

## إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية

## إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية

ط.د/ الزهرة محمد بن علي  
جامعة عنابة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز علاقة إدارة الجودة الشاملة بالقيادة الإدارية، وذلك من خلال اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالعنصر البشري، باعتباره العنصر الأكثر حيوية وأهمية في تحسين الجودة، ولقد أكد رواد الجودة حول نقطة جوهرية وهي أن القيادة الفعالة هي أساس التغيير في المؤسسة، وهي التي تستدعي تغيير ثقافة المؤسسة وأساليب العمل، واستبدالها بأساليب تسييرية حديثة تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، وبهذا يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات على طبيعة القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، القيادة الإدارية، العنصر البشري، المؤسسة.

## Résumé

Cette étude vise à mettre en qualité. Les pionniers de la qualité ont confirmés des points fondamentaux, et que le leadership efficace est à la base du changement dans l'entreprise, et c'est elles qui exige le changement de la culture de l'entreprise et les méthodes de travail et de les remplacer par des méthodes de gestion modernes compatibles avec l'environnement et les exigences contemporaines.

Pour cela le succès ou l'échec des entreprises dépendra de la nature du leadership sous le management de la qualité totale.

Mots clés : Management de la qualité totale, Leadership, élément humain, entreprise.

مقدمة:

ازداد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، إذ سعت العديد من المؤسسات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة باختلاف أنواعها، إنتاجية أو خدمية، وذلك في ظل التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، لمجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى الدولي والمحلي، ولهذا أصبحت الجودة رهانا لبقاء المؤسسات في ظل التحولات الراهنة.

باعتبار أن مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل الحديثة في الإدارة، وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ التي يمكن تبنيها باعتبارها وسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المؤسسات المعاصرة من أنماط التسيير التقليدي إلى أنماط تسييرية حديثة، وهذا بغية تحقيق الاستمرارية والبقاء، وضمانا للوصول إلى التميز والجودة في الأداء، والتي لن تتأتى دون وجود موارد بشرية تتمتع بقدرات ومعارف ومؤهلات عالية، كما أن ذلك مرتبط أيضا بعامل يكتسي أهمية بالغة وهو الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة، فالقائد الناجح والذي يمتلك رؤية مستقبلية لا يمكنه تجنب الاهتمام بهذا العنصر المهم و الفعال والمساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فالأسلوب القيادي ما هو في الواقع سوى عملية توجيه نشاط الجماعة والتطبيق الذكي بين جهود الأفراد لتحقيق الهدف الجماعي للمؤسسة.

ولأجل هذا، فالقيادة الإدارية الواعية والمدركة لمهارات الأفراد الخاضعين لسيطرتها، هي جوهر منهجية إدارة الجودة الشاملة والمساهمة بصفة كبيرة في تحريك عجلة التنمية في المؤسسة بفعالية وكفاءة عالية.

وسنحاول في هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل التالي: ما علاقة إدارة الجودة الشاملة بالقيادة الإدارية؟

## إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية

أولاً- ماهية إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم السوسولوجية والإدارية، التي استحوذت على اهتمام كبير من قبل الباحثين والأكاديميين، الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات، وتعزى النجاحات الكبيرة في الصناعات اليابانية إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة لتحقيق نجاحات صغيرة ومستمرة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون.

- تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنه " عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين"<sup>(1)</sup>.

- وقد عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنه " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء"<sup>(2)</sup>.

من كل ما تقدم من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة يمكن القول أنها: نظام إداري فلسفي شامل باعتباره الأداة الفعالة لإدارة وتوجيه التغيير التنظيمي من خلال الفعالية في إدارة الموارد البشرية نحو التغيير في ثقافة المنظمة.

وقد قام ستيفن وروندل بشرح عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي<sup>(3)</sup>:

- الإدارة: وتعني التطوير، والكيفية التي تمكن المنظمة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر.

- الجودة: وتعني الالتزام أو الوفاء واحتياجات الزبون بل وتجاوزها.

