

دور القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

- دراسة ميدانية بمؤسسة
كوندور ببرج بوغريج -

تخصص: إدارة وحكومة محلية

من إعداد الطالب:
إشراف الأستاذ:

حيدر لمونس.

مصطفى عبدو.

رئيسا

عنزة بن مرزوق

الأستاذ

مشرفا ومقررا

مصطفى عبدو

الأستاذ

مناقشا

عبد الرزاق جعفري

الأستاذ

السنة الجامعية: 2014-2015



يتوقف نجاح وتفوق المنظمات وتميزها في عصرنا الحالي على حسن توجيهها نحو تحقيق وتضمين ميكانيزمات تدعم توازنها وتكفل استقرارها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها الرامية إلى تعزيز مبدأ الكفاءة والفعالية ومن ثمة ضمان بقائها واستمرارها، مادامت تعمل ضمن بيئة عامة تؤثر فيها وتتأثر بها ، ونتيجة لهذا التأثير المتبادل وجب عليها التميز بالمرونة العالية التي تمكنها من التكيف مع مختلف الظروف والتغيرات البيئية حتى تكون قادرة على التحسين، والتطوير المستمر وبوتيرة أسرع في ظل ما يشهده الاقتصاد العالمي من تطور واتساع مع ظاهرة العولمة الاقتصادية ، وما تمخض عنها من حرية الانتقال لعناصر السلع والخدمات ، وهو ما فرض على هذه المنظمات إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية، وتبني أساليب إدارية حديثة والتي ستحتاج فيها إلى كفاءات إدارية ذات مهارات فكرية، وقدرات إبداعية كفيلة لتبني هاته الأساليب، وتبني إدارة عقلانية قائمة على قيادة إدارية تملك روح المبادرة وتضع رؤيتها، وترسم خططها وسياساتها داخل المنظمة ، وتحركها نحو تحقيق أهدافها لا سيما في ظل التطور التكنولوجي وثورة المعرفة والاتصالات ، إضافة إلى المتغيرات والمستجدات المتسارعة في كافة المجالات التي أسهمت في زيادة وعي المستهلك ، وثقافته وجعلته ذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة والسلع الأفضل بعد اعتماده على الجودة كمعيار رئيسي للمفاضلة فيما ينتقيه وهذا ما فرض على القيادات الإدارية في الكثير من منظمات الأعمال البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية حديثة ، حتى تواكب تلك المستجدات والمتغيرات حين أدركت أنها غير قادرة على الاستمرار في تأدية أعمالها وممارستها لأساليبها التقليدية التي اعتادت عليها في السابق. و مما سبق يتضح أن الأمر يتطلب من القيادات الإدارية في جميع المنظمات الإدارية ومنظمات الأعمال خاصة، تعديل أوضاع منظماتها وأنظمتها بما يواكب أحدث المفاهيم والأساليب الإدارية، وفي مقدمتها أسلوب إدارة الجودة الشاملة والذي يعد أحد الأنماط الإدارية الحديثة السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية والذي يتطلب بدوره قيادة إدارية قوية على جميع الأصعدة وعلى كل المستويات ، وليس هناك أي منظمة أحرزت تقدما ضمن أسلوب ومفهوم إدارة الجودة الشاملة دون قيادة ذات كفاءة وفعالية .

كما أن عمل المنظمات ونجاحها يرتبط أساسا بقيادة إدارية فعالة في إدارتها وخصوصا في بناء كفاءات تحقق أفضل مستوى من الإنجاز والأداء لبناء قدرات إبداعية وإبتكارية، ومن ثمة الاستفادة بها من اجل الوصول إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية والمجالات، والقطاعات الإنتاجية . ولهذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة الإدارية في مؤسسة كوندور في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة فيها.

- أهمية الموضوع:

إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو من بين الموضوعات التي زاد الاهتمام بها بشكل كبير في العقدين الأخيرين، فانتشرت وكثرت الدراسات والأبحاث والكتابات والأنشطة الأخرى مثل الندوات والمؤتمرات، وإذا كان هذا الاهتمام المتزايد يتعلق بالمؤسسات العلمية الأكاديمية، ومراكز البحث العلمي فقد شاعت شعارات في مجال التطبيق شعارات تطبيق الجودة الشاملة في كثير من المنظمات، كما تسابقت الشركات للحصول على شهادات الجودة المختلفة.

ومن هنا يمكن القول إن أهمية الدراسة تكمن في كونها تتناول موضوعاً في غاية الأهمية، ألا وهو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأسسها في مختلف المنظمات الإنتاجية أو الخدمية من حيث تسليط الضوء على القيادة الإدارية الفعالة، والتحسين المستمر في الأداء والسعي إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي يعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الجديرة بالدراسة والبحث.

- مبررات اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحقيق عناصر إدارة الجودة الشاملة إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

أ- الأسباب الموضوعية: اخترت هذا الموضوع بغية تعميق وتوسيع معارفي وأفكاري حول القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة خاصة وأن هذه الأخيرة أصبحت سمة وهدف كل المنظمات، ومطلبا ضرورياً من قبل العملاء في ظل التحولات والتطورات المتسارعة في الوقت الراهن، ومعرفة مدى وعي المؤسسات الاقتصادية بهذا المفهوم ودور القيادة وأثرها في حياة المؤسسة.

ب- الأسباب الذاتية: الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع، وكذا معرفة طبيعة ومفهوم القيادة وما تحمله من خصائص، وسمات تتميز بها عن باقي العناصر الأخرى الفاعلة داخل المنظمة وما لها من دور في تنمية المهارات الإدارية، وما تحققه من دفع في عجلة التنمية، وتحقيق الجودة الشاملة أضف إلى ذلك الموضوع في ظل التحولات والتطورات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة.

- الإشكالية البحثية:

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية وجدت مع وجود الإنسان وواكبت المراحل التي مر بها عبر العصور، ومما لا شك فيه أن تقدم أي مجتمع وتطوره يتوقف على ما يتوفر عليه من قادة إداريين قادرين على تنسيق الجهود البشرية من أجل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة على حد سواء.

وعليه تطرح هذه الدراسة الإشكالية التالية:

ما علاقة قيم التسيير لدى القائد الإداري في دعم نموذج الجودة الشاملة لدى المؤسسة الجزائرية؟
وينبثق من هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية هي:

- ماهي طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية ودورها في تحقيق عناصر الجودة الشاملة؟
- هل يعمل النمط القيادي الفعال على إرساء وتعزيز مبادئ وأهداف الجودة الشاملة؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين القيادة ونموذج الجودة الشاملة؟

- فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة المتعلقة بما قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

"إن لفاعلية القيادة الإدارية دوراً في تحقيق نموذج إدارة الجودة الشاملة".

- الفرضيات الجزئية:

- كلما كانت هناك ثقافة جودة لدى القيادة كانت هناك جودة شاملة.
- كلما ارتفعت الثقافة التسييرية لدى المديرين ساهم ذلك في دعم وتعزيز الجودة الشاملة ؟
- يرتبط نموذج الجودة الشاملة بالتوجهات الثقافية والعلمية والإدارية للقائد الإداري.

- أدبيات الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية والجودة الشاملة من المواضيع التي نالت حظاً وافراً من الدراسة والبحث من قبل الباحثين والأكاديميين حيث إن القيادة الإدارية تؤثر بشكل فعال في تحقيق الجودة الشاملة ومن أهم هذه الدراسات نجد:

أ- من الكتب:

- كتاب "فن القيادة"، لصاحبه "أحمد قوراية"، حيث تناول في دراسته: القيادة بين المفهوم النظري والإجرائي كما قام بتفسير ظاهرة القيادة وأنواعها وكذا المهارات القيادية وأنماطها وخلص في دراسته إلى ما يلي:

- القيادة الإدارية عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة وبالولاء والثقة والإتباع أو الناس نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة.

- كتاب "دراسات إدارية معاصرة" للباحث "بلال خلف السكارنة" وتناول في دراسته:

- أهداف الجودة الشاملة وفوائدها وكذا الرقابة على الجودة الشاملة والمواصفات القيادية.

وخلص في دراسته إلى أن الهدف الأساسي هو تطوير الجودة للمنتوجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

2- من المذكرات ورسائل التخرج:

- مذكرة بعنوان "الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الخدمية" وهي عبارة عن مذكرة ماجستير في علوم التسيير بجامعة بسكرة 2006، للباحثة "نوال إبراهيمي"، إذ تناولت بالتفصيل أهمية الجودة الشاملة في قطاع الخدمات وكيفية تطبيق هذه الفلسفة في المؤسسات العامة الخدمية مع ذكر بعض المعوقات التي تواجهها هذه الأخيرة.

- مذكرة بعنوان "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين" للباحثة "بلهادي سعيدة"، وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة الجزائر عام 2008، والتي توصلت من خلالها الباحثة إلى أثر ثقافة الإبداع كمنط للتسيير الابتكاري لدى القادة على مردودية وفعالية المؤسسة، وذلك لأن الأداء المتميز يستدعي مشاركة القادة والمرؤوسين وفتح مجال العمل الاجتماعي.

- مناهج الدراسة:

انطلاقاً من موضوع الدراسة فإن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لكشف حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحينما يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وتحليلها، و هو ما يجعله يعتمد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي بغية تقديم ركائز تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية باعتباره أسلوباً حديثاً يهدف إلى تطوير وتحسين الإدارة، ونجاح المنظمة وتحقيقها لأداء متميز من خلال التغطية الأكاديمية والتقديم النظري لمختلف جوانبه.

وقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة لكونه يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة، وذلك من خلال جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فرداً أو مؤسسة أو نظاماً اجتماعياً، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك قصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة، وهذا ما حاولنا تطبيقه والوصول إليه انطلاقاً من دراسة القيادة، و دورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة جزائرية خاصة كحالة للدراسة.

وقد اعتمدت كذلك على الأسلوب الإحصائي في جانبه الكمي، وذلك من خلال دراسة الوحدات الجزئية (وحدات التحليل) التي اعتمدها في القياس الكمي لجوانب عديدة من الدراسة، وكان ذلك في الجانب التطبيقي من البحث، من خلال تحليل نتائج الاستمارة المتوصل إليها وتبويبها في شكل فئات وجداول إحصائية.

- المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

رفع اللبس عن كثير من إشكالات البحث (الدراسة)، حاولنا التعريف بأهم المصطلحات المتعلقة به، والمتمثلة في المفاهيم التالية:

• **الجودة:** الجودة في اللغة (جاء) الشيء يجود (جودة) بفتح الجيم وضمها أي صار جيداً، و(أجاد) الشيء (فجاد) و(جوده) أيضاً تجويداً، وشاعر (مجود) بالكسر أي يجيد كثيراً. وقيل الجيد نقيض الرديء.

• **إدارة الجودة الشاملة:** هي الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل.

• **القيادة:** هي نمط من السلوك الإنساني للقائد يستند إلى العلاقة بينه وبين أفراد الجماعة التي يقودها وتنسيق اتجاهاتها، وإثارة دوافعها نحو الإنجاز وحل مشاكلها التي تحول دون فاعلية أداؤهم، لذا فالقيادة مطالبون بتوسيع مداركهم وزيادة ثقافتهم وتنمية خبراتهم التي تمكنهم من مواجهة تحديات القيادة في الألفية الثالثة.

- هيكل الدراسة:

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول: فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى القيادة الإدارية وذلك في ثلاثة مباحث متصلة فيما بينها، فالمبحث الأول يتعلق بمفهوم القيادة الإدارية أما المبحث الثاني فيتناول نظريات القيادة الإدارية، وخصصنا المبحث الثالث لإبراز أنواع القيادة الإدارية.

أما الفصل الثاني فيتناول إدارة الجودة الشاملة، وهو بدوره ينقسم إلى ثلاثة مباحث، عالجتنا في المبحث الأول مفهوم الجودة الشاملة تمهيداً للموضوع، وكذا التطور التاريخي لها، وقد كرس الباحث المبحث الثاني لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا فوائدها، بينما تناول المبحث الثالث معايير الجودة الشاملة.

ومن أجل إسقاط الجانب النظري خصصنا الفصل الثالث للدراسة الميدانية على مؤسسة كوندور، وذلك لمعرفة قيم علاقة التسيير لدى القيادة في دعم نموذج إدارة الجودة الشاملة، فكان المبحث الأول منه لتحديد منهجية البحث، ووصف مجال الدراسة، أما المبحث الثاني فيتناول تحليل البيانات، وفي المبحث الثالث تناولنا نتائج الدراسة النظرية و التطبيقية.

أما خاتمة هذا البحث فهي تمثل خلاصة عملنا هذا، فقمنا بعرض محصلة كلية للدراسة، وهي عبارة عن مجموعة من النتائج والاستنتاجات التي توصلنا إليها.

الفصل الأول

فهد
لمبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية
ولا: القيادة
ثانيا: مفهوم القيادة الإدارية
لمبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية
ولا: نظريات السمات
ثانيا: نظرية الرجل العظيم
ثالثا: النظرية الموقفية
رابعا: النظريات التفاعلية
خامسا: نظريات سلوك القائد وقدراته
سادسا: نظرية التدعيم
سابعا: نظرية القيادة التحويلية
لمبحث الثالث: أنواع القيادة الإدارية
1- القيادة الأوتوقراطية وخصائصها
2- القيادة الديمقراطية وخصائصها
3- القيادة الحرة وخصائصها
بشيرة

تمهيد:

تعتبر القيادة الفعالة والديناميكية أحد أهم الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات، كما تعد القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني منها المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء، فليس من السهل توظيف أفراد لديهم الرغبة في قبول أعباء الأدوار القيادية الهامة، وتكون لديهم القدرة على تحقيق الأهداف بطريقة فعالة، ولعل سبب ذلك يرجع إلى كون القيادة هي نتيجة مزيج المواهب والتعليم والإعداد الهادف الذي يصقل المواهب من خلال التجربة والممارسة الفعالة، ويظهر تأثير قدرات القائد في الأزمات، حيث تبرز عنها أهمية القيادة ودورها وفعاليتها من خلال إدارتها للأزمات، وسبل التعامل معها للوصول إلى الأفضل، كصنع واتخاذ القرارات المناسبة لأن من سمات القائد أنه يمتلك رؤية مستقبلية متجددة، وكذا قدرته على مواجهة كل أمر طارئ، والتصدي له.

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.

أولاً: القيادة.

أ- لغة: القود: نقيض السوق، فهو من أمام، وذلك من خلف، كالقيادة والمقادة والقيدودة والتقواد والإقياد و التقويد والحيل، التي تقاد بمقاودها و لا تتركب، والدابة مقودة واقتادها فاقتادت، ورجل قائد من قوادا وقواد وقادة.¹

ب- اصطلاحاً: حيث يعرفها البعض على أنها: انعكاسات قوة الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره من توجيه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانات توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الهدف.

فقد عرف " تيد" القيادة على أنها الجهد المبذول أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه لصالحهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون مع جماعة واحدة متعاونة.²
عرفها " سيز لاجي" و "الاس" بأنها الطريقة التي يحاول احد الأفراد التأثير بموجبها عليه أو لتحقيق هدف أو أهداف معينة.³

كما تعرف القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة.⁴

وقد تعددت وتباينت التعاريف والمفاهيم التي أعطيت للقيادة من قبل الكتاب والباحثين والمهتمين بالموضوع، لذلك نجد من الصعوبة وضع تعريفاً موحداً للمعنى ومضمون القيادة الإدارية، وقد حاولنا من خلال هذا المبحث أن نحدد مفهوم القيادة أولاً ثم مفهوم القيادة الإدارية ثانياً بعد التعرض لأهم التعاريف والمفاهيم قصد الخروج بتعريف إجرائي نبنى عليه باقي الدراسة.

كما أن مفهوم القيادة *le leadership* من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من التغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها، وقد لاحظنا أنه لا يوجد تعريف عام وشامل وملم لكل ما تحمله من معاني حيث تنوعت تعاريف القيادة مع اختلاف المحاكاة مثل سمات الشخصية، القيم الشخصية، السلوك، حاجات الجماعة إلى غير ذلك.

ويبدو أنه لا يوجد تعريف واحد للقيادة يحظى بالقبول الكبير من قبل الدارسين والمهتمين بهذا المجال إلى حد الآن. ورغم ذلك يوجد اعتراف عام بالجوانب الرئيسية التي تسهم في تعريف القيادة، ومن ذلك تعرف القيادة بأنها: " الدور الذي يتضمن التأثير والتفاعل، ويقود نحو إنجاز الهدف وينتج عن التغيير البنائي خلال المجموعات"⁵.

1 - الفيروز أبادي: القاموس المحيط.

2 - خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ب.ت، ص 222.

3 - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 138.

4 - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط1، الجزائر دار هومة للنشر والتوزيع، 2002، ص 551.

5 - احمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 24.

وفي تعريف آخر للقيادة فهي القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل، أو زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي، وهناك طرق عديدة لتعريف ودراسة ظاهرة القيادة ومن هذه التعريفات مايلي:⁶

- القيادة هي التأثير في سلوك المرؤوسين.
 - القيادة هي تمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثرا في غيره.
 - القيادة هي القدرة على جعل المرؤوسين والتابعين ينفذون ما يريده القائد.
- وتعني القيادة عملية التأثير في الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وترتكز القيادة على العنصر البشري، و الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم، وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام، وتحفيز الآخرين ودفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم لتنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف.⁷

وفي مفهوم آخر للقيادة هي:(القدرة على التأثير على الآخرين).

يحدث التأثير عن طريق الإقناع - الاقتراح - الإكراه وهذا التأثير ناتج عن: السلطة الرسمية وغير الرسمية. إذًا فالقيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، ومن خلال مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:⁸

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- قائد من أفراد الجماعة القادرة على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

وبالتالي فتعريف القيادة يعتمد على الزاوية التي يتم التركيز عليها.

كما أن الاهتمام بعملية التأثير يؤدي إلى تعريف القيادة أنها تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع، فتكون القيادة هنا محطة التفاعل بين سمات القائد والإشباع وخصائص المهمة أي إن القيادة يعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{القيادة} = \text{قائد} + \text{جماعة} + \text{أهداف} + \text{تأثير}$$

⁶ - عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع، 2011، ص 294.

⁷ - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، الأردن: اثناء لنشر والتوزيع، 2009، ص 237.

⁸ - عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 201.

وهذه المعادلة تعني أن القائد الإداري مالك روح المبادرة والكفاءة أي الحاضر الذهن، والمبتكر المرن المفتش والتخيلي المبدع، له القدرة على التأثير في الأفراد وسلوكهم وتوجهاتهم لتحقيق ما هو مطلوب منهم والوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال عملية الإقناع.

ومن هنا يتضح أن القيادة هي محصلة تفاعل أي تأثير وتأثر بين سمات القائد والأتباع وأهداف المنظمة. أما إذا نظرنا للقيادة من زاوية الاختيار فإننا نعرف القيادة على إنها النتيجة التي نتوصل إليها في تطبيق الاختيارات الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توافرها في القيادة.

وإذا نظرنا إلى القيادة من زاوية السمات فإننا نعرف القيادة على أنها ائتلاف مجموعة من السمات تمكن الفرد من جعل الآخرين على إتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ أهداف.

أما إذا نظرنا إليها من زاوية التابعين فيمكن القول إن القيادة هي فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة، هذا ويلاحظ أنه على الرغم من تعدد التعاريف واختلافها في بعض التفاصيل إلا أنها تتفق جميعاً في محتواها ومضمونها حتى تؤكد على جانب واحد هو جانب الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة العاملين ودفعهم راغبين نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها⁹.

والقيادة من المنظور الإسلامي نجدتها في عدة آيات من القرآن الكريم وبعض أحاديث النبي صلى الله عليه وسلم وذلك لأن الدين الإسلامي، هو دين قيادة وعبادة ومصحف وسيف ومن ثمة، فإن الحكم والسياسة جزء من تعاليم الإسلام، وإقامة قيادة جديرة بالحكم فريضة على المسلمين، وإن هم أهملوها أو قصرُوا فيها أثموا بالإهمال أو التقصير مصداقاً لقوله تعالى: " وأن أحكم بينهم بما أنزل الله ولا تتبع أهواءهم"¹⁰ ، وفي آية أخرى يقول الله تعالى: " إنا أنزلنا إليك الكتاب بالحق لتحكم بين الناس بما أراك الله"¹¹.

وكما نجد في آية أخرى لقوله تعالى: " أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم"¹².

ويقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " من مات وليس في عنقه بيعة الإمام فقد مات ميتة الجاهلية" والبيعة المقصود بها هنا اختيار القائد والاعتراف به أي مبايعته .

