

متطلبات القيادة الإدارية لدى مدير إدارة الجودة الشاملة

الأستاذة: حميدة دريادي
جامعة امحمد بوقرة (بومرداس)

ملخص:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى قيادة إدارية ذات خصائص معينة وأساليب عمل خاصة تنسجم مع هذه المنهجية و الثقافة، فالمسؤولية الملقاة على عاتق القيادة الإدارية مسؤولية جسيمة، فهي المحرك الأساسي والمحور الهام الذي تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة، لهذا فقد هدفت هذه الورقة البحثية إلى تحديد الخصائص القيادية التي ينبغي أن يتصف بها مدير إدارة الجودة الشاملة، و المتمثلة في الرغبة و القدرة على التغيير و الإبتكار، و إختيار و مشاركة الطاقات البشرية، التحدي و المخاطرة، بالإضافة إلى الإعتراف الرسمي و القاعدي له، فبدون هذه الشروط لا يستطيع توجيه الإمكانيات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و بالإضافة إلى هذه الخصائص التي يتوجب توفرها لدى قائد الجودة الشاملة هناك مجموعة من الأساليب التي عليه أن يتبعها، والتي تعتبر أساس تطبيق هذه الفلسفة، و تتمثل هذه الأساليب في إدارة التغيير، العمل على التحسين المستمر للأداء من خلال الفعالية في تحسين عمل الفريق والتدريب والتحفيز والإتصال.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، القائد الإداري، المدير، إدارة الجودة الشاملة

Abstract:

The application of total quality management needs to administrative leadership with certain characteristics and methods of work consistent with the methodology and culture The responsibility of the administrative leadership is considered a grave responsibility, it is the main engine and the important axis on which the various activities in the institution, therefore, this paper aimed to identify leadership qualities that should characterize the director of quality management, and of the desire and the capacity to change and innovation, and the selection and participation of human potential, challenge and risk, as well as to official recognition and the grassroots, without these conditions cannot

directed toward the potential application of total quality management, and in addition to these properties are available to the commander of the quality, there are a variety of methods to be followed, And that is the basis of the application of this philosophy, and these are the methods in change management, work on the continuous improvement of performance through effective in improving the work of the group, training, motivation and communication.

Keywords: Administrative Leadership, Administrative Leader, Director, Quality Management

مقدمة:

إن أبرز التغيرات التي تواجهها منظمات اليوم الخاصة والعامة على حد سواء، والتي طرحتها التحولات الاقتصادية المختلفة هو الاهتمام بالجودة، بحيث أصبحت مقياسا للتقدم والتميز والازدهار، سلاحا للمفاضلة وعاملا للحسم، إضافة إلى التحول في سلوك المستفيد وتطلعه إلى خدمات أرفع في المستوى وأكثر كفاءة وفعالية، ساعده في ذلك تحول المناخ الاقتصادي العالمي نحو العولمة و آليات السوق وتحرير التجارة وإلغاء القيود الجمركية و فتح الحدود، كل هذا جعل الجودة هدف تسعى له كل المنظمات.

ومن ثم سعت كثير من المنظمات إلى تبني الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة، التي تهتم بجودة الإنتاج والخدمة و الأداء، والتي كان من أهمها ذلك المدخل الذي اصطلح على تسميته: "إدارة الجودة الشاملة"، حيث فرض نفسه بقوة ولاقى قبولا واسعا في معظم دول العالم مؤخرا.

إن أهم المقومات الأساسية الواجب توفرها لدعم ونجاح مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو الالتزام والقيادة الكفؤة للمديرين، معتمدين في ذلك على التعاريف التي حددها رواد إدارة الجودة الشاملة، فالمبادئ التي تتبناها برامج إدارة الجودة الشاملة تتطلب المساندة والتأييد من قبل الإدارة العليا، والاقتران الكامل بأهميتها، والقدرة على تحويل هذه المبادئ إلى قيم في وجدان وسلوك الموظفين، فبدون قيادة إدارية ملتزمة فإن مصير إدارة الجودة الشاملة الفشل، فهي بحاجة إلى قيادة ذكية للمحافظة على سير التنظيم وفقا لفلسفة الجودة وإزالة العوائق التي من شأنها منع الأفراد من المساهمة في جهود تطويرها.

ولهذا انطلقت دراستنا من الإشكالية الآتية:

ما هي الخصائص القيادية المطلوبة لدى مدير إدارة الجودة الشاملة؟

وللإجابة على الإشكالية فقد تم تقسيم الدراسة إلى:

- 1- مفهوم القيادة الإدارية.
- 2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 3- خصائص قائد إدارة الجودة الشاملة
- 4- أساليب القيادة الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 1- مفهوم القيادة الإدارية:

تجمع عبارة القيادة الإدارية بين مفهومين هما: القيادة والإدارة، ومن خلال ما ورد من تمييز بين هذين المفهومين، يمكن إيراد الملامح لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة، و المدير الذي يمارس وظيفة الإدارة، ثم محاولة الوصول إلى ملامح الشخص الذي يجمع بين العمليتين (القيادة و الإدارة) و الذي يسمى القائد الإداري، وذلك بقصد الوصول إلى تعريف شامل للقيادة الإدارية.

