



# The Effect of Leadership Pattern in Satisfying Total Quality and Competiviness Advantage

Al- Rarahibat & Ibn Al-Nafees Hospitals

(As a case Study)

Thesis Submitted to

The St. Clement University

Which is apart of the requirement of Doctorate Degree in  
Industrial Management

By

Khalil Esmail Abdul Hussain Al- Khafaji

Supervised by

Assistant Professional Dr. Abdul Kareem Abdullah

May 2010

## **Abstract**

The main purpose of this study is to investigate the effect of leadership patterns upon quality management and competitiveness advantage of two hospitals. The first one (Ibin Al-Nafees) which represents public hospital, while the second (Al- Rahibat) which represents Private hospital. Total quality management contents the requirements of patients (customers) satisfaction which contains improvement, work procedures, support innovations work, open training courses to employees, improvement its service, adopting steady method to improve its service.

Top management care and support , Employees involvement and empowerment though focuses on the spite of one team work , creates effective contact in the organization , creates democratic claimant , the felling of the workers towards the organization and the top management care about the problems of the workers , and their point of view.

Further, the study aims at measuring the direct and indirect effect of the independent variables on TQM by using Path analysis and evaluate the importance of the explanatory variables in predict (forecast) the dependent variable.

In order to reach the goals of the study; a questionnaire was developed and distributed in two hospitals under consideration.

The study population, representing research, was (100) individuals, representing the deferent case founded in the society of the research. The main findings of the study indicate that the employees at both public and private hospitals show low level of awareness toward the importance implementation of total quality management. In addition , the result should that the tow organizations do not support the principals of continuous improvement , and a high correlation coefficient between principals of TQM (customers, process, continuous improvement and customers relationship ( satisfaction, loyalty , value of costumer) which show that the organization give less care to the principals of TQM that contribute in satisfying competitiveness superiority against other hospitals.

The study recommended the necessity to apply the principals of TQM, in the two hospitals if they may to satisfy competitiveness superiority against other hospitals in local and international societies.

The organizations (hospitals) should apply the principals of TQM according to a priority and reaffirmed upon special combinations including three principals (costumer, process, continuous improvement) and adopted them with the situations in the hospitals studied. Besides they should encourage employee participation through team work and should reflect in their traditions, values, and culture.



تأثير نمط القيادة في تحقيق  
الجودة الشاملة والميزة  
التنافسية في مستشفى ابن  
النفيس ومستشفى الراهبات  
(حالة دراسية )

## أطروحة قدمت الى

جامعة سانت كليمنتس و هي جزء من

متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في تخصص الإدارة الصناعية

من الطالب

خليل إسماعيل عبد الحسين الخفاجي

بإشراف الأستاذ الدكتور

عبد الكريم عبد الله

بسم الله الرحمن الرحيم

قال ربّ اشرح لي صدري<sup>25</sup> و يسّر لي  
أمري<sup>26</sup> وأحلل عقدة من لساني<sup>27</sup> يفقهوا  
قولي<sup>28</sup>

صدق الله العلي العظيم  
(سورة طه : الآيات 25-28 )

# توصية الخبير اللغوي

اشهد بأن الأطروحة الموسومة ( تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة و الميزة التنافسية في مستشفى ابن النفيس والراهبات/ حالة دراسية) قد تم مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي، بحيث أصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء اللغوية و لأجله وقعت

الخبير اللغوي

الدكتور عبد الرحمن الكبيسي

2010/ /



St Clement University

جامعة سانت كليمنتس العالمية

م/ توصية الأستاذ المشرف

أقر بأن أعداد الأطروحة الموسومة "

( ) " لطالب الدكتوراه

جرى تحت إشرافي في تخصص الإدارة الصناعية جامعة سانت  
كليمنتس العالمية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة الصناعية.

التوقيع:

الاسم: د. عبد الكريم عبد الله  
المرتبة العلمية: أستاذ مساعد  
التاريخ: 2010-6-27

توصية المجلس الأكاديمي للجامعة

أشارة إلى التوصية التي تقدم بها الأستاذ المشرف الدكتور  
الأطروحة إلى المقوم العلمي / لجنة المناقشة لدراساتها وبيان الرأي فيها.  
أحيل هذه

التوقيع:

الاسم: عبد الأمير عبد حسين دكسن  
المرتبة العلمية: الأستاذ الدكتور  
التاريخ: 2010 / /





## شكر و تقدير

يقتضي واجب الشكر و التقدير والاعتراف بالجميل و إنا أضع اللمسات الأخيرة على هذه الأطروحة إن أتقدم بعظيم شكري و تقديري إلى قدوتي أستاذي الفاضل الدكتور عبد الكريم عبد الله المشرف على أطروحتي، لما أبداه من توجيهات و ملاحظات سديدة ذات قيمة علمية كان لها الأثر البالغ في إخراج هذه الأطروحة بثوبها القشيب، فقد كانت رحلة علمية في بحار العلم و دروب المعرفة التي لا تنتهي و قد كان المشرف بوصلة الرحلة و قائدها. كما لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر و التقدير لأعضاء لجنة المناقشة لما تحملوه من عناء و مخاطر الطريق لقراءة هذه الأطروحة. كما أتقدم بعظيم امتناني لكل أولئك الذين مدوا يد العون و المساعدة لي والذين لم أذكر أسماءهم.

الباحث المهندس

خليل إسماعيل عبد الحسين الخفاجي

2010 / /

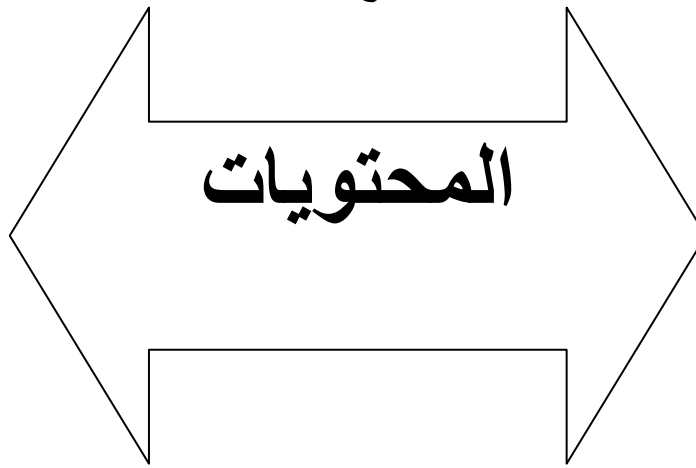
# الأهداء

إلى نجوم حياتي المتلألئة و لطالما اهتديت بها في ظلمات دروبي  
إلى الموجود روحاً و ذكراه في القلوب  
إلى المغيب جسداً وصورته في العيون  
إلى (والدي) المغفور له إسماعيل عبد الحسين الخفاجي  
إلى ينبوع الحنان والحب التي من باركت أيامي بالداء (أمي)  
إلى سندي و قرّة عيني و رفيقة دربي (زوجتي) الحبيبة  
إلى الجواهر وكنوز حياتي (ابنتي) نور (وأولادي) إسماعيل ومحمد وعلى  
اهدي ثمرة جهدي  
راجياً كل السعادة و الرضا و راحة البال و الضمير بأذن الله تعالى

الباحث المهندس

خليل إسماعيل عبد الحسين الخفاجي

2010 / /



| الموضوع                                                                            | الصفحة |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| الإهداء.....                                                                       | ح      |
| الشكر والتقدير.....                                                                | ج      |
| قائمة المحتويات.....                                                               | خ      |
| قائمة الإشكال.....                                                                 | ر      |
| الملاحق.....                                                                       | ز      |
| المقدمة.....                                                                       | 2      |
| الفصل الأول: منهجية الدراسة.....                                                   | 21-3   |
| المبحث الأول:- منهجية الدراسة.....                                                 | 8-3    |
| المبحث الثاني:- الدراسات السابقة.....                                              | 14-9   |
| المبحث الثالث:- عينة الدراسة.....                                                  | 21-15  |
| الفصل الثاني: الإطار النظري (مدخل معرفي، مفهوم القيادة و<br>الأنماط القيادية)..... | 65-22  |
| المبحث الأول:- مفهوم القيادة.....                                                  | 34-24  |
| أولاً:- مفهوم القيادة في الأدب الإداري.....                                        | 31-24  |

|         |                                                                   |
|---------|-------------------------------------------------------------------|
| 34-32   | ثانياً: خصائص و مهام القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة           |
| 38-35   | المبحث الثاني:-نظريات الأنماط القيادية.....                       |
| 65-39   | المبحث الثالث:-مداخل دراسة الأنماط القيادية.....                  |
| 41      | أولاً:مدخل (السمات - شامل).....                                   |
| 41      | أ. نظرية الرجل العظيم .....                                       |
| 42      | ب. نظرية السمات.....                                              |
| 43      | ثانياً:مدخل(السلوك- شامل).....                                    |
| 46-44   | أ. نظرية الإسلام في القيادة .....                                 |
| 46      | ب. دراسة جامعة ايوا.....                                          |
| 48-46   | ج. دراسة جامعة أوهايو.....                                        |
| 49      | د. دراسة جامعة مشيكان.....                                        |
| 52-49   | هـ. نظرية الشبكة الإدارية.....                                    |
| 60-53   | ثالثاً:- نظرية القيادة الموقفية (مدخل السمات – موقفى )....        |
| 53      | أ.نظرية فيوليت .....                                              |
| 54 - 53 | ب.نظرية فيدلر.....                                                |
| 54      | رابعاً:- النظرية السلوكية _الموقفية.....                          |
| 56 - 55 | أ. نظرية الخط المستقيم في القيادة.....                            |
| 57- 56  | ب. نظرية مسار الهدف.....                                          |
| 57      | ج. نظرية الأبعاد الثلاثة .....                                    |
| 60- 58  | د. نظرية دورة الحياة.....                                         |
| 65- 61  | المبحث الرابع: نمط القيادة الفاعلة في ظل إدارة الجودة الشاملة.... |
| 149-66  | الفصل الثالث:إدارة الجودة الشاملة .....                           |
| 67      | تمهيد .....                                                       |
| 76-68   | المبحث الأول:- نشوء و مفهوم الجودة.....                           |
| 82-77   | المبحث الثاني:-التطور التاريخي لإدارة الجودة.....                 |
| 95-83   | المبحث الثالث:-مفهوم إدارة الجودة الشاملة .....                   |

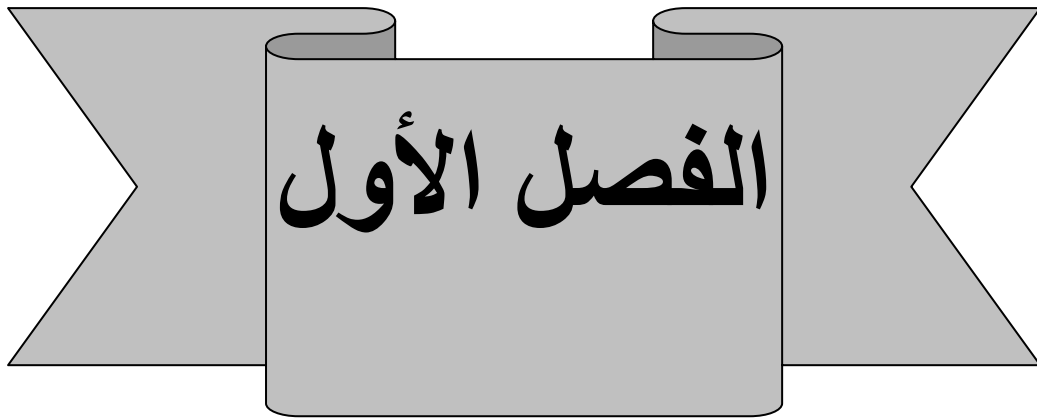
|         |                                                        |
|---------|--------------------------------------------------------|
| 132-96  | المبحث الرابع:-أهم فلاسفة إدارة الجودة الشاملة.....    |
| 149-133 | المبحث الخامس:-الميزة التنافسية.....                   |
| 180-150 | الفصل الرابع:الجانب التطبيقي و تحليل النتائج .....     |
| 151     | تمهيد.....                                             |
| 155-152 | المبحث الأول:- التحليل البائي(المفهوم والمصطلحات)..... |
| 161-156 | المبحث الثاني:- توصيف الأنموذج .....                   |
| 180-162 | المبحث الثالث :- التقدير وتحليل النتائج.....           |
| 172-162 | أولاً:- تقدير الأنموذج في مستشفى الراهبات.....         |
| 180-173 | ثانياً:- تقدير الأنموذج في مستشفى ابن النفيس.....      |
| 184-181 | الاستنتاجات و المقترحات .....                          |
| 194-185 | المراجع .....                                          |
| 199-195 | الملاحق.....                                           |
| 202-200 | المستخلص باللغة الانكليزية .....                       |

# قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الجدول                                        | رقم الشكل |
|--------|-----------------------------------------------------|-----------|
| 31     | عناصر القيادة                                       | 1         |
| 40     | مداخل دراسة الأنماط القيادية                        | 2         |
| 46     | نمط السلوك القيادي                                  | 3         |
| 48     | نظرية الشبكة الإدارية                               | 4         |
| 59     | نظرية دورة الحياة                                   | 5         |
| 74     | الجودة من وجهة نظر المنتج و المستهلك                | 6         |
| 78     | مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة                 | 7         |
| 87     | المفهوم الأساس لإدارة الجودة الشاملة                | 8         |
| 95     | شروط النجاح لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة     | 9         |
| 104    | ثلاثية جوران                                        | 10        |
| 107    | دالة تاجوشي للخسارة                                 | 11        |
| 115    | دائرة شوهارت لتحسين الجودة                          | 12        |
| 121    | شبكة التفوق الحسي /الاكلينيكي في أنموذج ماري للجودة | 13        |
| 125    | خريطة تحليل العلاقة نبين (السبب-الاثـر)             | 14        |
| 128    | العلاقة بين العملاء و مقدمي الخدمة                  | 15        |
| 139    | مصادر الميزة التنافسية                              | 16        |
| 141    | أنواع الميزة التنافسية                              | 17        |



| الموضوع           | الصفحة  |
|-------------------|---------|
| استمارة الاستبانة | 199-196 |



المبحث الأول: منهجية  
الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات  
السابقة ( العربية والأجنبية )  
المبحث الثالث : عينة الدراسة



المقدمة

Introduction

تحاول المنظمات كافة تقديم أفضل الخدمات لزبائنها بغية المحافظة على ديمومة بقائها، و هذا يتطلب منها الاستمرار في التقدم و التميز في سوق تتميز بالمنافسة الشديدة، ذلك إن البيئة التي تعيشها خاصيتها التغير السريع . بناء على ذلك، يتطلب من المنظمة أن تحقق إستراتيجيتها وفق أعلى المستويات من الأداء و التميز من اجل تحقيق رضا الزبائن، ذلك لان الزبون يشكل محور و هدف جل أعمال هذه المنظمات .

و لا ريب فأن موضوع إدارة الجودة الشاملة قد غدا من الموضوعات المهمة التي توليها المنظمات اهتماماً متزايداً ، في قطاع الخدمات ، و لاسيما المستشفيات ، إذ تركز فلسفة إدارة الجودة الشاملة على الزبون و تلبية احتياجاته و إشباع رغباته ، زد على ذلك خلق حالة من التكاملية في الهيكل التنظيمي ما بين الأنشطة و الوظائف . و اعتماد المشاركة و حالة الفريق الواحد للبدء في العمل بأقل الأخطاء و تحقيق أقصى الأرباح بأقل التكاليف و التأكيد على حالة التحسين المستمر .

يعد القطاع الصحي العام و الخاص في العراق من القطاعات الخدمية ذات الأولوية ، وحيث إن العراق يعيش في ظروف استثنائية فيعاني منها القطاع الصحي و القطاعات الاخرى من معوقات عديدة ، فكان تطور هذا القطاع ، كما في الدول المتقدمة يشكل حالة ارتقاء البلد و تقدمه ، أو ما يمكن أن يطلق على هذا البلد بدولة الرفاهية (welfare state) لذلك فأن القطاع الصحي في العراق لا بد أن يسعى إلى التميز ، ليكتسب السمعة (reputation) ليستقبل المزيد من الزبائن سواء من داخل العراق أو من خارجه ، و هذا يتطلب تحقيق مستوى عال من الجودة في تقديم الخدمات

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي ، من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الخدمات الصحية و العلاجية التي تقدم إلى المرضى و المراجعين .

و الأطروحة، هي محاولة لتتبع الآثار المباشرة و غير المباشرة لنمط القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة و الخبرة التنافسية لوضع لبنة في العطاء العلمي لعملية بناء العراق الجديد له ميزة في التاريخ الإنساني .

# المبحث الأول

## منهجية الدراسة Methodology of the study

### أولاً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من مستشفين إحداهما يمثل القطاع الصحي الخاص (مستشفى الراهبات) والآخر يمثل القطاع الصحي الحكومي (مستشفى ابن النفيس). إذ مثلت العينة (50) مفردة لكل مستشفى.

### ثانياً: أسلوب جمع البيانات

لقد تم جمع البيانات، و المعلومات ذات العلاقة من مصدرين هما:

- أ-المصادر الأساسية: و هي تشكل الأدبيات و البحوث و الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الأنماط القيادية و إدارة الجودة الشاملة. فضلاً عن المعلومات و التقارير الصادرة عن وزارة الصحة العراقية .
- ب -المصادر الأولية: وهي المصادر التي قام الباحث بجمعها من خلال استمارة الاستبانة المعدة لهذا الغرض من العينة المبحوثة، و قد اشتملت الاستبانة على ثلاثة مكونات هي :-

الأول: يشتمل على معلومات شخصية تتمثل بالجنس و العمر و سنوات الخدمة و الموقع الوظيفي.

**الثاني:** يشتمل على الأنماط القيادية، و يندرج تحت هذا الجزء خمسة أسئلة.  
تتعلق باهتمام الإدارة بالعاملين أو العمل أو الاثنين معا.

**الثالث:** يشتمل على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و تتضمن (التحسين المستمر، و مشاركة العاملين و رضا العميل)، و يندرج تحت هذا الجزء خمسة أسئلة أيضاً لكل مطلب.

وقد تم استخدام مقياس (likert) الخماسي للإجابة عن الأسئلة الخاصة بإبعاد إدارة الجودة الشاملة، و التي تراوحت بين موافق بشدة والذي يأخذ قيمة (5) درجات، و غير موافق بشدة بدرجة واحدة.

### ثالثاً: مشكلة الدراسة:

تعاني معظم المنظمات بصورة عامة ولاسيما الخدمية منها، من عدم تبلور إدراك دور القائد الإداري في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن عدم تحديد أي من الأنماط القيادية الذي ينبغي أن يطبقه القائد الإداري لخلق بيئة تنظيمية تطبق متطلبات الجودة الشاملة.

### رابعاً :-أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في إن تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية يتطلب معرفة الأنماط القيادية والسائدة في عينة الدراسة، سواء كانت إنتاجية أم خدمية، و الوقوف على أكثرها تأثيراً في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. كما أن الوقوف على مفهوم و أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمعنيين في الإدارات العليا، من شأنه أن يوفر احد الأساليب الحديثة في تحقيق

الجودة داخلياً (الأنشطة و العمليات) (Activities and process) وخارجياً (جودة الخدمات المقدمة للمرضى) - وهو ميدان الدراسة .  
بذلك تتمكن المنظمة (عينة البحث) من الولوج في ميدان المنافسة الداخلية و الخارجية والاستحواذ على الزبائن (المرضى و المعالجين) وزيادة على ذلك فان أهمية الدراسة تتبلور في إنها تمكن المنظمات من الاطلاع على التطورات الحاصلة في ميدان إدارة الجودة الشاملة و الوقوف على آخر المستجدات الحاصلة في الفكر الإداري الإستراتيجي و التي هي في جلها تركز على العنصر البشري في إدارة التغيير و تحقيق أهداف المنظمة .

### خامساً:- أهداف الدراسة :

تتمثل الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة بالاتي:

- 1- تحديد النمط القيادي السائد في العينة موضوع الدراسة .
- 2- تحديد اثر النمط القيادي في تفعيل مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة و تحقيق متطلباتها في العينة موضوع الدراسة.
- 3- تحديد الآثار المباشرة و غير المباشرة للنمط القيادي في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة و لتحديد الأهمية النسبية لكل منها .وفق الأسلوب الإحصائي (Path Analysis).

### سادساً:-فرضيات الدراسة: (hypotheses of study)

تنطلق الدراسة من فرضية مفادها إن الأنماط القيادية ذات علاقة و تأثير ايجابي في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة والميزة التنافسية في العينة المبحوثة (التحسين المستمر و مشاركة العاملين و رضا العميل).

و من هذه الفرضية العامة هنالك فروض (Assumptions) إحصائية تمثل فرضية العدم ( $H_0$ ) (Null hypothesis) أي عدم وجود تأثير للمتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة في المتغير التابع مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) (Alternative Hypothesis) التي تنص على وجود تأثير للمتغير أو المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

### سابعاً:-

#### أ- الإطار المكاني للدراسة:

يمثل مستشفى الراهبات و مستشفى ابن النفيس عينة الدراسة التي سيتمثلها المسح الإحصائي من خلال ورقة استبانة أعدت لهذا الغرض. و قد تم تحديد مؤشراتها (متغيراتها) استناداً إلى الأدب الإداري في هذا الصدد بالاستعانة بمجموعة من الدراسات في هذا الشأن. و قد غطت الاستبانة مستويات الإدارة العليا و الوسطى و قد تمت مقابلتهم و توضيح الأسئلة التي تضمنتها الاستمارة.

#### ب- الإطار الزمني للدراسة:

قام الباحث بجمع البيانات من العينة المدروسة منذ شهر كانون الثاني من عام 2010 و لغاية آذار من العام نفسه واستخدامها لإغراض البحث.

### ثامناً:- الأساليب الإحصائية المعتمدة:

لقد تم اللجوء إلى استخدام المؤشرات الإحصائية الآتية:

#### 1- معامل الارتباط (Correlation Coefficient)

ليبيان مدى قوة العلاقة بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة؛ وتحليل الانحدار في تقدير العلاقة ما بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة.

2-تحليل الباثي (Path Analysis) وهو احد الأساليب الإحصائية التي تعد بمثابة توسيع لأسلوب تحليل الانحدار لتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع . و تقويم الأهمية النسبية لكل منها في توقع المتغير التابع.

### هيكلية الدراسة :

و من اجل تحقيق أهداف الدراسة و التحقق من الفرضية الموضوعية، فقد سارت الدراسة في أربعة فصول، فضلاً عن الاستنتاجات و التوصيات، و هي كالآتي:

تناول الفصل الأول منهجية الدراسة و الدراسات السابقة. و قد قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث .تناول المبحث الأول ،منهجية الدراسة من حيث المقدمة، عينة الدراسة و مشكلة الدراسة،و أهميتها و أهدافها و الفرضيات التي تبنتها و الأساليب الإحصائية التي استخدمتها ، أما المبحث الثاني، فقد سلط الضوء على أهم الدراسات العربية و الأجنبية ذات العلاقة و أوجه الافتراق عن الدراسة الحالية. أما المبحث الثالث ، فتناول عينة البحث والتي شملت مستشفى ابن النفيس ومستشفى الراهبات . أما الفصل الثاني، فقد خصص للإطار النظري و الفكري باعتباره مدخلاً مفاهيمياً حيث ركز المبحث الأول على مفهوم القيادة و خصائصها و مهامها في ظل إدارة الجودة الشاملة .

أما المبحث الثاني، فقد ركز على نظريات الأنماط القيادية السائدة في الأدب الإداري. في حين تناول المبحث الثالث مداخل دراسة الأنماط القيادية . أما المبحث الرابع فقد تناول نمط القيادة الفاعلة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثالث، فقد تناول إدارة الجودة الشاملة.و قد قسم هذا الفصل إلى خمسة مباحث، تناول المبحث الأول نشوء و مفهوم إدارة الجودة الشاملة،في

حين افرد المبحث الثاني لدراسة التطور التاريخي لإدارة الجودة كما ناقش المبحث الثالث مفهوم إدارة الجودة الشاملة أما المبحث الرابع، فقد سلط الضوء على أهم فلاسفة إدارة الجودة الشاملة و عطاءهم العلمي في هذا المجال.

في حين، ركز المبحث الخامس، على الميزة التنافسية من حيث المفهوم و المصادر و أنواعها و كيفية تحقيق المنظمة ميزتها التنافسية. أما الفصل الرابع، فقد تناول الجانب التطبيقي و تحليل النتائج. التي تنقسم إلى ثلاثة مباحث، تناول الأول تحليل المسار، المفهوم و المصطلحات المستخدمة. أما المبحث الثاني فقد تناول توصيف الأنموذج وفرضياته. أما المبحث الثالث فقد تناول التقدير وتحليل النتائج. و انتهت الدراسة بجملة من الاستنتاجات و التوصيات التي ترى الدراسة ضرورة الأخذ بها لإشاعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة و إدارته من قبل العاملين في الإدارات العليا. من اجل بقاء هاتين المنظمتين في سوق تتسم بالمنافسة الشرسة. فالبقاء دائما للأفضل.

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة Previous Studies

#### أولاً: الدراسات العربية: Arabic Studies

هناك العديد من الدراسات التي سادت في إطار موضوع دراستنا ، غير إن أغلبها كان يركز على جانب واحد من متغيرات الدراسة التي نحن بصددھا ، فهي إما قد ركزت على نمط القيادة الإدارية في مجال معين ، أو إنها تناولت الجودة الشاملة بإطارھا الفضفاض ، أو انساحت في دراسة الميزة التنافسية .

دراسة (بندقجي ، 1996) الذي ركز فيها على اتجاهات التدريب في موضوع الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في قطعة عمان الكبرى ، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية عمليات التدريب المركز و الموسع على الجودة الشاملة بحيث تكون شاملة لكل المواقع و المراكز الوظيفية (حرار، 2009).

في حين جاءت دراسة (حسن، 1996) لتسلط الضوء على التلاؤم بين نمط القيادة والموقف طبقاً لنظرية الحياة في الجامعة المستنصرية . فقد توصلت الدراسة إلى تباين الأنماط القيادية والتماثل بمستوى نضج العاملين والذي أثبتت النتائج تأثيره في تباين الأنماط القيادية لإفراد مجتمع الدراسة.

و في دراسة عن الخدمات الطبية ، قام ( المنصور ، 1997) بدراسة إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني (الخاص و العام) عن طريق



اعتماد مستشفى البشير كعينة للقطاع العام و المستشفى الإسلامي كعينة للقطاع الخاص ، و توصلت الدراسة إلى إن المتغير المهم الذي جرى فيه التطبيق الجيد هو عنصر القيادة مثل (التحسين المستمر ، التركيز على الزبون ، اندماج الموظفين).

إما دراسة (الدوري ، 2000) فتركز على اثر تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لحماية المستهلك من خلال معرفة أبعاد و متطلبات الجودة الشاملة و سبل تحقيقها من خلال معرفة رغبات المستهلك و احتياجاته و العمل على تحقيق رغباته في الخدمات المقدمة ، وقد كان ميدان هذه الدراسة مستشفيات بغداد .

إما دراسة (الطراونة ، 2002) فقد ركزت على واقع الجودة الشاملة في منظمات الصناعات الدوائية في الأردن ، و موقف السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه المنظمات ، و توصلت الدراسة إلى إن هذه المنظمات تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجات متفاوتة ، فضلاً عن عدم وضوح معالم السياسات التنافسية التي تتبناها هذه المنظمات .

في حين قام (التميمي ، 2005) بدراسة اثر الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ، وتوصلت الدراسة الى إن هذه البنوك تطلق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها كافة و إن لها التأثير المعنوي في الأداء الوظيفي للعاملين .

وقد قامت (استيتيه ، 2005) بدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و تكلفة الجودة في قطاع صناعة الأدوية في المملكة الأردنية الهاشمية ، وكان من نتائج هذه الدراسة : إن قطاع صناعة الأدوية في المملكة يتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بغية مواجهة التحديات التي يواجهها هذا القطاع في ميدان المنافسة الداخلية و الخارجية .

إما دراسة (العطواني ، 2005 ) فقد ركزت على بيان العلاقة بين الأنماط القيادية المعتمدة و تأثيرها في تفعيل العاملين و تحقيق متطلبات الجودة الشاملة و رضا الزبائن .

وأخيراً ، جاءت دراسة (الطائي والعبادي ، 2008 ) لتوضيح الدور الاستراتيجي الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون وقد تمثلت مشكلة الدراسة بين محورين أساسيين ، هما الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من جهة وإدارة علاقات الزبون وذلك من خلال التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وإيجاد القيمة النهائية للزبون وفقاً لخطط الجودة الموجودة في المنظمة وإمكانية تحسين هذه الخطط بما بلانم تحقيق قيمة عليا للزبون .

## ثانياً: الدراسات الأجنبية Foreign Studies

تعد دراسة (Beckwith, 1992) من الدراسات التي بينت إن تبني إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية (من خلال تربية العاملين على قيم و معتقدات (TQM /Total Quality Management).

إما دراسة (Gatanas, 1992) فقد أوضحت العلاقة ما بين القيادة و الجودة الشاملة وبيان دور القائد في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وفي إحداث التحسينات التنظيمية و التمايز في جودتها.

. في حين ركزت دراسة (Rogerson, 1994) على تطبيق TQM بالاستناد إلى المعايير الدولية ISO-9000

و قد جاءت دراسة (Cakmak, 1997) لتبين جدوى تطبيق TQM و أثرها الاقتصادي بالاستناد إلى المعايير الدولية ISO-9000 في شركات النفط الفرنسية.

إما دراسة (Weech & Dannon, 2000) فقد كانت تهدف الى اختبار بعض العوامل المؤثرة في تطبيق TQM من قبل دور الرعاية الصحية في أمر ممكن ، و توصلت الدراسة إلى إن المنافسة المدركة من قبل دور الرعاية الصحية لها علاقة تبني TQM .

والدراسة التي أجراها (Horng & Huarng, 2002) كانت تهدف إلى الكشف عن مدى تبني TQM من قبل الأفراد العاملين في المستشفيات في تايوان و البالغ عددها (76) كمتغير تابع ، إما المتغير المستقل فقد تمثل بمجال التعاون الشبكي و طبيعة العلاقات الشبكية و الهوية التنظيمية و إستراتيجية التكيف و سلوك المواطنة التنظيمية ، و توصلت الدراسة إلى إن المستشفيات الكبيرة و المستشفيات غير الربحية في موقع أفضل منه للاستفادة من العلاقات

الشبكية من المستشفيات الصغيرة و الذكية ، بالإضافة إلى إنها تعتمد أكثر على إستراتيجياتها التوقعية في تسهيل عملية تطبيق TQM لتتمكن من التعامل مع المجهول الذي يتخلل برنامج تأمين الصحة الوطني.

إما دراسة (Coyle Shapiro & Morrow, 2003) فقد أكدت على الفروقات الفردية فسرت ما بين (7%) و (19%) في تبني إدارة الجودة الشاملة، و هذه المؤشرات أفضل من مؤشر عوامل المستوى التنظيمي في تبني TQM.

إما دراسة (Mosadegh Red, 2005) فهدفها اختبار نجاح و معوقات تطبيقها في منظمات الخدمات الصحية في إيران، و توصلت الدراسة إلى إن نجاح TQM في منظمات الخدمات الصحية كان عالياً، و إن المعوقات كانت تتمثل بالموارد البشرية و المشاكل الهيكلية و الإستراتيجية. TQM.

في حين جاءت دراسة (Miller & Yasin, 2005) لتلقي الضوء على ممارسات تحسين الجودة لعينة من المستشفيات الربحية و غير الربحية في أمريكا، و توصلت الدراسة إلى إن هذه المستشفيات كانت أكثر تشابهاً في مبادرات تحسين الجودة.

إن بيئة الدراسات السابقة ، تختلف عن بيئة عمل المنظمات الصحية (المستشفيات العامة و الخاصة) في العراق مما يؤدي ذلك إلى ظهور بعض الفروقات في النتائج عن تلكم الدراسات .

إن الدراسة الحالية تركز على قطاع المستشفيات في العراق و بالتحديد مستشفى الراهبات باعتبارها من المستشفيات الخاصة و مستشفى ابن النفيس باعتبارها من المستشفيات الحكومية ، وتعد هذه المستشفيات الأفضل نشاطاً و خدمة ، من هنا كان من الضروري تسليط الضوء على مدى تبني مبادئ إدارة

الجودة الشاملة من قبلهما وفق أنموذج جديد لم يتم التطرق إليه في معظم الدراسات التي أجريت في هذا الصدد سواء كانت عراقية أم عربية أم عالمية ، و يتمثل هذا الأنموذج بأنموذج تحليل المسار (Path Analysis) من اجل تحليل الآثار المباشرة و الآثار غير المباشرة للعلاقة ما بين المتغيرات وفق منطقة العلاقات السببية Relations Causa Ship .

## المبحث الثالث

### عينة الدراسة

#### مستشفى ابن النفيس ( الحكومي )

يرتبط مستشفى ابن النفيس الواقعة في بغداد (ساحة الأندلس) بدائرة صحة بغداد الرصافة والتي تعد من أكبر دوائر الصحة في العراق/ كركعة جغرافية ومؤسسات صحية وتضم (23) مستشفى في القاطع و(13) مركزاً متخصصاً و(99) مركزاً صحياً .

وجاءت تسميتها نسبة إلى العالم الطبيب والفيلسوف (أبو الحسن) علاء الدين على بن أبي الحزم المعروف بابن النفيس، ولد بدمشق سنة 607 هـ وتوفي بالقاهرة سنة 687 هـ ، وهو طبيب عربي مسلم مكتشف الدورة الدموية ووصف الدوران الرئوي ووظائف الأعضاء في الإنسان حيث وضع نظريات يعتمد عليها العلماء إلى الآن .

وعدد العاملين في المستشفى كلاتي:

(115) طبيباً يضمنهم الأطباء الاختصاص .

(175) ممرضاً ( خريجو مدرسة طبابة، إعدادية تمريض ،معهد مهن صحية )

(150) عاملاً (إداري، موظف خدمات ،سائق)

(300) عدد الأسرة .

تتخصص المستشفى بالإمراض القلبية وقسطرة القلب وجراحة الصدر والاعوية الدموية وعمليات القلب المفتوح وإنعاش القلب وأجهزة الايكو وجهاز (دوبلر) وجهاز صدى القلب وأجهزت تخطيط القلب وماكينه تخدير

العمليات وجهاز تخدير القلب، وقسم الباطنية والطوارئ والأشعة وقسم تحليل الدم وجراحة العظام والكسور .

إما المعدات والأجهزة المتوفرة بالمستشفى فتشمل أجهزة القسطرة وجراحة الصدر وأجهزة الإنعاش والتنفس الاصطناعي وأجهزة السونار والمفراس ومعدات تصوير الرنين ومستلزمات إجراء العمليات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة وتساهم الأجهزة في رفع كفاءة ومستوى الرعاية الصحي.

ويستقبل المستشفى (1500) مريض يوميا وتقدم الكوادر الطبية والتمريضية كافة الخدمات الطبية والعلاجية للمرضى المراجعين والراقدين الذين يحتاجون إلى الرعاية الصحية المتميزة والفحص الدقيق.

وتعد مستشفى ابن النفيس مستشفى حكومي ولمعرفة اثر نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية في هذه المستشفى فقد تم توزيع (50) استمارة استبانته على الأطباء والعاملين وليس لديهم الرؤية الواضحة بصدد TQM ومن هنا يتطلب الأمر ضرورة خلق القائد الإداري الذي يتمكن من قيادة التنظيم ويجعل ادارته أكثر ديناميكية لتحقيق أهداف المنظمة وتقديم خدمات تنافسية بجودة عالية من خلال القدرة والتنسيق والرقابة والتحفيز بمبدأ العقاب والثواب، من خلال استخدام السلطة الرسمية عند الحاجة أو القدرة على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى . هو الذي يستخدم نفوذه وعلاقته ليوثر في سلوك وتوجيهات الأفراد ورفع الكفاءة الانتاجية من خلال المعرفة الرفيعة بالتوصيف الدقيق للوظيفة وشاغلها من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف والتركيز على التطوير والتدريب والتأهيل، لذلك فوجود القائد الإداري يؤثر في الآخرين من خلال وجوده الفعلي أو الوجداني أو العقلاني لتحقيق الأهداف المطلوبة ومن ثم تحقيق رضا الزبون عن الإدارة العليا والعاملين و هذا يعني المؤهلات العلمية للقائد الإداري تساعده على التفاعل مع

العاملين على أساس التفاوت في القدرات والإمكانيات ،أي يحفز العاملين ويستوعبهم ويضع الحلول لمشاكل العاملين لغرض النهوض بواقع الخدمات الصحية ومعالجة الخلافات والنزاعات بمهنية بعيدا عن المهاترات وسوء الإدارة. وعليه، فإن القيادة الإدارية بحاجة إلى تواصل مع العاملين لخلق بيئة ملائمة تعمل على تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

ويبدو من خلال اللقاءات الإدارية العليا تبين أنها لاتعي وليس لديها الرؤية الشاملة عن موضوع إدارة الجودة الشاملة وتعيش بعيداً عن المنافسة الشرسة التي تسود العالم في عصر العولمة .



## مستشفى القديس روفائيل ( الراهبات) - مستشفى خاص

ولد روفائيل بن يوسف بيذا ويد المعروف باسم يوسف وردة وأمه مريم نيسان في مدينة الموصل بتاريخ 17 نيسان 1922 وكان أبوه، رحمه الله، متوسط الحال او حسب تعبير معاصره المونسنيور عمانوئيل رسام ( عامل شعبان خبزه ) وأصل أسرته من قرية بلونن التي تقع اليوم في الأراضي التركية، وقد أنجبت هذه العائلة (أي عائلة بيذا ويد) عدداً مباركاً من الكهنة يبلغ ستة عشر شخصاً، منهم بطريرك واحد وهو مثلث الرحمة مار روفائيل وأسقف واحد هو ابن عمه مار توما بيذا ويد. وبعد أيام قلائل حمل الطفل الى كاتدرائية القديسة مسكنته، والتي كانت آنذاك مزدهرة وعامرة بالمؤمنين والكهنة وكان يرافق والده الى الكنيسة ولم يكن مثل اقرانه الصبيان حيث لم يألف اللعب بالطرقات وغير ذلك ،بل كان يخصص أكثر وقته للكنيسة وفي البيت كان يتلو مسبحة الوردية مع والدته، ولاحقاً بواحد الدعوة الكهنوتية على الصبي روفائيل. ففتح الأهل ففرحوا بهذه الدعوة بأن يكون احد أبنائهم وسيطاً بينهم وبين يسوع الكاهن الأزلي، فبعد ان أنهى الدراسة الابتدائية عند الراهبات الكترينات ذهب برفقة والده الى معهد شمعون الصفا والذي كان قريباً من دارهم وكان هذا المعهد آنذاك برئاسة الأب الفاضل المونسنيور عمانوئيل رسام (1891- 1964). ففي يوم 1 تشرين الأول 1933 أصبح احد تلامذة المعهد المذكور. فانكب على نهل العلوم من منابعها الغزيرة بجد ورصانة وباجتهاد منقطع النظير مما لفت أنظار مديره ومعلميه فتوسموا فيه كل الخير والبركة والنعمة والمستقبل الزاهر.

وبعد ثلاث سنوات رشحته إدارة المعهد المذكور للدراسات العليا في كلية

انتشار الإيمان ( بروبغندا ) في روما ورغم صغر سنه وافق البطريرك مار

عمانوئيل الثاني ( + 1947 ) على إرساله فساد إلى روما في خريف سنة 1936. تفتحت أمام الشاب العراقي في روما أفق جديدة فاخذ ينهل العلوم بكل ماوتي من رغبة واكتشف هناك جمال الموسيقى فكرس لها أوقات فراغه فبرع فيها حتى عين قائدا لجوقة التراتيل في الكلية في السنوات الثلاث الأخيرة. وأكمل الدراسة الضرورية للاستعداد للكهنة ليكمل الدراسة العالية فنال شهادة الدكتوراه باللاهوت وكتب دراسة متخصصة عن البطريك طيمثاوس الأول ثم نال شهادة الدكتوراه بالفلسفة عن دراسته عن الغزالي، وكان يريد ان يتخصص بالحق القانوني اي القانون الكنسي لكن الرؤساء بلغوه أن يرجع إلى العراق لحاجتهم إلى خدماته. عاد أخيرا إلى العراق سنة 1947 وكان البطريك عمانوئيل قد رحل إلى دار الخلود، وكان الكاهن الشاب يحمل إليه رسالة مغلقة موجهة من عميد كلية انتشار الإيمان ورد فيها ما يأتي:

الأب روفائيل كاهن اتصف دائما بالتقوى والنظام فأعطى بذلك مثالا صالحا للجميع، حب الله بذكاء حاد، كان دائم الاستعداد للدراسة، وله ميل بنوع خاص وعن جدارة لأمر الموسيقى.. طبعه مرح ووديع. وتحلى بشخصية قوية.

وجاءت تسميتها نسبة إلى القديس روفائيل . وتقع في مدينة بغداد كراة داخل( منطقة الكراة الشرقية) وهي مستشفى أهلي يقدم خدمات طبية بمستوى ممتاز من خلال الكادر الطبي وعدد العاملين في المستشفى وكالاتي:

(25) طبيباً يضمنهم أطباء اختصاص .

(50) ممرضاً خريجو إعدادية تمرير ،معهد مهن صحية ، مدرسة طبابة

(40) عاملاً (أدارى ،موظف خدمات ،سائق )

(25) عدد الأسرة

تتخصص المستشفى بالأمراض القلبية والباطنية والجراحة وجراحة العظام والكسور وإنعاش القلب والولادة والنسائية وأجهزة السونار وأجهزة الايكو وجهاز الدوبلر وجهاز تخطيط القلب وقسم الأشعة وقسم التحليلات المرضية ومعدات تصوير الرنين المغناطيس وأشعة اكس وأجهزة التنفس الاصطناعي وكافة مستلزمات إجراء العمليات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة.

ويستقبل المستشفى كافة حالات الطوارئ من قبل الكوادر الطبية والتمريضية للمرضى المراجعين والراقدين الذين يحتاجون الى الرعاية المتميزة والفحص الدقيق وإجراء العمليات .

ولمعرفة اثر نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية فقد تم توزيع (50) استمارة استبانة على الأطباء والعاملين وهنا يأتي دور الإدارة العليا في تحقيق اعلي مستويات الأداء والتميز للوصول إلى أعلى مراتب رضى الزبون لجذبة بشتى الطرق والوسائل الممكنة ولاسيما في المستشفيات الخاصة على وجه التحديد للحفاظ على سمعتها التي تلتصق في أذهان متلقي الخدمات العلاجية من خلال الحفاظ على مستوى جودة الخدمات المقدمة للمرضى والمراجعين والراقدين . ومن خلال اللقاءات مع المشمولين

بالاستبانة إن واقع حال يخلو من فريق عمل أو وحدة متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

لذا فأن هذه المستشفى بصورة خاصة، والمستشفيات بصورة عامة ، بعيدة عن التطورات الحاصلة في هذا المجال ولم تضع في حسابها خدمة الزبون ( المرضى والمراجعين ) الذين تعدهم الهدف النهائي من أهداف الجودة الشاملة .

## الفصل الثاني

# الإطار النظري

## Theoretical Framework

## مفهوم القيادة والأنماط القيادية في ظل إدارة الجودة الشاملة

## **The Concept of leadership and the patterns of leadership within Total Quality Management**

المبحث الأول: مفهـوم القيـادة

## المبحث الثاني: نظريات الأنماط القيادية

## المبحث الثالث: مداخل دراسة الأنماط القيادية

### المبحث الرابع: نمط القيادة الفاعلة في ظل إدارة الجودة الشاملة

## تمهيد

لا شك إن إدارة الجودة الشاملة (Total quality management) بحاجة إلى قيادة إدارية ذات قدرة و قابلية على إحداث التفاعل بينها و بين المرؤوسين، و خلق حالة من التعاون و الانسجام. أي لا بد أن تكون قادرة على خلق حالة من الولاء و الانتماء بين فريق العمل و من ثم تحقيق المصلحة العامة و تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. ويحاول هذا الفصل باعتباره مدخلاً معرفياً إلى تبيان مفهوم القيادة (Leadership) و الأنماط القيادية (Patterns of Leadership) و إلقاء الضوء على المدارس الفكرية التي تناولت دراسة الخصائص الإدارية و المهام المناط بها في إدارة المنظمة.

# المبحث الأول

## مفهوم القيادة The Concept of Leadership

أولاً : مفهوم القيادة في الأدب الإداري.

تواجه المنظمات التي تتبنى منهجية إدارة الجودة الشاملة تحديات و تغيرات في البيئة الداخلية Internal environment و البيئة الخارجية external environment التي تحيط بهما مما استدعى الأمر من تلك المنظمات الاهتمام بالقيادة ( Leadership ) لكي تتمكن من مواجهة تلك التغيرات في البيئة الخارجية، وكذا الحال في إدارة البيئة الداخلية بنوع من الفاعلية و الكفاءة ( Creative & Efficiency ).

و لا ريب، فأن نجاح المنظمة في بيئة تتسم بالتغير المستمر تتوقف على مدى قدرة و فاعلية و كفاية القيادة. و من ثم يكون لها الدور الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة. و إذا ما حصلت الصورة المعاكسة، أي إن الإدارة هي ليست من القدرة و الفاعلية و الكفاية، فإنها ستكون السبب في فشل المنظمة في تحقيق أهدافها. و ثمة خصائص يتصف بها بعض القادة الكفويين تتمثل بوجود ملكة التغير و التجديد للأوضاع السائدة في المنظمة و ديمومتها .

