



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية  
دراسة حالة بنك البركة

أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية  
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة

تحت إشراف

أ.د/ الطيب داودي

إعداد الطالب

ربيع المسعود

## لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ غوفي عبد الحميد
مشرفا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ الطيب داودي
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ خنشور جمال
مناقشا	جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ جميل أحمد
مناقشا	جامعة سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ كورتل فريد
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ خبايا عبد الله

(فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَّفُتِنَّا بِكَ لَآتَيْنَاكَ الْبُرْجَانِ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ

يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) آل عمران 159

الإهداء

إلى روح والدي. أسأل الله أن ينفعها بما كتبت

إلى والدي . أسأل الله أن يحفظهما

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد. أسأل الله أن يجازيهم عني خير

الجزء

التشكرات

الحمد لله حمدا يوافي نعمه ويكافئ مزيده

الشكر كل الشكر

ل

المشرف الأستاذ الدكتور الطيب داودي على مساعدته لي

وأسال الله ان يجازيه عني خير الجزاء

والشكر للأستاذ المشرف المساعد حسن لحسانة

على كل ما قدمه لي

شكر لأعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه الرسالة



تعتبر الإدارة أحد ركائز استمرار المؤسسات نظرا للدور الذي تلعبه، حيث تقوم الإدارة على ثلاثة أركان أساسية هي: المنهجية والأجهزة والقيادة، فالمنهجية تمثل فلسفة نمط معين من الإدارة، والأجهزة هي التي تبلور المنهجية وتكون بمثابة الإطار العام الذي يحويها، وأما القيادة فهي الفاعل المؤثر في المنظمة باعتبارها عامل ربط وتنسيق بين الأركان السابقة ، وتواجه المؤسسات بصفة عامة والخدمية منها بصفة خاصة في العالم، لاسيما في العالم النامي والعربي حيث هناك تحديات متزايدة نتاج للتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيات في السنوات الأخيرة والتي أدت الى تغير خصائص الأعمال بشكل جذري، وأدت إلى تسارع كبير في المنافسة وعولمة الشركات، وتغيرت المتطلبات ومفاهيم رجال الأعمال، فقد بات من الضروري لمنظمتنا خاصة الخدمية منها رفع التحدي وتغيير أساليب ونظم العمل التقليدية التي أثبتت محدوديتها في مواكبة تطورات العصر. وفي وقت تسعى فيه المؤسسات في العالم إلى تطبيق فلسفات تصنع التميز والإبداع، ومن أبرزها إدارة الجودة الشاملة، و لاشك أن القيادة مهمة لا سيما في مؤسسات الجودة الشاملة، فقد أثبتت الملاحظات والدراسات أهمية القيادة في توفير متطلبات نجاح فلسفة الجودة الشاملة، فكم من منظمة كانت متعثرة تحسنت بعد أن تولاها قائد ذو سلوك إبداعي، وكم من مؤسسة تعثرت بعد أن كانت رائدة - رغم توفرها على جميع الإمكانيات - بسبب تغيير قائدها أو تحويله خاصة في ظل محيط أصبح يتسم بالتعقيد والسرعة وشعاره البقاء للأصلح والأسرع معا.

وحتى يكون القائد مبدعا ويتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح؛ لا بد أن لا يحتفظ بنفس الممارسات الإدارية القديمة والنمط الإداري الذي ألفه، أي قادة مستعدون لإعلان القطيعة مع ممارسات الماضي ومستعدون لإحداث التغيير الايجابي، ولديهم القدرة على رسم الاستراتيجيات وتحديد الغايات بدقة ومستعدون لأن يتشاركوها مع زملائهم في العمل وعلى مختلف مستوياتهم، والقيادة العليا عليها رسم مستقبل المؤسسة و تحويل الأتباع إلى قادة، والقادة إلى رجال وعوامل للتغيير، فالنجاح أو عدم النجاح هو نتيجة مباشرة لفعالية القائد والتزامه ومواقفه تجاه التغيير، فالتغيير يعتمد على "القائد" ومشاركة الأفراد. لهذا يجب أن يتوقف التغيير المتعلق بهندسة العمليات والجوانب الفنية والتركيز أكثر على هندسة العلاقات فمن الواضح أن أثر هذا التغيير غير محدود، ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري لكي تستخرج من هذه الموارد البشرية أقصى طاقاتها وأفضل ما لديها وفي مختلف الظروف.

و القيادة يجب أن تكون دائما في الريادة لقيادة العاملين و للتأكيد على العوامل التي بإمكانها أن تحول نقاط الضعف إلى قوة وتعزز نقاط القوة مثل الثقة، الالتزام الإداري، إشراك الموظفين والأفراد في صناعة القرار، مشاركة العاملين، التحسين المستمر.

ومن المهم أن يستند القائد على فكر إداري يلائم واقعه ويوفر ركيزة أساسية لتوظيف المعطيات الدينية والروحية في السلوكيات الإنسانية والأفعال الإدارية، فالفكر الإداري الإسلامي بما احتواه من مبادئ يمكنه أن يسخر القوى الكامنة في الأفراد بما يسمح بتفعيلها. وإن الفكر الإداري الإسلامي يمكن أن يفعل في شخصية القائد بعض الأبعاد التي تمكنه من فهم وتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة انطلاقا من هذه المعتقدات ووصولاً إلى تطوير الأدوات والوسائل وتجاوبا مع الأهداف المرسومة. لذا يمكن القول أنه من الممارسات الإبداعية للقيادة في سعيها لتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها بتغيير مدروس، وتمكين للعاملين، والاستناد على الفكر الإداري الإسلامي.

وعلى الرغم من الإتفاق على أهمية إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع والنتائج الباهرة التي يمكن أن تتحقق من ورائها، إلا أن ذلك لم يمنع من وجود من يعتقد أنها لا تطبق بشكل صحيح وبالطريقة والسرعة المطلوبة، وبينت الدراسات المختلفة أن العديد من كبار المديرين التنفيذيين الداعمين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يفعلون الشيء الكثير من أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أو لا يبذلون مجهودات كبيرة لأجل ذلك، كما تم حث قادة المؤسسات على أن يكونوا أكثر إبداعا ومؤسستهم، و أن يدركوا تمام الإدراك أن هناك حواجز تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا الإطار ينصح بتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة بعد توفير متطلبات تطبيقها على أرض الواقع، بقيادة مبدعة لديها القدرة على إضافة قيمة للمؤسسة. ومن أجل ذلك جاءت هذه الدراسة لبحث وتوضيح متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ♦ في ظل قيادة مبدعة.

♦ في هذه الدراسة ستتكرر عبارة العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة وستستعمل كمرادف لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

## أولاً: الإشكالية

في سعيها للبقاء والاستمرارية أصبح لزاماً على المؤسسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبات من الضروري وجود قيادة مبدعة، تعمل وفق أحدث النظريات العلمية الإدارية المعاصرة، وتستند على الفكر الإداري الإسلامي وقيمه وموروثه الحضاري، ومستعدة للتفكير بطريقة تختلف عن التفكير التقليدي الذي عرفناه في الماضي حريصة على توفير متطلبات تطبيق هذه الفلسفة الإدارية المتميزة، وإحداث تغييرات عميقة في طرق التسيير نحو مزيد من التمكين للأفراد بغية ضمان نجاح هذه الفلسفة الإدارية. وانطلاقاً مما سبق نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تدرك القيادة ذات السلوك الإبداعي في بنك البركة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

وتتفرع عن الإشكالية السابقة الأسئلة التالية:

### السؤال الرئيسي الأول:

- هل هناك إدراك مرتفع لأبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة؟

### الأسئلة الفرعية:

1. هل هناك إدراك مرتفع لبعد القيادة ذات السلوك الإبداعي المستند على الفكر الإداري الإسلامي لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة؟

2. هل هناك إدراك مرتفع لبعد القيادة ذات السلوك الإبداعي التغييري لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة؟

3. هل هناك إدراك مرتفع لبعد القيادة ذات السلوك الإبداعي التمكيني لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة؟

### السؤال الرئيسي الثاني:

- هل هناك إدراك مرتفع لأبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة؟

#### الأسئلة الفرعية:

1. هل هناك إدراك مرتفع لبعء التزام الإدارة العليا لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة؟

2. هل هناك إدراك مرتفع لبعء التخطيط الإستراتيجي لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة؟

3. هل هناك إدراك مرتفع لبعء التركيز على الزبون لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة؟

4. هل هناك إدراك مرتفع لبعء التواصل الفعال لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة؟

5. هل هناك إدراك مرتفع لبعء التقييم لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة؟

6. هل هناك إدراك مرتفع لبعء التدريب لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة؟

7. هل هناك إدراك مرتفع لبعء مشاركة العاملين لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة؟

8. هل هناك إدراك مرتفع لبعء التحفيز لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة؟

### السؤال الرئيسي الثالث:

- هل هناك ادراك مرتفع لمعوقات إدارة الجودة الشاملة؟

### السؤال الرئيسي الرابع:

- هل هناك علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى

دلالة احصائية  $0,05 \leq \alpha$  في بنك البركة الجزائري؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل هناك علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي المستند على الفكر الإداري الإسلامي و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري.
2. هل هناك علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي التغييري و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري؟
3. هل هناك علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي التمكيني و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري؟

السؤال الرئيسي الخامس:

هل هناك علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي و معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل هناك علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي المستند على الفكر الإداري الإسلامي و معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري ؟
2. هل هناك علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي التغييري و معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري ؟
3. هل هناك علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي التمكيني و معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري؟

## السؤال الرئيسي السادس:

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة القادة الاداريين في بنك البركة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الخبرة والخلفية عن الفكر الإداري الإسلامي عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري؟

### الأسئلة الفرعية:

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة القادة الاداريين في بنك البركة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$

هل هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة القادة الاداريين في بنك البركة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخلفية عن الفكر الإداري الإسلامي عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$

### الفرضيات:

### الفرضية الرئيسية الأولى

- هناك إدراك مرتفع لأبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة.

### الفرضيات الفرعية:

1. هناك إدراك مرتفع لبعدها القيادة ذات السلوك الإبداعي المستند على الفكر الإداري الإسلامي لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة.

2. هناك إدراك مرتفع لبعدها القيادة ذات السلوك الإبداعي التغييري لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة.

3. هناك إدراك مرتفع لبعدها القيادة ذات السلوك الإبداعي التمكيني لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

- هناك إدراك مرتفع لأبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة.

### الفرضيات الفرعية:

1. هناك إدراك مرتفع لبعد التزام الإدارة العليا لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة.
2. هناك إدراك مرتفع لبعد التخطيط الإستراتيجي لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة.
3. هناك إدراك مرتفع لبعد التركيز على الزبون لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة.
4. هناك إدراك مرتفع لبعد التواصل الفعال لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة.
5. هناك إدراك مرتفع لبعد التقييم لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة.
6. هناك إدراك مرتفع لبعد التدريب لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة.
7. هناك إدراك مرتفع لبعد مشاركة العاملين لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة.
8. هناك إدراك مرتفع لبعد التحفيز لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

- هناك ادراك مرتفع لمعوقات إدارة الجودة الشاملة لدى القادة في بنك البركة الجزائري محل الدراسة.

### الفرضية الرئيسية الرابعة:

- لا توجد علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $0,05 \leq \alpha$  في بنك البركة الجزائري.

### الفرضيات الفرعية:

1. لاتوجد علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي المستند على الفكر الإداري الإسلامي و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري.
2. لاتوجد علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي التغييري و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري.
3. لاتوجد علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي التمكيني و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري.

### الفرضية الرئيسية الخامسة:

- لاتوجد علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي ومعينات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري.

### الفرضيات الفرعية:

1. لاتوجد علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي المستند على الفكر الإداري الإسلامي ومعينات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري.
2. لاتوجد علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي التغييري ومعينات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري.
3. لاتوجد علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي التمكيني ومعينات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري.

## الفرضية الرئيسية السادسة:

لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة القادة الاداريين في بنك البركة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة والخلفية عن الفكر الإداري الإسلامي عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$ .

### الفرضيات الفرعية:

1. لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة القادة الاداريين في بنك البركة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$ .

2. لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة القادة الاداريين في بنك البركة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخلفية عن الفكر الإداري الإسلامي عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$ .

### ثالثا: أسباب اختيار البحث:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع بالذات نجملها فيما يلي:

- ميل شخصي دعمه بعض قراءاتي لكتب الفكر الإداري الإسلامي التي نمت في الرغبة للبحث أكثر في أهمية تراثنا وقيمنا كمقوم للنجاح خاصة وأن رواد هذه الفلسفة انطلقوا من تراثهم وقيمهم وأسسوا لهذه الفلسفة الفريدة.

- الرغبة في معرفة دور القيادة الإبداعية التي أصبحت شرطا أساسيا لإنجاح مثل هذه الفلسفات الإدارية.

- المساهمة في دراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ودراسة متطلبات تطبيقها والعراقيل التي تحول دون ذلك.

- أهمية الموضوع بالنسبة للمنظمات الجزائرية، خاصة ونحن نشهد تأخرا كبيرا في تطبيقه في ظل التوجهات الإقتصادية الجديدة.

- محاولة مد المكتبة الجزائرية بصفة خاصة والعربية بصفة عامة بدراسة متخصصة باللغة العربية في ظل الندرة التي تشهدها المكتبات في مثل هذه المواضيع.

## رابعاً: أهداف البحث

إن هدف هذه الدراسة ينبع من اهتمامي في الوصول إلى الأهداف التالية:

- الوصول إلى فهم أعمق لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- الإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات المقدمة؛
- إظهار أهمية تطبيق فلسفة الجودة الشاملة بصفة عامة وفي ظل قيادة ذات سلوك إبداعي بصفة خاصة؛
- المساهمة في تحسيس القادة والمسيرين بأهمية تبني فلسفة الجودة الشاملة بعد معرفة أهم المتطلبات التي تلائم مؤسساتهم؛
- الاستفادة من تراثنا الإداري لتطوير مناهج عملية معاصرة لإدارة المؤسسات؛
- إثراء وتنمية قدراتنا المعرفية بدراسة بعض جوانب الإدارة المتعلقة بمجال الاختصاص؛
- الكشف عن مدى إدراك أبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي لدى القادة؛ التغيير، التمكين، الفكر الإداري الإسلامي.
- التعرف على أثر الممارسات القيادية ذات السلوك الإبداعي على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- تحليل بعد الفكر الإداري الإسلامي بوصفه مدخلا إسلاميا للإدارة المعاصرة والمؤسسات الأعمال وتمكين الباحثين والمعنيين من الاستفادة من تطبيقات الفكر الإسلامي ومصادره لجعله مدخلا حيويًا مضافًا إلى الإدارة المعاصرة.
- التوصل العلمي والموضوعي إلى مدى إدراك القادة في المؤسسات الإدارية المعاصرة لبعد الفكر الإداري الإسلامي وتأثيراته المحتملة في السلوك الإداري.
- محاولة لتقديم إطار نظري عملي للمهتمين والمعنيين الإداريين يمكن الاستفادة منه في توضيح السلوكيات الإدارية وتنظيم التوجهات الجماعية في العمل الإداري وتعزيزها بالحوافز الروحية والقيمية والأخلاقية وبالتالي

تحقيق الأهداف تحقيقا رياديا متشربا من منابع أصيلة ودوافع أصيلة تصلح للأخذ بها حاضرا ومستقبلا عند التطبيق الإداري فيما يختص بالعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

- تقديم التوصيات الملائمة على ضوء نتائج الدراسة؛

- المساهمة في الدراسات الأكاديمية والميدانية من أجل إثراء المكتبة الجزائرية بمراجع باللغة العربية.

### خامسا: أهمية الدراسة

- تعد الجودة الشاملة الفلسفة الإدارية السائدة في الوقت الراهن والتي تتنافس المؤسسات على تطبيقها وتشكل القيادة حجر الزاوية في تطبيقها؛

- تم التطرق لموضوع القيادة من طرف الكثير من الباحثين إلا أننا نشهد ندرة في ربطها مع مواضيع جديدة مثل الجودة الشاملة؛

- إبراز فكرة الجودة الشاملة من منظور تراثنا وقيمنا ومعتقداتنا كأساس لنجاح هذه الفلسفة الإدارية؛

- ترسيخ الأصول العلمية للجودة والحث على حسن الأداء على أساس من الإيمان والقيم لضمان سلامة وفعالية التطبيق؛

- تشكل تطبيقات القيادة والجودة والاتقان في الفكر الإداري الإسلامي في عصر الدولة الإسلامية رافدا حضاريا وتراثيا يمكن الاستفادة منه على ضوء واقعنا المعاصر؛

- إبراز أهمية وجود قادة مبدعين لتوفير متطلبات تطبيق فكر جديد والتخلي عن فكر قديم؛

- إبراز أهمية التغيير كبعد من أبعاد القيادة الإبداعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة سمتها التغيير؛

- إبراز أهمية التمكين كبعد من أبعاد القيادة الإبداعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة سمتها التغيير؛

- إبراز أهمية الفكر الإداري الإسلامي كبعد من أبعاد القيادة الإبداعية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بيئة سمتها التغيير؛

سادسا: الدراسات السابقة

باللغة العربية

يحي برويقات عبد الكريم، اشكالية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على الايزوا9001، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية 2009/2008.