ويقول النبي صلى الله عليه وسلم: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم " وروى الإمام أحمد المسند عن عبد الله بن عمر أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحداً"

⁹ - محمود الصربي، القيادة الإدارية الإبداعية، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص 124 - 125.

¹⁰ - سورة المائدة، الآية 49.

¹¹ - سورة النساء، الآية 105.

¹² - سورة النساء، الآية 59.

وبذلك أوجب الرسول صلى الله عليه وسلم تأمير الواحد في الاجتماع القليل العرض في السفر
تنبيها بذلك على سائر أنواع الاجتماع .

فمفهوم القيادة في الإسلام أنها عبارة عن حراسة دين الله، وسياسة دنيا الناس، أو الرياسة العامة في أمور الدين
والدنيا نيابة عن الرسول صلى الله عليه وسلم.¹³

ثانيا: مفهوم القيادة الإدارية

تعني الإدارة بمعناها العام تنظيم النشاط الجماعي للأفراد لتحقيق أهداف معينة وتعني القيادة بمعناها العام
على نحو ما أوضحناه عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة وقد تكون عملية التأثير
هذه منصبية على النشاط الإداري كما قد تكون منصبية على غيره ومن هنا فان مفهوم القيادة في جوهره أوسع من
مفهوم الإدارة، لأن السلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري، وأنه من الممكن تصور قيام قيادة على
مستوى غير إداري.

مما يجعل القيادة تختلف عن الإدارة، والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية والتي يكون محورها
النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري،¹⁴ وهي مفتاح الإدارة أو الطريق إلى الإدارة الناجحة مهما
كانت الصعوبات التي تواجه الإدارة ومهما اختلفت طبيعتها، فإن القادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم
عن طريق دفع الأفراد وتحفيزهم للعمل باستعداد كامل وبحماس منقطع النظير لإنجاز العمل بكفاية، ولا تحتاج
مظاهر القيادة الناجحة إلى دليل يقودنا إليها لأنها تظهر بوضوح في إنتاجية العاملين، وفي روحهم المهنية، وفي كل
عمل إداري ، وهي التي تقدم الروح الدافعة والحافز القوي لنشاط المنظمة وحيويتها.¹⁵

والقائد الإداري هو ذلك الشخص الذي يتم تعيينه من جهة الاختصاص، أو قد يتم انتخابه ويلجأ غالبا
لاستخدام السلطة غير الرسمية في التأثير على سلوك العاملين، وقد يضطر أحيانا إلى استخدام السلطة الرسمية
ونطاق اهتماماته ينصب على البيئة الداخلية والخارجية معا.¹⁶ كما يجب علينا عدم الخلط بين القائد الإداري
والرئيس الإداري.

فالرئيس الإداري يعتمد أساسا على السلطة المفوضة إليه من أعلى والناجحة عن مباشرته لوظيفته وهو
يكون بوضعه الرئاسي مفروضا على الجماعة التي تتبعه وفقا لأوضاع التنظيم الرسمية، أما القائد فيستمد سلطته من

¹³ - احمد قوراية، مرجع سبق ذكره، ص 63.

¹⁴ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص 97.

¹⁵ - صالح بن حبتور عبد العزيز، أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000، ص
139.

¹⁶ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

المجموعة ذاتها، من قدرته على التأثير والإقناع والاستمالة لينال بها رضا مرؤوسيه وهو لا يلجأ إلى أساليب الأوامر واستخدام سلطة المساءلة وتوقيع العقوبات، فسلطة القائد هنا ليست مركزاً، أو حقاً قانونياً أو رئاسة إصدار الأوامر على الأفراد، إنما هي: التأثير في الأفراد بالاشتراك والتوحد معهم، أو الاجتماعي الاختياري لتحقيق التكامل.¹⁷

وهناك تعريفات كثيرة للقيادة الإدارية لعل أشملها وأكثرها إحاطة ما ذكره كل من الدكتور "عبد الكريم درويش"، والدكتور "ليلي تكلا" بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم، وخلق التعاون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.¹⁸ والقيادة الإدارية عند (كونتزوا دونيل)¹⁹ تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"

ويعرفها "فنر برستوس"²⁰ بأنها: " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير ، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"

وبذلك فإن مفهوم القيادة الإدارية يعني:²¹ " القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما من أجل التأثير على الآخرين " بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية وذلك لاعترا فهم بدوره في تحقيق الأهداف، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً، فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف المنظمة نجاح شخصي لهم، وتحقيق لأهدافهم .

ومن هنا يرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها، ليست موهبة أو فنا فقط بل هي فن يستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها، حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين ويغير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه، ويمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد وتميزه في مجال معين، وبالتالي فهي تستند إلى الخبرات والقدرات الذهنية والفكرية التي تجعل في القائد مصدر إعجاب وقدوة تكسبه بالتالي القدرة على التأثير في الآخرين.

وبذلك يمكن تصنيف القيادة إلى:

17 - صالح بن حبتور عبد العزيز، نفس المرجع السابق، ص 141.

18 - طارق على جبار، مرجع سبق ذكره، ص 20.

19 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 271.

20 - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 98.

21 - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 237-238.

- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة.

- القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم.

- تعريف إجرائي: القيادة الإدارية هي تلك القدرة والسلطة العليا التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه من أجل التأثير في سلوكهم الإداري وتوجيههم بأسلوب ذي أثر في نفوسهم حتى يتسنى له به كسب طاعتهم وولائهم له من أجل تحقيق هدف محدد، وبهذا يتحقق عنصر الاستمرار والاستقرار للمنظمة ككل.

ومهما تعددت الاتجاهات حول القيادة، فسنحاول معرفة ذلك من خلال استقراء بعض النظريات ومهما كان مفهوم القيادة فهي محصلة عملية تفاعلات *interactions* بين الفرد والجماعة، وهذا يؤكد على أهمية فهم صفات الناس الذين نتعامل معهم، حتى نتمكن من إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في نمط سلوكهم التي يتوخاها القائد.²²

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية.

مما لا شك فيه أن كل قائد إداري يعيش ضمن بيئة محيطة به يؤثر فيها ويتأثر بها، ونتيجة لتفاعل هذه العوامل في شخصية القائد تنتج أنماط مختلفة من القادة مما جعل العديد من المفكرين والدارسين في مجال القيادة الإدارية يختلفون فيما بينهم حول تحديد نمط قيادي مناسب، وكنيجة لذلك تطورت وظهرت العديد من النظريات المتباينة في تفسير عملية وظاهرة القيادة الإدارية والتي سنحاول شرح أهمها في دراستنا هذه.

أولاً: نظريات السمات:

السمات هي الخصائص أو المواصفات المميزة للقائد، وتم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة، لذلك كانت الإدارة تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، واعتبر هذا المدخل أو الأسلوب فعالاً كأي أسلوب آخر للاختيار، لذلك اهتم الباحثون بهذا الموضوع وحدث بينهم اختلاف، حيث يوجد بينهم اتفاق عام حول المؤهلات والشروط الخاصة بالقيادة.²³

وتقوم هذه النظرية على الافتراض الأساسي بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم، وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية، فسيولوجية، وتتمثل بالشكل ونبرة الصوت والحجم والوسامة... الخ. وصفات

22 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 5، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 200-201.

23 - حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، د.ب.ن، دار الجامعة، 2007، ص 427.

نفسية: كالحماس، والثقة بالنفس والقدرة على المبادأة، والنضج الاجتماعي، وتوفير الحاجة للإنجاز، والخلق الجديد، وصفات أخرى ذهنية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة وما إلى ذلك.²⁴

إن هذه الصفات والخصائص قد اختلفت من حيث نوع وكم تلك السمات القيادية، وهناك أيضا العديد من الآراء والأبحاث والدراسات لكل منها مواقف مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص، فمن هؤلاء الأنصار من يرى أن أهم تلك السمات يتمثل في الصحة الممتازة، والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة، ويقدر الحكم على الأشياء وغريزة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، ومنهم من اهتم بسمة الذكاء ومنحها الأهمية الكبيرة، ومنهم من اهتم بسمة المرح حيث القدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين الجماعة والقائد، كما قدم تيد (*tead*) في كتابه فن القيادة قائمة بسمات أوصاف عشر لا بد من توافرها لنجاح القيادة وهي.²⁵

الطاقة البدنية والعصبية، والشعور بالعرض والاتجاه والحماس والشغف بالعلم، الصداقة، المودة، والكمال والتكامل، والأمانة والحكم، والمهارة الفنية، والبت في الأمور والحسم والذكاء والمهارة في التعليم والإيمان. وقد قام *stogdill* بإجراء دراسة مسحية مقارنة لكافة السمات القيادية التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي تمت خلال الفترة من 1904 - 1947 ودراسة مماثلة خلال الفترة من 1948 - 1970 حيث لخص السمات المتفق عليها بين الدراسات كمايلي:²⁶

(1) القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية.

(2) الثقة في النفس.

(3) الذكاء.

(4) الرغبة في الاستعلاء والسيادة على الآخرين.

(5) المركز الاجتماعي والاقتصادي.

(6) التعليم (التفوق الدراسي).

(7) الدافع على تحمل المسؤولية.

(8) المشاركة الاجتماعية.

²⁴ - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره، ص 201.

²⁵ - علي احمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسة التربوية، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 83.

²⁶ - المرجع نفسه، ص ص 84، 85.

- 9) النشاط والطاقة.
- 10) طلاقة الحديث.
- 11) الرغبة في التفوق.
- 12) المعرفة والخبرة.
- 13) استشعار المسؤولية عن تحقيق الأهداف.
- 14) الاهتمام بالعمل.
- 15) الاتزان العاطفي.
- 16) التعاون.
- 17) الحزم.
- 18) الشخصية المستقيمة والسلوك الأخلاقي.
- 19) حسن المظهر.
- 20) الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل.
- 21) الميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفي الاجتماعي.
- 22) القدرة على تكثيف وتنمية التعاون.
- 23) اليقظة والانتباه لظروف البيئة.
- 24) العمر المناسب.
- 25) الانبساط وعدم الانطواء.

ومن الانتقادات الموجهة لنظريات السمات:

تعرضت النظرية للانتقادات التالية:²⁷

- 1- إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار النظرية، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة، أخفقت جميعاً في إيجاد نمط منسق للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة.
- 2- إن الكثير من السمات التي إفترضها أنصار نظرية السمات على أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل سمات الذكاء والحماسة والعزم والطموح وغيرها... الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً.
- 3- إنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات.

²⁷ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، نفس المرجع السابق، ص 85، 86.

4- نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية لا يمكن تطبيقه عالميا، فمن غير الممكن علميا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل هذه السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة في المجتمعات المتقدمة أو المتخلفة.

5- هذه النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لا تعطي أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله وعلى نوع الموقف الذي يعمد فيه القائد.

ثانيا: نظرية الرجل العظيم.

إن القادة أشخاص غير عاديين يتمتعون بمواهب خارقة، تمكنهم من إحداث تغييرات في رؤوسهم و في المجتمع، و هذه القدرات والمواهب لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، و أنها غير مكتسبة، وترتكز على الصفات القيادية التي تتمثل في مجموعة من الخصائص الطبيعية والبدنية والشخصية والاجتماعية التي يتحلى بها القائد فإن وجود أو غياب بعض هذه الخصائص أو كلها يميز بين الفرد القائد والفرد غير القائد.²⁸

ويعد "فرنسيس جالتون" من أبرز الدعاة لتلك النظرية فقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثيرا كبيرا على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبناوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية بداية من وودز woods في عام 1913 وانتهاء بجينجز jennigs في عام 1960 فقد قام في هذا العام بعمل مسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم، حيث قدم نموذج الأمير وأمثلة له، أما "وودز" فقد قام بدراسة عن ظروف القيادة لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من خمسة إلى عشرة قرون وخلص من تلك الدراسة إلى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقا لهذه القدرات القيادية.²⁹

وحوصلة هذه النظرية أن التغييرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أصحاب القدرات والمواهب البارزة " ومعنى هذا أن الرجل أو القائد لا يمكن أن يحدث تغييرات داخل الجماعة ما لم يكن هناك التعاون والاستعداد من طرف باقي الجماعة.³⁰

28 - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع، 2010، ص 67.

29 - على عبد الرحمان عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص 82-83.

30 - أحمد قوراوية، مرجع سبق ذكره، ص 268.

كما أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على فترات طويلة خلال هذا القرن، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية (الفزيولوجيا) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، هذا بالإضافة إلى ظهور آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية التي تعارض الاتجاه السابق، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصنعون ولا يولدون.³¹

ثالثا: النظرية الموقفية.

وتندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي، الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية، وتتمثل بالمواقف التي يتواجد بها الفرد، فهي ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أزمة تستدعي الحل، واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حولا مقبولة، فمن وجهة النظر هذه، يعتبر موقف الأمة العربية في الوقت الحاضر وما تمر به من أزمات عصبية اقتصادية، وسياسية واجتماعية، موقفا مهيبا لظهور قادة، وليس بالضرورة أن يكون مثل هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم، بل يمكن أن يكونوا أشخاصا عاديين بذكائهم وقدراتهم، ولكنهم يفتنمون الموقف ليكونوا عند مستوى التعامل مع هذه المشاكل ويصبحوا بذلك قادة.³²

وتظهر النظرة إلى الدراسات التي ركزت على متغيرات الموقف أهمية هذه الدراسات في إلقاء الضوء على دور متغيرات الموقف في التأثير على فعالية القيادة، فقد أكدت هذه الدراسات على أن تغيير الموقف، يتطلب أدوارا قيادية وأنماطا للقيادة مختلفة وبالتالي تحتاج هذه المواقف المختلفة إلى قادة مختلفين إلا إذا كانت التغيرات في الموقف طفيفة بحيث يمكن لنفس القائد أن يكيف سلوكه ليتناسب مع الموقف.³³

وتوحي مضامين هذه النظرية من ناحية عملية بان على الإدارة أن تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي والمجال للإبداع، بحيث تجعل الشخص يستعمل عقله في التحليل، ويبحث عن حلول المشكلات، و على الإدارة أن لا تنتظر ظهور أشخاص يتمتعون بمواصفات قيادية غير متفق عليها حتى الآن، وإنما هي التي تفسر سر القيادة، ومن العناصر التي تشكل مهارات القيادة: الاهتمام بالعمل، وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحديا لهم.³⁴

كما حاولت هذه الدراسات التغلب على بعض أوجه القصور في دراسات خصائص القائد وأيضا في دراسات أنماط السلوك، فأثبتت بذلك أنه ليس خصائص القائد فقط هي التي تحدد فعالية القيادة، ولكن

31 - علي احمد عبد الرحمان عباصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص 83.

32 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

33 - راوية حسين، السلوك في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999، ص 227.

34 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

خصائص وظروف الموقف هي التي تحدد فعالية القيادة، وأنها الفيصل في تحديد النمط المناسب للقيادة، والخصائص المناسبة للموقف التي ينبغي توافرها في القائد.³⁵

كما أن القائد لا يمكن الحكم عليه إلا إذا تهيأت الظروف الاجتماعية لكي يستخدم ذكائه ومهاراته وتحقيق أهدافه ونرى أن ظهور القائد ونجاح قيادته يتوقف على وجود أبعاد اجتماعية خارجية عنه.³⁶ ويرى "فيدلر" أنه ليست هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد وليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، كما أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف وعلى القائد أن يكون مرناً في استخدامه لأساليب القيادة وأن هناك ثلاثة عوامل لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية" هي:³⁷

- (1) العلاقة بين القائد والمجموعة، فالقائد الذي يتمتع بثقة المجموعة يكون في موقف موات للقيادة.
 - (2) طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد فعندما تكون المهمة واضحة محددة يكون إنجازها سهلاً.
 - (3) توافر عوامل القوة لدى القائد فيكون موقف القائد أقوى حينما يكون باستطاعته أن يعاقب ويثب.
- وتمتاز هذه النظرية بالديمقراطية الشديدة فلا تقتصر على عدد محدد من الناس وإنما تجعل القيادة مشاعة بين الجميع.

ومن عيوبها:³⁸

المبالغة في الاعتماد على المواقف، بحيث إذا نجح الشخص في مواجهة موقف أو مواقف معينة و لو مصادفة فإنه يعتبر قائداً في هذه النظرية، أيضاً يكون قائداً في موقف عندما توفر فيه مهارات وكفايات مناسبة لهذا الموقف و لا يكون قائداً إذا لم تتناسب هذه المهارات والكفايات في موقف آخر. وأن هناك على الأقل أربعة أنماط أساسية من أنواع السلوك القيادي:

النمط الموجه- النمط المرتبط- النمط المنفصل- النمط المتكامل ويمكن ملاحظة هذه الأنماط في الشكل التالي:³⁹

الشكل رقم(01): أنماط السلوك الإداري

³⁵ - راوية حسين، مرجع سبق ذكره، ص 227.

³⁶ - احمد قوراية، مرجع سبق ذكره، ص 269.

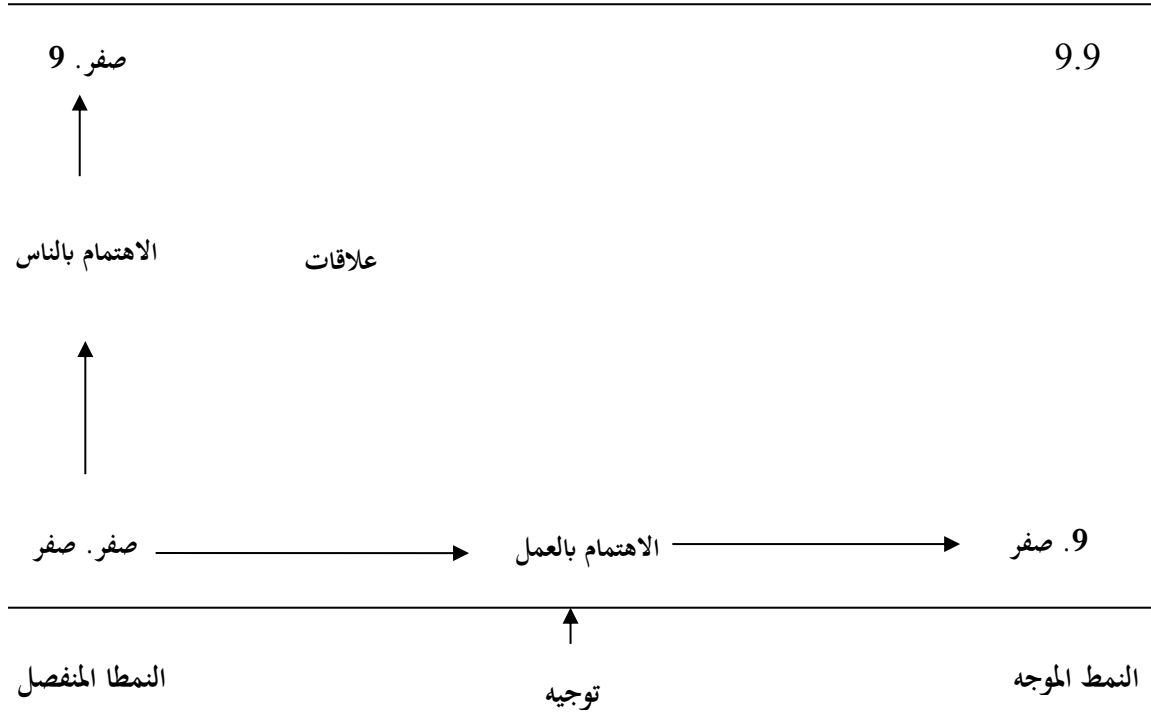
³⁷ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 68-69.

³⁸ - المرجع نفسه، ص 69.

³⁹ - أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، ط1، المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 200، ص ص 142، 143.

النمط المرتبط

النمط المتكامل



من الشكل أعلاه نلاحظ أن لكل مدير نمطا معيننا من السلوك يتعامل مع مرؤوسيه، وأن تحقيق الفعالية في القيادة يتوقف على التوفيق بين متطلبات الموقف وبين النمط القيادي للمدير وفي حالة عدم ملائمة النمط القيادي للمدير لمتطلبات الموقف، فإنه من الأفضل معالجة الموقف ليناسب النمط القيادي للمدير.