و مع كثرة الاهتمام بموضوع القيادة في الأدب الإداري، إلا انه لا يوجد تعريف شامل جامع لمفهوم القيادة. إلا إن يمكن القول أنها عبارة عن مراحل علاقات شخصية متبادلة والتي بواسطتها يستطيع المدير التأثير على العاملين من اجل تنفيذ أهداف ومهام معينة . أي إنها مقدرة الفرد بالتأثير على الآخرين من اجل تنفيذ أهداف معينة ( بدر ، 1982: 319 )

إلا إن تلك الأوليات تتصرف من التأكيد على ضرورة إناطة الإشراف على المرؤوسين من قبل القيادة بحيث يوكل على عمل المرؤوسين وفقا للرجبة و القابلية ( desire & capacity ) و هذا يعني إناطة المهام المختلفة لإفراد مختلفين و من هنا جاء تعريف القيادة على أنها (( عملية توزيع المهام المختلفة على إفراد مختلفين )) ، أي إن طبيعة المهمة المناطة تتناغم و تنسجم مع رجبة المرؤوسين — استناداً إلى قدرته و قابليته في إدارة المهمة 19-28 : 1998 ( Thomas lee, Jams hid, ) كما إن القيادة الإدارية تعرف أنها (( القدرة في التأثير على سلوك و نشاط الآخرين لغرض تحقيق أهداف المنشأة )) ( أبوريا، 1998 , 22 ) و يبدو إن القيادة عملية اجتماعية ( social process ) يحاول القائد فيها أن يؤثر في سلوكيات الأفراد من اجل تنفيذ الأعمال المرغوبة و الابتعاد عن الأعمال غير المرغوبة بانسباق من اجل تحقيق أهداف المنظمة ، و ثمة تناغم و انسجام ينبغي ان يكون ما بين القيادة و الإدارة من اجل تحقيق أهداف المنظمة ، و في حالة الافتراق ما بين الاثنين ، فأن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض أداء الإنتاجية ( Productivity Performance )

و لا ريب فان إدارة الجودة الشاملة تحتاج الى النمط القيادي الحالي السائد في المنظمة ، و من خلال اطلاقنا على المضامين و المرتكزات التي تستند إليها المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة و على ثقافة المنظمة الجديدة ، تبين انها بحاجة إلى استبدال الأنماط القيادية الحالية بنمط قيادي جديد ، ذي خصائص معينة و أسلوب عمل خاص ينسجم مع هذه المنهجية و الثقافة ، و من ثم فأن المسؤولية الملقاة على عاتق القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مسؤولية كبيرة ، و من ثم فأن الأنماط التقليدية ، لا تتماشى و لا تنسجم و لا تخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة ( عقيلي ، 2001 : 98 )



وهناك من يرى أن القيادة تمثل السلطة و يجب إن يكون لها السلطة الضرورية لتمارس القيادة نشاطها (Mooney & Reiley, 1990:33) و ينبغي إن يتوافر في المعادلة الشخصية للقادة مبدآن ، أولهما: الروح العالية "fair play" على القائد أن يكون دقيق الإحساس بالنسبة لجميع الحقوق و يتخذ الإجراءات لتحقيق هذه الحقوق لكل فرد يسهم في المشروع ، ثانيهما: قبول تحمل القائد للمسؤولية، مسؤولية أعمال الرئيس للمرؤوسين و هي مسؤولية مطلقة و هذا لا يعني ان المرؤوس لا يخطئ ابدأ ، و أن الرئيس لا ينبغي أن يتنافس مع الرؤساء الآخرين كمخلوقات آدمية في حدود العمل و الفصائل.

و هذا لا يعني ان الرئيس لا ينبغي أن يسمح للمرؤوسين أن ينتقدوه ولا يعاقب إلا نفسه ، لان كل عمل يتخذه المرؤوس بحيث أن يكون في محيط سلطة الرئيس . و بهذا التقدير الكامل و التمسك بذلك المبدأ من جهة الرئيس يأمل توقع ولاء و ثقة ( confidence ) من يعملون معه ( اورفيك ، لندول ، يور تاريخ 79 ) و يلخص آخرون القول: إلى إن القيادة هي التأثير في الأشخاص ، لكي يتعاونوا في تحقيق الأهداف المشتركة . و يتطلب ذلك بالضرورة أن يكون المدير بارعاً في القيادة و حذقاً و تنمية صلة من التبعية له و إقناع المرؤوسين و استمالتهم ، فالقيادة هـي قـلـب و لـبـب

الأداء ( Essence of Managements ) ( هاشم ، 1980 : 243 ).

و بهذا الفهم فإن القيادة هي علاقة اعتمادية متبادلة ( Interdependency ) بين الرئيس و المرؤوسين يحقق بالتبادل إشباع حاجاتهم جميعاً .

من التعارف التي أوردها الباحثون عن القيادة الإدارية تنصب على التأثير في سلوك الأفراد و ضرب المثل لهم في الأفعال و التصرفات و هي تعني في المطاف الأخير تأثير المدير في سلوك التابعين له في مواقف معينة ( Tannen baum, 1961:24 ).



- التفكير الإبداعي: هو التقصي المدروس للخبرة من أجل هدف ما، فقد يكون ذلك الهدف هو الفهم، أو اتخاذ القرار (making decision)، أو التخطيط (planning)
- حل المشكلات أو الحكم على الأشياء أو القيام بعمل ما، أو الإحساس بالبهجة أو الخيال الجامح،
- قوة الثواب و العقاب أي ثواب المبدع و عقاب المخطئ من أجل دفع الفرد الى الالتزام بتعليمات و توجيهات القائد .
- الخبرة الشخصية التي تجعل المرؤوسين مستجيبين و منفذين لتعليماته
- قوة الإقناع من خلال مجارة المرؤوسين للسلوك المرغوب باعتباره أفضل سلوك لتحقيق احتياجاتهم . اندماج العاملين ، و هذا المصدر من شأنه أن يخلق حالة من التأثير في سلوكيات المرؤوسين . لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة و هي ما تزال مستمرة بالتطور ، و نعتقد أن التعريف الآتي يكاد يكون يشتمل على العناصر الأساس لعملية القيادة :فالقيادة هي: علاقة تأثير ما بين القادة و المرؤوسين الذين يهدفون إلى التغييرات الحقيقية التي تعكس أهدافهم المشتركة (Rost, 1993: 102).

"Leadership is influence relationship among leaders and followers who intend real change that reflect their shared purposes"

من خلال هذا التعريف يمكن استنباط العناصر الأساس الآتية ، و التي يعكسها

الشكل (1) :-

\* إن القيادة تتضمن التأثير ، و هذا التأثير يحدث بين الأفراد فهؤلاء الأفراد يرغبون بصورة مقصودة الى إحداث التغييرات المهمة و الكبيرة . و إن هذه التغييرات تعكس الأهداف المشتركة للقادة و المرؤوسين . كما أن هذا التأثير يعني أن العلاقة بين الأفراد ليست علاقة انفعالية (Passive) كما أن لهذا التأثير أبعاد متعددة

و ليست قسرية ، أي إن القائد يعمل شئ لمرؤوسيه (Smith & Peterson, 1988: 14) .

\* زد على ذلك أن القيادة عملية تبادلية ، و كما هو الحال في اغلب المنظمات ، فإن القادة يؤثرون بمرؤوسيهم ، ولكن في الوقت نفسه يؤثر المرؤوس بالقادة .

\* إن الأفراد الموجودين ضمن الرقعة يريدون أو يرغبون بتغييرات مستدامة ، فالقيادة الموجودة تخلق التغيير و ليس إدامة الوضع القائم .

\* فضلا عن ذلك ، فإن التغييرات لا تتم بأمر من القائد و لكنها تعكس الأهداف المشتركة ما بين القادة و المرؤوسين .

\* إن القيادة تتضمن التأثير في الأفراد من اجل تحفيز التغيير باتجاه المستقبل المنشود .

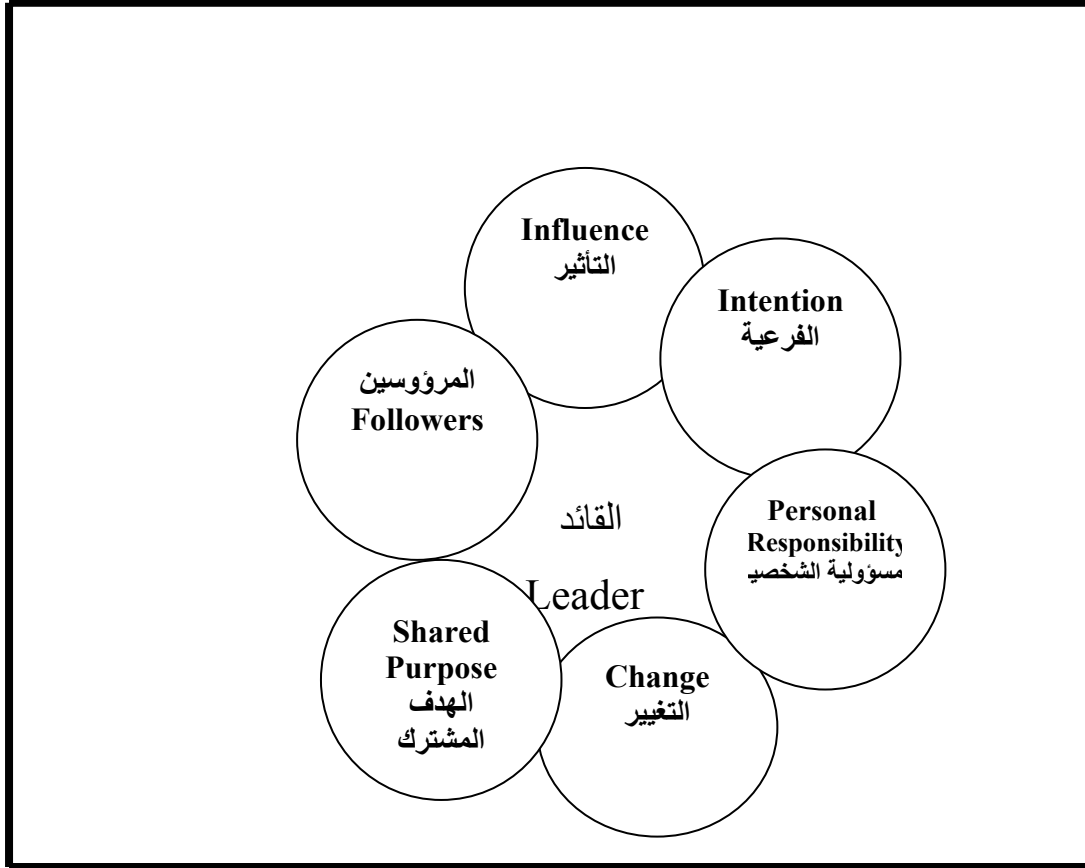
و القيادة، هي نشاط الأفراد و تتميز عن العمل الإداري. فالقيادة تحصل بين الأفراد ، و طالما إن القيادة تتضمن الأفراد ، فانه يجب أن يكون هنالك مرؤوسين (followers) و إن القادة الجيدين يعرفون كيف يتبعون و يكونون قدوة للآخرين .

إن مسألة (العزيمة أو الرغبة تعني إن الأفراد – القادة و المرؤوسين – هم ذو علاقة كبيرة باتجاه مواصلة التغيير باتجاه الهدف المستقبل ) . إن القادة لهم خصائص و مميزات و مؤهلات تجعلهم قادة فاعلين و كذلك الحال بالنسبة للمرؤوسين الفاعلين (Kelley, 1988: 142-148) . و ان هؤلاء القادة يؤمنون بأنفسهم و يحققون الواجبات الموكلة إليهم بكل طاقة و حماسة ، و هم ملزمون بشئ خارج إطار مصالحهم الشخصية و لديهم الشجاعة في مناصرة و تأييد ما يؤمنون به – فالمرؤوسين الجيدين هم ليسوا الأفراد الذين يقولون نعم و يتبعون القائد على نحو أعمى .

إن القادة الفاعلين و المرؤوسين أحياناً يكونون هم الأفراد أنفسهم ، يقومون بأدوار مختلفة و في أوقات مختلفة . و في أحسن الأحوال ، فإن القيادة هي مشاركة بين القادة و المرؤوسين ، و كل منهم يتعهد و يقبل بمستويات أعلى من المسؤولية و في بعض المنظمات التي تقوم على أساس الفريق الواحد فإن كل عضو في الفريق يأخذ دوره باعتباره قائداً ، فالأفراد الذين يكونون قادة لمجموعة هم أفضل مرؤوسين . و قد كتبت (Mary Parker Follett) منذ ما يقرب من نصف قرن مضى انه من الأهمية التمييز بان القيادة قد تكون قيادة فعالة في مكان ما ، و هي ذاتها تكون فاعلة في مكان آخر (Follett, 1997: 24) .

و هذا الطرح كان يعد من الأفكار التي يستهزأ بها من قبل القادة الإداريين في عقد الثلاثينيات و الأربعينيات من القرن العشرين غير ان مثل هذه الأفكار يبدو أنها مقبولة على نطاق واسع في المنظمات في الوقت الحاضر

شكل (1) : عناصر القيادة



(Source: Daft, 1999: 6)

### ثانيا : مهام و خصائص القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

إن المهمة الملقة على عاتق القائد الإداري, أيا كان منصبه أو موقعه ، في الهيكل التنظيمي ، في ظل إدارة الجودة الشاملة ، إن يقوم بالمهام التي تعكس قدرته و فاعليته القيادية وهي: ( عقيلي ، 2001 : 98- 100 )

1. غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى مرؤوسيه ، بعد تبيانها و توضيحها لهم ، و ما هي فلسفتها ، وهدفها إرضاء الزبون ،فضلاً عن خلق حالة من الأمل و التفاؤل بشأن نجاح إدارة الجودة الشاملة بجهودهم المثمرة .

2. شرح و غرس الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة لدى مرؤوسيه و مساعدتهم في تطبيقها و الالتزام بها .

3. خلق حالة الدافعية لدى المرؤوسين على خدمة العملاء و إرضائهم و تدريبهم على كيفية الاهتمام بهم .

4. البحث عن أفضل الطرق في قيادة مرؤوسيه بغية تحقيق الهدف المطلوب .

5. إعطاء التفاصيل أهمية لأنها تقلل الأخطاء مع خلق جودة متميزة في الأداء .

6. توعية المرؤوسين بضرورة الاتصال الدائم مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم و رغباتهم .

7. توزيع المهام و المسؤوليات على مرؤوسيه بشكل واضح و مفهوم .

8. يحول عمل مرؤوسيه من واجبات و مسؤوليات الى متعة .

9. تطوير أوامر مرؤوسيه باستمرار بما يضمن مواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة .

10. مساعدة مرؤوسيه في حل مشكلاتهم و أي نزاع ينشأ بينهم .

11. تفويض السلطات الى المرؤوسين و جعلهم يستخدمونها بشكل فاعل .

12. فتح قنوات اتصال دائم بينه و بين المرؤوسين مما يجعله قريباً منهم .

13. إحساس المرؤوسين بأنه واحد من فريق متعاون لتحقيق أهداف مشتركة .

14. اعتماد مبدأ الصراحة في مناقشة المشكلات مع مرؤوسيه .

15. توفير الاحترام و المعاملة الأخوية و المساندة لمروسيه .
16. زرع الثقة في نفوس مروسيه .
17. البحث عن المشكلات محتملة الحدوث .
18. الاستجابة السريعة لضغوط و مشاكل العمل ، و العمل على حلها و التكيف معها
- 19 . لا وجود للشعارات لديه .
- 20 .بناء قاعدة معلومات خاصة به تساعد في اتخاذ القرارات بشكل جيد ويسمح لمروسيه باستخدامها عند الحاجة .

وهناك خصائص عدة للقيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي:

( عقيلي ، 2001 : 100 )

1. **الشجاعة :** (النظر للأمام لا للوراء ، القدرة على مواجهة التحديات و المشكلات الحاسمة ، و الابتعاد عن الحلول الوسطى ، الاعتراف بالأخطاء و الاستفادة منها مستقبلاً ، القدرة على تحمل المسؤولية) .
2. **الاعتمادية :** (الدقة في العمل ، الابتعاد عن الارتجالية ، متابعة الأمور و تقويمها موضوعي الالتزام تجاه الذات و الآخرين ، المواظبة و الاستمرارية) .
3. **أخلاقيات العمل:** (العدالة و المساواة ، الموضوعية في التعامل مع الآخرين ، القائد بأفعاله لا بأقواله ، الصدق ، الأمانة ، الإخلاص ، التفاني في العمل ، الابتعاد عن الشخصانية و الأنانية ، عدم الإساءة في استخدام صلاحياته و امتيازاته , احترام الآخرين وعدم التقليل من شأنهم) .
4. **الذكاء:** سعة الأفق، التفكير بشكل صحيح، منطقي، القدرة على الاستنتاج، مبدع ، القدرة في حكمه على الأمور.
5. **المرونة :** (القائد الجيد القائد الموقفي لان الإدارة الحديثة هي إدارة موقف ، فالمرونة تعني عدم الثبات و الاستكانة، فكل المواقف و الأمور المحيطة قابلة



للتغيير، فالقائد عليه إن يغير مساراته باستمرار حسب متطلبات المواقف التي يواجهها).

6 . **التفاؤل:** (أي عدم التشاؤم و إنما النظر للأمور و للمستقبل بنظرة تفاؤلية. و توجد خمسة دوافع تجعل الإنسان يبحث عن دور له في القيادة و هي تختلف من فرد لآخر و تتمثل بالآتي (أبو ريا ، 1988 : 23 ) :

1. **الحاجة الى تحقيق الذات :** ويعد هذا الدافع من أهم الدوافع قوة للمدير و يظهر هذا الدافع في سني العمر المبكرة . و ان القادة الإداريين يصنعون التحديات لأنفسهم و للمنشأة في حلها إذ يتنقلون خطوة بخطوة بدلا من القفزة الطويلة و لكن بخطوات ثابتة نحو التقدم و تحقيق الهدف في نهاية المطاف .

2. **البحث عن القوة الكافية :** إن المقصود بالقوة هنا هو الإحاطة و الإلمام و المعرفة و الدراية بكل الوسائل و الإمكانيات لتحقيق هدف المنشأة . مثال ذلك ، إن مدير المصنع يمارس صلاحيته كل من مدير الحسابات و مدير الاستثمارات بغية تنسيق مجهوداتهم بفاعلية اكبر لتحقيق أهداف المنشأة الموضوعية .

3. **القوة الدافعة للشراء:** أي الحصول على اكبر عائد ممكن يضمن له موقعاً اجتماعياً مرموقاً ويعتبر مهم جداً في القيادة.

4. **الرغبة في التمييز:** أي إبراز المواهب لغرض الشهرة و الإطراء في مجالات التمييز في الاستثمار، التسويق.

5. **الدافع لتحقيق الرضا الداخلي:** أي ليصبح القائد ذو أهمية اكبر و ليكون كذلك لا بد أن يحقق الربح لمستوى يفوق الخط الأدنى المحدد و إن تحقيق الرضا يتأتى من تحقيق الرغبة في توفير مستلزمات الإنتاج ، أو الطعام أو الدواء للمجتمع الذي يعيشون في.

# المبحث الثاني

## نظريات الأنماط القيادية

لقد تصدى كثير من الباحثين لدراسة أنماط القيادة غير إن معظم هذه الدراسات جاءت مشتقة من اقتراحات نظرية ( X ) ونظرية ( Y ) أو المدخل التكتيكي للعمل (حركة الإدارة العلمية) التي بدأها " تايلور " أو المدخل السلوكي مدرسة العلاقات الإنسانية التي بدأها " مايو "

ويبدو من خلال تلك الدراسة إن هناك نوعين رئيسيين من القادة. النوع الأول : يركز على طريقة العمل ( work Method ) أكثر من التركيز على العلاقات الإنسانية. (Human Relationship). النوع الثاني : يركز على العلاقات الإنسانية أكثر من التركيز على طريقة العمل ووفق هذين النوعين من القادة يؤثر بإحدى الطريقتين :

أولاً: يستطيع القائد أن يخبر تابعيه ما الذي يجب عمله لكي يقومون به . ثانياً: يستطيع القائد أن يقسم مسؤوليته القيادية مع تابعيه بأن يشركهم في عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة العمل .

والقائد الذي يتبع الطريقة الأولى هو قائد تقليدي ذو نمط ديكتاتوري الذي يتمحور اهتمامه بالعمل - أما القائد الثاني فهو قائد من النمط الديمقراطي ( Democratic style ) الذي يركز على العلاقات الإنسانية. فالقائد الأول هو قائد مستمد سلطته من منصبه الرسمي وإن الإنسان بطبيعته كسلان لا يمكن الاعتماد عليه نظرية ( X ) في حين أن سلوك القائد الثاني يعتمد في الافتراض بأن سلطته مستمدة من المجموعة التي يقودها وإن الإنسان محب للعمل وسيوجه نفسه ذاتياً إذا تم تحفيزه بشكل ملائم ( نظرية Y ) وبطبيعة

الحال فان هناك أنماط قيادية ما بين هذين النمطين ( Y ) ( سيد الهواري ، 1996 : 290 )

### نظريات الأنماط القيادية Patterns of Leaderships

أن الواقع نادر ما يبرز قادة ذوي قدرات طبيعية ( Natural Capacities ) غيران القادة المجدون الأذكاء، تكون مسارات توجههم نحو تحقيق الأهداف وهؤلاء يكتسبون القيادة بالدراسة والممارسة، والحوار وتطبيق تقنيات القيادة. إن الأنماط القيادية والإدارية تتمثل بالاتي: (أبو ريا، 1988: 26-30)

#### 1. القيادة الأوتوقراطية (Autocracy-Leader ship):

وهو نمط تقليدي يتميز بالتعصب وإصدار الأوامر وهذا النمط لديه الاعتقاد بالمعرفة الشاملة والواضحة لما يجب عمله ومن ثم يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات. ويسود هذا النمط في المجالات المبرمجة أو في حالات الطوارئ ومنها النمط الأوتوقراطي وثمة إشكال تسود هذا النمط تتمثل :

1. الأوتوقراطي الوثيق ( hard - boiled ) .
  2. الأوتوقراطي الخبير ( Benevolent ) .
  3. الأوتوقراطي المناور ( Manipulative ) .
- وقد أطلق Mc Gregor في هذا النمط القيادي اسم نظرية ( X ) التي تستند على جملة الافتراضات تتمثل بـ :

1. إن الإنسان لديه كره طبيعي أو غريزي ( Inherent dislike ) للعمل.
2. وبسبب هذا الكره لابد من إرغام الإنسان على العمل ومراقبتهم بشدة وتهديدهم بالعقاب لجعلهم يبذلون جهداً كافياً لتحقيق أهداف المشروع.
3. يفضل الإنسان العادي إن يكون موجهاً ويرغب في تجنب المسؤولية ولديه طموح ضئيل وينشد الأمن قبل كل شيء .

وينطلق هذا الأسلوب في القيادة كون الشخص العادي أنسانا ليس ناضجاً. وان ما يترتب على هذا النمط من القيادة هو تنشيط همم المرؤوسين وعدم الشعور بالرضا والفخر وتجريدهم من فرصة النمو والتقدم فهم يعملون خوفاً من العقوبة. والقائد من هذا النمط من شأنه أن يضع العقبات أمام تعاون المرؤوسين وتنمية ولائهم للمشروع وزيادة كفايتهم الإنتاجية ( Mc Gregor , ch 4 )

## **2. القيادة بالمشاركة Leadership by Participation**

وهذا نمط يقوم على أساس تبادل المعلومات بين القائد والعاملين لديه بغية تحقيق الهدف. وهذا النمط يسمح للعاملين التفاوض مع المشرف عن الأهداف ويسمح لهم باختيار طرقهم وأساليبهم الخاصة لتحقيق أهداف المنشأة ويسود هذا النمط عندما يكون العاملون على درجة من النضج حيث يسود الاحترام المتبادل بين العاملين والمشرف. ويكون هذا النمط الفاعل في حالات التغيير وحل المشكلات واتخاذ القرارات ويناسب كذلك الحالات التي تتطلب مواصفات ثابتة تتعلق بكيفية عمل الأشياء بينما لاينا سب الأشخاص الذين يتهربون من تحمل المسؤولية أو المشاركة فيها وهو لا يتماشى مع حالات الطوارئ التي تعد الزمن فيها عاملاً مهماً.

## **3. القيادة الديمقراطية ( Democracy Leadership )**

يركز هذا النمط على تقديم النصح لمشكلات العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم سياسات العمل. وتركز هذه القيادة على وجهات نظر العاملين وتأخذها بنظر الاعتبار. وهذا النمط من القيادة يعد حالة وسطية مابين النمط الأوتوقراطي ونمط القيادة بالمشاركة .

## **4. قيادة توجيه العاملين لأداء الوظيفة Work Function Direction**

### **(Leadership)**

في هذا النمط يعتقد القائد إن وجهة نظره هي الأفضل لانجاز عمل ما من ثم يقوم بالمتابعة ليتأكد من الأعمال ( الأهداف ) تمت وفق الأساليب والإجراءات المرسومة من قبله ويلجأ إلى استخدام الأجر أو العقوبة كحافز للانجاز.

## 5. القيادة الوظيفية الموجهة المتابعة: Follow up of Leadership

(Direction)

ينصب جل اهتمام القائد في هذا النمط من القيادة في البحث عن الحوافز التي من شأنها تدفع العاملين لتحقيق الأهداف ويطلق على هذا النوع من القادة بالفكر الاحتكاري للقائد ( Monopolistic thought ) الذي فيه معاييه انه يفقد تأثيره مع مرؤوسيه .

## 6. القيادة الحريصة ( Desirable leadership )

وهو نمط لا يختلف كثيراً عن نمط القيادة بالمشاركة - وينصب اهتمام العاملين هنا على إشباع رغباتهم بعيدة المدى المتمثلة ببناء علاقات إنتاجية مبنية على أساس حاجاتهم وتطويرهم الوظيفي والقائد في هذا النمط يركز على تحسينات الأداء ودرجة مساوية من الاحترام .

## 7. القيادة الحثية ( Simulative leader ship )

يركز هذا النمط على خلق الدافعية لترتيب إجراءات العمل ويسمح للموظف بإدارة نفسه بأعلى مستوى ويجمع هذا النمط من القيادة في العمل بين نمط القيادة الحريصة والقيادة الوظيفية الموجهة .

## 8. الإدارة بالأهداف : ( management for Aims )

يستعمل هذا النمط تقنيات متعددة وهو شكل مبرمج وبحرص تام من أشكال التعويض ولكل برنامج له ثلاثة ادوار هي :

أ. الموافقة المتبادلة بين القائد والعاملين لديه حول الأهداف المحددة مع ان التركيز على أداء المهمة حاصل فأن هناك درجة من التعويض مأخوذة تتطلب الرعاية من القائد .

ب . حرية العاملين في إتباع أي أسلوب مقبول لتحقيق الأهداف .

ج . القياس المستمر ( measurement ) وعلى مدد زمنية لقياس مدى تقدم العاملين نحو تحقيق أهداف المنشأة .

## المبحث الثالث

### مداخل دراسة الأنماط القيادية

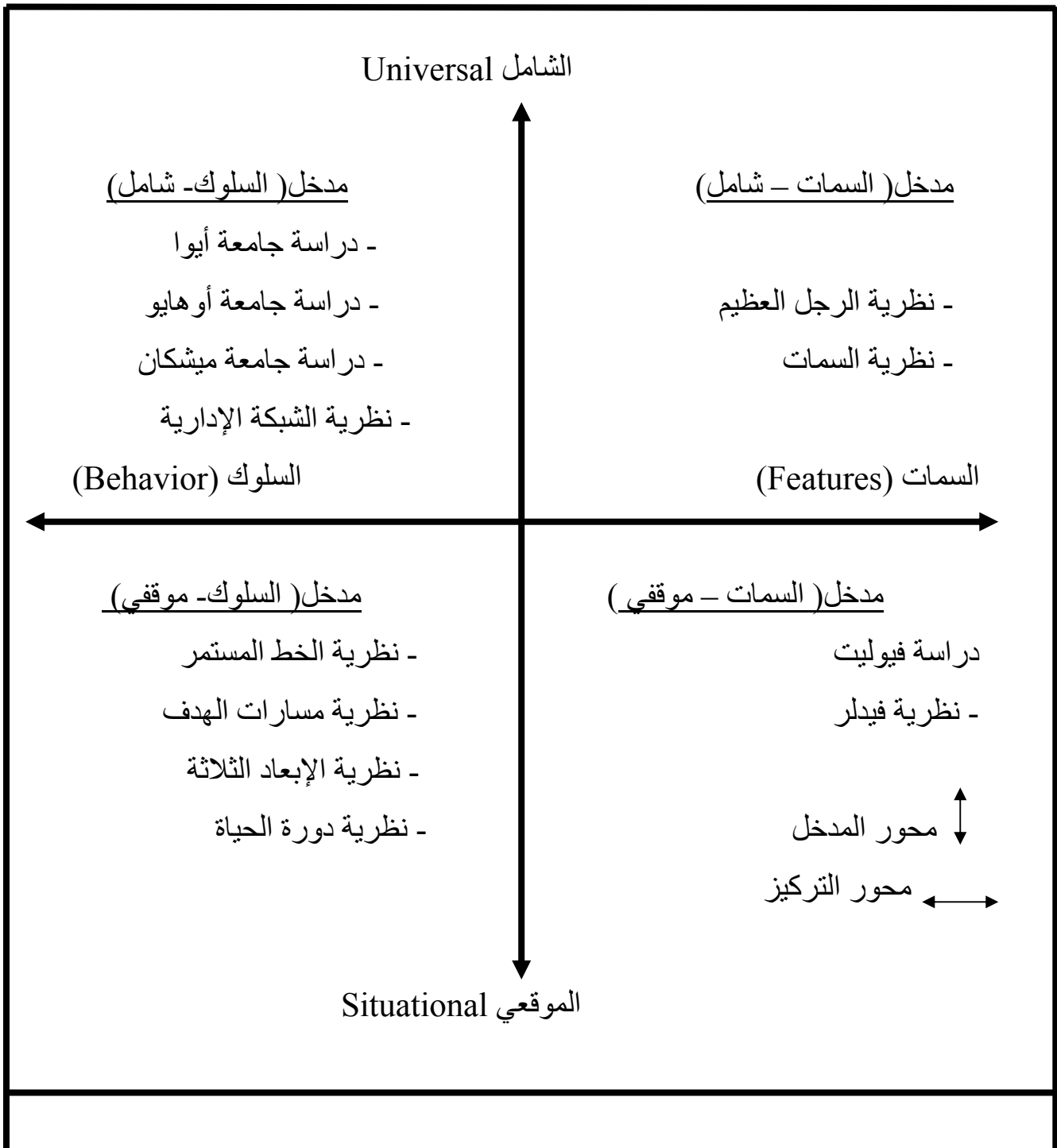
لقد ساد الأدب الإداري مداخل عدة Approaches لدراسة القيادة الإدارية

غير أنها تمحورت حول التصنيف القائم على تقاطع المحورين :

1. محور التركيز Focus Axis ويجسد هذا المحور خصائص وسمات ثابتة في شخصية الفرد , وهو أنما يولد ليكون قائدا إداريا وان هذه الخصائص ظاهرة بيئية تتميز بالثبات والديمومة النسبية يجعل من الفرد قائدا مميزاً عن غيره ويطلق عليها ( منظور السمات ). وان الفرد القائد قد تصدر عنه مجموعة من السلوكيات ( Behaviors ) تجاه الظواهر في علاقاتها الصحيحة وهنا تتكشف ظواهر القيادة وتختلف أساليبها من موقف لآخر. وان محصلة تضافر الصفات الفردية في القائد الإداري والعوامل المؤثرة في شخصيته وعوامل الموقف الإداري لها تأثيرها في السلوك القيادي ويطلق على هذا السلوك الملاحظ ( منظور السلوك )

2. محور المدخل Input Axis : تؤثر عوامل الموقف في القيادة الإدارية , فالقيادة لا يمكن فهمها بمعزل عن علاقاتها بالجماعات. والقيادة الإدارية تختلف من موقف لآخر, بمعنى آخر أن السمات القيادية تحدد بدرجة كبيرة على أساس احتياجات الموقف الإداري وتتغير إلى الخصائص والسمات القيادية في مواقف معينة. (MC Far land 1968: 252) و من تقاطع هذين المحورين تنتج النظريات والدراسات التي في الأدب الإداري وهي كالآتي:

شكل (2) مداخل دراسة القيادة الإدارية



**أولاً: مدخل (السمات- الشامل) ( The Traits Theory Of Leadership )**

يقرر هذا المدخل بأن الصفات الخاصة المتوافرة في القائد تعد احد المصادر العامة للقيادة. وتتمثل هذه الصفات المتأصلة في الشخصية من الثبات والرسوخ والبسالة والإقدام والجرأة في اتخاذ القرارات بصفة قاطعة ويؤكد هذا المدخل على إن القائد يولد ولا يصنع، فضلاً عن فأن هنالك عدة صفات شخصية تخلق القائد منها إن يكون الشخص ذكياً , ويمكن الاعتماد عليه في النهوض بالمسؤوليات وان يكون اجتماعياً بطبعه Sociable وان يكون مبدعاً initiative واثقاً من نفسه ويقضاً وبعيد النظر وذا بصيرة وإدراك وان يتميز بالإصرار والمثابرة ومتعاوناً وقادراً على تكيف نفسه في ضوء الظروف المتغيرة ومثال ذلك السمات القيادية العامة الشاملة والتي تعد عناصر هذا المدخل والتي سنناقشها تبعاً كالآتي:

#### أ- نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory

تتلخص هذه النظرية إن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفوضه قائداً عليهم والقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات عالية (الدويرج ، 2007 : 1) الذين يتميزون بالبراعة والشجاعة . ويقول أصحاب هذه النظرية بان القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وانه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم ( أبو زينة ، 2008 : 1) إن هذه النظرية تؤكد إن ثمة خصائص متجسدة في شخصية الفرد تمكن فيها من التأثير في إن القيادة هي عناية إلهية تخص البعض ويستثنى منها الكثير وقد وهبهم الخالق الحكمة والرشد والشجاعة والبأس والجرأة ( Carlyle, 1984 : 32 ) والخالق وحده هو الذي يبعث للمجتمعات بمثل هؤلاء الأشخاص . إن ما يؤخذ على هذه النظرية هي أنها متطرفة ، حيث أكدت الدراسات إن القادة يمكن إن يخلقوا من خلال التعلم والتدريب ( training and learning ) فضلاً عن أنها لم تتمكن من تحديد الصفات



القيادية الفطرية وبناءً على ذلك من الصعب التعميم أو إيجاد صفات عامة مشتركة لجميع القادة الأكفاء تميزهم عن غيرهم من الأفراد . إلا أنه يمكن الاستفادة من هذه النظرية كمرشد عند اختيار القادة الإداريين لبعض المنظمات.

### ب- نظرية السمات Trait Theory

تعد نظرية السمات الخاصة احد المصادر العامة وتتبنى هذه النظرية القيادة على سمات وخصائص سواء كانت جسدية أو عقلية أو شخصية أو اجتماعية خاصة متوافرة في القائد، واعتمدت على إن القائد يحمل صفة القيادة منذ ولادته. وبهذا المنطق فإن القائد يولد ولا يصنع . وقد أسفرت الدراسات التجريبية عن دراسة القيادة إن ثمة خصائص شخصية هامة تمثلت بالثبات والإقدام والبسالة والجرأة واتخاذ القرارات هي الخصائص والسمات المميزة للقائد ضمن إطار الفريق الواحد. وتؤكد هذه النظرية على إن عنصر الذكاء Intelligence يعد الميزة البارزة للقيادة سيما في مجال المناقشات الجماعية , إذ يكون هو الغالب الموجه للجماعة ومن ثم القائد المميز للجماعة.

وقد أشارت العديد من الدراسات في هذا المجال إلى أن هناك عدداً محدوداً من السمات الخاصة المتجسدة في الشخص تجعل منه قائداً متميزاً وتتركز في جلها على عنصر الذكاء والاعتمادية في أداء المسؤولية وأن يكون اجتماعياً بطبعه, مبدعاً ويمتلك الثقة في نفسه وذو بصيرة ثاقبة وأن يكون مثابراً , ومتعاوناً بالإضافة إلى ذلك أن يتكيف مع مستجدات الظروف المتغيرة

( Haimann, 1982 :15-20 )

وصفة القول, إن مدخل السمات يركز على إن الصفات الشخصية المتمثلة بالمبادأة والحسم والرغبة في السيطرة الاجتماعية شكلت إطار النظرية التقليدية في القيادة . وقد وجهت لهذه النظرية جملة من الانتقادات تمثلت بالاتي :

- أنها لم تتمكن من تحديد صفات شاملة جامعة للقيادة المطلوبة
- أنها لم تتمكن من وضع الحد الأدنى لكل صفة من الصفات المطلوبة للقيادة

- أنها أغفلت العلاقة الاعتيادية المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه

## الفصل الثاني الإطار النظري

وأنها تجاهلت اختيار القادة على أساس مهارات القيادة ومن ثم تجاهلت فرصة التدريب والإعداد لها وإذا كانت نظرية السمات قد تعرضت لمثل تلك الانتقادات , فأنها شكلت الأساس للبحوث والدراسات اللاحقة اعتمدت على بعض من منطلقاتها النظرية .

### **ثانياً : مدخل ( السلوك – شامل )**

كان الاتجاه في نظريات الاتجاه هو البحث عن الصفات (السمات) التي توافرت في فرد يمكن التنبؤ بأنه سيكون قائداً كفئاً , وكما يتبين فأنه لم يتم التوصل إلى صفات مشتركة متفق عليها , ولذلك اتجه البحث في القيادة إلى معرفة أسلوب ( Style ) القائد في قيادته لمساعدته . لقد اتخذت مدخل السمات حتى أواخر عقد الأربعينات , ثم اتخذت الدراسات بعد ذلك منحى آخر يركز على إطار السلوك القيادي لرجل الإدارة. إذ إن سلوك القائد الإداري الفاعل يتباين تبعاً للموقف الذي يواجهه.

ويؤكد هذا المدخل على إن فهم العملية القيادية يحتم أن تأخذ في اعتبارها سلوكية القائد الإداري في علاقتها بشخصية تابعة إذ يركز هذا المدخل على سلوك ( behavior ) القائد الذي يتأتى من التدريب ( Training ) بحيث يتمكن القائد من التفاعل مع مرؤوسيه ويخلق الدافعية لديهم في العمل ومسار هذا القائد يتمثل بالقيام بتحديد ادوار العاملين ومعامل الأداء ومعايير الأداء من اجل تحقيق الأهداف المرسومة .

زيادة على ذلك فإن القائد ينصرف إلى الاهتمام إلى الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات السائدة وقد سادت عدة دراسات في هذا الصدد ويلاحظ إن جميع هذه الدراسات أخذت اتجاهات واحداً تقريباً وهو معرفة سلوك القائد في قيادته لمساعدته، وتمثل ذلك الأسلوب في الاهتمام بالعاملين أو الاهتمام بالعمل ويمكن إجمالها بالآتي :

### أ. نظرية الإسلام في القيادة (Islamic Theory in Leadership)

تعرف النظرية الإسلامية القيادة بأنها ( استخدام القائد للأسلوب الإسلامي للتأثير في سلوك الأفراد لتحقيق مشروعة ) ومن خصائصها:

1. ارتباطها بالعقيدة الإسلامية والمثل العليا المؤثرة في سلوك الأفراد
  2. عملية تشاركية في القيادة مبنية على مبدأ الشورى
  3. يجب أن تتسم بالرحمة و العطف.
- وقد تعتمد على مجموعة من الأسس هي: القيادة تكاليف ومسؤولية , القدوة الحسنة, الفطنة, البر والرحمة, الواقعية والإخلاص في العمل (ألهاشم:موقع 13). ورأي الإسلام في القيادة يتلخص في ثلاثة أمور العلم science, مهارات skills, وسلوك (behavior). وقد قسم السويديان الناس الى ثلاثة أصناف:

1. لا تصلح للقيادة ولا تستطيع اكتسابها وهم يشكلون 2%
  2. تكون القيادة عندهم فطرية ويشكلون 2%.
  3. والباقي يستطيعون اكتساب القيادة ولكن بنسب مختلفة ولن يكونوا كمن حصل عليها فطرياً (السويديان, 2007: 1) ولا ريب إن الفطرية القيادية الإسلامية يمكن الاستدلال عليها من القران الكريم للوصول إلى تحديد أهم ملامح الشخصية القيادية من قوله تعالى ((لقد من الله على المؤمنين والمؤمنات إذ بعث فيهم رسولا من أنفسهم يتلو عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة ( سورة آل عمران : آية 164 ) و قوله تعالى (( قال اجعلني على خزائن الأرض اني حفيظ عليم ))).
- ( سورة يوسف الآية: 55)

و قوله تعالى: ((إن خير من استأجرتَ القويُّ الأمينُ))  
(سورة القصص الآية: 26) وقوله تعالى وصف الرسول الكريم ( صلى الله عليه وسلم ) ( وانك لعلی خلق عظیم ) ووصفه ( صلى الله عليه وسلم ) لنفسه بقوله ( أدبني ربي فأحسن تأديبي ) . و قوله تعالى: ( وشاورهم في الأمر ) وقوله تعالى( وأمرهم شورى بينهم ) ومن خلال هذه الآيات يمكن التوصل إلى صفات القائد في المنظور الإسلامي التي يمكن إجمالها بالآتي:

1. أن يكون القائد مؤمنا بقضيته.
  2. أن يكون صادقا – شفافا.
  3. مؤدب وعلى خلق.
  4. إن يكون قوي ( القوة العملية والبدنية ) .
  5. إن يكون عالما وقادرا على توجيه وإدارة التابعين.
  6. إن يكون حكيما أي يضع الأمور في نصابها ومتقلا في أرائه .
  7. حليم ( أي لا يكون متسرعا في اتخاذ قراراته.
  8. اعتماد مبدأ الشورى بغية اتخاذ القرارات الصائبة .
  9. أن لا يكون ظالما لنفسه وللآخرين.
  10. الثقة بالنفس و الآخرين .
  11. الأمانة فيما وكل إليه .
  12. إن يحصل على تزكية مجتمعة ( الانتخاب الديمقراطي له ).
- وثمة عوامل أساس تعمل على صقل شخصية القائد تتمثل بالآتي:
- أ- فيما يتعلق بالمظهر الخارجي والداخلي للقائد ( العامل البيولوجي ) .
  - ب- فيما يتعلق بالجانب النفسي نضج نفسي , ثقة بالنفس , استقرار نفسي ....
  - ج- منها ما يتعلق بالجانب الاجتماعي : الانسجام مع المجتمع , علاقات صداقة ناجحة وصداقة , التأثير في الآخرين , الصدق , الأمانة .
  - د- منها ما يتعلق بالجانب العقلي , ذكاء , معرفة , موقع ثقافي .

هـ- منها ما يتعلق بالجانب الفني , أساليب العمل , الاطلاع , الإعلام بالقوانين , القدرة على أداء الوظائف القيادية . وهذه الصفات قابلة للتغيير والتطوير والاكتساب من خلال برامج التدريب عدا بعض الصفات البيولوجية.

