

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية



دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية سويداني بوجمعة -قالمة  
- اقسام العلوم الاجتماعية

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

ماهر فرحان مرعب

اعداد الطالب :

❖ زكي حميدة

السنة الجامعة 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

اتقدم بأسمى عبارات الشكر والا متنان والتقدير الى الذي وقفا دائما بجانبني

ومهد لي طريق العلم

والمعرفة الاستاذ الدكتور ... ماهر فرحان مرعب الذي عمل معي بكل جد

واخلاص وكان خير دليل لإنجاز هذه الدراسة

كما اتوجه بجزيل الشكر الى الوالدين موسى والام عقيلة واتقدم بكل عبارات

الشكر لكل من اسهم

في تقديم يد العون لا نجاز هذا العمل المتواضع واخص بالذكر الاقارب و

الاصدقاء

جمال و عبد الهادي

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على نعمة كل علم نافع

## الاهداء

اتوجه باا هداء هذا العمل الى عائلة حميدة وعائلة عقون والبراعم الصغار

غفران وامير

واتوجه بكامل التقدير والامنتان الى اساتذتي الاعزاء زملائي و زملاتي اخصهم

بالذكر رامي .زين الدين .يعقوب .خيرة ودلال .فاطمة الزهراء

والى كل من تم التعامل معهم في المشوار الدراسي الجامعي .

	شكر وتقدير .
	الإهداء
	فهرس المحتويات .
	قائمة الجداول .
أ-ب	المقدمة العامة .
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
1	الإشكالية
3	فرضيات الدراسة
7	المفاهيم الأساسية للدراسة
12	الدراسات السابقة
20	المقاربات النظرية للدراسة
56	تعقيب
	الفصل الثاني: اساسيات حول القيادة الإدارية
58	تمهيد
59	اولا: القيادة الإدارية
60	1-التطور التاريخي للقيادة
64	2- اهمية القيادة الإدارية
66	3-عناصر القيادة الإدارية وطرق إكتشافها
68	4-وظائف القائد الإداري
70	5- صفات القائد الإداري

72	ثانيا: اساليب القيادة الإدارية
72	1- مفهوم الاسلوب القيادي
75	2- مكونات السلوك القيادي الفعال
78	3- القدرات القيادية ودورها في مواجهة الازمات
80	4- اساليب القيادة الإدارية حسب مصدر السلطة
85	5- نماذج القيادة الإدارية
90	ثالثا: فعالية القيادة الإدارية ودورها في التسيير المؤسسة
92	1- دور القيادة في ادارة الموارد البشرية
95	2- فعالية القيادة الإدارية في اتخاذ القرار في المؤسسة
97	3- فعالية القيادة الإدارية في الإتصال التنظيمي في المؤسسة
101	4- اثر القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية
103	5- علاقة القيادة التحويلية بالتعليم في المؤسسة الجامعية
105	خلاصة
107	الفصل الثالث: تطبيق ونضام ادارة الجودة الشاملة
108	أولا: إدارة الجودة الشاملة
109	1- مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة
113	2- أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
117	3- الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة
119	4- متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة

123	ثانيا : تطبيق إدارة الجودة الشاملة
126	1- أهمية واهداف تطبيق لإدارة الجودة الشاملة
127	2- إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
128	3-المراحل التنفيذية لإدارة الجودة الشاملة
130	4-عوامل نجاح وفشل تطبيق غدارة الجودة الشاملة
133	ثالثا:نضام إدارة الجودة الشاملة
133	1-دليل نضام ادارة الجودة الشاملة
	2-المحددات التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة
137	3-نضام إدارة الجودة الشاملة كإحدى الإستراتيجيات التنافسية
139	4-أهم عناصر ووظائف إدارة الجودة الشاملة
142	5-علاقة القيادة الإدارية بإدارة الجودة الشاملة
150	خلاصة
	الفصل الرابع: الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة
153	أولا: الإطار المنهجي
153	1-مجالات الدراسة
154	2-منهج الدراسة
155	3-تقنيات الدراسة
156	ثالثا: الاطار التحليلي للدراسة
156	1- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
182	2- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

185	ثالثا: النتائج العامة للدراسة
188	الخاتمة
	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
156	توزيع مجتمع البحث حسب الجنس	1
156	توزيع مجتمع البحث حسب السن	2
158	التحصيل الدراسي	3
158	توزيع مجتمع البحث حسب الرتبة العلمية	4
159	توزيع مجتمع البحث حسب الاقسام	5
160	توزيع مجتمع البحث حسب الخبرة المهنية	6
161	هل تتوفر في القائد الاداري صفة الثقة بالنفس والايمان بالقيم العمل الناجح	7
161	هل تتوفر في القائد الإداري صفة الدكاء وسرعة البديهة	8
162	هل القائد الاداري تتوفر فيه صفة المهارة	9
163	هل القائد الاداري له القدرة على التعليم والتنسيق	10
164	هل القائد الإداري ماهر في اقامة الاتصالات وعلاقات جيدة	11
165	هل القائد الإداري هادئ الأعصاب وله سرعة التفكير	12
166	هل يمتلك روح الامانة والإحساس بواجباته	13
166	هل القائد الإداري يتميز بطيب الخلق وحسن السلوك	14
167	هل القائد الإداري محب للعمل ومتفائل	15
168	هل القائد يمتلك صحة جيدة نفسية وجسدية	16
169	هل القائد الإداري يحدد هدف ثابت للمؤسسة من اجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها	17
170	هل القائد الإداري يتبنى فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات	18
171	هل القائد الإداري يسعى الى منع وقوع الاخطاء من خلا الرقابة الوقائية	19
172	هل توجد ثقة متبادلة بين القائد والاطراف الاخرى داخل المؤسسة	20
173	هل يسعى القائد الإداري الى تحسين نضام الانتاج والخدة با استمرار	21
174	هل يهتم القائد الإداري بتدريب العاملين وتنمية مهارتهم	22
175	هل يساعد القائد الإداري العاملين على ايجاد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات لتحسين وتطوير مهارتهم وتأدية اعمالهم با لشكل المطلوب	23
176	هل يشجع القائد الإداري الإدارة على الإتصالات الفعالة بعيدا عن اساليب التخويف	24
176	هل يسعى القائد الإداري الى تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم	25

177	هل يدعم القائد الاداري اعتزاز العاملين لعملهم	26
-----	---	----

### المقدمة:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع المهمة لما لهذه الاخيرة من اهمية على مستوى التسيير باختلاف أنواعه كون القائد هو المورد البشري الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في التسيير فالقيادة تمثل حلقة الوصول بين الرئيس والمرؤوسين وهي بداية تحقيق الهدف على أرض الواقع لقائد الجيد هو الذي يكون قادر على خلق بيئة عمل يسودها الطاقة الإيجابية والروح المعنوية المرتفع لدى الموظفين بعيدا عن الصراعات التي تحدث داخل مختلف المؤسسات بحيث تشهد بعض المؤسسات أزمات وخلاقات بين الاعضاء الذين يشكاون جزئى منها وعدم إستمراريتها وبقائها كاتنظيم يسعى إلى تحقيق الاهداف وهنا يكمل دور القيادة في تسيير هذه الموارد وحل مختلف المشاكل التي قد تتعدد أسبابها فالقيادة الناجحة تمثل حيز الزاوية في نجاح العملية الإدارية، والتأثير الإيجابي على الجماعة وفق أهداف المؤسسة أو المنظمة الواحدة فعبر التاريخ رسم القادة الناجحون بمواقفهم العديد صورة القائد المحنك الذي فهم جماعته وضروف تماسكها وعوامل حفزتها ودفعها نحو الاهداف المعلقة فالعملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الافراد أو الجامعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية في مختلف المؤسسات ونذكر منها المؤسسة الجامعية والتي نخصها بالذكر كونها موضوع دراستنا الحالية بحيث تحتاج المؤسسة الجامعية على مستوى أنشائها إلى قيادة فعالة تحقق التسيير الناجح والمتميز القائم على مبادئ الجودة الشاملة.

كون أن إدارة الجودة الشاملة لها دور في تحديد الاسلوب القيادي فمن خلال مبادئها يسعى القائد الإداري إلى القيادة الفعالة أثناء أداء مهامه الموكلة إليه والقيادة بدورها تفعل إدارة الجودة الشاملة مما يجعل المؤسسة تكتسب ميزة الاداء الجيد.

فمن خلال هذا كان موضوع دراستنا الحالية حول دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة بحيث تحتوي الدراسة على أربعة فصول على النحو التالي:

يتناول الفصل الاول الإطار النظري للراسة من مفاهيم أساسية ومقاربات نظرية لكل من القيادة وإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى الدراسات السابقة للإستفادة منها في موضوع دراستنا الحالية.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه أساسيات حول القيادة في حيث تناولنا في الفصل الثالث تطبيقات حول دارة الجودة الشاملة.

في حين تناولنا في الفصل الرابع

الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة.

## الإشكالية:

-لقد حظي موضوع القيادة باهتمام بالغاً من قبل علماء الإدارة وذلك متمثلاً بكثرة الدراسات والأبحاث والكتب التي تناولت وحللت موضوع القيادة واعتبروها المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة والوسيلة الفعالة لمهام المنظمات أجمع.

كما حظي هذا الموضوع باهتمام بالغ من قبل منظمات الأعمال وذلك عن طريق الإهتمام المتزايد بالموارد البشري نظراً للدور المهم الذي يلعبه في حياة المنظمات من حيث نجاحها ورفع كفاءتها وفعاليتها ونموها وبقائها وهذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشري يعود إلى أن المورد والعنصر الأكثر تعقيداً يمكن أن يساهم في خلق المنظمة وتطويرها إن سمحت الإدارة بذلك، ويمثل لبعض المنظمات المورد والعنصر الأكثر أهمية أيضاً لأنه يحدد لها فرصتها في البقاء والنجاح والنمو وحتى تضمن المنظمات الحدود الدنيا المطلوبة من الجهود البشرية اللازمة لنموها وإستمرارها وبقائها تحتاج إلى قيادات إدارية قادرة على التكيف مع عواصف التغيير والحد من آثارها السلبية أولاً وأن تكون قادرة على إستغلال الإمكانيات والموارد المادية والبشرية والمكانية والزمانية المحددة أصلاً خير إستغلال والحفاظ عليها ثانياً وكذلك تحتاج إلى قيادات سليمة وحكيمة ومحفزة لهم عند قيامهم بالمهام المناطة بهم ثالثاً وتشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية لمؤثرات سياسية واقتصادية وإجتماعية لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والإستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية تعتمد في تسييرها للمؤسسة على أسس ومبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين مؤسسات الإنتاج اليابانية والأمريكية والأوروبية وما حققه هذا المنهج الإداري في المجال الصناعي ومجال إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية يعتمد بدرجة كبيرة على إدراك

الإدارة بتوفير النوع المناسب من القيادة باختيار القائد المناسب الذي يدرك معنى الجودة الشاملة ويفهم أن الجودة الشاملة تشمل كافة الأنشطة والمهام وأن تتوفر لديه الشخصية النشيطة والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة وتفعيلها داخل المؤسسة فبدون إعطاء مثال من خلال المثابرة والتصميم من أجل تحقيق هدف الجودة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يحدث في الموظفين على مستوى المؤسسة الجامعية الرغبة في تحقيقها ومنافسته المؤسسات الجامعية الأخرى كما تحتاج قيادة برنامج الجودة الشاملة أيضا للسمات العامة للشخصية القيادية المتمثلة في الخبرة السابقة والثقة العالية مع وجود روح المنافسة والإستقامة والثبات وأن تتوفر لديه مهارات الإتصال مع الأفراد والمرونة للتعامل مع أنماط الشخصية المختلفة للموظفين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم والقدرة على معالجة الخلافات والصراعات بإتخاذ القرارات في الوقت المناسب فالقيادة دور كبيرة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل إدارة الجودة الشاملة ونظامها بحيث يزداد هذا الدور أهمية كلما كان القائد يسعى إلى تحقيق الجودة ويتبع مناهج ومبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة في التسيير فقد أثبتت الدراسات الحديثة على مستوى المؤسسات الجامعية في بعض الدول على نجاح هذه المؤسسات من ناحية التسيير وتفوقها بسبب إعتماها على نظام الجودة الشاملة كأسلوب إداري والمسؤول الأول في هذه النجاحات هو العنصر البشري الذي يعد أهم مورد في العملية كلها ومن نماذج الجامعات الناجحة على المستوى العالمي: جامعة هارفارد بحيث يقوم القائد الفاعل بنشر فكرة عامة عن الجودة ويهدف إلى تعريف المؤسسة لها وماهي المواصفات والمقاييس التي تريدها والسعي إلى غرس المبادئ العامة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة لدى المرؤوسين بحيث يصبح ذلك بمثابة ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة وولاء تنظيمي ويجعل قناة الإتصال مفتوحة دائما بينه وبين المرؤوسين مع العمل بمبدأ الحوافز المادية والمعنوية كما يقوم القائد الفعال أيضا لتوزيع الأدوار الوظيفية بصورة واضحة ومفهومة بحيث يعرف كل واحد منهم ما هو مطلوب منه بوضوح مع تفويض الصلاحيات

للمرؤوسين وتشجيعهم على إستخدامها بشكل صحيح مع مساعدتهم على حل مشاكلهم وفض أي نزاعات بسرعة مع زرع الثقة في نفوسهم وخلق جو من الإحترام والتفهم والتواصل الإيجابي ويبحث دائما على المشاكل المحتملة من أجل منع وقوعها فلا ينتظر حدوثها بل يسعى إلى إكتشافها قبل أوانها ووضع الحلول المناسبة لها ويقوم ببناء نظام معلومات يساعد على إتخاذ القرارات السليمة والسماح للمرؤوسين باستخدام هذه المعلومات عند احتياجها.

وعليه يمكن طرح الاسئلة التالية:

**السؤال الرئيسي:** ماهي طبيعة العلاقة بين القائد النوعي وتميز تسيير المؤسسة الجامعية.

**الأسئلة الفرعية:**

- ماهي الصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري التي تساهم في تميز تسيير المؤسسة الجامعية.

- ماهي الصفات المهنية النوعية للقائد الإداري التي تساهم في تميز تسيير المؤسسة الجامعية.

**فرضيات الدراسة:**

الفرضية الرئيسية: للقيادة الإدارية التي تعتمد مبادئ الجودة دورا في تسيير المؤسسة بتميز ونجاح.

**الفرضيات الفرعية:**

- للصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري دورا في تسيير المؤسسة الجامعية بتميز.

- للصفات المهنية النوعية للقائد الإداري دورا في تسيير المؤسسة الجامعية بتميز.

**أهمية وأهداف الدراسة:**

- تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وعملية ويمكن إبراز ذلك في النقاط التالية:
- أهمية إتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القيادة من أجل توجيه وتسيير الموارد البشرية داخل الجامعة باعتبارها أهم الأساليب الإدارية الحديثة.
- أهمية السلوك القيادي القائم على مبادئ الجودة الشاملة في التأثير على السلوك وأداء الموظفين وإثراء الجانب الأكاديمي بمثل هذه الدراسات.
- القيادة عنصر أساسي في إتخاذ القرارات وإدارة الأزمات التي قد تحدث داخل المؤسسة الجامعية.
- تزويد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة حول تسيير المؤسسة الجامعية وفق مبادئ الجودة الشاملة لأنها مدخل من أهم المداخل الأساسية لبناء ميزة تنافسية.
- الإستفادة من نتائج الدراسة فيما يخص فاعلية القيادة وتسييرها للمؤسسة وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيق نظام الجودة الشاملة.
- من خلال نتائج الدراسة يمكن إبراز أهمية الدور القيادي في تسيير المؤسسة الجامعية.
- الوقوف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في السلوك والتسيير القيادي داخل المؤسسة الجامعية واستراتيجية القائد الإداري في ذلك.
- نتائج الدراسة يمكن من خلالها الكشف عن العلاقة القائمة بين القيادة والتسيير والجودة الشاملة من أجل تحقيق إستمرارية المؤسسة والتحسين والتطوير المستمر والكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق هذه الأساليب بنجاح.
- الوصول إلى بعض النتائج والتوصيات التي تمكن من التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة بما يتوافق مع متطلبات الوقت الراهن للمؤسسة الجامعية.

### أهداف الدراسة:

- 1- دراسة طبيعية العلاقة بين القيادة النوعية والتسيير المميز للمؤسسة الجامعية.
- 2- الكشف عن المواصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري ودورها في تسيير المؤسسة الجامعية بتميز.
- 3- الكشف عن المواصفات المهنية النوعية للقائد الإداري ودورها في تسيير المؤسسة الجامعية.

### المفاهيم الأساسية للدراسة:

#### 1- مفهوم القيادة:

**القيادة لغة:** قائد جمع قادة وقواد وقود، من يقود فريقا من الجند أو ما شابه.<sup>1</sup>

**-القيادة اصطلاحا:** يعرفها هيربرت سيمون: هي أن يكون القادة الذين يستعملون ذكائهم ويعيدون فن توجيه الآخرين والتأثير فيهم، ويعرفون أنواع التكنولوجيا التي تستعمل لتحقيق الأهداف المنشودة. وهم الذين يمكن أن يعتمد عليهم الفرد لإيجاد حلول للمشكلات بمهارة ومقدرة فائقة.<sup>2</sup>

**-ويعرفها هايمن:** القيادة هي القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك كونه يقوم بمهمته كقائد.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> القاموس الكافي عربي، ط3، دار الأصالة للنشر والتوزيع والإستيراد والجزائر، 2009، ص 390.

<sup>2</sup> أحمد قوارية: في القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص25.

<sup>3</sup> محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية ومكتب المجتمع العربي، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص65.

-كما عرفها أرث ويم: القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين ويتفق معه كل من كونتر وآلنل حيث يقول أن القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الإتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

-يعرفها تيد بأنها: ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الأفراد، حيث يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب<sup>1</sup>.

-كما تعرف بأنها:

إمكانات يتمتع بها أفراد أو فرد معني في إدارة جماعة معينة من الأفراد لغرض تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

-يعرف الدكتور (عبد المنعم شوقي): القيادة بمفهومها العام هي عملية التأثير في الناس في موقف معين وذلك ما يقصد بالتأثير في الجماعة لتحديد أهدافها ثم العمل على الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف فضلا عن ذلك فلا بد أن تكون الأهداف متماشية مع القيم والمعايير السائدة في المجتمع<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي:** هي مركز إداري له أهمية في نجاح المؤسسة يفرض على من يشغل هذا المركز ( القائد الاداري ) أن يتمتع بصفات شخصية ووظيفة نوعية لكي يتمكن من تسيير المؤسسة بتميز ونجاح.

<sup>1</sup> - ناهض عبد الرزاق القيسي: القيادة والتدريب في الحركة الكشفية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 117.

<sup>2</sup> - عبد العزيز السيد الشخصي، علم النفس الاجتماعي، دار القاهرة للكتاب، القاهرة، مصر، 2001، ص 03.

<sup>3</sup> - عبد المنعم شوقي وتنمية المجتمع وتنظيمه، مكتبة القاهرة الحديثة.

مفهوم الجامعة:

- **الجامعة لغة:** من المادة اللغوية بمعنى جمع: وجمع الشيء عن تفرقه يجمعه جمعا وجمعه وأجمعه فاجتمع واحد مع، وهي مضارعة وكذلك تجمع واستجمع.

**والجامعة:** الفل لأنها تجمع اليدين إلى العنق قال: ولو كسبت في ساعدي الجوامع<sup>1</sup>.

- **اصطلاحا:** جامعة: يقصد بالجامعة مؤسسة للتعليم العالي، مؤلفة في عدة مدارس أو كليات، يختص كل منها بفرع معين من المعرفة، وقد يطلق هذا الاسم على المدارس الفلسفية ومدارس الخطابة في اليونان القديمة، وفي العهد الهلنستي مثل أكاديمية (أفلاطون) و (متحف الإسكندرية) كذلك يمكن وصف المدارس (العربية الإسلامية مثل جامع (القروين) والأزهر والمدرسة النظامية بأنها جامعات ومن المعروف أن هذه المدارس كان لها تأثير كبير في نشأة الجامعة الأوروبية حوالي القرن (الثالث عشر)، وكملت جامعة إنما ثم طلقت في بادئ الأمر على مجموع الطلاب والمدرسين الذين كانوا يؤلفون رابطة أو جماعة تشبه النقابات تعترف بها الدولة وتتمتع باستقلال ذاتي وامتيازات خاصة. ومنذ القرن الرابع عشر أصبحت الكلمة تطلق على مؤسسة التعليم نفسها، وكانت الجامعات في الغالب أهلية ووظائفية تأتيها الأموال اللازمة من الأوقات الكنسية والتبرعات ولقد لعبت بعض الجامعات مثل: باريس- وأكسفورد، وبولونيا، وهيدلبرج، دورا كبيرا في الحياة العامة والشؤون الدينية والسياسية. وأخذ عدد الجامعات يزداد بسرعة في العصور الحديثة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- لسان العرب، للإمام العلامة أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم المجلد الثامن، دار بيروت للنشر، لبنان، ص(53-59).

<sup>2</sup>- خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير المنظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 15.

مفهوم الجودة:

- **الجودة لغة:** جاد وجود وجودة، أي صار جيدا دو جاد جودا، أتى بالجيد من القول وبالفعل<sup>1</sup>.
- **الجودة إصطلاحا:** هي مجموعة من الخصائص الشاملة لكيان ما يحمل داخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة والضمنية والقدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام أو الخدمة التي تقدم إليه<sup>2</sup>.
- يعرفها جوزيف جوران: بأنها ملائمة السلع والخدمات للاستخدام ومتطلباتها للمواصفات التي تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم<sup>3</sup>.
- **فيليب كروسي:** بأنها هي المطابقة للمواصفات<sup>4</sup>.
- **إدوارد ديمينج:** فيعرفها بأنها توجه إلى احتياجات المستهلك المالية والمستقبلية<sup>5</sup>.
- **التعريف الإجرائي:** هي مجموعة المواصفات والخصائص المتوفرة في الخدمة أو النشاط أو المنتج والتي تلبي رغبات وحاجيات ورضا المستهلك.

<sup>1</sup> - جبران مسعود: الرائد معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، ط3، دار العلم للملايين وبيروت ولبنان، 2005، ص28.

<sup>2</sup> - مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص318.

<sup>3</sup> - فؤاد التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 وعلم الكتب الحديث وعمان، الأردن، 2008، ص14.

<sup>4</sup> - عبد الله الطائي، عيسى قدادرة: إدارة الجودة الشاملة ودار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص29.

<sup>5</sup> - محمود حسن الوادي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، ودار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص29.

**تعريف الجودة اصطلاحاً:** هي مجموعة المعايير والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف المؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقاً للأغراض المطلوبة والمواصفات بأفضل الطرق وأقل جهد وتكلفة<sup>1</sup>.

- كما تعرف بأنها: عملية إدارية مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات وموارد المؤسسة بناءً على رغبات واحتياجات العملاء وتعمل على تحقيقها بصورة منتظمة ومستمرة<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي:

- الجودة الشاملة هي تحسين الإنتاجية والخدمة المقدمة للعميل تدريجياً والانتقال إلى الهدف مع الإستمرارية في التحسين والتميز.

### - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

- **إصطلاحاً:** تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري حديث يسعى إلى إرضاء الزبون وقناعاته من خلال نظام مستمر لتحسين المنتجات يسعى إلى إرضاء الزبون وقناعاته من خلال نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمة وإشراك كافة العاملين في المنظمة على الحرص على الجودة مع تطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات ومنتجات المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - حسن حسين البيلاوي وآخرون: **الجودة الشاملة في التعليم**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص12.

<sup>2</sup> - هدى بنت صالح أبو حميد: **الجودة الشاملة في التعليم**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص12.

<sup>3</sup> - أحمد الخطيب ورايح الخطيب: **إدارة الجودة الشاملة**، دار الكاتب العالمي، عمان، الأردن، 2006، ص35.

يشير مفهوم إدارة الشاملة إلى ثقافة جديدة في التعامل مع المؤسسات الإنتاجية لتطبيق معايير مستمرة، ليس فقط لضمان المنتج بل أيضا جودة العملية التي تتم من خلال المنتج<sup>1</sup>. وهي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن طرق رفع الأداء والتقليل من الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة للعمل والعمل على تقليل التكلفة ورفع مستوى التحدي والجودة<sup>2</sup>.

وهي عبارة عن خلق ثقافة متميزة، حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستفيدين، وأداء العمل الصحيح بشكل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية في أقصر وقت ممكن<sup>3</sup>.

- **التعريف الإجرائي:** هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى إرضاء توقعات المستفيدين من خلال تقديم الخدمة أو إنتاج السلعة تماشيا مع الرغبات والإحتياجات والقناعات وهي نظام قائم ومستمر يسعى دائما لتحسين المنتج والخدمة وفق معايير الجودة.

- **مفهوم التسيير:**

- **إصطلاحا:** إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد الآخرين ومن خلالهم بكفاءة وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف ومنه فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة: أهداف، موارد محدودة، أفراد.

<sup>1</sup> - محمد عبد الرزاق ابراهيم: منظمة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط2، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007، ص99.

<sup>2</sup> - أحمد محمد غنيم: إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية، للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 42.

<sup>3</sup> - فريد زين الدين: الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الادارة-مصر - القاهرة العدد 1، 1997، ص09.

- فالأهداف هي الأنشطة المنفذة والموارد المحدودة مضمنة في كلمة كفاءة والأفراد هم الأفراد أو الآخرين<sup>1</sup>.

إن التسيير للموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

إن التسيير للموارد البشرية يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة.

ويعرف تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل استمرارية المؤسسة وتطورها<sup>3</sup>.

### التعريف الإجرائي:

- التسيير بمعنى التنظيم والتخطيط والتنسيق والمراقبة من أجل إتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب من قبل الأفراد الذين لديهم السلطة في اتخاذها والتسيير الكفاء للموارد الموجودة داخل المؤسسة من أجل استقرارها واستمرارها.

### - الدراسات السابقة:

<sup>1</sup>- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص33.

<sup>2</sup>- مهدي -ح-ز: (إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية عمان، دار مجدلاي-1993.

<sup>3</sup>- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص10.

- الدراسة الأولى: دراسة بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين<sup>1</sup> من إنجاز نور الدين بوراس عام 2014 وهي دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر -تبسة- الجزائر وقد إنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ماهو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟ وتفرعت الدراسة إلى الأسئلة الفرعية التالية: ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية إحترام السلم الإداري داخل التنظيم؟

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

- ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الإتصال داخل التنظيم؟

من خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى نتائج ذات العلاقة بموضوع دراستنا والمتمثل في دور القيادة في تسيير المؤسسة المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة حيث أن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر الثقة والاطمئنان وثقافة قوية ويساعدهم على التكيف مع البيئة الجديدة والإحترام الذي يوفره القادة داخل المؤسسة يجعل العمال يخضعون للسلم الإداري والقيادة الناجحة هي التي تجعل العاملين حلقة مترابطة ومتسلسلة مما يعزز العلاقات بينهم ويحقق التطور والتميز وإن ثقة القيادة في العاملين يشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة وبالتالي يمثلون للأوامر دون معارضة والقيادة هي التي تصنع الثقة في العاملين دون رقابة وضغوطات وتوفر فرص التدريب والتكوين للعاملين يجعلهم يحترمون السلم الإداري، كما أن معاملتهم دون تمييز يحفزهم على الإنضباط والتفاني في العمل، فالقيادة الناجحة هي التي تعمل على التفريق بين مصالح العمال والإدارة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لمعرفة إحتياجاتهم وهذا ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط

<sup>1</sup> نور الدين بوراس : دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين .رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع .قسم العلوم الاجتماعية .جامعة محمد خيضر .بسكرة -الجزائر 2013-2014

ويتم تجسيد ذلك من خلال النظام الداخلي وهذا ما يثبت شخصية القائد القوية التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والإحترام مما يحسس العامل بالرضا والمسؤولية.

-**الدراسة الثانية:** دراسة بعنوان معوقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر<sup>1</sup> من إنجاز حداد أسماء وتريعي مفيدة، عام 2013 وهي دراسته ميدانية بجامعة 08 ماي 1945 قالمة وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهي المعوقات التي تحول من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي عن هذا التساؤل الأساسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي المعوقات المتعلقة بالهيئة الإدارية؟

- ماهي المعوقات المتعلقة بالجانب بالجانب البيداغوجي؟

وقد انطلقت الدراسة من الفرضية الأساسية التالية: توجد مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيقي إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وتتفرع عن هذه الفرضية فرضيتان جزئيتان هما:

- توجد معوقات تتعلق بالهيئة الإدارية

- توجد معوقات تتعلق بالجانب البيداغوجي

من خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى نتائج ذات العلاقة بموضوع دراستنا والمتمثل في دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل وفق مبادئ وإدارة الجودة الشاملة ونذكر من هذه المعوقات وجود درجة عالية من المركزية في إتخاذ القرارات الجامعية حيث أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجوبين بلغت 57.41% صرحت بوجود معوقات في هذا المجال ونسبة من المستجوبين بلغت 51.25% صرحت بوجود معوقات تتعلق بإفتقار

<sup>1</sup> - حداد اسماء .تريعي مفيدة : تريعي مفيدة :معوقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر -مدكرة ماستر في العلوم الاجتماعية -قالمة -الجزائر 2012-2013

أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة كما أظهرت النتائج أن أعلى معوق من المعوقات المتمثل في: المعوق الإداري والبحث العلمي وكانت نسبة المستجوبين 69.56% إذن فمعرفة قيادة الجامعة بهذه المعوقات يمكنها من تجاوز مختلف العراقيل والتحسين المستمر من ناحية التسيير الذي يحقق التميز والجودة على مستوى المؤسسة من وجهة نظر العملاء ورؤساء الأقسام والأساتذة.

**الدراسة الثالثة:** دراسة بعنوان دور القيادة الإدارية في فعالية المؤسسة الاقتصادية بمركب الدرجات النارية بقالمة عام 2012<sup>1</sup>.

وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم القيادة الإدارية في تفعيل نشاط المؤسسة الاقتصادية؟ وأنجزت الدراسة على مجموعة من الموظفين المتواجدين ومن خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى نتائج ذات علاقة بموضوع دراستنا الحالية والمتمثل في دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة حيث تمثلت النتائج المتحصل عليها من المستجوبين المرتبطة بالعلاقة بين نمط التسيير بالمشاركة وفعالية المؤسسة هي علاقة قوية وهو ما يثنيه الجدول رقم (06) و (08) و (35) وهذا راجع إلى قيام المسؤول بمهامه وحرصه على الإهتمام بالعمال وهذا للسعي إلى الخروج بالمؤسسة من قوقعته الفشل والسير بها في طريق النجاح وتحقيق الأهداف وهذا ما تم الوصول إليه خلال الدراسة والذي ينتج عنه زيادة أداء العاملين وفعالية العملية الإنتاجية أما بالنسبة لنتائج الفرضية الثانية فقد أثبتت أن هناك اتصال على دراية بنقاط فشل المؤسسة والمشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الموظفون والمؤسسة وبالنسبة للفرضية الثالثة والتي مفادها بأنه تعود فعالية المؤسسة الاقتصادية التي تأثر لقيادة الإدارية في الإنتاج وهذا ما تأكد من خلال النتائج المحصل عليها من المستجوبين فيما يتعلق بمشاركة الرئيس والمرؤوسين في

<sup>1</sup> - جوايبية مليكة : دور القيادة الادارية في فعالية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية' مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية  
قالمة -الجزائر 2011-2012

التخطيط للإنتاج وتحديد مهام الموظفين بدقة وهذا ما يزيد من الإنتاج بالإضافة إلى اعتماد الرئيس أسس لتقيين الموظفين وتحفيزهم على تحسين أدائهم وهذا ما يثبتته الجدول رقم (25) و (27) و (31).

إذن القيادة الإدارية الناجحة استطاعت أن تبعث في العاملين الرغبة في العمل وتحسين الأداء ورفع الإنتاجية وزيادة فاعلية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبالتالي للقيادة دور في تسيير المؤسسة تسيرا يزيد من فاعليتها ويرفع من إنتاجيتها وهذا من متطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتمثل في القيادة الفعالة التي تسعى إلى تحقيق الاستمرارية والتميز والتحسين المستمر<sup>1</sup>.

**الدراسة الرابعة:** دراسة بعنوان دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة من إنجاز برهان الدين السامرائي، وهي دراسة ميدانية بمصنع سيراميك رأس الخيمة الإمارات عام 2012<sup>2</sup>.

وقد انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي: ما دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مصنع سيراميك رأس الخيمة؟

ومن خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى نتائج ذات علاقة بموضوع دراستنا الحالية وقد تمثلت النتائج المتحصل عليها في أن كافة العاملين في المصنع لديهم الوعي بأن مصنعهم يسعى لتحقيق الجودة في منتجاته للإرضاء العميل فهناك 90% من الأفراد العينة يرون أن المصنع يتصف بسرعة تلبية رغبات الزبائن و هذا مؤشر إيجابي يؤكد إلتزام القيادة في المصنع بتحقيق أسس الجودة الشاملة و هو إرضاء العميل و أكثر من 92% يرون أن

<sup>1</sup> جوابلية مليكة ، دور القيادة الإدارية في فعالية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مآكرة ماستر في العلوم الاجتماعية ،قائمة،الجزائر، 2011-2012.

<sup>2</sup> - برهان الدين السامرائي: دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم ادارة الاعمال ، كلية علوم التسيير ، الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي ، الامارات 2011-2012

المصنع يحرص على تقديم منتجات لتلبية رغبات و احتياجات عدد كبير من الزبائن و أكثر من 80% يرون أن القيادة يتابعون شكاوي الزبائن بتقديم الحلول المناسبة لهم ،وهذا يدل على أن القادة يحرصون على إرضاء الزبائن و أكثر من 97% من أفراد العينة يرون أن الإدارة تعمل بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن وهذا يؤدي إلى تحقيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أكثر من 87% يعتبرون أن الجودة شعارا لهم وهناك 75% من أفراد العينة يرون أن المصنع يؤيد مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة و 85% يرون أن إدارة المصنع تقوم بتطوير المعرفة للمستويات الادارية المختلفة و تدعيما لالتزامها بالجودة وهذا مؤشر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة و أكثر من 87% يرون أن الادارة في المصنع تعمل على نشر ثقافة الجودة و 92% يرون أن ادارة المصنع تسعى على الجودة الشاملة و نسبة 97% يرون أن إدارة المصنع تسعى إلى بناء سمعة بين الزبائن تتميز بالجودة والالتقان ،و أن الادارة تؤمن بأن الجودة هي طريققتها و فلسفتها في تسيير أعمالها وهي مسؤولية الجميع بالإضافة إلى نتائج أخرى أن هناك 95% يرون أن المصنع يحرص على التحسين المستمر في نظام الانتاج و الخدمة لتحسين الجودة ويعتبرونه جزءا من متطلباتها وهناك أكثر من 92% يرون أن المصنع يحرص على تقليل التفاوت بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة .

الدراسة الخامسة:

دراسة بعنوان الجودة في إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من إعداد بن نصيب عليّة أنجزت هذه الدراسة سنة 2011-2012 وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي<sup>1</sup>:

ما مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وما مدى تأثير ذلك على الرضا الوظيفي للعاملين؟ وتفرعت الدراسة إلى الاسئلة الفرعية التالية: مامدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية العمومية؟

ما اهمية ودور العنصر البشري داخل المؤسسة الجزائرية؟

مأثر سياسة إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي؟ من خلال هذه الدراسة الوصول إلى نتائج ذات العلاقة بموضوع دراستنا حيث تمثلت النتائج المتحصل عليها من طرف المستجوبين في أن الجودة هي مجرد شعار وليست جزء من الاستراتيجيات المطبقة فعليا وبالشكل الصحيح داخل المؤسسة محل البحث وعدم إتباع المعايير والسياسات الموضوعية للتوظيف يؤدي إلى عدم إهتمام إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري حيث لم تعط له هامش من الحرية في إبداء رايه والمشاركة في إتخاذ القرارات عدم توفير الفرص الكافية للتدريب ورفع المهارات الحوافز بنوعيتها من أجل التشجيع والتحفيز على الاداء الجيد وعدم وجود سياسات للتدريب ورفع المهارات حسب مبادئ الجودة الشاملة وعدم وجود عدالة في توزيع فرص التدريب وإدخال الاساليب غير الموضوعية في إختيار العاملين لإجراء هذه الدورات التدريبية اهمها المعارف الشخصية والمحسوبية والمحاباة مما يؤثر على الرضا

<sup>1</sup> - بن نصيب عبلّة، الجودة في ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، مدكرة ماجستير في العلوم

لدى العاملين وقد أوصت الدراسة بالعمل على تمكين العاملين من معرفة الجودة من خلال المنتقيات والدورات التكوينية والتدريبية داخل وخارج الوطن والعمل على وجود أليات وإجراءات تعمل على اكتشاف الاخطاء في الوقت المحدد وقبل وقوعها والعدالة في توزيع فرص التدريب ورفع المهارات إذن الجودة في إدارة الموارد البشرية لها علاقة بالرضا الوظيفي بحيث يكون الدور القيادي قائم على استراتيجية وخطة مبنية على مبادئ وأسس إدارة الشاملة من أجل تحقيق التسيير المتميز والفعال داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

-الدراسة السادسة: دراسة بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من إنجاز قدور ليروا أنجزت هذه الدراسة سنة 2014-2015 بالوادي- الجزائر<sup>2</sup>، دراسة حالية بمؤسسة سونلغاز بالوادي وقد انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي: ما علاقة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمستوى أداء العاملين؟

وقد تفرعت الدراسة إلى الاسئلة الفرعية التالية: هل التغيير في المنظمة ضروري لتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

ماهي مستويات تحسين الأداء على مستوى العاملين في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة؟ هل المجهودات التي تبذلها الإدارة العليا في تحسين أداء العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

من خلال هذه الدراسة الوصل إلى نتائج ذات العلاقة بموضوع دراستنا حيث أن التغيير في المؤسسة ضروري لمواجهة تغيرات المحيط وثبتت صحتها لأن التحول في القناعات

<sup>1</sup>- قدور ليروا ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الوادي الجزائر، 2014-2015.

والممارسات مبني على أساس تغيرات المحيط الذي يستدعي تهيئة المؤسسة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ولكي يتحقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب توفر جملة من المتطلبات التي من تبناها ما يتعلق بأداء العاملين وبرامج تحسينه لأن إدارة الجودة الشاملة في بدايتها تعتمد على دعم الإدارة العليا من جهة والتحسين المستمر من جهة ثانية، فتظهر مستويات دعم الإدارة العليا من خلال إعادة النظر في فلسفة إتخاذ القرارات من خلال محاولة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتبني هيكل تنظيمي يتماشى مع ذلك، كما أن المخططات المالية التي تم رصدها لتحسين أداء العاملين تعبر عن مظهر من مظاهر انعكاس تبني واسنة إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى نتائج الفرضية الثالثة والممثلة في غياب تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

حيث وجود معالجة الشكاوي وعدم اهتمام الإدارة بأراء العاملين ومستوى إشراف العاملين في إتخاذ القرار، عدم اهتمام الإدارة العليا بالتدريب على الجودة لمختلف مستويات الإدارة، عدم شمولية برامج التدريب لمختلف المستويات الإدارية وجودة فوارق كبيرة بين اتجاهات مختلفة للمستويات الإدارية لنظرة عمال المؤسسة كفريق واحد مما يؤدي إلى إعاقة تحسين الاداء وصعوبة تحديد مواطن الاختلال بها.

إذن فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير جملة من المتطلبات خاصة فيما يتعلق بأداء العاملين والذين تلعب في القيادة الدول الاساسي من خلال التدريب على الجودة ونشر ثقافة تنظيمية مفادتها العمل الفريق واحد دون وجود التمييز والفوارق الكبيرة في اتجاهات مختلف المستويات الإدارة بالإضافة إلى مشاركة العمال في إتخاذ القرارات مما يشعرها بالرضا وإتباع استراتيجية قائمة على متطلبات تحسين الاداء وفق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-قدور ليروا: دور، ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الوادي الجزائر، 2014-2015.

المقاربات النظرية للدراسة:

1- نظريات القيادة:

-لقد اخذ موضوع القيادة اهتماما كبيرا لدى الباحثين في الفكر الاداري سواء أكان ذلك في العصور القديمة أو الحديثة وتمثل ذلك في الدراسات والتحليل التي نتج عنها العديد من النظريات والتي أخذت تتطور بإستمرار.

