج، الفحص، الاختيار، التركيب والخدمة
 - المواصفة ISO 9002: هي عبارة عن نظام ضمان الجودة في مجال التصنيع والتركيب للمنتج أو الخدمة
 - المواصفة ISO 9003: هي عبارة عن نظام ضمان الجودة في مجال الفحص النهائي للمنتج أو الخدمة

¹ بوحد فتيحة، إدارة الجودة الاعمال النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص 50

² بوحد فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق مرجع سابق الذكر ص 51

³ فتحي أحمد محي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية مرجع سابق الذكر، ص 68

- المواصفة ISO 9004: وهي عبارة عن دليل ارشادي لكيفية تطبيق النظام المناسب لطبيعة العمل بحيث يحدد عناصر ومكونات نظام الجودة
- سلسلة المواصفات العالمية 2008 - ISO 9000: المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة المتطلبات والمطابقة للحالات التعاقدية وقد حلت هذه المواصفة محل المواصفات الصادرة في سنة 1994 (iso 9003، iso 9002، iso 9001) الإصدار سنة 1994، وهي تستخدم لضمان الجودة الخاصة المتعلقة بتوفير الثقة للعميل على ان نظام الجودة في المنظمة قادر على انتاج منتجات أو خدمات لتحسين متطلباته وتحقيقا
- سلسلة المواصفات العالمية 2008 - ISO 9000: المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة الخاصة بإرشاد تطوير الأداء وتوفير هذه المواصفة جملة من الارشادات موجهة لتطوير الأداء في المنظمة وهي ليست الحالات التعاقدية وتتناول معظم عناصر نظام إدارة الجودة التي تضمنها 2008 - ISO 9000 بشكل تفصيلي لمساعدة المؤسسات على فهم مضمون هذه المواصفة لتتمكن من تطوير نظام إدارة الجودة لها.
- سلسلة المواصفات العالمية ISO 9000: وهي مجموع المواصفات التي تختص بالنواحي الفنية المتعلقة بالجودة، كإرشادات حول خطط الجودة وإرشادات حول تدقيق الجودة وهي سلسلة مساعدة لسلسلة المواصفات العالمية ISO 9000
4. أهمية تطبيق نظام المواصفات ISO 9001: أدى تطبيق الايزو الى زيادة الطلب على منتجات الشركات الصناعية والخدمية على حد سواء وبالتالي أدى الى زيادة العلاقات الداخلية والخارجية والتحسين المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين في الشركة، وتمكن ايجاز أهم فوائد تطبيق مواصفات الايزو لكل من الشركة والمستهلك كما يأتي:¹
- أ- يقلل عدد مرات اجراء فحص المنتج وذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المرفوض والمعاد تصنيعه
- ب- استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات
- ت- يساهم في زيادة قدرة الشركة على المنافسة بما يساعدها في تصدير منتجاتها للأسواق الدولية
- ث- يساهم في تقليل خدمات ما بعد البيع من خلال سهولة الحصول على المعلومات يحتاج إليها المستهلك
- ج- يحقق المستهلك الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة، من خلال فهم الشركة لاحتياجاتهم ورغباتهم وتوفيرها بالمكان والوقت المطلوبين

¹قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001=2000، مرجع سابق الذكر ص 194

ح- يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه والتدريب وتطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجابيا على الإنتاج

الإصدار الثالث: في عام 2000 صدرت الطبعة الثالثة المعدلة 2000 - ISO 9000، والتي جرى فيها:¹

- الغاء المعايير ISO 2002 و ISO 9003 والانتقاء على المعيار ISO 9000 كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظام إدارة الجودة، وتمنح الشهادة للمنظمات وفقا لهذا المعيار الوحيد:

- دمج المعيار ISO 8402 مع المعيار ISO 9000 لتشكيل المعيار 2000 - ISO 9000 الذي ينصب على المبادئ والمصطلحات

- أصبحت مجموعة المعايير 2000 - ISO 9000 تضم المعايير التالية فقط:

2000 - ISO 9000: الأساسيات والمصطلحات في نظم إدارة الجودة

2000 - ISO 9001: متطلبات نظم إدارة الجودة

2000 - ISO 9004: المرشد في تحسيني الأداء في نظم إدارة الجودة

تعتبر المواصفة 2000 - ISO 9000 الدليل الذي يتضمن عرضا لمتطلبات إدارة الجودة الواجب توفيرها في المنظمة مثل:²

- اثبات قابليتها في توفير منتجات وخدمات تفي بمتطلبات المستهلك على أساس اعتماد راي المستهلك في بداية ونهاية طرح المنتج أو الخدمة

- إمكانية المنظمة في تعزيز رضا المستهلك من خلال التطبيق الفعال للنظام بما يتضمنه من التحسين المستمر وضمن المطابقة مع متطلبات المستهلك

- متطلبات هذا الدليل هي عامة وقابلة للتطبيق في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة منتجاتها

الإصدار الرابع 2008: ان سلسلة المواصفات العالمية 2008 - ISO9000 تتكون من جميع المواصفات التي تم نشرها بعد التعديل الأخير خلال نهاية 2008 وبالضبط في 2008/11/14 من طرف اللجنة الفنية (T80/TC176) وهي تتألف من:³

¹ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق دار الجامد، الأردن، ط1-2012، ص 76

² سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل، مرجع سابق الذكر، ص 284

³ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM مرجع سابق الذكر ص 95

- سلسلة المواصفات العالمية 2008- ISO 9000: المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة والمبادئ الأساسية والمصطلحات والتي تضم المبادئ الأساسية لأنظمة إدارة الجودة وتعريف المصطلحات المتعلقة بها

المطلب الثالث: نماذج إدارة الجودة الشاملة

أولاً: نموذج وولتر شيوارت¹

لقد استخدم شيوارت SHEWART* المفهوم اللغوي للجودة المأخوذ من الكلمة اللاتينية QUALITES التي تعني كيف يتم تركيب أو تشكيل المنتجات أو الخدمات. وهي تظهر جانبين في الجودة: الأول جودة الهدف التي تهتم بجودة شيء ما مثل واقعية الهدف بصورة مستقلة عن وجود العامل، الثاني الجودة الموضوعية التي تهتم بجودة شيء ما وعلاقته بالكيفية التي يفكر أو يشعر بها العامل أو الكيفية التي يستخدم بها حواسه كنتيجة لواقعية الهدف، استنتج شيوارت من خلال ربطه بن الجودة الموضوعية والقيمة بأنه من المستحيل التفكير بشيء ما على أن يتمتع بمزايا حسنة شكل مستعمل دون استطلاع لحاجات الناس.

إن الاستنتاجات العامة التي أشار إليها شيوارت في كتابه عام 1431 كانت نقطة البداية لقيادة عملية تشكيل أو تأسيس نظرة الجودة المعاصرة وممارستها في العالم الصناعي، ففي حالة تأكيد حالة الضبط على الجودة سيتم تحقيق المزايا الآتية:

1. تخفيض تكاليف الفحص
2. تخفيض تكاليف الرفض
3. الحصول على أكبر قدر ممكن من المنافع من الكمية المنتجة
4. الحصول على الجودة الموحدة يمكن أن تجعل اختيارات الفحص غير ضرورية
5. تخفيض حدود المساحات عندما تكون مقاسي الجودة غير المباشرة

إلى جانب ذلك طور نموذجاً لتحسين العملية الإنتاجية بشكل مستمر سمي بدائرة شيوارت يرمز له اختصاراً ب PDCA أي دائرة (الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ) وفيما يأتي إيضاح لهذه المفردات:²

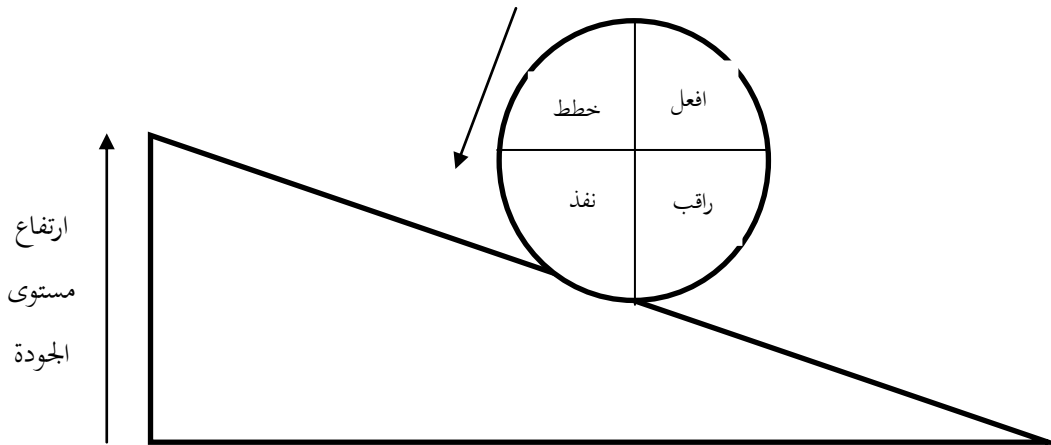
¹ عواطف الحداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 29

* شيوارت: يعد رائد واضع أساليب ضبط الجودة المعاصرة، وعرف بتطويره لمخططات ضبط الجودة واستعمالاته الإحصائية من خلال عمله في مختبرات شركة Bell وقام بإصدار كتابه في عام 1931 بعنوان "الضبط الاقتصادي لجودة المنتجات المصنعة" واستخدم كتابه من قبل اليابانيين بعد الحرب العالمية الثانية بمساعدة المستشارين الذين زاروا اليابان لمساعدة مهندسيهم في وضع ممارسات تحسين الجودة في اليابان

² مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سابق الذكر، ص 82

- الخطة PLAN: يتم فيها اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها بعد أن يتم استعراض الوضع القائم، وتحديد أين ومتى تحدث المشكلة؟ وكيف يمكن قياس رض العميل عن المخرجات. ثم بعد ذلك تحليل العمليات بهدف تحديد الأسباب المحتملة ثم يلي ذلك اقتراح التطوير الذي يتطلب وضع استراتيجية بجمع البيانات المطلوبة لهذا التطوير
- العمل DO: ويراد به تجريب التطوير المقترح على نطاق محدود في بيئة يمكن التحكم فيها والرقابة عليها
- التدقيق CHECK: وفيها يتم جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطوير المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أم لا
- التنفيذ ACT: يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية، وذلك من خلال ربطها بعملية النظام الجاري

الشكل (2-1) : يقدم توضيحا لنموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة



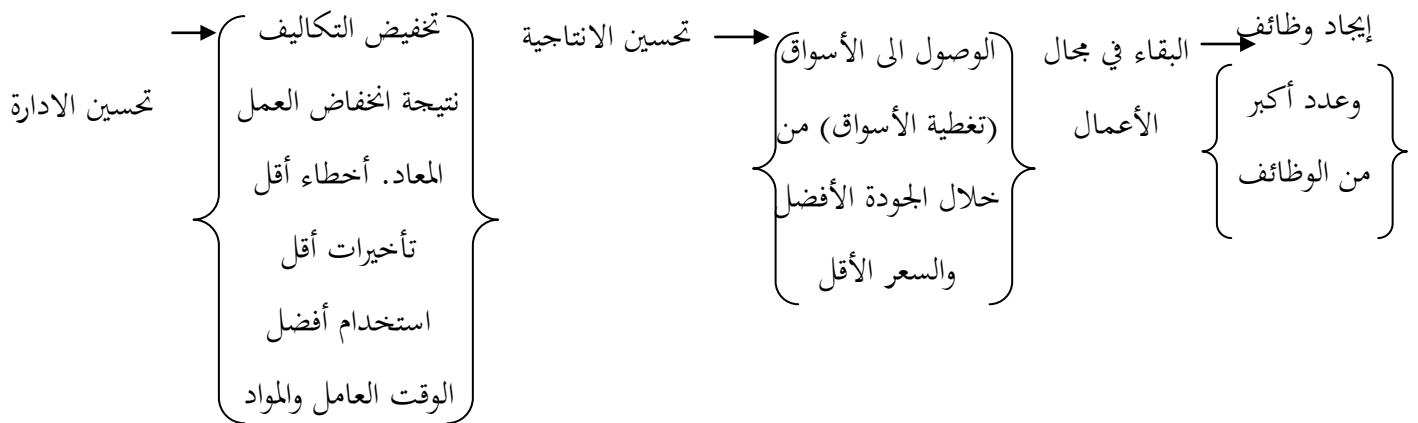
المصدر: بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الاعمال، النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص 80
 يبين الشكل (1.2). أنه كلما استمرت عمليات التحسين التي تمثلها الدائرة أدى ذلك الى ارتفاع مستوى الجودة الذي يمثله المثلث أسفل الدائرة وهي عملية مستمرة طالما ان هناك مجالاً للتحسين فاتخاذ الإجراءات التصحيحية ينتج عنه إعادة وضع الخطط ومن ثم تنفيذ الخطط مع متابعة التنفيذ والتقويم الانحرافات وهكذا

ثانيا: نموذج ادوارد ديمينج EDWARDS DEMING

إن كثيرا من جوانب التقدم التي تحققت لإدارة الجودة الشاملة يعود الفضل فيها الى ديمينج^{1*} لذلك يعد من أبرز المؤسسين لهذا المدخل، فلقد طور عدة أساليب يمكن للأفراد أن يعملوا من خلالها شكل جماعي، كما أكد أن البضائع والخدمات الأفضل تأتي من خلال التطوير المستمر لجودة الاتصالات والعلاقات عن العمال والمديرين والموردين والعملاء كما أشار ان كل فرد له علاقة بالعملية يجب ان يساهم في تحقيق النتائج الموجودة

يعرف ديمينج الجودة في ضوء جودة التصميم، جودة المطابقة وجودة وجودة وظيفتي المبيعات والخدمة ولقد اعتمد على المفهوم الذي وصفه شيوارت للجودة ليصف سلسلة التفاعل وهي السلسلة التي تربط الجودة، الإنتاجية، الحصة السوقية، والوظائف. وقد واجه هذا المفهوم المعتقد الذي يشير بان الجودة والإنتاجية مفهومان متضادان تماما

الشكل (2-2): يبين سلسلة التفاعل



المصدر: عواطف الحداد إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر.ص30

ولغرض البدء "سلسلة التفاعل" اقترح ديمينج أربعة عشر مبدأ لهندسة الجودة وقد ركزت معظم كتاباته ومحاضراته فيما بعد على مسؤولية الإدارة عن خلق بيئة عمل تقود الى تحسين الجودة - كما ركز على الفهم والاستخدام المناسب للأساليب الكمية مثل مخططات ضبط جودة العملية إحصائيا يبين الجدول (2.2) مبادئ ديمينج الأربعة عشر لإدارة الجودة

* ولد ديمينج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، وحصل على شهادة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامع بيل، وعمل أستاذا في جامعة نيويورك 1431 وألقى محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية، ولقد سافر الى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية لمساعدة في تحسين الإنتاجية والجودة

الجدول (2-2): مبادئ ديمينغ او طريق ديمينج الى الجودة

- 1- تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجها خدمة كانت أو سلعة من خلال رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة
- 2- تبني سياسة التطوير والتحسين المستمر
- 3- جعل هدف الرقابة وقائية وتقديم الدعم لمن يخطئ ليتجاوز خطأه
- 4- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين
- 5- تنمية صفة القيادة لدى المديرين
- 6- التوقف عن سلسلة التقييم القائمة على أساس الكم
- 7- التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين
- 8- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقق الربح بأي وسيلة كانت
- 9- إزالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم والتفاخر بها
- 10- السعي الى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين.
- 11- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين
- 12- توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين
- 13- احداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يخدم تطبيق المبادئ أعلاه
- 14- العمل على توضيح المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقية وليست مجرد شعارات

المصدر: سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، مرجع سابق الذكر، ص 87.

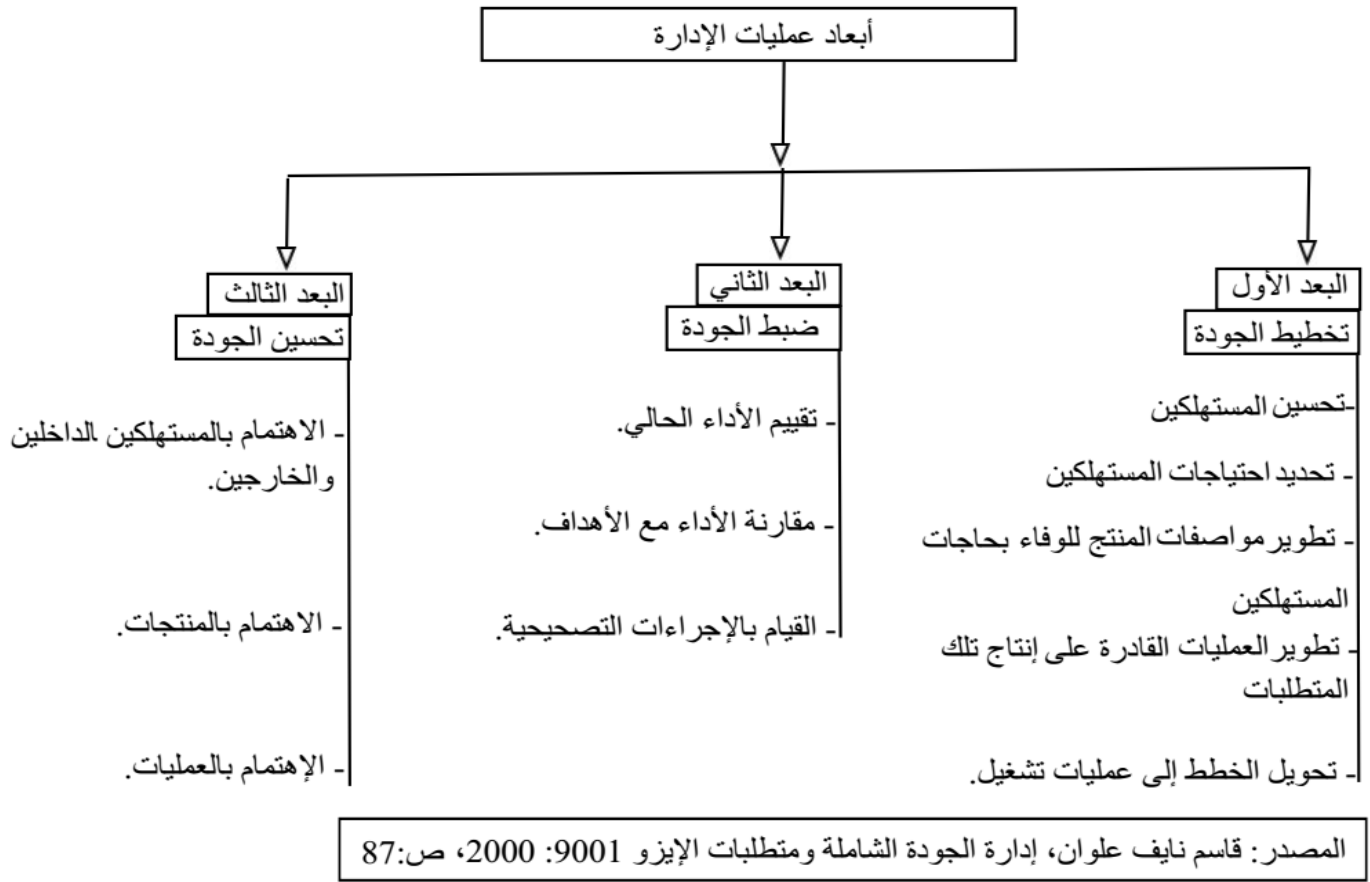
ثالثاً- نموذج جوزيف جوران* : تتلخص أهم أفكاره حول الجودة فيما يلي: (1)

1- فلسفة جوران حول الجودة: تتمثل في عشر نقاط وهي:

* جوزيف جوران: يعد المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة وهو مهندس وقانوني واحصائي متميز ومن مؤلفاته " ضبط الجودة " في عام 1951
(1) أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 34-35

- أ- زيادة درجة الوعي لدى العاملين بفرض عملية التحسين وتحديد احتياجاتها.
- ب- تحديد أهداف خاصة بعملية التحسين.
- ت- الاهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف وذلك بتكوين مجلس للجودة وتحديد المشكلات واختيار المشاريع وتعيين أعضاء فرق العمل وتعيين منسقين للجودة.
- ث- الاهتمام بعملية التدريب.
- ج- الاهتمام بتنفيذ مشاريع تساعد المنظمة في حل مشكلاتها.
- ح- الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن وضع المنظمة.
- خ- تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء وذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة.
- د- الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام في المنظمة والتركيز على أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية.
- ذ- الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها على شكل بياني.
- ر- الاهتمام بعملية التوسع وذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزءاً لا يتجزأ من نظام المنظمة وعملياتها المختلفة.
- ومن خلال تجاربه الطويلة في الإدارة، يؤكد جوران على التزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهد الخاص بالجودة، ويختلف مع ديمنج من حيث أنه ركز على المستهلك وعرف الجودة بأنها الملائمة للاستعمال وليس بالضرورة الملائمة للمواصفات المطلوبة.
- 2- ثلاثية جوران للجودة: لقد ترجم جوران أفكاره في شكل أطلق عليه " ثلاثية الجودة" يربط بين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال تخطيط الجودة، الرقابة على الجودة والتحسين المستمر ويمكن توضيح هذه الثلاثية من خلال الشكل (2-3) مع ملخص للخطوات الأساسية لكل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة.

الشكل (2-3): يمثل ثلاثية عملية الادارة لجوران



يلخص الشكل (2-3): أهم المفاهيم التي اشتمل عليها النموذج الذي قدمه جوران والقائم على فكرة أن تكون الجودة أن تكون الجودة هي إحدى وظائف الإدارة وأنها مسؤولة كل فرد داخل المنظمة واستنادا إلى هذه المفاهيم يعتقد جوران أن: ⁽¹⁾

- 1 - مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا المستهلك، فيحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج (سلعة، خدمة) إلى المستوى والعكس ذلك صحيح.
- 2 - بإرضاء المستهلك من خلال الجودة يكون من حيث تحديد احتياجات ومتطلبات المستهلك من جهة ومراعاة وتوفير هذه المتطلبات عند تصميم أو انتاج السلعة أو تقديم الخدمة بشكل يأتي بجودة تحقق الرضا لدى المستهلك وفق متطلباته من جهة أخرى.

⁽¹⁾سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، مرجع سابق الذكر، ص (60 بتصرف.

3- تتألف الجودة من جانبين وهما الجودة الداخلية والتي تتعلق بمفهوم المستهلك الداخلي والجودة الخارجية المتعلقة بالمستهلك الخارجي.

رابعا- نموذج فليب كروسبي * Philip Crosby:

لقد أوضح كروسبي أن مفهوم التلف الصفري يلغي فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة وبالتالي يلغي مفهوم التلف المسموح به وفي هذه الحالة يجب أن تكون مستويات الأداء مثالية وأن تبني الجودة على أساس التحسين المستمر، وتلخصت أفكاره حول الجودة فيما يلي:

- 1- منهج كروسبي للجودة: يتكون من أربعة عشرة نقطة وهي: ⁽¹⁾
 - أ- الإلتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة.
 - ب- تكوين فرق لتحسين الجودة.
 - ت- استخدام القياس كأداة موضوعية.
 - ث- تحديد تكلفة الجودة.
 - ج- نشر الوعي فيما يتعلق بأهمية الجودة.
 - ح- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
 - خ- التخطيط السليم لإزالة العيوب في السلعة أو في الخدمة.
 - د- التركيز على تدريب العاملين، وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
 - ذ- تحديد وتخصيص يوم خاص لزيادة التحسين والوعي بأهمية شعار (صناعة بلا عيوب).
 - ر- تحديد الأهداف وتشجيع الإبداع الفردي داخل المنظمة.
 - ز- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
 - س- التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهودا غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.

- ش- تكوين مجالي للجودة والتي من مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
- ص- الاستمرار في تحسين الجودة وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعا مستمرا لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة.

* فليب كروسبي: يعد من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها وهو صاحب فكرة صناعة بلا عيوب أو العيوب الصفرية، بدأ العمل بوظيفة فاحص للانتاج ثم تطورت إلى المراكز الوظيفية وأصدر العديد من من الكتب في مجال إدارة الجودة الشاملة بعد خبرة 25 عاما في هذا المجال.

⁽¹⁾ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص37

2- أسس نموذج كروسبي: لقد ركز كروسبي على أربعة محاور أساسية من خلال مبادئه الأربعة عشر سالفة الذكر وهي كما يلي:¹

أ- الجودة هي المطابقة للمتطلبات الأساسية: ويقصد بذلك المواصفات التي تم وضعها مسبقا من قبل الإدارة والتي تترجم داخليا حاجات العملاء الخارجين فهو يربط الجودة بطريقة العمل أو أسلوب الإنتاج وتقديم الخدمة.

ب- التنفيذ الصحيح للمتطلبات من المرة الأولى: فالجودة تأتي من الوقاية نتيجة للتدريب والالتزام والضبط والقيادة بدلا من التفتيش والمراقبة ويستدعي ذلك الفهم الجيد لسيرورة التصنيع وصولا لتقليص العيوب.

ت- معيار أداء الجودة: هو صفر من العيوب والأخطاء.

ث- قياس الأداء هو تكلفة أو سعر عدم المطابقة: فكلما قلت تكاليف دل ذلك على مستوى أفضل للأداء.

خامسا: نموذج كاوروا اشيكافا: *طور إشيكاوا مخطط السبب-الأثر والذي عرف أيضا بمخطط " عظمة السمكة" الذي اعتمده لحل مشكلات الجودة وأحد اهتماماته الرئيسية كانت جمع البيانات المتعلقة بالجودة واستخدامها من طرف العاملين ومشرفي الخط الأول كما أكد على الإدارة الفاعلة للجودة من خلال:²

1- وظيفة الجودة مسؤولة جميع الأقسام.

2- تدريب العاملين على حل المشكلات، تحليل البيانات والأساليب الإحصائية.

3- تحسين العملية من خلال تحليل المشكلات.

4- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة في جميع المستويات.

5- مشاركة العاملين في حل مشكلات الجودة.

لقد أظهر اشيكافا أن إدارة الجودة تمتد إلى ما وراء المنتج لتمتد إلى جودة الإدارة وكل ما فيها من موظفين وأن نجاح المنظمة يعتمد على مبدأ تطوير الجودة عملية مستمرة والالتزام به، إلى جانب أهمية تدريب العاملين لرفع مستوى أدائهم وتحسين مهاراتهم وتكوين الاتجاهات الإيجابية نحو الجودة عندهم، ووجوب إشراكهم في حل المشكلات التي تعترض سير العمل من خلال حلقات الجودة التي هي عبارة عن

¹ بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، 85.

* إشيكاوا: يعد المرجع الأول للجودة في اليابان والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة وهو المسؤول عن نشر مفاهيم « حلقات ضبط الجودة.»

² عواطف الحداد ابراهيم، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص44.

مجموعة صغيرة من العاملين يجتمعون دوريا وبصورة طوعية وبشكل غير رسمي للتداول بشأن مشكلات العمل التي تعيق تحقيق الجودة الشاملة وترفع آرائها وتوصياتها إلى الإدارة العليا¹

سادسا: نموذج أرماند فيجنوم*:

لقد أوضح فيجنوم أن الجودة ينبغي أن تكون حاضرة في كافة مراحل الدورة الصناعية وأن عمليات الضبط ينبغي أن تبدأ بتحديد متطلبات جودة الزبون وتنتهي فقط عندما يستقر المنتج بين يدي الزبون الذي سيرضى عن المنتج.

عرف "فيجنوم" الضبط الشامل للجودة على أنه نظام فاعل يهدف إلى تكامل جهود مختلف المجموعات في المنظمة من أجل تطوير الجودة وتحسينها لتمكن المنظمة من تسويق، هندسة، إنتاج، وتقديم خدمات ما بعد البيع عند مستويات اقتصادية جدا تحقق الرضا التام للزبون²

وخلص " فيجنوم" إلى وضع عشر نقاط تمثل فلسفته الخاصة برفع مستوى الجودة وهي:³

- 1- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة.
- 2- أن تكون الجودة والتكلفة كلا متكاملين لا يوجد بينهما التضارب.
- 3- أن يعني الجودة ما يفهمه ويتقبله المستفيد.
- 4- توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
- 5- أن تصبح الجودة أسلوبا للإدارة.
- 6- أن تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الآخر.
- 7- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.
- 8- أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال، وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.
- 9- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.
- 10- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالمستفيدين والموردين كما يرى فينجوم بأن المختصين في مجال الجودة يلعبون دورا قياديا في تحسين الجودة ولأن الجودة هي مسؤولية كل العاملين فإنها يمكن أن لا تكون مسؤولية أحد.

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، في القطاعين الاتجاعي والخدمي، مرجع سابق الذكر ص 91 بتصرف

* هو مؤسس ورئيس شركة الأنظمة العامة، منا اقترح مفهوم الضبط الشامل للجودة التي أشار لها في كتابه الصادر لأول مرة عام 1951

² عواطف ابراهيم الحداد إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر ص 41

³ مهدي السامرائي، المرجع نفسه، ص 90

سابعاً- مدخل تاكوشي Taquchi*: يركز عمل "تاكوشي" حول استخدام الأدوات الإحصائية للسيطرة وخاصة في مجال التصميم، فالتصميم هي المرحلة التي تبدأ عندها الجودة بدلا من محاولة مراقبة الآلات والعمال للتوافق مع المواصفات اقترح اجراء التجارب على المتغيرات التي تساهم في أداء المنتج من خلال الاختبار الاحصائي لتحديد أفضل خليط لتصميم المنتج.

من مجموعة الأفكار التي تضمنتها نظرة " تاكوشي " نجد: (1)

- 1- تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضا مستمرا في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج.
- 2- يساهم التصميم الجيد لكل من العملية والمنتج بطريقة فعالة في رفع الجودة وتعليل التكاليف.
- 3- استخدام التجارب الإحصائية لتحديد معايير أداء العملية والمنتج.
- 4- الربط بين مواصفات المنتج وتكاليف أدائه خارجيا وداخليا.

ويعني آخر يمكن القول بأن " تاكوشي " ركز على المدخل الهندسي للجودة وأكد على الإنتاج وفقا لأهداف محددة أو متطلبات تجعل المنتجات بانحرافات أداء قليلة في بيئة الزبون وأطلق على الانحراف مصطلح الضجيج وحدد 3 أنواع له وهي : (2)

- 1- الضجيج الخارجي: متغيرات البيئة أو ظروف الاستخدام التي تؤدي إلى اضطراب وظائف المنتج (الحرارة - الغبار.... الخ).
 - 2- الضجيج الداخلي أو التلف: التغيرات التي تظهر نتيجة التخزين أو الاستخدام.
 - 3- ضجيج الواحدة بواحدة: الاختلافات بين المنتجات الفردية للمنتجات المصنفة بنفس المواصفات.
- والهدف هو تقليل الضجيج من خلال أنشطة الجودة المباشرة (أثناء الإنتاج) أو غير المباشرة (قبل أو بعد الإنتاج).

مقارنة بين الرواد: إن جميع الرواد للجودة قد قدموا حلولاً لإحداث التحسين للجودة في المنظمات، وإن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة التفكير والعمل.

* تاكوشي : هو الاحصائي والاستشاري القائد للشركات اليابانية والأمريكية عالية التقنية، اقترح طريقة لتحليل الجودة عرفت بـ « دالة خسارة الجودة

«

(1) بوحود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، 92

(2) عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة مرجع سابق الذكر ص.49

الجدول (2-3): يبين نقاط القوة والضعف لدى مداخل هؤلاء الرواد.

العالم	نقاط قوة المدخل	نقاط ضعف المدخل
فينجنوم	<ul style="list-style-type: none"> - يقدم مدخلا شاملا للسيطرة على الجودة. - التأكيد على أهمية الإدارة. - تضمينه لمفهوم الأنظمة الاجتماعية، الفنية. - ترويج مفهوم مشاركة جميع العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> - إنه لا يميز بين الأنواع المختلفة من قرائن الجودة. - لا تجمع النظريات الإدارية المختلفة مع بعضها لتكون منها وحدة مترابطة منطقيا.
ديمنج	<ul style="list-style-type: none"> - يقدم منطقا منظما ووظيفيا محدد المراحل الخاصة بتحسين الجودة. - يؤكد أن الإدارة تأتي قبل التكنولوجيا. - التأكيد على دور الطرائق الإحصائية والكمية. - إدراك السياقات المختلفة بين اليابان وأمريكا الشمالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - خطة العمل والمبادئ المنهجية تكون غامضة أحيانا. - ينظر إلى مدخل القيادة أو التحفيز والدافعية من قبل البعض على أنها مسألة ذات خصوصية. - لا تعالج الأوضاع السياسية أو القسرية.
جوران	<ul style="list-style-type: none"> - يؤكد على الحاجة إلى التحرك بعيدا عن الأفراد بالجودة أو الاستخدام المفرط لشعارات الجودة. - التأكيد على دور الزبون الداخلي والخارجي. - يؤكد على مشاركة الإدارة والتزامها. 	<ul style="list-style-type: none"> - لا تربط أي عمل آخر بمسألة القيادة والدافعية. - ينظر لها من قبل البعض على أنها تخص تقييم مساهمة العامل من خلال رفضها المبادرات التي تأتي من الأسفل إلى الأعلى. - ينظر لها على أنها ستكون أقوى مع أنظمة السيطرة قياسا بالأبعاد البنوية في المنظمات.
اشكاوا	<ul style="list-style-type: none"> - تأكيد قوى على أهمية الأفراد ومشاركتهم في عملية حل المشكلات. - مزيج من التقنيات الإحصائية والتقنيات الموجهة 	<ul style="list-style-type: none"> - ينظر إلى بعض طرائق حل المشكلات بطريقة مبسطة. - لا تتعامل بشكل متكافئ مع حركة

<p>حلقات الجودة ابتداء من الفكرة ومن اتخاذ الإجراء المناسب.</p>	<p>نحو الأفراد. - تقديم فكرة حلقات السيطرة على الجودة.</p>	
<p>- صعوبة التطبيق عندما يكون الأداء صعب القياس (كما هو الحال في قطاع الخدمات). - ينظر إلى الجودة على أنها مسيطر عليها مبدئياً من قبل المختصين بالجودة وليس من قبل المدراء والعاملين. - تعد ضعيفة بشكل عام فيما يتعلق بالدافعية والمسائل المتعلقة بإدارة الأفراد.</p>	<p>- يدفع هذا المدخل إلى الخلق إلى مرحلة التصميم. - إدراك الجودة على أنها مسألة اجتماعية وكذلك تنظيمية. - تطورت الطرائق لأجل تطبيقها عمليا من قبل المهندسين وليس من قبل الأخصائيين النظريين. قوة السيطرة على العمليات.</p>	<p>تاكوشي</p>
<p>- ينظر إليها من قبل البعض على أنها تقتضي بأن يلام العاملون على مشاكل الجودة. - ينظر إليها أيضا على أنها تؤكد على الشعارات والتفاهات بدلا من إدراكها للصعوبات الحقيقية. - ينظر إلى العيوب الصفرية أحيانا على أنها تجنب المخاطر.</p>	<p>- تقديم طرائق واضحة التي يكون من السهل اتباعها. - تدرك أهمية المشاركة ومساهمة العامل. - قوية في تفسير حقائق الجودة وتدفع بالأفراد للبدء بعملية الجودة.</p>	<p>كروسي</p>

المبحث الثاني : مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مبادئ مدخل ادارة الجودة الشاملة هي المرتكزات الاساسية التي يستدعيها التطبيق العملي لهذا المدخل في اية منظمة ، و تباينت الدراسات و الابحاث حول عدد المبادئ التي يرتكز عليها تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، فالبعض يقلصها الى خمسة مبادئ في حين البعض الاخر يوسعها الى اكثر من عشرة مبادئ .

وقد اعتمدنا على ستة مبادئ التي تدعم اهمية القيادة الادارية و قدرتها على تطبيق هذه المبادئ

المطلب الأول: التركيز على العميل

تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين المنظمة فقط، ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين وهم في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة.

أولاً- التركيز على العميل والانطلاق منه:

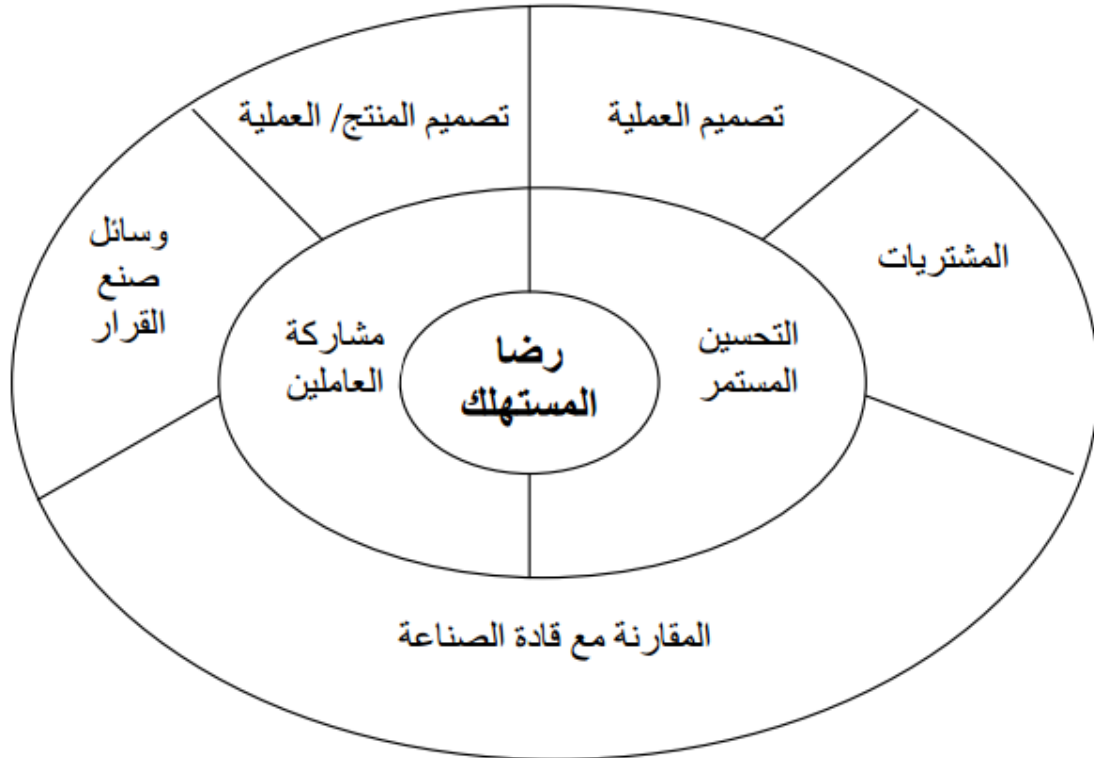
لما كان رضا الزبون هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العديد من العمليات ابتداء بتصميم المنتج وانتهاء بصنعه واخراجه بجودة عالية تلبي رغباته وتوقعاته، لذلك لا بد من الإحاطة الكافية بإدراكاته وتتبع سلوكياته اتجاه جودة المنتج أو الخدمة لأن مثل هذه الإحاطة تمد القائمين على شؤون الجودة بالعديد من الفوائد التي من أبرزها: (1)

- 1- إمكانية إشباع أذواق ورغبات المستهلكين والزبائن وبالتالي الاحتفاظ بهم.
 - 2- معرفة جوانب القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبون لتعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف والعمل على تجنبها.
 - 3- تفادي جوانب القصور بالسرعة الممكنة سواء ما كان منها أثناء العمل أو بعد الانتهاء منه وسبل إيصال المنتج إلى المستهلك سليماً دون تأخير.
 - 4- ملاحظة ما يطرأ على حاجات وأذواق المستهلكين والعمل على مجاراتها وتبنيها بالسرعة الممكنة.
- يتم التعرف على أفكار العميل الخارجي من خلال عدد من الممارسات وهي: (2)

(1) مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، مرجع سابق الذكر، ص 250.

(2) مهدي السامرائي، المرجع نفسه ص 252.

- تحديد احتياجات العميل ومتطلباته الحقيقية.
 - الانصات الجيد لما يقوله.
 - الاستفادة من المعلومات الواردة عن طريق التغذية المرتدة، التي هي عبارة عن ردود فعل العميل وبذلك يمكن أن تعد هذه المعلومات بمثابة مقياس لمدى رضاهم.
 - تشجيع العميل على أن يصارحك بمشاكله وأفكاره اتجاه المنتج الذي قدم له.
 - تحديد احتياجات العميل المستقبلية قبل أن يدركها بنفسه.
- إن إرضاء العميل وتلبية احتياجاته وتحقيق توقعاته يأتي في مقدمة أهداف المنظمة التي تدين بعملها لإدارة الجودة الشاملة وهو المحور الذي تدور حوله عجلة الجودة الشاملة بعناصرها المتعددة،
- الشكل (2-4): يوضح موقع هذا الهدف أو المبدأ بين بقية المبادئ.



المصدر: مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعية الإنتاجي والخدمي، مرجع سابق الذكر، ص: 252.

مفهوم رضا العميل:

يعرف رضا العميل على أنه تقييم شامل للسلع والخدمات من قبل العميل، وتبدأ من مرحلة التوقع وتنتهي بالإدراك الحسي للجودة واستنادا إلى هذا التعريف يمثل الرضا نتيجة التقييم الذي يجريه العملاء

لطبيعة التبادل بين ما تم إنفاقه وما تم الحصول عليه من كل عملية تبادل خاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.

ويعبر الرضا عن شعور العميل الناتج عن المقارنة بين توقعاته وخصائص المنتج، فالرضا حسب هذا المفهوم مرتبط بجانب الإدراكات والتوقعات الخاصة بالعميل⁽¹⁾

رضا العملاء من أولويات المنظمة، فإدارة الجودة الشاملة تلي رغبات العملاء عن طريق انظمة ومناهج¹

ثالثاً- الرضا الكلي للعميل: الرضا الكلي للعميل عبارة عن مشاعر العميل بالفرح أو الاستياء بعد شراء المنتج الناجمة عن المقارنة بين الأداء الفعلي للمنتوجات والتوقعات التي يحملها العميل، ويلاحظ في الجدول رقم (2-4) أن هناك 3 حالات يمكن أن تتحقق لدى العميل وهذا ما يتوجب القياس المستمر لمستوى الرضا الكلي للعميل.

الجدول (2-4): العلاقة بين أداء المنتج وتوقعات العميل والرضا المتحقق لديه

الحالة	العلاقة بين أداء المنتج وتوقعات العميل	الرضا المتحقق
الأولى	أداء المنتج وتوقعات العميل	عدم الرضا
الثانية	أداء المنتج أدنى من توقعات العميل	الرضا
الثالثة	أداء المنتج أعلى من توقعات العميل	سعادة

المصدر: رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري ، الأردن، 2008، ص153.

رابعاً: العلاقة بين رضا العميل وأنواع متطلباته

- يجب على المنظمة أن تصنف متطلبات (حاجيات ورغبات وتوقعات) العملاء لتباين تأثيرها في رضا العميل، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع كما هي موضحة في الشكل رقم (2-5) وهي:

1- المتطلبات الأساسية أو الواجب توفرها: هذه المجموعة لا يعبر عنها العميل لافتراضها مهنيا حتمية توفرها، وعدم تلبية هذه المتطلبات في المنتج فإنها تؤدي إلى شعور العميل بعدم الرضا في حين لا يؤدي تلبيةها وتوفرها إلى تحسين مستوى رضاه.

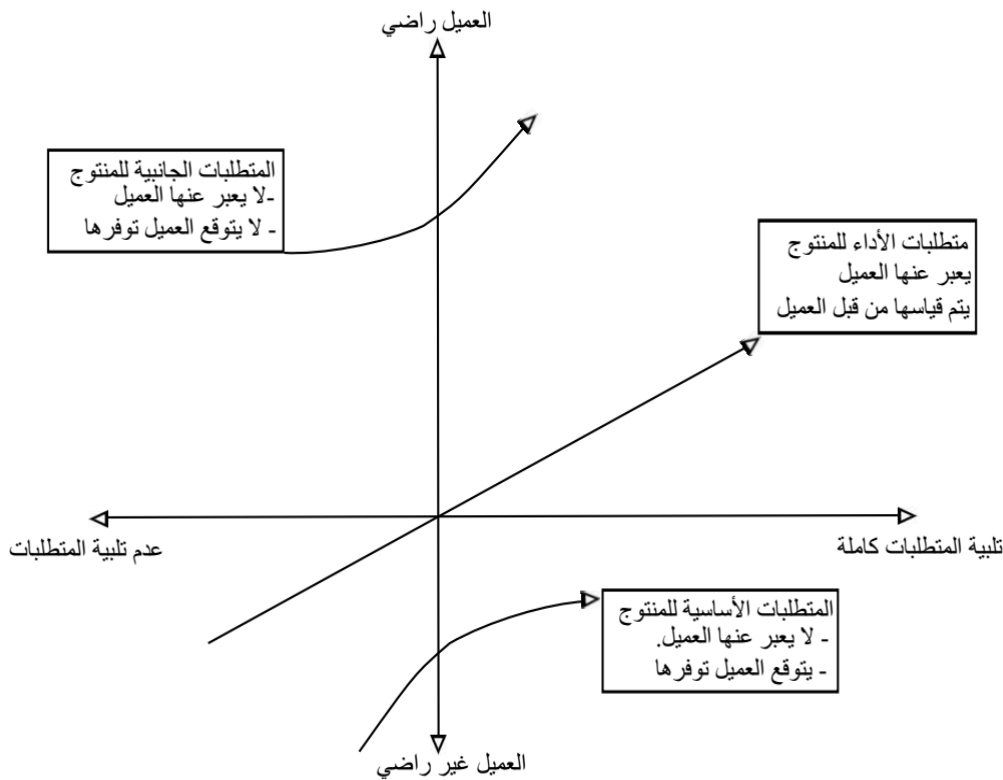
⁽¹⁾ بوحود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص: 194.