حاول الباحث من خلالها معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزوا9001، وبالاعتماد على مراجعة أدبيات إدارة الجودة الشاملة قام بحصر 11 عاملا أو متطلباً أو ما سماها هو في دراسته بالعوامل الحرجة وحاول بناء نموذج لقياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فقام بحصر عدد المؤسسات الحاصلة على ISO إلى غاية نهاية 2008 فوجد 192 فاخذ حجم العينة 50% موزعة على كامل التراب الوطني وفي مختلف القطاعات الصناعية، على أثرها قام ببناء استمارة لجمع المعلومات ، وبعد التحليل والتفسير توصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: البيئة الخارجية غير مواتية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، وهذا لا يعني استحالتها بل فقط وجود صعوبة في التطبيق؛ ومتطلبات التطبيق للجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية وجد أنها ضعيفة جدا وفي أحسن الأحوال تتواجد بشكل متوسط. وأوصى بأن تقتصر الدراسات اللاحقة في معرفة العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع واحد حتى يمكن الخروج بنتائج أكثر دقة.

فتيحة حبشي، ادارة الجودة الشاملة مع دراسة ميدانية في وحدة فارما لإنتاج الادوية، قسنطينة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية 2007/2006.

حاولت الباحثة بعد الإطلاع على أدبيات الموضوع معرفة ما إذا كان هناك إدراك لمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وعناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيقها وأهمية التفرقة بين شهادة الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، لأجل ذلك قامت الباحثة بتصميم استمارة للحصول على المعلومات، وقامت بتحليلها وتوصلت إلى النتائج التالية: الثقافة

التنظيمية السائدة في الوحدة لا تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأوصت بالابتعاد عن الشعارات والعمل على توفير متطلبات تطبيقها.

يحي سليم وفؤاد نجيب الشيخ وحامد الشرفي، القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصال في اليمن 1428هـ مجلة الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز، مجلد 23 العدد1، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع وتنميته لدى العاملين في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، وتسليط الضوء على مدى توفر الخصائص القيادية المبدعة في تلك المنظمات، كما تبحث في مدى تطبيق تلك القيادات للممارسات التي تدكي جذوة الإبداع لدى العاملين في هذا القطاع، وتأثير هذه الممارسات بدورها على الإبداع لدى العاملين في المستويات الدنيا من هذه المنظمات. تألفت عينة الدراسة من 220 موظف في ثلاث منظمات تمثل جميع المنظمات في قطاع الاتصالات اليمنية. وقد خلصت الدراسة إلى أن قادة منظمات الاتصالات اليمنية يتمتعون بقدر متوسط من صفات القيادة المبدعة، كما أن هناك ممارسة متوسطة من قبل أولئك القادة لبعض الممارسات القيادية الداعمة للإبداع (والمتمثلة في تحديد ووضوح الهدف، والتمكين، والاتصال الفعال، وتوفير الموارد، والتدريب)، في حين كانت هناك ممارسة ضعيفة لكل من الحوافز والمكافآت، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة بين الممارسات القيادية الداعمة للإبداع من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى. وأخيراً، تضمنت الدراسة عددا من التوصيات الأكاديمية إضافة إلى توصيات ذات علاقة بالمديرين في قطاع الاتصالات بشكل عام. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المناخ العام في المنظمات، استقطاب الكفاءات والمهارات القيادية، تفعيل البحث والتطوير وإجراء دراسات أكاديمية في مجال القيادة والإبداع ودراسة أبعاد أخرى للقيادة الإبداعية.

الطعامنة ويونس، الإبداع مقوماته ومعوقاته: دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.

وقد أجرى الباحثان دراسة على عينة من القيادات الإدارية العربية (40 قائد اداري عربي) وتنتمي لمؤسسات أكاديمية، انتاجية، خدمية ) وتم اختيار عمدي للقيادات الإدارية المدركة للإبداع، فضلا عن رغبتها في تطبيق أساليب معاصرة في التسيير وقد تم اعتبار الإبداع متغير مستقل والتمكين وقيادة جهود المؤسسة من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة وقد تم التوصل إلى:

- هناك دوافع كامنة للإبداع لدى القيادة ؛

- غياب مفهوم التمكين عن التطبيق رغم الاعتراف بأهميته؛

- تردد القيادة في تطبيق مفهوم التمكين؛

وقد أوصت الدراسة ب:

- انتقاء القيادة الإدارية المبدعة الممكنة؛

- اعتماد التمكين أسلوب عمل من طرف القيادات؛

- تكثيف الدراسات الخاصة بتنمية الإبداع لدى القائد العربي وحفزه باستمرار؛

عبد الفتاح بوخمخم و فهيمة بديسي، دراسة استقصائية حول درجة إلمام الإطارات العليا في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات العمل بها، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف ، العدد7(2007)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى إلمام الإطارات الجزائرية العليا لهذه الفلسفة ومدى الإلمام بمبادئها، لهذا تم إجراء دراسة استقصائية شملت العديد من المؤسسات الانتاجية العاملة على مستوى الشرق الجزائري، مع ملاحظة أن هناك مؤسسات تطبق ISO ومؤسسات أخرى لا تطبق ذلك، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق في درجة الموافقة على الافكار والمبادئ الخاصة بالجودة تميل إلى المؤسسات التي تطبق ISO ، لكنها على العموم درجة إدراك مقبولة، كما أشارت الدراسة إلى أن واقع المؤسسة الإقتصادية الجزائرية عموما يعطي إنطبعا بعدم توفر مثل هذه

الفلسفة وهذا ما يفسر وجود مجموعة من العراقيين تحول دون العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما أشارت الدراسة إلى نتيجة جزئية مهمة جدا وهو ان هناك فروق بين الإدراك والاعتقاد والممارسة.

نايف جزاع الهذال العنزي، اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك 2001.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين في الادارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة بشكل عام والعوامل الحرجة التي ركز الباحث عليها هي: القيادة والادارة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، نتائج الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العميل، المشاركة وفرق العمل، عمليات الجودة، تطوير وادارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى التعرف على فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة وأهم العقبات الي تحول دون تطبيقها. وتمثلت أبرز النتائج في أن هناك خلط لدى القيادة العليا والوسطى بين إدارة الجودة الشاملة وضمن الجودة وجودة المنتج، وبشكل عام يرى المديرون أن هناك تطبيق عال لإدارة الجودة الشاملة، وبأكثر تفصيل ترى الدراسة أن هناك تطبيق عال للقيادة والادارة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، نتائج الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العميل، وترى الدراسة ان هناك تطبيق متوسط للعناصر التالية: المشاركة وفرق العمل، عمليات الجودة، تطوير وادارة الموارد البشرية. في حين ترى الدراسة ان هناك ادراك عال للفوائد المتوخاة من تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

أما العقبات فتأثيرها متوسط حسب الدراسة. وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها ضرورة القيام بدورات تدريبية لجميع المديرين في الادارة العليا والوسطى لتوحيد وتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى جميع العاملين في البنك، انتقاء المديرين الذين لديهم الرغبة والقدرة والكفاءة والمهارة لتحسين الجودة و الاستفادة من الخبرات الأجنبية في البنوك المشتركة.

الدراسات باللغة الأجنبية:

1. Ngozi Oriaku and Ebere Oriaku, The Effect Of Total Quality Management On Leadership: Case Of Nigeria, International Business & Economics Research Journal – January 2008 Volume 7, Number 1

هذه الدراسة في الواقع تحاول إيجاد منهج لإيجاد حل لمشكل عدم توافر قيادة في الدول الإفريقية والنامية، وتؤكد هذه الدراسة على أهمية القضايا الثقافية، والافتقار إلى المهارات القيادية، وسوء العملية الإدارية، وعدم القدرة على خلق ميزة تنافسية وتنصح الدراسة بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بقيادة فعالة لديها القدرة على إضافة قيمة للمنظمة، وقد تم تحديد العناصر الواجب الاهتمام بها وهي: القيادة الفعالة، القيادة والالتزام الإداري، إشراك الموظفين والأفراد، ومشاركة العاملين، و التحسين المستمر. ورأت الدراسة أنه يجب على القيادة القيام بما يلي: وضع رؤية مقنعة، البدء بالأهم فالأهم، الالتزام الإداري، تمكين العاملين، نمط قيادي تشاركي، التحسين المستمر. كما أقرت بأن إيجاد حل للمشاكل السالفة يتطلب:

- ضرورة إحداث تغيير ايجابي في سير العمل من خلال تطبيق فلسفة الجودة الشاملة؛

- ليس للبرامج أية معنى ما لم تكن هناك قيادة كفؤة وفعالة، لذا يجب الوصول إلى قيادة فعالة مغيرة ممكنة؛

- التأكيد على أن التغييرات المقترحة ليست غاية في حد ذاتها، فهي وسيلة لتحقيق الغاية.

Mohammad Al Harahsheh and Salah Al-Din Al-Hiti, The Effect of administrative Empowerment and organizational support on creative behavior: A filed study of the personnel's attitudes of the Jordanian Communication company, review Dirassat, 33 n2, 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الاردنية نحو أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، و لتحقيق هذا الغرض تم بناء استمارة وزعت على عينة مكونة من 500 فرد تم استرجاع 235 استبانة وتم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للغرض. كتحليل الإنحدار والنسب المئوية والانحراف المعياري، والمتوسط الحسابي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تأثيرا التمكين الإداري في السلوك الإبداعي و أوصت الدراسة بتشجيع العاملين على تقبل فكرة التمكين.

Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. Isaiah o ugboro, kofi obeng journal of quality management 5 (2000) 247-272

القيادة العليا وتمكين العاملين يعتبران أهم ثنائي في إدارة الجودة الشاملة، لأنه من المفترض أن لديهم علاقة في تحقيق رضا الزبون، وكثير من الدراسات والتطبيقات الميدانية أكدت على وجود علاقة بين القيادة العليا وتمكين الموظفين، مع ذلك هناك عدد قليل من الدراسات والممارسات التي حاولت إثبات أي من هذه العوامل أكثر فعالية في جلب وتحديد النتائج. وهذه الدراسة تحاول أن تجد العلاقة بين القيادة الإدارية العليا، التمكين، الرضا الوظيفي، رضا العملاء. هذه الدراسة وجدت أن هناك علاقة موجبة بين القيادة الإدارية العليا وتمكين العاملين والرضا الوظيفي، ورضا الزبائن. كما أن تمكين العاملين خلق مناخ عمل يسمح ويعزز TQM ورضا الزبائن.

Samih Mahmoud Al-karasneha and Ali Mohammad Jubran Salehb, Islamic perspective of creativity: A model for teachers of social studies as leaders, Procedia Social and Behavioral Sciences 2 (2010) 412–426

يهدف هذا البحث إلى التعرف على ملامح الإبداع في التصور الإسلامي، ورغبة من الباحثين في تسليط الضوء على منهجية القرآن في تعزيز الإبداع بين الأفراد وتأكيدا على أهميته وعلى الالتزام بالجانب الشرعي، وبمقاربة تحليلية للموضوع بالاعتماد على القرآن الكريم حاول الباحثان بناء نموذج للمدرس القائد المبدع في العلوم الاجتماعية: وخلصت الدراسة إلى أن المنهجية القرآنية في تعزيز الإبداع تعتمد على أربع وسائل هي السفر والتأمل والنظر السماع أو الاستماع ثم التفكير، وأكدت الدراسة على أن الإبداع في التصور الإسلامي يكون بالالتزام بالقائد بالواجبات ووفائه، ومدى ارتباطه بالله . وأكدت الدراسة على وجوب انسجام أنظمة المؤسسة وتوافقها مع الشريعة ومع الجانب الأخلاقي والروحي، وأكدت أيضا على التحلي بالاجتهاد والابتعاد عن التقليد باعتبار الاجتهاد مصدر من مصادر التشريع في الفكر الإسلامي، واقترحت الدراسة ما يلي: مواصلة البحث في المجال الإبداعي خاصة وان مدارس كبيرة بذلت جهود معتبرة سابقا في الإبداع (الحنفية والحنبلية والشافعية والمالكية). وتدریس الإبداع في التصور الإسلامي على مستوى المعاهد والجامعات حتى نصل في يوم ما إلى قادة قادرين على صناعة أمة وأن يكون العمل خالصا لوجه الله ويجب أن يكون الأستاذ متخلقا وقدوة لغيره، والعمل على توفير مكان ملائم يساعد على الإبداع ومواصلة الدراسات للمقارنة بين نظرة الغرب للإبداع ونظرة المسلمين.

Edward E, Ackerley, An investigation of the relationship of creativity and leadership in university business students, A dissertation Submitted in partial

fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in educational leadership, Northern Arizona University, may 2006.

الهدف من هذه الدراسة هو محاولة الكشف عن العلاقة بين القيادة والإبداع ومختلف جوانب هذه العلاقة؛ (الصفات، السلوكيات، والمهارات) عند الطلبة في Northern Arizona University وقد تم توزيع استمارة صممت لهذا الغرض من أجل قياس العلاقة بين القيادة والإبداع وتم الاعتماد على الاستمارة

The student leadership practices Inventory SLPI و Adjective Check List ACL

عينة الدراسة تتكون من 122 طالب و69 طالبة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والإبداع ( $r = .34, df 121, p < .01$ ) وبأكثر تفصيل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وثلاثة من ابعاد SLPI ؛ مدى تحد العمليات  $r = .30, p < .01$  ، وتشارك الرؤية  $r = .26, p < .01$  ، ونمذجة الطريق أو توضيح الطريق  $r = .43, p < .01$  . وتوضح النتيجة الأخيرة أهمية رسم الطريق من أجل الابداع وأهم التوصيات هي تدريس القيادة الإبداعية في المناهج الدراسية.

Lawrence A. Ibekwe, using total Quality Management to achieve academic program evaluation effectiveness: an evaluation of administrator and faculty perceptions in business schools at historically black colleges and universities. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy , Capella University, December 2006.

هذه الدراسة تهدف إلى تقييم معرفة تصورات الإداريين في استعمال إدارة الجودة الشاملة في

School of Business at Historically Black Colleges and Universities (HBCUs)

وآثارها في فعالية البرامج الأكاديمية. وتهدف أيضا لمعرفة درجة الوعي والمشاركة والإدراك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما تهدف الدراسة إلى تشجيع الجامعات والمدارس على تبني إدارة الجودة الشاملة لتطوير فعاليتها وبرامجها ورفع من

المخرجات التعليمية وتطوير الجودة باستمرار. وتم الإعتماد على الأبعاد التالية في قياس فعالية برامج الجودة في تطوير البرامج التعليمية للجامعة؛ القيادة العليا، التنسيق، التشارك في الرؤية والأهداف، فعالية الإتصال، اهتمام والتزام الكلية، كفاية التمويل، فرق العمل. وقد توصلت الدراسة إلى امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا الطلبة والرفع من فعالية البرامج والمخرجات التعليمية.

Kerfoot, Karlene, Leading change is leading creativity, Urologic Nursing; Mar 1999; 19, 1; ProQuest Health & Medical Complete.

القيادة هي الطريق إلى الإبداع والذي لا يكون إلا من خلال عملية التغيير أي التغيير الإبداعي، فالإبداع مسألة مهمة في مجال الرعاية الصحية، فلم يعد كافيا الإكتفاء بالمنطق الرياضي المتسلسل في العمل، ولكن يجب تفعيل الإلهام والعقل معاً، إن التحدي البارز اليوم هو طريقة إعادة تفكيرنا وإعادة تهيئة مناخ العمل، ومكان العمل من أجل رسم ثقافة جديدة للمنظمة تعمل على تنسيق عمليات التفكير كما ونوعاً وفي عالم متغير بسرعة أصبحنا بحاجة للقيام بتغيير في عالم الرعاية الصحية والتمريض نحو مزيد من الإبداع .

A. Seetharaman, Jayashree Sreenivasan and Limpengboon, Critical Success Factors of Total Quality Management, Quality & Quantity (2006) 40:675–695.

شهد العقد الماضي تركيز العديد من المؤسسات على إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحسين القدرة التنافسية وزيادة الأرباح، ورغم أن هذه الفلسفة أثبتت نجاحها في المؤسسات الخدمية والتصنيعية على حد سواء إلا ان هناك مؤسسات فشلت في تبنيها لأسباب عدة كعدم التزام القيادة العليا وتجاهل رغبات الزبائن. وفي هذه الورقة تم البحث عن العوامل التي تحدد نجاح أو فشل تبني مثل هذه الفلسفات، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني فلسفة الجودة الشاملة يتطلب الصبر ويتطلب سنوات من أجل أن تظهر نتائجه؛ ولا يعني بالضرورة أن كل القرارات التي ستتخذ في ظل فلسفة الجودة الشاملة ستكون صائبة وهذا لا يرجع الى الفلسفة في حد ذاتها بل إلى فهمنا لها وطريقة تطبيقها. وقد تم تحديد ستة عوامل حرجة وهي: التزام الادارة العليا وفهم فلسفة الجودة، فهم المبادئ التوجيهية لإدارة الجودة الشاملة وأساليب وخطة التنفيذ، معرفة فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأساليب قياسها، التركيز على العملاء كمفتاح للنجاح، و فهم أهمية التحسين المستمر وإدراجه في النظام . وعلاوة على ذلك فإن نجاح إدارة

الجودة الشاملة يعتمد على العديد من المتغيرات، يمكن السيطرة عليها وقد لا يمكن السيطرة عليها، حيث الأغلبية منها لها علاقة مباشرة بثقافة الشركة، الزبائن، القدرة التنافسية، والبنية التحتية لذلك على كل منظمة تعزيز نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف الى نقاط قوة .