أ-القيادة في النظريات " الكلاسيكية:

1-نظرية السمات: تعتبر نظرية السمات من اولى النظريات التي اهتمت بدراسة موضوع القيادة والتي تقوم على أساس أن بعض الافراد يصبحون قادة لأنهم يولدون وهم يحملون<sup>1</sup> مواهب فذة وخصائص فرية تؤهلهم للقيادة وترجع هذه النظرية القيادة إلى صفات أو سمات<sup>2</sup> شخصية تتوافر في القائد الثبات والبسالة والإقدام والجرأة والمهارة إتخاذ القرارات فتركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته والتي تجعل منه قائدا عليها، فالسمات الشخصية هي التي تضع القيادة فمفهوم القيادة في هذه النظرية يقوم على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها الشخصية القيادية عن غيرها وأن توافر هذه السمات في الشخص يجعل منه قائد ناجحاً وعندما نبحث عن ماهية تلك السمات فإن الآراء تختلف ووجهات النظر تتعدد إلا أنه يمكن إجمالها في السمات التالية:

-الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.

-الثقة في النفس والغيما بالقيم.

<sup>1</sup> - عادل عبد الرزاق هاشم .القيادة وعلاقتها بالرضا ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ،

- المهارة وحسن الاداء والقدرة على التكيف<sup>1</sup>.
- الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة
- القدرة على الإقناع والتأثير
- القدرة على التعليم والقدرة على التنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
- المهارة في إقامة الإتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه.
- الحكم السائب على الامور والقدرة على تميز الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة.
- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الاخلاقية.
- النضج العاطفي والعقلي.
- وجود الدافع الذاتي الذي يجهزه للعمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة.
- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادرة والتخطيط والتنظيم والتقدير وحسن إختبار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم<sup>2</sup>.
- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
- القدرة على تفهم المواقف.
- الصحة الجيدة وقدرة الاحتمال
- طيب الخلق وحسن السلوك.

<sup>2</sup>-نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الاردن ، 2007، ص60.

-العدل والتفاضل وروح الفكاهة.<sup>1</sup>

-القدرة على إكشاف ميزات الاخرين وهدوء الأعصاب وسرعة التفكير السليم.

من بين الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية ظهور المدرسة السلوكية في علم النفس التي كانت لها الأثر البالغ والتي كانت ترى بأن السمات الشخصية لا تولد مع الفرد فالجزء الاكبر منها يكتسب من تجارب الفرد في الحياة وتفاعله مع البيئة وخصائصها.<sup>2</sup>

## 2- النظرية الموقفية:

-تشير هذه النظرية إلى مواقف وظروف معينة هي التي تهيب أفراد معينين لتهيؤا بمكانه القيادة والفرد قد يكون قائد في موقف ما ولا يكون بالضرورة قائداً في موقف<sup>3</sup> اخر، فقد يكون الفرد صالحاً لقيادة الحماية وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم وتقوم هذه النظرية على فلسفة مآدها أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرز أهم وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يوجهونها فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بظروف أو موقف قيادي معين فتأثير<sup>4</sup> القائد على الجماعة يرتبط بموقف معين يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل فيه مع الجماعة والقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يحدد إمكانية القيادة مما يدل على ذلك إحراز القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى، والموقف عند هؤلاء المؤيدين للمواقف يشمل القائد ذاته وجماعته المباشرين وزملاء العمل ورؤسائه وأفراد آخرين لهم علاقة بالعمل هؤلاء المؤيدين بنظرية المواقف يشمل القائد ذاته وجماعية المباشرين وزملاء العمل ورؤسائه وأفراد آخرين لهم علاقة بالعمل وعند هؤلاء أن القيادة ليست موهبة بل هي موقف يتفاعل به

<sup>1</sup>-إيهاب صحيح محمد رزيق: الإدارة والاسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001، ص157.

<sup>2</sup>-سعاد نائف البرنوطي: الغدارة اساسيات إدارة الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001، ص365.

<sup>3</sup>-محمد شفيق: العلوم السلوكية، المكتب الحديث الإسكندرية، مصر 1999 ص99.

<sup>4</sup>-عبد الرزاق هاشم، المرجع السابق، ص ص 46-47.

القائد وجماعته والظروف إذن فهذه النظرية تذهب إلى أن القائد ليست صالح لقيادة جميع المواقف إذ أنه يستطيع القيادة في مواقف ما ويكون يغر قادر على قيادة مواقف أخرى بمعنى أنه يستطيع القيادة في مواقف ويكون غير قادر على قيادة مواقف أخرى بمعنى لا ينبغي التنفيذ بنمط واحد إذ القائد الناجح هو الذي يستطيع التأقلم مع جميع الظروف واتخاذ القرار في الوقت المناسب ولكن لا يعاب على هذه النظرية مغالاتها في تقديم اثر الظروف الاجتماعية وأغفالهـا للاستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد ومن الأخذ على هذه النظرية أيضا أن القيادة يصعب أن تكون وفقا تماما على المواقف والظروف، وان الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الافراد اجتماعيا للآخرين.<sup>1</sup>

-نظرية الرجل العظيم: وتعد أول نظرية حاولت أن تفسر لنا ظاهرة القيادة حيث تنطلق من فرضية معينة وهي أن القائد فرد من ذوي المواهب المتميزة وباستطاعته قيادة المنظمة وإحداث ما يراه من متغيرات تكون مستعدة لتقبلها وقد اعتبر المفكرون القائد هو فرد يمتلك تأثير قوي وإيجابي على<sup>2</sup> الآخرين: واستخدموا في ذلك كمثل: القادة العسكريين والسياسيين الذين خطوا ا يحب وولاء أكدا كبيرة من الناس وحققوا أعمال عظيمة وعندما حاول العلماء تحديد كيف وصل هؤلاء القادة إلى هذه المكانة فتراضوا بأن القيادة هي سمة وموهبة إما أن يملكها الفرد أو لا يملكها وقد يملك البعض موهبة الصوت الرحيم أو الجمال الباهر من امثلة الرجال العظماء " تشرشل " "إبانها" وكذلك الزعيم الهندي غاندي فمثلا هذا الاخير كان قومه يعتبرونه رجلا عظيما لقوة تأثيره فيهم وعليه فإن المجال الطبيعي لهذه النظرية هو المجال السياسي وهي تصلح لتحديد الصفات اللازمة للزعامة السياسية.

ولقد ليقـت هذه النظرية تأسد بعض الباحثين واشهرهم " جالتون" الذي أورد العديد من البيانات والإحصائيات التي تثبت صحتها فهدي النظري من ناحية أولى بأننا لا نستطيع أن نهـيئ

<sup>1</sup> -محمد فريد الصحن وآخرون: إدارة الاعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر 2009-، ص 276.

<sup>2</sup> -سعيد محمد المصري: التنظيم والأغدارة ، دار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية، مصر 1999، ص 198.

قادة للتغطية حاجة الاعداد الهائلة من الغدارة ومن ناحية ثانية أن المجال الطبيعي لهذه النظرية هو المجال السياسي وهي تصلح لتحديد الصفات اللازمة السياسية في مجتمع معين وفي وقت لتحقيق بعض الأهداف التي تهم الجماعة.<sup>1</sup>

### 3-نظرية الإدارة العلمية:

تتلخص فلسفة تايلور في أنه لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العمال والإدارة وإن مصالحتها مشتركة إلى أبعد حد فالرخاء الذي يتمتع به صاحب العمل لن يدوم طويلا إلا إذ اصاحبه رخاء مما تل للعمال، وأوضح تايلور في فلسفته أنه لإرضاء كلا من العمال وأصحاب الاعمال يكون بإعطاء العمال أجورا مرتفعة وتحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال في نفس الوقت، فمن رأي تايلور أن الاجور المرتفعة ستدفع العمال إلى العمل بكافة قواهم مما يزيد من إنتاجهم ويخفض من تكاليف الوحدة المنتجة والواقع أن تفكير تايلور على هذا الشكل كان انقلابا للنظريات السائدة في ذلك الوقت والتي تقول أنه لا يمكن زيادة الارباح إلا بتخفيض تكاليف الإنتاج ولا يمكن تخفيض تكاليف الاجور وتعتبر المبادئ الآتية اهم المبادئ التي أدلها تايلور في علم الإدارة وهي كالتالي:

-تحديد نوعية وكمية العمل الواجب أن يقوم بها كل فرد بناء على أبحاث عملية وليس على مجرد تخمينات من جانب الإدارة.

-الاختيار العلمي الاحسن للأفراد أي اختيار الفرد الذي يستطيع أداء الوظيفة على اتم وجه وإعطاء برنامج تدريب كافي.

-إقناع كل فرد من الإدارة والعمال بعدالة الإدارة العلمية واحترام مبادئها.

<sup>1</sup>-محمد رفعة عبد الوهاب واخرون: أساسيات الغدارة العامة: دار المطبوعات الجماعية، مصر 2000، ص 370.

-تقسيم الواجبات والمسؤوليات تقسيماً عادلاً بين الإدارة والعمال فتختص الإدارة بمهمة التخطيط ويترك العمال مهمته التنفيذ وهذا ما سماه بمبدأ التخصيص ليميزه عن الوضع السائد في ذلك الوقت والذي فيه كانت تترك مسؤولية التخطيط والتنفيذ للعامل وحده.<sup>1</sup>

### 5-نظرية التقسيم الإداري:

ينص اهتمامها على التأوين الداخلي للتنظيم وكيفية توزيع النشاطات بين أسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها لتحديد اهداف التنظيم وتحديد الاعمال اللازمة لتحقيق هذه الاهداف من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية.<sup>2</sup>

ومن المبادئ التي تقوم عليها النظرية الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة الذي يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الاوامر ويرفع التقارير مع مراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا ومن أبرز أنصار هذه النظرية " هنري فايول، جويلك، وأوريك.

قام هنري فايول بتقديم جملة من السمات التي يجب أن تتوفر في المدير لتجعل منه قائداً أو لترشد سلوكه لضمان حسن أدائه لدوره القيادي ومن بين هذه السمات صفات ذهنية وأخلاقية الخيرة والقدرات والمهارات أما المبادئ الإدارية يرى انها تتضمن حسن أداء المدير بدوره إنما لتزم بها وهي مبدأ تقسيم العمل وتكافؤ السلطة والمسؤولية مع التمييز بين السلطة المدير المستمدة من وظيفة وسلطته الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرة.<sup>3</sup>

لوثر جولييك: أسهم في تطوير مفهوم القيادة من خلال وضعه المهام التي تندرج في اختصاص المدير وهي التخطيط والتنظيم وشؤون الموظفين والتوجيه والتنسيق والنشاط

<sup>1</sup>-نواف كنعان: مرجع سابق، ص30.

<sup>3</sup>نواف كنعان: مرجع سابق، ص 30.

المتعلق بالبيانات الوثائق والنشاط المالي وعليه إذ أحسن المدير استخدامها فإنها يمكن أن تكون مهام قيادية فإذا أحسن التخطيط على أساس من بعد النظر وسعة الأفق وحسن الاختيار بين الوسائل المعتمدة والحلول الممكنة توافرات لديه ملكية التنظيم وجعل وام تحامله مع موظفيه في كافة شؤونهم والعلاقة الإنسانية السليمة والتنسيق بين نشاطاتها.

أوريك: ومن ابرز الإسهامات في تطوير القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهميته التفويض ودوره في فعالية القيادة، فعدد اكد أن نجاح المدير في التفويض لسلطاته هو احد الاسباب الرئيسية لنجاحه في أداء مهامه، وأرى أن من مقومات التفويض الناجح شجاعة المدير وتوفر الثقة لديه وثبات العمل بالنسبة للموظف وتحديد واجباته، وتحديد واجباته، كما ركز على مجموعة من العوامل التي تؤثر في فعالية التفويض من اهمها نجاح المدير في تطبيق مبدأ نطاق الإشراف الذي يعتبر اساسا لتقدير فعالية تأثير المدير في مرؤوسيه وعلى ما يقومون به من اعمال تتمثل ببعضها اتصالا وثيقا ولعل تأكيده على أهمية التفويض وتأثيره في فعالية القيادة يقف مع التوجه نحو ديمقراطية القيادة ذلك أن التفويض الخاص بالقائد بالإداري لبعض سلطاته لمرؤوسيه يجعله يتفرع لمسائل أخرى.<sup>1</sup>

القيادة في النظريات الحديثة:

### 1-نظرية المسار والهدف:

ربطة هذه النظرية بين سلوك القائد الإداري ودافعية مشاعر المرؤوسين أي انه إذا حقق القائد الإداري رضا العاملين وعمل على إتساع حاجياتهم المادية والنفسية تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد علي جعلوك: القادة هل يولدون... أم يصنعون؟ ، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 1999، ص19.

وهي من النظريات الحديثة في القيادة وقد اخذت هذه النظرية اسمها من القائد أثناء تأديته لدوره في المنظمة بوضوح لإتباع الطرق والمسارات التي تمكنهم من تحقيق الاهداف التي يرون تحقيقها فهذه النظرية ترى أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية وهذا الاثر يتوقف على قدرة القائد أن يحقق أهداف المرؤوسين وتسيير وتوضيح المسارات الموصلة والمحقة لهذه الاهداف وبناء على ذلك حدد " هاوس " أربعة أنماط موزعة على انماط القيادة كالتالي:

- القيادة الموجهة: وتميز هذا النمط بتحديد القائد ما ينبغي على المرؤوسين إتباع دون أن تتيح لهم فرصة المشاركة او أداء الرأي بشأن هذه الامور فيوجههم ويرشدهم إلى ما ينبغي عليهم القيام به.

- النمط القيادة الإنسانية: يتعامل القائد في هذا النمط مع مرؤوسيه بدون حوافز.<sup>2</sup>

- نمط القيادة المشاركة: يقوم القائد بالاشتراك مع مرؤوسيه في إنجاز العمل كما يتساو لأخذ مقترحاتهم وآرائهم قبل أن يتخذ القرار.

- النمط المهتم بالإنجاز: يحدد القائد هنا أهداف وطموح مرؤوسيه في إنجاز العمل كما يتشاور معهم لأخذ مقترحاتهم وآرائهم قبل أن يتخذ القرار ويمكن القول بأن هذه النظرية تقوم على عنصرين هامين هما:

عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد هو مصدر رضاهم وإشباع حاجتهم، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها وشرحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف

<sup>1</sup>-القحطاني سالم بن سعيد: القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي مرامر للطباعة والتغليف، الرياض السعودية 2001، ص83.

<sup>2</sup>-أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985.

ومن الجدير بالذكر أن المهمة كلما كانت واضحة للمرؤوسين فإنه يقبل قبوله لتوجيهات القائد وتدخلاته.

بينما يسعى هذا المرؤوس للحصول على توجيهات من القائد عندما لا تكون المهمة واضحة، كذلك فإن تدخلات القائد تحقق رضا الأفراد بشكل أكثر عندما لا يكون لدى المرؤوسين رؤية واضحة ومحددة للمهمة، ولكن عندما يكون لديهم رؤية أكثر وضوحاً وتحديدًا عن المهمة فإن رضاهم عن توجيهات القائد وقبولهم لها يكون قليلاً.

إن قيام القائد بتسيير طرق ومسارات الوصول إلى الأهداف الشخصية للمرؤوسين وأهداف العمل الذي يقوم به يتحقق في ضوء ما تقترحه النظرية باستخدام القائد نمط القيادة الذي يتناسب مع خصائص الموقف.<sup>1</sup>

## 2-نظرية التوازن التنظيمي:

-تقوم النظرية على تقرير الشروط التي يمكن للتنظيم أن يدفع أعضائه إلى الاستمرار في مشاركتهم القيمة من أجل ضمان البقاء والتنظيم واستمراره وتمركز النشاطات في القرارات.

فقد أقام برنارد فهمه للتنظيم على بإعتباره نشاطاً تعاونياً وان بقاءه واستمراره يقتضي توافر الكفاءة والفعالية وأن استمرار مساهمة الأفراد في العمل يتوقف على الاشباعات التي يضمنها الأفراد في عملية تحقيق الأهداف إضافة إلى العمل على إيجاد المشجعات الكافية لإحداث التعاون المطلوب الأهداف إضافة إلى العمل على إيجاد المشجعات الكافية لإحداث التعاون المطلوب من الأفراد للشكل يدفع إن بقاء التنظيم مرهون<sup>2</sup> بقدرته على تحقيق حاجات الأفراد بشكل يدفع إلى التعاون بينهم في العمل وهذا يعني التوازن بين إسهام الفرد في نشاطات التنظيم والمشجعات التي يقدمها التنظيم للعمال فيه ويرى سيمون مفهوم

<sup>1</sup>-محمد فريد الصحن وآخرون، مرجع سابق، ص280.

<sup>2</sup>-نواف كنعان: مرجع سابق، ص43.

التوازن في التنظيم من خلال نظريته إلى التنظيم على أنه مجموعة من العلاقات تنشأ بين الافراد وأن ما يدفع إلى الانضمام إليه من طرف الافراد وقبولهم لسلطة يسهم في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية وعلى هذا تقوم نظريته على التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في التنظيم والمغريات التي يحصل عليها.

ومنه نجد أن نظريات التنظيم الحديثة قد اتخذت نقاط مختلفة في تحليلها للتنظيم الإداري إلا انها قدمت كثيرا من المفاهيم في مجال القيادة الإدارية التي لها أهمية ودور كبير في تطوير مفهوم القيادة والكشف عن أهميته دورها الهام في الإدارة.

### 3- النظرية المشتركة: النظرية التفاعلية

تعتبر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية انها عملية التفاعل القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادة السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف ومتطلبات وخصائص الجماعة المفقودة فهي تنظر للقيادة وخصائصها الموقف من خلال عملية التفاعل<sup>1</sup> الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه و تربط النجاح في القيادة بقدرة القائد الاداري على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق اهدافهم وحل مشاكلهم و اشاع حاجتهم ومن هنا فان هذه النظرية اسهمت اسهاما ايجابيا في تحديد خصائص القيادة ويظهر هذا الاسهام من خلا لها لم تترك اهمية النظريتين السمات و الموقوفة ولكنها حاولت الجمع بينهما لانهما ترى عدم كفاية لي واحدمنها لتحديد خصائص القيادة فهي ترى ضرورة ادراك القائد لنفسه اولهم ادراكه للآخرين كما يجب ان يكون هذا الادراك مشتركان بين القائد و المرؤوسين و الوظائف والمواقف وكلما يزداد التفاعل بين القائد والجماعة يزداد تأثير احدهما في الاخر<sup>2</sup> وبهذا ترى اهمية المرؤوسين كعامل مؤثر على فعالية القيادة ونجاحها او فشلها كما يرى انصار هذه

<sup>1</sup>-صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الغنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 214.

<sup>2</sup>-علي عسكري: الدافعية في مجال العمل، منشورات، دار السلاسل الكويت، ص 214.

النظرية ان القائد الذي يظهر في مواقف معينة لابد ان يتميز عن غيره من الافراد بمجموعة من الصفات تجعله يتصرف بطريقة معينة في ظل الظروف المجتمعية في المواقف المختلفة ومن ثم يبرز كقائد وذلك ليثبت كفاءته اكثر من غيره.

لقد اسهرت النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة الادارية على اساس ابعاد ثلاثة تتمثل في القائد والمواقف والجماعة المرؤوسين وهنا يظهر دور المرؤوسين كعامل مهم في تحديد الصلاحية للقيادة كما يظهر دور البيئة الاجتماعية في تحديد خصائص القيادة في موقف معين فالقائد الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع الخصائص المجتمع الذي يعيش فيه و تعني قدرة القائد هنا ان يجعل من قيادته انعكاسا للاتجاهات السياسية في الدولة و انعكاسا لعادات وتقاليد شعبها وعليه ان يشجعن للروح السياسية العامة وان يجعل على تحقيق الاهداف الاجتماعية و الاقتصادية التي يطمح المواطنين الى تحقيقها.<sup>1</sup>

#### 04-نظرية ماكروجر (1950-1960) (xgy)

-بنى ماكروجر نظريته (x) و (y) على أساس أن المدير (القائد) يتعامل مع مرؤوسيه في العمل بناء على مجموعتين من الافتراضات وتشمل الافتراضات نظرية X مايلي:<sup>2</sup>

-إن الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج للمشروع: نقود-مواد-أجهزة ناس الحوافز .  
-الناس يجب توجيههم وخلق لديهم والسيطرة على أفعالهم وتعديل سلوكهم لتتلاءم مع الحاجات في التنظيم.

-الافراد الذين يقاموا حاجات التنظيم يجب أن يتم إقناعهم ومكافأتهم ومعاقتهم والسيطرة على نشاطاتهم لتوجيهها، هذا هدف أو مهمة الإدارة.

<sup>1</sup>-نواف كنعان: مرجع سابق، ص372-375.

-العامل في هذه النظرية كسول متراخي، يعمل بكل ما يستطيع، ينقصه الطموح، لا يرغب بالمسؤولية، يفضل أن ينتقد، لديه أنانية متأصلة مغمور وغير لائق.

-العامل يلزمه توجيه وسيطرة ويجب أن يكون هناك عملية إختبار وفحص للمرؤوسين وبشكل مستمر والعي نحو إفهام العامل حاجات وأهداف التنظيم ليلتزم بها حتى تم ذلك عن طريق الإجبار والتهديد بالعقاب والإكراه.

-هذه النظرية تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية في القيادة والتي جاءت في أراء تايلور في نظرية الوقت والحركة time an motion ونظام الحوافز الذي يابته هذه الاتجاهات والذي يعتمد على الحوافز المادية والغكراه فالمستخدمين يجب حفزهم بواسطة الحوافز الاقتصادية بحيث يحدد الإنجاز المطلوب أو المرغوب من المهمات المطلوبة وقدرتهم على الاداء وتأثير التعب الجسمي على الانتاجية على الإنتاجية والواقع أن المستخدمين حسب هذا المفهوم يتحول إلى أدوات.

تنفيذية تتحرك وتعمل من خلال التوجيه القريب المستمر وحسب رغبة صاحب العمل أو المسؤول من هنا نلاحظ أن النمط القيادي في هذه النظرية هو قريب من النموذج الديكتاتوري للقيادة.

-هذه النظرية تؤمن أنه يجب أنلا يوجد صراع بين الرئيس والمرؤوس فالمرؤوس عليه الطاعة وهو مكره ومجبور وغياب الصراع مهم ويجب خدمته وتقليله وإذا الصراع فمعنى ذلك أن هناك شيء خطأ.

نظرية y:

-راجت هذه النظرية في الفترة التي تلت مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة حيث أصبح النموذج القيادي المرغوب فيه هو نموذج قيادة المشاركة واقتسام السلطة وقد جاء هذا

النموذج القيادي كأسلوب وسطي ليحل الصراعات التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير رسمية بين أهداف التنظيم وأهداف المستخدمين.

-تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات:

- أن الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب والراحة بينما نظرية X الإكراه
- القدرة على الإبداع والخلاقية والابتكار في حل المشكلات التي تواجه العاملين تكون موزعة بدرجة كبيرة على الناس وليست مقصورة بشكل محدد على بعض الناس.
- مما سبق نلاحظ أن هناك فرق هائل بين نظرية (X) و (Y) في القيادة حيث تبدي لنا نظرية "X" بأنها تسلطية تشاؤمية ثانية ليس فيها مرونة وتكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد العامل نفسه.

-بينما نظرية Y تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها ديناميكية ومرونة على التوجيه والسيطرة وتشكل نوع من التكامل بين حاجات الفرد ومطالب التنظيم وتأخذ بمشاعر الآخرين ولا تتكرها.<sup>1</sup>

## 05-نظريات سلوك القائد:

1-النظريات السلوكية: بدأت في الفترة (1940-1970) وتركز على ما يفعل القادة وعلى كيفية سلوكهم نحو الموظفين والآخرين وهناك العديد من السلوكيات للقائد الناجح كما تحدد وتقتصر هذه النظرية أن كل شخص لديه نمط يشعر بأنه ملائم ومريح وبالتالي تكون هناك أنماط مختلفة من القيادة بأوضاع مختلفة وحالات مختلفة وحدد كل من لوني، ليبيرت، وايت ثلاث أنماط للقيادة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-كلاسه، ظاهر محمود: الإتجاهات الحديثة في القيادة الغدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1997، ص142-145.

أ- النمط الأتوقراطي: يخبر التابعين ماذا الذي يجب عليهم فعله.

ب- النمط الديمقراطي: يشرك التابعين بالتخطيط والتقدير.

ج- النمط الحيادي: لا يعطي إرشادات وإذا أعطى فإنه يعطي شكل قليل جدا وهذا النوع أو النمط جيد لمجموعة مبدعة وتعمل بإخلاص مسبقا بسبب عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال والقائد الغير الفعال أدى ذلك إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدارسات إلى سلوك القائد وقد امتد هذه الدراسات من نهاية الأربعينات إلى أوائل الستينات وقد ركزت هذه النظرية على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته ومن أهم هذه النظريات:

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة: لقد حدد تانينوم وشميدت في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل وبين نهاية الطرف الايسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي بينما نهاية الطرف الاخر سلوك القائد الديمقراطي وهناك عدة أساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الحظ المذكور والذي يحدد هذه الأسباب هي مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في إتخاذ القرارات.

وتشير هذه النظرية إلا أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الاوقات وأن إعتقاد أسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنه لدى المدير والمرؤوسين والموقف ومنها العوامل المتعلقة بالمدير ولن تتضح بها القدرة لدى المدير على حل المشكلة واتخاذ القرارات وحده ومدى استعداد المدير وإبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في أخطاء ومنها كذلك العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالرغبة لديهم في الاستقلالية بالعمل والقدرة على تحمل المسؤولية في إتخاذ القرارات وفهم أهداف المنظمة وفهم العوامل المتعلقة بالموقف أو الوضع كالتقاليد والأعراف التنظيمية " المركزية واللامركزية والمدخل الفردي والجماعي لاتخاذ القرار". وقدرة الجماعة التنظيمية على العمل معا كفريق واحد.

ب-نظرية ليكرت في القيادة:

-استنتج ليكرت بشكل عام أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية وأن أكثر الأساليب القيادية نجاحا يمكن في اشتراك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات وإقامة نظام اتصال فعال معهم وكما استطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنماط:

1-النظام التسلطي الاستغلالي:

ويركز القائد هنا على الانجاز ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيهم واللجوء إلى العقاب والخوف والاكراه لتحفيزهم والتأثير على سلوكهم.

2-النظام المركزي النفعي: ويشبه النظام التسلطي الاستغلالي إلا أنه اقل مركزية ويسمح بعض الاحيان بمحاورة المرؤوسين بموضوع القرار ويشترك باتخاذ القرار ولكن تحت رقبته.

3-النظام الاستشاري: سيشير القائد مرؤوسيه بأمر القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانبه ويتوفر هنا ثقة ملموسة بين القائد ومرؤوسيهم.

4-النظام الجماعي المشارك: ويتوافر للقائد هنا بقة مطلقة بمرؤوسيه ويستفيد من افكارهم بإستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد والمرؤوسين.<sup>1</sup>

ج-نظرية البعدين: يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجماعة لفترة زمنية طويلة بإجراء ابحاث مكثفة في موضوع انماط السلوك القيادي وتمكنوا من خلال ذلك تحديد بعدين لسلوك القيادي وهما:

1-المبادرة لتحديد العمل وتنظيمية: ويقصد بذلك تحديد الادوار بين القائد والمرؤوسين- وتأسيس قنوات اتصال واضحة بينهم، وتنظيم العمل وتوزيعه بينهم والرقابة على المرؤوسين.

<sup>1</sup> House ، r aditya ، r (1997) the social scieutifie studej of lea der ship ،vadis journal of nangencut 23-409-474.

2- تفهم واعتبار مشاعر الاخرين: يأخذ القائد في عين الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وينمي جوا من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم ويحترم جوا من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم ويحترم مشاعرهم وأفكارهم.<sup>1</sup>

#### د. نظرية الشبكة الإدارية:

تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة وقد طور كل من بليك Robert black وجيمس ما وتون james mouton هذه النظرية واستطاعت تحديد أسلوبين لسلوك القائد:

- الاهتمام بالأفراد.
- الاهتمام بالإنتاج.

وقد قام الباحثين بتوضيح هذه الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة حيث يمثل المحور العمودي الاهتمام بالأفراد ويمثل المحور الأفقي الاهتمام بالإنتاج وفي هذه الشبكة يمكن التمييز بين خمسة أساليب رئيسية للقيادة تبعا لمواقعها داخل الشبكة الإدارية:

- القيادة الإنسانية: اهتمام عال بالأفراد وخفيف بالإنتاج؛
- القيادة الضعيفة: اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد؛
- قيادة الفريق: اهتمام عال بالإنتاج؛
- القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بين الأفراد والإنتاج؛
- القيادة المتسلطة: اهتمام عال بالإنتاج وخفيف بالأفراد.

و بالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواع مختلفة من أساليب القيادة و تعتمد على درجة متفاوتة من الاهتمام بالأفراد و الإنتاج إلا أن الباحثين و تعتمد على درجة متفاوتة من

<sup>1</sup>-فؤاد الشيخ سالم واخرون: المفاهيم الإدارية، مركز الكتب الأردني عمان، الاردن 2009، ص.197

الاهتمام بالأفراد والإنتاج إلا أن الباحثين بلاك و ما وتون أشار إلى أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة هو في المنظمة هو: قيادة فريق اهتمام عال بالإنتاج.

## 2- النظريات الظرفية:

نجد مما سبق من نظريات بأنها اهتمت بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها أو من ناحية الأسلوب الذي يتبعه في عملية القيادة واعتبر بعض الكتاب أن هذه النظريات غير كافية في تحليل فعاليته للقيادة ولذلك قام الباحثون بدراسات مختلفة من منطلق أن القائد الناجح هو القائد الذي يقدر على تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين. وبذلك نجد فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وطبيعة الحالة وطبيعة الموقف السائد والموقف له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائدة في إنجاز ما هو مطلوب.

ومن أهم النظريات الظرفية النظريات التي وضعها فيدلر وأهمها:

أ. النظرية الظرفية لفيدلر: لقد حاول فيدلر من خلال أبحاثه ودراسته التركيز على أسلوب جديد يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة ولهذا خرج بنظريته الظرفية والتي تشير إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف، وأشار فيدلر بأن فاعلية القيادة تعتمد على التوافق الصحيح والسليم بين أسلوب القائد وثلاث متغيرات في الموقف وهي:<sup>1</sup>

• **العلاقة بين القائد ومرؤوسيه:** ويقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد ويعتبر فيدلر هذا العمل من أهم وأقوى العوامل الموقفية لأن ذلك يدل على مدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد ومدى توفر الثقة بينهم.

1- مشهور العمري، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الملك سعود السعودية 2004 ص25

- **مدى وضوح مهام العمل:** ويقصد بذلك مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وهذا يلي العامل الأول من حيث قوة التأثير على موقف القيادي.
- **درجة القوة في مركز القائد:** أي مدى وضوح السلطة الرسمية للقائد ومدى قوة مركزه لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطة الممنوحة في منح المكافآت وفرص العقوبات وقد نجد أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف والظروف ولذا على القائد أن يكون مرنا في استخدامه لأساليب القيادة المختلفة لضمان نجاحه في قيادة المنظمة وتحقيق أهدافها.

#### ب. نظرية الموقف القيادي لهيرسي وبلانك هارد:

تشير هذه النظرية إلى أن القائد الناجح يعدل أسلوبه القيادي تبعا لدرجة النضج عند المرؤوسين وتعني درجة النضج مدى استعداد المرؤوسين لتأدية المهام الموكبة إليهم وتعتمد درجة الاستعداد هذه على مدى قدرة ورغبة وثقة المرؤوسين للقيام بمهامهم.

ولقد حدد هرسى وبلانك هارد أربعة أساليب للقيادة وهي:

1. **أسلوب التفويض:** والذي يسمح للمجموعة بحرية اتخاذ القرارات ويمتاز المرؤوسين بأنهم قادرين على العمل، راغبون بالعمل واثقون في أنفسهم.
2. **أسلوب المشاركة:** والذي يؤكد على المشاركة بالأراء وبتخاذ القرارات ويمتاز المرؤوسين بأنهم قادرين على العمل لكنهم غير راغبين وغير واثقين بأنفسهم.
3. **أسلوب الإقناع:** ويتضمن شرح المهام بطريقة تقنع المرؤوسين هنا بأنهم غير قادرين على العمل ولكنهم راغبون به وعندهم ثقة بأنفسهم.<sup>1</sup>
4. **أسلوب الأمر:** يتضمن إعطاء التعليمات وأوامر محددة وإشراف مباشر على العمل ويتميز المرؤوسين منا بأنهم غير قادرين على العمل وغير راغبين به وثقتهم ضعيفة بأنفسهم

<sup>1</sup> - علي احمد عياصرة، القيادة والدافعية التربوية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص78

وبالتالي فهي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما تبعا لظروف ما قد لا يصلح لظرف

5. أو مرحلة أخرى فالقائد الفعال يستطيع ان يشكل نفسه وفق صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف.

3. نظرية القيادة التحويلية: عندما دخل البحث في القيادة عهدا جديدا نحو التركيز بالفعل من السمات المحددة إلى العلاقة بين القائد والمرؤوسين وكما ذكرنا سلفا فإن نظرية السمان القيادية صورت القائد على أنه الشخص الذي له صفات جسدية صحيحة وشخصية فذة. من ذلك نجد أن القائد والمرؤوسين في العصر الحديث وفي القيادة الحديثة تركز على نظرية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ونظرية القيادة الإجرائية (القيادة) ونظرية القيادة التحويلية.

فالقائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج وفي الوقت نفسه عملية تنمية و تطوير المجموعات و المنظمات وعرف burnes القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق ويعرفها كذلك بأنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة وبناء الالتزام بالأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة. ويعرفها cardona بأنها القيادة التي تبني فيها العلاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتفاق والتوحد مع المنظمة وإعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين. ونجد أن القائد التحويلي يتميز بقدرته على إسهام التابعين وجعلهم ينغمسون في رسالة المنظمة ويستشرف صورة أو فلم لمستقبل المنظمة ويختلف كثيرا عن الواقع<sup>1</sup> الذي يعيشونه الآن.

<sup>1</sup> Source M j evans and linsdsat 2005 ،The mangment control of quality ،thomas south australia

واعتمادا على ما سبق فإن القادة يحولون التابعين من خلال جعلهم أكثر معرفة بأهمية وقيم<sup>1</sup> مخرجات الوظيفة وتلبية احتياجات وطلبات التابعين وإقناعهم بالتضحية بمصالحهم لأجل المنظمة وكنتيجة لذلك التابعين والمرؤوسين بالثقة والاحترام تجاه القائد ويندفعون لإنجاز أعمال أكثر من المتوقع أصلا.

وبناء على ما سبق فإننا نستطيع أن نعرف القيادة التحويلية بأنها عبارة عن نمط من أنماط القيادة التي يسعى القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة للعمل لدى التابعين له، والعمل على إشباع وتلبية حاجاتهم واستثمار أقصى طاقتهم من أجل بلوغ الهدف ما وتحقيق التغيير المنشود.

وقد ذكر في كتاب (القيادة أداؤك لتمييز) على يد العالم burens عام 1978 بين أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، وتسمى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعة و ذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار و قيم أخلاقية مثل: الحرية-العدالة-المساواة-السلام- الإنسانية فملوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل مصالح مع المرؤوسين فالقائد التحويلي إذا يترك في عمله من خلال نظم قيمته راسخة كالعدالة و الاستقامة و تسمى تلك القيم بالقيم الداخلية وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبجيلها بين الأفراد ومن خلال تلك المعايير الشخصية يوجه القائد التحويلي أتباعه ومرؤوسيه و يؤثر ويغير معتقداته و أهدافهم .

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات وهي نوع من القيادة والتي تحتاجه منظماتنا المعاصرة ذات التغيير المسارع حيث أنها تقوم على ما هو أبعد من مصالح المرؤوسين أنفسهم والنظر إلى المصلحة العامة للمؤسسة.

<sup>1</sup>بروس افوليو، تنمية القيادة ، بناء القوى الحيوية ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي دار الفجر للنشر والتوزيع 2033 ص

وتعتبر من أكثر النظريات شمولاً لتحويل المنظمات وفق أساليب التغيير الحديثة إلى وضع جديد ومختلف يلبي الطموحات ويستجيب لتحديات المعاصرة والمستقبلية.

وتعتبر الموهبة القيادية أحد مكونات النظرية التحويلية. فالقادة الذين يتبعونها يسعون لتغيير الأشياء ويحثون المرؤوسين على إذعان المصلحة الشخصية أمام المصلحة العامة للمنظمة. ويتعاملون مع المرؤوسين وجهاً لوجه أثناء العمل ويحافظون على الاتصال المستمر معهم ويقومون بتوضيح مستقبل المنظمة والمحاط بها ويظهرون مصادر قوتها ونقاط ضعفها للمرؤوسين.

وقد طور bassavoho استبانة متعددة العناصر أو العوامل (حيث تم استخدامها وتطويرها كاستبانة لجمع كتابات هذا البحث) وتوصل إلى أن القيادة التحويلية.

**1. الجاذبية (التأثير المثالي):** وتعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في المرؤوسين الإخلاص والتفاني والإحساس في الحديث المشترك بحيث يصبح القائد نموذجاً لإعجاب والاحترام والإحساس بالمهنة والثقة والتفائل وامتلاك الرؤية الواضحة والأهداف المحددة.

**2. الحافز الإلهامي:** وهنا يعمل القائد كنموذج للمرؤوسين يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي وهي قدرة القائدة على إيصال توقعاته العالية إلى آخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة (أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول).<sup>1</sup>

**3. الاستشارات العقلية أو الفكرية:** وهنا يعمل القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين لإعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم ويعمل على البحث عن الأفكار الجديدة والتشجيع على حل المشكلات بطرق مبتكرة وإبداعية من قبل المرؤوسين.

<sup>1</sup> محمد شقيق : العلوم السلوكية , المكتب الحديث الإسكندرية , مصر 1999 ص 46

4. الاعتبارات الفردية: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يتمتع باللطف ويولي اهتماما خاصا لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

4. نظرية القيادة الإجرائية (التبادلية): يرى مدخل القيادة الإجرائية التبادلية أن القيادة عملية تشمل الحث والإقناع والتقليص من القوة، وتهدف العلاقات الإجرائية بين القادة والمرؤوسين إلى مبادلة شيء مقابل شيء ويقوم<sup>1</sup> القائد الإجرائي بالعمل منسجما مع توقعات الآخرين وأجرى بيرس وآخرون تحليلا تاريخيا واستنتج أن القيادة الإجرائية لديها أساس في نظرية التوقع ونظرية الوصول إلى الهدف حيث أن خط الوصول بينهما يأمن بين السلوك والمخرجات (النتائج) وأنه يجب على القائد التبادلي الإجرائي أن يلبي حاجات المستخدم للحصول على الأداء الفعال.

يقول بيرنز أن القيادة الإجرائية عملية تتضمن في جوهرها قائدا يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات والوظائف مقابل الحصول على الأصوات وفي ضوء ذلك تكون الأهداف المطلوبة تحقيقها ذات أهمية كبيرة، وعندما تركز تلك الأهداف على إشباع وتلبية حاجات ورغبات القادة والمرؤوسين معا من خلال تبادل المنافع والوعود وهذا ما يسمى بالقيادة الإجرائية.

وتتواجد القيادة الإجرائية عندما يبادر شخص ما يعمل اتصال مع الآخرين بهدف تبادل أشياء ذات قيمة معينة وممكن أن يكون هذا التبادل يحمل طبيعة إقتصادية أو سياسية أو ذهنية، وتتمثل القيادة الإجرائية في علاقة تعتمد على المنفعة حيث أنها علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا وقد تم تبادل القيادة الإجرائية التبادلية من خلال عدة أشكال يمكن إجمالها:

1 محمد فريد الصحن وآخرون : ادارة الاعمال ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية مصر ، 1999 ، ص276.

01- القيادة التي تعتمد على الرأي

02- قيادة الجماعة

03- القيادة الحزبية

04- القيادة التشريعية

05- القيادة التنفيذية

والقيادة التبادلية ليست إلا نقطة انطلاق للقيادة الفعالة حيث لا يهتم القادة القياديون بتنمية المرؤوسين إلى أقصى طاقاتهم ولكنهم يركزون على عملية التبادل بينهم وبين المرؤوسين.