- القائد **leader** : "هو شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي (سلطة غير رسمية) على عدد من الأفراد يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد".
- المدير **manager**: " هو الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة و توجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، و من ثمة يتوفر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد، تعطيه الحق في إصدار الأوامر و التوجيهات اللازمة لهم لتوفيرها.
- القائد الإداري: هو شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ مهام محددة، وله قدر من السلطة الرسمية بحكم منصبه الرسمي، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في قيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية"¹.

من خلال ما تقدم يمكن حصر القيادة الإدارية في التعريف التالي:

"القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يمارسها المدير أو الرئيس الإداري أو المشرف الإداري لتوجيه أفراد الجماعة نحو تنفيذ مهام محددة، باستخدامه

¹ الصالح جيلج، "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين".مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التسيير، 2006، ص24.

أساليب التأثير الشخصي بصفة أساسية واعتماده على قوة منصبه الرسمي بصفة ثانوية".

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة عام 1985م، من طرف مؤسسة الطيران في البحرية الأمريكية¹، يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وعلى الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومع ذلك لا يوجد تعريف متفق عليه وذو قبول عام لها حتى الآن، وتتناول كل من تلك التعاريف إبراز سمة أو خاصية معينة لها، فلعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنها الأفكار وفقاً لزاوية النظر إليه من قبل هذا الكاتب أو ذاك.

ومن بين التعاريف التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

- تعرفها إدارة الدفاع للولايات المتحدة الأمريكية: "بأنها تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية، والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة، وهي تطبيق الأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات الموردة للمؤسسة، وكل العمليات داخل المؤسسة ودرجة الوفاء"². - ويعرفها معهد الجودة الفدرالي على أنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"³.
- كذلك يعرفها أحد الباحثين جوزيف جابلونسكي Jablonski في مجال الجودة بقوله: "إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"⁴، وهو يرى أن التعريف الذي ذكره يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة وهي:
 - أنها إدارة تشاركية.

¹ زين الدين عبد الفتاح، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد. القاهرة: اترك للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 25.

² زين الدين عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 25.

³ مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 17.

⁴ فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- التحسين المستمر في العمليات.

- استخدام فرق العمل.

ورغم اختلاف هذه التعاريف، إلا أنه يمكن أن نوجزها في التعريف التالي:
" إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنظمة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين".

3- خصائص قائد إدارة الجودة الشاملة:

من المؤكد أن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على الالتزام الكامل من الإدارة، وتوفير النوع المناسب من القيادة ويجب أن تخضع عملية اختيار قادة إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص لمقاييس دقيقة بالنسبة لنوعيات القيادة، ولهذا فقائد الجودة الشاملة يجب أن تتوفر لديه بعض الصفات، التي تعتبر مهمة وأساسية من أجل الوصول إلى الهدف، ويمكن تلخيص هذه الشروط فيما يلي:

أولاً- القدرة على القيادة لتحقيق الجودة الشاملة: وتشمل عددا من الصفات:

أ- القدرة على التحليل: ومصدر هذه القوة هو القدرة على جمع أكثر وأجود ما يمكن من المعلومات، والقدرة على تحليلها والربط بينها واستعمالها لاتخاذ القرارات¹، وكما ارتفعت جودة وكمية وحسن استعمال هذه المعلومات الكمية والنوعية، الداخلية والخارجية كلما قلت نسبة الخطأ، التي لا يمكن إلغاؤها تماما، وقلت بذلك نسبة عدم التأكد، وقلت بالتالي نسبة المخاطرة.

ب- القدرة على الابتكار والتغيير: يتطلب الانتقال من مستوى جودة إلى مستوى أعلى منه إبداعا، لأن هذا الإبداع يعد من أبرز أسباب عطاء وتمايز مجمل الحضارات قديمها وحديثها، وبقدر حجم درجته والاهتمام به من قبل الأمة بقدر ما يتحدد مستواها وتطورها وقدرتها على المنافسة والتفوق²، كما أن الإبداع يعتبر خطوة هامة نحو التغيير، فالقائد المبدع يستطيع فرض التغيير وإقناع الآخرين به وهذا ما تحتاجه إدارة الجودة الشاملة.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الشرطة العامة. القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 61.

² محمد بن يحيى مفرح، " دور القائد في إدارة الجودة الشاملة"، 26 أوت 2006 . الموقع الالكتروني:

ج- بعد النظر: من المهام الأساسية لكل قائد هو النظر للمستقبل، والتنبؤ و التخطيط على المدى القصير والطويل لتنمية نظامه مستبقا الأحداث، مدبرا لإجراءات وسياسات واستراتيجيات جديدة لتفادي العثرات والصعوبات. يقول (بيتر بلوك Beater Block) عن الرؤية أنها: "تعبيرها العميق عما نريده، إنها المستقبل الذي نفضله، الحالة التي نتمناها، الحالة المثالية، تعبير عن التفاؤل، إنها تعبر عن الجانب الروحي والمثالي للطبيعة البشرية، إنها حلم يكون في ساعات يقظتنا، يعبر عن كيف نريد من حياتنا أن تكون"¹.