¹ - Majed S Smadi and Khaleef A Al-Khawaledh, The Adoption of total quality Management in Dubai Manufacturing Firms, Jordan Journal of Business Administration, Vol 2, N4, Jordan, 2006 p :630.

2- متطلبات الأداء: هذه المجموعة يطلبها العميل ويعبر عن ذلك صراحة وهناك علاقة تناسب طردية بين تلبية المتطلبات في المنتج ومستوى الرضا لدى العميل.

3- المتطلبات الجاذبة هذه المجموعة لا يتوقعها العميل لذلك لا يعبر عنها وتوفر هذه المتطلبات يرفع من مستوى مشاعر رضا العملاء وغيابها لا يشعرهم بعدم الرضا نحوها.

الشكل (2-5): تصنيف متطلبات العميل وتأثيرها في رضاه



المصدر: عبد الله الطائي وعيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 157

خامسا-متابعة رضا العميل: يشير رضا العملاء إلى نجاح المنظمة في تلبية حاجاتهم بطرق مقنعة واستجابة للمؤشرات التي يعتمدون عليها في الحكم على العلاقة بينهم وبين المنظمة من خلال منتجاتها كما أنه يعطي تغذية عكسية لمدى قدرتها على الوفاء بالمتطلبات وتحقيق نتائج مرضية، وتوجد مجموعة من الخطوات المعتمدة لمتابعة رضا العملاء وتتضمن:

1- وضع أهداف واضحة يحدد في إطارها مستوى الرضا المستهدف تحقيقه ولا بد أن يكون مؤسسا على مؤشرات واقعية قريبة من العملاء.

- 2- صياغة استراتيجية في حدود الرضا المطلوب وتكون قابلة للتنفيذ على فترات زمنية متعاقبة.
- 3- قياس مستوى الرضا المتحقق إلى مستوى الرضا المستهدف في ضوء خطوات التنفيذ بهدف تعديل الوضع وتقويم الانحرافات إن وجدت.
- 4- في حالة عدم تحقق المستوى المستهدف من الرضا، من الضروري تشخيص أسباب ذلك.
- 5- صياغة وتنفيذ الاستراتيجية واستمرارية المتابعة لرضا العملاء.

سادسا- أدوات متابعة وقياس رضا العميل: من بينها: ¹

- 1- نظام الشكاوى والمقترحات: تتجه العديد من المنظمات إلى وضع نظام يسهل على العملاء تقديم شكاوهم واقتراحاتهم للمنظمة عن طريق تخصيص خط هاتفي أو عنوان بريد إلكتروني أو موقع الكتروني مما يكشف عن جوانب الضعف في المنتج أو أي أنشطة التسويق أو المنظمة، وعلى المنظمة الاهتمام بما يتقدم به العميل لاستخلاص المؤشرات المناسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة والتي تؤدي إلى التحسين المستمر.
- 2- المنتج الميداني لرضا العميل: هو مسح ميداني دوري يستخدم فيه الايتان لقياس مستوى رضا العملاء.
- 3- التسوق الوهمي: يجري فيه استخدام أفراد لتقمص دور المشتري المحتمل وتثبيت نقاط القوة والضعف التي يروها من خلال شراء منتجات الشركة والمقارنة بمنافسيها.
- 4- تحليل العملاء المتوقفين عن التعامل مع المنظمة: يتم الاتصال بالعملاء الذين توقفوا عن الشراء من المنظمة أو تحولوا إلى مورد آخر لمعرفة السبب من جانب ومراقبة معدل العملاء الذين تفقدتهم المنظمة من جانب آخر.
- 5- المقابلات الشخصية والاتصال بالعملاء الحاليين: يتم ذلك من قبل المدراء أو ممثلي المنظمة أو مندوبي المبيعات ويمكن في هذه المقابلات استطلاع مستوى الرضا ومدى التغيير في الرغبات والتوقعات.

سابعا: استدامة رضا العميل: تتضمن استدامة العملاء والمحافظة عليهم بعض المفاهيم منها ما يلي: ²

- 1- إن العلاقة مع العميل هي انعكاس للعلاقة مع العاملين من منظور إدارة الجودة الشاملة رضا العميل الخارجي مرتبط برضا العميل الداخلي، فتحقيق مستويات أعلى من الرضا واستدامتها يتحقق من خلال الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة، وإشباع رغباته وحاجاته للوصول إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذا ما يدعم سعيهم إلى إرضاء العميل والاتصال الفعال معه.

¹ رعد عبد الطائي وعيسى ققادة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 155 بتصرف.

² بوحرد فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 198-199 (بتصرف).

2- ينظر إلى ثقافة المؤسسة على أنها حجر الأساس: في بناء علاقة متينة وطويلة مع العميل ويتضمن ذلك بناء ثقافة داخل المنظمة لتوجيه سلوك العاملين في التعامل مع العملاء، واختيار الكفاءات المناسبة وتسيير فرق الاتصال بالعميل على التركيز على جعل العميل من أولى اهتمامات كل فرد في المنظمة وغرس ثقافة خدمة العميل وتلبية متطلباته في كل وقت وعلى أكمل وجه ووفقا لما يرضيه.

3- هيكلية التنظيم باتجاه الاتصال الفعال مع العميل: يشمل ذلك توضيح المسؤوليات وتفويض السلطات اللازمة للتعامل مع متطلبات العملاء وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ذات العلاقة المباشرة بالعميل مما يتطلب تبسيط الهيكل التنظيمي لتسهيل عملية الاتصال على المستويين الداخلي والخارجي.

4- الجودة أفضل مصدر للحصول على ولاء العملاء وزيادة الربحية: أكثر العوامل تأثيرا على رضا العميل هو مستوى الجودة المحقق.

5- الرضا كهدف يتضمن تقديم القيمة الأعلى للعملاء: بأقل تكلفة وفي نفس الوقت تحقيق الربح والاستقرار الاقتصادي للمنظمة فوفقا لإدارة الجودة الشاملة أن علاقة المنظمة والعمل قائمة على أساس تحقيق المصلحة للطرفين وأن نجاح المنظمة بمدى الرضا المحقق لدى العميل والرضا يعتمد على فعالية أدائها.

المطلب الثاني: التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، ويعد إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي الهدف منها هو الوصول إلى الاتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة لتطوير مستوى جودة منتجاتها مركزا على مبدأ المشاركة الكاملة للعاملين في تحقيق عيوب صفر والبحث عن حلول لمشكلات الجودة مما يشجع على الابداع والمبادرة كسبيل لبناء وتنمية المعارف الجديدة.

أولاً- مفهوم التحسين المستمر: لقد ظهر مفهوم التحسين المستمر كمدخل إداري وفلسفي يعتمد على مقترحات العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية مع نهاية القرن 19 م وتزامن ذلك مع اعتماد اليابانيين لنظام حلقات الجودة في مختلف مؤسساتهم كآلية للتحسين بمشاركة العاملين في حل مشكلات الجودة.

يعرف التحسين المستمر بأنه " عملية تركز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلالات في مستوى تقديم المنتج والقضاء على أسبابها مسبقاً¹

التحسين المستمر تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة والهدف منه بلوغ الكمال الذي لا يدرك فيستمر ويدوم السعي إليه²

التحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ، الجديد المستمر عبارة عن مجموعة من الجهود يقوم بها العاملون في المنظمة مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة مع تحقيق رغبات العميل والمحافظة على مستوى الجودة المطلوبة، وبذلك فتحسين الجودة عبارة عن رحلة مستمرة تهدف إلى تحديد علامات الطريق ووضع الأهداف وحل المشاكل وتطوير المهارات والتدريب من أجل التوصل إلى تحقيق نتيجة الأفضل من خلال عملية التغيير التدريجي التي تركز على تنفيذ المهام الموجودة بطريقة أكثر فعالية: (الشكل 2-6).

ثانياً- أهداف التحسين المستمر: تعد فلسفة التحسين المستمر قاعدة قوية للمنظمة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة لأنها توجه القادة إلى الاستثمار في برامج التحسين المستمر للعمليات والجودة مع وذلك يعود بمردود مادي على المدى البعيد ومن أهدافه نذكر:³

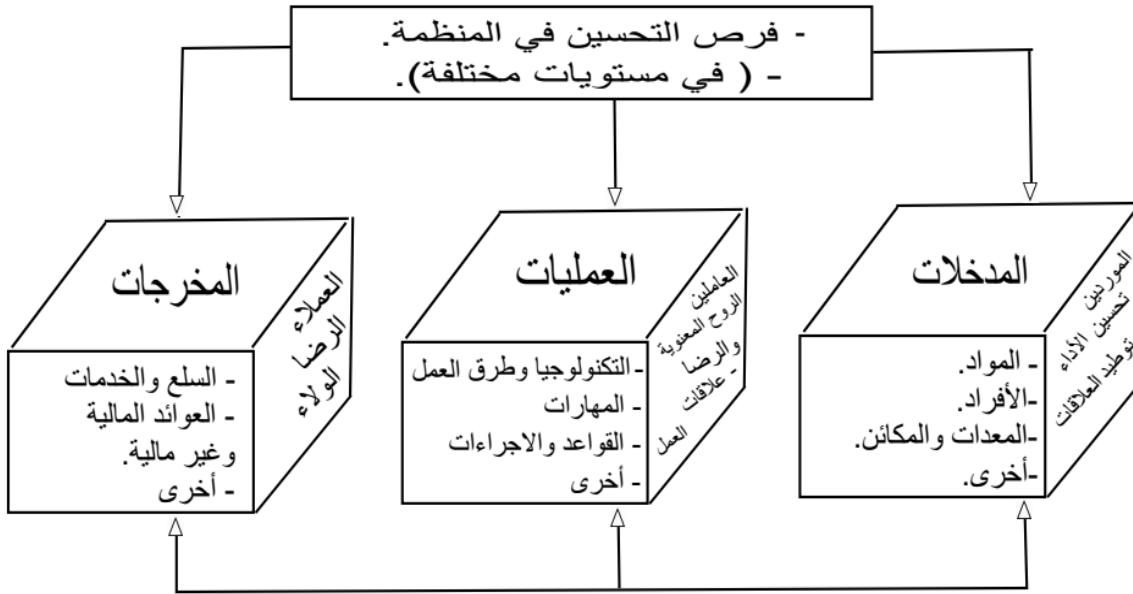
- 1- التفوق في التصنيع: ويمكن تحقيق ذلك من خلال تخفيض محتويات التخزين وارتفاع مستوى الجودة وتخفيض أوقات التسليم وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء
- 2- التفوق في التصميم: ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبسيط تصميم المنتجات وإمكانية تحسين تدفق الإنتاج بدقة وبأقل أخطاء ممكنة وبدون اسراف في استخدام الموارد.
- 3- التفوق في التسويق: (ويمكن تحقيق ذلك من خلال الفهم الجيد لاحتياجات العميل وتلبية تلك الاحتياجات بفعالية وفي الوقت المناسب.

¹ بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 142.

² رعد عبد الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 194.

³ بوحروود فتيحة، المرجع نفسه ، ص 144.

الشكل (2-6) : مجالات التحسين في المنظمة



المصدر: عبد الله الطائي وعيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 195.

ثالثا- مداخل التحسين المستمر

1- المنهج الياباني في التحسين المستمر:

لقد تطرقت بعض الدراسات إلى مفهوم كايزن * Kaizen كنظام للتطوير والتحسين المستمرين، يتكون المصطلح من شقين هما Kai وتعني التغيير التدريجي إلى الأفضل و Zen تعني الزيادة الطفيفة والتحسين المستمر فمدلول كلمة كايزن هو إجراء تغييرات صغيرة تدريجيا ودوريا لكافة العمليات في المنظمة وفي كل الأوقات لتكون أكثر كفاءة وفاعلية. (1)

المفاهيم الأساسية لنظام كايزن: تلخص في: (2)

- أ- التأكيد على الجودة أولا وعلى منظومة (الجودة - التكلفة - التسليم)، فالمنتج الياباني لا يهتم أولا بالربح ولا بالنتائج القصيرة الأمد بل يهتم رضا العميل طويل الأجل.
- ب- الاعتماد على نظام الوقت المحدد والذي يرمز له اختصارا (JIT) والذي يعرف بأنه إنتاج أكبر كمية ممكنة بالقدر المطلوب، مع عدم الاحتفاظ بالمخزون أو جعله أقل ما يمكن.

* كايزن: مصطلح ياباني يقصد به عملية التغيير الجيد وبشكل دائم للعمليات، حيث ابتكر الباحث الياباني Massak Imai نظام كايزن في سنة 1984 وهو رئيس وصاحب معهد كايزن في طوكيو.

(1) بوحود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 145.

(2) رعد عبد الطائي وعيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 198-199 بتصرف.

ويقوم على ثلاثة أسس تعرف M3 وهي:

- Muda: مودا وتعني التقليل من التلف والعطلات.
 - Muri: موري، وتعني تخفيض إجهاد الفرد والماكينة.
 - Mura، وتعني التقليل من الاتلاف والتغير.
- ب- خطوات تحقيق الكايزن: تشمل عملية نظام الكايزن في المنظمة مجموعة من المفاهيم المستمدة من عمق الثقافة أهمها: ¹
- الفرز: هو عبارة عن تقييم الأوضاع السائدة ليتم التمييز بين الأشياء الأساسية والأشياء غير الأساسية، ويصطلح على هذا المفهوم باللغة اليابانية " Seuri " .
 - الترتيب المنهجي: أي وضع وترتيب الأشياء في مواقعها حسب ترتيبها، لتفادي ضياع الوقت في البحث عنها فتكون جاهزة للاستخدام عند الحاجة إليها، ويطلق على هذا النمط « seiton ».
 - تنظيف مكان العمل: ويصطلح عليها « seiso » أي التنظيم الدائم لمكان العمل.
 - التعقيم الشامل: وتسمى باليابانية « seiketsu » للإشارة إلى الحرص الدائم على تطبيق المفاهيم الثلاث السابقة ومحافظة الفرد العامل في المؤسسة على نظافته الشخصية وظهره اللائق عند أداء مهامه.
 - الإنضباط الذاتي: ويسمى بلفظ « shitsewke » بمعنى حرص الفرد على التقيد بالضوابط والالتزام بتعليمات النظافة والترتيب بشكل شخصي والحث على اللطافة واللباقة مع الآخرين واحترام أنظمة العمل بالمؤسسة.

تستخدم هذه الخطوات لتحسين بيئة العمل وتهيئتها وتنظيفها لتكون قابلة للعمل بها، فتساعد على الاستخدام الكفء للموارد، وسماها ماساكي ب S 5.

4- مدخل دورة PDCA: " لديمنغ واستوارت "

من أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسين المستمر مدخل دورة « PDCA-Cycle » والذي تم تطويره من قبل " ديمنغ واستوارت " ليصبح إطارا مهما لمراحل أنشطة التحسين المستمر والذي يتم وفقا للمنهجية التالية: ²

أ-خطط Plan المرحلة الأولى تتمثل في وضع خطة التحسين، ويتم ذلك من خلال:

¹ بوحدود فنيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 146-147.

² رعد عبد الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 204-205.

- دراسة العملية الحالية وتنميط أو تفنين العملية.
 - جمع البيانات لتحديد المشكلة وتحصيل أسبابها باستخدام أدوات الجودة.
 - اعداد خطة التحسين ومعايير التقييم لقياس النجاح.
 - أ- جرب DO: المرحلة الثانية تتمثل في اختيار الخطة من خلال تجريبها في نطاق محدود ويتم من خلال:
 - تنفيذ خطة التحسين في نطاق محدود.
 - توثيق التغييرات وجمع البيانات بأسلوب نظامي لأجل تقييم النجاح في التنفيذ المحدود للخطة.
 - ج- الفحص Cheek: المرحلة الثالثة تتمثل في تدقيق نجاح الخطة في تحقيق الأهداف المتوخاة منها، ويتم ذلك ب:
 - تحليل وتقييم البيانات عن نتائج تنفيذ الخطة.
 - تحديد مدى نجاح خطة التحسين في تحقيق أهدافها، وهل هناك حاجة للتعديل فيها، ثم إعادة تجريبها حتى يتم التحقق من النجاح أو إلغائها.
 - د- نفذ Act: المرحلة الرابعة تتمثل في تنفيذ الخطة التي ثبت نجاحها في الفحص على نطاق واسع ويتم ذلك ب:
 - توثيق وتنميط العملية بصيغتها الجديدة بعد التحسين الناجح.
 - إبلاغ العملية بنمطها ومعاييرها الجديدة لجميع ذوي العلاقة وتعميمها.
 - إجراء التدريب للمعنيين على القيام بالعملية الجديدة.
- تطبيق هذه الدورة في مختلف مستويات المنظمة وفي مختلف المواقع، والجانب الجوهري فيها هو تكرار الخطوات أو الاستمرارية.

5- منهج جوران في تحسين الجودة:

سبق أن تم تناول ثلاثية جوران كمنهجية من مناهج الجودة حيث يقوم ذلك المنهج على ثلاثية: تخطيط الجودة، السيطرة على الجودة، تحسين الجودة ففي المرحلة الأولى يتم وضع خطة شاملة للجودة، وبعد أن تجري المباشرة بعملية التنفيذ تبدأ المرحلة الثانية وهي الرقابة على الجودة، ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي: تحسين الجودة.

من أهم الأفكار في منهجية جوران لتحسين الجودة ما يعرف بالمشاريع المتتالية وللمشاريع أهداف مختلفة في مجالات التحسين مثل تحسين عملية ما أو تقديم منتج أو خدمة جديدة أو حل مشكلة ووفقا لهذه المنهجية تأخذ العملية الشكل الإجرائي.

يوضح الشكل (2-7) أن مباشرة فريق المشروع باعتماده واحدة من المنحنيات وهي:

منهجية مجموعة القيادة: تستخدم في المشاريع الواسعة أو المعقدة والتي تضم في فريقها كبار المديرين في المنظمة للكشف وتشخيص مشاريع تعالج مسائل محددة.

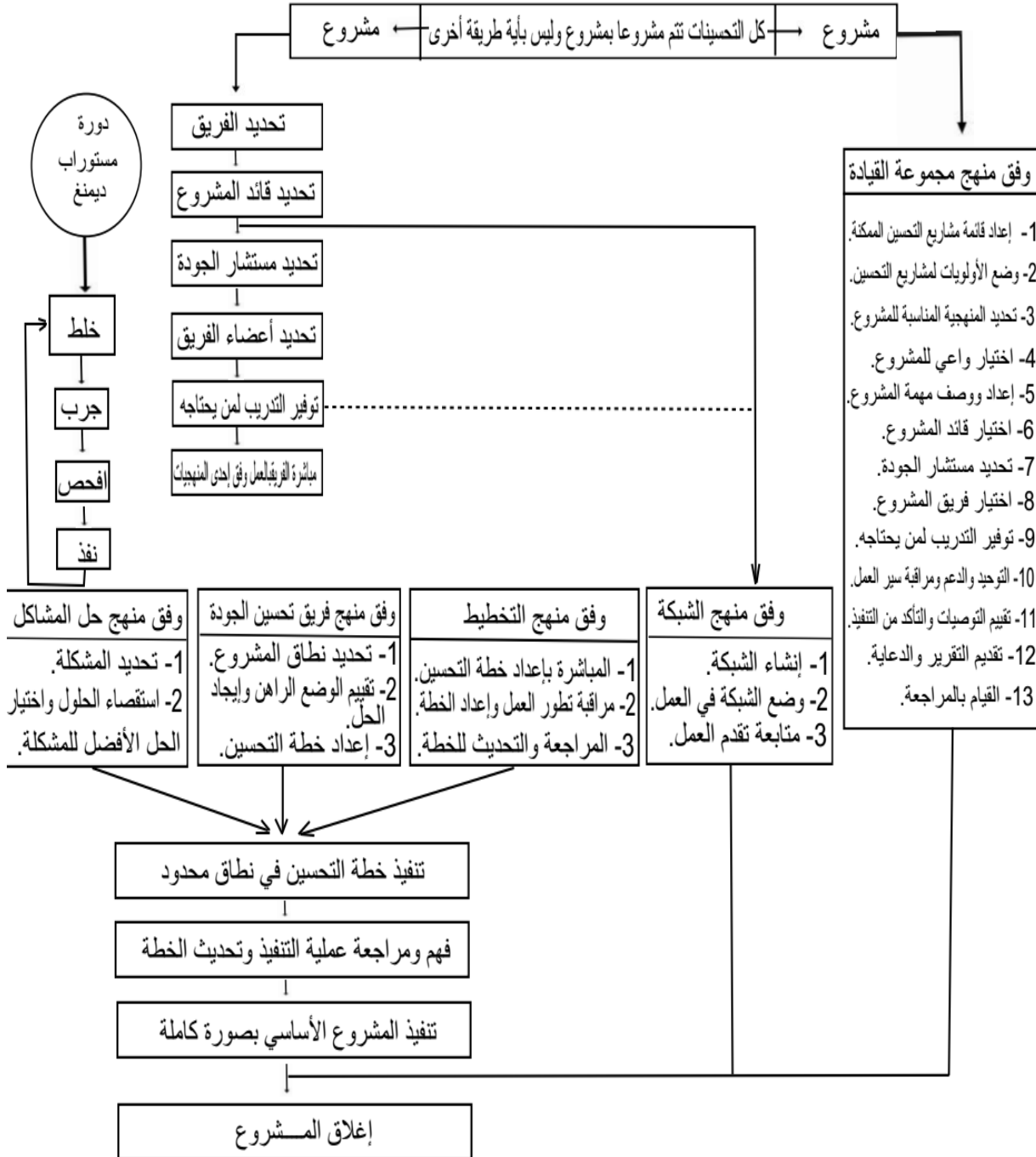
منهجية التخطيط: تستخدم في مشاريع تخطيط خدمات والمنتجات والعمليات الجديدة وتنفيذها.

منهجية فريق تحسين الجودة: تستخدم في تحسين العمليات ومجالات العمل القائمة.

منهجية حل المشاكل: تستخدم عندما تكون هناك حاجة للبحث عن أسباب مشكلة معينة ثم العمل على إزاحتها.

منهجية الشبكة: تستخدم عندما تكون هناك أنشطة متشابهة أو متطابقة في مواقع أو أجزاء مختلفة من المنظمة.

الشكل (2-7): منهجية المشاريع المتتالية لتحسين المستمر



المصدر: رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة مرجع سابق الذكر، ص: 209

المطلب الثالث: مشاركة العاملين (روح فريق العمل)

تؤمن إدارة الجودة الشاملة بأهمية مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة في المساهمة الفاعلة لتطوير عمل المنظمة والارتقاء بها إلى المستويات العليا في العمل والإنتاج.

إن مشاركة العاملين ثم اندماج العاملين هي انعكاس لاتجاهات الإدارة التي شاعت في السبعينيات وخلال الثمانينات مع بروز إدارة الجودة الشاملة ثم تطوير ممارسات المشاركة والاندماج للعاملين إلى مفهوم أكثر تطوراً وعمقاً وملائمة لإدارة الجودة الشاملة عرفت بـ " تمكين العاملين".

أولاً: مفهوم التمكين:

يعرف التمكين بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة" (1)

وفي تعريف آخر ينظر إلى التمكين على أنه عادة تطوير القوة والمسؤوليات المناطة بالفرق في موقع العمل أو في موقع الخدمة للعميل¹

يعرف التمكين على أنه "الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية و الجوهرية لدى العاملين"²

كما يعرف أيضاً على أنه " تهيئة الظروف التي يمارس من خلالها الأفراد كفاءاتهم و قدراتهم

في الرقابة على عملهم مما يقوي عندهم روح المبادرة و الاصرار على أداء مهام ذات معنى"³

وفي تعريف أيضاً يرى أن التمكين هو إيجاد الظروف التي تشجع العاملين والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية⁴

تأخذ العملية شكل الإجراءات التالي:

–تحديد فريق المشروع

(1) رضا إبراهيم المليحي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتاب، مصر 2012، ص 257.

¹ رعد عبد الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 241.

² Robbins Stephen, organizational Behavior, concepts, controversies and application, 6th edition, prentice-Hall INC Englewood cliffs, NJ USA, 1993, 682

³ Cook curtis, Wand Hunsiker philip L, Management and organizational Behavior, Me, Graw, New york, USA, 2001, p258.

⁴ بوحورود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 161

- تحديد المشكلات أو فرص التحسين وتصنيفها في أولويات.
 - اختيار المهمة أو المشكلة التي سيتم العمل عليها لإحداث التحسين.
 - وصف المهمة.
 - اتخاذ الإجراءات والعمل لحل المشكلة وإجراء التحسين.
- فتمكين العاملين يفتح لهم المشاركة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات وتوفير الظروف للسماح لهم بأن يساهموا بأفكارهم وآرائهم في عملية التحسين المستمر وبالتالي فإن التمكين هو أكثر من مجرد تفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال التي يقوم بها، بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود المهام المطلوبة منه، حيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل¹
- وعليه فإن التمكين هو المشاركة الكاملة للمرؤوسين فيما يتعلق بتسيير شؤون العمل والذي ينتج عنه حب وولاء العاملين للمؤسسة وجاهزيتهم بشكل طوعي في تنفيذ المهام الخاصة بهم.
- ثانيا مبادئ التمكين:** تتكون أساسيات التمكين من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower وهي كالتالي: (1)
- 1- تعليم العاملين E-Education: ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها ومما يؤدي بدوره إلى نجاحها.
 - 2- الدافعية: M-Motivation: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وليبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة.
 - 3- وضوح الهدف: P-Purpose: يجب على كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة وأهدافها.
 - 4- الملكية: O-ournes dhip: لتحقيق الإنجاز على الإدارة والعاملين في المنظمة قبول تحمل المسؤولية والمسائلة على أفعالهم.
 - 5- الرغبة في التغيير: W-Willingness to chage: يجب أن يكون لدى الإدارة العليا والإدارة الوسطى الرغبة في التغيير لإنجاح جهود التمكين وذلك من خلال التغيير في طرق العمل ووسائل الأداء.

¹ قاسم ابراهيم الشعار ، فايز جمعة النجار ، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة واثرا في الابداع و التكنولوجيا ، داسة تطبيقية على المصارف العاملة في الاردن ، مجلة دراسات ، العلوم الادارية / المجلد 42، العدد2، الاردن ، 2015، ص411.

(1) رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد ، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر ص206

6- نكران الذات: E-Ego Elimination: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء به، بسبب حب الذات لدى القيايين الإداريين واتباعهم النمط الإداري القديم المتمثل بحب السيطرة والسلطة.

لذا على الإدارة النظر إلى التمكين على أنه طريق لتحسين مستوى الأداء في العمل بشكل جماعي وليس بشكل شخصي.

7- الإحترام: R-Respect: إن جوهر التمكين يكمن في الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وسياسة فلسفة احترام العاملين وعدم التمييز بينهم.

ثالثاً-أساليب تمكين العاملين: يمكن إجمال أساليب التمكين على النحو التالي: ⁽¹⁾

1- التمكين من خلال القيادة: إن دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد التفويض إذ يتطلب تحفيز الأفراد للاستجابة وقبول تحمل المسؤولية أكبر، وتعلم مهارات ومعارف أكثر ويؤدي ذلك إلى ممارسة الأفراد العاملين لعملية اتخاذ القرار لحل مشاكل الجودة في الوظيفة التي يؤديها والإبداع والانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء أو ما يفوقها مما ينعكس على شعورهم بالرضا.

2- تمكين الفرد: لا يتحقق التمكين بمجرد تحويل الفرد لصلاحيه اتخاذ القرار، بل لابد من استجابة وتحملهم المسؤولية، مما يتطلب تحقيق جوانب نفسية لديه تتعلق بالشعور والإدراك بمعنى تمكين الذات ولا يتم ذلك ما لم يشعر الفرد أن التمكين عملية ذات قيمة له، كشعوره بالرضا نتيجة امتلاكه السيطرة على الأحداث في وظيفته.

فتمكين الفرد يجعله أكثر تحكماً في متطلبات وظيفته ويجعل له قدرة أكبر في استثمار الموارد والمعلومات.

3- العمل التعاوني أو تمكين المجموعة: يتعلق هذا النوع من التمكين على تطوير قدرات الأفراد للعمل والتعاون مع بعض، واستثمار هذه المشاركة لتمكين الأفراد أنفسهم.

فتحقيق شروط المهارة والمعرفة في أعضاء المجموعة أو الفريق يجعل لكل منهم اسهاماً مفيداً في القرار الجماعي الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي.

4- التغيير الهيكلي أو الإجرائي: ينصب تمكين العاملين في هذا الأسلوب على إجراء التغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة، ويكون من العناصر الآتية:

⁽¹⁾ رضا إبراهيم المليحي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتاب، مصر 2012، ص 268-269.

أ- الوضوح والتناسق في أهداف المنظمة الخاصة بالإنتاج والتطوير وتوجيه كل مستويات الإدارة والعاملين اتجاه تلك الأهداف.

ب- التقييم والتطوير المستمر للاحتياجات المهنية (معارف ومهارات) للعاملين مع تعظيم إحساسهم بالملكية وتحمل المسؤولية.

ت- ضمان التوافق بين أهداف التنظيم وأهداف الإدارة وأهداف العاملين.

ولا يمكن تحقيق هذه العناصر الثلاث إلا بتحسين الاتصال الداخلي والخارجي.

5- التمكين متعدد الأبعاد: يرى البعض أن أسلوب واحد من أساليب التمكين قد لا يكون كافياً لجعل التمكين فعالاً لذلك لا بد من الجمع بين القيادة والرقابة والدعم وإجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية وأن على إدارة الموارد البشرية دعم تلك العناصر، والعمل على ربط عملية التمكين بالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية .

رابعاً-أبعاد التمكين: تتمثل أبعاد التمكين فيما يلي:¹

- تفويض السلطة: هو التنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للعاملين لأداء مهام معينة.
- تطوير الشخصية: شعور العامل بأن المنظمة تساعد في تطوير مهارته في العمل وتوفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكافأة المادية والمعنوية والبرامج التدريبية.
- التقليد والمحاكاة: تعني تعلم واكتساب مهارات جديدة من خلال تقليد السلوك المميز للعاملين الآخرين في المنظمة.
- تنمية السلوك الإبداعي: هو إنتاج أفكار تكون جيدة ومفيدة في آن واحد، والعمل على ترجمتها إلى بعض الأشكال والنماذج التي يفهمها الآخرون، بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقها والتي تعمل على تحسين البيئة الداخلية ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
- المشاركة: أن تمنح الإدارة حرية وفرصة للعاملين لاتخاذ قراراتهم دون قيود أو قوانين تفرض عليهم أو الحد من إسهامهم، يهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف قدراتهم وتحسين روحهم المعنوية.

خامساً-مجالات التمكين: هناك أربعة مجالات لتطبيق التمكين وهي:²

➤ توفير قاعدة للمعلومات والمعارف تسهم في نشر المعرفة الوظيفية بين العاملين.

¹ رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر ص 244-245 بتصرف.

² علي الطلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية ، مجلد 37- العدد 01، 2010 ، ص 69.

- تشكيل فرق عمل قادرة على تحديد الأعمال من حيث (متى؟ كيف؟ من؟) .
- مشاركة العاملين في صنع السياسات.
- تشجيع التغيير وتنفيذ وتطوير فرق تحسين الجودة.

خامسا - علاقة التمكين الجودة:

يضمن التمكين فاعلية الأداء وفعالية استغلال الموارد، كما يؤدي إلى جعل لعمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، فهو يساهم في تحقيق الجودة على عدة مستويات:¹

1- على مستوى الفرد : من خلال زيادة الرضا الوظيفي والحافزية وتقليل إمكانية ترك العمل، فمنح العاملين حرية التصرف والمشاركة والاستقلالية يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا واحترام الذات، وزيادة الالتزام الوظيفي وزيادة الولاء للمنظمة ولفريق العمل الذي ينتمون إليه ومما ينتج عنه تحسن في مستوى الإنتاجية واكتساب المعرفة والمهارة فالتمكين يعزز من الشعور الإيجابي للعاملين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني وتقليل الغموض والتضارب في عملهم.

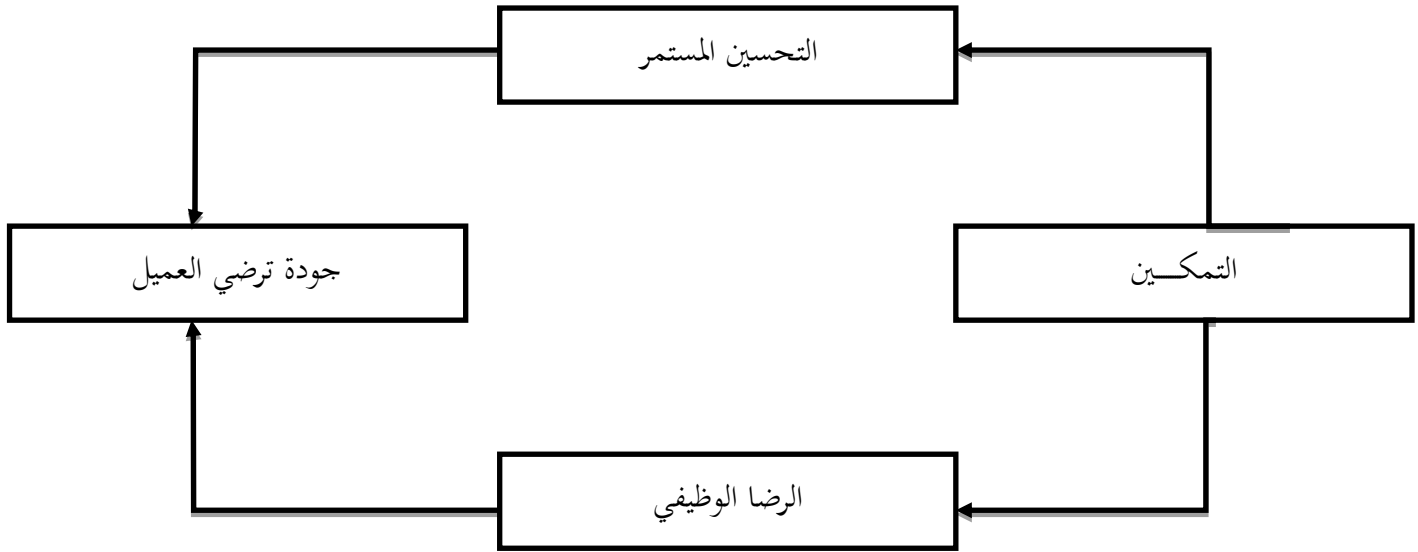
2- على مستوى المنظمة: وذلك بمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسبها مرونة عالية ويمكنها من التكيف السريع، إذ يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة والقدرة على التعلم وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، كما أنه يوفر إدراكاً أكبر للاحتياجات التنظيمية مع احتياجات العاملين.

3- على مستوى العملاء: يمكن من سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال تقديم الخدمة، فتمكين العاملين يمكن أن يوصل العامل إلى مستوى عال من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة التي من شأنها أن تحول العميل غير الراضي عن المنتج أو الخدمة إلى عميل راضٍ، وبالتالي يكون العامل الممكن مصدراً هاماً في إيجاد أفكار جديدة وهامة لخدمة العملاء حيث أن العاملين في الخطوط الأمامية أكثر علماً مما يحتاجه العميل وما يرضيه وذلك لتواصلهم معه بشكل دائم، مما يساهم في بناء سمعة جيدة للمنظمة.

ويمكن أن نفسر أهمية التمكين في الحصول على الجودة المطلوبة من خلال الشكل (2-8)

¹ بوخلوة باديس، أثر تطبيق العلوم الإدارية - دراسات مبادئ إدارة الجودة الشاملة على وجود المنتجات النفطية، مرجع سابق الذكر ص 48.

الشكل (2-8): العلاقة بين التمكين والجودة



المصدر: بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال مصدر سابق الذكر، ص 162.

فالتمكين حسب هذا الشكل يعد آلية لتفعيل عمليات التحسين المستمر ويعزز الشعور الإيجابي لدى العاملين مما يساعد على نمو الرضا الوظيفي لديهم وكل هذه العوامل تؤدي إلى تحقيق الجودة المطابقة لمتطلبات العملاء.

المطلب الرابع: القرار المبني على الحقائق

يعد القرار الأكثر فاعلية هو القرار الذي يتخذ بناء على موقف تعاوني وتشاوري بين القادة الإداريين والعاملين.

أولاً- مفهوم القرار: هناك تعريفات متعددة للقرار منها:

- يعرف القرار على أنه التزام محدد نحو نشاط أو عمل ما ⁽¹⁾
- ويعرف أيضا على أنه " الاختيار بين البدائل بحيث يصل الإداري إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه وأن لا يؤديه في موقف معين ووقت معين ⁽²⁾
- وفي تعريف آخر القرار هو " اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار " ⁽³⁾

⁽¹⁾ رضا إبراهيم المليحي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتاب، مصر 2012، ص 282-283 بتصرف.

⁽²⁾ موفق حديد محمد، وظائف المدير، مرجع سابق الذكر، ص 256

⁽³⁾ سهيل أحمد عبيدات، القيادة: أساسيات نظريات مفاهيم، مرجع سابق الذكر، ص 134.

ثانيا: تصنيفات القرار: صنفتم القرارات إلى ثلاثة أنواع وهي:

أ- القرارات في حالة التأكد في هذا النوع من القرارات نجد أن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار معروفة بتأكد تام مع وجود استقرار وعدم وجود غموض أو التباس، وانتقاد تدخل أو تأثير عوامل البيئة الخارجية على القرار لذا يكون متخذ القرار متأكدا من نتيجة قراره⁽¹⁾

ب- القرار في حالة عدم التأكد: تمثل المواقف التي لا يستطيع متخذ القرار أن يحدد احتمالات حدوث كل حالة منها مستقبلا، ومن ثم تمثل الخصائص الشخصية لمتخذ القرار أهم المعايير التي يعتمد عليها لاتخاذ القرار كدرجة تباؤله أو تشاؤمه أو درجة أسفه على عدم تبني قرار ما من عدمه⁽⁴⁾

ت- القرار في ظل المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف معروفة وهناك احتمال في حدوثها ودرجة الاحتمال معروفة نسبيا أيضا، وهذه الدرجة تكون متفاوتة من قرار إلى آخر، فهناك مثلا قرار عائده كبير لكن درجة المخاطرة المصاحبة له كبيرة في حين هناك قرار آخر عائده قليل لكن درجة المخاطرة المصاحبة له ضئيلة وهكذا⁽⁵⁾

ث- القرار في ظل إدارة الجودة الشاملة: إن اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للقائد الإداري حيث أن مقدار النجاح الذي تحققة أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات وأساليب اتخاذها.

ثالثا- مراحل اتخاذ القرار: تتضمن عملية اتخاذ القرار الخطوات التالية: (1)

أ- تشخيص المشكلة: ينبغي على القائد الإداري تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ومعرفة درجة أهمية المشكلة دون الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت المناسب لحلها.

ب- جمع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، فاتخاذ القرار يعتمد على قدرة القائد الإداري في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة. ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، وبعدها تحليلها ومقارنة الحقائق والأرقام من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

ت- تحديد البدائل المتاحة وتقييمها: يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل مثل وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها وإمكاناتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ

¹ فتحي أحمد ذياب عواد إدارة الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 225

² مصطفى يوسف كافي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق الذكر، ص 150

³ خضير كاضم حمود وروان الشيخ إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سابق الذكر، ص 261-260 بتصرف.

⁴ خضير كاضم حمود وروان الشيخ، المرجع نفسه، ص 261-260 بتصرف.

القرار، وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، والذي يساعده على تصنيف البدائل وترتيبها للوصول إلى عدد محدود منها.

ث- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأحسن.

ج- متابعة تنفيذ القرار وتقييمه: يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي أحسن النتائج، وعند تطبيق القرار وظهور نتائجه يتم تقييمها للتعرف على درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

1- حل المشكلات: إن حل مشكلات واتخاذ القرارات يعد من أسس إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن القرارات الجيدة من شأنها أن تقلل من كمية ونوعية المشاكل التي من الممكن أن تحدث، ويتم حل المشكلات في إطار الجودة الشاملة فقط عندما يصبح احتمال تكرارها مرة أخرى شبه معدوم.

فالمنظمة التي تتبنى أسلوب الجودة الشاملة تسعى على حل مشاكلها مرة واحدة وهذا مايقودها إلى: (1)

1- تحسين الجودة في الخدمات والمنتجات.

2- تخفيض التكاليف.

3- تحسين رضا العميل.

4- تحسين التنافسية وتحقيق المركز في السوق.

2- مزايا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إن العمل على إشراك العاملين ومساهمتهم في صنع

القرارات ينتج عنه مجموعة من الفوائد الآتية: (2)

أ- المساعدة على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

ب- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة بين القائد الإداري وبين العاملين.

ت- للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من المنظمة، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهدافها، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

ث- كما تساعد المشاركة على رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

(1) صلاح الدين حسين السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 67 بتصرف.

(2) خضير كاضم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سابق الذكر، ص 261.

وهناك بعض الارتباطات عند مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وهي:¹

- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- تهيئة المناخ الملائم من الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة.
- إعطاء الفرصة المناسبة لعمليات المشاركة مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على أداء المنظمة.
- فاتخاذ القرار هو عملية اختيار أسلوب تصرف من بين البدائل المتاحة بغية تحقيق أهداف معينة، ويجب أن تكون الحاجة لنظام المعلومات مدعم لاتخاذ القرار على كافة المستويات الإدارية ولا يقتصر على مستوى الإدارة العليا، وبالإضافة إلى ذلك أن يتم التنسيق التام بين القرارات الإدارية التي تتخذ على كافة مستويات التنظيم وتتجلى أهمية القرارات المراد اتخاذها باعتمادها على الحقائق المتاحة أمام متخذ القرارات لكي يستند إليها بالقرارات الصائبة لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الخامس: التركيز على العمليات كالتركيز على النتائج

من متطلبات تطبيق الجودة الشاملة اتباع منهجية عملية في إدارة العمليات حيث تمثل العملية تحويل مجموعة من المدخلات (المادية/ الغير مادية) إلى مخرجات (السلع ، الخدمات أو المعلومات...).

يعود بناء المنظمة لميزة تنافسية قوية في الأسواق إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون، إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو ادراكها بعدها الأساس لرضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة.

أولاً-أسلوب الإدارة بالعمليات: تعرف العملية بأنها: مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها التي تحول المدخلات إلى مخرجات.

لوصول إلى أعلى كفاءة في أنشطة المنظمة ينبغي اتباع نموذج العملية وهذا يحتم تعريف العمليات و مدخلاتها ومخرجاتها ونقاط الاتصال بينها وتحديد الزبائن والموردين وأنواعهم الداخليين والخارجيين، وهذا الأسلوب يتطلب تحديد الرقابة وعوامل الأداء والموارد وأساليب قياس النتائج²

¹رعد عبد الله الطائي وعيسى ققادة ، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر ص. 134 .

²- عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص.163

وفي ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، فإن العمليات السائدة تصبح غير ملائمة ولا بد من إعادة التصميم لها ومن البرامج في هذا المجال إعادة الهندسة للعمليات.

ثانيا: تغيير العمليات من خلال إعادة الهندسة: تشير إعادة الهندسة إلى إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم جذرية العمليات من أجل تحقيق تحسينات ملموسة وفقا لبعض المقاييس المختلفة للأداء كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

كما تعتبر عمليات المنظمة عن أي نشاط من الأنشطة (كالإنتاج والتسويق، الشراء، الموارد البشرية، المالية أو فروع تلك الأنشطة) وتبدأ عملية إعادة الهندسة من العميل لإعادة تنظيم طريقة العمل بحيث تؤمن مستوى أفضل في تلبية رغباته وتوقعاته بتكلفة أقل.

ولإحداث تغيير في العمليات باستخدام أسلوب إعادة الهندسة لابد من مراعاة العناصر الآتية: ⁽¹⁾

- 1- يهدف إعادة تصميم العمليات من خلال إعادة الهندسة إلى جعل المنظمة متميزة في مختلف جوانبها وصولا إلى تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العمال.
- 2- إعادة تصميم العمليات هو جانب من عملية التسيير في المنظمة ولا بد من تكامله مع الجوانب الأخرى كتمكين العاملين.
- 3- إعادة تصميم العمليات يؤدي إلى تغييرات في نظام المنظمة ككل (المدخلات، العمليات، المخرجات).