في عام 1991 قام كل من bass and avile في تطوير ما يسمى نماذج القيادة كاملة المدى ويحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر للقيادة التحويلية التي تم ذكرها سابقا (التأثير الكارزماتي، التشجيع الإبداعي، الحث الهام، الاهتمام الفردي) وثلاث عناصر للقيادة الإجرائية التبادلية وهي:

### 1- المكافأة الطارئة: (الثواب الشرطي)

ويتضمن هذا العنصر أو البعد تقديم مكافآت عند ما يكون هناك تحقيق للأهداف، أي بدون مبدأ لا يكون هناك مكافآت وبذلك يستطيع القائد التبادلي هنا تحقيق الأهداف المتبادلة معهم مع تقديم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين.

2- الإدارة بالاستثناء: وهناك لا يتدخل القائد الإجرائي إلا إذا ساءت الأمور أو الأحوال في المنظمة ويتدخل من خلال استخدام المنفذين الحيوي أو السلبي.

3- سياسة عدم التدخل: وهنا يتنازل القائد الإجرائي عن المسؤوليات ويتجنب إتخاذ القرارات وتعد النقيض للإدارة بالاستثناء حيث يشاهد ويتابع القائد ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء الفرص للآخرين للاستمرار والمواصلة والعمل.

للقائد التبادلي أو الإجرائي فاعلية ومن أكثر الأمور التي تجعل القائد التبادلي أكثر فاعلية وتأثيرا في مرؤوسيه هو سيطرته وتحكمه في الجزاء أو المكافأة الشريطية وخاصة إذا كان هذا الجزء أو المكافأة مرتبط بنظام النتائج أو المخرجات النهائية ونجد أن عدم فاعلية القيادة التبادلية يرجع لعدة أسباب حسب هذه النظرية:<sup>1</sup>

1- إذا كان القائد التبادلي أو الإجرائي غير قادر على منح وإعطاء الحوافز الحيوية (الإيجابية) التي تلائم توقعات المرؤوسين وقد يكون ذلك لأسباب تعود لارتباط هذه الحوافز بنظام الشهادات أو بنظام وبسلم وظيفي معين أو لمحدوديته الموارد المالية في المنظمة.

2- أنظمة الجزاء التي تمنح وتعصى للمرؤوسين غالبا لا تكون سليمة فعلمية تقييم الأداء للمرؤوسين أمر ليس بالسهولة.

3- خطوط العمل الشديدة عادة لا تسمح بالتقييم الحيوي الجيد أو التقييم الإيجابي.

4- إذا لم يكن القائد التحويلي لديه الخبرة الكافية أو المهارة العالية من أجل إستخدام وتطبيق نظام فعال داعم أو الجزاء الإيجابي بكل فاعلية.

5- إستخدام نظام الإنجاز قليل الفاعلية في الأجل الطويل كما تم إثبات ذلك بدراسات سابقة قام (lukle) عام 1981.

ونستنتج من ما سبق أنه ممكن أن نجعل القيادة الإجرائية ذات فاعلية عالية لدراسة إذا تخلصنا من الأسباب آنفة الذكر وذلك عن طريق:

1- يربط نظام الجزاء في نظام الإنتاج أو المخرجات النهائية وعدم ارتباطه بمعايير أخرى مثل: الشهادات أو السلم الوظيفي... إلخ.

2- توفير الموارد المالية المادية اللازمة حسب نظام الجزاء الموعدوية القائد الإجرائي.

<sup>1</sup> سعيد محمد مصري : التنظيم والادارة ، دار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية مصر، 1999، ص10. -

3- توفير المهارات اللازمة للقائد الإجرائي بثتى الوسائل من أجل إستخدام جيد ومثالي لنظام الإيجابي (الحيوي).

4- توافر نظام تقييم جيد وسليم للأداء الفعال مع التطبيق الجيد والعاقل لهذا النظام.<sup>1</sup>

### المقاربات النظرية:<sup>2</sup>

#### إدارة الجودة الشاملة:

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

1- تحديد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها

2- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات، حيث يجب على كافة العاملين من الإدارة العليا إلى أقل مستوى أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة.

3- على إدارة المؤسسة أن تعني تغيير هدف الرقابة من اكتشاف الأخطاء ومحاسبة المتسببين إلى منع وقوع الأخطاء من خلال الرقابة الوقائية

4- قيام العلاقة بين المؤسسة والمديرين على الثقة المتبادلة والتعاون بين الطرفين وذلك لأن مصالحهم واحدة.

5- تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار وبناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية، وهذا يتطلب التعاون بين من يقدم الخدمة ومن يستقبل الخدمة أي العميل، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية حل المشكلات وتخفيض الانحرافات في الأداء من خلال الأساليب الإحصائية المعروفة.

<sup>1</sup> محمد رفعة عبد الوهاب وآخرون، أساسيات الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2009، ص21،.

<sup>2</sup> عادل الشيراوي: الدليل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للاعلام العلمي، القاهرة، مصر، 1995، ص13،.

- 6- الاهتمام بالتدريب، وهو يشمل على أساليب تحسين الجودة وعلى تنمية مهارات العاملين وقد أكد (إدوارد ينج) على ضرورة إتباع أساليب الحديثة في التدريب لتخدم عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة.
- 7- القيادة الفعالة والتي يجب أن تعمل على مساعدة العاملين على إيجاد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات لتحسين وتطوير مهاراتهم وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب.
- 8- القيادة الفعالة والتي يجب أن تعمل على مساعدة العاملين على إيجاد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات لتطوير وتحسين مهاراتهم وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب.
- 9- القضاء على الخوف، إن تشجيع الإدارة على الاتصالات الفعالة بينهم وبين العاملين يخلق مناخا جيدا للتجديد وظروف مناسبة لحل المشكلات وبعيدا عن الأساليب التقليدية المبنية على التخويف والعقاب.
- 10- تفعيل فرقا العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل، وعلى الإدارة أن تقوم بتفعيل دورهم للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- 11- التخلي على الشعارات والتهديدات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات أعلى للإنتاجية بدون تقديم الوسائل اللازمة لذلك، والعمل على توفير الوسائل العلمية التي تساعد العاملين للوصول إلى منع الوقوع في الأخطاء.
- 12- تجنب تحديد أهداف رقمية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة، فوضع أهداف رقمية أمام العاملين يؤدي إلى توجيههم وتركيزهم على تحقيق الكم وليس الجودة سواء للإنتاج أو الخدمة.

- 13- دعم اعتزاز العاملين بعملهم وذلك من خلال القضاء على العوامل التي تؤثر سلبا على اعتزاز العاملين بعملهم في المؤسسة، كعدم توفير التدريب والتهديد بال<sup>1</sup>عقاب.
- 14- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي لإكساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر ولتمكين أداء أعمالهم بالشكل الأفضل.<sup>2</sup>

مع إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل نحو تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وزيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية في المؤسسة وكما يجب إجراء التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تتناسب مع طبيعة الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

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

- ويهدف نموذج مالكوم بالدريج إلى إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له بشكل مستمر، ووفقا لما يريده ويتوقعه وتقديم المنفعة للبيئة والابتعاد عن أي تصرف يضر بها، كما أن يهدف إلى:

-إيجاد مناقشة شريفة بين المؤسسات في مجال الجودة وخدمة المجتمع

-تحديد سياسات المؤسسات من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.

<sup>1</sup> مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان الاردن 2006، ص80

<sup>2</sup> محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص23.

-تحديد سبل تحقيق الجودة، ووضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.

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

يتضمن نموذج مالكوم بالدريج على العناصر التالية:

### - القيادة الإدارية:

- تعني ضرورة توفر القناعة والإيمان الراسخ لدى القيادة العليا والقيادات الأدنى بمزايا إدارة الجودة الشاملة مع وجود الحماس والاندفاع المطلوبين لديهم، لتوفير المتطلبات الضرورية، لأنها تشكل محور النظام المتكامل لتحقيق الجودة ورضا المستفيد وبقية الأطراف المعنية الأخرى.

- إن نجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة قيادتها الإدارية، وقد أثبت أن الواقع العلمي أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتوقف على ما تظهره القيادة من حرص في توفير الإمكانيات المادية الكافية والمناسبة، وإعداد مبدأ التدريب من أجل التطوير، وأن لا يكون هناك تحول نحو إدارة الجودة الشاملة إذ لم تنهياً القيادة الفعالة في مستويات المؤسسة المختلفة.

### التخطيط الاستراتيجي:

هو أسلوب علمي يستهدف تحديد الأهداف وتدبير الوسائل ورسم معالم لتحقيق هذه الأهداف، مستغلا مختلف الوسائل بما في ذلك وضع القرارات ورسم السياسات وتجسيد الإمكانيات لوضع الأهداف موضع التنفيذ وأنه يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويقصد بذلك وجوب دعم خطط تحقيق الجودة بصيغ متكاملة من منطلق كون التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة الأبعاد والمعالم والرؤية مع

ضرورة سعي الجميع لتحقيق الأهداف هذا التخطيط ونجاحها ومتطلبات تطبيقها فهو<sup>1</sup> الدعامة الأساسية في مواجهة تحديات المستقبل وما يحتويه من أمور غير محسوبة وأنه لا يتيح مجالاً كبيراً للتخمين.

كما أن إدارة الجودة الشاملة مرحلة طويلة الأجل تحتاج إلى تخطيط استراتيجي متكامل وبدقة وموضوعية، متضمناً جوانب أساسية بداية من معرفة وضع المؤسسة السابق ووضعها الراهن، وصولاً إلى المطلوب تحقيقه وخطط المؤسسة من أجل ما تريد تحقيقه.<sup>2</sup>

### نظام جمع المعلومات وتحليلها:

يتضمن كيفية اختيار إدارة المؤسسة للمعلومات والبيانات المستخدمة في التخطيط والإدارة وتقويم الأداء الكلي الذي يعني مستويات إدارة بيانات ومعلومات الجودة، والأداء العملي وعلاقتها في إسناد أنشطة التخطيط وعمليات أخرى.

### 3- مقارنة بيتر دكر:

تقوم مقارنة بيتر دكر والذي يلقبه (أبو الإدارة الحديثة) ومؤلف كتاب وظائف المدير التنفيذي وتقوم مقارنة على:

- أن يكون لكل منظمة استراتيجية خاصة بها تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها.
- إن إرضاء العملاء هو غاية أساسية لكل منظمة.
- إن الأسلوب الإداري الذي يخدم تحقيق الجودة هو أسلوب الإدارة بالأهداف وبيتر دكر هو مبتكر هذا الأسلوب.
- إن تنظيم العمل يجب أن يكون قائماً ومصمماً بشكل يساعد على تحقيق الأهداف.
- يجب توفير الرعاية الجيدة والتحفيز المناسب للعنصر البشري.

<sup>1</sup> مدحت ابو النصر : ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموع النيل العربية ، القاهرة ، مصر 2008-ص216

<sup>2</sup> عبد الله الطائي، عيسى قدارة، ادارة الجودة الشاملة، العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008، ص82.

- ضرورة تحديد معايير محددة من أجل قياس مستوى الجودة.
- يعتبر الإتصال أداة فعالة من أجل الاحتكاك والتواصل بين العاملين في كافة المستويات.
- إن نجاح المنظمة واستمرارها يعتمد على حد كبير على الإدارة المباشرة للمسؤولين التنفيذيين.

### -مقاربة هامبر:

- تقوم مقاربة على مبادئ أساسية وهي:
- إن هدف الجودة الشاملة هو خلق الرضا لدى العميل.
- ضرورة أن يتوفر لدى القيادة الإدارية ما يلي:
- القناعة بجدوى وفائدة إدارة الجودة الشاملة.
- الحماسة، الجدية والالتزام.
- الدعم المستمر والمساندة لكافة الجهود المبذولة.
- ضرورة أن يشتمل تصميم الجودة على:
- حاجات ورغبات العملاء.
- تصميم العمليات بشكل يلبي تلك الاحتياجات.
- ضرورة أن يشتمل الهيكل التنظيمي على:
- مجلس الاستشارة للجودة.
- مجلس تنفيذي للجودة.<sup>1</sup>
- منسق عام للجودة.

<sup>1</sup> - اسماعيل ابراهيم القرزى وآخرون ، متطلبات التطبيق العملي لمواصفات الايزو 2000-2001 لنظام الجودة مكتبة الاشقر للطباعة المكتبة الوطنية العراق 2001ص 22

- فرق من أجل التدريب والإشراف.

ضرورة توافر نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات

ضرورة تشكيل فرق للعمل على تحسين الجودة

ضرورة تهيئة وإمداد جميع الأفراد العاملين على مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، وذلك بهدف فهم برنامج إدارة الجودة الشاملة.

- التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال:

- متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشاكل باستمرار.

- دراسة مطالب العميل باستمرار بغرض أخذها بعين الاعتبار عند إجراء التحسينات.

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

حيث يقول كروسي أن: الجودة هي المطابقة مع المتطلبات وبأنها تنشأ منه الوقاية وليس من التصحيح. وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال كلفة عدم المطابقة، كما يرى أن الجودة هي المطابقة للمواصفات، ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم ولتحسين مستوى الجودة وضع كروسي أربع عشر مبدأ هي:

- تكوين فريق لتحسين الجودة.

- تحديد تكلفة الجودة.

- استخدام القياس كأداة موضوعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-ابراهيم علي العمر : ادارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، دار البلدية للنشر والتوزيع عمان الاردن 2013 ص

- تحديد تكلفة الجودة.
- نشر الوعي فيما يتعلق بأهمية الجودة.
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج أو في الخدمة.
- التركيز على تدريب العاملين والمشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
- تحديد وتخصيص يوم خاص لزيادة التحسين والوعي بأهمية شعار (صناعة بلا عيوب).
- تحديد الأهداف وتشجيع الإبداع الفردي داخل المؤسسة.
- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الإتصال الفعال.
- التعرف على أهمية عملية التحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهودا غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.
- تكوين مجالس للجودة والتي من مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
- الاستمرار في عملية تحسين الجودة وذلك عن طريق تكرار العملية أو العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعا مستمرا لإزالة معوقات الجودة ولتحقيق أهداف المؤسسة.
- يرى فيليب كروسي وجوب توفير خاص بكل عملية أو ممارسة بصورة تتكامل مع بعضها كشرط لتحقيق الجودة مع توفير وسيلتين للاتصال:<sup>1</sup>
- أولهما الإتصال بالعملاء للتأكد من مقترحاتهم واحتياجاتهم وثانيا الإتصال بالعملاء في داخل المنظمة لتبادل المعلومات والخبرات وإتاحة الفرص لهم باستمرار للتعبير عما لديهم من مقترحات ومعلومات التي لا بد أن تكون نافعة بحكم تجربتهم ومعايشتهم لأجواء العمل.

<sup>1</sup>- محسن علي عطية ، الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان و الاردن 2008، ص 73

5- جوزيف جوران: يعد من الأوائل الذين تبنا مفهوم الجودة الشاملة حيث كان يشدد على أن مهمة الجودة في المؤسسة هي وضع البرامج والخدمات التي تلبي حاجات المستفيدين وقد عرف الجودة على أنها: الملائمة للاستخدام وأن ضمان الجودة يتوقف على التأكد من أن كل فرد من أفراد المؤسسة لديه ما يلزم لأداء عمله بطريقة ملائمة فينجم عن ذلك إنتاج المنتج المطلوب أو تقديم الخدمة المرغوب فيها التي تشجع رغبات العملاء باستمرار.

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

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

- تزويد أفراد المؤسسة بوعي كافي عن ثقافة الجودة والحاجة إلى التطوير والتحسين المستمرين.

- وضع أهداف محددة لتحسين الجودة في المؤسسة تكون معلومة لدى العاملين فيها.

- وضع خطة لتنظيم العمل وتوزيع الأدوار وتحدد المسؤوليات للوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها ويراد تحقيقها.

- إخضاع جميع العاملين في المؤسسة إلى برامج تدريب مستمرة، وتنفيذ المشروعات اللازمة لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة.

- رفع تقارير تتسم بالصدق على سير العمل وإنجازاته، ومتطلبات السوق.

- إيضاح المفاهيم لجميع أفراد المؤسسة وخلق حالة من الفهم المشترك لديهم لتلك المفاهيم.

ويرى جوران أن الجودة تعني الملائمة في الاستعمال مع عدم احتوائها للعيوب، وتتلخص أهم أفكاره حول الجودة في:<sup>1</sup>

- زيادة درجة الوعي لدى العاملين بأهمية فرض عملية التحسين وتحديد احتياجاتها.
  - تحديد أهداف خاصة بعملية التحسين.
  - الاهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
  - الاهتمام بعملية التدريب وبتنفيذ مشاريع تساعد المؤسسة في حل مشكلاتها.
  - الاهتمام بتقديم تقارير دورية شاملة عن وضع المؤسسة.
  - تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء وذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة.
  - الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المؤسسة والتركيز على أهمية التغذية العكسية لتوصيل النتائج لأقسام معنية.
  - الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها على شكل بياني بعملية التوسع وذلك من خلال اعتبار التحسين جزء لا يتجزأ من نظام المؤسسة وعملياتها المختلفة.
- يرى جوران أن الجودة تكون على مستويين هما:

- على مستوى المؤسسة من خلال دورها في تقديم منتج ذو جودة عالية وذلك من خلال قيامها بالعديد من الأنشطة مثل تطوير المنتج. طريقة التضييع، الرقابة على عملية الإنتاج وعملية البيع التي تجرى فيها الدراسة عن درجة رضا العميل للحصول على المعلومات التي من خلالها يتم إجراء التعديلات المناسبة، وكذا دور المدراء في تشجيع الأفراد على ترسيخ الجودة في أعمالهم.

<sup>1</sup> - المرجع السابق : ص 86،

- على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة من خلال دورها في القيام بعمليات الإنتاج والتصنيع وتقديم الخدمات على مستوى مرتفع من الجودة.<sup>1</sup>

6-كايرو شيكاوا: يعد من رواد الجودة اليابانيين والذين تتلمذوا على يد (إدوارد ديمينج) قدم فكرة حلقات الجودة والتي كانت تعرف في بداية تقديمها بالسّم حلقات رقابة الجودة، لذلك يعتبره اليابانيون الأب الحقيقي لحلقات رقابة الجودة وذلك باعتباره أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح ما بين (4-8) عمال.

وأن يكون انضمامهم إلى حلقات الجودة تطوعياً، وأن تكون وظيفتها التعرف على المشكلات واقتراح الحلول المناسبة، مستهدفاً من وراء ذلك تطوير الأداء وتحسين مع مراعاة البعد الإنساني في العمل والحرص على إبراز القدرات الإنسانية وتتمحور أهم أفكاره:

- التحكم الشامل في الجودة على مستوى المؤسسة على العميل في كل عمليات الإنتاج.  
- إقامة علاقات مبنية بين العميل والمورد فيما يتعلق بجميع مستويات التعامل بالمؤسسة.  
- استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية إتخاذ القرارات.

- ضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية، وإدماج حلقات الجودة في كل مستويات النشاط بالمؤسسة.

- يجب أن يعني بالجودة في جميع المستويات من الإدارة العليا إلى آخر مستوى، حيث ينبغي إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.<sup>2</sup>

- حلقات الجودة: يعد كايرو شيكاوا أول من نادى بفكرة حلقات مراقبة الجودة، والتي عرفتها بأنها مجموعات صغيرة من العاملين يتراوح عددهم ما بين 4 إلى 07 عمال ينضمون مع

<sup>1</sup> - ابراهيم علي العمرو : مرجع سا بق 46

thomson ، **The Management and control of quality** ، (2005) ،<sup>2</sup> J.Evans and w.M.Lindsay Australia. ، western ، south

بعضهم بصفة تطوعية وأن معدل ساعات اجتماعات حلقات الجودة قد يتراوح بين ساعتين وثلاث ساعات شهريا غالبا ما تكون خارج أوقات العمل الرسمي ويهتمون بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها من أجل تطوير الأداء لتحسينه ومراعاة البعد الإنساني في العمل وإبراز القدرات البشرية واعتبار حلقات الجودة مكملة لمدخل إدارة الجودة الشاملة باستهدافها التحسين المستمر.

- فكرة الأدوات السبعة: لقد قام كايرو شيكاوا باستخدام أساليب عملية وأدوات إحصائية أطلق عليها اسم الأدوات السبع، ودعي إلى ضرورة العمل بها، وهي خرائط باريتو، الرسم البياني لعلاقة الأسباب بالنتيجة الدرجات التكرارية، خرائط المراقبة، الخرائط الإنسانية وقائمة الفحص حيث يرى كايرو شيكاوا أن هذه الأدوات الإحصائية السبع من شأنها أن تساعد العاملين في عملية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة كان يطلق على كايرو شيكاوا لقب أبو حلقات الجودة، ولقد أصدر كتاب بعنوان (مرشد الرقابة إلى الرقابة على الجودة) ومن الأفكار الأساسية التي أسهم بها ما يلي:

- يرى أن المسؤولية على جودة المنتج في الشركات الأمريكية تنحصر في عدد محدود من طاقم الإدارة، بينما في اليابان فإن كل الدربين مسؤولين عن الجودة وملتزمين بها.

- اقترح شيكاوا تحليل عظمة السمكة. والتي تستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور.<sup>1</sup>

- تعقيب:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من النظريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثل في دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة فمن خلال نظرية السمات والتي تعد من النظريات الأولى التي اهتمت بدراسة موضوع القيادة والتي من خلالها يمكن استخراج أهم الصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري والتي لها دور في تسيير

<sup>1</sup>- فؤاد التميمي، إدارة الجودة الشاملة، متطلبات الايزو، 901 علم الكتب الحديث، عمان، الاردن، 2008، ص14.

المؤسسة الجامعية بتميز بحيث يكون للقيادة دور كبير في هذا التسيير من خلال السمات النوعية التي تتوفر في القائد الإداري وهي صفات وسمات شخصية والمتمثلة في الذكاء والسرعة في البديهة وطلاقة اللسان إضافة إلى الثقة بالنفس والايمان بالقيم مع القدرة على الإقناع والتأثير والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية في مختلف المواقف كما تطرقت هذه النظرية إلى مجموعة من السمات الشخصية ذات الأهمية في التسيير والمتمثلة في القدرة على التعليم والتنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم بالإضافة إلى الأمانة والاستقامة والاحساس بواجباته الأخلاقية مع حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته وتمتع القائد الإداري النوعي بالصحة الجيدة وهدوء الأعصاب والتقاؤل أثناء العمل والقدرة على اكتشاف مميزات الآخرون والعدل بينهم أما بالنسبة للجودة الشاملة فمن اكتشاف مميزات الآخرون والعدل بينهم أما بالنسبة للجودة الشاملة فمن خلال مقارنة إدوارد دمنج والتي تحتوي على المبادئ الأربعة عشر ذات العلاقة بالصفات المهنية النوعية للقائد الإداري والتي لها دور في تسيير المؤسسة الجامعية بتميز ويتمثل ذلك في تحديد القائد الإداري النوعي هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وتبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات ويسعى إلى التدريب من خلال إتباع أساليب حديثة من أجل تنمية مهارات العاملين من أجل التحول إلى إدارة الجودة الشاملة والقيادة الفعالة والتي يجب أن تعمل على مساعدة العاملين على إيجاد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات لتحسين وتطوير مهاراتهم. كذلك تطرق إدوارد ديمنج إلى التخلي على الشعارات والتهديدات الموجهة للعاملين والتي تطالهم بمستويات أعلى للإنتاجية والعمل على تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وإحلال التعاون بينهم وزيادة التنسيق والتعاون بين التقسيمات الإدارية في المؤسسة كما يجب إجراء التغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة لكي تتناسب مع طبيعة الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -- فؤاد التميمي، ادارة الجودة الشاملة، المرجع نفسه، ص 15

الفصل الثاني: اساسيات حول القيادة الإدارية

تمهيد

أولاً: القيادة الإدارية

01- التطور التاريخي للقيادة

02- أهمية القيادة الإدارية

03- عناصر القيادة الإدارية وطرق إكتشافها

04- وظائف القائد الإداري

05- صفات القائد الإداري

ثانياً: أساليب القيادة الإدارية

01- مفهوم الأسلوب القيادي

02- مكونات الأسلوب القيادي الفعال

03- القدرات القيادية ودورها في مواجهة الأزمات

04- أساليب القيادة الإدارية حسب مصدر السلطة

05- نماذج أساليب القيادة الإدارية

ثالثاً: فعالية القيادة الإدارية ودورها في تسيير المؤسسة

01- دور القيادة في إدارة الموارد البشرية

02- فاعلية القيادة الإدارية في إتخاذ القرار في المؤسسة

03- القيادة الإدارية في الإتصال التنظيمي في المؤسسة

04- أثر القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية

05- علاقة القيادة التحويلية بالتعليم في المؤسسة الجامعية

خلاصة

### التمهيد:

للقيادة دور هام في الإدارة يبرز من خلال مسؤولياتها في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية وتوفير الفعالية للإدارة لتمكينها من تحقيق الأهداف والقيادة الإدارية بمفهومها الحديث ليست وليدة فكر معين، أو بيئة دون أخرى ولكن تطورها جاء عبر مراحل متعددة في الفكر الإداري، كما أن جذورها تمتد إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجامعات في التنظيمات الاجتماعية ويشهد العالم اليوم تطورا غير مسبوق في التكنولوجيا وواجه هناك ثورة عارمة في الإتصالات والمعلومات وظهر ما يسمى بالعولمة التي ربطت العالم مع بعضه البعض في مجالات الحياة جميعها سواء كانت سياسية أو مالية أو إقتصادية أو إدارية...إلخ، ولذا برزت على الساحة الإدارية مفاهيم جديدة مثل: إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة العمل ومع ذلك ظهرت أثناء ذلك صعوبات تعرض القيادات والإدارات في منظمات الأعمال، ولذا فإن التطوير التنظيمي وجد الحل لهذه الصعاب والحد منها قدر المستطاع بهدف تسيير المؤسسات اعتمادا على قيادة في ظل مبادئ وإدارة الجودة الشاملة فمن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مراحل التاريخية التي مرت بها القيادة أثناء تطورها وأهميتها بالإضافة إلى الأسلوب القيادي وفاعليته في تسيير المؤسسة.

## 1- التطور التاريخي للقيادة:

كما عرفت القيادات التي سادت في ظل الحضارات القديمة كثيرا من المبادئ الإدارية فعرفت حكومة الفراعنة والحضارة السومرية مشكلات الأفراد وتمكنت الإدارة الصينية من وضع حلول لمشكلات المديرين واهتمت الإدارات اليونانية والرومانية بديموقراطية الإدارة وبعض المبادئ الإدارية الهامة أو دورية الوظائف واللامركزية .

حيث عرفت الحضارة السومارية أنواعا من القيادة الإدارية حيث إكتشفت السومريين أقدم الوثائق التي يرجع تاريخها إلى أكثر من ذمته آلاف سنة، وكانت هذه الوثائق أول الكشوفات التي عرفها الإنسان، ويرى البعض أن الهدف منها كان لتمكين القيادة في الدرجة الأولى وليس للطقوس الدينية.<sup>1</sup>

وقد شهدت الإدارة المصرية ما بين 2900-2475 ق.م تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي، على درجة عالية من الكفاءة يدل على تقدم الملقب بفرعون والذي تتركز في شخصيته كل السلطات وبليته في النفوذ الوزير الأول الذي يستعين بإعتباره المنظم لجهاز الحكومة، ويتم شغل المناصب الإدارية العليا في أبناء الملك وأعضاء أسرته ومن الإقطاعيين طبقا لرغبة الملك وكان كعيار الموظفين ممن يعينهم الملك في مراكز قيادية يدرّبون على يد مختصين فقد كان الملك يشجع موظفيه على العمل بمنحهم المكافآت وتقديم الهدايا.

كما شهدت الإدارة اليونانية نظام المجالس المنتخبة لكل مدينة وطبقت مبدأ الوظيفة الدورية المؤقتة المأجورة وأن الوظيفة العامة تتمثل بالسمو على المصالح الخاصة وتقديم المصالح العامة عليها وكانت الكفاءة أساسا لتقدير الموظفين ومكافأتهم كما أخذت بمبدأ تكافؤ الفرص.

<sup>1</sup> - محمد علي جعلوك: القادة هل يولدون... أم يصنعون؟ دار الراتب الجامعية بيروت، لبنان، 1999، ص96.

وكان أهم ما يميز الحضارة الرومانية أنها عرفت منصب الرقيب أو المدعي العام ويتمتع شاغل هذا المنصب بسلطات أهمها الإشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم والرقابة على الأخلاق والآداب العامة وفي عام 284 ق.م أصبح إتساع رقعة الإمبراطورية لا يمكن من أحكام الرقابة على المناطق الذاتية دون تفويض المزيد من السلطة.

واليوم يطبق المديرون نفس تدرج القيادة المركزية بغية إستقرار السلطة المركزية

ويدل التاريخ الصيني على أن الإدارة حظيت بمكانة هامة في الحضارة الصينية التي سادت في الفترة 2357 ق.م عرفت الصين فيها أول حاكم هو " الإمبراطور " حيث كانت الدولة الصينية قبل ذلك تظم مجموعة دويلات متنافرة وفي عهد الإمبراطور " شن الكبير " كانت الإدارة على مستوى عال من التنظيم فقد كان الجهاز الحكومي يتكون من الحاكم و يساعده مستشارين يشرفون على الإدارة بالإضافة إلى منصب خاص بالإتصالات الإدارية وقد كان الإمبراطور شن يمتحن كبار موظفيه ممن يشغلون مناصب قيادية كل ثلاث سنوات، وهذا معيار لشغل المناصب الإدارية وكان الإمتحان يقوم على إختبار الذاكرة وقد شهدت نظم الإدارة تطورا عن طريق نظام الإمتحانات في الكشف عن المهارات القيادية.

وقد أسهمت الحضارة الإسلامية مساهمة كبيرة في تطوير أساليب القيادة لأن الحضارة الإسلامية إمتدت عبر عصور طويلة وكانت لفترة إسهامات عديدة وجليلة في مجال القيادة الإدارية.<sup>1</sup>

ففي عهد الرسول صلى الله عليه وسلم كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان النبي هو الرسول والمشرع والقائد ورئيس الإدارة كلها ومن أهم السمات التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم القدوة الحسنة، تعني أن تكون القائد قدوة حسنة لغيره فكرا وسلوكا وأن يكون عالما صبورا ، وهكذا والرسول عليه الصلاة

<sup>1</sup> - دليل أحمد خليل: العرب والقيادة، دار الحداثة ، بيروت، لبنان، 1985، ص96

والسلام قد إجتمعت فيه الصفات القيادية فكان صلى الله عليه وسلم حسن الإصغاء إلى من يحدثه وقدوة لمن جاء بعده من الخلفاء.

أما في عهد الخلفاء الراشدين شهدت الإدارة العربية تطورا كبيرا، تطلب توسيع الدولة وثروتها فرغم الأسلوب الديموغرافي الذي يتجه خلفاء الراشدين إتجاه العمال والموظفين كان يهتم بأن يتصف من يوليه عملا بالرحمة والخلق القويم وكان يحث ولاته على السلوك الإداري الحسن، وأن يفتحوا للرعاية أبوابهم ومن أقواله: وليس بالسلطان قتلا بالسيف ولا ضرحا بالسوط ولكن قضاء بالحق وأخذ بالعدل.

وفي أوائل القرن السادس عشر إهتماما كبيرا بالمفاهيم الإدارية إذ جاء كتابات (بيرتوماس مورد) و ميكيا فليلي تفهما واضحا للمبادئ الإدارية وإلى غاية أوائل القرن العشرين وسادت أواخر الثلاثينات نظريات كلاسيكية للتنظيم الإداري نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال الفترة التي تمثلت في السيطرة الألية على الإنسان والثورة الصناعية والجو الغير الديموقراطي السائد آنذاك، وكان محور تفكير روادها حول التقسيم لتحقيق الإنتاجية<sup>1</sup>، وقد أرسى أفكار هذه النظريات هنري فايول فضلا عن الأفكار التي قدمتها ماكس فيبر ومن بين النظريات:

- نظرية الإدارة العلمية

- نظرية التقسيم الإداري

- النظرية البيروقراطية

وفي العصر الحديث ظهرت عدة نظريات حديثة تنظر للتنظيم الإداري بإعتباره نظاما مفتوحا ينشأ بينه وبين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية ينعكس أثارها على السلوك التنظيمي كما

<sup>1</sup>- نواف كنعان، مرجع سابق، ص28

ركزت على عمليات القيادة والاتصالات والحوافز وعمليات إتخاذ القرارات وإعترفت بأهمية التنظيم الغير رسمي وتتبعث تأثيره على السلوك التنظيمي ومن بين هذه النظريات:

- نظرية التنظيم الإجتماعي

- نظرية التوازن التنظيمي

- نظرية القيادة المشتركة ( التفاعلية )

- نظرية المسار والهدف.

وفي فترة ( 1940 - 1970 ) ظهرت عدة نظريات قائمة على دراسات ميدانية وأبحاث تحلل السلوك القيادي ومن بينها النظريات السلوكية والتي نجد فيها عدة نظريات:<sup>1</sup>

- نظرية الخط المستمر في القيادة

- نظرية ليكارت في القيادة

- نظرية البعدين

- نظرية الشبكة الإدارية

- نظرية الظرفية بما فيها :

- النظرية الظرفية لفيدلر

- نظرية الموقف القيادي لهيرس وبلانكهارد

ومع ظهور إدارة الجودة الشاملة ظهرت عدة نظريات قائمة على دراسات ميدانية من بينها:

- نظرية القيادة التحويلية

- نظرية القيادة الإجرائية (التبادلية)

- نظرية ماكر وجر ( 1950 - 1960 ) ( x-y )

<sup>1</sup> - فليب سادلر، ترجمة هدى فؤاد محمد، القيادة ، مصر، مجموعة النيل العربية، الطبعة الاولى 2008، ص95-96

إذن القيادة مرت بمراحل تاريخية من ناحية تطويرها مفهومها ومبادئها وكان الفضل في ذلك إلى العلماء والباحثين من بينهم: هنري فايول، ماكس فيبر، فريديريك تايلور، أرجيرس بارنر، ماكروجر، جالتون، جوليك، أوريك، تانيوم وشهيدت، بليك وجيمس ماوتون، هيرسي وبلانكهارد، بيرس... إلخ.

### 2- أهمية القيادة الإدارية:

تتمثل أهمية القيادة الإدارية داخل المؤسسة من خلال الأدوار التي يؤديها القائد الإداري داخل المؤسسة والتي تتمثل في:

- الدور الرئيسي التمثيلي: عند القيام بدور الرئاسي التمثيلي فإن القائد يتقمص شخصية ممثل المنظمة.<sup>1</sup>

- الدور القيادي: يمارس القائد دورا قياديا عندما يقوم بإصدار التوجيهات والإرشادات على المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل، كما يتضمن مسؤولية القائد عن التدريب للمرؤوسين وتنمية قدراتهم وهو أبرز الأدوار التي يؤديها القائد.

- الدور الإتصالي: يتضمن هذا الدور التعامل مع أفراد أو جماعات خارج المنظمة بصفة منتظمة هذا الدور يساعد في تحقيق الإتصال بين المنظمة وبين البيئة و الخارجية.

- أدوار المعلومات: تتضمن هذه الأخيرة ثلاثة أدوار هي:

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

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

<sup>1</sup> - معنى محمود عياصرة ومروان محمد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،

- دور المتحدث: يتشابه هذا الدور مع الدور الرئيسي التمثيلي ولكن القائد هنا يعرض المعلومات أو يجيب على أسئلة نيابية عن المنظمة وعادة ما ينبدب لهذا الدور قائد متخصص، ويظهر أهمية هذا الدور بصفة خاصة وفق الوقت المشاكل الكبيرة.

- أدوار القرارات: وتنقسم لنوع القرارات الواجب إتخاذها:

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

- دور إحتواء المشاكل: يتمثل هذا الدور بقياد القائد بحل النزاعات التي تنشأ بين مجموعتين من العاملين.

- الدور التخصصي للموارد: يركز هذا الدور على كيفية توزيع المواد على المناطق النشاط المختلفة في المنظمة فعندما يفصل القائد في مشكلة تخصص مبلغ من المال فإنه يمارس دورا تخصيص فالقادة الناجحون يعلمون أنه لا يوجد أسلوب قيادي أفضل فالقائد الذي يمارسون الأسلوب قياديا واحدا يجدون أنهم في معظم الحالات ليست لديهم القدرة على الإستجابة الفعالة لإحتياجات المؤسسة التي يعملون بها، وأن الإختلاف في بنية البرنامج والأهداف والغايات والموظفين ومكان البرنامج والنتائج مع عوامل أخرى هي من العوامل التي تتطلب أشكالا مختلفة من القيادة، وهناك معايير إضافية مختلفة يستطيع القائد أن يستخدمها لتقرير أي أسلوب من الأساليب القيادية المناسبة لهم ليحقق الدور والأهيمية من الأسلوب القيادي.

كما أن للقيادة الإدارية أهمية بالغة في تسيير الموارد البشرية من خلال قدرة القائد على إتخاذ قرارات فعالة ومن خلال التشخيص الراعي للمشكلة والتقدير السليم للواقع والإسترشاد

بآراء المرؤوسين والموازنة بين المخاطر التي قد يسببها إتخاذ القرار وقدرته على الإتصال الفعال، ومن خلال حسن إصغائه لموظفيه وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أنفسهم وتوضيح أفكارهم في وضع الأهداف ومراعاة إستخدامه للوقت في تطبيق هذا النظام. من خلال وضع إستراتيجية للتعبير<sup>1</sup>، وتنفيذها وإعتماده في ذلك على ردود الفعل لدى موظفيه ومعرفة كيفية معالجتها، ومرونتها التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي تجد صعوبة في تعبيرها وإستخدام النمط القيادي الذي يتلائم مع متطلبات التغيير.

### 3- عناصر القيادة الإدارية :

حتى تقوم عملية القيادة لا بد من وجود فريق عمل وقائد له أو هدف مشترك يسعون لتحقيقه وبلوغه في ظرف معين ضمن أنظمة وتعليمات المنظمة نفسها حيث حظي مفهوم القائد إهتمام بالغ وواسع من قبل الباحثين ويمكن ذكر العديد من العناصر الأساسية التي تقوم عليها العملية القيادية

#### 1- وجود مجموعة من الأفراد.<sup>2</sup>

#### 2- الإتفاق على الأهداف لمجموعة تسعى للوصول إليها

3- وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداي وقار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة

ويرى فيدلر أن عناصر القيادة كالتالي:

- الجماعة أو المرؤوسين: حيث هم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمنظمة في حال تفاعلهم وإستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم

<sup>1</sup> محمد صالح فالح، ادارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007،ص73

<sup>2</sup> بشير العلق: القايدة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2010،ص54

بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها.

- القائد: وهو من أهم عناصر العملية القيادية لما لخبراته وقدراته ومؤهلاته وصفاته الشخصية أهمية بنجاح العملية القيادية والرقى بها إلى مصاف العمليات

- الطرف أو الموقف: لا بد من وجود موقف معين أو ظرف ما يكون بيا القائد والمرؤوسين في المنظمة يؤثر على تفاعلهم وتعاملهم مع بعضهم البعض ويسعى القائد الناجح دائماً أن ينجم عن هذا الموقف تفاعل إيجابي ينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي نجاح المنظمة في بلوغ هدفها الرئيسي.

- الهدف: يسعى القائد دائماً نحو تحقيق هدف القيادة عن طريق المرؤوسين وذلك بحثهم والتأثي في سلوكهم من أجل القيام بالمهام المطلوبة منهم وبكفاءة عالية.

### طرق إكتشاف العناصر القيادية:

تمر هذه العملية الأساسية بست مراحل أساسية هي <sup>1</sup>:

01- مرحلة التنفيذ: وهذه أولى مراحل العملية والتي تتم بموجبها تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة وفهم من النواحي والجوانب كافة التي تدل على صفات وخصائص القادة.

02- مرحلة التجريب: وهي تمحيص المجموعة السابقة الذي يتم في مرحلة التنفيذ بحيث يكون هذه المجموعة تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة لهم، ومن خلال إختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

03- مرحلة التقييم: يتم هنا تقييم المجموعة بناء على معايير محددة سابقة ويهدف تقديم الجوانب التي تميز بها هؤلاء الأشخاص مع معرفة جوانب القصور لديهم والتفاوت في القدرات بينهما.

<sup>1</sup>- بشير العلق: القادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص ص 56-57

04- مرحلة التأهيل: من خلال نتائج الكشف عن جوانب القصور في الشخصيات يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من أجل هؤلاء الأفراد وفق تقضية الحاجة العملية ويتم إختيار المدير ذوي الخبرة والتجربة والإبداع لهذه البرامج.

