

أهمية القيادة في التأسيس لإدارة الجودة الشاملة

**The importance of leadership in the establishment of total quality management**

شقرانة ام الخير<sup>1\*</sup> ، بوضرة زهير<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة أم البواقي (الجزائر)، chougrana.oumelkheir@univ-oeb.dz

<sup>2</sup> جامعة أم البواقي (الجزائر)، boudersa.zoheir@univ-oeb.dz

Chougrana Omelkheir<sup>1\*</sup>, Boudersa Zoheir<sup>2</sup>

<sup>1</sup> University of Oum El Bouaghi (Algeria)

<sup>2</sup> University of Oum El Bouaghi (Algeria).

تاريخ الاستلام: 2021/05/05 تاريخ القبول: 2022/02/23 تاريخ النشر: 2022/04/15

**ملخص:**

من خلال ورقتنا البحثية هذه نتطرق إلى مفهومين من بين أهم المفاهيم هما القيادة وإدارة الجودة الشاملة، حيث نهدف إلى تبيان دور القيادة في التأسيس لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال معالجة كل مفهوم على حدا ومن ثمة العلاقة بين المفهومين، و قد توصلنا إلى الأهمية البالغة للقيادة في التأسيس لإدارة الجودة الشاملة بالمنظمات، من خلال التأسيس بداية لثقافة الجودة من أجل العمل على قبول النظام الجديد والحد من مقاومة التغيير، يليها الاهتمام بأنظمة التدريب، ونظام الحوافز، وتفعيل المشاركة في صناعة القرار، تشجيع العمل الفريقي، العمل على اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها من خلال أنظمة الاشراف، بالإضافة إلى تفعيل التغذية الراجعة في المنظمة، ومن أجل أن يؤدي القائد دوره يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات الفنية، اتصالية... الخ

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، إدارة الجودة الشاملة، المنظمة.

**Abstract:**

Through our research paper, we address two concepts among the most important concepts, namely leadership and total quality management, where we aim to show the role of leadership in the establishment of total quality management, by treating each concept separately, and then there is the relationship between the two concepts, and we have reached the critical importance To lead in the establishment of total quality management in organizations, by establishing the beginning of a culture of quality in order to work on accepting the new system and reducing resistance to change, followed by attention to training systems, the incentive system, activating participation in decision-making, encouraging teamwork, working to discover errors before they occur Through supervision systems, in addition to activating the feedback in the organization, and in order for the leader to perform his role, he must have a set of technical skills, communication ... etc.

**Key words:** leadership, total quality management, organization.

## مقدمة:

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر المساهمة في نجاح أو فشل المنظمات، ولأجل استغلال طاقات وإمكانات هذا المورد يجب اعتماد أفضل البرامج، والأنظمة لضمان النجاح، ومن بين الأنظمة الحديثة نجد إدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى المنظمة من خلال إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا العميل سواء الداخلي أو الخارجي، بتحقيق الجودة في الخدمات و السلع.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث اتضحت ملامحها، وأدواتها مع نهاية الثمانينات، وقد بدأ استخدام هذا المصطلح في الكتابات العربية مع بداية التسعينات، وكان ذلك على اثر التغيرات الحاصلة على كل الأصعدة، مما لفت انتباه المنظمات على اختلاف أنواعها (خدمية، صناعية) إلى أهمية ضرورة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة (مصطفى كمال السيد طایل، 2013: 9) من جانب آخر فان تبني المنظمات هذا البرنامج لا يتأتى إلا من خلال إدراك قيادة المنظمات لأهميته، وقد حظي موضوع القيادة باهتمام الباحثين لما لها من تأثير على نجاح وفشل المنظمات، فمن خلال ورقتنا البحثية هذه نهدف إلى إبراز الدور الذي تلعبه القيادة في التأسيس لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التطرق لمفهوم القيادة بالتحليل، ومن ثمة التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، و المنظمة، والخلوص إلى ربط العلاقة بين القيادة ودورها في التأسيس لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وعليه يكتسب موضوعنا أهميته من خلال أهمية كلا الموضوعين إدارة الجودة الشاملة والقيادة، وعليه فإننا نطرح التساؤل التالي: كيف تساهم القيادة في التأسيس لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة؟

**1. القيادة:** كما هو معلوم فان لكل منظمة مدير يقوم على تسييرها وقد يكون قائداً، وهنا يجب التفريق بين مفهومي قائد ومدير فليس كل مدير قائد ذلك أن المدير يستمد سلطته من موقعه في الهيكل التنظيمي، أما القائد فلا يحتاج إلى ذلك إنما يستمد سلطته من حب والتفاف العمال من حوله، وكسبه لهم، وعليه فيجب على كل مدير أن يتقن فن القيادة، حتى يسهل عليه تسيير المنظمة.

والقائد الناجح هو من يستطيع كسب العاملين، وتحقيق التعاون والتجانس فيما بينهم وإقناعهم بان تحقيق أهداف التنظيم هو نجاح شخصي لهم، فعلى المدير التسلح بمجموعة من القواعد والمبادئ الأساسية حتى يستطيع التأثير في الآخرين، وتعديل سلوكهم (هاشم حمدي رضا، د.ت، 190)

**1.1. تعريف القيادة:** عرفها بيجور (1935): على أنها "نوع من العلاقة بين شخص ما و بين بيئته بحيث يكون لإرادته و مشاعره و بصيرته قوة التوجيه و السيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هدف مشترك و تحقيقه" ( لوكيا الهاشمي، نصر الدين جابر، د.ت، 153)

كما عرفها ستوجديل (stogdill 1950): "بأنها عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف و الحصول عليه" ( لوكيا الهاشمي، نصر الدين جابر، د.ت، 125).