د- حسن اختيار مشاركة الطاقات البشرية: لا يمكن للقائد أن يقوم بمهامه منفردا، فهو بحاجة إلى مجموعة تساعد ويتعاون معها، وهو ما يؤكد على التركيز على فرق العمل داخل المؤسسات، حيث تعتبر الفرق حجارة البناء الأساسية في المؤسسات، وعندما تعمل الفرق بشكل صحيح يعمل الأفراد والمؤسسة بشكل صحيح أيضا، ولا يكفي حسن الاختيار فلا بد مع ذلك من تحفيزهم ماديا ومعنويا، وأن يعترف لهم بقدرتهم وأن يحسن استعمالهم، بمشاركةهم المشاركة الحقيقية حسب مستواهم وإمكانيتهم في عملية اتخاذ القرار، و إلا فحسن الاختيار وحده يؤدي إلى الإحباط، والإحباط يؤدي إلى السلوك السلبي، وعلى القائد أن يغرس فيهم حب الانتماء والالتزام والاستعداد للإنجاز، ويكون ذلك بوضعهم في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، حتى يمكن الوصول إلى أداء ناجح وفعال أي ذي كفاءة وجدوى، وهنا يؤدي حتما إلى الاقتراب من أقصى مفعول التوافق الذي تتمناه كل مجموعة، ولهذا على القائد أن يعادل قدراته القيادية بمزيد من الإدارة العقلانية.

هـ- القدرة على التحدي والمخاطرة: بقدر تبني القائد للتحدي والمخاطرة في انتهاج مستويات أعلى من الجودة والتغيير للوصول إلى الأفضل، بقدر ما تتحقق الجودة فعليا.

و- الإشعاع: إذا تحلى القائد بكل الصفات الأنف ذكرها، أصبح قادرا على التأثير على غيره، ويكون مثلا يقتدى به في تحقيق مفاهيم ومتطلبات الجودة الشاملة، من خلال التأثير الإيجابي في الآخرين.

ثانيا- الرغبة: لعله من الصعب وحتى من التناقض وضع شرط الرغبة في تحمل المسؤولية (القيادة) لشخص توفرت فيه كل الخصائص و الصفات الأنفة الذكر،

¹ المرجع نفسه.

ولكنه مع الأسف يوجد أناس رغم قدراتهم المؤكدة يتجنبون المسؤولية خوفاً منها أو من عواقبها، هذا الخوف يمكن أن يكون مأتاه إما بشريا أو ماديا، داخليا أو خارجيا، فيمكن أن يكون المعنى بالأمر قدراته البدنية لا تسمح له بذلك وهو يخشى العواقب المرضية من تحمل المسؤولية، أو يمكن أن تكون الضغوط الداخلية مثل الضغوط الأسرية أقوى من شخصيته المهنية، وتحول دون تمكنه من حمل راية القيادة، وعدم الرغبة تكون كذلك نتيجة لإحباط أصاب الشخص، نتيجة رفض الرؤساء أو المرؤسين للاعتراف بقدراته وتمكينه الفرصة من ممارسة حقه القيادي، أو عدم توفر الدافع أو الحافز القوي الذي يرغبه في تولي زمام القيادة¹.

ثالثا- الاعتراف الرسمي: قد يخاف الرئيس من "المرؤوس القائد"، فيعطيه المسؤولية رسميا بدون منحه السلطة الكافية للقيام بمهام تحقيق الجودة الشاملة، وبالتالي يصبح القائد مكتوف الأيدي يرجع في كل صغيرة وكبيرة إلى مصدر السلطة، فيبتلى بالإحباط أو يمنحه السلطة الكافية، ويحرمه من الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاز ما هو منوط به من تكاليفات، فقائد الجودة الشاملة لا بد أن يمتلك كل المقومات والصلاحيات والإمكانيات المادية وغير المادية لتحقيقها في جميع جوانب المؤسسة.

رابعا- الاعتراف القاعدي: القائد لا يمكن أن يمارس مهامه إلا إذا كانت المجموعة التي يترأسها واعية وشاعرة بإمكانياته وقدراته في تحقيق الجودة الشاملة، ومعرفة له وقابلة للمسؤولية التي يستعملها والسلطة الأدبية التي يكتسبها من خلال صفاته وخصائصه أولا، والسلطة الرسمية التي سيفوضها له أصحابها ثانيا.

4-أساليب القيادة الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أولا: إدارة التغيير:

تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى قيادة إدارية قادرة على التغيير، وقادرة على إقناع الآخرين به، حيث مهما كانت طبيعة عمل المؤسسة يجب أن يكون للقادة الإداريين دور أساسي فيما يحصل من تغييرات سواء كانت صغيرة أو كبيرة، طويلة المدى أو قصيرة، كما يجب أن ينتبه القادة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين، ورفع روحهم المعنوية خلال فترات التغيير وذلك من أجل النجاح والاستمرار، وخاصة عندما تجري الأمور على غير ما يرام، كما أن معرفة القائد لمن يعملون معه

¹ محمد بن يحيى مفرح، مرجع سبق ذكره.

من حيث مؤهلاتهم وقدراتهم مثلاً، يعتبر من الأمور المهمة والحيوية جداً لنجاح عملية التغيير.

وقد أطلق على قيادة التغيير بالقيادة التحويلية، ومضمونها أن القائد يسعى إلى إحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، حيث يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي وبدون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الأداء¹. تعتمد إدارة الجودة الشاملة على التغيير في الثقافة التنظيمية والعمليات والإجراءات واتجاهات العاملين، وهذا فهي تحتاج لقيادة تحويلية تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتنقل قناعاتها بالجودة لباقي العاملين، وتنتشر ثقافة الجودة وتساند الجهود الداعمة لها وتذلل الصعوبات المعيقة لعملية التحسين المستمر، بالإضافة إلى التشجيع على الإنجاز والإبداع.