05- مرحلة التكييف: بعد مرحلة التدريب والتأهيل يتم إختبار مجموعة من هؤلاء الأفراد في مواقع قيادية متفاوتة المستوى ولفترات معينة بحيث يتم وضع الجميع على المحك والتأكد من مدى قدراتهم وإمكاناتهم.

06- مرحلة التمكين: بعد أن يأخذ هؤلاء الأفراد فرصتهم من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفويض لهم المهام وفق مناسبتها لهم.

4- وظائف القائد الإداري:

هناك بعض الوظائف الأساسية التي يقوم بها القائد الإداري وهي:<sup>1</sup>

1- تفسير وإعلان المواقف التي يواجهها الجماعة بصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي يواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضاء أو غامضة لا يسهل إدراكها أو فهمها.

2- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف إستنادا على ما يتمتع به القائد في حكمه وإدراكه

3- توجيه الجماعة نحو العمل الجيد وتحذيرها في الوقوع في الأخطاء فيستجيب الجماعة لقائدها

4- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وإنسجام وتلاقي التناقضات بين الحاجات بما يحقق مصالح الجماعة

<sup>1</sup> - حسن ماهر محمد الصالح، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي، عمان الاردن، 2004،ص100

5- وضع الخطة التي تضمن تحقيق الأهداف التي تنتشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى إلى تحديد الأعمال المطلوبة وإنجازها وترتيبها في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.

6- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة بتبليغها أو عمل إجتماعي أو نشاط إقتصادي أو مبدأ سياسي...إلخ.

فالوظائف الإدارية ضمن المفاهيم الحديثة في القيادة الإدارية تنطوي على جانبين رئيسيين يكملان بعضهما البعض:<sup>1</sup>

- الوظائف الأساسية للقائد الإداري وهي: التخطيط- التنسيق- التنظيم والتوظيف والتوجيه على التنفيذ حيث أن القيادة هي : السلوك القائد عندما يكون مسؤولاً عن توجيه الأفراد من خلال الوظائف الإدارية السابقة لتحقيق الأهداف المنشودة

- مفهوم الصلاحيات والمشاركة في القيادة: بمعنى أن هناك صلاحيات يتم توظيفها وتوزيعها على المسؤولين لإنجاز أهداف المنظمة ولذا نجد أن وظائف القيادة الإدارية تتمثل بالآتي:

1- وظيفة التخطيط: وهي أول وظيفة من وظائف القيادة الإدارية وتسبق باقي الوظائف والخطوة الأولى لوظيفة التخطيط هي تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة ومن ثم الخطوة الخاصة بضرورة تحديد السياسات العامة وطرق العمل التي تستخدم في أداء الأعمال ولا بد من القيام بعملية التقييم في كل خطوة من خطوات عملية التخطيط من أجل جودة العمل وتمطينه.

2- وظيفة التنظيم: تتضمن وظيفة التنظيم تحديد أوجه النشاطات المختلفة وتوزيعها على العناصر الإنسانية وهذا يتطلب تحديد تلك الأنشطة المطلوبة، لتحقيق الأهداف وتحديد

<sup>1</sup> - سالم بن سهيل بن زبيدي، دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي، دراسات استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن، 2001، ص148

الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات، وتحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمونها، وتوضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية. ويتم بيان وتحديد هذه الإختصاصات والمسؤوليات في شكل خاص يسمى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3- وظيفة التوجيه: تتضمن وظيفة التوجيه الكيفية التي تتمكن بها القيادة الادارية من تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة، وحفزهم للعمل بأقصى طاقتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والإشراف عليها.

4- وظيفة الرقابة: تقوم لفحص نتائج الأداء في المنظمة ومقارنتها مع الأهداف والخطة المحمول بها في المنظمة بهدف تصحيح الإنحرافات في المعيار إن وجدت، ولذلك وظيفة الرقابة تستوجب أن يكون هناك معايير محددة يتم مقارنة نتائج العمل بها.

### 5- صفات القائد الإداري:

أن القائد يعرف نفسه ويحلل مواطن القوة في نفسه وأن لا يعمل أن لا يكون كما هو ولكي يتمكن من ذلك لابد أن يكون في إتصال مباشر مع المحيطون به وأن يسمع لما يقوله الآخرون إتجاهه وأن يقبل آراء الآخرين إتجاهه.

- أن يعلم ويحس أن هناك فوقاً بين نظرية للأمور وبين نظرة الأخين له، وأن يتقبل أخطائهم وأن لا ينتقدهم على أنهم لم يكونوا كما يريد أو كما يجب أن يكونوا

- أن يعرف كيف يقيم الآخرين فلكي يكون الرئيس قائداً فلايد<sup>1</sup> أن يعف من يحيط به من أفراد لهم صفات تكاملية ولكن نجد أن عدداً كبيراً من المرؤوسين غير واثقين في أنفسهم ولكن عن التشابه، والخطأ الكبير هنا أن يعاملهم كمنافسين وليس كمتعاونين فالقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يحيط به من متعاونين أكثر كفاءة منه في بعض المجالات وأن يعمل على جعلهم يعملون معا في جماعة .

<sup>1</sup> - عامر عوض: السلوك التنظيمي الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 203-204

- ان يعلم أنهمم الضروري أن تظهر نزاعات لأنها من طبيعة الأشياء فلا قائد الحقيقي هو ذلك الشخص الذي يعرف كيف يسير النزاعات ويتجاوزها ويحولها الى فرص ودروس للإستيعاب وإستخلاص العبر.
- إن من أهم خصائص القائد الحقيقي هي الأمانة والإستقامة والإنصاف والتسامح فالشخص الذي يتحلى بهذه الخصائص هو الذي يعامل كل أصناف العمال بنفس القدرة والإحترام ويتعامل مع المرؤوسين بالتفاهم والتقدير كما لو كانوا من أفراد أسرته فهو يعاملهم كبشر بإحترام شخصيتهم.
- إن القائد الذي يعمل على تشجيع مشاركة مرؤوسيه في مناقشة المشكلات وإتخاذ القرارات التي تؤثر في أعمالهم، يبني علاقات إيجابية وفعالة معهم.
- على القائد الذي يعمل على تشجيع العلاقات الاجتماعية بين مرؤوسيه وتشجيع التعاون فيما بين أفراد جماعية ومساعدتهم في أعمالهم ومشاركتهم إهتماماتهم وفي مشاعرهم مما يمكنهم من الحصول على الرضا منهم ويجعلهم يفكرون فيه بطريقة حسنة.
- إن الشخص الذي تتوفر فيه الصفات يمكن الثقة به بإعتباره رأس المال البشري الذي يعتمد عليه مما يساعد في إحداث التغيير والتطوير
- إن مفهوم القيادة الحديثة عمل على تحديدها وتحديد صفاتها بحيث أنجزت عدة دراسات مختلفة حول هذه الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد ومن بين هذه الدراسات:
- جاك تايلور: حيث إستخلص من مجموعة الدراسات التجريبية الواسعة هذه الصفات وكانت على النحو التالي:<sup>1</sup>
- القدرة العقلية
- الإهتمام بالعمل والإلمام بجوانبه
- المهارات في الإتصالات وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح

<sup>1</sup>- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص314

- القدرة على حفز المرؤوسين إلى إنجاز العمل من خلال ترغيبهم في العمل
  - المهارة الإجتماعية في التعامل مع المرؤوسين
  - المهارة الإدارية التي تتطلب التخطيط والتنظيم والتقرير واختيار المرؤوسين
- وقام علماء النفس والإجتماع بدراسات متعددة على الصفات الرئيسية للقيادة حيث ذكر أن هناك صفات تميز القادة على غيرهم أهمها:
- يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه
  - يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير
  - يتميز بقوة الشخصية والقدرة على الإمساك بزمام القيادة
  - لديه نضج عقلي وتحليل منطقي
- كما توصل براون إلى مجموعة من الصفات يجب توفرها في القائد:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الانسانية وعلاقات العمل
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل
- القدرة على إكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء
- الديمقراطية في القيادة وتجنب التعصب في الرأي وفرض السلطة
- القدرة على إتخاذ القرارات السريعة من المواقف العاجلة دون تردد.

### ثانيا: أساليب القيادة الإدارية

#### 1- ماهية الاسلوب القيادي:

تعددت التعريفات للسلوك أو النمط القيادي حيث عرفه الهواري بأنه عبارة عن سلوك متكرر ومميز لشخص ما.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الهواري السيد: القائد التحويلي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1996، ص344

أما غراب فيعرف النمط القيادي (أسلوب القيادة) بأنه: "نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة بأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه وإختيار وتصميم الملائم والنظم الإدارية المناسبة ووضع السياسات ولخطط التفصيلية اللازمة، وتوزيع الموارد المادية للتطبيق الإستراتيجي بينما عرفه النمر بأنه: "يعبر عن مجموعة من التصرفات التي التي يبيدها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن ثم أثار مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا أو إيجابا

أما أسلوب القيادة الديموقرافي فيعرف حسب المصادر المتاحة على النحو الآتي:  
إذ يعرفه الخولي أنه: "نوع من السلوك القيادي يقوم على إحترام المرؤوسين والتشاور معهم والمشاركة في رسم الخطط وإتخاذ القرارات والأخذ برأي الأكثرية"

فإن ياغي يرى أنه: "أسلوب القيادة الديموقراطية يتمثل بالقيادة التي لا تركز كل السلطات في يدها- فالقائد الديموقراطي هو الذي يفرض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه ويعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، كحل بعض المشكلات وإتخاذ القرارات.

أما كعنان فينظر إليه بأنه" هو الأسلوب الذي يعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشجاعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم"

ويمكننا القول بوجه عام أن الأسلوب الديموقراطي هو ذلك الأسلوب الذي يقوم على مشاركته المرؤوسين في إتخاذ القرارات ويعتمد على سيادة روح التفاهم والتعاون في العمل بمختلف مراحل وخطواته.

ويمكننا القول ان الأسلوب الديمقراطي هو ذلك الأسلوب الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات ويعتمد على سيادة روح التعاون والتفاهم في العمل بمختلف مراحل وخطواته.

أما الأسلوب القيادة الإستبدادي ( الإتوقراطي ) يمكننا القول أنه يوجد العديد من التعريفات فيعرفه ياغي: بأنه محاولة القائد إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته ، وفي هذا الأسلوب يتمركز إتخاذ القرار في يد القائد بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية.<sup>1</sup>

أما كعنان يعرفه أنه " نوع من السلوك القيادي يحاول فيه القائد تركيز كل السلطات في يده ويصدر أوامر وتعليمات في كافة التفاصيل وبصر على إطاعة مرؤوسيه له ويتبع الإشراف المحكم وينفرد بإتخاذ القرارات.

بينما النمر يرى أن الأسلوب القيادة الأتوقراطي هو الذي لا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته ، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته.

مما سبق يمكننا القول أن هذا الأسلوب يركز فيه القائد جميع سلطاته في يده ولا يشرك العاملين في إتخاذ القرارات بل ويهتم بتحقيق أهداف العمل أكثر من إهتمامه بحاجيات المرؤوسين .

أما أسلوب القيادة التسيبي (الحر) يمكن تعريفه على النحو الآتي:

يعرفه الشيخ أنه" نوع من السلوك القيادي يترك الحرية المطلقة للعاملين في تحديد أهدافهم في إتخاذ القرارات بشأنها دون تدخل من القيادة لذلك فتأثيرهم على السلوك الأفراد محدود.

<sup>1</sup> - النم، سعود وآخرون، الاداة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفزدق، الرياض، السعودية، 2001، ص326

أما ياغي يرى أنه الأسلوب الذي يقوم على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد وفي هذا الأسلوب يمكن القيادة كأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الإشراف معهم في جميع الحلول والقرارات وبالتالي ينحاز القائد لمرؤوسيه عن سلطة القرارات ويصبح في حكم المستشار. في استخداماته،

وكون هذا الأسلوب محدود جدا إذ تم الأخذ به على نطاق محدود في المنظمات التي تتميز بخصوصية قدراتها البشرية كالجوامع والمراكز العليا للبحوث العلمية، فإنه يمكننا النظر إلى أن ضمن هذا الأسلوب يكون القائد معتمدا في جميع أعماله على المرؤوسين سواء تقويمهم لأدائهم<sup>1</sup> أو إتخاذهم للقرارات التي يرونها مناسبة للعمل، وبالتالي فهو يعتمد على قدرات مرؤوسيه في إتخاذ القرارات لأن طبيعة العمل تفترض من وجهة نظر هذا الأسلوب أن التدخل المستمر يمكن أن يكون بمثابة معوق للأداء هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإنه يشرك المرؤوسين في المسؤولية ويتنمي لديهم قوة الإلتزام للمنظمة التي يعملون بها.

2- **مكونات السلوك القيادي الفعال:** إن الاتجاه المعاصر للقيادة يؤكد على أهمية السلوك القيادي الذي يصدر عن القائد ويعرف على أنه تلك التأثيرات المتبادلة بين الأفراد التي تساعد الجماعة على بلوغ أهدافها ويتكون هذا السلوك من:<sup>2</sup>

- التفاعل والنشاط الإجتماعي: إذ ينبغي أن يكون القائد أكثر مساهمة ونشاطا وتفاعلا مع أعضاء الجماعة عن غيره من الأعضاء.

- المبادرة والابتكار: إذ تنتظر الجماعة من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادرة وأكثرهم قدرة على الإبتكار والإبداع في المواقف الإجتماعية وأكثرهم تقدما وثقلا للأفكار والممارسات الجيدة والجديدة.

<sup>1</sup> - علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الافراد، مكتبة دار وهوان للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1993، ص77

<sup>2</sup> - معين محمود عياصرة ومروان محمد بن احمد، القيادة والقابة والاتصال الاداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2008، ص ص 144-145

- التكامل: إذ ينبغي أن القائد على تحقيق التكامل الإجتماعي في جماعته وأن يعمل على تحقيق حدة التوتات بين أعضائها فضلا عن إحترامه لمبدأ القيادة الجماعية والعمل الموجب بموجبه.
- فهم العوامل البيئية: إن المنظمات على إختلاف أنماطها وأحجامها ووظائفها وأدوارها لا تعيش في فراغ، بل تعمل في إطار بيئات تحكمها سياسة، إقتصادية إجتماعية ومسؤولة القائد تفرض عليه أن يراعي الظروف المختلفة وتأثيراتها المحتملة على أعمال المنظمة ونشاطاتها.
- مراعاة المصلحة العامة: القائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويفضل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ويشجع كل مظاهر الموالاة والتحيز ، ويعمل على إنجاز الأعمال في منظمته بكفاءة وفعالية بإعتماد مبدأ العلاقات السلمية الانسانية
- التخطيط والتنظيم: إذ يقع على القائد العبء في عملية التخطيط السلوك الجماعي وتنظيمه، وتنسيقه وتوجيهه، وتركيز أعضاء الجماعة على الهدف المحدد.
- الطموح والثقة بالنفس: يجب أن يتمتع القائد بمستوى طموح أعلى من متوسط طموح الجماعة وأن يظهر لأعضاء الجماعة الثقة العالية بالنفس وبقدراته وإمكانياته للتي تؤهله لتحقيق أهداف الجماعة.
- السيطرة: يتوقع أن يكون القائد أكثر تمثيلا للجماعة من الأعضاء الآخرين لدى الجماعات والجهات الخارجية والأفراد والآخرين خارج الجماعة وأن يعطي أفضل صورة لها للدفاع عنها.
- الإتصال: ويقصد به تبادل الأفكار والمعلومات والبيانات بين القائد وأعضاء الجماعة
- التنظيم: أي يحدد القائد للعمل الذي يقوم به وعمل الآخرين معه
- التقدير: يعني التأكد القائد ومخالفته لأعضاء الجماعة.

- حرية التعبير: إذ يتوقع من القائد الإهتمام بما يقوله الإلتباع ومنحهم الحرية في التعبير عن أنفسهم ومتابعتهم وإنفعالاتهم وهمومهم وتقبل النقد بروح سمة.

كما يرى بعض من الباحثين بأن عناصر القيادة الفعالة هي الإقناع بأهداف المنظمة و التطلع إلى الأمام ،والتصرف على مستوى المسؤولية ومراعاة المصلحة العامة، فالقائد الناجح هو الذي ينتمي إلى الجماعة ويؤثر المصلحة الهامة على المصلحة الشخصية، وي... كل مظاهر الموالاة والتحيز ، ويعمل على إنجاز الأعلى في منظمته بكفاءة وفعالية وتقوم على العلاقات الإنسانية السليمة.<sup>1</sup>

ويذكر HEUEN HINDLE بأن الفاعلية تكمن في القدة على صناعة التغيي في كل مناحي الحياة ليس على مستوى المنظمة ولكن على جميع المستويات الخاصة الشخصية منها وغيرها، وذلك كمن خلال التطوير المستمر لكل ما هو إيجابي.

ويرى Pree بأن القائد هو المسؤول على الفاعلية ويشير إلى أشهر من كتبوا عن الفاعلية وهو بيتر دراكر الذي عفا بأنها فعل الأشياء الصحيحة وهذه من أهم الخصائص القائد الناجح. وهكذا اقتضى القيادة الفعالة الناحجة متابعة المعلومات الموجهة في عكلمية ومجموعة من المدخلات والمخرجات، تشمل المجالات الأربعة: القائد والتابع والموقف والبيئة، وهنا تقاس الفاعلية القيادة بنوع السلوكات التي يتبناها القائد لتحريك التابعين في مسار يضمن من خلاله تغذية أمامية إيجابية اي يدفع بإنسيابية المعلومات الموجهة، بمعدلات عالية إلى حلقات متقدمة تسهم في النهاية في تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - النمر وآخرون، مرجع سابق، ص 339-341

<sup>2</sup> - معروف هوشيار، القيادة والتنظيم، دار الشؤون الثقافية العامة بغداد، العراق، 1992، ص52

### 3- القدرات القيادية و دورها في مواجهة الأزمات:

-تشهد القدرات القيادية من مصدر عديد كأية ظاهرة في السلوك التنظيمي و تعتمد على الظروف الموقفية، و على السلطة التي يملكها القائد من موقعه و تعتمد القدرات ايضا على درجة المعرفة التي يمتلكها القائد و هي مصدر اخر للقدرة، و تكمن القدرة القيادية في بعض الخصائص و الصفات الشخصية او في بعض الخواص الذهنية و العقلية للقائد.<sup>1</sup>

#### 1-القدرات الذاتية :

تتمثل بالقدرات و المهارات اللازمة في بناء شخصية الافراد ليصبحوا قادة و منها السمات العقلية و القدرة على الابتكار و ضبط النفس.

و ان القدرات الذاتية تدعم الحس الشخصي و التحسس الكبير للمستقبل و احتمال الحدث قبل وقوعه.

#### 2-القدرات الذاتية:

يقصد بها المعرفة الشخصية المتخصصة و الكفاءة في استخدام هذه المعرفة اي قدرة القائد على التعامل مع الاشياء بالشكل الذي يضمن تحقيق الاهداف و يمكن اكتسابها من خلال الدراسة و الخبرة و التدريب في حين ان القدرات او المعرفة الفنية تجعل المدير إجرائيا و عمليا في حساباته و في الاجراءات لمواجهة الأزمات و التعامل معها .

#### 3-القدرات التنظيمية:

و هي المهارات التي تختص بقدرة القائد على النظر الى المنظمة على أساس انها نظام متكامل و يفهم أهدافها و أنظمتها و خطه او يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات و كذلك تنظيم العمل ، وتوزيع الواجبات و تنسيق الجهود، و إدراك و فهم جميع اللوائح و الأنظمة.

<sup>1</sup> - بشير العلق: القيادة الادارية ،دار اليازوري للنشر والتوزيع،الاردن ،2010،ص14-15

### 4- القدرات الفكرية:

و هي قدرة القائد على نقل الافكار الى مرؤوسيه و قدرته الذهنية على الدراسة و التحليل والاستنتاج بالمقارنة، كما نعني المرونة و الاستعداد الذهني لتقبل افكار الاخرين و افكار التطوير و التغيير في المنظمة بما يتلائم مع الظروف البيئية و متطلبات العصر.

### 4- تصنيف اساليب القيادة حسب مصدر السلطة:

يقوم هذا التصنيف على اساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة الى قسمين أساسين هما:

\*القيادة الرسمية: و هي التي يكتسبها القائد بحكم وظيفته الرسمية، و هي السلطة القانونية التي يستطيع من لالها توجيه الأوامر و اتخاذ القرارات، و هذه السلطة هي التي يتمتع بها القادة الإداريون في التنظيم و تمنحهم حق إصدار الأوامر و تعليمات لمرؤوسيهم للقيادة بأوجه النشاط الممكنة في التنظيم، و في هذه الحالة تكون سلطة القائد فيها ناجعة من - مركزي-السلمي

و يلاحظ هذا المنهج -لأنصار-السلطة الرسمية أنهم خلطوا بين القيادة و السلطة اذ ان القيادة لا تمثل السلطة. فالسلطة ليست الا وسيلة من وسائل القيادة يلجا اليها القادة في أحوال معينة ذلك ان القيادة تقوم أساسا على عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه و الحصول على استجابتهم الطوعية لتوجيهاته و اذ كان القائد يلجا في أحوال معينة الى استخدام أدوات السلطة - التي تقوم على الإكراه و الشدة - للتأثير في مرؤوسيه و تحقيق استجاباتهم لتوجيهاته فان هذه الاستجابة تكون سلبية و تعتبر وسيلة هذه غير كافية لتشجيع المرؤوسين على العمل لأنها تكتب قدراتهم فضلا على ان طاعة المرؤوسين و استجابتهم في هذه الحالة تكون ذات مدى قصر و تؤدي بالتالي الى عجزهم عن تنفيذ الأوامر.

\*السلطة الغير رسمية: و تتمثل في التأثير الشخصي للقائد على مرؤوسيه وولاتهم و حبهم له. فالقائد غير الرسمي يتمتع بسلطة غير الرسمية وهو يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يتمتع بها لدى جماعته، و تتبع السلطة غير الرسمية من قبول افراد الجماعة لسلطة القائد، فهي سلطة معطاة عن اقتناع و ليست مفروضة على الجماعة كما هو الحال في السلطة الرسمية

و يرى هايمان أن مصدر السلطة هنا هم المرؤوسين انفسهم و استعدادهم لقبول السلطة عليهم من الرئيس فالسلطة هي العلاقة القائمة بين الأفراد عندما يقبل احدهم التوجيه الصادر من سلطة اعلى او بمعنى عندما يزن الشخص

-تصنيف أساليب القيادة حسب مصدر السلطة:

-لما كانت القيادة الادارية تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه فان اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس -تبايننا- في أساليب القيادة و انماطها. و قد تركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الادارة والنفس و الاجتماع حول تحديد افضل اسلوب او نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه ان يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة و فعالية و قد توصلت هذه الدراسات الى تصنيفات متعددة لانماط القيادة يتعذر حصرها في هذا المجال واهم هذه التصنيفات تصنيف القيادة من حيث طريقة اختيارهم الى قادة يعينون من السلط التنفيذية العليا و آخرين يتم اختيارهم من بين صفوف الجماعة التي يقودونها لصفات خاصة بهم.<sup>1</sup>

و تصنيفه من ناحية ثانية من حيث اتجاهاتهم و ميولهم الاجتماعية الى قادة محافظين وحساسين من حيث نوع علاقاتهم بالأفراد الذين يقود لهم الى القادة ذوي ميول تحكيمية وآخرين ذوي ميول إنسانية تقوم على الإقناع.

<sup>1</sup> - النمر واخرون، مرجع سابق، ص326

وعلى الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القيادة فإن أكثر المعايير شيوعا في الفكر الإداري لتصنيف أساليب القيادة وأنماطها معياران رئيسيان الأول يقوم على تصنيف النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي تعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه والثاني على اساس عملية التأثير في موظفيه وفيما يلي توضيحات لذلك:<sup>1</sup>

نتائج قبول التوجيه ونتائج رفضه لهذا التوجيه ويرجح كفة القبول أي ان المصدر الحقيقي لسلطة القائد أو المدير هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة.

### 02- تصنيف أساليب القيادة حسب تأثير القائد:

يركز التصنيف حول ما إذا كان القائد يركز كل السلطات في يده، ويهتم بالإنتاج فقط ويعتمد على إيجاد الدافع الى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء أو أنه لا يركز على السلطات في يده، ويتيح الفصة لموظفيه لمشاركته في مهامه، ويعتمد على إيجاد الدافع الى العمل لدى موظفيه على ما يسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصحيحة بينه وبينهم، أو أنه يترك جميع المسؤوليات للموظفين ويعتمد عليهم كلية في الإدارة بدون توجيههم أو الإشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات وقد صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساسا هذا المعيار إلى ثلاثة أساليب هي أسلوب القيادة الديموقراطي، أسلوب القيادة الإستبدادي، وأسلوب القيادة الحر.

وتأتي هذه الأساليب كونها تعد أهم التقنيات الرئيسية والشائعة لكثرة من الدراسات الكلاسيكية في القيادة الإدارية وقد إعتدنا على نفس التقسيم لأساليب القيادة التي سنعرضها بشيء من التفصيل فيما يلي:

أ- سلوك القيادة الديموغرافي: هذا النمط من القيادة كما يراه جوزيف مشرواب أستاذ الإدارة في جماعة تكساس أنه من الممكن للجميع أن يستفيد منه لتحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية،

<sup>1</sup> - نواف كعنان، مرجع سابق، ص 126

فالعاملين يشعرون بالرضا الوظيفي وبيئة العمل تحت قيادته التي تتسم بالتححرر من الروتين.<sup>1</sup>

كما أن هذا النوع من القيادة يقوم بالأساس على مبدأ المشاكة وتفويض السلطات فالقائد الديموقراطي يتفاعل مع افراد الجماعة ويشركهم ففي عملية إتخاذ القرارات ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمؤوسيه، فهو يبأش مهامه من خلال جامعية التنظيم، فالسياسات تتحدد من خلال الإتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من براء وأفكار وقرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة ومن مزايا هذا الأسلوب فع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفاد التنظيم بان القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لإرتباطهم العضوي به.

وتحدد نماذج القيادة الديموقراطية على النحو التالي:

- نموذج القائد الديموقراطي الذي يتيح قدا من الحرية للمرؤوسين لمشاركتهم في عملية صنع القرار ، فهو يصنع المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إتخاذ القرار المناسب.

- نموذج القائد الديموقراطي الذي يضع حدودا ويطلب من مرؤوسيه إتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يحدد المشكلة ويرسم أبعادها ويفوض مرؤوسيه إتخاذ القرار المناسب لحلها، والقائد الديموقراطي يعطي مرؤوسيه قدا كبيرا من الحية في اتخاذ القرار.

- نموذج القائد الديموقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار، ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن الظروف غير مهيأة لمشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار.

<sup>1</sup> - البدري طاق عبد الحميد: أساسيات في علم ادارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان الادن، 1996، ص7

- نموذج القائد الديموقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين لمشاركته في تحديد كيفية تنفيذ القرار.

- نموذج القائد الديموقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في إتخاذ القرار فهو يتك لهم أمر إتخاذ القرار الذي يرون أنه الأنسب وينحصر دوره في الموافقة عليه، وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من الحرية التصرف للمرؤوسين.<sup>1</sup>

ب- أسلوب القيادة الإستبدادي ( الأوتوقراطي): يطلق على هذا الأسلوب القيادي بالقيادة الأوتوقراطية ، أو القيادة الإستبدادية ، أو القيادة التسلطية، وجميعها تدو حول محور واحد وهو محاولة القائد الأوتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يريده لسلطته وفي هذا النموذج يتمركز إتخاذ القرار في يد القائد حيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية، وهنا يجمع القائد وحده الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول، ويختار أحدها . وبعد ذلك يقوم بإبلاغ القرار إلى مرؤوسيه لتنفيذه دون إعطائهم فرصة للمشاركة في صنعه، وهو بهذا لا يعطي مرؤوسيه أية فرصة لمناقشة فيما يقرر، ولا يضع في إعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله.

ويمكن تقسيم هذا النموذج القيادي الى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي:

- الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم

- الأوتوقراطي الخير

- الأوتوقراطي اللبق أو المناور

فالأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم يحاول تركيز كل السلطات في يده ويفحص لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامر وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على

<sup>1</sup> - معروف هوشيار، القيادة والتنظيم، دار الشؤون الثقافية العامة افاق عربية بغداد، العراق، 1992، ص126-127

إطاعة مرؤوسيه لها ذلك فهو لا يفوض سلطاته ولو أن ذلك بإمكانه بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياتها ومدتها لتكون كل الأمور تحت سيطرته.

أما الأوتوقراطي الخير يحاول دائماً استخدام كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية لتحقيق التكامل بين حاجات وأهداف كل من المشروع والعاملين من خلال الإطراء والثناء وأيضا من خلال العقاب الخفيف، وذلك لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته وبالنسبة للأوتوقراطي اللبق المناور فيبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً وإستبداداً وأكثرها إقترباً من السلوك الديموقراطي من حيث إعطاء القائد لمرؤوسيه قدراً ولو يسيراً من الحرية لمشاكته في صنع قراراته وميله نحو التخفيض من حدة تحكمه في مرؤوسيه، الذي يظهر من خلال ليقاته في إقناعهم وتوليد الإحساس لديهم بالمشاركة وهذا الأسلوب يبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد فيه يحفظ بسلطاته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه وإقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها وإتخاذها منفرداً القرار النهائي.

3- أسلوب القيادة التسيبي أو الحر:<sup>1</sup> يطلق على هذا الأسلوب بالقيادة الحرة أو المنطلقة على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد ويطلق عليها البعض الأخ بالقيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان، أودعه يعمل وأما البعض الآخر يطلق عليها إسم القيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد الكامل الحرية في أن يفعل ما يشاء وفي هذا النموذج تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الإشراف معهم في جميع الحلول والقرارات وتبالي بتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة إتخاذ القارات ويصبح في حكم المستشار فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة.

<sup>1</sup> - نواف كعنان، مرجع سابق، ص 163-164

5- نماذج أساليب القيادة الإدارية:

1- نموذج تنبؤوم وشميدث:

قام كل من تنبؤوم وشميدث عام 1958 بمحاولة لوضع إطار عام للسلوك القيادي الذي يمكن للقيادة وللمديرين الإستفادة به في معالجة المواقف التي تواجههم إنطلاقاً من إفتاض أساسين هما: أنه ليس هناك سمات أو أساليب لهيئة بشخصية القائد، ولا يمكنه تغييرها فالقائد يستنتج أن يتخذ أو يتبنى أساليب مختلفة وفقاً لكثيراً من المتغيرات.

أن السلوك القيادي ليس وفقاً على القائد نفسه، فهو مجرد طرف واحد في معادلة السلوك الإداري، والطرف الآخر هم المرؤوسين فإذا إزدادت درجة مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار بل إستخدام القائد لسلطاته وكلما إزداد إستخدام القائد لسلطاتهم قلت درجة مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات وقد قام نموذج تنبؤوم وشميدث بتصوير هذه العلاقة طرفي معادلة السلوك الإداري.

ومن خلال الأشكال المقدمة في معادلة السلوك الإداري إتضح أنه توجد سبعة أنماط محددة من السلوك القائد أي منها وفقاً للمتغيرات التي تقابله في موقف معين وهذه الانماط السبعة هي:

- يتخذ القرارات منفرداً يعلنها على مرؤوسيه: في هذه الحالة ينفرد القائد بالتفكير في المشكلة يحددها ويتعرف على أسبابها ويضع البدائل لمعالجة هذه الأسباب ، ويختار البدائل ويصدره قراره بهذه البديل طالبا من المرؤوسين تنفيذه، ويلاحظ في هذه الحالة أن القائد قد يضع في إعتباره أن لمرؤوسيه آراء وقد يأخذها في حساباته عند تقويم البدائل المختلفة، إلا أنه في النهاية هو الذي يتخذ القرار منفرداً.

- يتخذ القائد القرارات ثم يحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين: يتشابه هذا النمط السلوكي مع النمط السابق، حيث يحدد القائد المشكلة وبدائل حلها ويتخذ قراراً بشأنها، ولكن في هذه المرحلة لا يكتفي القائد بذلك، بل يحاول إقناع مرؤوسيه بأن القرار الذي إتخذه كان

هو الأنسب قرار كحل المشكلة وأنه لا يتعارض مع مصالحهم حتى يضمن تأييدهم للقرار وتحمسهم لتنفيذ بقدر ما يعتقد.

- يقدم القائد الأفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بشأنها: وفي هذه يزيد الأمر عن الحالتين السابقتين، صحيح ان القائد هو مصدر الأفكار، وصحيح أنه يسعى للحصول على تأييد مرؤوسيه لهذا القرار، ويطلب منهم بعد ذلك التفكير فيما شرح لهم ويدعوهم لتقديم تساؤلاتهم حتى يزداد تفهمهم لما يريد إنجازه.

- يقدم القائد قرارات مبدئية قابلة للتعديل: وهنا فقط يبدأ التوازن بين سلطة القائد ومشاركة مرؤوسيه ، ولكن المبادرة تأتي من جوانب أخرى، ويكون دورهم هو مناقشة هذه البدائل ، بل أكثر من هذا فإنه يختار المبادرة أساسا في يده هو .

- يقدم القائد المشكلات والمرؤوسين يعرضون إقتراحاتهم ثم يتخذ هو القرار: يقوم القائد بتحديد المشكلة، ولكن يتك للمرؤوسين بعض الحرية لكي يقترحوا الحلول الممكنة، وهذا يزيد من إمكان العثور على حلول أكثر تنوعا وأكثر إبداعا لأنهم لا تأتي من شخص واحد، ولكن من عدة أشخاص هم المرؤوسين، ولكن القائد في النهاية هو الذي يتخذ القرار على أساس ان هناك متغيرات قد لا يحيط بها المرؤوسين وعلى أساس أنه هو المسؤول في النهاية عن إتخاذ القرار، ولكنه سيكون أكثر مناسبة للواقع من الأساليب السابقة دائما مادام المرؤوسين هم الذين يقدمون الحلول التي سوف يقومون بتنفيذها.

- يحدد القائد الإطار العام للتصرف ويطلب من الجماعة إتخاذ القرار: يقوم القائد بتحديد المشكلة ويضع حدودا يجب إتخاذ القرار في إطارها ثم يترك للجماعة حرية إقتراح البدائل ومناقشة مزايا وعيوب كل بديل وإختيار البديل الأمثل من بينها، ومن الواضح أن درجة إشتراك المرؤوسين في إتخاذ القرار واضحة في هذه المحلة، ولذلك تعد هذه المحلة إتجاها من القائد لتفويض حقيقي لسلطاته مادام المرؤوسين هم الذين سيتخذون القرار فمن المتوقع أن يكونوا أكثر حماسا في تنفيذه.

- يسمح القائد لمروؤسيه بحرية العمل في السياسات والمحددات العامة للإدارة: وفي هذه الحالة يصبح للمروؤسين الحرية في تحديد المشكلة وتحديد أسبابها والبدائل المتاحة كل مشكلة ووزن هذه البدائل بمقارنة مزاياها وعيوبها ، ولكن القائد بالطبع بالسياسات العامة والمحددات والاتجاهات التي تحددها غدارة المنظمة، ثم يختار البديل الأنسب إذ القائد يلتزم بما يتوصل عليه المرؤوسين واثقا في قدراتهم وعادة ما تنمو لديهم روح المسؤولية والحماس لتنفيذ القرارات التي إتخذوها بأنفسهم ويعد هذا السلوك من القائد هو أعلى درجة من درجات الديمقراطية والحوار المفتوح بين الجماعة وقائدها.<sup>1</sup>

هذه هي البدائل التي طرحها نموذج تنباوم وشميدت للقائد الإداري وهي بين التركيز على السلطات القائد منفردا في إتخاذ القرارات في رقم 1 إلى التركيز على وجهات النظر المجموعة ومشاركتهم في إتخاذ القرار رقم 7.

### 2- نموذج بليك وموتن:

يصف كل من بليك وموتن السلوك القيادي في خمسة مجموعات أساسية تعكس درجة إهتمام القائد في كل منها بدرجات مختلفة من المحورين المذكورين وهما درجة إهتمام بالإنتاج أو درجة الإهتمام بالعاملين وبالعلاقات الانسانية .

وتوضح هذه الأنماط في شبكة أو مصفوفة إدارية كما هو موضح

النمط الأول: هذا النمط من القائد يمثل أدنى نقطة من محوري الإهتمام بالإنتاج أو بالعاملين ولذلك فهذا النمط من القائد يولي أدنى إهتمام للإنتاج وهو عديم الإهتمام بالعاملين لذلك يطلق عليه البعض نمط " الإدارة السلبية" ومن المتوقع أن السلوك السلبي لهؤلاء القادة يفشل في تحقيق هذه الأهداف الخاصة بالمنظمة كما أن العاملين لا يشعون بالرضا ويسود علاقات العمل الكثير من الصراعات والخلافات.

<sup>1</sup> - النمر واخرون، مرجع سابق، ص 331-334

النمط الثاني: إن هذا النمط من القائد يهتم بالدرجة القصوى بالإنتاج والعمل، ولكن إهتمامه بالعاملين ضئيلة للغاية ، ولذلك فهذا النوع من القادة يهتم بالجوانب الفنية في العمل من أجل رفع كفاءته إلى حد الأقصى ، ولكنه في غمرة إهتمامه بالجوانب الفنية في العمل ينسى الجوانب الإنسانية ومشاعر العاملين معه، مما قد يسبب لهم نوعا من الإحباط ، ولذلك يطلق البعض على هذا النمط من القائد " القائد العلمي" الذي يتبع " الادارة العلمية" التي ناد بها أصحاب مدرسة الإدارة العلمية فإذا يمكن أن يؤدي في المدى الطويل إلى جهود المنظمة وعدم تطورها وعدم قدرة العاملين بها على تطوير أنفسهم وقدراتهم.

النمط 3: في هذا النمط يهتم القائد غاية الإهتمام بالعاملين ولكن يتضائل إهتمامه بالإنتاج والعمل إلى حد الأدنى، إذ يهتم برعاية العاملين وتلبية حاجاتهم والعمل على إرضائهم ونمو قدراتهم وهذا النمط من القائد أطلق عليه البعض إسم " القائد الاجتماعي" لأنه يهتم بالعاملين من أجل العاملين، ويعمل على تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم.

النمط 4: إن هذا النمط يحقق نوعا من التوازن بين الإهتمام بالإنتاجية والإهتمام بالعاملين ولكن عن طريق عدم المغالاة ، فهو لا يهتم بالعاملين على حساب العمل، كما لا يهتم بالإنتاجية على حساب العاملين.

النمط 5: وهذا هو النمط الذي يتطلع إليه كتاب الإدارة وعلمائها ويرون أن النمط الذي ينبغي أن يحاول كل قائد أو مدي أن يصل إليه، فهو يهتم بتحقيق أهداف المنظمة أي بالعمل إلى أقصى حد ويهتم أيضا بالعاملين أو المرؤوسين إلى أقصى حد... (النمر وآخرون، 2001، ص335-337).

### 3- نموذج ردن ذو الأبعاد الثلاثة: <sup>1</sup>

يعتبر نموذج willian reddin 1970 مبنياً على نتائج دراسات جامعية أوهايو، ويبي أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر من فعالية القيادة، ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل أو العاملين وبالتالي فقد جاءت هذه النظرية لتمييز بين الأنماط الناتجة عن الأبعاد الثلاثة هي درجة كفاءة القيادة في الإهتمام بالعمل والإهتمام بالعاملين، وذلك من منطلق أنه يمكن التمييز بين أربعة نماذج للقيادة الإدارية يقوم كل منها على درجات معينة من التأثير على العمل أو العاملين في ظل متغير ثابت هو كفاءة القيادة الذي يؤثر ويؤدي إلى حدوث التأثير الإداري وعدمه..بناءاً على ما تبنته طبيعة الموقف.

وهكذا يكون لدينا أربعة نماذج أو أنماط قيا دية تتغير عندما يدخل عليها العنصر كفاءة، القيادة فيصبح لدينا أربعة أنماط أخرى، أي أن كل نمط من انماط القيادة الأربعة الأساسية يمكن أن يكون كفاءاً أو غي كفاء حسب الموقف ولذا فإنه يصبح لدينا ثمانية أنماط قيادية أربعة غير كفئة وأربعة ذات كفاءة والانماط غير الكفئة التي أودها reddin قبل دخول عنصر الكفاءة هي كالتالي:

- نمط القائد المتداخل أو المنعزل ، وهو القائد الذي يربط مع العاملين بعلاقات طيبة نتيجة لإهتمامه بهم، ولكن بكفاءة قيادية أقل، في حالة أنه لا يهتم بالعمل.
- نمط القائد الدكتاتور او المتفاني: وهو القائد الذي يهتم بالعمل فقط، ولذلك يتعامل مع العاملين بقسوة وتشدد...دون أن يكثر بدرجة الكفاءة القيادية على اعامله.
- والنمط الأخير هو النمط المتكامل ، وهو القائد الذي يهتم بدرجة عالية بالعمل كما يهتم كذلك بالعاملين بنفس المستوى.