و يرى هيمان أن القيادة هي: "التي يتمكن بها الفرد من أن يوجه و يرشد و يؤثر و يضبط أفكار و شعور و سلوك أشخاص آخرين" ( لوكيا الهاشمي، نصر الدين جابر، د.ت، 125).

و يرى توماس جوردن (Gordan أن القيادة هي: "هي وظيفة من وظائف السمات و الخصائص المكتسبة بالخبرة و التعلم" ( لوكيا الهاشمي، نصر الدين جابر، د.ت، 125).

و عرفها هاشم حمدي رضا بكونها " ... العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة " (هاشم حمدي رضا ، د.ت، 29) كما تم تعريفها "بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس بنحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم" ( محمد حسنين العجمي ، د.ت، 30) من خلال التعاريف السابقة الذكر نستنتج بعض النقاط الهامة المتعلقة بالقيادة:

- تستند القيادة على مفهوم التأثير و هو أحد أوجه القوة
- القائد: بإمكاناته و خصائصه التي تساعده على تحقيق أهداف الجماعة.
- الموقف: و يتضمن الظروف و الوظائف.
- الأتباع: بدوافعهم و خصائصهم.

## 2.1. مصادر القيادة: حسب العالمين فرينشورافيين: هناك ستة مصادر يستمد من خلالها النفوذ القائد وهي:

- القوة الشرعية: وتكون من خلال السلطة الرسمية التي تفوض إلى القادة من التنظيم الرسمي.
  - قوة المكافأة: وتأسس على توقعات الأفراد، من خلال العائد الذي يرحوه العامل مقابل الامتثال لأوامر القائد.
  - قوة العقاب: وترتبط بتوقعات العامل لعقاب الذي قد يقع من جراء التقاعس في العمل.
  - قوة الخبرة: تستند إلى الخبرة و المعرفة والمهارات الوظيفية و القدرة الفنية والإدارية والسلوكية التي يمتلكها القائد في مجال عمله.
  - قوة امتلاك المعلومة: وتعتمد على امتلاك المعلومات والسيطرة على استغلالها وتوزيعها أثناء العمليات التنظيمية.
  - قوة الإعجاب والاقتراد: وتستند على مدى إعجاب المرؤوسين بالقائد وجعله قدوة يقتدون بها (خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي، 2009، 239).
- يمن للباحثة تصنيف مصادر القيادة إلى أربع مصادر:
- القوة الشرعية والتي تستمد من قوة القانون – التنظيم رسمي-، والتي من خلالها يؤدي الموظفون عملهم الموكل إليهم من طرف القائد، بناء على السلطة الممنوحة له في التنظيم الرسمي.
  - قوة التحفيز والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين تحفيز سلبي – عقاب مادي، ومعنوي- وتحفيز ايجابي – مادي و معنوي- ويمكن أن ترتبط قوة التحفيز بالقوة الشرعية الممنوحة للقائد حتى يمارس قوة التحفيز.
  - القوة المستمدة من الروابط الاجتماعية والإنسانية: وترتبط بعلاقة القائد مع العاملين، توطيد العلاقة مع الموظفين من اجل كسب رضاهم ومنه انقيادهم لأوامرهم.
  - قوة التواجد: والتي ترتبط بالتواجد المادي للقائد مع موظفيه، والتواجد المعنوي المرتبط بالتأثير النفسي على العاملين حيث يرتبط بكاريزما القائد.

### 1. 3. أشكال القيادة: ويمكن تقديم الأشكال التالية للقيادة.

- القيادة الدكتاتورية: وهي قيادة مركزية مطلقة، بحيث تنحصر كل الصلاحيات، في يد القائد بحيث لا يفوض الصلاحيات لأحد.
- القيادة الأوتوقراطية: وهي قيادة مركزية مثل السابقة لكن القائد هنا أكثر حركية وفعالية (هاشم حمدي رضا، د.ت، 30)، حيث انه لا يفوض الصلاحيات لمؤوسيه ويتوقع منهم الطاعة التامة، كما انه لا يستمع إلى آراء العمال في حل المشكلات، إنما يطلب عرضها ليتولى بنفسه دراستها والبت فيها، كما أن غيابه يؤدي إلى حدوث مشكلات في العمل (محمد حسنين العجمي، د.ت، 35)، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع:
  - ✓ القيادة الفردية المتشددة: وهنا يعتد القائد التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة.
  - ✓ القيادة الفردية الخيرة: ويستخدم فيها القائد المديح والثناء.
  - ✓ القيادة الفردية التي تعتمد المناورة والاحتواء: ويعتمد هنا القائد على إيهام المرؤوسين بالاهتمام بهم، وإشراكهم باتخاذ القرار لكنه حقيقة الأمر يتفرد به.
- القيادة الديمقراطية: وهنا يشجع القائد المرؤوسين مشاركته صنع القرار.
- قيادة عدم التدخل: وهنا تعطى الحرية التامة للمرؤوسين ولا يتدخل إلا بالقدر اللازم. (هاشم حمدي رضا، د.ت، 191)

وعلى المدير اختيار الأسلوب الأنسب من أشكال القيادة لتسيير المنظمة، كما يجب عليه استخدام الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية لتشجيع العاملين ودفعهم لإنجاز العمل، بالإضافة إلى تحسين الاتصال في أشكاله الصاعد والنازل والأفقي وإقامة علاقات إنسانية قوية بين العاملين (هاشم حمدي رضا، د.ت، 30). كما يجدر الذكر بان نجاح المنظمات يتوقف على جودة وفعالية القيادات الإدارية المسؤولة عن التخطيط، والتوجيه وتوفير فرص الإبداع، والابتكار، وتهيئة المناخ المساعد على التنفيذ الإيجابي لأهدافها المسطرة، حيث تعمل على تشكيل هيكل متميز من العاملين ذوي الخبرات والمهارات، التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمة، وهنا يتحول دور القيادة إلى محاولتها الاستفادة قدر الإمكان من المورد البشري (محمد جاسم الشعبان، محمد صلاح البعج، د.ت، 112)

بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الدور القيادي أن يتصرف الفرد بطريقة تشبع تطلعات الأتباع، هنا يصبح التداخل بين خصائص الفرد وخصائص المركز تداخلا جوهريا، فبدلا من اقتراح أن يكون هناك مجموعة وحيدة من السمات القيادية، توضح الشواهد أو القرائن أن الخصائص المعينة التي تقود إلى للارتقاء إلى السلوك القيادي تختلف باختلاف الموقف.