إن مسؤولية القائد في إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جسيمة اتجه المرؤوسين، وتكمن مهارة القائد في تحقيق أهداف العمل، ورفع الإنتاجية وفي الوقت نفسه تحقيق أهداف العاملين، وضمان جودة الأداء وفعالية تنظيمية وإدارية دائمة، من خلال أسلوب الترغيب في العمل ومراعاة نفسية العاملين وظروفهم والعلاقة الطيبة بين القائد والمرؤوسين، مما يجعل العاملين ينقادون وراء قائدهم بدافع الرغبة وعلاقة الاحترام والمودة.

من خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة في عملية إدارة التغيير ويتمثل في:

أ- صياغة الرؤية:

تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة، وقادة التغيير لهم رؤية وهي أساس عملهم ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة،

¹ سميرة صالح، "أسلوب القيادة الإدارية و أثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة باتنة 2008، ص 40.

واقترح Kotter أن نقطة البداية للتغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وإبراز أهميته.

- ويقول كوتر أنه من الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة للتغيير، وفي سبيل إيجاد الحاجة للتغيير فإن على القائد أن يقترح بعدم ملاءمة الوضع الحالي لمواجهة التحديات القادمة، حيث يقوم القائد بطرح أفكار ونماذج تساعد على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وعند طرح القائد للرؤية لا بد أن يضع في الاعتبار أن تكون ذات مغزى وأخلاقية وذات طابع إلهامي، والرؤية الفعالة حسب رأي كوتر يمكن تخيلها، ويرغب في تحقيقها، ويمكن رؤيتها ومرنة يمكن إصالتها، وتظهر أهمية الرؤية من خلال¹:

- توضيح الاتجاه للتغيير.

- تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى ولو أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.

- تساعد على ربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

ب- الإستراتيجية: أوضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه.

الإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية و الرسالة، والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق الذي تحتاجها الرؤية، وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المؤسسة، ولكي يكون التغيير ناجحاً يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضع الإستراتيجية للمؤسسة، ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية:

- العقلانية: لوصف لماذا نحتاج للرؤية، أو لماذا نحتاج للتغيير.

¹ سعد بن مزوقي العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث- لإدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، 19/18 صفر 1426 هـ، الموقع الإلكتروني: www.manhal.net/articles.php?action=listarticles&id=416

- أصحاب المصالح: مناقشة أصحاب المصالح في المؤسسة، وماذا سيقدم لهم التغيير.

- العمليات والبناء التنظيمي: كيف سيكون البناء التنظيمي للمؤسسة، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية. أهداف الأداء: تحديد القيم والمعتقدات التي تدفع بالمؤسسة نحو التغيير.

- أسلوب التشغيل: المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل، وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد، وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل.

ج- الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، حيث تحتاج المؤسسة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال، لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

إن أهم المهام الأساسية للقادة هي صياغة رؤية جديدة لقيادة المؤسسة للمستقبل المأمول، وبالتالي فهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية، لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المؤسسة، حيث لا بد للقائد أن يرى نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله، وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتونها الرؤية، ولا يمكن تجاهل دور القيادة في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير أساس لتقبلهم للتغييرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادة على تبني إستراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها.

إن الفشل في تبني إستراتيجية للاتصال يقلل الفرصة من تسهيل تفسير الأفراد للتغيير، ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير، ولكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من توفير عناصر أساسية تتمثل في:

• البساطة: أي البعد عن المصطلحات الفنية المعقدة.

• تنوع الطرح والنقاش.

• التكرار.

• القدوة الحسنة وإظهار المصداقية.

• التغذية العكسية.

د - التحفيز والإلهام:

- يعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل، وفي أي عملية تغيير يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية، والمصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المؤسسة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع إيجابية، وينشأ التحفيز من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير، ويستلزم تحقيق الانتصار الاعتراف بشكل واضح ومكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكنا، وكما ذكر أنفا فأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام التابعين.

هـ- تمكين العاملين:

أحد سمات القيادة الناجحة هي التمكين، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين، أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة، الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. فالقيادة التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيأ الظروف المساعدة للتمكين، التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة المغيرة تتميز بالقدرة على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادة التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

لقد وجد أن كثير من المؤسسات التي فشلت في تبني إدارة الجودة الشاملة وواجهت صعوبات في تطبيقها، كانت نتيجة عدم قدرة القيادات الإدارية على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة وتحقيق التحول للجودة الشاملة، مما دفع القائمين على هذه المؤسسات وغيرها من المتطلعين للتغيير إلى إعادة النظر في الأساليب القيادية المتبعة، والبحث عن مهارات قيادية واعية تدرك أهمية هذا المنهج وتعرف كيف تخطط له¹.