- الشاملة: أي الإدارة التي تتبنى تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان في العمل، بدءا بالتعرف على حاجات الزبون وتحديد أهدافها وانتهاء بتقييم ما إذا كان العميل راضيا عن المنتج أو الخدمة.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساسا للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الإنتاجية والخدمية في العالم، وتتجسد أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:<sup>(4)</sup>

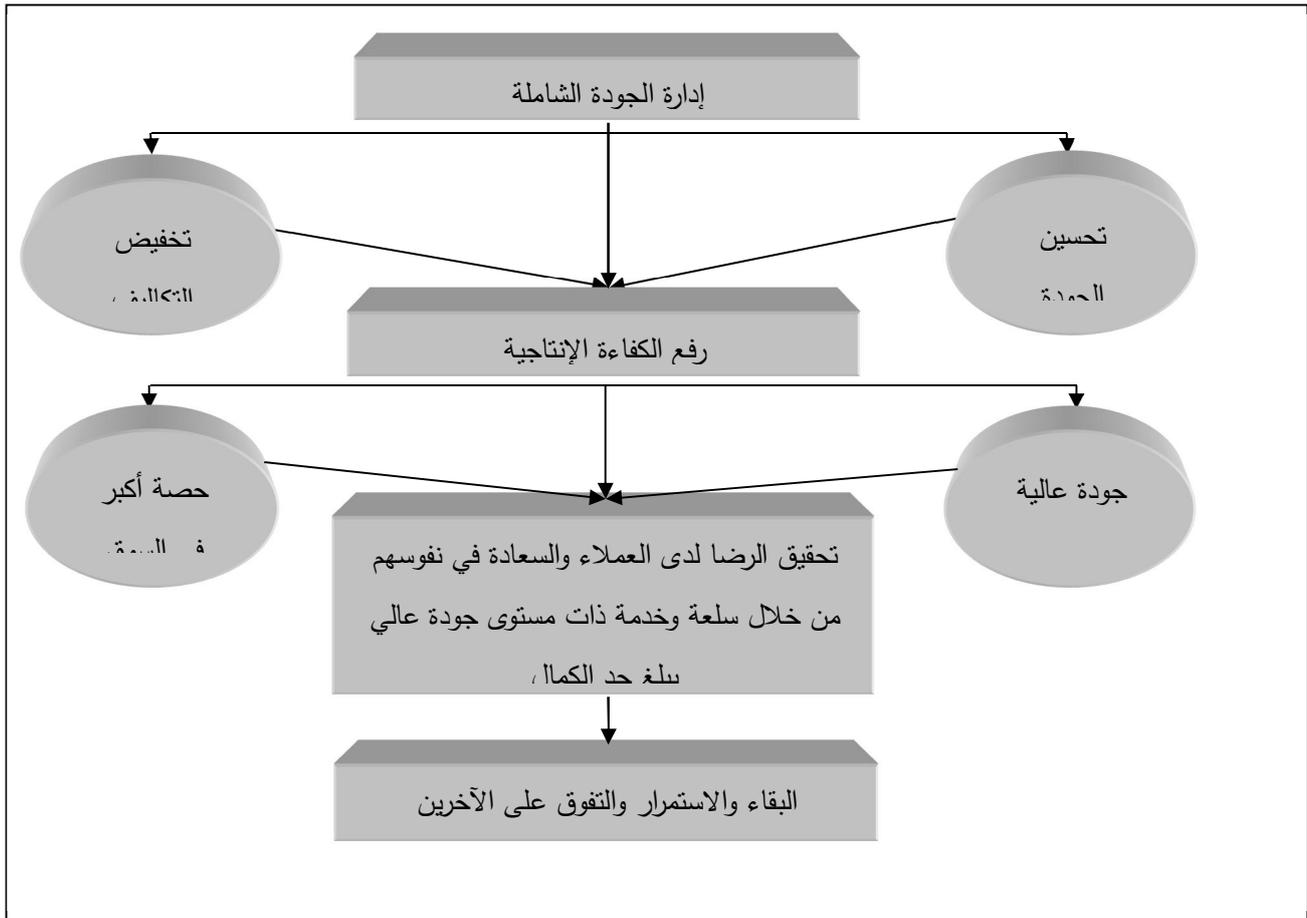
- هي منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاما يتبع وأساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات؛
  - إن الالتزام بها من قبل أية مؤسسة يعني قابليتها لتغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة؛
  - إن تطبيقها يعني أن المؤسسة لم تعد تهتم بالعملاء والمستهلكين فحسب؛ وإنما تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، إذ أن نشاط التسويق هو زبون للإنتاج، وهكذا بالنسبة لبقية الأنشطة وبالتالي فإن الجودة هي محصلة جهود وتعاون الزبائن من الداخل والخارج؛
  - إن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب؛ وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر؛
- وعليه احتل مدخل إدارة الجودة الشاملة أهمية متميزة لدى المؤسسات.

## إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية

## 3- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة، إلا من يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية وتخطيطها، وبشكل مستمر ودائم، إن تحقيق المقولة السابقة الذكر والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء، لضمان البقاء والاستمرار والتطور، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1) إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار، وائل، عمان، الأردن، ط2009، ص40.

من خلال الشكل أعلاه وفي مسعى لتحقيق مضمونه، نجد أن الإدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ما يلي (5):

- فهم حاجات ورغبات العميل (المستهلك، الجمهور) لتحقيق ما يريده؛
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث: الجودة، التكلفة، الوقت الاستمرارية؛
- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية، والاجتماعية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة؛
- توقع احتياجات ورغبات العمل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا؛
- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين؛

## إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية

• التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن؛  
يتضح لنا مما سبق، أن هدف إدارة الجودة الشاملة الأساسي هو إرضاء العميل بأي شكل من خلال تلبية متطلباته وحاجاته وتوقعاته.

ثانيا- مفهوم القيادة، ونظرياتها:

## 1- مفهوم القيادة:

- يعرف رنيسيس ليكرت القيادة بأنها: " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"<sup>(6)</sup>.

- كما يري أحمد زكي بدوي: " أن القيادة هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن لها طاعتهم واحترامهم وتعاونهم... هي توافق القائد مع الإلتباع ومع الموقف الاجتماعي الذي يتفاعلون فيه، ويقوم هذا التوافق إلى حد كبير علي الروح الجماعية للقيادة أي مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار مما يحول دون انفراد القائد بالتحكم في الجماعة"<sup>(7)</sup>.

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نعرف القيادة على أنها عملية تأثير القائد على مرؤوسيه من خلال عمليات التوجيه والتحفيز، وخلق روح الدافعية نحو العمل لأدائه بفعالية، وخلق روح التعاون بين أفراد الجماعة لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 4- نظريات القيادة:

يعد موضوع القيادة من أهم مرتكزات المنظمة، حيث حظيت باهتمام كبير من طرف علماء الإدارة وعلماء الاجتماع وعلماء النفس الصناعي التنظيمي، ولهذا ظهرت عدة توجهات ومرجعيات نظرية التي تناولت موضوع القيادة، فأساليب القيادة متعددة ولا يوجد أسلوب أحسن من غيره، والقائد الفعال هو القادر على تحديد الأسلوب الملائم لسلوكه مع مرؤوسيه، لهذا سنتطرق لإسهامات أصحاب هذه النظرية من خلال نظريات القيادة لبعض العلماء.

## 4-1 نظرية السمات:

إن أول ما اهتم به العلماء بخصوص موضوع القيادة هو التعرف والكشف عن الخصائص والسمات الشخصية التي تميز القائد عن غيره، فهم يولدون ومعهم هذه الخصائص والصفات، ولكنهم لا يكتسبونها بالتعلم والممارسة<sup>(8)</sup>، وهذا ما نادى به نظرية الرجل العظيم إلا أنها مهدت إلى ظهور مدخل جديد أطلق عليه مدخل السمات، الذي اهتم بتحديد السمات العامة التي تميز القائد ليكون ناجحا.

فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن المدير القائد يتسم بست خصائص أساسية هي: الذكاء المؤهلات الجسدية (القوة، الطول، الوزن)، الثقة بالنفس، الدافع العالي للإنجاز والدافع العالي لتحقيق الذات.

في المقابل توصلت دراسات أخرى إلى خصائص تختلف جزئيا عما توصلت إليه الدراسات السابقة حيث أشارت إلى الذكاء، المبادرة، التعاون، النضج، إنكار الذات والمهارات الخطائية<sup>(9)</sup>.

ومن بين الباحثين الذين عملوا في هذا المجال نجد: ستوجدل stogdill في 1948، وجزلي guiselli في 1971 حيث اهتمت البحوث في هذه الفترة حول المواصفات والمقاييس الشخصية التي يتمتع بها خاصة القادة ومن بين مجموعة كبيرة من المميزات عالجوا بعضها كالسن، الطول، الصحة، القوة، إمكانية حسن التعامل، الذكاء، التعليم، الطموح، الانسجام والثقة بالنفس... الخ

## إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية

لكن البحوث التي أجريت على مجموع القادة لم تبين عن وجود خصائص مشتركة بين مجموعة القادة التاريخيين أو القادة الموقنين<sup>(10)</sup>، كما قدم "بكي bucky مجموعة من السمات تضع في اعتبارها العلاقة بين القائد ومن يقودهم كالقدرة على التعاون، والتعبير عن الهدف القائم، والقدرة على أن ينوب عن الجماعة وأن يعكس تقدمها".