<sup>1</sup> - القحطاني سالم بن سعيد: القيادة الادارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض،

4- نموذج رنسيس ليكرت **rensis likert** : كانت نتائج الأبحاث التي قام بها رنسيس ليكرت وزملائه في جامعة متشفان تشير إلى أن هناك حاجة إلى الإهتمام بالمصادر البشرية والمصادر المادية في المنظمة، وكذلك الإهتمام بإدارتها بالطريقة المناسبة وبالتالي توصلوا إلى عدة نظم إدارية متتابعة لتعطينا تتوزج متصل من الحلقات التي تشكل هذه النظم وقد أطلقوا عليها إسم سلسلة من النظم من 1 إلى 4 ويرى ليكرت أن القائد الإداري ينتقل بين هذه النظم بحسب الحاجة والموقف الذي يواجهه في الواقع الفعلي وهذه النظم كما يلي:

- النظام (1): ويستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي لا .....تباعه
- النظام(2): ويستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه
- النظام(3): ويوجد في هذا النظام مستوى كبير من الثقة غير المطلقة مقارنة بالأساليب السابقة
- النظام(4): ويعتبر هذا النظام على العكس تماما من النظام 1 فالقائد لا يشك أبدا في المرؤوسين.

5- نموذج نضج الأتباع (الإشراف الموقفي):<sup>1</sup> قدم هيرسي وبلانشارد في نموذجهما هذا وصفا لوضع الذي يكون عليه المرؤوس ومستوى القدرات والخبات في مغينة عمله بالمنظمة.

وقد ميز هيرسي وبلانشارد بين سلوكين قياديين شكلا بعدين لهذا النموذج السلوك القيادي الذي يشكل البعد الأول في هذا النموذج... وهو السلوك المتعلق بالعمل وما يجب على القائد توضيحه للمرؤوسين، أما السلوك القيادي الثاني فيتعلق ببعد العلاقات الشخصية بين القائد وأتباعه ولهذا فقد تم تقسيم المراحل نضج عند الأتباع الى أربعة مراحل:

<sup>1</sup> - القحطاني سالم بن سعيد، مرجع سابق، ص 84-86

- مرحلة الإنضمام المبكر: وهي الحلة الأولى التي ينظم فيها الموظف الجديد للمنظمة ويكون تحت التجربة مما يجعله يتطلع - دائما- وبكل رضا إلى المدير لإطلاعه التوجيهات وذلك لأنه غير متعد لتحمل المسؤولية ، فهذه المحلة تتطلب سلوك قيادي يركز على التوجيه.

- مرحلة العضوية المبدئية: وفي هذه المحلة يكون الموظف قد إكتسب بعض الخبرات والمهات لأداء بعض الأعمال إلا أنه ما يزال قليل الثقة بقدرته على آدائها بمعزل عن توجيهات المدير ومتابعته فهذه المحلة تتطلب سلوك قيادي يقوم على الإقناع ويسمى السلوك بسلوك الإبتاع

- مرحلة العضوية التامة: ويكون المرعوس في هذه الحالة مستعد للقيام بالمهام المطلوبة منه دون أي توجيه مباشر من القائد ولهذا فقد سميت هذه المرحلة بمرحلة سلوك القيادة المشاركة

- مرحلة النضج العالي: وفي هذه المرحلة يكون الموظف أكثر ما يكون ثقة بنفسه وقدرة على تحمل المسؤولية والسلوك الذي يجب أن تتبعه القائد مع المرؤوسين في هذه المرحلة هو السلوك التفويضي.<sup>1</sup>

ومع الإعتراف بالإسهام الذي قدمه نموذج الإشراف الموقفي في مجال اساليب القيادة وذلك من حيث التأكيد على أهمية الموقف في القيادة، وأنه ليس هناك أسلوب موجه في القيادة أو الإشراف وإنما أساليب متعددة يعتمد نجاح كل منها على قدرة المدير في التعرف على إمكانيات موظفيه، وتحديد الأسلوب القيادي الإشرافي الملائم تبعا لهذه الإمكانيات.

إنما لا لما ورد من عرض لنماذج القيادة الإدارية فإنه لابد من الإشارة إلى ضرورة أن يكون القائد فعلا وهذا يتطلب أولا أن يكون فعلا على مستوى الشخصي والفعالية القيادية يمكن حصرها في خمسة عناصر:

- التوجيه الإيجابي: إذ لا يمكن لقائد لا يتوفر فيه التوجيه الإيجابي أن يطلب من الآخرين أن يكونوا متوجهين إيجابيا

<sup>1</sup> - الهواري السيد، مرجع سابق، ص 24- 25

- الرؤية المستقبلية: إذ لا بد لأي قائد لكي يكون فعالاً أن يكون له رؤية مستقبلية، فالرؤية بمثابة حلم مطلوب تحقيقه فيه إحساس بعرض نبيل إنفعالي يحفزهُ هو شخصياً قبل أن يحفزهُ الآخرين.
- المصدقية: ومن أهم خصائص القائد الفعال أن تكون مصداقيته عالية، فليس هناك أمل في قائد لا يثق فيه الناس... ومن أجل أن يتمتع بثقة الناس لابد من أن يتوحد وجدانياً أي يشعر بمشاعرهم.
- ترتيب الأولويات: لكي يكون القائد فعالاً لابد أن يعرف أهدافه وإذا تعددت الأهداف فلا بد من تحديد الأولويات وبدون تحديد الأولويات يصعب تحديد الإتجاه.
- الصفة الجسمانية والعقلية والنفسيية: وأخيراً يعطي الجانب الصحي الشامل أهمية كبيرة لفعالية القيادة إذ بدون ذلك لا يمكن أن تحدث الإستمرارية التي هي أحد الشروط.

### 1- القيادة ودورها في إدارة الموارد البشرية:

غن للقيادة دور في إدارة الموارد البشرية فمن خلال الأسلوب الديمقراطي للقيادة والذي يركز على العلاقات الإنسانية السلمية بين القائدة ومروؤسيه ومن خلال تحقيق الإندماج بين العاملين وعلاج مشكلاتهم وتطويعهم والتأثير يساعد على جعل المجموعة العاملة أكثر تعاوناً وإيجابية ويرفع بالتالي من كفاءتها الإنتاجية

كما يجب تكيز الإهتمام على القيادات غير الرسمية أو أهميته دورها في الإدارة لان هيئة القيادات يمكن أن تؤدي دوراً إيجابياً إذا ما احسنت القيادات الرسمية التعامل معها من خلال إيجاد دوراً إيجابياً بين متطلبات وأهداف هذه القيادات ومتطلبات وأهداف التنظيم الرسمي والقيادات غير الرسمية فهذه القيادات ومتطلبات وأهداف التنظيم الرسمي والقيادات غير الرسمية فهذه الأخية ستخلق مواقف سلبية أو عدائية عن الأولى وعندما تكون القيادات الرسمية مضطرة لمواجهة هذه القيادات للطق التي تها ملائمة لإضعافهم أو الحد من نشاطاتها.

كما أن القائد له القدرة على إتخاذ قرارات فعالة ومن خلال التشخيص الواعي للمشكلة والتقدير السليم للواقع والإسترشاد بآراء المرؤوسين والموازنة بين المخاطر التي قد يسببها إتخاذ القرار، وقدرته على الإتصال الفعال، ومن خلال حسن إضائه لموظفيه، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أنفسهم وتوضيح أفكاره حتى تكون مؤثرة فيهم وتعرفه على السمات المميزة لمرؤوسيه وإشارتهم في وضع الاهداف ومراعاة إستخدامه للوقت في تطبيق هذا النظام، من خلال وضع إستراتيجية للتغيير، وتنفيذها وإعتماده في ذلك على ردود الفعل لدى موظفيه ومعرفة كيفية معالجتها ، ومرونتها التي تمكنه من التكيف مع المواقف التي يجد صعوبة في تغييرها وإستخدام النمط القيادي الذي يتلائم مع متطلبات التغيير.

وقد تبين أيضا من خلال الدراسات المختلفة أن الأفراد العاملين في الإدارة محتاجون إلى إشراف حازم ورقابة شديدة ومن هنا تأتي ضرورة إتباع القائد لأسلوب القيادة الاوتوقراطية بإعتباره الأسلوب الذي يتلائم مع بعض المواقف داخل الإدارة كونه يمكن القائد من ممارسة مهامهم وتحقيق أهداف الإدارة وقد دعمت النظرة الحديثة للإدارة ذلك بحيث وجهة الأنظار الى ضرورة تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق أهداف الإدارة والعمل على تنكيتهم وتطويرهم ومن هنا تأتي ضرورة إتباع القادة لأسلوب القيادة الديموقراطية بإعتباره الأسلوب الذي يتلائم مع موافق المرؤوسين.<sup>1</sup>

## 2- فعالية القيادة الإدارية في إتخاذ القرار في المؤسسة:

### أ- فعالية إتخاذ القرار في المؤسسة:

بين داکر أن هناك أسلوبين لإتخاذ القرار بفعالية هما:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف ابو الحاج: فنون ومهارات المواد البشرية، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2010، ص ص 148-149

<sup>2</sup> معين محمود عياصرة واخرون، القيادة والرقابة وزالاتصال الاداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن،

الأسلوب الأول: يركز على إقناع المرؤوسين بالقرار قبل موضع التنفيذ وهو السائد في الولايات المتحدة الأمريكية ومن هنا يتضح أنه إضافة الى توفر الدقة في تحديد المشكلة ينجح القرار عند إقتناع المرؤوسين به.

وهناك أساليب أخرى معتمدة في إتخاذ القرار منها:

- الاسلوب وطريقة الأمر: أي أسلوب الأمر والنهي ويلجأ هذا الأسلوب بسبب طبيعة أعمالهم التي تحتاج الى إستعمال بحيث لا يمكن تداولها مع الجهات المختلفة لأن ذلك يسبب تأخر تنفيذ قرار يحتاج إلى السرعة بناء على الطلب القيادات العليا هذا الأسلوب يمكن تطبيقه أيضا بعض المؤسسات في حالة إستعجال موضوع أو قرار ما.

- أسلوب الإستشارة: نتيجة لإرتفاع الوعي الوظيفي وتحسن المستويات التعليمية لدى معظم العاملين سواء في القطاع العام أو الخاص أصبحت تستعمل أسلوب التشاور والتحاور والإحترام المتبادل وهذا النمط يؤدي إلى رفع المعنويات لدى معظم العاملين والمشاركين في إتخاذ القرار مما يؤدي إلى نجاحه وتحقيقه بصورة فعالة

- أسلوب التصويت: وهذا الأسلوب التصويت وهو أسلوب شائع في الجماعات الديمقراطية ويلجأ إليه أعضاء الجماعة حينما يكون هناك إختلاف حول الموضوع أو الحلول المعروضة حيث تتبنى كل جماعة فرعية حل معين من الحلول المطوحة فتلجأ الجماعة الى طريقة التصويت بالوصول الى القرار.

ويصبح الحل الذي يحظى بأغلبية أصوات الأعضاء هو القرار الذي وصلت اليه الجماعة وفي هذه الطريقة تخصم الأقلية لرأي الأغلبية وتلتزم بتنفيذ القرار الذي وصلت إليه الجماعة غم معارضتهم المسبقة لهذا القرار

- أسلوب التفويض: هذا النوع أكثر شيوعا لما فيه من مزايا في تحقيق أعباء ومسؤوليات المديرين حيث يلجأ رئيس المصلحة إلى تفويض جزء من صلاحياته.

### ب- شروط نجاح القرار بفعالية في المؤسسة:

يمكن معرفة الشروط اللازمة لنجاح القرار من خلال القومات التي تركز عليها القرارات الفعالة والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

- تحديد الهدف أو المشكلة المراد معالجتها، أي الإجابة عن السؤال التالي: ما هو الهدف؟ أو المشكلة من القرار؟ المقصود من ذلك توضيح الوجهة في القرار. ورغم صعوبة هذه المرحلة إلا أنها تعتد أهم المراحل لأنها تحتاج إلى الكثير من التنبؤ والإبداع والنظرة الواسعة البعيدة.

- جمع المعلومات الكافية والدقيقة المتعلقة بالهدف أو المشكلة وتحليلها  
- وضع الحلول الممكنة وتقييم البدائل أي حل مشكلة ودراسة وافية بناء على معلومات دقيقة

- إختيار الحل الذي يكون بأقل تكلفة ممكنة من الناحية المادية والمعنوية وتحقيق الهدف

- ضرورة توفر السيطرة الشاملة على المؤسسة والمحيط

- يجب أن لا تقتصر النظرة على الجانب المحلي او الوقتي

ج- العوامل المؤثرة في فعالية القرار في المؤسسة:

هناك ثلاث عوامل أساسية تأثر في اتخاذ القرار وهي:

- العامل السلوكي: إذ أن سلوك كل من القائد والمرؤوسين له تأثير كبير على إختيار البدائل الأفضل والمناسبة

- القائد متخذ القرار: يؤثر القائد في إتخاذ القرار والقيادة على نجاح القرار بشكل كبير سواء كان هذا أوتوقراطي ديموقراطي أو متساهل بالاضافة الى الشخصية القائد وثقافة وقيمة خبرته في العمل ونوع الأعمال التي يمارسها ومركزه الإجتماعي والمثالي خارج المؤسسة إضافة الى حالته أثناء إتخاذ القرار

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشماخ وآخرون، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الاردن، 1999، ص105

- المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم القائد: يؤثر أسلوب تفكير المرؤوسين وطريقة تحليلهم وعرضهم للموضوعات وكونهم مكن يقدم الحلول فعلا لحل المشكلة أو اعطائهم الحلول فقط لأنهم يظنون أنه الحل المناسب الذي يريده القائد.

- المرؤوسين وغيرهم ممن يسهم في إتخاذ القرار:<sup>1</sup> لا يمكن إعتبار الافراد في معزل عن نتائج أي قرار ثم إتخاذه في المؤسسة فكل قرار ينجم عن رد فعل أو إستجابة نظرا لإختلاف الآراء ووجهات النظر

- الضغوط المختلفة: يتأثر أي قرار متخذ لضغوطات مختلفة سواء داخلية أو خارجية

- الضغوط الخارجية: وتتمثل في ضغوطات الرؤساء أو السلطات ومختلف العوامل البيئية التي تؤثر على المؤسسة بإعتبارها نظام مفتوح كالعوامل السياسية القانونية أو الإجتماعية إضافة إلى التغييرات الإقتصادية الكلية ( المنافسة- ندرة الموارد- الاسعار) الى جانب علاقات القائد الخارجية

- الضغوط الداخلية: وتتمثل في التجمعات غير الرسمية والنقابات ومراكز القوى التي تخلقها إضافة الى ضيق الوقت وتقدم الوسائل التي تساعد على جمع المعلومات وكذلك مدى تعدد الحلول البديلة ، فكلما تعددت الإختيارات صعب إيجاد الحلول إضافة الى العوامل السابقة التي تؤثر في إتخاذ القرار، فإن فاعلية عملية إتخاذ القرار تتأثر بمدى إقدام القادة على إتخاذ القرار، ذلك إما لسبب ضعف كفاءة القادة أو خوفهم من النتائج أو حداثة العمل وعلى العموم فإنه الى جانب الفعالية في إتخاذ القرار يمكن تفعيل القيادة الإدارية عن طريق الإتصال الجيد.

فهذه العوامل لها تأثير فعال في صنع القرار كون اتخاذه القرارات اساس إدارة المؤسسات لأن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف فوظيفة الانتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ما

<sup>1</sup>- احمد مصطفى خاطر، طريقة تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر ، 2006،ص64

تنتج في إتخاذ القرار جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد من نشاط وظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات الإدارية الحاسمة.

### 3- فعالية القيادة الادارية في الإتصال التنظيمي في المؤسسة:

أ- أسس الاتصال الفعال في المؤسسة: تؤدي المهارات الإتصالية للقائد والمرؤوسين دور في عملية الإتصال وتتمثل هذه الأسس التي يقوم عليها الإتصال الناجح في: <sup>1</sup>

- الإتصال الجيد وذلك من خلال:

- الإنتباه للطرف الآخر أو الأطراف الأخرى

- الإستماع الى ما يقوله الآخر ليس بكلامه بل بجسمه وحركاته وتعابير وجهه وحركات كثيفة ويديه ورجليه.

وقد بينت دراسات المركز الكندي للتنمية البشرية أنه أثناء عملية الإتصال لا تمثل اللغة سوى 7 من التغيير أما 93 الأخرى فتعبر عنها بتعبير الوجه وباقي حركات الجسم.

- الفهم الدقيق لما يفكر به الآخرون وما يشعرون به.

- إبلاغ الطرف الآخر بتفهم ما يقوله.

ونلاحظ أن الإتصال الجيد يختلف عن الإتصال العادي حيث عادة ما يقع سوء فهم وظهور مشكلات سلوكية بين القائد ومرؤوسيه و... إلى خصوصيات وهذا من أجل عدم الإتصال الجيد.

- التبليغ الجيد: يندرج ضمن مهارات فرعية يمكن للقائد أن يحقق أهدافه خلال الإهتمام

بها، فإذا كان الإتصال جيد هو محور عملية الإستقبال الإستقبال فإن التبليغ الجيد هو

أساسه عملية الإرسال أثناء الإتصال تلك المهارات فيما يلي:

- الحضور: من خلال تبليغ الطرف الآخر بالإستماع إليه والإهتمام به

- الفهم: تبليغ الطرف الآخر بفهم أفكاره ومشاعره وأسلوبه

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص62

- الإحترام: يتمثل في إحترام الطرف الآخر وتقديره ويتحتم على كل فرد من أفراد المؤسسة لتحقيق هذه المهارات تغيير سلوكه وتعديل بعض أنماط علاقاته وذلك من خلال الخطوات التالية:
- التعلم: من خلال تعلم مهارات جديدة وبذل وقت طويل في الإتصال بالآخرين
- الإدراك الذاتي: بأن يتعرف الفرد على أسلوبه وطريقة تعامله مع الآخرين سواء عن طريق الخبرة والتدريب أو عن طريق ملاحظات الآخرين يجعله شيئاً فشيئاً قادراً على التطوير أسلوبه بالتغلب على نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة.
- الإمكانيات الجيدة: من خلال إكتشاف طرق ومهارات مميزة وجديدة في السلوك من خلال التقدير والتطوير
- التجربة ضمن المجموعة: أي تجربة المهارات الجيدة ضمن مجموعة صغيرة أو وضع فريق اخر قبل تطبيقها في المنشأة وهذا يتم عبر التدرج.<sup>1</sup>
- ويمكن إعتبار الشرح والسؤال والمناقشة من المهارات التي تمكن القائد من الإتصال بالمرؤوسين بفعالية والتوصل الى الأفضل، ويكون من خلال جمع كل المعلومات المتعلقة به، لكن أن يكون على حساب الوقت اللازم.
- ب- معوقات الاتصال الفعال في المؤسسة: هناك الكثير من العوائق التي تعرض الإتصال سواء كان الإتصال النازل أو الإتصال الصاعد وتصف هذه العوائق الى عوائق تنظيمية واخرى نفسية.
- المعوقات التنظيمية: وتتبع هذه العوائق الى طبيعة التنظيم ومن أهمها:<sup>2</sup>
  - كبر حجم المنشأة
  - العلاقات بين القائد ومرؤوسيه

<sup>1</sup> - معين محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 177

<sup>2</sup> - صباح حميد علي واخرون، الاتصالات الادارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007، ص ص 18-19

- الإفراط بالتركيز على التنظيم الرسمي
  - التلاعب بالألفاظ والمعاني
  - المعوقات النفسية:
  - عدم إهتمام القائد بأراء ومشاعر مرؤوسيه
  - وجود فروق في المكانة الإجتماعية بين القائد ومرؤوسيه
  - ميل الكثير من القادة الى الإستجابة الى الأخبار السارة عن الأفراد دون الأخبار غير السارة مما يساعد على سرعة إنتقال الأخبار السارة وبطء إنتقال الأخبار غير السارة أو عدم الإخبار بها
  - وجود الإتجاهات السلبية لدى القائد مثل الإنطوائية
  - نقص القدرة على الإصغاء
  - نقص الوعي وعدم قابلية التغيير
- فمن هذا يتضح أن القائد عليه أن ينتمي مهاراته الذاتية بينه وبين مرؤوسيه هذا بالتواصل والتفاوض من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وهي أهداف المؤسسة.
- ج- أهمية الإتصال الفعال في تسيير المؤسسة: أن الإتصال في المؤسسات له أهمية بالغة القوة فهو أداة فعالة للتاثير على السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، فالإتصال الفعال هو الذي يحقق نتائج جيدة في المؤسسة من خلال رفع الروح المعنوية لدي المرؤوسين وتقوية روح الجماعة وتنمية الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة وتعريف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود أفعالهم وإتجاه أهداف التنظيم وسياسته فقي شكل إتصال تنظيمي كذلك تعريف القائد للمرؤوسين ببرامج العمل ضمن ما يعرف بالإتصال الأفقي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - معين محمود عياصرة، مرجع سابق، ص176

ويعتبر الإتصال المفتاح الأساسي للإدارة الفعالة كون الإتصالات الفعالة تقع في صلب الأداء الإداري، وعليه فإن الإتصال اللفظي والإتصال الغير اللفظي يؤثر في نجاح المؤسسة وقدرتها في تحقيق أهدافها لاسيما وأن الإتصال بمثابة الشريان الذي يجهز المعلومات الى المؤسسة، وحتى يحقق الإتصال أهدافه ينبغي أن يتم الإتصال في الوقت المناسب حتى تكون عملية الإتصال فعالة، لأن الإتصال يهدف الى تدفق معلومات معينة من فرد معين أو حدة تنظيمية معينة لإتخاذ القرار في الوقت معين وإلا فقدت عملية الإتصال فعاليتها وللإتصال الفعال داخل المؤسسة أنماط:

- الإتصالات الرسمية: تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الإتصالات الرسمية في المنظمة بحيث كون هذه الإتصالات نظام مرتب بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات من أعلى مستوى في المنظمة حتى مستوياتها الدنيا، أو بالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل المنظمة

- الإتصالات الغير رسمية: هي الإتصالات التي يتصل بها العاملون مع بعضهم البعض لا بحكم أعمالهم بل بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والعلاقات المتبادية التي قد لا يكون مصدرها القرابة أو النسب أو الإتفاق الفكري أو الإجتماعي.

- كما يعتمد الإتصال داخل المؤسسة على وسائل وهي كالتالي:

- المقابلات الشخصية: حيث تتم المواجهة بين المرسل والمستقبل وجها لوجه وهذه الوسيلة لها مزاياها وأيضاً لها عيوبها، من مزاياها أنها تصلح لإستخلاص الحقائق والمناقشة والإستفسار وأيضاً أهميتها للإبلاغ بالقرارات الهامة.

ومن عيوبها أن النمط الحوار يشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات والحقائق التي يمكن التوصل إليها ويرتبط ذلك أيضاً بدرجة التعاون بين المرسل والمستقبل والتقارب والثقة فيما بينهم وأيضاً هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم وأرائهم شفويًا في حالة رهبة أو خوف من أحد الطرفين.

- الإتصال الهاتفي: هذه الوسيلة تصلح لعمليات الإتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الأحيان ولها عيوب منها قصر مدة الوقت، حيث يكون هناك صعوبة أيضا في إستيفاء بعض البيانات أو المعلومات كما أنه ليس بالضرورة أن يتم نقل المعلومات من خلال الإتصال الهاتفي لسبب أو لآخر يتعلق بالأهمية أو السرية.<sup>1</sup>

- التقارير: تحتوي معلومات ترفع من مستوى الإدارة من أسفل الى أعلى لتصل إلى المستوى الإداري الأعلى لمتابعة أعمال المرؤوسين في مختلف مستويات الإدارة.

- المذكرات: هي مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم البعض لتوضيح بعض الأمور

- الأوامر والتعليمات: وهي تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية

- الوسائل المصورة: وهي الإتصال المصور أو اللوحات أو الملصقات وأيضا الأفلام حيث يتوقف إختيار إحدى الوسائل أو بعضها على عدة عوامل من أهمها التكلفة المادية أو المعنوية للوسيلة والتوقيت المناسب للإستخدام ودرجة السرية المطلوبة في المعلومات.

#### 4- أثر القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي للمؤسسة الجامعية:

يعتبر التطوير التنظيمي من مسؤوليات القيادة الإدارية في الجامعة والتي تلعب دورا أساسيا في إحداث التطوير التنظيمي وتقدم إزدهار الجامعات وإستمراريتها حيث قد يمثل التطوير في الجامعات تطورا في الهيكل التنظيمي، وفي إعداد البرامج والتخصصات والكليات وسلم الرواتب والتكنولوجيا المستخدمة وخطط التعليم... إلخ ويتضح دور القيادة الإدارية في تطوير الجامعات من خلال توفير الجو الملائم لإحداث ذلك التطوير بشتى أشكاله، وبما في ذلك تطوير القيادة نفسها وقدراتها الذاتية والانسانية والفنية، وتطوير جميع العاملين فيها وتحديث الهياكل التنظيمية وإنسجامها مع الواقع والتقدم في بيئة الأعمال في الجامعات ككل وكذلك

<sup>1</sup> - صديق محمد عفيفي وآخرون، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر،

من خلال التحفيز العاملين للإقبال على التطوير والتحسين المستمر، كما يكون التطوير كذلك من خلال توفير المعلومات والتكنولوجيا في الجامعة ودعم وتنفيذ الخطط التطويرية والسعي لتوفير وجذب الموارد اللازمة للتطوير.

لذلك يستند دور القيادات الإدارية الى ثلاث روافد يغذي بعضها بعضا

- 1- سعيها للعمل على إستقرار التنظيم وإستمرارية في أداء رسالته بكفاءة وفاعلية
- 2- السعي للتوافق مع المتغيرات البيئية وما يتطلبه ذلك من تغيير وتعديل في الأساليب والبرامج داخل الجامعة
- 3- قيامها بتهيئة المناخ المناسب لإبتداع الأساليب والبرامج التي تعمل على تمكين الجامعة من التطوير وإكتشاف المستقبل<sup>1</sup>

**نموذج التعليم العالي الأردني:** نحاول هنا نبرز الخطوط الواضحة للتطور الكمي والنوعي في الجهاز الأكاديمي والجهاز الإداري وإعداد الطلبة بالإضافة الى إبراز الصورة المشرفة للتعليم العالي الأردني بشكل عام كما نحاول كذلك إبراز التقدم الذي وصل إليه الأردن في عهد الملك ابن الحسين عبد الله في هذا المجال وذلك من خلال المؤشرات التالية:

- بلغ عدد المقبولين بالسنة الأولى في الجامعات الأردنية عام 2010/2009 ( 60528 ) طالبا وطالبة ( 313336 ) في الجامعات الرسمية.
- بلغ عدد الملتحقين في الجامعات الأردنية 2010/2009 ( 245297 ) طالبا وطالبة منهم (180960) في الجامعات الرسمية طالبا وطالبة.
- بلغ عدد الخريجين من الجامعات الاردنية لعام 2010/2009 (51164) طالبا وطالبة منهم 38131 خريجا في الجامعات الرسمية .

<sup>1</sup> - سالم بن سهيل بن زبيدي، تبوك: دور القيادة الإدارية في التطوير التنظيمي، رسالة غير منشورة، الجامعة الأردنية كلية الدراسات العليا، 2001، ص 61-62

- بلغ عدد أعضاء الجهاز الإداري في الجامعات الأردنية لعام 2010/2009 19880 منهم 16035 إداريا في الجامعات الرسمية.
- بلغ عدد الجهاز الأكاديمي في الجماعة الأردنية لعام 2010/2009 (8038) أكاديميا منهم (5304) في الجامعات الرسمية.<sup>1</sup>

#### 5-علاقة القيادة التحويلية بالتعليم في المؤسسة الجامعية :

يرى clatworthy أن القيادة التحويلية هي عبارة عن عملية يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تستخدمها كي تتحول الى نظام تعليمي ومن ثم تكتسب كفاءة جديدة.<sup>2</sup>

ويؤكد توماس على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم الجامعي وذلك لعدة إعتبارات والتي تساعد في إحداث التمييز فيها ويمكن إجمال تلك الإعتبارات في:

- القيادة الفنية: وهي تتضمن أساليب إدارية سليمة وعلى درجة عالية من الأهمية
- إعداد بطاقات الفردية ( الشخصية): وهي القيادة الإنسانية أو الإجتماعية التعليمية الجامعية من أجل نشرها ونشر المعرفة الناتجة عن هذا العمل
- القيادة الرمزية: وهي التركيز على نموذج من الأهداف والسلوكيات الهامة والضرورية التي تلائم الظروف التي يعيشها القائد التحويلي في المؤسسة التعليمية
- القيادة الثقافية: وهي القيادة التي تختص بقيام المدير بتجديد وتفريد القيم والمعتقدات الثقافية التي تسمح للمؤسسة التعليمية بتطوير شخصية متميزة

<sup>1</sup> - التقرير الاحصائي السنوي عن التعليم العالي في الاردن ، 2009، ص15-57

<sup>2</sup> - يوسف عبد المعطي مصطفى: اسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين اداء المدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية لتدريب المقارنة والادارة التعليمية،مصر، العدد السابع، السنة الخامسة، 2002، ص139-202

- توصل lei thwood في دراساته عن القيادة التحويلية الى أربعة مقدمات منطقية رأى أنها تؤكد أهمية هذه القيادة في مؤسسات التعليم الجامعي وتؤكد مدى إرتباطها بنجاح التغيير السائد في تلك المؤسسات في العصر الحديث وهذه المقدمات:<sup>1</sup>
- 1- أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز ونشر الدافعية بين أعضاء المنظمة التعليمية جميعهم من أجل إحداث التغيير المنشود.
  - 2- إن التركيز في الوقت الحاضر على تميز مؤسسات التعليم الجامعي يتطلب تغيرات منظمة وذات مغزى تصب في مصالح المنظمة.
  - 3- إن التغيرات المنظمة التي تدعم وتنمي القيم والثقافة الراسخة لمؤسسات التعليم العالي يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال القائد التحويلي
  - 4- إن إعداد المهن المستمر لأعضاء المنظمة التعليمية يتطلب تنفيذًا على درجة عالية من المهارات والقيادة الفاعلة لعمليات القيادة التحويلية.

---

<sup>1</sup> lei th wood k .a(1994) leader ship for school restructuring. Educational administrarion -1 quarterly.30.p29

### الخلاصة:

نستنتج مما سبق أن القيادة مرت بمراحل تاريخية أثناء تطورها ولها أهمية كبيرة في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات المختلفة من خلال القائد الإداري الذي تتوفر فيه الصفات القيادية اللازمة والسلوك القيادي الفعال القائم على التفاعل والنشاط الإجتماعي والمبادرة والإبتكار وفهم العوامل البيئية مع مراعاة المصلحة العامة من خلال قدرات قيادية ذاتية وفكرية وتنظيمية وفنية والتي من خلالها يستطيع القائد الإداري من خلال سلوكه القيادي وأسلوبه مواجهة مختلف الأزمات التي قد تحدث وإتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب بهدف تحقيق إستمرارية المؤسسة من ناحية التسيير والسعي نحو التميز والتحسين المستمر من خلال مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تواجه مختلف الصعوبات الإتصال الفعال داخل المؤسسة نذكر منها المعوقات التنظيمية المتمثلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه ومعوقات نفسية يمكن حصرها في صراعات وفروق في المكانة الإجتماعية بين القائد ومرؤوسيه.

### الفصل الثالث: تطبيق ونظام إدارة الجودة الشاملة

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

- 1- مراحل وتطور ادارة الجودة الشاملة
- 2- أسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة
- 3- الأساليب والأدوات التي تعتمدھا ادارة الجودة الشاملة
- 4- متطلبات التطبيق الفعال لادارة الجودة الشاملة

ثانياً: تطبيق ادارة الجودة الشاملة

- 1- أهمية وأهداف تطبيق ادارة الجودة الشاملة
- 2- إستراتيجية تطبيق ادارة الجودة الشاملة
- 3- المراحل التنفيذية ادارة الجودة الشاملة
- 4- عوامل نجاح وفشل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

ثالثاً: نظام ادارة الجودة الشاملة

- 1- دليل نظام ادارة الجودة الشاملة
- 2- المحددات التنظيمية لادارة الجودة الشاملة
- 3- نظام إدارة الجودة الشاملة كإحدى الإستراتيجيات التنافسية
- 4- أهم عناصر ووظائف ادارة الجودة الشاملة
- 5- علاقة القيادة الإدارية بادارة الجودة الشاملة

### التمهيد:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظام إداري و منهج تسعى مختلف المؤسسات الى إتباعه من اجل تحقيق الاستمرارية و الأهداف التي تسعى إليها مما يجعلها مؤسسات تقدم خدمات تتوفر فيها معايير و مقاييس الجودة مما يحقق رضا المستفيد و المستوى المطلوب من خلال اعتمادها على التعاون من قبل جميع الأفراد داخل المؤسسة و التزام إدارتها العليا بالتغيير نحو برامج إدارة الجودة

و من خلال الفصل في دراستنا الحالية نتطرق الى جوانب متعددة لإدارة الجودة الشاملة نذكر من ذلك: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة ، الأسس و المبادئ المعتمدة ، الأساليب و المراحل التنفيذية بالإضافة الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال إستراتيجية و متطلبات و عوامل و أهمية و أهداف هذا التطبيق ثم نتطرق في هذا الفصل الى نظام إدارة الجودة الشاملة بما في ذلك عناصر ووظائف هذه الادارة دليل نظام إدارة الجودة الشاملة ، المحددات التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة و أهم العوامل المشتركة بينها و بين القيادة.

### أولاً : مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

-مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمراحل تاريخية متلاحقة و ذلك منذ فترة ما قبل الثورة الصناعية الى يومنا هذا و تميزت هذه المراحل بما يلي :<sup>1</sup>

#### -المرحلة الأولى (ما قبل الثورة الصناعية) :

في هذه الفترة لم يكن هناك مصنع أو إنتاج بالمعنى الحالي فالمصنع كان عبارة عن ورشة يرأسها رب العمل أو صاحب الورشة ، و بها العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير وجود جودة بسيطة يحددها الزبون حسب وجهة نظره أو رغبته، و ما على صاحب الورشة إلا أن يلبي طلب زبونه و بالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل.

#### -المرحلة الثانية: (ما بعد الثورة الصناعية):

-أحدثت الثورة الصناعية عدة تغييرات جذرية في مجال الصناعة يمكن تلخيصها في ما يلي:

-ظهور المصنع ليحل مكان الورشة و أصبح له هيكل تنظيمي.

-زيادة عدد العاملين في المصنع.

-ارتفاع حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة في العمل.

-ارتفاع حجم مستوى جودة الإنتاج و المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.

في هذه المرحلة لم تصبح الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي: ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع،الاردن،2002،ص22

### -المرحلة الثالثة (الإدارة العلمية) :

-ظهرت الدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بزيادة فريديريك تايلور. و التي قدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن و سبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر و الضياع ، كما ظهر في هذه المرحلة مفهوم يدعى فحص الجودة و هي وظيفة جديدة ادخلها تايلور بموجبها سحبت مسؤولية فحص المنتج من طرف المشرف المباشر وأسندت الى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة ، و عملية التحقق من الجودة كانت ترد على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة الإنتاج المنجزة للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار و كانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف الى تحديد الانحراف أو الخطأ و المسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه.

### -المرحلة الرابعة:

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير العام 1931 و الذي صاحبه آنذاك مفهوم ترميط و توحيد الإنتاج يهدف الإقلال من أخطاء تصنيع السلعة و بالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة ، هذه النمطية مكنت من استخدام أساليب و أدوات إحصائية في مجال الرقابة و كان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في فحص الجودة .

إلا انه تم التخلي عن هذا الأسلوب لاحقا لأنه يتصف بالدقة إذ لا يمكن الحكم على الإنتاج بأكمله انطلاقا من فحص عينة منه ، فهذا يعرض المنظمة الى احتمال تسرب وحدات إنتاج السوق تحمل الأخطاء و عيوب الأمر الذي سيؤثر سلبيا على صورة المنظمة في السوق و يعد "دوارد ديمع " رائد الجودة الأمريكية و ابرز من استخدم ز طبق الرقابة الإحصائية على الجودة حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية من اجل

الوقوف على مستوى الجودة الى البيان بعد الحرب العالمية الثانية ، و لاقى الترحيب هناك و التشجيع من قبل إمبراطورها، حيث قام بتطويرها أسلوباً ومنهجاً.<sup>1</sup>

### -المرحلة الخامسة : "تأكيد الجودة" :

عرف مصطلح تأكيد الجودة من طرف التجمع الفرنسي للمراقبة الصناعية للجودة على انه تنفيذ و تشغيل مجموعة خاصة من الوسائل و التجهيزات المعدة و المنظمة يهدف تقديم ضمان و ثقة بالحصول على الجودة بانتظام.

خلق هذا المفهوم الجديد في الجودة تغييراً في الأدوار و المسؤوليات ما بين وظيفي الجودة و الإنتاج .

-وظيفة الإنتاج: المسؤول عن هذه الوظيفة هو مسؤول عن جودة المنتجات و بذلك تستند له مهمة المراقبة من خلال عملية الإنتاج و الانتهاء منها.

-وظيفة تأكيد الجودة : المسؤول عن المنتجات بالنظر لرأي الزبائن و يمكن تلخيص دورها فيما يلي :

\*وضع طرق المراقبة.

\*تقييم الوسائل المستعملة من آلات و معدات.

-بالنسبة لوظيفة التخزين : تقوم وظيفة تأكيد الإنتاج بأخذ قرار قبول أو وظيفة و عدم قبول المنتجات الموجهة للتخزين و ذلك حسب النتائج المتحصل عليها عند الإنتاج و المراقبة.

-بالنسبة للمستعملين و الزبائن : يتمثل دور وظيفة تأكيد الجودة هي :

<sup>1</sup> - فواز التميمي: واحمد الخطيب، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار الكاتب العالمي الاردن، 2008، ص25

## الفصل الثالث:

-استقبال و تحليل الشكاوي و إيجاد التصحيحات الملائمة .

-ضمان مستوى الجودة و المصداقية.

\*مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية : و امتدت هذه المرحلة ما بين 1980، 1970 و ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات و ذلك لكسب حصص من السوق خاصة من قبل الشركات اليابانية ، حيث ان الشركة IBM هي أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية حيث عملت على إستراتيجية للجودة تتضمن :

-إرضاء الزبون و تلبية حاجياته.

-الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي الى قاعدته

-المطلوب هو تحقيق الجودة في كل شيء ، الأنظمة ، الثقافة التنظيمية ، أساليب و إجراءات العمل.

-مرحلة إدارة الجودة الشاملة :

-ظهر هذا المفهوم بعد 1980 بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية و اكتساح الصناعة اليابانية للأسواق و خسارة الشركات الأمريكية و اليابانية لحصص كبيرة من السوق

و في ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية بتطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية و استخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة و التعامل مع الزبائن و الموردين ، و تفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوب رقابي على الجودة ، حيث أن تأسست حركة تحسين الجودة في البيان يرجع فضله الى الامريكين بعد الحرب العالمية الثانية من قبل : ادوارد ديمينج و جوزيف جوران . حيث قام جوزيف جوران بتعريف الجودة على أنها الملائمة للاستخدام و أن ضمان الجودة يتوقف على التأكد من أن كل الأفراد داخل المؤسسة لديه ما يلزم من اجل أداء عمله بطريقة ملائمة فينتج عن ذلك إنتاج المنتج

## الفصل الثالث:

المطلوب أو تقديم الخدمة المرغوب فيها التي تشجع رغبات العملاء باستمرار كما قدم ادوار ديمنج أهم أفكاره في المبادئ الأربعة عشرة نذكر منها القيادة الفعالية و تدريب و تنمية مهارات العاملين مع تحسين نظام الخدمة و الإنتاج باستمرار و بناء الجودة في كل نشاط و في كل عملية .