#### ب- دراسة جامعة ايوا :

تعد هذه الدراسة من أقدم الدراسات السلوكية التي أكدت على استخدام السلطة كأساس في عملية القيادة والتأثير في الأفراد والمجموعة. وقد ركزت الدراسة على أن أنماط السلوك القيادي المتمثلة بالنمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي والنمط الحر . وتوصلت تلك الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو الأكثر فاعلية ومما يؤخذ على هذه الدراسة إن هذا النمط الديمقراطي في القيادة لا يحفز العاملين دائماً على الأداء الجيد. إلا أن هذه الدراسة عدت الأساس لكثير من الدراسات السلوكية الحديثة (Daft, 1999: 143)

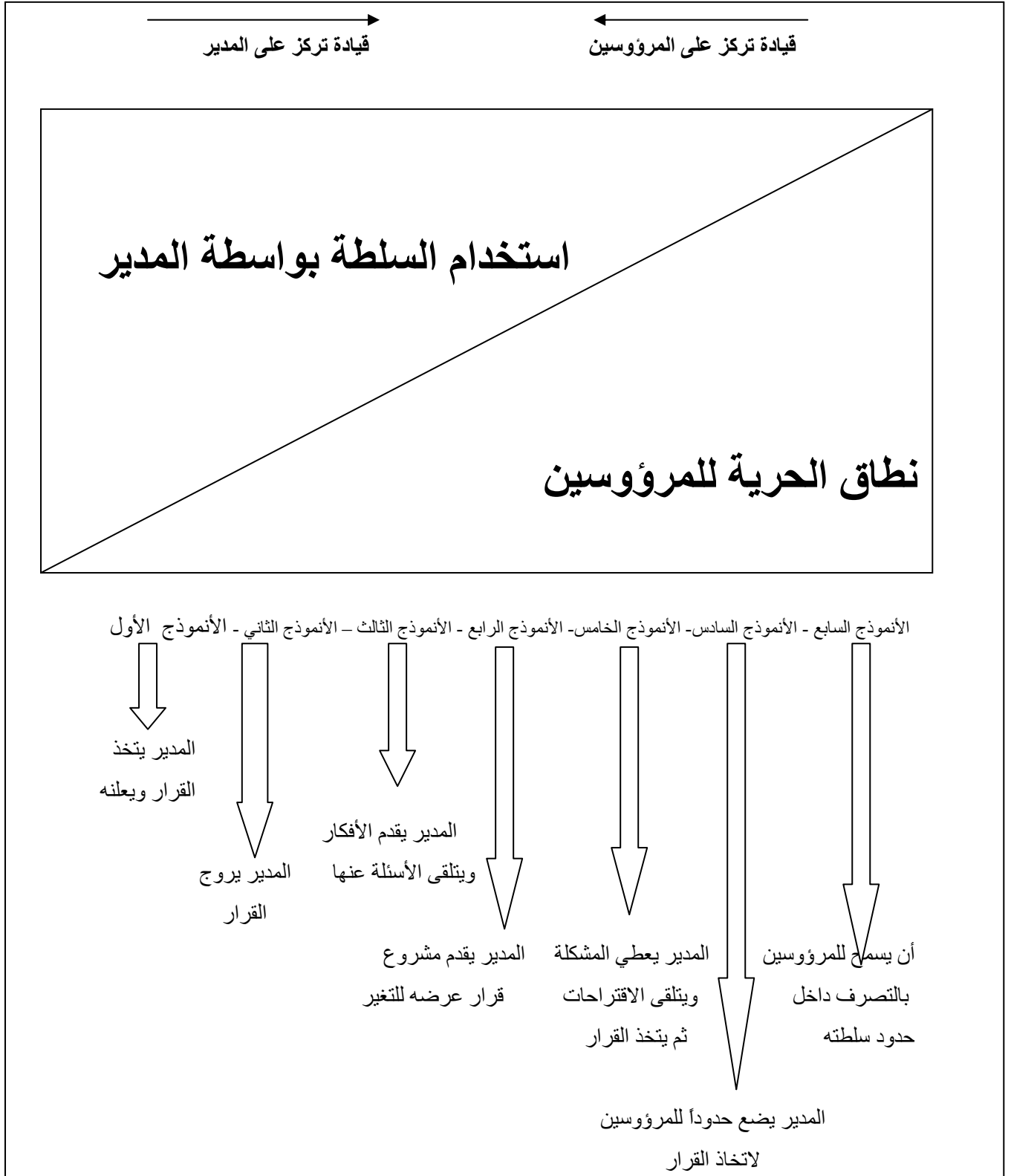
#### ج - دراسة جامعة أوهايو :

انصرفت هذه الدراسة للتعرف على السلوك القيادي المرتبط بالمهام القيادية والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن العاملين (مرؤسين) ينظرون إلى السلوك القيادي للرئيس من خلال بعدين الأول هيكلية سلوك موجه نحو الاهتمام بالعمل دون العاملين والثاني السلوك الموجه نحو الاهتمام بالعاملين دون العمل، ويسمى القائد بموجب البعد الأول , القائد الديكتاتوري (الأوتوقراطي) المستبد، في حين يطلق البعد الثاني على سلوك القائد الديمقراطي ولهذين النمطين من سلوك القائد الإداري يطلق عليهما نظرية Y,X ويعد Megrego المنظر الأول لهذين النمطين من السلوك القيادي ويؤكد هذا النمط من القائد الأوتوقراطي ((Autocratic leadership) على جعل المرؤسين يتصرفون وفقاً لرغبته دون إن يعطيهم أي مجال للتأثير في صنع القرار الإداري.

فهو يلجأ إلى أساليب التخويف والعقاب والتهديد والتسلح بالسلطة في فرض توجيهاته على المرؤوسين.

وقد عبر Megregو هذا النمط من السلوك القيادي بنظرية (Theory X) في حين يطلق على البعد الثاني , سلوك القائد الديمقراطي ( Democratic leadership) إذ يلجأ القائد هنا إلى أساليب الترغيب واللين والاستمالة Persuasion وضرب المثل وليس من أساليب التخويف وفرض السلطة وهو يعتمد إلى المشاركة في اتخاذ القرار. فالقائد هنا يحفز مرؤوسيه ويستمع إلى آرائهم ويشركهم في اتخاذ القرار ويفوض إليهم الكثير من سلطاته, مما يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويعد بمثابة وسيلة للتدريب وتنمية القدرات ويطلق على هذا النمط من السلوك (Theory Y) ويمكن التعبير عن الإطار السلوك القيادي ( خط سلوك القيادة) وفق الشكل (3) , والذي يركز على أنموذجي التعرف المرتبطة بمدى السلطة المستخدمة من المدير ومدى الحرية المتاحة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات .

شكل ( 3 ) : نمط السلوك القيادي



### د- دراسة جامعة مشيكان

أجريت هذه الدراسة في مطلع الخمسينات من القرن المنصرم للتعرف على النمط القيادي الذي يؤدي الى تحسين الأداء وتحقيق رضا العاملين , اي أنها ركزت على النمط القيادي الذي يهتم بالجانب المادي باستخدام العاملين كوسيلة لتحقيق ذلك. والنمط القيادي الذي يهتم بالعاملين، أي الذي يركز على العلاقات الإنسانية وإشباع حاجة العاملين، وقد ساءرت هذه الدراسة دراسة جامعة أوهايو في القول بان فاعلية القائد تتحقق بالنمط القيادي المهتم بالعاملين (حسن ، 1996: 8-9). والذي يؤخذ على هذه الدراسة إنها أغفلت العوامل البيئية المحيطة والمؤثرة في السلوك القيادي.

### هـ. نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory

تعد نظرية الشبكة الإدارية و هي نظرية حديثة في القيادة و من أكثر النظريات انتشاراً. و يعود الفضل في تطوير هذه النظرية الى كل من J. Mouton, S R. Black . إذ تمكننا من تحديد بعدين لسلوك القائد :

1. الاهتمام بالعاملين ( بعد الاهتمام بالعنصر البشري ) .

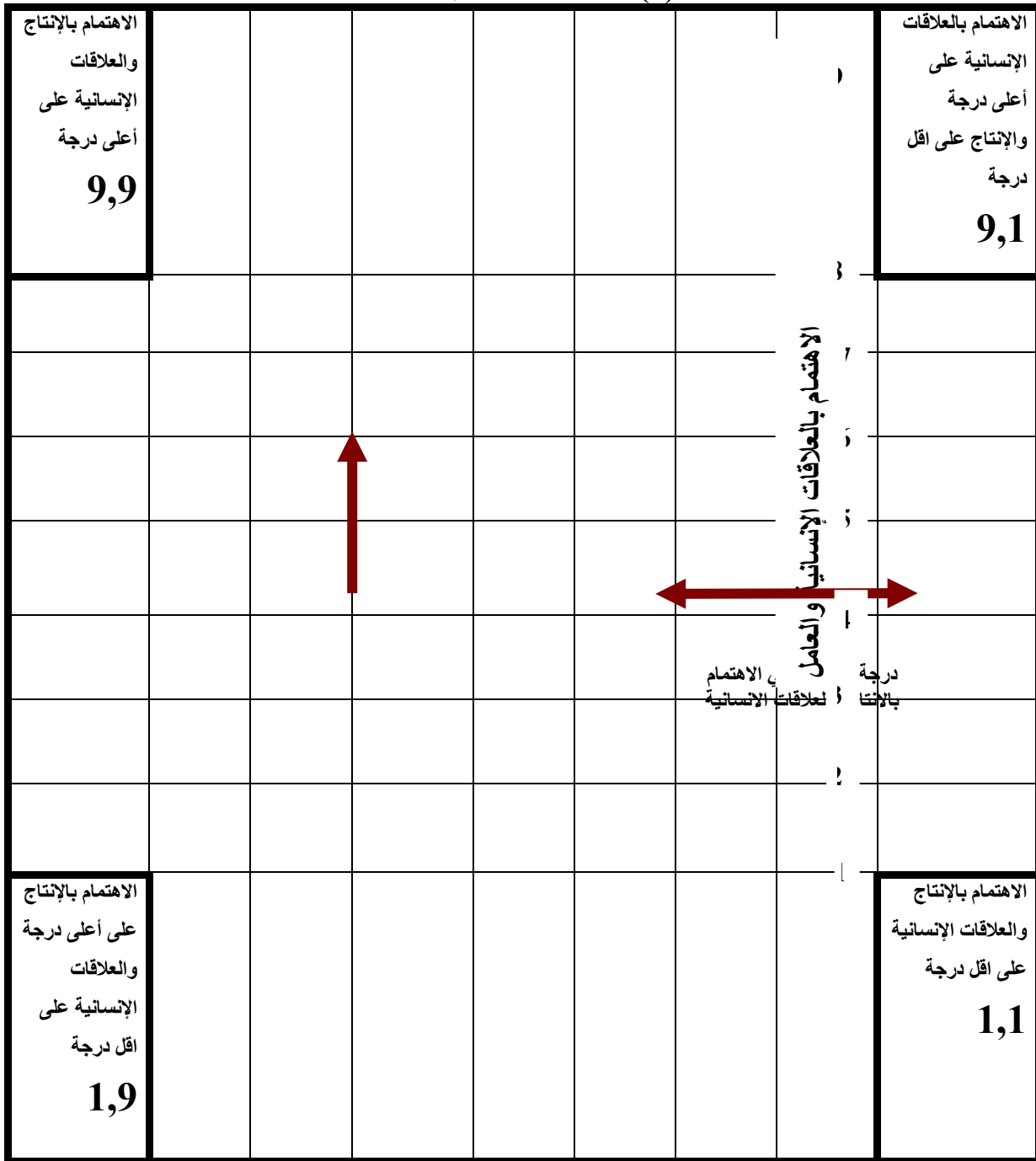
(Employee Centered Consideration)

2. الاهتمام بالعمل ( بعد الاهتمام بالإنتاج ) (Concern of Production)

و من إيضاح هذين البعدين قام الباحثان Mouton, Black برسم شبكة مربعة يمثل المحور العمودي ( المحور الصادي ) الاهتمام بالعنصر البشري و يمثل المحور الأفقي ( المحور السيني ) الاهتمام بالإنتاج . و يتم تقسيم كل بعد الى تسعة درجات ( أقسام ) . فمثلاً في البعد الأول (الاهتمام بالعنصر البشري) تمثل الدرجة (1) اهتماماً قليلاً جداً بالعاملين ، (2) اهتماماً أكبر بالعاملين حتى يصل الاهتمام الى (9) أقصى درجات الاهتمام . أمام البعد الثاني (الاهتمام بالإنتاج) حيث تمثل الدرجة (1) اهتماماً قليلاً جداً بالعمل و (2) اهتماماً أكبر حتى يصل الاهتمام الى (9) أقصى درجاته . و ستكون لدينا قيادة موزعة حسب التدرج و نحصل على أعداد هائلة من أنماط القيادة. و يوضح نظرية الشبكة الإدارية الشكل الآتي :



شكل (4) : نظرية الشبكة الإدارية



الاهتمام بالإنتاج والعمل

من إعداد الباحث

و هذا النوع من القادة عامة ما يشترك مع مجموعته (مرؤوسيه) اشتراكاً عملياً في تخطيط و رقابة و جدولة و توجيه أنشطة أفراد مجموعته ، و هو يهتم بأداء المهام من خلال المشاركة الجماعية في النقاش ، و يحدد عادةً أهدافاً معقولة و ليست منخفضة لإفراد مجموعته ، و يستخدم حوافز الانجاز في دفع مجموعته للعمل و نلاحظ من الشبكة الإدارية أن هناك خمسة أنماط قيادية:

### النمط الأول (1.1):

يمثل هذا النمط نمط القيادة الضعيفة ، يقوم القائد بأقل جهد لغرض تحقيق أهداف المنشأة فهو يجعل الإنتاج عند أدنى حد و في الوقت نفسه يقابل حاجات الناس أيضاً و عند اقل حد ممكن فهو يؤدي اقل الضروريات ليحافظ على وظيفته فقط . أي إن اهتمامه قليل بالعمل و العاملين.

### النمط الثاني (9.9):

يمثل هذا النمط نمط القيادة المثالية ideal أو قيادة الفريق. يتصف هذا النمط القيادي بأنه يعمل و بدرجة عالية على قدر أعلى من الإنتاج و في الوقت نفسه يعمل على تحقيق حاجات العاملين. فهو يدفع عجلة الإنتاج بخط متساوٍ للمحافظة على العلاقات الإنسانية و الاهتمام بالعنصر البشري، أي يكون هناك اهتمام عالٍ بالعمل و العاملين معاً. وهذا النمط من القيادة يعمل على رفع الإنتاجية و يحافظ على معنويات العاملين مرتفعة و يخلق الظروف المناسبة لخلق مجموعة أنظمة عمل متماسكة The People – Centered Leder.

### النمط الثالث (9.1):

يطلق على هذا النمط نمط القيادة الاجتماعية أو الإنسانية، فالقائد يكون اهتمامه عالياً بالعاملين و اهتمامه اقل بالعمل. فالقائد هنا يوفر جو العمل المريح و العلاقات الإنسانية الممتازة. أما من ناحية الإنتاج فهو يبذل اقل جهد ممكن و حخته في ذلك إن المنشأة يجب أن لا تطلب من العاملين تحقيق إنتاج أكثر على حساب العلاقات

الإنسانية وقد وجد إن استخدام هذا النوع من القيادة في الغالب يرفع معنويات العاملين (درجة رضائهم عن العمل) ويقلل معدل دوران العمل ويعمل على خلق مجموعات عمل متماسكة (Cohesiveness) ولكن ليس هناك ما يدل على ارتفاع الإنتاجية .

### النمط الرابع (1.9):

يسمى هذا النمط من القيادة بالقيادة المتسلطة، فالقائد هنا يهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أنشطة مساعديه، حيث يركز و بأعلى درجة على الإنتاج بينما يقابل الحاجات الإنسانية عند اقل درجة ، و يعطى لنفسه التبرير و هو إن كافة العاملين يدفع لهم الأجر لأجل أن يعملوا و لم يأتوا لكي يتمتعوا و إذا طلبت المنشأة من العاملين إنهاء شيء ما في موعد محدد فيجب أن يتم ذلك لان لدى المنشأة الأسباب التي دفعتها لاتخاذ ذلك القرار، وقد دلت نتائج الدراسات الى أن استخدام هذا النمط من القيادة قد يؤدي الى زيادة الإنتاجية ,ولكن ليس في جميع الأحوال . كما إن معنويات العاملين ودرجة تماسكهم تكون اقل , وغالباً ما ترتفع نسبة غياب العاملين . وهناك الظروف الشرطية المعينة التي ينبغي توافرها حتى يمكن استخدام هذا النوع من القيادة.

### النمط الخامس (5.5):

و هو نمط يمثل القيادة المعتدلة من الاهتمام بالإنتاج و بالقوى العاملة، فالمدير يبحث عن منتصف الطريق. إن النمط الثاني (9.9) هو النمط الذي يجب إتباعه في إدارة الجودة الشاملة (TQM) ذلك لان القائد وفقاً لهذا النمط يهتم عاليا بالعمل كما يهتم كثيراً بالعاملين.

(جودة، 2009: 93-95) و (أبوريا، 1988: 42-45)

### ثالثاً : نظرية القيادة الموقفية

#### ( مدخل السمات – موقعي ) Situation of Leadership

ويؤكد هذا المدخل أنه ليس هناك أسلوب قيادي محدد يتم أتباعه في الأحوال كافة , بل هناك الأسلوب المناسب Suitable لكل حالة أو وضع معين. والقائد الفعال ( effective Leadership ) هو القائد الذي يستطيع تكييف ( adaptation ) الأسلوب الذي يتبعه بما يتلاءم ويتناسب مع الحالة أو الموقف ( Situation ) ( جودة ، 95:2009 ) .

#### أ. نظرية فيوليت Follett Theory

وتعد دراسة Follett عام 1928 من أهم الإسهامات الأولية النظرية في هذا المجال وبينت هذه الدراسة أن الموقف الإداري يعد أهم التغييرات في تحديد مميزات القيادة. وتنطلق هذه الدراسة من مسلمة أساسية مفادها: أن لكل إنسان قدرة قيادية, وإن إشكالا مختلفة للقيادة. ومن هذا الأساس فإن القائد الفعال هو الذي يحقق الأهداف ولا بد له من أتباع نمط من القيادة توضح الحالة التي يمر بها ذلك الموقف. لذلك فإن ( Follett ) عبرت عن قانون الموقف للإشارة على أن لكل موقف نمط معين من القيادة ( حسن ، 15:1996 ) .

#### ب . نظرية فيدلر ( F. Fiedler theory )

تعد هذه النظرية من أهم النظريات الموقفية . إذ يؤكد Fiedler على أن نمط القيادة الأكثر إنتاجية Productivity يعتمد على مدى الموائمة بين خصائص القائد وتقلبات الموقف الثلاثة الآتية :

1. طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين ودرجة الثقة المتبادلة بينهم .
2. درجة السلطة الرسمية الممنوحة للقائد وقدرته على الثواب والعقاب .
3. درجة وضوح مهام وواجبات المرؤوسين .

وقد توصلت هذه النظرية إلى نتيجة مفادها إن أكثر العوامل أهمية هي طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين , يليها درجة وضوح مهام وواجبات المرؤوسين. وأخيراً درجة السلطة الرسمية الممنوحة للقائد ( قوة مركزه الوظيفي ) .ومما يؤخذ على نظرية قيد الرأس إن هذه النظرية تفرض على المدير تغيير عوامل الموقف ليقابل نمطه القيادي , غير إن ذلك من شأنه إن يولد مشكلات لدى العاملين عند تبنيه من قبل مدراء المنظمة كافة ( Higgins ,1994:591 ) .وتجدر الإشارة إلى إن هذه النظرية تعد أول محاولة في إدخال الموقف في إطار نظري يفترض وجود علاقة تفاعلية بين متغيرات الموقف الثلاثة أنفة الذكر . وبذلك تركز هذه النظرية على إن فاعلية القيادة تتوقف على تفاعل نمط القيادة مع الظرف الملائم , أو الموقف مع الأخذ بنظر الاعتبار السمات الشخصية والخبرة والمهارات الفنية ( MC – Forland-1977:119 )

#### رابعاً : النظرية السلوكية – الموقفية . Situation Behavior Theory

في عالم الواقع لا يوجد أنموذج قيادي مثالي (Ideal), فالقائد الإداري لا يلتزم بأنموذج موحد بصورة دائمة وإنما يغير أنموذجه القيادي في ضوء الموقف الذي يواجهه.ومن هنا أتجه البحث إلى تقليل التركيز على سلوك القائد إلى عناصر الموقف وبدء التركيز هنا على الموقف باعتباره العنصر الأساس وإن سلوك القائد يتكيف في هذا الموقف.

وصفوة هذه النظرية هو إن سلوك القائد يتفاعل مع متطلبات الموقف بشكل متلائم ليخلق أو يولد فاعلية قيادية ( Effectiveness ) وتركز هذه النظرية على متغيرات ثلاثة تتمثل بـ ( العدوان، 1993:9 )

1. الفاعلية ( Effectiveness ) باعتبارها العنصر المحدد للسلوك
2. التكيف في استجابة سلوك القائد مع متطلبات الموقف , أي إن هنالك سلوكيات متعددة تتلاءم مع طبيعة الموقف .
3. الظرف المحيطة بالموقف باعتباره المحدد الأساس للنمط القيادي الفاعل .

وقد سادت نظريات عدة في إطار هذا الأنموذج القيادي تمثلت بالآتي :

### ١ . نظرية الخط المستقيم في القيادة :

يرجع Tannenbaum اختيار الأنموذج القيادي لقوى ثلاثة يأخذ القائد بنظر الاعتبار تتمثل بـ:

أ . قوى المدير ( Forces in the Manger ) والتي تجسدت في تقوية الشخص للظروف مثل قوة شعوره بان الأفراد يجب ان يشاركوا في اتخاذ القرارات , ومقدار أقناعه بان المروؤوس يمكن إن يتحمل شخصيا عبء اتخاذه . . وثقته في معاونيه واتجاهاته القيادية .

ب - قوى المروؤوسين ( Forces in the Subordinates ) : اى القوى التي تؤثر في سلوكهم . فكل مروؤوس يتأثر بعوامل شخصية وتوقعاته عن كيفية تصرف المدير حياله اى عن السلوك المتوقع للمدير . اى إن احتياجات المروؤوسين وقيمهم وشعورهم ومواقفهم كلها تحدد أنواع المؤثرات والدوافع التي يستخدمها القائد بحيث يستجيب التابعين له.

ج - قوى الموقف ( Forces in the situation ) : وأهمها القوى النابعة من التنظيم ومن المجموعة التابعة التي تم قيادتها , القوى التابعة من طبيعة المشكلة فضلا عن القوى المتعلقة بالوقت ( قرار عاجل لا يسمح باشتراك المجموعة فى اتخاذه ) ( Tanenbaum , 1961: 24 )

أما Haimans فيركز على أربعة عوامل تؤثر في السلوك القيادي تتمثل:

بنوع العمل المطلوب أدائه فقد يلجأ المدير الى أسلوب الاستمالة والترغيب في موقف معين وأسلوب للإرغام ولإجبار في موقف آخر . وشخصية التابعين followers والقوة المتاحة للقائد والتي تتمثل بالقوة والسلطة وهى لا تؤثر في سلوكه القيادي

بل تؤثر في التابعين بان هذا القائد يمتلك قوى غير معلنة تؤثر للعلاقة بينهما وتجدر الإشارة إلى انه لا يوجد أنموذج قيادي امثل، والقائد الادارى الناجح ليس بالضرورة انه يكون ديمقراطيا أو ديكتاتوريا وإنما هو القائد يعبر بفاعلية القوى التي تحدد نوع السلوك الادارى الأنسب لمواصلة موقف معين والذي يقرر على التصرف بالنجاح في ضوء تصوره بنفسه والتابعين له وللموقف الذي يمارس فيه وظيفة القيادة ولظروف البيئية الاجتماعية التي يعمل بها المشروع . وفى هذا الصدد يؤكد argyrols إن القادة الكفاء هم الذين يقدروا على التصرف في انموذجات قيادة عديدة ومتباينة اعتمادا على المطالب الفعلية للموقف الادارى (argyris;chris;214)و(258-1980:254؛هاشم ؛ زكى محمود) وصفوة القول انه لا يوجد نمط قيادي سائد وإنما القيادة هي تشكيلة (combination) متكاملة من أنماط السلوك العقلاني (rational) والمنطقي (logical) ذات العلاقة بموقف معين .

#### ب -نظرية مسار الهدف

يعد Evans, house رواد هذه النظرية. التي تقوم على فكرة التوقع الدافعية (expectation in motivation) وتتجلى مهام القائد كيفية التأثير من عناصر الدافعية المختلفة عند العاملين وحفزهم للانجاز وتحقيق أهداف المنظمة : وتنطلق هذه النظرية من نقطة أساس وهى كيف يمكن للقائد انه يؤثر في مدركات العاملين وذات العلاقة بأهدافهم الخاصة بهم وأهداف العمل وكيفية التأثير في مسار تحقيقها من خلال المواقف الآتية :

**1.سمات العاملين:** إن رد فعل للحوافز indentures يتوقف على أيدائهم للمواقف ككل وهم حينئذ يقيمون ما يدركونه ويتصورونه ثم يقررون تصرفهم : أي أنهم يقررون أنموذج- تصرفهم أو عقليا .وان إدراك العاملين قد يختلف عن إدراك القائد. ومن ثم فان العاملين ذوى الإمكانيات العالية في الإدراك قد لا ينجذبون الى الإرشادات التي توجه إليهم من قبل القائد

## 2. المهام المناطة بالعاملين :

فإذا كانت المهام مبهمة وتتميز بعدم الوضوح وليست ذات هيكلية محددة , فإن العاملين سيلجأون إلى القائد الذي يدلهم ويرشدتهم لانجاز المهام الموكلة إليهم , في حين إن الأعمال الروتينية تدفع العاملين إلى البحث عن القائد الذي يشبع ويحقق رغباتهم المتمثلة بالأمن (Security) والنجاح المرتبط بإحساسهم بالاعتراف بهم وتقديرهم وتحقيق ذاتهم فضلاً عن شعورهم بالانتماء. وثمة أربعة أنماط قيادية تسود في هذا المجال تركز على العاملين والعمل تتمثل : بالنمط القيادي الموجه , والنمط الداعم والنمط المنجز والنمط المشارك. ونستنتج من هذه النظرية عند تفسيرها لفاعلية القائد بالاختبار , إن هناك علاقة عكسية مثلاً إذا كانت قابلية العاملين منخفضة في الانجاز فإن الاختيار سيكون لنمط القيادة الموجه . أما إذا كان هناك عدم وضوح في الهدف بالنسبة للعاملين فإن النمط المشارك سيكون هو السائد.

وقد أظهرت الدراسات إلى إن فاعلية القائد تتحدد بتأثيره في المدركات الخاصة بالإشباع والمنافع (Benefits) الخاصة بالأداء (performance) أو خارجية (External) وكذلك بالتوقعات الخاصة بها (expectations)

### ج . نظرية الأبعاد الثلاثة :

تعد هذه النظرية إضافة تكميلية لنظرية مسار الهدف بعد إضافتها بعداً ثالثاً . وهو بعد الفاعلية (Effectiveness) باعتباره بعداً موقفياً مؤشراً في السلوك القيادي ومن ثم لا يوجد نمط قيادي أمثل بل هناك مواقف قيادية متباينة تبعاً لظروف الموقف. وفي إطار هذه النظرية سادت أربعة أنماط قيادية تمثلت بالنمط المنفصل والمتصل والمتقارن والمتكامل فالنمط الأول يعطي إحكاماً منخفضة بالعمل والعاملين , أما النمط الثاني فإنه يعطي إحكاماً عالية بالعمل وإحكاماً منخفضة بالعاملين , أما النمط الثالث فكان مبسطاً وإحكاماً منخفضة بالعاملين والعمل في حين يركز النمط الرابع فيعطي إحكاماً عالية بالعمل والعاملين وتتمثل خاصية هذه النظرية



بأنها ألزمت القائد الإداري إن يتبنى النمط القيادي بما يتلاءم والموقف وكما قدمها (Reddin).

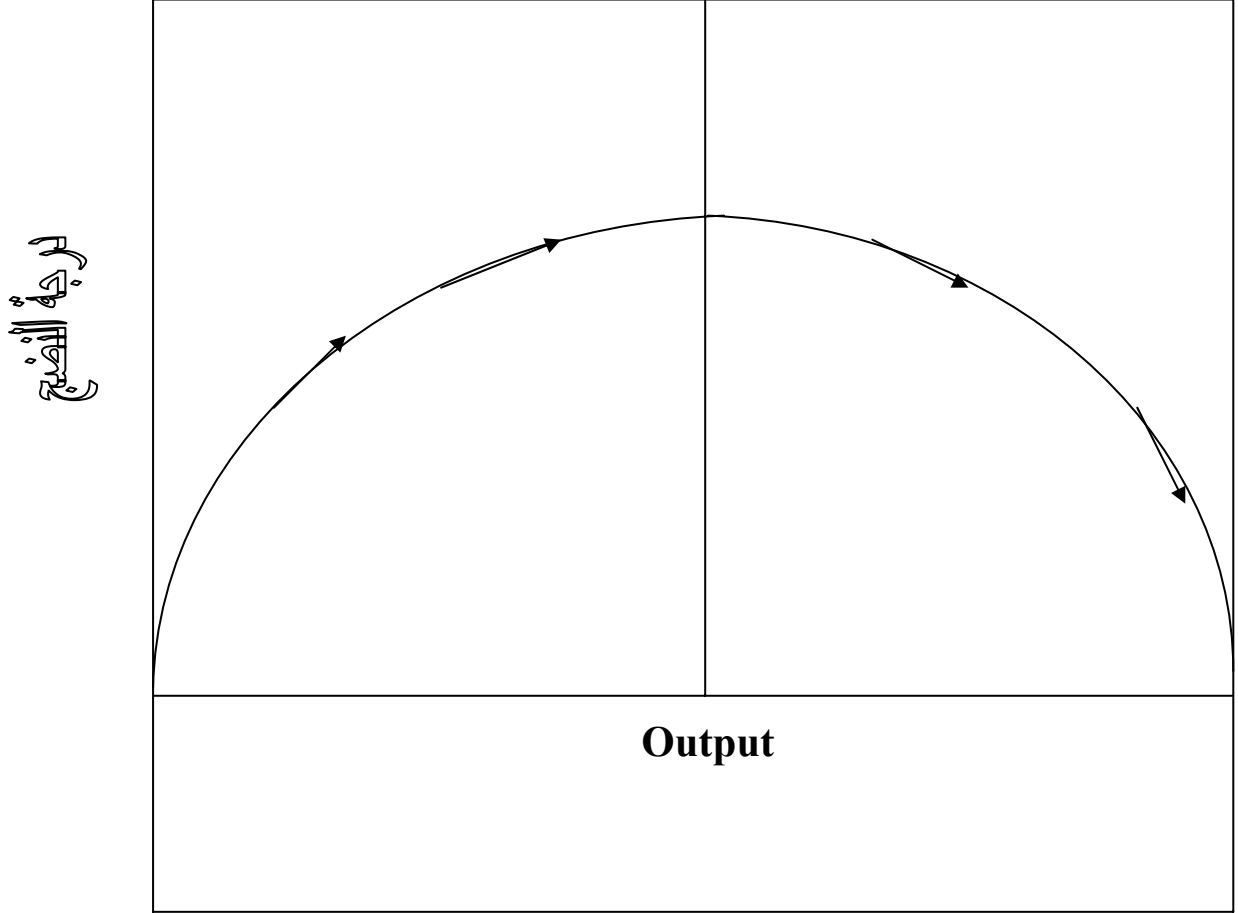
#### د . نظرية دورة الحياة ( Life Cycle Theory )

يعتبر دوران الدم في الجسم ودوران الشمس حول الأرض أساسا لنظرية مسار الهدف وتعتبر نظرية مسار الهدف بُعدا جديداً بالإضافة الى العلاقات الإنسانية والسلوك المهتم بالإنتاج وهذا البعد يمثل نضج التابعين ( العاملين ) ويعرف النضج في نظرية الارتقاء القيادي بأنه ذلك المستوى من الدافعية الذي يحقق الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية ودرجة التعليم الوظيفي والخبرة ( Experience ) التي يحققها الفرد ( أبو ريا ، 1988 : 64).

إن هذه النظرية تهتم بالعمر النفسي وليس العمر الزمني وبموجب هذه النظرية فإن القائد يبدأ بتخفيض السلوك المهتم بالإنتاج وزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية حتى يصل الى النقطة التي يحكم من خلالها على القائد من انه ناجح من حيث النضج ( Maturity ) ويمكن أن تعلق درجة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية حسب الحالة التي يوجد فيها وهكذا فإن هذه النظرية تركز على ملائمة فعالية النمط القيادي حسب درجة النضج (Timm.1984:19395)

وهذه الدورة يمكن بيانها كما في الشكل الآتي :

**شكل (5) نظرية دورة الحياة**



**المصدر:** (أبو ريا، 1988: 65)

ويعكس الشكل المتقدم إن درجة من النضج تحتاج إليها لتحديد نمط القيادة الماسية من خلال قسمة النضج الى ثلاثة عناصر، عنصر تحت المستوى ومع المستوى وفوق المستوى وعلى سبيل المثال ، فإذا أراد القائد إن يحرك النضج لدى شخص ما من خلال دائرة التطور لتحليل مسؤوليات أكثر فأق القائد عليه ان يوفر الفرص كي يتحمل ذلك الشخص المسؤوليات بالتدريج والتزايد .

وإذا حقق ذلك الشخص نجاحاً فعلى القائد إن يعززها بالدعم الاجتماعي أو العلاقات الإنسانية وتتم هذه العملية وفق خطوتين:

الأولى ، إعطاؤه مسؤوليات محددة فقط . . وفي حالة النجاح . . تليها المرحلة الثانية التي تدعم الجانب الاجتماعي بالعلاقات الإنسانية . (أبو ريا ، 1988 : 66 ) . وأخيراً تجدر الإشارة الى إن هناك نظرية حديثة في القيادة هي أنموذج القيادة الجديدة وزعيم هذا الأنموذج (Henrgsims , 1992:122) و التي تصف القائد الممتاز (Super Leadership) بأنه القائد الذي يخلق من تابعية (مرؤوسيه ) قادة لأنفسهم .

فيعد القائد وفق منطق هذه النظرية بأنه قائداً ممتازاً إذا ما تمكن من تطوير مرؤوسيه الأكفاء على أساسيات ممارسة القيادة في المجالات كافة والمتمثلة بتحديد الأهداف , وضع الرؤيا القيادية وأساليب التحفيز , وإدارة الاختبار والتعامل مع الأخطاء على إنها فرص للتعليم ( جودة ، 2009 : 95 ).

## المبحث الرابع

### نمط القيادة الفاعلة في ظل إدارة الجودة الشاملة

بعد إن تم عرض الأسس النظرية لأنماط القيادة, لابد أن نحدد النظرية أو النظريات التي من شأنها أن تدعم وتعزز التحول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات, تبدأ القيادة الفاعلة في الرؤيا القيادية بتجديدها:

السوق ( market ) وللفرص الموجودة ( opportunities biesa ) ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الميزة التنافسية ( advantage competitor ) وصولاً الى تحقيق نجاح المنظمة وتطورها . والقيادة الفاعلة والناجحة لابد ان تتوفر فيها خصائص عديدة تتمثل بالاتي (جودة، 2009: 96- 98):

1. إعطاء الأولوية لاحتياجات العمل الداخلي والخارجي مع الأخذ بنظر الاعتبار التغيرات في متطلبات واحتياجات العميل .
2. تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في العمل .
3. اعتماد التطوير بدلاً من استيعابه نقطة انطلاق من المقولة إذا كان .
4. التوكيد على الوقائية .
5. تشجيع التعاون والتكافل الشريف بعيد عن المنافسة غير الشريفة
6. تأكيد أهمية تدريب المرؤوسين، مراحل أداء أعمالهم بأفضل صورة .
7. اعتبار مجالات الفشل بمثابة قص للتعليم لتجاوز المشكلات .
8. تفعيل الاتصالات والتأكيد من نشر وإيصال المعلومات الممكنة المنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ممارسة والابتعاد عن الشعارات الجوفاء
9. الالتزام بالجودة الشاملة ممارسة عملية، بعيدة عن الشعارات بالكلام .
10. اختيار الموردين على أساس الجودة وليس على أساس الأسعار ( pricy ) وتشجيعهم على الاهتمام بأنظمة المشاركة في فرق العمل

11. تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا و فرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية وان القيادة الفاعلة يتطلع منها الى اعتماد الحوافز المادية والمعنوية وان تعرف أن تقدم أي نوع من الحوافز تبعاً للموقف فتكون الكلمات هي المحفز وقد يكون الاعتراف بالانجاز أكثر من الدفع المادي . كما إن الفاعل يتبع فلسفة الإدارة بالتجوال وهذه القيادة هي قيادة الدوائر ميدانياً في الأمر الواقع. ومن ضمنها أن تفسح المجال للعاملين لإبداء آرائهم ووجهات نظرهم فضلاً عن تفعيل الاتصالات بين القائد والمرووسين وحل المشكلات التي تواجه العمل . وهو ما اطلع عليهم المفكرون.

توفير بيئة تنظيمية غير رسمية من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته فضلاً عن نية الاتصال غير الرسمي فيها. والرؤساء يكونون إعطاء في فريق عمل واحد ينخرطون فيه مع مرووسيه في عمل تعاوني تسوده الأجواء الديمقراطية . ويمكن بيان ايجابيات الإدارة الجواله (الميدانية) بالاتي ( عقيلي : 200 : 104 )

- (1) تضع العملية الإدارية بمكوناتها ( التخطيط , التنظيم , التوجيه , الرقابة , التنسيق ) موضع التطبيق العملي ( لأفضل بين الإدارة والتنفيذ )
- (2) انسيابية الأعمال دون عوائق وقيود. لأنها تلغي الروتين
- (3) تتحقق فيها النظرة الواقعية للأمور لأنها تجعل الرئيس في ميدان العمل
- (4) أنها تحقق المشاركة وتزرع الولاء والانتماء وتخلق درجة عالية من التنسيق والتفاعل.
- (5) تحقق الرقابة المباشرة والوقائية فتعمل على معالجة الخطأ قبل وقوعه أو علاجه سريعاً.
- (6) أنها تكسر حاجز الخوف لدى المرووسين إمام رئيسهم في تقديم آرائهم واقتراحاتهم وأفكارهم.

إن تقارب الشركات الأمريكية واليابانية اثبت العكس . إذ إن القنوات المقترحة في الاتصال ساعدت على تحقيق الأهداف , وذلك بواسطة وجود دافعية وحماسة ورغبة في العمل والأداء لدى الجميع , وهو ما تحاول تعزيزه إدارة الجودة الشاملة (TQM) لدى العنصر البشري في المنظمة من خلال أسلوب الإدارة الحالية وتحقيق السيولة التنظيمية . وثمة معوقات تقف حائلا أمام تطبيق فاعلية القيادة في التحول لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتجلى في الآتي (جودة، 2009 : 98).

1. محدودية قدرات القائد , فكلما كانت تلك القدرات محدودة , كلما كانت فاعليته متدنية

2. الفلسفة والقيم التي يؤمن بها القائد , وقد يكون القائد يؤمن بانفراديته وعدم مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات

3. اتجاهات المرؤوسين وميولهم فقد يكونوا من محبزي الاستقلالية وتحمل المسؤولية

4. عدم وضوح العمل و واجباته .

5. التمييز بين الشعارات التي ترفعها المنظمة والواقع التطبيقي.

6. الثقة المتبادلة مابين القائد والمرؤوسين فعندما تكون هذه الثقة مهزوزة من شأنها أن تكون احد عقبات الكادر أمام فعالية القيادة .

إن مهام القيادة تتجلى في التأثير، المرؤوسين لحملهم عن أداء العمل طواعية بغية تحقيق أهداف المنظمة . ويتطلب منها الحال الاهتمام ببعدين : بعد العمل وبعد العاملين ولكي يقوم القائد بمهامه من الوجه الأكمل , فإنه لابد أن يمتلك مهارات ثلاث :

مهارات فنية ( Technical Skills ) حسب الاختصاص. ومهارات اتصالية

( Communicational Skills ) فضلا عن المهارات التحليلية ( Analytical

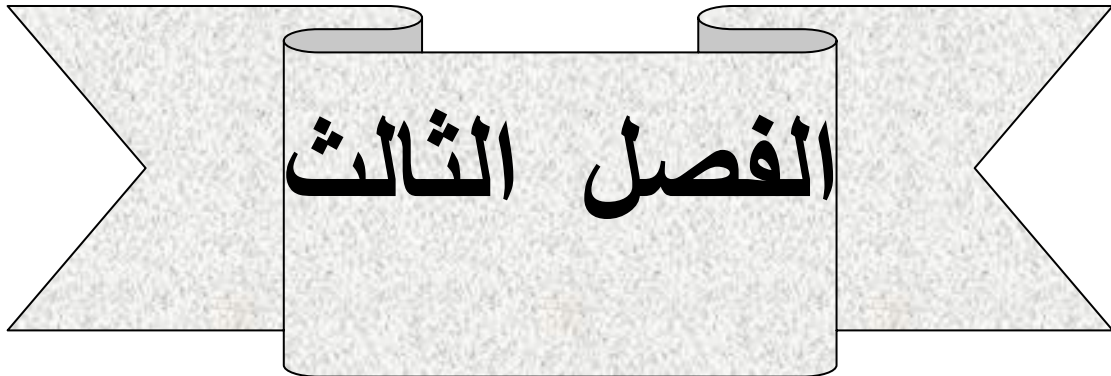
Skills ) . وهذه المهارات متباينة تبعاً للموقع الإداري أو تصبح المنظمة ولا ريب

في دور الإدارة العليا في نظام إدارة الجودة الشاملة فعلاً ويتجسد من خلال خلق البيئة الملائمة للعمل , وهذا بطبيعة الحال لا يتحقق إلا من خلال الإدارة الفاعلة وان تعمل على: وضع سياسة الجودة و أهدافها ونشر وتعميم سيادة الجودة و أهدافها والتركيز على احتياجات العمل ... وبطبيعة الحال , فأن ذلك لا يتحقق بنجاح ما لم يتم الدعم من قبل الإدارة العليا وقناعاتها بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المستويات الإدارية كافة . وثمة أسس إشارات إليها أوكلاند ينبغي أن تطبق وتنفذ حتى يكون الحكم من خلالها على إن الإدارة ملتزمة تجاه الجودة ( Okland , 1993:36-38) وهذه الأسس تتمثل بالآتي:

1. التزام طويل الأجل ( Long run ) إزاء التحسين المستمر .
  2. عدم اعتماد فلسفة الأخطاء أو العيوب العفوية.
  3. تدريب العاملين للفهم واستيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي والمورد اعتماد الكلفة الإجمالية عند اتخاذ قرار الشراء دون الاعتماد على السعر وحده وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة .
  4. اعتماد طرائق حديثة للإشراف والتدريب. تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرص العمل و إزالة الحواجز بين الدوائر و الأقسام لتحقيق المصلحة العامة.
  5. اعتماد الناحية العلمية في تحديد الأهداف في إطار زمني ووفق مواصفات الجودة.
  6. تطوير الخبراء في المنظمة ومشاركتهم في وضع الأهداف والقرارات .
- اعتماد الخطط والاستراتيجيات المحددة في إتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ولاشك فأن اعتماد هذه الطرائق وتفعيلها مع العاملين كافة يعد أهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة فيبرز دور القيادة في وضع الرؤيا القيادية وصياغة رسالة المنظمة وفي وضع وتحديد الإستراتيجيات كما إن القيادة التي تلزم نفسها بهذه الأساسيات وتطبقها فأنها تقود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة وبفعالية .





## إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

- المبحث الأول: نشوء و مفهوم الجودة
- المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة
- المبحث الثالث: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الرابع: أهم فلاسفة إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الخامس: الميزة التنافسية

## تمهيد

تعيش المنظمات في بيئة مضطربة ، و تعمل جاهدة على إثبات وجودها من خلال تقديمها أفضل المنتجات و الخدمات لعملائها، و يتطلب ذلك أن تحقق التطوير و التحسين و التميز ، ذلك إنها تعيش في بيئة تشهد تطوراً سريعاً يحتم عليها تحقيق أعلى مستوى من الأداء و التميز بغية الوصول الى رضا الزبون و قد أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة ، من المواضيع التي تسهم المنظمات الإنتاجية و الخدمية على حد سواء . ذلك إن إدارة الجودة الشاملة هدفها النهائي هو إرضاء الزبون و تلبية متطلباته و رغباته المتزايدة فضلاً عن إنها تهتم بكيفية تكامل الأنشطة و الوظائف داخل المنظمة ، والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية لإتقان العمل و بأقل التكاليف و الأخطاء ، زد على ذلك أن إدارة الجودة الشاملة تهتم بالتحسين المستمر في جوانب المنظمة كافة ، والاهتمام بتنوعية العاملين كأساس للاستمرار في بيئة تتسم بالتطور السريع .

يسلط هذا الفصل الضوء على مفهوم الجودة و إدارة الجودة الشاملة وأهمية، ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة ، حيث كان لها الأثر البالغ في بروز هذه الفلسفة الجديدة في الأدب الإداري . فضلاً عن إبراز أفكار أهم فلاسفة الجودة الشاملة ودراسة الميزة التنافسية .

# المبحث الأول

## نشوء ومفهوم الجودة

### TQM: Concepts & Importance

رغم الاهتمام الواسع بمفهوم الجودة الشاملة حديثاً ، إلا أن أصل المفهوم قديم يعود الى عصور تطور الإدارة منذ عهد الثورة الصناعية حيث يقول الأمريكيان إن الجودة ( Quality ) أمريكية المنشأ ، إذ بعد الحرب العالمية الثانية كانت معظم دول العالم تحاول أن تصلح الدمار الهائل الذي أحدثته تلك الحرب و لمجتمعاتها و اقتصادياتها ، بينما كان الاقتصاد الأمريكي سليم لم يصبه أي دمار من الحروب . كان العالم سوقاً يزيد فيه الطلب عن العرض من السلع ، كان لدى الشركات الأمريكية قليل من الخوف من المنافسة ، فأى شيء كانت تنتجه الشركات الأمريكية كان يباع ، وقد كان لدى الأمريكيان في تلك المدة تسامح تجاه المنتجات و الخدمات ضعيفة الجودة ، وقبل الأمريكيان كمأ معيناً من الفاقد و المنتج المعيب كأحد حقائق الحياة و تسامحوا في التأخيرات و العيوب و في بعض الأحيان قبلوا الجودة المتوسطة . وفي ذلك الوقت كانت اليابان في حالة سيئة أيضاً إذ اشتهرت المنتجات اليابانية بتدني جودتها بدرجة كبيرة .