Craig L.Pearce, The future of leadership development: the importance of identity, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, multi-level approaches, creativity, emotions, spirituality and on boarding process, Human resource management Review 17,(2007) 355 \_359

بقدر ما نحاول فهم موضوع القيادة وطرق تنميته وتطويره، إلا أننا نصطدم بكون القيادة هي عملية تطبيقية فنية ذات أدوار متعددة. يجب مراعات ظرف الموقف وخصوصيته، وهناك مقارنة القيادة الفردية وهذا يعني مراعات المطالب المختلفة للقيادة عبر الزمن، ومن أجل و لنجاح القائد في مهامه من المهم جدا أن يتأقلم مع التحولات السريعة وأن يغير في سلوكياته وفق ظروف الموقف وخصوصية الأتباع. وهذا يعتبر تحداً كبير يشترك فيه القادة والمهتمين بتطوير الفكر القيادي. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن هناك سبع نماذج يمكن ان تساهم في تطوير القيادة هي؛

multi-level approaches, self-leadership physical fitness, shared leadership, networking, . creativity, emotions, spirituality and on boarding process

وإلى نتيجة أن كل نموذج من هذه النماذج لا يمكن أن يغطي كل التحديات التي تواجهها القيادة يوميا.

Craig M .Mcallaster, The 5 P's of change: leading by effectively utilizing leverage points within an organization, Journal organization Dynamics Vol 33, No 3, 2004, pp318\_328

التغيير سنة ثابتة للتطور ولبقاء المؤسسة، وعديد المؤسسات لا تع ذلك ولا تفكر في القيام بالتغيير، ومن المسلم به أن التغيير لا بد ان يحدث في مؤسساتنا في يوم ما، و 5 P طريقة متكاملة للقيام بالتغيير وهي الأحرف الأولى من الكلمات الاتية Payoff ,Persistence Pain, Process, Politics الفائدة، الاصرار، التضحية، سير

العملية، السياسات. هل يمكن القيام بالتغيير بدون P 5 أو بعض منها. الجواب نعم لكن العقبات ستكون حتما لتحول ضد القيام بالتغيير الناجح، المؤسسة التي تسجل نجاح عال و تكون و ديناميكية هي التي تفهم وتعمل على رفع القوى الخمس، وهذا المفهوم الذي يعتمد على الرفع المتزايد في استعمال القوى الخمس يمكن ان يقلص من نسبة الفشل والخسارة ويبيّن حالة من الاستقرار وضمان العوامل المساعدة على النجاح، فالتغيير غالبا ما يكون مؤلم وهناك احتمال لتقبله بسهولة و لكن بقدر ما يعمل القيادي بفاعلية بقدر ما يكون التغيير ناجح .

Cowling, A. and Newman, K. 1995. Banking on people TQM, service quality and human resources, personnel review, vol.24. Issu 7.

حاولت هذه الدراسة تقييم تجربة بنكين في بريطانيا لهما وزن وحصّة سوقية كبيرة في الإقتصاد البريطاني، وذلك من بالتركيز على دور العنصر البشري في نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة والعقبات أيضا. وقد استخدم الباحثان دراسة الحالة، وتوصلا إلى أن تزايد المنافسة وارتفاع توقعات الزبائن دفعت بالبنكين إلى تبني أسلوب جديد في التسيير أي اللجوء إلى إدارة الجودة الشاملة في سبيل البقاء في الريادة. أما العوامل الحرجة فتتلخص في الاتصال الفعال، التحفيز، التمكين، والإدارة العليا. كما توصلت إلى انه ليس هناك تمايز كبير في جودة الخدمات المقدمة من طرف البنكين.

Feruccio Billich, 2000. Total quality management, macro function for Banks, total quality management review, vol 11. Issu1.

حاول بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتفق وواقع البنوك البرازيلية وبأخذ في الحسبان الثقافة التنظيمية، أيضا حاولت حصر الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة. وقد قام الباحث ببناء استمارة لجمع المعلومات تم توزيعها على 56 مدير تنفيذي في 43 بنك برازيلي، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج الجودة يتكون من خمس أبعاد؛ البعد الإداري، بعد الموارد البشرية، البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، بعد النظام.

ومن خلال الدراسات السابقة تم ملاحظة أن مجمل الدراسات لم تتطرق للكثير من المتغيرات مع بعض في دراسة واحدة واقتصرت في كثير من الأحيان على بعض المتغيرات كالعلاقة بين الجودة الشاملة والابداع، الجودة الشاملة والتمكين، الجودة الشاملة والتغيير، الجودة الشاملة في الفكر الإداري الاسلامي، القيادة والتغيير، القيادة

والابداع، القيادة والتمكين، القيادة في الفكر الاداري الاسلامي التي اقتصرت على الجانب النظري في أغلب الأحيان هذا إلى جانب قلة الدراسات التي تناولت القيادة الإبداعية وأبعادها في حدود اطلاع الباحث والإمكانيات المتاحة له، وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة بمحاولة الربط بين هذه العناصر؛ التغيير والتمكين والفكر الإداري الإسلامي كأبعاد وممارسات قيادية ذات سلوك إبداعي مع العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

### سابعاً: منهجية البحث

قصد الإجابة على الأسئلة المطروحة والمنبثقة عن الإشكالية الأساسية بشكل مفصل، ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي المناسب لمثل هذه المواضيع ، وذلك من خلال الاعتماد على مراجع عربية وأخرى أجنبية في محاولة الإمام بمختلف أدبيات الموضوع.

بالإضافة إلى دراسة الحالة التي سيتم الاعتماد فيها على المقابلة مع القادة الإداريين في البنوك، وسيتم جمع المعلومات من خلال الاستبيان، وادخال المعلومات المتحصل عليها في برنامج SPSS ليتم في نهاية المطاف الوصول إلى النتائج والتحقق من الفرضيات والوصول إلى توصيات.

### ثامناً: إطار البحث

يتحدد إطار هذا البحث في النقاط التالية:

في الفصل الأول والمعنون بالإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة سيتم التطرق إلى المباحث التالية: ماهية الجودة، ماهية إدارة الجودة الشاملة وجوائز الجودة.

أما في الفصل الثاني والمعنون بالإطار النظري والمفاهيمي للقيادة سيتم التطرق إلى المباحث التالية: القيادة في الفكر الإداري التقليدي، نظريات القيادة، القيادة في الفكر الإداري الإسلامي.

في حين الفصل الثالث المعنون بالقيادة ذات السلوك الإبداعي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة سيتم التطرق فيه إلى

المباحث التالية: ماهية القيادة ذات السلوك الإبداعي، القيادة ذات السلوك الإبداعي التغييري، القيادة ذات السلوك الإبداعي التمكيني، القيادة ذات السلوك الإبداعي المستند إلى الفكر الإداري الإسلامي، القيادة ذات السلوك الإبداعي ودورها في توفير العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة. أما الفصل الرابع والآخر فكان الفصل التطبيقي الذي عمد فيه الباحث إلى القيام بالإسقاط النظري لما تم تناوله في الفصول الثلاثة السابقة في دراسة ميدانية شملت القيادات العليا والوسطى في بنك البركة. واحتوت الدراسة على مقدمة وخاتمة للبحث.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

هناك تضارب وعدم اتفاق على تاريخ الجودة ونشأتها لكن من المفيد جدا الإقرار بأن جميع المعنيين والمختصين متفقين تماما على أهمية الجودة لبقاء المؤسسة مهما كان نوعها وهدفها. فمسار الجودة عَرَفَ مراحل متعددة وهي مرحلة التفتيش ومراقبة الجودة ، ضمان الجودة وتأكيدنها واخيرا وصولا الى مرحلة الجودة الشاملة والتي هي ايضا لم يتفق الباحثون والدارسون حول تعريف محدد لها، فالإسهامات المتميزة لرواد إدارة الجودة الشاملة كان لهم الفضل في تطويرها. و كعرفان لهم بما قدموه تم تسمية الكثير من الجوائز العالمية للجودة بأسمائهم على غرار Deming و Malcolm Baldrige. وسيتم في المباحث القادمة التطرق الى النقاط التالية:

- ماهية الجودة

- ماهية إدارة الجودة الشاملة

- جوائز الجودة

## المبحث الأول: ماهية الجودة

الجودة الشاملة كغيرها من الموضوعات الإدارية مرت بمراحل خلال تطورها، فقبل أن تكون إدارة الجودة الشاملة كانت الجودة، وتختلف النظرة الى الجودة باختلاف تخصص الباحث، فالإداري له نظرتة والزيون الداخلي له نظرة اخرى أما المتعاملين الآخرين فلهم نظرة اخرى. وكما يختلف المفهوم باختلاف الزمن. وعرفت مراحل تطور متعددة إلا أن الباحثين اتفقوا تقريبا على أربعة مراحل رئيسية كما اتفقوا على خمسة أبعاد للجودة وسيتم التطرق الى ذلك في النقاط التالية:

- مفهوم الجودة
- ابعاد ومحددات الجودة
- مراحل تطور الجودة
- جودة الخدمة المصرفية

## المطلب الأول: مفهوم الجودة

يرى Garin أن سبب اختلاف الأفراد وعدم اتفاهم على تعريف واحد يعود بالأساس إلى ميلهم لتطبيق ما يتقنونه<sup>1</sup>.

الجودة لها مجموعة كبيرة من المعاني المتنوعة والغامضة وكثيرا ما نجد صعوبة في تحديد المعنى بدقة ويرجع هذا إلى إمكانية استخدامها بصفة مطلقة أو بصفة نسبية. والجودة كلمة أصلها لاتيني مشتقة من Qualis والتي تعني طبيعة

---

<sup>1</sup>-Jussi Kasurinen et all, Exploring the Perceived End-Product Quality in Software Developing Organizations ,International Journal of Information System Modeling and Design, 3(2), 1-32, April-June 2012,p 3

الشيء أو جزءاً من طبيعته<sup>1</sup>. وقدما كانت تعني الدقة والاتقان وتم اكتشاف ذلك من خلال التأمل في الآثار والأواني التاريخية والزخارف الدينية و التماثيل القديمة والقلاع والقصور . ويعرّف Connell الجودة بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج. في حين يرى Beker and Abouzied أن الجودة هي جعل السلعة أكثر قدرة على الأداء في السوق. ويعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية بـ Britania Nedo بأنها تحقيق متطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع . وقد ناقش Gravin التعاريف المختلفة للجودة المتداولة على نطاق واسع، وحلّص الى ان جودة المنتج تتأثر بمفاهيم مثل: الربحية والوضعية السوقية، لهذا فهو يعرف الجودة من وجهة نظر الريادة، ومن وجهة نظر المنتج، ومن وجهة نظر المستعمل، ومن وجهة نظر المصنع، ومن وجهه نظر القيمة. وعلى الرغم من أن هذه التعاريف تسعى لتفسير ظاهرة واحدة وهي الجودة إلا أنها تختلف اختلافاً كبيراً<sup>2</sup>. يرى Gravin ان للجودة ثمانية مكونات هي: الأداء، الملامح، الإعتمادية، التطابق، التحمل، إمكانية الخدمة، القيمة، والجودة المتوقعة. ويعرّف المعهد الأمريكي للمعايير الجودة ANSI بأنها سمات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تجعلها قادرة على تحقيق احتياجات معينة<sup>3</sup>. في حين عرفت الجودة تاريخياً بالفحص والسيطرة على المواصفات، كما أن الجودة تعني جودة المنتجات والخدمة كما يدركها الزبون<sup>4</sup>. أما الجودة عند Shewart فهي عدم ترك أي شيء للصدفة<sup>5</sup>. من جانبه يرى Feigenbaum, 19 (1979) أن الجودة هي توفير أفضل الظروف للعملاء<sup>6</sup>. ومن جانب آخر يرى (Crosby, 1979) بأنها المطابقة للمتطلبات والمواصفات<sup>7</sup>. و كان Grönross (1984) أول من وضع تعريف محدد للجودة في قطاع الخدمات. وعرفها على أنها نتيجة لعملية التقييم التي يجريها المستهلك أو الزبون، حيث أن المستهلك يقارن توقعاته مع الخدمة التي يتلقاها<sup>8</sup>. والجودة هي أداء عملية معينة إنتاجية كانت أم خدمية وفقاً لمعايير محددة سلفاً - نمطية - تمثل أعلى

<sup>1</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Konan Page, Third edition, 2002, P 12.

<sup>2</sup> Jussi Kasurinen et all Op. cit, p 3

<sup>3</sup> - ANSI - American National Standards Institute <http://webstore.ansi.org/>.

<sup>4</sup> - عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الاردن: دار المسيرة، ط1، 2008، ص 21

<sup>5</sup> VijayR. Kannana; \*and Keah Choon ,Tan, *Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance*, omega the international journal of management science , Volume 33, Issue 2, April 2005, Pages 154.

<sup>6</sup> Feigenbaum, A.V. (1961), *Total Quality Control*, McGraw-Hill, New York, NY

<sup>7</sup> Crosby, P.B. (1979), *Quality Is Free*, McGraw-Hill, New York, NY.

<sup>8</sup> Vijay R. Kannana, Op. cit, Pages 154.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

مستوى لرضا المستهلك أو متلقي الخدمة أو المستفيد منها، بمعنى أن الجودة هي مجموعة من الخصائص الكلية التي تحملها السلعة أو الخدمة والتي تحدد مدى تحقق احتياجات ورضا العميل.<sup>1</sup> وعرفت الجودة على أنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات، ويمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاث زوايا مترابطة آليا وهي جودة التصميم التي تعني مواصفات الجودة عند تصميم المنتج أو الخدمة . أما الثانية فهي جودة الانتاج التي تتحقق خلال العملية الانتاجية نفسها. والثالثة تتعلق بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج إضافة الى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلعة والخدمات إلى العملاء، وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء<sup>2</sup>. ويرى هيوكوش أن الجودة هي التجاوب المستمر مع حاجات العميل ومتطلباته<sup>3</sup>. وكان ديمينج يرى الجودة على أنها الحديث عن تجاوز توقعات العملاء ومتطلباتهم التي يتم تحديدها بالتواصل المستمر بين العملاء والشركات المنافسة.

اما Juran فيرى أن الجودة الشاملة هي المطابقة للمواصفات.<sup>4</sup> والجودة بالمفهوم التقني هي خصائص المنتج أو الخدمة، لكن عندما نقول عن منتج أنه ذو جودة عالية أو ذو جودة منخفضة فهذا يعني اننا نستعمل معايير لقياس جودة المنتج والحكم عليه<sup>5</sup>. ويؤكد Parasuraman et al على أن الجودة هي الرأي أو الحكم الذي يراه المستهلكين حول جودة

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، أساسيات ادارة الجودة الشاملة، مصر: دار الفجر، 2008، ص 63.

<sup>2</sup> - مأمون سليمان الدراكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الاردن: درا الصفاء النشر، 1، 2008، ص 17.

<sup>3</sup> - هيوكوش ، ادارة الجودة الشاملة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ترجمة طلال بن عايد الاحمدي، المملكة العربية السعودية، 1422، ص 18.

<sup>4</sup> - Mildred Golden Pryor and all, *What Management and Quality Theories Are Best for Small Businesses*, *Journal of Management and Marketing Research*, p8

<sup>5</sup> Edward Sallis, *Op. cit*, P 12.

وتفوق كل أبعاد المنتج<sup>1</sup>. وهناك من يرى الجودة على أنها النتائج المحققة بالمقارنة مع توقعات الأداء.<sup>2</sup> وعرف Ferguenboum الجودة بأنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجيات ورغبات الزبون. أما Taguchi فقد عرف الجودة بأنها تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي يكون قد سببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها.<sup>3</sup> ومن المواضيع التي عرفت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر تسويقية، حيث تشير الدراسات التي اجريت مع زبائن حاليين وسابقين على أن جودة الخدمة في البنوك تركز على أربع مجالات وهي الخدمات المصرفية بما فيها خدمات الافراد، بطاقة الائتمان، تداول الاوراق المالية، وتطوير المنتجات<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد الجودة Dimensions of Quality

إن الوصول إلى خصائص للجودة الخدمية يعد أكثر صعوبة من جودة المنتج، ذلك لأنه من الصعب تحديد ما هو المهم والأهم للأفراد في الخدمة لأنها تخضع للذاتية والشخصية، حتى أن أسباب فشل جودة الخدمة والمنتج تختلفان

<sup>1</sup>Look at:

Yi-Shun Wang et Tzung-I Tang, *Assessing Customer Perceptions of Website Service Quality in Digital Marketing Environments Journal of End User Computing*, 15(3), 14-31, July-Sept 2003  
Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). *SERVQUAL: A mul-tiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing*, 64(1), 12-40  
Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

<sup>2</sup> Look at:

Yi-Shun Wang et Tzung-I Tang, *Assessing Customer Perceptions of Website Service Quality in Digital Marketing Environments Journal of End User Computing*, 15(3), 14-31, July-Sept 2003  
Hjorth-Anderson, Chr.. *The concept of quality and the efficiency of markets for consumer products. Journal of Consumer Research*, 11, (1984), 708-718

<sup>3</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة، الاردن: دار اليازوري، الطبعة العربية، 2005، ص 15.

