

## القيادة الابداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

## Creative leadership and its role in the application of total quality management

د. دزاير هريو<sup>\*1</sup><sup>1</sup> جامعة عنابة (الجزائر)، heriou\_annaba@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/06/01

تاريخ القبول: 2022/04/09

تاريخ الاستلام: 2022/01/30

## ملخص:

سوف نحاول من خلال هذا المقال إبراز دور القيادة الإبداعية بالمنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مطلب أساسي من متطلبات التغيير والنجاح، حيث أثبتت نجاحها في إدارة الأداء التنظيمي وتطويره من جهة وإدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى وذلك من خلال التركيز على بعدين أحدهما اجتماعي يخص الموارد البشرية ويركز على مشاركة جميع العمال في اتخاذ القرار، ووضع الأهداف، التعليم والتدريب المستمر، التحفيز، والآخر تقني يهتم بتحسين أساليب العمل وتطويرها، تحسين نوعية المنتج سلع أو خدمات، بناءً على وتوقعات الزبائن وذلك لمواجهة المنافسات الشديدة التي يشهدها السوق، خاصة مع ازدياد وعي المستهلكين في اختيار السلعة المميزة. كلمات مفتاحية: القيادة الابداعية، إدارة، الجودة الشاملة.

## Abstract:

Through this article, we will try to highlight the role of creative leadership in the organization in the application of total quality management, considering that creative leadership is a basic requirement for change and success, as it has proven its effectiveness in managing and developing organizational performance on the one hand and total quality management on the other hand, by focusing on two dimensions. One of them is social related to human resources and focuses on the participation of all workers in decision-making, setting goals, continuous education and training, motivation, and the other technical is concerned with improving and developing work methods, improving the quality of the product, goods or services, based on the expectations of customers in order to keep pace with the intense competitions in the market, especially With the increasing awareness of consumers in choosing the distinctive product.

**Keywords:** creative leadership; total quality; management.

\*المؤلف المرسل

## 1. مقدمة:

تشهد منظمات الأعمال اليوم تطورات تكنولوجية وتحديات جديدة فرضتها العولمة مآدى ذلك إلى اهتمام المؤسسات بالتطوير المستمر في أدائها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق ،وعليه بات لزاما على المنظمات أن تقاد من طرف أشخاص أكفاء ذوي علم وإبداع قادرين على انتهاج أساليب الإدارة الحديثة ،لاسيما منها إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر أحدث صيحة في علم الإدارة المعاصرة تركز على مبادئ أثبتت نجاعتها وفعاليتها في العديد من المنظمات العالمية.

## 2- الإشكالية:

نظرا للتغيرات التي أحدثتها التطورات التكنولوجية بشكل متسارع في مختلف المجالات الحياتية الاجتماعية منها والثقافية والسياسية والاقتصادية، الأمر الذي أدى بمنظمات الأعمال ،العمل في بيئة عمل شديدة التنافس، ما استدعى ذلك البحث عن مناهج وأساليب حديثة لإدارة المنظمات تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية وسط تلك التغيرات وضمان بقاء المنظمة واستمرارها ،من بين هاته المناهج ظهر مايسمى بنظام إدارة الجودة الشاملة ،الذي يهدف أساسا إلى تحسين الأداء والارتقاء بالمنظمات مع تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية، غير أن تطبيق هذا النظام والعمل به يتطلب قيادة فاعلة لها القدرة على مواجهة التحديات الخارجية ومتطلبات البيئة الداخلية من خلال التجديد والابتكار والإبداع في طرق ووسائل العمل أي ما يطلق عليه بالقيادة الإبداعية والتي تعد هي الأخرى من المبادئ الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة و القوة المحركة لاسهام أعضاء التنظيم في تطبيق هذا النظام بنجاح وبالشكل الذي يحقق الفائدة والأهداف المرجوة،وعليه جاءت هذه الدراسة لتجيب على التساؤل التالي:

ماهو دور القيادة الإبداعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

## 2 - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوعين أساسيين وهما: القيادة الإبداعية وإدارة الجودة الشاملة، فهما مفهومان مرتبطان ببعضهم، حيث أنه لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون وجود قيادة إبداعية، تخلق التميز والتطور وتدير عملية الإنتاج بنجاح. في حين القيادة تمثل المحور الهام الذي تركز عليه مختلف نشاطات المنظمة بما فيها نظام الجودة الشاملة، حيث لا يكتمل مهام القائد إلا في ظل القيام بمتابعة وتقييم ورعاية برامج وأنظمة المنظمة، فلا يمكن الحديث عن وجود قيادة إبداعية مالم يكن هناك تفعيل لإدارة الجودة في جميع المستويات التنظيمية، لأنه نجاح أي فلسفة مرتبط بالقائد وسلوكه.