إن المفهوم اللغوي للجودة في اللغة العربية (صاح العرب) يتضمن :

الحق و أحكام الأشياء و جودة الأداء ، ومن المعاني المتصلة بالجودة الكفاءة : و المعنى اللغوي يتضمن : القيام بالأمر تبياناً حسناً لا يزيد عليه ، و بالتطبيق على المنتجات و الخدمات تصبح الجودة إجمالي الصفات و الخواص للمنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تحقيق احتياجات مشمولة أو محددة بما ينعكس على رضا

المتلقي و من ثم فلا بد أن يكون المنتج أو الخدمة مطابقاً للمواصفات الموضوعية لها .و إلا فان القصور عن المواصفات مؤشر لعدم كفاءة الأداء ، فالجودة تعني المطابقة مع احتياجات المستفيد و من ثم فان الجودة تقتضي منع الأخطاء ، والوقاية منها و ليس مجرد اكتشافها ، و معايير الجودة هو الخلو من العيوب و مقياسها هو التكلفة سواء تكلفة الأخطاء أو تكلفة الإصلاح و منع حدوث الخطأ مرة أخرى ، (http\\unranyal.blogspot.com)

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية ( Qualities ) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشئ و درجة صلاحيته . و كانت تعني قديماً الدقة و الإتقان (الدرادكة و سلمي ، 2002:15)، إن المصطلح المرادف "للجودة" و المستخدم في الدول السبابة في هذا المجال هو "تحسين الأداء" و الذي يشتمل بالإضافة لإبعاد الجودة التحسين المستمر للأداء (Performance) نحو شكل أفضل من سابقه في كل مرة . و إن مفهوم "الجودة" أو مفهوم "تحسين الأداء" يعكسان فلسفة إدارية و إن تحقيقها يتطلب إتباع أسلوب إداري يتبنى هذه الفلسفة و من هنا ينشأ مصطلح إدارة الجودة و إدارة الجودة الشاملة و هو أسلوب أو نمط إداري يتبنى الجودة كفلسفة و محور للعمل . و الجودة كما وردت في قاموس أكسفورد ، تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة ، و تضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة إصدار عام 1994 تعريفاً للجودة باعتبارها : مجموعة الخواص و الخصائص الكلية التي يحملها المنتج / الخدمة و قابليته لتحقيق الاحتياجات و الرضا أو المطابقة للغرض "Fitness for use" و الصلاحية للغرض "Quality is fitness for use" و تتحدد الصلاحية للغرض بالعوامل الستة الآتية :

#### 1. ملائمة التصميم (Adequacy of Design)

و هو أي مدى يلاءم التصميم الهدف من المنشأ من اجله ، بمعنى آخر مدى تحقيق مواصفات التصميم لمتطلبات العميل .

## 2. المطابقة مع التصميم (Conformance Design) :

مدى المطابقة مع مواصفات التصميم بعد إتمام عملية التصنيع و هذه بناءً على هذا العامل مسؤوليات العمالة تجاه الجودة . مقدرات المنتج المرتبطة بالزمن .

## 3. الإتاحة للاستخدام (Availability) :

مدى إتاحة استخدام العميل للمنتج عند الرغبة في ذلك و يقال إن المنتج متاح للاستخدام عندما يكون في حالته التشغيلية .

## 4. الاعتمادية (Reliability) :

احتمال أداء المنتج لوظيفة محددة تحت ظروف تشغيل معروفة مع استمرار الأداء لمدة زمنية محددة و بدون فشل.

## 5. القابلية للصيانة (Maintain Ability) :

مدى سهولة إجراء عمليات التفيتش و الصيانة للمنتج و هناك طريقتان لإجراء الصيانة هي الصيانة الوقائية و الصيانة العلاجية.

## 6. سهولة التصنيع (Product Ability) :

مدى قابلية التصميم للتصنيع باستخدام المتاح من الوسائل و الطرق و العمليات للكوادر البشرية العاملة بالمؤسسة. و ثمة تعاريف عدة للجودة ، منها ما جاء به Juran و زميله حيث يقول إن الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال (Juran & Gryna, 1993:15) في حين يرى Grosby إن الجودة هي المطابقة للمواصفات و هي مسؤولية الجميع و رغبات المستهلك هي أساس التصميم (Grosby, 1992:19) . أما الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية ISO 9000 لعام 2000 بأنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) و التي تجعله ملبياً للحاجات المعنونة و المتوقعة أو قادراً على تلبيتها".

و بقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات و التوقعات تصفه منتجاً جيداً أو عالي الجودة أو رديئاً ، يعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء و البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه. (ISO 9000, 2000)\* .

و يبين Deming و هو الأب الروحي للجودة، إن الجودة ممكن تحقيقها عن طريق تحسين العملية، بحيث تسهم في زيادة تماثل مخرجات الإنتاج و تقليل الإخطار و الازدواجية في العمل كما تسهم في تقليل ضياع الوقت و الموارد وأوقات العمالة، و بالتالي زيادة الإنتاجية بمجهود اقل. و من هذا المنطلق يؤكد Deming إن الجودة عبارة عن تخفيض مستمر للمنشأ و تحسين مستمر للجودة في جميع النشاطات ( 75 : 1982, Deming) و يبدو إن الجودة من وجهة النظر يختلف معناه و كالاتي :

| من وجهة النظر (البعيد) | المعنى (المعنى والمثال)                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. المطابقة            | ما يريده المستهلك = الملائمة للاستخدام                                                         |
| 2. الشمولية            | الجودة + التسليم + التكلفة                                                                     |
| 3. الوظيفة             | الجودة الزائدة (جعل المنتجات أكثر جاذبية) مقابل الجودة الناقصة (تحقيق الوظائف الأساسية للمنتج) |
| 4. الإحصاء             | التبعثر / التماثل                                                                              |
| 5. غير المنظورة        | الخدمات = العميل = المنتج                                                                      |
| 6. التعبير             | التعبير البديل                                                                                 |
| 7. النواحي الاقتصادية  | تكاليف التشغيل، الاختبار و الوقاية (قدار ، 1997: 77)                                           |

\* (ISO 9000, 2000): هي مواصفة بنظم الجودة تغطي مجالات :-

1. التصميم.
2. التطوير.
3. الإنتاج.
4. الفحص والاختبار.
5. التركيب.
6. الخدمة.

1و هي تنطبق على الشركات التي تتعامل في منتج ما منذ التصميم و التسليم للعميل و خدمة ما بعد البيع.

و يبدو إن مفاهيم الجودة مفاهيم نسبية تستند إلى المدخل يتبناه المحتوى للجودة فقد يكون مثالياً و قد يكون منتجاً أو تصنيعياً أو قيمياً . فالمحتوى الثاني يركز على أعلى مستويات التفوق و الكمال ، و مدخل المنتج يركز على احتوائه على خاصية معينة ، أما مدخل الزبون فيركز على ما يراه و يرغبه الزبون .

في حين المدخل إلى الناحية الهندسية التي تتطابق مع ما هو مطلوب ، أما مدخل القيمة Value فيركز على الكلفة و السعر ، و بصورة عامة فإن هناك ثلاثة عوامل تحدد قابلية المنتج للبيع : الجودة و السعر و الزمن (زمن التسليم) (الخطيب ، 2008 : 21) و الاستنتاج الأساس من ذلك هو إن مفهوم الجودة مفهوم نسبي متعدد الجوانب له أبعاد متعددة (فنية،إدارية،سلوكية،اعتيادية) ( Garrin, 1988 )

و من الباحثين من يرى إن الجودة تعني الامتياز و الدقة أو مطابقة متطلبات الزبون ، و هذا التعريف من شأنه ان يجعل تعريف الجودة ، الخطوة الأساسية في برامج التطوير ، و من ثم فانه يمكن تعريف الجودة حسب مبدأ التركيز كالاتي :

أ. التركيز على العميل : و الجودة هنا تركز على إرضاء الزبون أو "مقابلته لغرض" و تتجسد قدرة الشركة هنا على تحديد متطلبات الزبون و من ثم تنفيذ هذه المتطلبات .

ب. التركيز على العملية : أي "مطابقة المتطلبات" و هذا التعريف يعطى أهمية اكبر إلى دور الإدارة في مراقبة الجودة حيث إن دور العملية و الطريقة في تقديم الخدمة هي التي تحدد جودة المنتج النهائي و التركيز هنا داخلي و ليس خارجي و هذا التعريف مناسب للشركات التي تقدم خدمات مناسبة لا تتطلب إيصال كبير للعملاء .

ج. التركيز على القيمة : و هنا تعرف الجودة باعتبارها "التكلفة بالنسبة للمنتج و السعر بالنسبة للعميل" او "مقابلة متطلبات العميل على أساس الجودة و السعر و الإمكانية" ، و بالتالي التركيز هنا أيضا خارجي و ذلك بمقارنة الجودة مع السعر و الإمكانية . و بهذا يمكن القول إن

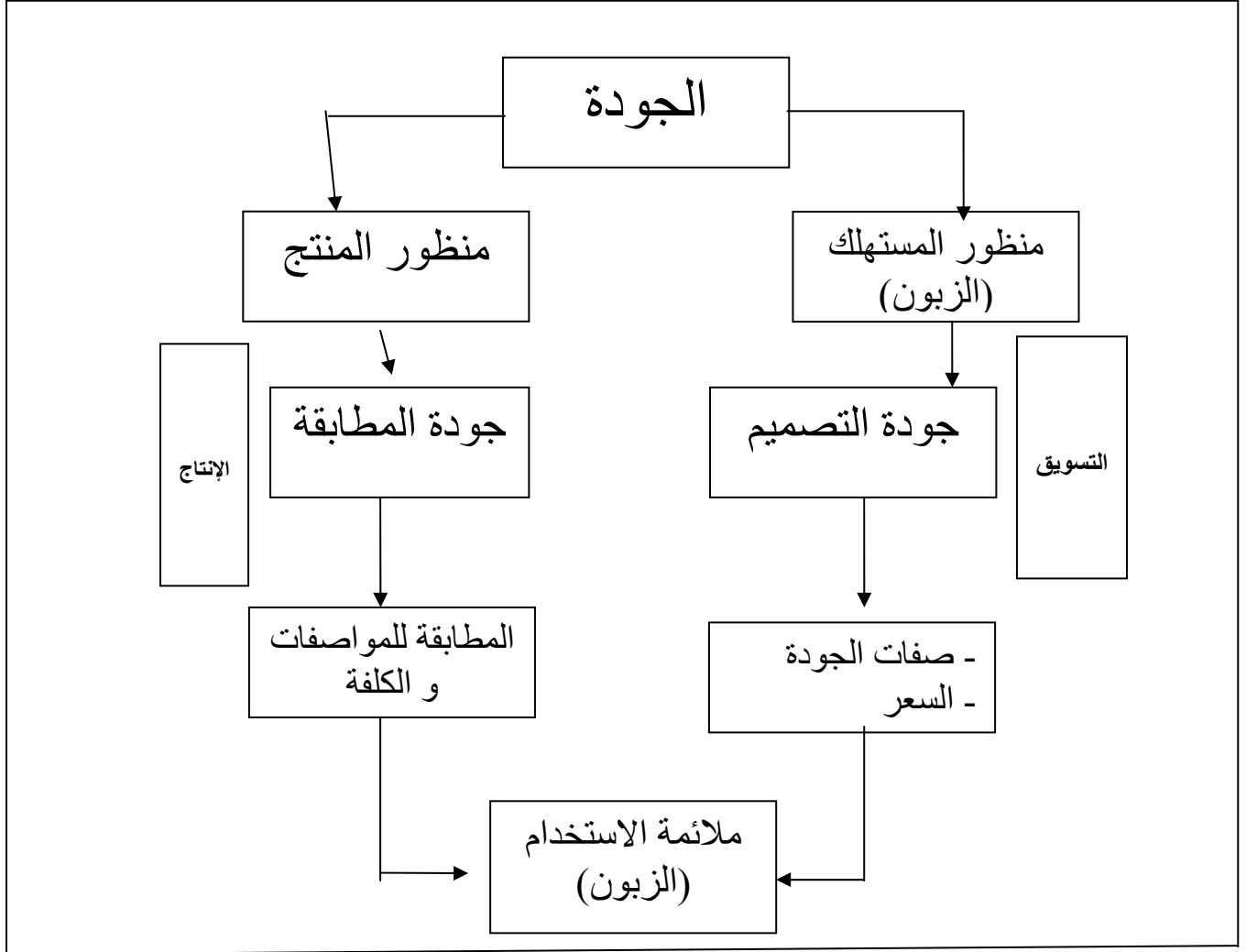
الجودة هي مدى تحقيق المتطلبات التي يتوقعها العميل (المستفيد من الخدمة) المعقولة ، او تلك المتفق عليها معه .

(<http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php>)

ويرى الباحث ، إن الجودة هي إنتاج المنظمة لسلعة أو خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة بحيث تفي بمتطلبات و رغبات الزبون وفق أسس و مقاييس موضوعة سلفاً . أي إن هذا التعريف يأخذ في أبعاده المنتج و الزبون و يمكن التعبير عن هذا التعريف وفق المخطط الآتي :



شكل ( 6 ) : الجودة من وجهة نظر المنتج و المستهلك



المصدر ( الخطيب ، 2008 : 23 )

أما من حيث أبعاد الجودة (Dimensions of Quality) فيمكن بيانها على الوجه الآتي (Farnum, 1994:3-4).

1. الأداء (Performance) : و يقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج ، وكذا الرغبات و الاتجاهات الشخصية لكل فرد الذي يعد بالنسبة لأحد الأفراد جودة عالية قد لا يكون

له ذات القدر من التقييم لفرد آخر ، و من هذا المنطلق فإن أداء المنتج يتوافق مع الخصائص الموضوعية ، أما علاقة الأداء بالجودة فيعكس ردود فعل الأفراد و رغباتهم .

2. المظهر (Features) : و يقصد بها ملامح و مزايا المنتج التي تعبر عن الخصائص الثانوية التي تدعم الوظيفة الأساسية للمنتج، و المظهر مثله مثل الأداء له خصائص موضوعية يمكن قياسها.

3. التطابق (Conformance) : و يقصد به درجة تطابق تصميم و أداء المنتج مع مواصفات محددة سلفاً و لبعدي الثبات و التطابق أهمية خاصة إذ أن أي تحسين فيها يؤدي مباشرة إلى الارتفاع في مستوى الجودة .

4. الثبات (Reliability) : و يقصد به مدى ثبات الأداء بمرور الزمن.

5. الصلاحية (التعمير) (Durability) : و يقصد به عمر المنتج الذي يكون محدداً و واضحاً حينما يتعطل و تستحيل أصلحه (وهو العمر التشغيلي المتوقع) .

6. إمكانية الخدمة (service ability) : و يقصد به سرعة وكفاءة خدمات الإصلاح .

7. الاستجابة (Responsiveness) : و يقصد به مدى استجابة البائع للعميل مثال ذلك الكياسة واللف في التعامل مع الزبون .

8. **الجماليات (Aesthetes):** ويقصد بها جودة المنتج من حيث الشكل العام والكماليات وجمالية الألوان. وهذا البعد يمكن تحقيقه من خلال دراسات السوق واستطلاعات الرأي لتحديد مجموعة السمات التي يتطلع إليها الزبائن.

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

9. **السمعة (Reputation):** ( الجودة المقبولة conceptual quality ) ويقصد بها الحكم على المنتج من خلال سمعته أو حملات الدعاية والإعلان أو لان عدد كبير من المستهلكين سيستخدمونه وهي مقاييس شخصية يتم استخدامها عندما لا يملك المستهلك المعلومات الكافية عن الخصائص الموضوعية للمنتج .  
والإبعاد المشار إليها في أعلاه هي إبعاد متداخلة, فقد يوجد في منتج أكثر من بعد واحد, فقد يتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والسمعة... في آن واحد .

## المبحث الثاني

### التطور التاريخي لإدارة الجودة

إن العطاء الفكري الإنساني في مجال إدارة الجودة لم يأت دفعة واحدة بل جاء بمراحل تاريخية متعاقبة وقد جاء هذا التطور نتيجة لسلسلة متلاحقة من الاستكشافات وترجع الأصول التاريخية للاهتمام بالجودة إلى الحضارات الإنسانية القديمة كالحضارة البابلية والمصرية بالإضافة إلى الديانات السماوية. فالدين الإسلامي يؤكد على الجودة في مواطن متعددة في القرآن الكريم كقوله تعالى (أنا لا نضيع أجرا من أحسن عملاً) - الكهف الآية 30- ، أي إن الجودة و إتقان أداء العمل هي من مستلزمات المنافسة للفوز بالآخرة و قوله تعالى ( وأما من أمن وعمل صالحاً فله جزاء الحسنى ..... ) - الكهف الآية 88- وهذه الآية تؤكد على ربط الإيمان بالعمل الصالح - أي العمل النافع الذي فيه ميزة وكمالاً له المكافأة المجزية . كما إن الأحاديث النبوية الشريفة تؤكد على الجودة في العمل , وهنا يقول الرسول (صلى الله عليه وسلم) ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ) أي إن يخرج على أكمل وأتم وأفضل وجه . وهو يعني الجودة في أدائه وإخراجه بصورة تتميز بالجمالية وتحقيق الرغبة منه.

و قد كانت اليابان البلد الأول الذي شاع فيه مفهوم الجودة وتحسيناتها منذ مطلع عقد الخمسينات من القرن المنصرم ثم انتشر ذلك المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية وبلدان أوروبا الغربية . وهذا المفهوم أصبح شاملاً في كل مرافق الحياة

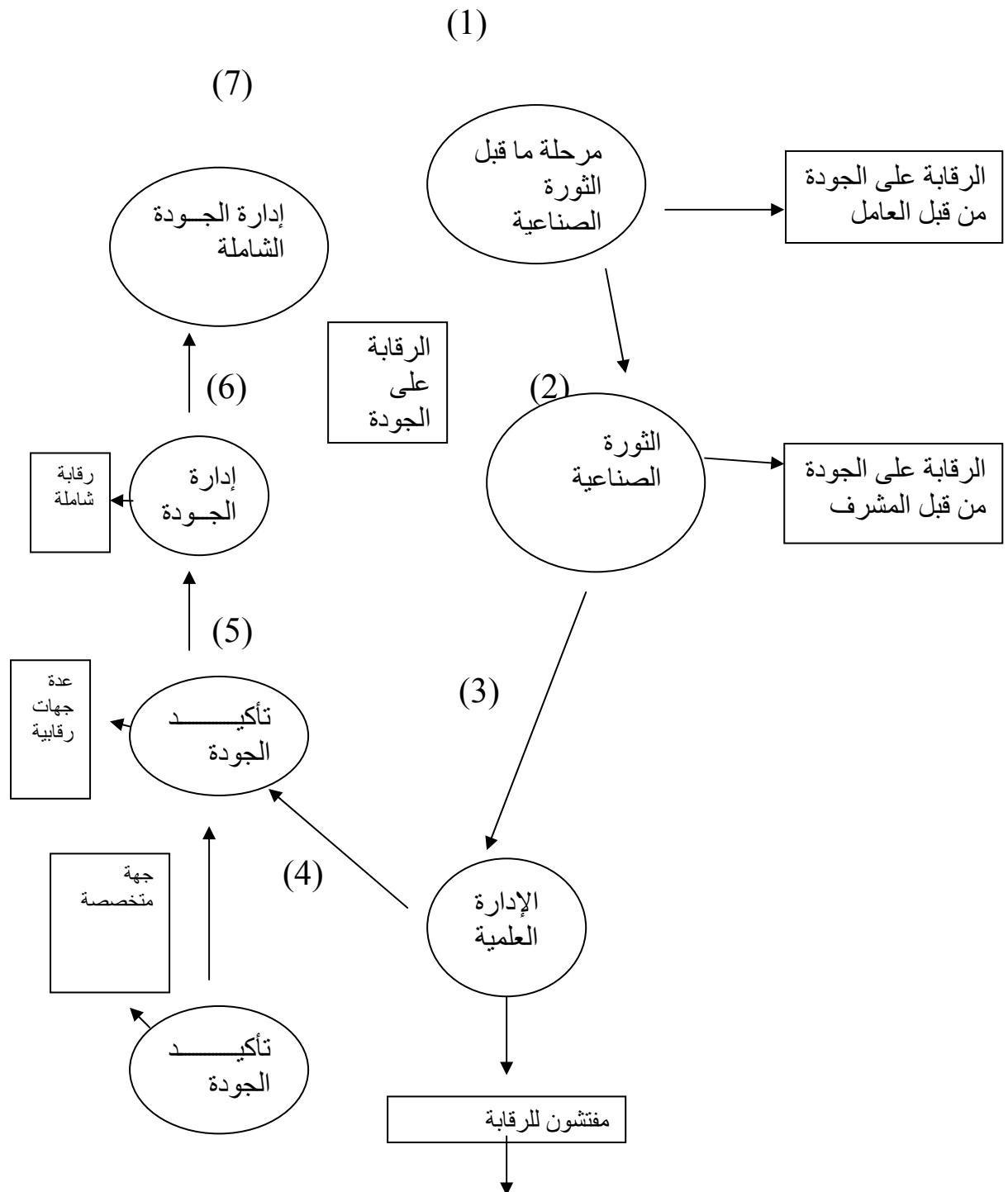
الإنتاجية والخدمية ، والمفهوم المعاصر للجودة الشاملة يهدف إلى كسب رضا العملاء بغية الاستحواذ على الأسواق العالمية .

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

إن المراحل التاريخية التي تطور بها مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكن بيانها في المخطط الآتي

شكل ( 7 ) مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة



## المصدر ( عقيلي 2000:21 )

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

ويمكن بيان هذه المراحل على الوجه الآتي

**المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:**

تميزت هذه المرحلة بمحدودية الإنتاج , حيث لم تكن هناك مصانع , بل كانت هناك ورش , وقد كان الإنتاج يتم بناء على طلب الزبون , والإنتاج كان يتم وفق توجيهات صاحب العمل . والرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه مع تدقيق صاحب العمل.

**المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:**

تميزت هذه المرحلة بظهور الإنتاج الكبير , وازدياد عدد العاملين , واستخدام الآلة , وارتفاع جودة المنتجات وكانت الرقابة على المنتجات تتم قبل المشرف على العمل

**المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة العلمية:**

اقتترنت هذه المرحلة بالإدارة العلمية ( لتايلور ) الذي كان يهدف إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية داخل مصنع عن طريق التخصص والفحص والنمطية وتبسيط العمل وتقسيمه , كما أدى إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش .

وفي هذه المرحلة , تقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج , والمفتش الذي يقوم بفحص المنتجات لغرض التقليل من المعيب من المنتج النهائي وفصله , وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تقليل الانحراف أو الخطأ والمسئول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه وقد أطلق على هذه الرقابة اسم الرقابة

البوليسية . ( Police Control )

**المرحلة الرابعة : الرقابة الإحصائية على الجودة .**

وشملت هذه المرحلة المدة (1930- 1952) وكانت الجودة في هذه المرحلة تهدف إلى تقليل نسبة المعيب من الإنتاج, مستخدمة بالإضافة إلى المرحلة السابقة الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة الجودة والتحقق في مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.

## الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

### **المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة ( 1950-1970)**

وتعد هذه المرحلة أكثر تطور من المراحل السابقة , إذ تؤكد هذه المرحلة على مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة ولكافة المستويات الإدارية. حيث تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام (System) وأساسه منع وقوع الخطأ (error) وفي هذا الصدد استخدمت ثلاثة أنواع من الرقابة: الرقابة الوقائية - الرقابة المرحلية - الرقابة البعيدة .

وفي هذه المرحلة يتأكد القول إن تأكيد الجودة أصبح احد الإستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة , فإننتاج بدون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة يحقق رضا العملاء.

### **المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية من ( 1970-1980).**

ساد هذا المفهوم بسبب دخول التجارة العالمية منافسة شديدة بين الشركات للاستحواذ على حصص اكبر من السوق ,اليابانية خاصة . وقد تميزت هذه المرحلة مجموعة من الخصائص منها:

الاهتمام الخاص بقضية الجودة من قبل رجال الإدارة العليا ورؤساء الشركات. الربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة الشركة على تحقيق الأرباح. تعريف الجودة من وجهة نظر العميل . إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة . استخدام الجودة كسلاح منافس.

وقد تمثلت محاور إستراتيجية الجودة بـ : إرضاء الزبون , الجودة مسؤولية الجميع , والمطلوب تحقيق الجودة في كل شئ ., الأنظمة الثقافية التنظيمية , الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل.

**المرحلة السابعة : إدارة الجودة الشاملة (TQM) ( ما بعد عام 1987 حتى الآن)**  
وتعد هذه المرحلة من المراحل المعاصرة التي تشكل نظاما شاملا للقيادة والتشغيل والتي تعتمد على مشاركة جميع العاملين والزبائن والموردين. وتهدف إلى

### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

التحسين المستمر للجودة والأداء في الأجل الطويل (long - run) . ولعل السبب الأساس في ظهور إدارة الجودة الشاملة ، هي المنافسة المحمومة للصناعات اليابانية (السيارات ، خاصة ) واكتساحها الأسواق العالمية ( الأمريكية والأوروبية ، خاصة) .

ويعد مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلا حديثا في الإدارة . وتقوم فلسفتها على ضرورة الوصول إلى أفضل أداء ممكن ، فهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات من الأنماط التقليدية في التفكير إلى أنماط معاصرة تتلاءم مع البيئة ، والتأكيد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر (عامر، 1998: 2) .

ويرى الباحث إن نظام إدارة الجودة الشاملة يقوم على محاور ثلاثة:

الأول يركز على الجودة للحصول على أفضل النتائج من أجل البقاء في بيئة متنافسة والثاني يركز على العامل الإنساني من حيث التدريب والإبداع وبناء فرق العمل والاتصالات، والتطوير والتغيير الالتزام وضمان فاعلية الاتصالات وثالث محور اعتبار المنظمة نظام مفتوح من البيئة ،نقيس المنافسة وتضع إستراتيجيات للمنافسة . وتجدر الإشارة إلى إن المنظمة العالمية للتوحيد والقياس ( ISO 9000) .

(The International Organization for Standardization) وهي إحدى المنظمات العالمية التي تهدف إلى وضع أنماط ومقاييس عالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاجية وتخفيض التكاليف في المنظمات.



وتعمل هذه المنظمة من خلال حوالي ( 180 ) لجنة فنية وتعتبر لجنة إدارة وضمان الجودة هي المسؤولة عن وضع شروط (ISO 9000) .

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

وهناك (ISO 9001) : وهى المواصفات الخاصة بنظم الجودة التي تغطي مجالات التصميم ، التطوير، الإنتاج، الفحص والاختبار . وتشمل هذه المواصفات الشركات التي تتعامل مع المنتجات من مرحلة التصميم الى غاية التسليم وخدمة ما بعد البيع . و ISO 9002 : هذه المواصفات تغطي كل المجالات المذكورة سابقا ماعدا التطوير وخدمة ما بعد البيع، وتنطبق على الشركات التي تعمل في الإنتاج وتقوم بالفحص والاختبار والتركيب وISO 9003: وتغطي عملية الفحص النهائي والاختبار فقط ولا تطبق إلا في الحالة التي يمكن التأكد من الجودة . و ISO 9004: وتتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر النظام . وISO 2000 : تؤكد نفس مواصفات وخصائص إدارة الجودة الشاملة (تؤكد على التحسين المستمر والشامل) .

## المبحث الثالث

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

**أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة : (The Concept of TQM)**

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي بدأت العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية إنتاجها وخدماتها ,ومساعدتها في مواجهة التحديات التي تعترضها , وكسب رضا العملاء. وتعد الجودة الشاملة مدخلا إستراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة، وذلك من خلال الابتكار المستمر.

إن الجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون فقط على جانب الإنتاج ولكن أيضا على جانب الخدمات, وإن هذا الأمر متساوي للنجاح. وبالطبع ,فإن هذا الإدراك ينشأ بسبب التحسينات في الجودة التي يمكن رؤيتها , ولكن النواحي الأخرى فى المنظمة لها على الأقل دور هام تؤديه .ويتضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين (جودة ،2009 : 26) وقد حفل الأدب الإداري بالكثير من التعاريف عن الجودة نشير بعض منها (إنها فلسفة إدارية حديثة ,تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل ، قائم على أساس إحداث تغيرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه

التغيرات : الفكر، السلوك ، القيم ،المعتقدات التنظيمية ،المفاهيم الإدارية ، ونمط القيادة الإدارية ، ونمط و إجراءات العمل والأداء). من اجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة , للوصول الى أساس جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات ) وبأقل كلفة لتحقيق أعلى درجة من الرضا للزبائن والمتعاملين مع المنظمة كالموردين .

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

وتقوم هذه الفلسفة على قاعدة (العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى ) ( عقيلي , 2001 : 31) ويشير مصطلح إدارة الجودة الشاملة على إنها (فلسفة لإدارة تعتبر انه لا يوجد أي فصل بين حاجات الزبون وأهداف المؤسسة وهي قابلة للتطبيق في جميع القطاعات لأنها تضمن أعظم فاعلية ومردود للعمل وتحقيق التميز ومنع الأخطاء و الهدر مع التطور المستمر لأهداف المؤسسة ) كما إن إدارة الجودة الشاملة تشير الى الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة ، وبالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل . فهي فلسفة إدارية تستهدف التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات أجزاء التنظيم لغرض تحقيق المطابقة ورغبات وحاجات العميل , فهي تشمل الفرد والوظيفة والتنظيم ككل لمختلف أجزائه وتشير هنا الى الفرق بين الايزو وهذا المفهوم , في كون إن الايزو عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية وهي تمس نظم العمليات , كما إن التغيير والتحسين يكون هنا لغرض الحصول على الشهادة ، أما الجودة الشاملة فهي تدرس رغبات العميل بهدف إحداث تغير وتطوير شامل ومستمر مبني على إرضاء العميل ، فهي عبارة عن ثقافة وفلسفة تعبر عن الارتقاء الشامل والمستمر ، كما إن الجودة الشاملة هي طوعية وقناعة لدى مختلف الإدارات والأقسام والأفراد داخل التنظيم ، تهدف الى الوصول الى مستوى الجودة العالية ( عبد الله ، 2007 : 3 ) .

وهناك من يرى إن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يشير الى فلسفة إدارية جديدة ترتبط في الأساس بعلم الإدارة وتتضمن مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة

الأمد تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر لجميع جوانب المؤسسة . وهنالك أهداف أساسية لفكرة إدارة الجودة الشاملة منها التحقق من مفهومي ( الشمولية والتكاملية ) وتعني الشمولية التوسع في مستوى نوعية المنتج الذي يتوقعه المستفيدون أما التكاملية فيقصد بها .

### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

التكامل والتنسيق بين برامج النظم الفرعية المكونة من النظام العام داخل أي مؤسسة ، ومن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة تشجع على التكامل الأقصى بين الوحدات المكونة للنظام ( الهاللي ، 2008 : 34 )

وتجدر الإشارة إلى إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية لم يظهر إلا في سنة 1987 وقد برزت عدة وظائف للجودة في الرعاية الصحية منها ما ينص على أنها :

التماشي مع المعايير والإملاء الصحيح بطريقة أمنه ومقبولة من المجتمع وبتكاليف معقولة وبحيث تؤدي الى إحداث تأثير على معدلات المرضى والوفيات والإعاقة وسوء التغذية. ( منظمة الصحة العالمية , 19881 )

ومن التعاريف الأخرى ما ينص على ان الجودة في الرعاية الصحية تعني ( تطبيق العلوم والتقنيات الطبية لتحقيق أقصى استفادة للصحة العامة , دون زيادة التعرض للمخاطر ) وعلى هذا الأساس فإن درجة الجودة بمدى أفضل موازنة بين المخاطر والفوائد ( risks & benefits ) أو إنها ( جميع الترتيبات والأنشطة الرامية لتأمين سلامة جودة الرعاية الصحية والمحافظة عليها وتعزيزها ) أو هي أسلوب لدراسة عمليات تقديم خدمات الرعاية الصحية وتحسينها باستمرار بما يلبي احتياجات المرضى وغيرهم وعلى الرغم من تعدد التعريفات لإدارة الجودة الشاملة , إلا أن تتمحور حول الخصائص الآتية ( معيد ، 1977 : 77 )

اللجوء الى استخدام المعلومات والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات

1. المشاركة الجماعية للأفراد في دورات الجودة او تحسين العمليات

2. ديمومة التحسين للعملية والمنتج
3. التركيز على العمليات والنشاطات بدلاً من النتائج
4. إرضاء العميل ( العميل الداخلي والعميل الخارجي )
5. استخدام الأساليب الإحصائية ( Statistical Procedures ) لقياس الجودة

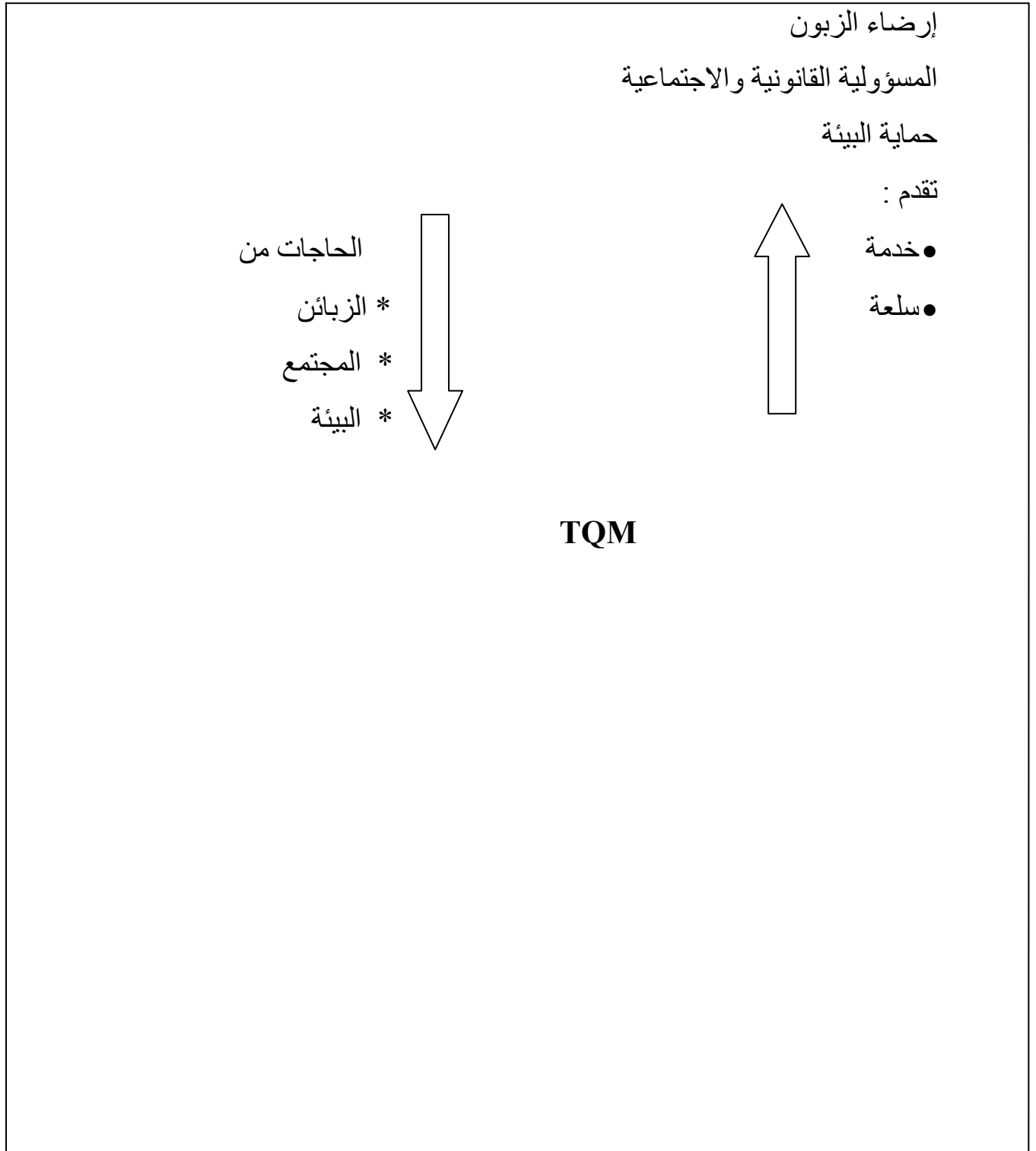
### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

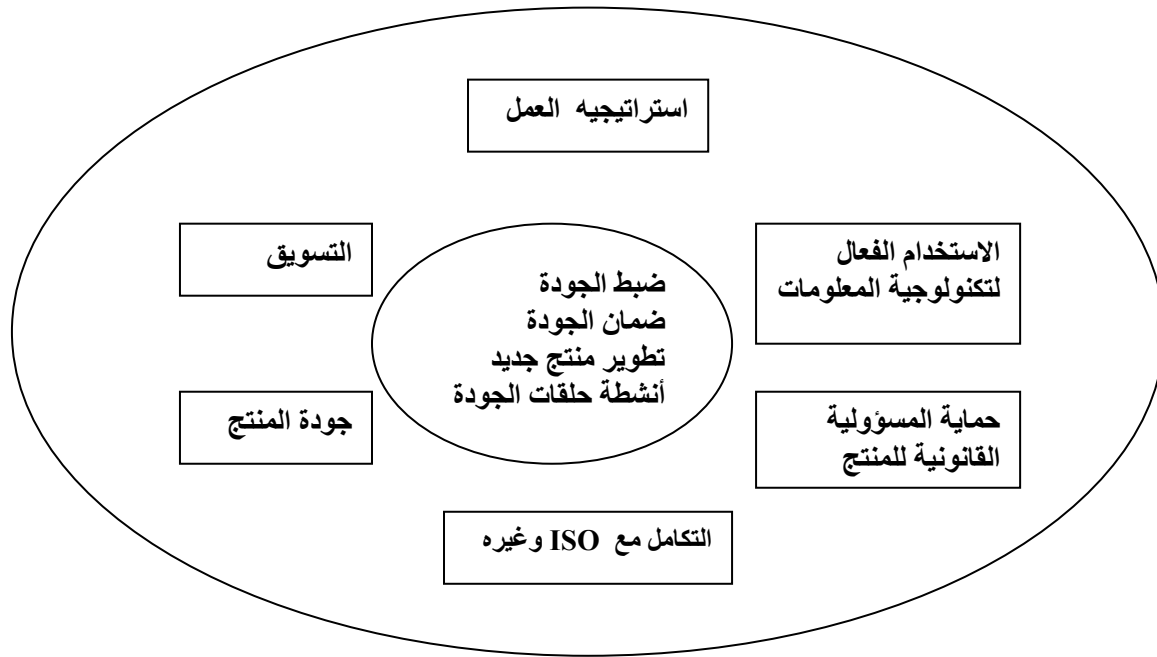
والباحث يتبنى المفهوم في التعريف الآتي لإدارة الجودة الشاملة :

إنها إدارة المنظمة ككل في كل جوانبها لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة بها من خلال التخطيط والتنظيم في كل نشاط وإشراك كل فرد في كل مستوى لتلبية توقعات العميل في اقصر وقت وبأقل كلفة( الهاللي، 2008 : 9 )

و أخيراً فإنه يمكن التعبير عن المفهوم الأساس لإدارة الجودة الشاملة TQM وفق المخطط الآتي :

شكل ( 8 ) : مخطط مفهوم إدارة الجودة الشاملة





المصدر ( :قيدار, 1997: 86)

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

#### **ثانيا : إطار الجودة The Frame work of quality**

استنادا إلى التعريفات في الفقرة السابقة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يمكننا تحديد وتوضيح هذا الإطار بإبعاده على وفق الآتي (عقيلي، 2001 : 33)

1. البعد الإداري : ويقصد به كافة المديرين في المستويات الإدارية والذين يمارسون العملية الإدارية وفق متطلبات منهجية إدارة الجودة الشاملة بغية تحقيق أعلى جودة وبصورة مستمرة وفق إستراتيجية عامة تهدف إليها المنظمة هدفها النهائي رضا و سعادة الزبون .

2. بعد الجودة : وتتحدد أبعاد الجودة بالآتي :

- |             |             |                   |                 |
|-------------|-------------|-------------------|-----------------|
| أ. الأداء   | Performance | ب. السمات         | Features        |
| ج. الثبات   | Reliability | د. التطابق        | Conformance     |
| هـ. التعمير | Durability  | و. إمكانية الخدمة | Service ability |

3. بعد الشمول ويشتمل هذا البعد على بعدين رئيسيين هي :

أ. بعد التميز داخل المنظمة ويتضمن ( ثقافة المنظمة وفلسفتها، القيادة ، العنصر البشري ، أداءه ، سلوكه ، نمط تفكيره ، العمليات بكافة أنواعها ، الأنظمة ، السياسات ، الإجراءات ، الهيكل التنظيمي ، العلاقات مع البيئة الخارجية ) .

ب. بعد التميز في الجهود لكل العاملين في المنظمة رؤساء ومرووسين بهدف تحقيق وتلبية رضا العملاء وتحقيق توقعاتهم وتجاوزها وتجاوز المنافسين لربائهم.

4. بعد رضا الزبون : Customer Satisfaction من خلال المنفعة utility التي يحصل عليها من جراء استخدام السلعة أو الخدمة ومقدار المنفعة الإشباع التي حصل عليها أو الكلفة والتضحية التي أنفقها من أجل الحصول على هذه السلعة أو الخدمة وتحسب قيمة المستهلك وفق المعادلة الآتية:

### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

قيمة المستهلك = المنفعة – التضحية ( التكلفة )

وبناء على هذه المعادلة يمكن الاستنتاج بأنه إذا كانت

المنفعة ( الإشباع ) > التضحية ( التكاليف ) = قيمة المستهلك اقل ——— عدم رضا الزبون

ولقد كان الإنتاج التقليدي يؤكد الربط بين رضا الزبون ورضاه بالسعر على أساس إن قيمة المستهلك = السعر . وهو اتجاه من شأنه أن يؤدي الى ان المنظمة التي تعتمد على السعر فقط ستخسر زبائنها وحققها في السوق وولاء زبائنها وإكمال بقائها .

**الأبعاد\_Dimensions:** تعني مجموعة الخصائص ذات الأهمية في مواصفات السلعة / الخدمة التي تلاءم حاجات المستفيد / الزبون .

في حين إن الاتجاه الحديث من شأنه أن يعزز ولاء الزبون للمنظمة واستقطاب زبائن جدد ومن ثم زيادة حصتها في السوق واستمرارها في البقاء0 ولاريب, فان



زيادة قيمة الزبون وتحقيق اكبر رضا ممكن لديه يتطلب من إدارة الجودة الشاملة إن تقدم سلعتها أو خدمتها بمواصفات تتضمن ( أعلى جودة , اقل كلفة , خدمة إضافية , سهولة الحصول على السلعة ,سهولة الاستخدام , حسن المعاملة , العمر الإنتاجي الطويل , الثقة , إعجاب الآخرين )

بعد الرضا الشامل: ويقصد به تحقيق الرضا لكل العاملين والمتعاملين مع المنظمة الزبائن, الموردين, الملاك, العاملون والمجتمع بصورة عامة, أي البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وثمة سؤال يطرح في هذا الصدد هو لماذا الاهتمام في إدارة الجودة الشاملة؟ والإجابة تكمن في النقاط الآتية: ([www.harm-group.com](http://www.harm-group.com))

1. تطبيق نظام الجودة الشامل يتطلب أساساً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل الأيزو

2. نظام الجودة يؤدي الى تقليل التكلفة وزيادة النوعية (لأننا نسعى الى عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح )

### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

3. تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات , مما أدى إلى التوفير وحسن إدارة الوقت وإرضاء العميل في الوقت نفسه .

4. يمكن الإدارة من معرفة احتياجات العملاء والوفاء بها .

5. تحقيق الميزة التنافسية Advantage Competitive في السوق .

6. المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة .

7. الترابط والتنسيق بين إدارة المنشأة والمؤسسة ككل.

8. التغلب على العقبات التي تعوق الموظف من تقديم منتج ذات جودة عالية.

9. تنمية الشعور بروح عمل الفريق الواحد والاعتماد المتبادل للخبرات والانتماء لبيئة العمل .

10. توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم ( التغذية العكسية ) وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.

11. زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وأهدافها.

12. إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة .

13. تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين .

#### رابعاً: متطلبات منهجية إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة كنهج وفلسفة إدارية شاملة تتطلب توافر عدد من المتطلبات الأساس التي تعد التربة الصالحة والمناخ الملائم لديمومة ونجاح المؤسسة .وتتمثل هذه المتطلبات بالاتي ( عقيلي ، 2001 : 111 )

##### 1. دعم الإدارة العليا :

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار بعيد المدى يتطلب معونة وإدراك الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة وكذلك تقديم الدعم المطلوب فكما نعلم إن أي شئ حيث يعتمد ويطبق يجب أن يصدر من الإدارة العليا . لذا يجب على الإدارة القيام بالمطلوب وقيادة التغيير , ومحاولة التخلص من المعوقات التي تحول دون

#### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

الأداء المناسب . ويتجسد دعم ومؤازرة الادارة العليا بالإعلان عن تطبيق النظام الجديد أمام جميع المستويات الإدارية , ومدى أهمية تغيير الفلسفة والنظام القديمين وإشعار الجميع بمدى حماسها لهم وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق .

##### 2. التمهيد قبل التطبيق :

ان عملية تطبيق الجودة الشاملة يتطلب القناعة من قبل جميع العاملين في المنظمة , فقبل إدخال إدارة الجودة الشاملة , وتغيير إتقانه التنظيمية . لابد من جعل جميع العاملين في المنظمة يرضون بهذا التغيير عن قناعة تامة لأنه يخلق البيئة الملائمة للقبول دون مقاومة التغيير , ومن ثم زرع الثقة بالنظام الجديد والالتزام والتعاون على تنفيذه

##### 3. النمط القيادي ( القيادة الإدارية):

إن منهجية إدارة الجودة الشاملة تحتاج الى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين وإيجاد التعاون والانسجام , وتكوين فريق عمل متعاون له ولاء وانتماء يضع المصلحة العامة قبل الخاصة وتشجيعه عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة . وإدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى نمط قيادي جديد ينسجم مع هذه المنهجية وثقافة المنظمة . وإن مهام القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تتجه إلى غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى المرؤوسين وكذلك الحالة بالنسبة للثقافة التنظيمية الجديدة واستخدامها لتحفيز المرؤوسين من خدمة العملاء وإرضائهم . والعمل بدون أخطاء وديمومة الاتصال مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم . فضلاً عن توزيع المهام والمسؤوليات على المرؤوسين والعمل على تطوير الأداء بصورة مستمرة , زد على ذلك تفويض السلطات للمرؤوسين والبحث بصورة مستمرة عن المشاكل بغية التصدي لها قبل وقوعها . والنمط القيادي يجب أن يتجاهل الشعارات ويعمل على بناء قاعدة معلومات تساعد في اتخاذ القرارات.