ثانيا- دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء:

يعتبر التحسين المستمر الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث نجد أن كل روادها يركزون عليه، ولهذا يعتبر التحسين المستمر في الأداء عملية هامة لإنجاح وتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

تقاس فعالية القيادة الإدارية بقدرتها على البحث عن أهم السبل لتحقيق الاستمرار في الأداء الجيد للعمل من طرف العاملين، وذلك بقدرتها على إثارة دافعيتهم وإثارة حماسهم نحو أداءهم للعمل بفعالية عالية، وإثارة اهتمامهم نحو تحسينه بصفة مستمرة وبنشاط، ولهذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم السبل التي تتبعها القيادة الإدارية لتوجيه الأداء نحو التحسين المستمر، وتمثل هذه السبل في: بناء فرق عمل، التدريب، التحفيز والاتصال

1- دور القيادة الإدارية في بناء وتحسين عمل الفريق:

العمل الجماعي هو وقود الجودة الشاملة، فلا جدوى من تعلم عمليات وأدوات الجودة الشاملة ما لم يؤدي ذلك إلى العمل الجماعي، فشعار الجودة الشاملة الحكمة القائلة بأن ذكاء أي فرد في جماعة لا يمكن أن يفوق ذكاء الجماعة ككل، ولهذا فقد وضع كل من وارين شمדת وجيروم فانجا خمسة عوامل تساعد القائد على بناء التعاون وروح الفريق وتمثل في²:

- الاعتراف بفعالية عمل الفريق واستخدام هذه القوة : حيث يشجع قائد الجودة الشاملة العاملين على استعمال أفكارهم ومشاعرهم في تشكيل الظروف المحيطة والمشاركة بدلا من كتمانها.

¹ مشهور بن ناصر العمري، "العلاقة بين خصائص القيادة التحولية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ص 32.

² وارين شمדת، جيروم فانجا، مدير الجودة الشاملة. (ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي)، الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، 1997، ص 61، 66.

- توفير التدريب اللازم لنشاطات الفريق: فمن مسؤوليات قائد الجودة الشاملة، التأكد من حصول جميع العاملين على التدريب على استخدام الأدوات المشتركة للجودة في المؤسسة، ومعرفة المهارات الفنية المتخصصة التي قد يطلب توفرها في وظيفة فرد معين.

- تسهيل الجهود التعاونية: ليس من السهولة التحول إلى إدارة الجودة الشاملة، ويحتاج التحول إلى عمل الفريق إلى وقت وتشجيع، ويساعد قائد الجودة العاملين على إتمام هذا التحول من مجرد مجموعة أفراد إلى العمل كفريق عن طريق التسهيل والتدريب والمساندة في حل المشكلات، وتحسين الجودة والنشاطات التعاونية ويوفر لفريق العمل التوجيه والإرشاد.

- تقدير ومكافأة أنشطة الفريق: أي تقدير الأداء سواء كان هذا التقدير في صورة كلمة شكر بسيطة أو إهداء لقب شرفي، بالإضافة إلى المكافأة المادية وقد تكون في شكل نقود أو شهادة تقدير أو هدية.

- إزالة معوقات عمل الفريق: يساعد قائد الجودة الشاملة على التعاون داخل الفريق، عن طريق إزاحة أربعة عوائق شائعة من طريق العمل الجماعي وهي:

- التقليل من مقاومة التغيير عن طريق توضيح مزايا العمل الجماعي.

- التأكد من وفرة التدريب والمهارات اللازمة للعمل كفريق.

- التأكد من امتلاك الفريق للموارد التي يحتاجها لأداء المهام الموكولة إليه.

يتبين من خلال الدور الذي يلعبه القائد الإداري في بناء فريق العمل، أن القائد الناجح بصفة عامة، وقائد إدارة الجودة الشاملة بصفة خاصة هو القائد الذي يستطيع أن يشكل فريق متعاون من رؤوسيه، رغم أوجه الاختلاف التي بينهم، بحيث يشكل رؤوسيه أسرة واحدة، وهو بمثابة الأب لها.

2- دور القيادة الإدارية في تفعيل عملية التدريب:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة تغييرات في السلوك وفي طريقة العمل، ولما كبت هذه التغييرات ينبغي تدريب العمال على هذه الطرق الجديدة، ولم يصح التدريب عبارة عن مجمل تقنيات يترجم بها الأفراد لإنجاز العمليات، وإنما فلسفات يجب أن يؤمن ويلتزم بها جميع الأفراد في المؤسسة.

ولهذا قبل البدء في عملية التدريب ينبغي بناء اتجاهات إيجابية لدى الأفراد، حتى يمكنهم تقبل الطرق الجديدة للعمل، واستيعابهم ورضاهم على البرامج

التدريبية التي يتلقونها من أجل توجيه أداءهم نحو تحقيق الهدف المنشود، ألا وهو تحقيق الجودة الشاملة.

ومن الملاحظ أن البرامج التدريبية تترك أثارا مرغوبة في السلوك التنظيمي للفرد، تتمثل في اكتساب الاتجاهات الايجابية نحو العمل، وغرس القيم التنظيمية الملائمة لثقافة المؤسسة الجديدة، وإثارة الدافعية للإنجاز وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. ويبرز دور القائد في عملية التدريب من خلال تحديد المؤهلات و المهارات، وذلك من خلال تقربه من الموظفين وتكليفهم بمهام خاصة، والمرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة، حيث أن أداء المرؤوس يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات، وذلك من خلال:

أ- التعليم والتدريب:

ففي ظل إدارة الجودة الشاملة و التغيير الحاصل في المؤسسة تتقادم المهارات والمعارف بسرعة، لذا يجب على القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه¹، سواء بأن يقوم بذلك بنفسه من خلال التكليف بمهام خاصة، أو المرافقة أثناء العمل بالتدريب و التوجيه و المتابعة، أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين، أما إذا لم يكفي ذلك فيمكن للقائد الإداري توجيه المرؤوسين إلى دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المؤسسة، وهذا دون أن ينسى تشجيعهم وحثهم على التدريب و التعليم الذاتي، وهو ما يؤكد ضرورة توافر سمة التدريب و التعليم في القائد، والذي تركز عليه إدارة الجودة الشاملة، ويعتبر مبدءا مركزيا وأساسيا بواسطته تتحقق المبادئ الأخرى للجودة الشاملة.