## 3- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية الى:

- التعرف على دور القيادة الابداعية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق:

- ابراز دورها في تفعيل وظيفة المورد البشري داخل المنظمة من جهة وفي غرس مفاهيم ادارة الجودة الشاملة لمواردها البشرية من جهة أخرى .
- الكشف عن أساليب وطرق العمل المتبعة من قبل القيادة الابداعية عبر مختلف المستويات التنظيمية وفي مراحل العملية الإنتاجية والتي غرضها الوصول الى تقديم سلعة أو خدمة متميزة.

## أولاً: القيادة التنظيمية

### 1. تعريف القيادة الإبداعية

تعرف القيادة الإبداعية على أنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكن من التأثير على مرؤوسيه و كسب ثقتهم لتحقيق الأهداف المحددة.(نجم عبود نجم، 2012، ص90). ويرى بعض الباحثين على أنها: تلك

القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وكذا رؤية المشكلة بطريقة مختلفة والتي تعمل باستمرار على تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم فهي تسعى إلى البحث عن مصادر وموارد جديدة لاستثمارها إلى جانب الموارد البشرية الموجودة لتعظم الثروة والتحسين المستمر في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة. (علاء محمد سيد قنديل، 2010، ص18).

وهناك من يرى القيادة الإبداعية: على أنها المبادرة التي يبدئها القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساسا للمشاكل وكل النواقص و العناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي. (بلال خلف سكارنة، 2011، ص18).

وعليه ومن خلال التعاريف التي تم عرضها يتبين أن القيادة الإبداعية تتمثل في إبداع القائد من حيث: أسلوب التأثير في الآخرين و توليد الأفكار الجديدة وفي النظر إلى حل مشاكل العمل بتقنيات تتناسب و متطلبات العصر، وذلك بغرض إحداث نوع من التغيير والتجديد في بيئة العمل.

2 أهمية القيادة الإبداعية: للقيادة الإبداعية أهمية كبرى تتمثل في مايلي:

- تعمل على التطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية .
- تعمل القيادة على تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة في المؤسسة
- تسهل عمل المؤسسة من الجهات الخارجية باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من الإنصاح و التفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.
- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين و امتلاك رؤية دائمة للإبداع ، و القدرة على اكتشاف منتج القائد المبدع .

كما يمكن القول أن أهمية القيادة الإبداعية تتجلى أيضا في تحسين وتطوير أداء العمال وتحفيزهم على إخراج ما لديهم من إبداعات كامنة.

3. خصائص القيادة الإبداعية :

يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية و نفسية تميزهم عن، غيرهم ، فهم يمتلكون قدرات إبداعية فريدة تقودهم إلى النجاح والتميز، ومن أهم هذه الخصائص:

- الانفتاح نحو التغيير.
  - الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
  - القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
  - الثقة في قدرة غيره على الانجاز وتحمل المسؤولية .
  - احترام اختيار الغير.
  - الاكتفاء نحو العلم واستخدام الثقافة.
  - تقدير انجازات الآخرين.
  - التوجه نحو المستقبل(الدكان عبد الله، 2010)،
- كذلك نجد السمات التالية للقيادة المبدعين من أهمها:
- أنهم لا يقبلون جميع الآراء والأنماط السلوكية السائدة.
  - يرفضون الرتابة في التفكير ويميلون للتجديد والتغيير.
  - استقلالية من الآخرين في أفكارهم .
  - يمتلكون الأصالة في التفكير وطرح أفكار جديدة غير معروفة.(طارق الديلمي ، 2013، ص 133، 134)

ومما سبق نجد أن هذه السمات هي التي تميز القائد المبدع التي تمكنه من التطور والإبداع و الابتكار وبأن غياب بعض هذه السمات لاتدل على عدم قدرته القيادية الإبداعية.