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

فإن أسلوب القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون أكثر فاعلية أي الإدارة الجواله ( management by walking ) أي الإدارة المرئية التي تتواجد في مواقع العمل جنباً إلى جنب مع المرؤوسين , جاعلة قنوات الاتصال مفتوحة , دون قيود , وهو ما اسماه المفكرون (السيولة التنظيمية) Organization Liquidity . وبناءً على ذلك , فإن القيادة الفعالة كما يراها ( Deming ) بأنها الإدارة التي لديها إلمام بطبيعة العمل والبيئة المحيطة به وهي التي توحد الظروف المناسبة للإبداع (innovation) وتشجع الاقتراحات وتهتم بها وتؤمن الحوافز الضرورية في هذا المجال . إن القائد الجيد داعم للمرؤوسين ويسعى لتطويرهم وتحسين مهاراتهم , حتى يتمكنوا من تأدية أعمالهم بالشكل المطلوب . والقائد الجيد هو الذي يسعى إلى التحسين ( improvement ) المستمر وإزالة العقبات التي تعترض سير عملية التحسينات في المنظمة . وبهذا الطرح فإن القائد الفاعل يعد احد

العوامل المستقلة المؤثرة والفاعلة والمتأثرة في ذات الوقت بجملة المتغيرات التي تتحكم بالعمل والعاملين والقادر على خلق حالة من التحفيز والإبداع وخلق التحسين ليس في المدى المنظور وإنما في الأجل الطويل بغية إرضاء الزبون والوقوف بوجه المنظمات المتنافسة والتفوق عليها .

#### 4. تعميق فكرة إن العميل يدير المنظمة :

طالما إن الزبون هو هدف المنظمة , أي إنه نقطة البداية ونقطة النهاية فلا بد أن يتحقق رضاه وتشبع حاجاته , سواء كانت سلعاً أو خدمات . إن إدارة الجودة الشاملة تنطلق أساساً من رضا العميل ذلك إن عدم رضا العميل عن المنتج أو خدمة المنظمة يعني توجيهه إلى منظمة أخرى منافسة، وهذا التوجه يشكل خسارة للمنظمة التي تجاهلت العميل . لذا فإن إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار رؤية العميل في التصميم أو التنفيذ أو التسويق أو الصيانة أو خدمات ما بعد البيع , لكي يتم رضاه ومن ثم ولائه لكي تثبت حصة المنشأة في السوق , وتعمل على جذب زبائن

### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

جدد وهو ما يعني زيادة حصتها في السوق , وتزويد أرباحها وفرصة بقائها واستمرارها في المنافسة على المدى البعيد .

#### 5. تنميط العمليات:

إن من متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو تنميط العمليات، وهو أسلوب توحيد الطرق والإجراءات في مجالات العمل داخل المنظمة، وجعلها تتم وفق نمط واحد مهما تغير الموظف أو العامل , والهدف من ذلك , زيادة المهارة في الأداء , والسرعة في العمل وتقليل الكلفة والإسهام في استقرار العمل والإنتاج , ورفع مستوى الجودة وتلبية رغبات و مطالب العملاء وتحقيق رضاهم، وتجدر الإشارة إلى تخطيط العمليات لا يسود في المنظمات الإنتاجية بل ويشمل المنظمات الخدمية , على إن يعاد النظر في التنميط وفق التغيير الذي يحدث في رغبات الزبائن وتدريب العاملين على تطبيقه لجعل عملية الأداء شاملة .

## 6. سياسة دمج العالمين ( Employees Involvement Poli )

إن السمة البارزة في منهجية إدارة الجودة الشاملة هي : التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق . ومن هنا جاءت سياسة جمع العاملين لتعنى إشراك ذلك أساس منطق ومنهجية الإدارة بالأهداف ( Management By Objectives ) وفى نظام هذه السياسة يتوجب دمج قاعدة الهرم التنظيمي وذلك لان هذه القاعدة هي المسؤولة عن تحقيق الجودة في السلعة أو الخدمة , والتي يقوم عليها رضا العملاء. وان قمة الهرم التنظيمي (الإدارة العليا) تهيأ الفرض لقاعدة الهرم التنظيمي في التفكير والإبداع والتحسين . وبغية أن تتحقق سياسة دمج العاملين وتفعيلها , لابد أن يطلع العاملون بصورة مستمرة على وضع المنظمة في السوق , والمنافسة ونتائجها الحالية, ونجاحاتها ذلك إن هذا الاطلاع يمكنه أن يكونوا في حالة الحدث وأهميته ويجعلهم يندمجون في المنظمة ويعرفون ظروفها, وهذا من شأنه أن يرفع من معنوياتهم

## الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

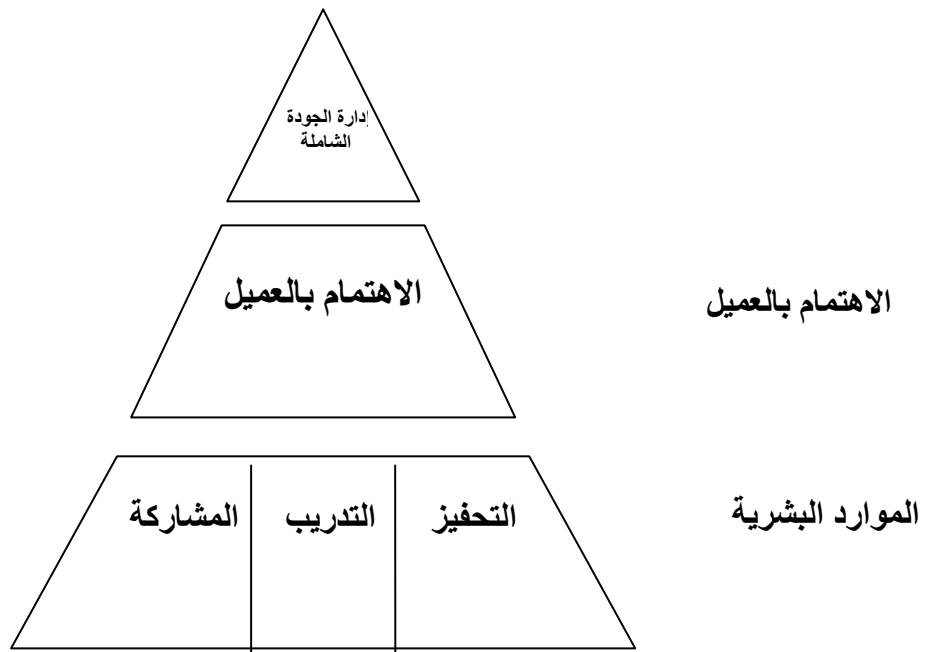
### 6. التحسينات المستمرة ( Continuous Improvement )

ان متطلبات منهجية الجودة الشاملة تتطلب إجراء التحسينات المستمرة في مجالات العمل كافة , بغية مسايرة التغيرات والتكيف معها داخليا وخارجيا , ولا سيما تلك التي تخص العملاء ويقصد بالتحسين المستمر التدريب والتحسين المتواصل لتأهيل جميع العاملين بهدف تحقيق الكمال الذي لا يمكن بلوغه . وإدارة الجودة الشاملة تقوم بصورة مستمرة بأجراء التحسينات لأنها تعد إحدى مستلزمات بقائها في بيئة تنافسية ( Compete active Environment ) وتشير التجارب الى ان المدخل الأساس في تحسين الجودة يستند على عنصر بشري ذو مهارة عالية , مختصر بشكل جيد , ويستخدم تكنولوجيا مبسطة

( وهو الأنموذج الياباني ) . أو انه منطلق من التقانة المتطورة المتعددة ثم للعنصر البشري بعد ذلك ( وهو الأنموذج الأمريكي ) و يمكننا تلخيص شروط نجاح متطلبات الجودة الشاملة وفق المخطط الآتي:

### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

شكل ( 9 ) شروط النجاح لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة





المصدر : ( قيدار ، 1997 : 120 )

## إدارة الجودة الشاملة الفصل الثالث

# المبحث الرابع

## أهم فلاسفة إدارة الجودة الشاملة

لقد عمل الكثير من المفكرين في المدة الأخيرة على إنشاء وتطوير مفاهيم الجودة. وكان من هؤلاء من لديه الأفكار المرموقة التي جعلت الكثير من البلدان والمؤسسات تتبنها وتعتمدها , ومن ابرز هؤلاء Deming و Feigenhaum و Inhkawa و Tajuchi و Crosby وغيرهم من المفكرين , وسنعرض بعض أفكار هؤلاء الفلاسفة وكالاتي :

## أولاً : ادوارد ديمينج ( Edward Deming )

يعد ادوارد ديمينج الأب الروحي لحركة الجودة , وهو مهندس تصنيع امريكى . ولد عام 1955 م وحصل على شهادة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء , وقد أدرك إن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بعملية الإنتاج. وجاء بنظريته المسماة بدائرة ديمينج ( دائرة الجودة ) التي تستند على أربعة محاور هي (خطط- نفذ- افحص- باشر ) وقد حدد ديمينج الجودة بستة محاور هي:

### أ . المحور الأول : مبادئ ديمينج الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة:

1. تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة. ويحتاج الأمر الى شمولية تحسين الجودة , ويجب ان يكون لدى الإدارة رؤية طويلة الأجل مبنية في النهاية على التحسين المستمر للعمليات .
2. التكيف مع الفلسفة الجديدة . فطالما نحن نعيش في عالم اقتصادي جديد. لم نعد قادرين على الاستمرار في قبول وجود تأخير في الانجاز أو أخطاء أو عيوب في الأداء البشرى . ولقد وجدت المنافسة العالمية منافسين جدد كما وجدت وسائل

## الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

مختلفة للحصول على مزايا تنافسية ويتوقع العملاء أالان من المنتجين إن يعيدوا للسوق ما هو ممتاز.

3. تؤمن الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساس لتحسين الجودة . وتستخدم المؤشرات الإحصائية ( Statically Indicators ) لقياس الجودة بدلا من ذلك و أي شيء اقل منه ويكون مكلفا ويرفع السعر على المستهلك. اى عن طريقة يمكن بها الحصول على مؤشر صحيح لمسببات الانحرافات في داخل العملية ثم حاول تحسين العملية من خلال فريق العمل ومساهمة الموظفين.



4. التوقف عن النظر الى المشروع من خلال بطاقة السعر .إن السعر لا يتساوى بالضرورة مع الكلفة ويمكن السعر المنخفض بشكل أساس أن يتحول بسهولة الى التكاليف على المستهلك بعد اخذ باقي التكاليف في الاعتبار.

5. التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات .انه من وظائف الإدارة التعامل مع النظام لاكتشاف المشاكل وأتاحه الفرص لحلها، وهناك محددات فقط للمشاكل، العمليات والناس ويقول Deming إن 15 % فقط من مشاكل الجودة سببها الموظفون ويرجع الباقي للعمليات

6. إيجاد التكامل بين أساليب الحديث والتدريب يجب تركيز التدريب على مكان العمل وعلى تصحيح انحرافات العمليات , وان إجراء أقل من ذلك يكون حلاً مؤقتاً فقط وبالتركيز على تصحيح الانحرافات يصبح الأمر منطقياً لكل أداة من أدوات الرقابة الإحصائية للعمليات SPC.

7. تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة . يتسبب كفاح القائمين بالإشراف في سبيل تحقيق الجودة في تأخير العمل بأكثر مما يسببه عادة صغار المدربين . ويجب ممارسة الإشراف بإعطاء أمثلة وعمل عروض يجب أن تركز على المشاركة مع المشرف في تحسين رقابة العمليات – إيجاد القيادة الفعالة.

8. إبعاد الخوف drive out fear . لا يمكن انجاز عمل فعال مع وجود الخوف من السخرية او العقاب فيجب تشجيع الاتصالات لكي يكون في اتجاهين وكم يجب إتمام

### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

التغذية الوتدية من العامل الى المدير وبالعكس. وأساسه التحسين المستمر للعمليات هو التعاون كفريق في كل المستويات مع اقتسام الأهداف والحوافز بين كل من العامل والمدير. فعند اليابانيين يعتبر الخطأ يعدونه كنزاً ، لأنهم يعتقدون على إن الفشل أو الخطأ هو فرص للتطور والتحسين .

9. إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم والتفاخر بها مثل :ضيق الوقت , ضعف كفاءة الآلات والأدوات المستخدمة , عدم توفر دعم الإدارة , والتأكد من التحفيز المادي وليس المعنوي.

10. تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات ويتم ذلك من وسائل الضغط وسوف يحدث تحسن في العمليات نتيجة لمساهمة الموظفين عندما يطلب منهم تحقيق مستويات جديدة من الكفاءة عن طريق الإدارة ويجب تشجيع المنتجين عن طريق المبادرة الفردية للعامل.

11. تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة والتركيز بدلا من ذلك عن تكوين سلوك الفريق داخل العمل. إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من عامل ما بمفرده سوف تنتج في النهاية مؤديا رديئا للعمل ويخلق الجو الملائم لارتكاب الأخطاء .

12. تنحية العوائق الموجودة بين العامل وبين حقه في أن يفخر بعمله عندما تسود روح الفريق جو العمل تستمر وان العامل سوف يعرف تماما ما متوقع منه ويجب أن تكون الاتصالات بين قوة العمل والإدارة على حدها الأقصى وان يكون رضا العامل في عمله على أعلى مستوى \_ أي توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين .

13. تأسيس برنامج قوي للتعليم وإعادة التدريب وذلك ليتمكن كل موظف من العمل ضمن فريق من الأنداد ويتحقق ذلك من خلال التعليم وتعود الى الاحتفاظ بالكرامة والرضا في محيط العمل أي تشجيع التعليم والتطوير الذاتي .

14 . تشجيع كل فرد داخل مكان العمل على ان يحقق جهوده من اجل التطوير وينظر الى هؤلاء العمال الذين يدعمون النظام الجديد ويركزون على تطوير

### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

السياسات على أنهم انشئوا النظام وتتحقق أفضل النتائج عندما تحل الطريقة الجديدة محل الطريقة الحالية بهدوء ويستمر تطبيق الطريقتين معا لمدة من الوقت ثم يتم بعدها تنحية الطريقة القديمة أي أحداث التغيير الملائم لرفع عملية التحويل بما يتلاءم وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة . وتعكس هذه النقاط فلسفة

DEMING في الاعتقاد بان الموظف أو العامل يرغب في الأداء الجديد وفي الاعتقاد بالحاجة لتحويل التأثير والسلطات في صنع القرار من غرفة الإدارة إلى مواقع الإنتاج و الأداء ووفقا لهذه الفلسفة يتعين إن يتعلم العاملون الأخطاء ليكونوا

قادرين على إعداد خرائط السيطرة على الجودة والمحافظة على تحسين مستمر للجودة وان يتلقى كل العاملين من أعلى مستوى وحتى أدنى مستوى تدريباً على مفاهيم السيطرة على الجودة والإحصاء . إن كل فرد مدعو لان يدرس الأداء التنظيمي لمؤسسته وان يقترح سبيلاً لتحسينه وهكذا فإن العاملين لا يؤدون عملهم فقط وإنما يسهمون أيضاً في تحسين النظام .

#### ب. المحور الثاني: الأمراض السبعة القاتلة THE SEVEN DEADLY DISEASES :

من مبادئ السبعة ومن خلال قرينه من مراكز الصناعة الأمريكية ومعرفته العميقة بواقع المنشآت الأمريكية أدرك DEMING إن هناك سبعة أمراض حتمية لا يمكن معها أن تنجح المنشآت في مهمتها نحو التحسين في الجودة وهذه الأمراض هي:

1. الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لدعم هدف تحسين الجودة .
2. التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المستلم.
3. عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف .
4. استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية
5. اعتماد تقويم الأداء السنوي على الملاحظات والإحكام .

#### إدارة الجودة الشاملة الفصل الثالث

6. تكاليف العناية الصحية الكبيرة .
7. الأعباء القانونية الزائدة .

#### ج. المحور الثالث: المعوقات الستة عشر

1. الأمل بالحلول الفورية .
2. الحلول الافتراضية .
3. البحث عن الأمثلة للمشاكل .
4. التعليم الخاطئ بالمدارس .

5. التعليم السيئ للطرق الإحصائية .
6. الانطلاقات الفاشلة .
7. استخدام المعايير العسكرية بالمصانع .
8. الاستخدام السيئ للحاسوب الآلي .
9. نقص النماذج .
10. الافتراض بضرورة مطابقة المواصفات .
11. مخالفة مبدأ اصغر عيبا .
12. الحاجة لتوافر الجهود .
13. عدم دعم الإدارة العليا .
14. العمل الانفرادي.
15. النظر للربح القصير .
16. عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة .

## إدارة الجودة الشاملة

## الفصل الثالث

### **د. المحور الرابع: المناخ الجيد:**

إن المناخ الجيد عندما يكون فيه العمال والإدارة يجمعهم التفاهم، وعدم الخوف من إن التحسين الذي يؤدي الى زيادة الإنتاجية قد يجعل الإدارة تستغني عنهم فأن المنشأة على أن ترعى عمالها وتوفر لهم المناخ المناسب للإبداع وتغرس في ثقافتهم ان الجودة ان كان لها في المنشأة وجود فبأيديهم واستمرارها يكون بهم وكذلك لابد من تكون الأدوات المساعدة للقيام بالجودة من هدوء واستقرار ونظم الاتصالات بين إدارات المنشأة المختلفة

## هـ. المحور الخامس: نظام المعرفة العميقة: Deepings knowledge system:

يرى Deming إن المنشأة التي تطمح الى أن تتبنى فكرة الجودة ومن ثم تحسين الإنتاج لابد أن يتوافر لديها النظام المعرفي العميق الذي تعتمد عليها بحيث تكون جميع القرارات في إدارة الجودة مبنية على المعرفة المستقاة من البيانات والدراسات والإحصاءات . كما يرى إن المنشأة التي تتبنى فكرة الجودة لابد لها من أن تتبنى نظرية علم النفس والذي يهدف الى تفهم سلوكيات العاملين ورغباتهم بهدف الوصول الى إرضاء العامل من اجل عطاء حسن.

### و. المحور السادس : عجلة ديمينج ( The Deming Cycle )

تشمل عملية Deming على أربعة نشاطات يتم القيام بها بشكل دوري دون أي توقف بحيث ترتبط بين المنتج او الخدمة وبين حاجة المستهلك في ضوء الموارد المتاحة للمنطقة وهـ هذه النشاطات هي :

1. خطة للتحسين ( Improvement plan ) أو لمعالجة المشكلة .
  2. نفذ (Do) الخطة على نطاق ضيق للتجربة .
  3. فحص ( Check ) فعالية التطبيق في النطاق الضيق .
  4. باشر ( Act ) للعمل وفق الخطة .
- وتعد عجلة ديمينج من اهم المبادئ التي قامت عليها فلسفة ديمينج لتبني نظام الجودة في أي منشأة ويطلق عليها أيضاً (دورة التعليم والتحسين ) وهي تركز على

## الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

النشاطات الأربعة السابقة ، حيث يرى أن المنشأة التي ترغب في التحسين لابد لها من إتباع هذه الدورة ثم تعيدها من جديد .

### ثانيا : جوزيف م. جوران JOSEPH M.JURAN

ولد جوزيف جوران في رومانيا عام 1904 وقدم إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1912 وتخرج من كلية الهندسة بجامعة ( مانيسوتا الامريكية ) وعمل أستاذا بجامعة نيويورك وعمل في إدارة التفتيش في الوقت نفسه لشركة (لوثورت الكهربائية الغربية ) . وقد دعي جوران إلى اليابان عام 1950 من قبل نقابة العلماء

والمهندسين وركزت محاضراته على الإبعاد الإدارية لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة, واستخدام الإحصاء في السيطرة على الجودة والتحسين المستمر لكل مجال من مجالات جودة المنتج , وأهمية التأكيد على مسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة وضرورة وضع الأهداف ( Quality Control hard book )

وقد اشتغل جوران في التأليف وكان من أهم كتبه (مراقبة الجودة) عام 1951 وقام أيضا بتأسيس (معهد جوران) المتخصص في إدارة الجودة .

تقوم فلسفة جوران في مجال تحسين الجودة على أساس صياغة أسلوب لإنشاء الشركة الموجهة نحو العميل . فهو يرى إن التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية وكل نظام في الشركة. وعليه فهو يرى إن تعريف الجودة يبني على أساس أنها تتكون من مفهومين مختلفين هما:

1. **التوجيه بالدخل** : وهو وضع كل مايريده العميل في المنتج وهذا سيرفع من دخل المنتج العائد

2. **التوجه بالتكلفة** : وهو خلو المنتج من كل العيوب .

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

ويعرف جوران الجودة باختصار بأنها "الملائمة للاستعمال" "Fitness for use" وينتج عن ذلك مفهومان :

أن الجودة تعني تقليل معدل الأخطاء إلى أقل حد ممكن في كل مراحل العمل " التصميم " والإنتاج , والبيع ( للوصول إلى منتج لا يحوي أي عيب .

1. أن الجودة تعني توفر الخصائص والصفات التي تلبي احتياجات, متلقي الخدمة وتوقعاته في الخدمة أو المنتج.

وعرف بذلك رسالة إدارة الجودة على مستويين .

- أ. رسالة المؤسسة (الملائمة للاستعمال) Fitness for use .
  - ب. رسالة الأقسام (الإنتاج حسب المواصفات المهمة).
- وقام جوران بتلخيص أفكاره عن الجودة في عشر نقاط , وهي كما يلي :
1. تحديد أهداف عملية التحسين.
  2. اعتبار عملية التحسين كجزء من نظام المؤسسة .
  3. الاهتمام بعملية التنظيم لتحقيق أهداف الجودة عن طرائق وضع الإجراءات وتكوين مجلس للجودة النوعية وتشكيل فرق العمل ومنسقي الجودة.
  4. زيادة درجة وعي الموظفين بأهمية عملية التحسين .
  5. الاهتمام بالتدريب .
  6. تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء من خلال تقدير أعمالهم .
  7. الاهتمام بتنفيذ المشاريع التي تساعد المؤسسة على حل مشكلاتها .
  8. الاهتمام بتقديم تقارير دورية وشاملة عن أداء المؤسسة .
  9. الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المؤسسة وبالتغذية الراجعة .
  10. الاهتمام بتوثيق النتائج بإشكال بيانية.
- ومن واقع ممارسة جوران لنظم إدارة الجودة الشاملة فهو يرى أن مايقارب من 80% من عيوب الجودة ناتج عن عوامل تستطيع الإدارة التحكم فيها , لذلك يؤكد

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

جوران أن على الإدارة العليا في أي منشأة الاهتمام بعملية التحسين المستمرة للجودة وذلك من خلال تطبيق أنموذج ثلاثية الجودة : تخطيط الجودة , ومراقبة الجودة وتحسين الجودة .

وقد قدم جوران فلسفته في تحسين وتطوير نظم الجودة فيما يطلق عليه اسم " ثلاثية جوران " " The Juran Trilogy " والتي يرى من خلالها انه على المنشآت التي تريد أن تتبنى فكرة الجودة ونظمها أن تحقق ذلك من خلال ثلاث خطوات ذات ترابط وتكامل بينها وذات استمرارية وهذه الخطوات هي :

(التخطيط للجودة - مراقبة الجودة - وتحسين الجودة ) وهذه الخطوات يجب إن تتم .

ويمكن التعبير عن هذه الثلاثية وفق الشكل الآتي :

### شكل ( 10 ) : ثلاثية جوران The Juran Trilogy



: من إعداد الباحث

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

ويرى جوران أن التخطيط الإستراتيجي للجودة يجب أن يتم بصورة مشابهة لعملية التخطيط لمالكي المنشآت من خلال تحديد الأهداف طويلة الأمد وقصيرة الأمد وان توضع الأولويات وان يتم مقارنة النتائج من الخطط السابقة . وتعمل فلسفة جوران في نجاحها بشكل أساس على التدريب على المفاهيم الأساس لإدارة الجودة مستنداً في ذلك الى التجربة اليابانية والتي تضمن تحقيق وضع تنافسي أفضل " Best Competitive "

ثالثاً : جينيشي تاجوشي : ( Genichi Taguchi )



عمل تاجوشي مستشاراً لعدد من الشركات الكبيرة مثل فورد و IBM لمساعدتهم على تطوير السيطرة الاحصائية على جودة عملياتهم الانتاجية . ويرى تاجوشي ان الضبط المستمر للالات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج ليس كافيا وانه بدلا من ذلك يجب ان تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كاف ومتحملة لاداء شاق برغم التباينات على خط الانتاج او فى مواضع للاداء بشكل عام . ويعد تاجوشي من رواد الجودة اليابانيين حيث عمل مديرا للأكاديمية اليابانية للجودة وحاز على جائزة ديمينج اربع مرات . وله إسهامات عظيمة في الجودة الشاملة . حيث نادى بتطوير وسائل لتحسين الجودة والتي تعتمد على طرق التصميم التجريبي لزيادة كفاءة المنتج والعمليات الخاصة به . أن هذه الوسائل كانت الأساس لفلسفة تاجوش والمرتكزة على المبدأ الثالث من مبادئ ديمينج (Deming) والتي تهدف على تقليل الحاجة للتفتيش النهائي للمنتج عن طريق البدء لتحسين الجودة في مرحلة مابعد التصنيع . وتركز فلسفة تاجوش على المبادئ الاتية :

1. تغيير وقت ادخال مراقبة الجودة الى مرحلة التصميم (ماقبل الصنع) ، وذلك لتقليل الاعتماد على التفتيش وزيادة جودة المنتجات والعمليات للمساعدة في اتمام الاعمال بالشكل الصحيح من المرة الأولى .

### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

2. تغيير هدف الجودة من "الحصول على المواصفات المطلوبة" الى الوصول الى الهدف المطلوب من جودة المنتجات بعد التقليل من التباين في المنتج عن هذا الهدف
3. تغيير اساليب قياس الجودة باستخدام المتوسطات والانحرافات بدلاً من استخدام نسبة العيوب كمؤشر لضعف الجودة .
4. تغيير التعامل مع العوامل الخارجة عن السيطرة والتي تؤثر على المنتج والعمليات الخاصة به، وذلك بأزالة تأثير هذه العوامل وليس أسبابها واشتهر تاجوشي بمفهومين مهمين للجودة هي

: ( Taguchi , G. and Wu, Y. 1980: :29)

1. دالة الخسارة (Los, Function) .

2. خصائص التصميم (Design Characerristics) .

### إدارة الجودة الشاملة الفصل الثالث

والشكل الآتي يوضح دالة تاجوشي للخسارة:

شكل ( 11 ) دالة تاجوشي للخسارة

|             |                |             |                     |
|-------------|----------------|-------------|---------------------|
| خسارة كبيرة | مستوى ضعيف     | مستوى ضعيف  | للجودة              |
| متزايد      | مستوى متوسط    | مستوى متوسط | الخسارة تزداد بمعدل |
|             | مستوى جيد      | مستوى جيد   |                     |
|             | المستوى الأفضل |             |                     |

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| خسارة صغيرة للجودة       |                          |
| المستوى الأدنى للمواصفات | المستوى الأعلى للمواصفات |
|                          | الهدف                    |

المصدر: (سعيد، 1997: 175)

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

ويعكس الشكل المتقدم حساب تكاليف الانحراف عن قيمة المتوسط الحسابي ( القيمة المستهدفة) حيث تقاس هذه التكاليف اجتماعياً فكلما تتجه قيمة التكلفة الى الهدف ، كلما انخفضت التكلفة ، وهو يعني ان العملاء لديهم الرغبة في الشراء وان المنتج يتناسب مع توقعاتهم . وفي حال ابتعاد الكلفة عن الهدف، فأن ذلك يؤدي الى ارتفاع التكلفة الاجتماعية ، وهو يعني عدم رضا العملاء عن ذلك المنتج .

وان الفرضية الاساسى التي انطلق منها تاجوشي هي ان أي ابتعاد (انحراف) عن الهدف يعد خسارة .

ويرسم تاجوش اسم مراقبة الجودة الخطية (خرائط المراقبة ومراقبة العمليات) ،  
واضافة تصميم العملية والمنتج كمنشآت لمراقبة تحسين الجودة (مراقبة الجودة  
غير الخطية). وهذه الطريقة تساعد في ايجاد (نظام تطور المواصفات الخاصة  
بالعمليات وتصميمها) والمنتج : فضلاً عن ذلك ، ان طريقة "تاجوش " تشمل على  
النقاط الآتية :

1. ان التصميم الجيد للعملية والمنتج يسهم بشكل كبير في جودة المنتج وتقليل  
التكاليف
2. تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيض الانحرافات الخاصة بأداء العملية او المنتج.
3. يمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية او المنتج ، باستخدام التجارب  
الاحصائية.
4. يمكن تخفيض انحراف الأداء عن طريق الاستخدام للتأثيرات غير الخطية بين  
مقاييس العملية او المنتج وخصائص اداء المنتج.

### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

رابعاً : فيليب كروسبي Philip Crosby

يعد كروسبي من أشهر رواد وفلاسفة الجودة الأمريكيان , ولد عام 1926 في  
مدينة ولينج (Willing) غرب ولاية فيرجينيا . وقام بتأسيس كلية الجودة واشتهر  
من خلال كتابه الموسوم حرية الجودة (Quality is Freedom) عام 1979 والذي  
ركز فيه على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها. ويعتبر أول من نادي بفكرة "  
الصناعة بلا عيوب" Zero Defect Industry "ويعتقد كروسبي بأن الجودة هي

الموائمة مع المتطلبات ، كما انه يساوي بين إدارة الجودة وبين اتخاذ الإجراءات الوقائية .

يضاف الى ذلك ، فإن كروسبي ركز على الدوافع ( Incentives Motives ) والتخطيط (Planning) ، أكثر من عمليات الرقابة الإحصائية للجودة (Statistical Control) أو أساليب حل المشكلات وقد أكد على ان الجودة غير مكلفة لان التكاليف الرقابية أو التي تمنع حدوث الأخطاء سوف تكون اقل من تكلفة الفحص والتوفيق والتصحيح والفضل .

وقد قدم كروسبي ثلاث محاور رئيسة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وهي مبادئ أربعة في الجودة الشاملة , وأربعة عشر لتحسين الجودة الشاملة , ولقاح الجودة الواقعي .

#### **أولاً : مبادئ الجودة الشاملة :**

1. تعرف الجودة على أساس التوافق مع متطلبات العميل .
2. نظام تحقيق الجودة عن طريق الوقاية وليس التقويم، أي عن طريق وضع مجموعة من المعايير والتي لا تقيس الخلل فقط و إنما تقيس التكلفة الإجمالية للجودة.
3. تقاس الجودة من خلال تكلفة عدم المطابقة, وليس من خلال المؤشرات.
4. معيار إيجاد الجودة هي العيوب الصفرية ( Zero Defect ) .

### **الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة**

#### **ثانياً : خطوات تحسين الجودة**

1. التزام الإدارة العليا بالجودة وتحديد الأهداف المطلوبة من برامج الجودة .
2. تكوين فريق لمتابعة أعمال تطبيق الجودة.
3. استخدام القياس كأداة موضوعية في التحسين .
4. العمل على زيادة وعي العاملين بأهمية الجودة .
5. تحديد تكاليف الجودة.

6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية .
7. التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج .
8. التركيز على التدريب وخاصة للمشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
9. تحديد يوم خاص لزيادة الوعي، لشعار ( منتجاً بلا عيوب).
10. تشجيع الابتكار الفردي (Individual Innovation).
11. التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال .
12. مكافأة من يقوم بجهود لتطوير الجودة او تحسينها .
13. تكوين مجالس للجودة للقيام بعملية التنسيق والاتصال بإعفاء فريق تطوير الجودة .
14. الاستمرار في عملية تحسين الجودة بتكرار العمليات السابقة كي تعطي للموظفين تشجيعاً مستمراً لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المؤسسة .

### ثالثاً: لقاء الجودة الواقعي:

يتمثل هذا اللقاء في ثلاث محاور هي :

1. التحديد ( التصميم ) Design.

2. التعليم Education

3. التطبيق Application

## الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

وقد تطور مفهوم الجودة بعد الحرب العالمية الثانية حيث شهد هذا المفهوم عدة مراحل هي :

<http://www.hrm.group.com/vb/shwthread.php?t=28774>

1. الفحص : فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة ، بحيث لايزال 15% من المنتجات المعيبة تقبل كمنتجات جيدة.

2. ضبط الجودة : تخطيط فحص العمليات منذ بداية المنتج / الخدمة مما يساعد على كشف الاخطاء مبكراً لكن لم يمنع من تكرار حدوثها .
3. توكيد الجودة: بالتركيز على متطلبات العميل الذي اصبح هدفاً ومحوراً لعمل المؤسسات، وتنشأ عنه سهولة تفريق وتفاذي المشكلات مما زاد من توكيد الجودة للعميل .
4. ادارة الجودة : التأكد من ان متطلبات العميل قد تم تحقيقها بالطريقة التي تضمن للمنشأة تحقيق اهدافها .ويمكن تحديد المراحل وفق الاتي :
- أ . مرحلة التفتيش (1930-1940).
- ب. مرحلة مراقبة الجودة (1940-1970) .
- ج. مرحلة توكيد الجودة(1970-1985).
- د. مرحلة التطبيق .
- هـ. مرحلة تبادل ونشر الخبرات .
- ثم يأتي بعد ذلك كيفية الربط بين هذه المراحل من خلال ، الجدول الزمني للتطبيق .ونحاول ان نفرض هذه المراحل باختصار وكالاتي :
1. المرحلة الصفرية : مرحلة الإعداد .
- وتعد هذه المرحلة من اكثر المراحل اهمية في عملية تطبيق الجودة الشاملة . حيث يحدد المديرون التنفيذيون في هذه المرحلة ما اذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة ام لا ، ويحصل هؤلاء على

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

- التدريب المبدئي و يقومون بأعداد صياغة رؤية المنشأة و اهدافها و يرسمون سياساتها ، و تخصص المواد اللازمة و اعداد خطاب يغطي هذه الرسالة .
- ان تسلسل هذه الأحداث يشتمل على عملية من سبع خطوات هي :
1. قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة : في هذه الخطوة يتم توضيح ماهية الجودة الشاملة و اتخاذ قرار تطبيقها في المنشأة .

2. تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين على إدارة الجودة الشاملة داخل و خارج المنشأة . الاحادية في التفاعل بينهم اثناء التدريب ، و يتم التركيز على تنظيم افكارهم الخاصة بفلسفة ادارة الجودة الشاملة ، و ايضا تعريف و تصحيح المصطلحات التي تستخدمها المنشأة .

3. التخطيط الاستراتيجي للمنشأة : يجب ان يكون لكل منشأة العرض الواضح المحدد ، وما هي الصورة لمستقبل المنشأة ؟

4. قد لا تكون متفقة مع المنتج الحالي او الخدمة او مع مكانتها في صناعتها ، فرؤية المنشأة عبارة عن صياغة لما ترغب ان تكون عليه في المستقبل و الرابط بين الرسالة و الرؤية هو الخطة الاستراتيجية (Strategic Plan).

5. صياغة كل من رسالة ورؤية المنشأة : عن طريق الاتفاق في الراي تكون الصياغة لرسالة المنشأة في صورة مختصرة ودقيقة وتوضح سبب وجود هذه المنشأة في مجال الاعمال ، ويكون التعبير عن ذلك في ضوء الالتزام بالجودة والاستجابة لمتطلبات العملاء ، وان تصبح المنشأة قادرة بدرجة اكبر على المنافسة وفي صياغة رؤية المنشأة يكون التركيز على ماتريد المنشأة ان تصبح عليه ، أن أعداد صياغة رؤية المنشأة تعتبر الخطوة الايجابية الأولى تجاه إدارة الجودة الشاملة .

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

6. تحديد أهداف المنشأة : يجب أن تتبع أهداف المنشأة من رسالتها التي سبق صياغتها ويمكن أن يكون هناك العديد من الأهداف ولكن يجب ان تكون مركزة وتمس كل النواحي في هذه المنشأة بدءاً من الحفاظ على التميز التقني لأفرادها وحتى على بيئة عمل آمنة .



7. رسم سياسة المنشأة : وتعد قضية الأمان الوظيفي ودعم الإدارة من قضايا السياسية مع نظام الحوافز.

8. اتخاذ قرار بالاستمرار والتقدم: وفيها يكون تخصيص الموارد المبدئية اللازمة حيث أن استمرار التقدم في المرحلة الأولى يجب أن يتحقق بحماس عقائدي بأن TQM يمكن أن تقيد بحق المنشأة فلا توجد درجة لتحليل التكلفة العائد (Cost / Revenue) أو دراسات الموازنة بين التكلفة والعائد أو أي تبرير يمكن ان يهز غير المعتقدين بإدارة الجودة الشاملة .قرر، ثم اتخذ القرار. حتى وان اخترت التخلص من الفكرة كلها . فهذا القرار يعد افضل من عدم اتخاذ القرار على الإطلاق.

9. هل تحرز نفعاً . وهنا يثار سؤالان الاول : كيف يمكن معرفة احراز تحسن بالمنشأة ؟ والثاني ماالذي تتطلع اليه المنشأة للاقناع بان المنشأة سائرة على طريقة الجودة الشاملة ؟

وهنا جملة من العوامل التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة تتمثل بـ :  
التزام الادارة العليا، وسيطرة فكرة التمييز ،وان تكون المنشأة موجهة لارضاء العميل ..... الخ .

10. أ.الخطاب الافتتاحي للمنشأة : وفيه ثلاثة اشياء مهمة يجب معرفتها وهي معرفة الرسالة والايمان بها وتنفيذها .

ب. المرحلة الاولى : مرحلة التخطيط . في هذه المرحلة يتم إعداد خطة التطبيق التفصيلية ، وهيكल الدعم ، والمواد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق . وهناك قرارات تتخذ مثل تحديد ستراتيكية تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

ج. المرحلة الثانية: مرحلة التقويم والتقدير وتشمل هذه المرحلة خمس خطوات رئيسة هي :

1. التقويم الذاتي .

2. التقدير التنظيمي .

3. المسح الشامل للعملاء .

4. ارجاع الاثر.

5. المردود النهائي لنتائج التدريب.

ء.المرحلة الثالثة: مرحلة التقويم والتقدير . وتعد الخطوات السابقة بمثابة مدخلات تطبيق ادارة الجودة الشاملة،كما انها تزود كل من الإدارة وقسم التدريب بالمنشأة بإرجاع الأثر ،كما انها تعد بمثابة دعم مباشر لخطة المنشأة الإستراتيجية.

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

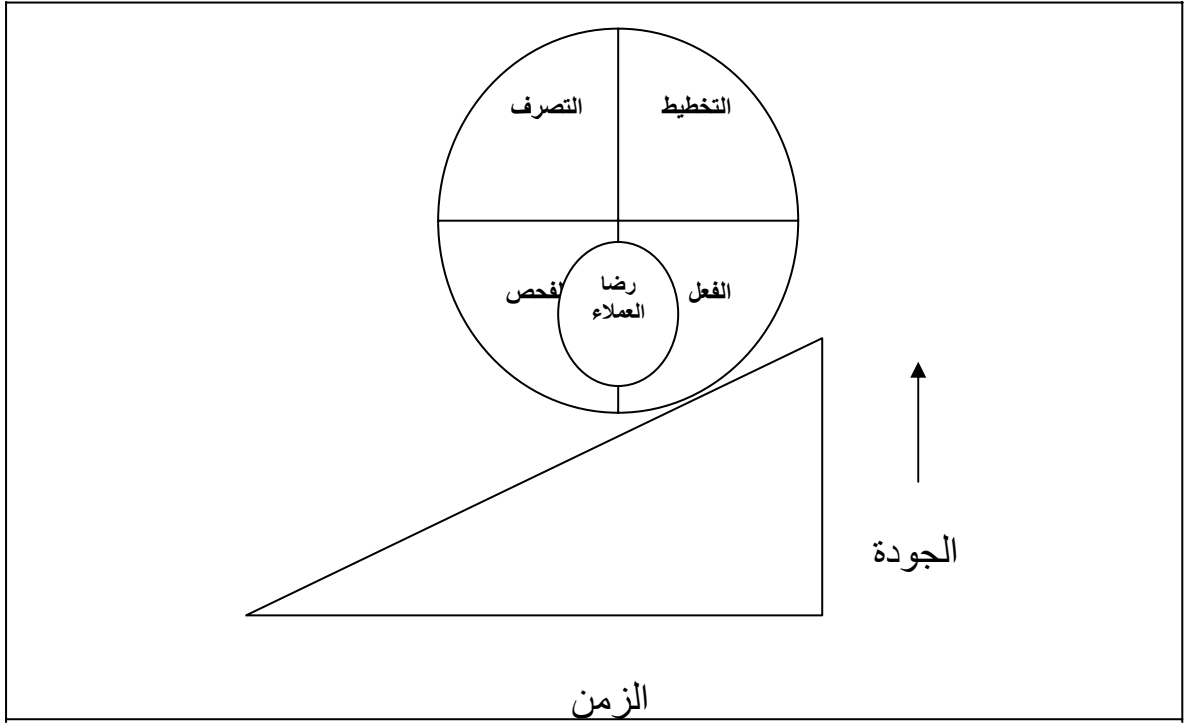
**خامساً : أنموذج شوهارت للجودة : Shewhart model**

يعد شوهارت من أوائل الذين عملوا بالجودة ويعرف أنموذجه بأنموذج

PDCA الحروف الأولى من التخطيط (plan) , الفعل (Do) والفحص (Check)

والتصرف (ACT) كما يعكسها الشكل الاتي :

## شكل ( 12 ) : دائرة شوهارت لتحسين الجودة



المصدر: (سعيد، 1997: 156)

ويعكس الشكل أعلاه أن العمل في الجودة حسب هذا النموذج له خاصية الاستمرار لان تحسن الأداء عملية مستمرة، وكلما تم الوصول إلى مستوى أداء معين يتم التخطيط للوصول الى مستوى جديد أعلى من السابق ويتضمن أنموذج شوهارت أربع مراحل :

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

#### المرحلة الأولى: التخطيط planning

وهي المرحلة الأولى والمهمة في دائرة شوهارت . حيث يتم استخدام بعض أدوات إدارة الجودة، من اجل تحديد المشكلات والتعرف على نوعية العملاء، والاتفاق على

مستوى أعلى في الجودة للعملية الإنتاجية, ومن ثم فإن ذلك يساعد الإدارة على القيام بعمليات التحسين المستمرة للجودة.

إن من أهداف هذه المرحلة تحديد احتياجات العملاء, ووضع أهداف محددة مبنية على تلك الاحتياجات وتستطيع الإدارة بالتعاون مع قسم الخدمة الاجتماعية وقسم إدارة الجودة استقصاء آراء وانطباعات العملاء لمعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال استبانته تعد لهذا الغرض .

### **المرحلة الثانية : التنفيذ DO**

وفي هذه المرحلة يقوم فريق العمل بإعداد جدول زمني للنشاطات ذات العلاقة بعملية التحسين , كما يتم وضع تقديرات للموارد اللازمة مع التركيز على تدريب العاملين على التحول من الوضع الحالي الى الوضع الجديد

### **المرحلة الثالثة: الفحص Check**

يتم في هذه المرحلة قياس النتائج وتقويمها . حيث يتم جمع البيانات وتحليلها وكذلك يتم استخدام المعايير والمؤشرات لمقارنة الوضع القديم بالوضع الجديد. وقياس مدى التحسن الحاصل, أي القيام بدراسة تقويمية للوضع.