<sup>4</sup>Look at:

Yi-Shun Wang et Tzung-I Tang, *Assessing Customer Perceptions of Website Service Quality in Digital Marketing Environments Journal of End User Computing*, 15(3), 14-31, July-Sept 2003  
Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

فالأخيرة قد ترجع الى أخطاء في المواد أو المكونات أو التصميم، أو لم يتم تصنيعها طبقا للمواصفات، لكن فشل جودة الخدمة يعزى دائما إلى سلوكيات الافراد أو المؤسسة، وقد يرجع هذا الى عدم وجود قادة يعتنون ويحرصون على جودة الخدمة أو اللامبالاة لدى العاملين أو انعدام التدريب.<sup>1</sup> لهذا في البداية كانت الأبحاث تركز على جودة الخدمة من خلال مجموعة من الأبعاد فقد كان Parasuraman et all (1985) يركز على عشرة أبعاد وهي: الملموسية Tangibles، الموثوقية Reliability، سرعة الإستجابة Responsiveness، القدرة على التفاهم/ ومعرفة العملاء understanding/ knowing customers، الوصول Access، الاتصال Communication، المصدقية Credibility، الامن Securit، الكفاءة Competence، الجمالة Courtesy of Service quality، و في نهاية المطاف تم دمجها في خمسة أبعاد أساسية.<sup>2</sup> ويرى Parasuraman et al أن الخدمة مهما كانت وبغض النظر عن نوع العملاء فإنها تستخدم خمسة معايير أساسية تغطي جميع أبعاد الخدمة وقد عبر عن ذلك بـ 22 عبارة تم توزيعها على خمسة أبعاد كما سبق ذكرها وهي:<sup>3</sup>

- الملموسية Tangibles: وتشمل المرافق المادية، والمعدات، ومظهر الموظفين؛
- الموثوقية Reliability: هي قدرة الموظفين أو المؤسسة على أداء الخدمة بثقة عالية ودقة كبيرة وفي الوقت المناسب؛
- الاستجابة Responsiveness: هي مدى قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة في الوقت المناسب أو الاستعداد لمساعدة العملاء؛

<sup>1</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Kogan Page, Third edition, 2002, P 12.

<sup>2</sup> See : Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50

S. Maheswaran, Manimay Ghosh, *Customers' Perception of Service Quality in a Training Institute: An Assessment using Servqual*, *International Journal of Asian Business and Information Management*, 3(4), 25-38, October-December 2012, P27

3see: Yi-Shun Wang et Tzung-I Tang, *Assessing Customer Perceptions of Website Service Quality in Digital Marketing Environments* *Journal of End User Computing*, 15(3), 14-31, July-Sept 2003

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- الضمان Assurance: المعرفة بمختلف الخصائص للخدمة ونقل الحقيقة و القدرة على المجاملة والمعاملة اللطيفة واجتذاب الزبائن من شأنها نقل الثقة للعملاء مما يساعد على ضمان جودة الخدمة؛

- التعاطف Empathy : من المهم جدا توفير الاهتمام الازم بالعملاء من طرف مقدمي الخدمات وهذا ما يترك انطباع لدى الفرد أو العميل بأن هناك تعاطف معه ورغبة في تلبية حاجياته.

وهناك من يقسمها الى أبعاد داخلية وخارجية:

أ. **الابعاد الخارجية:** تتمثل أهم محددات الأبعاد الخارجية في:

- تغير أذواق الزبائن ومن ثم توقعاتهم بشأن جودة المنتج؛  
- مدى حدة المنافسة فكلما زادت المنافسة يمكن أن تشدد القيادة إزاء معايير الجودة وحجم العينة التي تفحص من النواتج المرحلية والنهائية؛

- المعايير التي تحددها أو تطورها الجهات الحكومية المختصة بالمواصفات والتقييس والتي يتعين التزام المؤسسات المنتجة بها؛

- درجة استقرار الطلب على المنتج ، فكلما استمر الطلب واستقر يشجع ذلك على الانفاق وعلى برامج البحوث والتطوير لتحسين جودته؛

- مدى دعم الدولة لعملية البحوث والتطوير وتوفير التدريب والدعم التقني في المجالات التي تساهم في تطوير المنتج والقضاء على مختلف صور الهدر في الموارد.<sup>1</sup>

ب. الابعاد الداخلية وتتمثل أهمها في:

- جودة التصميم: وهي الجود التي يتم تحديدها عند تصميم المنتج وتوفر بعض الخصائص كالمواصفات الملموسة وغير الملموسة الواجب توافرها في المنتج أو الخدمة وفق الأذواق ومطالب واحتياجات عملاء المؤسسة<sup>2</sup> ووفقا لخصائص منتجات المنافسين والدوافع والقدرات والعادات الشرائية للزبائن.

<sup>1</sup> - توفيق عبد المحسن محمد، تخطيط ومراقبة الجودة، مرجع سابق ص14.

<sup>2</sup> - مأمون سليمان الدراكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الاردن: دار الصفاء النشر، 1، 2008، ص60.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- جودة الإنتاج: وهي تلك الجودة المرتبطة بظروف الإنتاج الفعلية من خلال مطابقة السلع المنتجة للمواصفات الموضوعية و يتوقف هذا الأمر على مدى ملائمة المواصفات ضمن جودة التصميم مع القدرات التكنولوجية المتاحة لدى المؤسسة،<sup>1</sup> بالإضافة إلى مستوى أداء العاملين وهذا لا يتأتى إلا بالاختيار، وتعيين الأفراد في الوظيفة المناسبة والتدريب و التحفيز الفاعلين مع تقييم عادل ومنصف، ومن المهم جدا تجانس مستلزمات الإنتاج المادية من حيث مستوى الجودة وتوازن أعمارها الانتاجية بحيث لا يبلى عنصر قبل غيره مما يعوق ويبطل الأداء الوظيفي للسلعة ككل، ويمثل النقل والتخزين من وإلى أقسام الإنتاج ومخازن السلع الوسيطة والنهائية عنصر مهم في جودة العملية الانتاجية، وكذا توفر نظام معلومات فعال للجودة يساعد على التنبؤ بانحرافات الجودة قبل حدوثها وتخفيض تكلفة الجودة، كما يساعد ذلك على تحديد أنسب سبل العلاج. وبالإضافة الى ما سبق فإنه ويتوافر نظام فحص للجودة يستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة في سحب العينات وتحليل نتائج الفحص من طرف المهارات والكفاءات العالية وفي مختبرات الجودة وبأجهزة الكترونية حديثة من شأنه أن يضمن سلامة وجودة المنتج وبالتالي العملية الإنتاجية.<sup>2</sup>

- جودة الأداء: وهي قدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها، وتقديم الأداء المرضي في ظل ظروف التشغيل العادية ولمدة زمنية معينة بحيث تتميز بسهولة عمليات الصيانة والإصلاح الآزمة لها. وتعتبر جودة التصميم من المحددات الأساسية لجودة الأداء لأن قدرة السلعة على أداء الوظيفة المتوقعة منها محكومة بمدى الدقة في وضع المواصفات والخصائص وأساليب الإنتاج المرتبطة بالسلعة، لذلك تكون جودة التصميم أفضل من جودة الأداء، ففي أغلب الأحيان لا يمكن من الناحية العملية أن تكون جودة الأداء أفضل من مستوى جودة التصميم، لأن جودة التصميم تمثل ما يجب أن يكون عليه وضع السلعة، في حين جودة الأداء تمثل ما هو كائن فعليا على أرض الواقع. وتتطلب إدارة الجودة في أي مؤسسة ضرورة العمل على تحقيق التوازن بين ما يريده الزبون وبين ما يمكن أن تقدمه المؤسسة من إمكانيات وقدرات تلائم المواصفات والخصائص التي تريد ترسيخها في سلعتها وخدماتها، لكي تستطيع الوصول إلى أهدافها المختلفة بالشكل الذي يسهم بتحسين أدائها وسمعتها في السوق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ص 60.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مرجع سابق، ص 15-16.

<sup>3</sup> - مأمون سليمان الدراكبة، مرجع سابق، ص 61.

### المطلب الثالث: تطور الجودة

منذ 1930 أثارت إدارة الجودة الاهتمام الكبير بين الباحثين والممارسين، غير إن إدارة الجودة الشاملة ظهرت في الثمانينات، ولكن جذورها تعود إلى مبادئ الإدارة العلمية، ومنذ ذلك الحين تطورت الجودة الشاملة من نهج ضيق منحصر في الجانب الفني والتقني، إلى جانب أوسع وأكثر موضوعية.<sup>1</sup> فالنهج العلمي الذي بدأه فريدريك تايلور. نحو تحسين الإنتاجية أدى إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، ونقدم ملخصا موجزا لمساهماتهم أدناه،<sup>2</sup> فقد كان ل Frederick Taylor الفضل في تطوير سلسلة من المفاهيم التي وضعت الأساس للتحسينات باستخدام أسلوب منهجي في التحليل فتظهر أبرز ملامح افكاره في النقاط التالية :

- يجب على كل مدير أن يحدد بوضوح المهام الرئيسية التي تحتاج أن تؤدي يوميا؛
- يجب أن يتوفر للعامل أدوات العمل والشروط المناسبة لأدائه حتى يكمل المهمة المسندة إليه؛
- مكافآت مناسبة ينبغي أن تدفع لنجاح المهمة؛
- يجب أن تفرض عقوبات في حال عدم استكمال المهمة.

### أولا: مرحلة مراقبة الجودة Quality control :

مراقبة الجودة تعتبر أقدم الطرق التي تسعى للتحقق من الجودة، تعتمد هذه الطريقة على إكتشاف الأخطاء والمنتجات النهائية التي لا تتطابق والمعايير واستبعادها بعد نهاية العملية الإنتاجية أي أنها رقابة بعدية واعادتها إلى التصنيع، تنطوي هذه الطريقة على مساوى أهمها كثرة النفايات وإعادة العمل وعادة يتم الاعتماد على مفتشي الجودة لمراقبة والتحكم في الجودة، فالفحص والاختبار هي الأساليب الأكثر شيوعا لمراقبة الجودة، وتستخدم على نطاق واسع لتحديد ما إذا كان المنتج متطابقا والمعايير.<sup>3</sup>

التحكم في العمليات الإحصائية Statistical Process Control (SPC). هي طريقة إحصائية يتم من خلالها التحكم في مخرجات العملية الإنتاجية والخدمة المقدمة بما يضمن التحسين والحد من التباين بين المنتجات

<sup>1</sup> -A. Abrunhosa, P. Moura E Sa, Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? , Technovation 28 (2008) 208–221,p 209.

<sup>2</sup> - Ngozi Oriaku and Ebere Oriaku, The Effect Of Total Quality Management On Leadership: Case Of Nigeria, International Business & Economics Research Journal – January 2008 Volume 7, Number 1

<sup>3</sup> Edward Sallis, Op. cit,2002,P 12.

والتي كانت سائدة ومعروفة في الوسط الانتاجي، وهذا الأسلوب يعتبر الأشهر من بين الأساليب الأخرى<sup>1</sup> وزود المفتش الإحصائي بأساليب وأدوات إحصائية مثل: لوحات السيطرة وعينات القبول بدلا من الفحص الشامل لتحليل عملية التشغيل ومخرجاتها، وبذلك تحول الفحص إلى دور مميز أكثر كفاءة. وتعد المنافسة التي شهدتها عالم الأعمال إحدى الأسباب التي دفعت المنظمات إلى الاهتمام بمنتجاتها والارتقاء بجودتها التي تمثل باستخدام الأسلوب العلمي في الرقابة على الجودة بوصفها مجموعات من الأنشطة والتقنيات التشغيلية المستخدمة لإنجاز متطلبات الجودة. وقد استخدمت الأساليب العلمية في ضبط الجودة والعمليات، كما تميزت هذه الفترة باستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في العمليات، ولاسيما الإنتاج والجودة كخرائط **Pareto Analysis** والتي يمكن من خلالها القضاء على المشاكل التي تعترض عمليات التشغيل وهي أداة مفيدة للغاية بالنظر إلى كمية البيانات الكبيرة التي تمنحها بشكل يمكن أن يؤدي للتحكم في الجودة<sup>2</sup>، وايضا مخطط السبب والتأثير **Cause-Effect**، التي أثبتت كفاءتها في تشخيص المشاكل، لقد انصب التركيز في هذه الفترة على العمليات وكيفية إدارتها بكفاءة، وبالشكل الذي أدى لجعل الرقابة على العمليات مسؤولية لكل فرد في المنظمة، فوجود نظام شامل للجودة متفق عليه ضمن نطاق عمليات المنظمة وفي هيكل عمل موثق بفاعلية وتكامل في الإجراءات والتقنيات الإدارية، لأجل توجيه الافراد بأفضل الطرق العملية، نحو الأنشطة المنسقة والمعلومات والأساليب مما دفع خبراء الجودة في المنظمات إلى تشخيص الإنحراف وتطبيق الأدوات الإحصائية والعمل على علاج المشاكل<sup>3</sup>.

### ثانيا: مرحلة تأكيد الجودة

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956 تم تطور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة إعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد ويقوم هذا المفهوم على فلسفة مفادها الآتي؛ إن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون اخطاء (**zero defect**) يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى المستهلك، وهذا يعني وجوب تضافر جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات

<sup>1</sup> Alexandros G. Psychogios, Constantinos-Vasilios Priporas, *Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry, The Qualitative Report* Volume 12 Number 1 March 2007 40-66, P43.

<sup>2</sup> Bicheno, J., *The quality 60: A guide for service and manufacturing*, Buckingham, UK: PICSIE Books, (1998), P29.

<sup>3</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي, إدارة الجودة الشاملة, الاردن دار اليازوري للنشر, ط 1, 2005, ص ص 18-19.

المعنية بتنفيذ هذه المراحل, فالكل يشترك ويتعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أي مرحلة أو عملية. فالجودة عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به, فهو بذلك جهد مشترك تتقاطع وتتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالاعتماد على الاتصال المستمر, وتحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء ويجب مراعاة مايلي :

- الرقابة الوقائية : وهي تلك الرقابة التي تعنى بتنفيذ العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
- الرقابة المرحلية :وتعنى بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.
- الرقابة البعدية :وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك وذلك ضمانا لخلوه من الأخطاء والعيوب. مما تقدم يتضح ان تأكيد الجودة نظام أساسه منع وقوع الأخطاء من خلال التركيز على مصادر الأنشطة واستخدام الأنواع الثلاثة من الرقابة التي تتكامل مع بعضها البعض من اجل الوصول الى إنتاج بدون أخطاء. ويمكن القول ان تأكيد الجودة أصبح أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تستند إليها ادارة الجودة الشاملة, فالإنتاج بدون أخطاء يعني جودة عالية وزيادة إنتاجية والجودة بهذا المعنى تعتبر بمثابة السور الواقي للمنظمة في المجال التنافسي. والجسر الذي يوصل المنظمة نحو تحقيق رضا المستهلك , وهذا ما تبنته الكثير من المؤسسات العالمية.<sup>1</sup>

### ثالثا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة التي لا يمكن لأحد أن يفرضها على أحد فهي الفلسفة التي يجب أن تقتنع بها وتعمل على تبنيها, فهي ليست عملية تفتيش أو فحص تحاول تصحيحه في كل مرة بل هي الفلسفة التي تعنى فعل العمل من أول مرة بالوجه الصحيح ؛ فهي ليست خطة عمل نضعها في المفكرة لشخص آخر, وليست شيء أو فلسفة تتعلق بالمدرء والقادة في المستوى الأعلى يقومون به ثم يمررونه إلى المستويات الدنيا بل هي الفلسفة التي تعنى بكل شخص في المؤسسة أيًا كان موقعه ودوره فهذه الفكرة قد تبدو صعبة لكن هذا هو السبب جعل بعض

<sup>1</sup>-يوسف حجيم الطائي وآخرون, مرجع سابق, صص41-42.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

المؤسسات تحكي عن ادارة الجودة الشاملة والبعض الاخر يكتفي بالجودة الشاملة<sup>1</sup> ويمكن الوصول إلى فهم أكبر لما سبق من خلال التفريق بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم(01): الفرق بين إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة
التخطيط للجودة من البداية	التأكد من الجودة من خلال مطابقة المواصفات
الجودة مسؤولية كل فرد	الجودة مسؤولية مجموعة ضبط الجودة
يعني ضبط الجودة منع حدوث الأخطاء	يعني ضبط الجودة التأكد من حدوث أخطاء
الجودة هي ممارسة عملية لأهداف محددة ومن خلال اجراءات وسياسات ايضا	الجودة هي اتباع مجموع سياسات واجراءات محددة
العملاء هم الذين يقبلون الجودة	الإنتاج مسؤول عن قياس الجودة
يجب عمل كل شيء صحيح من أول مرة	التأكد من كل شيء قبل عبوره
الجودة هي عمل إداري فني ومالي	الجودة هي عمل فني بحث
الجودة الغير مقبولة تحتاج إلى تكلفة عالية	الجودة نشاط مكلف
تحقيق الجودة هي توفير متطلبات العملاء	تحقيق الجودة هي دقة التقييم
الجميع حلقة متصلة في سلسلة الجودة	الجودة مسؤولية ادارة كذا
ضبط الجودة هي منع تكرار حدوث منتجات معيبة	ضبط الجودة هي منع المنتجات المعيبة من الوصول إلى

<sup>1</sup> Edward Sallis, Op. cit.,2002,P 12.