ب- التوزيع:

يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس ثم البحث عن الوظيفة التي تلائمها²، وهكذا فإن وضع المرؤوس في عمل يناسب قدراته

¹ دفيد ويتون، تيم كامرون، العلاقات... التفاعل الإيجابي. (ترجمة: محمد محمود عبد العليم)، القاهرة:

مركز الخبرات المهنية بميك، ص245.

² المرجع نفسه، ص 246.

الفيزيائية والمعرفية و السلوكية يمكنه من إبراز واستخدام قدراته ومهاراته، وبالتالي يرفع من أدائه.

ج- الملاءمة:

وهي عكس عملية التوزيع، أي يبقى المرؤوس في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أدائه مرتفعا فيها،¹ هذه التوليفة تشمل المعدات ، الآلات، الأفراد، النفوذ... إلخ، وهذا الميدان أصبح يشكل علما قائما بذاته يسمى ergonomie الذي يهدف لمعالجة عدم تلاؤم الأفراد مع مناصب العمل وتقليص الإصابات، الملل والسأم، وهذا ما يبين أهمية توفر مهارات التنظيم لدى القائد الإداري.

د- توفير الموارد:

يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوس في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد، فيسارع لتوفيرها لهم. ومن خلال ما تقدم يمكن القول أنه ، على القيادة الإدارية الاهتمام والعناية وتخصيص ميزانية، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية التي لها القدرة والفعالية المطلوبة لتحقيق الفعالية من التدريب.

3- دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين:

ان نجاح قائد الجودة في استثمار مهارات التحفيز والتشجيع يشكل حجر زاوية في نجاح العمليات المتعلقة بالجودة والتحسين المستمر، من خلال أسلوب الترغيب في العمل ومراعاة كرامة ونفسية العاملين، تقديم المغريات المادية المشجعة، إلى جانب توفير المناخ الإنساني للعمل وخلال دعم وتعزيز العلاقات الإنسانية، والتأكيد على العمل الجماعي "روح الفريق"، إلى جانب تكريس الاتصال الفعال وإعطاء الإرشادات والتوجيهات والتعليمات والاستماع إلى آرائهم ومشاكلهم، وهذا ما يدفع بالعاملين لمواصلة أعمالهم بكل إخلاص وتفان وعلى قدر كبير من الجودة والتميز.

حيث يعتبر التحفيز المحرك الأساسي لدافعية الأفراد نحو الأداء الجيد في العمل، ويتمتع القائد الإداري الذي يتوفر على سمات القيادة بتأثير قوي على دافعية المرؤوسين للعمل، وذلك من خلال تخصيص وقته لشحن وتقوية دافعتهم، وهو ما

¹ المرجع نفسه، ص 246.

ينعكس على الجهود المبذولة من طرفهم والرغبة في العمل لديهم، ومن أجل تحسين دافعية المرؤوسين على القائد الالتزام بتطبيق العناصر التالية:

أ- وضع أهداف للمرؤوسين:

حيث يجعلهم يعرفون ماذا يجب أن يفعلوا وإلى أين يجب أن يصلوا، ولكي تساهم عملية وضع الأهداف في تحسين دافعية المرؤوسين للعمل، وبالتالي رفع أدائهم يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:¹

- مساهمة المرؤوسين في وضع أهداف الأداء.

- يجب أن تكون أهداف الأداء محددة قابلة للقياس، متناسقة وطموحة.

- يجب تبادل تغذية مرتدة متكررة بين القائد والمرؤوسين.

ب- تيسير أداء المرؤوسين:

حيث تتمثل وظيفة القائد التيسيرية في جعل الطريق نحو تحقيق الأداء المرتفع سهلا بالنسبة للمرؤوسين، وذلك بأن يدرك العقبات التي يواجهونها إزاء الأداء، كما يجب أن يملك الاستعداد، الحزم والمبادرة لإزالتها.

ج- استعمال المكافآت والجزاءات:

بمجرد وضع القائد الإداري لأهداف الأداء بمشاركة المرؤوسين، ثم تقديم المساعدة لهم لبلوغها، تأتي الخطوة التالية لتحسين الدافعية والمتمثلة في تشجيع إنجاز أهداف الأداء عن طريق ربطها بالمكافآت والجزاءات أو الحوافز الإيجابية والسلبية، أي أن يجعل القائد مرؤوسيه يشعرون أن هناك مكافآت أكثر لصاحب الأداء المرتفع عن صاحب الأداء المنخفض، وكذلك وجود جزاءات ملائمة لمن يقصر في أداء العمل. ولكي يكون للحوافز السلبية أثر في تحسين دافعية المرؤوسين للأداء المرتفع، على القائد الالتزام بالشروط التالية:²

- تعيين السلوكيات غير الملائمة، وتوضيح أثرها على أداء الآخرين والمؤسسة مع الإشارة إلى الكف عنها.