رابعاً: النظريات التفاعلية:

يرى أنصار هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف، وتفسر القيادة من وجهة النظر هذه بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع، ومن بين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذا الموقف، وتصبح القيادة هنا وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة، وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة، سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو بالمناخ التنظيمي.⁴⁰

كما تقوم النظريات التفاعلية في أسسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، فوفقاً لهذا المفهوم تتحدد فعالية القيادة بناءً على تفاعل متغيرات الموقف مع بعضها البعض، ومع خصائص وسلوك القائد،

إن النظريات والدراسات التي قامت على افتراض تفاعل متغيرات الموقف مع خصائص وسلوك القائد، تعتبر محاولة لنقل صورة أكثر تعبيراً عن الواقع والبيئة المعقدة التي تمارس في ظلها عملية القيادة.⁴¹

كما تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، وهذا ما أكدت عليه الباحثة "ماي فيوليت" منذ سنوات عندما قالت: إن دور الإتياع في تحديد السمات القيادية المطلوبة في القائد تبدو في غاية الأهمية، وإن دورهم الهام يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه وتفسير ذلك، أن القرارات التي يتخذها القائد والأعمال التنفيذية التي يقوم بها هي أصل اقتراحات تنبع من أسفل - من المرؤوسين ويرضى بها القائد من خلال إعادة النظر من قبلهم في التعليمات أو الأوامر التي يصدرها ويلفتون نظره إلى بعضها وضرورة تصحيحها وكذلك من خلال إحاطة قائدهم بمشاكلهم وإخباره بالأساليب غير الفعالة وتلك التي تحقق إنجازات عالية.⁴²

وإذا كانت النظرية التفاعلية تقيم فهمها لخصائص القيادة على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين وتحقيق أهدافهم ، فإن ذلك لا يعني من الناحية الواقعية توفر القدرة لدى القائد على إحداث تكامل في سلوك الجماعة العاملة كلها ، وإنما يعني قدرته على إحداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة العاملة ، إذ أنه مهما كانت قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه ، فإن سلوكه وتأثيره في مرؤوسيه قد يلقي استجابات مؤيدة من بعضهم مما يكون له أثر في نجاحه كما أنه قد يحدث شعوراً بعدم الرضا لدى الآخرين، فتكون استجاباتهم له سلبية تبدو مظاهرها في عدم مبالاهم بسلوك القائد.⁴³

وبالتالي فإن هناك أربعة متغيرات رئيسية تتفاعل وتتكامل مع بعضها في العملية القيادية وهي:⁴⁴

- 1- القائد من حيث شخصيته ودوره في الجماعة .
 - 2- الجماعة التي يقودهم من حيث أهدافهم وخصائصهم وحاجاتهم واتجاهاتهم .
 - 3- العلاقة القائمة بين القائد والجماعة .
 - 4- المواقف من حيث طبيعتها وظروفها والعوامل المادية المحيطة بها .
- أما تطبيقات هذه النظرية من الناحية العملية فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثمة محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل

41 - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 130.

42 - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 374.

43 - نواف كنعان، نفس المرجع السابق، ص 374، 375.

44 - بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

أو الموظف الإداري بما يجري في مجال العمل، وإتاحة المجال له بإظهار مواهبه بالتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه و اكتسابه قدرة على التأثير في الآخرين تساعده على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لا بد وان ينعكس إيجابيا على التنظيم ككل.⁴⁵

كخلاصة للنظريات السابقة:

تفسر كل نظرية من نظريات القيادة السابقة ولو جزئيا، ظاهرة القيادة والتبعية ولكن الحقيقة الإضافية أنه لا الصفات ولا المواقف وحدها ولا التفاعل بين الاثنين تعتبر كافية لتفسير ظاهرة الانقياد والقيادة، ذلك أن الانقياد من قبل جماعة ما لقائد ما لا تتم إلا إذا كان القائد يقدم للتابعين أكثر مما يطلبه منهم.

ولا يمكن تفسير العلاقة القيادية على مستوى المنظمة أنها نتيجة علاقة عاطفية للجماهير بقائد ما ، بغض النظر عن قدرته على تحقيق مصالحهم وطموحاتهم ويضاف إلى ذلك أن الشخص المؤهل للوصول إلى مرتبة القيادة لا بد أن يكون قدوة لأعضاء المجموعة، بحيث لا يتوقع للتبعية الطوعية له من الآخرين أنه تأتي له إذا كان يخالف بأفعاله ما يطلب من المرؤوسين تحقيقه، وهذا ما يمكن أن يتصف به بعض المديرين، وليس حتما القياديين بالمعنى العلمي.⁴⁶

خامسا: نظريات سلوك القائد وقدراته.

تطورت هذه النظريات عن سابقتها حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء من هذه النظريات:⁴⁷

1- نظرية الخط المستمر:

حددت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل يقيس سلوك القائد بحيث يكون الطرف الأيمن السلوك الديمقراطي، والأيسر السلوك التسلطي والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى الحرية التي يرغب القائد تركها لمرؤوسيه في المشاركة على اتخاذ القرارات:

- يتخذ المدير القرار ويبلغه للمرؤوسين.
- يتخذ المدير القرار و يقنع به المرؤوسين.
- يقدم المدير أفكاره ويتقبل الأسئلة.
- يقدم المدير قرارات أولية قابلة للتغيير والتعديل.
- يقدم المدير المشكلة ويتقبل الاقتراحات ويتخذ القرارات.

45 - محمد قاسم القوي، المرجع السابق الذكر، ص 204.

46 - المرجع نفسه، ص 204 - 205.

47 - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 70 - 71.

- يحدد المدير أبعاد المشكلة للمجموعة ويطلب منها اتخاذ القرار.
- يسمح المدير للمرؤوسين اتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم.

2- نظرية الشبكة الإدارية:

استطاع "روبرت بلاك وجين موتون" في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية وتنعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما:

- 1- درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة).
 - 2- درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات)
- كما أن هناك خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب هذه النظرية:
- أ. القيادة الضعيفة: الاهتمام ضعيف بالأفراد والإنتاج.
 - ب. القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج.
 5. القيادة الإنسانية: اهتمام عالٍ بالأفراد وضعيف بالإنتاج.
 - د. قيادة الفريق: اهتمام عالٍ بالأفراد وبالإنتاج.
 - هـ. القيادة المتسلطة: اهتمام عالٍ بالإنتاج وضعيف بالأفراد.

وإن أنجح أسلوب في القيادة هو قيادة الفريق التي تركز على الأفراد والإنتاج حيث يظهر الاهتمام بالعمل في: ⁴⁸

1. تحديد الأنشطة واقتراح خطط العمل.
2. التعرف على المشكلات و إيجاد حلول لها.
3. تجميع المعلومات وتزويد المرؤوسين بها.
4. الإفادة بالرأي بما يطور مجالات العمل المختلفة.
5. دراسة إمكانية تنفيذ الآراء والمقترحات.
6. التنسيق بين مجالات العمل المختلفة .
7. تقييم مسارات العمل بالقياس مع معايير الأداء السابق تحديدها.
8. دراسة معوقات التنفيذ وإيجاد الحلول لها.
9. التطوير والتوضيح لمجالات العمل الحالية.

ويظهر الاهتمام بالعاملين في:

1. التشجيع والاستجابة للميول والاتجاهات الإنسانية لجماعة العمل.
2. إتاحة الفرصة لمساهمة العاملين في اتخاذ القرارات.
3. إشراك المجموعة في وضع وتحديد الأهداف وتقسيم العمل وتحديد معايير الأداء.
4. السماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم ومشاعرهم.
5. إحداث التجانس وتشجيع الإنفاق العام والتوحيد في آراء العاملين.
6. تقديم النصح والإرشاد.
7. تخفيض درجة التوتر وعدم الاستقرار بين العاملين.

سادسا: نظرية التدعيم:⁴⁹

نجحت بعض الدراسات في التخلص من الحصار الذي فرضه سلوك القائد على الدراسات المختلفة، ومن الدراسات التي اتجهت إلى الكشف عن جوانب أخرى من سلوك القائد نظرية التدعيم لفعالية سلوك القيادي حيث مثلت هذه النظرية محاولة للتركيز على جوانب أخرى من سلوك القائد لم تطرق في البحوث السابقة، فبظهور الاتجاه التدعيمي تحول الاهتمام إلى دراسة سلوك القائد وقد ركزت نظرية التدعيم *ashmr1973* على دراسة المحتوى التدعيمي الذي يتضمنه سلوك القائد أي ما يقدمه من ثواب وعقاب مشروطا بأداء المرؤوس، فالارتباط والتلازم الذي يوجد بين منح المكافآت والأداء يؤدي بالمرؤوس إلى سعيه المستمر للوصول إلى مستوى الأداء الذي يمكنه من الحصول على المكافآت، ومن الناحية الأخرى يحاول أن يتفادى ارتكاب أخطاء في الأداء حتى لا يقع تحت طائلة العقاب.

وتقوم نظرية التدعيم على ثلاثة فروض هي:⁵⁰

الفرض الأول: يتحدد رضى المرؤوس عن القائد بمجموع قيم المنافع التي يحصل عليها المرؤوس كنتيجة لسلوك القائد، فكلما كان سلوك القائد مصدرا للحوافز يحمل عليها المرؤوس، وكلما كانت قيمة هذه الحوافز لدى المرؤوس عالية ومرتبطة في تصوره بالسلوك الذي يقوم به القائد زاد رضا المرؤوس عن القائد والعكس صحيح.

⁴⁹ - راوية حسين، مرجع سبق ذكره، ص 237-238.

⁵⁰ - راوية حسين، نفس المرجع السابق، ص 238.

الفرض الثاني: يؤثر تفاعل قيم المنافع التي يحصل عليها المرؤوس من القائد، مع درجة توقف هذه المنافع على أداء المرؤوس، مع تصميم وتوجيه العمل في تحديد مستوى أداء المرؤوس، فكلما كان سلوك القائد مصدرا لاشباعات عالية للمرؤوس، وكلما كان توفير القائد لهذه الإشاعات متوقفا على مستوى الأداء، الذي يحققه المرؤوس، وكلما جعل القائد سلوكه المتعلق بتحديد الأهداف وتوجيه الأداء وإرشاد المرؤوسين وتدريبهم، ومتابعة أدائهم متكيفاً مع احتياجات كل مرؤوس على أساس درجة تناسب قدراتهم مع درجة تعقد المهام التي يؤديها أدى هذا إلى ارتفاع مستوى أداء المرؤوسين.

الفرض الثالث: تتفاعل منافع سلوك القائد، مع درجة توقف هذه المنافع على أداء المرؤوس، مع تصميم وتوجيه العمل، مع جدول التدعيم في تحديد درجة استمرار أداء المرؤوس عند مستوى عالٍ.

سابعاً: نظرية القيادة التحويلية .

شهد عقد السبعينات من القرن الماضي تحولاً جوهرياً في تطور نظريات القيادة إذ حدثت تحولات مهمة عميقة عندما انتقل التركيز من أهمية القائد إلى إشراك التابعين في تسهيل بلوغ الفاعلية التنظيمية و هذا التحول يستند في حقيقته إلى إسهامات الأستاذ (butns) عام 1978 عندما بين أن القائد التحويلي هو القائد الذي يميز ويكتشف الحاجات الحالية والطلبات الخاصة بالتابعين المحتملين، والقائد التحويلي من وجهة نظر (Rauch2007) هو القائد الذي يلجأ إلى مبادئ الأخلاق وشعور (وعي)، التابعين بهدف بلوغ المقاصد الأخلاقية وإعادة تشكيل المنظمة بشكل جماعي.⁵¹

ويعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوماً جديداً في مجال القيادة، وهو يركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير، والقيادة من أجل تحقيق الاستقرار.⁵²

والقائد التحويلي يلهم الأفراد ليضحوا بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، ولديه تأثير هائل على مرؤوسيه ويعطي اهتماماً كبيراً لتطوير الأفراد.⁵³

كما أن القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوي وجاذبية مؤثرة، يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته أو منظمته والارتقاء بهم من وضع إلى وضع أفضل، ويعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين واستشارتهم عقلياً، و عاطفياً، يحبه المرؤوسون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية، كما يسعى القائد التحويلي إلى تأمل وفحص ثقافة المنظمة ودفع المرؤوسين إلى أن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية لصالح مجموعة العمل والمنظمة وكذلك يساعدهم بأن لا يقتنعوا بإشباع بسيط محدد

51 - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص 508-509.

52 - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 243.

53 - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، عمان دار الحامد للنشر، 2009، ص 219.

بل يقودهم لإنجاز أكبر، و يهيئ لتحقيق الذات ويدعوهم للتحول من مجرد النظر لما هو كائن وقائم حالياً إلى ما يجب أن يكون.⁵⁴

أما مبررات بروز هذا الإطار الفكري إلى السطوح المنهجية والممارسات الميدانية، فتتلخص فيما يلي:⁵⁵

1- تتطلب استراتيجية المنظمة من أجل البقاء على قيد الحياة في القرن 21 مقدرة على النظر جيداً إلى البيئات التنافسية والتقنية والتنظيمية فضلاً على القدرة على شق طريق المنظمة كي تعنى بنفسها وتزدهر في ذلك السياق. ولتحقيق ذلك يتطلب من المنظمة تحويل نفسها والبيئة التنافسية لتتواءم مع قوة طليعي في القرن المذكور من خلال إدارة مؤمنة بالتحويل، ومجسدة له على أرض الواقع، وبدون هذا التحول وتوافر إدارته ستكون المنظمة خارج المنافسة وضحية للمنافسين القادرين على فعل ذلك.

2- تحتاج المنظمة لضمان البقاء وتحقيق التميز المستدام إلى التطوير المستمر والشامل، ولتحقيق ذلك تحتاج إلى قيادة تحب التغيير والتطوير، والقيادة التي تحب ذلك هي القيادة التحويلية، التي تمثل مدخلاً جديداً ومعاصراً في الفكر الإداري، وبديلاً مكملاً ومتطوراً لنماذج القيادة التقليدية التي تمثلها المداخل السابقة والتي يطلق عليها مجازاً القيادة التبادلية أو التفاعلية.

وتفيد هذه النظرية أن للقائد أربع مهام رئيسية مهمة جداً في الأداء القيادي ونلخصها كما يلي:⁵⁶

أولاً: تحديد الرؤية: والمقصود بها هو عملية التخطيط، وتوضيح لصورة المستقبل المنشود، أي أن القائد يوضح للأتباع الحلم، ويحدد لهم في صورة جميلة المستقبل المنشود بما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب، ومتماسكين في جماعتهم ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم والأهداف المشتركة بينهم.

ثانياً: إيصال الرؤية للأتباع: تقول هذه النظرية أنه لا قيمة للرؤية مهما كانت غايتها إذا لم يفهمها الأتباع ويؤمنون بها، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية وبصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها، ويندفعون نحوها ويضحون من أجلها، وهذا ما نجده لدى القادة في التاريخ يستعملون التعبيرات اللغوية الرائعة لأجل إيضاح الصورة المستقبلية والرؤية المنشودة..

ثالثاً: تطبيق الرؤية: والقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، فهو لا يدير أتباعه من برج عالٍ ويحدثهم من فوق عن المستقبل والآمال والأحلام، بل هو يعيش بينهم ويعلق على كل حادث صغيراً كان أو كبيراً من خلال علاقاته بالرؤية المنشودة ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عنها.

54 - احمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رواية معاصرة، المؤلف القاهرة، 2005، ص 317.

55 - طاهر الغالي، احمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 155.

56 - أحمد قوراية، مرجع سبق ذكره، ص 243-245.

رابعاً: رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية: هذه المهمة الرابعة للقائد الفعال، فبعد أن يحدد الرؤية ويوصلها لأتباعه بما يستعمل القائد طرقاً شتى لغرس هذا الالتزام منها: 57

- التشجيع والتذكير المستمر بالقصص وأخبار السابقين كقصص الأنبياء الصالحين.

- مشاركة الأتباع في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار، ومنح الصلاحيات الواسعة كما حصل مع الخُتاب بن المنذر في بدر.

- القدوة الصالحة وتشير الدراسات الغربية الحديثة أن عدم وجود القدوات وضعف المصدقية لدى القادة هي أكبر شكاوى الأتباع في الغرب، بينما هي أقوى نقاط القيادة الإسلامية في القديم والحديث.

وعلى هذا الأساس فإن القيادة التحويلية ليست بديلة عن القيادة التبادلية وإنما مكملتها ومطورة لجوانب لم تركز عليها القيادة السابقة ألا وهي الجوانب الشعورية أو العاطفية التي تمارس تأثيراً واضحاً بشأن إنجازات الجماعات والمنظمات.

ومما سبق نستطيع أن نقارن بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي أي التقليدي بالجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين.	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ور لت تحقيق التمييز على الأفضل
الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل
الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما محدد من اطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز التقليدي في أساليب العمل
السلوك	معايير سلوك تقليدية	معايير سلوك غير تقليدية
التحسن البيئي	لا يرتكن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي تغيير الراهن
وضوح الألفاظ	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التأثيرية
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب بالسمات المهمة والبطولية
العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ الإرادة الجذرية

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، عمان: دار وائل، 2003، ص 30-31.

يتضح مما سبق أن القائد التحويلي يغير المنظمة من خلال تمييز الفرص المتاحة واغتنامها وتطوير الرؤية ومناقشتها مع أعضاء منظماتها مع بناء ثقة في هذه الرؤيا عن طريق تحفيز الجماعة كما يساعدهم في تحديد حاجاتهم والحاجات التنظيمية الخاصة بإجراء التغييرات المناسبة وتشجيعهم على بناء شبكة الاتصالات خارج المنظمة لغرض الكشف عن خطط وتوجهات المنافسين من جهة، وللتعلم منهم من جهة أخرى، وهذا على عكس القائد التقليدي الذي يميل إلى السهولة والبساطة في وضع الخطط ورسم الأهداف.

المبحث الثالث: أنواع القيادة الإدارية

لقد أكد العديد من المختصين إجماعهم على أنه هناك ثلاثة أساليب للقيادة يستخدمها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيههم هي:⁵⁸

أسلوب القيادة الاتوقراطية، القيادة الديمقراطية، والقيادة الحرة أو المنطلقة.

1- القيادة الأوتوقراطية وخصائصها:

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الاتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيههم لإجبارهم على إنجاز العمل، إلا أن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القادة من هذا النمط، لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معياراً يمكن على أساسه تمييز سلوك القائد الاتوقراطي عن غيره، ذلك لأن استخدام القائد الأتوقراطي لسلطته أداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأتوقراطي... فقد أثبتت هذه الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأتوقراطية يتدرج في شدته بين نقطتين: تمثل إحداهما السلوك الأتوقراطي غير المتطرف في استبداديته وقد أطلق عليه القيادة الأتوقراطية المتسلطة أو المتحكمة وتمثل النقطة الثانية السلوك الأتوقراطي غير المتطرف وقد أطلق عليه القيادة الأتوقراطية اللبقة وأنه يوجد نمط ثالث للسلوك الأتوقراطي يكاد يكون وسطاً في شدته بين النمطين السابقين أطلق عليه القيادة الأتوقراطية الصالحة أو الخيرة.⁵⁹

وفي هذا النمط من القيادة يعتبر الفرد هنا مركز اتخاذ القرارات، ولا يعطي اهتماماً كبيراً لآراء غيره من المرؤوسين، رغم أن ذلك قد يأخذ أشكالاً عدة هي:⁶⁰

⁵⁸ - صلاح الدين محمود عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 274.

⁵⁹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 153-154.

⁶⁰ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

- **الفردية المتشددة:** يستخدم هنا القائد التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة، ولا يعتمد على أي نوع من أنواع المشاركة.

- **الفردية الخيرة:** يستخدم القائد هنا وسائل ترغيبية كالثناء والمدح، ولا يلجأ إلى الأساليب العقابية إلا عرضاً، ويلجأ أحياناً لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

- **الفردية التي تعتمد المناورة والاحتواء:** يعتمد القائد هنا على إيهام المرؤوسين بأنه مهتم بهم ويعطي قيمة كبيرة لأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، رغم أنه يكون قد اتخذ القرار لوحده.

ومن أهم مزايا القيادة الأوتوقراطية مايلي:⁶¹

الميزة الأولى: أن بعض أشكال هذا الأسلوب القيادي كالنمط الأوتوقراطي المستبد قد يكون ناجحاً في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه... كما أثبتت الدراسات التي قام بها كل من (همبلن) (ستانتون) أنه خلال فترة الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه وهي مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعاً، يكون الأسلوب القيادي الحازم الشديد هو الأسلوب الإيجابي لمواجهة مثل هذه المواقف.

الميزة الثانية: إن بعض أشكال هذا الأسلوب، كالنمط الأوتوقراطي الخير الذي يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل، وهو ما يسمى بالقائد المتفاني في العمل يمكن أن يكون ناجحاً وفعالاً في بعض المواقف، وعندما تتوفر الأجواء الملائمة لممارسته.

وتتمثل الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير، وأن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة، وأنه ليس من مسؤوليته التحفيز.⁶²

2- القيادة الديمقراطية وخصائصها:

يستند هذا الأسلوب من القيادة على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والمشاركة وضع الخطط والسياسات، ويساعد هذا الأسلوب أو النمط على إفساح المجال للإبداع والابتكار والمبادأة، وتقدير جهود العاملين، ويمارس القائد إشرافاً عاماً لتحفيز العاملين، ورفع مستوى أدائهم في العمل واعتماد أسلوب التأثير بدلاً

⁶¹ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 164-166.