والجدول الموالي يلخص النقاط الأساسية لخصائص القيادة الإبداعية:

القائد المبدع	خصائص القيادة
يتعامل مع مجموعات العمل و الموظفين	التعلم
يستمتع جيداً لجميع الأفكار	الاستماع
يعمل بأسلوب مختلف و أفضل	التفاعل مع العاملين
يطلب المشاركة في وضع حلول إبداعية	التفاعل مع الموردین
يقوم نفسه وشخص نشط و متحمس و إيجابي	السلوك
يكافئ النجاح ويتفهم مراحل الفشل ويشجع الإجراءات التي تعزز و تحفز العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية فهي مبادئ قائمة على المعاملة الحيوية و القيم المحبة	التغذية العكسية

المصدر: (احمد المغربي، 2008، ص340)

#### 4-مراحل القيادة الإبداعية

تحتاج ممارسة القيادة الإبداعية أن تمر على عدة مراحل لكي يتم من خلالها تطوير العملية الإبداعية وهي ما أشار إليها (سامي عبد الكريم الرحاحلة، 2002، ص46، 47)

#### 4-1مرحلة التحضير:

وتوصف هذه المرحلة على أنها مرحلة جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، و استخدام الخلفية النظرية و استخدام الذاكرة وإجراء القرارات المختلفة، حيث يتم بعدها محاولات للعمل على شكل حل المشكلة ولكن المشكلة تبقى قائمة.

## 2-4 مرحلة الاحتضان:

وتعرف هذه المرحلة بأنها مرحلة التي يشعر فيها الفرد بشكل مباشر بالإبداع، وتبدأ هذه المرحلة بالخلق الجديد والابتكار الناجم عن حالة الغموض و المتوجه نحو الوضوح، ويبدأ هذا بالمراحل الحسية إلى الرمزية ويبدأ الشعور بأن هناك شيئاً مفقوداً، فالمرحلة الأولى تكون غامضة ومخفية، ثم يحدث الصراع، وهذا يزول عند ظهور شعاع من إشعاعات الإلهام.

## 3-4 مرحلة الإشراق (الشرارة):

هي المرحلة التي تملك اللحظة التي يتم فيها انبثاق شرارة الإبداع، وهي مرحلة العمل الدقيق و الحاسم و التي تؤدي بدورها إلى ميلاد فكرة جديدة، و يصاحب ذلك شعور بالارتياح و الاستثمار والاستنارة أيضا.

## 4-5 مرحلة التحقيق:

هي مرحلة اختيار الفكرة للفكرة الجديدة وتجريبها، والتي تؤدي بدورها إلى إخراج الإنتاج الإبداعي إلى حيز الوجود.

بعد المرور على كل هذه المراحل نصل للفكرة النهائية التي تأتي بالخصائص نفسها وبالوعي والآنية و المصادقية وتتبع كل منها (أي الإعداد و الحصانة و الإشراق ) بفترة من التحقيق، بحيث يكون هناك مصداقية في اختيار الفكرة بناء عليه يتم تحديد شكل الفكرة بالظل المناسب و النهائي و الناجح.(سارة بنت عبد العزيز آل حسين، 2018، ص ص 17، 18)

## 5- أبعاد القيادة الإبداعية : وتتمثل في مايلي:

### 1-5 الحساسية للمشكلات:

هي التي تعرف بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً إحساس بمشكلة ما.

فهو يعني الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات ومن هذا يتضح أن الشخص المبدع لديه حساسية شديدة تجاه المشكلات، فهو يشعر بأشياء في بيته و محيطه لا يشعر بها غيره من الناس العاديين ، و بالتالي تتكون لديه مهارة إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي يحس بها أو تواجهه في حياته الخاصة أو في مجال عمله .

### 2-5 المثابرة:

تعني قوة العزيمة و الاصرار على الانجاز و تحمل المسؤولية و الزيادة في النضج الانفعالي و الاستمرار في العمل للوصول الى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات و الميل للأعمال التي فيها تحدي و صبر (ليلي حسن عبد الله القرشي، 2004، ص 95). و الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة هو فرد كفاء قادر على التحكم فيما يحدث له، كما أنه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به (حسن رواية، 2002، ص 384).

### 3-5 المبادرة:

تعد المبادرة سمة من السمات الإبداعية و مبدأ إداري هام و هو القدرة على الإبداع و الابتكار و التصرف الواعي و السريع في مختلف المواقع و تظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين و يحفزهم على المبادات ، و هي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة و يتبنى المبدعين ، و يجد المنافسة الصحية و الشريفة ، و لا يقتل الحماس و الإبداع بأساليب القمع و الغيرة المهنية و الشخص المبادري يشمل المواقف و يطوعها و يحدد الفرص المتاحة و يبادر بالتصرف و تظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغيرات هامة (ليلي حسن عبد الله القرشي ، 2004، ص 96)

و الأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالي و تعتمد عليهم المنظمات في إحداث التغيير لقدرتهم على دفع الآخرين للتغيير و هم اللذين يحولون الإدارة العليا إلى واقع ملموس (سلطان محمد، 2002، ص 91).