### **المرحلة الرابعة : الإجراء المناسب**

استناداً على نتائج التحليل الإحصائي للتنفيذ , يقوم فريق العمل باستخدام التحسينات الجديدة كمعيار في المستقبل. ومن ثم يتم تطبيقها على عمليات أخرى في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة خاصة او عامة، صناعية أو خدمية . وفي عام 1931 قدم شوهارت كتاباً يعدّه المتخصصون من افضل الكتب التي اسهمت في تحسين الجودة في مجال الاحصاء والموسوم:

## **إدارة الجودة الشاملة**

## **الفصل الثالث**

وقد اشار شوهارت ان هناك ثلاثة اخطاء لايمكن تفاديها قد تحصل في العملية الانتاجية .وهنا يقع العبء

وعلى مهندس مراقبة الجودة ان يسعى ليس لايقاف مثل تلكم الاختلافات فحسب.  
وانما الحفاظ على مستوى معين في العملية الانتاجية  
( Productivity Process ) ومع ان هناك بعض الاختلافات التي لا تتجاوز حدود  
الرقابة Control المتفق عليها . ومثل تلكم الاختلافات يمكن معرفتها من خلال  
الوسائل الإحصائية المعروفة كخرائط مراقبة الجودة  
(Quality Control Charts) واتخاذ الاجراءات التصحيحية لازالة هذه  
الاختلافات .فضلاً عن ذلك ، انها تمكن الادارة في التنبؤ مستقبلاً Prediction .  
وفي هذا الصدد يتم اللجوء الى استخدام نظرية الاحتمالات Probability Theory .  
ومن اجل ان تكون العملية الانتاجية لابد ان تستوفي الشروط الاتية  
(سعيد، 1997: 159):

1. الا يكون هناك اتجاه تصاعدي او تنازلي لاکثر من ستة قيم لان ذلك يدل على ان  
العملية قد تتجاوز قيم حدود المراقبة .
2. الا يكون هناك اكثر من قيمة واحدة من اربعين قيمة تتجاوز قيمة مستوى حد  
الانذار او التحذير للمراقبة .
3. الا يكون هناك اتجاه للبيانات اكثر من ست قيم سواء كان هذا الاتجاه فوق خط  
المركز او تحت خط المركز .
4. الا تكون هنالك قيمتان متتاليتان في منطقة التحذير.
5. الا يكون هنالك قيم للبيانات تتجاوز الحدود الدنيا والحدود العليا ، التي عندها يتم  
اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

سادساً : ارماند ف فيجينباوم Feigenbaum :

يعد فيجينباوم احد فلاسفة الجودة الأمريكيين ومن أوائل الذين تمكنوا من  
وصف مراقبة الجودة الشاملة . ولد عام 1922 تقلد منصب أفضل خبراء الجودة

لدى الشركة (General Electric) ويحمل شهادة الدكتوراه من معهد (ماساشوسيتس) التكنولوجي

وقد قدم فيجينباوم نتائج من خلال عملة في اليابان , نظاما لدمج الجهود للتطوير والمحافظة وتحسين الجودة بواسطة مجموعات مختلفة من التنظيم . وإذا لم يتم هذا فلن يمكن بناء الجودة في المراحل الأولى للعملية. ولقد طور فيجينباوم مفهوم الإدارة الشاملة على الجودة (TQM) في كتابة الشهير الذي صدر عام 1961 (Total Quality Control) حيث أشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون كل عمل. ويشار إلى هذا المفهوم بمفهوم ( الجودة من المنتج ) وتعني أن كل عامل أو موظف , أو سكرتير , أو مهندس , أو بائع يجب أن يكون مسؤولا عن أداء عمله بجودة كاملة . و في السيطرة الشاملة على الجودة, تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات أو إحصاء الإنتاج, ويكون للعاملين حق إيقاف الإنتاج وقت حدوث أي مشكلة في الجودة. وتحسين الجودة عند فيجينباوم تتطلب تطبيق الخطوات الثلاث الآتية :

1. التركيز على القيادة في الجودة .
  2. استخدام تكنولوجيا الجودة الحديثة باستخدام توكيد الجودة بدلاً من طرق الفحص التقليدية .
  3. الالتزام التنظيمي واستمرارية التحفيز لجميع أركان المنشأة.
- ويؤكد فيجينباوم إن هناك أربعة أخطاء قاتلة لتحسين الجودة . وهي كالآتي :
1. من الخطأ اخذ الجودة كموضة.
  2. من الخطأ الاعتماد على الحكومات في حماية المنتجات , ولكن يجب الاعتماد على الجودة.

### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

3. من الخطأ أن تنتج المنتجات في خارج الدولة من أجل تحقيق الجودة .
4. من الخطأ تقتصر الجودة الشاملة على خط الإنتاج بل ويجب توفرها في كل أجزاء المنشأة وعلى جميع أدوات مراقبة الجودة التقليدية كالفحص واستخراج

- العينات , إضافة إلى مراقبة العمليات الإحصائية , وأكد على أن تطبيق قواعد مراقبة الجودة في جميع قطاعات المنشأة يجب أن يركز على جميع نظم التلبية الفعالة لاحتياجات العميل ( Berwick & Others,1970:25 )
- أما مبادئ فيجندلوم لتحسين الجودة فهي تشمل أربعة عشر مبدأ و هي :
1. تطبيق مراقبة الجودة على كل المنشأة .
  2. أن تختار المنشأة بين نوعين من الجودة برفاهية أو الجودة العارية .
  3. الرقابة (Control) .
  4. التكامل (Integration) .
  5. الجودة تؤدي الى زيادة الأرباح (Profits) .
  6. الجودة عبارة عن شئ متوقع ، وليس عبارة عن رغبة أو يعني بذلك أن تكون جزءاً أساسياً من المنتج .
  7. يؤثر الأفراد في الجودة حيث إن أعظم تحسينات الجودة تأتي من تحسين الأفراد للعملية و ليس بإضافة آلات .
  8. مراقبة الجودة الشاملة لجميع المنتجات و الخدمات .
  9. مراقبة الجودة دورة حياة كاملة و شاملة (أي من بدء التصميم و حتى المنتج النهائي) .
  10. التحكم في العملية .
  11. عليه تعريف نظام الجودة الشاملة على انه نظام العمل المتقن في كل أنحاء المنشأة و يوفر هذا النظام مراقبة مستمرة و متكاملة لكل الأنشطة الرئيسة و يجعل المنشأة منظمة واسعة المدى .

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

12. الفوائد : هي التي تنتج من برامج الجودة الشاملة و هي عبارة عن التحسينات في جودة المنتج و التصميم و التقليل في نفقات التشغيل و الفاقد وتحسين معنويات العاملين و تقليل الاختناقات في خطوط الإنتاج .

13. تكلفة الجودة : و هي وسائل لقياس أنشطة مراقبة الجودة الشاملة و تشمل التكلفة الوقائية و تكاليف التقييم و تكاليف الفشل الداخلي و الفشل الخارجي .
14. التنظيم لمراقبة الجودة : حيث الجودة تعد وظيفة كل فرد في المنشأة .
15. تعيين مدربين للتدريب على الجودة و لا يكون عملهم البحث عن الأخطاء .
16. الالتزام المستمر لبرنامج مراقبة الجودة الشاملة و عدم اعتباره تحسيناً مؤقتاً أو مشروعاً لتقليل تكلفة الجودة .
17. استخدام الأدوات الإحصائية عندما يكون استخدامها مفيداً .
18. المكنة الآلية ليست علاجاً لجميع المشاكل ، فيجب التأكد من أن أنشطة التوجه بالفرد تم تطبيقها قبل الاقتناع بان المكنة الآلية هي الحل حيث إنها معقدة و قد تصبح كابوساً حقيقياً في التطبيق .
19. يجب أن يكون الشخص الذي يخلق المنتج أو يوفر الخدمة قادر على التحكم في جودة المنتج أو الخدمة و لا بد من تفويض السلطة إذا كان ذلك ضرورياً .

#### سادسا : أنموذج مارتن ماري Martin Marry Model

يستخدم هذا الأنموذج بشكل أساس في القطاع الصحي ويوضح مقارنة موقع المنشأة الصحية بالنسبة للموقع المثالي ( Optimal ) وكيف يمكن الوصول الى أفضل مستوى من التفوق في مجال الرعاية الصحية وهناك مقياسان لقياس جودة الأداء يتمثلان في الآتي :

أ. المقاييس الموضوعية Objective Measures تتمثل بالحقائق والأرقام ( عدد الوفيات ، عدد الممرضات ) .

#### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

ب . المقاييس الذاتية Subjective Measures وتتعلق بأحاسيس عرض حول الدعاية الصحية التي يتلقونها ... وهي تشكل معلومات إضافية للإدارة وهذه المعلومات تستمد من التقارير أو الإحصاءات الدورية .



والشكل ( 13 ) يوضح النموذج الشامل لقياس جودة مقدمي الدعاية مصنفين في أربعة أجزاء استناداً على تقديراتها لمستوى الجودة في كل من المقاييس المتقدمة .  
شكل (13) : شبكة التفوق الحسي / الاكلينيكي في نموذج " ماري " للجودة

| الجودة الموضوعية الاكلينيكية |     | الجودة غير الموضوعية الحسية |       |
|------------------------------|-----|-----------------------------|-------|
| منخفض                        | عال | 1                           | أ     |
|                              |     | ب                           | ج     |
|                              |     | د                           | منخفض |

1 = منطقة التفوق الحقيقي

المصدر: ( سعيد، 1997: 165 ).

المنطقة أ: منطقة التفوق النوعي ( فن الدعاية الإنسانية + فن الدعاية الفنية ) وهي منطقة التفوق الحقيقي.  
المنطقة ب: منطقة الاهتمام بالجانب الإنساني فقط ومستويات سيئة في الجانب الفني .

### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

المنطقة ج : الاهتمام بالجانب الفني وإهمال الجانب الإنساني .  
المنطقة د : الاهتمام المنخفض بالجانب الفني والجانب الإنساني  
وهنا يتركز الاهتمام على المزيد من التحسين والتطوير في أسلوب

الهيئة الأمريكية المشتركة لاعتماد مؤسسات الدعاية الصحية (جاكو) JCACHO  
تم تأسيس الهيئة الأمريكية المشتركة للاعتماد JCAHO عام 1951 واهتم القائمون  
عليها بعمليات تحسين الجودة من خلال التدقيق الطبي، وتقويم الدعاية الطبية، وفي  
نهاية السبعينات، توسع هذا المفهوم وأطلق عليه اسم الجودة النوعية وإنشاء الثمانينات  
استخدمت هذه الهيئة كل من الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل كمحورين رئيسيين  
لمساعدة المستشفيات على تطوير الجودة فيها ووطورت الهيئة أنموذج للجودة يتمثل  
في عشر خطوات أساسية هي:

1. تحديد مجالات الخدمات الطبية المقدمة وأنواعها.
2. تحديد أولويات مجالات الخدمة الطبية حسب أهميتها .
3. تحديد مسؤولية المراقبة والتقويم .
4. تحديد المؤشرات اللازمة لتقويم الخدمات الطبية المختارة .
5. وضع الحدود المعيارية للمساعدة في عملية التقويم .
6. قيام الفريق المسؤول بجمع البيانات اللازمة وتحليلها .
7. تقويم الدعاية عندما يتم تحقيق الحدود المعيارية.
8. اتخاذ الإجراءات التصحيحية لحل المشكلة .
9. قيام الفريق المسؤول بتقويم فعالة الإجراءات التصحيحية .
10. قيام الفريق المسؤول بكتابة تقرير وإرسال صورته إلى للأقسام ذات العلاقة  
بالمشكلة القائمة .

ونجد إن أنموذج JCACH يتطابق مع أفكار جوران وشوهارت , حيث يمكن  
تقسيم الخطوات العشر للأنموذج جاكو الى ثلاث مراحل أساس هي :

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

مرحلة تحديد المشكلة ومرحلة تقويم المشكلة ومرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية,  
بما يساعد أنموذج جاكو في عملية وضع نظام للأولويات ومن أجل تطبيق هذا النظام  
فان الهيئة استخدمه أربعة معايير لضبط عملية التحسين هي:( سعيد، 1997: 169)

1. حجم المتضررين من النشاطات الداخلية .
2. الأفراد الذين يواجهون المخاطر.
3. المشكلات التي تظهر بشكل مستمر بين مدة وأخرى .
4. التكاليف . Costs.

### سابعا : نموذج ايشيكافا Kaoru Ishikawa

يعد ايشيكافا الاب لحلقات مراقبة الجودة ، حيث يعد حسب اعتقاده ان تطبيق حلقات مراقبة الجودة من اهم الوسائل المعتمدة في نشر مفهوم الجودة ما بين العاملين ، فيعد الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب (Training) و التعليم (Learning) و تنتهي بهما ، و عليه فأن الاستثمار وفق رأي ايشيكافا ، في التدريب و التعليم للعاملين اثناء مدة عملهم تعد من اهم النشاطات التي ينبغي ان تهتم بها والتركز عليها الإدارة العليا (Top Management).

وينطلق ايشيكافا من مفهوم شامل جامع لمفهوم الجودة فهي تشمل جودة العمل وجودة الخدمات وجودة المعلومات وجودة نظام العمل واجراءاته وجودة الأفراد في المستويات كافة فضلاً عن جودة المنشأة ذاتها وجودة أهدافها .

وينطلق ايشيكافا في كتابه "ما المقصود بمراقبة الجودة الشاملة"؟

What is Total Quality Control ?

ويجيب على هذا التساؤل بالقول ان مفهوم الجودة الشاملة متعدد الجوانب، يشمل النقاط الآتية :

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

1. انه يشمل العمليات والنشاطات Process & Activities الداخلية التي تركز على العملاء باعتبارهم جزء من عملية تحسين الجودة (Quality Improvement)

2. تحديد الخطوات الضرورية التي تساهم في معرفة أسباب المشكلة القائمة والتخلص منها .

3. تحديد مجالات الجودة في السلعة او الخدمة المقدمة للعميل ويكون مستعداً لطلبها

4. مدى إمكانية استخدام الأدوات الإحصائية Statistical procedures للجودة كخرائط المراقبة ،او قمة باريتو .لمعرفة أبعاد المشكلة وأسبابها وبالتالي الحد من الآثار السلبية.

ويؤسس ايشكاوا أربعة مبادئ لمراقبة الجودة الشاملة وهي :

1. ان الجودة مبنية على وجهة نمط العميل .
  2. ان الجودة هي جوهر العملية الإدارية ، وهنا لابد من الأخذ بالاعتبار على ان الجودة هي استثمار طويل الأجل (Long Run) دون التركيز على الإرباح قصيرة الأجل (Short Run)
  3. الجودة تستند وبصورة كبيرة على مشاركة العاملين وإذابة الحواجز بين الأقسام المختلفة في المنظمة .
  4. ضرورة استخدام البيانات (Data) والمعلومات (Information) اعتماداً على الوسائل الإحصائية بغية المساعدة في اتخاذ القرارات .
- ومن اجل الأمور التي ناشد بها ايشكاوا الأقسام والإدارات كافة هو ضرورة الالتزام بعمليات التحسين المستمر للجودة ،دون اللجوء الى ألقاء اللوم على الآخرين ،بل البدء بحل المشكلات التي تعترض سير العمل .
- كما ان ايشكاوا يركز على ضرورة تجزئة العملية من اجل تحديد المشكلات والتخلص منها. زد على ذلك ، هو ان ايشكاوا أكد على ضرورة تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة في زيادة حجم مشاركة العاملين وزيادة الحوافز والدافعية انطلاقاً

### إدارة الجودة الشاملة

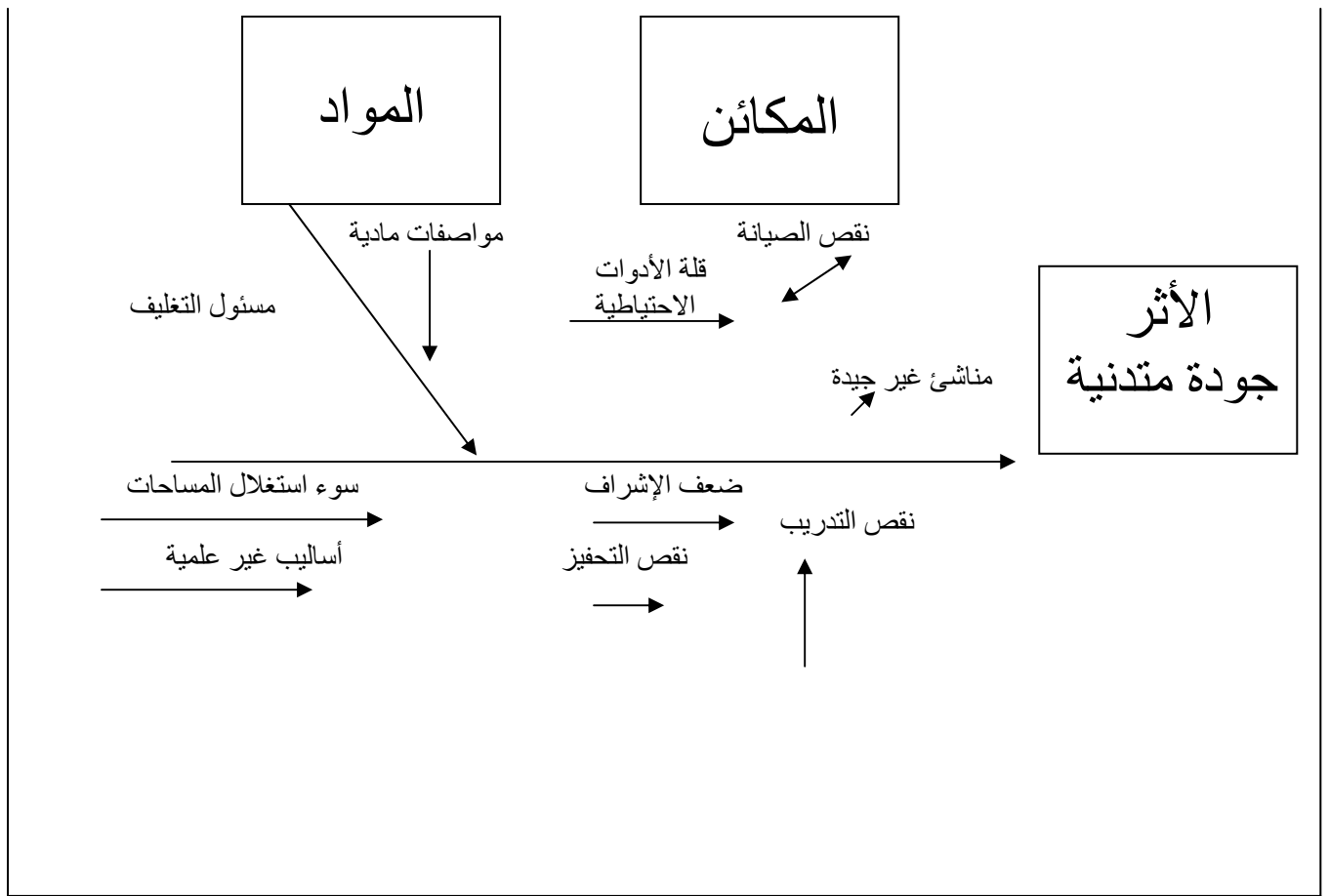
### الفصل الثالث

من مبدأ حل المشكلات من خلال التكامل العمودي Vertical Integration ومشاركة جميع الوظائف وهذا هو التكامل الأفقي للجودة Horizontal

Integration يضاف الى ذلك ،ان ايشكاوا كانت دعوته تركز على التخلص من انواع وجوانب هدر الطاقات Capacities والوقت Time. والتاكيد على بث روح الفخر للأداء بين العاملين والاهتمام بالبداع والابتكار .

ومن الإسهامات المهمة لـ ايشكاوا هو تقديمه احد الأدوات التي سميت بأسم (Ishikawa Diagram) والتي عرفت بـ خريطة عظم السمكة (Fish bone) كما يطلق عليها أيضا مخطط السبب والنتيجة (Causal Effect) والشكل أدناه يوضح العلاقة بين السبب والنتيجة:

شكل رقم (14) خريطة: تحليل العلاقة بين (السبب – الأثر)



المصدر : (الخطيب ،2008: 103)

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

ومن خلال هذا المخطط يمكن للإدارة تحديد مشكلة معينة ومن ثم دراسة الأسباب الرئيسية والفرعية التي أدت إلى حدوث المشكلة ، وفى ضوء ذلك تضع الإدارة الحلول المناسبة.

## عناصر إدارة الجودة الشاملة:

يكاد يكون هناك إجماع كبير على تحديد المبادئ الأساس لتنظيم إدارة الجودة الشاملة, وتتمحور في جلها على ضرورة التركيز العميل واحتياجاته ونمط القيادة والدور الذي تؤديه فضلا عن توسيع قاعدة المشاركة والتعاون بين الأفراد بدلا من المنافسة . ويؤكد المتخصصون والباحثون

( Stebbing , 1993: 54, Glassop , 1995 : 149 OkLand, 1989 : 224 )

على إن المبادئ الرئيسة لنظام إدارة الجودة الشاملة تتضمن الآتي :

1. تطوير برامج متخصصة لزيادة الوعي والإدراك لدى العاملين بمفهوم الجودة الشاملة.
2. تطوير فكرة الانتماء والولاء للمنشأة وأهدافها.
3. التنظيم من أجل الجودة .
4. تخطيط الجودة.
5. قياس تكاليف الجودة.
6. التصميم من أجل الجودة .
7. تطبيق المراقبة الإحصائية.
8. مراقبة نظم الجودة وتوثيقها .
9. التركيز على عمليات التدريب والتعليم المستمر .
10. التأكيد على فكرة الفريق الواحد والمشاركة من قبل العاملين .
11. القيادة Leadership.
12. اتخاذ القرار يكون مستندا الى حقائق واقعية .

## إدارة الجودة الشاملة

## الفصل الثالث

رغم تعدد الآراء والمقترحات التي يقدمها العلماء والكتاب عن عناصر إدارة الجودة الشاملة, فإنه يمكن عرضها بصورة مختصرة كالآتي:

أولا : التوجه بالعميل ( التركيز على العميل ):

هناك فهم قاصر عن ما هو المقصود بالعميل ؟ فالبعض ينصرف فهمه الى انه هو الشخص الذي يشتري سلعة أو يستحوذ على خدمة في حين إن المقصود بالعميل في إدارة الجودة الشاملة هو المجتمع بأوسع مدياته

وتقود رغبات العميل نظام إدارة الجودة بالمنشأة, حيث يتم التعرف على الخصائص التي يتوقها العملاء, وادخالها في المنتجات او الخدمات, وذلك منذ مرحلة تقسيم المنتج ( الخدمة ) وحتى خدمة ما بعد البيع .

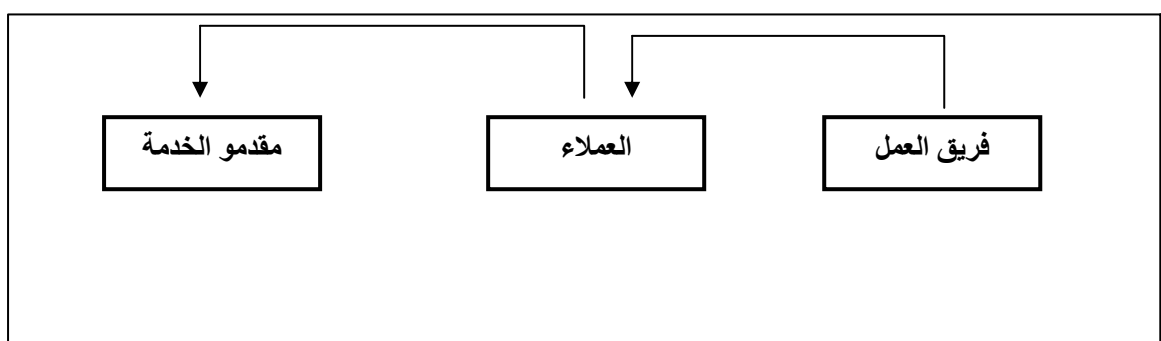
ويمثل العميل محاولة كسب ثقته محور إدارة الجودة الشاملة ويقترح الكتاب خمسة مفاهيم للعملاء تتعلق بالجودة وله الا رتباط الوثيق بتلبية رغبات واحتياجات العميل وتوقعاته, ثلاثة منها تشكل محور الاهتمام : الجودة المتوقعة ، الجودة الرضية ، الجودة التي تجلب الشرور ، الجودة المعتدلة ، الجودة العكسية

( 39-45 : 1985 , Kano ) إن المنشآت التي تحاول تطبيق ( QTM ) تبدأ وتنتهي أجراءاتها وتحسيناتها من خلال العملاء فالعملاء يستلمون المخرجات وان الممولين يقومون بتزويد العميل بالمدخلات . ولإيضاح العلاقة ما بين العملاء و مقدمي الخدمة يبين الشكل ( 15 ):

هذه العلاقة فلو طلب طبيب من الممرضة إرسال المريض إلى مختبر التحليلات المرضية, فان الطبيب يعد عميلا للممرضة وعندما تطلب الممرضة من اختصاص الرنين المغناطيسي إجراء فحوصات للمريض ففي هذه الحالة تعد الممرضة عميلة من عملاء اختصاصي الرنين المغناطيسي وهكذا .

### الفصل الثالث إدارة الجودة الشاملة

شكل ( 15 ) : العلاقة بين العملاء ومقدمي الخدمة





لمصدر: ( سعيد، 1997: 93 )

### ثانياً: التحسين المستمر Continuous Improvement:

ان عملية التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة تتركز على عملية التطوير التي تمثل جملة من الخطوات والنشاطات التي تؤدي في النهاية الى النتائج المرجوة وتعزيز الثقة وإمكان الاعتماد على إجراءات ونظم العمل . إن عملية التحسين المستمر تتركز على مبدأ تطوير المعرفة لإبعاد العملية الإدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير مما يؤدي الى تقليل الخطأ وزيادة الأداء والإنتاجية .

إضافة الى إن التحسين المستمر يرتبط مفهوم الجودة والمتمثل بدائرة ( شوهارت ) التي اشرنا إليها أنفا .

وتطبيق هذه الدائرة من شأنه تحقيق الامتياز في الأداء Performance فضلا عن إن الممايزة ( التتمير ) تعد أسلوبا يساعد في نجاح الأعمال باستمرار كأسلوب تشغيل مناسب عن طريق استعمال التوثيق والتدريب .

إن من أهداف التحسين المستمر هو التنفيذ الصحيح من أول مرة وفي كل مرة .

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

كما إن التحسين المستمر يصب في النهاية في خدمة العميل ومتطلباته لان تحسن الجودة يحدد الإجراءات الأولوية من اجل تقليل متطلبات العميل الى مواصفة واحدة والموافقة على عملية عمل محددة ( سعيد، 1997: 95 )



إن مفهوم التحسين المستمر ينحدر من الكلمة اليابانية كاي زن ( Kai Zen ) :  
التي تتكون من مقطعين : الأول ( Kai ) ويعني التغيير Change والمقطع الثاني  
( Zen ) ويعني جيد Good كما يطلق على التحسين المستمر أيضا ب  
( 5S ) : وتعني " التصفية " و " التنظيم " والتغليف " والتقييس " التدريب " و  
الانضباط " .

### ثالثا: التعاون وروح الفريق:

ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة،  
فعن طريق هذا التعاون يمكن معرفة احتياجات الأقسام الأخرى من متطلبات مالية  
وفنية...و التي ستساعد على عملية التحسين المستمر. اليابانيون من خلال استخدامهم  
أسلوب " حلقات الجودة " تمكنوا من تطبيق مبدأ التعاون الجماعي وروح الفريق  
الواحد بدلا من التنافس وينسحب هذا التعاون على المديرين والعاملين  
ويمكن ملاحظة ظاهرة التنافس بين الأقسام في المنشآت الصحية بدلا من التركيز  
على التعاون وروح الفريق فقد يتم إنشاء برنامج للجودة النوعية في احد الأقسام  
يكون مستقلا عن قسم إدارة الجودة وهذا من شأنه أن يخلق حالة غير صحيحة من  
شأنها أن تخلق الازدواجية والتنافس ومن ثم عدم تحقيق تحسين مستمر وهدر في  
الوقت والجهد والمال .

### رابعا: مشاركة العاملين

تقوم فلسفة الإدارة الحديثة على أساس إن أهداف المنظمة لا تتحقق إلا من خلال  
مشاركة العاملين معهم ، لذلك من الضروري وكما يتطلب في الاساس من إدارة  
الجودة الشاملة في تنظيم مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة ضمن الفريق الواحد  
.

## إدارة الجودة الشاملة

## الفصل الثالث

إن إشراك العاملين يأخذ إشكالا متعددة منها ( Besterfield and etal, 2005 : 10 ) :

1. فرص العمل :

التمكين ( Empowerment ) ويقصد به إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات (الزهيري، 2005 ) أو انه يشير الى توفير بيئة يمتلك فيها الأفراد ( القدرة ، الثقة ) ، بالإضافة إلى الالتزام في الأخذ بالمسؤولية والملكية في تحسين العملية والأداء والمبادرة في الخطوات من اجل تلبية متطلبات الزبون وذلك لتحقيق أهداف وقيم المنظمة.

2. التحفيز ( Incentive ) ويقصد به خلق الدافعية لدى الأفراد لتحقيق أهداف وجودهم وشعورهم بالأمن والاحترام و تحقيق الذات .

و من خلال هذه المشاركة تتمكن المنظمة من تحقيق أهداف عدة منها:

أ . الاستفادة من المواهب الفردية المتاحة وصبها في بوتقة العمل الجماعي، ومن ثم تحسين الإنتاجية من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة ومرنة تساعد على تسهيل إجراءات العمل. ومن ثم الحصول على رضا العملاء .

ب . وهذه المشاركة من شأنها أن تركز على التعامل مع البيئة العامة للمنظمة واستراتيجيتها بدلا من الخوض في جزئيات الأمور التي قد تستغرق مزيدا من الجهد والوقت .

**خامسا: اتخاذ القرار بناء على الحقائق.**

ان مستلزمات اتخاذ القرارات السليمة القائم على أساس قاعدة المعلومات والبيانات الدقيقة وليس على اساس تكهنات لا تستند الى واقع سيما و إن الواقع الذي تعيشه المنظمات يتميز بسرعة التغيير وان هذا الواقع يتطلب من إدارة الجودة الشاملة استخدام أدوات إحصائية لهذا الغرض والتي لا تساعد فقط في اتخاذ القرارات وانما في وضع سياسات وإستراتيجيات ( سعيد، 1997 : 99 ) .

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

وممكن استجماع العناصر اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ( أتكسون، 1995 :

105 ) بالاتي:

1. الإستراتيجية (Strategic): وتعني الرؤية الشاملة التي تحكم فكر وعمل وأهداف فريق العمل في إطار المنظومة.
  2. الهيكلية ( Structure ) : وتعني استخدام التشكيلات الإدارية المناسبة لتحقيق الإستراتيجية بما يتضمنه ذلك من إعادة تغيير الأنماط السائدة في العلاقات والعمل .
  3. النظم ( Systems ) : لكي تؤدي الأعمال بصورة صحيحة ويتم ذلك بالمرونة ( Flexibility ) والابتكار ( Innovation ) .
  4. العاملون (Employees) يعد أهم عنصر في العاملين تحقيق الجودة الشاملة بتأكيد أسلوب الرقابة الذاتية بالإثراء الوظيفي والإدارة بالأهداف.
  5. المهارات (Skills): أي الضرورة في استثمار كل المهارات الحالية والكامنة لدى الأفراد في منظومة العمل وتشجيع الابتكار والتطور فيها للتغيير المستمر نحو الأفضل.
  6. النمط ( pattern ): ويعني به نمط القيادة الذي يقود إدارة الجودة في النظام.
  7. القيم المشتركة ( Common Values ) وهي نظم القيم السائدة التي يجب أن تؤمن بمفهوم الجودة الشاملة في ثقافة تنظيمية يتفق عليها , وتكون بمثابة معايير وقائية من أي انحراف عن الأهداف .
- ويرى الباحث إن تطبيق أو تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة يتمحور حول إن تنفيذ هذا النظام يقوم على أساس مسؤولية الجميع ( عاملين وموظفين ) وفي المستويات كافة لذلك فإن تشجيع العاملين على التدريب والتعليم لضمان تطوير الموارد البشرية وتحفيزها في استخدام المقاييس الإحصائية وتحليل البيانات وعرضها سيساعد في تحسين الجودة.
- وتتلخص الدراسات في هذا الصدد بالاتي :
1. إن العملاء هم الأساس لجميع عمليات تحسين الجودة .

### إدارة الجودة الشاملة

### الفصل الثالث

2. إن يتركز مهام الإدارة العليا على تحسين الأداء .

3. إن الجودة من شأنها أن تخلق حالة تنافسية عالية وتقلص التكاليف في الأجل البعيد.
4. التركيز على قاعدة البيانات في عملية اتخاذ القرارات وبطريقة محددة .
5. يجب إن تشمل إدارة الجودة جميع العاملين في المستويات كافة.
6. مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات الخاصة بالجودة.
7. التركيز على برامج التدريب والتعليم المستمر وتحديد التخصيصات اللازمة لها

## المبحث الخامس

# الميزة التنافسية Competitive Advantage

## أولا : مفهوم الميزة التنافسية :

يشهد العالم المعاصر تغيرات جذرية وسريعة على الأصعدة الاقتصادية والتجارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية، فالتطور في مجال الاتصالات والإنترنت (التجارة الالكترونية، تدوير رؤوس الأموال الضخمة بسرعة فائقة، كان) نتيجة للعولمة Globalization مما سهل الوصول إلى الأسواق العالمية و تعد الموارد البشرية أهم الموارد لنجاح المنظمة في المدى البعيد ، و تحقيقها ميزة تنافسية في السوق ، فالكتابات المتخصصة تؤكد على أهمية إدارة رأس المال البشري و إدارة رأس المال الفكري . بل ان عالم اليوم يؤكد على اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية فى عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي فمن الناحية الأكاديمية لم يعد ينظر للإدارة (هم داخلي) او كمواجهة وقتية مع مشكلات ليست ذات بعد استراتيجي ... بل أصبح ينظر للإدارة باعتبارها عملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للشركة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين يتعاملون مع المنظمة وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق عملا وقيا أو قصير المدى ولكنة محاولات مستديمة لحفظ تواجه المنظمة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

تشير الميزة التنافسية، من حيث المعنى إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتحقق لهذه المنظمة موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأية منظمة إن تحقق الميزة التنافسية بطرائق متعددة ولكن أهمها على الإطلاق هي إن تكون المنظمة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية تباع بسعر منخفض ) أو أن تتمكن المنظمة من تمييز منتجاتها ماديا (رفع جودة منتجاتها )

## الفصل الثالث

### إدارة الجودة الشاملة

أو انطباعيا (الإعلان والاسم والشهرة ) .بناء على ما تقدم , فان للميزة التنافسية بعدين رئيسيين : البعد الداخلي ( Internal Dimension ) والبعد الخارجي

(External Dimension) .فالبعد الداخلي يتجسد من خلال الاعتماد على عدد من القدرات المميزة (Distinctive Competencies) . ويجب على القائمين على هذه المنظمة إن يكونوا على بينة من القدرات والإمكانات والاستثمار منها بصورة تحقق الميزة التنافسية. مثال ذلك، إن المنظمة تحقق النجاح إذا استغلت قدرتها الداخلية (الآلات أو المهارات العاملين، أو قدرات رجال البيع. مقارنة بالمنظمة التي لاتعرف ولا تثمن قدراتها. أما البعد الخارجي للميزة التنافسية فيمثل بأنة لاتوجد ميزة تنافسية بدون القدرة على تحجيم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات . و من اجل ذلك جاءت كلمت التنافسية مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسة أو الموردين أو المشترين. مثال ذلك نلاحظ ان موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات ... والكلام نفسه ينطبق على الميزة التي تجعل المنظمة تتفوق في السوق على المنظمات المنافسة الأخرى (العتيبي، 2009 :1).

ويعرف مايكل بورتر الميزة التنافسية بالقول: "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين , حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا , وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (صادق، 2007 :1-16). في حين يذهب علي السلمي بتعريف القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتحيز الذي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون, ويؤكد تميزها واختلافها عن هوالاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز, حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على مايقدمه لهم المنافسون الآخرون.(السلمي، 2002 :129).

اما (Kotler,200) فيعرف الميزة التنافسية بانها " مقدرة المنظمة على اداء اعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده " ويتم للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف

تعمل على خلق قيمة ( Creation Value ) في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على ادائها باساليب تقود الى التميز . وتخفيض الكلفة وتحقيق التميز عن الاخرين يمكن ان يتحقق من خلال الوسائل الاتية :

(1). الكفاءة المتفوقة Superior Efficiency تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لانتاج مخرجات معينة فالانتاجية العالية تقود الى تحقيق كفاءة متفوقة كما ان الاستراتيجية المناسبة والهيكل التنظيمي المناسب ونظم الرقابة التي تتبعها المنظمة كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين .

(2). الجودة المتفوقة Superior Quality تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من قبول لدى العملاء ومستوى اداء هذه المنتجات والجودة العالية من شأنها ان تساعد على تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يستغرق في اصلاح العيوب في المنتج .

(3). الابداع المتفوق Superior Innovativeness يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين .

(4). الاستجابة المتفوقة لدى العملاء ( Superior Customer Responsiveness ) يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء أولاً ثم التركيز على هذه الاحتياجات التي يمكن ادارتها لتحقيق مستوى جودة معين يصعب على المنافسين تحقيقه .

### ثانيا : دعائم القدرة التنافسية :

ان المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة يطلب منها ان تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك . ان هذه الاخيرة تتمثل في مجموع الكفاءات ( التنظيمية , التسييرية والتكنولوجية ... الخ ) الضرورية التي

تمكنها من تحقيق اهدافها ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على ارضائهم .ان القيام بذلك بفاعلية يعكس تنافسية المؤسسة ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة في الواقع العملي للمؤسسات نجد اغلبها لا تساوى في التنافسية سواء من حيث العدد و القوة .

ان هذا التباين يدفع كل واحدة منها الى ان تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وان تتموضع فيها ، كما ان الحكم على تنافسية المؤسسة العامة ،يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقويمها من خلال مؤشرات عدة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين :

### **(1) : التنافسية المالية ( Financial Competitiveness ) :**

ان معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لانشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في القطاع نفسه , ومما لاشك فيه توجد ترسانة من النسب المالية التي تتوقف على طبيعة النشاط وخصوصية المؤسسة ودورة حياتها الا انه هناك بعض النسب الشائعة في الاستعمال مثل :

- نسبة رأس المال الدائم ( الأموال الدائمة , الاصول المتداولة )

- نسبة الاستقلالية المالية ( الأموال الخاصة , الديون ) .

- نسبة قدرة التسديد الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي , المصاريف المالية ) .

- نسبة المردودية ( الأرباح , الأموال الخاصة ) .

ومن خلال هذه النسب ونسب أخرى تستطيع المؤسسة معرفة قدرتها المالية على مزاوله نشاطها إضافة الى القدرات الأخرى .

### **(2) : التنافسية التجارية ( Commercial Competitiveness )**

ان قدرة المؤسسة التنافسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وصفها في القطاعات السوقية تجاه منافسيها المباشرين لمعرفة ذلك يتم من خلال عدة مؤشرات منها على سبل المثال :

- وضعية منتجاتها في السوق من خلال التركيز على الجودة والتنوعية .



- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء مستهلكيها وتعاملها مع زبائنها وسعة منتجاتها وتنوعها , وفاعلية سياستها الاتصالية ...
- التوسع الجغرافي (Geographical Expansion) : الذي يتم من خلال فاعلية قنواتها التوزيعية وقوتها المبيعات للخدمات المقدمة بعد البيع .

### (3) : التنافسية التقنية ( Technological Competitiveness )

وتتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية و بأقل كلفة ممكنة وان ذلك يتحتم عليها ان تسير التطور التقني مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل صيرورة الإنتاج كما ان درجة تأهيل العمال وتوافر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة واخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية .

### (4) : التنافسية التنظيمية والتسييرية ( Organization Competitiveness )

ويتعلق الأمر في قدرتها لتنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فاعلة .

ان ذلك يتوقف على طبيعة الأنشطة وطبيعة التنظيم والقرارات ودرجة الاندماج . اما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها وعلاقتهم بالمؤسيين . ان مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولوا المؤسسات حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها والتي تتولد من خلال التجارب السابقة والمعرفة التي يتم الحصول عليها من طبيعة التكوين والتمهين .

ان تحديد القدرة التنافسية الكلية للمؤسسة يتمثل في تحليل مختلف انواع القدرات التنافسية المشار اليها أنفاً ومقارنتها بأهم منافسيها المباشرين . ان تنافسية المؤسسة تكمن بصفة عامة في التحكم في التكاليف التي تشمل مجموع ما تتحمله من تكاليف ابتداء من عملية التموين مروراً بعملية الإنتاج وانتهاء بوضع المنتج في متداول المستهلك النهائي .

### ثالثاً : مصادر الميزة التنافسية : ( Source of Competitive Advantage )

وتتمثل مصادر الميزة التنافسية بثلاثة مصادر (خليل، 1998: 37) :

#### (1) التفكير الإستراتيجي:

(أ) إستراتيجية قيادة الكلفة cost leadership strategy تهدف إلى تحقيق كلفة أقل مع المنافسين ومن بين الدوافع التي تشجع المنظمة على تطبيقها هي توفر اقتصاديات الحجم/ اثار منحى التعلم والخبرة/ تحسين الكفاءة/توافر السوق.

(ب) إستراتيجية التميز والاختلاف differentiation strategy ويتم ذلك من خلال إيجاد تشكيلات مختلفة للمنتج أو سمات خاصة به / تقديم خدمة ممتازة / جودة متميزة / ريادة تكنولوجية.....

(ج) إستراتيجية التركيز: focus strategy هدفها الوصول إلى مواقع أفضل في السوق أو التركيز على سوق جغرافي محدد.

(2) - الإطار الوطني : ويتم حيازة مزايا التنافس عن طريقة توفر عوامل الإنتاج داخل البلد من مادية/ بشرية/ مالية/ طاقة/ بنى تحتية..

(3) - مدخل الموارد : يتطلب تجسيد استراتيجيات الموارد والكفاءات الضرورية للمنظمة ولا ريب بأن المقومات المطلوبة من إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية تتجسد بالاتي(عبد الكريم,2007:4):

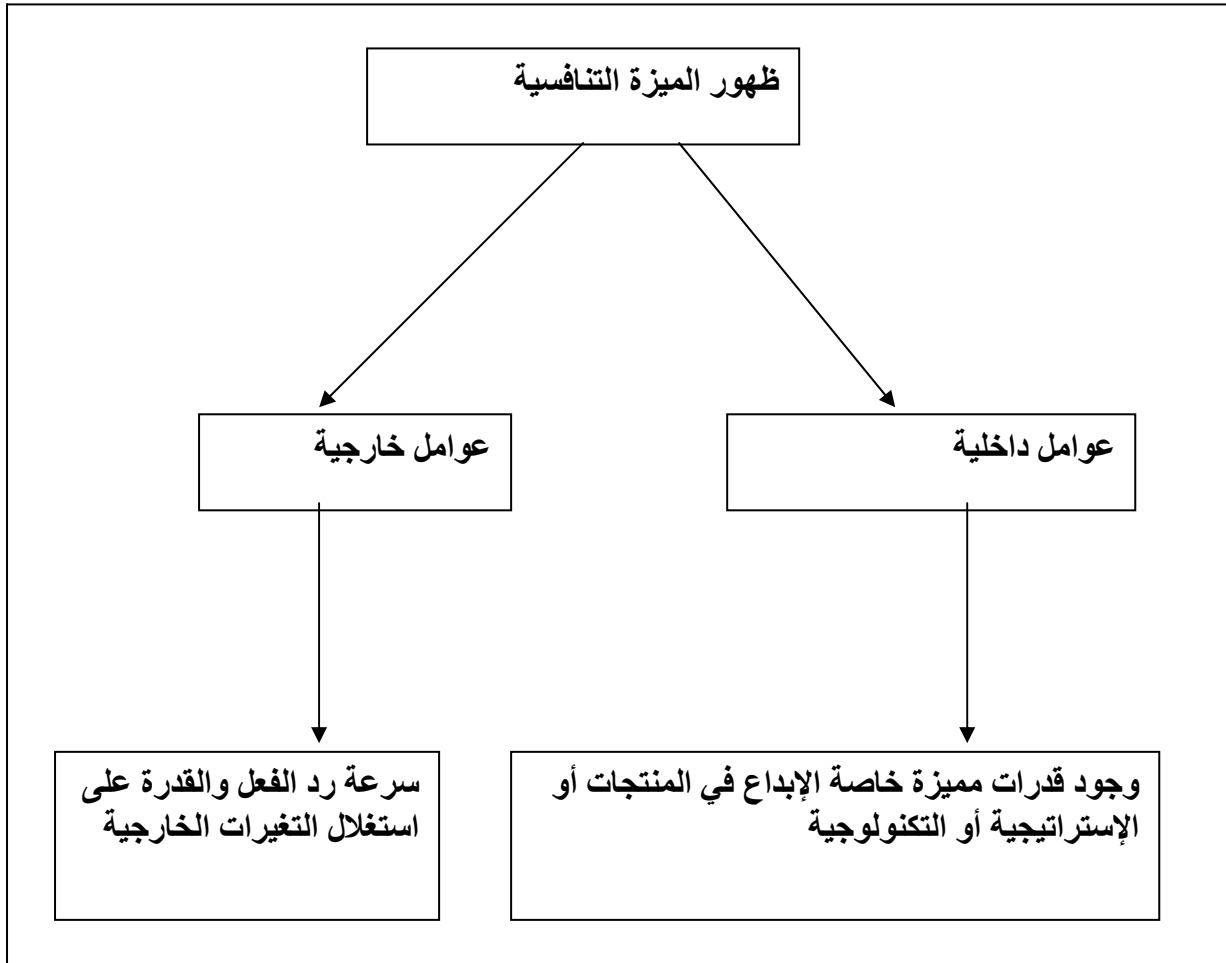
(أ). المعرفة بإعمال وأنشطة المنظمة ويقصد بذلك المعرفة بالإمكانات المالية والمعرفة بمتطلبات العمل وبالتطورات الهامة والعمليات التكنولوجية المستقبلية.

(ب). مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها عن طريق التخطيط للموارد البشرية في إطار استراتيجيات المنظمة وقيام المنظمة بوضع مخطط رسمي مع وجود توصيف وظيفي دائم.

(ج). مهارات إدارة التغير عن طريق تشخيص المشكلات وتطبيق أنظمة التغير وذلك لتسهيل كسب الميزة التنافسية وعمل البدائل ومن أهم عوامل التغير وجود قيادة ترغب بالتغير وتسعى آلية.