ثالثا- العوامل التي أدت إلى تبني مدخل العملية: تم التمييز بين مجموعة من العوامل (الداخلية و أخرى خارجية) والتي دفعت بالمنظمات إلى انتهاج مدخل العملية وأهمها ما يلي: ⁽²⁾

1-العوامل الداخلية: تتمثل في:

- أ- التركيز على النتائج وخلق القيمة المضافة أدى الى الاهتمام بمدخل العمليات.
- ب- وجود اختلالات فيما يخص سياسة الاتصال ووجود مناطق غير مسؤولة.
- ت- الحاجة إلى توجيه منهج الجودة نحو إشباع رغبات الزبون.

2-العوامل الخارجية: منها:

- أ- تطور متطلبات الزبون.

⁽¹⁾رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر ص 135 بتصرف.

⁽²⁾بوحدود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص59

ب- ظهور أنظمة جديدة للإدارة- كالإدارة البيئية

ت- إعطاء المدخل الحديثة للتمييز أهمية كبيرة لهذا المدخل.

ثالثا -فهم إدارة العملية ان منهج ادارة العملية ينطلق من فكرة ان أي نشاط في المنظمة يستلم

مدخلات لتحويلها الى مخرجات هو "عملية" ومن هذا المنهج ما يلي: (1)

1- إن مخرجات أي عملية يجب أن تلي متطلبات العملاء وهذا ما يتطلب:

أ- التشخيص الدقيق لحاجات ورغبات وتوقعات العملاء.

ب- القياس والتحقق من مستوى رضا العملاء ومدى تلبية المخرجات لمتطلباتهم.

2- إن تلبية متطلبات العملاء يستلزم الحصول على المدخلات الملائمة وهذا ما يتطلب:

أ- التعريف الدقيق للمدخلات ومتطلباتها الملائمة.

ب- التحكم في المدخلات العملية للحصول على ما هو ملائم.

3- إن مدخلات أي عملية هي مخرجات العملية السابقة، وفهم الأنشطة الداخلية في المنظمة يتطلب

النظر إليها بشكل أفقي لمعنى العمليات السابقة المكونة لكل نشاط قد تجري في قسم أو مجال واحد وقد

تمتد عبر عدة أقسام أو مجالات

4- إن كل عملية في كل قسم أو مجال يمكن تحميلها بفحص المخرجات والمدخلات لتحديد فرص أو

مجالات التحسين فيها.

المطلب السادس: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

المطلوب ليس اكتشاف الأخطاء وإنما الوقاية منها قبل وقوعها، وهذا من خلال تفعيل دور فرق

العمل في خلق فرص المشاركة في بيئة العمل من خلال التشجيع على التعبير عن الرأي دون تردد، كما

يتحقق ذلك من خلال المتابعة المستمرة وقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج.

في ظل إدارة الجودة الشاملة تعد الأخطاء فرصا مواتية للتطوير والتحسين لهذا من الضروري محاولة

الكشف عنها قبل تفاقمها.

أولاً- مفهوم فرق العمل: الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون معا من أجل تحقيق أهداف محددة

ومشتركة، وهناك من يعرف الفريق على أنه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينها

(1) محمد حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص73

وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم".¹

ويعرف فريق العمل على أنه " جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة أهداف الأداء، التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها"²

إن اعتماد أسلوب الفريق في حل مشاكل أو التحسين المستمر يتميز عن أسلوب الفرد الواحد فيما يلي:³

القدرة على التعامل مع أنواع عديدة من المشاكل المعقدة.

- 1- توفير التنوع في المعارف والمهارات والخبرات لمواجهة المشكلة وحلها بكفاءة أكبر.
- 2- إمكانية حل المشاكل التي لها أبعاد تتعلق بعدة اقسام أو وظائف في المنظمة.
- 3- يساهم أسلوب الفريق في رفع الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالملكية للمشاركة في حل المشكلة واتخاذ القرار.

إذا كان روح الفريق و المرونة في العمل مطلوبين ،فانه يجب تنمية قدرات الأفراد في المنظمة بتكوين الانطباع الايجابي في العمل و يجب ان يتحلى الفرد بثقة عالية بالمنظمة وان يتصف بروح الانتماء و يفخر بعمله و بشكل جماعي مع باقي أفراد المنظمة.

وليتحقق هذا الانطباع الايجابي يجب التركيز على خلق الاتصال الفعال بين الأفراد بدلا من المنافسة و التحدي و يجب ايضا أن يعرف جميع الأفراد في المنظمة على أهدافها و رسالتها بحيث يؤدون أعمالهم بشكل ينسجم و يتلاءم مع هذه الأهداف.⁴

ثانيا- أنواع فرق العمل: ظهر العديد من أنواع فرق العمل ويمكن تصنيفها في كل أنواع زمنية:⁵

- 1- **فريق حل المشاكل:** هو مجموعة من العاملين من مجالات مختلفة في القسم تتراوح بين 5 إلى 12 عضوا، تعقد اجتماعات لمناقشة طرق تحسين الجودة والإنتاجية وبيئة العمل.

¹خضير كاضم حمود وروان الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ص24 ، مرجع سابق الذكر ص 161

²بوحرد فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 165

³رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 201

⁴مسعود عبد الله بدري، ادارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت في دولة الامارات العربية المتحدة، مجلة دراسات، العلوم الادارية، المجلد26، العدد2، 1999، ص:257.

⁵رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 262

2- فريق الغرض المحدد: هو مجموعة من العاملين من أقسام مختلفة، وربما من مستويات إدارية متعددة تتراوح بين 5 إلى 30 عضوا يتم تمكينها بالصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للتعامل مع أي موقف من المواقف المحتمل مواجهتها.

ومن مهامها مقابلة العملاء والموردين لتحسين المخرجات والمدخلات، تحقيق الصلة والارتباط بين الوظائف المستقلة (التسويق، المالية، النتائج والعمليات، الموارد البشرية) لخلق وتحفيز الابتكار للسلع أو الخدمات: تحسين الروابط بين القرارات والخطط التنفيذية والاستراتيجية.

3- فريق الإدارة الذاتية: هو مجموعة من العاملين تتراوح بين 5 و15 عضوا يعملون سوية بشكل يومي لإنتاج السلعة أو الخدمة بصورة كاملة أو إنتاج المكون الرئيسي فيها، وينجز هذا الفريق مهام إدارية متنوعة من بينها تبادل المهام الوظيفية وتحديدها بين (الأعضاء) طلب المواد الأولية، وضع أهداف الفريق، اختيار قائد الفريق، وأعضاء الفريق مُمكّنين للسيطرة على كيفية إنجاز وظائفهم، وكل فرد في الفريق يمتلك مهارات متعددة تمكنه من القيام بأي من الوظائف أو المهام التي يتولاها الفريق.

ثالثا- خصائص فرق العمال الفعالة: من خصائص أعضاء الفريق التي تمكنه من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي: ¹

- 1- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- 2- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- 3- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- 4- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم البعض ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- 5- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- 6- الإلتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل والإخلاص لتحقيق الأهداف المنظمة وهذا ما يتطلب إنسجام الأهداف المنظمة مع أهداف الفريق والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- 7- التسيير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم المعلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

¹خضير كاظم حمود وروان الشيخ، إدارة الجودة في منظمات المتميزة، مرجع سابق الذكر، ص 176

رابعاً- فرق العمل وإدارة الجودة الشاملة: تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة العاملة من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع تطور المتسارع للتكنولوجيا ووسائل الاتصال لإزالة الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجال أوسع من الحرية في العمل والتصرف وتحمل المسؤولية والتشجيع على الرقابة الذاتية.

1- الاختلاف بين فرق العمل ومجموعة العمل: في إدارة الجودة الشاملة، ينبغي أن يشترك كل فرد في المنظمة في النظر إلى ضبط الجودة بأنها غاية بحد ذاتها، ينبغي الإمساك بالأخطاء والعيوب وتصحيحها عند المصدر دون أن توالي الزبون الداخلي أو الخارجي أو من الاختلافات الموجودة بين فرق العمل ومجموعات العمل ما يلي:¹

1- أعضاء الفريق يلتزمون بهدف رئيسي ومتفق عليه يؤمنون به ويسمو فوق أولوياتهم الفردية

2- يتشاركون أدوار القيادة بدلا من أن يتولاها قائد واحد قوي.

3- لا يحكم على الأداء من خلال المساهمات الفردية فقط بل كذلك عن طريق جمع منتجات العمل.

2- حلقات الجودة: هي فرق عمل تطوعية استحدثتها الشركات اليابانية، ثم طبقتها الشركات الأمريكية يمكن أن تتشكل في جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة، وتمكن لأي عضو من المنظمة بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري يشترك فيها.

يعتبر إيشيكاوا أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين بشكل تطوعي لتحديد مشاكل

العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف التطور وتحسين الأداء وتتلخص أسس حلقات الجودة فيما يلي:²

أ- حلقات الجودة تتكون من مجموعات صغيرة يعملون في عمل مماثل ويكون لهم نفس المستوى التعليمي ويجب أن تكون متماسكة لتحقيق أفضل الإنجازات وبشكل أسرع.

ب- الاجتماع لمدة ساعة في الأسبوع وبشكل منتظم ومدفوع الأجر مما يشجع أعضاء الحلقة على الاجتماع.

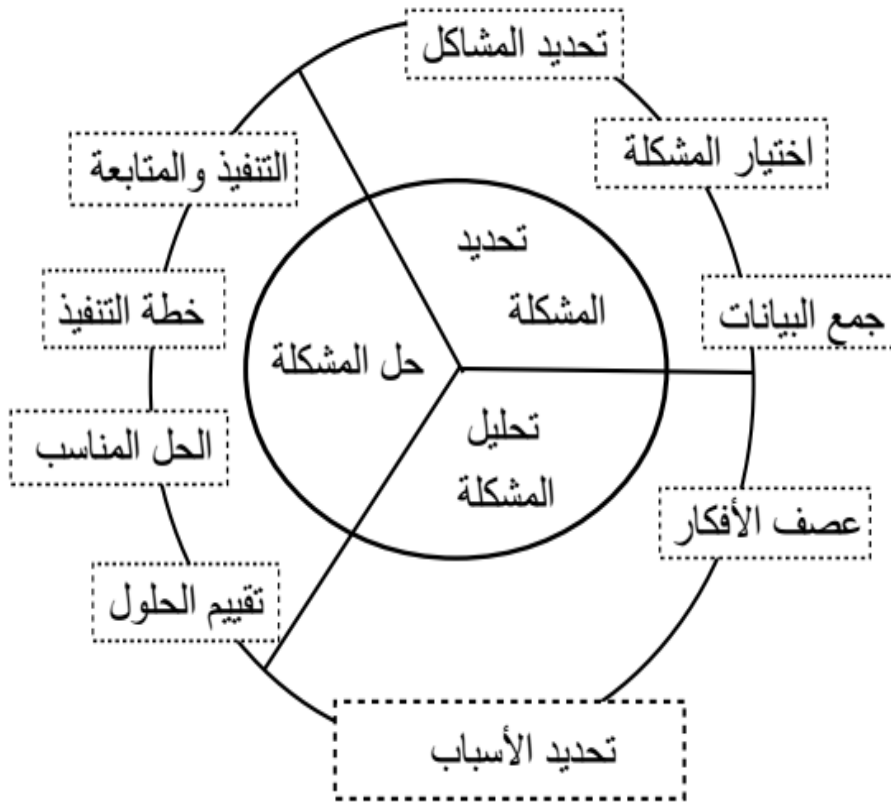
ت- الحلقة تجتمع تحت قيادة مشرف خاص بها، يتم اختياره بواسطة الأعضاء ويكمن دوره في التواصل بين أعضاء الحلقة وبين الإدارة العليا حتى تكون هذه الأخيرة مطلعة على جميع المشكلات.

3- آليات عمل حلقات الجودة: تتضمن حلقات الجودة مجموعة من المراحل لمعالجة المشكلات

¹ بن عواطف ابراهيم الحادادة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 208

² محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة غي منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 57 بتصرف.

الشكل (2-9): حلقات الجودة



المصدر: بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 301.

يبين لنا الشكل (2-9) أن عمل الحلقة يبدأ بحصر مجموعة من المشاكل ويمكن أن تكون محددة من طرف الإدارة العليا ثم اختيار المشكلة المراد دراستها من قبل أعضاء الحلقة، وبعدها مرحلة التشخيص وتحديد الأسباب من خلال جمع البيانات الضرورية باستخدام أسلوب العصف الذهني أو غيره من أدوات الجودة وعلى أساس التحديد الدقيق لمسببات المشكلة يتم اقتراح مجموعة من الحلول وتقييمها حسب الفائدة والكلفة، يتم اختيار الحل المناسب ومن ثمة وضع خطة لتنفيذ الحل المقترح وبعد موافقة الإدارة العليا عليه يتم تنفيذه ومعالجة المشكلة مع ضرورة متابعة التنفيذ السليم لتجنب عدم تكرار حدوث نفس المشكلة.

أ- فرق تحسين الجودة: يتضمن فريق تحسين الجودة مجموعة من العاملين الذين يلتقون بصورة منتظمة لإيجاد الطرق التي تحقق الجودة وتعطي هذه الفرق كل المنظمة وتتضمن كل مستويات العاملين الإداريين وغير الإداريين، وهناك نوع آخر يضم أفراد بمهارات ومعارف وخبرات مناسبة يتم تجميعها وتشكيلها

بواسطة الإدارة لتحسين العمليات أو حل مشكلة معينة، تضم هذه المجموعة أفراد من أقسام وظيفية مختلفة وفي تخصصات متعددة.

بالإضافة إلى فرق مشاهمة لفرق تحسين الجودة يطلق عليها فرق جودة العملية تضم أعضاء الإدارة العليا، حيث يجب أن يكون كل فرد من الإدارة العليا عضواً في واحد على الأقل من هذه الفرق وهي تسيطر على كل فرق تحسين الجودة حيث تكون مسؤولة عن:¹

- اختيار المشروعات لفرق تحسين الجودة.
- وضع ملخص لكل مشروع وتحديد نطاق المشروع وتسليمه إلى فريق تحسين الجودة.
- تعيين أعضاء وقائد تحسين الجودة.
- مراقبة ومراجعة تقدم العمل والنتائج لكل مشروع يعمل عليه فريق تحسين الجودة.

¹ رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 266-267

المبحث الثالث: الاسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

ان تطبيق ادارة الجودة في المنظمات ليست عملية سهلة و يسيرة ، ليس من المعقول ان يتم تطبيقها ، اذ يتطلب فترة زمنية طويلة و ذلك التطبيق العملي للعديد من المراحل التي تسهم في اعداد و تهيئة ثقافة المنظمة من اجل ايجاد بيئة تكون مهيأة لتفعيل فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يمثل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة محاولة لإسقاط المفاهيم النظرية وتختلف الاتجاهات الفكرية في هذا المضمون على المجالات المتنوعة لنشاط المنظمة، وبذلك تتضح مهام ومسؤوليات كل أعضائها ومدى مساهمة أنظمتها الفرعية في نجاح هذا التطبيق، تتم عملية التطبيق وفقا لمراحل متباينة ومتعددة حسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وإمكانياتها وهي تتمثل فيما يلي:

أولاً- مرحلة التهيئة والإعداد: هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية، تتطلب أساسا القيام بما يلي:¹

- 1- تسعى الإدارة العليا إلى تحقيق المزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح وذلك باتخاذ القرار بشكل واضح وشامل.
- 2- تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه قائد المنظمة ويضم مسؤولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير.
- 3- تدريب مجلس الجودة والقادة الإداريين الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستعانة بمستشارين خارجيين.
- 4- تحديد أهداف المنظمة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 5- تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في منظمة التعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- 6- إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى قياس آراء وتطلعات العملاء حول منتجات المنظمة.

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 138، بتصرف

ثانيا- مرحلة الدراسة والتخطيط:

بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة وفي حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم التخطيط لعملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة تقوم بإعداد:¹

- خطة أولية للتنفيذ.
- تحديد المواد المطلوبة للخطة.
- تحديد استراتيجية التنفيذ.

ثالثا- مرحلة التقييم: والتي تتعلق بتقييم واقع المنظمة من حيث:²

- 1- تشخيص الوضع الحالي للمنظمة.
- 2- وضع معايير قياس الجودة الشاملة.
- 3- تقييم مدى توافق الثقافة التنظيمية لمقومات إدارة الجودة الشاملة.

رابعا- مرحلة التنفيذ: تعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وهي تركز على المهام الأساسية التالية:³

- 1- تعيين مهام من يقوم التدريب في المنظمة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، حيث يقوم بتدريب مجموعة من الأفراد هم من يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد.
- 2- يشمل التدريب الادراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية المجموعة والاتصال وحل المشاكل.
- 3- تدريب فرق العمل حول الجودة ونواحي التعاون والتحلي بروح الفريق.
- 4- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة.

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 110

² بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 72، بتصرف

³ أحمد بن عيساوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 140، بتصرف

خامسا: تبادل الخبرات: في هذه المرحلة وعلى تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبراء جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة تضم جميع العاملين في المنظمة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك¹

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتطلب أدوات لجمع وتحليل البيانات للوصول إلى الحقائق التي من خلالها يتم تشخيص المشاكل، كما أنها تساعد على فهم العمليات والأنشطة من عدة جوانب كالتنظيم، التابع بينها، العلاقات التي تترابط بها، الأهمية والأولوية لكل منها، وإن استخدام أدوات الجودة الشاملة تؤدي إلى اتخاذ القرارات بشكل أفضل وإيجاد حلول أفضل للمشاكل.

أولا- تحليل علاقة السبب بالنتيجة:

أطلق عليها اسم هيكل السمكة التي طورها العالم الياباني "كايزو إيشيكاوا" حيث توضح هذه الطريقة أسباب المشكلة المراد حلها وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة ذاتها.

هناك أسلوبين من التمثيل والتنظيم البياني للأفكار في تحليل السبب والنتيجة.

الأول منها يعتمد التنظيم على أساس الفئات ويطلق عليه "مخطط عظمة السمكة" أما الثاني فيجري التنظيم فيه على أساس السلسلة للأسباب ويطلق عليه مخطط الشجرة.

يجري في مخطط عظمة السمكة: ² تحديد المشكلة (التأثير) وتمثيله في موقع رأس السمكة ومنه يمتد الخط الوسطي والفروع الرئيسية فيه، ومن هذه تمتد الفروع الثانوية توضع على كل واحدة من هذه الأخيرة أحد الأسباب المحتملة للمشكلة، ويعطى لكل مجموعة من الأسباب عنوان رئيسيا يتطلب اتباع هذا الأسلوب الخطوات التالية: ³

1- التحديد الدقيق للمشكلة محل الدراسة.

2- الدراسة اللازمة لهذه المشكلة وعرض أسبابها وفق مخطط هذه الطريقة بواسطة فريق الجودة المعني بهذه الدراسة للوصول إلى الحلول اللازمة.

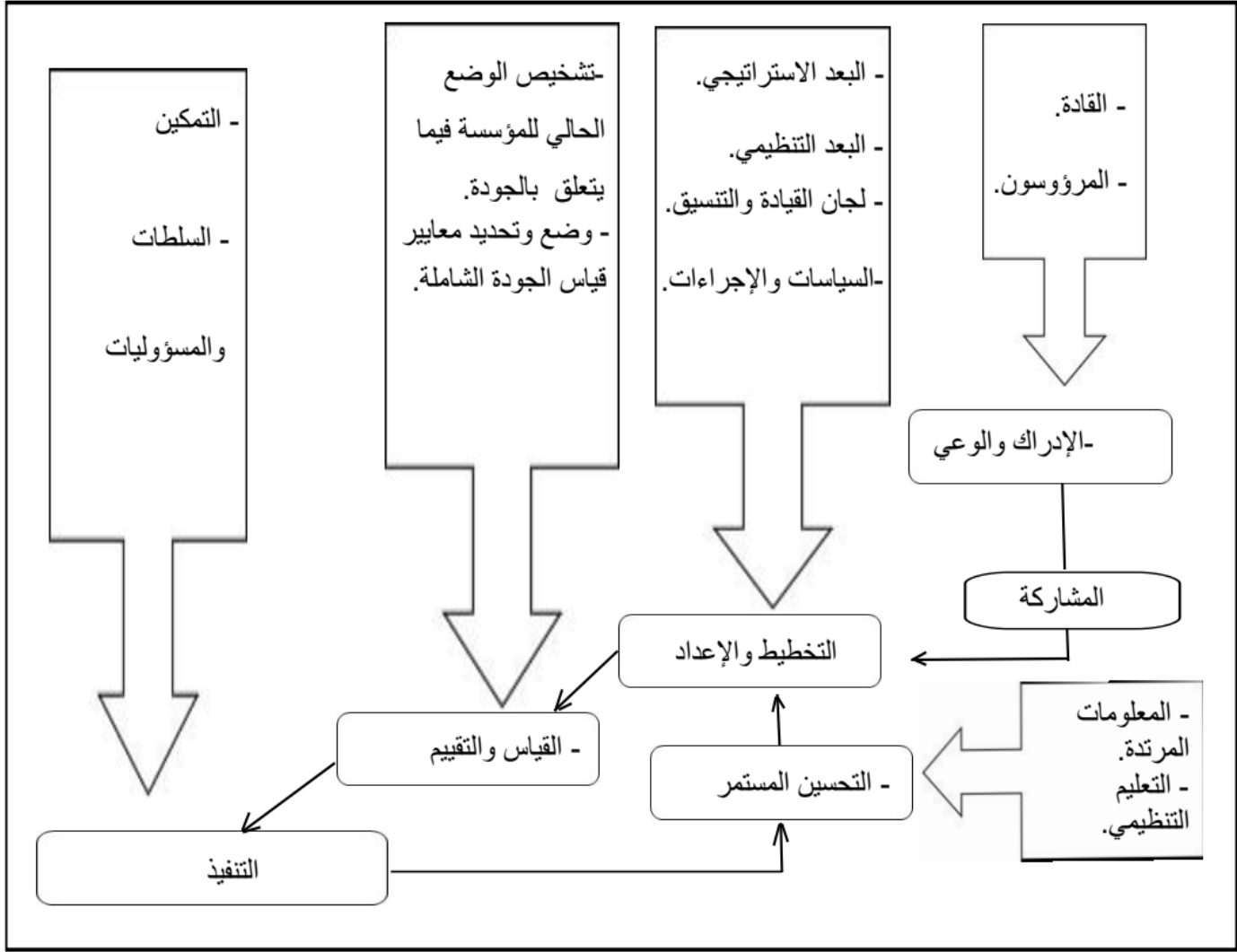
¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 113.

² رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 288.

³ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 145.

3- أن يكون فريق الجودة هذا ملما باستخدامات الوسائل العلمية والاحصائية التي هي ضرورية للقيام بمثل هذه الدراسات.

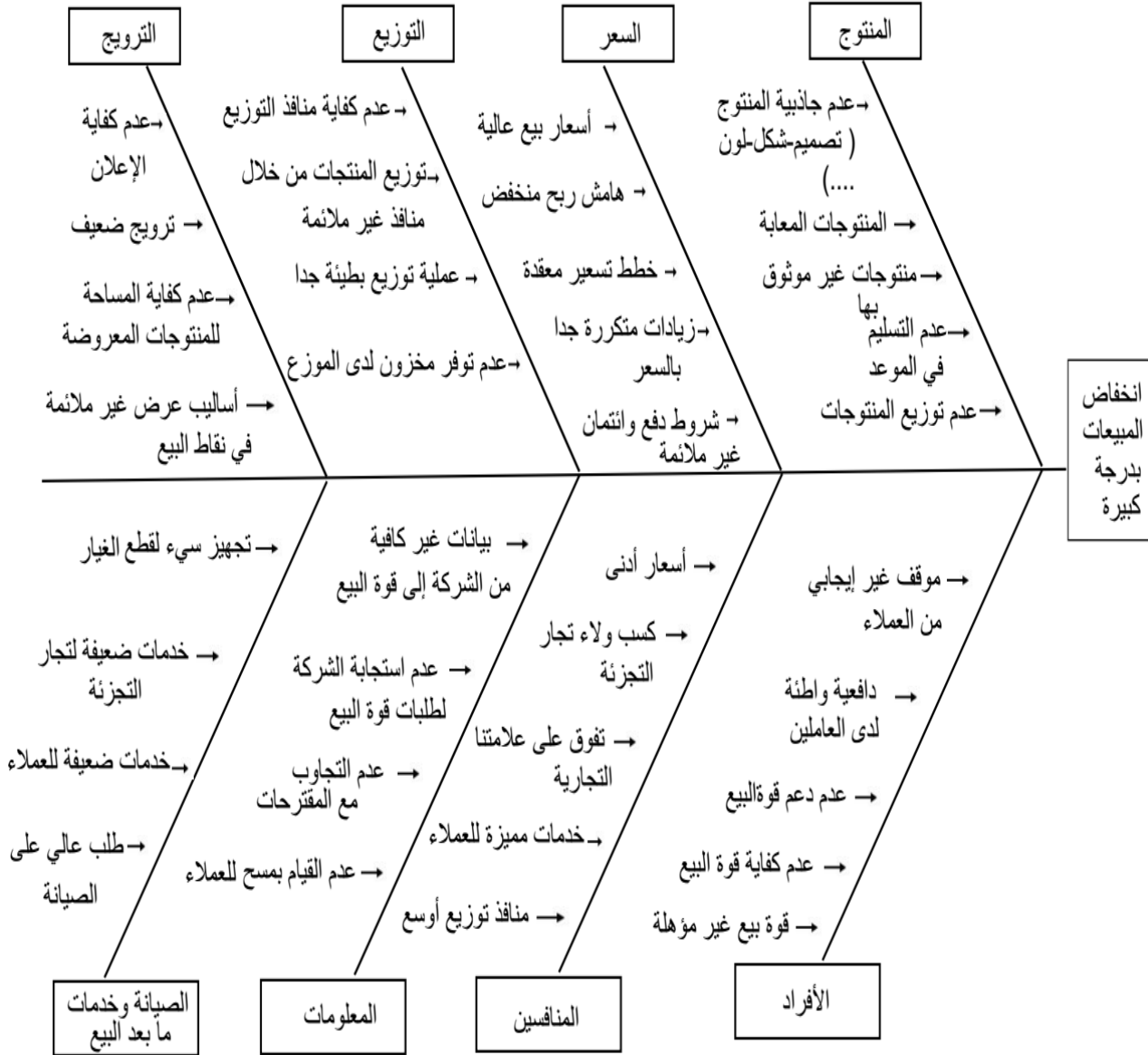
الشكل (2-10): يوضح تطبيق للمخطط على مشكلة انخفاض المبيعات.



المصدر: بوحرد فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 73

حسب ما يوضحه الشكل (2-10)، فإن انتشار الوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب للتعبير في المنظمة وقناعة القادة الإداريين، ومن ثمة إدراك العاملين لطبيعة التغيير والحاجة إليه ومزايا العمل بمبادئ الجودة الشاملة، يمثل الأساس لعملية التطبيق التي تبدأ بتمكين العاملين والتدريب مع التأكيد على ضرورة مواجهة الدورية لمختلف الإجراءات المتبعة واعتماد عمليات التحسين المستمر على المعلومات المرتدة سواء من داخل المنظمة أو خارجها تعمل على تطوير الأداء والارتقاء بالجودة إلى المستوى المنشود.

الشكل (2-11): مخطط السبب والنتيجة لمشكلة انخفاض المبيعات



المصدر: رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 291.

ثانيا- تحليل باريتو: بعد تجميع البيانات تأتي مرحلة عرض البيانات بطريقة بيانية متخصصة ويتم بهذا الجانب الاستعانة بتحليل باريتو الذي أوجده الاقتصادي الإيطالي (فليفرينو باريتو)*، حيث تستند فكرته بأن 80% من مشاكل المنظمة ناتجة فقط عن 20% من المسببات، أي أن بعض العوامل الرئيسية محدودة العدد تسفر عن نسبة مئوية كبيرة من المشاكل.¹

* عالم اقتصادي لاحظ من خلال دراسة قام بها عن توزيع الثروة في إيطاليا أن نسبة عالية 80%* يستحوذ عليها 10% من السكان بينما 80% من السكان يستحوذون على 10% وعمم ذلك في دراسته.

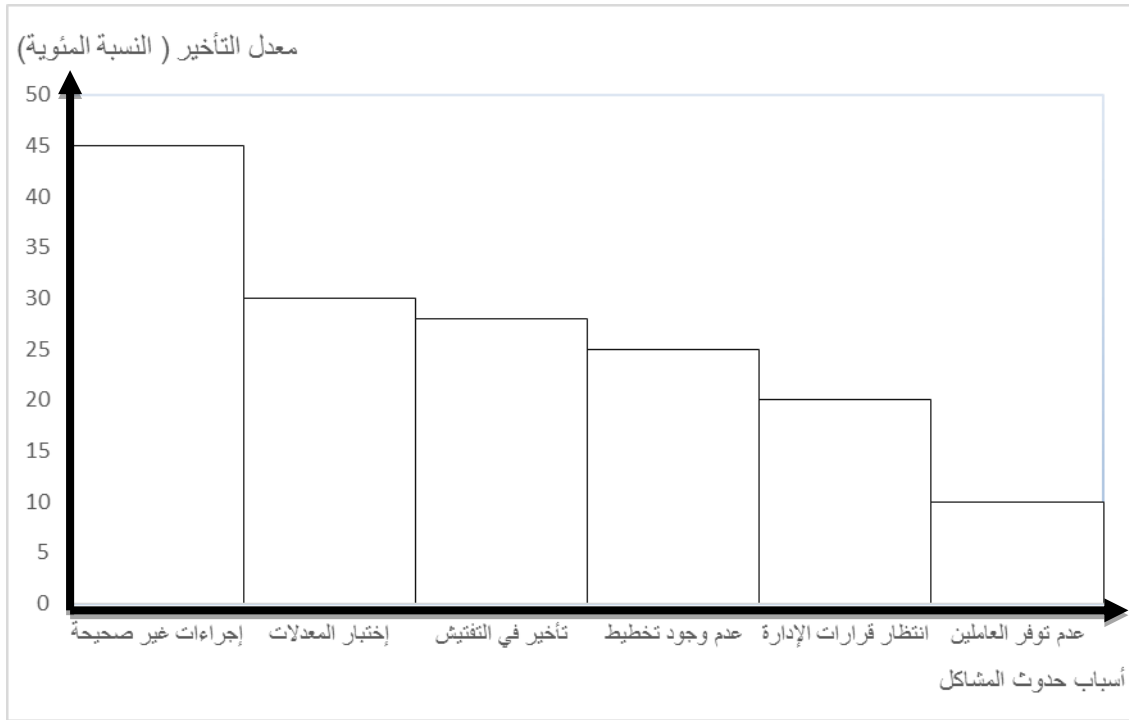
¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 143

لذا يجب على المنظمة البحث عن السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات واحتياجات العملاء وأن تولي هذا السبب 80% من اهتماماتها.

ولكي يتم تنفيذ خرائط باريتو لابد من القيام بالخطوات التالي¹

- 1- تجميع بيانات إحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث كل مشكلة والخسائر المترتبة.
- 2- ترتيب البيانات تنازلياً حسب عدد مرات التكرار.
- 3- إيجاد التكرار المتجمع.
- 4- حساب النسبة المطلوبة المتجمعة بقسمة التكرار المتجمع على إجمالي التكرارات.

يظهر الشكل (2-12): خريطة باريتو .



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 143.

ثالثاً- تقنية تاجوكي: تستند هذه الطريقة على افتراض أساسي هو أن السبب الرئيسي لمشاكل الجودة هو ضوء تصميم المنتج أو العملية، ويمكن مواجهة ذلك من خلال²

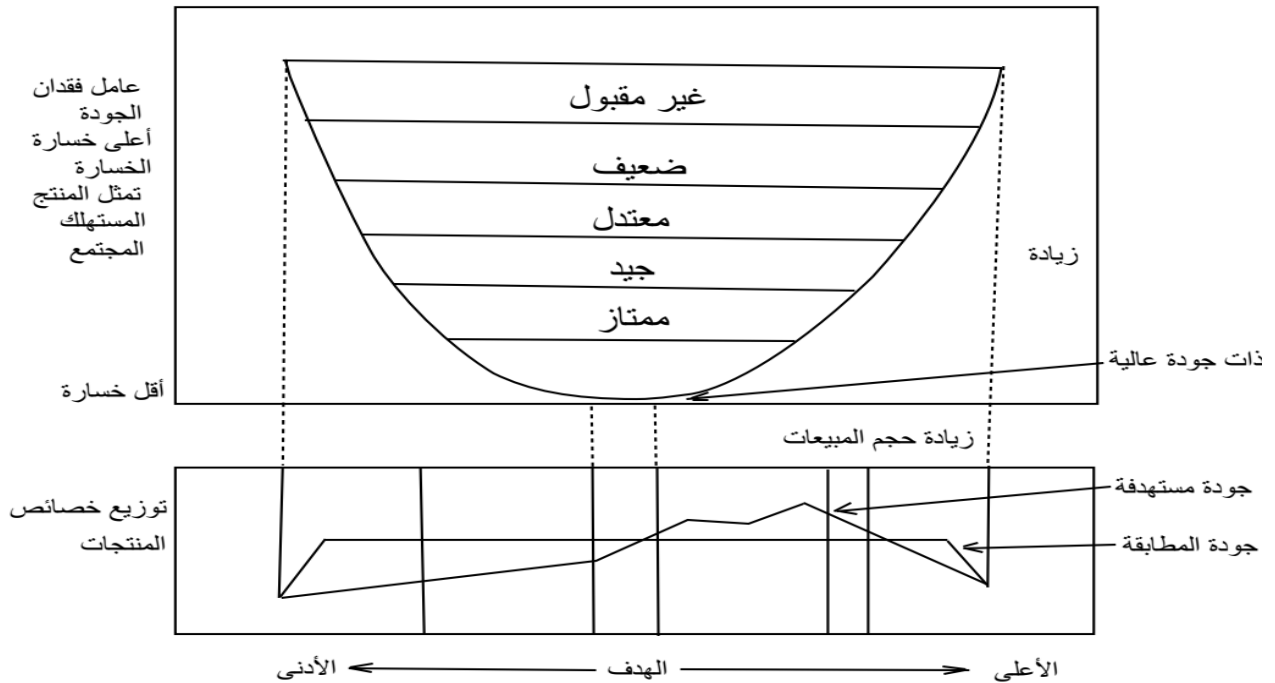
- 1- إزالة الآثار المعاكسة يكون أوفر من إزالة الأسباب بمعنى أن كل عملية إنتاجية تواجه بمجموعة من الظروف البيئية والطبيعية المعاكسة وأن تسبب عدم التطابق بين المنتج ورغبات العميل.

¹ محمد الصبري، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 162.

² المرجع نفسه ، ص 160

2- العمل على خفض تكاليف الجودة الرديئة حيث لوحظ أنها تزداد كلما انحرف المنتج عما يريده العميل وهذا ما يسمى بدالة خسارة الجودة، ويعبر عنها بالمعادلة الآتية: $خ = (ح ف) \times ك$ حيث $خ$: خسارة، $ح$: الانحراف عن الهدف، $ف$: الانحراف عن غيات العميل، $ك$: تكلفة تجنب الانحراف وتوضح هذه الدالة أنه كلما كانت الخسارة قليلة كلما كان المنتج مرغوب فيه والعكس صحيح. لا بد من العمل المستمر على تحسين الجودة حتى تضمن أن يكون المنتج محققاً لهدف التطابق مع رغبات العميل.

الشكل (2-13): دالة مشكلة الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 145

رابعا- **مخطط المسار**: يدعى مخطط سير الإجراءات أو مخطط التدفق وهو تمثيل بياني يبين كيف تجري العملية بشكل متسلسل بإظهار الخطوات كل على حدا والخطوط بينها بوضوح، ويفيد هذا المخطط في الكثير من أنشطة العمل بالجودة حيث يتم استخدامه في تحديد المدخلات والموارد والأشخاص الذين يجبوا أن يشاركوا في العملية، وتحديد المناطق الهامة في جمع المعلومات وتحديد مناطق تحسين الجودة، وتوليد الافتراضات في أسباب المشاكل المحتملة.

فمخطط المسار هو أداة متعددة الجوانب والتي يمكن أن تستخدم في برامج تحسين الأداء وحل المشكلات.

الجدول (2-5) : قائمة بعض التطبيقات الشائعة.

<ul style="list-style-type: none"> - فرص التحسين أو التطوير في العملية. - تقدير تكلفة الجودة. - معرفة حدود المشكلة التي سيعمل عليها الفريق. - وضع خطة المشروع. 	تحديد المشاريع
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير خطط لجمع البيانات. - توليد نظريات حول الأسباب الجذرية. 	تحديد الأسباب الجذرية
<ul style="list-style-type: none"> - وصف عمليات التغيير المحتملة ورؤية تأثيرها. - تحديد المؤسسات التي ستتأثر بالتغييرات المقترحة. 	تصميم الحلول
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الحل المقترح لعمليات أخرى متشابهة. - التغلب على مقاومة التغيير. 	استعمال الحلول
<ul style="list-style-type: none"> - مراجعة وتأسيس عملية المناظرة. - إجراء التدقيق. - تدريب موظفين جدد. 	الاحتفاظ بالمكاسب

المصدر: فيصل كاظم حمود وروان الشيخ، إدارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 307.

تتمثل مخططات المسار في المخطط البسيط والتفصيلي والممتد حيث يتكون كل نوع من مجموعة من العناصر الأساسية كالاتي:¹

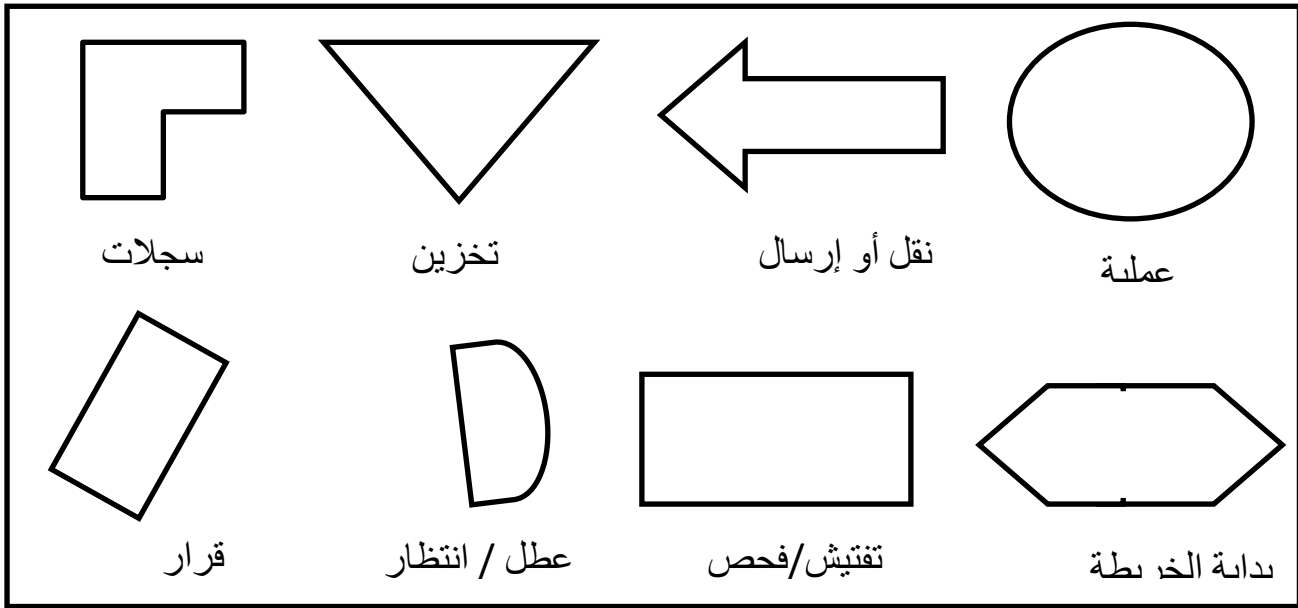
- 1- المستوى الأول: الخطوات الرئيسية والمدخلات والمخرجات.
- 2- التفصيلي: الخطوات والأنشطة، ونقاط القرار، والمدخلات والمخرجات.

¹ رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 299 بتصرف.

3- الممتد: الخطوات، المدخلات والمخرجات، الأفراد والمشاركين.

وينبغي على معدوا خريطة تدفق العمليات (مخطط المسار) أن يكون لديهم إلمام بالرموز المستخدمة في المسار، حيث الشكل (2-14) بعرض أهمها.

الشكل (2-14): أهم الرموز المستخدمة في مخطط المسار.



المصدر: أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 148

خامسا -شكل الانتشار: يستخدم شكل الانتشار لعرض طبيعة العلاقة بين متغيرين وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة، ويمكن رسم خط الملائمة الأفضل والذي يمثل خط الانحدار، وذلك لإجراء المقارنة بينه وبين النقاط حوله والتي تمثل التقاء قيم المتغيرين موضع الدراسة.

وكلما كانت مجموعة النقاط قريبة من خط الملائمة الأفضل، كلما كانت العلاقة بين المتغيرين أقوى، والعكس إذا كانت النقاط منتشرة أكثر حول الخط كلما كانت العلاقة ضعيفة¹

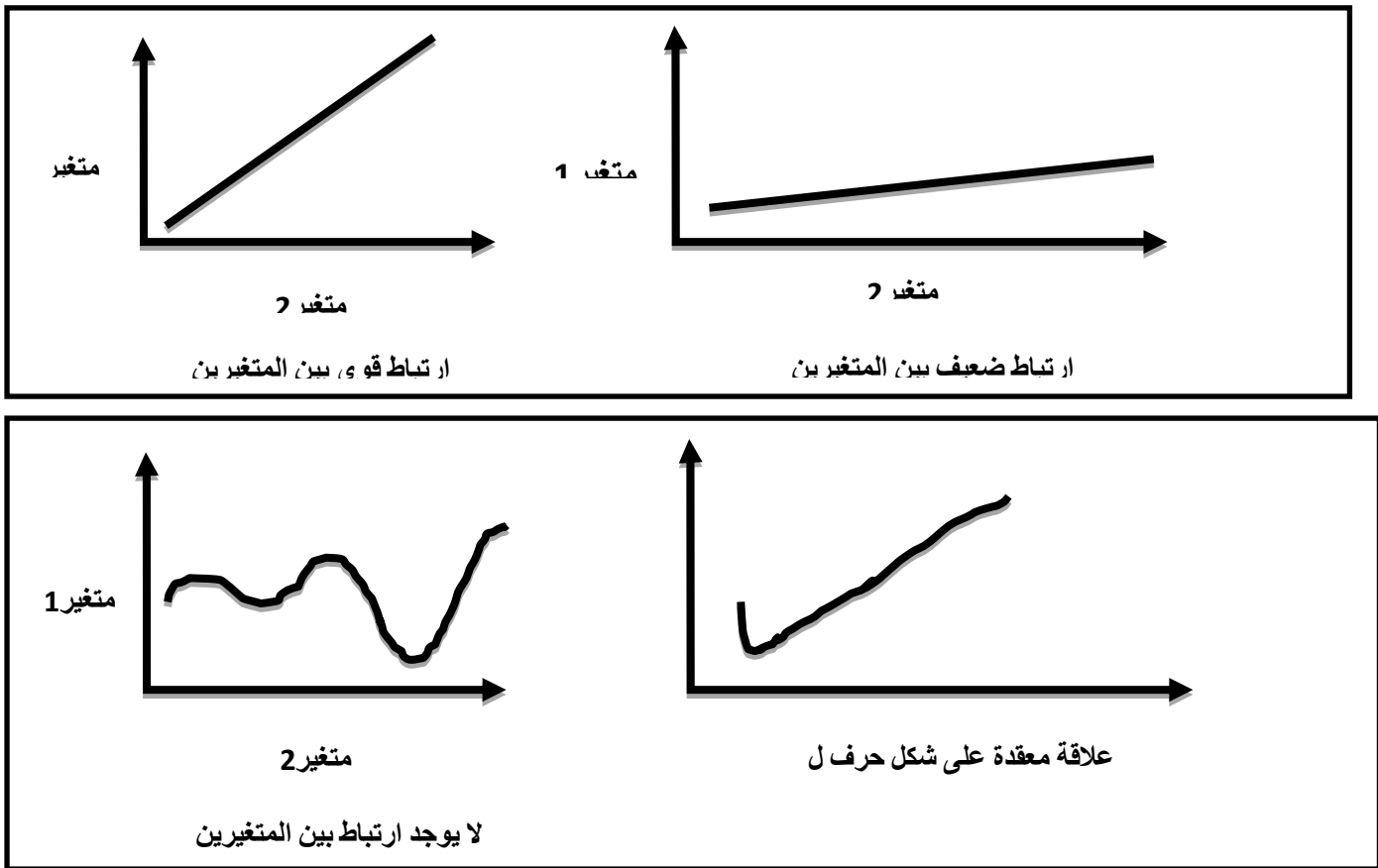
تستخدم هذه الأداة في مجال الجودة باتباع الخطوات التالية²:

1- يتم تحديد المتغير الذي يعتقد أنه سبب المشكلة، وتمثل الظاهرة المتغير الآخر، حيث يجرى قياس قيم المتغيرين في كل مرة، ولا تقل عن 40 مرة.

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 149.

² عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 286 بتصرف.