⁶² - عدي عطا، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، 2012، ص 25.

من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين كما يساعد على الاهتمام بالعاملين في تحقيق الرضا الوظيفي وتذليل مشكلات وصعوبات العمل.⁶³

والقيادة الديمقراطية هي التي تنأى عن حكم الفرد، فلا يوجد فرد يستطيع أن يباشر القيادة بمفرده... ويجب أن يميل القادة الإداريون إلى القيادة الديمقراطية، كما تتمثل في مواقف معينة يتأثر فيها العاملون بتصرفات الإداري، بحيث يشترك هؤلاء الأفراد في تشكيل هذه التصرفات.⁶⁴

فالقائد في ظل هذا النمط القيادي لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة، وعادة تتم القيادة من خلال الترغيب وليس التخويف، ومن خلال اعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار، فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرار، إلا أن توجيهه ورقابته يلزمان في توجيهه وترشيد المناقشات.⁶⁵

لأنه يجب علينا أن ننتبه إلى خطورة التمادي والمبالغة في المشاركة الديمقراطية التي قد تؤدي إلى التعطيل في اتخاذ القرارات إزاء موقف معين لا يتحمل التأخير والتردد، وكثيرا ما تفشل الإدارة في موقف معين لان القرارات قد وصلت ولكن بعد فوات الأوان؟

والقيادة الديمقراطية تقوم على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في:⁶⁶

أولا: العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: وتدور حول الأفكار الأساسية التالية:

1. أنه حتى يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل يجب أن يحدث اندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه.
2. لا يجب أن تتعارض مصالح الموظف مع مصالح التنظيم.
3. يجب أن يعامل الأفراد العاملين المعاملة التي تحفظ لهم كرامتهم، شأنهم في ذلك شأن أي إنسان آخر، لأنهم كقائدهم آدميون من حقهم أن تحفظ لهم حقوقهم الإنسانية.
4. يجب الاهتمام بإشباع حاجات الأفراد العاملين عن طريق تحفيزهم الإيجابي.

ثانيا: تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه: يتطلب ذلك تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه توافر ما يسمى بالحساسية لمشاعرهم لدى القائد، بمعنى أن تتوافر لدى القائد حساسية للعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه، ورد فعل تصرفاته

⁶³ - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 241.

⁶⁴ - صالح بن حبتور عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 143.

⁶⁵ - المرجع نفسه، ص 143.

⁶⁶ - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 183.

بالنسبة لهم ويعتمد تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه على مدى قدرته على إدراك ذاته وإدراك وجهة نظر مرؤوسيه وذلك يتضمن نقطتين هما: إدراك القائد لنفسه، وإدراك القائد لوجهة نظر مرؤوسيه.⁶⁷

ثالثاً: تفهم القائد لمشاكل المرؤوسين ومعالجتها:

القائد الديمقراطي هو الذي يتفهم مشاكل مرؤوسيه جيداً ويعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية دون أن يثير لديهم استجابات عدائية... فعناية القائد بكل موظف في إدارته عن طريق اجتماعاته الفردية والتي تتيح له أن يستمع لمقترحاتهم واعتراضاتهم والصعوبات والمشاكل التي تواجههم في العمل، كما يستمع إلى شكاويهم وتظلماتهم وظروف العمل غير المريحة وإشعاره لهم بأن اهتمامه لا يقتصر على العمل والإنتاج وإنما يهتم أيضاً بالموظف وصحته ورضاه ومعرفة مشاكله وحلها⁶⁸

3- القيادة الحرة وخصائصها:

يتفق معظم كتاب الإدارة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية- الأوتوقراطي والديمقراطي في أنه يستهدف توجيه جهودات الأفراد العاملين في ظلّه من خلال التأثير في سلوكهم ولكن على اختلاف بين هذا الأسلوب والأسلوبين الآخرين في درجة هذا التأثير ووسائله ...

كما يتفقون على أن كل أسلوب من الأساليب القيادية الثلاثة يركز على عنصر معين، ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية على الإنتاج، وترتكز القيادة الديمقراطية اهتماماً أكبر على المرؤوسين فأما القيادة الحرة تركز اهتماماً على الفرد العامل في أداء عمله.⁶⁹

ووفقاً لهذا الأسلوب فإنه يعطى للمرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك.⁷⁰

وإذا كان القائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يقوم بنشاط أداء المهام القيادية المنوطة به إلا أن نوعية النشاط الذي يمارسه وطريقة أدائه - لا حجمه- هي التي تميز نشاطاته عن النشاطات التي يمارسها القائد الأوتوقراطي والديمقراطي....

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الخصائص التالية:⁷¹

⁶⁷ - المرجع نفسه، ص 188- 189.

⁶⁸ - نواف كنعان ، نفس المرجع السابق ، ص 191.

⁶⁹ - المرجع نفسه، ص ص 253- 255.

⁷⁰ - حنفي عبد الغفار، مرجع سبق ذكره، ص 440.

⁷¹ - نواف كنعان، نفس المرجع السابق، ص 255.

1- اتجاه القائد لإعطاء أكبر قدر من الحرية لمروسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، و يعتمد القائد من هذا الطراز إلى تنمية قدرات موظفيه، وزيادة إمكانية العمل لديهم، ويتحقق ذلك بإعطاء الحرية لممارسة السلطة واستقلاليتهم في إنجاز المهام التي تسند إليهم .

2- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمروسيه على أوسع نطاق، وسيلة إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق، لأنه يعطي مروسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم، ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة، فيترك لمروسيه حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ووضع الحلول لإنجاز العمل وحل مشاكله....، ويعتقد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليله وتقييمه ومراجعته للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار في الرأي الذي انتهى إليه...

3 - اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ...، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمروسيه ويسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يتلبس عليهم أمرها... إلا أنه يعتقد في نفس الوقت انه ليس من المفيد أن يشرح لهم تفصيلاً أمور العمل وكيفية أدائه وحل مشاكله، لأنه لو فعل ذلك لأغفاهم من وجوب اتخاذ القرارات بمعرفتهم ويضيع بذلك الفائدة المرجوة من أسلوب الحرية.

الخلاصة:

قسمنا فصلنا هذا إلى ثلاثة مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مختلف التعاريف والمفاهيم للقيادة، وكل تعريف من هذه التعاريف يعكس وجهة نظر صاحبه بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة إلا أن في مجملها تتفق على أن القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف مكونة من ثلاثة عناصر أساسية أولها يتطلب وجود مجموعة من الأفراد وعنصر ثاني هو وجود قائد وأخيراً العنصر الثالث وهو وجود هدف يحرك الناس إليه.

وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى مختلف نظريات القيادة من نظرية السمات والتي تفترض أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية إلى نظرية القيادة التحويلية والتي و ترى بأنه يجب على القائد أن يلهم الأفراد ليضحوا بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، وهذه النظرية تعتبر من أكثر النظريات قبولاً في الوقت الذي تحث فيه لاسيما في ظل التغيرات على المستوى الدولي والمحلي، وكذا النظرية الموقفية التي تؤكد بان القائد تصنعه الأحداث أي إنه يصلح لظرف ما وقد لا يصلح لظرف آخر، واستنتجنا من كل النظريات بأن القائد الفعال هو الذي يهتم بالعمل وفي نفس الوقت يهتم بالناس مع مراعاة الوقت والجودة والتكلفة.

أما في مبحثنا الثالث و الأخير فقد تطرقنا إلى أنواع القيادة وهذه الأنواع للقائد الأوتوقراطي والديمقراطي والقيادة الحرة هي عوامل أكيدة لبناء التماسك النفسي داخل الجماعة، فكل واحد منها له تأثيره الإيجابي القوي الخاص به على المناخ العاطفي للأفراد، وكما أن له تأثيره الإيجابي في التنظيم.

لهذا على القادة الذين يتوقعون التميز ويجسدونه بإمكان هذه الأنواع أن تنجح الأداء القيادي إلى حد كبير خاصة لدى القادة الأكفاء المحترفين ذوي كفاءات علمية وعملية عالية.

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد.
المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها
أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
ثانياً: تطور إدارة الجودة الشاملة
المبحث الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها
أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
ثانياً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
المبحث الثالث: المقاييس والمعايير المتبعة لقياس الجودة
خلاصة

تمهيد:

نظرا للظروف الصعبة التي تعيشها مختلف المنظمات الحكومية كانت أو الخاصة وفي معظم دول العالم و في سبيل تحقيق الميزة التنافسية بينهما، نجد أن هذه المنظمات في الآونة الأخيرة قد لجأت إلى استخدام أساليب إدارية حديثة واعية في إدارتها من أجل المحافظة على بقائها، واستمراريتها في ظل الإزديحات التنافسية فيما بينها ومن بين هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال تصميم برنامج للجودة الشاملة وسبل تطبيقها وكذا برنامج تدريبي للعاملين لزيادة وعيهم بأهمية استخدام إدارة الجودة الشاملة للتقليل من التكاليف، وتقديم الخدمة بمستوى مقبول قائم على نوعية المنتج، وليس كميته فقط من أجل تلبية و إرضاء الحاجات المتزايدة للعملاء.

وخصصنا هذا الفصل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها، والأسس القائمة عليها، وأهدافها، وكذا معايير الجودة الشاملة.

لقد تعددت وتباينت التعاريف والمفاهيم التي أعطيت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الكتاب والباحثين في هذا المجال لذا نجد من الصعوبة أن نضع تعريفا موحدا لمعنى ومضمون الجودة الشاملة وأهدافها وسنحاول في مبحثنا هذا التعرض لأهم التعاريف والمفاهيم قصد الخروج بتعريف إجرائي نبني عليه باقي الدراسة.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها.

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية المستحدثة التي تستهدف تحقيق التميز في أداء المنظمة بشكل عام، وذلك من خلال توفير ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسي على الوفاء برغبات واحتياجات العملاء (الداخليين والخارجيين)، واستخدام الطرق والأساليب العلمية اللازمة لدراسة وتطوير وتحسين عمليات المنظمة بشكل مستمر، والتعامل مع الأفراد وتشجيعهم على الابتكار والإبداع من خلال تباع أساليب إشراف وتدريب فعالة⁷².

كما أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

ويفهم كثيرا من الناس بأن الجودة تعني (النوعية الجيدة) أو (... الأصلية) ويقصد بها كيف عكس الكم الذي يعني العدد.⁷³

وسنورد فيما يلي بعض التعريفات الخاصة بمفهوم الجودة أولاً و مفهوم إدارة الجودة الشاملة ثانياً.

يرجع مفهوم الجودة *Quality* إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* التي يقصد بها طبيعة الشخص، أو طبيعة الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان.

كما أن الدين الإسلامي الحنيف أعطى اهتماماً واسعاً في التوكيد على العمل الجاد و النافع وهو ما نصت عليه الآية الكريمة "وقل اعملوا فسيرى الله أعمالكم ورسوله والمؤمنون".

أما السيرة النبوية الشريفة فهي غنية بالأحاديث الشريفة التي تعظم العمل، فيقول النبي صلى الله عليه وسلم: "إن الله كتب الإحسان في كل شيء" ويقول النبي صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

وقد عرف قاموس التراث الأمريكي الجودة بأنها خصائص أو سمات الشيء، أما اليابانيون فقد عرفوا الجودة بأنها الرضاء المطلق للزبون أو العميل ورضا الزبون يشمل رضاه عن المنتج ذي الجودة العالية، ورضاه عن عملية الشحن والتوزيع ضمن الميزانية والوقت المناسب، ورضاه عن طريق العملية التجارية وبنود العقود وغيرها.⁷⁴

وهناك تعريف واسع الانتشار للجودة تم تزويده من قبل منظمة المعايير الدولية التي تسمى *(iso) international standardisation organisation* وهي منظمة تعنى بإصدار نشرات ومعلومات

⁷² - محمد محمد إبراهيم، أسامة عبد الحليم مصطفى، أصول ومبادئ الإدارة الحديثة، د.ب.ن: مطابع الولاء الحديثة، 2007، ص 412.

⁷³ - بلال خلف السكرانة، دراسات إدارية معاصرة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص 193.

⁷⁴ - خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات الإستراتيجية للمدراء المعاصرين، ط1، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص

تخص المعايير، والمقاييس العالية الجودة لمختلف القطاعات الصناعية كالمهندسة والطب والكمبيوتر والاقتصاد وغيرها، وقد عرفت منظمة الأيزو الجودة كما يلي: الجودة عبارة عن مجموعة من السمات أو الخصائص لمنتج أو خدمة معينة والتي تظهر مقدرتها على تلبية الحاجات الضمنية و الصريحة.⁷⁵

ويرى البعض أن الجودة الشاملة تعني جملة الخصائص التي تمكن المنتج من تلبية احتياجات ورغبات الزبائن والتي تمكن من تقليص فرص التالف من الوحدات، ويتفق مع هذا المعنى التعريفان اللذان أوردهما ريني "إديغوفر *jean rechar dig hoffre*" الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الجودة التي تؤثر على مقدرته في إشباع الحاجات و الجودة هي وسيلة لتجنب العطب وفضلات الإنتاج، وتبذير الموارد.⁷⁶

أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعتبر أن الجودة عموماً هي "مجموع الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة."⁷⁷

وتعرف الجودة كذلك بأنها مجمل مميزات مادة ما تحدد قدرتها على تلبية الحاجات الموصوفة أو المتضمنة.⁷⁸

كما يرى بعض الكتاب أن معنى الجودة يتوقف على زاوية النظر إليها، وبناء على ذلك يمكن التمييز بين وجهات نظر ثلاثة حول الموضوع وهي "الجودة كما يتم تحديدها في تصميم المنتج، وعموماً ما أصطلح على تسميتها بجودة التصميم والجودة المحققة خلال العملية الإنتاجية في حد ذاتها، وهي ما تسمى بجودة الأداء كما أن للجودة خمسة مداخل يمكن أن تعرف من خلالها وهي:"⁷⁹

أ- **مدخل المثالية:** حيث إن الجودة هي مفهوم مطلق يعبر على مستويات التفوق والكمال ومن ثمة لا يمكن تعريفها، ولكن يمكن الإحساس بها والتعرف عليها.

ب- **مدخل المنتج:** حيث يعبر عن قياسها وتحديدها بدقة وهي تمثل بالنسبة للمنتج مستوى احتوائه على عنصر ما من عناصر الخواص المكونة له.

ج- **مدخل المستخدم:** ويعتبر أن الجودة هي مناسبة لمنتج أو الخدمة للاستخدام.

د- **مدخل التصنيع:** حيث ينظر إلى الجودة نظرة هندسية تصنعية وبالتالي فهو يعتبر أن الجودة هي مدى تحقيق المواصفات.

⁷⁵ - خضر مصباح الطيبي ، نفس المرجع السابق، ص 205.

⁷⁶ - سالم سهام، طراني حدود، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، (مذكرة لنيل شهادة الليسانس غير منشورة، جامعة المسيلة، 2012)، ص6.

⁷⁷ - المرجع نفسه، ص 6.

⁷⁸ - بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 193.

⁷⁹ - سالم سها، طراني حدود، مرجع سبق ذكره، ص 7.

هـ- **مدخل القيمة:** حيث إن الجودة هي مدى تحقيق المنتج لأداء معين بسعر أو بتكلفة مقبولة.

ومن خلال استقراء التعاريف سالفة الذكر وغيرها من التعاريف يمكن أن نعتمد التعريف الإجرائي التالي:
الجودة هي تلك المواصفات والخصائص التي يشتمل عليها المنتج، والتي تحقق التطابق مع التصميم الذي وضع قبل وأثناء عملية إنتاجه، وكذلك يجب أن تتوافق مع ما يطلبه ويتوقعه المستخدم وتجعله يشعر بالرضا بعد اقتنائه لهذا المنتج.⁸⁰

بعدها تطرقنا إلى مفهوم الجودة ومختلف التعريفات وخروجنا بتعريف إجرائي لها سنحاول التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسات مختلف الكتاب والباحثين، ومحاولة تقديم تعريف إجرائي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة نبي عليه باقي دراستنا. يعتبر كل من "إيدوارد ديمينج و جوزيف جوران وفيليب كروزبي" من أشهر الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة أو الكلية وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "خلق ثقافة متميزة حيث يسعى جميع المديرين والعاملين بالمنظمة إلى:⁸¹

- مقابلة توقعات العملاء.

- أداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية.

- تحقيق مستويات جودة عالية بفاعلية وفي أقصر وقت .

وقد قدم معهد الجودة الفدرالي تعريفا للجودة الشاملة على أنها: "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء."⁸²

كما عرفها "ستيفن كوهن ورونالد براند": "أنها التطوير والحفاظة على إمكانات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له."⁸³

وهناك مجموعة من التعاريف التي تساعد في إدراك هذا المفهوم وبالتالي تطبيقه لتحقيق الفائدة المرجوة منه، لتحسين نوعية الخدمات والإنتاج ورفع مستوى الأداء وتقليل التكاليف وبالتالي كسب رضا العميل، فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة من قبل BQA منظمة الجودة البريطانية حيث *TQM* على

⁸⁰ - سالم سها، طرائف حدوده ، نفس المرجع السابق، ص7.

⁸¹ - هالة محمد لبيب عنبة، ديفين عزت الجيشى، الإدارة العامة، القاهرة، د.د.ن، 2008، ص 422.

⁸² - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص 219.

⁸³ - المرجع نفسه، ص 219.

أنها" الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا".⁸⁴

أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف *TQM* يكون على الشكل التالي: "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين".⁸⁵

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي:⁸⁶

- إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.
- الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.
- الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة أما بالنسبة للفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي متعددة من أهمها:
- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية.
- تعزيز العلاقات بين الموردين.
- رفع درجة رضا العملاء.
- تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.
- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف.
- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.
- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة.
- تطوير القدرات من خلال التدريب .

⁸⁴ - بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، ص 194.

⁸⁵ - المرجع نفسه، ص 194.

⁸⁶ - سالم سها، طرائف حدودة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

- حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

وخلاصة القول :⁸⁷

يمكن النظر إلى الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة بحيث أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية، وذلك بهدف إرضاء المستهلك من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة وبالتالي فجوهر الجودة الشاملة هو:

- تأسيس فكرة التحسين المستمر.
 - العمل على جعل عملية التحسين داخلية وليس نتيجة الشكاوى.
 - إشراك جميع العناصر في المنظمة.
 - جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية.
 - استخدام أساليب مناسبة لضبط العملية.
 - جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية.
 - استخدام أساليب مناسبة لضبط العملية.
 - جعل عملية الجودة مصممة وليست تفتيش على المعيب.
 - وضع أهداف محددة للوصول إليها.
 - العمل على استيعاب أثر الاختلاف على العمليات.
 - العمل على إشراك المزودين بالعملية.
 - التأكد من التكلفة المثلى.
- ومنه الهدف من الجودة الشاملة هو توسيع مفهوم الجودة.

إلى	من
أساليب وقائية لمنع ذلك	الفحص ومتابعة المعيب
تصميم وبناء الجودة	فحص الجودة
تحسين مستمر للعمليات	مستويات مقبولة من المعيب

- تعريف إجرائي:

الجودة الشاملة: هي مجموع الفلسفات الفكرية والإدارية المتكاملة ومجموع الأدوات الإحصائية التي تشمل الأنشطة والوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، وإشباع حاجات ورغبات العميل والموظف على حد سواء من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات، والسلع المقدمة بكفاءة، وفعالية، وهذا ما يضمن بقاء واستمرارية المنظمة.

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة بأنها جميعاً تشترك في سمات محددة وهي التحسين المستمر في جودة الأداء وبالتالي فإن التطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من طرف القيادة الإدارية سوف يؤدي حتماً إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها وتطويرها بما يتلاءم ومتطلبات السوق والعميل على حد سواء.

ثانياً: تطور إدارة الجودة الشاملة:

إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها بشكل كبير في العقدين الأخيرين فانتشرت الدراسات والأبحاث والكتابات والأنشطة الأخرى مثل الندوات والمؤتمرات، وإذا كان هذا الاهتمام المتزايد يتعلق بالمؤسسات العلمية الأكاديمية، ومراكز البحث العلمي فإن مجال التطبيق أيضاً شاعت شعارات تطبيق الجودة الشاملة على كثير من المنظمات، وتسابقت الشركات للحصول على شهادات الجودة المختلفة.