## 14-5الأصالة:

يقصد بها التجديد أو الإنفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل، أي أن يبتعد عن المألوف أو الشائع، فهو لا يكرر أفكار الآخرين، فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليه في ضوء التي تبرز عند الآخرين. (حمزة محمد غريبي، 2016، ص ص 48،49).

## 6-معيقات القيادة الابداعية:يمكن حصرها فيما يلي:

### 1-6معوقات شخصية:

تتعلق بنمط الشخصية وما تتضمنه من خصائص ومورثات مثل الميل للمجازاة والمسيرة، والتبعية مما يشوه التفكير الإبداعي المستقل. (رجا الله الرفاعي، 2013، ص42).

- التفكير بعشوائية في حل المشكلات.
- عدم القدرة على تحمل المخاطر.
- انخفاض شعور القائد بأهمية الأعمال التي يقوم بها.

### 2-6 معوقات تنظيمية

تتمثل في عدم القدرة على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها أو صعوبة إدراك العلاقات غير مباشرة فيها بالإضافة إلى التفكير غير المتعمق أو النظر إلى الأفكار على أنها مسلمات غير قابلة للنقاش والبحث مما يجعلها عقبة أمام الإبداع.

- الاستعجال في حل المشكلة حيث إن هذا الاستعجال يجعل القائد ينظر إلى المشكلة نظرة سطحية وتقديم الحلول بناء على ذلك دون أن يلتمسها من جميع الجوانب.

- الخوف من الفشل حيث يؤكد الكثير من الباحثين أن الخوف من الفشل هو أكثر التحديات إعاقاً للإبداع الإداري حيث أنهذا الخوف يميل بالفرد إلى التمسك بالمألوف

وعدم الخروج عنه باعتباره القيمة الحقيقية لنجاحه وكذلك خشية أن يوصف بالأحمق عند إتيانه بأشياء جديدة قد تبدو غريبة لدى الآخرين.

- ضعف الثقة بالنفس إن أكبر عائق يحول دون تحقيق القيادة الإبداعية هو ضعف ثقة القائد بنفسه وبقدراته. حيث يؤدي ذلك إلى انزواء القائد وتبعيه للتقليد دون التجديد.

- التفكير النمطي والامتثال الزائد للقوانين والأنظمة والمعايير والعادات والتقاليد حيث ان مثل هذه السلوكيات تدفع القائد الى اعتبار انه حلا معيناً وهو الأنسب لكل المشكلات والجزم بفشل الحلول الأخرى كما تجعله يرى ان الحفاظ على المألوف والسير وفق ما تم التخطيط له من قبل انسب وان التحديث والتطور يقود الى المجهول ويعرض للنقد وبالتالي يحجم على المغامرة وإطلاق الخيال ومن تم الإبداع.

- التبلد الذهني لدى الرئيس الإداري والتخصص الدقيق وعدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين والتعامل مع الأمور بجدية مفرطة والمبالغة في مكافأة النجاح.

- ضعف المستوى المعرفي للرئيس الإداري وضعف المستوى الفني والفهم اللازم للأنشطة ومتطلبات العمل وانعدام رغبة في تطوير ذاته

- الصراع بين المدراء ا وغياب الانسجام والتوافق مع المرؤوسين من قبل الرئيس الإداري يمثل عائقاً مهماً من معوقات القيادة الإبداعية.

- غياب الدوافع الداخلية للإبداع والابتكار لدى الرئيس الإداري وضعف نظم الحوافز والتشجيع. (بدر محمد، الغنيبي، 2001، ص 69).

### ثانياً: إدارة الجودة الشاملة:

في ظل زيادة شدة المنافسة العالمية تغيرت نظرة رجال الأعمال وقادة المنظمات إلي مبادئ وأساسيات الجودة ، فبعدما كانت النظرة منحصرة على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة أصبحت النظرة أشمل وأوسع تشمل كل نشاطات ووظائف ومهام المنظمة بما فيها مواردها أي علي مواردها الداخلية والخارجية وهذا ما يطلق عليه بإدارة الجودة

الشاملة. Total qualité Management، وفيما ل نحاول تقديم مفاهيم أساسية حول كل الجودة ولجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة.