يقدم يوكيل (1981م) جمعا توفيقيا بين العوامل التي تتكون منها القيادة... كيف تؤثر السمات القيادية و المهارات على السلوكيات و القوة، و هذه في المقابل، تتفاعل مع متغيرات موقفية خارجية و متغيرات داخلية و تنتج متغيرات نهائية، مثل أداء المجموعة و تحقيق الهدف التنظيمي. (ريتشارد ه. هال، 2001، 317)

2. إدارة الجودة الشاملة: تعريف **Heizer et Rendr**: "التأكيد على الجودة التي تشمل المنظمة بأكملها، من المورد إلى الزبون، إنها تؤكد على التزام الإدارة في قيادة المنظمة ككل لتسير باستمرار باتجاه التميز في جميع الجوانب المهمة للزبون في المنتج أو الخدمة" (عواطف إبراهيم الحداد 2009، 204)

تعريف **Davis et Goetsh**: "تتضمن أنشطة التحسين المستمر بمشاركة جميع العاملين في المنظمة - المديرين و العاملين- من خلال تكامل الجهود وباتجاه تحسين الأداء عند جميع المستويات..." (عواطف إبراهيم الحداد 2009، 205)

تعريف معهد الجودة الفيدرالي " هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل" (بشار الوليد، د.ت، 181).

تعريف **Schuster et Zingheim**: خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدير والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العميل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية وفي اقصر وقت" (أسامة خيري ، 2014 ، 146)

تعريف **Josef Jablonski**: " شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل" (احمد بن عيشاوي ، 2013 ، 24)

من خلال التعاريف السابقة تعتبر إدارة الجودة الشاملة ثقافة مميزة للمنظمة التي تتبناها، حيث تعمل على إرضاء العميل الخارجي والداخلي على حد سواء من خلال التحسين المستمر للعمليات، وتعتمد في ذلك على إشراك العامل في عملية صناعة القرار، استخدام فرق العمل، ويتم التأسيس لها من خلال التزام الإدارة العليا بمشاركة العمال.

3. المنظمة: تعريف مؤيد الفضل " صيغة لتجميع الأفراد بشكل منظم، وهذا التجمع من شأنه أن يسعى لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة." ( مؤيد الفضل، 2007 ، 21)

يعرفها شستر برنارد بأنها: " نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا، أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق المهام المدروس والشعوري" ( ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013 ، 23)

ويعرفها ستيفن روبنس بأنها " كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة" ( ماجد عبد المهدي مساعدة ، 2013 ، 23)

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن المنظمة تتميز بمجموعة من الصفات يمكن إيرادها في النقاط التالية:

- مبنية على مجموعة من الأنشطة التي تؤديها وتكون بشكل مقصود ومنظم.
- تحوي مجموعة من الأفراد اقله فردين فأكثر الذي يتفاعلون فيما بينهم لتأدية هذه الأنشطة.
- لها أهداف محددة تسعى من خلالها لتحقيق الاستمرارية.
- لها حدود تفصل البيئة الداخلية للمنظمة عن البيئة الخارجية.

#### 4. القيادة والتأسيس لإدارة الجودة الشاملة:

4.1. دور القائد الناجح في المنظمات: تعتبر القيادة إحدى أهم العوامل المؤثر على استمرارية المنظمة، وللقائد تأثير بالغ على مجرى العمليات فيها، كما أن له دور مهم في نجاح أو فشل أي منظمة، فالقائد هو من ينقاد له الآخرون - العمال - بشكل طوعي (هاشم حمدي رضا، د.ت، 189) والقائد الناجح في وقتنا الحاضر هو من يركز اهتمامه على توظيف قدرات الأفراد معه باتجاه صيغ العمل الجماعي ويكمن دوره الأساسي في مجال:

- اختيار الأشخاص المناسبين لأداء المهمات.
- اللقاء المباشر بهم وتبليغهم بالتكليف وطبيعة المهمة المطلوبة.
- توضيح دور كل فرد في أداء المهمة أو التشاور معهم لأجل تحديد الواجبات والأدوار المطلوبة.
- منح فريق العمل حرية التفكير والإبداع في طرق التنفيذ.
- المتابعة واستلام التقارير حول إنجاز المهمة
- توفير احتياجات العمل وتقديمها في الوقت المناسب (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، 112-113).

من جانب آخر توجد منظمات تقوم على تقلص صلاحيات المديرين - القادة - مثل المؤسسات المملوكة للدولة - العمومية - وتنتهج المركزية في القرارات، لذلك نجد القائد أو المدير تنحصر مسؤوليته في تسيير المؤسسة فقط وبعض المهام، فمثلاً نجد أن تعيين العمال يتم من خلال مسابقات تتم بإجراءات خاصة، أما تحديد المهام فيكون من خلال مناقشٍ خاصة بالوظيفة، فتكون وظيفة القائد هنا رقابية تسييرية ومنه يمكننا طرح بعض النقاط حول دور القائد في المنظمات:

- متابعة إنجاز المهام الموكلة للموظفين.
- استلام التقارير حول العمل وتحويلها إلى الإدارة العليا.
- العمل كنقطة وصل بين الإدارة المركزية والعمال، من حيث تبليغ العمال بكل ما هو جديد.
- توفير وسائل العمل.