ونظراً لاتساع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتي تناولتها العديد من الكتابات الإنجليزية والعربية فإن الباحث سيقصر على عرض تاريخ نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، وقد كانت هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العملاء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطوره، ففي عام 1931 بدأ *edwards deining* وهو مهندس تصنيع والذي تعلم على يد *shewnart* بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين، وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجالات علمية في اليابان أما *jurán joseph* فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة، حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة⁸⁸

لقد كان اهتمام فلسفة الجودة في مختلف المراحل التاريخية لجودة المنتج النهائي فكان الصناع والحرفيون يقدمون منتجات غاية في الإتقان والجودة بسبب كبر حجم المؤسسات، وظهور الآلات فكانت نسبة الوحدات المبنية من المخرجات مرتفعة، وارتفعت بذلك تكاليف الإنتاج فدعت الحاجة إلى إيجاد أساليب علمية تمكن من

الرقابة على الإنتاج والتأكد من مطابقة المخرجات للمعايير، فكانت المرحلة الأولى للاهتمام العلمي بالجودة بإسهامات مدرسة الإدارة العلمية.⁸⁹

المرحلة الأولى: مرحلة الثورة الصناعية:

والتي أحدثت تغيرات جذرية في مجال الصناعة ويمكن تناولها كمايلي:⁹⁰

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة وأصبح له شكل وهيكل تنظيمي.
 - كثرة عدد العاملين في المصنع.
 - كبر حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة.
 - ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.
- * تميزت هذه المرحلة برقابة المشرف، حيث كان يتحمل مسؤولية التحقق من جودة المنتج.

المرحلة الثانية: مرحلة الإدارة العلمية.

قدمت الإدارة العلمية للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي، وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم يعرف بفحص الجودة *qualité* *inspecteur* التي سحبت بموجبه مسؤولية فحص الجودة المنتجات من المشرف المباشر وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة،⁹¹ ووضعت مواصفات قياسية في التصنيع ومورست عمليات تفتيش صارمة وسميت " بالرقابة البوليسية".⁹²

بهدف التأكد من المطابقة للمخرجات والمعايير، وتحديد الانحرافات بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ولقد جاء تاييلور بفكرة تنميط الأداء والتخصص وأن جميع الأعمال تؤدي وفق طريقة وحيدة ومثلى وهو مبدأ *one test way*

المرحلة الثالثة: مرحلة الرقابة على الجودة:

ظهرت مرحلة الرقابة على الجودة في مطلع الثلاثينات من القرن العشرين، واختصت هذه المرحلة أساسا في مراقبة جودة المخرجات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في رقابة الجودة والتي تمكن الإدارة من الوصول

⁸⁹ - سيد عامر وآخرون، الإدارة بالجودة الشاملة، مركز سارفيس لاستشار التطور الإداري، مصر، 2000، ص 70.

⁹⁰ - فهيمة بديسي، "إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق" مجلة العلوم الإنسانية، ع: 21، جوان 2004، جامعة قسنطينة، ص ص 93-105.

⁹¹ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر"، ط1، عمان: دار وائل لطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 22.

⁹² - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار جرير، 2007، ص 45.

إلى المؤشرات تفيد في الحكم على جودة المنتوجات بما تفيد في تطوير وتحسين تصميم المنتج وتخطيط العمليات الإنتاجية والوظائف المرتبطة بها، وذلك بهدف منع أو تقليل نسبة العيوب في المنتجات.⁹³

هذه النمطية مكنت الخبراء من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وكانت أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية *simpling technique* حيث صمم كل من *harry nomming et harold* أسلوبا إحصائيا لفحص عينات من الإنتاج بدلا من فحصه كله، وهذا الأسلوب لم يعد مقبولا في عقد الثمانينات الذي اشتدت فيه المنافسة، لأنه أسلوب لا يتصف بطابع الدقة ولأن فحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيقا على مستوى جودة الإنتاج كله، وهذا يعني احتمال وصول وحدات من الإنتاج إلى السوق بها أخطاء أو عيوب، لأن ذلك يؤثر سلبا على سمعة المنظمة في السوق.

والملفت للانتباه أن أب إدارة الجودة الشاملة، "إدوارد دومينغ *deming.Ed*" قد استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء التنفيذ ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق.⁹⁴

المرحلة الرابعة: مرحلة تأكيد الجودة:

لقد أعقبت هذه المرحلة الحرب العالمية الثانية، فمنذ مطلع الخمسينات أخذ مفهوم الجودة بعدا آخر، ففي المراحل السابقة لم يكن هناك اهتمام بالمستهلك بل كان الاهتمام منصبا فقط على جودة المخرجات، وأن الجودة هي ما يعتقد المنتج أنه جيد، ومع تبني فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح عكس المراحل السابقة تؤثر وتتأثر ببيئتها، وكان التنافس بين المؤسسات في هذه الفترة في تزايد مستمر و إستمر الصراع التنافسي حول من يستطيع كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن بغية الفوز بالمعركة التنافسية، وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، وأصبحت المؤسسات تتنافس على من يخدم المستهلك بأحسن طريقة ممكنة، وإشباع حاجاته وتحقيق رضاه، فتغيرت عندئذ فلسفة الجودة من الرقابة الإحصائية على الجودة التي سادت الفترة السابقة إلى تأكيد الجودة والذي يعني " جميع الأنشطة التنفيذية المخططة والضرورية لتوفير ثقة كافية بأن المنتج يستطيع الوفاء والالتزام بتحقيق اشتراطات معينة للجودة.⁹⁵

⁹³ - إيناس مصطفى محمد سليمان، تطور مقاييس المراجعة الداخلية للوفاء باحتياجات مراجعة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية،

(أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005)، ص 07.

⁹⁴ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁹⁵ - محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والايزو 9000، شركة ييمكو، مصر، 1996، ص 69.

وهذا يعني تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل فالكل يشترك بشكل متعاون لمنع وقوع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية فالجودة عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به، ولتحقيق هدف إنتاج دون أخطاء يجب أن ينتهج أسلوب تأكيد الجودة باستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة وهي:⁹⁶

- 1- الرقابة الوقائية: وتعني متابعة تنفيذ العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه، والعمل على منع حدوثه.
- 2- الرقابة المرحلية: وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مسألة الجودة، حتى لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة إلى أخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته، لأن ذلك يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً.
- 3- الرقابة البعدية: وتعني فحص المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل تسويقه، وذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب.

ويتضح أن هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة تتكامل مع بعضها من أجل الوصول إلى إنتاج بدون خطأ.

المرحلة الخامسة: الجودة الإستراتيجية:

ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي 1970 و1980 وذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة كبيرة بين الشركات لكسب أكبر حصص في السوق، وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي أغرقت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة، وتشير الكتب إلى أن شركة *IBM* الأمريكية هي أول شركة تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام الزحف الياباني، حيث رسمت استراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:⁹⁷

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار *market driven quality*.

- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فهي عملية متكاملة لا يمكن تجزئتها.

- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل.

ومن الشركات العالمية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية، نجد شركة جولد ستار *GOLD STAR* وسامسونغ *SAMSUNG* بعد عام 1980، حيث كانت هاتين الشركتين تقومان على أساس الإنتاج الكبير الحجم وبمستوى جودة عال لغزو أسواق البلدان الفقيرة والنامية، وقد ساعدها على ذلك مستوى الأجور المنخفضة، ولكن مع تزايد حدة المنافسة، شعرت هاتان الأخيرتان بالخطر، فلجأت إلى تغيير استراتيجيتها، حيث

⁹⁶ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁹⁷ - المرجع نفسه، ص 27.

تبنّت إدارة الجودة الإستراتيجية وتفعيل أسلوب تأكيد الجودة كأسلوب رقابي لتحقيق الجودة العالية على المدى الطويل، وإحداث مراكز بحث من أجل تطوير المنتجات، ورصد مبالغ مالية كبيرة في ميزانيتها لأجل تحقيق هذا الهدف، كما حدثت لديه قناعة ما فائدة شراء سلعة منخفضة لا تعمر؟ أو أعطائها كثيرة وصيانتها مستمرة تفوق تكلفتها فرق السعر بينها وبين السلعة العالية الجودة.

المرحلة السادسة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن العشرين وهو يعتبر من أرقى نظم إدارة الجودة وكان لشدة المنافسة العالمية واكتساح الشركات اليابانية للأسواق العالمية، وتراجع الحصص السوقية للمؤسسات الأمريكية، والأوربية بالإضافة إلى الاهتمام المبالغ بالمستهلك، والاهتمام بتحقيق رغباته وتطلعاته والبحث عن خصائصه واحتياجاته، والعمل على تلبيةها وتحقيق رضاه وكسب ثقته وولائه من خلال ابتكار منتجات جديدة ذات مستوى عال من الجودة وتحقيق مزايا تنافسية، تضمن لها البقاء في السوق، كل ذلك أوجب على المؤسسات إيجاد مدخل حديث يضمن للمؤسسة جودة المنتج النهائي فكان مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ولقد تميزت هذه المرحلة بإيجاد ونشر ثقافة متميزة عن الجودة حيث تتضامن بصورة كل جهود العاملين والمدبرين نحو تحقيق رغبات العملاء بصورة منتظمة منذ بدايتها ومستمرة مع مراعاة تنفيذ الأعمال الصحيحة بالطريقة الصحيحة والتي تتصف منذ بدايتها بالفاعلية والكفاءة الاقتصادية.⁹⁸

ومن هنا يتضح لنا أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هو في الواقع إلا تطورا لإدارة الجودة الإستراتيجية التي اتخذتها الولايات المتحدة الأمريكية كوسيلة دفاعية لصد غزو المنتجات اليابانية لأسواقها، لأن الشركات اليابانية هي الأخرى نمت منها متطورا في مجال تحسين الجودة وهو ما أسماه رائد الجودة اليابانية "ك.اشيكاوا" بالرقابة الشاملة على الجودة *total quality contrôle*.⁹⁹

ويرى الباحث من خلال التطور التاريخي لمفهوم الجودة أن المرحلة الأخيرة من التطور أدت إلى إضافة استراتيجيات لتحسين العمليات والتي بدورها أدت إلى إدخال تغييرات هيكلية في أساليب تنفيذ المهام، وكذلك اتساع مفهوم الجودة ليشمل المستويات الهيكلية للشركة ضمن استراتيجية شاملة، وكل ذلك يحتاج تدعيما من قبل القيادة الإدارية للقيام بمهامها ومواجهة التحديات التي تعترض طريقها والتغلب عليها.

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها.

⁹⁸ - إيناس مصطفى محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 08.

⁹⁹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

قبل أن نتطرق إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها ارتأينا أن نوضح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية في جميع المراحل، والخطوات الإدارية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	المراحل والخطوات
رقابة ذاتية	كثيفة من الرئيس إلى المرؤوسين	الرقابة
تنظيم أفقي مسطح	تنظيم هرمي	الهيكل التنظيمي
لا مركزي مبني على البيانات والإجراءات العلمية والمشاركة التامة والتحسين	مركزي مبني على معرفة الناس في قمة الهرم	اتخاذ القرار
البحث عن المشكلات وترقيتها وإتباع أسلوب الفعل للكشف عنها ومنعها من الحدوث	تجنب المشكلات وتأطيرها وعدم محاولة إصلاح شيء إلا إذا تعطل تماما من خلال أسلوب رد الفعل	حل المشكلات
لا يمكن تحمل أو قبول الأخطاء أو إهدار أو إعادة الأعمال لتجنب إعادتها	يمكن التعامل معها ويتم تحملها بدرجة معينة والأخطاء وعادة يتم اكتشافها وتصحيحها	الأخطار والإهدار وإعادة الأعمال
تخطيط طويل الأجل، تفكير استراتيجي وتركيز داخلي وخارجي على العميل والتحسين المستمر.	تخطيط قصير الأجل مع تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة عند حدوث المشكلة	التخطيط وتركيز جهود التحسين
المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل فرق عمل مدربة وفقا لمعلومات وبيانات تم جمعها من عملاء الداخل والخارج	المنتجات والخدمات يتم تحديدها يتم تصميمها من قبل الإدارة المختصة وفقا لمعرفة الخبراء	تصميم المنتجات والخدمات
الأفراد الذين يؤدون العمل يعرفونه أكثر لذلك فالموظفون يشاركون في تحسين الإجراءات والعمليات الإدارية	المديرون يعرفون أكثر والموظفين ما عليهم سوى الاستماع إلى التعليمات والتنفيذ العربي لها	المديرون والموظفون
تحقيق الجودة لزيادة الإنتاجية	هما هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد	الإنتاجية والجودة
الجودة مسؤولية الإدارة ويلقي اللوم على الإدارة والنظام المتبع عند تردي الجودة	الجودة مسؤولية الأفراد ويلاومون بشكل مباشر عن تردي الجودة	المسؤولية عن الجودة

المصدر: مأخوذ من تطبيق الأستاذ عبدو مصطفى، مقياس نظرية التنظيم والتسيير للموسم الدراسي 2011/2012.

أولا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب توفر بعض العناصر قبل البدء في تطبيقه بهدف ضمان قبول العمال للتغيير الذي سينتج عنه تبني هذا المفهوم، والتأكد من دعمهم لنجاح هذه الطريقة الجديدة في إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه المتطلبات الأساسية:

1- دعم وتأكيـد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

من أهم العوامل التي تضمن التطبيق لإدارة الجودة الشاملة هو دعم الإدارة العليا، وتأكيـد هذه الفكرة يجب أن يكون نابعا عن اقتناعها بجمية التطوير والتحسين المستمر حيث إن قرار تطبيق مداخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم نجاحه دون وجود رغبة حقيقية في تحقيق هذا المبتغى، ومنه فإن الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات وتخصيص الإمكانيات اللازمة من موارد مالية وبشرية.¹⁰⁰

2- التركيز على العميل:

إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة هو رضا العميل وإسعاده، وبالتالي فإن إقناع الإدارة والعمالين بالتوجه نحو العميل مطلب أساسي، بالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم، وأن تفعل من نظام التغذية العكسية.¹⁰¹

3- التعاون وروح الفريق:

ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة، ذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساسا على فرق العمل.¹⁰²

4- التعليم والتدريب المستمر:

من خلال نقل المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وإدارتها وأساليبها تتطلب أن يتم تأهيل كافة العاملين من خلال وضع خطة للتعليم والتدريب على كافة المستويات وإن كانت محتويات البرنامج تختلف من مستوى إلى آخر وفقا لنوعية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة، لكل منهم وأن ذلك يضمن أن تكون مهارات العاملين واتجاهاتهم منسجمة ومسيرة لفلسفة التحسين المستمر، وقد أكد ديمنج على أهمية التدريب باعتباره عنصرا من عناصر إدارة الجودة الشاملة عندما ذكر " إذا أردنا أن نضع مدخل مفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي فإنه يجب التأييد بالتدريب وخاصة للخطأ الأول من الموارد البشرية".

5- ممارسة النمط القيادي المناسب:

¹⁰⁰ - فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، الإسكندرية، 1992، ص 45.

¹⁰¹ - عرفة سيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 194.

¹⁰² - المرجع نفسه، ص 194.

إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي الذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر مع التعليمات، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة، ويقول (ريتشارد ويليامز) في هذا المجال إنه إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساساً بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.¹⁰³

6- مشاركة العاملين في الجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والجودة:

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة العمل على إزالة الحواجز من أمام جهود تحسين الجودة والتخلص من الخوف حتى يتمكن كل فرد من أن يعمل لأجل المنظمة وهذا لن يتحقق إلا من خلال عمل الأفراد كفريق واحد، وأيضا يجب مشاركة الموردين بأنهم شركاء وعن طريقهم سيتم المحافظة على الجودة من خلال العمل الجماعي.¹⁰⁴

7- وجود نظام للقياس:

من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على استخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، مما يسمح باكتشاف الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.¹⁰⁵

8- فعالية نظام الاتصالات:

من الضروري أن يكون هناك نظام فعال للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوسين أو بين داخل المنظمة وخارجها، وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيه بمضمونها في أقرب وقت.¹⁰⁶

ويشير كريج (1994) إلى خمس متطلبات هي:¹⁰⁷

- القيادة الملهمه.
- التزام الإدارة العليا والعاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تأكيد تشكيل فرق العمل.

¹⁰³ - عرفة سيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 194.

¹⁰⁴ - فريد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 48.

¹⁰⁵ - عرفة سيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 194.

¹⁰⁶ - المرجع نفسه، ص 195.

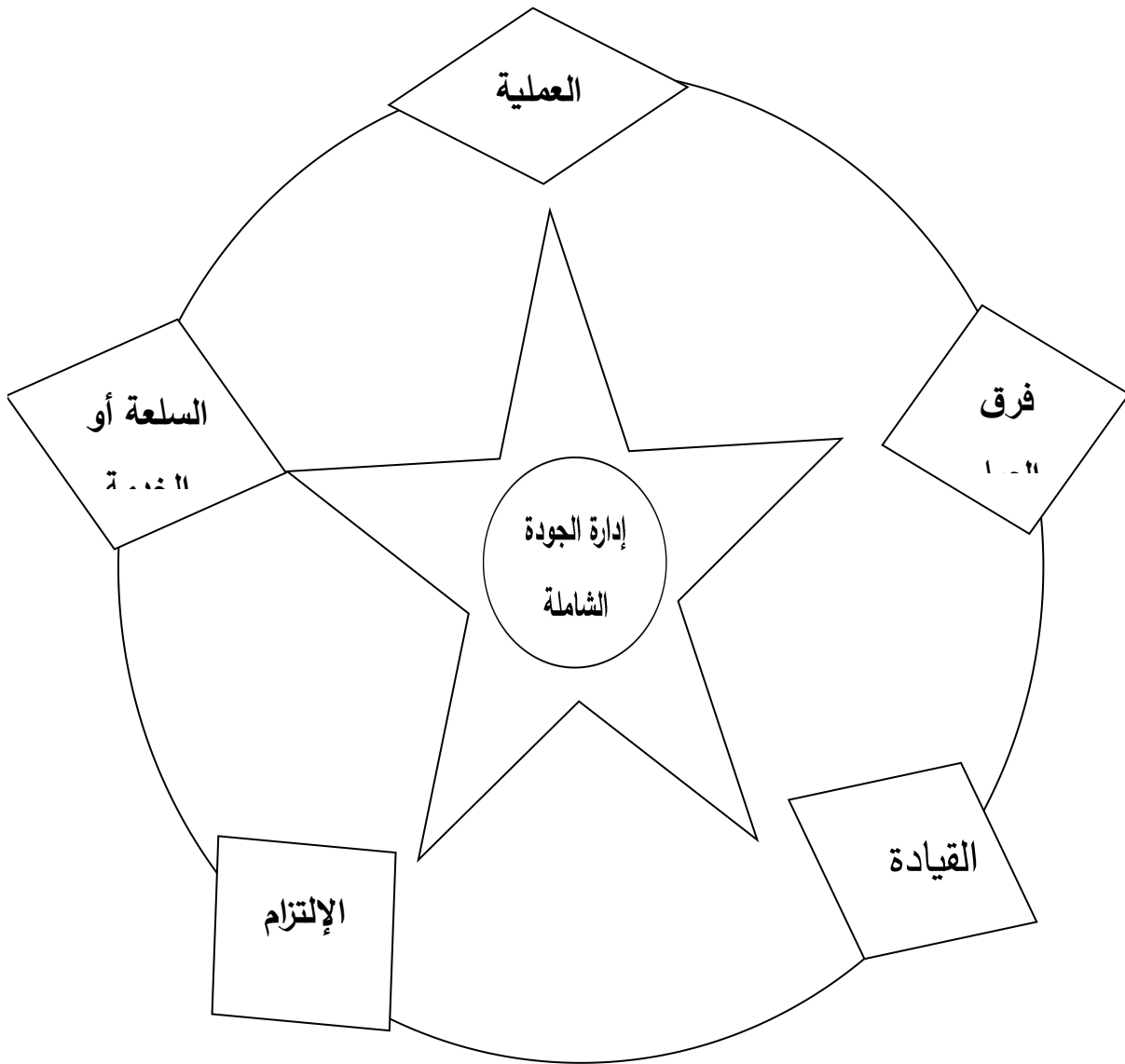
¹⁰⁷ - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، كلية التربية، ابن الهيثم، عمان (الأردن)، 2007، ص 343.

- التصميم الفعال للسلع والخدمات.

- التركيز على العملية

وكما هو موضح في الشكل التالي فإن وجود قيادة فعالة والالتزام الجدي من طرف الإدارة و العاملين مع تأكيد تشكيل فرق العمل والتصميم الواضح للسلع والخدمات بالتركيز الجدي على العملية وبتكامل هذه العناصر الخمسة وترباطها تتحقق لنا إدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم (02): يمثل نموذج كريج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 343.

هذا التطبير

- أن تكون التنظيمات على علم و معرفة بالعملاء والزبائن، وأيضا باحتياجاتهم وأن تعمل المنظمات على تعديل وتطوير السلوك والأساليب اللازمة والضرورية لتطوير مخرجاتها بما يتماشى مع احتياجات الأفراد، والتغيرات البيئية المحيطة، وتستطيع المنظمات تطوير آليات تساعد على تفهم احتياجات العاملين وتساعد على دراسة التغيرات البيئية المحيطة بها.