- طرح أسئلة للمرؤوسين عن أسباب السلوك السيئ، ومحاولة علاجها.

- وصف السلوكيات التي يتوقعها القائد من المرؤوسين، وتكون فور ملاحظة الأداء الجيد. تقديم الدعم بطريقة ملائمة مثل مدح النواحي الإيجابية الأخرى.

¹ دفيد ويتون، تيم كامبرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 254، 256.

² المرجع نفسه، ص ص 273، 274.

- ربط بلوغ النتائج المرغوبة بالتحسين المستمر في الأداء.

إن استخدام القائد لمكافآت وجزاء ذات قيمة عالية ومشروطة بالأداء، مع نمط مناسب يؤدي إلى زيادة معدل اكتساب المرؤوس لسلوك الأداء المراد تعلمه، أي أن المكافآت والجزاء التي يوفرها القائد تعتبر أداة هامة لتعليم سلوكيات الأداء المرغوبة، مما يعني أن نجاح القائد في دوره كمعلم يتوقف على الحوافز التي يقدمها.

د- إشباع حاجات المرؤوسين:

بما أن الحاجات هي أهم الدوافع التي تحدد سلوك الفرد، لذا لا يمكن للقائد أن يدفع مرؤوسيه إلى الأداء الجيد إلا بتلبية حاجاتهم وإشباعها، والعمل على اتخاذ ذلك وسيلة لدفعهم إلى أداء العمل على أحسن وجه، و يتطلب إشباع حاجات المرؤوسين من القائد تفهمها وإدراك أهميتها لكل مرؤوس، إضافة إلى تفهم الحوافز التي تشبع حاجاتهم وما أشبع منها وما لم يشبع بعد، ونقصد بالحاجات كما حددها ماسلو: بالحاجات الاقتصادية أو الفيزيولوجية، والحاجات النفسية والاجتماعية.

وفي الأخير يمكن القول أن دور قائد الجودة الشاملة في عملية التحفيز يبرز من خلال بناء الشعور بالاحترام والتقدير لدى العاملين، ومعرفة احتياجاتهم والعمل على إشباعها لهم.

4- دور القيادة الإدارية في تفعيل عملية الاتصال:

تنادي إدارة الجودة الشاملة بالاتصالات الإدارية المرنة، التي تجعل قائد الجودة أكثر قربا من أتباعه ليتعرف على مشاكلهم ويعمل على حلها والتكفل بها، كما أن وضع سياسة اتصالية واضحة يجعل الأفراد على علم تام بمبادئ الجودة ومركزاتها و يساعد المؤسسة على بلوغ النجاح، كما يخلق بيئة عمل صالحة تسودها روح التعاون والتماسك والانسجام، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، بما يسهم في زيادة ولائهم للمنظمة وهذا بدوره ينعكس إيجابا على مستوى الأداء كما ونوعا. في ضوء ما تقدم عرضه عن الاتصال في ضوء إدارة الجودة الشاملة، نجد من الضروري تغيير أسلوب القادة في عملية الاتصال المعمول به في المؤسسة من قبل مديريها ورؤسائها في المستويات الإدارية، واستبداله بأسلوب أكثر فاعلية، يمكنهم من وضع هذه المهام موضع التطبيق بشكل ناجح، هذا الأسلوب الذي تحتاجه منهجية إدارة الجودة الشاملة يدعى بـ " الإدارة الجواله " أو الإدارة المرئية

كأسلوب قيادي فعال، يمكن من وضع أهداف الجودة موضع التطبيق وبشكل ناجح.¹

فالإدارة الحديثة التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي الإدارة الجواله، التي تراها دائما في مواقع العمل جنبا إلى جنب مع المرؤوسين، جاعلة قنوات الاتصال مفتوحة بين القاعدة والقمة باستمرار، لجعل الأعمال تنفذ بسهولة وسلاسة دون وجود عوائق، وهذا ما أسماه المفكرون بالسيولة التنظيمية التي تقوم على تفعيل الاتصال غير الرسمي.²

وبناء عليه يمكن القول أن الإدارة الجواله هي وسيلة ذات فاعلية كبيرة في تحقيق السيولة التنظيمية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة.

إن إتباع القائد الإداري لأسلوب الإدارة الجواله يخلف انعكاسات ايجابية، يمكن تلخيصها فيما يلي:³

- تضع العملية الإدارية بمكوناتها(التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) موضع التطبيق العملي انطلاقا من مبدأ لا فصل بين الإدارة والتنفيذ.

- تجعل الأعمال تتم بسهولة دون عوائق، مما يخفف من الروتين إلى أدنى حد، لأن الاتصال غير الرسمي الذي تتبناه الإدارة الجواله، يبعد تنفيذ العمل عن التعقيد، و الدورات والمذكرات، والخطابات...الخ.

- تخرج الرؤساء من مكاتهم وبروجهم العاتية، وتضعهم في أرض الواقع، بحيث تكون نظرتهم للأمور نظرة واقعية وليست نظرية، فهي تنزع الرئيس من كرسيه المريح ليرى ما يحدث في ميدان العمل.

- توفر البيئة الصالحة لتحقيق سياسة إدماج العاملين(المشاركة)، وزرع الولاء والانتماء لديهم اتجاه رؤسائهم والمؤسسة، وتحقيق درجة عالية من التفاعل والتنسيق بينهما.