- 2- يخصص المحور الأفقي للمتغير الذي يعتقد بأنه يمثل سببا (المتغير المستقل) ويخصص المحور العمودي للمتغير الذي يمثل الظاهرة الجاري دراستها.
- 3- يتم رسم النقاط التي تم الحصول عليها بالقياس.
- 4- لاحظ شكل انتشار النقاط في الرسم البياني، فإذا كان لها نمط محدد (اتجاه محدد) فإنها تدل على وجود علاقة بين المتغيرين، أما إن لم يكن هناك نمط محدد فذلك يعني عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.
- الشكل (2-15): نماذج لأشكال الانتشار ودلالاتها.



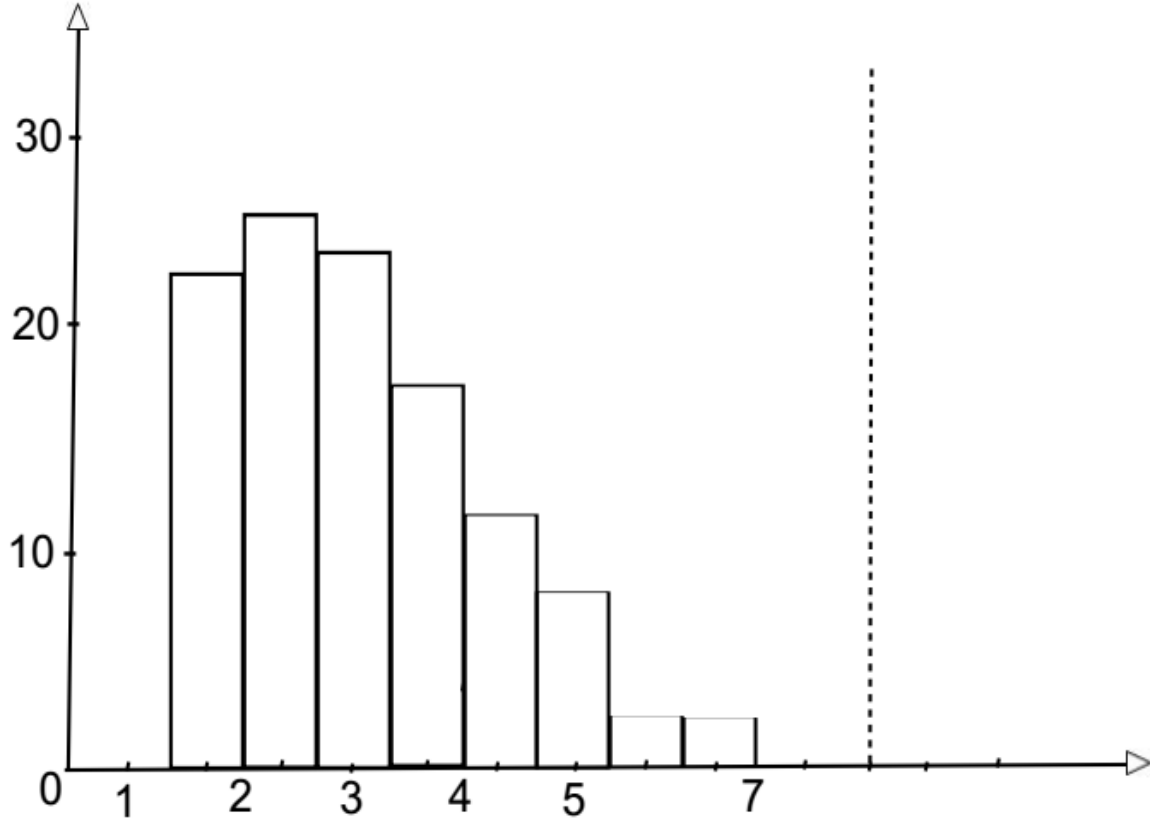
المصدر :خضير كاظم حمود وروان الشيخ، إدارة الجودة في منظمات الأعمال مرجع سابق الذكر، ص305

سادسا - المدرج التكراري :هو ملخص بياني للتغيرات في مجموعة البيانات، يشير إلى مدى تكرار

حدوث ظاهرة ما بإظهار نمط توزيعها والشكل الطبيعي للمدراج التكراري يمكننا من رؤية النماذج التي يصعب رؤيتها في لائحة الأرقام البسيطة، وتعمل المدرجات التكرارية عادة من متغيرات كمية كالوقت أو الوزن أو الحرارة ولا تصلح للبيانات الوصفية، ويستخدم لتحديد الأسباب الجذرية.

والتحقق من الإنجاز، ويهدف تحليل المدرج التكراري إلى تحديد وتصنيف الاختلافات في البيانات وتطوير تفسير معقول وذو صلة بها.

الشكل(2-16): يمثل نموذجاً للمدرج التكراري



المصدر خضير كاضم حمود وروان الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سابق الذكر، ص 303

سابعاً- السيطرة الإحصائية على العمليات: هو أسلوب إحصائي واسع الاستعمال للتحقق وضمان تلبية العملية (التحويلية أو الإنتاجية) للمعايير المحددة.

فهو عملية تستخدم للرقابة على المعايير، والقيام بالقياس واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند إنتاج سلعة أو " خدمة" وكون العمليات عرضة إلى درجة من الاختلاف، والتي تصنف أسبابه إلى:¹

1- أسباب عامة أو طبيعية والتي تعود الاختلافات فيها للصدفة ولا يمكن تفسير أسبابها، مما يجعلها أسباب قابلة للتوقع.

¹عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص302.

2- أسباب خاصة أو قابلة للتحديد: وهنا تعود الاختلافات إلى أسباب يمكن البحث عن مصدرها وتشخيصه ولا تتعلق بالعملية الإنتاجية مما يجعلها غير قابلة للتوقع.

إن إجراءات إعداد واستخدام مخططات السيطرة تتمثل في الآتي:

- تحديد وتعريف العملية التي يستخدم لأجلها مخطط السيطرة.
- تحديد المخرجات الرئيسية التي يستخدم لأجلها المخطط.
- تحديد حاجات ورغبات العميل ذات الأهمية في المخرجات، وتحويلها إلى صورة رقمية كلما أمكن.
- تحديد نوع المخطط المراد استخدامه (الوسط الحسابي، مخطط السيطرة على المدى) بالإضافة إلى تحديد حجم العينة التي تسحب كل مرة وطريقة سحب العينة.
- سحب 20 إلى 25 عينة من عملية مستقرة وقياسها، ثم حساب كل من الوسط الحسابي والمدى والانحراف المعياري في كل عينة.
- إعداد المخطط بتخصيص المحور العمودي لقيم الخاصية موضع الوقاية والمحور الأفقي لتأشير رقم تسلسل العينة المسحوبة من الإنتاج، ثم حساب قيم حدود السيطرة للمخطط ورسمها عليه وحدود السيطرة هي خط الوسط، الحد الأعلى للسيطرة والحد الأدنى للسيطرة.
- مراجعة المخطط وتدقيق مدى الاستقرار في العملية الانتاجية.
- بعد إعداد المخطط السليم يجري استخدامه في السيطرة، وذلك بتأشير القيمة.

المطلب الثالث: فوائد تطبيق الجودة الشاملة ومعوقاتها

يتطلب تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة مبادئ و عناصر و مراحل عديدة و كل ذلك يجب أن يتم داخل اطار تنظيمي محدد يستوعب هذه المراحل و الأساليب المتعددة

اولا: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة تستلزم بعض المتطلبات ، فلا بد من اعداد وتهيئة المنظمة لتكون قادرة على تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتشمل هذه المتطلبات ما يلي:¹

1-دعم ومساندة الادارة العليا: يتطلب هذا قيادات ادارية داعمة للجودة الشاملة فالقيادات التي تبني قرار الجودة الشاملة وهي التي تشير الى ثقافة الجودة وتخصص الامكانيات اللازمة للإدارة وتذلل كافة الصعاب والعقبات.

¹- تامر محمد محاربة، تصورات موظفي الاجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية ، المجلة العبية للادارة ، مجلد 28، العدد1، يونيو 2008، ص ص 98-99.

2- الاهتمام بإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين: كونه اهم محاور متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، فالعمليل هو محور كافة جهود ادارة الجودة الشاملة ، ولذا لبد من اتخاذ كافة التدابير لإرضاء العملاء و تقديم منتجات وخدمات تلي وتفوق توقعاتهم .

3- التدريب و العليم: حتى يتم تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فانه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وادوات هذا المفهوم، وذلك حتى يقوم على اسا سليم وصلب وبالتالي يؤدي الى النتائج المرغوبة لتطبيقه .

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على اساليب التطوير وهذا التدريب يجب ان يكون موجها لجميع فئات ومستويات الموظفين.

4- المشارك و فرق العمل: وهذا يتطلب ازالة الحواجز بين الادارات و الاقسام كما يتطلب تكوين فرق العمل تضم كل واحدة منها من بين الى 5 الى 8 اعضاء من الاقسام المعنية مباشرة او ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره و الذي سيتأثر بنتائج المشروع، وحيث ان هذه الفرق ستقوم بتحسين فيجب ان يكون اعضائها من الاشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل و التطوير .

5- اعادة تشكيل ثقافة ومناخ المنظمة: إن ادخال اي مبدأ جديد يتطلب اعادة تشكيل ثقافة المنظمة، ذلك قبول او رفض اي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة، فثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الادارية التقليدية ، فالثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة تؤكد على قيم التعاون و المشاركة ولا مركزية والاتصالات المفتوحة وحرية التعبير و الديمقراطية وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين ومساندتهم .

6- تبني الانماط القيادية المناسبة: وهي الانماط القيادية التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون، اي انها انماط قيادية ديمقراطية مشاركة، كما انها تؤمن بشكل متوازن بالعنصر البشري والعمليات و الجانب الهيكلي في التنظيم، وتؤمن بالتطوير والتحسين والتغير، ولديها قيم تنظيمية تركز على التعاون والمساندة والمشاركة .

ثانيا: فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

تحقق المنظمات التي تبني نظام ادارة الجودة الشاملة مجموعة من المكاسب التي يمكن الاشارة اليها كالتالي¹ :

¹- حاتم محمود محمد أحمد، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير في الادارة الصحية ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الرباط، المغرب ، 2016، ص ص 34.35.

1- تحسين الربحية و القدرة على المنافسة: فالتحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع لاسعار اعلى دون احداث تأثير لى الزبائن وتفق من تكاليف التسويق و يزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس، فادارة الجودة الشاملة تبنى على اساس افعل الشيء للصحيح بطريقة صحيحة ومن أول مرة والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة/ مما يؤدي حتما الى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية.

2- زيادة الفعالية التنظيمية: إن ادارة الجودة الشاملة تشجع على العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات و اشراك اكبر لجميع العاملين في حل المشاكل او المعوقات وتحسين العلاقة بين الادارة والعاملين وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم الى المنظمة.

3- كسب رضا الجميع: تركز ادارة الجودة الشاملة على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن واشباعها، والذين هم جزء من المجتمع، فبعد تحديد ما تقدمه للزبون تلجئ بالتفكير و العمل على ما ينبغي ان تفعله لتقديم المزيد وتحدد ادارة الجودة الشاملة دور كل من الفرد والمجموعة بدءا من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك مرورا بمرحلة التصميم ومرحلة الانتاج ثم النقل والتخزين، والمناولة والتوزيع واخيرا التركيب وخدمات ما بعد البيع وذلك ما يحقق الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع بجذب المزيد من الزبائن.

4- المحافظة على حيوية المنظمة: تطلب ادارة الجودة الشاملة التحديد في العمليات أو الجودة في المنتجات بالإضافة الى انتاج منتجات جديدة وغير تقليدية، وكذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر ومبدأ التدريب و التعليم للأفراد الموجودين بها و التكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار مما يضمن لها البقاء و الاستمرارية في المنافسة.

5- تقوية المركز التنافسي للمنظمة : إن ادارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه و الذي يترتب عليه تقديم منتج ذو جودة عالية وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم، وفي الوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر ولاء لهذا المنتج ومما يجعل المنظمة أكثر تميزاً ومن ثم الحصول على أكبر حصة في السوق.

ثالثا: معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة: إن عملية التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة ليس بالشيء الهين لان هناك العديد من الصعوبات التي يمكن ان تواجهها المنظمة اثناء عملية التطبيق ويمكن تقسيم هذه المعوقات الى اربع مجموعات كما يلي¹:

¹ - ناصر أمين احمد علي، أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء والمنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، الاردن ، 2002، ص34.

1-الصعوبات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية: يبدأ تطبيق ادارة الجودة الشاملة بوضع رؤيا مستقبلية محددة واهداف بعيدة المدى تعتمد اساسا على وجود خطة استراتيجية وسياسات تعمل على تنسيق جميع الجهود في مسعى لتحقيق التكامل بين الركائز جميعه من أجل مواجهة التحديات، فعملية التطبيق لا تخلو من وجود عقبات استراتيجية نوردها في ما يلي:

أ- فشل الادارة العليا في امتلاك تصور بعيد المدى:

ب- الافتقار الى استراتيجية طويلة المدى : فلا تزال المعايير المالية مثل ارباح التكاليف ، المبيعات، دوران العمل ، العائد عن الاستثمار تسيطر على مهام المديرين التنفيذيين أكثر من تحسينات الجودة الاستثمارات التكنولوجية ، رضا الزبون.

ت- الافتقار بين الانسجام بين الاهداف المحددة لممارسة ادارة الجودة الشاملة وأهداف الأداء المحددة في الاستراتيجية العامة

ث- الافتقار الى استراتيجية تطوير المهارات والموارد البشرية

ج- عدم القدرة على النجاح في مواجهة التغير السريع ومطالب بيئة العمل

ح-العقبات المتعلقة بالإدارة

خ-العقبات المتعلقة بالأفراد.

د-العقبات بالجانب التنظيمي

ان تطبيق أي فلسفة ادارية غالبا ما تتعرض لعدد من الاخطاء التي ينبغي على المسؤولين تفاديها لضمان نجاح برنامج التطبيق، و من أهم مكونات تطبيق ادارة الجودة الشاملة نذكر منها:¹

-التغيير الدائم في القيادات الادارية بحيث لا يمنحها الفرصة لتأسيس وتطوير ثقافة خاصة بمنظمتها

-يرتكز اسلوب ادارة الجودة الشاملة على اشباع حاجات المستفيد، اما تطبيق هذا الاسلوب في الانظمة يواجه صعوبة في تحديد هذه الرغبات و الحاجات بدقة.

-طول الوقت اللازم لتطبيق و تعديل اسلوب ادارة الجودة الشاملة في المنظمة

-الاعتقاد الخاطئ لدى الثقافات التنظيمية في المنظمة بأن تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى فقدان الأدوار و سيطرة و تحجيم الصلاحيات.

¹شامية بن عباس، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في المنظمات و انعكاساتها على التنمية المستدامة-دراسة حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة قسنطينة، غير منشورة، الجزائر، 2014-2015، ص:29

- الاعتماد على الادارة الهرمية، فتسلسل الأوامر الادارية يثبط روح الابداع عند العاملين
- ينم تقسيم الاداء على النتائج بدلا من تحسين العمليات.
- عدم قناعة الادارة العليا بالتدريب، فهي تعتقد أن هذا يعتبر مساسا لسمعتها و مكانتها و كفاءتها الوظيفية.
- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة.
- ضعف مستوى التحفيز و الذي بدوره يؤدي الى ضعف الانتقاء الوظيفي.

خلاصة الفصل :

الجودة بمعناها العام هي انتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بخصائص تكون قادرة من خلالها على الوفاء بحاجات ورغبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاته وتحقيق الرضا لديه ،بينما غدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية مبنية على اساس رضا العميل بحيث تأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع العاملين في العلمية الإنتاجية وفي القرارات المتخذة ،كما تعتمد على آليات العمل الجماعي والتحسين المستمر للعمليات المختلفة في المنظمة وبالتالي تحقيق اهدافه الاستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية ومنه تحقيق البقاء والاستمرارية للمنظمة .

وتعد إدارة الجودة الشاملة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة من اجل تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات بالاستمرار ،وذلك بتقديم المنتج أو الخدمة في الوقت المناسب وبالسعر المناسب وبالجودة المناسبة وباقل تكلفة ممكنة .

ولا تنعكس أهمية إدارة الجودة الشاملة على تحسين العلاقات التبادلية بين الموردين والمنتجين فحسب بل تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق .

الفصل الثالث

مقومات القيادة الادارية في تطبيق مبادئ ادارة

الجودة الشاملة

تمهيد

تعتبر القيادة جوهر العملية الادارية، وتمثل عنصرا أساسيا في إنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة باعتبارها النظام المسؤول عن تبني الرؤية الاستراتيجية لمستقبل المنظمة، و التزامها بدعم عمليات التحسين المستمر للجودة و شموليتها لكافة أعمالها.

وفي هذا الإطار يأخذ التخطيط للجودة الشاملة بعدا استراتيجيا بهدف ديمومة رضا و ولاء العملاء ومن جانب آخر فان القيادة العليا تلعب دورا محوريا في تمكين العاملين و تعبئة طاقاتهم و تضمن مشاركتهم الفعالة في التخطيط و التنفيذ واتخاذ القرار و حل المشاكل المتعلقة بالجودة .

وتركز عملية القيادة كسلوك تنظيمي على جانب التفاعل بين الأفراد والقادة وهذا التفاعل يكون تبعا للنمط القيادي السائد في المنظمة و خصوصيات القادة و التزامهم بتحقيق الأهداف المسطرة.

وهذا ماعالجه الفصل من خلال تطرقه للمباحث الآتية:

المبحث الأول: المنظور الاستراتيجي للجودة الشاملة

المبحث الثاني: دعم مهارات القيادة الادارية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: متطلبات القيادة الادارية في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: المنظور الاستراتيجي للجودة الشاملة

إن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تكون لديها خطة استراتيجية واضحة المعالم، إذ يكون عامل الجودة محور الاستراتيجيات التي تم صياغتها وتنفيذها، لذا يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجيا، تبرز نتائجه على المدى الطويل وهو عملية تغيير جذري لكل أوجه العمل بالمنظمة، ويمكن النظر إلى الجودة الشاملة كاستراتيجية تتبناها منظمات الأعمال لترقية تنافسياتها وتطوير مزايا التنافسية في ظل بيئة الأعمال المتغيرة.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة

تحتاج المنظمات على اختلاف حجمها ووظائفها إلى وضع استراتيجيات تخطيطية محكمة مسببة في ضوءها كل العمليات، فعملية التخطيط الاستراتيجي تجعل من لجميع الأفراد العاملين القيام في إطار أهداف معينة لمنظمتهم، إذ أن تكامل تخطيط الجودة مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة يضع الجودة موضعا استراتيجيا أكثر قوة ويتم ذلك من خلال إدخال الجودة في تعاقد المنظمة وأنشطتها وتشجيع هذه الثقافة التي تلزم بتطبيق الجودة والتركيز عليها محورا رئيسيا في الخطط المختلفة للمنظمة .

أولا - الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات مصممة لتحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها و أهدافها.

1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية: الإدارة الاستراتيجية كمفهوم تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة و متكامل ، فهي طريقة في التفكير و أسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع و اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

وعرفت الإدارة الاستراتيجية على أنها: "عملية متابعة و إدارة رسالة المنظمة و تحديد علاقة المنظمة مع بيئتها"¹، فالإدارة الاستراتيجية هنا تتمثل بعملية و تنفيذ و تحقيق لرسالة المنظمة التي تعد السبب الحقيقي لوجودها و غرضها الأساسي الذي وجدت من أجله.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل، للنشر، 2007، ص 48 .

وتوصف أيضا بأنها "سلسلة من القرارات و الأفعال التي تقود الى تطوير استراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة"،¹ فلإدارة الاستراتيجية بالدرجة الأولى عملية تخطيط بعيدة المدى. وعرفت أيضا بأنها: "الخطة الموحدة، المتفاعلة، والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة"².

تتفق التعريفات السابقة في كون الإدارة الاستراتيجية مجموعة من القرارات و التصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لاجاز أهداف المنظمة.

2-أهمية الادارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: تسعى كل منظمة، بالرغم من الاختلاف في حجمها وأنشطتها وأهدافها الى البقاء والاستقرار، ولا يتحقق لها ذلك إلا بوجود ادارة استراتيجية.

فالعمل الرئيسي للإدارة العليا هو ممارسة عملية الاستراتيجية، فهي تحدد الرؤيا بعيدة المدى للمنظمة وتبين الرسالة او الغرض الذي تقوم به المنظمة وترسم الاهداف العامة التي تصبو اليها، وتضع الاستراتيجية الملائمة لتحقيق تلك الاهداف والسياسات التي يتم على اساسها التنفيذ بالإضافة الى القيام بالمراجعة والتقييم الاستراتيجي³

وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على في رسم غايات المنظمة أهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم و في بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف،⁴ كما أنها تنبع من المهام الرئيسية التي تقوم بها، وهي:⁵

أ- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى و متغيرات تسود البيئة العامة، أو تلك التي توجد في بيئة المنافسة.

ب- تنقية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردا الداخلية.

¹ -عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية -إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط2، 2007، ص:42.

² -زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري،الأردن، ص:25،2005.

³ -لطفي راشد محمد، دراسة ميدانية للقيادة الادارية في بعض الشركات قطاع الاعمال السعودي ، مجلة الادارة العامة العدد 78، السعودية ، افريل 1993، ص90

⁴ -زكريا مطلق الدوري، نفس المرجع، ص: 28.

⁵ طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، مرجع سابق الذكر، ص:51.

- ج- صياغة مهمة و رسالة المنظمة والتي تتضمن عبارة محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها أهدافها.
- د- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل و الاستراتيجية العامة التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- ذ- تحديد الأهداف السنوية و الاستراتيجية قصيرة الأجل، و التي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
- ر- تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة احداث التوافق بين موارد المنظمة و الظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- ز- تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة و مواردها و ظروفها البيئية.
- س- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام و الأفراد والهياكل و التكنولوجيا و أنظمة التحفيز.
- ش- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة القصوى من المعلومات في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

3 _ مراحل عملية الادارة الاستراتيجية:

- فالإدارة الاستراتيجية مفهوم شامل يهتم للتخطيط الاستراتيجي ويوفر للمنظمة أسلوبا متميزا للتنبؤ بالمستقبل وذلك باستخدام الامكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع ،حيث تمر هذه العملية بالمرحل الآتية :
- أ-تحليل البيئة الخارجية أو الفحص البيئي :يتم فيه دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات ،حيث يتم رصد العوامل الخارجية من خلال تحديد مجموعتين من العوامل¹ :
- عوامل البيئة العامة :والمتمثلة في القوى الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية إلى جانب القوانين الثقافية والاجتماعية والتي تؤثر على جميع المنظمات بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به ،أو مجال العمل الذي تنتمي إليه.

¹ عبد الباري دره و محمد سعود جرادات ،الإدارة الاستراتيجية الإدارة الاستراتيجية في القرن 21 ، مرجع سابق الذكر ،ص 147_148 بتصرف.

-عوامل البيئة الخاصة: يتم فيها تحليل القطاع الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة لتحديد حالة المنافسة فيه والمنافسين الأهم وسلوكهم المحتمل لتحديد متطلبات الاستجابة لذلك السلوك، إضافة إلى تحديد العملاء الحاليين والمرتبين والموردين والسلع والخدمات البديلة.

ب _ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة: يتم فيه تحليل الموارد والانشطة والمخرجات للمنظمة لتشخيص جوانب القوة والضعف فيها وتحديد الجوانب التي يستفاد منها لبناء الميزة التنافسية والتي تحدد ما إذا كان باستطاعة المنظمة الاستفادة من الفرص التي تتوفر لها والوقاية من التهديدات التي تحيط بها والتي يوفرها تحليل البيئة الخارجية، ويمكن إجراء هذا التحليل من خلال المدخل الذي يقوم بتحليل كل من الأداة العليا الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية إلى جانب تحليل الموارد من خلال الأنشطة المختلفة ووظائف المنظمة كالإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية والبحث والتطوير¹

ج- الصياغة الاستراتيجية: من خلال الاستفادة من المقابلة بين الفرص و التهديدات ونقاط القوة والضعف (تحليل Swot) يتم صياغة كل من الرؤية الاستراتيجية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والتي تمثل المهمة الأساسية للقيادة العليا للمنظمة.

-الرؤية الاستراتيجية: والتي تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي انطبعا أو صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة بحيث تكون هذه الرؤية شاملة ومتكاملة لجميع أنشطة وأعمال المنظمة. إن امتلاك منظمة الأعمال لرؤية واضحة يعتبر أمرا ذا أهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر وتبرز أهمية الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال بما يلي:²

- ضرورة أن تقارب منظمة الأعمال وتسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير وهذا ما يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي.
- تبرز الرؤية الحاجة إلى الاستراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك منظمة الأعمال لاستراتيجيات طويلة المدى تلي تطلعات ومتطلبات العملاء.
- تحث على احداث تغيرات جوهرية مطلوبة في ثقافة منظمة الأعمال وفي نماذج السلوك الأساسية وتعطي مبررا مقبولا لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك .

¹ رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 109 بتصرف.

² خالد محمد بني حمدان ووائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق الذكر، ص.123_124.

• تبني حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين في منظمة الاعمال فالرؤية الاستراتيجية هي رسم للمستقبل المنظمة الذي يحدد طبيعة التركيز على التكنولوجيا والعلماء والأسواق الجغرافية والمنتج الذي تسعى إليه المنظمة، وكذلك القدرات تخطط لتطورها، فهي تحدد إلى أين تتجه المنظمة في المستقبل.

– رسالة المنظمة: تعبر عن سبب وجود المنظمة، فهي ليست مجرد وثيقة بل احساس عميق والتزام واعي بالهدف الذي أنشئت من أجله المنظمة وعندها يتحول الاحساس إلى مسؤولية جماعية يصبح الهدف مشتركا يسعى جميع العاملين والمتعاملين مع المنظمة إلى تحقيقه .

وتعرف رسالة المنظمة على أنها "الإطار الرئيسي" المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وهويتها وعملياتها وممارساتها¹، يحدد هذا التعريف مجموعة من الأبعاد التي نوضحها كالآتي:

– أن الرسالة تمثل الاطار المميز للمنظمة.

– توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة.

– تعد الرسالة الركيزة التي تبني عليها الغايات والأساسي في وضع الأهداف .

– توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها،

تحدد رسالة المنظمة ما هي المنتجات والخدمات الحالية، نوع العملاء الذين تستهدفهم المنظمة ماهي تكنولوجياها ومؤهلاتها التجارية، وإلى أين تتجه ومجال أعمالها في المستقبل القريب، فهي تحدد ما هي المنظمة وماذا تفعل.

–الأهداف : الموجه الأساسي الذي يقود المنظمة إلى الغايات التي تسعى إلى تحقيقها، فهي تساهم

في إصدار القرارات الاستراتيجية وتوضح أولوياتها وأهمية كل منها، كما تساهم أيضا في تحديد العلاقة بين المنتجات والأسواق ويساعد الوضع الأهداف في المستويات العليا في وضع الأهداف الفرعية للوظائف والإدارات والأفراد في المستويات التالية، تحاول الإدارة الاستراتيجية تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر

منها:²

¹فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، مرجع سابق الذكر، ص 166.

²رضا ابراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق الذكر، ص 145_146.

- __ تهيئة المنظمة داخليا بإجراء إلى تعديلات في الهيكل التنظيمي والاجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- __ اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها والمكاسب للمساهمين.
- __ تحديد الأولويات والأهمية النسبة بحيث يتم الاهداف طويلة الأجل الاهداف السنوية ، وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب الأولويات المحددة.
- __ التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- __ تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد التزامهم لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء .
- __ تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف و التهديدات ، بحيث يمكن للقائد الإداري اكتشاف المشاكل مبكرا.
- __ تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة.
- __ تحصيل القادة الإداريين والعاملين أكثر ابتكارا وتجيديدا عندما يفهمون رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها .
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة القيادة الادارية فالقيادة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي قيادة فاشلة مهما كانت الانجازات.
- __ زيادة الفاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية .
- الاستراتيجية : يعد مفهوم الاستراتيجية إطار ذا أبعاد شمولية يرتبط بنجاح المنظمة ومستقبلها ويمكن أن نلخص مجموعة من التعريفات قدمت لمفهوم الاستراتيجية منها :

- الاستراتيجية هي عملية تحديد الاهداف الرئيسية البعيدة المدى للمنظمة وتبني منهج الاعمال الذي من خلاله يتم تحديد مواقع المصادر المتاحة وتشغيلها باتجاه انجاز وتحقيق هذه الاهداف¹
- استراتيجية هي " البدائل و الخيارات اللازمة للإنجاز الأهداف ، كما أنها الوسائل التي يتم بها تحقيق أغراض المنظمة أو الحصول على النتائج المطلوبة"²
- استراتيجية المنظمة تمثل "نمط القرارات التي تحدد وتكشف في الاهداف المنظمة وأعراضها الاساسية ويولد السياسات والخطط لتحقيق تلك الأهداف"³
- استراتيجية المنظمة تتعلق "بأولوياتها العامة والطرق من خلالها يتم خلق القيمة المضافة لمختلف أنشطتها"⁴
- تمثل الاستراتيجية إجابة الإدارة على أسئلة تتعلق بأعمال مثل :⁵
- التركيز على مجال واحد في العمل أو مجموعة من أعمال المتعددة.
- التعامل مع نطاق واسع من العملاء أو التركيز على قطاع واحد محدود من العملاء.
- اعتماد خط انتاج ذو تشكيلة ضيقة أو واسعة التنوع.
- هل يتم تحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف المنخفضة أو من خلال تفوق المنتج أو امكانات المنظمة المميزة الاخرى.
- كيفية الاستجابة لتغير تفضيلات العملاء ورغباتهم.
- مدى اتساع حجم السوق الجغرافية التي يتم تغطيتها.
- كيفية تنمية المنظمة في المدى الصعب.
- وبذلك نجد أن الاستراتيجية تعكس اختيارات إدارية لبدائل محددة في مجال المنتجات والأسواق والتوجهات التنافسية وطرق التشغيل من بين البدائل.

¹ شوقي ناجي جواد ، المرجع المتكامل في ادارة الجودة الشاملة ، دار الحاسر للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط ، 2010 ، ص 75.

² رضا ابراهيم الملحي ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق الذكر ، ص 49.

³ خالد محمد بن حمدان ووائل محمد ادريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، مرجع سابق الذكر ، ص 168.

⁴Gerry john com et des autre ,Strategique ,Reancon ,Education ,France ;2005 ,p12/

⁵ محمود حسين الوادي ، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ذكر ، ص 179 ، بتصرف.

-**التنفيذ الاستراتيجي** : يتم تنفيذ الاستراتيجيات من خلال ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى اجراءات عمل ،ومن خلال تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة ،وتوفير نظم للحوافز وتنظيم الهيكل التنظيمي المناسب وتوفير نظم المعلومات المساندة ونظم للاتصال ،وايجاد نظام لتقييم الأداء الاستراتيجي .

فالتنفيذ الاستراتيجي هو مجموعة النشاطات التي تمارسها المنظمة لوضع الخطط الاستراتيجية التي تم اقرارها موضع التنفيذ من خلال برامج التنفيذية والميزانيات المالية، وهناك ثلاثة خطوات رئيسية لتنفيذ الاستراتيجية وهي كما يلي ¹:

__ **تفصيل الاستراتيجية**: أي تحويل الاستراتيجية إلى خطة تفصيلية ،حيث تحول الغابات طويلة الأجل إلى أهداف تشغيلية سنوية من أجل سهولة تحقيقها.

__ **الإحاطة بالقدرات القيادية**: أي تحديد مدى قدرة القائد الاداري على اتخاذ قرار البدء بتنفيذ الاستراتيجية ،حيث تمكن هذه القدرة في تعبئة الموارد المختلفة ،باتجاه تحقيق الأهداف.

__ **التعبئة الاستراتيجية**: أي قدرة الإدارة العليا على استقطاب وإيجاد وجهات نظر داعمة للاستراتيجية وكذلك حشد الطاقات البشرية والمادية اللازمة لفرض تنفيذ الاستراتيجية التي تم اختيارها.

__ **الرقابة الاستراتيجية**: إن عملية تقييم الاستراتيجية عملية مستمرة ومتواصلة حيث هناك علاقات ما بين نشاطات تقييم الاستراتيجية ،فمن خلال مراجعة القواعد الاستراتيجية وقياس الأداء التنظيمي واتخاذ الاجراءات التصحيحية يتم التعرف على الجوانب والاجراءات الأساسية الملائمة التي يجب على المنظمة اتخاذها.

تعمل الرقابة الاستراتيجية على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات إلى جانب تعزيزها لفرض النجاح من خلال تزويد الإدارات والعاملين بالأدوات المناسبة لمراقبة عمليات التطبيق في مختلف الأقسام في المنظمة تعتبر الرقابة الاستراتيجية ضرورية للأسباب التالية ².

- من غير الممكن التحديد الكامل للخطة الاستراتيجية ،حيث دائما ما تترك بعض التفاصيل جانبا.
- من غير الممكن تحديد ما يحمله المستقبل.
- إن اغلب المنظمات تتحول على نحو سريع من حالة الانتظام إلى حالة الانتظام.

¹ عبد الباري ابراهيم دره ومحمد سعود جردات ،الإدارة الاستراتيجية في القرن 21 ،مرجع سابق الذكر ،ص 246.

² خالد محمد بن حمدان ووائل محمد إدريس ،الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ،مرجع سابق ذكر ،ص 277.

وعليه تقوم الرقابة الاستراتيجية بإعداد معايير ومؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي وقياس الأداء للتحقيق من مطابقته مع الخطة الاستراتيجية وتحديد الانحرافات وتصحيحها إن وجدت .

2- مستويات الصياغة الاستراتيجية: إن مرحلة الصياغة أو الإعداد الاستراتيجي ما عدا الرؤية الاستراتيجية ثم على مستوى المنظمة الأم فقط، فإنها تجري على عدة مستويات تبعا للمستويات التنظيمية ويمكن إجمالها كالآتي¹:

أ_ مستوى المنظمة الأم: يكون للمنظمة عدة مجالات أعمال تنشط فيها، وفي هذا المستوى يتحدد مدى الاتجاه للتنوع أو التركيز في نشاط المنظمة ومدى الاتجاه نحو التوسع في النشاط من عدمه، كما تثبت الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها، واتجاهاتها العامة التي تشير نحوها والمكانة التي تصبو إلى تحقيقها في السوق، وهنا تشكل الرؤية الاستراتيجية لدى القيادة العليا للمنظمة والتي تعودها بكافة وحداتها التنظيمية.

ب_ مستوى وحدة الأعمال: وحدة الأعمال هي وحدة تنظيمية (منظمة أو خطأ انتاجي) تنشط في مجال أعمال محدد، وفي هذا المستوى يتم السعي لتحقيق كل من رؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة الأم في مجال الأعمال الذي تمارسه وحدة الأعمال لذلك تشق لها رسالة وأهداف بالإضافة استراتيجية تنافسية تسعى لتحقيقها.

ج_ المستوى الوظيفي أو النشاطي: الصياغة الاستراتيجية تخص نشاط وظيفي معين من أنشطة وحدة الأعمال، (الانتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، البحث والتطوير...) ويتم التركيز هنا على كيفية مساهمة نشاط معين في تحقيق رسالة وأهداف واستراتيجية مستوى الأعمال.

من خلال ما سبق نجد أن عملية الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة فنتائج الرقابة الاستراتيجية قد تتطلب الرجوع إلى التحليل الاستراتيجي، أو إعادة النظر في الصياغة الاستراتيجية سواء ما تعلق بالتوجه الاستراتيجي والمتمثل في الرؤية أو الرسالة أو الأهداف أو الاستراتيجية، وربما تكون الحاجة إلى إعادة في عملية التنفيذ الاستراتيجي.

¹ رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ذكر، ص 112، بتصرف.

ثانيا- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للجودة ومستوياته: التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المنظمة مع الفرص المتاحة لها و ذلك على المدى الطويل، حيث يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية و الخارجية و يحدد القطاعات و الشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة .

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية تهيئة الموارد بطريقة أكثر اقتصادية وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح لتلك الموارد أن تستثمر بسرعة وبأقل صياغات" ¹ ، ويعرف أيضا على أنه "تجديد التوجه المستقبلي للمنظمة وكيفية تحقيق هذا التوجه" ² ، وفي تعريف آخر يرى بأن التخطيط الاستراتيجي هو "كشف حجب المستقبل الخاص بالشركة، والتبصر بملامح الشركة في المستقبل، و تصور توجهات و مسار الشركة في المستقبل، كذلك رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلا و تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة" ³.

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه " تقنية ادارية لتقرير و تحديد الاتجاه الذي تذهب اليه المنظمة و كيفية الوصول الى الهدف من خلال قرارات ادارية استراتيجية" ⁴

يرتبط التخطيط الاستراتيجي بوضع أهداف رئيسية طويلة الأجل تسعى المنظمة الى تحقيقها، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من عناصر ادارة الجودة التي تساعد على نجاح تنفيذها، فهو يشكل دعامة اساسية لها و اداة للتعامل مع المستقبل .

2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للجودة:

في حين يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للجودة "عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأمد وكذلك الخطوات الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف ووضع مؤشرات لقياس مستويات الأداء" ⁵ ويعرف أيضا على أنه "عملية وضع أهداف الجودة طويلة الأمد وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف" ¹.

¹ خالد محمد بن حمدان ووائل إدريسي، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري .

² عبد الباري ابراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات، الادارة الاستراتيجية في القرن، 21، النظرية والتطبيق .

³ -محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر و التوزيع، الاردن، 2014، ص: 89.

⁴ Howell,E, **strategic planing for new country** :processover product,Ies angeles,CA :Eric clearing for community colleges,2000,p :18.

⁵ أحمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 57.

3_ مستويات التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:

بناء على التعاريف المقدمة مسبقا يوجه التخطيط للجودة الشاملة إلى ثلاث مستويات متميزة:²

أ-المستوى العام للتخطيط: يتعلق التخطيط في هذه المرحلة بالكيفية التي يتلاءم فيها تحسين الجودة مع الأهداف طويلة الأجل والمتمثلة في التوجهات البيئية للمنظمة باختلاف أنواعها، بحيث تكون متكاملة وتضافر جهودها من أجل التطوير والتساؤل عن مدى مساهمة تحسين الجودة في استخدام الموارد والتقليل من تكاليف المنتج وبالتالي المساهمة في تطوير الأداء وتحقيق الرغبة على المدى الطويل .

ب-المستوى الكلي للتخطيط: يتضمن تحديد الأهداف المرتبطة أساسا بتحسين الجودة على مدى الطويل وتوفير الموارد اللازمة لذلك.

ج-المستوى الجزئي للتخطيط: يتعلق بخطط العمليات المفصلة على مستويات الأداء مع مراعاة اجراءات العمل وغيره من المتطلبات الأخرى الضرورية لتحقيق هذا المسعى.

يتضح لنا أن المستوى العام للتخطيط يهتم بمدى انسجام أهداف تحسين الجودة مع الأهداف العامة طويلة الأجل للمنظمة، في حين أن المستوى الكلي للتخطيط فهو يركز على أهداف تحسين الجودة في مجمل نشاطات المنظمة، أما المستوى الجزئي فهو يركز على الخطط تحسين الجودة على مستوى كل عملية من النشاط بالأنشطة المختلفة للمنظمة .

المطلب الثاني: مراحل استراتيجية الجودة الشاملة

يعتمد تحقيق أي منظمة لمستوى متميز من الجودة في منتجاتها سلعية كانت أم خدمية على مدى دقة ومناسبة الاستراتيجية التي ترسمها في هذا المجال، بحيث توجه سياساتها الانتاجية والمالية والتوسعية وسياسات الموارد البشرية وغيرها بالاتجاه الذي يخدم هذه الاستراتيجية وتتمثل مراحل وضع خطة استراتيجية للجودة الشاملة فيما يلي:

أولاً- قيام إدارة المنظمة بتهيئة بيئة العمل الداخلية من خلال نشر ثقافة للجودة والتأكيد على أهميتها الاستراتيجية، فموجبها يستطيع العاملون تقبل آليات جديدة في العمل، وحتى تتمكن المنظمة من توفير

¹رعد حسن الصرن، كيف تخطط جودة أعمالك، منشورات دار علاء الدين للنشر والتوزيع، والترجمة، سوريا، ط 1، 2002، ص 97.

²أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 58.

هذه الظروف لا بد من الاشراك العاملين والعمل على تغيير ثقافة المنظمة ووضع برامج تدريبية جديدة تتناسب مع متطلبات هذه البيئة الجديدة¹

ثانياً- تطوير رسالة المنظمة وتحديد أهدافها الاستراتيجية إذ أن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي تستوجب توضيح الرسالة التي تحدد ما هي المنتجات والخدمات الحالية نحو العملاء الذين تستهدفهم المنظمة، ما هي تكنولوجياتها ومؤهلاتها التجارية.

وإلى أين تتجه ونطاق أعمالها، فالرسالة تمثل سبب وجود المنظمة²، والأهداف الاستراتيجية التي تغير نتائج تسعى المنظمة في تحقيقها من أجل الحصول على الدعم المعنوي والمادي الذي تحتاجه.

ثالثاً- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة والذي يوفر معلومات متعلقة بالفرص والتهديدات والقوة والضعف لغرض صياغة الاستراتيجية المناسبة للجودة .

1- تحليل البيئة الخارجية يمكن من توفير المعلومات لأغراض إدارة الجودة الشاملة في الجوانب التالية:³
 ا- استطلاع رغبات وتوقعات العملاء والتغيرات فيها .

ب- تشخيص الممارسات المميزة للمنافسين ودراسة امكانية جعلها فرصا للتحسين في المنظمة .

ج- تحليل الموردين لتحديد من يمكن اعتماده لفرص توظيف العلاقة معه والفرص التي يحققها ذلك للمنظمة.

د- تحصيل المتغيرات التكنولوجية والبحث كما يمكن أن يشكل فرصا للتحسين في المنظمة.

2- في تحليل البيئة الداخلية يمكن الكشف عن فرص التحسين في مختلف جوانب عمل المنظمة، وذلك بهدف تقليل الصعوبات التي قد تواجه التطبيق الصحيح والناجح لخطة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بتحديد نقاط القوة واستثمارها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها⁴

رابعاً- وضع خطة لتحسين الجودة الشاملة، وذلك بالعمل على صياغة وتحديد مستوى المرغوب والوصول إليه في المنظمة وتحويل هذه الصياغة إلى واقع عملي ملموس من خلال تحليل نظم الجودة وتحديد عناصره

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 59.

² رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ذكره، ص 109.

³ رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، المرجع نفسه، ص 121.

⁴ أحمد بن عيشاوي المرجع نفسه، ص 59.