الزبائن	أساسا
تكاليف الجودة توجه إلى اخذ عينات وفرز المنتجات وتصنيفها إلى جيدة ورديفة	تكاليف الجودة توجه نحو إنتاج منتجات غير معيبة
ضبط الجودة تبدأ من الفحص والتفتيش في مراحل التنفيذ المختلفة	ضبط الجودة يجب ان يبدأ من مواقع العملاء بالسوق وينتهي إليهم

المصدر: محمد إبراهيم مرجع سابق ص118

#### المطلب الرابع: جودة الخدمة المصرفية

##### أولاً: لماذا اللاجودة في قطاع الخدمات

عادة ما نتساءل لماذا يوجد هذا الكم من الالاجودة في الخدمات، دون شك ليس سهلاً دائماً تعريف جودة الخدمة، دعنا نقيس فقط أكثر من هذا عندما تكون سلعا بدلا من كونها خدمات تنتجها الشركة، يمكن التأكد من صحة أي عنصر، وإذا لزم الأمر، تصحيحه قبل إرساله الى العملاء- أو حتى عندما يصبح بين يدي العميل بالفعل، إلا أن هذا ليس السبب الوحيد لعدم الجودة لشركات الخدمات، فكما هو الحال في التنظيمات الصناعية لازال قادة شركات الخدمات منظويين على أنفسهم مركزين على أهداف الأقسام بدل من الإدارة الانبساطية التي تستهدف إرضاء أصحاب الأسهم والعملاء، ولازال المحاسبون يبحثون عن تقارير مالية، ولازال أقسام الأفراد توجه نفسها كلية إلى التعيين وإنهاء العمل، بينما ظلت أقسام المشتريات تحاول إرضاء المستخدمين الداخليين ويظل العميل غائبا عن الأذهان من غالبية الأفراد غير المحتكين به بصورة مباشرة.

سبب آخر لعدم جودة الخدمات هو الموقف المتسامح من العامة من الناس، فلا يتذمر العامة من الناس بصورة كافية. فياكل الناس الأكل المرعب الذي تقدمه لهم الخطوط الجوية، وينتظرون الطائرات بالساعات في المطارات التي تتأخر عادة، ويقرؤون المجلات القديمة ويعيدون قراءتها في غرف انتظار الأطباء الذين لا يهرعون لخدمتهم، كل هذا دون

أدنى اعتراض، ودون تدمير ودون تمرد، أو حتى تمتمة.<sup>1</sup> وتختلف جودة الخدمة عن جودة المنتج ومما لاشك فيه ان جودة الخدمة المصرفية هي ايضا لها بعض الخصوصية عن الخدمات الاخرى كالتعليم والصحة والامن وغير ذلك حيث عبر عنها "zeithmal" بأنها ذات جانبين: الجانب الأول وهو الداخلي يمثل الالتزام بالموصفات القياسية التي قد تكون الخدمة المصرفية قد صممت على أساسها والجانب الآخر يعبر عن إدراكات العملاء لمستوى جودة الخدمة التي يتلقونها. لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تطوراً نوعياً كبيراً في الأنظمة المصرفية الإسلامية وقد أدى هذا التطور إلى بلوغ معظم الخدمات المصرفية المقدمة مرحلة النضوج وإلى تماثل الخدمات المصرفية التي تقدمها مختلف الأنظمة المصرفية وهذا أدى إلى تقليل المنافسة بين المصارف بشأن أنواع الخدمات المقدمة ومن هنا برز مفهوم جودة الخدمة المصرفية واحداً من المجالات التي يمكن أن تتنافس البنوك فيما بينها من خلالها. وهذا يعني أن توجه عملاء المصارف في طلب الخدمات المصرفية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها من تلك الخدمة، وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل بالنسبة له جودة أفضل من وجهة نظره، وضمن هذا السياق ظهرت مفاهيم مثل خدمة العملاء، التعاطف مع العملاء، سرعة الإنجاز، السرية المصرفية وأسلوب تقديم الخدمة... الخ وهو ما يشكل مفهوماً لجودة الخدمات المصرفية. ولو نظرنا إلى جودة الخدمة المصرفية وفق المفهوم أعلاه يلاحظ أنها تركز على اتجاهين للجودة وهي الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة أما وجهة النظر الخارجية لمفهوم الجودة فهي تركز على مدى إقتناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه وهنا يفاضل بين الأسماء والعلامات التجارية المختلفة التي من خلالها يحصل العميل على خدماته.<sup>2</sup>

### ثانياً: خصائص الخدمات المصرفية:

وإذا نظرنا إلى الخدمات المصرفية على أنها نشاط اقتصادي نجد أنها تتميز بعدة خصائص نذكر منها<sup>3</sup>:

- تشعب وتعدد مجالات الخدمة المصرفية وارتباطها بجميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الأخرى بالدولة؛

<sup>1</sup> جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، السعودية؛ دار المريخ، 2004، ص 163

<sup>2</sup> - محمد حسين الوادي، مدى تطبيق البنوك الإسلامية لمعايير الجودة الشاملة - حالة البنك الإسلامي الأردني-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 15، 2008، ص 18.

<sup>3</sup> - حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، الجزائر، مديرية النشر جامعة قلمة، 2009، ص 54-55.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- الطلب على الخدمات دالة في درجة التقدم الإقتصادي للدولة، والخدمة المصرفية نشاط إنتاجي ذو طبيعة خاصة، ويرتبط بقضايا التنمية بمجالاتها المتعددة؛

- الخدمات المصرفية دالة في مستوى الرفاهية الاقتصادية في الدولة، وكذلك الخصائص السكانية؛

- الخدمات المصرفية تعتبر صناعة حيث يتوافر فيها كل متطلبات وعناصر أي إنتاج.

وتتميز المنتجات أو الخدمة المصرفية بعدة خصائص تجعلها مختلفة من غيرها من الخدمات، مما يتطلب من البنك معالجة خاصة لتقديمها، أو تطويرها، أو تسويقها، وكذلك إقناع العميل بمزاياها التي لا يمكن أن يتلمسها إلا بعد التعامل بها، ومن أهمها مايلي<sup>1</sup>:

- لا يمكن صنع الخدمة المصرفية مقدما أو تخزينها فهي تنتج وتقدم في اللحظة التي يطلبها الزبون؛

- لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينات من الخدمة وارسالها للزبون للحصول على موافقته عن جودتها قبل شرائها.

- الخدمات المصرفية غير قابلة للإستدعاء مرة اخرى، وفي حالة وجد أخطاء في إنتاجها أو عيوب عند تقديمها فإن الإعتذار وترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظف البنك

- جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بواسطة موظف البنك قبل تقديمها للزبائن.

- تقديم الخدمة المصرفية غير نمطي وتختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين موظف البنك والزبون.

والعديد من الدراسات كرسّت لدراسة عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الأهداف والنتائج

المرسومة، وباعتبار الجودة الشاملة لديها القدرة على توليد ميزة تنافسية، هذه الأخيرة ليست لوحدها المسؤولة عن توليد

ميزة تنافسية بل على التوافق بين استراتيجية ثابتة ومتغيرات البيئة<sup>2</sup> وباعتبار إدارة الجودة الشاملة هي الأداة الرئيسة التي

تؤدي إلى استراتيجية تطوير العمل وتحسين الأداء بما يحقق أهداف البنوك، الأمر الذي يؤدي إلى النجاح والتقدم المادي

والتكنولوجي والحضاري لأجل ذلك فإن دول العالم تهتم وتتسابق نحو تطبيق المستحدث في مجال الجودة، ولتحقيق هذه

<sup>1</sup> - بريس عبد القادر، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 3، ص 254.

<sup>2</sup> - O. Bayazit, B. Karpak, An analytical network process-based framework for successful total quality management (TQM): An assessment of Turkish manufacturing industry readiness, Int. J. Production Economics 105 (2007) 79-96, p 81.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

الجودة يجب مراعاة خصوصية هذا القطاع باعتباره قطاع خدمي وعائده غير ملموس كالسلعة ويتوقف تطوير الخدمة في البنوك على عدة عوامل منها:<sup>1</sup>

- أ. التعرف على العملاء واحتياجاتهم: تتفاوت احتياجات العملاء من شخص إلى آخر تبعاً لخبرته السابقة وحاجته الشخصية ومدى تأثره وتقليده من حوله؛
- ب. تقدير الاحتياجات وتقسيمها إلى مجموعات يمكن المصرف من تحديد نوعية الخدمات التي ستقدم لكل عميل؛
- ج. تقديم العروض بأحجام وبفائدة تحقق خطة المصرف الربحية وفي الوقت نفسه جذب المدخرات والودائع بفوائد وشروط تتلاءم وخطة المصرف الربحية؛
- د. تحسين الربحية عن طريق زيادة الكفاءة والفاعلية؛
- هـ. توفير خدمة مالية متطورة؛
- و. المحافظة على الصورة العامة للمصرف والخاصة بكونها أفضل المؤسسات المالية مرونة مع العملاء؛
- ز. بذل جهد تسويقي أكبر للحصول على نسبة عالية من المدخرات؛
- ح. متابعة التطورات الحديثة في الخدمات المصرفية وحدث ما وصل إليه العالم من تقدم ومعرفة في مجال المصارف والاقتصاد؛
- ط. تزويد عملاء المصرف بالخدمة السريعة والدقيقة المتميزة والتي تهدف إلى تدعيم وتوسيع العلاقات المصرفية مع المصرف؛
- ي. حماية مصالح المصرف من خلال التأكد من تطبيق المعايير الفعالة الخاصة بتقديم خدمات المصرف المتنوعة؛
- ك. التشجيع المستمر على الابتكار والأداء الجيد عن طريق توظيف الكفاءات العملية المتميزة في مراكز قيادية وفتح باب التدريب والتعليم للعناصر الشابة المتميزة وتشجيع الأفكار والمقترحات الجيدة والجديدة مع الاهتمام بها ومتابعتها والتي تحدد أسلوب العمل وتساعد على تطوير الخدمة بما يحقق الجودة الشاملة؛
- ل. تقديم تشكيلة متنوعة من الحوافز إلى العناصر المميزة والتي تؤهلهم أن يكونوا قدوة لغيرهم. العمل على الاستفادة من إمكانيات العاملين العلمية والعملية والتي تخدم أهداف الجودة الشاملة وغرس مبادئ روح الانتماء لقيمة العمل ذاته مما يخلق التطوير والتحسين المستمر لتحقيق أهداف الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي واخرون، مرجع سابق، ص 88-89.

- ويتعجب الكثيرون من سر قوة البنوك الإسلامية، ويمكننا القول أن هناك مجموعة من العوامل التي تجعل منها قوية حتى ولو قام الآخرون باستخدام الأساليب التمويلية نفسها لمنافستها<sup>1</sup>:
- عدم التعامل بالفوائد الربوية أخذًا و عطاءً أهم ما يميز العمل المصرفي الإسلامي لأن الشريعة الإسلامية تحرمها. بل أن الله تعالى لم يعلن الحرب بلفظها في القرآن إلا على آكل الربا في قوله تعالى: تعالى يأيتها الذين آمنوا اتقوا الله و ذروا ما بقي من الربا إن كنتم مؤمنين فإن لم تفعلوا فأذنوا بحرب من الله و رسوله و إن تبتم فلکم رؤوس أموالکم لا تظلمون ولا تظلمون ) سورة البقرة ، الآية 278-279
  - فنظام الفائدة يمثل قمة الاستغلال للمقرض الذي يجبره على استرداد رأسماله زائد الفائدة مهما كانت حالة المستثمر.
  - الاستثمار في المشاريع الحلال تسعى البنوك الإسلامية للاستثمار في المشاريع التي تحقق النفع للمجتمع و ذلك بالمشاركة في تمويل مشاريعه التنموية التي تعتمد على التعاون بين صاحب المال و طالب التمويل في حالة الربح أو الخسارة وهذا ما يجعله مميز عن النظام التقليدي الذي يسعى لتحقيق أعلى سعر فائدة ممكن دون الاهتمام لطبيعة المشاريع التي ستوظف فيما إن كانت نافعة أم ضارة للإنسان.
  - ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية: تربط البنوك الإسلامية بين التنمية الاقتصادية و التنمية الاجتماعية ، و يعتبر هذه الأخيرة أساس لا نحصل على تنمية اقتصادية إلا بمراجعاته ، و هو بذلك يغطي الجانبين ، ولا يفعل كما تفعل البنوك التقليدية حيث تركز على المشروعات ذات الأرباح الكبيرة ، دون النظر لأي اعتبار يخص التنمية الاجتماعية .

### المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة الفلسفة الادارية المتميزة التي توصل اليها الباحثون في مختلف التخصصات والتي أسالت الحبر الكثير ورصدت لها الأموال لتطبيقها، وهي فلسفة كغيرها من الفلسفات جاءت نتاج للتطور التاريخي للجودة وكأخر مرحلة، وقد سعى الرّواد الأوائل أمثال Deming و Crosby و Ishikawa وغيرهم لإعطائها صبغة

<sup>1</sup>- نوال بن عمارة، محاسبة البنوك الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل 2003.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

إحصائية وعلمية ومرونة قابلة للتطبيق من خلال مجموعة من المبادئ والمراحل التي يمكن تتبعها. وكأي فلسفة هناك الكثير من المزايا التي يمكن تحصيلها كما أن هناك عوائق يمكن أن تعترض طريقها وهذا ما سيتم التطرق إليه في النقاط التالية:

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- رواد إدارة الجودة الشاملة
- أسباب ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري الإسلامي

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي "مجموعة علمية من الممارسات الإدارية والمبادئ التي تتجاوز الحدود الثقافية"<sup>1</sup> وهي المنهج المتبع في تسيير وإدارة كل من الجانب الاجتماعي والتقني بغية تحقيق نتائج جيدة<sup>2</sup> وعرفت كفلسفة تؤكد على التركيز على العملاء ، ومشاركة الموظفين والتحسين المستمر<sup>3</sup>. فهي فلسفة الإدارة المتكاملة التي تهدف إلى تحسين الأداء بشكل مستمر بشأن المنتجات والخدمات والعمليات لتجاوز توقعات العملاء<sup>4</sup>. كما عرفها معهد الجودة الفدرالي بالعملية التنظيمية التي تسمح بتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم باستخدام كل الموارد المتاحة من مسؤولين وموظفين وأساليب كمية بغرض التحسين المستمر في العمليات والمنتجات والخدمات<sup>5</sup>. من جهة أخرى إدارة الجودة الشاملة عبارة عن

<sup>1</sup> -C. Forzab, B.R. Kokac, F. Salvadord and W. Nee argumentsM. Rungtusanathama; TQM across multiple countries: Convergence Hypothesis versus National Specificity , Journal of Operations Management, Volume 23, Issue 1, January 2005, Pages 43-63,p44

<sup>2</sup> -J.C. Bou-Llugar et al, An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model , Journal of Operations Management 27 (2009) 1-22,p 01

<sup>3</sup> -A. Abrunhosa, P. Moura E Sa, Op. cit.,p 211

<sup>4</sup> - O. Bayazit, B. Karpak, An analytical network process-based framework for successful total quality management (TQM): Anassessment of Turkish manufacturing industry readiness, Int. J. Production Economics 105 (2007) 79-96,p . 80

<sup>5</sup> - Alexandros G. Psychogios, Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry, The Qualitative ReportVolume 12 Number 1 March 2007 40-66,P41.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

مجموعة من الأنشطة المنتظمة التي تقوم بها المؤسسة بأكملها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك لتوفير منتجات وخدمات ذات مستوى من الجودة في الوقت المناسب والسعر أيضا مما يحقق رضا الزبائن<sup>1</sup>.

وعند Yusof و Aspinwall إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة التي ساعدت العديد من الشركات منذ 1960 حتى الآن للحصول على الريادة. Shari et Aspinwall, 2001<sup>2</sup>. يركز هذا التعريف على معرفة رغبات وحاجات المستهلك والعمل على إرضائه من خلال استخدام الأساليب الكمية لتحقيق رغباته.

كما عرفها British Standards Institute بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير<sup>3</sup>. فالتحسين المستمر يتطلب وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار باستمرار، وتقلل من الخوف وتوفر مجموعة من الأدوات المشجعة على الإبداع، وعملية التحسين تأتي من التعلم من الأخطاء، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية، ومحاولة فعل أشياء صحيحة من أول مرة، إستنادًا إلى الدروس المستفادة من الماضي، وبالتالي لا بد من تحديد فرص التحسين المستمر؟ والتغذية الراجعة التي يتم جمعها من جهات داخلية وخارجية لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف باستمرار<sup>4</sup>. ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح: إدارة وتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة، أما الجودة فهي تلبية متطلبات العميل وتوقعاته، في حين الشاملة تعني مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة<sup>5</sup>. ويعرفها الباحثون hornegeren بأنها القيام بالنشاط الصحيح منذ اللحظة الأولى لأدائه مع تحسين المستويات بالاعتماد على رضا المستهلك<sup>6</sup>. الجودة الشاملة كمفهوم يمكن النظر إليه من خلال بعدين رئيسيين؛ البعد الأول اجتماعي

<sup>1</sup> The Application Guide for The Deming Prize, For Companies and Organizations Overseas, 2012.

<sup>2</sup> - Ramazan Erturgut and Serhat Soyúekerçi. ; The problem of sustainability of organizational success in public educational institutions: a research on the education administrators in Turkey / Procedia Social and Behavioral Sciences 1 (2009) 2092–2102

<sup>3</sup> British Standards from Standards UK www.standardsuk.com

<sup>4</sup> -A. Abrunhosa, P. Moura E Sa, Op. cit.,p 211

<sup>5</sup> -محمود احمد جودت, مرجع سابق, ص23.