## 1- مفهوم الجودة:

تعددت الاجتهادات في تعريف الجودة على اعتبارها مفهوم عالمي ذو دلالات مختلفة ومن التعاريف نجد:

- يعرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي على أنها: أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء.(مهدي السامرائي،،2007،ص28)

والجودة: تعني إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها (عمر وصفي عقيلي،2001،ص17)

ويعرفها Kauro Ishikawa: الجودة على أنها تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات وجودة القسم و النظام وجودة المورد البشري وجودة الأهداف وغيرها(خالد بن سعد ،2001،ص72)

من خلال ما تقدم يمكن القول أن الجودة تطلق على كل سلعة أو خدمة مقدمة توفى باحتياجات ورغبات الزبائن بالشكل الذي يتفق وتوقعاتهم وتحقيق الرضا لديهم ويتم ذلك من خلال الاستناد إلى مقاييس ومعايير يعتمد عليها أثناء إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

## 2- مفهوم الجودة الشاملة:

تعرف الجودة الشاملة على أنها تشمل الكفاءة والفعالية معا، لأن الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، المدخلات، من أجل الحصول على مقدار محدد من المخر

جات باستخدام أدني مقدار من المدخلات (أقل تكلفة ممكنة)، وهذا يمثل أحد الأسس التي تركز عليها الجودة الشاملة وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة، أما الفعالية فتعني تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة وهذا أيضا أهم أسس الجودة. (رأفت عبد العزيز البومي، 2018، ص 03). ويعرفها Okland على أنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط واشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة. (رعد عبد الله الطائي، عيسي قداد، ص 200.75، 2008).

### 3- مفهوم ادارة الجودة الشاملة: (TQM)

وردت تعاريف كثيرة خاصة بإدارة الجودة الشاملة، حيث قام كل من Ronald & Steven & Bounds، بتعريف الكلمات الثلاثة:

-الإدارة: تعني تطوير القدرات التنظيمية و القيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

-الجودة: هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته وتحقيق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم اليه.

-الشاملة: المقصود بها ادخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد و رغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل علي بذل كل جهد ممكن -جماعي أو فردي- في سبيل تحقيق تلك الغايات. (يوسف حجم الطائي، 2009، ص 194) وتعرف إدارة الجودة الشاملة: على أنها القيام بالنشاط الصحيح منذ اللحظة الأولى لأدائه مع تحسين المستويات بالاعتماد على رضا المستهلك. (قاسم نايف علوان، 2014، ص 80)، ويعرفها معهد المقاييس البريطاني: على أنها فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق و أقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر. (محفوظ أحمد جودة، 2009، ص 22). في حين يعرفها

الباحث توناكس(Tunks) على أنها التزام وتعهد الإدارة والعاملين بانجاز الأعمال بصورة تلي توقعات المستهلك أو تفوقها.(خضير كاظم محمود، 2007، ص75)

مما تقدم يتضح لنا إن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ والطرق المنظمة وفق نظام شامل قائم على أساس إحداث تغيرات جذرية ايجابية في المنظمة ولمختلف مكوناتها من أجل تحقيق هدفها الأسمى والمتمثل في الوصول إلى أعلى درجة من الرضا للمستهلكين من خلال تقديم سلع وخدمات تلي احتياجاتهم وتوقعاتهم.

#### 4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يقصد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجموع القواعد والإرشادات التي تساعد المنظمات علي وضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق ومن بين المبادئ الأساسية التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة نجد منها:

- التركيز على المستهلك: يعد التركيز علي المستهلك وتحقيق رضاه و تلبية احتياجاته هو الهدف الرئيسي لأي منظمة كانت، وهذا ما يراه أغلب الباحثين ، حيث يكون المستهلك المحور الذي تركز عليه ادارة الجودة الشاملة(مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، 2004، ص 331)

- ضرورة وجود أهداف محددة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة.

- تبني فلسفة جديدة في العمل وعدم الرضا بالمستوى العادي للعمل ، وذلك من حيث

التأخير، الأخطاء والمنتجات غير المطابقة.

- عدم الاعتماد على الملاحظة المباشرة فقط، بل لا بد من الاعتماد على الجوانب الرقمية والمتابعة الإحصائية للجودة.

- انهاء الاعتماد على فلسفة أقل الأسعار في تنفيذ الأعمال.

- البحث عن المشاكل وحلها، وهذا يدخل ضمن تصميم عمل الإدارة.

- تشجيع وتدريب الأفراد وضرورة تبني الطرق الحديثة للتدريب في الموقع.