الخاتمة

¹ عمروصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001،

ص 103.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ المرجع نفسه، ص 104.

إن ضمان الجودة الشاملة داخل المؤسسات مرهون بوجود قيادة إدارية تؤمن بضرورة إدارة الجودة الشاملة وتجعلها هدفا استراتيجيا، وترتبط نجاح هذا الهدف بأهداف الأفراد العاملين.

إن قائد الجودة الشاملة يتوفر على خصائص تميزه عن القائد العادي أو التقليدي، كالشجاعة والقدرة والمرونة والأخلاق، هذا بالإضافة إلى الصفة التحويلية التي يتميز بها قائد الجودة الشاملة، إذ أن عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها ليست مسألة سهلة، فهي فلسفة تقوم على إستراتيجية تغيير كاملة وهي تعد تحولا كبيرا في التفكير والممارسة الإدارية التقليدية، وتحتاج إلى قيادة لها رؤية قوية و واضحة تؤمن بأن التغيير والتجديد هو الحل الوحيد للبقاء والاستمرار، مما يجعل القيادة الإدارية ذات الخاصية التحويلية أهم مقوم من مقومات نجاح هذا الأسلوب.

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على إحداث عدد من التغييرات المطلوبة، والتي من خلالها يظهر الدور المهم والمتعاظم للقائد الإداري، أو بالأحرى قائد الجودة الشاملة في نجاح مجهودات التغيير من خلال خلق رؤية للتغيير وجعله حقيقية، وهذا لكونه واع تماما و يدرك أهمية التغيير و يعرف كيف يخطط له و ينفذه، و ذلك بتحقيق التفاعل بينه و بين المرؤوسين والقضاء على أسباب مقاومة التغيير.

بالإضافة إلى الدور المهم الذي يلعبه قائد الجودة الشاملة في عملية التغيير، نجد الدور البارز الذي يلعبه في بناء فريق العمل و تحسين أدائه، من خلال تحقيق الحاجات الاجتماعية و حاجات المهام و تحديد أهداف الفريق، بالإضافة إلى تنمية التعاون و روح الفريق لدى الأعضاء، و زرع روح الولاء و الانتماء في نفوسهم و هذا ما تحتاجه إدارة الجودة الشاملة.

كما أن أهم قدرات القائد الإداري فيما يخص إدارة الجودة الشاملة هو توجيه أداء الأفراد إلى التحسين المستمر، و ذلك عن طريق تنمية مهاراتهم و قدراتهم في العمل و ذلك بالمشاركة الفعالة في عملية التدريب على العمليات التي تتضمنها إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الحرص على تقوية دافعيتهم للعمل، و ذلك عن طريق معرفة احتياجات العاملين و متطلباتهم ومحاولة إشباع هذه الحاجات سواء كانت تتعلق بحاجاتهم الفيزيولوجية أو النفسية أو الاجتماعية، مما يترك أثرا نفسيا يحفز العاملين نحو الأداء المتميز.

وبجانب التدريب و التحفيز يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لتحسين أداء العاملين، ذلك أن أداء الأفراد وحالتهم المعنوية يتأثر بفعالية الاتصال، كما أنه يساعد على التعاون بين الأفراد و تحقيق العمل الجماعي، ونلاحظ من خلال ما تم تقديمه أن للقائد الإداري دور بارز في تفعيل عملية الاتصال، و ذلك عن طريق كسر الحواجز بين مختلف المستويات الإدارية و تنمية الاتصال غير الرسمي.

ومن ثم فإن تبني منهجية إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث للتغيير، يحتاج إلى قيادة قادرة على تحقيق التفاعل و التعاون بينها و بين المرؤوسين، و تكوين فرق عمل متعاونة لديها الولاء و الانتماء، و تضع المصلحة العامة قبل الخاصة، قيادة ذات خصائص معينة و أسلوب عمل ينسجم مع هذه المنهجية، قيادة قادرة على تبني المبادرات و التغلب على أسباب مقاومة التغيير.

من خلال ما تقدم يمكن تقديم بعض التوصيات للمؤسسات التي تريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1- يجب أن تعمل المؤسسة على اختيار القيادات الكفأة، التي تتوفر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة و ذات شخصية إلهامية قادرة على تشجيع التابعين و استثارة أفكارهم و الرقي بحاجاتهم.

2 - عقد برامج تدريبية للمديرين في مختلف المستويات الإدارية ، للتعريف بالقيادة الإدارية ذات الأسلوب القيادي الحديث الذي بإمكانه مواكبة التحولات الاقتصادية، حتى يستطيع هؤلاء المديرين استبدال أساليبهم القيادية بأسلوب أكثر تطورًا و أكثر مرونة و إقبالا على التغيير.

3- تدريب القيادات الإدارية على كيفية تطبيق مفاهيم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و القدرة على إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة و كيفية وضع خطة إستراتيجية لتطبيق الجودة على أرض الواقع.

4- أن يتم البدء في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الإدارة أو الإدارات التي يتمتع فيها المديرين بخصائص القيادة التحولية حتى يكتب لها النجاح ، ثم يتم تعميم التجربة على بقية الإدارات، فالقائد التحويلي هو الذي يقدم الدعم و التأييد و الالتزام لتبني فلسفة الجودة.