ولقد حدد كارتر سنة 1954 ثلاثة تجمعات من الخصائص التي لها علاقة بالقيادة :

- تسهيل حصول الجماعة على الهدف: والتي تضم القدرات الضرورية لمساعدة الجماعة مثل: الذكاء والاستبصار وغيره.

- الاجتماعية: تمثل العوامل الضرورية للمحافظة على قيام الجماعة بعملها.

- شهرة الفرد: تشمل العوامل المرتبطة برغبة الفرد على التعرف بالجماعة والثقة بالنفس والمثابرة<sup>(11)</sup>.

وما يمكن استنتاجه من هذا المدخل أن جموع العلماء لم يستطيعوا التوصل لاتفاق عام حول السمات والخصائص التي يجب أن يتميز بها القائد.

## 4-2 نظرية الأنماط القيادية عند رنيس ليكرت Rensis Likert

قام العالم رنيس ليكرت بعد دراسات وتجارب مكثفة من وضع نتائج دراساته في كتابه المشهور " أنماط جديدة في الإدارة " New Patterns Of Management الذي اشتهر بسبب احتوائه على النظام رقم (4) في القيادة الديمقراطية، والجدول الموالي يوضح مقارنة بين أنظمة القيادة الأربعة.

1- النظام التسلسلي المستغل، 2- النظام الأتوقراطي الخير ، 3- النظام المشارك، 4- النظام الديمقراطي،

## الجدول رقم (2) الأنماط القيادية عند ليكرت

عنصر القيادة	نظام رقم (1)	نظام رقم (2)	نظام رقم (3)	نظام رقم (4)
1- الثقة في المرؤوسين	لا يثق في مرؤوسيه	ثقة السيد بخادمه	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة	ثقة كاملة في المرؤوسين
2- شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة أمور العمل	يوجد شعور بأي حرية	لا يشعر بحرية كبيرة	يشعر بحرية إلى حد ما	يشعر المرؤوس بحرية كاملة
3- محاولة القائد في إشراك المرؤوسين	نادراً ما يسعى القائد للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين في مشاكل العمل	أحياناً يقوم القائد باستشارة المرؤوسين	جرت العادة أن يأخذ القائد بأفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها	يسعى القائد دائماً للحصول على أفكار وآراء العاملين والاستفادة منها في العمل

المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004، ص206.

ومن اجل الوصول إلى الأنماط القيادية الأكثر فاعلية، قام ليكرت بدراسات عديدة للوقوف على آراء مدراء الأقسام بشأن الأقسام الأكثر (أو الأقل) إنتاجية من خلال خبرتهم، ووجد أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النظامين (3،4) والأقل إنتاجية استخدمت النظامين (1،2) بغض النظر عن مجال عمل القائد<sup>(12)</sup>.

## 4-3 نظرية الشبكة الإدارية:

لقد ركز الباحثان " بلاك وموتون " BIAKE&MOUTON " بأسلوبين لسلوك القائد وهما :

- الاهتمام بالفرد أو العنصر البشري.

## إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية

- الاهتمام بالإنتاج<sup>(13)</sup>.

حيث تتخذ الشبكة الإدارية الشكل التالي:

الشكل رقم (2): الشبكة الإدارية لبليك وموتون

بعد الاهتمام بالعاملين



بعد الاهتمام بالعمل

المصدر: فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2005، ص241.

الموقع 1.1: يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام ضعيفة بالقوة والإنتاج، فالقيادة تكون غير مبالية بالأفراد وأهداف المنظمة، وتقوم بأعمال تساعد على الاحتفاظ بمنصبها، وبالتالي لا يمكن اعتبار صاحب هذا الأسلوب نمطا قياديا بالمرّة.

الموقع 1.9: يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام عالية بالإنتاج، واهتمام ضعيف بالأفراد، والأسلوب القيادي يكون متسلطا يؤمن بالنظرة الآلية للعنصر البشري، فهو يهتم بالكفاءة الإنتاجية، وعليه فأسلوب القيادة أوتوقراطيا.