<sup>6</sup> - قاسم نايف علوان, ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000, عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع, ط1, 2009, ص80.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

والبعد الثاني تقني، فالبعد الاجتماعي يخص الموارد البشرية، والقيادة، والعمل الجماعي، وتدريب العمال، وإشراك الموظفين في العمل والأهداف واتخاذ القرارات، أما البعد التقني فيعكس مدى التوجه نحو تحسين الانتاج من خلال أساليب العمل والعمليات والإجراءات التي من شأنها توضيح المعالم، وتحسين نوعية المنتجات من سلع وخدمات المقدمة للعملاء. إن إدارة الجودة الشاملة ببعديها الاجتماعي والفني لا يمكن عزلهما عن بعضهما البعض بل يجب النظر إليهما نظرة شاملة وعامة ومتكامل ومتراطة مما يعكس الطابع الشمولي لإدارة الجودة الشاملة، هذا الطابع الشمولي يمتد أيضا إلى النتائج المتوقعة بحيث يحفظ ويوازن بين اصحاب المصالح المختلفة. وفلسفة ادارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين الاداء التنظيمي، وتوفير قيمة مضافة للعملاء، وتستجيب لحاجاتهم الكامنة والمتغيرة، وذلك من خلال تحسين كفاءة العمليات التي تنتج الخدمة أو السلعة<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: رواد إدارة الجودة الشاملة

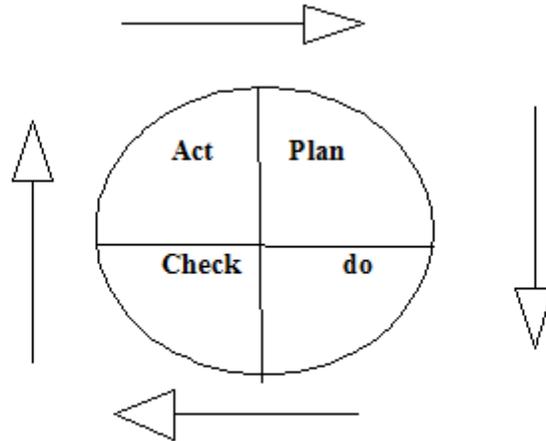
#### أولاً: ديمينج Deming

يعد من الإحصائيين البارزين في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة وهو أستاذ في جامعة نيويورك وأصبح يلقب بأنه أب ثورة إدارة الجودة الشاملة يشمل أسلوب Deming في إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ وعددها اربعة عشر مبدأً توجيهي لتحقيق الجودة الشاملة، وحدد سبعة أمراض فتاكة تعيق الأداء التنظيمي، والعديد من العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فيؤكد ديمينج ان الإلتزام بالمبادئ الأربعة عشر وتجنب الأمراض القاتلة السبعة يمكن من تحقيق أداء وجودة عالية، والمتفحص لكتابات Deming يدرك الاساس المنطقي الذي بنى عليه افكاره والمبادئ التوجيهية الأربعة عشر والأمراض القاتلة السبعة من خلال أربعة فروع من العلوم؛ الإحصاء، علم النفس، نظرية النظم، نظرية المعرفة. والذي وصفه بعمق المعرفة<sup>2</sup> وقد ابتكر ما يسمى بدائرة ديمينج plan . act . do . pdca خطط . نفذ . افحص . حسن.

<sup>1</sup> - J.C. Bou-Llusar et al, Op. cit.,p 5

<sup>2</sup> -C. Forzab, B.R. Kokac, F. Salvadord and W. Nee argumentsM. Rungtusanathama; Op. cit. ,20– 26

شكل رقم (1) دائرة Deming



Source: Bruce Brocka and Suzanne Brocka, *Quality Management Implementing the Best Ideas of the Masters*, (New York: Irwin Publishing Co., 1992), p 202.

ويعتبر Deming من أسباب نجاح وتفوق اليابان في الجودة، وهم أول من يعترف بدوره في نجاحهم ولذلك تم تقليده في عام 1960 وسام الإمبراطورية تكريماً له على إسهاماته في النهضة اليابانية، ويرى Deming بأن الإدارة هي المسؤولة عن بناء الأنظمة الجيدة بما في ذلك المتعلقة بالجودة ويقول أن 80% من الفشل في تحقيق أو الوصول إلى الجودة المطلوبة في الولايات المتحدة يعود إلى النظام والذي يمكن تغييره من قبل الإدارة و20% إلى العاملين. أما المبادئ الأربعة عشر لـ Deming 14 لإدارة الجودة الشاملة يمكن ذكرها فيما يلي:

جدول رقم 02: يوضح المبادئ الأربعة عشر لـ Deming

Deming's 14 Points
1. Create constancy of purpose toward improvement of product and service. انشاء اهداف ثابتة .أجاء تحسين المنتج والخدمة
2. Adopt the new philosophy. . تبني فلسفة عمل جديدة .
3. Cease dependence on inspection to achieve quality

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

تجنب الاعتماد على الفحص كوسيلة وحيدة للحصول على الجودة
4. End the practice of awarding business on the basis of price tag alone. التوقف عن ممارسة تقييم الاعمال على اساس السياسة السعرية
5. Improve constantly and forever the system of production and service. التحسين وبصورة مستمرة وثابتة من مستوى العمليات الانتاجية والخدمية بما يرفع من مستوى النوعية ويساهم تدريجيا بتقليل الكلف
6. Institute training on the job. أسس للتدريب في العمل.
7. Institute leadership. أسس لمفهوم القيادة
8. Drive out fear. أطرده الخوف لكي يستطيع الجميع العمل بكفاءة داخل المؤسسة.
9. Break down barriers between departments. أزل الموانع بين الأقسام.
10. Eliminate slogans, exhortations, and targets for the work force. أزل الشعارات التي تضع أهداف الحث على صفر معيب في الانتاج والخدمة والمطالبة بمستويات جديدة للإنتاج
11. Eliminate numerical quotas for the work force and numerical goals for management. أزل نظام المحاصصة والاهداف العددية ونظام الادارة بالهدف من اسلوب قيادتك او غير القيادات التي تعتمد هذا الاسلوب
12. Remove barriers that rob people of pride of workmanship. Eliminate the annual rating or merit system. أزل الحواجز والموانع التي تحرم العمال والادارة والمهندسين العاملين من الشعور بالفخر مما انجزوه
13. Institute a vigorous program of education and self-improvement. اعداد برنامج فعال للتثقيف والتطوير الذاتي.
14. Put every body in the company to work to accomplish the transformation اجعل الجميع شركاء في انجاز عملية التغيير المؤسسي.

J. Gerald Suarez, *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*, Department of the Navy Office of the Under Secretary of the Navy Total Quality Leadership TQLO Publication No. 9202, July 1992, p12

أما الأمراض السبعة القاتلة التي تحدث عنها فهي:<sup>1</sup>

- غياب الغاية الثابتة والهدف المستقر لتحسين الخدمة والمنتج.
- التركيز على الأهداف والمكاسب القصيرة الأجل.
- تقييم أداء العاملين السنوي والتقييمات السنوية الأخرى
- التغيير الإداري السريع وعدم الثبات في مكان واحد.
- الإدارة بالأرقام.
- مصاريف علاجية عالية جداً.
- مصاريف قانونية عالية جداً.

ثانياً: جوزيف جوران **Juran Josef**

جوران Juran هو أول من تكلم عن المراقبة الإحصائية للجودة Statistical Quality control وهو مؤلف كتاب **The Quality control handbook** الذي أصبح مرجعاً عالمياً في هذا المجال<sup>2</sup>. وأولى اهتماماته كانت تتمثل في مراقبة الجودة (QC) لعمليات الإنتاج. وأعطيت الأولوية في هذا الطريق للعملية الإنتاجية وعملية التوزيع، وفي كثير من الأحيان كان يهتم بالجودة النهائية للمنتج من الناحية الشكلية أو المظهر الخارجي، ووجد أن التوعية والتحسيس يجب أن تكون متكاملة مع الأنشطة التنظيمية ومنسقة بشكل جيد. حيث الجودة هي نتيجة التفاعل بين

---

<sup>1</sup> J. Gerald Suarez, *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*, Department of the Navy Office of the Under Secretary of the Navy Total Quality Leadership TQLO Publication No. 9202, July 1992, p12

<sup>2</sup> William Johnson and Richard J. Chevala, *total Quality in marketing*, St Luise Press, 1996, p50.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

العمليات التنظيمية المختلفة، كما عبر عنه مفهوم الجودة الشاملة<sup>1</sup>. فهو المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة وهو يعتقد أن التزام الإدارة العليا مهم في دعم الجهود الخاصة بالجودة، وقد تبني فكرة فريق العمل، والتي تعمل بشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة. وكان إهتمام Juran بإدارة الجودة الشاملة وكيف يمكنه تقديم الأفكار إلى الإدارة العليا بشكل بسيط يساعد علي تحقيق مفهومه لإدارة الجودة، كما قدم Juran خطوات عملية لتحسين الجودة وهي:<sup>2</sup>

- الحاجة إلى بناء وعي واستغلال فرص المحيط للتطوير، تحديد أهداف التحسين، تنظيم الوصول إلى الأهداف من خلال مجالس الجودة، تحديد المشاكل، إختيار المشاريع، تعيين فرق العمل، تحديد المسهل، تزويد الأفراد بالتدريب الآزم، تنفيذ المشاريع لحل المشاكل، تحضير تقارير عن سير العملية؛ الإعتراف بمجهودات الأفراد؛ التواصل، المحافظة على النتائج المحققة، المحافظة على قوة الدفع في التحسين من خلال دليل التحسين السنوي للنظام وللعمليات في المؤسسة، وقد ترجم Juran هذه الأفكار في شكل أطلق عليه ثلاثية عمليات الإدارة لـ Juran وهي تخطيط الجودة، ضبط الجودة، وتحسين الجودة حيث<sup>3</sup>:

أ. تخطيط الجودة: يتم فيها التركيز على تحديد العملاء واحتياجاتهم وتطوير نوعية المنتج واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.

ب. مراقبة الجودة: منذ البداية كان ينظر الى مراقبة الجودة و QC كعملية تهتم بالتحليل أو كمجموعة من المعارف التقنية والتحليلية في التسيير<sup>4</sup>. وتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للسيطرة على العملية لإشباع متطلبات العملاء ويتم فيها التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالموصفات التي يرغب فيها العميل، ثم حل أي مشكلات تكشف عنها عملية التقويم، و يقدر Deming ان الفوائد

<sup>1</sup> - J.A.P. Hoogervorst, KLM Royal Dutch Airlines, Schiphol, The Netherlands, and P.L. Koopman and H. van der Flier, PERSPECTIVES Total quality management The need for an employee-centred, coherent approach, The TQM Magazine, Vol. 17 No. 1, 2005, pp. 92-106

<sup>2</sup> John S. Oakland, total quality management text with cases, 2003, 3rd edition, USA, p19.

3 - عبد الحميد بن حسن آل الشيخ، ادارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ادارة جوازات الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية - جامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، غير منشورة، 2004، ص ص 22-23.

<sup>4</sup> - Feigenbaum, A.V. Total Quality Control, McGraw-Hill, New York, NY, (1961), p. VII

المحتملة الناجمة عن إحصائيات مراقبة الجودة لا تتعدى 3 %، في حين أن 97% له علاقة مع تطور الجوانب التنظيمية الأخرى، بما في ذلك النظم المؤسسية الأخرى و هذه النظرة الجديدة وسعت الرؤية إلى ما وراء عمليات الإنتاج الأساسية نفسها وأكدت عن الضرورية منها. ورأى ان تستند فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ثلاثة مبادئ هي على النحو التالي؛ التركيز على العملاء، والتحسين المستمر ، وإشراك العاملين<sup>1</sup>.

ج. تحسين الجودة : وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال توزيع الموارد وتكليف الأفراد بمتابعة مشروعات الجودة وتوفير التدريب اللازم و تشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة. بمشاركة الافراد العاملين بعقلية وروح جديدة تناسب الجودة مع التأكيد على ضرورة توفر المناخ المناسب الذي يجعل العاملين فخورين بما يقدمونه، وقد نوقشت هذه الجوانب لفترة وجيزة، ومع ذلك كان دائما ينظر الى نظام الجودة على أنها شبكة من الإجراءات الإدارية والتقنية اللازمة لإنتاج وتسليم منتجات بمعايير محددة<sup>2</sup>

### ثالثا: كروسبي Crosby

يرى Crosby بوجود توفر نظام خاص بكل عملية أو ممارسة بصورة متكامل مع بعضها كشرط لتحقيق الجودة، ثم لا بد من توفير وسيلتين للاتصال، أولهما الاتصال بالعملاء للتأكد من مقترحاتهم واحتياجاتهم، وثانيهما الاتصال بالعملاء داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والخبرات وإتاحة الفرصة لهم باستمرار للتعبير عما لديهم من مقترحات ومعلومات، التي لا بد أن تكون نافعة بحكم تجربتهم ومعايشتهم لأجواء العمل<sup>3</sup> وكما يرى أن على النظام أن يمنع الأخطاء؛ ويعنى صفر خطأ(الأداء المعياري)، ويعنى معرفة تكلفة عدم الملائمة<sup>4</sup> كما وضع Crosby 14 خطوة لتطوير الجودة يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

1 - Dean, J.W. and Bowen, D.E. "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development", *Academy of Management Review*, (1994), Vol. 19 No. 3, pp. 392-418

2 - J.A.P. Hoogervorst, KLM Royal Dutch Airlines, Schiphol, The Netherlands, and P.L. Koopman and H. van der Flier, *PERSPECTIVES Total quality management The need for an employee-centred, coherent approach*, *The TQM Magazine*, Vol. 17 No. 1, 2005, pp. 92-106 .P08

3 -مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي وعمان دار جرير .ط1، 2007، صص 98-99.

4 John S. Oakland, *Op. cit.*, p19.

جدول رقم 03 يوضح نموذج Crosby ذو الخطوات الأربعة عشر

Crosby's 14 Steps	الخطوات 14 لـ Crosby
1. Management commitment	1. التزام الإدارة
2. The quality improvement team	2. فريق تحسين الجودة
3. Quality measurement	3. قياس جودة
5. Quality awareness	5. الوعي بالجودة
4. The cost of quality	4. تكلفة الجودة
6. Corrective action	6. إجراءات تصحيحية
7. Zero defects planning	7. التخطيط لصفء معيب
8. Quality education	8. جودة التعليم
9. "Zero Defects Day"	9. يوميا صفء معيب"
10. Goal setting	10. تحديد الأهداف
11. Error-cause removal	11. ازالة اسباب الاخطاء
12. Recognition	12. الاعتراف
13. Quality councils	13. مجالس الجودة
14. "Do it over again"	14. كرر ذلك مرة اخرى

J. Gerald Suarez, Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Department of the Navy Office of the Under Secretary of the Navy Total Quality Leadership TQLO Publication No. 92-02, July 1992.

## رابعاً: إيشيكافا Ishikawa

نادى Ishikawa إلى تطبيق الأساليب الإحصائية لضبط الجودة، حيث عرفت لاحقاً بمخطط Ishikawa، ولقد اعتبر Ishikawa أن المستهلك ليس الشخص الذي يدفع الأموال لشراء المنتجات النهائية، وإنما يدخل ضمنياً في الأفراد العاملين في المؤسسة، وقد اوجد حلقات الجودة التي يتم من خلالها مشاركة العاملين في فرق العمل، وكل فريق يتكون من أربعة إلى ثمانية عمال، جميعهم يساهمون في حل المشاكل المتعلقة بالجودة و تطويرها. إن فلسفة Ishikawa الياباني هو نشر التعليم والتوعية بين العاملين، لقد اعتبر Ishikawa بأن القيمة الحقيقية تتمثل في استخدام فرق العمل، وفي حل ومعالجة المسائل ذات الصلة بالجودة، وأن حلقات الجودة تحدد ما إذا كانت الحلول قد حققت أهدافها أم لا. إن العملية التي تستخدم من قبل أعضاء حلقات الجودة تعتبر عملية نمطية موحدة، وتعمل على إدخال التحسينات المستمرة على الجودة من خلال دورة ديمينج (PDCI). إن أنشطة حلقات الجودة هي جزء مكمل لمدخل إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها تستهدف تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل و يمكن تحديد أبرز النقاط من اجل ضبط الجودة الكلية التي اقترحها Ishikawa فيمايلي: العمل على إشراك جميع العاملين بالمؤسسة في تشخيص المشاكل وطرح حلولها، و التركيز على التدريب لزيادة قدرة العاملين على المشاركة الفعالة في تطوير الجودة، وتكوين حلقات ضبط الجودة، تطبيق الأساليب الإحصائية<sup>1</sup>