كما سبق القول القيادة عنصر محوري في المنظمة يعمل على التنسيق بين كافة العناصر ويوفر لها التوجيه المناسب كما يتولى تحفيز وتشجيع القائمين بالعمل لأداء مهامهم وواجباتهم على الوجه الصحيح كما يقوم على متابعة الأداء مع تقديم المساعدة إذا تطلب الأمر، من أجل إدارة التغيير التي يستلزمها تطبيق إدارة الجودة الشاملة (احمد بن عيشاوي، 2013، 125) والقيادة في مفهوم الجودة الشاملة هي المقدرة على حث العمال حتى تكون لديهم الرغبة في تحقيق الأهداف المسطرة، ولا يتم ذلك إلا من خلال إيجاد قائد قادر على اتخاذ القرارات التي تضمن الارتقاء ببرامج الجودة، التي تقدمها المنظمة، ومن بين انصب الأنماط القيادية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق من خلال المشاركة والعمل الجماعي حيث يعطي أهمية بالغة للعمل والإنتاج بالإضافة إلى تحقيق رضا العملاء الداخليين وتنمية العلاقة الحسنة معهم، كما يسعى إلى

استخدام احدث التكنولوجيا وتطوير البيئة التنظيمية، كما يضع افتراضات وقيما إيجابية من شأنها تحقيق روح الفريق (برهان الدين حسين السمراي، 2012/2011، 80-81)

إن نظام إدارة الجودة الشاملة من الأنظمة التي بدأ السعي إلى تطبيقها في المنظمات في وقتنا الحاضر وعليه ولأجل تطبيق هذا النظام يجب بناء بما يعرف بثقافة الجودة والتي أكد عليها عالمي الجودة ديمنج وكروسي كمرحلة سابقة لتطبيق نظام الجودة (بلال خلف السكارنة ، 2009 ، 207)

وتعني ثقافة الجودة نمط العادات والقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والسلوك الإنساني المرتبط بالجودة، حيث إن الثقافة تعكس شخصية المنظمة ويمكن التمييز بين نوعين من ثقافة الجودة وهما: ثقافة جودة سلبية: وهنا نجد أن مكونات ثقافة الجودة تؤثر سلبا على كفاءة وفعالية المنظمة.

ثقافة جودة إيجابية: وهي عكس السابقة حيث يتم تحمل المسؤولية في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والسعي لإرضاء العملاء. (بوحنية قوي ، 2008 ، 169).

وهنا يعتبر القائد الفاعل الأساسي في بناء والتأسيس لهذه الثقافة من خلال نشر قيم الجودة بين العاملين، ويتم تبني الإدارة العليا للمنظمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك بخلق مناخ إيجابي مؤيد لقبول المفهوم وتبنيه، والعمل على تحقيق مجموعة من الاعتبارات من بينها تهيئة ثقافة المنظمة بما يتناسب مع الجودة الشاملة - تخصيص الموارد والإمكانات المادية والبشرية التي تسهم في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك باعتبار أن أفراد الإدارة العليا هم بمثابة عامل التغيير الداخلي الأساسي الذي يمكنهم تشكيل قيم المنظمة وإنشاء البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير المطلوب" (محمد حاسم الشعبان، 2014، 83-84)

**4. 2. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات:** كما ذهب علماء الجودة إلى التأكيد على دور القيادة الفاعل في التأسيس للجودة والتأكيد عليها ويعتبر ديمنج احد العلماء الذين تطرق الى أهمية القيادة في الجودة فبعد تقديمه للمبادئ الأربعة عشرة مبدأً للجودة منها استخلص سبع مشكلات خطيرة جداً تعوق عملية التحسين المستمر وتطوير الجودة وهي:

- عدم تحديد هدف المنظمة.
- تركيز المنظمة على الأرباح قصيرة الأجل.
- التركيز على التقويم الرقمي للأداء والمعدلات السنوية.
- عدم استقرار القيادات الإدارية.
- إدارة المنظمة من خلال الأرقام المعروفة.
- الارتفاع المستمر للتكاليف.
- الارتفاع المستمر لتكاليف الالتزام والديون المعدومة.

وكما اعتبر ديمنج عدم استقرار القيادة الإدارية من بين المشكلات السبع، التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وقد اعتبر ديمنج أن من مسؤوليات القيادة تطوير سياسات وإجراءات تهيئ العاملين لتقبل التغيير والتطوير المستمر وإدراكهم لمسؤولياتهم الإدارية والفنية (محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام خميس، 2011، 64-65)

4. 3. القيادة وإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر علماء الجودة: من جانب آخر أشار ديمينج على ضرورة إلمام القائد بأربع مجالات للمعرفة، لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتسمى المعرفة الواسعة وتشتمل على:

- فهم النظام ومعرفة مكوناته.
- دراسة نظريات الاختلافات والتباين الإحصائي.
- نظرية المعرفة.
- علم نفس الأفراد.

وتبرز أهميته المجالات المعرفية المذكورة أعلاه حسب ديمينج لما لها من أهمية في إدخال إدارة الجودة الشاملة للمنظمة، وتطبيق المبادئ الأربعة عشرة مبدأً، كما اعتبر أن المسؤولية تقع على القيادة، في حال ما إذا تدهور أداء الجودة وتراجعت مؤشرات الأداء لإصلاح ذلك (شاكر بن احمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، 2015، 62-63).