- التحسين المستمر: بحيث يكون تحسين أداء المنظمة ككل هدفا دائما للمنظمة.
- تبني القرارات الفعالة على أساس تحليل البيانات والمعلومات.
- بناء العلاقة بين المنظمة والمورد على أساس تبادل المنافع.
- تنفيذ وتصميم آليات للتعليم والتدريب المستمر. (لعلي بوكميش، 2010، ص78).

## 5- متطلبات إدارة الجودة الشاملة

لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم أن تكون عملية التطبيق مخططة ومنظمة، كما يجب توفير البيئة التحتية اللازمة لنجاحها وتشمل هذه المتطلبات مايلي:

### 1-5- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا حديثة وفق الأسلوب أو المدخل الجديد. (قاسم نايف علوان، ص104)، فالإدارة العليا تتبني هذا النوع من النظام من خلال تحديد القرارات الإستراتيجية للمنظمة فهي تأخذ في الحسبان مختلف التغيرات التي تطرأ على محيطها الداخلي والخارجي وما تفرضه من استدعاء للمنافسة في نفس الوقت تتحمل مسؤولية قيادة التغيير من خلال انشاء بنية تحتية ادارية تؤمن بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

### 2-5- التوجيه بالزبون وتعميق فكرة الزبون يدير المؤسسة:

يعتبر العمل على تحقيق رضا المستهلكين من أهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة التي تسعى الى تعميق فكرة أن الزبون يدير المؤسسة على مختلف مستوياتها التنظيمية ويتم من خلال دراسة السوق وتحديد متطلبات واحتياجات العملاء، ومن تم تسخير جهود المؤسسة لتلبية هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء.

(Claud Yves Bernard, 2000, p46.)

### 3-5- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة :

يقصد بذلك أن تولي الإدارة العليا الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة وتغرس لديهم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار حتي يسهل إدماجهم وتقبلهم للتغيير الناتج عن التطبيق. فثقافة المؤسسة لها دور كبير في تعزيز وإدارة الجودة الشاملة من خلال تبني ثقافة تنسجم مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة.

### 4-5- قياس الأداء والانتاجية:

لابد من تهيئة أفراد المنظمة وتدريبهم على استعمال أدوات القياس بالطريقة الصحيحة والاعتماد على معايير موضوعية متجددة وعلى أساليب إحصائية مناسبة لتحديد الاختلافات السلبية في الأداء وتقويمها، وحتى يتسنى للمنظمة التحكم في الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين.

### 5-6- الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمنظمة :

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بالإدارة الفعالة للمورد البشري في المنظمة. فالمورد البشري الفعال يضمن استمرارية نجاح مدخل نظام إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يتوجب على الإدارة العليا أن توعي اهتمام كبير في رعايته بدءاً من وظيفة الاختيار والتعيين والتقييم والتدريب والتحفيز. الأمر الذي يشعرهم بأهميتهم في المؤسسة ما يؤدي إلى تفعيل دورهم.

### 5-7- التعليم والتدريب المستمرين:

ان وضع خطة للتعليم والتدريب لجميع العمال و حسب تخصصهم ومستواهم التنظيمي، هذه البرامج منسجمة مع فلسفة التحسين المستمر وتعلق بإدارة الجودة الشاملة .

## 8-5- تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة :

حيث تعمل المنظمة على تغيير السلوكيات الكلاسيكية للمديرين وسلوكيات تنمائي ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال التوازن بين العنصر البشري و العمليات الإنتاجية وخلق مناخ يسود فيه العمل بروح الفريق يهدف إلى العمل في إطار قيم الجودة وبصورة معمقة للوصول إلى التميز في الأداء.

## 6- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لاشك أن هناك العديد من الفوائد و المزايا التي تترتب على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هاته الفوائد نجد:

- تقليل الأخطاء و الوقاية منها من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة ، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضا العملاء.
- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإحساس بالانتماء التنظيمي وخلق بيئة مناسبة لتشجيع الابتكار والإبداع.
- الحرص على استمرار التحسين والتطوير للعمليات و المنتجات وهذا يؤدي بدوره لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة قدرتها على مواجهة التغيير والتعامل معه.
- تنمية مهارات وقدرات الموظفين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر من جهة ومن خلال خلق بيئة عمل مناسبة تؤدي للرضا الوظيفي تشجع الابتكار والإبداع من جهة أخرى .(نجم عبود، 2004، ص24).