ومكوناته ،وتعد خطة الجودة الموصلة لتكامل العناصر الأساسية لنظام الجودة ،حيث تحدد المعدات والمواد الاولية واختيار طرق وأساليب الرقابة ،وتوفير نظام المعلومات بين الأقسام وتوفير الخبرات والمهارات المطلوبة لتحقيق الجودة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي اشباع حاجات العملاء، فخطة الجودة هي جزء من استراتيجية المنظمة للوصول إلى الأهداف التي تجعلها تستجيب لبيئتها الخارجية¹

المطلب الثالث: استراتيجيات الجودة الشاملة:

أولا -علاقة استراتيجية الجودة بالاستراتيجية العامة للمنظمة

من خلال التحليل المتعلق باستراتيجيات الجودة في المنظمة ،يتضح لنا علاقة استراتيجية العامة للمنظمة والتي تصدد محاورها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي لمنظمات الأعمال على النحو التالي:²

- __ تحديد اهداف الجودة من خلال الرؤية الواضحة للأداء المستهدف للمنظمة.
- __ تحديد سياسة جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- __ تخطيط الجودة بحيث يتم حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية الضرورية لتحقيق متطلبات العملاء والأطراف ذات المصلحة.
- __ قيادة الجودة من خلال التأكيد على دور القادة والمشرفين في توجيه الجهود نحو تحقيق اهداف الجودة وتنفيذ سياستها وهنا يجب التأكيد على أهمية العاملين التحضير والتدريب المناسبين للاستجابة لمتطلبات الجودة الشاملة كمدخل إداري.
- __ المتابعة المستمرة للجودة لضمان التحسين المستمر في كل مجالات العمل واستدامة المستويات المثلى من الجودة التي تقابل بشكل متواصل متطلبات العملاء المتكررة والمتطورة بدلالة الزمن.
- إن العلاقة الكامنة بين الجودة والإدارة الاستراتيجية هو أن الجودة تعمل على خلق ميزة تنافسية للمنظمة في السوق ،إذا تم اتقانها والتعامل معها بشكل جيد ،فالجودة تعتبر أفضل استراتيجية فعالة ،وذلك لأنها هي

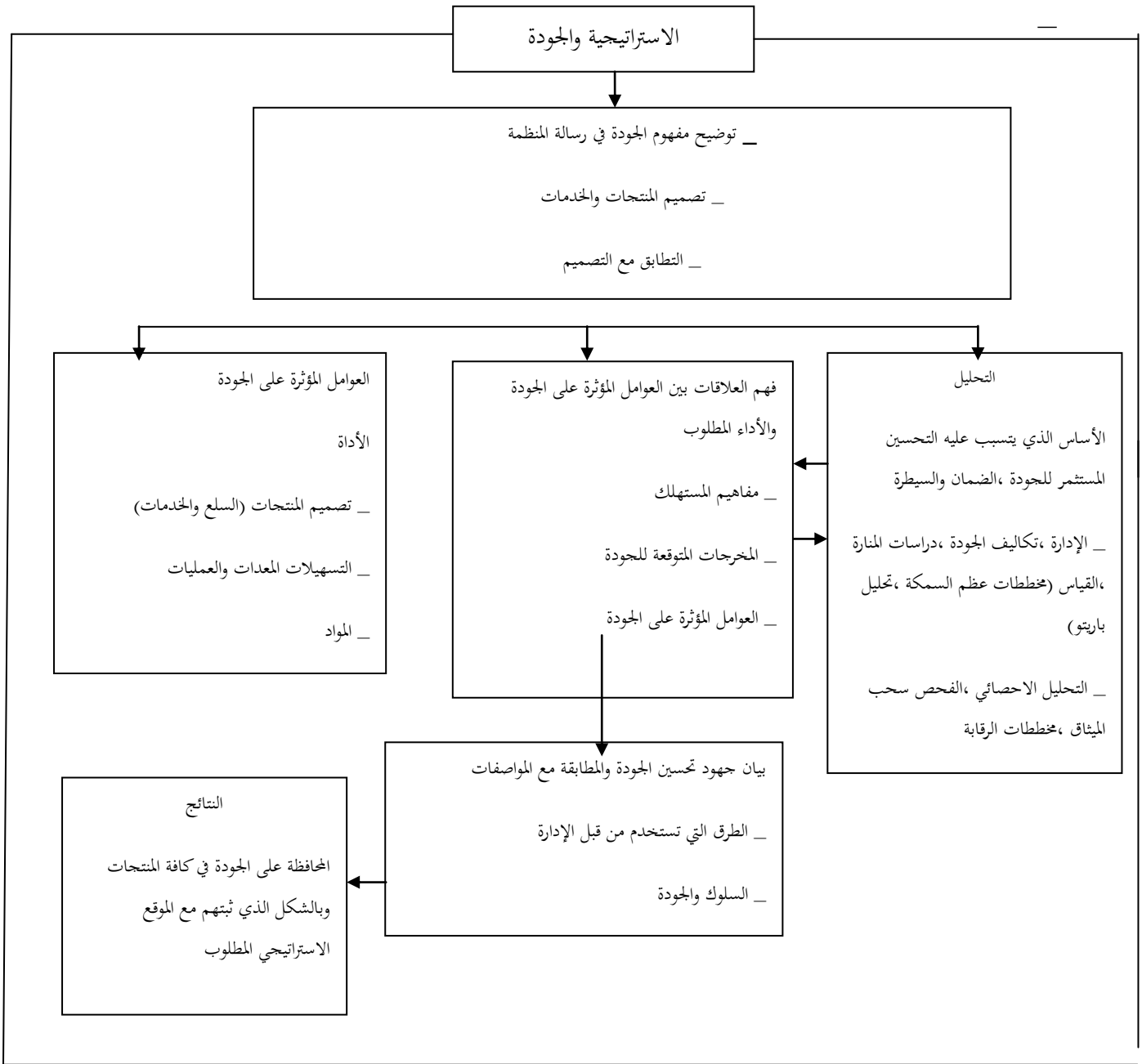
¹محمود حسين الوادي وآخرون ،إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال ،مرجع سابق الذكر ،ص 137.

²بوحرد فتيحة ،إدارة الجودة في منظمات الأعمال ،المرجع سابق الذكر ،ص 130.

الطريقة الأمثل من أجل تحسين الفعالية وتخفيض التكاليف الانتاجية في سلسلة عمليات الأنشطة المختلفة التي تقوم بها المنظمة ويمكن للجودة أن تعمل على تحسين فرص المنظمة .

وعلى اعتبار الجودة هدف أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي ،يتطلب من الجميع سواء كانوا أفراد عاملين أو قادة إداريين تحقيق هذا الهدف لأنه يحقق للمنظمة مزايا تنافسية

الشكل (3-1) التكامل ما بين الاستراتيجية والجودة



المصدر: محمود حسين الوادي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 152.

ثانيا :الجودة ضمن استراتيجيات العامة للتنافس:

يمثل التنافس بالجودة أحد أهم الأبعاد التنافسية ،ومدخل متميز لتطوير وديمومة المزايا التنافسية للمنظمة ،وتعتبر الجودة عاملا مهما لنجاح الاستراتيجيات التي اقترحها Porter والتي يمكن ابرازها كالاتي :

1_ الجودة واستراتيجية التمييز:

يقصد باستراتيجية التمييز تلك الاستراتيجية التي تسعى بموجبها المنظمة إلى التفرد في تقديم سلعة أو خدمة معينة للعملاء على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع¹ وتعتبر الجودة عاملا رئيسيا للفصل بين عروض المنظمات المنافسة حيث تستند استراتيجية التمييز على عامل الابداع هدف اتباع أفضل لمتطلبات العملاء مقارنة بالمنافسين من خلال تركيزها على بعد التصميم الأداء ،الخدمات المرتبطة بهذه المنتجات والتي تساهم في زيادة ولاء العملاء ،وامكانية فرض الأسعار مرتفعة وزيادة أرباح المنظمة²

2_ الجودة واستراتيجيات قيادة التكلفة:

تهدف المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية الى تقليص تكاليف منتجاتها عن طريق التخطيط الجيد والبحث عن عمالة ماهرة وبأجور غير مرتفعة وكذلك البحث عن مصادر تمويل بأسعار معقولة مما ينتج أمام المنظمة تقليص في التكاليف مع المحافظة على المستوى المطلوب من الجودة وهذا ما يمكنها من تحقيق زيادة في الأرباح .

وينظر إلى الجودة على أنها وسيلة لرفع مستوى أداء المنظمة وذلك باعتماد تصميم بسيط للمنتج والحرص على مطابقة المنتج للتصميم ،مما يساهم في تقليص العيوب فالاستراتيجية القائمة على الجودة هي بمثابة رفع مستوى الانتاجية.

¹أحمد بن عيشاوي ،إدارة الجودة الشاملة ،مرجع سابق ذكر ،ص 61،

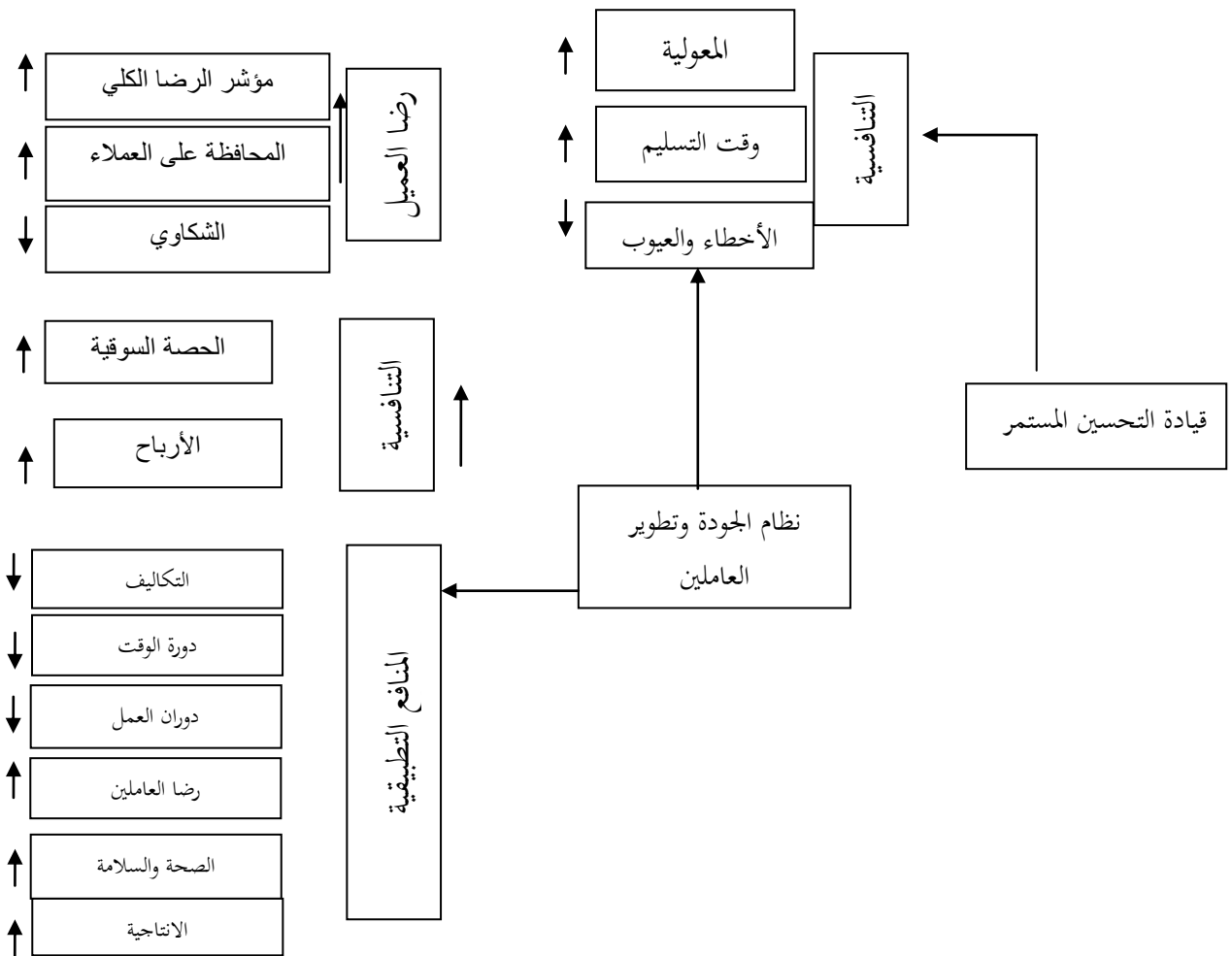
²بوحروود فتيحة ،إدارة الجودة في منظمات الأعمال ،مرجع سابق الذكر ، ص 138.

ثالثاً_ إدارة الجودة الشاملة لامتلاك الميزة التنافسية:

تؤكد إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام إداري متميز وأداة تنافسية عالية المستوى لمختلف المنظمات بحيث تعد منهج فعال في امتلاك الميزة التنافسية والذي يمكنه أن يتم من خلال الإدماج الصحيح لفلسفة ومبادئ هذا الأسلوب الإداري¹.

ويمكن توضيح تأثير إدارة الجودة الشاملة على التنافسية وفقاً للشكل (2-3)

الشكل (2-3): تأثير ادارة الجودة الشاملة على التنافسية



المصدر: بوحرد فتحة، إدارة الجودة في منظمات الاعمال، مرجع سابق ذكر، ص 136.

يشير الخط المتصل كيف تقود عمليات الجودة الشاملة إلى تحسين التنافسية، بداية بعملية القيادة المخصصة لتحسين المنتجات ونظم الجودة، وعمليات التحسين التي تؤدي إلى زيادة رضا العميل ومنافع

¹ احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق ذكر، ص 66.

للتنظيم، وكل منها يعمل على تحسين التنافسية، أما الخط المتقطع فيشير إلى معلومات التغذية العكسية الضرورية لتحسين المستمر، وتبين الأسهم الموجودة، في المستطيلات الاتجاه المتوقع لمحددات الأداء.

وحسب الشكل (3-2) فإن تنافسية المنظمة تتمثل في القدرة على توفير المنتجات بشكل أفضل من المنافسين، وأنها مبنية على أسس تشمل عدة جوانب كالجانب المالي التجاري والتقني... الخ، ففي محيط تنافسي يعتبر أحسن وسيلة للحفاظ على هذه القدرة هو البحث عن الجودة الشاملة التي تساهم في زيادة الأرباح، إنطلاق من عدة موارد كالمهارات، المحفزات، وبالتالي ضمان التحسين المستمر.

رابعا: إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء :

يعتبر الاستثمار في البحث عن الجودة الشاملة مدخلا فعالا لتحقيق الكفاءة وتخفيض التكاليف، وذلك من خلال التحسين المستمر للجودة، فهو بمثابة استثمار طويل الأجل في المنتجات والعمليات وتقنيات العمل بالمنظمة، تنعكس نتائجه من خلال تحسين الأداء، كما أن تحسين الجودة يعد مصدرا للأرباح مما يسعى إلى استثمار في التكنولوجيا الجديدة.

وتلخص مرتكزات تطوير الأداء من خلال عمليات التحسين المستمر وفقا لما يلي¹:

__ التخطيط لتحسين عمليات الأداء: والذي يضمن التعرف الدائم على متطلبات وتوقعات العملاء الخارجين وتحديد النشاطات اللازمة لتلبية هذه المتطلبات .

__ تنفيذ عمليات تحسين الأداء: والتي يتم الاتفاق عليها استنادا إلى أهداف المنظمة حيث يتم الاعتماد على تقنيات وأدوات الضبط الإحصائي للجودة، كتحليل باريتو.

__ تقييم نتائج التحسين التي تمت من جهة، وتوضح وتبرز أسباب الأخطاء ومواطن الضعف للعمليات التي فشلت فيها شتى الطرق التحسين من جهة أخرى.

¹ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص 70، بتصرف.

المبحث الثاني : دعم مهارات القيادة الادارية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

المطلب الأول :الاتصال الفعال ودوره في إدارة الجودة الشاملة :

إن أحد اهم المهارات التي يحتاجها القائد الإداري في إطار الجودة هي مهارات الاتصال ،حيث أن كافة عناصر واستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة تعتمد بشكل أو بآخر على الاتصال الفعال ،ويشكل الاتصال أيضا ركيزة مهمة في مختلف الأنشطة في المنظمات مثل عملية القيادة ،واتخاذ القرارات وحل المشكلات ، وإشراك الموظفين وتمكينهم وإطلاق العمل ،وكافة الجوانب التي تتعلق بالقيادة الاداريين، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على الاتصال الفعال وبدونه يحتل توازنها.

أولاً- مفهوم الاتصال الاداري: لقد عرف الاتصال على أنه: " ارسال المعلومات من طرف لآخر في المنظمة ، بما يؤدي الى نتيجة معينة، تغيير السلوك أو تغيير في الممارسات"¹ ، و كذلك هو " الوسيلة الأساسية التي تؤدي الى توحيد الجهود في المنظمة، و هي الوسيلة لإحداث التغييرات في السلوك"². ويعرف قاموس أكسفورد الاتصال بأنه: " نقل و توصيل أو تبادل الأفكار بالكلام أو الاشارات، ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل و مستقبل"³ ، و في تعريف آخر يرى بأن الاتصال هو: " وضع الأفكار في صياغات (رسالة) و في وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يفهما الطرف الآخر، و يتصرف بالشكل المطلوب"⁴.

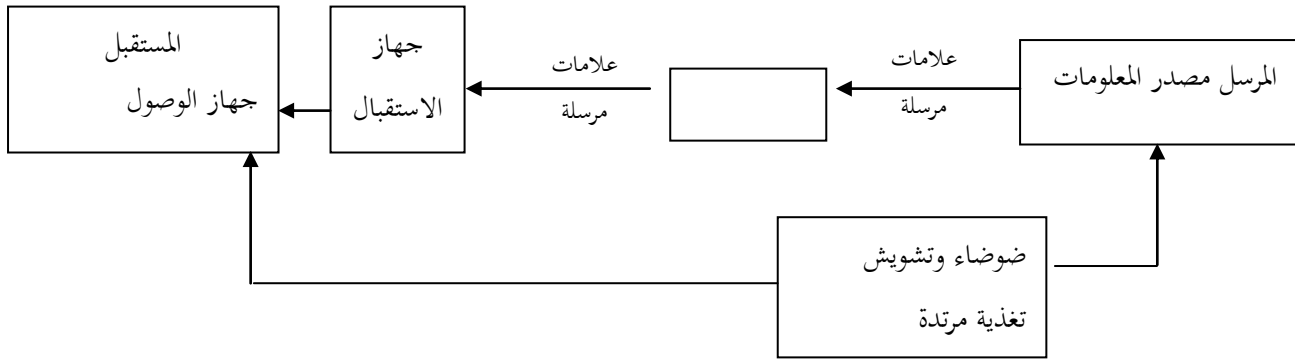
يتضح بأن الاتصال لا يقتصر على ارسال المعلومات من طرف لآخر، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم و الادراك بين طرفي الاتصال و التأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً-عناصر عملية الاتصال: يمكن تحليل عناصر عملية الاتصال حسب التعاريف المقدمة إلى:⁵

¹ -حسين حريم ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و ادارة الأعمال، دار الحامد، الأردن، ط 1 ، 2010، ص:15.
² -أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة- الوظائف و الادارة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1 ، 2014، ص:95.
³ -معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق الذكر، ص:162.
⁴ -أحمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية ، مصر، 2000، ص:24.
⁵ -معموري صورية، الاتصال الاداري و دوره في التمكين من احداث التغيير التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-الشلف(أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية الإقتصاد، جامعة الشلف، غير منشورة)، الجزائر ، 2016/2017، ص: 15-16، بتصرف.

- 1-المصدر أو المرسل: يقصد به الشخص أو الأفراد أو المنظمة التي ترغب في نقل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو القيم، الى فرد أو مجموعة من الأفراد أو بغرض التأثير عليهم و معرفة مدى الاستجابة.
- 2-الترميز: و المقصود به وضع الرسالة في شكل مفهوم، يفهمه المستلم كالكلمة المنطوقة أو المكتوبة و ينبغي لمرسل الرسالة أن يقرر كيفية نقل الرسالة، هل ستكون شفوية أو مكتوبة أو الاثنين معا.
- 3-الرسالة: و هي عبارة عن رموز لغوية و في كل الاحوال لا بد أن تكون هذه الرموز مفهومة لتحقيق الهدف.
- 4-وسيلة الاتصال: و هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل الى المستقبل.
- 5-تحليل رموز الرسالة و فهمها أو الاستجابة: عند تسلم الرسالة تمر في مرحلة فك رموزها، فتترجم تعطي معنى من قبل المستلم.
- 6- المستقبل أو مستلم الرسالة: و هو أهم حلقة في عملية الاتصال، و هو الذي يستقبل الرسالة المرسلة بالشكل الذي يتم استهدافه من قبل المرسل.
- 7-التغذية العكسية: عندما ينجح المستقبل في فك رموز الرسالة و يفسرها، لا بد من أن يتحول الى مرسل، وعليه أن يظهر استجابته للرسالة، و ذلك بأن يقوم بصنع رسالته و اختيار رموزه، ثم يبعث بها مرة أخرى الى المرسل باستخدام و سيلة ما، قد تكون نفس الوسيلة المستخدمة في الارسال أو غيرها.
- 8- التشويش: و هو مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة و فاعلية وصولا لرسالة بشكل جيد الى المستقبل و ادراكها، و قد تأتي هذه المؤثرات من المرسل أو قناة الاتصال أو المستقبل و قد تأتي من المحيط أو البيئة الخارجية.

والشكل (3-3) عملية الاتصال



المصدر: فنجي ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، مرجع سابق الذكر، ص 179.

ثالثاً- أهمية الاتصال الاداري: المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح يضم أفراداً، وجماعات يعملون معا بصورة جماعية وبتعاون وثيق وضمن أطر هيكلية واضحة و ذلك لتحقيق أهداف و رغبات مشتركة، و يمثل الاتصال بين الأفراد و الجماعات روح المنظمة و العنصر الحيوي في دينامكية هذا التجمع البشري، فالاتصال الفعال هو نجاح المنظمة و عليه يتوقف بقاؤها و ازدهارها.

و تظهر أهمية الاتصال كلما زادت المسافة بين الادارة العليا و الادارة المباشرة، أي أن مراكز اتخاذ القرارات تكون بعيدة عن مواقع التنفيذ، حيث أن للتخطيط الاستراتيجي يتم في أعلى المستويات الادارية، بينما التنفيذ يتم في أدناها، و هذه المسافة بين مراكز التخطيط و مواقع التنفيذ تتطلب التقريب و التوصيل الجيد للبيانات و المعلومات بين البعدين، و هذا لا يتحقق إلا بالاتصالات الفعالة و المرنة.¹

و ترجع أهمية الاتصال لأسباب متعددة منها:²

- 1- نقل المعلومات و المعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون بينهما.
- 2- تحفيز الأفراد و توجيههم للعمل.
- 3- المساعدة في تغيير الاتجاهات و تكوين المعتقدات من أجل الاقناع و التأثير في السلوك.
- 4- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية و المادية.
- 5- يساعد على الترقية و الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

¹- أحمد محمد المصري، الادارة الحديثة-الاتصالات -المعلومات -القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، بدون سنة نشر، ص: 11.

²-معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري، مرجع سابق الذكر، ص: 163.

رابعاً- طرق الاتصال: هناك ثلاث فئات أساسية للاتصال وهي اللفظية وغير اللفظية والمكتوبة

الجدول (3-1) : فئات طرق الاتصال

الاتصال الشفوي /اللفظي	الاتصال غير اللفظي	الاتصال الكتابي
<ul style="list-style-type: none"> - يقوي روح التعاون والصداقة. - يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم. - يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد 	<ul style="list-style-type: none"> - يوضح ردود الفعل العكسية. - مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات . -له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية. 	<ul style="list-style-type: none"> -وسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات. -يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل. -يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين.
<p>مثل :</p> <ul style="list-style-type: none"> _ المقابلات الشخصية . _ المكالمات التليفونية. _ اللجان والاجتماعات والمؤتمرات. _ المحاضرات. 	<p>مثل :</p> <ul style="list-style-type: none"> _ الإيماءات. _ حركات الوجه. _ السكوت. _ الانفعال. _ السلام باليد. _ الابتسامة . _ 	<p>مثل :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقارير والمذكرات. - المنشورات ،الشكاوي. - اللوحات البيانية. - وسائل الانفتاح البحرية.

المرجع :خضير كاظم محمود ،روان منير الشيخ ،إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ،مرجع سابق الذكر ص 186.

خامساً: مستويات الاتصال :تتمثل في ¹:

1_ الاتصال من شخص لشخص :ينطوي هذا المستوى على الاتصال بين شخص لشخص حيث يتم التبادل المعلومات بطريقة تحدد التفاهم بين الشخصين ومتعلقة بالعمل وقد تشمل المحادثات الشخصية مثل وجها لوجه ،أو المكالمات الهاتفية أو حتى التغيرات الوجه البسيطة.

¹ خضير كاظم محمود وروان منير الشيخ ،إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ،مرجع سابق الذكر ،ص 182 ،بتصرف.

2_ الاتصال على مستوى الفريق : وهو عبارة عن الاتصال بين مجموعة من الأعضاء حول موضوع معين ويكونون جميعهم منخرطين في عملية الاتصال ،لذلك فإن اجتماعات فرق العمل قد تعد نوعاً من الاتصال على مستوى الفريق.

3_ الاتصال على مستوى المنظمة :وهو الاتصال بين المجموعات ،إذ قد يشمل على اجتماع بين مختلف الفرق في منظمة معينة ويكون فرصة للتواصل على مستوى المنظمة.

4_ الاتصال على مستوى المجتمع :وذلك يعني الاتصال بين المجموعات داخل المنظمة وخارجها ومن الأمثلة على ذلك الاتصال بين فرق المبيعات في المنظمة و خارجها.

سادسا-فعالية الاتصال :والتي تحقق من خلال ¹:

1_ التناسق والتكامل بين النظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم واحتياجات المنظمة وطبيعة وظروف العمل بما يحقق تغطية نظام الاتصال لاحتياجات التنظيم الأساسية و يعدل مع كل تغيير في الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة.

2_ توفير الامكانيات المادية والبشرية التي تساهم في صنع شبكة اتصالات متطورة تمكن من استخدام أساليب ووسائل اتصالات بجزبرات متخصصة متطورة تحقق تدفق المعلومات بين مختلف جوانب التنظيم.

3_ وجود نظام معلومات متكامل لمختلف مجالات العمل بالمنظمة مع تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات.

4_ وضوح خطوط الاتصال في التنظيم والذي ينتج من تطبيق مبدأ تقييم العمل والذي يسهل من تحديد مراكز الاتصال في المنظمة ،وتحديد خطوط الاتصال بوضوح مع تعريف اعضاء التنظيم بها.

كما تبرز أهمية الاتصال في إطار إدارة الجودة الشاملة من خلال الآتي ²

1_ ضرورة إيضاح الرؤية والرسالة والأهداف التنظيمية ،بالإضافة إلى نشر الوعي بالثقافة التنظيمية لدى مختلف العاملين.

2_ إن تلبية رغبات وتوقعات العملاء يتطلب تبادل المعلومات المكشوف والمستمر بين المورد والعملاء في سلسلة الجودة ،والاتصال من شأنه دعم التحسين المستمر.

¹مصطفى يوسف كافي وآخرون ،المفاهيم الادارية الحديثة ،مرجع سابق الذكر ،ص 339_340،بتصرف

²رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد ،إدارة الجودة الشاملة ،مرجع سابق الذكر ،ص 250،بتصرف.

- 3_ إن التحسين المستمر يتطلب فتح الاتصال بمختلف الاتجاهات لتبادل المعلومات والأفكار وتقديم المقترحات.
- 4_ إن تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات يتطلب توفير البيانات والمعلومات المدروسين وفي غياب الاتصال الفعال قد يحصل عدم القدرة على اتخاذ القرارات، مما يؤثر على عملية التمكين.
- 5_ إن الاتصال وتبادل المعلومات يلعب دورا في تمكين الذات لدى العاملين وخلق الاستجابة لديهم تجاه تحمل المسؤولية، فتداول المعلومات يزيد ثقة الفرد بنفسه ويدفعه للنمو والتطور.
- فالقائد الإداري يحاول توجيه الأفراد العاملين للعمل كمجموعة متنافسة وتوفير المناخ التعاوني لهم، ويعمل للاتصال الفاعل على تقوية المنظمات من خلال تشجيع العلاقات وتعزيز السلوك الذي يركز على الأهداف وتنمية الثقة بين الأفراد الذين يعملون مع بعض فالاتصال هو جوهر القيادة.
- 6_ تنمية مهارات الاتصال لدى جميع العاملين بالمنظمة من رؤساء ومرؤوسين، حيث تحتوي مهارات الاتصال والاستماع والتحدث والقراءة والكتابة.
- 7_ الاختيار المناسب الذي يتناسب مع الرسالة ومع المستقبل لها وطبيعته.
- 8_ توفير مناخ تنظيمي محفز للاتصالات في مختلف الاتجاهات والذي يوفر تطبيق مبادى المشاركة في الإدارة يوفر روح الفريق وتعاون بين العاملين، التكامل بين الإدارات تشجيع مبادرات العاملين.
- 9_ مراعاة مبادئ نجاح الاتصال وهي مبدأ الوضوح، مبدأ الاهتمام، مبدأ التركيز، تكامل المنظمة والحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق الأهداف.
- 10_ اهتمام الإدارة العليا ذاتها بنظام الاتصال والتأكد من عدم وجود عراقيل به تحول دون التنفيذ السليم لبرنامج الاتصال.
- 11_ ادراك مصدر الرسالة لحقيقة ما يريد نقله الآخرين المستقلين مع تخطيط عملية الاتصالات، وذلك بتحليل المشكلة، مع تحديد الهدف من الاتصالات بشكل واضح.
- 12_ الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة فيما يتعلق بوسائل وأساليب الاتصال مع مواكبه التغيرات الحديثة التكنولوجية لأدوات الاتصال سواء سمعية أو بصرية مع تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أي وسائل جديدة .

سابعاً: **مهارات الاتصال الفعال**: تتحدد فاعلية الاتصال بمدى قدرة القائد الإداري على تنمية الفهم بينه وبين المرؤوسين ،ومن أهم المهارات التي يجب توافرها عند القائد للإدارة نحدد¹:

1_ مهارة التحدث: وتشير إلى قدرة القائد عفي توصيل المعلومات أو القرارات أو الأفكار أو الآراء إل تابعة في المنظمة بصورة لغوية سليمة ومفهومة ،بنطق واضح ،وبصوت مناسب ،فعلى القائد الإداري أن يكون على علم بخلفية موظفيه الثقافية والاجتماعية والاقتصادية ودرجة تعليمهم وخبراتهم.

2_ مهارة الكتابة: فهي تساعد على إيصال المعلومات والأفكار والقرارات والتعليمات إل تابعيه ،بطريقة واضحة مقروءة ومفهومة ،وتتم عن طريق المذكرات الرسمية والأوامر والتعليمات المكتوبة.

3_ مهارة الإنصاف أو الإصغاء: فهي تساعد على فهم الآخرين وما يقترحونه من أفكار وآراء كما تعطي للموظف الفرصة للتعبير عن نفسه ،وتتضمن فاعلية القرارات التي يتخذها.

4_ مهارة القراءة: تهدف القراءة للوصول إل معنى بسرعة ،فعادة ما يكون وصفه كمرسل أو كمستقبل عنصراً فعالاً في تحقيق اتصال فعال.

5_ مهارة التفكير: وهي مهارة أساسية للمرسل والمستقبل ،يختلف نوعية التفكير ومستواه تبعاً لموضوع الاتصال والرسالة المراد توصيلها وتبعاً لحدود وامكانيات المرسل والمستقبل.

6_ مهارة التقييم: فتقييم القائد الإداري لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحضير إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه ،فالقائد الفعال هو الذي يقف دائماً على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ويمكن أن يعتمد في تقييمه على المعلومات المرتدة من موظفيه.

7_ مهارة الاستجابة: وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه ،فالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد الموقف في اتصالاته ،فتوقيت الاتصال له أهمية كبيرة.

¹فايزة سحيمي ،دور تنمية مهارات القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجية المنظمة ،(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق ،سوريا ،ص 209_210، ص 96_97، بتصرف.

المطلب الثاني : دعم التحفيز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن أهم خصائص القائد الإداري هي القدرة على التحفيز والالهام من أجل خلق شعور بالالتزام لدى أفراد العاملين ، كما أن النجاح في تحفيز العاملين يكمن في ربط أهداف الموظفين ومعتقداتهم مع أهداف المنظمة، فمن المهم للقائد الإداري هو كيفية التأثير في سلوك العاملين لجعله منسجما مع السلوك المرغوب به في المنظمة.

أولا _ مفهوم التحفيز و مداخله : يعد التحفيز الفعال من الأمور المهمة التي تؤثر في سلوك المرؤوسين لكي يغيروا من أدائهم بما يتناسب وتحقيق الأهداف المطلوبة ،فالفرد لا يمكن أن يتخذ الاعمال بكفاءة من دون وجود حافز معين يدفعه إلى ذلك .

1- مفهوم التحفيز : من بين التعاريف التي أعطيت لمفهوم التحفيز نجد :

- أ_ "التحفيز هو مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد ،وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه وشكله وشدته ومدته"¹
- ب_ التحفيز هو إثارة وتوجيه الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل"²
- ج_ "تشير الدافعية إلى القوى التي تحرك الأفراد باتجاه معين وذلك للقيام بعمل ما أو التصرف حيال موقف محدد"³

2_ مداخل التحفيز : من بين المداخل الأساسية للتحفيز نجد :⁴

- أ_ اقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين ،يعني أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعلم أي من الحوافز يجدر استخدامه بالنسبة لكل فرد في موقف معين.
- ب_ اشعار المرؤوسين بأهميتهم :من الضروري أن تشعر الإدارة المرؤوسين بأهميتهم ويتم ذلك من خلال وسائل مختلفة مثل إثارة العمل لاهتمامات الفرد بمعنى أن يكون العمل مثقفا مع قدراته وميوله ومهاراته ،مما يشعره بأن عمله مقدر وذو معنى .

¹ حمداوي وسيلة ،إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قلمة ،الجزائر ،2004 ،ص 151.

² خالد عبد الرحيم الهيثي ،إدارة المواد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،2003 ،ص 251.

³ فتحي أحمد ذياب عواد ،إدارة الأعمال ،مرجع سابق الذكر ،ص 418.

⁴ بشير العلاق ،القيادة الإدارية ،مرجع سابق الذكر ،ص 104 وما بعدها ،بتصرف.

جـ_ استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر، إن القيادة ليس معناها إصدار الأوامر والتعليمات وإنما معناها الأدق استمالة القوى العاملة وتحفيزهم من خلال رفع طاقاتهم إلى أقصاها.

د_ ضرب المثل للمرؤوسين: يضرب القائد الإداري للمرؤوسين المثل والنموذج في الأفعال والتصرفات، مما يجعله قدرة لهم.

ذ_ منح الأجر العادل: يتحقق الاستقرار المادي والنفسي للعاملين عندما يتفق الأجر مع مستوى المعيشة السائد في المجتمع، فعادلة الأجر تعتبر من المحفزات المادية الأساسية.

ر_ توفير الحوافز المعنوية: كتوفير فرص الترقية والاستفادة من بعثات خارجية وفرص للتدريب والتأهيل لمواقع أعلى.

ز_ توفير فرص الاتصال السليم بالمنظمة الذي يكفل للإدارة التعرف إلى أهداف العاملين ومشاكلهم واتجاهاتهم وفي نفس الوقت تفهم العاملين لأهداف المنظمة ومسايعها.

س_ العمل على توفير علاقات طيبة بين العاملين مبنية على التعاون فيما بينهم.

ش_ توفير سياسيات جيدة للأفراد مبنية على أسس موضوعية وعادلة في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية سواء تعلق ذلك بالأنظمة الاختيار أو التدريب أو الترقية أو النقل أو الكفاءة أو غيرها .

ثانيا :فهم احتياجات الأفراد: إن أحد أفضل النماذج لفهم الاحتياجات الأساسية الفردية هو هرم الاحتياجات الانسانية الذي طوره ماسلو ،حيث يصف الاحتياجات البحرية وتقسيمها إل مجموعات خمس والمتكونة من :¹

1_ الاحتياجات الفسيولوجية: تمثل المستوى الأول من الاحتياجات وهي تتعلق بالاحتياجات الأساسية للمعيشة كالحاجة إلى الغذاء والسكن.

2_ حاجات الأمان: يتضمن حاجة الفرد إلى الأمن والحماية.

3_ الاحتياجات الاجتماعية: ترتبط بالسلوكيات الاجتماعية، حيث تقوم على أساس رغبة الفرد في أن يكون مقبولا كعضو في مجموعة.

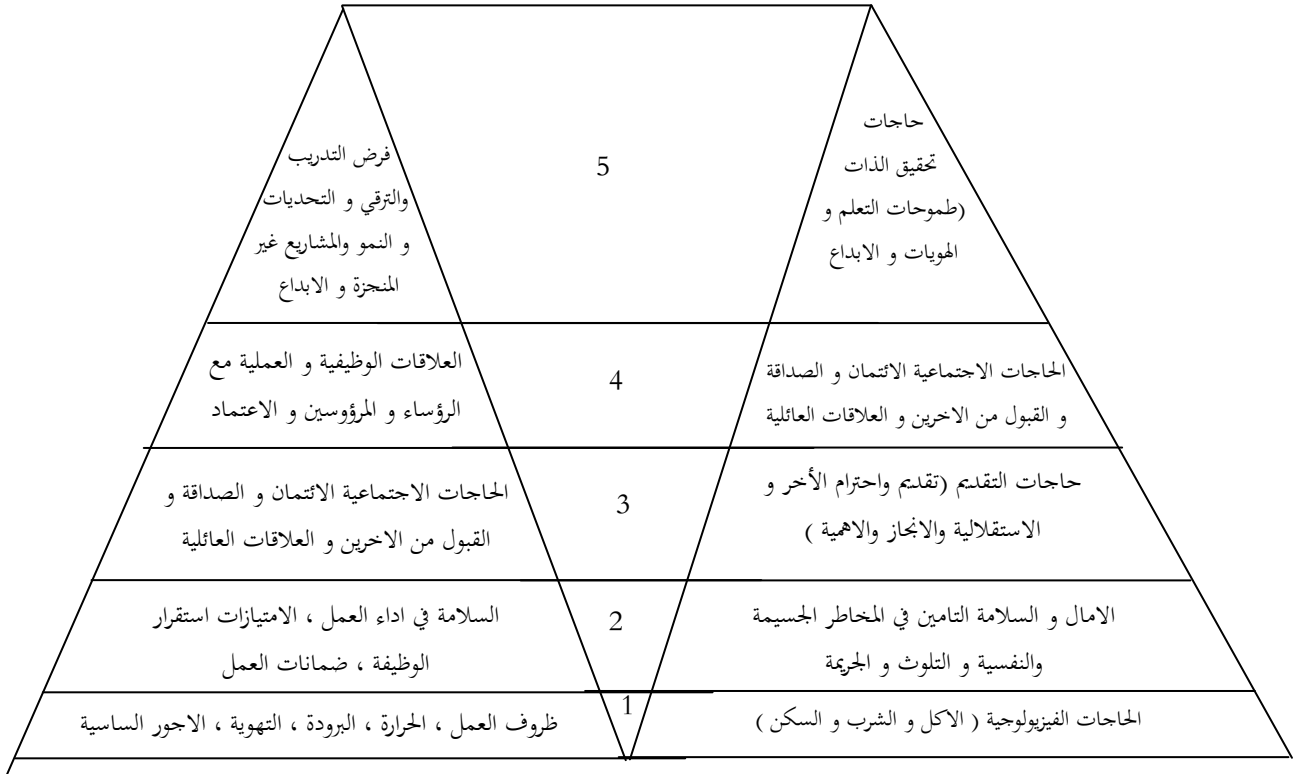
¹ ابراهيم ماسلو ،01أفريل 1908_08يونيو1970)،عالم نفس أمريكي ،ولد في نيويورك واشتهر بنظريته تدرج الحاجات. خيضر كاظم حمود وروان منير الشيخ ،إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ،مرجع سابق الذكر ،ص ص 143_144 ،بتصرف.

4_ احتياجات تقدير الذات :تعني حاجة الفرد إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية ويتضمن الاحساس الذاتي بالكفاءة.

5_ احتياجات تحقيق الذات :وهذا المستوى الخامس الذي يعد أعلى مستوى من الاحتياجات فهي مرتبطة برغبة الفرد في أن يحقق ذاته عن طريق استخدام قدراته والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة من الإبداع .

ويمكن توضيح هذه الحاجات حسب الشكل (3-4) الذي يميز بين الحاجات عل مستوى الفرد وعلى مستوى الموظف (الفرد العامل)

الشكل (4.3) حاجات الفرد وحاجات الموظف



المصدر: موفق حديد محمد: وظائف المدير، مرجع سابق الذكره، ص 203.

ثالثاً- سياسية التحفيز في إطار إدارة الجودة الشاملة

تعد سياسة التحفيز الأداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج للعاملين في المنظمة وتحسين العلاقات معهم، ودون ذلك لا يمكن تحقيق روح التعاون والفريق، إذ تعتمد إدارة الجودة الشاملة على نظم فعالة لمكافحة وتقدير جهود العاملين والمرتبطة بالجودة والتحسين المستمر، ومن أجل استخدام سياسة تحفيز فعالة لا بد من ربط الحوافز بمستوى الأداء، ومستوى المهارة في العمل و أن تقوم سياسة التحفيز على أساس أن العاملين هم شركاء.

1_ أساليب التحفيز: نذكر من بينها: ¹

أ_ التحفيز عن طريق المشاركة: توجد عدة أساليب لتحفيز الفرد على الابداع في العمل وتعميق ولائه للمنظمة ومن بينها المتعلقة بمشاركة الفرد في اتخاذ القرارات والاضطلاع بأوجه النشاط في المنظمة ويمكن ذكرها كالاتي:

¹ بشير العلاق، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، دار اليازوي، الأردن 2009، ص 143_144، بتصرف.

— أسلوب توسيع العمل: حيث يمنح الفرد صلاحيات لأداء مهام أخرى إلى جانب المجال المتخصص فيه، فمثل هذا الأسلوب يفيد في تمكين الفرد في الاطلاع على إجراءات العمل الكلي مما يجعله يشعر بأنه فعلا جزء من المنظمة، وأنه شارك في نشاطاتها وفي اتخاذ القرارات اللازمة، وهكذا يزداد ارتباط الفرد بالمنظمة، مما يرفع من معنوياته ويحفزه من الإبداع وتحمله المسؤولية.

— أسلوب إكراء العمل: يقصد به إعطاء العاملين فرصا أكثر في تخطيط وتنظيم وتوجيه المراقبة أعمالهم، وهذا ما يزيد من ارتباطهم وولائهم للعمل من خلال المشاركة والانجاز وبالتالي زيادة انتاجية وتعظيم الأداء.

— أسلوب الإدارة بالأهداف: هو أسلوب يهدف إلى أعلى درجات التحفيز الداخلي للأفراد، من خلال اشتراكهم مع القادة الإداريين في تحديد ال أهداف وزيادة رقابة الفرد على عمله، وهذا يعني زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر.

ومن النتائج المترتبة عن انتاج هذا الأسلوب¹:

— تحسين مشاركة الفرد العامل في المنظمة من خلال منحه فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار على مستوى تخصصه.

— تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المنظمة، فالفرد يشعر أن المنظمة جزء منه وأنه مالکها، لذلك يحرص على تطويرها ونموها.

— تخفيض حالات القلق وعدم الاستقرار للفرد العامل، فهو يعرف بالضبط ما يريده القائد منه ويعرف مدى تقييم هذا الأخير له.

إن ادارة الافراد في سعيها لتحسين سلوك الافراد وتحسين انطباعهم عن ادارة الجودة تتطلب اتباع طق غير تقليدية لحل مشكلتهم وخاصة تلك التي تتعلق بالخوفز، وهذا يتطلب مشاركة الأفراد المباشرة في ابراز الافكار المبدعة التي تؤدي الى تطويرهم لأنفسهم بشكل أو باخر.

ونلاحظ في وسائل الادارة الحديثة أن تكوين الفرق المكونة من افراد من عدة وظائف ومستويات يعتبر قاعدة جيدة لحل المشكلات، ومن أجل تحقيق روح الفريق فأن على القيادين الاداريين ان يغيروا من طبيعة

¹ بشير العلاق، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، مرجع سابق الذكر، ص 147.

تعاملهم مع الأفراد ، ويعملوا كمدرين بدلا من الاكتفاء بإعطاء الاوامر وهذا بالطبع يؤدي الى تعلم الافراد كيفية ادارة اعمالهم بأنفسهم بمعنى اخر أن القائد الإداري يعمل بصفة الشريك بدلا من المسؤول وهذا ما يحقق فلسفة ادارة الجودة ، ومن ناحية اخرى فان نظام الحوافز القائم والمبني على عمل المجموعة ككل والمعتمد على جودة السلعة ، يعتبر امرا هاما في هذا المجال .

فمن الاسباب الرئيسية في اخفاق برامج ادارة الجودة الشاملة عدم وجود نظم للتشجيع والحوافز ، لذا لا بد من ضرورة اشراك العمال والموظفين بشكل مباشر في برامج الجودة الشاملة¹

المطلب الثالث : تقييم الأداء وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

يعتبر تقييم الاداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قابلية الفرد العامل لتحقيق المهام المطلوبة منه انجازها ونمو شخصيته وتطور أدائه ،ويمكن اعتبار هذه العملية امتدادا لعملية التحفيز ،وانها أداة هامة تساعد في العديد من المهام التخطيطية التنظيمية المتعلقة بالعاملين.

أولا : مفهوم تقييم الأداء: يعني تقييم الأداء بتحديد مسيرة الفرد العامل ومستقبله في المنظمة وهو عبارة عن أداة شخصية وعملية المراجعة لمستوى تطور العامل والفريق والمنظمة ككل.

يعرف تقييم الأداء على أنه "عملية قياس ووصف للسلوك العامل وانجازاته خلال فترة زمنية محددة بهدف تحسين أدائه"².

كما يعرف أيضا على أنه "قياس مقدار الانجاز للمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤديها الفرد"³ بالإضافة إلى تعريف آخر يرى أنه "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه ،مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنظومة به ،فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد ،يهدف معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة"⁴

¹مسعود عبد اللهبدري ، ادارة الجودة وتاثيرها على اداء المنشآت في دولة الامارات العربية المتحدة ، مجلة دراسات العلوم الادارية ، المجلد 26، العدد02، الاردن، 1999، ص287

²بوحود فتيحة ،ادارة الجودة في منظمات الأعمال ،مرجع سابق الذكر ،ص159.

³موفق محمد حديد ،وظائف المدير ،مرجع سابق الذكر ،ص170.

⁴مانع سبرينة ،أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ،دراسة حالة عينة من الجهات الجزائرية ،(اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،تخصص تنظيم الموارد البشرية ،جامعة بسكرة ،غير منشورة) 2004؛ص20 .