### -أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

-لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هناك مجموعة من الأسس والمرتكزات على المؤسسة الالتزام بها إن أردت تجسيد الأهداف الموجودة و تطبيقها بفعالية و يمكن تخيص أسس إدارة الجودة الشمالية فيما يلي :

-اعتماد الجودة كميّار لتحقيق الميزة التنافسية و هذا نظرا للدور الذي تلعبه الجودة في معادلة التنافسية.

-شمولية الجودة في المؤسسة من وظيفة الشراء الى وظيفة الإنتاج و انتهاء بخدمة ما بعد البيع أي عدم اقتصرها على أي نشاط معين أو فرع معين و إنما الجودة تمر بمختلف نشاطات المؤسسة<sup>1</sup>.

- أن يكون أساس إدارة الجودة هو علاقة العميل بالمورد .

- ضرورة ترابط جودة التصميم بجودة التنفيذ عن كل عملية بالمؤسسة.

- أن يعتمد على دراسة متطلبات و حاجيات المستهلك في إدارة الجودة بالمؤسسة.

إن هذه الأسس تسعى من خلالها المؤسسة لتحقيق رغبات المستهلك و من ثم تحقيق الميزة التنافسية و تتمثل أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

<sup>1</sup> - علي السلمي: ادارة الجودة الشاملة، دار الغريب ،القاهرة مصر، 1955،ص43

-مبدأ التخطيط الاستراتيجي : و ذلك من خلال وضع خطة شاملة تحدد فيها الأهداف التي تمكن من صياغة الإستراتيجية مما تسهل وضع السياسات و البرامج من خلال تحليل البيئة الداخلية و الخارجية بغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم الميزة التنافسية للمؤسسة

-التركيز على الزبون :بحيث أن الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة و لكن لا تعتمد فقط على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج بل تركز أيضا على الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات و بيئة العمل كونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج و يشكل اهتمام الادارة العليا بالزبون الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين<sup>1</sup>

-التحسين المستمر: و تتجلى في قدرة التنظيم على تصميم و تطبيق نظام إيداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون و ذلك من خلال الوصول الى أداء أفضل عن طريق:

-تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات جديدة

-تقليل الأخطاء

-تحسين الإنتاجية و الفعالية في استخدام جميع المواد

-التدريب و التطوير:

-من خلال انه يعتبر وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد و قدراتهم.بما يحقق الانجاز الأمثل فالإدارة تشجع أفرادها و ترفع من مهارتها التقنية باستمرار.و نتيجة ذلك يتفوق الأفراد في أداء وظائفهم، ولذلك فالتدريب و التطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف

<sup>1</sup> - منير عبد الله جري: تطوير الاداء الجامعي بالدراسات العليا في ضوء مفهوم الجودة الشاملة، المجلة التربوية

المعاصرة، القاهرة، مصر، 1998،ص139

### - القيادة الفعالة:<sup>1</sup>

القيادة الفعالية هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة و صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات و تحقيق التعاون والتأثير على الآخرين فالقيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد و تشجيعهم و في أن تكون لديهم الرغبة و القدرة على انجاز الأهداف و طبقا لرأي الباحثين فان الهدف من توفر القيادة الفعالة فهو إيجاد القائد القادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء بجودة البرامج التي تقدمها منظمته.

### -اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

أن الاعتماد على الحقائق يدفع الى اتخاذ القرارات الناتجة و هذا يكشف عن الفرق بين الدارة الفعالة و الادارة الغير فعالة و ما هو إلا انعكاس للفرق بين القدرة الأولى على اتخاذ القرار السليم و عدم القدرة الثانية على اتخاذه و يمثل مبدأ اتخاذ القرار على أساس الحقائق احد المكونات التي يتركز عليها إدارة الجودة الشاملة حيث يتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات و موارد تهيئ القنوات اللازمة لتمكين الأفراد و إيصال مالهم من معلومات عن الحقائق للاستفادة منها في الجودة حيث تشكيل المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة فتوفرها للإدارات العليا عكس مدى

-إمكانية هذه المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فمثلا وجود المعلومات المالية توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاجها المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة و ما هي الاستثمارات المطلوبة لتبني الإدارات العليا نحو اتخاذ قرار تطبيق لهذه الفلسفة.

بالإضافة الى ذلك نستطيع توضيح لبعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

<sup>1</sup> - احمد الخطيب: الادارة الجامعية دراسة حديثة، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2006، ص256

-التدريب الفعال لتوضيح العلاقات (العميل ، المورد) داخليا و خارجيا.

-الاهتمام بإدارة التفسير المستمر في العمليات (لا يترك شيء للصدفة).

-إتباع أساليب فعالة و ايجابية للإشراف و التدريب.

-تحقيق الترابط و التكامل بين أجزاء المشروع لتكوين شبكات الاتصال.

-المشاركة و العمل الجماعي:

إن تحقيق الجودة ليست عملية ثابتة، فالجودة تتطلب تحسينا مستمرا المدخلات والعمليات و هذه التحسينات تستوجب مشاركة قوية من قبل العاملين و التزاما مؤسسا شاملا فجهود مجموع العاملين في المؤسسة وليس جهود الأفراد هو ما يعول عليه ، فالجودة تحقق فقط حينما يوف المديرون في المؤسسة مناخا تنظيميا يشجع و يركز بشكل مستمر على جودة المنتجات أن الرؤية المشتركة تعني ضرورة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من جميع الأطراف ذات صلة ، أما العمل الجماعي فالهدف منه هو التركيز على التعاون وبناء روح الفريق في ظل ضوابط و معايير جيدة.

و عليه فان العمل الجماعي يتطلب تدريبا على آليات العمل الجماعي زيادة الرضا الوظيفي ، الانتماء، سهولة حل المشكلات، تدعيم الاتصال بين الأفراد تبادل الخبرات لحل المشكلات و اتخاذ قرار اكثر رشدا.

-التركيز على رضا المستفيد:

المستفيد هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة ، و هنا لا تقتصر كلمة المستفيد على المستفيد الخارجي الذي يحدد جودة المنتج بل تمتد كلمة المستفيد الى المستفيد الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد و العمليات و بيئة العمل و كونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج و يشكل اهتمام الادارة العليا بالمستفيد الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على

مخرجات العالمين الآخرين في الأقسام الأخرى في المؤسسة ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة لان عدم الاهتمام بالمستفيد و إغفال الادارة العليا له و عدم وصول التغذية العكسية له من العمليات و نتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق الرضا.

-التحسين المستمر و التمييز : يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي و التحسين المعرفي الجديد بوصفه جزء من العمليات اليومية و لجميع وحدات العمل في المنظمة و التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم و تطبيق نظام إيداعي يحقق باستمرار رضا تاما للمستفيد من خلال السعي المتواصل الى الأداء الأمثل أما بالنسبة للتمييز فيعني تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة و ذلك من خلال جودة البرامج التي تقدمها أو تقديم مهارات فريدة من نوعها. او من خلال تحديث هذه البرامج و تطويرها وفقا للمتغيرات المستمرة في مجالات العلم و التكنولوجيا.

### -الأساليب و الأدوات التي تعتمد على إدارة الجودة الشاملة:

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع و دعم التحسين المستمر لايدلها ان تستعين بمجموعة من الأدوات و الأساليب المهمة (لتلك) لذلك وقد وجد أن الكثير من المؤسسات تستعمل الأساليب التالية :

#### 1-أسلوب حل المشكلات<sup>1</sup>:

و هو الأسلوب الذي يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية و العمل على حلها و إيجاد فرص جديدة للتحسين و هذه الفرق متعددة و أهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة و يكون أعضاء فريق تحسين

<sup>1</sup> - خفجاوي عباس: الجودة الشاملة ، جامعة الاسراء، عمان، الاردن، 1994، ص40

## الفصل الثالث:

الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام و من عدة مستويات إدارية و يشترط في أعضاء هذا الفريق الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة .

و تساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول الى قرارات أفضل و خاصة في المشاكل المعقدة و تساعد على عصف الأفكار والمشاركة و الاتصال بين أفراد القسم الواحد و الأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

### 2-المقارنة المرجعية:

و هو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات و التي تؤدي الى التفرق في أدائها . و من ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها ، و تطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما ، و تهدف هذه العملية الى تحديد توقعات و احتياجات الزبائن من المؤسسة و تساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل ، و من ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

### 3-أنظمة الاقتراحات :

و هو اشتراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة ، و ذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين فيقدم كل منهم اقتراحه حول تحسين العمل و حل المشكلات التي تواجهه في العمل و من ثم تقوم الادارة بتبني هذه الاقتراحات و دراستها ، و لا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحاجز لدى الموظفين و ذلك للالتزام و المشاركة في الجهود لتحسين الجودة و لا بد أيضا من إيجاد الوسائل الأذمة لتنظيم العملية بوجود صناديق للاقتراحات مثلا داخل المؤسسة.

### 4-أنظمة التوقيت المناسب :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري: تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، مصر، 1988، ص372

و هو أسلوب إداري يساعد على تقنية المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب ، و هو مهم في عملية التوزيع و إيصال الخدمة للمستهلك ، و يعطي الادارة الفرصة الكافية لتحقيق أهداف بالشكل و الوقت المحدد، كما يساعد على حل المشكلات التي تواجهها الادارة المباشرة و في نفس المكان الذي تقع فيه .

5-رقابة العمليات الإحصائية: و هي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة و فصله عن التباين الطبيعي، و ذلك من اجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة و المحافظة على الثبات في العمليات و الإنتاج و العمل على تحسينها، و هذه الطريقة غير ضرورية جدا لتعزيز جودة السلع و تقليل التكاليف و زيادة رضا المستفيدين ، كما أن استعمال طرق جمع البيانات و برمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة.

### 04-متطلبات التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة

#### -التغيير في رؤية الادارة

و ذلك من خلال اعلان الادارة العليا عن التزامهم التام ببرنامج الجودة الشاملة، و لا بد ان تتضمن او تتصف هذه الادارة بما يلي:

-القدرة على التأثير بفعالية داخل المنظمة و خارجها و خاصة في توضيح اهمية الجودة و نشرها.

-ان لا تهتم فقط بالتحسين الجزئي و انما بالتحسين الشامل المستمر.

-تهيئة البيئة الملائمة و لمشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.

-القدرة على على التنظيم و توزيع السلطات بين العاملين.

## الفصل الثالث:

-تلبية حاجات العملاء اينما وجود و كيفما رغبوا.

الفعالية في الاتصال مع العاملين و مختلف الجهات المتعاملة مع المنظمة.

### \*الانفتاح في الاتصال:

حيث يتطلب نظام ادارة الجودة الشاملة اتصالا تنظيميا من الاعلى الى الاسفل بين الادارة و العاملين لنقل المعلومات و التعليمات.

-من الاسفل الى الاعلى لنقل الاستفسارات و الشكاوى ووجهات نظر العاملين في الادارة.

### \*مراعاة العوامل الانسانية:

لا بد ان تقوم ثقافة المؤسسة على احترام الفرد و تقديم افضل الخدمات للعملاء و ان تقوم كذلك على تظافر الجهود من اجل تحقيق التفوق في مختلف انواع اعمال المنظمة و خدماتها.

### \*استخدام فرق العمل:

من خلال تقسيم المنظمة الى جماعات عمل و هذا منفعة متبادلة بين المنظمة و العاملين فيها، الامر الذي يخلف دوافع لدى الافراد نتيجة الانتماء للجماعة و يزيد ايضا من كفاءتهم و يتم الوصول في النهاية الى تحسين انتاجية المنظمة التي يعملون فيها.

### \*ان يتم ادراك انواع الجودة:

و المتمثلة بجودة التصميم و جودة المتابعة و جودة الاداء

### \*التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة:

من خلال التأكيد على ان العاملين في المنظمة يمثلون اهم موجودات التأكيد على رضا العملاء و انا المنظمة تسعى لإشباع حاجاتهم مع ضرورة تطبيق القواعد الاخلاقية و الاحترام في التعامل مع العملاء.

و لتطبيق ادارة الجودة الشاملة بنجاح لابد من توفير شروط لابد على الادارة العليا ان تلتزم فيما يلي:

**التنظيم:** ان اعتماد ادارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة امر بالغ الاهمية للدور الذي يلعبه في تحسين الفاعلية والمرونة في وظائف المؤسسة ،و كذلك لاهمية ادارة الجودة الشاملة من حيث تنظيم العاملين و الادارات في المؤسسة ككل و يجب ان تكون الخطة الواجب اعدادها للتنفيذ خطة تشمل كافة موافق المؤسسة.

**الالتزام:** نظرا لتعدد مستويات الاشراف في الادارة الشركات العملاقة و هي مشحونة دائما بمقاومة التغيير لذلك فتطبيق ادارة الوحدة الشاملة سيعرض ...الادارة و الالتزام بالعرف السائد في الشركة و عيه فان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركات العملاقة يبدأ بتقديم صادق لموقف، فعندما تكون ظروف المؤسسة او الشركة لا تسمح بتعويض السلطات للموظف يصبح تطبيق ادارة الجودة الشاملة غير مناسبة. اما اذا كان مناخ الشركة ينسجم و تكيف مع فلسفة ادارة الجودة الشاملة الى شخصية الادارة العليا و رئيسها على وجه الخصوص فان تلك السمات التي تدعم ادارة الجودة الشاملة سوف يتم تطبيقها و اذا كانت هذه الشخصية لا تسمح فانه لا يمكن تطبيقها.

و حتى ينجح تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة يتطلب ما يلي:

- دعم و تأييد الادارة العليا لبرنامج ادارة الجودة الشاملة:
- ان التزام الادارة العليا بدعمها و تطويرها لبرامج الجودة يؤدي الى نجاح النظام المستهدف.

### - المناخ التنظيمي:

يعني قيام الادارة العليا منذ البداية بأعداد و نهية العاملين بالمؤسسة بمختلف مستوياتها اعدادا نفسيا لقبول و...مفاهيم ادارة الجودة الشاملة حيث يساهم المناخ الجيد في تنشيط ادائهم و تقليل من مقاومتهم للتفسير و كذلك يوفر السبل الكافية لتوفير الموارد و التسهيلات المطلوبة بنجاح تطبيق ادراه الجودة الشاملة.

### - نظام المعلومات و التغذية العكسية:

ان اتخاذ القرارات ال...يرتبط بشكل و...بتوفير البيانات و المعلومات الصحيحة، كما ان استمرارية التحسين و التطوير يرتبط بشكل فعال. بالتدفق المعلوماتي كما تسمح التغذية العكسية بمبادئ ادارة الجودة الشاملة بان تتجح. و من ثم فان النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في زيادة فرص النجاح.

### - التحسين المستمر:

ان التحسين و التطوير المستمر يعد من الاسس الهادفة في تطبيق ادراه الجودة الشاملة.

+الوقاية بدلا من المعالجة:

و هو أداء العمل بشكل صحيح لأول مرة دون اللجوء الى اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتطلب الكثير من التكاليف المرتبطة بإعادة التضييع او التلف.

### - ممارسة النمط القيادي المناسب:

حيث نجد ان النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية من أية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، اذ انه يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف و اتخاذ القرار و التوزيع في تفويض الصلاحيات.

### ثانيا: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### 1- أهمية وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:<sup>1</sup>

- تحقيق الميزة التنافسية: إن نجاح المؤسسات الخدماتية لميزة تنافسية على غيرها من المنافسين تتوقف على عوامل ثلاث رئيسية:

• درجة تميز الكوادر المتاحة من القادة والعاملين الذين يعتمد عليهم في بناء وتدعيم العلاقات المستمرة مع العملاء ويؤثرون فيهم

• مستوى الجودة الشاملة للخدمات كما يقرها العملاء وليس كما يراها مقدم الخدمة فمستخدم الخدمة هو السيد المطلق لسوقها

• التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء وإستخدامها لها ونلاحظ أن تلك العوامل الثلاثة كلها تدور حول محور واحد رئيسي هو العميل وهذا في

الواقع ما تتنافس عليه المؤسسات الخدمات

#### 2- تطوير مستوى الخدمة:

لتطوير مستوى جودة الخدمة المقدمة ركز البعض على أهمية الثقة أو الاعتمادية فيشير البعض الى الثقة الإعتمادية القلب النابض لمفهوم جودة الخدمة، فعندما تؤدي منظمة الأعمال الخدماتية خدماتها بشكل يعكس عدم عنايتها وإهتمامها بها أو عندما تقع المنظمة

<sup>1</sup> - علي السلمي: ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر،

في أخطاء تفشل المؤسسة في تقديم خدماتها عند مستوى تتماشى مع ذلك المستوى الهادف الى جذب العميل، من خلال الوعود التي قدمتها في أنشطة الترويج الهادف الى جذب العميل، فإن هذه المؤسسة تفقد ثقة العميل بها وفي قدراتها وتقلل من فرص حصولها على سمعة طيبة في السوق.

وتشير الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال الخدمات الى الدور الرئيسي الأول أن الثقة الإعتيادية تلعب دور الرئيسي الاول في الحكم على جودة الخدمة من قبل المستهلكين فعلى الرغم من أن الثقة والاعتمادية ليست هي المحدد الوحيد للجودة الا أنها في المركز الأول بالنسبة لبقية المحددات وتشير الابحاث إلى وجود خمسة محددات أساسية للجودة مرتبة وفقا لأهميتهم كالتالي:

- 1- الثقة والإعتيادية: وهي قدرة المنظمة على أداء الخدمة التي وعدت بها بشكل يمكن الاعتماد عليها بدرجة عالية من الصحة والدقة
- 2- الجوانب الملموسة: ويشير الى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المنظمة الخدمائية ومظهر الأفراد المتعاملين مع المستهلكين وأدوات ووسائل الاتصال معهم
- 3- الإستجابة: ويشير الى إستعداد الافراد الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة المستهلكين وقدراتهم على اداء الخدمة لهم عند الحاجة لهاذ
- 4- الإطمئنان: ويشير هذا المحدد الى درجة المعرفة المتاحة لدة أفراد الخدمة وكذلك أدبهم في التعامل مع المستهلكين وقدراتهم على إصغاء نوع من الثقة والإطمئنان على التفكير المستهلكين
- 5- التقمص والتعاطف: ويعني هذا المحدد القدرة المتمثلة في رجال الخدمة على تزويد المستهلكين بالرعاية والعناية وكذلك إعطاء إهتمام خاص لكل مستهلك وفقا لإحتياجاته ورغباته.

03- العناصر الحاكمة لتوقعات العملاء:<sup>1</sup> يتسائل البعض عن بعض العناصر الحاكمة لتوقعات العملاء بالنسبة لجودة الخدمة فالمستهلك يعتمد على عشرة عناصر في قياس مستوى الجودة الشاملة المقدمة كما يلي:

- الفورية: وتعني سهولة الحصول على الوصول الى الخدمة في الموقع المناسب والوقت المناسب

- الإتصالات: أي الفهم المشترك نتيجة لدقة وصف الخدمة باللغة التي يفهمها العميل  
- المجاملة واللباقة: ويقصد حسن التعامل مع العميل باحترام وتقدير مع إظهار الشعور بالصدقة والود.

- القدرة والمهارة: إمتلاك العاملين للمهارات والقدرات والمعلومات اللازمة  
- الثقة: حيث ينظر العاملين في المنظمة الى العميل بوصفه جدير بالثقة  
- الإعتدائية: حيث تقدم الخدمة للعميل بدقة يمكنه الإعتداد عليها  
- الإستجابة: حيث يستجيب العاملين وبشكل خلاق لإحتياجات العميل وإقتراحاته ورائه مع علاج ما يواجهه من مشكلات

- الأمان: بمعنى أن تكون الخدمة خالية من المخاطر وتعطي الإحساس بالراحة والأمان  
- النواحي الملموسة: ويمثل ذلك النواحي الملموسة من الخدمة مثل الاجهزة والمعدات والأدوات التي تستخدم في إنتاج وتقديم الخدمة.  
- التفهم والإدرا: أي أن يتفهم ويحرص مقدم الخدمة على الإهتمام وإعطاء الأولوية لتفهم العميل وإحتياجاته وتوقعاته.

04- إستقطاب وتشغيل الكوادر المتميزة:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي واسماعيل السيد، قضايا ادارية معاصرة الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص42-44

<sup>2</sup> محمد توفيق ماضي: ادارة الانتاج والعمليات: مدخل اتخاذ القرارات، البدار الجامعية الاسكندرية، مصر، ص55

يتوقف نجاح وفاعلية المؤسسات العامة في مجال الخدمات بدرجة كبيرة على مدى نجاحها وإستقطاب وتشغيل وتنمية كوادر متميزة قادرة على التنفيذ الفعال لمنظومة العلاقات المستهدفة مع العملاء تلك الكوادر يجب أن تكون مسلحة بمعارف ومهارات تسويقية وفنية رفيعة المستوى على المزيج الخدمي وأبعاده ومستواه ومحتواه ولديها الولاء والقدرات على التعامل مع العملاء بسهولة وصدق دائم ولكل هذا تحتل تنمية الكوادر البشرية المتميزة أملا من الأصول غير المرئية على ربحية المنظمة وإستمراريتها وعليه يجب الحفاظ عليها وصيانتها.

إن عملية إستقطاب الكوادر المتميزة للعمل في مجال المؤسسات الصناعية يتطلب إختيار الكوادر البشرية المتميزة التي تتميز بالحس الاداري والمؤهلات التعليمية اللازمة للعمل في المجال الصناعي كما يجب أن تكون كافة الكوادر العاملة في المؤسسة الصناعية من الموظفين المتميزين المشهود لهم بالكفاءة .

### أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تشمل على عدد من الأهداف الأساسية تتمثل في ما يلي:

- أنها أسلوب جماعي وتعاوني
- تمثل النظرة المستقبلية
- تحقيق مفهوم الأدوار المتكاملة
- أنها تسعى الى أداء العمل الصحيح في أول مرة بدون أخطاء
- تسعى الى تحقيق الجودة الشاملة في كافة مكونات المنظمة
- أنها مسؤولية جماعية، وتحسين الجودة يعني تحقيق الربح<sup>1</sup>
- التفاعل مع بيئات الأنظمة الفرعية والإستمريرة لتحقيق أهداف الجودة

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي: إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، عمان، ط2006، 1، ص48

- تنسيق تعاوني فعال مع إيجاد الحلول لمشاكل الجودة في المؤسسة<sup>1</sup>
- زيادة القدرة التناسقية للمؤسسة
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل.

### 02- إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن المنظمات المتميزة لا تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجا جديدا في الإدارة أو أنه علاج سريع للمشكلات التي تواجهها المنظمة على عكس من ذلك فإنهم ينظرون الى الجودة الشاملة على أنها طريقة جديدة لأداء العمل، فالمنظمات المتميزة تحاول جاهدة أن تتفادى الأخطاء التالية:

- تفويض الإدارة العليا والقيادة الضعيفة: تحاول بعض المنظمات تطبيق الجودة الشاملة منذ البداية عن طريق تعليم المشرفين كيف يكونون فاعلين وكيف يديرون موظفيهم، ويجب أن يتوافق كل هذا مع تغيير شامل في المنظمة وثقافتها.
- تشكيل الفرق: يجب تشكيل الفرق وأن يتم تباؤها بشكل صحيح عن طريق تعليم المشرفين كيف يكونون فاعلين وكيف يديرون موظفيهم ويجب أن يتوافق كل هذا مع تغيير شامل في ثقافة المنظمة.
- عملية دمج مبادرات الجودة على وظائف المنظمة المختلفة: تعمل بعض المنظمات على تطوير خطط الإدارة الجودة دون أن تعمل على دمج هذه الخطط مع الوظائف الأخرى للمنظمة ( كالعلاقات - الموازنات، التسويق)
- التفكير في الجودة ضمن مناهج ضيقة ومحدودة: بعض المنظمات تتبع تعليمات بطريقة دقيقة دون أي تغيير عليها ولكن مما يجدر أن تلفت النظر أن التعليمات هؤلاء الخبراء ما

<sup>1</sup> - ايديولوجي باديو: الدليل الصناعي للإيزو 9000، ترجمة محمد فؤاد هلال، دار الفجر، القاهرة، ط2، ص24

هي إلا خطوات عامة يجب أن يتم تطبيقها بشكل يلائم حاجات المنظمات وكل حسب وضعه.

### 03- المراحل التنفيذية لإدارة الجودة الشاملة:

تتدرج مراحل تطبيق منظومة إدارة الجودة الشاملة كالآتي:<sup>1</sup>

أ- مرحلة التهيئة: يتمثل الهدف الأساسي منها اعتبار الجودة الشاملة جزءا من المؤسسة وتتحد أهم الأمور الواجب مراعاتها في هذه المرحلة بما يلي:

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر وذلك من خلال التشخيص العلمي لمشكلات المؤسسة وبيان التحديات البيئية المحيطة بها، والتحاور حول كيفية حل هذه المشكلات والتعامل مع تلك التحديات من خلال تبني مبدأ التحسين المستمر.

- تحديد إحتياجات المستفيدين ومتطلباتهم وتوقعاته سواء الحالية أو المستقبلية

- تعريف القيادة بالأسس الفكرية لتمييز الأداء الإداري وإدارة الجودة الشاملة

- تمييز القادة بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة

ب- مرحلة التخطيط: حيث يتم إبراز رغبة المؤسسة في تكريس كافة جهودها من أجل تحقيق الجودة المتميزة وكذلك إلزامها بنشر ودعم ثقافة التميز الإداري والجودة داخل المؤسسة من خلال:

- تعريف المؤسسة وإقناعهم بمفاهيم التميز الإداري والجودة .

- تشكيل مجلس الجودة المتميزة من القيادات العليا للمؤسسة على أن يختص هذا المجلس

بإدارة وتوجيه ودعم العمليات المتعلقة بإدارة الجودة المتميزة

<sup>1</sup> - شاكر فتحي احمد، ادارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة، المؤتمر التربوي الخامس (جودة التعليم العالي الجامعي)، كلية التربية جامعي البحرين، العدد 11-13 افريل 2005، ص139-140

## الفصل الثالث:

- تعيين قادة للجودة من بين رؤساء الوحدات التنظيمية للمؤسسة ممن يتوفر لديهم مهارات القادة الفعالة والرغبة القوية في التطوير ويتولى كل قائد ( للمؤسسة ) قيادة إحدى حلقات الجودة الشاملة للمؤسسة
- إختيار مسير التنسيق بين أعضاء الحلقة والحلقات الأخرى ومجلس الجودة
- وضع خطة لتدريب حلقات الجودة بمشاركة جميع أفراد المؤسسة للإستفادة من تنوع آرائهم لضمان إلتزامهم
- ج- مرحلة التقييم: تستهدف هذه المرحلة توفير المعلومات المتعلقة بوضعية المؤسسة وأولويات تطويرها وتؤكد هذه المرحلة على:
  - تشخيص معايير الجودة بالمؤسسة التي يمكن أخذها من المعايير العالمية شرط تناسبها مع القيم المجتمعية
  - مراجعة الثقافة التنظيمية الحالية للمؤسسة في ضوء المتطلبات تحقيق الجودة المتميزة والعمل على تطوير هذه الثقافة
  - تقدير حاجات المستفيدين الحالية والمستقبلية والتعرف على درجة رضاهم عن برامج المؤسسة
- د- مرحلة التطبيق: تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة وتتم تحت إشراف مجلس الجودة ويفيد ذلك في:
  - بناء شبكة إتصال فعالة على مستوى المؤسسة وبيئتها المحيطة وتفعيل عمل الفريق سواء على مستوى مجلس الجودة أو على مستوى حلقات الجودة
  - تحديد المسؤوليات وتعريف كل فرد من أفراد المؤسسة بدوره
  - بدء حلقات الجودة في حل المشكلات والتحسين المستمر للوضع الحالي وتطويره

- المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديد مدى التقدم في التطبيق والمشكلات التي تواجهه وما يمكن تعلمه من التجارب السابقة
  - ه- مرحلة التقويم النهائي: تستهدف هذه المرحلة التعرف على أفضل المؤسسات والأداءات من أجل إستثمارها مرة أخرى في عملية التطوير المستمر وتفيد هذه المرحلة التالية:
  - الاستعانة بخبراء الجودة والتميز الإداري في تقويم تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة
  - إجراء مقارنات مرجعية لتطبيق منظومة إدارة الجودة الشاملة مع إنجازات المنظمات مؤسسات عالية مماثلة
  - دعوة المسؤولين لسوق العمل وممثلي المجتمع للمشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
  - توزيع أعضاء المؤسسة بالتغذية الراجعة عن نتائج التقويم ثم العودة مرة أخرى الى مرحلة التخطيط.
- 04- عوامل نجاح وفشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

- عوامل النجاح: هناك عدة عوامل تتحكم في نجاح إدارة الجودة الشاملة نحددها بما يلي:
- التهديد: يعتبر التهديد من أقوى العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة الجودة الشاملة وذلك لأنه يدفع بالمؤسسة الى أن تقف بكل ما لديها من قوى لتحسين أدائها والإرتقاء بجودة منتجاتها لتحقيق الربح والخروج من دائرة التهديد
  - الدعم: العامل الثاني والمهم جدا الذي يؤثر على نجاح مباشرة الجودة الشاملة لأي مؤسسة والمؤازرة التي تقدمها العاملون لهذه الجودة فعال الدعم يربط تماما بعامل التهديد لكن وجود التهديد ليس ضروريا حتى يقدم العاملون دعمهم ومؤازرتهم.
  - الخطط: يعتبر أقل العوامل الحاكمة على نجاح إدارة الجودة الشاملة تأثيرا ويرجع ذلك الى تقييم مصادر القوة والضعف المالية للمؤسسة ووضع واعداد الخطة التي تتعامل لا تقدم

ضمان طويل المدى للدعم، ويجب ان تكون الخطة موضوعية وأن تركز في أهدافها على النتائج لا على الأنشطة.

- التقدم: ويمثل مدى التقدم الذي يتم تحقيقه وإحرازه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اي مؤسسة كلما زادت درجة التقدم كلما قل احتمال الفشل للجهود المبذولة.

- الاستراتيجية: ويظهر تأثير من خلال الاستراتيجية المستخدمة وتغطي كافة الوظائف والمستويات والقطاعات بالمؤسسة وهذا لتحقيق الفاعلية.

وقد قدم ديمينج أربعة عشر عاملا يمثلون المتطلبات الاساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- إنشاء هدف مشترك نحو تحسين جودة المنتجات
- الايمان بالفلسفة الجديدة بأن يتم قيادة المؤسسة نحو التغيير
- قلل عدد الموردين لا تجعل السعر هو موجهك الوحيد في الشراء
- تصميم برامج للتحسين المستمر في التكاليف - الجودة - والخدمة الانتاجية
- إنشاء طرق تدريبية حديثة
- إنشاء برامج تدريبية للمشرفين لخلق بيئة مشتركة
- تشجيع الإتصال المتبادل في الإتجاهين
- إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع المشاركات من خلال فرق العمل
- القضاء على الحصص العديدة
- إنشاء هياكل إدارة يعمل على تحقيق النقاط الثلاث عشر كل يوم.
- ت- عوامل الفشل: أسباب الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- عدم إتزام الإدارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة لذلك يتعين على الإدارة أن تتعلم خطوات هذا البرنامج وتوحيد نظام هيكلها ونظاما للمكافآت يدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه لتحقيق الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معا. لأن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوبا فقط .
- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد فقط، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة ولموسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة أو سنتين وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.
- التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكينها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.
- تعتمد إدارة الجودة الشاملة على خبراء أكثر من إعتقادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة
- الفشل في تهيئة المناخ التنظيمي والثقافي للمنظمة بما يلائم النجاح
- عدم الإعتقاد على نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو العاملين، لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والإلتزام بمعايير حديثة بالنسبة إليهم.
- غياب أو قصور الإدارة بالأهداف وتركيز سلطة الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العمال للأداء الإبتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة
- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب ادارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، فعند ما تقوم المؤسسة بإستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك الى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي الى زعزعة الثقة بنظام ادارة الجودة الشاملة كله.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- جمال الدين عويسات، ادارة الجودة الشاملة ،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2005،ص268

- غياب ثقافة تنظيمية فاعلة، والمقصود بهذه الثقافة القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المنظمة وتعيين أن تتضمن ثقافة المنظمة ثقافة الجودة الشاملة أي إتجاه توقعات العملاء ورغباتهم والإهتمام بتبليغها
  - الصراعات والنزاعات بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
- 1- دليل نظام ادارة الجودة الشاملة:**

إن ادارة الجودة الشاملة تتطلب التحسين المستمر الذي لا يتوقف عند حد معين واذ التحسين المستمر يحتاج الى بناء نظام لتوثيق العمليات ومتطلبات العمل وهو ما يسمى بدليل نظام ادارة الجودة الشاملة.

والذي يتضمن نصوصا سياسية الجودة واهدافها وكفاءة الإجراءات والمستندات وموقع السجلات المطلوبة لتنفيذ النظام ويتكون نظام الجودة من:<sup>1</sup>

- دليل الجودة: تقوم المؤسسات أو كل وحدة من وحداتها أو فروعها بوضع دليل الجودة الذي يتضمن:

- وصف لإجراءات العمل الخاصة بالفرع أو الوحدة بنا في ذلك التفاصيل والمبررات
- الإشارة الى مرجعية الإجراءات المستندة على اللوائح والنظم الخاصة بالمؤسسة
- وصف عملية التفاعل بين الإجراءات نظام الجودة.
- أسلوب ضبط السجلات ( المستندات): يجب على المؤسسة او وحداتها أو فروعها التصديق على كافة سجلات الجودة، وصياغتها وتحديثها لضمان إستمرارية التحسين وبقاء المستندات في وضع جيد ويمكن قرائتها ويسهل تحديدها والحصول عليها وإستردادها، ويجب تحديد فترة حفظ المستندات ومدة التخلص منها وإتلافها ، حيث يتم تحديد نموذج للمستندات

<sup>1</sup> - هنداوي محمد حافظ، ابراهيم عباس الزهيري: نظم تعليم المتفوقين، الموهوبين في ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الامريكية وامكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة كلية التربية، العدد24، القاهرة، مصر، جويلية 1996،

عبر الشبكة الإحتفاظ بها، بالإضافة الى تحديد مسؤولية استخدام دليل إدارة الجودة الشاملة بتسمية الأفراد المسؤولين الأدلة بعلامة أو ختم بحيث تظهر بأنها وثيقة مراقبة من مسؤولي الجودة والتطوير كما يندرج دليل نظام الجودة كما يلي:

- النظام الإجتماعي: يشمل على ثقافة المؤسسة، القيم، المعايير، الإتجاهات، الأدوار المتوقعة ، نوعية العلاقات الاجتماعية بين العاملين كأفراد نظامن المكافآت أنماط السلوك والتعاملات بين الأفراد وأنماط الاتصال بهم.

- النظام التقني: يشمل على الأدوات، الممارسات، الأساليب الكمية التي تقيس وتتبع خطوات إتمام العمل داخل المؤسسة والتي من خلالها يمكن تطوير أساليب نظم العمل داخل المؤسسة وذلك وفق قاعدتين هما: خدمة العميل وتحقيق رسالة المؤسسة.

- النظام الإداري: ويشتمل عدة عناصر هي: البناء التنظيمي، السياسات مستويات السلطة، أنماط القوة داخل المؤسسة ، أهداف رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم، توجيه تنسيق تكامل ورقابة تنظيمية.

02- إختبار القيادة على تسيير العمل في ظل مفاهيم الجودة:

يعد ذلك من المهام الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ،حيث أن القائد في ظل إدارة الجودة الشاملة يكون هو المحفز الرئيسي على التعبير الإيجابي لصالح تطبيق الجودة الشاملة ويشير إلى ذلك وديمنع من خلال طرح مجموعة من الأسئلة حتى يتم إيضاح تلك الصلة وهي:<sup>1</sup>

- هل يمكن تطبيق الفلسفة الجديدة لنظام إدارة الجودة الشاملة دون قيادة واعية بأبعاد مفاهيم الجودة الشاملة؟

<sup>1</sup> - محمد سرور الحريري: طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،

- هل يستطيع العاملون التعبير عن آرائهم بكل صراحة في حالة عدم تواجد القيادة الواعية بأهمية ذلك مفاهيم الجودة الشاملة؟

- هل يمكن أن يشعر العاملون بأنهم جزء أساسي من النظام دون توفير تلك القيادة؟

ب- تحديد رسالة المؤسسة: إن تحديد رسالة المؤسسة بكل دقة ووضوح يؤدي الى وضع أهداف لكل نظام فرعي من أنظمة المؤسسة ومن ثم يمكن تحديد المستويات المطلوب تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يمكن قياس مدى تحقيق ذلك من خلال مجموعة من المقاييس التي تعمل على تطوير الأداءات لتحقيق تلك الرسالة.

- تحديد ثقافة المؤسسة: عند تطبيق الجودة الشاملة يجب إحداث تغيير في قواعد المؤسسة ومفاهيمها وأساليبها وعملها وقيمتها واتجاهاتها ومعاييرها.

- إدارة الفرق: توجد أنواع من الفرق التي يربط وجودها بضمان تطبيق فعال لإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات وضمان الفريق القائد الذي يطلق على المسؤول عن الإدارة الإستراتيجية لعمليات الجودة.

و تحدد مسؤولياته في وضع السياسات والاهداف العامة و القوانين و التشريعات اللازمة لذلك ، و يتكون من : الفريق الوظيفي الذي يتكون من نفس نوعية العملو يكون العاملون فيه متطوعين ، و هذا الفريق يكون مستمرا و فريق الوظائف المرتبطة بفريق المهام و يتكون من اعضاء لهم وظائف متعددة يهدف الى حل مشكلات طارئة و يتم اختيار هذا الفريق من قبل الفريق الاول و ينتهي عمل هذا الفريق بمجرد حل المشكلة .

-ان تحقيق الجودة يتطلب توفر الشروط التالية :<sup>1</sup>

\*التخطيط لضمان الجودة :

<sup>1</sup> - محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص ص 46-47

## الفصل الثالث:

-اعداد خطة تنفيذية و مراجعة أنشطة المؤسسة ، و مجالات العمل و متطلبات العمل ، و ما ينبغي تفاديه مع كل خطوة في النشاط.

-وضع قواعد العمل الادارية و هي عبارة عن خطة مفصلة دقيقة تصف الجراءات الادارية لعمل مؤسسة.

-نشر المعايير القياسية بمعنى وصولها الى الفئة المستهدفة و التأكد من مدى فهمها و تقبلها و القيام بتنفيذها بطريقة صحيحة فليس من المهم وضع المعايير انما الالم هو معرفة جميع هذه المعايير و تطبيقها في مجال العمل .

-مراقبة الجودة و هذه الخطوة تتم باستمرار في جميع البيانات الخاصة مؤشرات معينة و تحليلها لمساعدة القادة على تحديد مدى تنفيذ الانشطة طبقا لخطة ، و مدى تأثير هذه الانشطة في القطاع المستهدف .

\*تحديد فرص التحسين و يتم ذلك عن طريق :

-اختيار خدمة او منطقة للتركيز عليها .

-اختيار مشكلة معينة او فرص للتحسين في الخدمة.

-تحديد المشكلة التي تواجه القادة في تحقيق الجودة.

-تحليل المشكلة و دراستها لتحديد الاسباب الجذرية للمشكلة و سرعة الوصول الى حل لها .

-اختيار الحل المناسب للمشكلة و تصحيحها و يتضمن ادراج هذه الحلول الممكنة ووضع

معايير اختيار حل للتنفيذ و صياغة الحل بطريقة علمية ممكنة التنفيذ على ا لا يؤثر على

العالمين .

-تنفيذ الحل عبر مراحل منها التخطيط للحل ثم التنفيذ بخطوات محددة ، و تفحص مواصفات النجاح و الاجراءات و انواع المقاومة للحل مع اتخاذ الاجراءات الصحيحة لمراقبة التنفيذ .

### 3- نظام ادارة الجودة الشاملة كإحدى الاستراتيجيات التنافسية :

#### أ- ادارة الجودة الشاملة و وظيفة تسيير الموارد البشرية :

-تعرف وظيفية تسيير الموارد البشرية بانها : عملية الاهتمام بكل ما هو يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لكي تحقق اهدافها و هذا يشمل الاشراف على استخدام هذه الموارد و صياغتها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق اهداف المنظمة و تطويرها .<sup>1</sup>

-و يمكن التماس تأثير ادارة الجودة الشاملة على أنشطة وظيفية تسيير الموارد البشرية من خلال بعض الاجراءات على المسيرين القيام بها . و التي تمكن المؤسسة من كتساب الميزة التنافسية و يمكن تلخيصها فيما يلي :

-وضع برامج لتدريب الافراد على نظام الجودة الشاملة .