- ضرورة تعرف المنظمات على منافسيها في السوق المحلي والعالمي، وهذا يعتمد على قدرة المنظمة على تحليل الأسواق للتعرف على الجهات المنافسة من حيث الحجم والموارد والمنتج حتى تستطيع وضع استراتيجيات معينة تدير عليها في الإنتاج والتسويق، وإجراء مقارنة كلية مع هذه الجهات المنافسة، والعمل على رفع مستوياتها إلى الحد المطلوب، ويتطلب ذلك من المنظمة أن تكون على درجة كبيرة من الوعي بجميع المتغيرات البيئية والاستجابة للفرص والمحددات.

- أن تكون على معرفة بنتائج عدم تطبيق الجودة في الخدمات أو المنتجات التي تقدمها.

إن عملية تحديد ودراسة تكاليف ونتائج عدم تطبيق المنظمة لإدارة الجودة يشكل دافعا كبيرا يحفز المنظمة للقيام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، خاصة إذا كانت على معرفة بنتائج تطبيق إدارة الجودة، والفوائد التي سوف تحصل عليها... إلا أن ذلك لا يمنع من القيام بدراسة هذه التكاليف وفقا لمنهجية علمية.

- العمل على تحديد أهداف كل وحدة إدارية فيما يتعلق بإشباع حاجات عملائها الخارجيين والداخليين على حد سواء، ويساعد على تحقيق هذا المطلب الوحدات الإدارية على تحقيق أهدافها ضمن الهدف المحدد في مجال تقديم الخدمات والسلع للجمهور، لذلك تلعب عملية تحديد الأهداف للوحدات الإدارية دورا فاعلا في تلبية احتياجات الجمهور والعمل على إيجاد التكامل والتنسيق ما بين الوحدات الإدارية لتحقيق الهدف العام للمنظمة، لأن عدم تحديد الأهداف لكل وحدة إدارية يترتب عليه تداخل واجبات واختصاصات هذه الوحدات بشكل يؤدي إلى وجود ما يسمى بالصراع التنظيمي.

- التأكد من فهم ومعرفة الأفراد العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، إذ يترتب على هذا الفهم زيادة التزام الأفراد بالمسؤوليات المطلوبة منهم القيام بها، وهذا مهم نظرا لكون مشاركة العاملين في تطبيق إدارة الجودة يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي جيد يساعد على ذلك، وتتطلب هذه المشاركة تدريب الأفراد العاملين على القيام بواجباتهم وربط ذلك بأنظمة حوافز تساعد وتشجع الأفراد على الالتزام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة.

- عدم القبول بتقديم أي خدمات أو سلع لا تنطبق عليها مواصفات إدارة الجودة الشاملة.

- اعتماد تطبيق مفهوم البوادر الوقائية وليس العلاجية عند القيام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يساعد المنظمات على زيادة قدراتها في مواجهة المشكلات قبل حدوثها ومن ثمة تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

ثانيا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو: (تطوير الجودة والمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم).¹⁰⁹

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة وهي:¹¹⁰

1- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعمل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعمل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيرا سلبيا على العميل.

3- تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، أن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات:

وهناك أيضا جملة من الأهداف وفوائد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة:¹¹¹

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين نوعية الخدمات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين الربحية والإنتاجية.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا إلى الحقائق لا المشاعر.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

¹⁰⁹ - بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، ط1، عمان: دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 171.

¹¹⁰ - بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 198.

¹¹¹ - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، نفس المرجع السابق، ص 172-173.

- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.

- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من نسبة الشكاوى.

- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم، وفي هذا الخصوص يقدم عبد الرحمن هيجان بعض التوصيات الضرورية الواجب أخذها بالاعتبار لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه التوصيات هي:¹¹²

- تقييم الوضع الراهن للمنظمة بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- ضرورة معرفة الأسباب والمشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمنظمة التي تدفعها إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- وضع برامج تدريبية للمستويات الإدارية كافة بهدف تنمية مهارات العاملين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- ضرورة توفير ما يعرف بدليل الجودة.

- توفير قاعدة معلوماتية وبيانات ضرورية.

- تطبيق أنظمة حوافز مادية ومعنوية جيدة.

والشكل التالي يمثل فوائد الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: المقاييس والمعايير المتبعة لقياس الجودة:

إن عمليات مراجعة الجودة وتدقيقها تعتبر عملية مكلفة ومستهلكة للوقت والجهد والمال، ويمكن أن تتسبب في تأخير المشروع بعض الوقت إلا أنها تضمن أن يتم إنتاج وتطبيق المشاريع بجودة عالية لذا من المهم أن يتم تسريع عملية المراجعة باستخدام أدوات، و ذلك لجعل عملية التدقيق والاختبار محوسبة تؤدي عملها بشكل فعال وسريع، حيث تسعى هذه المقاييس إلى اشتقاق قيم رقمية أو عددية لبعض الخصائص أو السمات التي تحقق الجودة حيث تتم عملية مقارنة هذه الأرقام مع بعضها البعض ومع الأرقام اللازم الامتثال بها والتي تحقق الجودة وقياس نسبة الجودة للمنتج النهائي.¹¹³

والجودة تمثل مجموعة السمات والخواص للمنتج التي تحدد مدى ملاءمته لتحقيق الغرض الذي أنتج من أجله ليلبي رغبات المستهلك المتوقعة، وتعتبر المواصفات القياسية المحدد الأساسي للجودة، والتي تشكل أعمدة أساسية تقوم عليها جودة الإنتاج وجودة الخدمات، ومن خلال هذه الأعمدة الأساسية يمكن إحداث عمليات التطوير المطلوبة لتلبي رغبات المستهلكين.¹¹⁴

ويفرض الالتزام والتقييد بهذه المعايير والمقاييس على التنظيمات وضع واتباع سياسات وأنظمة وإجراءات مكتوبة تؤمن بشكل متناسق إنتاج السلع والخدمات بما يتناسب مع متطلبات الجمهور واحتياجاتهم، وكون هذه المعايير عامة وشاملة فإنه بالإمكان مطالبة جميع التنظيمات بضرورة العمل وفقا لها، وتتلخص هذه الإجراءات المتعلقة بالجودة الشاملة بما يلي:¹¹⁵

أولاً: ضرورة التزام التنظيمات بالجودة العالمية ومعاييرها في أعمالها كافة والعمليات التي يشملها نظام الجودة هي تلك التي تؤثر في النتائج النهائية للعمل، وتمثل بالنسبة للإنتاج في المؤسسات الصناعية.
ثانياً: أن تلتزم التنظيمات بشروط الجودة وتطبيقاتها على يد أشخاص مؤهلين وقادرين.
ثالثاً: ضرورة توفير برامج تدريب داخلية للعاملين.

رابعاً: أن يكون نظام الجودة ومواصفاته العالمية موثقا على شكل:
أ- دليل الجودة.

ب- دليل إجراءات العمل.

ج- دليل تعليمات العمل.

خامساً: ضرورة إثبات قدرة المنظمة على القيام بتنظيم أعمالها.

سادساً: ضرورة ممارسة الرقابة الإدارية للتأكد من خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإتباع سلسلة المواصفات العالمية في المنتج.

وهناك طريقتان رئيسيتان يمكن من خلالها استخدام المقاييس والمعايير التي يتم تطبيقها لقياس الجودة:¹¹⁶

● إصدار تنبؤ عام حول النظام: وذلك بقياس الخصائص والسمات لمكونات المنتج أو نشاطات ومراحل المشروع، ومن ثمة القيام بتجميع وتكثيل هذه القيم حيث يمكن بعدها القيام بتخمين عام عن سمات النظام مثل عدد

114 - بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 199.

115 - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 259-260.

116 - خضر مصباح الطبطبي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

الأخطاء في النظام أو المنتج أو نسبة المادة الأولية المعينة في المنتج والتي تؤدي إلى نسبة مئوية من الجودة على سبيل المثال قد تصل جودة المنتج إلى 90% أو 40% وهكذا.

● لتعريف المكونات المجهولة المقياس من الممكن أن تقوم بتعريف المكونات الفردية والتي تم اقتباس خصائصها من معيار أو مقياس، وعلى سبيل المثال يمكن قياس المكونات للكشف عن أكبر مكون يتميز بالتعقيد و عدم الإلمام الكامل به والتي يفترض أنها سوف تتسبب في الكثير من الأخطاء والمشكلات حيث يجب أن يتم التركيز على هذه المكونات أثناء عملية المراجعة والتدقيق.

والشكل الذي سنتناوله لاحقاً يبين خطوات وعملية القياس التي تتم من أجل التحقق من معايير الجودة للمشروع حيث تتكون عملية القياس هاته من عدة خطوات هي: 117

● خطوة اختيار المقياس المراد إجراؤها، حيث إن المقياس الذي يؤدي إلى الإجابة عن بعض الأسئلة من يجب أن يتم اختياره ومن يجب أن يتم تشكيله وتعريفه من أجل الحصول على الإجابات الصحيحة.

● خطوة اختيار المكونات التي يجب أن يتم تقييمها، حيث إنه ليس من الضروري أن يتم اختيار كل العناصر من أجل القيام بقياس المعايير عليها و يفضل التركيز على المكونات الجوهرية والتي يتم استخدامها بشكل ثابت.

● خطوة قياس خصائص المكونات والعناصر فالعناصر المختارة يتم قياسها، والمقياس المصاحبة لها يتم حساب قيمة المعيار لها حيث يتطلب هذا تضمين عملية معالجة تمثيل العناصر مثل التصميم والتطور... الخ، وذلك باستخدام بيانات تم جمعها بشكل تلقائي باستخدام أدوات وبرمجيات حاسوب متطورة.

● خطوة تعريف المقياس المجهولة، بعد أن تتم عملية القياس للمكونات فيجب أن تبدأ عملية مقارنة هذه المقاييس مع مقاييس سابقة والتي سبق أن تم تسجيلها وحفظها في قواعد بيانات محسوبة عندها يتم البحث عن القيم غير العادية أو القيم العالية لكل مقياس وهو ما يمكننا من اكتشاف الأخطاء والمشكلات التي تصاحب هذه المكونات ذات قيم مقاييس عالية.

● خطوة تحليل العناصر المجهولة بعد أن يتم تعريف المكونات التي لها قيم مجهولة أو عالية ويجب أن يتم اختبار هذه العناصر ليتم التقرير فيما إذا كانت قيم القياس المجهولة لهذه العناصر تعني أن جودة هذه العناصر لم يتم تحقيقها أو تم تحقيق الجودة فيها.

ويمكن أن نوضح هذه الخطوات بالشكل التالي

شكل رقم(04): يمثل عملية قياس الجودة

اختر أداة المقياس المراد استخدامها

المصدر: خضر مصباح الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

مفهوم الإيزو:

تعرف الإيزو ISO 9000 بأنها عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات المكتوبة عام 1987 تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها سواء كانت سلعا أو خدمات تتوافق أو تفوق حاجات ورغبات العملاء.¹¹⁸

ويشير الرقم 9000 إلى سلسلة المواصفات التي تهتم بإدارة الجودة في الصناعة و الخدمات حيث يعود أصل هذه المواصفات إلى المواصفات البريطانية BS 5750 التي أصدرتها هيئة المواصفات البريطانية عام 1987 بهدف رفع مستوى الجودة في الصناعات البريطانية.¹¹⁹

ويترتب على اعتماد المواصفات والمقاييس العالمية ISO 9000 من قبل التنظيمات، فوائد كثيرة تعود على التنظيم والأفراد بفوائد كثيرة منها:¹²⁰

118 - سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011، الإسكندرية: مطبعة ومكتبة الإشعاع الفني، 2000، ص 119.

119 - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

120 - المرجع نفسه، ص 263، 264.

- العمل على زيادة قدرة التنظيمات على التنافس من خلال اتباع سياسات وإجراءات عمل على درجة كبيرة من الدقة والوضوح والموضوعية ، مما يمكن هذه التنظيمات من تصدير خدماتها ومنتجاتها إلى كل دول العالم، كما تشترط منظمة الغات.

- تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات وطرق العمل بشكل يساعد على المواصفات العالمية.

- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل.

- بناء علاقات قوية ومتينة مع العملاء.

- تعليم المسؤولين في المنظمة أساليب المراجعة والتقييم الذاتي.

- إعطاء العاملين شعورا بالثقة ورفع الروح المعنوية بسبب حصول المنظمة على شهادة الجودة العالمية.

- تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي.

- زيادة الأرباح.

- استمرارية تحقيق الجودة العالية في المنتجات.

- تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية.

- فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع.

الهيئات المانحة للتأهيل: وهي محددة كمايلي:¹²¹

1- **الهيئة الأجنبية:** توجد عدة هيئات غير حكومية تنتمي لبلدان من مختلف أنحاء العالم في مجالات عديدة ومتعددة منها: اللجنة الفرنسية للتصديق *COFRAC* : أنشأت سنة 1944 من طرف الهيئات العمومية الفرنسية (السلطة) تقوم بمنح تفويضات رسمية، لمخابر التجارب والهيئات التي تقوم بمنح شهادات التأهيل للمنتجات والخدمات، وتتدخل هذه اللجنة في عدة مجالات منها الصناعة، التغذية، والخدمات... الخ.

2- **الجمعية الفرنسية لتأكيد الجودة (AFAQ)** تعتبر الهيئة الأساسية في فرنسا المانحة لشهادة الإيزو 9000، بحيث تأسست سنة 1988 وهي هيئة مستقلة ذات طابع غير ربحي، منحت أكثر من 13000 شهادة في فرنسا، وأكثر من 2000 شهادة في مختلف أنحاء العالم منها 25% تخص قطاع الخدمات.

¹²¹ - المادة 7، الجريدة الرسمية، العدد 11، الصادرة بتاريخ 21/02/1998.

3- الهيئات الجزائرية: يعتبر المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية (INAPI) من أهم البيانات الجزائرية المانحة للتأهيل فهو هيئة عمومية ذات طابع صناعي، أنشئ بمرسوم تشريعي رقم 73-62 الصادر بتاريخ 1 نوفمبر 1973 ومن مهام المعهد وصلاحياته نذكر:¹²²

- تأهيل المنتجات مؤسسات، مخابر التجارب وللأشخاص.
- التكوين والتحسين في مجالات التقييس.

- تطبيق الاتفاقيات والمعاهدات الدولية في مجالات التقييس التي تكون الجزائر طرفا فيها.
وتتكون المواصفة الدولية ISO9000 من سلسلة من المواصفات وهي كمايلي:¹²³

• ISO9001 : تنطبق هذه المواصفة على المؤسسات التي تتعامل مع منتج ما من التصميم إلى التسليم إلى العميل إضافة إلى خدمات ما بعد البيع، وهي تشمل على مجالات التصميم، التطوير، الإنتاج، الفحص، والاختبار، التركيب والخدمة.

• ISO9002 : وتنطبق على المؤسسات التي تعمل في الإنتاج، الفحص الاختبار، التركيب فقط فهي تستثني مجالات التصميم والتطوير وخدمات ما بعد البيع.

• ISO9003 : تعتبر هذه المواصفة محدودة الاستخدام لأنها تغطي فقط عمليات الفحص النهائي والاختبار، فهي تنطبق على الحالات التي يمكن فيها التأكيد من الجودة عن طريق الفحص النهائي والاختبار.

• ISO9004 : وتتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر نظام الجودة.

وبالتالي فإن ISO 9001، ISO9002، ISO9003، تحدد المتطلبات لتأكيد الجودة في الحالات التعاقدية، ويمكن اختيار واحد منها حسب طبيعة عمل المؤسسة والعقد المبرم في كل حالة، وتعتبر المواصفة ذات الرقم ISO9001، من أكثر المواصفات شمولية لجميع جوانب نظام الجودة.¹²⁴

ويرى الباحث أن سلسلة معايير الجودة الدولية (إيزو) تمثل إحدى متطلبات مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهي الخطوة الأولى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويرجع السبب إلى ذلك إلى أن المفهوم الأخير ينطوي على ثلاثة عناصر أساسية هي العملية الإدارية، والأفراد، والنظم بينما معايير الجودة تنطوي على منح المنظمات شهادات تأكيد الجودة حول النظم دون أن تمتد مباشرة للعملية الإدارية والأفراد.

¹²² - المرجع نفسه ، ص 7.

¹²³ - علي السليمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، القاهرة: دار غريب، ص 91.

¹²⁴ - موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 259.

خلاصة:

قسم هذا الفصل إلى محورين أساسيين هما:

تناول المحور الأول مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة، و تم فيه تقديم بعض التعاريف والمفاهيم الواردة في هذا الموضوع لتوضيح معنى هذا المفهوم وتوصلنا إلى تعريف إجرائي بأن الجودة هي تلك المواصفات والخصائص التي يشتمل عليها المنتج والتي تحقق التطابق مع التصميم الذي وضع قبل وأثناء إنتاجها وكذلك تتوافق على ما يطلبه ويتوقعه المستخدم وتجعله يشعر بالرضا بعد اقتنائه لهذا المنتج.

بعد ذلك تعرضنا للتطور التاريخي لأفكار الجودة الشاملة، وما هي في الواقع إلا تطويرا لإدارة الجودة الإستراتيجية، وقد استخدمتها الولايات المتحدة كوسيلة دفاعية للحد من غزو المنتجات اليابانية لأسواقها، لأن الشركات اليابانية هي الأخرى أيضا نمت منها متطورا في مجال تحسين الجودة.

كما تطرقنا إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها، و تصب كلها في الأخير لجعل المنظمة أكثر استجابة، وزيادة قدرتها التنافسية مما يفتح لها آفاق وفرص النجاح والاستمرار أكثر وكذلك تعمل على توسيع أفق القيادة الإدارية الفعالة وتوجيه تفكيرها إلى التخطيط الاستراتيجي واتخاذ قرارات أفضل.

وتناول المحور الثاني المقاييس والمعايير المتبعة لقياس الجودة والتي تعتبر المحدد الأساسي للجودة، وأعمدة أساسية تقوم عليها جودة الإنتاج وجودة الخدمات، ومن خلال هذه الأعمدة يمكن إحداث عمليات التطوير المطلوبة لتلبي رغبات المستهلكين.

الفصل الثالث

المبحث الأول : منهجية البحث ووصف مجال الدراسة
- منهجية البحث
- نشأة وتطور المؤسسة
- مبررات اختيار مؤسسة كوندور كميدان للدراسة
المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
- المعلومات الشخصية
- محاور الدراسة
المبحث الثالث: نتائج الدراسة من خلال الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية
أولاً: الاستنتاجات في الجانب النظري
ثانياً: الاستنتاجات في الجانب التطبيقي
التوصيات من خلال معطيات الدراسة ونتائجها
ملاحظة

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنحاول إسقاط ما جاء في الفصلين السابقين على واقع مؤسسة صناعية جزائرية خاصة هي مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريبيج ، ذلك من خلال توضيح المنهج المستخدم ومصادر جمع المادة العلمية من جهة ومن جهة أخرى التعريف بميدان الدراسة ، أضف إلى ذلك معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق عناصر وأسس الجودة الشاملة .

المبحث الأول : منهجية البحث ووصف مجال الدراسة.

(1) منهجية البحث :

لقد تم استخدام الاستمارة في بحثنا هذا للتأكد من المعلومات التي تم التطرق إليها في الفصلين السابقين، وللوصول إلى معلومات ميدانية تعذر علينا جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى. **أ- مضمون الاستمارة:** تعرف الاستمارة على أنها عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة.¹²⁵

ولقد استخدمت الاستمارة في بحثنا هذا للتأكد من المعلومات التي تم الوصول إليها في الجانب النظري .

ب- عينة البحث : تعرف العينة على أنها : مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية ، فهي تعبر عن أجزاء من الكل ، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي.¹²⁶ ولقد تم تحديد حجم العينة في بحثنا هذا ب:60 مفردة والذي يعتقد أنه حجم مناسب ، ويمثل المجتمع المستهدف بالدراسة تمثيلا صحيحا.

2- نشأة وتطور المؤسسة :

انطلقت المؤسسة في بدايتها ب 90عاملا فقط ، وحاليا تشغل حوالي 4000 عامل تم توزيعهم على مختلف الوحدات والمصالح حسب تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم . كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة التجارية، والرمز الذي يوجد أمام كلمة *CONDOR* يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم ،والحرف *R* يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات ، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد .

وتتمون المؤسسة بالمواد الأولية من طرف مورديها بالخارج من بينهم : كوريا ، إيطاليا ، البرازيل ، ألمانيا ، كما أن لديها فروعاً في العديد من ولايات الوطن أهمها بلدية العلمة بولاية سطيف وكذلك بولاية الجزائر العاصمة، ومنطقة الحمير بالبويرة، وكذلك بورقلة وحاسي مسعود، وهي تقوم بتوزيع منتجاتها عبر كامل ولايات الوطن وبعض الدول العربية كتونس، وليبيا والأردن وتتبع منتجاتها بوثيقة ضمان لمدة 24 شهرا، وفي حالة حدوث أي خلل تتكفل المؤسسة بإصلاحه أو استبداله للزبون دون تكاليف إضافية .

تحصلت المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية ، ولقد اختارت المؤسسة استراتيجية التنوع في منتجاتها ، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار " الحياة ابتكار " وتسعى من خلال ذلك إلى تحقيق الرؤية التالية :

125 - طلعت إبراهيم، لطي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية ، 1995، ص71.

126 - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة الجزائر ، 2008، ص212.

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج .

- التواجد عبر كامل التراب الوطني .

- التصدير .

وبالفعل فهي تحاول التواجد عبر 48 ولاية عن طريق التواجد الفعلي وكذا نقاط البيع أو المعارض، أو الإعلانات وغيرها كما تسعى المؤسسة مستقبلا للحصول على الشهادة *ISO 14001* طبعة 2004 وشهادة *ISO 8001* طبعة 2007.

3- مبررات اختيار مؤسسة كوندور كميدان للدراسة :

لقد قمنا باختيار مؤسسة كوندور لمجموعة بن حمادي برج بوعرييج لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لعدة اعتبارات منها:

- أهمية وجودة وشهرة منتجات وخدمات هذه المؤسسة في الأسواق المحلية والخارجية على الرغم من حداثة تواجدها بالسوق الجزائرية.

- انتماء المؤسسة إلى القطاع الخاص، يجعلها تتمتع بالاستقلالية في قراراتها ، وبالتالي فالقرارات التي تتخذها المؤسسة تكون عن إدراك قوى ودقة صارمة، فهي ليست ناتجة عن ضغوط وقرارات فوقية.

- حصول المؤسسة على شهادة *ISO* مرتين دفعنا إلى إجراء بحثنا في هذه المؤسسة لمعرفة مدى إلمام هذه الأخيرة بكل جديد في مجال الجودة بالإضافة إلى مدى وعي واهتمام قادتها بالطرق التسييرية الحديثة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات :

1- المعلومات الشخصية :

جدول رقم (03): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%71.66	43	الذكور
%28.33	17	الإناث
%100	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن عدد الموظفين الذكور يفوق عدد الموظفات الإناث وهذا يعكس لنا تركيبة الموارد البشرية في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسة حيث بلغت نسبة الذكور %71.66، في حين بلغت نسبة الإناث %28.33، وهذا التفاوت راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة الصناعية التي تتطلب الجهد العضلي وأن أغلب الإناث يشتغلن في الإدارة .

الجدول رقم (04): يبين البيانات المتعلقة بالسن .

النسبة	التكرار	السن
%20	12	30 - 20
%33,53	32	4 - 30
%26,66	16	أكثر من 40
%100	60	المجموع

من خلال الجدول تم تقسيم الشرائح العمرية لمفردات العينة بين 20 و30 سنة وبين 30 و40 سنة، إضافة إلى أكبر من 40 سنة ، ويلاحظ أن أكبر الشرائح مساهمة في عينة الدراسة تلك التي تتراوح بين 30 و40 سنة بنسبة %53,33 تليها الفئة الأكبر من 40 سنة بنسبة %26,66 في حين مثلت الفئة 20 و30 سنة بنسبة %20 من إجمالي عينة الدراسة وهذا يدل دلالة قاطعة على أن قيادة المؤسسة تضع في اعتبارها توظيف الشباب حيث أنهم يمثلون قوة عاملة حيوية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وكذا نوعيتها باعتبارها من مبادئ الجودة الشاملة.

الجدول رقم (05): يبين الحالة الاجتماعية.

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
%25	15	أعزب
%73,33	44	متزوج

أرمل	1	1,66%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة المتزوجين تقدر بـ 73,33% وأن نسبة العزاب تقدر بـ 25% في حين قدرت نسبة الأرمال بنسبة 1.66% ومنه نلاحظ أن نسبة المتزوجين هي الأكبر وهذا راجع إلى الاستقرار الوظيفي في العمل .

جدول رقم (06): يوضح المؤهل الدراسي:

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة
متوسط	5	8,33%
ثانوي	13	21,66%
جامعي	26	43,33%
دراسات عليا	16	26,66%
المجموع	60	100%

يمثل الجدول أعلاه المؤهل الدراسي للأفراد المبحوثين حيث قمنا بتقسيم مفردات العينة إلى أربع مستويات مستوى متوسط ، مستوى ثانوي ، مستوى جامعي مستوى دراسات عليا، ويلاحظ أن أغلبية الموظفين في المؤسسة من حملة الشهادات الجامعية ، حيث حصلت هذه العينة على نسبة 43,33% من إجمالي العينة في حين كانت نسبة حملة شهادة الدراسات العليا تقدر بـ 26,66% أما عن فئة حملة شهادة ثانوي فقد قدرت بنسبة 21,66% من إجمالي العينة في حين قدرت نسبة مستوى متوسط بنسبة 8,33% فقط.

وهذا يدل على وجود مستوى أكاديمي عال ضمن مستويات الإدارة العليا والوسطى وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب شهادات وكفاءات ذات مهارة عالية، كما يدل أيضا على أن قادة المؤسسة يهتمون بالمؤهل العلمي واعتباره من الأمور التي تساهم في فعالية الموظف، وعمله الذي يعود بالنفع على أهداف المؤسسة ككل الرامية إلى تعزيز نموذج الجودة الشاملة.

والجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	15	25%

من 5 إلى 11 سنوات	25	41,66%
من 11 سنة فأكثر	20	33,33%
المجموع	60	100%

لقد قمنا بتقسيم مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة إلى ثلاث فئات تمثلت في فئة 5 سنوات فأقل، فئة من 5 إلى 11 سنة، وفئة من 11 سنة فأكثر، ويلاحظ أن أكبر الشرائح مساهمة في عينة الدراسة تلك التي تتراوح بين 5 و11 سنة بنسبة 41,66%، ثم تليها الفئة من 11 سنة فأكثر بنسبة 33,33%. تليها الفئة 5 سنوات فأقل بنسبة 25%. وهذا ما يدل على أن قادة المؤسسة وموظفيها في الإدارة العليا والوسطى لديهم خبرة عمل كافية لإدارة المؤسسة وهنا يدخل دور القيادة في توجيه وتحفيز العامل لكسب خبرة تؤهله لنيل مناصب جديدة وتغيير اتجاهاته المهنية بما يتناسب واتجاهات المؤسسة، وما يمكن قوله في هذا الصدد أن اتخاذ القرار بشأن العاملين الجدد شيء صعب، وهو راجع إلى عدم تأقلمهم مع العمل مما يلزم القيادة اتخاذ إجراءات تعمل على استقبالهم وتوجيههم وجعلهم يشعرون بالطمأنينة والراحة فاستقرار العاملين والقائمين على العمل أمر لا بد منه أي أن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على نجاح أو فشل هؤلاء لأن قيام الموظف بأداء عمل لمدة طويلة لا يعني أنه سيؤديه على أحسن وجه، و إذا أرادت المؤسسة الوصول إلى مستوى عال من الإنتاجية فلا يمكن علاج ذلك إلا بالقائد الفعال وذلك بحكم درايته بالتزام العمال و أساليب وطرق العمل وبتقوية عملية الاتصال بين موظفيه و بالتالي نقل الخبرات إلى العمال الجدد .

2- محاور الدراسة :

أ- تهتم مؤسسة كوندور بمسألة تحقيق الجودة:

الجدول رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم عبارة (تهتم مؤسسة كوندور بمسألة تحقيق الجودة الشاملة).

التقييم	التكرار	النسبة
نعم	60	100%
لا	0	0%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن كافة أفراد عينة الدراسة قد أجابوا أن مؤسسة كوندور تهتم بمسألة تحقيق الجودة الشاملة، وذلك بنسبة بلغت 100% من إجمالي مفردات العينة ، وهذا يدل على أن كافة عمالي مؤسسة كوندور لديهم الوعي الكافي بأن مؤسستهم تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة. وأن من مظاهر الاهتمام بذلك بناء ميزة تنافسية .

وهذا يدل على حرص القادة في إدارة المؤسسة على ترسيخ أبعاد الجودة الشاملة بداخلها من خلال الحرص على تطبيق شعار الجودة الشاملة .

كما يدل على أن كافة العاملين في مؤسسة كوندور لديهم الوعي الكافي بأن مؤسستهم تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في كافة منتجاتها من أجل زيادة كمية ونوعية الخدمة المعروضة في السوق، و المقدمة إلى العملاء في الوقت والمكان المناسبين .

ب - توفر مؤسسة كوندور المناخ الملائم لتحقيق الجودة الشاملة.

والجدول رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على عبارة (توفر مؤسسة كوندور المناخ الملائم

لتحقيق الجودة الشاملة).

النسبة	التكرار	التقييم
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن كل أفراد العينة أجابوا بنعم وذلك بنسبة 100% فلكي يقوم المستخدمون بواجباتهم على أكمل وجه ينبغي أن يهيئ لهم جو مرح خال من القلق، وعلى الرغم من أن الجودة عمل جاد ومهمة أولى تسعى إليها المؤسسات فهي لا تتعارض مع المرونة والمرح، إذ المرح، والجد لا يتناقضان، فالمرح هو ممرات للنوايا الطيبة في المؤسسة والإدارة العليا تخاطب قلوب المستخدمين، وعقولهم لتحقيق الغاية المرجوة، وهي الجودة التامة وهذا يدل على أن مؤسسة كوندور توفر المناخ الملائم لتحقيق الجودة الشاملة كما يدل أيضا على رضا جميع عمالي المؤسسة بظروفهم المهنية بداخلها كما يطرح عدة تساؤلات منها ربما تعرض بعض العمال لضغوط أو تخوفهم من إدارتهم أو لعدم فهمهم مفهوم الجودة الشاملة.

الجدول رقم (10) يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على العبارة التالية (في إطار سعي مؤسسة كوندور

لضمان تحقيق الجودة الشاملة هل تركز على :

النسبة	التكرار	العبارة
10%	6	الإنتاج
0%	0	العاملين
90%	54	الإنتاج والعاملين

المجموع	60	100%
---------	----	------

ويتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن مؤسسة كوندور في إطار سعيها لتحقيق الجودة الشاملة تركز على الإنتاج والعاملين في آن واحد وذلك بنسبة بلغت 90% من إجمالي العينة، في حين كانت نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأن المؤسسة تركز على الإنتاج تقدر ب 10% فقط من إجمالي مفردات العينة وأن نسبة الذين أجابوا بأن المؤسسة تركز على العاملين تقدر ب 0% .

ومنه فإن مؤسسة كوندور في إطار سعيها لضمان تحقيق الجودة الشاملة فهي تركز على الإنتاج والعاملين على حد سواء وهذا هو العمل الصواب لتحقيق أهداف ومبادئ الجودة لأن الكثير من الأبحاث تشير إلى أن الصعوبات التي تواجهها المنظمة في اللحاق بالمنظمات المنافسة وتقديم المنتجات الجديدة هي سبب ضعف التنسيق بين الوحدات والجماعات التي لا بد أن تساهم في تطوير المنتجات الجديدة كالصعوبات الناجمة عن كون قسم التصميم لا ينسق مع قسم التصنيع وكذا عدم التنسيق بين قسم التسويق والمبيعات وقسم التصميم وهكذا .

الجدول رقم (11) يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال التالي : (هل تعتمد مؤسستكم في سبيل تحقيق الجودة الشاملة على كوادر بشرية)

العبرة	التكرار	النسبة
محلية	5	8,33%
أجنبية	0	0%
محلية وأجنبية	55	91,66%
المجموع	60	100%

من خلال البيانات الرقمية الموضحة في الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد الدراسة صرحوا بأن مؤسسة كوندور في سبيل تحقيقها للجودة الشاملة تعتمد على كوادر بشرية بعضها محلي والبعض الآخر أجنبي وذلك بنسبة 91,66% من إجمالي مفردات العينة وأن البعض الآخر صرحوا بنسبة 8,33% بأن مؤسستهم تعتمد على كوادر محلية فقط.

إذا فالمؤسسة تعتمد على كوادر محلية وأخرى أجنبية، وذلك من أجل تبادل العلوم والخبرات في سبيل تحقيق نموذج الجودة الشاملة، لأن فرق العمل يمكنها الحصول على معلومات ومواد مختلفة ومن مصادر مختلفة داخلية وخارجية حول الجوانب الفنية والسوق والعوامل السياسية والمالية من أجل تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها في الأداء .

الجدول رقم (12) يوضح توزيع مفردات العينة للإجابة على العبارة التالية (من أهم الأهداف التي تسعى مؤسستكم لتحقيقها حسب رأيكم).

العبرة	التكرار	النسبة
--------	---------	--------

5%	3	تميز في الموارد والكفاءات
20%	12	تحقيق حصة سوقية وربحية عالية
15%	9	مواكبة التسارع التكنولوجي
60%	36	زيادة أداء المؤسسة
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة قد أجابوا بأن أهم الأهداف التي تسعى مؤسساتهم لتحقيقها هي زيادة أداء المؤسسة وذلك بنسبة 60% من إجمالي مفردات العينة، في حين جاء في المرتبة الثانية الذين أجابوا بأن من أهم أهداف مؤسساتهم تحقيق حصة سوقية وربحية عالية وذلك بنسبة 20%، وجاء في المرتبة الثالثة الذين أجابوا بأن مواكبة التسارع التكنولوجي هو من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وذلك بنسبة 15 %، في حين جاءت المرتبة الأخيرة الذين أجابوا بأن من أهم أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها هي التمييز في الموارد والكفاءات وذلك بنسبة 5% فقط من إجمالي مفردات العينة .

إذا فقادة المؤسسة يسعون إلى زيادة أدائها وبالتالي كسب حصتها في السوق وربحية عالية من خلال استقطاب موارد وكفاءات ومواكبة التسارع التكنولوجي

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على عبارة (توجد لدى المؤسسة خطة واضحة حول الجودة الشاملة).

النسبة	التكرار	التقييم
100%	60	نعم
0%	0	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن كافة أفراد العينة قد أجابوا بأنه توجد لدى المؤسسة خطة واضحة حول الجودة الشاملة وذلك بنسبة بلغت 100%، وهي إجمالي مفردات العينة وهذا يدل على أن كافة موظفي المؤسسة لديهم الوعي بأن مؤسساتهم لديها خطة تسعى لتنفيذها حول تحقيق الجودة الشاملة وأن هذه الخطة محددة بأهداف معينة وتلتزم الإدارة بتطبيقها.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على عبارة (يعمل قادة مؤسسة كوندور على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية).

النسبة	التكرار	التقييم
95%	57	نعم
5%	3	لا

المجموع	60	100 %
---------	----	-------

من خلال الجدول يتضح لنا بأن أغلبية أفراد العينة قد أجابوا بأن قادة المؤسسة يعملون على نشر ثقافة الجودة في جميع أنحاء الأقسام والمستويات الإدارية وذلك بنسبة 95%، في حين أجاب بقية أفراد العينة على أنه لا يعمل قادة المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في الأقسام والمستويات الإدارية وذلك بنسبة 5% فقط من إجمالي مفردات العينة ، وهذا يعد مؤشرا إيجابيا على السعي الأكيد للقادة نحو تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة .

والقيادة هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة ، والقيادة ذات الفعالية لا تعتمد على الجاذبية الشخصية فقط ، بل إن مهمة في خلق النشاطات ، وكسب الثقة هي المطلب النهائي للقيادة ذات الفعالية ، فالثقة هي الإيمان الراسخ لأن القائد يعي ما يقول ، فالقيادة عمل أكثر واندفاع أقل.¹²⁷

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على عبارة : (يسمح قادة المؤسسة بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الأداء) .

التقييم	التكرار	النسبة
نعم	48	80%
لا	12	20%
المجموع	60	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة أفاد بأن قادة المؤسسة يسمحون بمشاركة العاملين في تحسين الأداء، وذلك بنسبة 80% من إجمالي مفردات العينة في حين أفاد البعض الآخر بأن قادة المؤسسة لا يسمحون بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الأداء وذلك بنسبة 20% من إجمالي العينة ، وبالتالي فمشاركة العاملين في تحسين الأداء تؤدي إلى فعالية وترشيد القرارات، ومنه تؤدي إلى رفع الالتزام والولاء لأن المشاركة هي عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم، وتمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مشاركة العمال والمشرفين تتميز بإعطاء حرية أكبر لمروؤوسيه في اتخاذ القرارات ووضع برنامج العمل المناسب دون أن يتدخلوا كثيرا في شؤون العمل، فالقائد المؤثر هو الذي يستطيع أن يشعر العاملين لديه وكأنهم شركاء في رأس المال، وهذا الشعور يولد لديه الحرص على المؤسسة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل، وكذلك المشاركة الفعالة من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأحد عناصر تحقيقها داخل المنظمة .

الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على عبارة : (يهتم قادة مؤسسة كوندور بتدريب العاملين من أجل تحقيق الجودة).

التقييم	التكرار	النسبة
نعم	57	95%
لا	3	5%
المجموع	60	100%

يتضح من خلال الجدول بأن أغلبية أفراد العينة أفاد بأن قادة مؤسسة كوندور يهتمون بتدريب العاملين من أجل تحقيق الجودة الشاملة وذلك بنسبة 100 %، وهو إجمالي أفراد العينة .

كما أن هذا يدل على أن قيادة المؤسسة تهتم بوظيفة التدريب وتعطيها عناية بالغة واهتماما خاصا ولتأكيد ذلك فإن كل أفراد العينة أفاد أيضا بأن المؤسسة تهتم بالتدريب في الداخل والخارج، كما و أن التدريب الفعال يصنع لنا الأفراد ذوي الرؤية المستقبلية، وذلك من خلال تطوير المعرفة بالجوانب المهنية، والوظيفية، والمسار المهني، وكذا إدارة التوتر والقلق الناجم عن النقص في المعلومات والمعرفة حول المستقبل المهني لدى الأفراد العاملين، وكما يعمل التدريب أيضا على مواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة والتقليل من التقادم الذي يعكس انخفاض كفاءة العاملين بسبب النقص في المعرفة بإجراءات العمل وكذلك المعرفة بالتقنيات الجديدة، وهذا ما سيساهم في تفعيل أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة .

الجدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على العبارة : (في سبيل بحث قادة مؤسسة كوندور عن توفير متطلبات الجودة الشاملة فإنها تقوم ب:

النسبة	التكرار	العبارة
15%	9	دراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين
25%	15	الاكتفاء بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسب لها.
60%	36	الاعتماد على أدوات وأساليب علمية لغرض تحسين الجودة
100%	60	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا بأن أغلبية أفراد العينة أفاد بأن قادة مؤسسة كوندور في سبيل بحثهم عن توفير متطلبات الجودة الشاملة فإنهم يعتمدون على أدوات وأساليب علمية لغرض تحسين الجودة وكان ذلك بنسبة 60% في حين أفاد البعض الآخر بأن قادة المؤسسة في سبيل بحثهم عن توفير متطلبات الجودة فإنهم يكتفون بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لها وهذا بنسبة 25% من إجمالي العينة في حين أفاد البقية بأن القادة يقومون بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين في سبيل توفير متطلبات الجودة وكان ذلك بنسبة 15% من إجمالي مفردات العينة .

وهذا يدل على أن قادة المؤسسة تحرص على الاعتماد على أدوات و أساليب علمية لغرض تحسين الجودة، فالتحسين والتطوير المستمر يعني أن يتم الأداء بشكل أفضل في كافة أنحاء العمليات التي تقوم بها المؤسسة وليس في مراحل تصنيع المنتج فقط إذا فالتحسين المستمر يعتبر نتيجة للتركيز على الجودة كما يعتبر أيضا أحد أهم مبادئ الجودة.

الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على العبارة (تتميز استجابة المؤسسة لطلبات الزبائن)

النسبة	التكرار	العبارة
75%	45	السرعة
0%	0	البطيء
25%	15	أحيانا سريعة وأحيانا بطيئة
100%	60	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الموجودة في الجدول يتضح لنا بأن معظم أفراد العينة على أن استجابة المؤسسة لطلبات الزبائن تتميز بالسرعة وذلك بنسبة 75%، في حين أفاد البعض الآخر بأن استجابة

المؤسسة لطلبات الزبائن تتميز بالسرعة والبطء أحيانا وهذا بنسبة 25% من إجمالي مفردات العينة، في حين لم يقد أي أحد بأن استجابة المؤسسة لطلبات الزبائن بأنها تتميز بالبطء فقط وكان ذلك بنسبة 0% .

وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم باستقبال طلبات الزبائن والاستجابة لها، وهو مؤشر إيجابي جدا يدل ويؤكد التزام القيادة في المؤسسة بتحقيق أسس الجودة الشاملة، والمتمثل في إرضاء احتياجات العميل كون الجودة تهدف إلى الاستزادة في رضا الزبائن وإقناعهم عبر إنتاج البضائع وتقديم الخدمات في الوقت والمكان المناسبين.

كما يدل أيضا على حرص قادة المؤسسة على عملية الاتصال باعتبارها أساس الإدارة ، فالانصال يقوم بجمع الروابط الاجتماعية وبالتالي تعزيز قدرة الجماعة على العمل .

الجدول رقم (19) يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على العبارة : (يهتم قادة المؤسسة في لوائح مشترياتها بالموردين ذوي :

النسبة	التكرار	العبارة
0%	0	السعر الأقل بصرف النظر عن الجودة .
10%	0	الجودة الأحسن بغض النظر عن السعر
90%	54	الجودة والسعر معا.
100%	60	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا بأن أغلبية أفراد العينة أفاد بأن قادة المؤسسة يهتمون في لوائح مشترياتها بالموردين ذوي الجودة الأحسن والسعر في آن واحد وكان ذلك بنسبة 90% ، في حين صرح البقية بأن قادة المؤسسة يهتمون في لوائح مشترياتهم بالجودة الأحسن بغض النظر عن السعر وهذا بنسبة 10% من إجمالي مفردات العينة، في حين لم يصرح أي أحد بأن قادة المؤسسة يهتمون بالسعر الأقل بصرف النظر عن الجودة . ومنه فإن قادة مؤسسة كوندور يهتمون بالسعر والجودة معا وهذا مؤشر إيجابي يضمن مصلحة المؤسسة والزبون معا ويمثل أحد أهداف ومبادئ الجودة الشاملة.

الجدول رقم (20) يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على العبارة : (من السهولة الحصول على منتجات المؤسسة من قبل الزبائن).

النسبة	التكرار	التقييم
95%	57	نعم
5%	3	لا
100%	60	المجموع

من التحليل الإحصائي للبيانات الموضحة في الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة أفاد بأنه من السهولة الحصول على منتجات المؤسسة من قبل الزبائن وكان ذلك بنسبة 95%، في حين أفاد ما نسبته 5% فقط من إجمالي أفراد العينة بأنه ليس من السهولة الحصول على منتجات المؤسسة. ومنه نستنتج بأن مؤسسة كوندور تقوم بتقديم وعرض سلعها على الزبائن في الوقت والمكان المناسبين لهم، وهذا مايدل على حرص قادة المؤسسة على تقديم تشكيلية واسعة من المنتجات لتلبية حاجات ورغبات عدد أكبر من الزبائن .

الجدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على عبارة : في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يقوم القادة باتخاذ الإجراء التصحيحي الذي يضمن مصلحة).

النسبة	التكرار	العبارة
0%	0	مصلحة الزبون
3,33%	2	مصلحة المؤسسة
96,66%	58	مصلحة المؤسسة والزبون معه.
100%	60	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة أفاد بأنه في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يقوم القادة باتخاذ الإجراء التصحيحي الذي يضمن مصلحة المؤسسة والزبون معا وكان ذلك بنسبة 96.66%، في حين أفاد البقية بأنه في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يقوم القادة باتخاذ الإجراء التصحيحي الذي يضمن مصلحة المؤسسة فقط وكان ذلك بنسبة 3,33% من إجمالي مفردات العينة .

وهذا مؤشرا إيجابيا يوحي باستقرار المؤسسة واستمراريتها في ظل المنافسة الحادة، وهذا راجع كون القادة لهم خبرة، ودراية عالية لما يجري في سوق العمل، من منافسين يطمحون في الوصول لاحتواء السوق عن طريق خدمة العميل، كون هذا الأخير أصبح له القدرة على انتقاء الخدمة والسلعة الأفضل.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة من خلال الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية

أولاً: الاستنتاجات في الجانب النظري :

1- للجودة أهمية خاصة في المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها، ويؤدي عدم الاهتمام أو الإهمال لنظم إدارتها من طرف قادتها إلى تهديد بقاء المؤسسة ومستقبلها، وذلك لما للجودة من التركيز على كلف وإنتاجية الشركة من جانب وحصتها السوقية من جانب آخر.

2- يتعامل نظام الجودة (ISO) مع منظومة عمل شمولية تعكس جودة الأداء في أنشطة المنظمة المختلفة وعدم اقتصرها على جودة المنتج النهائي كون المواصفة وضعت من أجل التحسين المستمر، ودوام ومستقبل المادة المنتجة .

3- يعمل النمط القيادي الفعال على تفعيل الالتزام التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، وبالتالي تفعيل الجودة

4- تكمن فاعلية القيادة الإدارية في تعزيز الجهود والتوصل إلى حلول إبتكارية والمبادأة وحب المخاطرة من أجل الوصول إلى الأهداف المدروسة والمسطرة مسبقا.

5- تركز القيادة الإدارية في اتصالها مع مرؤوسيهما على توسيع آفاقهم وإبداعاتهم وذلك من خلال الإصغاء الجيد للأفكار وعليه يمكن القول أن القيادة الإدارية إذا نجحت في تعميق روح التعاون في إطار العلاقات التي تتسم بالرسمية تؤدي كلها إلى هدف جماعي ألا وهو الزيادة في الإنتاج والنوعية وبالتالي تحقيق الجودة .

ثانياً : الاستنتاجات في الجانب التطبيقي :

1- هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير لأن التعامل مع المستخدمين بقيمتهم وثقافتهم ، يجعل من الحتمي أخذ القيم الثقافية بعين الاعتبار لأنها عنصر مهم ومؤثر في درجة نجاح، وفعالية التنظيم أو فشله ، وإذا كان التسيير جيداً وملائماً للواقع الاجتماعي والثقافي أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي في مستوى الإنتاج وعلاقات العمل في المؤسسات والعكس صحيح.

2- على القائد داخل المنظمة أن يمارس جانبيين من التسيير الجانب الأول له علاقة بالإحصائيات واستعمال الأرقام والحسابات ويتطلب تقنيات علمية ، والجانب الثاني له علاقة بفهم الأفراد وتحفيزهم والتعامل معهم وتسييرهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة الرامية إلى الكفاءة والفعالية وبالتالي تحقيق نموذج الجودة الشاملة .

3- تركز القيادة الإدارية من خلال عملية اتخاذ القرار المطبق من طرف المؤسسة على تشجيع العمال على تحسين الأداء والتقليل من معدلات الأخطاء وتعميق روح الالتزام ، وبالتالي إذا نجحت القيادة الإدارية في التنسيق بين جهودها وجهود العمال التي تخدم العملية الإنتاجية وتحقق الهدف .

4- تعمل القيادة الإدارية من خلال نظام الاتصالات ونظام عملية اتخاذ القرار والنمط السائد في المؤسسة على ترشيد العملية الإنتاجية .

5- تعمل القيادة الإدارية من خلال عملية المشاركة في اتخاذ القرار على منح الثقة والانضباط في العمل وبالتالي اندماجهم والتزامهم وولائهم نحو تحقيق الأهداف .

6- إن تحسين النوعية يتم من خلال العلاقة بين الإدارة ومن هم خارجها (الزبائن الداخليين والخارجيين) وهذا أحد مكونات القيادة لذلك فإن الجودة أو النوعية تتطلب تغييرا في الثقافة المشتركة ، لأن النجاح في تحقيق الجودة يتطلب دراسة القضايا كافة أي دراسة القيادة والمشاركة والمقاييس المعتمدة

التوصيات من خلال معطيات الدراسة ونتائجها :

يوصي الباحث بما يلي:

1 - تفعيل عملية المشاركة بين القادة وموظفي المؤسسة حتى يكون كل فرد من أفراد الفريق على علم كامل بسياسات المؤسسة وأهدافها المستقبلية

2 - لا بد من التركيز على تدريب موظفي المؤسسة من أجل العمل بمنطق إدارة الجودة الشاملة والذي يتطلب جودة الإنتاج وجودة العلاقات بين موظفي المؤسسة.

3 - طرح خطة من طرف مديري الأقسام المختلفة في المؤسسة هدفها هو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن ثمة لا بد من التزام الجميع بهذه المبادئ

4 - يجب على قادة مؤسسة كوندور الاستمرار على هذا المستوى الإداري الذي يتسم بالتخطيط السليم والنجاح المستمر.

ملاحظة :

هناك تحفظ من طرف الباحث بالنسبة للنسب الموجودة في الجداول التي أجاب أفراد عينتها بنسبة 100% ويرجع ذلك للأسباب التالية :

1- كون أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية سامية في المؤسسة وبالتالي كان لزاما عليهم الإجابة على الاستمارة بالإيجاب.

2- كون أن أغلب الإجابات الإيجابية على الاستمارة من غالبية أفراد العينة ربما يرجع لعدم فهمهم الكامل لمفهوم الجودة الشاملة .

خاتمة

مما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية لها دور كبير، وفعال في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، لأن نجاح هذه الأخيرة مرتبط بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات، والموارد اللازمة، وفي مقدمتها أهمها القيادة الإدارية باعتبارها الوسيلة الوحيدة القادرة على الإبداع والتطوير، و الاستثمار في المعلومات والطاقات البشرية وكذا حسن إدارة التغيير، كما أن القيادة الإدارية وفي مسعاها لتحقيق ذلك تستعين بمجموعة من الأنظمة التي تكفل نجاحها في تحقيق نموذج الجودة الشاملة ، ومن بين هذه الأنظمة نظام ثقافة التسيير، وهو نظام يقوم على مبدئين أساسيين: مبدأ الاتصال ومبدأ اتخاذ القرار ، فمبدأ الاتصال يعد بمثابة العمود الفقري للمؤسسة ، ومن خلاله تعمل القيادة الإدارية على تنمية علاقات اجتماعية اتصالية تتسم بالأخذ والتشاور ، وطرح الاقتراحات والأفكار وبذلك يتحقق الفهم المشترك للأهداف وتناسق الجهود، والتحسين المستمر وحل المشكلات. في حين يعتبر مبدأ اتخاذ القرار دافعا تستعين من خلاله القيادة على تمكين العمال من المشاركة في إعطاء الحلول، والاقتراحات لحل مشكلة العمل، والمبادرة، وتحمل المخاطر والمسؤولية ومن ثمة تحسس العاملين من خلالها بالمساءلة الذاتية مما يدفعهم إلى التجديد والابتكار وهذا ما يخلق لهم نوع من الولاء للمؤسسة.

كما يجب أن تسند القيادة الإدارية إلى شخص واع تماما بثقافة التسيير، فمن متطلبات المسير أن يكون محللا للعوامل التي تؤخر عملية الإنتاج ، ومشخصا للعلاقات بين الأفراد، والقيم والمعايير داخل وحدته ، والأخذ بالقيم الثقافية لكونها عنصرا مهما ومؤثرا في درجة نجاح، وفعالية التنظيم أو فشله، أي إن الشخص الذي سيقود الجودة يجب أن تتوفر لديه الشخصية، والنشاط، والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة ، من هنا فنموذج الجودة الشاملة يرتبط كل الارتباط بالتوجهات الثقافية و التسييرية والعلمية للقائد الإداري القادر على إدارة العلاقات والروابط الاجتماعية في نسق تفاعلي ، وبرؤية ديناميكية للتغيرات التي تحتاجها المؤسسة حتى تتطابق استراتيجياتها وأهدافها مع أهداف عاملها، لذلك فإن الجودة تتطلب تغييرا في الثقافة المشتركة للقادة والعاملين بالمنظمة كون نجاح هذه الأخيرة يتطلب دراسة القيادة، والمشاركة الفعالة، والمقاييس المعتمدة في ذلك.

ونشير إلى أن أسلوب القائد وسلوكه ينعكس على الآخرين، كون القائد هو النموذج ، فإذا كان يؤمن بالأهداف التي يحددها فإن المرؤوسين يراقبون هذا القائد، ويمثلون بخطاه، فالقائد الذي يهتم بالزبائن سوف يولي جميع المرؤوسين الزبائن اهتمامهم الكبير ، لأن قيم المؤسسة تؤسس وفق نموذج القائد.

وفي الأخير نرى أن مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج تعتبر بمثابة قدوة في مجال الجودة، والاهتمام بالموارد البشري للمؤسسات الجزائرية ، خاصة منها غير الحاصلة على شهادة الإيزو، لذلك فإن هذه المؤسسة تستحق التقدير والاحترام وتقديم التشجيع اللازم لمواصلة الاهتمام بالجودة.

قائمة المراجع

أولا/ المصادر

أ- القرآن الكريم:

ب- المعاجم والقواميس:

01- أبادي الفيروز: القاموس المحيط.

ثانيا/ المراجع

ج- الكتب:

02- الصيرفي محمد ، التطور التصنيعي، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007

03- أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رواية معاصرة، المؤلف القاهرة، 2005، ص 317.

04- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات العمل، 2000.

05- بن حبتور صالح عبد العزيز، أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000.

06- حريم حسين ، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، عمان دار الحامد للنشر، 2009.

07- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، د.ب.ن، الدار الجامعية، 2007.

08- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.

09- دهالة محمد لبيب عنية، ديفين عزت الجيشي، الإدارة العامة، القاهرة، د.د.ن، 2008.

10- دهب جلاب إحسان ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001.

11- راوية حسين، السلوك في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.

12- رجب عبد الحميد، سيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، (د.ب.ن)، (د.د.ن).

13- زرواتي رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة الجزائر، 2008.

14- زين الدين فريد عبد الفتاح ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، الإسكندرية، 1992.

15- السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، كلية التربية، ابن الهيثم، عمان (الأردن)، 2007.

16- السكارنة بلال خلف، التطور التنظيمي والإداري، ط1، عمان: دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.

17- السكارنة بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع، 2010.

18- السكارنة بلال خلف ، دراسات إدارية معاصرة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.

- السليمي علي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، القاهرة: دار غريب.
- 19- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و 10011، الإسكندرية: مطبعة ومكتبة الإشعاع الفني، 2000.
- 20- سيد عامر وآخرون، الإدارة بالجودة الشاملة، مركز سارفيس لاستشار التطور الإداري، مصر، 2000.
- 21- الشماع خليل محمد حسن، وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط1، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ب.ت.
- 22- شندي محمد رضا ، الجودة الكلية الشاملة والأيزو 9000، شركة ييمكو، مصر، 1996.
- 23- الصيرفي محمود ، القيادة الإدارية الإبداعية، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007.
- 24- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 25- طلعت إبراهيم، لطفى، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية ، 1995.
- 26- الطيطي خضر مصباح ، إدارة التغيير التحديات الإستراتيجية للمدراء المعاصرين، ط1، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 27- عامر سالم عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 28- عباس سهيلة ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، عمان: دار وائل، 2003.
- 29- عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2011.
- 30- عطا عدي ، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، 2012.
- 31- عقيلي عمرو وصفي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" وجهة نظر" ، ط1، عمان: دار وائل لطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 32- عياصرة علي أحمد عبد الرحمن ، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسة التربوية، ط1، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 33- عياصرة معن محمود ، مروان محمد بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 34- الغالي طاهر، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 35- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط 5، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- 36- قوراية أحمد ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
- 37- كنعان نواف ، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.

38- لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط1، الجزائر دار هومة للنشر والتوزيع، 2002.

39- اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2003.

40- محمد محمد إبراهيم، أسامة عبد الحليم مصطفى، أصول ومبادئ الإدارة الحديثة، د.ب.ن: مطابع الولاء الحديثة، 2007.

- المذكرات و الرسائل والأطروحات الجامعية:

41- إيناس مصطفى محمد سليمان، تطور مقاييس المراجعة الداخلية للوفاء باحتياجات مراجعة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2005.

42- سالم سهام، طرافي حدودة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس غير منشورة، جامعة المسيلة، 2012.

- المجلات والجرائد:

43- الجريدة الرسمية، العدد11، الصادرة بتاريخ 21 /02 /1998، بالجزائر، المادة 7.

44- بديسي فهيمة ، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، ع: 21، جوان 2004، جامعة قسنطينة.

فهرس الجدول والأشكال

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة

أ/ الجداول

29	الجدول رقم (01): يوضح الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي.....
48	الجدول رقم (02) يوضح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.....
67	جدول رقم (03) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس
67	الجدول رقم (04) : يبين البيانات المتعلقة بالسن
68	الجدول رقم (05) يبين الحالة الاجتماعية.....
68	الجدول رقم (06) يوضح المؤهل الدراسي:.....
69	الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية.....
69	الجدول رقم (08) يوضح توزيع عينة الدراسة لتقييم عبارة (تهتم مؤسسة كوندور بمسألة تحقيق الجودة الشاملة).....
70	الجدول رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على عبارة (توفر مؤسسة كوندور المناخ الملائم لتحقيق الجودة الشاملة).....
71	الجدول رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على العبارة التالية (في إطار سعي مؤسسة كوندور لضمان تحقيق الجودة الشاملة هل تركز على.....
71	الجدول رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة للإجابة على السؤال التالي : (هل تعتمد مؤسستكم في سبيل تحقيق الجودة الشاملة على كوادر بشرية).....
72	الجدول رقم (12): يوضح توزيع مفردات العينة للإجابة على العبارة التالية (من أهم الأهداف التي تسعى مؤسستكم لتحقيقها حسب رأيكم).....
72	الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على عبارة (توجد لدى المؤسسة خطة واضحة حول الجودة الشاملة).....
73	الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على عبارة (يعمل قادة مؤسسة كوندور على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية).....
73	الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على عبارة : (يسمح قادة المؤسسة بمشاركة العاملين جميعهم في تحسين الأداء).....

74	الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على عبارة : (يهتم قادة مؤسسة كوندور بتدريب العاملين من أجل تحقيق الجودة).....
75	الجدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على العبارة : (في سبيل بحث قادة مؤسسة كوندور عن توفير متطلبات الجودة الشاملة.....
75	الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على العبارة (تتميز استجابة المؤسسة لطلبات الزبائن)
76	الجدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على العبارة : (يهتم قادة المؤسسة في لوائح مشترياتهما بالموردين ذوي :.....
76	الجدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على العبارة : (من السهولة الحصول على منتجات المؤسسة من قبل الزبائن).....
77	الجدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة للإجابة على عبارة : في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يقوم القادة باتخاذ الإجراء التصحيحي الذي يضمن مصلحة).....
ب/ الأشكال	
21	الشكل رقم (01) يمثل أنماط السلوك الإداري.....
51	الشكل رقم (02) يمثل نموذج كريج لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.....
55	الشكل رقم (03): يمثل قواعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
58	شكل رقم(04): يمثل عملية قياس الجودة.....

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وعرهان	
إهداء	
مقدمة.....	1 - هـ
الفصل الأول: القيادة الإدارية	
تمهيد:	08
المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....	09
أولاً: القيادة.....	09
ثانياً: مفهوم القيادة الإدارية.....	12
المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية.....	15
أولاً: نظريات السمات:.....	15
ثانياً: نظرية الرجل العظيم.....	18
ثالثاً: النظرية الموقفية.....	19
رابعاً: النظريات التفاعلية:.....	21
خامساً: نظريات سلوك القائد وقدراته.....	23
سادساً: نظرية التدعيم.....	25
سابعاً: نظرية القيادة التحويلية	26
المبحث الثالث: أنواع القيادة الإدارية.....	30
1- القيادة الأوتوقراطية وخصائصها:.....	30
2- القيادة الديمقراطية وخصائصها.....	31
3- القيادة الحرة وخصائصها:.....	33
خلاصة:	35
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة	
تمهيد:	37
المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطورها.....	38

38	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:.....
43	ثانياً: تطور إدارة الجودة الشاملة:.....
48	المبحث الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها.....
48	أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:.....
53	ثانياً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:.....
56	المبحث الثالث: المقاييس والمعايير المتبعة لقياس الجودة:.....
62	خلاصة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
64	تمهيد
65	المبحث الأول : منهجية البحث ووصف مجال الدراسة.....
65	1- منهجية البحث :.....
65	2- نشأة وتطور المؤسسة :.....
66	3- مبررات اختيار مؤسسة كوندور كميدان للدراسة :
67	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات :.....
67	1- المعلومات الشخصية :.....
69	2- محاور الدراسة :.....
78	المبحث الثالث: نتائج الدراسة من خلال الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية
78	أولاً: الاستنتاجات في الجانب النظري :.....
78	ثانياً : الاستنتاجات في الجانب التطبيقي :.....
79	التوصيات من خلال معطيات الدراسة ونتائجها :.....
79	ملاحظة :.....
81	خاتمة.....
(85-83)	قائمة المراجع.....
(90-86)	الملاحق
فهرس الجداول والأشكال	
فهرس الموضوعات	