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي وسيلة لكشف مواطن القوة والضعف في أداء العاملين والتي تبين مدى توافق امكانيات الفرد ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء: تهدف عملية تقييم الأداء إلى:¹

- 1_ تحسين أداء الموظف وتنمية قدراته.
 - 2_ تحسين عملية الاشراف.
 - 3_ مساعدة الإدارة على ضبط عمليات الاختيار والتعيين والتدريب وسياسات التوظيف التي تمارسها إدارة شؤون الموظفين.
 - 4_ مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات بالموظفين كتوزيع المكافآت والترقية والنقل والتسريح من الخدمة.
 - 5_ مساعدة الإدارة لاكتشاف الصعوبات التي تعترض الأداء الجيد ونقاط الضعف والطرق والأسباب المعوقه له ، واتخاذ الاجراءات الضرورية لإصلاح الانحرافات.
- ثالثاً: معايير تقييم الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة:

1_ معايير تقييم الأداء: صنفت معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي:²

- أ_ معايير تصف الخصائص الشخصية: يقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد العامل أثناء أدائه لمهامه في إطار وظيفته كالأمانة الإخلاص ، الولاء والانتماء ، والتي تنعكس ايجابيا على ادائه مما يساهم في تقييم الأداء بشكل جيد.
- ب_ معايير تصف السلوك: حيث تشير إلى النواحي الجيدة في اداء الفرد العامل مثل التعاون ،المواظبة على العمل ،المبادرة ،تحدي الصعاب والمشاكل ،حسن التعامل مع الزبائن ... الخ ،فتقييم هذه السلوكيات الايجابية يحتاج إلى متابعة مستمرة من قبل المقيم للأداء.
- ج_ معايير تصف النتائج: توضح هذه المعايير ما يراد تحقيقه من قبل الفرد العامل الذي يقيم أدائه من انجازات ،يتم قياسها وتقييمها من حيث الكم ،التكلفة ،الزمن والعائد ،الجودة ،حيث تمثل هذه الانجازات الاهداف المطلوبة منه.

¹ موفق محمد حديد ،،وظائف المدير ،مرجع سابق الذكر ،ص 171.

² مانع سبرينة ،أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ،مرجع سابق الذكر ،ص 229.

تؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن تركز عملية تقييم الأداء على تطوير مهارات وقرارات العاملين، من خلال التعرف على نقاط ضعفهم ومحاولة تجنبها واستخدام معايير موضوعية غير منجزة في التقييم، على أساس أن مؤشرات الأداء التقليدية لا تقدم الكثير من المحفزات لتطبيق هذا المفهوم وانها معرف لتحسين المستمر فهي لا تعطي صورة صحيحة عن تطور الأداء.

إن قياس الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة ينطلق من الآتي:¹

- للتحقيق وضمان تلبية متطلبات العملاء.
- لتوفير معايير ومؤشرات تجرى بواسطتها المقارنات، ومنها المقارنة المرجعية.
- لتوفير صورة قابلة للرؤية والفهم من قبل الأفراد لمراقبة مستويات أدائهم.
- لتحفيز ودفعة جهود التحسين من خلال.
- الكشف من مشاكل الجودة وتوفير امكانية تحديد الاولويات لعمليات التحسين.
- إعطاء مؤشرات عن التكاليف المرتبطة بالجودة البيئية.
- إعطاء مبررات لتخصيص الموارد واستعمالها في مشاريع التحسين المستمر.
- إعطاء مؤشرات عن اداء المنظمة لمعرفة تأثيرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2-مجالات قياس الأداء: تعد كل من الانتاجية والكفاءة والفاعلية والجودة من المفاهيم الإدارية التي تمثل مدخل لبيان جودة في المنظمة.

أ_ الانتاجية: تشير إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل او تكلفتها وتكاليف الانتاج وتكاليف الآلات والمعدات، بينما يشتمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية، ويعبر عن الانتاجية بالعلاقة الآتية :

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الانتاجية}$$

وتعني الانتاجية المرتفعة تحقيق قدر أكبر من المخرجات بنفس القدر من المواد².

¹ رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 125_129.

² برك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، جامعة الشلف، الجزائر.

تعتمد الانتاجية على مدى تحسين جودة المنتج وتعني استخدام موارد أقل من أجل تقديم سلع جيدة أو خدمات بتكلفة أقل ويتم ذلك من خلال صريح من الابداع من الموارد والتكنولوجيا الحديثة والقيادة والنظم الرقابية الفاعلة التي تشجع وتحفز العاملين على القيام بعملهم وتقديم انتاجهم بصورة تتميز بالجودة¹.

ب_ الكفاءة: تعتبر مؤشر لحسن استغلال الموارد وهي تمثل القدرة على استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الأهداف ويعبر عنها بالعلاقة التالية²:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المدخلات المخططة للمخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}} = 100 x$$

تشكل الكفاءة جزءاً مهماً من الإدارة، وتشير إلى العلاقات بين المدخلات والمخرجات فإذا تم الحصول على المخرجات أكبر من المدخلات محددة، فذلك يعني زيادة في الكفاءة ولأن القادة الإداريين يتعاملون مع الموارد (مدخلات) نادرة مثل الأفراد، المال والأجهزة فهم يقدمون بكيفية استغلال تلك الموارد، ومن هذا المنظور تكمن الكفاءة في انجاز الأعمال بطريقة صحيحة دون ضياع للموارد وهذا ما يتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

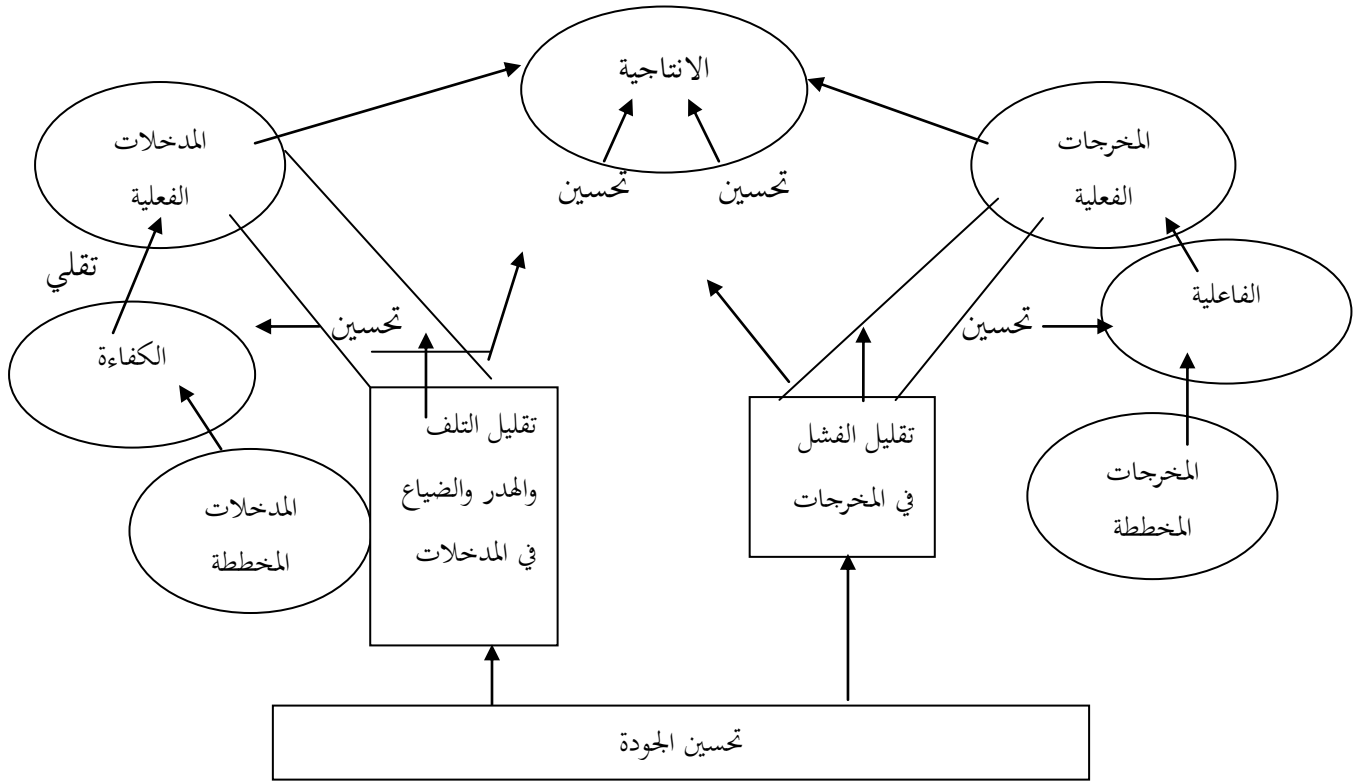
ج_ الفاعلية: تصل المنظمة إلى الفاعلية عندما تحقق أهدافها وتعني الفاعلية انجاز الأشياء صحيحة أي ممارسة النشاطات التي تساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها، ويتم قياس الفاعلية من خلال العلاقة:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}} = 100 x$$

¹ موفق محمد حديد، وظائف المدير، مرجع سابق الذكر، ص 54.

² رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 46.

الشكل (3-5) أثر تحسين الجودة على كل من الانتاجية والكفاءة والفاعلية



المصدر: رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص 48. يوضح الشكل (3-5) المكونات لكل من الانتاجية، والكفاءة العالية، فإن تحسين ورفع المستوى الجودة يؤدي إلى :

- 1_ تقليل في المخرجات: وينتج عن زيادة المخرجات الفعلية، مما يؤدي تحسين الجودة .
- 2_ تقليل التلف والهدر والضياع في المدخلات: وينتج عنه تقليل المدخلات الفعلية مما يؤدي إلى تحسين الجودة، وذلك بتقليل التكاليف ويزيد الأرباح.

الدور المتعدد الجوانب الذي تقوم به القيادات الادارية في مجال العمل الاداري اعداد او تنظيمًا وتطويرًا، لذا كان مفهوم القيادة الادارية يعد اطارًا لتحليل السبل التي ينتهجها القادة من أجل التقويم والتغلب على معوقات الأداء لدى التابعين ويرتكز هذا المفهوم على أساس أن تنظيم العمل يتشكل

بتحقيق أهداف العاملين و يشجع حاجاتهم بالدرجة نفسها التي تتحقق بها أهداف المنظمة يؤدي الى تحقيق المرتبطة بالكمية و الجودة على حد سواء.¹

رابعاً: الأداء المتميز في ظل ادارة الجودة الشاملة:

التميز في الأداء ما هو الا محصلة الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل تحقيق رغبات عملائها من خلال اكتشافها ثم الاستجابة لها.

يعتبر ديمينج من أول من وضع الأسس العلمية و التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة حيث تعد جائزة ديمينج للتميز في الأداء المنبع الأصل الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز افكارها و يعتمد هذا النموذج كنظام اداري يصل بالمنظمة الى التميز في أدائها و يقسم الى اربعة مجموعات هي:

التوجه: يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المنظمة و هي:

السياسات المتعلقة بالجودة و مراقبتها و مكانتها في النظام الاداري.

وضوح السياسات و الأهداف الأولويات

طرق ووسائل تمكين السياسات في التنظيم

ارتباط السياسات بالأهداف القريبة و البعيدة المدى

نشر السياسات أمام جميع المستخدمين

الدعم: يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم و المعلومات، تنمية الموارد البشرية و توحيد المقاييس والتي تتمثل في:

-ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق مراقبة الجودة و اشراك العاملين مع التنسيق بين مختلف الوظائف و المصالح

-قدرة المنظمة على جمع المعلومات الداخلية و الخارجية مع تطبيق الطرق الاحصائية و كيفية استغلال المعلومات و استخدام اجهزة الاعلام الآلي.

-ملائمة نظام توحيد المقاييس و مستوى استخدامها.

¹- ثامر ملح المطيري، دور القيادات التنفيذية العليا في التقييم و التغلب على معوقات الأداء لدى التابعين ،مجلة الادارة العامة ، العدد80، سبتمبر 1993 ص:135.

-خطط التعليم و التدريب ،مستوى الوعي بالجودة و مستوى دعم تطوير الموارد البشرية في المنظمات التي تتعامل معها المنظمة.

التنفيذ: يتم عبر معايير أنشطة ضمان الجودة و أنشطة التحسين وتتمثل في:

-أنشطة ضمان الجودة، انظمة مراقبة الجودة، قدرة المنظمة على فهم حاجات الزبائن، قدرة المنظمة على الحفاظ على الموثوقية ، الامان في منتوجات و حماية البيئة.

-حجم دوران عجلة ديمنج، طرق تحديد أنواع الرقابة و مستوياتها.

-طرق تحديد الأولويات في المشاكل العالقة في المنظمة باستخدام نتائج التحليل و تطبيقها على الواقع العملي.

النتائج: والتي تقاس من خلال معيار التأثير و بناءا عليه يتم وضع الخطط التشغيلية المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجه المنظمة وتوضح في:

-الآثار المادي (الجودة، التوزيع، الربح، التكلفة...) و الآثار غير المادية رضا الزبون الداخلي و الخارجي التأثيرات على المنظمات المتعامل معها.

-مدى الوعي بالواقع المالي، الخطط المستقبلية لحل المشاكل، القدرة على تجسيد هذه المخططات المستقبلية، الاهتمام بالتغيرات الحاصلة في المجتمع و متطلبات المستهلكين، الرؤية و الخطط طويلة الأجل واستمرارية مراقبة الجودة¹.

المبحث الثالث: متطلبات القيادة الادارية لتهيئة تنفيذ ادارة الجودة الشاملة

تعتبر القيادة الادارية جوهر العملية الادارية، وتمثل عنصرا اساسيا في انجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة باعتبارها النظام المسؤول عن تبني الرؤية الاستراتيجية لمستقبل المنظمة و التزامها بدعم عمليات التحسين المستمر للجودة وشموليتها ثقافة أعمالها، فالتحول الى ادارة الجودة الشاملة يتطلب تغييرات واسعة في المنظمة.

¹- شامية بن عباس ، تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات و انعكاسها على التنمية المستدامة- دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق الذكر،ص.ص:66-67.

المطلب الاول: إعداد الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي نظام رسمي لعلاقات العمل يحقق كل من التوزيع و التكامل للمهام في آن واحد، فتوزيع المهام يحدد بوضوح من يقوم بها، أما تكامل المهام فهو تحديد لكيفية عمل الأفراد سوية مع بعضهم البعض.

اولا-تعريف الهيكل التنظيمي: يعرف الهيكل التنظيمي على أنه " مجموع الوسائل المستخدمة لتقسيم أو توزيع العمل على المهام المحددة و متابعة و ضمان التناسق و الترابط بين هذه المهام"¹ فالهيكل التنظيمي يساعد في:²

- 1- تخصيص الأفراد و الموارد الأخرى لكل مهمة من المهام.
 - 2- توضيح مسؤوليات الأفراد و كيفية استخدامهم لها من خلال وصف الوظيفة.
 - 3- تعريف العاملين بما متوقع منهم عن طريق القواعد و إجراءات التشغيل و معايير الأداء.
 - 4- تحديد اجراءات جمع و تقييم المعلومات التي تساعد القادة الاداريين في اتخاذ القرارات و حل المشاكل.
- يشمل الهيكل التنظيمي حجم المنظمة و نمط السلطة و اتخاذ القرارات و يحدد تقييم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرسمية و تسلسل القيادة و ينظم العلاقات داخل المنظمة و يحدد المسؤوليات كما تؤثر طبيعة الهيكل التنظيمي على قدرة العاملين في المشاركة و تحسين الاداء، بحيث أن عدم مرونة التنظيم و عدم مواكبته للمستجدات يجعل العاملين غير متحمسين، أما اذا كان هناك لامركزية في اتخاذ القرار وتفويض السلطة فذلك يتيح لهم اقتراح الحلول و يشجعهم على تقديم الافكار من أجل تحسين العمل و تطوير أساليبه.³

ثانيا- جودة الهياكل التنظيمية: تؤكد أغلب التوجهات الفكرية لا دارة الجودة الشاملة على ضرورة بناء هيكل تنظيمية تتكيف مع هذا المدخل من حيث بناء فرق العمل ، مشاركة العاملين ، الاتصال ، تقليل الهرمية و تفويض السلطة.

¹ - بوحروود فتحية، ادارة الجودة في منظمات الاعمال، مرجع سابق الذكر، ص102.

² - رعد عبد الله الطائي و عيسى قداد، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص130

³ - دريوش شهباز ، اثر انماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة(مذكره ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، غير منشورة)، الجزائر ص160 ، بتصرف.

جاءت الجودة الشاملة لتثبت أن الهياكل التنظيمية التقليدية غير مناسبة وذلك لتسببها في مشاكل من أهمها:¹

1- وضع حواجز بين التقسيمات والوحدات الادارية، فيكون نشاط كل منها منفصلا عن الاخرى كنتيجة للمبالغة في تقسيم العمل و التخصص.

2- النظرة الجزئية لعمل في المنظمة و كنتيجة للتركيز على التخصص الدقيق و وجود حواجز.

3- بعد الهرم التنظيمي عن قاعدته كنتيجة لطول خطوط الاتصال و هو مايؤدي الى ضعف الروابط الاجتماعية بي الادارة العليا و العاملين.

4- ضعف التنسيق و مركزية السلطة و البطء في اتخاذ القرارات.

و ان البديل هو الهياكل التنظيمية الافقية التي تتميز ب:²

1- النظر الى المنظمة على انها فرق عمل متكاملة ينساب العمل بينها بشكل افقي و بشكل عمودي في آن واحد.

2- يحول اسلوب النشاط من اسلوب الأعمال بمعنى عمل واحد يجري تنفيذه من بدايته الى نهايته من قبل شخص واحد أو مجموعة واحدة الى اسلوب العمليات و الذي يعني أن العمل يجري تقسيمه الى سلسلة كل مرحلة ينفذها فردا أو مجموعة عمل واحدة و بحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة و بالمرحلة اللاحقة ، و بشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة الذي يؤكد على ان جودة اداء كل مرحلة مرتبط بجودة اداء المرحلة السابقة و المرحلة اللاحقة.

3- تعيد تصميم الأدوار داخل المنظمة عبر جميع المستويات الادارية و ذلك من خلال تنفيذ سليم لا عادة تصميم و تحليل الوظائف، فالعاملون يجب أن يعرفوا في ظل هذا التحول ماهو مطلوب منهم بشكل دقيق بما يساهم في تحقيق الانسجام فيما بينهم و يمنع حدوث الصراعات.

4- تمكن المنظمات كبيرة الحجم من اللجوء الى المصفوفة التنظيمية التي تقوم على اساس لا مركزية الاداء و التنفيذ مع تفويض محدد للسلطة و اشراف عام مركزي.

¹-بوحرد فتيحة ، ادارة الجودة في منظمات الاعمال،مرجع سابق الذكر،ص103.

²-محمد الصيرفي، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر، ص:171-172.

5- تخضع العاملين لمزي من عمليات التعلم والتدريب المستمرين، الأمر الذي يسهل من عمليات الاشراف عليهم و توجيههم و ذلك بغية التغلب على اتساع نطاق اشراف الرؤساء المترتب على اللجوء الى هذه التنظيمات الافقية.

ومن هنا يبرز دور الهيكل التنظيمي المبني على أساس فرق و مجموعات العمل مبدأ الاستقلالية واعطاء الصلاحيات وهي ما تتميز به الهياكل التنظيمية الافقية.

ثالثاً- المراجعة الشاملة للتنظيم: ان تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة المعتمدة على تكنولوجيا قاعدة بيانات متطورة يتطلب من القيادة الادارية العليا للمنظمة أن تقوم بمراجعة شاملة لتنظيمها وهذا ما يدعو الى اعادة النظر بصورة شاملة للهيكل التنظيمي للمنظمة، ويمكن التمييز بين التنظيم التقليدي والتنظيم الجديد الذي تتطلبه عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال الجدول رقم (2-3).

الجدول (2-3): التمييز بين التنظيم التقليدي و التنظيم الجديد

المعيار/التنظيم	التنظيم التقليدي	التنظيم الجديد
1 نوع التنظيم	هرمي، وظيفي ثابت	عضوي مصفوفي، مرن متكيف مع الظروف المحيطة.
2 المستويات الادارية	تعدد المستويات الادارية	انخفاض عدد المستويات الادارية
3 نطاق الاشراف	ضيق	واسع
4 التصميم الوظيفي	ضيق	واسع
5 نوع التنسيق	يتم التنسيق بالسلطة	التنسيق بالمعلومات
6 نوع العلاقات	متتالية و متتابعة	آنية و مترامنة
7 نوع الرقابة	خارجية	ذاتية
8 السلطة	الاتجاه نحو المركزية	الاتجاه نحو التفويض
9 أداء العمل	حسب توصيف الوظائف	الاعتماد على العمل الجماعي
10 نوع الحوافز	مادية و على اساس فردي	مادية و معنوية على اساس فردي
11 المنافسة	تميل الى ان تكون بين الافراد	تميل الى ان تكون بين المجموعات
12 نوع السلطة	سلطة رسمية من الاعلى الى الاسفل	سلطة مقبولة من الادنى الى الاعلى

المصدر: قاسم نايف علوان ، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001-2000، مرجع سابق الذكر،ص109 .

المطلب الثاني: تهيئة الثقافة التنظيمية في ادار الجودة الشاملة

إن خلق الثقافة التنظيمية التي تتفق وادارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لبرنامج ادارة الجودة، لان لكل منظمة من منظمات الاعمال ثقافة ما خاصة بها والتي تشمل في مجملها العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الافراد والمجموعات في المنظمة.

اولا- مفهوم الثقافة التنظيمية: تعددت التعاريف الخاصة بالثقافة التنظيمية نذكر من بينها:

- تعرف ثقافة المنظمة على انها " نظام القيم و المعتقدات المشتركة والتي تنمو و تتطور داخل المنظمة وتوجه سلوك الافراد العاملين فيها"¹.

- وتعرف ايضا على انها " مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأسلوب تحقيق تلك الغايات ، وتتكون هذه القيم و المعتقدات مشتركة بين الأعضاء"².

- وتعريف آخر يشير الى انها " الاتجاهات المشتركة التي تدعم وحدة المؤسسة وتعطيها هوية متميزة وفريدة"³.

- الثقافة التنظيمية هي : "مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات و التي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم"⁴.

- وهي أيضا "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"⁵.

تعرف على انها "هي نمط الافتراضات الأساسية المشتركة تعلم من قبل مجموعة بأنها تخلق مشاعر التكيف الداخلي و التكيف الخارجي، التي تم تعلمها بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة والطريقة الصحيحة للتصور و التفكير"⁶

¹-قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001:2000 ، مرجع سابق الذكر، ص166.

²-بوحروود فتحية، ادارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص294.

³-رضا ابراهيم المليحي، ادارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق، مرجع سابق الذكر، ص 164.

⁴-محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، لأكاديميون للنشر و التوزيع، الاردن، 2015، ص 195 ..

⁵Jean pierre Detrie, stator, **politique générale de l'entreprise**, Dunod 3eme édition, paris, 1997, p 470.

⁶ - Edgar, U ,schein, organisational culture and ladership, published by jossy-bass, 4 edition, printed in USA, 2001, p :18

وتعرف ايضا على أنها " مجموعة من التفاهات أو المعاني المشتركة بين مجموعة من الأفراد لها معاني ضمنية يفهمها الاعضاء و تكون ذات صلة بمجموعة معينة و يكون تميزها عن مجموعة اخرى " ¹

من التعاريف السابقة نجد أن ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والمثل العليا والمعتقدات المشكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة على التعامل في مختلف المتغيرات، فهي تمثل روح المنظمة وتميز شخصيتها عن غيرها من المنظمات.

فالثقافة التنظيمية هي طريقة لإنجاز الاشياء التي حولنا ، فهي تشمل القواعد غير المكتوبة التي يتأسس عليها السلوك الذكي للمنظمة و مشاركا القيم التي يمتلكها الأفراد، ذلك بان المنظمة تقوم بدمج أربعة عناصر قائده هي: ²

- اتجاه الابتكار، الابداع، التغيير والأشياء الجديدة (ثقافة الابتكار)
- اتجاه الانجاز: العمل ، الطاقة أو القدرة، النتائج(ثقافة الانجاز).
- اتجاه الرقابة، التكامل ، الوقاية، المحافظة(ثقافة الرقابة).
- اتجاه الانسجام ، التفكير، التوافق، الرعاية(ثقافة الانسجام).

ثانيا-أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة: يمكن ابراز أهمية ثقافة المنظمة من خلال النقاط التالية: ³

- 1- تمثل ثقافة المنظمة إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و انجازاتهم.
- 2- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات و هي كذلك مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها، و خاصة اذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار و التميز و الريادة.
- 3- هي بمثابة دليل للإدارة و العاملين حيث تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب اتباعها و الاسترشاد بها.

4- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا مهما في جذب العاملين الملائمين، فمثلا المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين و المنظمات التي تكافئ التميز و التطوير ينضم اليها العاملون المجتهدون.

¹ - Joanne Martin ,organisational culture ,Sage publications, USA,2002,p :57.

² - ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، اثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية (دراسة تطبيقية على صناعة الغزل و النسيج و الملابس ا لجاهرة)، 2003 ، صالموقع الالكتروني.04

³ - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق الذكر ، ص.ص:197-198.

5- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية حولها.
ثالثا- مكونات الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر يجمع عليها عدد من الباحثين وهي على النحو التالي:

1- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة حول ماهو مرغوب، و ما هو غير مرغوب، أو غير جيد، أو غير مهم.¹

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء و الاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين و هكذا.²

2-المعتقدات التنظيمية: تعتبر المعتقدات من بين أهم عناصر الثقافة التنظيمية المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، و بالتالي تعتبر معرفة معتقدات العاملين في المنظمة الأمور الضرورية في لأن الأفراد تكون لهم اعتقادات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم و نحو سياسة المنظمة في تنفيذ مهامها.
 و تعرف المعتقدات بأنها: " عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و كيفية إنجاز العمل و غيرها من المهام التنظيمية"³

3-الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة، و غالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة و واجبة الإلتباع، و كمثل على ذلك عدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة، و خاصة المنظمات التجارية، كالبنوك.⁴

4-التوقعات التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد فيها. كالتوقعات المتبادلة بين الرئيس

¹ -محمد يوسف القاضي، نفس المرجع، ص196.

² -خولف زهرة، الثقافة التنظيمية بين رهانات الإلتزام و ديناميكية الأداء- دراسة حالة الجزائر(أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، علوم التسيير/جامعة الشلف، غير منشورة)، الجزائر، ص: 18.

³ كورتل فريد و كحيله أمال، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون و موزعون، الاردن: 227صفحة. 2015.

⁴ - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق الذكر، ص: 196.:

والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، و المتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد و تدعم احتياجات الفرد الاقتصادية و النفسية والاجتماعية.¹

رابعا- خصائص الثقافة التنظيمية: تتميز الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:²

1- الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض

في تشكيل ثقافة المنظمة، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار).

- الجانب السلوكي(عادات و تقاليد وأفراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة).

- الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات).

2- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: و ذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل

المنظمة، بحيث أي تغيير يطرأ على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.

3- الثقافة التنظيمية لنظام متغير و متطور: عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير و التطوير تماشياً مع

المتغيرات البيئية و الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و يتم ذلك بما تضيفه إليها الأجيال الجديدة

من خبرات و قيم و أنماط سلوك، أو بما تستعبده و تحذفه من الأساليب أو الأفكار التي لم تعد تتفق مع

ظروف حياتها الجديدة.

4- الثقافة التنظيمية نظام مرن: أي له القدرة على التكيف، استجابة لمتطلبات القادة الاداريين و العاملين

البيولوجية و النفسية من جهة، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها من تغيرات من جهة

أخرى.

5- الثقافة التنظيمية هي عملية انسانية ومكتسبة: إن مصدر الثقافة هو العنصر الإنساني، فبدونه لا

تكون هناك ثقافة، فهي تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية و هي من ابتكار و صنع الانسان.

وما يميز الثقافة أيضا أنها ليست فطرية و انما يكتسبها الأفراد من خلال التفاعل و الاحتكاك فيما بينهم

¹ - خلوف زهرة، نفس المرجع، ص:19.

² . كورتل فريد و كحيله أمال، نفس المرجع، ص.ص: 235-236، بتصرف.

عن طريق التعلم، سواء على مستوى الأسرة أو المدرسة أو المجتمع و هو ما يطلق عليه بالتنشئة الاجتماعية.

خامسا- بناء ثقافة تنظيمية في ظل الجودة: تعمل القيادة الادارية على تشجيع المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل رغبة و تعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال الاهتمام بالعمل و الانتاج من جهة و باحتياجات العاملين من جهة أخرى و تحقيق الرضا الوظيفي و بالتالي فإن الثقافة التنظيمية هي التي تهتم بالجانب البشري و خلق جو داخل المنظمة ملائم للعمل بكل راحة لضمان نوع من الفعالية.

1- مفهوم ثقافة الجودة: يتضح لنا من التعاريف السابقة لثقافة المنظمة أنها هي القيم و المعتقدات والأنماط السلوكية التي تشكل جوهر هوية المنظمة، فثقافة الجودة هي " النظام القيمي للمنظمة والذي ينتج عنه بيئة تدعم فكرة التحسين المستمر و الدائم للجودة، و تتكون هذه الثقافة من القيم و العادات والتقاليد و الاجراءات و التوقعات التي تروج للجودة"¹.

وتعرف ثقافة الجودة أيضا بأنها هي "القيم التنظيمية التي تنتج في محيط مستقر يساهم في تطبيق الجودة ويعبر عن التقاليد و المناهج التي تتبنى أسلوب الجودة."²

كما تعرف على أنها " نظام القيم التنظيمية و التي تشمل القيم والتقاليد والاجراءات والتوقعات الناتجة عن محيط المشاركة والتي تؤدي الى التحسين و الارتقاء بمستوى الجودة"³.

يتبين لنا أن ثقافة الجودة تساهم في تحسين أداء المنظمات و تؤدي دورا محوريا في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة، من أجل التوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

كما تعد الثقافة التنظيمية هي مصدر القيم و محرك السلوك للأفراد، فإن ثقافة التغيير و الانتقال من القيم والمفاهيم التقليدية إلى قيم التغيير سيؤدي الى تحسين الجودة في المنتجات و الأفراد و العمليات و البيئة، ومن هنا تبرز أهمية تطوير ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها ، لتكون قادرة على حمل المنظمة للتكيف مع البيئة الجديدة بما يمكنها من النمو و الاستمرار.

¹حضيركاظم حمود و روان الشيخ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة ، مرجع سابق الذكر، ص:74.

² David.L Gortsh and Stanley B.Davis ، **Quality Management for Organisational Excellence** , Pearson ;Sixth Edution ;P 116.

³-ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، مرجع سابق الذكر، ص:15.

والجدول رقم (3-3) يبين مختلف الاختلافات بين منظمة ذات ثقافة تقليدية و أخرى تتبنى ثقافة الجودة
الجدول (3-3) الاختلافات بين منظمة ذات ثقافة تقليدية و أخرى تتبنى ثقافة الجودة

نواحي الاختلافات	منظمة ذات ثقافة تقليدية	منظمة ذات ثقافة الجودة
فلسفة العمليات	التركيز الرئيسي يكون على معدل العائد على الاستثمار و الارباح قصيرة الأجل	روح فلسفة العمليات يكمن في ارضاء المستهلك، و تركز منظمات الجودة على أداء ما هو ضروري من أجل أن تتماشى مع أو تتخطى توقعات الزبائن .
الاهداف	أهداف قصيرة الأجل و يتم التركيز على انجازها خلال اسابيع أو الاشهر القادمة.	اهداف قصيرة و طويلة الأجل طويلة الأجل في آن واحد و تكون في انسجام مع رؤيا المنظمة و رسالتها.
أسلوب الادارة	المدراء يفكرون و الموظفون ينفذون . المدراء يعطون الأوامر و يسنون الاجراءات و القواعد و القوانين.	ينظر الى المدراء على أنهم مدربين للفرق و يتواصلون فيما بينهم من خلال رؤيا المنظمة و أهدافها و يسعون الى تعزيز روح الولاء و الانتماء لدى العاملين بغية انجاز الأهداف بكفاءة و فاعلية عالية.
السلوك اتجاه العملاء	تهتم المنظمة باحتياجاتها أكثر من اهتمامها باحتياجات العملاء التي قد تتعارض أحيانا مع مصالحها.	يمثل رض المستهلك أهم أولوية في المنظمة و يمثل أيضا دافعها الرئيسي نحو بذل الجهد في سبيل ادارة الجودة.
الاسلوب المتبع في حل المشاكل	في حالة حدوث مشكلات يتم اتهام الموظفين أو صناع القرار و هنا يبذل الكثير من الجهد في محاولة معرفة من تسبب بالمشكلة بدلا من التركيز على جذور المشكلة و معرفة أسبابها و	التركيز غالبا ما يكون منصبا على التعرف على أسباب المشكلات. ينظر الى عملية حل المشكلات على أنها عملية طويلة و نظامية يتولى مسؤوليها الفرق التي تهدف الى ايجاد حلول للمشكلات من

خلال اشراك العاملين كافة.	حلها.	
ينظر الى العلاقات مع الموردين على أنهم شركاء في العمل و يعملون بتعاون من اجل مصلحتهما معا.	ينظر الى هذه العلاقات على أنها عمل يجب من خلاله ممارسة الضغط على الموردين من أجل الحصول على اقصى الاسعار و تسليم البضائع في موعدها.	العلاقات مع الموردين
تحسين الاداء يكون عبارة عن عملية مستمرة و دائمة و تشمل الافراد و البضائع و العمليات و بيئات العمل . المبادرة في انجاز التحسين و التطوير وفقا لحاجة العملاء و متطلباتهم في الاسواق.	الاساليب المتبعة لتحسين الاداء هي فقط عبارة عن ردود فعل لدى وقوع المشكلات.	أساليب تحسين الاداء

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المرجع: خضير كاظم حمود و روان الشيخ ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، مرجع سابق الذكر، ص.ص: 77-78.

و من هذا المنطلق نجد أن الجودة هي نتاج لثقافة المنظمة، و تعتبر الجودة محل للتغير الجذري من خلال التوجه نحو تبني ممارسات الجودة، كما أن ثقافة الجودة تمثل المعتقدات و القيم التي يعتنقها العاملون تجاه الجودة و التي تم تكوينها من خلال الممارسات الادارية و هي تكون في مجملها المناخ العام للجودة بالمنظمة و تعد هذه المعتقدات و القيم بمثابة المحفزات التي توجه سلوك العاملين للالتزام بالجودة.

2- مظاهر ثقافة الجودة: تأتي أهمية ثقافة الجودة من كونها تؤثر على سلوك العاملين و الذي يؤثر بدوره على مستوى أدائهم لأعمالهم، و من ثم درجة تحقيق أهداف المنظمة. لذلك تتمتع بالمواصفات التالية:¹

- التركيز على اهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة .
- وجود تقاليد سنوية للاحتفال بالمناسبات .
- تقديم جوائز و حوافز للموظفين الناجحين.
- شبكة داخلية قوية وللتواصل بين الموظفين و دعم ثقافة المنظمة في الوقت ذاته.

¹ - ، خضير كاظم حمود و روان الشيخ ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، ص.ص: 81-82 .

- قواعد غير رسمية للتعامل بين الموظفين.

- وجود معايير عالية للأداء.

- خلق شخصية حاسمة و قوية للمنظمة.

3- عناصر ثقافة الجودة: تحدد ثقافة الجودة هوية المنظمة بارتكازها على العناصر التالية:¹

-**قيم الجودة:** المعتقدات التي يحملها الافراد و يلزمون بها و يقدرونها و على اساسها يتحدد سلوك العاملين و علاقاتهم ببيئة العمل، و من هذه القيم رضا المستهلك، التحسين المستمر، تمكين العاملين و الشفافية و تجنب الخطأ.

-**أخلاق الجودة:** مجموعة المبادئ و المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب أو الخطأ، فهي تحث على احترام القوانين، التعيين بناء على الكفاءة والتعامل بعدالة دون أي تمييز.

-**الحوافز:** مجموعة المؤثرات المستخدمة في تحفيز الفرد أو المجموعة وتحديد طريقة السلوك بناء على ذلك و هي اما مادية أو معنوية أو كليهما.

-**نمط القرار:** القرار الذي يعكس فلسفة الادارة و الهيكل التنظيمي و ثقافة المنظمة و استراتيجيتها و قد يكون القرار مركزي أو لامركزي أو تشاركي.

4- **قيادة ثقافة الجودة:** تبرز ثقافة الجودة نمط العادات والمعتقدات الاساسية والسلوك الانساني المرتبط بالجودة و تعكس شخصية المنظمة و مدى انتشار عناصر ومفاهيم الجودة على مستوى جميع الوظائف التي تؤثر على اداء المنظمة ، مما ينتج عنه التزام مستمر بالجودة وتحسين متواصل للأداء .

تسعى المنظمات المطبقة لأنظمة الجودة المختلفة الى تطوير ادائها من خلال اعتماد استراتيجية الجودة و ايجاد بيئة عمل داعمة لهذه الاستراتيجية بقيادة الجودة وتوجيه كل الموارد و الامكانيات باتجاه نجاحها ولعل اهم ما يميز هذا التوجه الخصائص التالية²:

-التوجه بالعميل أي التركيز على فهم رغباته و حاجاته و توقعاته .

-تشجيع العاملين على الاستقلال و الابداع .

¹-سوزان صالح دروزة و آخرون، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الاعمال في الاردن- دراسة مقارنة- المجلة الاردنية في ادارة الأعمال المجلد 10، العدد4، 2014، ص655.

²-بوحرد فتيحة،ادارة الجودة في منظمات الأعمال، مرجع سابق الذكر، ص: 297.

- العمل بمرونة بدلا من التقيد بالإجراءات.

- الاستثمار الكفاء للمورد البشري .

5- **تغيير الثقافة التنظيمية نحو الجودة الشاملة:** الجودة هي نتاج لثقافة المنظمة، و تعتبر الجودة الشاملة

مدخل للتغيير الجذري للمنظمة، من خلال التوجه نحو تبني ممارسات الجودة، و مفاهيم ادارة الجودة وفق

منظور شامل و متكامل، لهذا تعد الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق هذه الممارسات حجر الأساس

في عملية التغيير الثقافي نحو الجودة الشاملة ، والذي يتصف بالخصائص التالية:¹

أ- **سبب التغيير:** هو تحسين الجودة لإرضاء العميل.

ب- **مصدر التغيير:** التحسين المستمر.

ج- **مجالات التغيير:** القيم، المعتقدات، السلوكيات ، أنماط القيادة، فرق العمل...

تقوم ادارة الجودة الشاملة على أسس ثقافية محددة، تتركز حول جودة المعلومات ، و تناسب السلطة مع

المسؤولية و التعاون و العدالة بين العاملين، بالإضافة الى ضرورة احداث التغيير الثقافي و الذي يساعد

الأفراد على انجاز الأعمال و زيادة الرغبة في الاستمرار مع المنظمة.

عندما تصبح الجودة هي القيمة المشتركة المركزية في المنظمة فإن كل شيء سيتبعها الأنظمة،

الاستراتيجية، الهيكل، نمط القيادة، المهارات ، اختيار الأفراد، و من هنا لا بد من بناء ثقافة تنظيمية

تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة و فلسفتها لتدعيم التطبيق لها، و أن القواعد و و المثل و القيم المناسبة

لهذه الثقافة لا بد أن تجسد المفهوم الشمولي للجودة و مبادئ الجودة من بينها:

- تشخيص و تلبية رغبات و توقعات العميل.

- تحمل المسؤولية عن العمل.

- إنجاز العمل بشكل صحيح و من المرة الأولى.

- الشعور بالفخر بالعمل.

- الجودة مسؤولية الجميع.

- تشجيع الابداع و الابتكار.

¹ - نفس المرجع، ص: 296.

- العمل بروح الفريق.
- التحسين المستمر.

سادسا: الثقافة التنظيمية التي تتطلبها ادارة الجودة الشاملة

تتطلب ثقافة ادارة الجودة الشاملة توفر العديد و العناصر من الافكار الاساسية و التي يجب أن تتوفر لدى كل من المنظمة و الافراد العاملين فيها و تتمثل في :¹

الايمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة و غاياتها الاساسية.

- ايمان بضرورة توحيد القيم و المعتقدات بين جميع العاملين في المنظمة.

- ضرورة تحقيق كل من اهداف المنظمة و أهداف العاملين

- التعرف على اسباب الاخطاء و الانحرافات

- ضرورة تناغم و تناسق ادارات المنظمة من اجل ارشاء المستهلك

-الايمان بأهمية العمل الجماعي

-التأكيد على أهمية ارقابة و الاحساس بالمسؤولية

-التحسين بأهمية الابتكار و الابداع

المطلب الثالث: النمط القيادي المناسب

ان نمط القيادة المناسب لإدارة الجودة الشاملة هو موضع تساؤل لدى كثير من الباحثين، فالغاية من القيادة وفقا لإدارة الجودة الشاملة هو تمكين العاملين من الانخراط في التحسين المستمر من خلال تحملهم لمسؤوليات أكبر ، تعلم مهارات و معارف أكثر ، تنمية وتطوير مهاراتهم و هذا ما يتيح لهم فرصة الإبداع والابتكار، و من نماذج القيادة المناسبة لإدارة الجودة الشاملة والتي تم الاشارة اليها مسبقا.^{2*}

¹ - قريو جمال، دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة-دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية و النحاسية فرع البلدية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع المنظمات و المناجم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 ،غير منشورة، الجزائر ،ص:120 .

² * -انظر الى الفصل الأول.

أولاً- نموذج الشبكة الإدارية: الذي يصنف القيادة الى خمسة أصناف، معتمدة على بعدي الاهتمام بالعمل و التركيز على العاملين حيث أن القائد المتساهل أو الضعيف يكون قليل الاهتمام بالعمل و العاملين على حد سواء ، بهدف الابتعاد عن المشاكل و يجعل المسؤولية على العاملين و بهذا لا يكون عرضة للمحاسبة عند وقوع الأخطاء، في حين أن القائد الاجتماعي أو الانساني يركز على العاملين و لا يهتم بالعمل و هدفه من ذلك خلق مناخ اجتماعي مريح يثق من خلاله أن الأفراد سوف يثابرون في العمل. أما القائد المتسلط فهو على عكس الشكل السابق مستخدماً قوة سلطته للضغط على العاملين لتحقيق الأهداف الكمية للإنتاج و مهملاً للجانب الانساني، و القائد المعتدل يسعى الى تحقيق التوازن بين حاجات العاملين و أهداف الإنتاج لاعتقاده بإمكانية تحقيق الأداء المعتدل بالحفاظ على مستوى معنوية كافي لدى العاملين لإنجاز أعمالهم ، و أخيراً أسلوب الفريق حيث يهتم القائد بالعمل و العاملين، فيحاول خلق مجاميع عمل متماسكة و تشجيع التزام العاملين ، إذ يحظى القائد بالثقة و يتمكن من تحقيق مستوى عال من الإنتاج و رضا العاملين عن العمل.

إن نمط الفريق في القيادة وفق نموذج الشبكة الإدارية هو النمط القيادي الملائم لإدارة الجودة الشاملة.

ثانياً- نموذج القيادة الموقفية: و الذي يطلق عليه نموذج هيرسي و بلانجارد ، حيث يحدد نوعين من سلوك القائد هما: السلوك التوجيهي (مشابه للتركيز على العمل) و السلوك التديمي (مشابه للتركيز على العاملين)، و صنف هذا النموذج أنماط القيادة الى أربعة أنماط:

1- النمط التوجيهي: يكون السلوك التوجيهي عال و السلوك التديمي منخفض ، ويتميز القائد في هذه الحالة بإعطاء تعليمات واضحة و في اتجاه محدد، ويناسب ذلك العاملين الجدد، ومع زيادة تعلم المرؤوس فإن هذا النمط يبقى مطلوباً لأنه غير جاهز لتحمل المسؤولية عن العمل الذي يقوم به.

2- النمط التدريبي: حيث يكون السلوك التوجيهي عال و التديمي عال كذلك ، و يكون العامل قد تعلم المهمات التي يقوم بها لكنه غي قادر على تحمل مسؤولية أدائه لعمله وحده، لذلك يستمر السلوك التوجيهي من القائد مع زيادة سلوكه التديمي لخلق الثقة لدى العامل و تحفيزه و عندها يكون الاتصال بالأتجاهين.

3- النمط التذعيمي: يكون السلوك التوجيهي منخفض و التذعيمي عال، و عندما يكون الفريق أو المرؤوس يشعر بالثقة في انجاز مهامه، فإن القائد لا يحتاج كثيرا الى التوجيه، بل يحتاج الى الاتصال مع المرؤوس و الاصغاء له و تذعيمه، و يتشارك القائد و المرؤوس اتخاذ القرار.

4- النمط التفويضي: كل من السلوك التوجيهي و السلوك التذعيمي منخفضان ، و يناسب القائد الذي يكون مرؤوسيه على درجة عالية من النضج اتجاه المهام التي يؤديها ، و مؤهلا و محفزا لتحمل المسؤولية كاملة، و على الرغم من أن القائد يستمر في تحديد المهام إلا أن مسؤولية تنفيذها تمنح للمرؤوس الذي أصبح ذا خبرة عالية، و يسمح له باتخاذ القرار حول الكيفية و التوقيت و المكان لإنجاز العمل.

الملاحظ من خلال ذلك ان هذه الانماط القيادية مناسبة لإدارة الجودة الشاملة ، حيث يمكن استخدامها في مختلف مراحل التنفيذ و التطبيق، غير أنه لا بد أن يسود النمط التذعيمي و النمط التفويضي في تطبيق ادارة الجودة الشاملة و ضرورة التحول الى النمط الرابع من قبل القائد عندما يكون ذلك ممكنا.