-تنظيم العاملين بدقة من اجل تسهيل مشاركة الافراد في تحسين المنتجات و العمليات .

-ان القيام بانشطة وظيفية متمثلة في تسيير الموارد البشرية يكون يهدف تأكيد الجودة الشاملة .

-وضع حوافز للعاملين من اجل تشجيعهم على ابراز مقترحاتهم و معلوماتهم حول العمليات و غيرها .

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكطري: تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2003،ص273

## الفصل الثالث:

كما يمكن النظر ايضا الى جودة المورد البشري و الذي يعبر على ان المورد البشري مرتبط بإدارة الجودة الشاملة . و ما يمتلكه من قدرات و كفاءات عالية في مجال مهنية داخل المؤسسة .

د- ادارة الجودة الشاملة و الادارة الاستراتيجية : تعتبر الادارة الإستراتيجية من اهم أساليب الفكر الاداري الحديث ، في مختلف المؤسسات الاقتصادية فهي تتمثل في مجموعة الأنشطة و الخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء اهداف المنظمة مع رسالتها . و رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة و كفاءة عالية ، فهي تبين الاتجاه المستقبلي للمنظمة و اختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك .

و لذلك فالادارة الاستراتيجية تهتم بتحديد مسار المؤسسة على البعد و الحفاظ عليها ، حيث ان هذا المسار يتحدد بمختلف عناصر المؤسسة و بيئتها ، و من بين هذه العناصر هي ادارة الجودة الشاملة و تظهر هذه العلاقة في :

-ارساء قواعد التخطيط الاستراتيجي وفقا لمبادئ الجودة الشاملة .

-ضرورة معرفة التغيرات الاستراتيجية ذات العلاقة بالجودة الشاملة .

-تقويم الواقع التنافسي للمؤسسة و معرفة نقاط قوة و ضعف المؤسسة لتصحيح الخلل .

-تحديد الاهداف الاستراتيجية للجودة الشاملة و اولويات المؤسسة التنافسية ، و المجالات الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة بها .

-ضرورة العمل على التأثير الايجابي للإدارة الاستراتيجية على مختلف المجالات : كالمنافسين ، الموارد البشرية، لخلق الميزة للمؤسسة .

ج- ادارة الجودة الشاملة و نظم المراقبة : تعد الرقابة من اهم وظائف التسيير و الاكثر تميزا ، حيث تبحث عن الاسباب المؤدي الى الازطاء في مختلف العمليات<sup>1</sup>.

فدور الرقابة داخل اي نشاط من أنشطة المؤسسة ليس فقط البحث عن هذه الانحرافات واسبابها بل يتعدى الى عملية استكمال التميز الذي تبحث عنه المؤسسة ، و لذلك فان احسن طريقة للرقابة هي عدم الانتظار وقوع الازطاء بل محاولة التوقع مسبقا لاسباب هذه الازطاء و محاولة تصحيحها خاصة ، خاصة في المجالات الكبرى و التي منها ادارة الجودة الشاملة ، و ذلك من خلال :

-منع تكرار الازطاء السابقة من اجل مواصلة تحسين المنتجات و العمليات التي تقوم بها ادارة الجودة الشاملة .

-تلتزم مبادئ ادارة الجودة الشاملة القائمين على نظم المراقبة بالانتاج ، وضع نظم لرقابة السوق ، المنافسين ، و الموردين و الزبائن .

- ضرورة الالتزام بالمعايير و المقاييس العالمية اثناء القيام بعملية الرقابة .

- التعديل في الخطط و البرامج و القرارات عند حدوث خلل ما .

#### 4- اهم عناصر و وظائف ادارة الجودة الشاملة :

##### أ- عناصر ادارة الجودة الشاملة :

يقوم منهج ادارة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات و العناصر الاساسية كما اه لا يوجد اتفاق على تلك العناصر فهي تختلف حسب طريقة و تصنيف كل باحث<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ، الدار

الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص21

<sup>2</sup> - رعد عبد الله الطائي وعيسى قدامة: ادارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص33

## الفصل الثالث:

\*يذهب توماس (1995) : الى تحديد عناصر ادارة الجودة الشاملة في اثني عشر عاملا و هي : القيادة الملتزمة ، التبني و الاعلان عن ادارة الجودة الشاملة ، العلاقات الحميمية مع المستهلك ، العلاقات الحميمية مع المورد المقارنة المرجعية ، زيادة التدريب ، التنظيم المفتوح ، تمكين العاملين المعيب الصفري ، العمليات الصناعية المرنة ، عمليات التحسين ، القياس

\*و تعتمد منظمة JUSE اليابانية : العناصر العشرة التالية : الرؤيا الاستراتيجية و القيادة ، المفاهيم و القيم و الطرق العلمية ، الموارد البشرية ، المعلومات نظام الادارة ، نظام ضمان الجودة ، نظم الادارة الوظيفية المتكاملة ، العلاقات مع المستهلكين ، العاملين ، المجتمع و الموردين ، و جملة الاسهم ، وضع اهداف المنظمة و تحديد رسالتها .

\* و يرى JUSE (2002): ان العناصر تشمل كل من :

-المفاهيم الاساسية : و هي تركز على المستهلك ، التحسين المستمر ، قيمة كل العاملين.

-القوى الاساسية : وهي :

-الاصطفاف : اي وجود الرسالة و الرؤيا ووضوح الدور لكل فرد من الافراد في تنفيذها .

-الصفة و الارتباط : اي اعتماد منظور النظم او الادارة العلمية في النظر للمنظمة و الانشطة التي تجري فيها .

-التكرار : اي تطبيق النجاحات في مجال معين على مجالات اخرى .

-العمليات الحاسمة : و هي تخطيط الجودة ، السيطرة على الجودة .

-المرتكزات الاساسية : و هي نظام الجودة ، شراكة المستهلك و المورد ، مشاركة كل من العاملين ، القياس والمعلومات ، التعليم و التدريب.

### ب- وظائف ادارة الجودة الشاملة :

-اشار احمد محمود (2002) ان ادارة الجودة الشاملة تلعب دورا اساسيا في تحقيق فاعلية و كفاءة الاداء للمنظمات المختلفة لمواد الانتاجية منها او الخدمية ، حيث اورد اهم الوظائف التي تسعى ادارة الجودة الشاملة لتحقيقها:<sup>1</sup>

\*في ظل بروز ظاهرة العولمة فان الجودة تعتبر مفتاح اساسي في التصدي للمنافسة الدولية التي تعترف بالأداء الانتاجي و الخدي لتحقيق الاستقرار و الاستمرار .

\*المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للفرد و المجتمع على حد سواء ، وتطوير الميادين الاستثمارية و زيادة الانتاجية .

\*التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا و تحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين و المترقبين .

\*الاستخدام الامثل للطاقات البشرية ، و تطوير امكاناتها الهادفة .

\*تحسين برامج التدريب و التطوير ، و الاستخدام الهادف لإبعادها.

\*ان ادارة الجودة الشاملة تعتبر مدخلا اساسيا في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ، من خلال استمرارية التحسين مع البيئة الخارجية .

<sup>1</sup> - فواز التميمي و احمد الخطيب ، متطلبات التأهيل للايزو 9000 جدار الكاتب العالمي للنشر والتوزيع، الاردن،

\*التركيز الكبير على الدور الوقائي بدلا من الدور العلاجي و هذا من شأنه تقليص التكاليف الناجمة عن الاجراءات العلاجية .

\*استخدام الوسائل و الاساليب الاحصائية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق كفاءة و فعالية الاداء في المجالات الانتاجية و الخدمية .

### 5-علاقة القيادة الادارية بإدارة الجودة الشاملة :

-التزامات القيادة الادارية اتجاه ادارة الجودة الشاملة :

1- من حيث الادوار :

الوظيفية :

-توزيع المهام و المسؤوليات على المرؤوسين توزيعا واضحا ليعرف كل واحد منهم ما هو مطلوب منه ، و تطوير ادائهم باستمرار و جعلهم جاهزون لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق ادارة الجودة الشاملة

-تفويض السلطة لمرؤوسيه بضرورة الاتصال بهم باستمرار من خلال العملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغبات و مساعدة مرؤوسيه في حل مشكلاتهم .

و حل أي نزاع ينشأ بينهم بسرعة ، و جعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار بينه و بين مرؤوسيه .<sup>1</sup>

-تبني مبدأ الصراحة و الثقافية في مناقشة المشكلات مع مرؤوسيه ، و هذا ما ينتج عنه الثقة و التعاون على تحقيق الأهداف المشتركة .

<sup>1</sup> - حافظ فرج احمد: الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عالم الكتب ، القاهرة، مصر، 2007،ص172

-البحث عن فرص التحدي لتغيير و النمو و الابتكار و التطوير و تحمل المخاطر و التعلم من الأخطاء المصاحبة للتنفيذ و بالتالي القدرة على التخطيط للنجاحات التي تشجع على التقدم المستمر.

### ب- من حيث مواجهة التحديات :

تحتم التحديات العالمية المعاصرة على المنظمات انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات و استثمار الطاقات الانسانية الفعالة في الاداء التشغيلي و التسويقي بمرونة و كفاءة و فعالية اكبر ، و من اكثر الجوانب الادارية الهادفة هي ادارة الجودة الشاملة التي اصبحت سمة مميزة لمعطيات الفكر الانساني الحديث . و الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تشجع العاملين على العمل ضمن فريق واحد ، مما يخلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين ، كما انها تعني اشتراك و التزام الادارة و العاملين في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل و ما يفوق توقعاته .

### ج- من حيث مقاييس الرقابة :

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

-الطرق و الادوات النوعية لمراقبة الجودة : ويقصد بها تلك الوسائل غير الإحصائية التي تمتلكها المؤسسة في مستويات الجودة في كل اقسامها ، و من اهم هذه الطرق و الأدوات نجد:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد سمير احمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية ،دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،

\*المراقبة الذاتية : ان مسؤولية الجودة مسؤولية بضاعية ، لذلك من الضروري ادراك كل فرد لدوره حيث يكلف كل عامل في المؤسسة يأخذ احتياظه قبل الشروع في اية عملية . ثم مراقبة مدى مطابقة ادائه لحاجات زبائنه و على هذا الاساس يصح عليه رفض كل منتج معيب و القاء المسؤولية على الشخص الذي يأتي قبله في حلقة الانتاج ، تفيد هذه النظرية كثيرا في التقليل من تكاليف الاصلاح و اعادة العمل

\*العصف الذهني : و هي طريقة تهدف الى البحث عن الافكار الجديدة و تصنيفها لحل المشاكل او تحديد اسباب مشكلة ما و يمكن تعريف العصف الذهني على انه وسيلة للحصول على كم هائل من الافكار من مجموعة الافكار في وقت قصير.

### -الطرق و الادوات الاحصائية لمراقبة الجودة:

هي طريقة كفيلة لايضاح المشاكل و تحديد اسبابها ثم محاولة تصحيحها و من اهمها ما يلي :

-تخطيط عضم السمكة =(مخطط السبب و النتيجة) :

يعرف تخطيط عضم السمكة عند بعض خبراء الجودة الشاملة بتخطيط شيكاوا حيث تظهر المشكلة و العيب عند راس التخطيط ثم يتفرغ في العمود الفقري و يمكن ان يوضح هذا المخطط مدى تأثير المشكلات مع بعضها البعض و يسمح بإظهار المشكلات بشكل واضح.

\*خرائط باريتو : صاحب هذه الخرائط هو الاقتصاد الايطالي "باريتو" و تستخدم لمواجهة مشكلة تشتت تركيز الرداءة حول السبب الرئيسي لرداءة الجودة و تستند هذه الطريقة على افتراض اساسي ان 80 من مشاكل الجودة انما ترجع الى 20 من المسببات ، بالتالي فان

المؤسسة يجب عليها ان تبحث على السبب الرئيسي الذي قد يؤدي الى عدم التطابق مع رغبات و احتياجات المستهلك و ان تولي هذا السبب 80 من اهتمامها .

### -العوامل المشتركة بين القيادة و ادارة الجودة :

الشاملة :

-يناقش القائد برنامج التدريب الاداري ، و تعتبر القيادة مهمة حيوية من حيث علاقتها بادخال و تنفيذ ادارة الجودة الشاملة ، و تعتبر القيادة الفعالة الموجهة الهدف مطلبا سابقا لبقاء طويل الامر للمؤسسة .

و التعرف على ادارة الجودة الشاملة و القيادة ، سنعرض تسعة ابعاد اساسية تعد عوامل مشتركة و اساسية بين القيادة و ادارة الجودة الشاملة هذه الابعاد هي :<sup>1</sup>

### \*مراحل ادارة الجودة الشاملة :

يتضمن بدء عملية ادارة الجودة الشاملة اربع مراحل هي على النحو التالي :

-تتضمن المرحلة الاولى فكرة عامة عن الجودة ، حيث تقوم الادارة العليا بتعريف الجودة و تتضمن المرحلة الثانية تخطيط الجودة الاستراتيجي و الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج التحسين (مثل القيادة ، المعلومات ، و التحليل التخطيط الاستراتيجي ، تطوير الموظفين ، العمليات التجارية ، نتائج المشروعات التجارية و الصناعية ، و ارضاء الزبائن) و يتم ربط هذه المناطق باهداف الشركة الرئيسية و هي ارضاء الزبائن ، ارضاء اصحاب الشركة و ارضاء الموظفين.

<sup>1</sup> - باسل فارس قنديل: اثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية " دراسة تطبيقية على المنشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة ، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص24

اما المرحلتين الثالثة و الرابعة من بدء ادارة الجودة الشاملة فنتضمنان التعليم و التدريب لكل شخص في الشركة بداية من الادارة العليا و حتى جميع الموظفين و التحسين المستمر فيما يتعلق بتحسين الاعمال التجارية و تحسين العمل اليومي .

### \*النموذج المناسب للقائد :

-من المؤكد ان نجاح عملية ادارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة اعتمادا كاملا على الادارة و ايضا على ادراك الادارة بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة و على عاتق الادارة وحدها تقع المسؤولية المطلقة لتحضير و تنفيذ ادارة الجودة الشاملة و يجب ان تخضع عملية اختيار القائد لإدارة الجودة الشاملة لمقاييس دقيقة بالنسبة لنوعية القيادة حيث يجب ان تناط قيادة عملية تنفيذ الجودة لشخص واع تماما للجودة الشاملة ، و يفهم ان الجودة تشمل كافة الانشطة و المهام اي ان الشخص الذي سيقود الجودة واع تماما للجودة الشاملة و يفهم ان الجودة تشمل كافة الانشطة و المهام ، اي ان الشخص الذي سيقود الجودة يجب ان تتوفر لديه الشخصية النشيطة و الرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة فبدون اعطاء مثال من خلال المثابرة و التصميم للحصول على الاشياء الصحيحة لا يستطيع قائد الجودة ان يحدث في الموظفين الاحساس الصحيح للجودة .

و تحتاج برنامج قيادة الجودة ايضا للسمات العامة التي تربط بالقيادة مثل : الخبرة ، المنافسة ، الاستقامة ، الثبات و الثقة العالية، بالإضافة الى ذلك فان القائد الجيد تتوفر لديه مهارات الاتصال مع الافراد و المرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة للموظفين من اجل تحقيق النتائج التي تناسب مع امكانياتهم و يجب ان تعتمد القيادة على قدرة معالجة الخلافات و الصراعات و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

-التطوير الاستراتيجي للجودة : و تتطلب قيادة برنامج الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد ان يفهمها و كذلك وضع اهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعا ،

و يجب وضع الاهداف ضمن اطار عمل لجدول زمني محدد و الذي يشكل جزءا من الخطة الاستراتيجية و يمكن تسهيل متابعة التقدم في تحسين الجودة باختيار عدد محدد من المؤشرات الاساسية ، و يجب على قائد الجودة التأكد من وجود اجراءات واضحة و ثابتة لمراقبة هذه المؤشرات و من المهم استغلال التغذية العكسية من اجراءات المراقبة بشكل مناسب اعلام الموظفين بالنتائج و حتي تصبح عملية تحسين الجودة حقيقية بالنسبة لهم ، يجب عرض النشاطات للموظفين في خطوات مدروسة ، و يجب ان يكون عدد النشاطات المعروضة محددا ووصفها و عرضها بوضوح مع شرح كل نشاط نوعي بطريقة مختصرة و بمصطلحات علمية و يمكن ان يكون البرنامج التدريبي المصمم بشكل جيد اداة فعالة في عمل الجودة و يكون الهدف الرئيسي للبرنامج هو اعلام الموظفين و اشراكهم و حفزهم للتأكد من ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة واضح و مقبول لدى كل فرد.<sup>1</sup>

### -كيف يستفيد الموظف من الجودة :

-ان الاهداف الثلاثة للمؤسسة يمكن تحديدها كما يلي : ارضاء الزبائن و ارضاء صاحب العمل و ارضاء الموظفين ، و قد يبدو لبعض الموظفين ان ادخال الجودة الشاملة سوف يعني رضا اقل بالنسبة لهم ، حيث سوف تقلل عوض العمل الاضافي و المخصصات و في هذا السياق و من المهم التوضيح و منذ البداية ان الحصول على جودة اعلى سوف يفيد جميع موظفي المؤسسة ، و يجب النظر الى تحسين الجودة من خلال الحصول على رضا اكبر للزبائن و اصحاب العمل ، و كذلك بقاء المؤسسة لاطول فترة ممكنة و يجب على الموظفين ان يفهموا ان وظائفهم تعتمد على بقاء المؤسسة و ان البقاء يعتمد على جودة اعلى .

<sup>1</sup> – boedwardsson bertil thomsoin and johon. Quality of service : marakcting it relly work. New York. Hill book company.1994.p57

-الاسلوب الموجه للعمليات : و يعني اعتبار نشاطات المؤسسة على انها وحدة متكاملة ، و ليست كادارات مجموعة منفصلة ذات مهام عمل مختلفة ، فعلى سبيل المثال تتضمن عملية اعداد الفترة مشاركة عدة وحدات تنظيمية من قراءة عدد الزبون مرورا بإصدار الفورة الى تسجيل القيمة المالية المطلوبة تحصيلها . و لا يعتبر الامر سهلا دائما ، حيث يعتاد الموظفون على انتظار اعداد الامور ، و عمل فقط ما يطلب منهم او ما اعتادوا عمله .

و على القائد معرفة الموظفين الذي فهموا الاسلوب الموجه للعمليات و اقتناعهم لتشجيع زملائهم على المشاركة و كثيرا ما تساعد البرامج التدريبية المصممة بشكل جيد ، والمشروعات الخاصة على نشر استيعاب الاسلوب الموجه لعمليات تتطلب القيادة المثابرة بالثبات في اعطاء المكافآت ، و غالبا ما يكون التقدير للسلوك الذي يعزز الجودة و كذلك الثبات في رفض السلوك و التأثيرات غير المرغوبة المعاكسة ، و من الصعب تجاوز ضغط المجموعات غير الرسمية او القادة الذين يمثلون اهتمامتهم الشخصية فقط ، و يجب على القادة عملية ادارة الجودة الشاملة المبادرة بتحضير الطرق والوسائل للتخلص من الضغط.

### \*مكافاة تحسينات الجودة المثبتة :

و تتنوع مكافآت تحسينات الجودة المثبتة حسب الثقافات المختلفة ، و في معظم الاحيان يجب استخدام جميع المكافآت المتاحة ، و يجب تذكر ان الدفعات المنتظمة سوف ينظر اليها على انها جزء طبيعي من الراتب و سوف تفقد تأثيرها على المدى البعيد . كما ان كلمات الثناء بدون مكافآت مناسبة تأخذ الاشكال التالية : شهادات تقدير ، ترقية ، زيادة مالية ، اعلان عن الشخص او الاشخاص الذين حققوا نتائج متميزة ، و من المهم جعل المكافآت شخصية بقدر الامكان حتى يشعر الموظف بالرضا الفردي ، و يجب مكافاة

الفرق ايضا ، فسوف يؤدي ذلك على المدى البعيد الى تعزيز مفهوم العمل الجماعي و يجعل من الجهود المبذولة في الجودة جزءا من واحداتهم اليومية .

### \*الجودة جزء من القيادة :

-ان القيادة و ادارة الجودة الشاملة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض ، ولا يمكن اعتبار عملية الجودة انشطة منعزلة عن باقي اعمال المؤسسة بل تشكل جزءا ضروريا من اعمالها فمن ناحية لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة و مناسبة ، و من ناحية اخرى فان حقيقة اعتبار الجودة جزء متكامل من عمليات من عمليات الشركة يعني ان الجودة وسيلة من وسائل ادارة الشركة و قبل كل شئ في الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق اهداف المؤسسة الاساسية وهي : ارضاء الزبائن وارضاء اصحاب العمل و ارضاء الموظفين .

### خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى أن إدارة الجودة الشاملة هي نظام ومنهج إداري قائم على مبادئ وأسس ويعتمد على أساليب وأدوات إستراتيجية بعيدة عن العشوائية في التطبيق لها أهمية وأهداف إيجابية تدعم المؤسسة من ناحية التسيير وتقديم الخدمة الجيدة التي تحقق رضا المستفيد على جانب ذلك وجود ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة قائمة على الولاء والرضا والسعي نحو تحقيق الأهداف من خلال القيادة الفعالة التي تستخدم فرق العمل وتستغل الموارد البشرية المتاحة أحسن إستغلال من خلال إدارة الجودة الشاملة التي تحقق للمؤسسة الميزة التنافسية والإستمرارية وتقضي على الفوضى والعشوائية في التسيير الإداري وحل مختلف المشكلات التي قد تحدث بمواكبة مختلف التغييرات على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، إنن فتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة له إيجابيات محققة من خلال تقليص العمليات الادارية والتقليل من الشكاوي لدى العاملين وما يدفع بالمؤسسة الى التطلع إهداف مستقبلية والاستمرارية في التحسين.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة

أولاً: الإطار المنهجي:

1-مجالات الدراسة

2- منهج الدراسة

3-تقنيات الدراسة

ثانياً: الإطار التحليلي للدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات

ثانياً مناقشة نتائج الدراسة

1-مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

2-مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة:

### 1-مجالات الدراسة

-المجال المكاني:

-يتمثل المجال المكاني للدراسة الميدانية في المجال الجغرافي أو البيئة التي أجريت فيها الدراسة وكان ذلك في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، أقسام العلوم الاجتماعية ( قسم الاجتماع، قسم علم النفس، قسم الفلسفة) حيث تم توزيع أسئلة الإستمارة على الاساتذة في الاقسام الثلاثة بحيث يوجد في كل قسم من الأقسام الثلاثة رئيس قسم وموظفين إداريين ومجموعة أساتذة برتب علمية مختلفة: أستاذ مساعد ب.

أستاذ مساعد أ، أستاذ محاضر أ، أستاذ محاضر ب، أستاذ تعليم عالي .

-المجال الزمني: وهي الفترة الزمنية التي تم فيها توزيعها أسئلة الإستمارة على مجموعة من الاساتذة في كل قسم من الاقسام الثلاثة كان ذلك خلال بداية شهر ماي إلى غاية نهاية شهر جوان وهي المرحلة التي تم فيها تفريغ البيانات في جداول إحصائية والتي من خلالها تم الوصول إلى نتائج الدراسة.

\*المجال البشري للدراسة:

-يتمثل المجال البشري لدراستنا في مجموعة الأساتذة في قسام العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سويداني بوجمعة قالمة- الجزائر بحيث قدر عددهم ب 49 أستاذ في الاقسام الثلاثة .

-قسم علم الاجتماع: 23

-قسم علم النفس: 16

-الفلسفة: 10

تم توزيع أسئلة الإستمارة على 25 أستاذ من خلال الإعتماد على عينة عشوائية بحيث كان الاسلوب المعتمد أسلوب المسح بالعينة .

-قسم علم الإجتماع: 12

-قسم علم النفس: 08

-قسم الفلسفة: 05

2-منهج الدراسة:

-تعتبر الدراسة دراسة وصفية ولقد اعتمدنا فيها على المنهج الصوفي التحليلي والذي يعرف بأنه:

-مجموعة العمليات الإجرائية والتطبيقية من أجل التعرف على خواص الظاهرة المدروسة والمعلومات اللازمة<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح خطوات هذا المنهج في دراستنا الحالية:

-إختيار الظاهرة دراستها والقيام بدراسة إستطلاعية حول الموضوع من أجل تحديد الإشكالية بصورة عملية دقيقة.

-تحديد الادوات المستخدمة في جمع البيانات.

-جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

---

<sup>1</sup>-فاضلي إدريس: الوجيز في المنهجية والبحث العلمي ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص60.

-التحقق من البيانات التي تم جمعها حول موضوع الدراسة.

-القيام بعرض النتائج وتصنيفها وتنظيمها وتفسيرها .

-الوصول إلى إستخلاص النتائج.

### 3-تقنيات الدراسة:

-الإستمارة:

-هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الافراد وتسمح بإستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية، كما تعد الإستمارة أقل وسائل جمع البيانات تكلفة كما يمكن الحصول عن طريقها على بيانات إجابات عدد من الافراد وبأقل جهد ووقت بالإضافة إلى سهولة تقنياتها أكثر من أي وسيلة أخرى كما تعرف بانها أدوات للتحقيق والقياس من خلال أسئلة توجه إما أفراد العينة ونادرا ما تكون قابلة لإعادة الاستخدام في دراسة أخرى ولتطبيق هذه الاداة فقد تكونت إستمارة البحث من 03 محاور رئيسية تحتوي في مجملها على 26 سؤال: <sup>1</sup>

\*المحور الاول: البيانات الشخصية للمبحوثين

\*المحور الثاني: الصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري

\*المحور الثالث: الصفات المهنية النوعية للقائد الإداري

ومن خلال أداة الاستمارة تم جمع المعلومات وعرضها في جداول إحصائية من أجل تحليلها والوصول إلى نتائج هذه الدراسة.

<sup>1</sup>-عبد الباسط متولي خضر: أدوات البحث العلمي وخطة إعدادة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014، ص189.

ثانياً: الإطار التحليلي للدراسة

أولاً: تحليل البيانات:

-المحور الاول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 01 يبين توزيع مجتمع البحث حسب الجنس.

النسبة لمئوية	التكرارات	الجنس
64%	16	ذكر
36%	9	أنثى
100%	25	المجموع

\*نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين من جدول الذكور حيث قدرت النسبة 64% وهذا راجع إلى أن تطبيق البرامج القيادي يحتاج إلى جنس الذكر أكثر من الإناث والتي قدرت نسبتهم في الجدول أعلاه بـ 36%.

\*الجدول رقم 02 يبين توزيع مجتمع البحث حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
28%	7	35-30
40%	10	40-35
8%	02	45-40
8%	02	50-45
16%	04	50 فما فوق
100%	25	المجموع

\*تشير البيانات الإحصائية أن غالبية المبحوثين في الفئة العمرية 35-40 أي بنسبة 40% وهي فئة عمرية تكتسب خبرة وتجارب مهنية سابقة في مجال التعليم وخاصة التعليم الجامعي.

كما تتمتع هذه الفئة بقدرات فكرية ونشاط في إنجاز المهام ومزاولة المهنة كما تشارك هذه الفئة في مختلف المؤتمرات الجامعية بتمثيل الجامعة فما يخص كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

في حين قدرت نسبة 30-35 بـ 28% وهي فئة عمرية شبانية تمتلك شهادات جامعية أكاديمية مثقفة وواعية في ما يخص التعامل مع الشباب الجامعي.

وقدرت فئة 40-45 بنسبة 8% وفئة 45-50 بـ 8% وهي فئات تتشابه في امتلاك القدرات الفكرية والخبرة المهنية في ما يخص الإشراف على الطلبة في إنجاز مذكرات التخرج والدراسات الميدانية.

أما بالنسبة إلى فئة 50 فما فوق فقدرت النسبة بـ 16% وهي فئة تتميز عن باقي الفئات الأخرى لما تملكه من خبرة مهنية وعلمية وأكاديمية في ما يخص مجال البحث العلمي والأكاديمي والإشراف على رسائل الدكتوراه لما تحمله هذه الفئة من رتبة عملية متمثلة في أستاذ محاضر تعليم عالي ومتحصلة على شهادات وترقيات في السلم المهني.

الجدول رقم 03:

يبين التحصيل الدراسي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
%0	/	ماجستير
%100	25	دكتوراه
%100	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن غالبية المبحوثين متحصلين على شهادة الدكتوراه وكون المبحوثين أساتذة في أقسام الجامعة فهذه الشهادة شرط أساسي لمزاولة مهنة التدريس في المؤسسة الجامعية.

الجدول رقم 04: يبين توزيع مجتمع البحث حسب الرتبة العلمية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
%28	7	أستاذ مساعد ب
%36	09	أستاذ مساعد أ
%12	3	أستاذ محاضر ب
%8	02	أستاذ محاضر أ
%16	04	أستاذ تعليم عالي
%100	25	المجموع

\*من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة تركزت في الفئة أستاذ مساعد أ أي بنسبة 28% وتليها فئة أستاذ مساعد ب والتي قدرت ب 36% بحيث يسعى القائد الإداري إلى إقامة إتصالات وعلاقات جيدة مع هذه الفئات في المؤسسة الجامعية من أجل تحقيق التطوير والتحسين لمواجهة التحديات ومنع وقوع الاخطاء داخل المؤسسة من خلال الرقابة الوقائية أما بالنسبة إلى تقنية الفئات الاخرى فقدت نسبت أستاذ محاضر ب 12%

وأستاذ محاضر أ ب 8 % بحيث يتم التنسيق بين القائد الإداري وهذه الفئات من الرتب العلمية والتي يتحصل عليها الاساتذة بفضل سنوات الخبرة من اجل خلف ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة أما بالنسبة إلى فئة أستاذ تعليم عالي فقدرت النسبة ب 16% وهي فئة تمتلك خبرة مهنية وعلمية في مجال البحث العلمي والتدريس كما يتم التركيز على هذه الفئة في المؤسسات الجامعية من أجل تحقيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

**الجدول رقم 05: يبين توزيع مجتمع لبحث حسب أقسام العلوم الاجتماعية**

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
48%	12	اقسم علم الاجتماع
32%	08	قسم علم النفس
20%	05	قسم الفلسفة
100%	25	المجموع

ونلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة تركزت في الفئة ، قسم العلوم الاجتماعية والتي قدرت ب 48% بحيث قسم العلوم الاجتماعية أكبر قسم يحتوي على الأساتذة لما له دور في تكوين وتعليم الطلبة الجدد العاملين لشهادة البكالوريا اي بنسبة أولى جامعي جذع مشترك علوم إنسانية واجتماعية قسم العلوم الاجتماعية نظام LMD.

أما بالنسبة لبقية الفئة الأخرى فقدرت نسبة فئة قسم علم النفس ب 32% فيقل عدد الاساتذة في هذا القسم مقارنة يقسم العلوم الاجتماعية بحيث أن علم النفس تخصص يختاره الطالب بعد العام الأول جذع مشترك وإختياره لهذا التخصص بعد ملئ إستمارة الاختيارات الخاصة بالتخصصات والنجاح في هذا العام الدراسي بمجموع نقاط يوهله لذلك يقل عدد الأساتذة مقارنة بقسم العلوم الاجتماعية الذي يحتوي العدد الكبير من الطلبة وكما هو الحال فيما يخص قسم الفلسفة والذي قدرت نسبة ب 20%.

الجدول رقم: 06 يبين توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكررات	الفئات
52%	13	10-4
28%	06	16-10
4%	02	22-16
16%	04	22 فما فوق

\*نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تتركز في فئة (4-10) سنوات أي بنسبة 52% بحيث تختلف سنوات الخبرة من أستاذ إلى آخر في هذه الفئة أي يوجد من الأساتذة من يمتلك 5 سنوات خبرة والإختلاف موجود أيضا من 6 سنوات إلى غاية 10 سنوات وهذا راجع إلى الإختلاف في المدة التي إلتحق بها الاستاذ في منصبه بصفة رسمية.

أما بالنسبة لبقية الفئات الأخرى فافنية (10-16) يقابلها 06 أساتذة سنوات خبرة مختلفة من 10 سنوات إلى غاية 16 سنة خبرة وفئة (16-22) يقابلها 02 فالإختلاف وارد في هذه السنوات بحيث ينتقل الاستاذ من رتبة إلى رتبة عملية أخرى من خلال الخبرة والترقية يمرور السنوات.

أما بالنسبة لفئة 22 سنة، فما فوق يقابلها 04 أساتذة بنسبة 16% وهي أكبر فئة تمتلك سنوات الخبرة من 22 سنة خبرة فما فوق برتبة عملية متمثلة في أستاذ محاضر تعليم عالي.

كل هذه الفئات في المؤسسة الجامعية يمكن للقائد الإداري والذي يلعب دور رئيس قسم الاستفادة منها في خلق إتصالات فعالية وتفعيل فرق عمل وبحث علمي عن طريق حل الصراعات التنظيمية وإحلال التعاون من أجل تحديد هدف ثابت للمؤسسة وتحسين جودة المخرجات الجامعية.

المحور الثاني: الصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري الجدول رقم 07 يبين مدى توفر في القائد الإداري صفة اللغة بالنفس والإيمان بالقيم العمل الناجح

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
0%	25	نعم
100%		لا
100%	25	المجموع

يتضح من الجدول أن 84% من إجمالي مجتمع البحث يرون أن القائد الإداري تتوفر فيه صفة الثقة بالنفس والإيمان بالقيم العمل الناجح كون أن صفة الثقة بالنفس صفة ضرورية يجب أن تتوفر في القائد الإداري النوعي الذي يؤمن بالقيم العمل الناجح والتميز المتمثلة في الإلتزام والصرامة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة فمن خلال الثقة بالنفس يمكن للقائد الإداري النوعي خلق علاقات جيدة مع الأطراف الأخرى داخل المؤسسة والوقوف على مبادئ وقم العمل الناجح بشخصية قيادية فعالة تستطيع مواجهة مختلفة التحديات والعراقيل التي قد تواجه داخل التنظيم وخارجة وهذا ما تؤدي له نظرية السمات الشخصية التي تقرر أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية كالثقة بالنفس والنضج الاجتماعي والمهارة في إقامة إتصالات وعلاقات جيدة دخل التنظيم وخارجه .

الجدول رقم: 08 يبين مدى في القائد الإداري صفة الإستعداد لتحمل المسؤولية أثناء التسيير:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
88%	22	نعم
12%	03	لا
100%	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تركز في الفئة نعم أي بنسبة 88% بحيث كانت غالبية إجابات المبحوثين من الأساتذة في الأقسام متمثلة في أن القائد الإداري يمتلك صفة الاستعداد لتحمل المسؤولية أثناء التسيير كون أن القائد الإدارة مؤهل لتحمل المسؤولية ويمتلك خبرة سابقة في التسيير وناضج فكريا وعقليا لتحمل المسؤولية في حين نجد أن 12% من مجتمع البحث يصرحون أن القائد الإداري لا يمتلك صفة الإستعداد لتحمل المسؤولية أثناء التسيير وهذا راجع إلى وجود الكثير من الواجبات المهنية التي تحتاج إلى التنسيق مع مختلف الأعضاء .

الجدول رقم : 09 هل الفتند الإداري تتوفر فيه صفة الذكاء وسرعة البديهة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
16%	06	نعم
		لا
76%	19	إلى حد ما
	25	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تركزت في الفئة إلى حد ما أي بنسبة 76% بحيث كانت غالبية إجابات المبحوثين ان صفة القائد الاداري تتوفر فيه صفة الذكاء وسرعة البديهية وطلاقة اللسان إلى حد ما فكونه قائد إداري يجب أن تتوفر فيه هذه الصفات لكي يشغل هذا المنصب فالذكاء يجب ان يتوفر في القائد الاداري من اجل تفادي وقوع الاخطاء أثناء التسيير وسرعة البديهية في حل المشكلات المختلفة داخل التنظيم وطلاقة اللسان التي تساعده على التواصل بسهولة مع الاخرين وهي صفات شخصية يتميز بها القائد النوعي من اجل تحقيق التسيير بتميز ونجاح وهذا مائوكده النظرية الموقفية

في القيادة وهو ان القائد الناجح هو المتمكن من تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين وبالتالي الرفع من اداء المرؤوسين.

الجدول رقم 10 يمثل مدى توفر صفة المهارة وحسن الاداء والقدرة على التكيف مع مختلف المواقف:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
28%	07	نعم
		لا
72%	18	إلى حد ما
	25	المجموع

يوضح الجدول رقم: 08 أن أغلبية إجابة المبحوثين كانت إلى حد ما بنسبة 72% حول مدى توفر صفة المهارة وحسن الاداء والقدرة على التكيف مع مختلف المواقف كون صفة المهارة وحسن الاداء والقدرة على التكيف يجب أن تتوفر في القائد الإداري في مختلف المواقف وهذا ما تؤكد النظرية الموقفية للقيادة التي تؤكد أنه لا ينبغي التقيد بنمط احد للقيادة إذ أن القائد الناجح هو الذي يستطيع التأقلم مع جميع الظروف وإتخاذ القرار في الوقت المناسب يستطيع التأقلم مع جميع الظروف وإتخاذ القرار في الوقت المناسب.

الجدول رقم 11 يمثل مدى قدرة القائد الإداري على التعليم على التنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
16%	04	يملك القدرة
		لا يملك القدرة
84%	21	إلى حد ما
	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن غالبية إجابة المبحوثين كانت إلى حد ما حول مدى قدرة القائد على التنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم وذلك بنسبة 84% كون أن هذا الأخير يشغل هذه الوظيفة القدرة على التنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم يكون ذلك من خلال مجموعة من الافراد يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادي وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم هذا ما أكدته نظرية التنظيم الاجتماعي في القيادة حيث تمتلك أفكار ليكارت حول التنظيم الإداري على أنه تنظيم إنساني يتوقف بنجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه فيرى أن العوامل الهامة في التنظيم التي تحدد نجاحه هي: القيادة، الاتصالات.

الترابط داخل التنظيم الحوافز وعمليات التفاعل المتبادلة وإتخاذ القرارات المتبادلة.

الجدول رقم 12: هل القائد الإداري ماهر في إقامة إتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه؟

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
36%	09	نعم
		لا
64%	16	إلى حد ما
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن غالبية إجابة المبحوثين كانت إلى حد ما وذلك بنسبة 64% وتليها الإجابة بنعم بنسبة 36% حيث أن القائد الإداري ماهر في إقامة إتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه كون أن من يتم تعيينه في هذا المنصب تتوفر فيه المهارة في إقامة الاتصالات والعلاقات الجيدة داخل التنظيم وخارجه من أجل بقاء التنظيم واستمراره وهذا ما ذهبت إليه نظرية التوازن التنظيمي فقد أقام برنارد فهمه للتنظيم على إعتبره نشاطا تعاونيا وأن بقاءه وإستمراره يقتضي توافر الكفاءة والفاعلية وأن إستمرار مساهمة الأفراد في العمل يتوقف على الإشباعات التي يضمنها الافراد في عملية تحقيق الهدف إضافة إلى العمل على إيجاد المشجعات الكافية التعاون المطلوب من الافراد.

الجدول رقم: 13: هل القائد الإداري هادئ الاعصاب وله سرعة التفكير في حل المشكلات.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
8%	02	نعم
0%	/	لا
92%	23	إلى حد ما
100%	25	المجموع

من خلال الجدول يبين أن غالبية إجابة المبحوثين كانت إلى حد ما وذلك بنسبة 92% حيث أن القائد الإداري هادئ الاعصاب وله سرعة التفكير في حل المشكلات وتليها الإجابة بنعم وذلك بنسبة 8%.

حيث أن هدوء الاعصاب وسرعة التفكير في حل المشكلات سمة يجب ان تتوفر في القائد الإداري كونه يشغل منصب أساسي لبقاء وإستمرار المؤسسة وهذا ما تؤكد نظرية السمات هو أن القائد الإداري الناجح الذي يتميز بهدوء الاعصاب وسرعة التفكير السليم أثناء مواجهته لمختلف المشاكل حيث أن الذين يمتلكون القدرات والمؤهلات المناسبة هم الذين يكونون مؤهلون للحصول على أي منصب قيادي فاعل.

الجدول رقم: 14: هل يمتلك القائد الإداري روح الامانة والأساس بواجباته أثناء العمل؟

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
64%	16	نعم
0%	/	لا
36%	09	إلى حد ما
100%	25	المجموع

من خلال الجدول يبين أن غالبية إجابة المبحوثين كانت إلى حد ما وذلك بنسبة 92% حيث القائد الإداري هادئ الاعصاب وله سرعة التفكير في حل المشكلات وتليها الإجابة بنعم وذلك بنسبة 8%.