ويمكن بيان ظهور الميزة التنافسية وفق الشكل الآتي:

شكل ( 16 ) : مصادر الميزة التنافسية



من إعداد الباحث

#### رابعاً : أنواع الميزة التنافسية :

وللميزة التنافسية أنواع عدة يحددها بورتر بنوعين :

##### (1) التمييز في التكلفة Cost Advantage

تتميز بعض المنظمات بقدرتها على إنتاج أو بيع المنتجات نفسها بسعر اقل من المنافسين. وتنشأ هذه الميزة من خلال قدرة المنظمة على تقليل التكلفة . ويمكن للمؤسسة ما ان تحوز ميزة التكلفة الاقل اذا كانت تكاليفها المتراكمة بالانشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيراتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مراقبة التعلم ، بحيث ان التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الادارات والمستخدمين على حد سواء ، لذلك يجب الا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب ، بل يجب ان يتعداه الى تكاليف النقابات والانشطة الاخرى المنتجة للقيمة ، فالمميزون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد اهدافه ، وليتم ذلك ليستند الى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

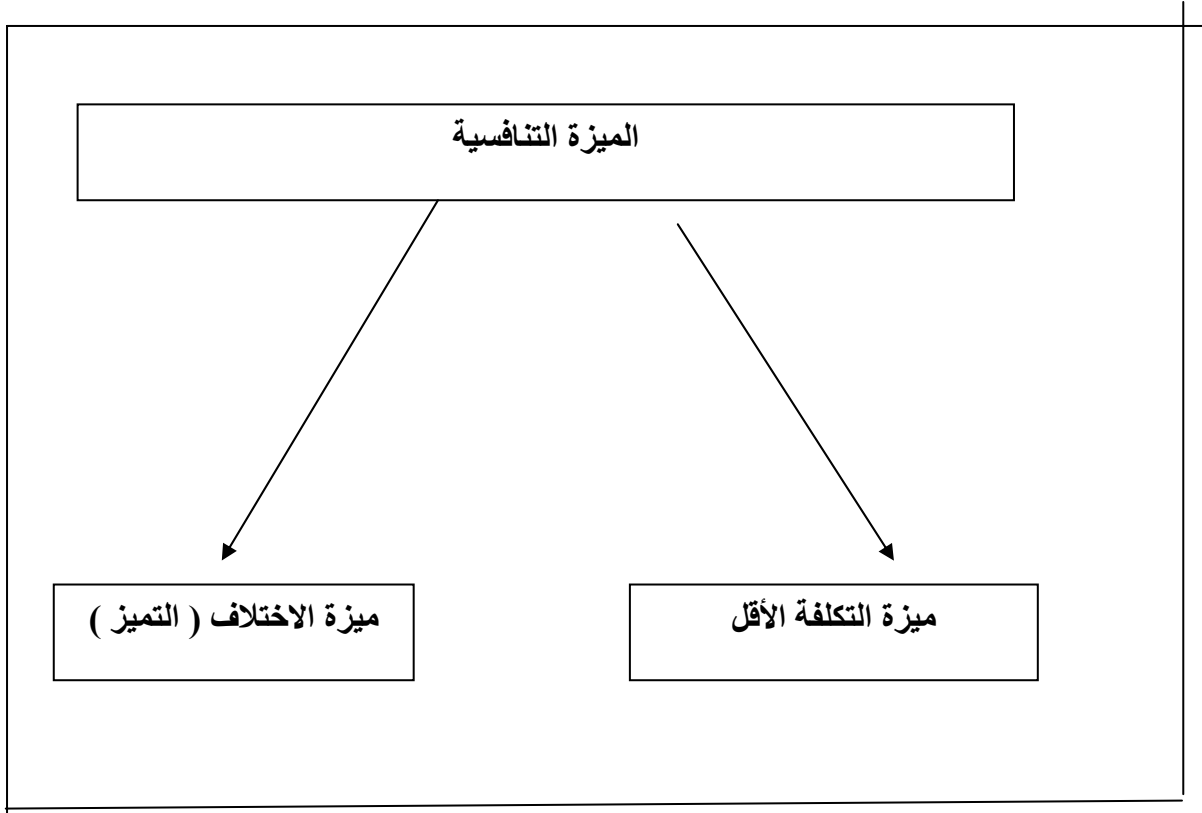
##### (2) التمييز عن طريق الاختلاف أو التمايز

##### ( Differentiation Advantage )

تتميز بعض المنظمات بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ليس لديه قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين الآخرين، أي تتميز عن منافسيها عندما يكون ، بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها ، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة ليستند الى عوامل تدعى بعوامل التفرد ، والتي تميز من فيها التعلم وأثار بثه ، بحيث قد تنجم خاصية التفرد بنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الانتاجية يمكن تعلمها ، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل يؤدي الى تميز متواصل .

والمخطط الآتي يوضح هذه الأنواع :

شكل ( 17 ) : أنواع الميزة التنافسية



من إعداد الباحث

وبناء على ما تقدم، يرى الباحث ، أن المنظمات تسعى إلى تحقيق هدفين أولهما الربحية profitability وثانيهما: الاستمرارية ويرتبط ذلك ارتباطا وثيقا بنوعية المخرجات (output) التي تطرح في السوق (سلعة أو خدمة) وذلك البقاء مرتبط بقوة المنظمة على خوض المنافسة بطرق علمية واعية وإمكانية تنمية رأسمالها البشري والمادي. وطرق تنميتها عديدة منها ما يتعلق بتمايز الحصول على مصادر الطاقة بأقل كلفة أو تعدد منافذ التوزيع أو الحصول على موقع تجاري متميز.

و يعد التمايز من خلال الموارد البشرية (Human Resources) هو الأفضل والأطول وذلك يعود لصعوبة تقليده واعتبار رأس المال الفكري ( intellectual Capital) مصدر من مصادر الدعم المادي لرأس مال المنظمة. ولا ريب، فإن هذه الميزة التنافسية وديمومة استمرارها مرتبط ارتباطا وثيقا بتوافر القيادة الإدارية العليا التي تتبنى وتنشر ثقافة تنظيمية تركز على الفرد داخل المنظمة وتدعم الموارد البشرية وتفعل قيادتها الحركية... وتفعل وتدعم حالات الإبداع واعتماد أنظمة التحفيز لجذب المهارات من البيئة الخارجية... أي إن الميزة التنافسية من منظور الموارد البشرية تتركز على توافر الخصائص الثلاث الآتية(صادق، 2007:16):

1. غير قابل ( لا يحل) محل أي بديل.
  2. إن يكون نادر أو فريدا.
  3. لديه القدرة على اضافة قيمة .
- يمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة (Creation –Value) في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز، وتخفيض التكلفة ، وتحقيق التمايز عن الآخرين يمكن إن يتحقق من خلال الوسائل الآتية :

أ. **الكفاءة المتفوقة**: Superior Efficiency: تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة الإنتاج مخرجات معينة, إما الإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة, كما إن الإستراتيجية المناسبة , والهيكل التنظيمية المناسب, نظم الرقابة التي تتبعها المنظمة كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

ب. **الجودة المتفوقة**: Superior Quality: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من قبول لدى العملاء , ومستوى أداء هذه المنتجات والجودة العالية التي من شأنها ان تساعد على تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقلل الجهد والوقت الذي يستغرق في إصلاح العيوب في المنتج.

د. - **الإبداع المتفوق** Superior Innovativeness يتحقق من خلال تقديم منتج بأسلوب مختلف عن المنافسين.

هـ. - **الاستجابة المتفوقة** لدى العملاء Customer Responsiveness Superior: ويتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء أولاً ثم التركيز على هذه الاحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة معين يصعب على المنافسين تحقيقه.

والميزة التنافسية والتي تعني مدى وجود قدرات وإمكانيات لدى المنظمة وتقديم أفضل السلع والخدمات من المنظمات المنافسة يمكن تحقيقها من خلال مساعدة إدارة الموارد البشرية للمنظمة على أداء ذلك بشكل أكثر من المنافسين.

إن العوامل الحاسمة في تكوين وتنمية القدرات التنافسية تتمثل بثلاث عوامل وهي:

- التقنية الأفضل.
- الموارد البشرية المتميزة.
- القيادة الإدارية الواعية.

لذلك نظرت المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية لا باعتبارها احد عناصر الإنتاج يؤدي عملا لقاء مردود معين بل هو أهم وأثمن الأموال والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة ( Value Added ) .

و من اجل أن تسهم الموارد البشرية وتفي بمتطلبات التنافسية, فإنه يجب إن تتوافر فيها الخصائص الآتية:

- 1 . أن تكون نادرة (Rare) بمعنى انها غير متاحة للمنافسين .
  - 2 . أن تكون قادرة على إنتاج القيم ( Values ) اى إن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المنظمة .
- ويتركز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الإبداع والابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر ، ثم وضع تلك الإبداعات والابتكارات في التنفيذ الفعال

#### سابعاً : تطوير اداء المدير العالمي :

تعد القيادة الإدارية الأساس فى نجاح المنافسة عبر القارات ، حيث تزداد ضرورة توفر المهارات القيادية العالية لكى تستطيع المؤسسات (المنظمات ) المتعددة الأوطان (الجنسيات) العامل بشكل فاعل كلما زاد التباين الثقافى . وهنا فان المدير العالمي يواجه العديد من التحديات عن العمل خارج وطنة . مما يفرض عليه الإلمام بالثقافات العالمية بانفتاح وحساسية شديدة تجاه الاختلافات التنافسية لتلك الدول ومجتمعاتها. من هنا يقتضى الأمر إلمام المدير العالمى باللغة العالمية للتأقلم بسرعة مع البيئة الجديدة .

ويؤكد (Hill & Jones, 2004) على ضرورة تطوير الفكر الاستراتيجي القيادي للمديرين العالمين ، فيحددان الخصائص الرئيسة للمديرين الناجحين والتي تتلخص بالاتي :

1. معرفتهم بالرسالة والرؤية الواضحة للمنظمة.
2. الثبات والانضباط والدقة.



3. الالتزام بأهداف المنظمة.
  4. على قدر كبير من المعرفة بما يجري حوله من خلال سجل المعلومات الرسمية وغير الرسمية التي توفر له المعلومات داخل المنظمة وخارجها .
  5. لديه الرغبة لتفويض السلطة للموظفين بما يقوي ويساعد على سرعة اتخاذ القرار .
  6. لديه القدرة على لعب قوة السلطة بذكاء ومهارة لتحقيق الأهداف ، فالإداري المحنك يستطيع الوصول إلى القلوب وعقول الموظفين بأسلوب مقنع للحصول على موافقتهم وإجماعهم وقبولهم .
  7. لديه القدرة على استخدام الذكاء العاطفي التي يضيق بها القادة الإداريون الأقوياء الناجحون . ويشير (Manning, 2003) إلى المهارات الشخصية التي يجب ان تتوفر في المورد البشري العالمي ، والمدير العالمي خاصة ، فنذكر ما يأتي :
    1. المرونة في التعامل مع الثقافات والمجتمعات الأخرى .
    2. مهارات الاتصال العالمية .
    3. مهارات تطوير الموارد البشرية وظيفياً.
    4. الابتكار والابتكار .
    5. تعلم ادارة الذات .
    6. مهارات القيادة الفاعلة المنجزة .
    7. مهارات العلاقات الشخصية .
    8. مهارات التفاوض.
- والتكلفة الأقل هي نتيجة بمزايا اقتصاديات الحجم (Return to Scale) وتعويض انخفاض هامش الربح الناتج من تخفيض الأسعار . اما من ناحية الجودة وهي مرتبطة بالزبون عند اتخاذ قرار الشراء فهو يبحث عن الجودة الأفضل الى جانب السعر المناسب ومن ثم تتمكن المنظمة من الاستحواذ على حصة اكبر وتمايز أعلى.

إما عنصر الوقت فهو عنصر يعكس الحالة التنافسية من خلال إبعاده ( التسليم السريع , التسليم في الوقت المحدد وسرعة التطوير . في حين يمثل النمط الرابع ( المرونة ) القدرة على التكيف مع تغييرات البيئة وعمليات الطلب . وبناءً على ما تقدم فأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن ان يقود الى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية . فالتحسين المستمر والتدريب والتطوير واستخدام الوسائل الإحصائية و الحاسوبية في عملية الفحص والمقايضة للجودة واعتماد الوقاية من الأخطاء من شأنه ان يقود الى تقديم منتجات او خدمات ذات جودة عالية , حيث تمثل الجودة شرطاً أساسياً لقبول المنتج / الخدمة ونجاحه في الأسواق المحلية او العالمية وشروط كافيته لزيادة القدرة التنافسية ولهذا يقال ان من أهم عوامل نجاح وتفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها في الجودة .

#### **خامساً: العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية والتميز في الأداء**

تعد جودة المنتجات والخدمات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المنظمات فالاستجابة السليمة والسريعة والفاعلة لاحتياجات العملاء لتسمح لهم بتحقيق رضاهم ، والاستحواذ على حصص سوقية أكبر ، وتسهم ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للعملاء وذلك بهدف الارتقاء بآدائها وتنمية مهاراتها التسويقية .

ويعتمد التميز في الاداء على ما يؤدي فلسفة الجودة الشاملة اذ يؤكد D-LITTLE (توفيق 1998) وهو خبير الجودة استناداً الى دراسة قام بها شملت على عينة من 500 شركة أمريكية ان برنامج ادارة الجودة الشاملة لها تاثير ذو دلالة على قدراتهم التنافسية فالقيم الجوهرية لاقامة الجودة الشاملة المتعلقة بمبادئ الادارة الناجحة يمكن ان تؤدي الى نتائج ايجابية في مستوى ادارتهم ودرجة تميزهم . والجدير بالذكر ان عملية تحقق التمايز لا يتم الا اذا ساد الالتزام بالجودة في جميع مستويات الاداء المدخلات In puts و المخرجات Out puts والعمليات Processes ومن ثم

#### **إدارة الجودة الشاملة**

#### **الفصل الثالث**

يمكن للمنظمة ان تتميز عندما تنفرد عن منافسيها ببعد او اكثر من ابعاد الميزة التنافسية الأربعة الآتية

1. التكلفة الأقل (Least Coast) .

2. الجودة (Quality) .

3. الوقت (Time) .

4. المرونة (Flexibility) .

### سادسا: إدارة التميز:

دعت الحاجة الى مدخل جديد يتميز بالشمولية يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على اسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات في البيئة التي تعيش فضلا عن خلق حالة من الترابط والتناسق مع مكونات الذاتية واستثمار قدراتها والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة .

ويستند الاطار الفكري لإدارة التميز الى العناصر الآتية :

- التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات المنظمة .

- الترابط والتفاعل والتعايش الايجابي بين المنظمة والمناخ المحيط .

- القيادة الإدارية الإستراتيجية التي تربط بين العلاقات المعرفية المتطورة .

- القيادة الإدارية الإستراتيجية التي تربط بين العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في اداء المنظمة وتقديم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الاداء من اجل استثمار الفرص وتجنب المهددات .

- تحقيق تطبيق منهجية إدارة العمليات Process Managements أي تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق اسس واضحة وقابلة للقياس .

- الجودة الشاملة سمة رئيسة في ادارة المنظمة أي اداء العمل وفق المواصفات والمستوى الذي يرضي العميل سواء كان من عملاء المنظمة ( الزبائن ) ( External Customers ) او من العاملين بها .

ومن الخصائص التي تتسم بها ( إدارة التميز ) هي: ( السلمي، علي 2003: 31-36 )

- ان العميل هو نقطة البداية في تفكير الادارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واحتياجات العملاء ،وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على عنصر الإدارة وبذلك تتوافق انموذجات إدارة التميز في أساسها الفكري مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق نتائج ترضي العملاء، وبذلك يكون تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بها، كما تصبح المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل مافي وسعها لتحقيقه

- تنسجم مفاهيم ادارة التميز مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام او طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية او شركات خاصة .

- تمثل عملية التقويم الذاتي Self –Assessment عنصرا أساسا في انموذجات " إدارة التميز " اذ تسمح للمنظمات بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي وتكشف عن اوجه الضعف فيها وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة وكذلك مصادر القوة ومدى استثمارها والافادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات .

-أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل وذلك بإسنادها الى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة اعلى وتكلفة اقل ( Out Sourcing )

- أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge- Based حيث هي الأعلى  
في تحقيق القيمة المضافة (Value Added)

## الفصل الرابع

المبحث الأول : التحليل الباقي ( المفهوم والمصطلحات )

المبحث الثاني: توصيف الأنموذج

المبحث الثالث: التقدير وتحليل النتائج

# تمهيد

تعد النماذج الأحادية الاتجاه ( Recursive Models ) - والمعروفة في تحليل الانحدار باسم التحليل الباثي ( Path Analysis ) من أحدث الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها في تحليل معاملات الارتباط البسيط ( Simple Correlation Coefficients ) بين المتغيرات إلى آثار مباشرة ( Direct Effects ) واثار غير مباشرة . فضلاً عن تقويم الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تفسير التباين الكلي للمتغير التابع يصبح ذات دلالة في إطار التحليل الباثي . وفي إطار هذا الفصل سيتم تحليل الآثار المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة في المتغير وتتمثل المتغيرات المستقلة ب : الأنماط القيادية من خلال مدى اهتمامها سواء بالعمل والعاملين والتي تشتمل على خمس أسئلة موجهة للمشمولين بالاستبانة في حين شملت المتغيرات التابعة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ( للتحسين المستمر ورضا العميل ) وكل متطلب يشتمل على خمس أسئلة . فضلاً عن ذلك يحاول هذا الفصل تباين الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تفسير التباين الكلي في المتغير التابع.

يشتمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث . تناول المبحث الأول ، مفهوم التحليل الباثي والمصطلحات الخاصة به . في حين خصص المبحث الثاني ، الى توصيف الأنموذج ( Model Specification ) ومتغيراته . إما المبحث الثالث، فقد تناول التقدير وتحليل النتائج وتحليلاتها.

# المبحث الأول

## التحليل الباثي : المفهوم واللغة الاصطلاحية

### أولا : مفهوم التحليل الباثي :

يعد تحليل المسار طريقة في تحليل (Decomposing) الارتباطات إلى مكوناتها وأجزائها المختلفة بهدف تفسير الآثار . وان تحليل المسار ( التحليل الباثي ) يرتبط بشكل وثيق بتحليل الانحدار ، ويمكننا القول إن تحليل الانحدار هو حالة خاصة من التحليل الباثي . ويطلق أحيانا على هذا الأسلوب بـ "النمذجة السببية" (Causal Modeling) ، المبنية على نظريات علمية ، او مبنية على أسس منطقية ، لكن ذلك المنطق لا يعني ان الباحث يعمل على برهنة وجود سبب او نتيجة بين المتغيرات في الأنموذج السببي ، كما وان وجود علاقة بين متغيرين ، لاتعني ان المتغير المستقل هو سبب للمتغير التابع أو إن المتغير التابع هو نتيجة للمتغير المستقل . والتحليل الباثي الذي يدرس الانموذجات السببية لا يخرج عن هذا المنطق ، حيث لا يوجد في التحليل الباثي أي محاولة لبرهنة وجود "سبب او نتيجة" بين المتغيرات ، لكن ذلك لا يمنع الباحث من أن يفكر بشكل سببي إذ يقول ( balock , 1961 : 6 ) : ينتمي التفكير السببي بشكل تام الى مستويات نظرية، حيث لا يمكن برهنة القوانين السببية بشكل تجريبي . لكن ذلك لا يمنع الباحث من ان يفكر بشكل سببي ، فيبني انموذجات سببية تمكنه من فهم العلاقات بين المتغيرات ، بحيث يمكن اختبار هذه الانموذجات بشكل غير مباشر .



ثانياً : اللغة الاصطلاحية في التحليل الباثي :

ثمة اصطلاحات تستخدم في عرض هذا التحليل وهذه الاصطلاحات تتمثل بالاتي ( شريجي ، 1982: 147 )

### 1. السهم الأحادي الاتجاه: Unidirectional Arrow

و هو سهم مستقيم يرسم من المتغير المستقل ( الذي يعد سبباً ) إلى المتغير التابع ( الذي يعد نتيجة ).

2. الأنموذج السببي الأحادي الاتجاه A recursive Causal Model هو الأنموذج الذي تكون فيه السببية أحادية الاتجاه ، حيث تنعدم في هذا الأنموذج العلاقات العكسية بين المتغيرات . ففي هذا الأنموذج تترتب المتغيرات وفقاً إلى أولوياتها السببية ، وبالتالي فإذا كان المتغير x سبباً للمتغير y ، فلا يمكن للمتغير y أن يكون مسبباً للمتغير x في وقت واحد .

### 3. المتغيرات الخارجية والمتغيرات الداخلية

#### ( Exogenous & Endogenous Variables )

المتغير الخارجي هو المتغير الذي تتحدد تبايناته بمتغيرات خارجية عن نطاق الأنموذج السببي ، في حين يشير المتغير الداخلي إلى المتغير الذي تتحدد تبايناته بمتغيرات موجودة في إطار الأنموذج السببي . لذلك يعامل المتغير الخارجي على أنه دالة في الخطأ العشوائي ( Random Error ) بينما يتعامل المتغير الداخلي مرة على أنه متغير مستقل ، ومرة أخرى على أنه متغير تابع ودالة في متغيرات مستقلة أخرى ، بالإضافة إلى الخطأ العشوائي . وبالتالي يوجد في الأنموذج السببي عدة متغيرات مستقلة وعدة متغيرات تابعة . ولقد ميز ( Land, 1975: 476 ) بين هذه

المتغيرات من حيث المصدر؛ فيرى إن المتغير الداخلي (المنبثق من الداخل) هو المتغير الذي يهدف النموذج السببي إلى تحديد اختلافاته . بينما المتغير الخارجي (المنبثق من الخارج) هو المتغير الذي تتحدد اختلافاته بقوى خارجة عن نطاق النموذج السببي، لذا تعد قيم هذه القوى معطاة (As given).

#### 4. المعاملات الباثية ( Path Coefficients )

يشير المعامل الباثي ( $P_{ji}$ ) إلى التأثير المباشر المفترض أن يكون سبباً على متغير آخر يفترض أن يكون نتيجة . ويدل هذا المعامل على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ، كما وأن الرموز السفلية ( Subscripts ) تشير إلى المتغير التابع (J) وإلى المتغير المستقل (I). علماً بأن المعامل الباثي يساوي في قيمته معامل الانحدار الجزئي بالوحدات المعيارية . ويرى (Moser & Kattion, 1972:460) أن سبب تسمية معمل الانحدار الجزئي باسم المعامل الباثي – يعود إلى إمكانية تحليل معامل الارتباط بين متغيرين في النموذج السببي إلى آثار مباشرة وغير مباشرة تصل بين المتغيرين عبر مسالك في النموذج السببي .

#### 5. العلاقة السببية المباشرة A direct causal Relationship

توجد العلاقة السببية المباشرة بين المتغير المستقل ( $x$ ) والمتغير التابع ( $Y$ ) عندما يحدث التغيير في ( $x$ ) تغيراً في ( $Y$ ). علماً بأن بقية المتغيرات كانت قد ادخلت في النموذج السببي وبقي أثرها ثابتاً .

#### 6. العلاقة السببية غير المباشرة Indirect Causal Relationship

توجد العلاقة السببية غير المباشرة بين المتغير المستقل ( $x$ ) والمتغير التابع ( $Y$ ) عندما يكون ( $x$ ) مؤثراً في ( $Y$ ) غير متغيرات وسيطة أخرى .

## 7. الباقي Residual

يعبر الباقي عن الخطأ العشوائي (Random Error) والذي يشير الى اثر المتغيرات التي لا يمكن تكميمها وإدخالها بصورة صريحة في الانموذج السببي . ويتم قياس الباقي بصورة غير مباشرة ويرمز للباقي بالرمز Rc .

### ثالثاً : افتراضات التحليل الباثي Assumptions of path Analysis

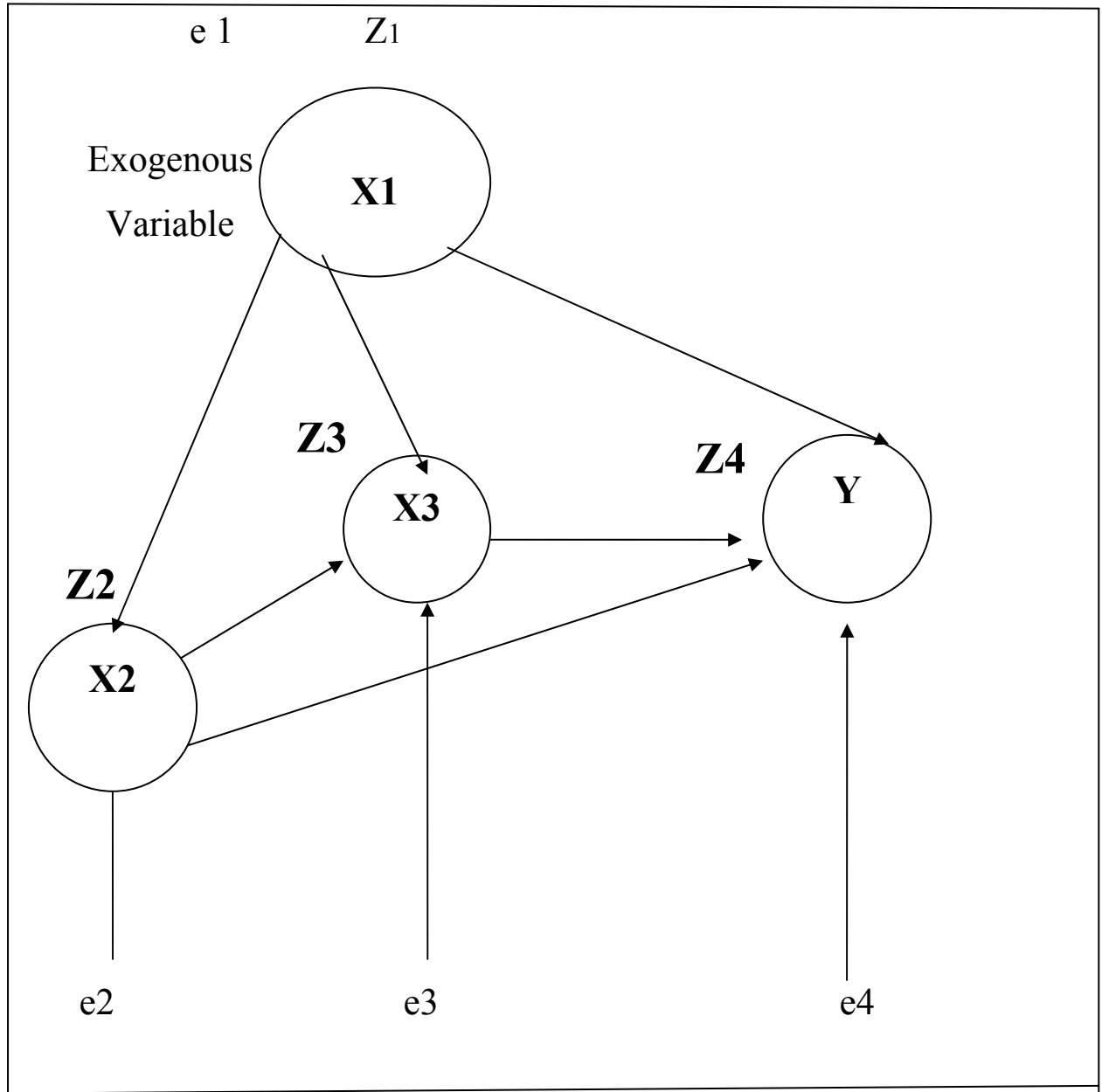
إن افتراضات أنموذج التحليل الباثي تتمثل بالاتي :

1. ان كل العلاقات خطية وذات صفة جمعية .
2. ان البواقي Residuals – حدود الخطأ – ليست مرتبطة مع المتغيرات في الانموذج ومع بعضها البعض .
3. ان المسار السببي باتجاه واحد (ان العلاقة السببية احادية الاتجاه حيث تنعدم العلاقات العكسية) فالمسار يكون من المتغير (X1 إلى X2 و X3 و X4 ... ، X2 إلى X3 و X4 :X3 إلى X4) تامة.
4. إن المتغيرات مقاسه بدون خطأ (ذات صدقيه تامة يعول عليها (Perfect Reliability) .

# المبحث الثاني

## توصيف النموذج:

من اجل بناء أنموذج يوصلنا إلى حساب المعاملات الباثية سوف نلجأ إلى استخدام المخطط الآتي الذي نحدد فيه الاتجاهات السببية الأحادية ، وتنطبق عليه الافتراضات السابقة . وان المتغيرات في الأنموذج مقاسة بوحدة معيارية ( Standard Score)



### تحليل النتائج:

وبناءً على المخطط المتقدم ، يمكن صياغة معادلات الانحدار الخطي للنموذج السببي اعلاه (الراوي ، 1981: 340 ) و ( Land,1969: 3-37 ) كالآتي :

$$Z_1 = e_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$Z_2 = P_{21}Z_1 + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

$$Z_3 = P_{31} Z_2 + P_{32} Z_2 + e_3 \dots\dots\dots (3)$$

$$Z_4 = P_{41}Z_1 + P_{42}Z_2 + P_{43}Z_3 + e_4 \dots\dots\dots (4)$$

يلاحظ أن المتغير الأول ( $X_1$ ) لم يتم تفسيره بأي متغير في النموذج . وفي اصطلاحات التحليل الباثي ، فإن  $e$  تعني الاسباب الاضطرابية ( العشوائية ) ، أي الاسباب التي تقع خارج اطار النموذج . وهي لاتعني قياس الخطأ ( error ) التي تفترض ان تكون صفراً . اما المتغير الثاني ( $X_2$ ) يعود تفسيره في جزء منه إلى المتغير الأول و جزء يعود إلى الاسباب غير الموضحة ( الخطأ ) . كما يلاحظ ان كل  $Z$  تحدد المسارات المؤدية إليه مباشرة ، وليس الى المسارات غير المباشرة ( مثلاً ، لاتوجد  $P_{21}$  في تحديد  $Z_3$  ) .

ولحساب معاملات المسار سنلجأ إلى استخدام الارتباطات وكالاتي :

$$\frac{1}{N} \sum Z_1 Z_2 = P_{21} \dots\dots\dots (5)$$
$$r_{12} =$$

وهذه هي صيغة معامل الارتباط ( $r$ ) بالوحدات المعيارية. وعند التعويض عن  $Z_2$  في المعادلة اعلاه يكون :

$$r_{12} = \frac{\sum Z_1 (P_{21} Z_1 + e_2)}{N} \dots\dots\dots (6)$$

أي ،

$$r_{12} = P_{21} \frac{\sum Z_1 Z_1}{N} + \frac{\sum Z_1 e_2}{N} \dots\dots\dots (7)$$

### النتائج:

ويمثل الحد الأول على جهة اليمين  $\left( \frac{P_{21} \sum Z_1^2}{N} \right)$  يمثل معامل المسار مفردياً .  
بتباين

$Z_1$  . ان تباين  $z_1$  يساوي واحد ، ذلك لانه صيغة معيارية . اما الحد الثاني في الطرف الايمن . فهو معامل الارتباط مابين  $z_1, z_2$  . وهذا الارتباط يساوي صفراً . لان هذه القيمة تتسجم مع فروض التحليل الباثي . كما ان معلمة المسار من 2 الى 1 والتي هي اصغر قليلا  $P_{21}$  تساوي  $r_{12}$

وينبغي ملاحظة ان معامل المسار يساوي معامل الارتباط عندما يكون المتغير التابع دالة بمتغير مستقل واحد ، بمعنى ، انه يوجد سهم واحد فقط يتجه نحوه من متغير آخر . عليه فنحن نعرف معلمة المسار الاولى التي تتجه من  $X_1$  الى  $X_2$  . أما المتغير  $X_3$  ، فيلاحظ ان هناك مساران يؤديان اليه من المتغيرات  $X_1$  و  $X_2$  . ويمكننا حساب المسارات اعتماداً على الارتباطات مابين  $X_1, X_2$  و  $X_3$  لان حدود الخطأ لا ترتبط مع بعضها ومع المتغيرات الاخرى . لذلك يكون من الملائم استبعادها من الحسابات .

$$r_{ij} = \frac{1}{N} \sum z_i z_j$$

حيث ان  $r_{ij}$  يساوي معامل الارتباط بين متغيرين  $I_j, I_i$  ،  $N$  = عدد المشاهدات

$\sum z_i z_j$  تساوي مجموع حاصل ضرب المشاهدات القيم المعيارية للمتغيرين  $j, i$

$$r_{13} = \frac{1}{N} \sum Z_1 Z_3 \rightarrow r_{13} = \frac{1}{N} \sum Z_1 (P_{31} Z_1 + P_{32} Z_2) \dots \dots \dots (8)$$

$$r_{13} = P_{31} \frac{\sum Z_1^2}{N} + P_{32} \frac{\sum Z_1 Z_2}{N} \dots \dots \dots (9)$$

$$r_{13} = P_{31} + P_{32} r_{12} \dots \dots \dots (10)$$

وعند هذه النقطة، يكون لدينا (r12،r13) معلومين، ولكن يبقى كل من P31, P32 مجهولين. ويمكننا استخدام R23 لايجاد معادلة ثانية تكون نظام المعادلات الآنية التي يمكن حلها لايجاد المعاملات الباقية .

$$r_{23} = \frac{1}{\sqrt{N}} \sum Z_2 Z_3 \dots\dots\dots (11)$$

$$r_{23} = \frac{1}{\sqrt{N}} \sum Z_2 (P_{31} Z_1 + P_{32} Z_2) \dots\dots\dots (12)$$

$$r_{23} = P_{31} \frac{\sum Z_2 Z_1}{N} + P_{32} \frac{\sum Z_2 Z_2}{N} \dots\dots\dots (13)$$

وبعد تبسيط الحدود ينتج :

$$r_{23} = P_{31} r_{12} + p_{32} \dots\dots\dots (14)$$

لذلك، يكون لدينا معادلتين مجهولتين:

$$r_{13} = P_{31} + p_{32} r_{12} \dots\dots\dots (15)$$

$$r_{23} = P_{31} r_{12} + p_{32} \dots\dots\dots (16)$$

ب طرح P31 r12 من طرفي المعادلة ( 15 و 16 )

$$r_{13} - p_{32} r_{12} = P_{31} \dots\dots\dots (17)$$

وبالتعويض عن p32 في المعادلة ( 16 ) يكون:

$$r_{23} = (r_{13} - p_{32} r_{12}) r_{12} + p_{32} \dots\dots\dots (18)$$

والآن يمكننا إيجاد المجهول،  $p_{32}$ ، وكالاتي:

$$p_{32} = \frac{r_{23} - r_{13} r_{12}}{1 - r_{12}^2} \dots\dots\dots(19)$$

وان الصيغة أعلاه لـ  $P_{32}$  تساوي معامل الانحدار الجزئي بالوحدات المعيارية (Land, 1969:13-14). أي أن :

$$r_{13} = \beta_{31.2} + \beta_{32.1} r_{12} \dots\dots\dots(20)$$

حيث أن الارتباط بين المتغير الأول والثالث يساوي معامل الانحدار الجزئي للمتغير الثالث من المتغير الأول زائداً انحدار المتغيرات الثالث من المتغير الثاني مضروباً بمعامل الارتباط بين المتغير الأول والثاني. و ان المعادلة الأولى هي :

$$r_{23} = \beta_{31.2} r_{12} + \beta_{32.1} \dots\dots\dots(21)$$

والتي تنص على ان الارتباط بين المتغير الثاني والثالث يساوي انحدار المتغير الثالث على الأول مضروباً الارتباط بين المتغير الأول والثاني زائداً انحدار المتغير الثالث على المتغير الثاني. ويعني ملاحظة إن المعاملات الباثية تساوي أوزان بيتا (beta weights). فمعامل المسار الأول كان الارتباط، ولكنه يساوي أيضاً وزن بيتا عندما تكون المتغيرات بالصيغة المعيارية لأنه يوجد متغير واحد، لذلك يكون معامل الارتباط  $r$  وبيتا متساويين.

إما المتغير الرابع ( $X_4$ ) فله ثلاثة مسارات تأتيه من ( $X_1, X_2, X_3$ ) وسوف يكون علينا إلزاماً إن نحسب ثلاثة معادلات لإيجاد معاملات المسار المجهولة.



$$r_{14} = \frac{1}{N} \sum Z_1 Z_4 \dots\dots\dots (22)$$

$$r_{14} = \frac{1}{N} \sum Z_1 (P_{y1} Z_1 + P_{y2} Z_2 + P_{y3} Z_3) \dots\dots\dots (23)$$

$$r_{14} = \frac{P_{y1} \sum Z_1 Z_1}{N} + \frac{P_{y2} \sum Z_1 Z_2}{N} + \frac{P_{y3} \sum Z_1 Z_3}{N} \dots\dots\dots (24)$$

$$r_{1y} = P_{y1} + P_{y2} r_{12} + P_{y3} r_{13} \dots\dots\dots (25)$$

إما في الارتباطين الآخرين فيشكلان الآتي: -

$$r_{2y} = P_{y1} r_{12} + P_{y2} + P_{y3} r_{23} \dots\dots\dots (26)$$

$$r_{3y} = P_{y1} r_{13} + P_{y2} r_{23} + P_{y3} \dots\dots\dots (27)$$

ان معاملات المسار يمكن حلها من خلال الانحدار . فإذا عاملنا المتغير Y باعتباره المتغير المباشر وان  $X_1, X_2$  و  $X_3$  باعتبارها متغيرات غير مباشرة في أ نموذج انحدار لمعادلات أنية، سنتمكن من الحصول على أوزان بيتا مناسبة ومن ثم معاملات مسار مناسبة.

## المبحث الثالث

### التقدير و تحليل النتائج Estimation & Analysis of

### Results

أولاً : تقدير الآثار المباشرة و غير المباشرة ( مستشفى الراهبات )

توضح مصفوفة معاملات الارتباط ما بين المتغيرات و هي :  $X_1$  (نمط القيادة ذات اهتمام عالي بالعمل و العاملين ) ،  $X_2$  ( التحسين المستمر في تقديم الخدمة للمريض ) ،  $X_3$  ( التزام ودعم الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ) ،  $Y$  ( رضا الزبون عن الخدمة المقدمة اليه ) . في حين يمثل المتغير في التحليل و قد توصلت الدراسة الى أفضل مصفوفة معاملات الارتباط الآتية و التي يعول إليها .

|       | Y     | $X_1$ | $X_2$ | $X_3$ |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| Y     | 1.00  | 0.541 | 0.587 | 0.960 |
| $X_1$ | 0.541 | 1.00  | 0.806 | 0.651 |
| $X_2$ | 0.587 | 0.806 | 1.00  | 0.628 |
| $X_3$ | 0.960 | 0.651 | 0.628 | 1.00  |

و باستخدام معاملات الارتباط في الجدول المتقدم يمكن حساب المعادلات البائية و  
على النحو الآتي :  
أولاً: من معادلة الانحدار :

$$Z_3 = \beta_1 Z_1 + \beta_2 Z_2$$

يمكن الحصول على  $P_{31}$  و  $P_{32}$  وفق الآتي :

$$\begin{aligned}\beta_{31.2} = P_{31} &= (r_{31} - r_{32} r_{21}) / (1 - r_{21}^2) \\ &= 0.651 - (0.628)(0.801) / 1 - (0.806)^2 \\ &= 0.413\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\beta_{32.1} = P_{32} &= (r_{32} - r_{31} r_{21}) / (1 - r_{21}^2) \\ &= 0.627 - (0.651)(0.806) / 1 - (0.806)^2 \\ &= 0.295\end{aligned}$$

و باستخدام طريقة المصفوفات  $V = R^{-1} \beta$  يمكننا الحصول على المعادلة البائية  
وعلى النحو الآتي :

$$\begin{matrix}
 & R & & R^{-1} \\
 \begin{pmatrix} 1.00 & 0.806 & 0.651 \\ 0.806 & 1.00 & 0.628 \\ 0.651 & 0.628 & 1.00 \end{pmatrix} & & & \begin{pmatrix} 3.169 & -2.680 & -0.756 \\ -2.08 & 3.016 & 0.539 \\ -0.756 & -0.539 & 1.83 \end{pmatrix}
 \end{matrix}$$

$$\begin{matrix}
 & R^{-1} & & V & & \beta \\
 \begin{pmatrix} 3.169 & -2.68 & -0.756 \\ -2.08 & 3.016 & -0.539 \\ -0.756 & -0.539 & 1.83 \end{pmatrix} & & & \begin{pmatrix} 0.542 \\ 0.587 \\ 0.960 \end{pmatrix} & = & \begin{pmatrix} -0.2291 \\ 0.126 \\ 1.030 \end{pmatrix}
 \end{matrix}$$

$$P_{y1} = -0.229$$

$$P_{y2} = 0.126$$

$$P_{y3} = 1.030$$

و بعد الحصول على قيم المعادلات البائية يمكن إيجاد الحل للمعادلات المذكورة في

توصيف الأنموذج 8 ، 9 ، 10 اللازمة لتحليل الأنموذج السببي المدروس و على النحو الآتي :

أولاً : تأثير النمط القيادي ب ( ذات الاهتمام العالي بالعمل و العاملين )

و الذي ينقسم الى :

أ . اثر مباشر في رضا الزبون :  $P_{Y1} = -0.2291$

ب . اثر غير مباشر غير المتغيرات  $X_2$  (التحسين المستمر للخدمة المقدمة للمرضى) ،  $X_3$  ( التزام و دعم الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ) :

$$\begin{aligned} &= P_{y2} P_{21} + P_{y3} P_{31} + P_{y3} P_{32} P_{21} \dots\dots\dots \\ &= (0.126) (0.806) + (1.030) (0.413) + (1.030) (0.295) (0.806) \\ &= \mathbf{0.77} \end{aligned}$$

وعليه فإن تغير  $X_1$  بانحراف معياري واحد سيؤدي إلى تغير مباشر في رضا الزبون مقدارَه  $(-0.229)$  من الانحراف المعياري.تغير غير مباشر غير مساهمة و التزام، و دعم التحسين المستمر للخدمة المقدمة للمرضى ( $X_2$ ) والالتزام ودعم الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ( $X_3$ ) .  
ما مقدارَه  $\mathbf{0.77}$  من الانحراف المعياري و نظراً لان :

$$\text{Total Effect} = \text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect}$$

$$0.541 = - 0.23 + 0.77 \quad \text{فان}$$

## الفصل الرابع الجانب التطبيقي وتحليل النتائج

علما بان **0.54** هو نفس معامل الارتباط  $r_{41}$  الموجودة في مصفوفة معاملات الارتباط.