ثالثا- أنماط أخرى للقيادة: هناك أنماط أخرى يرى البعض ملائمتها لإدارة الجودة الشاملة ، منها نموذج القائد المميز الذي يمكن مرؤوسيه من قيادة أنفسهم ، و هناك أيضا نموذج القيادة بالمشاركة، و بالإضافة الى نموذج الادارة بالتحوال والذي يقوم على ممارسة القائد للزيارات و التحوال في الوحدات التنظيمية المرتبطة به للاطلاع على واقع العمل و معرفة التفاصيل التي لا يمكن أن يصل اليها من عمله في المكتب ولهذا الأسلوب مزايا أخرى في التحفيز و رفع معنويات العاملين و الاستماع الى آرائهم و الاتصال بهم مباشرة.

رابعا-اهتمامات القيادة الادارية بإدارة الجودة الشاملة: اجمع خبراء الجودة ان من اهم العوامل التي تضمن تطبيق الجودة الشاملة هو اقتناع القادة الاداريين و دعمهم لها، و ضمان التأييد الشامل من طرف العاملين ، وفي هذا المجال تسعى القيادة الى تطبيق هذا النهج الاداري من خلال العديد من الآليات المساعدة تتمثل فيمايلي:¹

- التزام ودعم الادارة العليا واقتناعها بأهمية تطبيق مبادئ و فلسفة ادارة الجودة الشاملة لتطوير مدخلات وعمليات و مخرجات المنظمة بشكل مستمر بما ينسجم مع التطور و متطلباته ومستجداته التكنولوجية والمعلوماتية.

¹ أحمد سيد مصطفى وآخرون، برنامج ادارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، قطر، 2002، ص: 20 .

- جعل الجودة الشاملة في استراتيجيات الادارة و العمل على نشر هذه القناعة.
- تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتطلب الاستعداد و قدر من الصبر على النتائج.
- ضرورة التحول الشامل في النمط السائد لإدارة المنظمة كعنصر من عناصر القيادة و التي تتماشى فلسفة ادرة الجودة الشاملة، بمعنى آخر أن تحقيق الشمولية يمكن أن يكون على المدى طويلا الأجل، مما يتطلب تبني استراتيجية و ليس احداث تعديلات جزئية فيما يخص الجودة.
- ضرورة الاهتمام بالعمل و اشراكه في برامجها مما يحقق له روح الابتكار و الابداع و تشجيع فرق العمل.

- تدريب المشاركين بأساليب و أدوات مفهوم الجودة حتى يمكن أن تقوم به على أساس سليم.
- و على الرغم من أهمية تلك العناصر و التي تدخل ضمن اهتمامات القيادة في اطار الجودة الشاملة الا أن العنصر الأكبر أهمية هو قيادة الادارة للجود، و التي تعني تقديم اختبارات استراتيجية واضحة و قواعد موجهة و تطبيق منضبط للتحسين المستمر و الابتكار، و تتم عملية قيادة الجودة من خلال مهام أساسية عبي القيادة الالتزام بها وهي:
- انشاء و المشاركة في مجلس الجودة.
- وضع سياسات الجودة
- تحديد و نشر أهداف الجودة.
- توفير الموارد والتدريب الموجه نحو حل المشاكل.
- تقديم المكافآت والتقدير والاعتراف.

تعرف القيادة في مفهوم ادارة الجودة الشاملة على أنها "القدرة على حث الافراد في ان تكون لهم الرغبة والالتزام الطوعي في انجاز الاهداف التنظيمية وتجاوزها، اي ان القائد من منظور ادارة الجودة الشاملة هو القائد الاستراتيجي الذي يمكنه القيام بأعمال و نشاطات متميزة وهو الشخصية المؤهلة تحت أي ظرف والذي يمثل وضعا ديناميكيا يواكب مسار التغيير الاستراتيجي.

لذلك ينبغي تبني النمط القيادي المناسب لمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة و هو النمط الذي يؤمن بالعمل الجماعي و روح الفريق و التعاون، أي انه النمط الديمقراطي المشارك فهو لا يهمل العاملين

على حساب العمل و لا يهمل العمل على حساب العاملين، كما أنه يؤمن بالتطوير و التحسين و التغيير و لديه قيم تنظيمية تركز على التعاون و المساندة و المشاركة و ليس المنافسة و الفردية.

كما تتطلب ادارة الجودة الشاملة قيادة لديها ايمان بالتغيير و رؤية مستقبلية و قدرة على تنمية الثقة و التفويض و التشجيع للآخرين.

كما تعني قدرة القيادة على ادارة الجودة الشاملة ضرورة المام القادة بمتطلبات و كفاءات تطبيقها أو الاستعانة عند الضرورة بالخبرات و الاستراتيجيات الخارجية المعروفة و المعترف بها لفهم و تطبيق ادارة الجودة الشاملة.¹

تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة و القدرة في انجاز الأهداف ان الهدف من توفر القيادة الفعالة هو ايجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها منظمته.

هناك انماط مختلفة للقيادة لكن النمط القيادي الملائم لتطبيق ادارة الجودة الشاملة هو النمط القيادي الذي يهدف الى العمل بروح الفريق من خلال المشاركة و العمل الجماعي و بناء فرق العمل و هو نمط قيادي يعطي اهتماما عاليا لكل من العمل و الانتاج و الحرص على تحقيق رضا العاملين و تنمية علاقات حسنة معهم، كما يولي اهتماما متوازنا للعنصر البشري و الانتاج و استخدام التكنولوجيا و تطوير البنية التنظيمية و يضع قيما ايجابية من شأنها تحقيق روح الفريق و تعظيم النواتج الة تحقق مصلحة الفرد و المنظمة.

¹ - بلية الحبيب، تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر -دراسة تطبيقية لميدان الحكامة بحامعة مستغانم 2011-2016، اطروحة الدكتوراه في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة مستغانم، غير منشورة، الجزائر، ص:94.

. خلاصة الفصل:

تتطلب القيادة الادارية للجودة مهارات و قدرات متميزة في التفكير الاستراتيجي والرؤية البعيدة المدى و تجسيد الالتزام بالتنفيذ والقيام بالأدوار القيادية المناسبة للمواقف المتعلقة بالتوجيه و التدعيم وتفويض السلطات و اشراك المرؤوسين و هذا ما يتلاءم مع مفاهيم الادارة بالجودة الشاملة .
فللقيادة العليا دور مهم في ادارة و تطوير المنظمات و تطبيق الممارسات الادارية و بالتالي فان التزام القيادة العليا اتجاه تطبيق ادارة الجودة الشاملة ينبثق من كون أن هذا المدخل يعتبر قرارا استراتيجيا تمتلكه الادارة العليا بصفتها القائد في المنظمة ، وتعنى قيادة الجودة بتقييم الخيارات الاستراتيجية الواضحة و التطبيق المنضبط للتحسين المستمر.

ومن المقومات الأساسية للقيادة الادارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، نجد منها مجموعتين احدهما تركز على المهارات التي تستعين بها القيادة الادارية في التطبيق ألا و هي مهارة الاتصال و التحفيز في حين المجموعة الأخرى تتطلب احداث تغييرات في الهيكل التنظيمي و تهيئة الثقافة التنظيمية المدعمة لإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة الى النمط القيادي المناسب لعملية تنفيذ ادارة الجودة الشاملة.

الفصل الرابع

تأثير القيادة الادارية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة - عينة من المؤسسات الاقتصادية-

تيارت

تمهيد:

تكملة لخطوات الدراسة و بعد الامام بجوانب الموضوع من الناحية النظرية في الفصول السابقة سنحاول من خلال الفصل الممثل للجانب الميداني معرفة تأثير القيادة الادارية على تطبيق مبادئ تطبيق ادارة الجودة الشاملة في عينة من المؤسسات الاقتصادية -تيارت-، من خلال استعمال أساليب متنوعة لجمع المعلومات كالملاحظة، المقابلة و الاستبيان و تحليل المحتوى بواسطة عدد من الوسائل أهمها الوسائل الاحصائية.

ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط و التأثير بين متغيرات الدراسة و كذلك لتحقيق الهدف المقصود و المحدد مسبقا، ألت منهجية هذا الفصل على المباحث التالية:

المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة ، تقديم لمجتمع البحث و العينة المدروسة ، وعرضا للأساليب والطرق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، كطرق جمع المعلومات، أداة الدراسة و أساليب المعالجة الاحصائية

المطلب الأول: مجتمع البحث و العينة المدروسة

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاقتصادية لولاية تيارت ، ولبلوغ غاية الدراسة تم اختيار عينة ميسرة ، حيث يمكن بسهولة الوصول اليها ومقابلتها وجمع البيانات المطلوبة منها.

وتم توزيع الاستبيان الذي يظهره الجدول الاتي رقم (01-04)

الجدول (01-04): توزيع الاستبيان

الاستبيان المسترجع	الاستبيان الموزع	المؤسسة
09	15	مؤسسة اتصالات الجزائر
09	15	المؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري
11	15	مؤسسة سونالغاز
14	15	البنك الوطني الجزائري
10	15	بنك الفلاحة و التنمية الريفية
09	15	مؤسسة نفضال
05	10	شركة المياه الجزائرية
06	10	ملبنة سيدي خالد
10	15	مؤسسة مطاحن فرع الاغواط بتيارت
82	125	المجموع

المطلب الثاني: بناء أداة القياس و اختبار الصدق و الثبات

سنحاول تبين ما اعتمدنا عليه في الدراسة الميدانية كأساليب أساسية ، حيث اعتمدنا في جمع البيانات و المعلومات ، فيما يخص الجانب التطبيقي للدراسة على الاستبانة(أداة الدراسة) و الملاحظة الشخصية.

أولاً- بناء أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها و على المنهج المتبع في الدراسة وجدنا أن الاداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة ، و لقد اعتمدنا في بناء أداة الدراسة على المصادر التالية:

-الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بكل من القيادة الادارية و ادارة الجودة الشاملة.

-الاستفادة من أدبيات الدراسة الحالية.

-استشارة بعض المختصين في مجال ادارة الأعمال.

و بعد تصميم الاستبانة بصورة أولية عرضت على مجموعة من المحكمين من الهيئة التدريسية من ذوي الخبرة و الاختصاص، وتم الاشارة الى ذلك في الملحق 01 حيث تكونت من الأجزاء التالية:

-الجزء الأول: اشتمل على البيانات (المتغيرات) الأولية (الشخصية و الوظيفية) لأفراد عينة الدراسة و هي (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

-الجزء الثاني: اشتمل على متغيرات الدراسة الأساسية وتكون من (58) عبارة موزعة على محورين.

المحور الأول: القيادة الادارية و صمم لهذا المحور (34) عبارة، حاولنا قياس هذا المحور من خلالها ووزعنا العبارات على ثمانية أبعاد كما يلي:

البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي، و صممت له(04)عبارات .

البعد الثاني: التنظيم، و صممت له (04) عبارات.

البعد الثالث: التحفيز، و صممت له (04) عبارات.

البعد الرابع: الاتصال، و صممت له(04) عبارات.

البعد الخامس: صنع القرار، و صممت له (03) عبارات.

البعد السادس: المتابعة و التقييم، و صممت له (04) عبارات.

البعد السابع: التمكين، وصممت له (06) عبارات.

البعد الثامن: تفعيل ثقافة القيم المشتركة، وصممت له (05) عبارات.

المحور الثاني: تطبيق ادارة الجودة الشاملة، وصمم لهذا المحور(24) عبارة، حاولنا قياس هذا المحور من خلالها وزعت العبارات على ستة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: التركيز على الزبون، و صممت له (04) عبارات.

البعد الثاني: التركيز على العمليات كالتركيز على النتائج، وصممت له (04) عبارات.

البعد الثالث: اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، وصممت له(04) عبارات.

البعد الرابع: التحسين المستمر، و صممت له (04) عبارات.

البعد الخامس: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وصممت له (04) عبارات.

البعد السادس: مشاركة العاملين، و صممت له (04) عبارات.

و يوضح الجدول(4-1) توزيع عبارات الاستبانة على محاورها و أبعادها.

الجدول (1-4): توزيع عبارات الاستبانة على محاورها وأبعادها

المحور	البعد	عدد العبارات	ترقيم العبارات
القيادة الادارية	التخطيط الاستراتيجي	04	4-3-2-1
	التنظيم	04	8-7-6-5
	التحفيز	04	12-11-10-9
	الاتصال	04	16-15-14-13
	صنع القرار	03	19-18-17
	المتابعة و التقييم	04	23-22-21-20
	التمكين	06	29-28-27-26-25-24
	تفعيل ثقافة القيم التنظيمية	05	34-33-32-31-30
	تطبيق ادارة الجودة الشاملة	التركيز على الزبون	04
التركيز على العمليات كالتركيز على النتائج		04	8-7-6-5
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق		04	12-11-10-9
التحسين المستمر		04	16-15-14-13
الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها		04	20-19-18-17
مشاركة العاملين		04	24-23-22-21
الاستبيان ككل		58 عبارة	

المصدر: اعداد الباحثة

استخدمنا في اعداد الاستبيان الشكل المغلق ، وقد استخدم مقياس ليكرت المتدرج أي النقاط الخمس لقياس العبارات (58) ، حيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

(1)=غير موافق بشدة (2)=غير موافق، (3)=محايد، (4)=موافق، (5)=موافق بشدة

وذلك لجميع المحاور و طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على عبارات متغيرات البحث الأساسية وفقا لهذا التدرج.

ثانيا-صدق أداة الدراسة: لقد تم اختبار أداة الدراسة (الاستبانة) و عباراتها للتأكد من أنها تقيس ما

صممت لقياسه باستخدام نوعين من الاختبارات:

1-الصدق الظاهري: تم عرض الاستبيان على عدد من المختصين في مجال ادارة الأعمال و التسويق و الاحصاء و عددهم (07) محكمين و المدرجة اسمائهم في الملحق رقم 02، وتم اجراء بعض التعديلات في ظل توصياتهم ، إما حذف أو تعديل أو اضافة للخروج بالصورة النهائية مكونة من (58) عبارة موضح في الملحق 01.

2-الصدق البنائي: لتطبيق اداة الدراسة بعد التأكد من صدقها الظاهري وذلك مدى التجانس الداخلي لحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور الأداة وجميع عبارات المحور الذي ينتمي اليه

الجدول رقم (4-2) : معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين عبارة من عبارات القيادة الادارية وجميع عبارات محور القيادة الادارية

المحور الاول القيادة الادارية															
تفعيل ثقافة القيم المشتركة		التمكين		المتابعة و التقييم		صنع القرار		الاتصال		التحفيز		التنظيم		التخطيط الاستراتيجي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.293**	30	0.520**	24	0.464**	20	0.669**	17	0.400**	13	0.519**	09	0.666**	05	0.686**	01
0.464**	31	0.300**	25	0.124	21	0.544**	18	0.316**	14	0.333**	10	0.588**	06	0.613**	02
0.384**	32	0.318**	26	0.418**	22	0.859**	19	0.425**	15	0.152	11	0.556**	07	0.541**	03
0.265*	33	0.294**	27	0.554**	23			0.652**	16	0.670**	12	0.829**	08	0.839**	04
0.646**	34	0.200	28												
		0.698**	29												

** مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) و * مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

تضح من الجدول (4-2) أن جميع معاملات الارتباط لعبارة الاستبيان محور القيادة الادارية دالة احصائيا عند مستوى (0.01) ويشير ذلك الى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ، محجور القيادة الادارية جميع العبارات التي يتضمنها هذا المحور.

الجدول (4-3) : معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين عبارة من عبارات تطبيق ادارة الجودة الشاملة وجميع عبارات محور تطبيق ادارة الجودة الشاملة

المحور الثاني: تطبيق ادارة الجودة الشاملة											
مشاركة العاملين		الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها		التحسين المستمر		اتخاذ قرار بناء على الحقائق		التركيز على العمليات		التركيز على الزبون	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.551**	21	0.577**	17	0.616**	13	0.689**	09	0.481**	05	0.680**	01
0.583**	22	0.686**	18	0.579**	14	0.638**	10	0.559**	06	0.252*	02
0.726**	23	0.669**	19	0.515**	15	0.661**	11	0.228*	07	0.286**	03
0.865**	24	0.831**	20	0.805**	16	0.878**	12	0.721**	08	0.724**	04

** مستوى الدلالة (0.01=α) و * مستوى الدلالة (α=0.05).

يتضح من الجدول (3-4) ان جميع معاملات الارتباط بعبارات الاستبيان ابعاد تطبيق ادارة الجودة الشاملة دالة احصائيا عند مستوى (0.01) ويشير ذلك الى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات استبيان تطبيق ادارة الجودة الشاملة وهذا يعني ان فقرات تطبيق الجودة الشاملة توصف بالصدق البنائي . ويمكن القول ان كل فقرات القيادة الادارية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة ككل توصف بالصدق البنائي.

3-اختبار الصدق من معامل الثبات : للحكم على مدى صدق ثبات الاستبيان محل الدراسة، اعتمدنا على اختبار ألفا كرو نباخ و الذي تتضح معاملته من خلال الجدول التالي:

الجدول (4-4): اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات - الفا كرونباخ
القيادة الادارية	التخطيط الاستراتيجي	04	0.861
	التنظيم	04	0.867
	التحفيز	04	0.770
	الاتصال	04	0.781
	صنع القرار	03	0.748
	المتابعة و التقييم	04	0.472
	التمكين	06	0.727
	تفعيل ثقافة القيم المشتركة	05	0.814
	المحور الاول	34	0.931
تطبيق ادارة الجودة الشاملة	التركيز على الزبون	04	0.726
	التركيز على العمليات	04	0.799
	اتخاذ قرار بناء على الحقائق	04	0.872
	التحسين المستمر	04	0.837
	الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها	04	0.848
	مشاركة العاملين	04	0.904
المحور الثاني	24	0.951	
الاستبيان ككل	58	0.963	

المصدر: من مخرجات الحاسوب مع اعادة التنظيم .

يتبن من خلال الجدول أن كل من محاور الدراسة سجلت قيم ألفا كرو نباخ معتبرة وهو ما يدل على ثبات الاستبيان وهذا بعد حذف جملة من العبارات التي اضعفت المقياس حيث سجل محور ابعاد القيادة الادارية 93.1% ، سجل فيه محور التنظيم نسبة 86.7%، ومحور التخطيط الاستراتيجي 86.1% ، أما بقيت المحاور تراوحت نسبة الصدق بين 47.2% و 81.4 % وهو ما يلزمنا بقبول تلك المحاور للدراسة

اما المحور الثاني ابعاد تطبيق ادارة الجودة الشاملة فقد سجل هو الاخر نسبة معتبرة تفوق 60% حيث سجل محور نسبة الصدق 96.3% احتل فيه محور اتخاذ القرار بناء على الحقائق نسبة 87.2% اما بقيت المحاور فلم تنزل عن نسبة 72.6% ، وهذا ما يدل على صدق المحاور الفرعية للمحور محل الدراسة

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة عن تساؤلات الدراسة و لغايات تحليل البيانات ، استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية و الذي يرمز له اختصارا (SPSS) و بتحديد الاصدار الثاني و العشرون منه، و تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات و النسب المئوية : لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة و تحديد اجابات أفرادها حول محاور الدراسة.

2- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستمارة بالنسبة للمحور التابعة له.

3- الانحراف المعياري: لتحديد درجة التشتت لإجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة.

4- معامل ألف كرو نباخ : و هو معامل لقياس ثبات و صدق الاستبيان .

5- معامل الارتباط بيرسون: و هو معامل تقيس اتجاه و حجم العلاقة و استعمل في الدراسة لقياس العلاقة بين الفقرات و الأبعاد و المحاور.

6- معامل الانحدار البسيط .

7- اختبار T: للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذو دلالة احصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية و الوظيفية.

8- اختبار تحليل التباين الاحادي.

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا و الحدود العليا) و ثم حساب المدى

بين درجات المقياس (5-1=4) ، و للحصول على طول الخلية (4=5/4) وفقا للمجالات التالية:

- من 1.00-1.80 : درجة غير موافق بشدة.

- من 1.81-2.60: درجة غير موافق.

- من 2.61-3.4: درجة محايد.

- من 3.41-4.20: درجة موافق.

- من 4.21-5.00: درجة موافق بشدة.

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة

يوضح هذا المبحث النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي واستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة واجراء المعالجة الاحصائية من أجل تحليل وتفسير ما أسفرت عليه الدراسة فيما تعلق بنتائج البيانات التعريفية وكذلك تحليل وعرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة .

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات التعريفية

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين بواسطة الجزء الأول من استمارة الاستبيان وباستخدام التكرارات الاحصائية، سيتم تحديد خصائص العينة، وذلك بهدف التعرف على صفات المبحوثين من حيث التركيبة الجنسية العمرية العلمية، ومن حيث الخبرة المهنية والمركز الوظيفي، حيث هذه الصفات تمثل متغيرات قد تؤثر في نتائج الدراسة .

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول (4-5) : توزيع افراد العينة وفقا لمتغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
56.1	46	ذكر
43.9	36	انثى
100.0	82	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (4-5) ان فئة الذكور بلغت 56.1% ، في حين بلغت نسبة الاناث 43.9% ، هناك تقارب بين النسبتين وان دل على اهمية عنصر الاناث كإطارات في المؤسسات المبحوثة.

ثانياً- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر: يبين توزيع متغير العمر من خلال التوزيع التكراري النسبي التالي:

الجدول (4-6) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
اقل من 30 عاما	6	7.3
من 30- اقل من 40 عاما	35	42.7
من 40- اقل من 50 عاما	27	32.9
50 عاما فاكثر	14	17.1
المجموع	82	100.0

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول (4-6) أن النسبة الفاعلة في عينة المستجوبين سجلتها الشريحة العمرية من 30 الى 40 سنة بنسبة 42.7% ، تاليها الشريحة العمرية من 40- اقل من 50 سنة بنسبة 32.9% واحتلت الشريحة العمرية اقل من 30 سنة اقل نسبة مشاركة في عينة الدراسة بنسبة 7.3% .

ثالثا- توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي: يبين متغير المركز الوظيفي من الشكل البياني التالي:

الجدول (4-7) توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

المستوى	التكرار	النسبة %
ادارة عليا	24	29.3
ادارة تنفيذية	45	54.9
ادارة تشغيلية	13	15.9
المجموع	82	100.0

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الرابع: تأثير القيادة الادارية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة - عينة من المؤسسات الاقتصادية- تيارت

يتضح من الجدول (4-7) ان النسبة الاعلى للمستجوبين سجلت في المركز الوظيفي ادارة تنفيذية بنسبة 54.9% في حين سجلت النسبة الموالية لمستوى ادارة عليا بنسبة 29.3% اما مركز ادارة تشغيلية سجلت بنسبة 15.9% .

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول (4-8) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات خبرة
11.0	9	اقل من 05 اعوام
28.0	23	من 05-اقل من 10 اعوام
23.2	19	اقل من 15 اعوام
37.8	31	عاما فاكثر 15
100.0	82	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (4-8) ان الفئة الاكثر من 15 عام سجلت نسبة 37.8% لتليها الفئة من 5 الى اقل من 10 اعوام بنسبة 28.00% ومن ثم الفئة اقل من 15 اعوام بنسبة 23.9%. لتسجل الفئة اقل من 05 سنوات اقل نسبة 11.00% .

خامسا : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول (4-9) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى
11.0	9	دون جامعة
78.0	64	جامعي
11.0	9	دراسات عليا
100.0	82	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول (4-9) ان المستجوبين ذوي المؤهل العلمي الجامعي سجلت اعلى نسبة 78% ومن ثم الفئة ذات مؤهل علمي، دراسات عليا نسبة 11%، ونفس النسبة كانت للفئة دون جامعي اي 11% .

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج اجابات المبحوثين حول القيادة الادارية

تناول هذا الجزء من الدراسة تحليل وعرض اجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الادارية وابعادها للتعرف على اجابات أفراد عينة الدراسة، حول كل عبارات وأبعاد هذا المحور وترتيب تلك العبارات حسب أعلى قيم للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

اولا -التخطيط الاستراتيجي :

خصصنا لهذا البعد 04 عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي : 01 - 02 - 03 - 04
سنعمل من أجل تحليل مستوى التخطيط الاستراتيجي للموظفين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة - تيارت على النحو التالي .

الجدول (4-10):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التخطيط الاستراتيجي

المستوى	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
منخفض	2	0,77302	1,9146	1-يوجد لدى المؤسسة رؤية واضحة لمعالم ادارة الجودة الشاملة
منخفض	1	0,78414	1,9512	2-يوجد لدى المؤسسة خطة استراتيجية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة
منخفض	4	0,75039	1,8293	3-تهتم المؤسسة بعامل الجودة في تأديتها لأنشطتها
منخفض	3	0,85725	1,8659	4-تعمل القيادات الادارية في المؤسسة على تعريف العاملين بأهداف الجودة المراد تحقيقها
		0,7912	1,89025	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر :من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

احتلت العبارة الثانية والتي تضمنت " توجد لدى المؤسسة خطة استراتيجية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.78)، فيما حصلت العبارة «يوجد لدى المؤسسة رؤية واضحة لمعالم ادارة الجودة الشاملة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.91) وانحراف معياري (0.77).

وحصلت العبارة " تعمل القيادات الادارية في المؤسسة على تعريف العاملين بأهداف المؤسسة المراد تحقيقها " المرتبة الثالثة لمتوسط حسابي (1.86) وانحراف معياري (0.85) وجاءت العبارة " تهتم المؤسسة بعامل الجودة في تأديتها لأنشطتها " متوسط حسابي (1.82) وانحراف معياري (0.75) في المرتبة الرابعة .

بناء على اجابات افراد العينة حول بعد التخطيط الاستراتيجي ،عند مستوى تبني منخفض، وهذا ما يفسر عدم اهتمام المؤسسات الاقتصادية المبحوثة بالتخطيط الاستراتيجي و ذلك لعدم وجود رؤية واضحة للجودة تترتب عليها خطة استراتيجية مما ينعكس على تأدية الانشطة و تعريف العاملين بأهداف الجودة المراد تحقيقها.

ثانيا -التنظيم: خصصنا لهذا البعد 04 عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي : 05 - 06 - 07 - 08 - سنعمل من أجل تحليل مستوى التنظيم للموظفين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة- تيارت على النحو التالي.

الجدول (4-11):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التنظيم

المستوى	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
منخفض	3	0,94791	2,1220	5-تسند القيادة الادارية في المؤسسة الانشطة للعاملين حسب تخصصاتهم
منخفض	2	1,07425	2,2073	6-تمنح القيادة الادارية في المؤسسة للعاملين صلاحيات كافية لتحسين الجودة
منخفض	1	1,03398	2,2317	7-توفر القيادة الادارية في المؤسسة كافة الموارد المتاحة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة
منخفض	4	0,79340	2,0122	8-تحدد القيادات الادارية في المؤسسة أنشطة الجودة في ضوء الاهداف المراد تحقيقها
		0,962385	2,1433	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر :من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

احتلت العبارة " توفر القيادة الادارية في المؤسسة كافة الموارد المتاحة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.23) و انحراف معياري (1.03) ، وجاءت العبارة " تمنح القيادة الادارية في المؤسسة للعاملين صلاحيات كافية لتحسين الجودة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (1.07) ، وحصلت العبارة " تسند القيادة الادارية في المؤسسة الانشطة للعاملين حسب تخصصاتهم " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.12) ، وانحراف معياري (0.94) ، واحتلت العبارة " تحدد القيادات الادارية في المؤسسة انشطة الجودة في ضوء الاهداف المراد تحقيقها " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (0.1) وانحراف معياري (0.79)

نلاحظ ان اجابات افراد العينة حول بعد التنظيم كان مستوى تبني منخفض، وهذا ما يفسر عدم الاخذ بعين الاعتبار عامل التنظيم في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة من ناحية عدم توفير القيادة الادارية لأنشطة المناسبة للعاملين حسب تخصصاتهم و عدم منح الصلاحيات الكافية لتحسين الجودة بالإضافة الى نقص الموارد المتاحة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة مع عدم تحديد أنشطة الجودة في ضوء الأهداف المراد تحقيقها.

ثالثا - التحفيز: خصصنا لهذا البعد 04 عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي : 09 - 10 - 11 - 12 سنعمل من أجل تحليل مستوى التحفيز للموظفين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة - تيارت على النحو التالي.

الجدول (4-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحفيز

المستوى	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
منخفض	4	0,97854	2,0732	9- يوجد لدى العاملين دافعية ذاتية لتحسين مستوى جودة اعمالهم
منخفض	2	0,93704	2,2439	10- تتصف بيئة العمل بأنها مشجعة لتحسين الجودة
منخفض	3	0,89908	2,2073	11- توفر القيادة الادارية في المؤسسة فرصا مختلفة لتقوية دافعية العاملين لتحسين الجودة
منخفض	1	0,86206	2,4390	12- تعمل القيادة الادارية في المؤسسة على اشباع رغبات العاملين
		0,91918	2,24085	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الرابع: تأثير القيادة الادارية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة - عينة من المؤسسات الاقتصادية- تيارت

سجلت العبارة " تعمل القيادة الادارية في المؤسسة على اشباع رغبات العاملين " المرتبة الاولى ومتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.86) واحتلت العبارة تتصف بيئة العمل بأنها مشجعة لتحسين الجودة في المرتبة الثانية، متوسط حسابي (2.24) وانحراف معياري (0.93)، وجاءت العبارة " توفر القيادة الادارية في المؤسسة فرصا مختلفة لتقوية دافعية العاملين لتحسين الجودة بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.89) المرتبة الثالثة ، وحصلت العبارة " يوجد لدى العاملين دافعية ذاتية لتحسين مستوى جودة اعمالهم " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معيار (0.97) المرتبة الرابعة نجد ان اراء افراد العينة حول بعد التحفيز جاء في مستوى تبني منخفض، ويدل ذلك على عدم تقديم تحفيزات معنوية تؤثر على العاملين ايجابيا في تحسين جودة أعمالهم و هذا من خلال نقص الدافعية لتحسين مستوى الجودة و بيئة العمل غير مشجعة لذلك، كما أن القيادة الادارية لا توفر فرصا مختلفة لتقوية هذه الدافعية وبالتالي عدم اشباع رغبات العاملين.

رابعا -الاتصال: خصصنا لهذا البعد 04 عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي : 13 - 14 - 15 - 16 سنعمل من أجل تحليل مستوى الاتصال للموظفين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة - تيارت على النحو التالي.

الجدول (4-13):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاتصال

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
13-تعمل القيادة الادارية في المؤسسة على ايصال سياسات الجودة و اجراءات تنفيذها الى مواقع العمل المختلفة	1,9878	0,69378	4	منخفض
14-تطور القيادة الادارية في المؤسسة قنوات الاتصال في جميع المستويات الادارية	2,1585	0,80844	3	منخفض
15-تستقبل القيادة الادارية في المؤسسة مقترحات العاملين لتحسين مستوى الجودة	2,3415	0,86381	1	منخفض
16-تعلم القيادة الادارية في المؤسسة العاملين بكل جديد يتعلق بالجودة	2,2927	0,97484	2	منخفض
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2,195125	0,8352175		

المصدر :من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

احتلت العبارة " تستقبل القيادة الادارية في المؤسسة مقترحات العاملين لتحسين مستوى الجودة المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.86)، وسجلت العبارة تعلن القيادة الادارية في المؤسسة العاملين بكل جديد يتعلق بالجودة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (0.97) وحصلت العبارة تطور القيادة الادارية في المؤسسة قنوات الاتصال في جميع المستويات الادارية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.8)، وجاءت العبارة تعمل القيادة الادارية في المؤسسة على ايصال سياسات الجودة واجراءات تنفيذها الى مواقع العمل المختلفة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (0.69).

نلاحظ ان اراء افراد العينة حول بعد الاتصال كان عند مستوى التديني منخفض، و هذا ما يدل على عدم الاهتمام بعامل الاتصال كوسيلة مساعدة على تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الادارية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة و استقبال مقترحات العاملين لتحسين مستوى الجودة مع احاطة العاملين بكل ما هو جديد يتعلق بالجودة.

خامسا - صنع القرار: خصصنا لهذا البعد 03 عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي : 17- 18 -
19 سنعمل من أجل تحليل مستوى صنع القرار للموظفين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة -
تيارت على النحو التالي.

الجدول (4-14):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد صنع القرار

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
17- يتم صنع القرار في ضوء المعلومات اللازمة	2,1341	0,95274	3	منخفض
18- تتخذ القيادة الادارية في المؤسسة القرارات التي تحقق افضل النتائج الممكنة للمؤسسة	2,1341	0,93969	2	منخفض
19- تشرك القيادة الادارية افي المؤسسة العاملين في صنع القرار كل فيما يخصه	2,5610	1,01953	1	منخفض
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2,2764	0,97065333		

المصدر :من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الرابع: تأثير القيادة الادارية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة - عينة من المؤسسات الاقتصادية- تيارت

سجلت العبارة " تشرك القيادة الادارية في المؤسسة العاملين في صنع القرار كل فيما يخصه المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.01)، واحتلت العبارة " تتخذ القيادة الادارية في المؤسسة القرارات التي تحقق افضل نتائج الممكنة للمؤسسة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.93) وحصلت العبارة يتم صنع القرار في ضوء المعلومات اللازمة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.95)

وكانت اراء افراد العينة حول بعد صنع القرار بمستوى تبني منخفض، يدل ذلك غل عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات مما يؤثر على عدم صنع القرار في ضوء المعلومات اللازمة و التي تحقق أفضل النتائج الممكنة .

سادسا - المتابعة و التقييم:

خصصنا لهذا البعد 04 عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي : 20-21-22-23- سنعمل من أجل تحليل مستوى المتابعة و التقييم للموظفين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة - تيارت على النحو التالي.

الجدول (4-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المتابعة و التقييم

المستوى	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
منخفض	2	0,90000	2,1707	20- هناك متابعة مستمرة لأنشطة العمال لغرض تحسين جودة الاعمال
منخفض	4	0,80433	1,9146	21- تهتم المؤسسة بتقييم جودة منتجاتها باستمرار
منخفض	1	2,35728	2,2683	22- تعمل القيادة على تحسين مستوى جودة المنتجات في ضوء نتائج التقييم,
منخفض	3	0,83003	2,0488	23- تستخدم المؤسسة معايير لقياس مستوى جودة المنتجات المقدمة,
		1,22291	2,1006	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الرابع: تأثير القيادة الادارية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة - عينة من المؤسسات الاقتصادية- تيارت

احتلت العبارة " تعمل القيادة على تحسين مستوى جودة المنتجات في ضوء نتائج التقييم المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (2.35)، وحصلت العبارة " هناك متابعة مستمرة لأنشطة العمال لغرض تحسين جودة الاعمال المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت العبارة " تستخدم المؤسسة معايير في قياس مستوى جودة المنتجات المقدمة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (0.83)، وحصلت العبارة "تهتم المؤسسة لتقييم جودة منتجاتها باستمرار المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.91) وانحراف معياري (0.80).

وكانت اراء افراد العينة حول بعد المتابعة و التقييم عند مستوى التبني منخفض، وهذا ما يدل على أن المتابعة و التقييم ذات مستوى ضعيف في المؤسسات الاقتصادية و ذلك لعدم متابعة بشكل مستمر أنشطة العمال و تقييم جودة منتجاتها لعدم استخدام معايير لقياس مستوى جودة المنتجات المقدمة.

سابعا -التمكين :

خصصنا لهذا البعد 06 عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي : 24-25-26-27-28-

29- سنعمل من أجل تحليل مستوى التمكين للموظفين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة - تيارت على النحو التالي.

الجدول (4-16):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمكين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
24-تعد درجة الثقة بالعاملين عالية في المؤسسة	2,4146	1,00556	3	منخفض
25-يمنح للعامل الفرصة للمساهمة في اتخاذ القرارات	2,6951	0,97739	1	متوسط
26-يمكن اتخاذ القرارات السريعة عند الضرورة على مستوى المؤسسة	2,0854	0,74039	5	منخفض
27-يتم تفويض السلطة المتاحة لاختبار كفاءة العاملين	2,3659	0,79368	4	منخفض
28-يمنح للعامل فرصة التعلم في المؤسسة لتحسين مهاراته	1,8537	0,83329	6	منخفض
29-ينجز العامل مهامه بالطريقة التي يراها مناسبة	2,5122	0,95896	2	منخفض
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2,32115	0,88487833		

المصدر :من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

احتلت العبارة " يمنح للعامل الفرصة للمساهمة في اتخاذ القرارات المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.97)، وحصلت العبارة " ينجز العامل مهامه بالطريقة التي يراها مناسبة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.95)، وسجلت العبارة " تعزد درجة الثقة بالعاملين عالية المؤسسة " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (1.00) ، وحصلت العبارة " يتم تفويض السلطة المتاحة لاختبار كفاءة العاملين المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.79) ، وسجلت العبارة " يمكن اتخاذ القرارات السريعة عند الضرورة على مستوى المؤسسة، المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.08) انحراف معياري (0.74) ، وحصلت العبارة " يمنح للعامل فرصة التعلم في المؤسسة لتحسين مهاراته المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.85) وانحراف معياري (0.83) .

وكانت اراء افراد العينة حول بعد التمكين عند مستوى تبني منخفض، و هذا ما يفسر قلة الاهتمام بعامل التمكين الذي يحقق الفرص أمام العاملين لبذل أقصى جهوداتهم و ذلك لقلة درجة الثقة فيهم و عدم منحهم الفرصة للمساهمة في اتخاذ القرارات و تفويض لهم السلطة المتاحة لاختيار كفاءتهم و التعلم لتحسين مهاراتهم و بالتالي عدم انجاز العامل مهامه بالطريقة التي يراها مناسبة.

ثامنا -تفعيل ثقافة القيم المشتركة:

خصصنا لهذا البعد 05 عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي : 30-31-32-33-34- سنعمل من أجل تحليل مستوى تفعيل ثقافة القيم المشتركة للموظفين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة - تيارت على النحو التالي.

الجدول (4-17):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تفعيل ثقافة القيم المشتركة

المستوى	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
منخفض	5	0,91205	2,3049	30-يوجد شعور الترابط بين جميع أفراد المؤسسة
منخفض	2	1,20554	2,5976	31-يرتدي العاملون الزي النمطي للمؤسسة
منخفض	3	0,97059	2,5488	32-هناك اندماج بين الأهداف الفردية للعاملين و أهداف المؤسسة
منخفض	4	0,98414	2,5244	33-تتمتع المعلومات المتداولة بين الجميع بدرجة عالية من المصدقية
منخفض	1	1,16276	2,6098	34-تنظم المؤسسة حفلات ودية يحضرها جميع أفرادها
		1,047016	2,5171	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر :من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

حصلت العبارة " تنظم المؤسسة حفلات ودية يحضرها جميع افرادها المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (1.16)، سجلت العبارة " يرتدي العاملون الزي النمطي للمؤسسة المرتبة الثانية (بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (1.20)، وحصلت العبارة "هناك اندماج بين الاهداف الفردية للعاملين واهداف المؤسسة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (2.97)، وجاءت العبارة " تتمتع المعلومات المتداولة بين الجميع بدرجة عالية من المصادقية ، المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.98)، وحصلت العبارة "يوجد شعور الترابط بين جميع افراد المؤسسة المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.91)

كانت اراء افراد العينة حول بعد تفعيل ثقافة القيم المشتركة عند مستوى تبني منخفض، و هذا ما يفسر عدم التركيز على عامل الثقافة التنظيمية المشتركة التي تقوي الروابط بين العاملين في مختلف المستويات الادارية، حيث تعكس اندماج الأهداف الفردية للعاملين و أهداف المؤسسة و بالتالي تتصف المعلومات المتداولة بين الجميع بدرجة عالية من المصادقية.

المطلب الثالث : عرض وتحليل اجابات أفراد المبحوثين حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة

تناول هذا الجزء من الدراسة عرض و تحليل اجابات المبحوثين حول تطبيق ادارة الجودة الشاملة بأبعاده الستة، و قد تم تحقيق ذلك باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتعرف على اجابات أفراد العينة حول كل عبارات و أبعاد هذا المحور و يتم ترتيب تلك العبارات حسب أعلى قيم المتوسط الحسابي.

اولا-التركيز على الزبون:

خصصنا لهذا البعد 04 عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي :01-02-03-04- سنعمل من أجل تحليل مستوى التركيز على الزبون للموظفين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة - تيارت على النحو التالي.

الجدول (4-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على الزبون

المستوى	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
منخفض	3	0,80881	1,9878	1-تحدد المؤسسة احتياجات الزبائن بصورة مستمرة
منخفض	1	0,91271	2,2073	2-تلي المؤسسة احتياجات الزبائن من المنتجات بصورة مستمرة
منخفض	2	0,90442	2,1829	3-تدرس المؤسسة مشاكل الزبائن بصورة سريعة
منخفض	4	0,80657	1,9390	4-تقدم المؤسسة منتجاتها للزبائن بمستوى جودة يتطابق مع توقعاتهم
		0,8581275	2,07925	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

حصلت العبارة " تلي المؤسسة احتياجات الزبائن من المنتجات بصورة مستمرة " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.91)، وسجلت العبارة " تدرس المؤسسة مشاكل الزبائن بصورة سريعة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (0.90)، وحصلت العبارة " تحدد المؤسسة احتياجات الزبائن بصورة مستمرة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت العبارة تقدم المؤسسة منتجاتها للزبائن بمستوى جودة يتطابق مع توقعاتهم ، بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.80) المرتبة الرابعة .

وكانت اراء افراد العينة حول بعد التركيز على الزبون عند مستوى تبني منخفض، وما يفسر ذلك عدم تحديد احتياجات الزبائن بصورة مستمرة و بالتالي عدم تلبيتها و هذا ما يحول دون متابعة مشاكل الزبائن و ايجاد الحلول لها، مع تقديم المنتجات بمستوى يتطابق مع توقعاتهم.

ثانيا -التركيز على العمليات كالتركيز على النتائج:

خصصنا لهذا البعد 04 عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: 05-06-07-08 سنعمل من أجل تحليل مستوى التركيز على العمليات كالتركيز على النتائج للموظفين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة - تيارت على النحو التالي.

الجدول (4-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على العمليات كالتركيز على النتائج.

المستوى	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
منخفض	2	0,84655	2,2195	5- يحلل العاملون الخطوات التي يتبعونها لإنجاز اعمالهم بشكل مستمر
منخفض	3	0,85302	2,1585	6- تركز ادارة المؤسسة على جودة عمليات تقديم المنتج بقدر تركيزها على جودة النتائج
منخفض	4	0,81834	2,1463	7- تكشف وتيرة العمل المتبعة سعي المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة ,
منخفض	1	0,82100	2,2317	8- تعمل ادارة المؤسسة على معالجة الاخطاء في عمليات تقديم المنتج فور حدوثها
		0,8347275	2,189	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

سجلت العبارة " تعمل ادارة المؤسسة على معالجة الاخطاء في عمليات تقديم المنتج فور حدوثها " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (0.82)، وحصلت العبارة " يحلل العاملين الخطوات التي يتبعونها لإنجاز اعمالهم بشكل مستمر" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.84) ، وسجلت العبارة " تركز ادارة المؤسسة على جودة عمليات تقديم المنتج بقدر تركيزها على جودة النتائج" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.85) ، وحصلت العبارة تكشف وتيرة العمل المتبعة سعي المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري (0.81)

وكانت اراء افراد العينة حول التركيز على العمليات كالتركيز على النتائج بمستوى تبني منخفض

وهذا يدل على عدم تركيز المؤسسات الاقتصادية المبحوثة على جودة عمليات تقديم المنتج بقدر تركيزها على جودة النتائج، مما ينعكس على وتيرة العمل المتبعة في السعي لتحقيق الجودة الشاملة وبالتالي عدم معالجة الأخطاء في عمليات تقديم المنتج فور حدوثها.

ثالثا-اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

خصصنا لهذا البعد 04 عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: 09-10-11-12 سنعمل من أجل تحليل مستوى اتخاذ القرارات بناء على الحقائق للموظفين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة - تيارت على النحو التالي.

الجدول (4-20):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

المستوى	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
منخفض	2	0,84299	2,0732	9-تعتمد ادارة المؤسسة في اتخاذ قراراتها على معلومات صحيحة
منخفض	1	0,80844	2,1585	10-تتخذ ادارة المؤسسة قراراتها بناء على المعلومات الشاملة
منخفض	3	0,88583	2,0732	11-تعتمد ادارة المؤسسة في قراراتها على المعلومات الحديثة
منخفض	4	0,79264	2,0366	12-تتخذ ادارة المؤسسة في قراراتها في ضوء تحليل البيانات بشكل علمي،
		0,832475	2,085375	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

سجلت العبارة " تتخذ ادارة المؤسسة قراراتها بناء على المعلومات الشاملة في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.08)، وحصلت العبارة "تعتمد ادارة المؤسسة في اتخاذ قراراتها معلومات صحيحة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.84)، وجاءت العبارة " تعتمد ادارة المؤسسة في قراراتها على المعلومات الحديثة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.82)، وحصلت العبارة " تتخذ ادارة المؤسسة في قراراتها في ضوء تحليل البيانات بشكل علمي " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (0.79)

وكانت اراء افراد العينة حول بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق عند مستوى تبني منخفض، وهذا يدل على عدم اعتماد المؤسسات الاقتصادية على معلومات صحيحة و شاملة و حديثة في اتخاذ قراراتها و ذلك في ضوء تحليل البيانات بشكل علمي.