حيث أن هدوء الأعصاب وسرعة التفكير في حل المشكلات سمة يجب أن تتوفر في القائد الإداري كونه يشغل منصب أساسي لبقاء وإستمرار المؤسسة وهذا ما تؤكد نظرية السمات هو أن القائد الإداري الناجح الذي يتميز بهدوء الاعصاب وسرعة التفكير السليم أثناء مواجهة لمختلف المشاكل حيث أن الذين يمتلكون القدرات والمؤهلات المناسبة هم الذين يكونون مؤهلون للحصول على اي منصب قيادي فاعل.

\*الجدول رقم 15: هل يمتلك القائد الإداري روح الامانة والأساس بواجباته أثناء العمل؟

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
64%	16	نعم
0%	/	لا
36%	09	إلى حد ما
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن غالبية إجابة المبحوثين كانت بنعم وذلك بنسبة 64% حول إمتلاك القائد الاداري لروح الامانة والاحساس واجباته أثناء العمل حيث أن القائد الاداري يحسب بواجباته أثناء العمل من خلال تأديتها ويلبي حاجيات المرؤسين من خلال مهامه الموكلة إليه كما أنه يمتلك روح الامانة كونه يسعى إلى تحقيق الاهداف العامة بعيدا عن الاهداف الشخصية من خلال عمله أما بالنسبة إلى حد ما فقد كانت المبحوثين بنسبة 36% وهذا مكا يؤكد أن القائد الاداري له روح الامانة والإحساس بواجباته أثناء العمل.

الجدول رقم: 14 هل يتميز القائد الإداري بطيب الخلق وحسن السلوك؟

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
24%	06	نعم
	/	لا
76%	19	إلى حد ما
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن غالبية المبحوثين كانت إلى حد ما وذلك بنسبة 76% والإجابة بنعم كانت بنسبة 24% حول مدى تميز القائد الإداري بطيب الخلق وحسن السلوك حيث أن القائد الإداري الناجح والمتميز يجب أن يتصف بحسن أن القائد الإداري الناجح والمتميز يجب أن يتصف بحسن السلوك وطيب الخلق لتحقيق التفاعل وهذا ما تؤكدته النظرية المشتركة التفاعلية والتي ترى أن القائد الإداري الذي يظهر في موافق معنية لابد وأن يتميز عن غيره من الافراد بمجموعة من الصفات تجعله يتصرف بطريقة معنية في ظل الظروف المجتمعية في الموقف المختلف ومن ثم يبرز قائد وذلك ليثبت كفاءته أكثر من غيره فتركز هذه النظرية على العلاقات الإنسانية بين القائد الذي يتميز بطيب الخلق وحسن السلوك يحقق إنتاجية عالية بالتالي ومن خلال إجابات المبحوثين فالقائد الإداري يتميز بطيب الخلق وحسن السلوك من اجل تحقيق التسيير الناجح والمتميز.

الجدول رقم 15: هل القائد الإداري محب للعمل ومتفائل.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
100%	25	نعم
0%	/	لا
0%	/	إلى حد ما
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن غالبية إجابة المبحوثين كانت بعم وذلك بنسبة 100% حيث أن القائد محب للعمل كونه قائد يلتزم بالمواعيد الرسمية للعمل ويؤدي مختلف واجبات العمل با إخلاص ومتفائل بتحقيق إستمرارية المؤسسة والوصول إلى الاحسن والأفضل.

الجدول رقم 16: هل القائد الإداري يمتلك صحة جيدة نفسية وجسدية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
100%	25	نعم
	/	لا
	/	إلى حد ما
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن غالبية إجابة المبحوثين كانت نعم وذلك بنسبة 100% كون القائد الإداري الذي يشغل منصب القيادة الإدارية يجب أن يمتلك صحة نفسية جيدة لتحقيق تواصل وعلاقات ناجحة مع مرؤوسيه وصحة جسدية تساعد على القيام بأعماله وواجباته المهنية أثناء التسيير داخل المؤسسة.

المحور الثاني: الصفات المهنية النوعية

الجدول رقم:17 هل القائد الإداري يحدد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
88%	22	يحدد
12%	03	لايحدد
100%	25	المجموع

من خلال الجدول رقم: 16 يتضح أن غالبية إجابة المبحوثين كانت بأن القائد الإداري يحدد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وذلك بنسبة 88% وتحديد هذا الهدف الثابت يحدد من المبادئ الأربعة عشر التي أكد عليها إدوارد ديمنج من أجل أن يحقق القائد الإداري تسيير ناجح ومتميز داخل المؤسسة وأونه يشغل هذا المصب يجب أن يحدد هدفا ثابت في التسيير من أجل تحقيق النجاح والتميز من خلال خلفه الثقافة تنظيمية تسعى إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات في حيث نجد من خلال الجدول رقم 16 أن القائد الإداري لا يحدد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها بسبب غياب التعاون بين الاطراف سواء المرؤوسين أو الأعلى منه في سلم الترتيب المهني ونقص الدعم المادي والمعنوي من طرف الوزارة المعنية.

الجدول رقم: 18 هل القائد الإداري يتبنى فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات؟

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
84%	21	نعم
16%	04	لا
100%	25	المجموع

من خلال الجدول رقم 17 يتضح أن غالبية إجابة المبحوثين كانت بأن القائد الإداري يتبنى فلسفة التطوير والتسحين لمواجهة التحديات أي أن كل رئيس قسم سواء قسم العلوم الإجتماعية :

-قسم علم النفس-قسم الفلسفة في أقسام العلوم الإجتماعية عنصر أساسي من عملية تحسين أداء الجامعة لأن القائد على مستوى القسم مكلف بالتطوير والتحسين من أجل مواجهة التحديات الذي أصبح مطلب تسعى الوزارة إلى تحقيقه في حين نجد من خلال إجابات المبحوثين أن القائد الإداري لا ينبغي فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات حيث كانت النسبة 16% وهذا راجع إلى الصعوبات والعراقيل التي يواجهها رؤساء الأقسام في تبني هذه الفلسفة بسبب تراكم الأزمات والمشاكل على مستوى التنظيم ونقص الدعم الذي يتلقاه القائد من أجل مواجهة التحديات والخروج من الأزمات سواء دعم معنوي أو مادي على مستوى المؤسسة وقد أكد إدوارد ديمنج على ضرورة تشجيع الإدارية على الإتصالات الفعالة بين الأطراف المختلفة مما يخلق مناخا جيدا للظروف المناسبة من أجل حل المشكلات وتحقيق التطوير والتحسين لمواجهة التحديات.

الجدول رقم: 19 هل القائد الإداري يسعى إلى منع وقوع الأخطاء من خلال الرقابة الوقائية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
32%	08	نعم
	/	لا
68%	17	أحيانا
100%		المجموع

يوضح الجدول رقم 18 أن القائد الإداري يسعى إلى منع وقوع الأخطاء من خلال الرقابة الوقائية حيث كانت إجابة المبحوثين أحيانا وذلك بنسبة 68% والإجابة بنعم كانت بنسبة 32% حيث أن القائد الإداري في منصبه يتحمل المسؤولية في تسييره والأخطاء التي تحدث تؤثر على أداء الجامعة مما يجعله ملزم على فرض الرقابة الوقائية من أجل تفادي وقوع مختلف الأخطاء وضرورة إيجاد الحلول أنشاء وقوعها ووضع إستراتيجية تمنع ذلك في المستقبل القريب أو البعيد فما يخص سيرورة المؤسسة الجامعية على مستوى اقسامها حيث أكد جوزيف جوران أن الجودة هي الملائمة للإستخدام وأن ضمان الجودة يتوقف على التأكد أن كل فرد من المؤسسة لديه مايلزم لأداء عمله بطريقة ملائمة فينجم عن ذلك إنتاج المنتج المطلوب أو تقديم الخدمة المرغوب فيها التي تشبع رغبات العملاء باستمرار ومفهوم الجودة عند جوران يشمل التخطيط والتنظيم والتحكم.

الجدول رقم: 20 هل توجد ثقة متبادلة بين القائد والاطراف الأخرى داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
76%	19	نعم
24%	6	لا
100%	25	المجموع

يوضح الجدول رقم 20 من خلال إجابات المبحوثين أن غالبية الإجابات كانت بنعم وذلك بنسبة 76% ذلك أن القائد الإداري الذي يشغل منصب رئيس قسم يجب أن يكسب الثقة المتبادلة بينه وبين الأطراف في الموقف القيادي من خلال أسلوب الإتصال الفعال والتركيز على العلاقات الإنسانية من خلال الاحترام وتبادل الآراء حول ما ختلف ما يضمنه التسيير وفسح المجال في ما يخص الإبداء بالرأي.

أما بالنسبة للإجابة في الجدول ب لا فقد كانت بنسبة 24% حيث إجابة المبحوثين أن القائد الإداري والذي يشغل رئيس قسم تكون ثقته المتبادلة مختلفة بمستويات من اطراف إلى أخرى وهذا لا يعني عدم الثقة بل التركيز على فئة دون أخرى من اجل استمرارية التسيير .

الجدول رقم 21 يوضح هل أن القائد الإداري يسعى إلى تحسين نظام الغنتاج والخدمة بإستمرار.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
20%	05	نعم
16%	04	لا
64%	16	احيانا
100%	25	المجموع

من خلال الجدول رقم 21 يتضح أن غالبية إجابات المبحوثين كانت أحيانا وذلك بنسبة 64%، وتاليها الإجابة بنعم وذلك بنسبة 20% بحيث يسعى القائد الإداري إلى تحسين نظام الإنتاج والخدمة بإستمرار كونه في منصب قيادي يسعى من خلاله إلى التحسين بإستمرار من أجل مواكبة مختلفة التغيرات الداخلية والخارجية على مستوى المؤسسة وجعل النظام قائم على مبادئ واستراتيجية مواكبة لمختلف الظروف التي تجعله أحسن وأفضل هذا ما أكد عليه مالكوم بالدريج من خلال النموذج الذي قدمه والمتمثل في التخطيط الإستراتيجي الذي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسة والأهداف التي تسعى إليها من أجل تحقيقها ويقصد بذلك وجود دعم خطط تحقيق الجودة بصيغ متكاملة من منطلق كون التخطيط الإستراتيجي عملية متكاملة الأبعاد والرؤية مع ضرورة يسعى الجميع لتحقيق أهداف هذا التخطيط.

فيحين نجد الاجابة بلا ذلك بنسبة 16 بحيث في غياب الدعم المادي والمعنوي اي الموارد المادية المتمثلة في وجود الوسائل التكنولوجية الحديثة المساعدة على البحث العلمي والتي يعتد عليها الاساتذة كفرق من اجل اجراء بحوث علمية تخص القسم كغياب الات الطباعة الحديثة والقاعات المخصصة للبحث العلمي .تسجيل شكاوي بعض الاساتذة حول القاعات والضرور الفيزيقيه المحيطة بها كذلك نقص الدعم المعنوي فما يخص نشر هذه الابحاث

الجدول 22: هل يهتم القائد الاداري بتدريب العاملين وتنمية مهارتهم من خلال اتباع اساليب حديثة لتخدم عملية التحول الى ادارة الجودة الشاملة

النسب المؤوية	التكرارات	الفئات
		نعم
100%	25	لا

يتضح من خلال الجدول 22 ان القائد الاداري من خلا اجابات المبحوثين ان القائد الاداري لا يهتم بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم من خلال اتباع اساليب حديثة لتخدم عملية التحول الى ادارة الجودة الشاملة كون ان الرؤساء الاقسام لا يتدخلون في عملية التدريب بل هي من اختصاص هيئة اكبر وهي رئاسة الجامعة او نائب رئيس الجامعة المكلف با لبحث البحث العلمي لكن القائد الاداري يلعب دور في ذلك من خلال التنسيق في هذه العملية وجعل الظروف ملائمة لذلك

الجدول رقم 23: هل يساعد القائد الاداري العاملين على ايجاد الظروف المناسبة للإبداع

وتشجيع الاقتراحات لتحسين وتطوير مهاراتهم وتأدية اعمالهم با لشكل المطلوب

النسب المؤوية	التكرارات	الفئات
12%	03	نعم
92%	22	لا
	25	المجموع

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان غالبية اجابة المبحوثين كانت لا وذلك بنسبة 92% كون ان مساعدة القائد على ذلك مرتبطة بمدى ما توفره الجامعة من إمكانيات سواء مادية أو مالية من أجل توفير ظروف مناسبة لتحقيق الإبداع وتشجيع مختلف الاقتراحات لتحسين وتطوير مهاراتهم وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب .

أما بالنسبة للإجابة ب نعم فكانت بنسبة 12% حيث أن القائد الإداري لا يساعد على ذلك في غياب الإمكانيات اللازمة وخاصة المراد المادية منها كإمكانيات التكنولوجيا.

الجدول رقم 24: هل يشجع القائد الإداري على الاتصالات الفعالة بينهم بعيدا عن الاساليب المبنية على التخويف والترهيب لحل المشكلات المختلفة.

النسب المؤوية	التكرارات	الفئات
100%	25	نعم
0%	/	لا
100%	25	المجموع

-من خلال الجدول رقم 24 يتضح أن القائد الإداري يشجع الإدارة على الإتصالات الفعالة بينهم بعيدا عن الاساليب التقليدية المبنية على التخويف والترهيب وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب.

فكون القائد الإداري يشغل منصب رئيس قسم فهو يتعامل مع فئة مثقفة وواعية لا ينفع معها أسلوب التخويف والترهيب وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب فكون القائد الاداري يشغل منصب رئيس قسم فهو يتعامل مع فئة مثقفة وواعية لا ينفع معها اسلوب التخويف والترهيب بل اسلوب الحوار بحيث تحل مختلف المشاكل عن طريق الحوار لكي لا تظهر الصراعات التي تؤثر على الاتصال الفعال للمؤسسة

الجدول رقم 25 هل يسعى القائد الاداري الى تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية بين العاملين واحلا التعاون بينهم

النسب المؤوية	التكرارات	الفئات
72%	18	نعم
28%	07	لا
100%	25	المجموع

من خلال الجدول رقم 25 ان غالبية اجابة المبحوثين كانت اجابتهم نعم وذلك بنسبة 72 % ان القائد الاداري يسعى الى تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية بين

العاملين واحلال التعاون بينهم وهذا ما تجسده فرق البحث والمخابر التي انشأتها الجامعة لتفعيل دور البحث العلمي وترسيخ مبدا التعاون ما بين هذه الفرق فهي وسيلة اهم وناجحة لحل مختلف المشكلات .التسيير .البحث العلمي .التدريس

في حين نجد من خلال الجدول الاجابة بلا ذلك بنسبة 28% كون ان تفعيل هذاالفرق تحتاج الى التنسيق بين مختلف المجهودات المشتركة بين القائد الاداري ومختلف الاطراف من خلال مبدئ المصلحة العامة والهدف الثبات من اجل استمرارية المؤسسة وتحقيق التسيير الناجح والمتميز

الجدول رقم 26: هل يدعم القائد الاداري اعتراز العاملين بعملهم

النسبة المؤوية	التكرارات	الفئات
64%	16	نعم
36%	09	لا
100%	25	المجموع

من خلال الجدول رقم 26 واجابات المبحوثين يتضح ان غالبية اجابة المبحوثين بنعم كان ذلك بنسبة 64% حيث ان القائد الاداري الذي يشغل منصب رئيس قسم يدعم اعتراز العاملين بعملهم فكون هذا الاخير عمل كأستاذ سابقا وزاول هذه المهنة ويعتز بكونه استاذ سابق فهو يدعم كل استاذ في القسم لما يوليه من ولاء لهذه المهنة كما ان هذا الدعم ضروري لتكون العلاقات جيدة وتحقق الاتصال الفعال .

في المقابل نجد من يرى من المبحوثين أن القائد الإداري لا يدعي إعتراز العاملين بعملهم حيث كانت الإجابة ب لا وذلك بنسبة 36 وذلك بسبب إنشغال القائد الإداري بمهامه الرسمية وضيق الوقت في بعض الأحيان أثناء تأديته لمهامه المهنية.

-الجدول رقم 26: هل يتجنب القائد الإداري التهديدات والشعارات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات أعلى للإنتاجية؟

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
100	25	نعم
/	/	لا
100	25	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 26 أن إجابات المبحوثين تتركز في أن القائد الإداري يتجنب تلك التهديدات والشعارات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات أعلى للإنتاجية بل يسعى إلى تسجيل الملاحظات وتوجيهها ب أسلوب قائم على الحوار وحل المشكلات بالتواصل القائم على الإحترام المتبادل والتشجيع من خلال الدعم المعنوي لتحسين الأداء وتحقيق مردوديته أفضل.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة: على ضوء فرضيات الدراسة:

1- للصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري دورا في تسيير المؤسسة الجامعية بتميز.

\*نلاحظ من الجدول رقم 07 أن القائد الإداري تتوفر فيه صفة الثقة بالنفس والإيمان بالقيم العمل الناجح وهي من الصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري والتي لها دورا في تسيير المؤسسة الجامعية بتميز حيث أن رؤساء الأقسام في كل قسم العلوم الإجتماعية تتوفر فيهم هذه الصفة.

\*أما الجدول رقم 08 الذي يبين أن القائد الإداري تتوفر فيه صفة الإستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية حيث كانت غالبية إجابة المبحوثين بنعم حول ذلك بنسبة تقدر بـ 88.

\*إن القائد الإداري النوعي يجب أن تتوفر فيه سمات تميزه عن غيره كصفة الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان وهذا ما جاء في الجدول رقم 09 حيث كانت إجابة المبحوثين إلى حد ما وذلك بنسبة 76 وتاليتها الإجابة بنعم ذلك بنسبة 16 وهذه الصفات لها دورا في تسيير المؤسسة الجامعية بتميز.

\*من خلال الجدول رقم 09 أن غالبية إجابة المبحوثين كانت إلى حد ما ذلك بنسبة 72 وتليها الإجابة بنعم 28 حول مدى توفر صفة المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف مع مختلف المواقف.

\*للقائد الإداري دور في التعليم والتنسيق وتحقيق الرابط داخل التنظيم وهذا ما يتضح في الجدول رقم 10 حيث أن غالبية إجابة المبحوثين كانت إلى حد ما ذلك بنسبة 84 وتليها الإجابة أنه يمتلك القدرة ذلك بنسبة 16.

\*من خلال الجدول رقم 11 يتضح أن غالبية إجابة المبحوثين كانت إلى حد ما ذلك بنسبة 64 والإجابة بنعم ذلك بنسبة 36 جيدة داخل التنظيم وخارجه من أجل بقاء التنظيم واستمراره.

\*إن هدوء الأعصاب وسرعة التفكير في حل المشكلات سمة يجب أن تتوفر في القائد الإداري كونه يشغل منصب أساسي لبقاء وإستمرارية المؤسسة من خلال حله لمختلف النزاعات فمن خلال الجدول رقم 12 يتضح أن القائد الإداري الذي يشغل منصب رئيس قسم تتوفر فيه هذه الصفة إلى حد ما ذلك بنسبة 92 وتليها الإجابة بنعم ذلك بنسبة 8.

\*من خلال الجدول رقم 13 يتضح أن القائد الإداري يمتلك روح الأمانة والإحساس بواجباته ذلك بنسبة 64 تليها الإجابة في الجدول إلى حد ما ذلك بنسبة 36 فكونه رئيس قسم يمتلك روح الأمانة فيستدعي إلى تحقيق المصلحة العامة وتأدية واجباته الموكلة إليه أثناء مزاولته للمهنة.

\*الجدول رقم 14 يوضح أن القائد الإداري يتميز بطيب الخلق وحسن السلوك بحيث يتضح أن إجابة المبحوثين كانت إلى حد ما بنسبة 76 وتليها الإجابة بنعم ذلك بنسبة 24 وهي من الصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري التي تجعله يتواصل مع غيره من المرؤوسين بفاعلية.

\*القائد الإداري محب للأمل كونه قائد يلتزم بالمواعيد الرسمية للعمل ومتفائل بتحقيق الاستمرارية والوصول إلى الأحسن والأفضل وهذا ما يتضح من خلال إجابات المبحوثين في الجدول رقم 15.

\*من خلال الجدول رقم 16 يتضح أن القائد الإداري يمتلك صحة جيدة نفسية وجسدية وهي ضرورية وأساسية يجب أن تتوفر في القائد الإداري الذي يشغل منصب رئيس قسم.

\*ومن خلال هذه الجداول يتضح أن للقائد الإداري صفات شخصية نوعية لها دور في التسيير وهذا مما يدل على صدق الفرضية المتمثلة في: للصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري دورا في تسيير المؤسسة الجامعية.

\*للصفات المهنية النوعية للقائد الإداري دور في تسيير المؤسسة الجامعية بتميز.

\*القائد الإداري يحدد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها حيث كانت إجابة المبحوثين بأنه يحدد ذلك بنسبة 88 هذا ما يوضحه الجدول رقم 17.

\*من خلال الجدول رقم 18 يتضح أن القائد الإداري يبين فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات بحيث كانت إجابة المبحوثين بنعم حول ذلك أي بنسبة 84.

\*إن القائد الإداري يسعى أحيانا إلى منع وقوع الأخطاء من خلال الرقابة الوقائية حيث كانت نسبة الإجابة في الجدول ب 68 وتليها الإجابة بنعم حول ذلك والتي قدرت ب 32 فمن خلال التخطيط والتنظيم والتحكم يفرض القائد الإداري الذي يشغل منصب رئيس قسم الرقابة الوقائية لمنع وقوع الأخطاء.

وهذا من خلال الجدول رقم 20 يتضح أنه توجد ثقة متبادلة بين القائد الإداري والأطراف الأخرى وهذا راجع إلى إجابات المبحوثين بنعم حول ذلك بحيث قدرت النسبة ب 76 هذا مما يدل على أسلوب الإتصال الفعال للقائد الإداري.

من خلال الجدول رقم 21 يتضح أن القائد الإداري يسعى إلى تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار أحيانا بحيث ذلك بنسبة 20 وسعي القائد الإداري إلى تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار مما يحقق نجاح وتميز في التسيير للمؤسسة الجامعية.

\*من خلال الجدول رقم 24 يتضح أن القائد الإداري يشجع الإدارة على الاتصالات الفعالة بينهم بعيدا عن الأساليب المبنية على التخويف والترهيب وذلك من خلال أسلوب الحوار مما يدل على أن للصفات المهنية النوعية للقائد الإداري دور في التسيير بنجاح وتميز بعيدا عن مختلف الصراعات والخلافات التي قد تحدث والمتمثلة في معارضة القائد الإداري.

\*من خلال الجدول رقم 25 يتضح أن غالبية إجابة المبحوثين كانت بنعم حول متى يسعى القائد إلى تفعيل فرق العمل و قدرت النسبة ب 64 بحيث أن تفعيل هذه الفرق من خلال إحلال مبدأ التعاون هذا مما يساهم في تحقيق النجاح والتميز في التسيير.

\*من خلال الجدول رقم 26 يتضح أن القائد الإداري يدعم اعتزاز العاملين بعملهم حيث كانت إجابة المبحوثين بنعم حول ذلك والتي قدرت ب 64 هذا مما يخلق جو من العلاقات القائمة على التعاون والتفاهم مما يجعل التسيير متماسك ومتربط يصل إلى النجاح والتميز والأهداف المنشودة.

\*من خلال هذا نفهم أن للصفات المهنية النوعية للقائد الإداري دور في تسيير المؤسسة الجامعية بتميز وهذا ما يجعل الفرضية الثانية مقبولة.

إذن للقيادة الإدارية التي تعتمد مبادئ الجودة دورا في تسيير المؤسسة بتميز ونجاح ومن مبادئ الجودة ضرورة وجود القائد الإداري الذي تتوفر فيه الصفات الشخصية النوعية التي تميزه عن غيره والتي من خلالها يسير المؤسسة بنجاح وتميز ويزداد دور القيادة الإدارية أهمية في التسيير كلما توفرت في القائد الإداري صفات مهنية تجعله يتبع مبادئ الجودة التي لها أهمية في تحقيق إستمرارية المؤسسة الجامعية وجودة خدماتها وآدائها.

#### مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

انطلاقا من النتائج البيانية نستنتج أن للصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري دور في تسيير المؤسسة الجامعية بنجاح وتميز كون أن القائد الإداري الفعال يمتلك شخصية واثقة تؤمن بقيم العمل الناجح كونه صارم في اتخاذ القرارات ومواجهة مختلف التحديات والعراقيل كما أنه يكسب ثقة المرؤوسين فيه ويتحمل مسؤولية التسيير كونه مؤهل لتحمل المسؤولية ومواكبة مختلف التغيرات التي قد تحدث داخل التنظيم من خلال صفة الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان التي من خلالها يحقق إتصالات فعالة وتواصل محقق للأهداف وهذا ما يتوافق مع نتائج دراسة نور الدين بوراس بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين" بحيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن قوة شخصية القائد ونجاحه داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية وثقة القيادة في العاملين يشعروهم بأنهم جزء

من المؤسسة وبالتالي يمثلون للأوامر دون معارضة وهذا ما نلاحظه من خلال نتائج الجداول 07-08-09.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها ميدانيا يتضح أن التسيير الناجح والمتميز يتطلب قيادة ماهرة وتحسن الأداء ولها القدرة على التكيف مع مختلف المواقف وتقيم اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه وذلك من خلال التميز بطيب الخلق وحسن السلوك ولها القدرة على التعليم والتنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم وهذا ما نلاحظه في نتائج الجدول: 10-11-12-13-14-15 وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة السابقة التي توصلت إلى أن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لمعرفة إحتياجاتهم وهذا ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط، ويتم تجسيد ذلك من خلال النظام الداخلي وهذا ما يثبت شخصية القائد القوية والقيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام ما يحسس العمال بالرضا والمسؤولية.

ونلاحظ أيضا من خلال نتائج الدراسة أن القائد الإداري يحدد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها بحيث أن تحديد الهدف يعد من المبادئ الأساسية للتسيير وذلك من خلال تبني القائد الإداري لفلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات ومنع وقوع الأخطاء من خلال الرقابة الوقائية من أجل تحسين نظام الانتاج والخدمة باستمرار من خلال إيجاد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات والاتصالات الفعالة داخل الإدارة بعيدا عن الأساليب التقليدية المبنية على التخويف والترهيب لحل المشكلات المختلفة من خلال تفعيل فرق العمل التي لها دور في حل الصراعات التنظيمية وإحلال التعاون ودعم القائد الإداري معنويا لهذه الفرق بحيث كانت نتائج الجداول 17-18-19-20-21-23-24-25-26 تتلاءم مع نتائج دراسة "جلايبيّة بسمة- ستايتية لمياء" بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي والتي توصلت إلى أن دور القائد في تفعيل إدارة الجودة

الشاملة وتحقيق جودة الخدمة يتوقف على إلتزام القائد لمهامه بصورة كاملة، والرقابة على الأداء من أجل تجاوز المشاكل والأخطاء ولسير العمل بشكل جيد وأن القيادة الفعالة هي التي تتمتع بكفاءة عملية والتي تساعد القائد الإداري على مواجهة المشاكل التي تنعكس على تحقيق أهداف الجودة وحرص القائد على التنفيذ والمتابعة يساعده ذلك على تحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى في تقديم الخدمات.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة:

على ضوء تحليل ومناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى:

\*وجود علاقة بين القائد النوعي وتميز تسيير المؤسسة الجامعية بحيث أن القائد الفعال يشرف على تسيير المؤسسة الجامعية بنجاح وتميز.

\*للصفات الشخصية النوعية للقائد الإداري دور في تسيير المؤسسة الجامعية بنجاح وتتميز من خلال الاستعداد لتحمل المسؤولية أثناء التسيير وصفة الثقة بالنفس والايمان يقيم العمل الناجح.

\*أن القيادة الفعالة هي قيادة قادرة على التكيف مع مختلف المواقف من خلال التمتع بصفات مختلفة كالذكاء وسرعة البديهة-المهارة وحسن هدوء الأعصاب وسرعة التفكير في حل المشكلات.

\*القيادة الفعالة تحرص على اقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل المؤسسة من خلال التمتع بشخصية قيادية متميز بطيب الخلق وحسن السلوك.

\*للقيادة الادارية التي تعتمد مبادئ الجودة دور في تسيير المؤسسة بتميز ونجاح.

\*تمتع القائد الاداري بصفات مهنية نوعية تجعله يحدد هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة خدماتها ذلك من خلال تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات ومنع وقوع الأخطاء من خلال الرقابة الوقائية.

\*نجاح وتميز سير المؤسسة الجامعية قائم على الثقة المتبادلة بين القائد والأطراف الأخرى.

\*يشجع القائد الاداري الفعال الادارة على الاتصالات الفعالة.

\*تفعيل فرق العمل من طرق القائد الاداري له دور في حل الصراعات داخل المؤسسة الجامعية من خلال إحلال مبدأ التعاون.

### الخاتمة:

نستنتج من خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية أن نجاح المؤسسة في تحقيق التسيير المتميز بتوقف على وجود قيادة فعالة تتميز بصفات شخصية ومهنية تمكنها من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة ومبادئها يتبع القائد الإداري إستراتيجية وفلسفة عمل تكمن المؤسسة من البقاء والمنافسة، ويحتاج ذلك إلى التخطيط الدائم للموارد والتركيز على المستقبل ولتنفيذ هذا البرنامج ضرورة وجو القيادة الفعالة إذن فلتحقيق التسيير الناجح والمتميز داخل الجامعة وعلى مستوى اقسامها ضرورة وجود قيادة فعالة تطبق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لذلك فتوجد علاقة بين القائد النوعي وتميز تسيير المؤسسة أي علاقة القيادة بإدارة الجودة الشاملة ومبادئها.

قائمة المراجع

- 1- القاموس الكافي عربي، ط3، دار الأصالة للنشر والتوزيع والإستيراد والجزائر، 2009.
- 2- أحمد قوارية: في القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 3- محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية ومكتب المجتمع العربي، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 4- ناهض عبد الرزاق القيسي: القيادة والتدريب في الحركة الكشفية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 5- عبد العزيز السيد الشخصي، علم النفس الاجتماعي، دار القاهرة للكتاب، القاهرة، مصر، 2001.
- 6- عبد المنعم شوقي وتنمية المجتمع وتنظيمه، مكتبة القاهرة الحديثة.
- 7- لسان العرب، للإمام العلامة أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم المجلد الثامن، دار بيروت للنشر، لبنان.
- 8- خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير المنظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 9- جبران مسعود: الرائد معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، ط3، دار العلم للملايين وبيروت ولبنان، 2005.
- 10- مدحت أبو النصر: أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

## قائمة المراجع :

- 11- فؤاد التميمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 وعلم الكتب الحديث وعمان، الأردن، 2008.
- 12- عبد الله الطائي، عيسى قدارة: إدارة الجودة الشاملة ودار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 13 - محمود حسن الوادي وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، ودار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 14- حسن حسين البيلاوي وآخرون: الجودة الشاملة في التعليم، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 15- هدى بنت صالح أبو حميد: الجودة الشاملة في التعليم، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 16- أحمد الخطيب وراح الخطيب: إدارة الجودة الشاملة، دار الكاتب العالمي، عمان، الأردن، 2006.
- 17- محمد عبد الرزاق ابراهيم: منظمة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، ط2، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2007.
- 18- أحمد محمد غينم: إدارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية، للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 19- فريد زين الدين: الاطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الادارة- مصر - القاهرة العدد 1، 1997.
- 20- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

## قائمة المراجع :

- 21- مهدي -ح-ز: (إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية عمان، دار مجدلاي-1993.
- 22- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
- 23- نور الدين بوراس : دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين .رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع .قسم العلوم الاجتماعية .جامعة محمد خيضر .بسكرة -الجزائر 2013-2014.
- 24- حداد اسماء .تريعي مفيدة : تريعي مفيدة :معوقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر -مدكرة ماستر في العلوم الاجتماعية -قالمة -الجزائر 2012-2013.
- 25- جوايبية مليكة : دور القيادة الادارية في فعالية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ' مدكرة ماستر في العلوم الاجتماعية قالمة -الجزائر 2011-2012.
- 26- جوابلية مليكة ، دور القيادة الإدارية في فعالية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مأكرة ماستر في العلوم الاجتماعية ،قالمة،الجزائر، 2011-2012.
- برهان الدين السامرائي: دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ,
- 27- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير , قسم ادارة الاعمال ,كلية علوم التسيير , الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي ,الامارات 2011-2012
- 28- بن نصيب عبلة، الجودة في ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي , مدكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية -قالمة -الجزائر 2011-2012
- 29- قدور ليروا ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية

## قائمة المراجع :

وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة الوادي  
الجزائر، 2014-2015.

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

31- عادل عبد الرزاق هاشم .القيادة وعلاقتها بالرضا , دار اليازوري العلمية للنشر  
والتوزيع,عمان,الاردن ,2009.

32- نواف كنعان: القيادة الغدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الاردن ، 2007.

33- إيهاب صحيح محمد رزيق: الإدارة والاسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر  
والتوزيع، 2001.

34- سعاد نائف البرنوطي: الغدارة اساسيات إدارة الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع،  
عمان، الاردن، 2001.

35- محمد شفيق: العلوم السلوكية، المكتب الحديث الإسكندرية ، مصر 1999 ص99.

36- محمد فريد الصحن واخرون: إدارة الاعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية،  
مصر 2009.

37- سعيد محمد المصري: التنظيم والأغدارة ، دار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية،  
مصر 1999.

## قائمة المراجع :

- 38- محمد رفعة عبد الوهاب وآخرون: أساسيات الغدارة العامة: دار المطبوعات الجماعية، مصر 2000.
- 39- محمد علي جعلوك: القادة هل يولدون... أم يصنعون؟ ، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 1999.
- 40- القحطاني سالم بن سعيد: القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي مرامر للطباعة والتغليف، الرياض السعودية 2001.
- 41- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1985.
- 42- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الغنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 43- علي عسكري: الدافعية في مجال العمل، منشورات، دار السلاسل الكويت
- 44- كلالده، ظاهر محمود: الإتجاهات الحديثة في القيادة الغدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1997.
- 45- House, r aditya, r (1997) the social scieutifie studej of lea der ship ,vadis journal of nangencut 23-409-474.
- 46- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية، مركز الكتب الأردني عمان، الاردن 2009.

## قائمة المراجع :

- 47- مشهور العمري، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ ادارة الجودة الشاملة ,رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ,جامعة الملك سعود السعودية 2004.
- 48- علي احمد عياصرة، القيادة والدافعية التربوية ،دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
- <sup>1</sup> Source M j evans and linsdsat 2005 ,**The mangment control of qualty** ,thomas south australia
- 49- بروس افوليو، تنمية القيادة ,بناء القوى الحيوية ,ترجمة عبد الحكيم الخزامي دار الفجر للنشر والتوزيع 2003.
- 50- محمد فريد الصحن واخرون : ادارة الاعمال , الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية مصر ، 1999.
- 51- سعيد محمد مصري : التنظيم والادارة , دار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية مصر،1999.
- 52- محمد رفعة عبد الوهاب واخرون، اساسيات الادارة العامة , دار المطبوعات الجامعية , مصر، 2009. <sup>1</sup>
- 53- عادل الشيراوي : الدليل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة , الشركة العربية للاعلام العلمي, القاهرة , مصر ,1995.
- 54- مهدي صالح السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدماتي , دار جرير , عمان الاردن 2006.

## قائمة المراجع :

- 55- محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المنهج للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2008.
- 56- مدحت ابو النصر : ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات، مجموع النيل العربية، القاهرة، مصر 2008.
- 57- عبد الله الطائي، عيسى قدارة، ادارة الجودة الشاملة، العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008.
- 58- اسماعيل ابراهيم القراز واخرون ، متطلبات التطبيق العلمي لمواصفات الايزو 2000-2001 لنظام الجودة مكتبة الاشقر للطباعة المكتبة الوطنية العراق 2001.
- 59- ابراهيم علي العمر : ادارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، دار البلدية للنشر والتوزيع عمان الاردن 2013.
- 60- محسن علي عطية ، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان و الاردن 2008. **The** (2005), J.Evans and w.M.Lindsay, 61- **Management and control of quality**, thomson south, western, Australia.
- 62- فؤاد التميمي، ادارة الجودة الشاملة، متطلبات الايزو، 901 علم الكتب الحديث، عمان، الاردن، 2008.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

-جامعة 8 ماي 1945-قائمة-

-كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

-قسم: العلوم الاجتماعية.

استمارة بحث حول :

دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة.  
دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية سويداني بوجمعة قائمة.  
أقسام العلوم الاجتماعية

انجاز الطالب :

حميدة زكي.

اشراف الاستاذ الدكتور :

ماهر فرحان مرعب.

السنة الجامعية: 2019/2018

**المحور الاول: البيانات الشخصية.**

- 1-الجنس : ذكر  -انثى
- 2-السن :
- 3-التحصيل الدراسي : ماجستير  -دكتوراه
- 4-الرتبة العلمية : استاذ مساعد ب  أستاذ مساعد أ  استاذ محاضر ب
- استاذ محاضر أ  أستاذ التعليم العالي
- 5-سنوات الخبرة المهنية :

**المحور الثاني: الصفات الشخصية النوعية للقائد الاداري.**

- 6- هل تتوفر في القائد الاداري صفة الثقة بالنفس و الايمان بالقيم العمل الناجح ؟  
- نعم  - لا
- 7- هل تتوفر في القائد الاداري صفة الاستعداد لتحمل المسؤولية اثناء التسيير؟  
يتحمل المسؤولية  - لا يتحمل المسؤولية
- 8- هل تتوفر في القائد الاداري صفة الذكاء و سرعة البديهة و طلاقة اللسان؟  
توجد  - لا توجد  إلى حد ما
- 9- هل القائد الاداري تتوفر فيه صفة المهارة و حسن الاداء و القدرة على التكيف مع مختلف المواقف؟  
نعم  - لا  إلى حد ما
- 10- هل القائد الاداري له القدرة على التعليم و التنسيق و تحقيق الترابط داخل التنظيم؟  
يمتلك القدرة  - لا يمتلك القدرة  إلى حد ما
- 11- هل القائد الاداري ماهر في اقامة الاتصالات و علاقات جيدة داخل التنظيم و خارجه؟

- نعم  - لا  إلى حد ما

12- هل القائد الإداري هادئ الأعصاب و له سرعة التفكير في حل المشكلات؟

نعم  - لا  إلى حد ما

13- هل يمتلك القائد الإداري روح الأمانة و الإحساس بواجباته أثناء العمل؟

-نعم  - لا  إلى حد ما

14- هل القائد الإداري يتميز بطيب الخلق و حسن السلوك؟

-نعم  - لا  إلى حد ما

15- هل القائد الإداري محب للعمل و متفائل دائما؟

-نعم  - لا  إلى حد ما

16- هل القائد الإداري يمتلك صحة جيدة نفسية و جسدية؟

-نعم  - لا  إلى حد ما

**المحور الثالث: الصفات المهنية النوعية للقائد الإداري.**

17- هل القائد الإداري يحدد هدف ثابت للمؤسسته من أجل تحسين جودة منتجاتها و خدماتها؟

يحدد  - لا يحدد

18- هل القائد الإداري يتبنى فلسفة التطوير و التحسين لمواجهة التحديات ؟

نعم  - لا

19- هل القائد الإداري يسعى الى منع وقوع الأخطاء من خلال الرقابة الوقائية؟

نعم  - لا  أحيانا

20- هل توجد ثقة متبادلة بين القائد و الاطراف الاخرى داخل المؤسسة؟

نعم  - لا

21- هل يسعى القائد الاداري الى تحسين نظام الانتاج و الخدمة باستمرار

نعم  - لا  - احيانا

22- هل يهتم القائد الاداري بتدريب العاملين و تنمية مهارتهم من خلال اتباع اساليب حديثة

لتخدم عملية التحول الى ادارة الجودة الشاملة؟

نعم  - لا  - احيانا

23- هل يساعد القائد الاداري العاملين على ايجاد الظروف المناسبة للابداع و تشجيع الاقتراحات

لتحسين و تطوير مهارتهم و تأدية اعمالهم بالشكل المطلوب؟

نعم  - لا

24- هل يشجع القائد الاداري الادارة على الاتصالات الفعالة بينهم بعيدا عن الاساليب التقليدية

المبنية على التخويف و الترهيب لحل المشكلات المختلفة؟

-نعم  - لا

25- هل يسعى القائد الاداري الى تفعيل فرق العمل عن طريق حل الصراعات التنظيمية بين

العاملين و احلال التعاون بينهم؟

- نعم  - لا

26- هل يدعم القائد الاداري اعتزاز العاملين بعملهم ؟

نعم -  لا