الموقع 9.9: يشير هذا الموقع إلى درجة اهتمام عالية بالأفراد والإنتاج معا فالقائد يسعى إلى تحقيق إنتاجية عالية من خلال مشاركة المرؤوسين، كما يسعى إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، عن طريق إحداث التكامل بينهما، ولهذا يمثل هذا الموقع النمط الأمثل في القيادة (الديمقراطية).

الموقع 9.1: يشير هذا الموقع إلى إدارة تؤمن بالنظرة الحسنة والمعاملة الطيبة للعنصر البشري، أي أنه هناك اهتمام بالأفراد على حساب الجانب المادي والإنتاجي.

الموقع 5.5: يؤمن الأسلوب القيادي بالحل الوسط، بحيث يركز على الإنتاج وعلى الأفراد تركيزا وسطا.

ومن خلال هذه المواقع، فإن الموقع 9.9 هو أنسب الأنماط لأنه يهتم بالإنتاج والأفراد في نفس الوقت بدرجة عالية<sup>(14)</sup>.

4-4 نظرية استمرارية القيادة:

يقدم نموذج استمرارية القيادة " لتاننوم وشميدت " تحليلا لسلوك القائد فيما يتعلق بحجم السلطة سواء كانت مفوضة أو غير مفوضة، وتقدم هذه النظرية سبعة أساليب قيادية محتملة تدرج من النموذج (1) وهو النموذج الأوتوقراطي وفيه يحتفظ القائد بكل السلطة بدون أي تفويض إلى النموذج (7) وهو النموذج الحر، حيث تفوض معظم السلطة للمرؤوسين بالإضافة إلى ذلك وجود أساليب قيادية وسيطة تكون بين النموذجين (1) و(7).

## إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية

ولقد أثبت هذا النموذج أن الأسلوب الجيد هو الوسط الذي يقوم على المشاركة في اتخاذ القرارات وهو ما يعرف بديمقراطية الإدارة، ويقوم هذا الأخير على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فعليا، والسلوك القيادي المنتهج من طرف المدراء في النماذج المحصورة بين النموذج الأوتوقراطي، والنموذج الحر يتحدد على أساس عوامل عدة وهي:

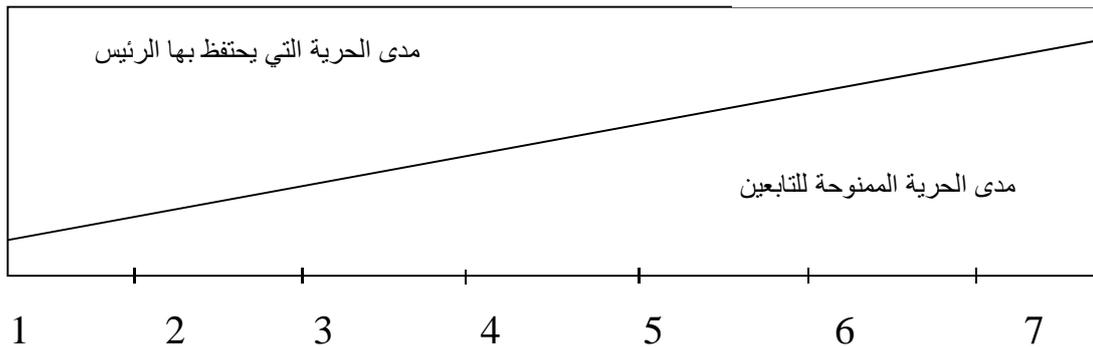
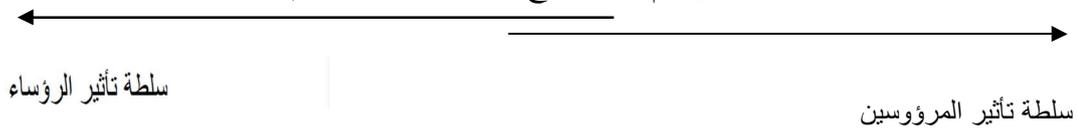
«خصائص تخص القائد: وتتمثل في مدى ثقة القائد بالمرؤوسين والأسلوب القيادي المفضل لديه والأفكار التي يؤمن بها والشخصية التي يتميز بها.

«خصائص تخص المرؤوسين: وتعني مدى قدرتهم على تحمل المسؤولية ومدى ولائهم للمنظمة وحاجاتهم الطبيعية، ومدى قدرتهم على حل المشاكل المرتبطة بالعمل.