رابعا-التحسين المستمر :

خصصنا لهذا البعد 04 عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي :13-14-15-16 سنعمل من أجل تحليل مستوى التحسين المستمر للموظفين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة - تيارت على النحو التالي.

الجدول (4-21):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحسين المستمر

المستوى	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
منخفض	4	0,65528	1,8780	13-تبذل فرق العمل في المؤسسة جهودا مستمرة لتحسين الجودة
منخفض	1	0,76352	2,0976	14-يقوم كل عامل في الوحدة التي يعمل فيها بتحسين ادائه بشكل مستمر
منخفض	3	0,76085	2,0366	15-تشمل عمليات التحسين المستمر جميع أنشطة المؤسسة
منخفض	2	0,84048	2,0976	16-تتمكن المؤسسة من تقليل الاخطاء بشكل مستمر
		0,7550325	2,02745	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر :من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

احتلت العبارة " يقوم كل عامل في الوحدة التي يعمل فيها بتحسين ادائه بشكل مستمر " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف (0.76) ، وسجلت العبارة " تتمكن المؤسسة من تقليل الاخطاء بشكل مستمر المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.84)، وحصلت العبارة " تشمل عملية التحسين المستمر جميع أنشطة المؤسسة المرتبة الثالثة متوسط حسابي (2.03) وانحراف معياري (0.76)، وجاءت العبارة " تبذل فرق العمل في المؤسسة جهودا مستمرة لتحسين الجودة للمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.87) وانحراف معياري (0.65) .

الفصل الرابع: تأثير القيادة الادارية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة - عينة من المؤسسات الاقتصادية- تيارت

كانت اراء افراد العينة حول بعد التحسين المستمر عند مستوى تبني منخفض، و هذا ما يفسر عدم بذل فرق العمل جهودا مستمرة لتحسين الجودة من خلال عدم قيام كل عامل بتحسين أدائه بشكل مستمر و هذا ينعكس سلبا على جميع الأنشطة حينها لا تتمكن المؤسسات الاقتصادية المبحوثة من تقليل الأخطاء باستمرار.

خامسا-الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها:

خصصنا لهذا البعد 04 عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: 17-18-19-20 سنعمل من أجل تحليل مستوى الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها للموظفين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة - تيارت على النحو التالي.

الجدول (4-22):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها

المستوى	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
منخفض	4	0,88753	2,0488	17-تسعى المؤسسة لمنع الاخطاء قبل حدوثها في جميع مراحل العمليات ,
منخفض	3	0,86459	2,2805	18- تقديم المنتجات المختلفة للوصول الى مستوى عدم وقوع اخطاء مطلقا,
منخفض	2	0,90932	2,2927	19-تضع المؤسسة حلول مناسبة للأخطاء الموقعة قبل حدوثها,
منخفض	1	0,92483	2,3780	20-تضع المؤسسة حلول مناسبة الأخطاء المتوقعة قبل حدوثها ,
		0,8965675	2,25	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

سجلت العبارة " تضع المؤسسة حلول مناسبة للأخطاء و المتوقعة قبل حدوثها المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.92)، وحصلت العبارة " تضع المؤسسة حلول للأخطاء الموقعة قبل حدوثها " بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت العبارة تقديم المنتجات

المختلفة للوصول الى مستوى عدم وقوع اخطاء مطلقا " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.86)، وحصلت العبارة تسعى المؤسسة لمنع الاخطاء قبل حدوثها في جميع مراحل العمليات " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (0.88).

وكانت اراء افراد العينة حول بعد الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها عند مستوى تبني منخفض، وهذا ما يدل على عدم سعي المؤسسات الاقتصادية المبحوثة لمنع الأخطاء قبل حدوثها و بالتالي تقديم المنتجات المختلفة للوصول الى مستوى عدم وقوع الأخطاء مطلقا.

سادسا-مشاركة العاملين:

خصصنا لهذا البعد 04 عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: 21-22-23-24 سنعمل من أجل تحليل مستوى مشاركة العاملين للموظفين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة - تيارت على النحو التالي.

الجدول (4-23):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مشاركة العاملين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
21-توفر المؤسسة موارد بشرية كفأة لتقديم منتجاتها بجودة عالية	2,1220	0,90799	4	منخفض
22-تشارك المؤسسة جميع العاملين في تحسين الجودة	2,3293	0,83229	1	منخفض
23-يعمل جميع العاملين في المؤسسة بروح الفريق الواحد	2,2683	00,91690	3	منخفض
24-يطبق العاملون المقترحات المفيدة التي قدموها لتحسين الجودة	2,2927	1,01212	2	منخفض
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام	2,253075	0,917325		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

سجلت العبارة " تشارك المؤسسة جميع العاملين في تحسين الجودة " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري (0.83)، وحصلت العبارة " يطبق العاملون مقترحات مفيدة التي قدموها لتحسين الجودة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (1.01)، وجاءت العبارة " يعمل جميع العاملين في المؤسسة بروح الفريق الواحد " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.91)،

الفصل الرابع: تأثير القيادة الادارية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة - عينة من المؤسسات الاقتصادية- تيارت

وحصلت العبارة " توفر المؤسسة موارد بشرية كفأة لتقديم منتجاتها بجودة عالية " المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.90).

كانت اراء افراد العينة حول بعد مشاركة العاملين عند مستوى تبني منخفض، وهذا ما يفسر عدم مشاركة جميع العاملين في تحسين الجودة مما ينعكس على عدم عملهم بروح الفريق الواحد و تطبيقهم للمقترحات الموضوعه من قبلهم لتحسين الجودة .

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج .

بعد استعراض مواصفات عينة الدراسة وتحليل الاجابات في هذا المبحث سنحاول اختبار الفرضيات التي تم ذكرها في الاشكالية وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة، للإجابة عللا الأسئلة المطروحة .

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى .

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد القيادة الإدارية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة .

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى ثمانية فرضيات فرعية كالتالي :

أولاً- الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعد التخطيط الاستراتيجي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

يبين الجدول (4-24) : نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير التخطيط الاستراتيجي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	التخطيط الاستراتيجي
.000 ^b	40.773	9.295	1	9.295	الانحدار	
		.228	80	18.237	الخطأ	
			81	27.532	المجموع الكلي	
	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط		
	.47746	.329	.338	.581 ^a		

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

الفصل الرابع: تأثير القيادة الادارية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة - عينة من المؤسسات الاقتصادية- تيارت

يبين معامل ارتباط أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و ادارة الجودة الشاملة $r=0.58$ مقبولة وهذا ما يدل على أهمية وجود رؤية استراتيجية واضحة المعالم لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

يبين الجدول (04-24) أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.338$ أي أن بعد التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته 33.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع لإدارة الجودة الشاملة ونظرا لأن $F=40.773$ المحسوبة، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعء التخطيط الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة

ثانيا - الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعء التنظيم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الجدول (4-25) : النتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير

التنظيم

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	التنظيم
.000 ^b	37.433	8.776	1	8.776	الانحدار	
		.234	80	18.756	الخطأ	
			81	27.532	المجموع	
الخطأ المعياري		معامل التحديد المعدل		معامل التحديد	معامل الارتباط	
.48420	.310	.319		.565 ^a		

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يبين معامل ارتباط أن العلاقة بين التنظيم وادارة الجودة الشاملة $r=0.56$ مقبولة وهذا ما يدل على أهمية العلاقات التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

يتضح من الجدول (4-25) أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.319$ أي أن بعد التنظيم يفسر ما نسبته 31.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة ،ونظرا لان $F=37.433$ المحسوبة، فإننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص علة وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعء التنظيم على إدارة الجودة الشاملة .

ثالثا - الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعء التحفيز على إدارة الجودة الشاملة .

الجدول (4-26) : نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير التحفيز

التحفيز	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
	الانحدار	10.170	1	10.170	46.858	.000 ^b
	الخطأ	17.362	80	.217		
	المجموع الكلي	27.532	81			
معامل الارتباط		معامل التحديد	معامل التحديد المعدل		الخطأ المعياري	
.608 ^a		.369	.361		.46586	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يبين معامل ارتباط أن العلاقة بين التحفيز وادارة الجودة الشاملة $r=0.60$ مقبولة وهذا ما يدل على أهمية التحفيز في الرفع من دافعية العاملين مما يساهم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة

يبين الجدول (4-26) أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.369$ أي أن بعد التحفيز يفسر ما نسبته 36.9% من التباين الحاصل على المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة، ونظرا لأن $F=46.858$ المحسوبة . فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعده التحفيز على ادارة الجودة الشاملة.

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية $\alpha \leq 0.05$ لبعده الاتصال على ادارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (4-27): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير الاتصال

الاتصال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
	الانحدار	11.632	1	11.632	58.522	.000 ^b
	الخطأ	15.900	80	.199		
	المجموع الكلي	27.532	81			
معامل الارتباط		معامل التحديد	معامل التحديد المعدل		الخطأ المعياري	
.650 ^a		.422	.415		.44582	

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

الفصل الرابع: تأثير القيادة الادارية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة - عينة من المؤسسات الاقتصادية- تيارت

يبين معامل ارتباط أن العلاقة بين الاتصال وادارة الجودة الشاملة $r=0.65$ مقبولة وهذا ما يفسر على أهمية المعلومات المتنقلة عبر قنوات الاتصال ومستويات التسيير في تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتضح من الجدول (4-27) أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.422$ أي ان بعد الاتصال يفسر ما نسبته 42.2% من التباين الحاصر في المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة ونظرا لان نسبة $F=58.522$ المحسوبة فان نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة ان هناك اثر ذو دلالة احصائية عند $\alpha \leq 0.05$ لبعده الاتصال على ادارة الجودة الشاملة.

خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعده صنع القرار على ادارة الجودة الشاملة

الجدول (4-28): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير صنع القرار

صنع القرار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
القرار	الانحدار	9.089	1	9.089	39.425	.000 ^b
	الخطأ	18.443	80	.231		
	المجموع الكلي	27.532	81			
معامل الارتباط		معامل التحديد		معامل التحديد المعدل		الخطأ المعياري
.575 ^a		.330		.322		.48014

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يبين معامل ارتباط أن العلاقة بين صنع القرار وادارة الجودة الشاملة $r=0.57$ مقبولة وهذا ما يدل على الاهمية البالغة لصنع القرار في تطبيق ادارة الجودة الشاملة

يتضح من الجدول (4-28) ان معامل التحديد $R^2=0.330$ أي ان بعد صنع القرار يفسر ما

نسبته 33% من التباين الحاصل في المتغير التابع لإدارة الجودة الشاملة ونظرا لان نسبة $F=39.425$

المحسوبة فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعده صنع القرار على ادارة الجودة الشاملة.

سادسا: الفرضية الفرعية السادسة

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعده المتابعة و التقييم على ادارة الجودة

الشاملة

الفصل الرابع: تأثير القيادة الادارية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة - عينة من المؤسسات الاقتصادية- تيارت

الجدول (4-29): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب المتابعة والتقييم

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتابعة و التقييم
.000 ^b	33.734	8.166	1	8.166	الانحدار	
		.242	80	19.366	الخطأ	
			81	27.532	المجموع الكلي	
الخطأ المعياري		معامل التحديد المعدل		معامل التحديد	معامل الارتباط	
.49201		.288		.297	.545 ^a	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يبين معامل ارتباط أن العلاقة بين المتابعة والتقييم وادارة الجودة الشاملة $r=0.54$ مقبولة وهذا ما يبرز على الدور الاساسي للمتابعة والتقييم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة

يتبين من الجدول (4-29) أن معامل التحديد $R^2=0.297$ اي ان بعد المتابعة و التقييم يفسر ما نسبته 29.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة ونظرا لان نسبة $F=33.734$ المحسوبة فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية لبعده المتابعة و التقييم على ادارة الجودة الشاملة.

سابعا-الفرضية الفرعية السابعة

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعده التمكين على ادارة الجودة الشاملة

الجدول(4-30): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير التمكين

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	التمكين
.000 ^b	38.600	8.961	1	8.961	الانحدار	
		.232	80	18.571	الخطأ	
			81	27.532	المجموع الكلي	
الخطأ المعياري		معامل التحديد المعدل		معامل التحديد	معامل الارتباط	
.48181		.317		.325	.570 ^a	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

الفصل الرابع: تأثير القيادة الادارية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة - عينة من المؤسسات الاقتصادية- تيارت

يبين معامل ارتباط أن العلاقة بين التمكين وادارة الجودة الشاملة $r=0.57$ مقبولة وهذا ما يدل على أهمية التمكين ومشاركة العاملين بروح فريق واحد لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

يتضح من الجدول (4-30) أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.325$ أي أن بعد التمكين يفسر نسبته 32.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة ولأن نسبة $F=38.600$ المحسوبة فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعء التمكين على ادارة الجودة الشاملة .

ثامنا-الفرضية الفرعية الثامنة

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعء ثقافة القيم المشتركة على ادارة الجودة الشاملة.

الجدول (4-31):نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير تفعيل ثقافة القيم المشتركة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	تفعيل ثقافة القيم المشتركة
.000 ^b	55.094	11.228	1	11.228	الانحدار	
		.204	80	16.304	الخطأ	
			81	27.532	المجموع الكلي	
	الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط		
	.45144	.400	.408	.639 ^a		

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يبين معامل ارتباط أن العلاقة بين تفعيل ثقافة القيم المشتركة وادارة الجودة الشاملة $r=0.63$ مقبولة وهذا ما يفسر دور ثقافة القيم المشتركة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة

يبين الجدول (4-31) أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.408$ أي أن بعد ثقافة القيم المشتركة يفسر ما نسبته 40,8% من التباين الحاصل في المتغير التابع ادارة الجودة الشاملة، و لأن نسبة $F=55.094$ المحسوبة فإننا نرفض الفرضية العدمية ولقب الفرضية البديلة التي تنص على انه هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لبعء ثقافة القيم المشتركة على ادارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة تعزى (الجنس ، العمر ، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي)

لاختبار هذه الفرضية تنقسم الى الفرضيات التالية :

اولا: الفرضية الفرعية الاولى

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس

الجدول رقم (4-32) : نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير الجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.204	1	.204	.596	.442
داخل المجموعات	27.328	80	.342		
المجموع الكلي	27.532	81			

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول (4-32) الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة تعزى الى متغير الجنس وذلك بسبب قيمة $F=0.596$ عند مستوى الدلالة 0.442 وهذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر.

الجدول (4-33): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط	درجات الحرية	مجموع	مصدر التباين	العمر
	المحسوبة	المربعات		المربعات		
.737	.423	.147	3	.441	بين المجموعات	
		.347	78	27.091	داخل المجموعات	
			81	27.532	المجموع الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول (4-34) الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة تعزى الى متغير العمر وذلك بسبب قيمة $F=0.423$ عند مستوى الدلالة 0.737 هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزى لمتغير العمر.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الجدول (4-34): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط	درجات الحرية	مجموع	مصدر التباين	المستوى
	المحسوبة	المربعات		المربعات		
.082	2.585	.846	2	1.691	بين المجموعات	
		.327	79	25.841	داخل المجموعات	
			81	27.532	المجموع الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول (4-34) الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة تعزى الى متغير المستوى الوظيفي وذلك بسبب قيمة $F=2.585$ عند مستوى الدلالة 0.082 هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الجدول (4-35): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الخبرة
.348	1.116	.378	3	1.133	بين المجموعات	
		.338	78	26.399	داخل المجموعات	
			81	27.532	المجموع الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول (4-35) الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة تعزى الى متغير سنوات الخبرة وذلك بسبب قيمة $F = 1.116$ عند مستوى الدلالة 0.348 هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (4-36): نتائج تحليل التباين الاحادي بين متوسطات ادارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المؤهل العلمي
.123	2.155	.712	2	1.424	بين المجموعات	
		.330	79	26.108	داخل المجموعات	
			81	27.532	المجموع الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول (4-36) الى وجود فروق ذات دلالة احصائية لإدارة الجودة الشاملة تعزى الى متغير المؤهل العلمي وذلك بسبب قيمة $F = 2.155$ عند مستوى الدلالة 0.123 مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية، ومناقشة التساؤلات التي دارت حولها تم التوصل إلى الآتي :

- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بالقيادة الإدارية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة .
- يوجد أثر دال احصائيا للتخطيط الاستراتيجي، التنظيم، التحضير، صنع القرار المتابعة والتقييم التمكين، تفعيل ثقافة القيم المشتركة على تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية المبحوثة بتيارت .
- يوجد أثر دال احصائيا لأبعاد القيادة الإدارية مجتمعة على تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية بتيارت .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزي للجنس .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزي للعمر .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزي للمستوى الوظيفي .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزي لسنوات الخبرة .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزي للمؤهل العلمي .

خاتمة

تعتبر الجودة المحور الاساسي الذي تسير في ضوئه كافة المستلزمات التي تعتمدها المنظمة في تحقيق الاستقرار و ديمومة الاستمرار في نشاط الاعمال ، سيما وان الواقع البيئي والاسواق العالمية تتسم بمعطيات متغيرة و غير مستقرة و تستدعي للأنشطة الاقتصادية الهادفة أن تكون دائما في تطور و تحسن مستمرين من خلال خلق التوازن بين المتغيرات البيئية ومعطيات التغير المستمر في حاجات و رغبات و أذواق المستهلكين من جهة وقيام المنظمة بصورة دائمة على استثمار الابعاد البيئية من اجل تقديم سلعة أو خدمة قادرة و بشكل مستمر على تلبية هذه المتطلبات .

كما تعد القيادة الادارية في أية منظمة عنصرا رئيسيا في تطبيق ادارة الجودة الشاملة معتمدة في ذلك على مجموعة من المقومات الأساسية والتي تستمد منها القدرة على الالتزام بمبادئ هذا الأسلوب في ادارة مختلف أنشطة المنظمة ومن أهمها التحسين المستمر و عنصري التمكين و تفويض مزيد من السلطات إلى القيادات الدنيا و اللذين يحتلان أولوية في تفكير القيادات التي تسير نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة حيث تناط مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة للقيادة العليا، إذ أنها تعبر عن اتجاهاتها نحو الجودة و استهدافها لرغبات المستفيدين من المتعاملين مع المنظمة و على هذا الأساس يتم وضع سياسات مختلفة سواء بتعين موارد بشرية قادرة على التعامل مع المتطلبات النوعية و اقتناء القيادة لنوعية الثقافة الملائمة لاتجاهات الجودة ، و مع مرور الزمن فان المنظمة تتحول بشكل تدريجي من كونها منظمة وظيفية تعمل ضمن تنسيق اداري تقليدي إلى منظمة تعليمية تساهم بشكل بناء في تحقيق معدلات نمو واضحة في الأداء و المعايير و المحتوى النوعي للمخرجات و الممارسات الادارية المختلفة و عندئذ تصبح ادارة الجودة الشاملة منهجا مستمرا يدعم عملية التحسين الذاتي للموارد البشرية .

ومن الاهمية التأكيد على الدور القيادي الفعال و الانشطة التوجيهية المستمرة في ادارة أنشطة الجودة و في مختلف الاصعدة و الافاق سيما وان الفكر المعاصر يستدعي ممارسة القيادة و التوجيه من قبل كافة الافراد العاملين في المنظمة و تحت شعار كل من موقعه مسؤول عن قيادة الجودة المناسبة، وذلك لاعتماد الجودة على المساهمة والمشاركة والتعاون والترابط والتكامل بين أفراد المنظمة ككل في انجاز الأنشطة و الاعمال حيث أن هذه السبل تعتبر بمثابة المرتكز الاساس لبناء الجودة التي تحقق للمنظمة أهدافها ، كما أن مشاركة كافة المستويات التنظيمية و الادارية و الفنية يلعب دورا حاسما في هذا الخصوص كما تعتمد الجودة مبدأ التغيير الفكري و السلوكي للأفراد العاملين في المنظمة و تغيير الثقافة التنظيمية لهم وتحويلهم

سلوكيا من مبدأ التفتيش والفحص المنجز من الاداء الى اكتشاف الاخطاء و الانحرافات أثناء العمليات الانتاجية و منع حدوثها وتجنب تفاقمها ، اذ أن المنطق الذي يسرون بموجبه في الاداء ليس كشف الاخطاء و الايقاع بالأخرين و انما معالجة الانحرافات قبل تفاقم أثارها على مجمل الاداء التشغيلي.

وقد توصلنا من خلال هذا البحث لمجموعة من النتائج على ضوءها تمكنا من اختبار الفرضيات وتقديم مجموعة من التوصيات نذكرها فيما يلي:

أولاً: نتائج البحث: تتمثل فيما يلي:

- تعد القيادة الإدارية عنصراً رئيسياً في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- تتميز القيادة الادارية بمجموعة من الصفات التي تميزها و تمكنها من التأثير على العاملين.
- تنقسم وظائف القيادة الادارية الى وظائف رسمية بموجب الوظيفة و وظائف غير رسمية يفرضها تعاملها مع الافراد العاملين.
- اختلفت نظرة مداخل القيادة، فهناك من تركز على القائد و أخرى على الموقف و غيرها على المرؤوسين و كل هذا ساهم في ظهور النظريات المعاصرة للقيادة.
- تعدد انماط القيادة مستمد من مختلف وجهات نظر المختصين في هذا المجال و ذلك لانتقاد كل نظرية لسابقتها.
- تعتبر الجودة الشاملة محور اساسي في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة
- تتطلب القيادة العليا مهارات و قدرات متميزة في التفكير الاستراتيجي و الرؤية المستقبلية و تجسيد الالتزام بالتنفيذ بالتدعيم و تفويض السلطات بما يتلاءم مع ثقافة الجودة.
- دور القيادة الادارية في حل المشكلات التي تعيق تطبيق الجودة و من أهمها تحفيز العاملين و تدريبهم و تشكيل فرق الجودة و تحديد أهدافهم و مهامهم.
- عدم استثناء أي عنصر فاعل من العاملين بخصوص المساهمة في رسم سياسات المنظمة و مناقشة قراراتها في ظل ادارة الجودة الشاملة.
- ترسيخ الروابط الاجتماعية داخل المنظمة يعزز الثقة بين الأفراد العاملين و تنمية الولاء التنظيمي لديهم.

- القدرة التأثيرية للقيادة الادارية تشير الى امكانية التأثير الايجابي و التطويري للسلوك في اتجاه تنفيذ استراتيجية الجودة.
- القيادة الادارية هي أحد الدعائم في ارساء ثقافة الجودة الشاملة متميزة بما يتفق مع أهداف المنظمة.
- انطلاقا من عدد الدراسات قمنا ببناء نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في القيادة الادارية و الذي يمكن ان يقاس من ثمانية ابعاد اساسية وهي : التخطيط الاستراتيجي ، التنظيم التحفيز، صنع القرار، المتابعة والتقييم، التمكين، تفعيل ثقافة القيم المشتركة .
- أما المتغير التابع فهو تطبيق ادارة الجودة الشاملة واعتمادنا فير قياسه الى ستة ابعاد وهي التركيز على الربون، التركيز على العمليات كالتركيز على النتائج ، اتخاذ القرارات بناءا على الحقائق، التحسين المستمر ، الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها، مشاركة العاملين.
- بصفة عامة يمكننا القول ان جميع ابعاد القيادة الادارية (التخطيط الاستراتيجي ، التنظيم التحفيز، صنع القرار، المتابعة والتقييم، التمكين، تفعيل ثقافة القيم المشتركة)، جاءت ذات علاقة ارتباطية طردية مع تطبيق ادارة الجودة الشاملة لدى موظفي المؤسسات الاقتصادية بتيارت .
- توصلنا الى ان اراء المستجوبين في عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة (ابعاد القيادة الادارية، ابعاد تطبيق ادارة الجودة الشاملة) ، كانت متجانسة وغير متباينة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة الجودة الشاملة تعزي (الجنس ،العمر ،المستوى الوظيفي ،سنوات الخبرة ،المؤهل العلمي)

ثالثا- الاقتراحات: بناءا على اختبار الفرضيات و النتائج المتوصل اليها، نقدم الاقتراحات التالية:

- خلق الوعي و الادراك بفهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة من خلال التدريب المتواصل للأفراد العاملين والتأكيد على أهداف منظمة الأعمال.
- تمكين الأفراد العاملين و تشجيعهم على تطوير مهاراتهم و أخذ المبادرات.
- اشراك الأفراد العاملين في كافة النشاطات و القرارات التي تقوم بها المنظمة.
- مكافأة السلوكيات التي تدعم التحسين المستمر و ثقافة الجودة إما معنويا أو ماديا.
- تكوين فريق من القادة على جميع المستويات الإدارية الاهتمام بإرساء مبادئ ادارة الجودة الشاملة.
- المحافظة على ثقافة الجودة و تطويرها بحيث تشكل ميزة تنافسية مستقبلية للمنظمة.

- التركيز على تنمية القيم الفردية التي تبرز السلوكيات الايجابية و الأداء المتميز، و قيام القيادة العليا بدور القدوة أو النموذج في تطويرها.

- ضرورة قيام القيادة الادارية بالمؤسسات الإقتصادية المبحوثة بولاية تيارت بدور أكبر من الدور الذي تقوم به فيما يخص دعم تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

- ضرورة الاهتمام بممارسة كل من المتابعة و صنع القرار بما يخدم تطبيق ادارة الجودة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وعلى ان تعمل على خلق ادارة الجودة الشاملة بكافة مبادئها خاصة مبدأ التركيز على العميل وفق رؤية استراتيجية.

- نشر التوعية لكافة العاملين في المؤسسة محل الدراسة بأهمية و فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة خاصة على مستوى الاداة العليا التي يتوقف على دعمها و التزامها بمفاهيم الجودة مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

رابعا- آفاق البحث: ان هذه الدراسة حاولت معالجة الموضوع في حدود الاشكالية المطروحة و المعلومات المتوفرة ، و لا يمكن أن نعتبر اننا احطنا بكل جوانب الموضوع، لذا نقترح العناوين التالية لتكون مواضيع لدراسات مستقبلية و منها:

-تأثير القيادة الادارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية

- دور القيادة الادارية في تحقيق استراتيجية الاتصال الفعال في المؤسسة الاقتصادية

-ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالإدارة الاستراتيجية في منظمات الاعمال

-تقييم تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع

- اولا :الكتب

1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM): الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013
2. براهيم بدر شهاب الخالدي، القيادة الإدارية، دار الاعلام للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010،
3. بشير العلاق ، القيادة الادارية ، دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010
4. بشير العلاق ، تنمية المهارات الإشرافية و القيادة ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009
5. بوحروود فتيحة، إدارة الجودة منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2015.
6. خالد محمد بن حمدان ووائل إدريسي ،الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي :منهج معاصر ،دار اليازوري، الاردن،2009.
7. خضير كاظم حمود و روان الشيخ ،إدارة الجودة في المنظمات المتميزة،دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن، ط1 ، 2010.
8. رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتاب، مصر، 2012.
9. رعد عبد الطائي وعيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الاردن،2008 .
- 10.رعد حسن الصرن ، كيف تخطط جودة أعمالك، منشورات دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة ،سوريا ، ط 1 ،2002.
- 11.سعيد محمد المصري، التنظيم والادارة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 12.سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: فلسفة ومداخل العمل، ج1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
- 13.سمير صلاح الدين حمدي،القيادة الادارية في بناء الدولة و المجتمع، منشورات زين، لبنان، 2013.
- 14.سهيل أحمد عبيدات ، القيادة أساسيات نظريات مفاهيم ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع الأردن ، 2007 .

15. سوسن شاكر مجيد و محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن، ط2 ، 2015 .
16. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في ادارة الجودة الشاملة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن ، ط2010 .
17. صلاح الدين حسن السيبي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة ISO، دار الكتاب الحديث، مصر، ط1، 2011.
18. طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط2 ، 2012.
19. عبد الباري ابراهيم درة وناصر محمد سعود جرادات ،الادارة الاستراتيجية في القرن 21:النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، الاردن، ط1 ، 2014 .
20. عدى عطا حمادي ، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية ، دار البداية ناشرون و الموزعون ، الأردن ، ط1 ، 2013 .
21. علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ،دار الفكر ناشرون و موزعون، الأردن ط1 ، 2010.
22. فاتن عوض الغزو، القيادة والاشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 ، 2010.
23. فتحي يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري، الأردن، 2010.
24. فيليب سادلر، ترجمة هدى فؤاد محمد، القيادة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2008.
25. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، دار الثقافة الأردن، 2002. 2009 دار صنعاء للنشر والتوزيع الأردن، ط2، 2015
26. محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار الجامد، الأردن، ط1-2012 .
27. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموعة النيل العربية مصر، ط1، 2008.
28. مصطفى يوسف كافي. المفاهيم الإدارية الحديثة ,مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.الاردن. ط1 2013

29. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2008 .
30. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
31. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الاردن، 2012
32. موفق جديد محمد ، وظائف المدير : المبادئ و الممارسات في ادارة الأعمال ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2010 .
33. هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والادارة، دار ومكتبة الكندي للنشر و التوزيع، الاردن، 2014 .
- ثانيا : اطروحات الدكتوراه و مذكرات ماجستير**
- 52- بوخلوة باديس ، اثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية -دراسة ميدانية - اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2016.
- 53 - ابراهيم طه العجلوني ، نظام عربي اسلامي مقترح في ادارة الجودة -دراسة نظرية و ميدانية - اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق سوريا ، 2007 .
- 54- ناصر امين احمد علي ، اثر تطبيق ادارة الشاملة على اداء منظمات صناعية ، مذكرة ماجستير ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة اليرموك ، الاردن ، 2002 .
- 55- حسن محمد حسن ابو ليلي ، ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية لشركة الاتصالات الاردنية ، مذكرة ماجستير ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة اليرموك ، الاردن ، 1998 .
- 56- ريماء حسام جعفر ، استخدام استراتيجية قيادة التكلفة و اثرها على ادارة الجودة الاستراتيجية ، مذكرة ماجستير ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن ، 2011 .
- 57 - كيرد عمار ، تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين دراسة حالة ، مذكرة ماجستير ، في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة البويرة ، الجزائر ، 2011 .
- 58- محمد الغانم ، تقييم تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمائية غير الحكومية ، مذكرة ماجستير ، جامعة القدس ، فلسطين ، 2002 .

- 59- دريوش شهيناز ، اثر انماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة(مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، غير منشورة)، الجزائر .
- 60 -فايزة سحيمي ،دور تنمية مهارات القيادة الإدارية في تنفيذ استراتيجية المنظمة ،(رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق ،سوريا .
- 60- مانع سبرينة ،أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات ،دراسة حالة عينة من الجهات الجزائرية ،(اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،تخصص تنظيم الموارد البشرية ،جامعة بسكرة غير منشورة) 2004.
- 61- ابراهيم طه محمى العجلوني، نظام عربي اسلامي مقترح في ادارة الجودة -دراسة نظرية و ميدانية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، غير منشورة ،سوريا
- 62- بلية الحبيب، تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر -دراسة تطبيقية لميدان الحكامة بجامعة مستغانم 2011-2016 ، اطروحة الدكتوراه في العلوم السياسية ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة مستغانم، غير منشورة ، الجزائر.
- 63- رقاد صليحة، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، آفاقه و معوقاته، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة سطيف1، غير منشورة، الجزائر.
- 64- قريو جمال، دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق ادارة الجودة الشاملة-دراسة ميدانية بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية و النحاسية فرع البلدية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع المنظمات و المناجيات، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 ،غير منشورة، الجزائر
- ثالثا : المجالات العلمية**
- 59 - لطفى راشد محمد ، دراسة ميدانية للقيادة الادارية في بعض شركات القطاع الاعمال السعودي ، مجلة الادارة العامة ، العدد 78 ، 2003 .
- 60- عدنان تايه ذياب ، التوافق بين فلسفة الادارة و كل من السلوك القيادي و التركيب التنظيمي و اثره في الابداع ، مجلة العربية للإدارة ، المجلد 17 ، العدد 1 ، 2000.

- 61- رياض يحي الغيلي ، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية ، مجلة جامعة سبأ ، العدد 1 ، 2009.
- 62- ثامر ملوح المطيري ، دور القيادة التنفيذية العليا في التقويم و التغلب على معوقات الاداء لدى التابعين ، مجلة الادارة العامة ، العدد 8 ، 2000.
- 63- فاضل حميد مزعل ، الابعاد التنظيمية و اثرها على انماط القيادة دراسة سلوكية ، مجلة الدراسات ، مجلد 21 ، العدد 2 ، 2000.
- 64- سعود عبد الله البدري ، ادارة الجودة و تأثيرها على اداء المنشآت في دولة الامارات العربية المتحدة ، مجلة الدراسات العلوم الادارية ، المجلد 26 ، العدد 2 ، 1999.
- 65- ثامر محمد محارمه ، تصورات موظفي الاجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 28 ، العدد 1 ، 2008 .
- 66- ابتسام على سلامة الضمور وآخرون، أثر القيادتين التبادلية والتحويلية بتصرف في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات
- 67- اسحاق محمد الشعار، أثر تطبيقات ادارة الجودة في الابتكار-دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية دراسات العلوم الادارية، المجلد 41، العدد 2 ، الاردن، 2014
- 68- ايمن السيد عيسي إبراهيم، دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك القيادي (بالتطبيق على القيادات الإدارية بجامعة شمس)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد 3 المجلد سنة. 2010
- 68 -بارك نعيمة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،العدد السابع ،جامعة الشلف ،الجزائر.
- 69- ثامر محمد محارمة، تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة-دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 28، العدد1، يونيو2008
- 70- ثامر ملوح المطيري، دور القيادات التنفيذية العليا في التقويم و التغلب على معوقات الأداء لدى التابعين ،مجلة الادارة العامة ، العدد80، سبتمبر 1993 .
- 71- رياض يحي الغيلي ، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة العامة للاتصالات السلوكية و اللاسلوكية بالجمهورية اليمنية-دراسة حالة- مجلة جامعة سبأ، العدد الأول ،ماي -نوفمبر 2009
- 72- علي الطلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية ، مجلد 37- العدد 01، 2010.

73- كامل محمد الحواجرة و آخرون، أثر دعم الادارة العليا و التزاماتها في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المدرين ورؤساء الاقسام-دراسة حالة مدينة سحاب الصناعية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 7 ، العدد 4، 2011،

74- لطفي راشد محمد دراسة ميدانية للقيادة الادارية في بعض شركات قطاع الأعمال السعودي مجلة الادارة العامة العدد 78 ابريل 1993.

الملتقيات

75- ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، اثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية (دراسة تطبيقية على صناعة الغزل و النسيج و الملابس الجاهزة)، 2003 .

76- واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة وحدة البريد الولائية - بسكرة -

رابعاً: المراجع باللغة الاجنبية

1. Abbelhamid Ouaret, Les Dirigeants face a la performance de leurs entreprises , Alger-Livres éditions, Algerie ,2009.
2. Alain duluc, leadership et confiance , dunad, paris, 2003.
3. Danland Total Quality Managemant 2nd edition Butte , Heuneman, Oxford ,1993.
4. Diniriades.A, empowerment in total quality management :academy of management, M grow, new york, 2001.
5. Edgar, U ,schein, organisational culture and lerdership, published by jossy-bass, 4 edition, prineted in USA, 2001.
6. Goetsch, David L and Stanley, Introduction to total quality, productivity, competitiveness, prentice, Hall Inc, New Jersey, USA, 2002.
7. Howell, E, strategic planing for new country :processover product, Ies angeles, CA :Eric clearing for community colleges, 2000.
8. JABLASKI .j. Implanting total quality By design free press ,New York, USA , 1991.
9. jean marien peretti, Tout DRH 2eme édition d'organisation, paris, 2005.
10. Joanne Martin ,organisational culture ,Sage publications, USA, 2002.

11. Kotler and Dubois, Marketing Management, 10th edition publication, Paris, France, 2000, p18.
12. Kotter and Dubois Marketing Management 10th edition public union, Paris, France, 2000.
13. Lester Digman, Strategic Management Concepts Decisions Cases Homewood Bestan, USA, 1990,
14. Marc Philippe Lumpe. Leadership Organisation in the Aviation Industry, mixed sources, UK, 2008.
15. Murrell K L and Meredith Empowering Employee Mc Graw Hill, New York, USA, 2000.
16. Rouleau Linda, Théorie des Organisations Approches Classiques Contemporaines et de l'Avant-garde Presses de l'Université du Québec, Canada, 2007.
17. Seddiki Abdallah, Management de la Qualité, OPU, Algérie, 2003.
18. Thomas E Harsis Mark D Nelson Applied Organizational Communication Theory and Practice in a Global Environment 3rd ed Laurence Erlbaum Associates, New York, 2008.

الملاحق

جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

تحية طيبة و بعد

في اطار اعداد لأطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير بعنوان " دور القيادة الادارية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة لمنظمات الاعمال " - عينة من المؤسسات الاقتصادية - تيارت

نضع بين ايديكم نص هذا الاستبيان و الذي من المأمول الاجابة على فقراته بدقة و موضوعية لما لذلك من أهمية في تحقيق أهداف الدراسة و الخروج بنتائج و توصيات مناسبة لموضوع البحث. مع العلم أن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي و ستحظى بسرية تامة.

شاكرين حسن تعاونكم العلمي مسبقا،،،

الباحثة : ظريف فاطمة

espoiref01@gmail.com

المحور الاول: البيانات الشخصية و الوظيفية

- 1- الجنس ذكر انثى
- 2- العمر أقل من 30 عاما من 30-40 عامما
- 3- المستوى الوظيفي : ادارة عليا ادارة تنفيذية ادارة تشغيلية
- 4- عدد سنوات الخبرة : أقل من 05 أعوام من 05-10 أقل من 10 أعوام من 10-15 أقل من 15 أعوام 15 عاما فأكثر
- 5- المؤهل العلمي: دون الجامعة جامعي دراسات عليا

المحور الثاني: أبعاد القيادة الادارية : نرجو منكم التكرم بوضع اشارة (X) مقابل كل عبارة من العبارات وفقا لما ترونه مناسباً.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات
					اولا-التخطيط الاستراتيجي
					1-يوجد لدى المؤسسة رؤية واضحة لمعالم ادارة الجودة الشاملة
					2-يوجد لدى المؤسسة خطة استراتيجية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة
					3-تتمتع المؤسسة بعامل الجودة في تأديتها لأنشطتها
					4-تعمل القيادات الادارية في المؤسسة على تعريف العاملين بأهداف الجودة المراد تحقيقها
					ثانيا-التنظيم
					5-تسند القيادة الادارية في المؤسسة الانشطة للعاملين حسب تخصصاتهم
					6-تمنح القيادة الادارية في المؤسسة للعاملين صلاحيات كافية لتحسين الجودة
					7-توفر القيادة الادارية في المؤسسة كافة الموارد المتاحة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة
					8-تحدد القيادات الادارية في المؤسسة أنشطة الجودة في ضوء الاهداف المراد تحقيقها
					ثالثا-التحفيز
					9-يوجد لدى العاملين دافعية ذاتية لتحسين مستوى جودة اعمالهم
					10-تتصف بيئة العمل بأنها مشجعة لتحسين

					الجودة
					11- توفر القيادة الادارية في المؤسسة فرصا مختلفة لتقوية دافعية العاملين لتحسين الجودة
					12- تعمل القيادة الادارية في المؤسسة على اشباع رغبات العاملين
					رابعا-الاتصال
					13- تعمل القيادة الادارية في المؤسسة على ايصال سياسات الجودة و اجراءات تنفيذها الى مواقع العمل المختلفة
					14- تطور القيادة الادارية في المؤسسة قنوات الاتصال في جميع المستويات الادارية
					15- تستقبل القيادة الادارية في المؤسسة مقترحات العاملين لتحسين مستوى الجودة
					16- تعلم القيادة الادارية في المؤسسة العاملين بكل جديد يتعلق بالجودة
					خامسا-صنع القرار
					17- يتم صنع القرار في ضوء المعلومات اللازمة
					18- تتخذ القيادة الادارية في المؤسسة القرارات التي تحقق افضل النتائج الممكنة للمؤسسة
					19- تشرك القيادة الادارية افي المؤسسة العاملين في صنع القرار كل فيما يخصه
					سادسا-المتابعة و التقييم
					20- هناك متابعة مستمرة لأنشطة العمال لغرض تحسين جودة الاعمال
					21- تهتم المؤسسة بتقييم جودة منتجاتها باستمرار
					22- تعمل القيادة على تحسين مستوى جودة

					المنتجات في ضوء نتائج التقييم.
					23- تستخدم المؤسسة معايير لقياس مستوى جودة المنتجات المقدمة.
					سابعا- التمكين
					24- تعد درجة الثقة بالعاملين عالية في المؤسسة
					25- يمنح للعامل الفرصة للمساهمة في اتخاذ القرارات
					26- يمكن اتخاذ القرارات السريعة عند الضرورة على مستوى المؤسسة
					27- يتم تفويض السلطة المتاحة لاختبار كفاءة العاملين
					28- يمنح للعامل فرصة التعلم في المؤسسة لتحسين مهاراته
					29- ينجز العامل مهامه بالطريقة التي يراها مناسبة
					ثامنا- تفعيل ثقافة القيم المشتركة
					30- يوجد شعور الترابط بين جميع أفراد المؤسسة
					31- يرتدي العاملون الزي النمطي للمؤسسة
					32- هناك اندماج بين الأهداف الفردية للعاملين و أهداف المؤسسة
					33- تتمتع المعلومات المتداولة بين الجميع بدرجة عالية من المصداقية
					34- تنظم المؤسسة حفلات ودية يحضرها جميع أفرادها

المحور الثالث - ابعاد تطبيق ادارة الجودة الشاملة : نرجو منكم التكرم بوضع اشارة (X) مقابل كل عبارة من العبارات وفقا لما ترونه مناسباً.

العبارات	موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
اولا- التركيز على الزبون					
1- تحدد المؤسسة احتياجات الزبائن بصورة مستمرة					
2- تليي المؤسسة احتياجات الزبائن من المنتجات بصورة مستمرة					
3- تدرس المؤسسة مشاكل الزبائن بصورة سريعة					
4- تقدم المؤسسة منتجاتها للزبائن بمستوى جودة يتطابق مع توقعاتهم					
ثانيا- التركيز على العمليات كالتركيز على النتائج					
5- يحلل العاملون الخطوات التي يتبعونها لانجاز اعمالهم بشكل مستمر					
6- تركز ادارة المؤسسة على جودة عمليات تقديم المنتج بقدر تركيزها على جودة النتائج					
7- تكشف وتيرة العمل المتبعة سعي المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة .					
8- تعمل ادارة المؤسسة على معالجة الاخطاء في عمليات تقديم المنتج فور حدوثها					
ثالثا- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق					
9- تعتمد ادارة المؤسسة في اتخاذ قراراتها على معلومات صحيحة					
10- تتخذ ادارة المؤسسة قراراتها بناء على المعلومات الشاملة					

				11-تعتمد ادارة المؤسسة في قراراتها على المعلومات الحديثة
				12- تتخذ ادارة المؤسسة في قراراتها في ضوء تحليل البيانات بشكل علمي.
				رابعا-التحسين المستمر
				13-تبذل فرق العمل في المؤسسة جهودا مستمرة لتحسين الجودة
				14-يقوم كل عامل في الوحدة التي يعمل فيها بتحسين اداءه بشكل مستمر
				15-تشمل عمليات التحسين المستمر جميع انشطة المؤسسة
				16-تتمكن المؤسسة من تقليل الاخطاء بشكل مستمر
				خامسا-الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها
				17-تسعى المؤسسة لمنع الاخطاء قبل حدوثها في جميع مراحل العمليات .
				18- تقدم المنتجات المختلفة للوصول الى مستوى عدم وقوع اخطاء مطلقا.
				19-تضع المؤسسة حلول مناسبة للأخطاء الموقعة قبل حدوثها.
				20-تضع المؤسسة حلول مناسبة الأخطاء المتوقعة قبل حدوثها .
				سادسا-مشاركة العاملين
				21-توفر المؤسسة موارد بشرية كفأة لتقديم منتجاتها بجودة عالية
				22-تشارك المؤسسة جميع العاملين في تحسين

الملاحق

					الجودة
					23- يعمل جميع العاملين في المؤسسة بروح الفريق الواحد
					24- يطبق العاملون المقترحات المفيدة التي قدموها لتحسين الجودة

الملحق رقم 02 : قائمة اسماء المحكمين

المكان	اسم المحكم	
جامعة الشلف	الدكتور حمو محمد	01
جامعة الشلف	الدكتور فلاق محمد	02
جامعة تيارت	الدكتور شريف محمد	03
جامعة الشلف	الدكتور سداوي محمد	04
جامعة الشلف	الدكتور انسعاد رضوان	05
جامعة الشلف	الدكتور ترقو محمد	06
جامعة تيارت	الدكتورة بلخضر ناصرة	07