## 7- معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- أشار بعض العلماء والخبراء إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشأة العامة أو الخاصة يواجه العديد من المعوقات ونذكر منها، وعليه فقد حاولنا قدر المستطاع حصر أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة من أبرزها مايلي:
- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فلا بد لهذه الإدارة أن تتعلم أولاً خطوات هذا البرنامج ثم توحد هيكل تنظيميا ونظام المكافآت بدعم هذا البرنامج ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
  - التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل ، فلا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة الشاملة ، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل.(الترتوري محمد عوض، جويحان أغادير عرفات، 2009، ص 43)
  - قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الفوائد التي تتجزأ عنها وذلك بسبب غياب النظرة الإستراتيجية لدي هؤلاء المسؤولين حول هذه الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتجنب أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية وكسب حصة سوقية إضافية وغير ذلك من المزايا والمنافع.
  - الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإغفال الأهداف طويلة المدى.
  - تعد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها إلى التعقيد ، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد ومن ثمة انخفاض الأداء، هذا بالإضافة إلى كثرة النصوص القانونية وكثرة التعديل عليها ، الأمر الذي يؤدي كثرة النصوص الإجرائية المعقدة التي تعيق التنفيذ إلى حد ما.

- إهمال رأي الزبون الداخلي أو الخارجي وبالتالي تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي لا يكتب لها النجاح إذا تم التركيز على الاهتمام بالزبون.
- عدم ملائمة أدوات القياس لتحليل البيانات فالاختيار غير السليم لأدوات القياس يؤدي إلى عدم اتخاذ القرارات السليمة.
- نقص التدريب والتعليم: كون هاتين العمليتين جزء من العملية الإدارية.

### ثالثا: دور القيادة الإبداعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

للقيادة الإبداعية دور كبير ومهم بالمنظمة نظرا لما يتمتع به القائد الإبداعي من سمات وسلوكات تميزه عن غيره من القادة من ثقافة إبداع وابتكار ودقة الملاحظة للمشكلات واقتراحاته لأفضل الحلول ووضعه لخطط تتميز بالأصالة والمرونة، بالإضافة إلى الأفكار المتجددة والتي يجعل منها أساليب وطرق عمل فريدة من نوعها دون أن ننسى رؤيته الشاملة لمختلف المواضيع. كل هذا يساهم إلى حد ما في جعل التنظيم بوضع مستقر، ما يجعله يفي بالغرض الأساسي والمتمثل في تقديم خدمة أو منتج ذو جودة عالية، يلبي احتياجات الزبون ويتطابق توقعاته ويحقق له الرضا في جوانب عديدة منها: السعر، وقت تسليم المنتج أو تقديم الخدمة نوع الخدمة... وغيرها من الجوانب الأخرى، وبحكم النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ وإصدار القرار والإشراف على العمال، فانه يستوجب عليه ترسيخ ثقافة الجودة لدى العمال وتضمينها في عملية الإدارة وعملية القيادة، مادام نجاح أي مؤسسة مرهون بنوعية المخرجات (المنتج أو الخدمة المقدمة، التي تخضع الى عملية التقييم من طرف المستفيد(الزبون) وبالتالي أصبح التركيز على كيفية رضا المستهلك(الزبون) هو الشغل الشاغل للقائد خاصة ونحن اليوم في ظل المنافسة العالمية ومع تزايد وعي المستهلكين (الزبائن) في اختيار السلعة أو الخدمة المقدمة، انتقل اهتمام القادة من النظرة الضيقة للجودة التي كانت تركز على جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل وأوسع، والمتمثلة في تلبية احتياجات وتحقيق توقعات الزبون باعتباره المحور الذي ترتكز عليه منظومة الجودة، والتركيز عليه يكون من نقطة بداية النشاط الى نهايته، فاي نشاط تكون بدايته بالمستفيد (الزبون) عن طريق تلبية رغباته وحاجاتهموما يتوقعه وما يطمح إليه أيضا (التركيز) يكون في نهاية النشاط، لأنه (الزبون) هو

الذي يقيّم الخدمة أو المنتج، وبالتالي فإنّ إرضاءه (الزبون) يعد أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وبالنسبة لتطبيقها فإنه يتم من خلال ابداع القائد وذلك بالتخطيط والتنسيق بين مختلف وظائف ومهام المنظمة ومواردها، مع تحفيز كل عضو على استخدام الأساليب العلمية والمبدعة في العمل، وعليه فإنّ إدارة الجودة الشاملة تعد من الأساليب الحديثة للتسيير، حيث تعمل الى حد ما في إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل، وبهذا المعنى فقد برز دور جديد للقائد الإبداعي و المتمثل في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء العملية التسييرية، وبات لزاما عليه تبني ثقافة تسيير تنسجم مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة والتي تتطلب، توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين في المنظمة من حيث الظروف المادية والاجتماعية وال نفسية بما يضمن النتائج المتوقعة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للأفراد العاملين وكذا المشاركة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة وتشجيع الجميع في إيجاد حلول لمشكلات العمل مع توفير سبل التطوير المستمر وكذا التشجيع على التدريب لمختلف الفئات والمستويات المهنية للإسهام في عملية التحسين والتطوير، كل هذا يجعلهم يتبنون ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في تطوير وتجويد المنظمة.