أما بالنسبة للعالم جوزيف جوران قدم بما يعرف بثلاثية جوران للجودة حيث لخص فيها نظريته، حيث يتضمن النموذج ثلاث مراحل مختلفة وهي:

- تخطيط الجودة؛
- مراقبة الجودة؛
- تحسين الجودة (محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام خميس، 2011، 68)

أعطى جوران أهمية بالغة للإدارة العليا "لما لها من دور قيادي يقوم على الالتزام بالتحسين المستمر و التخطيط على أسس إحصائية وفي إطار التأثير المتبادل بين الأنشطة اللاحقة والأنشطة السابقة والتي تقوم بها المنظمة للوصول إلى الجودة المستهدفة، أو بما يعرف بالأنشطة الحلزونية والتي يجب أن تأخذ موقعها في أي تنظيم يسعى للجودة" (اشرف السعيد احمد محمد، 2007، 117)

كما ركز على الدور الكبير الذي تلعبه الإدارة الوسطى، جنباً إلى جنب مع الإدارة العليا من خلال دعم مشاريع الجودة وبرامجها، وضرورة إشراك العاملين والذين تقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالجودة (شاكر بن احمد الصالح، 2015، 58).

و يرى أن حوالي 80 بالمائة من عيوب الجودة تكون نتيجة عوامل تتحكم فيها القيادة، حيث يؤكد على انه يجب على القيادة أن تهتم بالتحسين المستمر من خلال تطبيق ثلاثيته.

كما قدم فيليب كروسي نموذج المكون من ثلاثة عشرة مبدأً وهي:

- التزام الإدارة العليا.
- تكوين فريق لتحسين الجودة.
- استخدام القياس كأداة موضوعية.
- تحديد تكلفة الجودة.
- زيادة الوعي بأهمية الجودة.



- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- التخطيط السليم لإزالة عيوب المنتج.
- التخطيط السليم لإزالة عيوب المنتج.
- تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على دورهم في تحسين الجودة.
- تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم.
- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
- التعريف بأهمية تحسين الجودة، والتحفيز على تحسين الجودة.
- تكوين مجالس للجودة، للتنسيق والاتصال بفرق تطوير الجودة.
- الاستمرار في تحسين الجودة، بتكرار العمليات السابقة لتشجيع العاملين على إزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنظمة (محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام خميس، 2011، 68، 70)

**4. 5. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** يمكننا إيراد العناصر الآتية والتي تبين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: يعتبر من أهم المتطلبات لضمان التطبيق الناجح، حيث أن قرار تطبيق إدارة الجودة يعتبر قرار استراتيجي يتم اتخاذه من طرف القيادات وعن قناعة (خالد زغلة، 2014/2015، 62).

**4. 5. 1. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:** إن عملية إدخال أي مبدأ يستلزم إعادة لتشكيل معتقدات الموظفين، من اجل قبول هذا المبدأ فالثقافة التنظيمية التقليدية تختلف عن إدارة الجودة الشاملة (بلال خلف السكارنة، 2009، 207)، ويعتبر نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوقفا على تهيئة ثقافة المنظمة، " وقد ذكر Dale et Cooper إن خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا المدخل في بيئة أو ثقافة مناوئة لا تتوفر لها مقومات النجاح والاستمرار" (فريد زين الدين، 1996، 107) فالقائد الناجح هو من يقوم بتهيئة العمال وزرع قيم الجودة في المنظمة وتوعيتهم بأهميتها قبل بداية التطبيق.

**4. 5. 2. الترويج وتسويق البرنامج:** ويكون من خلال نشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة داخل المنظمة، وهذا للحد من مقاومة التغيير، ويكون ذلك من خلال تنظيم المحاضرات، المؤتمرات الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة، وفوائدها (بلال خلف السكارنة، 2009، 207) وتقوم القيادة بغرس مضامين، إدارة الجودة الشاملة لدى المرؤوسين، بعد شرحها لهم، وكذا بيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها (محمد جاسم الشعبان، محمد صلاح البعج، 2014، 202).

**4. 5. 3. التعليم والتدريب:** لأجل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تطبيقا سليما، يجب تدريب وتعليم المشاركين على أساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد، كي يؤدي النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن الهدف من التدريب نشر الوعي وتمكين المشاركين من هذا النظام، بحيث يجب أن يكون موجها إلى جميع المستويات الإدارية ويجب أن يتناول أهمية الجودة، وأدواتها، وأساليبها، والمهارات اللازمة، وأساليب حل

المشكلات ووضع القرارات، ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية، وطرق قياس الأداء(بلال خلف السكارنة، 2009، 207-208)، وتعمل القيادة هنا على تسطير برامج التدريب المناسبة لتطوير أداء المرؤوسين باستمرار، وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات والنهوض بالمنظمة، وتحقيق أهدافها(محمد جاسم الشعبان، محمد صلاح البعج، 2014، 203).

**4. 5. 4. الاستعانة بالاستشاريين:** يعتبر الاستعانة بخبراء، ومتخصصين في مجال إدارة الجودة الشاملة من الأمور المهمة، من أجل مساعدة المنظمة على التأقلم مع النظام الجديد وتجاوز المشكلات، والتي قد تواجه المنظمة في بداية تطبيق هذا النظام. (بلال خلف السكارنة، 2009، 208-209)

**4. 5. 5. تشكيل فرق العمل:** حيث يتم تشكيل فرق عمل تتكون من خمس إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية بتطوير نشاطها، والعمل بالجودة الشاملة. (بلال خلف السكارنة، 2009، 208-209)

**4. 5. 6. التشجيع والتحفيز:** يعتبر التحفيز عامل مهم داخل المنظمات، لما له من تأثير إيجابي على العمال، وتشجيعهم لأداء أفضل وتطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة واستمراره، ولذلك على المنظمة تبني برنامج فعال يخلق جواً من الثقة وشعور العمال بالانتماء للمؤسسة. (بلال خلف السكارنة، 2009، 208-209) فمن مهام القيادة هنا تحويل واجبات ومسؤوليات العمال إلى متعة، لضمان أداء أفضل يتماشى مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، كما أنه من مهام القيادة تفويض السلطة للعمال وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال(محمد جاسم الشعبان، محمد صلاح البعج، 2014، 203).