## خامساً: بالدريج Baldrige

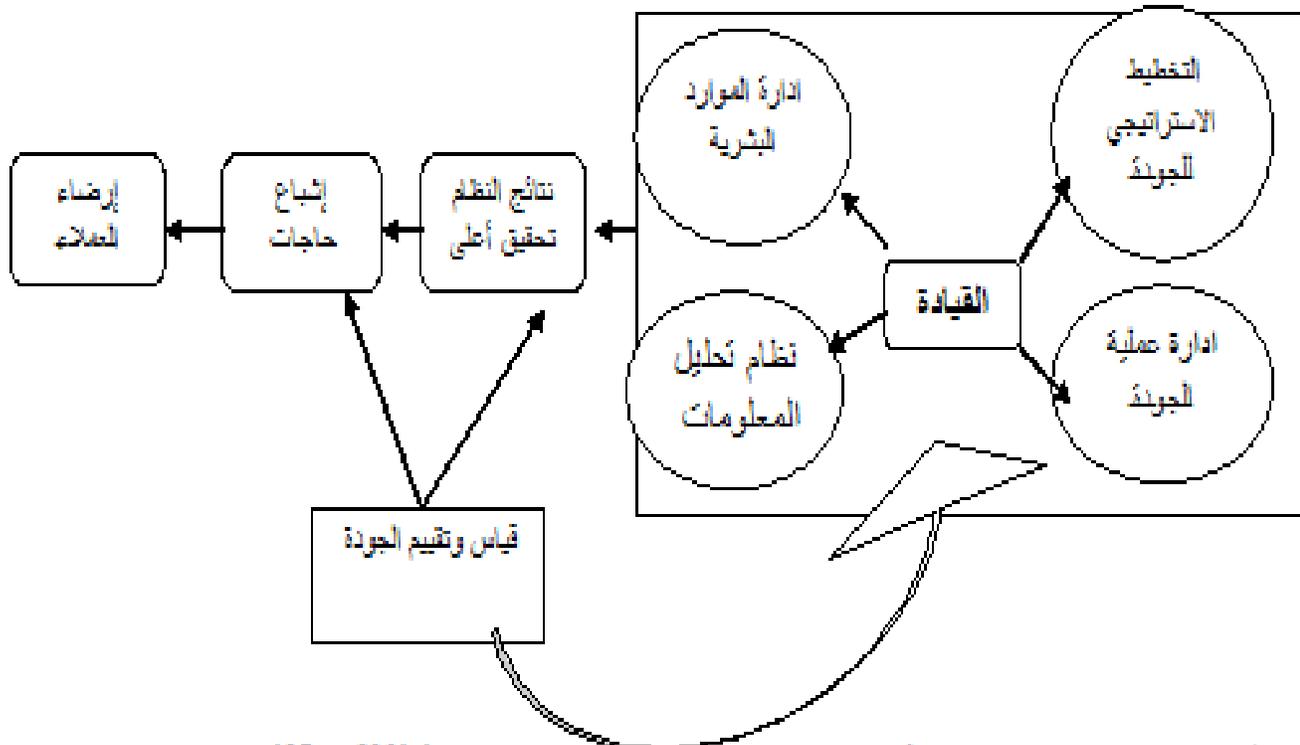
يرى Baldrige أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد برنامج إضافي تطبقه المؤسسة تهدف من ورائه لتحسين مستوى الجودة لديها في ظل الإبقاء على فلسفتها الحالية ونهجها الإداري القائم الذي تسير عليه، بل هي ثورة على القديم وتغيير جذري وشامل لكل مكونات المؤسسة، وفلسفة إدارية جديدة تهدف إلى إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له وبشكل مستمر، وذلك وفق ما يريده ويتوقعه، وتقديم المنفعة والابتعاد على أي تصرف يضر بالبيئة.

<sup>1</sup> - قاسم نايف علوان ، مرجع سابق، ص 90.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

والمتفحص لمضمون نموذج Baldrige يجد أنه قد صور مفهومه عن إدارة الجودة كنظام متكامل يسعى إلى تحقيق الرضا لدى العملاء من خلال الإهتمام بالعناصر التي يوضحها الشكل التالي<sup>1</sup>.

شكل رقم 02: يوضح مكونات نموذج Baldrige



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) عمان، دار وائل للنشر، ط1، 2001، ص 187.

والمتأمل لأفكار الرواد الذين تم ذكرهم فيما سبق سيلحظ مايلي:

- ركن ديمينج Deming على وضع مبادئ عامة للجودة تبدأ بضرورة اقتناع الإدارة بان الجودة هدف أساسي يجب السعي إليه وتحقيقه من البداية بالشكل الصحيح؛
- جوران Joseph M. Juran قدم حلقة الجودة الثلاثية التي تتضمن التخطيط للجودة، والرقابة على الجودة، والتحسين المستمر؛
- كروسبي Crosby ركز حول إحكام الرقابة على الجودة في كل مراحل العمليات الإدارية والإنتاجية وأنشطة المؤسسة؛

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) عمان، دار وائل للنشر، ط1، 2001، ص 187.

- ايشيكاوا **Ishikawa** ركز على آلية حل المشكلات التي تعيق الجودة بالمؤسسة لذلك قدم نموذج السمكة الذي يشرح الأسباب الحقيقية للمشاكل ومن ثم إيجاد الحل الرئيسي لها؛  
بناء على ما تقدم نلاحظ أن كل باحث ركز على الجودة من وجهة النظر التي رآها مهمة لكن بالجمع بين مختلف الآراء نتحصل على نظرة اشمل و أكمل عن الجودة الشاملة.

### المطلب الثالث: مزايا و عوائق تطبيق ادارة الجودة الشاملة

#### أولاً: المزايا

قال **Michael Barrier** ان إدارة الجودة الشاملة **TQM** أصبحت الأحرف الأولى الأكثر شعبية في كل مكان. وإدارة الجودة الشاملة عرفت للمرة الأولى في الشركات الصناعية الكبيرة التي تواجه تحديات كبيرة، والشركات اليابانية هي التي دفعت المنافسة للاشتداد أكثر نظراً لسمعتها والجودة العالية التي تتمتع بها. وأشار الى أن الشركات الصغيرة تأثرت بإدارة الجودة الشاملة، فالشركات الصغيرة التي تزود الشركات الكبيرة استفادت من برامج النوعية، وذلك لأن الشركات الكبيرة أصرت على أن الموردین الصغار عليهم الاعتماد على برامج الجودة الخاصة بها. وهذا مهم جداً بالنسبة لدورة التحسين المستمر، تحسين المنتجات، والأسعار والخدمات، منتجات بدون عيوب. وحققت ادارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا أخرى يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>1</sup>  
- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات بجودة عالية وتكاليف بأقل؛

- تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها، المتمثلة في تحقيق النمو و زيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية ؛

- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال من خلال أفراد التنظيم، حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح تطبيق هذه الفلسفة؛

- التركيز المستمر على تحسين العملية فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد غاية في الأهمية؛

<sup>1</sup> -محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سابق، صص 68-69.

- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين)؛
- زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير في زيادة الحصة السوقية ؛  
وبالإضافة إلى ما سبق يمكن إضافة المزايا التالية:<sup>1</sup>
- تقليل الأخطاء والوقاية منه أي إدارة العمل الصحيح من أول مرة الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول على رضا الزبون؛
- حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة ليشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة وهذا يساهم في تقليل التكاليف والحد من الهدر في الموارد، ويساهم في تحسين الإنتاجية من حيث الكم والتكلفة؛
- اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني وتمتين ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات وهذا يؤدي بدوره الى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة قدرتها على مواجهة التغيير والتعاون ؛
- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة نتيجة لوضوح القيادة وتحديد المسؤوليات بدقة؛
- تنمية مهارات وقدرات الموظفين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر من جهة، ومن خلال خلق بيئة عمل مناسبة تؤدي للرضا الوظيفي وتشجيع الابتكار والإبداع من جهة أخرى ؛
- توفير جو من التفاهم والتعاون والاتصالات المفتوحة و العلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة مهما كان حجمها ونوعها حيث يحل التعاون والمساندة بدلا من التنافس؛
- زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات واستجابتها بسرعة ومرونة؛

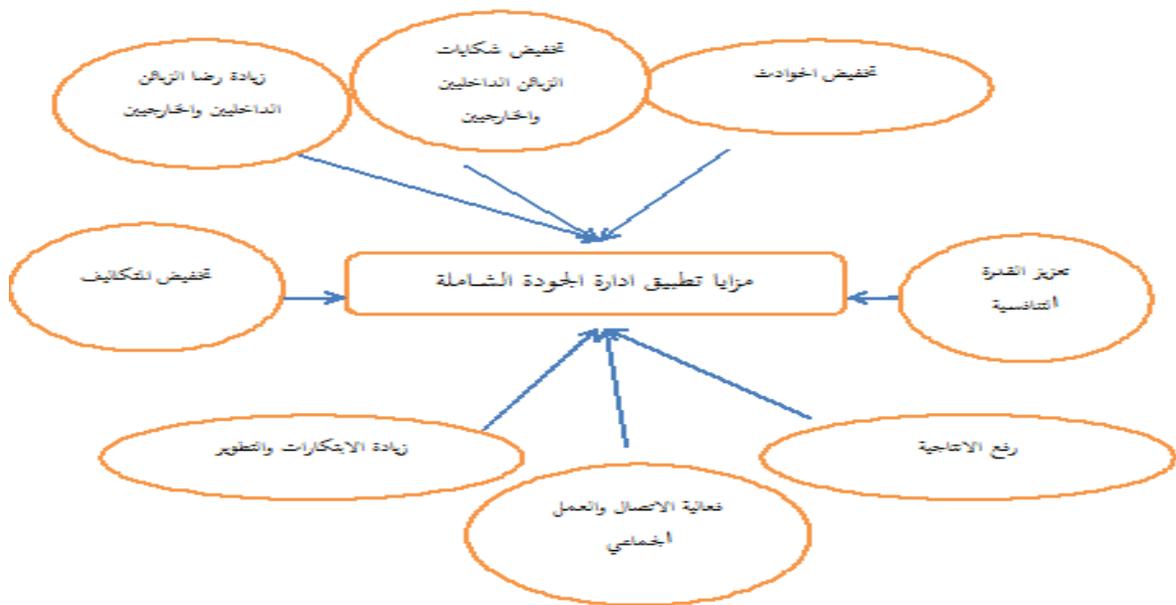
<sup>1</sup> - حبر بن حمود بن حبر النعيمي، اتجاهات القيادات الامنية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة: رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية قسم العلوم الاقتصادية ، غير منشورة.2006وص 45.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للتعامل، وبالتالي التقليل من شكاوى العملاء وخدمتهم بسرعة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

- تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء لأن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات .

شكل رقم 03 يوضح مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة.



Kim S. Cameron, Robert E. Quinn: Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, John Wiley and Sons, 2011, P.156. بتصرف.

### ثانيا: عوائق تطبيق ادارة الجودة الشاملة

العائق المشترك والذي عادة ما يتكرر ويعيد نفسه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الرضا عن النفس والرضا بالوضع الحالي وعدم السعي الى التحسين. والنقاط القادمة تبين أهم العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

- نقص إلتزام الادارة العليا: الإدارة العليا ملزمة بتشجيع ادارة الجودة الشاملة، والعمل بوضوح على الوصول إلى هدف التحسين المستمر للجودة لجميع العاملين، وتوفير الموارد يعد ضرورة لتحقيق ذلك.

<sup>1</sup> - N Srinivasa Gupta and B Valarmathi, Total Quality management, McGraw-Hill, 2<sup>nd</sup> edition ' .2009,pp24\_25.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- عدم القدرة على تغيير ثقافة المنظمة: واحد من أهم العوائق أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تغيير ثقافة المؤسسة الحالية الى ثقافة جديدة، وهذا ما يتطلب الكثير من التدريب وبرامج التوعية والتغيير ممكن فقط عندما يُدرك الأفراد أنهم جزء من المؤسسة عندما تكون هناك ثقة بين رب العمل والعاملين.
- عدم ملائمة التخطيط: الأفراد عندما ينشئون مشاريع بالضرورة عليهم القيام بالتخطيط، ومما يجدر الإشارة إليه أن عملية التخطيط يجب ان تركز على الزبائن ورضاهم، كما تركز على الربح وفي حال ما إذا كان التخطيط غير ملائم فان التطبيق بالتأكيد سيكون مآله الفشل.
- نقص التدريب و التعليم: التدريب والتعليم يجب أن يكون جزء من العملية الإدارية ويعد التدريب مهم جدا لأي مؤسسة لتكون فعالة. لهذا يجب على القيادة الإعداد الجيد للبرامج التدريبية.
- عدم تناسق الهيكل التنظيمي: إذا كان هناك عدم تناسق في جل الاقسام أو المصالح عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المؤكد أن الفشل سيكون مصير أي فلسفة عند التطبيق، وسيكون من الأفضل الإعتماد على فرق متعددة لتطبيق أي فلسفة جديدة، وهذا من شأنه القضاء على الاختلافات عند التطبيق.
- ضعف أداة القياس وتحليل البيانات: القرارات يجب أن تتخذ بناء على تحليل البيانات فإذا كانت أدوات القياس غير مناسبة، فالبيانات المجمعة ستقودنا الى لبس، فكل مشكل عند تتبعه من الأصل يؤدي إلى سهولة معالجته.
- ضعف الاستماع والاهتمام بالزبائن: منظمات الجودة عليها دائما أن لا تهمل رأي الزبون الداخلي والخارجي على حد سواء، وفي حال تم اهمال التركيز على الزبون فان كل شيء قد أهمل لأن ادارة الجودة الشاملة مبنية على ذلك.
- نقص فرق العمل: من الوارد جدا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لن يكتب لها النجاح إذا الأفراد لم يعملوا بفرق عمل، ففرق العمل بإمكانها تذليل العقبات الى حد كبير.

### المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري الإسلامي

إن الحديث عن إتقان العمل أو جودته في الفكر الإداري الإسلامي يتطلب التطرق إلى مرحلة ما قبل الأداء وخلال الأداء وبعد الأداء. فالله سبحانه عز وجل يقول ( إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ). الآية النحل90. (وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ) سورة البقرة الآية 195. فالآيتان فيهما أمر مطلق من الله تعالى للإحسان والأمر المطلق يفيد الوجوب . والعمل يجب أن يأخذ بجذو وأجتهاد كما هو مقرر في الشريعة الإسلامية. ومما يلفت الإنتباه في القرآن الكريم في كثير من المواضع ذكره كلمة عمل وما اشتق منها إلا وهي مقرونة بكلمة صلاح حيث جاءت في ثلاثة وثمانين موضعا حسب احصاء المؤلف\* مما يدل على ضرورة توافر شرط الصلاحية في أداء العمل وما يستلزمه ذلك من إتقان. وقد قال الرسول الكريم □: (إن الله كتب الإحسان على كل شيء ، فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة ، وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة ، وليحد أحدكم شفرته ، وليرح ذبيحته) رواه مسلم (ان الله تعالى محسن فاحسنوا). رواه سمرة بن جندب. فهذا يعني أنه سبحانه وتعالى ألزم وفرض الإحسان والإتقان. و الكثير من الشواهد تدل على وجوب في المصدر الأول والثاني من التشريع الإسلامي، ولا شك أن عدم الاتقان هو الغش والخيانة. وبالنظر في فكرنا الإداري الإسلامي نجد أنه قد اعتبر العمل أمانة، ففي قصة سيدنا أبي ذر رضي الله عنه لما قال لرسول الله □ ألا تستعملني ؟ فضرب بيده على منكبي ثم قال (يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه

\* سورة البقرة جزء من الآية 62، سورة البقرة من الآية 277. سورة ال عمران57. سمرة النساء جزء من الآية73. سورة النساء 122. سورة النساء57. سورة المائدة الآية 09. و الآية 69. سورة التوبة جزء من الآية102. سورة التوبة جزء من الآية 46. و الآية 102. سورة يونس الآية09. و الآية 04 . سورة هود الآية23. سورة ابراهيم الآية 23. سورة الرعد الآية 29. سورة النحل الآية 97. سورة الاسراء جزء من الآية09. سورة الكهف جزء من الآية 02 و 88 و جزء من الآية 110. سورة مريم الآية 60 و97. سورة طه الآية 57. و الآية82، 112. الانبياء الآية94. سورة الحج الآية 50 وجزء من الآية 56. و الآية 14 و 23. سورة المؤمنون و الآية51. سورة النور الآية 100. سورة الفرقان الآيتان70 و 71. سورة الشعراء جزء من الآية227. سورة النمل جزء من الآية19. سورة القصص الآية 67. و الآية و الآية 80 . سورة العنكبوت الآية 09 و الآية 58. سورة الروم الآية15. و الآية 45. سورة لقمان الآية07. سورة السجدة جزء من الآية 12 و الآية 19. سورة النبأ الآية04. سورة سبأ جزء من الآية 11. و الآية 37. سورة الاحزاب الآية31. سورة فاطر جزء من الآية07. و 10 و 37. سورة ص الآية28. سورة غافر الآية 40 و 58. سورة فصلت الآية 07 و 33 و 46. سورة الشورى جزء من الآية22 وجزء من 23 و الآية 26 و الآية15. سورة الجاثية الآية 30 و الآية 15 و 21. سورة الاحقاف جزء من الآية 15. سورة محمد الآية 02 و الآية 12. سورة الفتح جزء من الآية 29. سورة التغابن جزء من الآية 29. سورة الطلاق جزء من الآية 11. سورة البروج الآية 11. سورة التين الآية من 4 الى 6. سورة البينة الآية 07. سورة العصر الآيات من 1 الى 3

فيها). رواه مسلم. والأمانات تختلف، فمنها ما يكون بين العبد وربّه كالصلاة والصوم، وسائر العبادات التي أوجبه الله تعالى على العباد، فيجب الوفاء بها، ومنها ما يكون بين الأفراد كالودائع والصنائع والأسرار وغير ذلك، فيجب الوفاء بها أيضا، وهي كل ما أتمن عليه من قول وعمل ومال وعلم، وبالجملة كل ما يكون عند الإنسان من النعم التي تفيد نفسه وغيره. فإذا كان العمل أمانة فنحن مطالبون بأدائه على أحسن صورة، وعدم أدائها على النحو المطلوب يعتبر غشا وخيانة لصاحب العمل من جهة وللمجتمع من جهة أخرى. فقد قال سبحانه ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ سورة الانفال الآية 27. كما وصانا الرسول ﷺ بأداء الأمانة وعدم الخيانة وإيتقان العمل فعن معاذ بن جبل رضي الله عنه قال أخذ بيدي رسول الله ص فمشى ميلا، ثم قال (يا معاذ أوصيك بتقوى الله، وصدق الحديث، ووفاء العهد، وأداء الأمانة، وترك الخيانة، ورحمة اليتيم وحفظ الجوار وكظم الغيظ، ولين الكلام، وبذل السلام، ولزوم الامام، والتفقه في القرآن، وحب الآخرة، والجزع من الحساب، وقصر الامل، وحسن العمل)، كما اعتبر الرسول عدم خيانة الأمانة إحدى الشروط الستة لدخول الجنة، ونزع □ صفة الإيمان عن خائن الأمانة فقال (لا إيمان لمن لا أمانة له، ولا دين لمن لا عهد له). فقد يعتقد البعض أن هناك أسباب تجعل العامل لا يقوم بعمله على أكمل وجه كنقص الإمكانيات والتدريب، فهذا أمر حق ومشروع، فلهذا اعتبر الفكر الإداري الإسلامي أن توفير الإمكانيات اللازمة التي يحتاجها العامل لإتقان العمل المطلوب منه إحدى الواجبات، ولعل الاستدلال على ذلك لا يحتاج إلى كثير من الإيضاح، فإتقان العمل واجب، وتوفير الإمكانيات أيضا واجب، لأن ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب.<sup>1</sup>

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة عمليا يستوجب إحداث العديد من التغييرات، والتي تستوجب من المصارف مراعاة توفرها، ونظرا لاختلاف الموارد المالية والبشرية المتاحة لكل مصرف واختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في قدرة البنك على إحداث عدة تغييرات فقد تباينت البنوك في قدرتها على التطبيق؛<sup>2</sup>
- البنوك الإسلامية يجب ان تتبع في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة التزام الضوابط الشرعية في قبول التغيير في إدارتها، وتحديد مستوى الجودة للمنتج، حيث يعد مستوى الجودة غير ثابت بل متغير تبعا لتغير الحاجات. كما يجب التزام الضوابط الشرعية في اعتبار الحاجة مشروعة وفي كيفية تحقيق إشباعها.