## خاتمة:

وختاما يمكن القول أن انه لتحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في أي مؤسسة بغض النظر عن نوعها فان ذلك يتوقف أساسا على الدور الذي يؤديه القائد الإبداعي في قدرته على تحقيق التفاعل بين أعضاء التنظيم لإحداث نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود، وكذا ابراز قدرته على تكوين فرق عمل لديها التزام تام بمختلف التعليمات والقوانين المقررة وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار وكذا تعليمهم وتدريبهم على وسائل إدارة الجودة الشاملة، وهذا المعني نكون ضمنا تطبيق فعلي لإدارة الجودة الشاملة.

## الاقتراحات:

- عدم تمسك القيادات الإدارية بالسلطة ومحاولة التركيز على احتياجات الزبوت من أجل تطوير السلعة أو الخدمة المقدمة.
- الوعي بنقاط القوة والضعف داخل المنظمة للتعرف على الفرص وكيفية مواجهة التحديات.
- العمل على نشر وتعزيز ثقافة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة واعتبارها من الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة.

## قائمة المراجع

- 1- البومي ، رأفت عبد العزيز،(2018)، الجودة الشاملة في التعليم ، ط1، مصر، كفر الشيخ ، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- 2- الترتوري محمد عوض ، جويحان أغادير عرفات ،(2009)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات.الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 3- الدليبي ، طارق(2013)،الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية و المدرسة.مركز دبيولو لتعليم التفكير،عمان.
- 4- الرحاحلة ، سامي عبد الكريم،(2005)، ادارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، جامعة عمان العربية،الأردن.
- 5- الرفاعي،رجا الله، (2013)، مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع، كلية التربية،،السعودية.
- 6- الغنيبي ، بدر محمد، (2015) اثر القيادة الإبداعية في امن و حماية الشخصيات المهمة، قسم الدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 7- آل حسين ، سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز،(2018)، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بن تميم، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية،،السعودية.
- 8- المغربي ، أحمد ،(2008)،الابداع في القرن واحد وعشرون، ط1، مصر، دار الفجر للنشر.
- 9- السكارنة بلال خلف ،(2011)،الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن.
- 10- السامرائي ،مهدي ،(2008)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي، ط1، عمان، دار جريب للنشر والتوزيع.
- 11- الطائي ،رعد عبد الله ، قدارة عيسي،(2008)، ادارة الجودة الشاملة،الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 12- الطائي ،يوسف حجيم ، (2009)،نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدماتية،الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 13- الطائي،يوسف حجيم الطائي،الفضل، مؤيد عبد الحسين (2004)، ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك،الأردن، مؤسسة الوراق للنشر.

- 14- القريشي، ليلى حسن عبد الله (2004)، القيادة الابداعية و المناخ التنظيمي، في الجامعات السعودية، كلية التربية، جامعة أم القري، السعودية.
- 15- بن سعد، خالد (2001)، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار صفاء للنشر.
- 16- بوكميش، لعلي (2010)، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، الأردن، دار الياة للنشر والتوزيع.
- 17- حسن روابة (2002)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- 18- سلطان محمد، (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة العربية للنشر.
- 19- عبود، نجم (2011)، القيادة الإدارية في القرن واحد وعشرون، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 20- عقيلي، عمر وصفي (2001)، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، الأردن، دار وائل للنشر.
- 21- علوان، قاسم نايف (2014)، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات ايزو 9001، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 22- غريبي، حمزة محمد الصغير (2017)، القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية، دراسة تطبيقية على مديرية أمن الجفارة بالوزارة الداخلية الليبية، قسم الدراسات الأمنية، تخصص القيادة الأمنية جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- 23- قنديل، علاء محمد سيد (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الأردن.
- 24- محمود، خضير كاظم (2003)، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر.
- 25- الدكان عبد الله 6 مايو 2010، القيادة الابداعية

<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=2794>

26- Claud Yves Bernard Le maangement par la qualite Totale, edition Afnor ,paris,200