**4. 5. 7. الإشراف والمتابعة:** من بين الضروريات أيضاً الإشراف على فرق العمل وتطبيق برنامج الجودة الشاملة لأجل إعادة تصحيح أي انحراف في العمل قد يحصل(بلال خلف السكارنة، 2009، 209)، كما تحتاج إدارة الجودة الشاملة قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل والانسجام بينها وبينهم، بحيث تكون معهم فريق عمل متعاوناً لديه انتماء، يقوم على تقديم المصلحة العامة للمنظمة على مصلحته الشخصية، كما تقوم على تشجيعهم على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على فتح قنوات الاتصال مع المرؤوسين لجعل القيادة قريبة منهم(محمد جاسم الشعبان، محمد صلاح البعج، 2014، 201، 203)

**4. 5. 8. إستراتيجية التطبيق:** يمر برنامج إدارة الجودة الشاملة عند بداية العمل به وتطويره بعدة مراحل وهي كالتالي:

- الإعداد: وهي مرحلة نشر وتبادل الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين، وهنا يتم وضع الأهداف المرغوبة من التحسين وتطبيق هذا البرنامج.
- التخطيط: وهنا يتم وضع خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديد مستلزماتها.
- التقييم: ويتم ذلك بالطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينه. (بلال خلف السكارنة، 2009، 209)

وتكمن وظيفة القيادة في إدارة الجودة الشاملة، في توحيد هدف إدارة الجودة الشاملة واتجاهاتها، كما تعمل على خلق بيئة تساعد على المشاركة الكاملة في تحقيق أهداف المنظمة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تستلزم قرب الرؤساء من المرؤوسين حتى يكونوا بالقرب من المشاكل الفعلية التي تحصل أثناء أداء العمل وعليه فإن الرؤساء يجب عليهم تبني أسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يجعل قنوات الاتصال مفتوحة بشكل دائم ويكسر الحواجز التنظيمية التي يفرضها الاتصال الرسمي، فبذلك تصبح الإدارة جنباً إلى جنب مع المرؤوسين ويتم تنفيذ العمل بسلاسة دون عوائق وهذا ما أطلق عليه المفكرون السيولة التنظيمية، التي تعمل على تفعيل الاتصال غير الرسمي ومنه وضع حد للرسميات عبر المستويات الإدارية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، ويطلق على هذا الأسلوب الإدارة الجواله أو الإدارة المرئية، حيث تتم اجتماعات غير رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين تتم من خلالها مناقشة قضايا العمل، كما يميزه جو التعاون والعمل بروح الفريق الواحد(محمد جاسم الشعبان، محمد صلاح البعج، 2014، 170، 205، 206).

**4. 6. مهارات القيادة:** ونظراً لأهمية الإدارة العليا في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى المتابعة والتحسين والتطوير والالتزام بالإضافة إلى التحقق من المشاركة الفعالة للموظفين تلك الأدوار وأخرى لا يمكن أن تأتي بدون توفر قدرات ومهارات وعناصر محددة يجب أن تتحلى بها القيادة وهي:

- المهارات الفنية: وتعني مدى الكفاءة التقنية الأدائية التي تتمتع بها المنظمة، حيث يظهر هنا مدى حرص الإدارة العليا على اقتناء أحدث التقنيات وتدريب العاملين لتحكم بها والسعي الدائم إلى التحديث.
- المهارات الاتصالية: وتعتبر من أهم المهارات التي يجب على القادة إتقانها.
- المهارات التحليلية: وهي قدرة القائد على تشخيص وتحليل الحالات التي قد تواجه سير العمل في المنظمة لإيجاد الحلول لها.
- مهارات صنع القرار: وهي القدرة على دراسة وتحليل المشكلة وأسبابها وتقديم الحلول البديلة لها والقيام بعملية المفاضلة بينها للوصول إلى أفضل الحلول.

**4. 7. دور الإدارة العليا ( القيادة ) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :** ويتمثل دور القيادة في ما يلي:

- وضع سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة، وتوعية العاملين بها.
  - التركيز على احتياجات العملاء، و ضمان تنفيذ العمليات الضرورية لتلبية احتياجات العملاء.
  - تأسيس نظام إدارة جودة كفؤ وفعال، و توفير الموارد الضرورية للمنظمة .
  - المراجعة الدورية لنظام إدارة الجودة الشاملة .
  - اتخاذ القرارات بكل ما يخص إدارة الجودة وأهدافها، بالإضافة إلى تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة)
- شاکر بن احمد الصالح، 2015، 98-99)

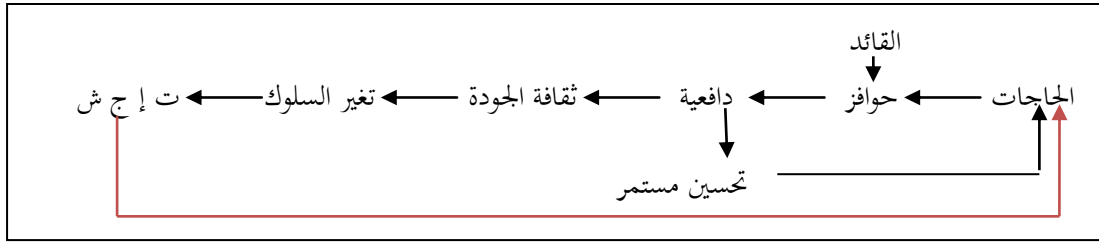
**4. 8. مبادئ القيادة:** وتستلزم إدارة الجودة الشاملة وجود قيادة فعالة تمثل القدوة للعاملين وتمتاز بالموضوعية وتهتم بالإجازات أكثر من الشعارات و تتلخص مبادئها في ما يلي:

- التركيز على العميل.
- التركيز على العمليات والنتائج.
- الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص.