### ثانيا : اثر التحسين المستمر في تقديم الخدمة للمرضى في رضا الزبون .

ينقسم هذا الأثر الى :

أ . اثر مباشر:  $PY_2 = 0.123$

ب . اثر غير مباشر عبر المتغيرات  $X_1$  و  $X_3$  :

$$= P_{y1} P_{21} + P_{y3} P_{31} P_{21} + P_{y3} P_{32} \dots\dots\dots$$

$$=(-0.299)(0.806) + (1.03)(0.413)(0.806) + (1.03)(0.295)$$

$$=0.461$$

عليه ، فان تغير  $X_2$  (التحسين المستمر) بانحراف معياري واحد سيؤدي الى تغير مباشر في رضا الزبون مقداره (0.126) من الانحراف المعياري، و إلى تغير غير مباشر عبر  $X_1$  و عبر  $X_2$  بمقدار (0.462) من الانحراف المعياري ، و نظراً لان

$$\text{Total Effect} = \text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect}$$

$$0.587 = 0.126 + 0.461$$

و هذه القيمة تساوي قيمة معامل الارتباط  $r_{y2}$

### ثالثاً : اثر $X_3$ (التزام و دعم الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة) .

و ينقسم هذا الأثر الى :

أ . اثر مباشر :  $PY_3 = 1.030$

ب . اثر غير مباشر عبر  $X_1$  ،  $X_2$

النتائج:

$$P_{y1} P_{31} + P_{y1} P_{32} P_{21} + P_{y2} P_{31} P_{21} + P_{y2} P_{32} =$$

$$(0.229)(0.413) + (0.229)(0.295)(0.806) + (0.126)(0.413)(0.806) + (0.126)(0.295)$$

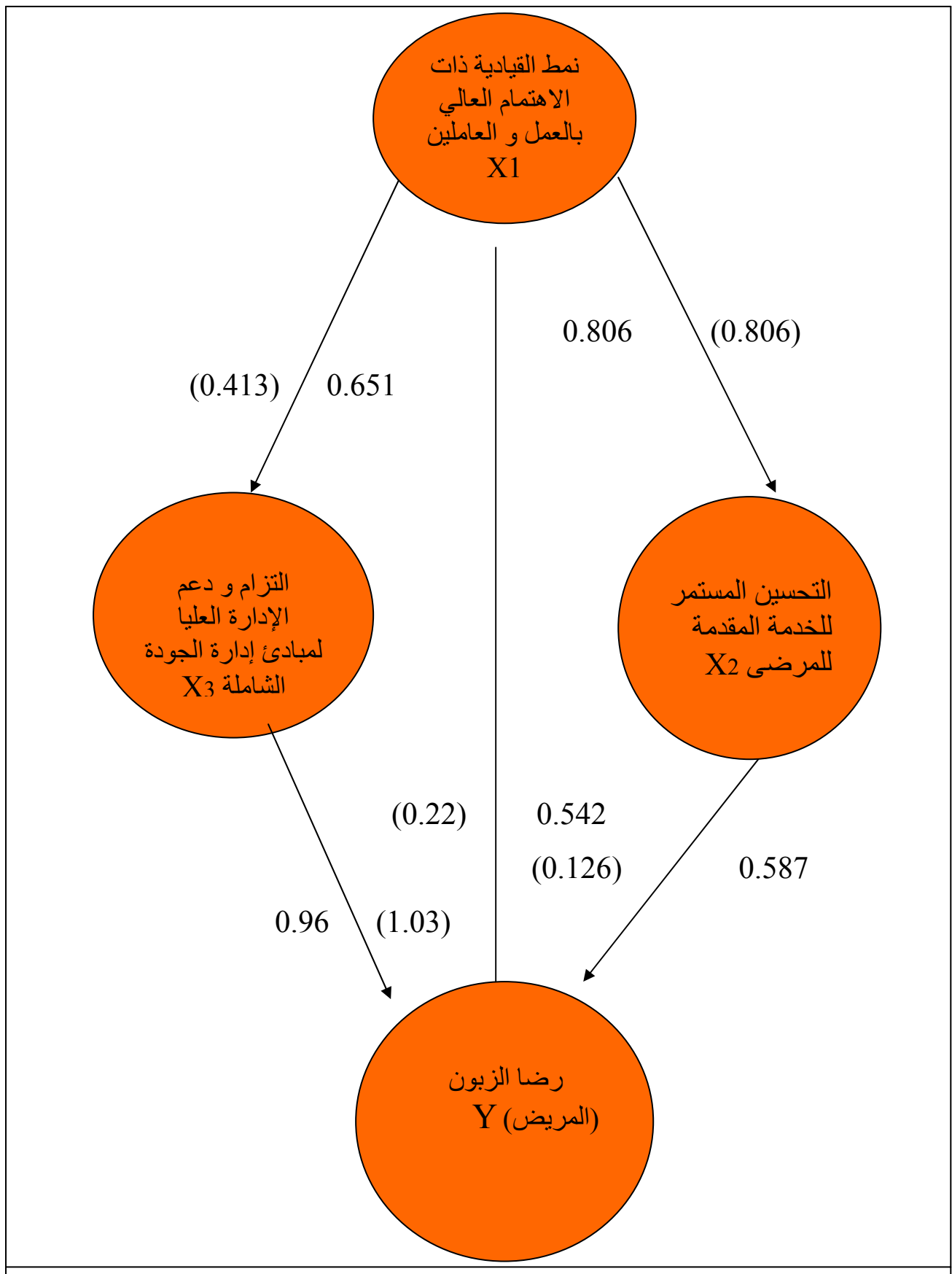
$$= -0.0701$$

عليه ، إذا تغير  $X_3$  بانحراف معياري واحد ، سيؤدي الى تغير مباشر في التحسين المستمر بمقدار (1.03) من الانحراف المعياري ، و الى تغير غير مباشر مباشر  $X_1$  و  $X_2$  بمقدار (-0.07) من الانحراف المعياري ، و نظراً لان :

$$\text{Total Effect} = \text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect}$$

$$0.96 = 1.03 + (-0.07) \quad \text{عليه}$$

علما بان (0.96) هي نفس قيمة معامل الارتباط ( $r_{y3}$ ) .  
و يمكن ان نلخص النتائج النهائية للتحليل الباثي كما في المخطط الاتي ، حيث إنها تقيس الأثر المباشر بين المتغيرات الموجودة بين الأقواس ، في حين إن معاملات الارتباط بين المتغيرات موجودة بدون أقواس ، و إن الفرق بين القيمتين يمثل قيمة الآثار غير المباشرة بين المتغيرين عبر بقية المتغيرات :





تقويم الأهمية النسبية للمتغيرات في تفسير التباين الكلي في رضا الزبون

أولاً: الأهمية النسبية للمتغير  $X_1$  (نمط القيادة ذات الاهتمام العالي بالعمل و

العاملين) في تفسير التباين الكلي في رضا العميل (المريض) .

$$R^2_{Y.1} = (0.54)^2 = 0.29$$

بمعنى إن نمط القيادة ( ذات الاهتمام العالي بالعمل و العاملين) قد حددنا نسبته 29% من

التباين الكلي في رضا العميل (المريض) ، و عند استخدام اختبار F نجد إن :

$$\begin{aligned} F &= \{R^2 / (K-1)\} / \{(1-R^2) / (n-k)\} \\ &= \{0.29 / 1\} / \{(1-0.29) / (50-1)\} \\ &= \{0.29\} / \{0.71 / 49\} \\ &= 0.29 / 0.015 \end{aligned}$$

$$= 19.33$$

و بمقارنة قيمة F المحتسبة مع قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 5% و درجات حرية (1 ، 49) للبسط و المقام على التوالي نجد إن قيمة F الجدولية و البالغة (7.18) و هي اقل من قيمة F المحتسبة و هذا يعني إن المتغير  $X_1$  (نمط القيادة ذات الاهتمام العالي بالعمل و العاملين) جوهري من الناحية الإحصائية و يجب إبقاءه في الأنموذج السببي .

**ثانياً:** الأهمية النسبية للمتغير  $X_2$  (التحسين المستمر في تقديم الخدمة للعملاء - المرضى) في توقع رضا العميل (المريض) في مستشفى الراهبات ، نجد إن اختيار  $F$  يساوي (علماً بأن  $R^2_{Y.12}=0.36$ ).

$$F = \{(R^2_F - R^2_F) / (R_1 - R_2)\} / \{(1 - R^2_F) / (n - k_1)\}$$

$$= \{(0.36 - 0.29) / (2 - 1)\} / \{(1 - 0.36) / (50 - 3)\}$$

$$= 0.07 / 45.71$$

$$= 0.0015$$

و عند مقارنة قيمة اختيار  $F$  المحتسبة من القيمة المجدولة نجد إن المتغير ( $X_2$ ) في هذه المستشفى لا تسهم بشكل جوهري في تفسير التباين الكلي في رضا العميل (المريض) ، ومن ثم فإن هذه المستشفى لا تعير اهتماماً لهذا المتغير ومن ثم يمكن حذفه من الأنموذج المبحوث .

**ثالثاً:** الأهمية السببية  $X_3$  (التزام و دعم الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة) في توقع رضا العميل (المريض) ( $Y$ ) .

$$R^2_{Y.123} = 0.949$$

$$\text{Contribution of } X_3 = 0.939 - 0.36 = 0.58$$

أي ان  $X_3$  يفسر ما نسبته 58% من التباين الكلي في رضا العميل (المريض) ، و باستخدام اختبار F نحصل على :

$$F = \{(R^2_{Y.123} - R^2_{Y.12}) / (k_1 - k_2)\} / \{(1 - R^2_{Y.123}) / (N - k_1)\}$$

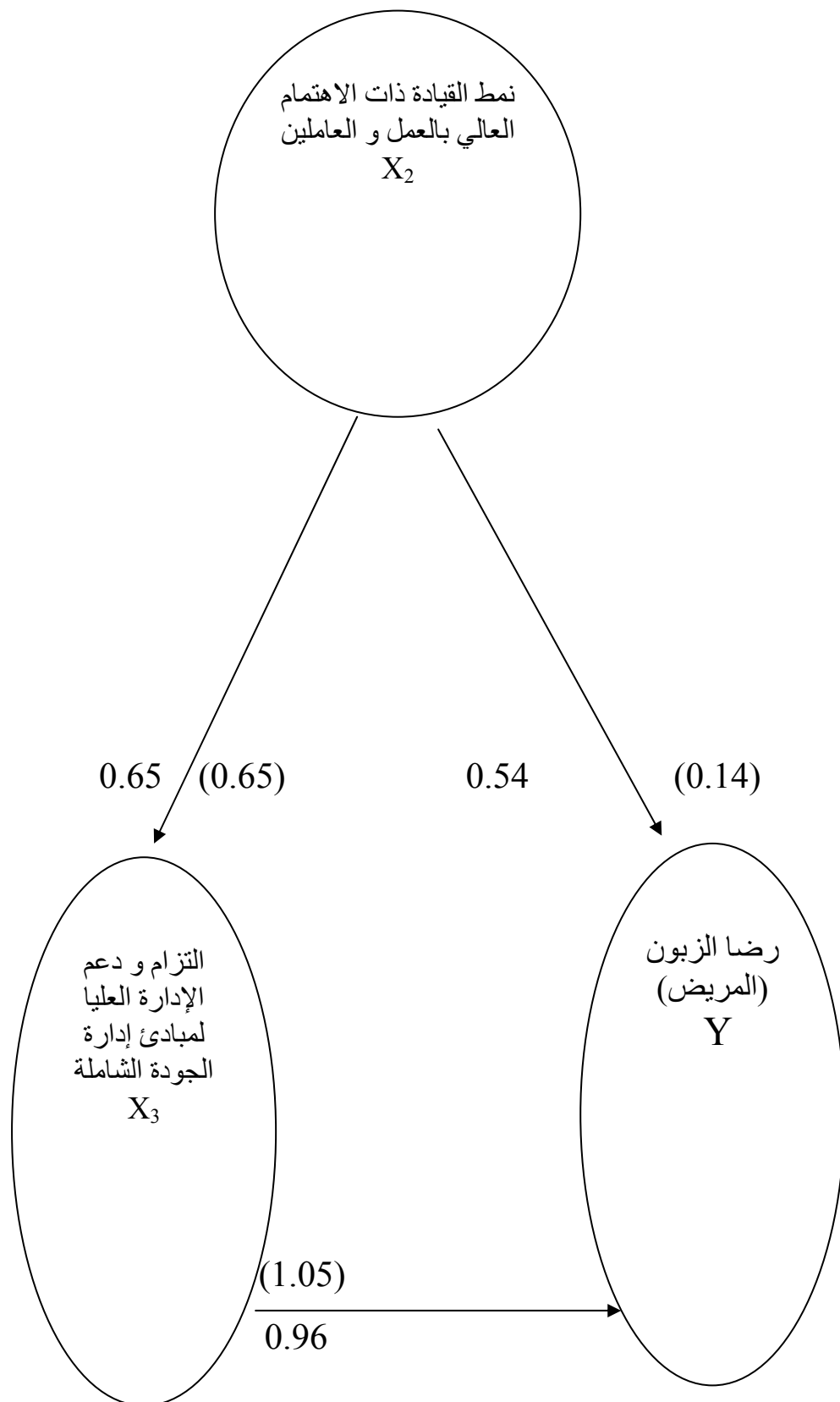
$$= \{(0.58) / (3-2)\} / \{(1-0.94) / (50-4)\}$$

$$= 0.58 / 0.0013$$

$$= 446.15$$

و هذه القيمة معنوية من الناحية الإحصائية ،

و طالما إن تغير  $(X_2)$  لم يكن تأثيره معنويا من الناحية الإحصائية في تغيير  $(Y)$  (رضا العميل (المريض)) ، لذلك فإنه بإمكاننا حذف  $(X_2)$  من الأنموذج و الحصول على أنموذج سببي أحادي الاتجاه و من ثم يمكن الحصول على الأنموذج السببي الآتي :



## الفصل الرابع

### الجانب التطبيقي وتحليل النتائج

و تجدر الإشارة الى انه يمكن أو بالضرورة إدخال متغيرات تفسيرية أخرى في النموذج المدروس مثال ذلك الثقافة التنظيمية لدى المستشفى .

#### ثانيا : تقدير الآثار المباشرة و غير المباشرة (مستشفى ابن النفيس)

توضح مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات . نمط القيادة ذات اهتمام عالي بالعمل و العاملين ( $X_1$ ) ، و التحسين المستمر في تقديم الخدمة للمرضى ( $X_2$ ) ، و التزام و دعم الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة  $X_3$ ، و رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه ( $Y$ ) .

|       | $X_1$ | $X_2$ | $X_3$ | $Y$   |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| $X_1$ | 1.00  | 0.546 | 0.669 | 0.791 |
| $X_2$ | 0.546 | 1.00  | 0.227 | 0.478 |
| $X_3$ | 0.669 | 0.227 | 1.00  | 0.656 |
| $Y$   | 0.758 | 0.478 | 0.656 | 1.00  |

و بناء على معاملات الارتباط أعلاه ، يمكن إيجاد المعاملات الباثية على النحو الآتي :

$$P_{31} = (r_{31} - r_{32} r_{21}) / (1 - r_{21}^2)$$

$$= (0.669 - (0.227)(0.546)) / (1 - 0.546^2)$$

$$= 0.786$$

$$P_{32} = (r_{32} - r_{31} r_{21}) / (1 - r_{21}^2)$$

$$= (0.227 - (0.656)(0.546) / (1 - 0.546^2)$$

$$= -0.1871$$

$$P_{Y1} = 0.486$$

$$P_{Y2} = 0.161$$

$$P_{Y3} = 0.309$$

و باستخدام هذه القيم نتمكن من تحديد الآثار المباشرة و غير المباشرة و كالآتي:

أ. اثر نمط القيادة ذات الاهتمام العالي بالعمل و العاملين على رضا العميل (المريض) :

$$P_{Y1} = 0.486 \quad 1. \text{ الأثر المباشر}$$

2. الأثر غير المباشر عبر المتغيرات  $X_2$  ،  $X_3$  :

$$P_{Y2} P_{21} + P_{Y3} P_{31} + P_{Y3} P_{32} P_{21} =$$

$$(0.161)(0.546) + (0.309)(0.786) + (0.309)(-0.1871)(0.546)$$

$$= 0.3050$$

و عليه فـات تـغير نمـط القـيادـة بـهـذا الـاتـجـاه ( $X_1$ ) بـانـحـراف مـعيـاري قـدره وـاحـد سـيؤـدي الـى تـغيـر مـباـشـر فـي رـضا العـمـيل بـمـقدار (0.486) و الـتي تـعـبر عـن الـاثـار غـير المـباـشـر عـبر المـتـغيـرات  $X_2$  ،  $X_3$  بـمـقدار (0.305) ، و بـما إـن :

$$\text{Total Effect} = \text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect}$$

$$\begin{aligned} r_{1Y} &= 0.486 + 0.305 \\ &= 0.79 \end{aligned}$$

ب. اـثر تـحـسـين الخـدمـة لـلمـرضـى عـلى رـضا العـمـيل  
:

$$R_{Y2} = 0.141 \quad 1. \text{ اـثر مـباـشـر}$$

2. اـثر غـير مـباـشـر عـبر  $X_1$  و  $X_3$  :

$$P_{Y1} P_{21} + P_{Y3} P_{31} P_{21} + P_{Y3} P_{32} =$$

$$\begin{aligned} &(0.486)(0.546) + (0.309)(0.789)(0.546) + (0.309)(-0.1871) \\ &= 0.35 \end{aligned}$$

عليه ، فإن التغير في تحسين الخدمة المقدمة للمريض ( $X_2$ ) بانحراف معياري قدره واحد سيؤدي الى تغير مباشر في رضا العميل (المريض) بمقدار (0.14) و الى تغير غير مباشر عبر المتغيرات  $X_1$  ،  $X_3$  بمقدار (0.34) و إن الأثر الكلي سيكون بمقدار :

$$\text{Total Effect} = \text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect}$$

$$= 0.14 + 0.48$$

$$= 0.62$$

ج. اثر دعم و التزام الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على رضا العميل :

$$P_{Y3} = 0.309 \quad \text{أ- الأثر المباشر}$$

ب- الأثر غير المباشر عبر المتغيرات  $X_1$  ،  $X_2$  :

$$P_{Y1} P_{31} + P_{Y1} P_{32} P_{21} + P_{Y2} P_{31} P_{21} + P_{Y2} P_{32} =$$

$$(0.486)(0.786) + (0.486)(-$$

$$0.187)(0.546) + (0.161)(0.786)(0.546) + (0.161)(-0.187))$$

$$= 0.35$$



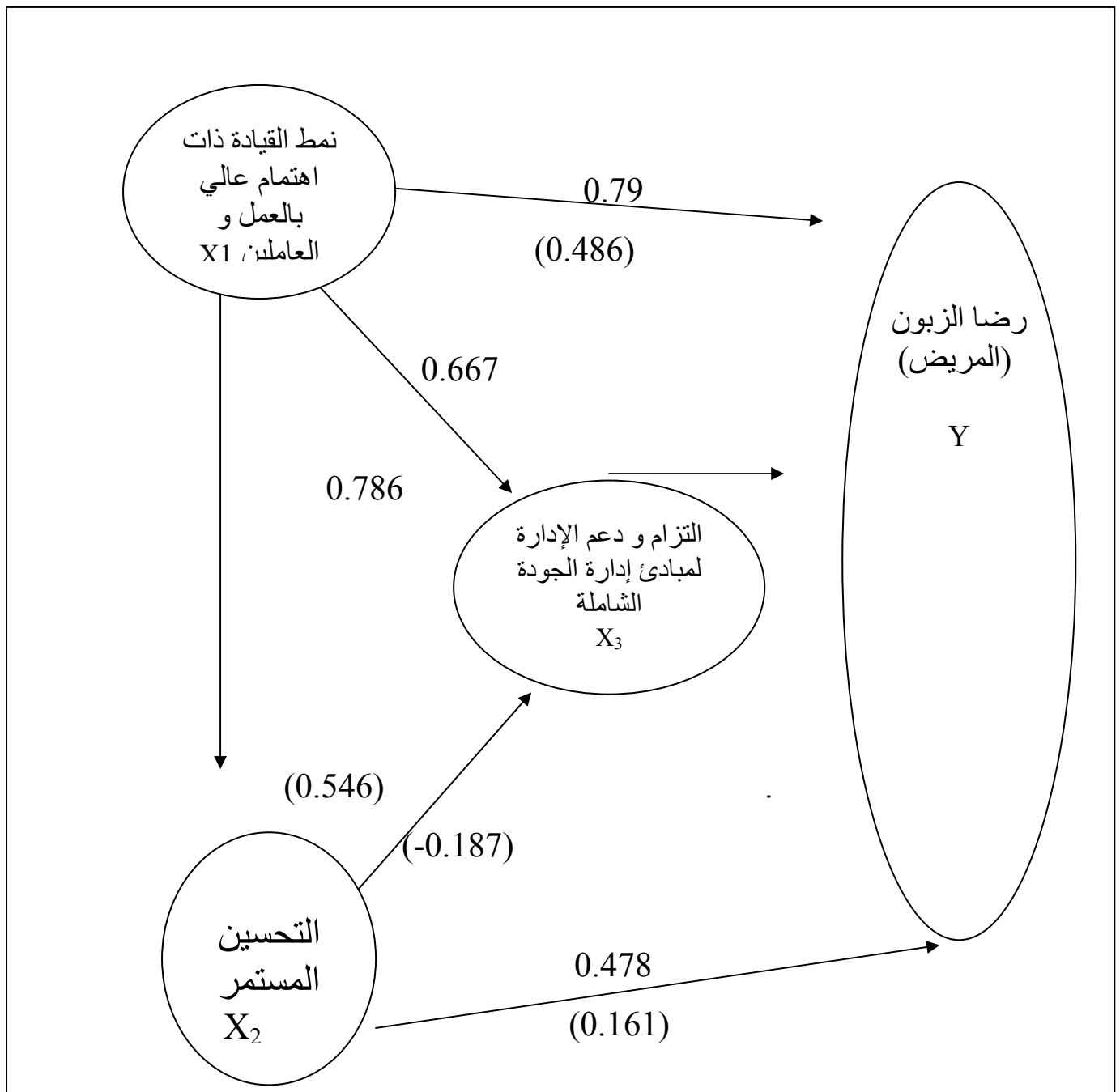
و عليه ، فان تغير التزام و دعم الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ( $X_3$ ) بانحراف

معياري قدره واحد سيؤدي الى تغير مباشر في رضا العميل (المريض) بمقدار (0.309)

و الى تغير غير مباشر مقداره (0.351) عبر المتغيرات الوسيطة  $X_1$  و  $X_2$  .

$$\begin{aligned} \text{Total Effect} &= \text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect} \\ &= 0.309 + 0.351 \\ &= 0.66 \end{aligned}$$

و يمكن تلخيص النتائج النهائية للتحليل البياني (علما بان المعاملات البيانية المباشر موجودة بين الأقواس) كالآتي :



الأهمية النسبية للمتغيرات في توقع رضا العميل (المريض)

أولاً : الأهمية النسبية لنمط القيادة ( $X_1$ ) في تنبؤ رضا العميل (المريض) ( $Y$ )

$$R^2_{Y1} = (0.79)(0.79) = 62.4\%$$

أي إن نمط القيادة ذات الاهتمام العالي بالعمل و العاملين يفسر (يحدد) ما نسبته (62.4%)

من التباين الكلي في رضا العميل (المريض) .

ثانياً : الأهمية النسبية للتحسين المستمر في تقديم الخدمة للمرضى ( $X_2$ ) في تنبؤ رضا العميل (المريض) ( $Y$ ) :

$$R^2_{Y.12} = \beta_{y1} r_{41} + \beta_{y2} r_{12}$$

$$= (0.771) (0.79) + (0.082)(0.478)$$

$$= 64.8\%$$

إما الأهمية النسبية للمتغير ( $X_2$ ) في تنبؤ ( $Y$ ) فيساوي :

$$R^2_{Y.12} - R^2_{Y1} = (0.648 - 0.624) = 0.024$$

$$= 2.4\%$$

أي إن التحسين المستمر في تقديم الخدمة للمرضى ( $X_2$ ) يفسر ما نسبته (2.4%) من التباين الكلي في رضا العميل، و بما إن هذه النسبة قليلة جدا اقل من مستوى معنوية (5%) ، لذا يمكن استبعاد هذا المتغير من التحليل. 4.

**ثالثا :** الأهمية النسبية لالتزام و دعم الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ( $X_3$ ) في تنبؤ رضا العميل (المريض) (Y).

$$R^2_{Y.123} = 69.5\%$$

$$R^2_{Y.123} - R^2_{Y.12} = 0.695 - 0.648 = 0.053$$

$$= 5.3\%$$

أي إن التزام و دعم الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يحدد ما نسبته (5.3%) من التباين الكلي في رضا العميل (المريض).

# الاستنتاجات و التوصيات

## Conclusion and Recommendations

### أولا : الاستنتاجات Conclusion :

من خلال مسيرة الدراسة يمكننا التوصل الى الاستنتاجات الآتية :

(1) إن القيادة و الأنماط القيادية و النظريات المفسرة لها ، مع ما تعرضت له من انتقادات و اعتراضات، إلا إن دراسة السمات تعد مسألة أساس من اجل التعرف على هذا النمط ، كما إن دراسة المواقف القيادية من شأنها أن تؤدي في النهاية الى تحديد مجموعة من العوامل التي يمكن من خلالها دراسة المواقف الإدارية ومن ثم التمييز بدقة بين المواقف المختلفة .

(2) رغم إن الأدب الإداري أثار جدلا منهجيا في دراسة معنى و مكونات النمط القيادي ، إذ تركز معظم الدراسات على وجود بعدين للنمط القيادي ، و هما الاهتمام بالإنتاج و الاهتمام بالعاملين ، غير إن مكونات كل من البعدين تثير المزيد من النقاش و الجدل في مجال البحث العلمي .

(3) تشكل إدارة الجودة الشاملة إطاراً فلسفياً و إدارياً متكاملاً أمام المنظمات من خلال جعل الجودة هدفاً استراتيجياً إضافة الى التركيز على رضا العاملين في المنظمة من خلال تمكنهم ، وما يترتب عليها من ايجابيات تدعم تطبيق هذه الفلسفة وصولاً الى تحقيق الأداء المتميز .

(4) إن هدف إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا العميل و ولاءه من خلال تقديم مستوى الجودة الذي يرغب فيه كما يعني زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و ضمان بقائها و استمرارها في السوق .

(5) يبدو إن المؤسسات الصحية (ميدان الدراسة) لا تزال تفكر و تعمل بطرائق تقليدية لا تمكنها من بقاء قدراتها و مهاراتها التنافسية مما يجعلها غير قادرة على الولوج في ميدان منافسة المؤسسات (المنظمات) الأجنبية ذات الاختصاص نفسه .

(6) إن المؤسسات العلمية في العراق ، عامة ، تواجه العديد من التحديات الاستراتيجية في عصر العولمة ، لذا فهي بحاجة الى المزيد من الإصلاحات الجذرية ، خاصة تلك المتعلقة باتخاذ القرارات و تفويض السلطات ، و تمكين الموظفين للمشاركة في صنع القرار .

(7) إن الإدارة العليا في مستشفيات العينة المبحوثة لا تولي أهمية الى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و يعود السبب الأساس في ذلك الى إن الشخص في مواقع القيادة العليا لا يدركون مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و من ثم فهي بعيدة من تفكيرهم الاستراتيجي مما ينعكس سلبا في تحسين و تطوير الخدمات المقدمة للزبائن و كسب ولائهم .

(8) إن نمط القيادة ذات الاهتمام العالي بالعمل و العاملين في عينة الدراسة له تأثير فاعل في التحسين المستمر المقدمة للمرضى و المراجعين ، و بدرجة اقل التزاما بمبادئ إدارة الجودة الشاملة و بصورة اقل بكسب رضا الزبون (المريض) ، مما يعني إن القيادة الإدارية العليا ليست ذات رؤية شاملة جامعة للمحيط التنافسي الذي تعيش فيه في عصر يتسم بسرعة التغيرات .

(9) إن الأهمية النسبية لمتغير نمط القيادة و متغير التحسين المستمر في تقديم الخدمة للمرضى و متغير التزام و دعم الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في توقع رضا العميل (المريض) كانت (29% ، 62.4%) و (0.15% ، 2.4%) و (0.58% ، 5.3%) و هذه النتائج تدل على إن نمط القيادة ذات الاهتمام العالي بالعمل و العاملين و التزام و دعم الإدارة العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة هما المتغيرات ذي التأثير الأكبر في رضا العميل (المريض) لذا ينبغي إن تنصب الجهود على هذين المتغيرين في التفكير الاستراتيجي لمستقبل المؤسسات الصحية قيد الدراسة .

## ثانياً : التوصيات Recommendations :

ترى الدراسة ضرورة الأخذ بالآتي :

(1) إن تقوم الإدارات العليا في المؤسسات ميدان الدراسة بتأهيل موظفيها ليسهموا في صنع القرار مما يجعلهم يلتزمون بقوة و مهنية فضلاً عن التدريب الكافي و الفاعل الذي يؤهلهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة في بيئة تكثر فيها التغيرات المفاجئة .

(2) إن تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة أساس على قناعة الإدارة العليا و دعمها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة و هذا لا يتحقق إلا عبر إنشاء وحدات ذات اهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية العراقية ذات ارتباط بالإدارة العليا بغية تحقيق و تنفيذ الخطط و يراجع إدارة الجودة الشاملة بشكل امثل .

(3) إن المؤسسات العلمية (ميدان الدراسة) يمكنها إن تطور قدراتها التنافسية من خلال تطوير الفكر الاستراتيجي ، و تطوير مديري هذه المؤسسات عالمياً في البيئة الدولية المليئة بالأحداث و التغيرات و التحول بصورة أساس نحو حاجات العميل (المريض) مع تطوير روح الابتكار و الإبداع و التدريب المراكز الصحية .

(4) طالما إن المؤسسات ميدان الدراسة تعيش في عصر العولمة ، فإن الأمر يتطلب تدريب العاملين و تأهيلهم و تمكينهم من خلال الندوات التي تعني العصف الفكري بغية توليد الأفكار الجديدة .

(5) ضرورة خلق بيئة ثقافية تنظيمية في المؤسسات ميدان البحث تتجسد فيها مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، تكون بمثابة قيم و أعراف و معتقدات سائدة في أداء العمل .

(6) ينبغي على ، إدارة المؤسسات الصحية ميدان الدراسة ، إن تتوجه نحو العميل (المريض) لأنه هدف إدارة الجودة الشاملة و محورها من خلال الاستماع الى الشكاوى بغية تلبية المتطلبات و إنشاء قسم متخصص يعني بدراسة الاستشراف المستقبلي لمتطلبات العملاء من اجل تحقيقها بصورة مثلى .

(7) ضرورة التأكيد على التطوير و التحسين المستمر للخطط المتعلقة بالخدمات العلاجية و الطبية في ميدان الاختصاص و احتياجات أسواق العمل .

(8) ضرورة توفير قاعدة بيانات (Data Base) تشمل (خطة الاختصاص) و قائمة بالاختصاصيين و نماذج العمليات داخل المستشفيات - موضوع الدراسة - و خارجها .

(9) ضرورة إن تقوم إدارة المنظمات باتخاذ كافة التدابير الضرورية و القيام بالممارسات العملية اللازمة لنشر و تعميم و ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية من خلال إعداد البرامج التدريبية أياً كان شكلها و هدفها.

(10) الانفتاح على التجارب العالمية في مجال الجودة في الدول المتقدمة عموماً و العربية خصوصاً للاستفادة من تطبيقاتها و من أبرزها جوائز الجودة العالمية.



## المراجع

### أولا : المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

- (1) القرآن الكريم
- (2) ابو ريا ، امين محمد ، القيادة الادارية والمهارات السلوكية للمشرفين ،مكتب فاروق ، الرياض،1988.
- (3) اتكنسون ، فيليب ،ادارة الجودة الشاملة ، الجزء الاول : التغيير الثقافي الاساس الصحيح لادارة الجودة الشاملة ، ترجمة مركز الخبرات المهنية للادارة ،1955.
- (4) بدر ، حامد احمد، ادارة المنظمات اتجاه شرطي ، الطبعة الاولى ، دار القلم ، الكويت، 1982 .
- (5) بوبون ، ايف ، واخرون ، ادوات نجاح القائد الاداري ، ترجمة محمد مرعي ، دار الرضا للنشر ،سوريا ،دمشق، 2001
- (6) جودة ،احمد محفوظ ، ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات ،دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2009.
- (7) الخطيب،سمير كامل، ادارة الجودة الشاملة والايزو ،مدخل معاصر،مكتبة مصر ودار المرتضى،العراق،2008.
- (8) خليل، نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، مركز الاسكندرية للطباعة ، مصر، 1998.
- (9) الدرادكة، مأمون وشلبي طارق ،الجودة في المنظمات الحديثة ، الطبعة الاولى دار الصفا للنشر، عمان 2002
- (10) السلمي ، علي ، ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية , دار غريب للطباعة , القاهرة ،2001.
- (11) شربجي، عبد الرزاق محمد ، الانحدار الخطي المتعدد ،جامعة الموصل العراق،1987.

- (12) عبد السلام محسن، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة ، مكتبة الإشعاع ، مصر، 1997 .
- (14) عقيلي ،عمر وصفي ، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ، عمان ، 2001 .
- (15) قدار ، طاهر رجب، المدخل إلى ادارة الجودة الشاملة والايزو، ISO9000 ، دمشق، 1998 .
- (16) هاشم ، زكي محمود ، الإدارة العلمية ، الطبعة الأولى ، القاهرة، عين شمس، 1976 .
- (17) الهلالي ، الهلالي الشر بيني، دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمي ، مركز تطوير الأداء الجامعي، 2008.

## ب – الدوريات

- 1- التميمي ، أياد فاضل ، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين ، مجلة البصائر ، جامعة البترا ، المجلة 9، العدد: 2، 2005 .
2. ألحوري ، فالح عبد القادر، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية ، دراسة ميدانية على قسم من المستشفيات الخاصة ، مجلة البصائر، المجلة 12 العدد :1 ربيع الأول / آذار، 2008 .
- 3-الشيخ ، فؤاد نجيب ، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة ، المجلة (44) العدد :3، 2004.
- 4.الطراونة ، محمد احمد ، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية ، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن ،دراسة العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، مجلة 29 العدد :1 ، 2002 .
- 5.عبد الله ، قلش، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري ، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة ، العدد: 35 ، 2007 .
- 6-القحطاني ، عبد الوهاب سعيد ،تطوير الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية للعوامل المؤثرة في المشاركة في صنع القرار في الشركات السعودية ، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، العدد : 87 ، 2002.
- 7-القحطاني ، عبد الوهاب سعيد ، القدرات التنافسية للشركات الخليجية لمواجهة التحديات العالمية ، تحليل وتطوير نقاط الضعف التنافسية ، مؤتمر لغاية العاشر لدول مجلس التعاون الخليجي، الكويت ،3-4 ديسمبر، 2005.
- 8- يوسف، بو مدين، ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز، مجلة الباحث، العدد:5، 2006.

## ج- الاطاريح والرسائل الجامعية :

1. استيتيه ، ديمه اكرم ، ادارة الجودة الشاملة وتكلفة الجودة : دراسة تحليلية لقطاع صناعة الادوية في الاردن ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية .
2. حسن ، عائدة عبد الحسن ، الانماط القيادية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير،مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد،الجامعة المستنصرية، 1996.
3. الصوفي عباس صالح ،اتجاهات القيادات الادارية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، 1999 .
4. المنصور , ياسر منصور , ادارة الجودة الشاملة في القطاع العلمي في الاردن دراسة ميدانية مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية الاقتصاد ، جامعة بغداد،1997 .
5. حرز، أثير هاني، اثر انماط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية، رسالة ماجستير مقدمة إلى معهد الدراسات السياسية والدولية، 2009.

## د. المواقع الالكترونية

1. عبد الكريم ، هاني محمد ، تنمية الموارد البشرية ،ملتقى البحث العلمي ، مكتبة الملحقات الالكترونية ،2007 متوفر في الموقع : [afouj@hotmail.com](mailto:afouj@hotmail.com).
2. الإدارة الهندسية الصناعية، الميزة التنافسية والإستراتيجيات الأساسية متوفر في الموقع : <http://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625>.
3. <http://umranyat.blogspot.com/2007/09/blog-post-25.html>.
4. صادق محمد عمرو، الخبرة من خلال إدارة الموارد البشرية ،2007 متوفر على الموقع : [www.kantakj.com/figh/files/mange\\_154028.ppt](http://www.kantakj.com/figh/files/mange_154028.ppt).
5. أبو زينة ، تيسير ، نظرية الرجل العظيم ، منتديات المعهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية 2008 . متوفر في الموقع : [www.airssforum.com](http://www.airssforum.com).
6. ألهاشم ، ليلي ، نظريات في القيادة الإدارية ، متوفر في الموقع [www.faculty.ksu.edu.sa](http://www.faculty.ksu.edu.sa).
7. السويدان ، طارق، القيادة فطره ام مكتسبة ، مجلة شيو منت 2007 متوفر في الموقع [www.forum-sh3wah.maktoob.com](http://www.forum-sh3wah.maktoob.com).
8. العتيبي، صفات، الميزة التنافسية، احد المدونات في البيئة التدوينية في جامعة الملك سعود متوفرة الموقع .  
/http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2009/07/03/10.
9. تنمية الموارد البشرية على إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية / متوفر على الموقع : <http://www.hrdiscussion.com/hr2579.htm>.
10. الطائي،يوسف حجيم سلطان والعبادي، هاشم فوزي ديان، الدور الاستراتيجي لاداء الجودة الشاملة في ادارة علاقات الزبون-دراسة تطبيقية في معمل ببسي الكوفة متوفرة على الموقع <http://www.ulum.n1/d73.html>

## المراجع باللغة الانكليزية

### A. Books

- (1) Beach, Dale, Personnel, The Management of People at Work. New York Macmillan Publishing Company, 1985.
- (2) Bennis, W. and a, B., Leaders: The Strategies for Taking Charge, Harper and Row, New York, 1985.
- (3) Berwick, D.M. and Others, Cuing Health Care, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1990.
- (4) Bolock, H. M. Causal Inferences in Non Experimental Research, University of North Carolina Press, USA, 1961.
- (5) Coye, Ray W. and Belohlav, J. An Explanatory Analysis of Employee Participation, Group and Organization Management, March, 1995.
- (6) Daft, R. L., Leadership Theory and Practice, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publisher, 1999.
- (7) Dale, Ernest, Management: Theory and Practice, Dimock Mc-Graw-Hill, London, 1978.
- (8) Deming, W.E., Quality Productivity and Competitive Position, Cambridge, Massachusetts, I -T, 1982.
- (9) Dubrin, A., Foundations of Organizational Behavior, USA, 1984.
- (10) Farnum, N. R., Modern Statistical Quality Control and Improvement, California, Duxbury Press 1994.

- (11) Follett, M. Parker, Quoted in "a Gurn Ahead of Her time Nation's Business, May, 1997.
- (12) Flippo, E., Principles of Personnel Management, USA Mc- Graw-Hill, 1972.
- (13) Garving, D. A., Managing Quality: The Strategic and Competitive, Edge, New York, Free Press, 1988.
- (14) Glassop, L., The Road to Quality, Sydney, Prentice, 1988.
- (15) (Grosby Hall, Australia. Pty Ltd, 1995.
- (16) Hellriegel, Don, Jackson, Susan, E., and Slcum, John W., Management: A competency-Based Approeoh, 9<sup>th</sup> Ed.,Cincinnati,Ohio:South-Westrn, 2002.
- (17) Higgins, M. J., The management Chllenge: An Introduction to Management, Macmillan College Publishing, 1992.
- (18) Juran, J.M., and Gryna, F. M., Quality Planning and Analysis: From Product to Development Through use, Second Edition, McGraw-Hill Inc, New York., 1993.
- (19) Kelley, R.E., In Praise of Followers, Harvard Business Review, Nov- Dec., 1988.
- (20) Land, Keneth, C. Principles of Path Analysis in Sociological Methodology, Borgatta, San Francis Co., 1969.
- (21) Mc Farland, Management Principals and Practices, Mooney J.D. and Reiley A., C., 19990.
- (22) Oakland, J.S., Total Quality Management, Oxford: Heinemann Professional Publishing, Ltd, 1989.

- (23) Sehlesinger, L.A. and others, Managing Behavior in Organizations, Mc Graw-Hill, London, 1983.
- (24) Gibson, Jans et al, Organizations: Behavior, structure, and Process, 11<sup>th</sup> Edition, Boston: McGraw –Hill, Higher Education, 2001.
- (25) Rost, J., Leadership For the Twenty –First Century, Westport, CN: Prager, 1993.
- (26) Smith, Peter. B. and Mark, F. P., Leadership, Organizations and Culture: An Event Management Model, Sage Publications, London, 1988.
- (27) Stebbing, L., Quality Assurance, The Route to Efficiency and Competitiveness, Third Edition, West Sussex, England, Eills Hawood Limited, 1993.
- (28) Tannenbaum, Leadership and Organization, First Edition, McGraw-Hill, New York, 1961.
- (29) Tagunchi, G.and Wuy., Intrtoductionto Off-line Quality Management, 5<sup>th</sup> edition, Glenview, 1993.



## **B. Periodicals**

- (1) Coyle, Shapiro and Morrow P., The Role of Individual Differences in Employees Adoption of TQM Orientation, Journal of Vocational Behavior, 2003.
- (2) Elbo, Reylito. A. H. Weekender, Labor and Management, Business Wolrd, August 1, 2003.
- (3) Gerst, Robert M., Asswessing Orgnizational Performance, Quality Progress, February, 28(2), 1995.
- (4) Goodwin, Dave and Johnson, Sue, Teamwork Training: An Intorduction Use of Flight Simulators, Industrial and Commercial Training, 200o.
- (5) Kano, N. Takahshi & Jsui, Attractive Quality and Must Be Quality, Quality Vol. 14, No. 1985.
- (6) Li,ling X., An Analysis of sources of Compositeness and performance of China Manufacturers . International Journal of Operations & productions, Vol., 20.No. 3, 2000.
- (7) Manning, Tracey M., Leadership Across Cultures: Attachment Style influences, Journal of Leadership & Organizational Studies, Winter, Vol. No.3, 20003.
- (7) Meind, J., and Others, The Romace of Leadership, Administrative Science Quarterly, 30, 1085.
- (9) Mosadegh, Rad, Ali M., A survey of TQM in Iran: Barriers to Successful Implementation in Health Care Qrganizations, Emeral Group Publishing. Ltd, Vol.18 Issue3, 2005.
- (10) Webber, Allan J., Making Performance Appraisal Consistent with Quality Environment, Quality Progress, June 28 (60, 1995.

## **C – Internet**

- (1) Horng, Ching and Hurng F., TQM Adoption by Hospitals in Taiwan, Francis Group Vol.13, No. 4, July, 2002 – Available on: [www.google.com](http://www.google.com). Retrieved on 7/10/2006
- (2) Miller, Philip and Yasin, M., An Empirical Investigation of Duality Improvement Initiatives in For Profit and Non-Profit Hospitals in Tennessee, USA, Available on: [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
- (3) Mosadegh, R.A.M., a Survey of Total Quality Management in Iran: Barriers to Successful Implementations, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 18, Issue, 3. Available on :[www.emeraldinsight.com/095](http://www.emeraldinsight.com/095).
- (4) Weech, R., and Brannon, D., Resource Dependence and Institutional Elements in Nursing Home TQM Adoption, 2002, Available on: [www.pubmedcentral.nih.gov/picrender](http://www.pubmedcentral.nih.gov/picrender)

الملاحق

(استمارة الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع / استمارة استبانة

أخي الكريم ..... أختي الكريمة .

الأستبانة التي بين يديكم تعد جزءاً من متطلبات تكملة رسالة الدكتوراه الموسومة  
( تأثير نمط القيادة في تحقيق الجودة الشاملة والميزة التنافسية في مستشفى ابن  
النفيس ومستشفى الراهبات )  
لذا نرجو إبداء تعاونكم في هذا المجال مراعاة الدقة في إملاء الاستمارة علماً أن  
البيانات في استمارة الاستبيان ذات طابع سري ولا داعي لذكر الاسم والتوقيع مع  
التقدير

ملاحظة: الإجابة بعلامة ( ✓ ) داخل المربع الذي ترغب الإجابة عليه .

أسم الباحث

المهندس

خليل إسماعيل عبد الحسين

جامعة سانت كليمنتس

اسم المشرف

الدكتور

عبد الكريم عبد الله

## معلومات شخصية

أنثى

الجنس : ذكر

القسم:

سنوات الخدمة:

الموقع الوظيفي:

يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المربع الذي يتماشى ونمط القيادة في المنظمة التي تعمل فيها . ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق رضا العميل .

الأنماط القيادية

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لاأوافق لأوافق بشدة

1. القيادة ذات اهتمام قليل بالعمل والعاملين.

2. القيادة ذات اهتمام عالي بالعمل والعاملين.

3. القيادة ذات اهتمام متوسط بالعمل والعاملين.

5. القيادة ذات اهتمام قليل بالعمل واهتمام العاملين كثير.

5. القيادة ذات اهتمام بالعمل عالياً وبالعاملين قليلاً.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

● التحسين المستمر

أوافق بشدة أوافق غير متأكد لاأوافق لأوافق بشدة

1. تعمل الإدارة العليا على تطوير أساليب العمل.

2. تركّز الإدارة على العمل الإبداعي وتدعميه.

3. تقوم الإدارة العليا بفتح دورات تطويرية لمنتسبيها

4. تخصص الإدارة مبالغ كافية لتطوير خدماتها المقدمة.

5. تعمل المنظمة على اعتماد منهج ثابت في تطوير خدماتها

### ● مشاركة العاملين

1. تركّز الإدارة على روح الفريق الواحد.

2. تعمل الإدارة على إيجاد اتصال فاعل في المنظمة.

3. تخلق الإدارة جواً ديمقراطياً.

4. يشعر العاملون بولائهم للمنظمة.

5. تهتم الإدارة بمشكلات العاملين ووجهات نظرهم.

## متطلبات تحقيق رضا العميل

1. تقوم المنظمة بتحديد حاجات العميل ورغباته من وجهة نظره من خلال بحوث تجري في ميدان العمل .

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

2. تقوم الإدارة بالتركيز على رضا العميل في المدى البعيد من خلال تزويده بالمعلومات الكاملة والدقيقة عن المنتج من كافة النواحي .

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

3. تقوم الإدارة بدراسة شكاوي العملاء والاهتمام بها واتخاذ القرارات بشأنها .

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

4. تدخل المنظمة في حالة تنافسية مع منظمات أخرى تقدم ذات الخدمات

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

5. تقوم المنظمة بأجراء مقارنات لمستوى رضا العملاء لديها مع منظمة رائدة في عمل المنظمة.

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

## **Abstract**

The main purpose of this study is to investigate the effect of leadership patterns upon quality management and competitiveness advantage of two hospitals. The first one (Ibin Al-Nafees) which represents public hospital, while the second (Al- Rahibat) which represents Private hospital. Total quality management contents the requirements of patients (customers) satisfaction which contains improvement, work procedures, support innovations work, open training courses to employees, improvement its service, adopting steady method to improve its service.

Top management care and support , Employees involvement and empowerment though focuses on the spite of one team work , creates effective contact in the organization , creates democratic claimant , the felling of the workers towards the organization and the top management care about the problems of the workers , and their point of view.

Further, the study aims at measuring the direct and indirect effect of the independent variables on TQM by using Path analysis and evaluate the importance of the explanatory variables in predict (forecast) the dependent variable.

In order to reach the goals of the study; a questionnaire was developed and distributed in two hospitals under consideration.



The study population, representing research, was (100) individuals, representing the deferent case founded in the society of the research. The main findings of the study indicate that the employees at both public and private hospitals show low level of awareness toward the importance implementation of total quality management. In addition , the result should that the tow organizations do not support the principals of continuous improvement , and a high correlation coefficient between principals of TQM (customers, process, continuous improvement and customers relationship ( satisfaction, loyalty , value of costumer) which show that the organization give less care to the principals of TQM that contribute in satisfying competitiveness superiority against other hospitals.

The study recommended the necessity to apply the principals of TQM, in the two hospitals if they may to satisfy competitiveness superiority against other hospitals in local and international societies.

The organizations (hospitals) should apply the principals of TQM according to a priority and reaffirmed upon special combinations including three principals (costumer, process, continuous improvement) and adopted them with the situations in the hospitals studied. Besides they should encourage employee participation through team work and should reflect in their traditions, values, and culture.



# The Effect of Leadership Pattern in Satisfying Total Quality and Competiviness Advantage

Al- Rarahibat & Ibn Al-Nafees Hospitals

(As a case Study)

Thesis Submitted to

The St. Clement University

Which is apart of the requirement of Doctorate Degree in  
Industrial Management

By

Khalil Esmail Abdul Hussain Al- Khafaji

Supervised by

Assistant Professional Dr. Abdul Kareem Abdullah

May 2010