«خصائص تخص الظروف السائدة: ويقصد بها البيئة الإدارية والقيادية العامة للمنظمة والزمن المحدد لاتخاذ القرارات، وتحديات البيئة الخارجية المتعلقة بسلوك المسيرين في المنظمة<sup>(15)</sup>.

ويمكن توضيح درجات المشاركة التي اقترحها تاننوم وشميدت في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): نماذج القيادة في نظرية تاننوم وشميدت



المصدر: عبد الفتاح بوخمحم: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 132.  
4-5 النظرية الموقفية:

تعتبر النظرية الموقفية من ضمن النظريات التي أقرت بمدى إسهام العوامل البيئية في نشأة القيادة، وتقوم هذه النظرية على أن القيادة لا تتحدد بصفات القائد ونمط القيادة فقط، بل هناك مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليأخذوا مكانة هامة، فالفرد الذي يكون قائدا في موقف معين قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر.

وتعتمد النظرية على عنصرين هما: نمط القيادة، والموقف القيادي، حيث يعتمد "فيدلر" أن هناك تفاعلا بين متغيرات الموقف والظروف وخصائص وصفات القائد وأهم متغيرات النظرية الموقفية مايلي<sup>(16)</sup>:

«متغيرات الشخصية للقائد:

هذا وقد اختار "فيدلر" متغير الشخصية للقائد، اعتبره ممثلا لنمط القيادة الذي يمارسه القائد وهذا المتغير يعني التقييم الذي يعطيه القائد لصفات زميل له في العمل بحيث يكون هذا الزميل من بين من لا يفضل القائد أن يعمل معهم، فالقائد الذي يهتم بالمرؤوسين يمكن وصفه على أنه قائد جيد، على عكس القائد الذي يهتم بالعمل فهو قائد غير جيد.

«متغيرات الموقف: تتمثل متغيرات الموقف عند فيدلر فيما يلي:

## إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية

▪ طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وجودتها.

▪ دقة تصميم العمل وضوح المهام.

▪ مقدار ونوع السلطة والقوة التي يمارسها القائد للحوافز والمكافآت.

من خلال هذا المدخل اتضح أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف والمواقف الاجتماعية لاستخدام إمكانياته القيادية ، فالفرد الذي يكون قائدا في موقف قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر.

بعد أن تم استعراض نظريات القيادة فمن المهم أن نعرف كيف نحدد النظرية أو النظريات التي تدعم وتعزز عملية التحول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، ويرى بانك (1992) أن نمط القيادة المناسب لإدارة الجودة الشاملة موضع تساؤل لذلك ففي مختلف تطبيقات إدارة الجودة الشاملة يبقى التساؤل قائما عن نمط القيادة الذي يجب اعتماده، وأن الغاية من القيادة في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة هو تمكين العاملين من الانخراط في التحسين المستمر<sup>(17)</sup>.

إن تناول أنماط القيادة في إطار إدارة الجودة الشاملة يعود إلى أسباب عدة أهمها التالي:

✓ إن الإدارة العليا لا بد أن تعتمد نمطا قياديا تمارسه في إدارة المنظمة، وهذا يجب أن يتلاءم مع منهج إدارة الجودة الشاملة وليس متعارضا معها؛

✓ إن الإدارة العليا هي المسؤولة عن إشاعة نمط القيادة الملائم في المنظمة من خلال أدوارها في إدارة الجودة الشاملة؛

ثالثا- أنماط القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

تعد القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة عنصرا حيويا في حياة المؤسسات واستمرارها وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، فحن الآن بحاجة ماسة إلى قيادة سليمة في مؤسساتنا، فمن الضروري تغيير أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة من قبل مديريها و رؤسائها في المستويات الإدارية واستبداله بأسلوب أكثر فاعلية هذا الأسلوب الذي تحتاجه إدارة الجودة الشاملة يدعى بالإدارة الجواله<sup>(18)</sup>، يقوم هذا الأسلوب على فكرة أساسية مفادها جعل الرؤساء قريبين من واقع تنفيذ العمل أي يقضون معظم وقتهم بجانب مرؤوسيههم خلال تنفيذهم لمهامهم بحيث يكونوا قريبون من المشاكل الفعلية التي تصادفهم ومن موقع الحدث.