- التحسين والتطوير الدائمين في الجودة.
- أهمية المعلومات المرتدة. (بوحنية قوي، 2008، 161)

## 5. الاستنتاج:

يعتبر المورد البشري في المنظمات احد أهم العناصر في تكوينها، والذي يعبر عنه بالعميل الداخلي في إدارة الجودة الشاملة، من الملاحظ أن هناك علاقة تداخلية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعميل الداخلي، فهذا الأخير الذي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضاه، في نفس الوقت يعتبر عنصراً فاعلاً في تطبيقها بالمنظمات، ومن بين الأمور التي يجب الانتباه لها في محاولة كسب رضا العملاء الداخليين هو تحسين جودة العمليات في المنظمة كنظام الاتصال بكل أنواعه الأفقي والعمودي الصاعد والنازل، وهذا ما أكدت على أهميته مدرسة العلاقات الإنسانية مع التون مايو ودور الاتصال في الفعالية، الاهتمام بنظام الحوافز بما يتوافق وحاجات الموظفين لرفع مستوى الدافعية لديهم لاكتساب ثقافة الجودة وتغيير سلوك الموظفين للوصول إلى التطبيق السلس لإدارة الجودة الشاملة ودحض مقومة التغيير لدى العمال في المؤسسات، ومن ثمة وضع حوافز ترتقي للحاجات الأعلى لحث العاملين على التحسين المستمر في الأداء، وقد اهتم العلماء بهذا الجانب لما له من أهمية في تغيير السلوك التنظيمي فحسب ماسلوا هناك خمس حاجات يسعى العاملين لتحقيقها، بحيث لا يتم الصعود في سلم الحاجات إلا إذا تم تحقيق الحاجة الأدنى منها.

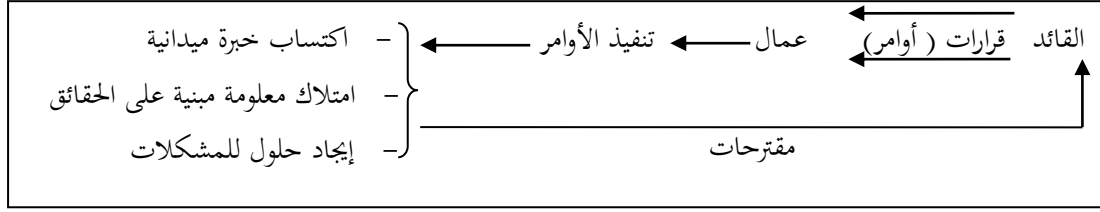


الشكل 1: مخطط يبين العلاقة بين الحوافز و تطبيق إدارة الجودة الشاملة من إعداد الباحثة

من بين العمليات في المنظمات نجد أيضا التدريب، الذي يعتبر أحد العمليات المهمة في المنظمات لما له من تأثير ايجابي على تحسين مهارات الموظفين، لمسايرة التغيرات التي تطرأ على الوظيفة، في حال تغيير الموظف عمله، أو لتغيير نظام المنظمة مثل الانتقال إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهنا فان هذه الأخيرة تتطلب لتنفيذها التدريب المستمر لجميع الموظفين ولتحسين المهارات والارتقاء بالخدمات والإنتاج وتحقيق رضا العملاء سواء الداخليين من خلال اكتساب مهارات تساعدهم على الارتقاء في الوظائف وتسهيل من فهم المهام المسندة إليهم، أو الخارجيين من خلال تحقيق توقعاتهم حول الخدمات المقدمة.

المشاركة في صنع القرار، يمكن لهذا العنصر أن يتداخل مع الحوافز باعتبار أن إعطاء الفرصة للموظفين في إبداء آرائهم حول العمل وما يخص المنظمة حافزا معنويا، يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ارتباطهم بالمنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار احد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إن أداء المهام من طرف العمال يجعلهم أكثر علما بالعمل وكيفية أدائه، مع امتلاكهم للمعلومة وتحكمهم بها مما يجعلهم الأقدر على إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمات، فإفساح المجال للعاملين

للمشاركة في صنع القرار يجعل من عملية اتخاذ القرار أكثر سهولة لتوفر البدائل، كما أن القرار يكون مبني على الحقائق وبتالي الحد من المشكلات التي تواجه المنظمة .



الشكل 2: مخطط يبين دورة المشاركة في صنع القرار من إعداد الباحثة

حسب التراث النظري الذي تم الاطلاع والتطرق له، من طرف الطالبة الباحثة، تبين لنا أن القيادة تعتبر العنصر المحوري في تبني المنظمات لإدارة الجودة الشاملة، ويرجع هذا لمجموعة من الاعتبارات والتي سنتطرق لها في شكل نقاط:

- القائد هو احد أهم العناصر الفاعلة في المنظمات من خلال تأثيره على ثقافة المنظمة، وهنا يظهر في التأسيس لثقافة الجودة والتي من خلالها يتم نشر قيم الجودة بين العاملين، بالإضافة إلى التعريف بإدارة الجودة الشاملة وتحديد المسؤولية، إن عملية نشر هذا النوع من الثقافة إجراء يحد من مقاومة التغيير الذي قد يواجهه النظام الجديد والذي قد يتسبب في فشله.

- بالنسبة للتدريب فان القائد له دور فاعل في بناء نظام التدريب المناسب والذي يشمل كل فئات العمال بالمنظمة باعتبار الجودة مهمة الجميع والعمل تكاملي يتطلب الفهم الكامل بالجودة ومتطلباتها والتنسيق بين الأفراد والوحدات من خلال العمل كفريق واحد.

- من بين مهام القائد وضع نظام حوافز مناسب يخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بما يتوافق ودوافع الموظفين، وتحقيق رضا العملاء الداخليين.

- تساهم القيادة في تطبيق ونجاح الجودة الشاملة من خلال تبني فكرة المشاركة في صنع القرار وذلك من خلال تفعيل الاتصال بكل اتجاهاته وخاصة العمودي الصاعد وتسهيل انتقال المعلومة من اجل اتخاذ القرار بناءً على الحقائق.

- فتح قيادة المنظمة المجال للاستفادة من خبرات المنظمات السبابة في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- تفعيل التغذية الراجعة في جميع العمليات وفي كل مراحل العمل، مع الإشراف على سير تطبيق إدارة الجودة الشاملة من اجل تصحيح الأخطاء في وقتها.

- العمل على التحسين المستمر في جميع العمليات وعلى جميع المستويات التحسين المستمر في التدريب، نظام الحوافز، الاتصال، نظام الإشراف والرقابة.... الخ.

- اعتماد العمل الفريقي بدلا عن العمل الفردي ولا يكون ذلك إلا بقرارات من الإدارة العليا .

ومن اجل أن يؤدي القائد عمله بفعالية يجب أن تتوفر مجموعة شروط وهي:

- امتلاك السلطة وهنا يجب أن تتوفر في القيادة نوعين من السلطة من اجل العمل بسلاسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، أولا السلطة القانونية حتى يكتسب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الشرعية خاصة في ما

تعلق بتوفير الإمكانيات المادية والمالية وتنظيم الهيكل التنظيمي، ثانياً السلطة الكاريزمية وهي السلطة التي تتعلق بقدرة القائد على إقناع الجماعة بالانقياد والانتقال من النظام القديم إلى النظام الجديد دون مقاومة للتغيير، للثقة التي يضعها الموظفون في قائدهم، ويجدر التذكير بتطرق ماكس فيبر لهذين النوعين من السلطة.

- امتلاك مجموعة من المهارات التي تسهل عمل القائد وقد سبق ذكرها - مهارات فنية، اتصالية، تحليلية ومهارة صنع القرار وهذه الأخيرة يجب أن يكون العمل بها مع مشاركة العاملين من خلال تقديمهم مقترحات وعدم احتكار صنع القرار حتى يكون أكثر فاعلية وتقبل من طرف الموظفين .
- المرونة في القيادة، هي عامل مهم في نجاح المنظمات أثناء تعاملها مع المواقف.

#### الخاتمة:

من خلال كل ما سبق يتضح لنا أن القيادة مساهم فاعل في بناء وتأسيس وتطوير نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وهذا ما سبق التأكيد عليه من طرف علماء الجودة مثل جوران وديمنج الذي اعتبر عدم استقرار القيادة في منظمة احد المشكلات السبعة للجودة وقد سبق ذكر ذلك، حيث أن المفهوم مترابطان أحدهما يكمل الآخر.

وتقوم القيادة بالتأسيس لإدارة الجودة الشاملة، باعتبارها أول من يتبنى مشروع الجودة الشاملة، ويكون ذلك من خلال زرع قيم الجودة في المنظمة حتى يتم قبول التغيير من طرف العمال، ولا يواجه بالمقاومة، كما تقوم على نشر المفاهيم والمبادئ المتعلقة بالجودة، و بناء برنامج تدريبي يتماشى مع التغيير الحاصل في المنظمة، حتى تسائر نظام الجودة، إن كسب ولاء العامل يتطلب بناء نظام حوافز يقع في مستوى طموح العامل وهذا ما يجب على القيادة توفيره، كما تقوم القيادة في إدارة الجودة على تقريب الإدارة من العامل وتقليص عدد المستويات الإدارية، تحسين عملية الاتصال بين العامل والإدارة، تشكيل فرق العمل، بناء برامج التدريب والتحفيز المناسبة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الشخصية للعامل.

#### قائمة المراجع:

- اشرف السعيد احمد محمد، (2007). الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي دراسة نظرية وتطبيقية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- بوحنية قوي، (2008). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- بن عيشاوي احمد، (2013). إدارة الجودة الشاملة TQM الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، ط1. عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .
- بشار الوليد، (2014). المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- زغلة خالد ، (2015/2014) التنمية الإدارية في عالم متغير، د ط. مصر: دار النشر غ م.
- الحداد عواطف إبراهيم، (2009). إدارة الموارد البشرية، ط1. عمان: دار الفكر ناشرون، وموزعون.
- طایل مصطفى كمال السيد، (2013). معايير الجودة الشاملة الإدارة الإحصاء الاقتصاد، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- لوكيا الهاشمي، نصر الدين جابر، (س غ م)، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، د.ت، دار الهدى.
- مساعدة ماجد عبد المهدي، (2013). إدارة المنظمات منظور كلي، ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- النعيمي صلاح عبد القادر، (2008). المدير...القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الناس، ط1. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- السامرائي برهان الدين حسين، (2012/2011). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة. أطروحة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. من موقع: [www.dawahmemo.com/download.php?id=2752](http://www.dawahmemo.com/download.php?id=2752).
- السكارنة بلال خلف، (2009). دراسات إدارية معاصرة، ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العجمي محمد حسنين، (د.ت). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. د ب، دار المسيرة.
- العزاوي محمد عبد الوهاب، خميس عبد السلام محمد، (2011). نظم التصنيع اليابانية ونظام الإنتاج في الوقت المحدد، ط1. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- الفريجات خضير كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة، الشهابي إنعام، (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- فريد زين الدين، (1996). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. د ب: دار الكتب.
- الفضل مؤيد، (2007). الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الصالح شاكر بن احمد، الصرمي خالد بن محمد، (2015). الجودة الشاملة نشأتها تطورها أساليبها، ط1. عمان: دار الفكر.
- الشعبان محمد جاسم، الابعج محمد صالح، (2014). إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة- . عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع .
- ريتشارد ه. هال، (2001). المنظمات هيكلها، عملياتها، ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، السعودية: معهد الإدارة العامة .
- رضا هاشم حمدي، (د.ت). التدريب والتأهيل الإداري، د.ب: دار الراية.
- خيرى أسامة، (2014). التميز التنظيمي، ط1. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.