وللإدارة الجواله مزايا عديدة من أهمها: رفع معنويات العاملين وإعطاؤهم الفرصة لحرية التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم، بالإضافة إلى تفعيل الاتصالات بين القائد والمرؤوسين وزيادة فرص حل المشكلات على أرض الواقع.

وينبغي الإشارة إلى أن هناك محددات أو صعوبات قد تقف حجرة عثرة أمام فعالية القيادة في التحويل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهم هذه المحددات:<sup>(19)</sup>

- قدرات القائد ومهاراته حيث قد تكون قدرات القائد محدودة مما يؤثر على فعاليته؛
- فلسفة القائد وقيمه، فقد لا يؤمن القائد بضرورة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات؛
- اتجاهات المرؤوسين وميولهم، فقد يختلف المرؤوسين في اتجاهاتهم وميولهم للاستقلالية واستعدادهم لتحمل المسؤولية؛
- عدم وضوح مهام العمل وواجباته، ولذلك فمن الضروري عمل وصف وظيفي لكل وظائف المنظمة وإطلاع الموظف على مهام الوظيفة وفهمها؛
- عدم التزام الإدارة العليا بممارسة الشعارات التي ترفعها، وإبقائها كلمات جوفاء بدون تطبيق.
- اهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين؛

## إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية

الخاتمة:

مما سبق تبرز أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة، لكونها الإدارة المسؤولة والقيادة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد وأجهاثهم وتنمية قابليتهم التي تعد من الشروط الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، لذلك وجب على كل مؤسسة تبني نموذجاً للقيادة يتمتع بروح الديمقراطية والمشاركة من أجل النهوض بالمؤسسة وتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية وبشرية.

ومن هذا المنطلق نجد أن إدارة الجودة الشاملة بحاجة ماسة إلى أن تنتهج مبدأ ديمقراطية الإدارة في كافة المجالات وعلى كافة المستويات، فقد لا يكتب النجاح لإدارة الجودة الشاملة إذا انتهجت الأسلوب الديكتاتوري.

الهوامش

- 1 - محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005، ص39.
- 2 - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2008، 1، ص24.
- 3 - لعلى عبد الزايد بوكميش: إدارة الجودة الشاملة أيزو9000، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص67-68.
- 4 - كريمة سلطان: من التركيز على الجودة إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، عدد 05 ماي، 2010، ص309.
- 5 - عمر وصفي عقيلي: المرجع نفسه، ص39-40.
- 6 - حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص215.
- 7 - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص242.
- 8 - نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص262.
- 9 - طارق طه: إدارة الأعمال- منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية، 2007، ص571.
- 10 - Michel Decosteret, François pichault : Traité de sociologie du travail, 2eme edition de book université, Paris, 1998, p 466.
- 11 - محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2005، ص688.
- 12 - حسين حريم: المرجع نفسه، 2004، ص207.
- 13 - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2005، ص241.
- 14 - عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران، عمان، 2007، ص397-398.
- 15 - عبد الفتاح بوخمحم: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001، ص132-133.
- 16 - طارق عبد الحميد بدوي: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، دون بلد، ط1، 2001، ص59.
- 17 - رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص95.

## إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية

- 18 - عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، 2009، ص103.
- 19 - محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006، ص98.
- قائمة المصادر والمراجع:
- المراجع باللغة العربية:
- 1- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
  - 2- العزاوي محمد عبد الوهاب: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2005.
  - 3- بوخشم عبد الفتاح: إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001.
  - 4- بوكميش لعلی عبد الزاید: إدارة الجودة الشاملة أيزو9000، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
  - 5- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2004.
  - 6- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد، عمان، ط1، 2006.
  - 7- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
  - 8- سلطان كريمة: من التركيز على الجودة إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، عدد 05 ماي، 2010.
  - 9- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2008، 1.
  - 10- طارق طه: إدارة الأعمال - منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية، 2007.
  - 11- طارق عبد الحميد بدوي: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، دون بلد، ط1، 2001.
  - 12- عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران، عمان، 2007.
  - 13- عمر وصفي عقيلي: مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار، وائل، عمان، الأردن، ط2، 2009.
  - 14- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2005.
  - 15- محفوظ أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006.
  - 16- محمود السيد أبو النيل: علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2005.
  - 17- نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.

المراجع باللغة الأجنبية:

1-Michel Decosteret, François Pichault : Traité de sociologie du travail, 2eme édition de book université, Paris, 1998, p 466.