<sup>1</sup> - يبلي ابراهيم احمد العليمي، الاهتمام بإتقان العمل في الاقتصاد الإسلامي، مصر: التركي للكمبيوتر وطباعة الاوفست، 2000، ص 57-85 بتصرف

<sup>2</sup> - عبد اللطيف عبد اللطيف و إبراهيم طه العجلوني، إدارة الجودة الشاملة وإدارة الجودة في الإسلام محاولة للتجسير والتطوير، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة، محور إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال.

- ربط تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفهوم الإنتاجية في الاقتصاد الإسلامي<sup>1</sup>: هذه الفلسفة هي نتاج خصائص الجودة الشاملة المستمدة من خصائص الفكر الإداري الإسلامي فوفق إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإداري الغربي فإن العامل يؤدي واجباته بالدرجة الأولى تحقيقاً لأهداف شخصية مادية ومعنوية، ولا تجده مهتماً بتحقيق أهداف المؤسسة-ناهيك عن أهداف المجتمع-إلا في قليل من الأحيان، لأنه يرى أن ذلك أصلاً ليس من ضمن واجباته، ولا يقع ضمن وصفه الوظيفي، وفي مقابل ذلك نجد العامل وفق التصور الإسلامي يعمل حين يعمل إرضاءً لربه وطمعاً في ثوابه بالدرجة الأولى، وفي حين تجعل الجودة الشاملة رضا العميل محور تركيزها واهتمامها نجد رضا الله يتقدم جميع الأولويات في ظل المنهج الإسلامي.

- الرقابة المزدوجة: في الفكر الإداري التقليدي يخضع الفرد إلى رقابة صاحب المؤسسة فقط، أما في الفكر الإداري الإسلامي فهو يخضع إلى رقابة مزدوجة؛ الرقابة الذاتية في المقام الأول إلى جوار الرقابة الشرعية (صاحب المؤسسة) التي تمارسها السلطة العامة، فالرقابة الأولى هي اشد وأكثر فاعلية، قائمة على الإيمان بالله والحساب في اليوم الآخر، فإذا تمكن الفرد من الإفلات من رقابة السلطة العامة فإنه لن يستطيع الإفلات من رقابة الله ففي ذلك أكبر ضمان لعدم انحراف سلوك الأفراد عن المنهج الصحيح<sup>2</sup>. و بالبحث في شريعتنا الاسلامية نجد ان الله سبحانه وتعالى مطلع على كل تصرفاتنا واعمالنا وانه مراقب لنا في كل شيء، واذا عرف العامل المؤمن ان مطلع عليه وانه مراقب لنا في كل شيء لا شك سيدفعه ذلك الى اتقان واجادة العمل إبتغاء لمرضاة الله أولاً وأخيراً، وخوفاً من سخطه ولنا العديد من الآيات التي توضح ذلك:

قال الله عز وجل: ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ النساء الآية 1. وقال سبحانه: ﴿وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا﴾ الأحزاب الآية 52. وقال تعالى عن نبيه عيسى عليه السلام: ﴿فَلَمَّا تَوَفَّيْتَنِي كُنْتُ أَنْتَ الرَّقِيبَ عَلَيْهِمْ وَأَنْتَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ﴾ المائدة الآية 117. ومعنى "الرقيب" أي: المراقب، المطلع على أعمال العباد، الذي لا تخفى عليه خافية. وقال تعالى ﴿يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَيَعْلَمُ مَا تُسِرُّونَ وَمَا تُعْلِنُونَ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ﴾ الآية 4 التغابن. وهناك العديد من الشواهد من القرآن والسنة والتي لا يتسع المقام لذكرها. ويحاول الفكر الإداري الإسلامي أن يُوجد لدى العامل ما يسمى بالرقابة الداخلية، التي تجعله رقيباً على نفسه، ومحاسباً لها، والتي تجعله يعمل

<sup>1</sup> هایل عبد المولى طشطور، اساسيات القيادة و الادارة - النموذج الاسلامي في القيادة والادارة- مرجع سابق.

<sup>2</sup> حسن صالح عناني، خصائص إسلامية في الاقتصاد، القاهرة، المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي ( دون تاريخ نشر) ص.103.

تحت شعار الله معي ويراني وسيحاسبني على عملي، ذلك لان من لم يكن لنفسه زاجر لن تنفعه الزواجر، ومن لم يكن لنفسه واعظ لن تنفعه المواعظ، كما أن ما يعانيه العالم اليوم من تدهور في الأخلاق و انكباب على الرذائل وانتشار الجرائم هو بسبب غفلة الانسان عن خالقه وعن استحضر عظمته التي تجعل في القلب رهبة تحول بينه وبين الميل للشر، ولهذا يقول الرسول ﷺ «إذا اراد الله بعبد خيرا جعل له واعظ من نفسه»، ولتحقيق هذا النوع من الرقابة يعمل الفكر الاداري الاسلامي على ايجاد الضمير الحي والنفس اللوامة، اللذان يجعلان العامل يراعي الله في اداء عمله، واللذان يجعلانه يخاف الله في أي تقصير، واللذان يحاسبان العامل محاسبة شديدة عن أي خلل في أداء عمله. والشواهد عديدة ايضا قال تعالى: ﴿بَلِ الْإِنْسَانُ عَلَىٰ نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ وَلَوْ أَلْقَىٰ مَعَاذِيرَهُ﴾ سورة القيامة الآية 14 و 15. وقال ايضا: ﴿وَمَنْ يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَخْشِ اللَّهَ وَيَتَّقْهُ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَائِزُونَ﴾ سورة النور الآية 52. فقد قال ﷻ (اعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك، واحسب نفسك مع الموتى. واتق دعوة المظلوم فإنها مستجابة) حديث حسن. ومعنى اعبد الله كأنك تراه أي استحضر عظمة الله سبحانه وتعالى وراقبه في كل تصرفاتك واعمالك<sup>1</sup>.

- الاحتساب: في بعض الأحيان يبذل المستخدم جهوداً فوق ما تتطلبه واجباته الإعتيادية، وإذا لم تكافئ الإدارة تلك الجهود فإنه يصاب بالإحباط والسخط، وكثيراً ما يحدث ذلك في ظل نظم إدارة الجودة المعاصرة ، إلا أن المستخدمين في ظل الإدارة الإسلامية يرون أن ما يقدمونه من جهود أحرأً يتجاوز المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة، وذلك لما ينتظرونه من جزاء أخروي لقاء إخلاص أعمالهم لله، ويتمثل في زيادة رصيدهم من الحسنات، بل إن الفكر الإداري الإسلامي ليحفز أتباعه إلى مجرد فعل الخير فحسب، بل إنه يندبهم أن لا يظهروا ذلك لأقرانهم أو لإدارتهم أيضاً، خوفاً من أن يتسرب إليهم الرياء فيحبط ذلك العمل ويجرم صاحبه الأجر<sup>2</sup>

- التحسين المستمر: النقد والتقييم الذاتي الدائم يجعل العمل دائماً في تطور وتقدم لأن النقد البناء يضيف دائماً لبنات للبناء القديم وهذا ما يضمن الإستمرارية والصواب، وما هو صالح اليوم ليس بالضرورة صالح غدا، فالنظرة المستقبلية للغد يجب ألا تحيد عنا أبداً، انطلاقاً من نظرة واقعية للحاضر ونموذجية مثالية قابلة للتطبيق، ولكنها النموذجية الوسطية وفق مبادئ الفطرة التي فطر الله الناس عليها<sup>3</sup>، والتي تنفي الحرج وتراعي قدرات المكلفين بها وإمكانياتهم.<sup>(4)</sup> ولقد ورد في الحديث ( من استوى يوماه فهو مغبون، ومن كان آخر يوميه شرا فهو ملعون، ومن لم يكن على الزيادة فهو في

<sup>1</sup> - بيبي ابراهيم احمد العليمي، مرجع سابق، صص 57-85 بتصرف

<sup>2</sup> - عبد اللطيف عبد اللطيف و إبراهيم طه العجلوني، مرجع سابق.

<sup>3</sup> - طريف الخالدي، دراسات في تاريخ الفكر العربي الإسلامي، ط2، بيروت، دار الطليعة، 1979، ص.7.

<sup>4</sup> - محمد محمد جاهين، مرجع سابق، ص.12.

النقصان، ومن في النقصان فالموت خير له). وقال علي رضي الله عنه "لا طلع علي فجر يوم لم أزد فيه علماً" فهذين النصين يبينان أهمية التحسين في الفكر الإداري الإسلامي وفي تطبيقاته على أرض الواقع من خلال كلام علي رضي الله عنه

- المسؤولية الجماعية: يعتبر النموذج المقترح للجودة في المؤسسة مسؤولية الجميع، وأن تقصير أي فرد في عمله سيؤدي إلى قصور في عمل المؤسسة ككل (مثل القائم على حدود الله والواقع فيها كمثل قوم استهموا على سفينة، فأصاب بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها، فكان الذين في أسفلها إذا استقوا من الماء مروا على من فوقهم فقالوا لو أنا خرقنا في نصيبنا خرقاً ولم نؤذ من فوقنا، فإن يتركوهم وما أرادوا هلكوا جميعاً، وإن أخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعاً)، إلا أن ذلك لا ينفي الحاجة إلى أفراد أو إدارات تختص بالإشراف على الجودة في المؤسسة ككل، ولا يعني ذلك بحال إعفاء الإدارة من مسؤوليتها العامة عن إدارة الجودة في المنشأة.<sup>1</sup>

- مشروعية الأهداف والوسائل: وفقاً للنموذج الإسلامي لإدارة الجودة، فبالرغم من أن نموذج الجودة المقترح يركز على رضا العملاء، إلا أنه يقدم رضا الله على رضا العملاء، ويعتبر أن مصلحة المؤسسة والمجتمع هي في إتباع منهج الله.<sup>2</sup>

- ضبط النفقات: إن النموذج المقترح يضع معادلة متوازنة لتحقيق أهداف المنشأة، فلتحقيق الربح جانبان: زيادة العائدات وتقليل النفقات، فلا بد من أن تتوزع جهود المنشأة على هذين الجانبين في الوقت نفسه، حتى لا يؤدي تقليل النفقات إلى قصور في الأداء، ولا يتسبب الإسراف في تآكل الأرباح.<sup>3</sup>

الشمولية: إن نظام الجودة في المؤسسة يعتبر وفقاً للتصور الإسلامي نظاماً جزئياً من نظام جودة الحياة في المجتمع ككل، والإسلام دين عالمي بطبيعته، فقد حوى القرآن المكّي وحده قرابة مئة آية تدل على عالمية الرسالة والدعوة. فالشريعة الإسلامية لا تعرف التقيد بالزمان أو المكان بل هي للناس كافة، ومقتضى ذلك أنها صالحة لمعالجة شتى أمور الحياة وصبغها بالصبغة الإسلامية. وأنها كذلك صالحة لتوجيه الإنسان في الحياة وفي ظروفه المختلفة<sup>4</sup> فهي شاملة في نظرتها للقيم والأخلاق التي تميزها عن غيرها من المدارس، فتضمن هذه الميزة نفع وفائدة للبشرية جمعاء، بالإضافة إلى تميزه

<sup>1</sup> - عبد اللطيف عبد اللطيف و إبراهيم طه العجلوني، مرجع سابق.

<sup>2</sup> - نفس المرجع

<sup>3</sup> - نفس المرجع

<sup>4</sup> - محمد محمد جاهين، مرجع سابق، ص.12.

بالحيوية والتحديد رغم ثبات مرجعيته، وهذا ما يضمن له الاستمرارية بحكم التطورات المتسارعة التي تشهدها البشرية اليوم، وبحكم قابلية هذا الدين لمواكبة قضايا ومشكلات الحياة والناس.<sup>1</sup>

- التوثيق: لقد استخدم العرب المسلمون التوثيق في جميع أعمالهم، في وصف إجراءات العمل والعمليات الإنتاجية، حيث تحفل كتب المعاملات الشرعية وكتب الحسبة وكتب الأدب مثل صبح الأعشى، بما لا يحصى من الأمثلة على انتشار التوثيق في جميع الشؤون الإدارية والتجارية والاجتماعية في الحضارة الإسلامية على مر عصورها، بل إن الله سبحانه يعلمنا أهمية التوثيق حين يستخدمه بذاته جل في علاه، حيث كتب جميع الأقدار في اللوح المحفوظ رغم أنه لا تأخذه سنة ولا نوم، ويسجل جميع ما يفعله العباد حتى لو كان مثقال ذرة، ويخرج لهم يوم القيامة تلك الأفعال في كتب يقرؤونها، ووثق كذلك رسالاته للبشر في صحائف وكتب كالتوراة والزيور والإنجيل والقرآن وصحف إبراهيم وموسى، حتى يسير البشر على هداها ليحققوا أهداف وجودهم، ولتكون حجة بينه تعالى وبين عباده يوم الحساب<sup>2</sup>

- التأكيد على تحقيق النتائج: وذلك على المدى القريب والبعيد، مع التأكيد على أن تكون النتائج قصيرة المدى في خدمة النتائج بعيدة المدى

- التركيز على رضا العملاء: لقد رغب الإسلام في قضاء حاجات الناس وإدخال السرور إلى قلوبهم، سواء كانوا عملاء أم غير ذلك ( قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : من لقي أخاه المسلم بما يجب ليسرّه بذلك أسره الله عز وجل يوم القيامة )، وعن عمر : ( أفضل الأعمال إدخال السرور على المؤمن كسوت عورته أو أشبعت جوعته أو قضيت له حاجته ) ، وعن ابن عباس رضي الله عنه: أن رسول الله ﷺ قال: (إن أحب الأعمال إلى الله تعالى بعد الفرائض إدخال السرور على المسلم ) ، وعن عائشة رضي الله عنها قالت : قال رسول الله ﷺ : (من أدخل على أهل بيت من المسلمين سرورا لم يرض الله له ثوابا دون الجنة). فإذا كان ذلك كله في حالة إدخال السرور على أي شخص وبدون مقابل ، فإن من يتعامل مع المؤسسة ويدفع لها ماله أولى بأن تقضى حوائجه على الوجه الأكمل وأن يُدخل الرضا والسرور إلى قلبه.

<sup>1</sup> - يوسف القرضاوي ، الخصائص العامة للإسلام، باتنة، دار الشهاب، (دون تاريخ)، ص.127.

<sup>2</sup> - عبد اللطيف عبد اللطيف و إبراهيم طه العجلوني، مرجع سابق

- التحفيز: ان الرسول ص قد طالبنا وأوجب علينا الدعاء المتواصل، والمستمر لصاحب المعروف، ولكل من أحسن واتقن عمله، حتى نحس ونشعر أننا قد جازيناه، تماما على إحسانه، وإتقانه وأنه قد أخذ حقه كاملا غير منقوص وذلك إذا لم تمكننا ظروفنا وإمكانياتنا من مكافئته عينيا اذ يقول □ وكما سبق ( من صنع اليكم معروفا فكافئوه، فان لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا له حتى تروا انكم قد كافأتموه) ولا شك ان الدعاء للمحسن والمتقن عمله ما هو الا نوع من انواع الحوافز المعنوية والتقدير الاديبي.<sup>1</sup>

### المبحث الرابع : جوائز الجودة

في بداية الثمانينات اصبح المستهلكون اكثر قوة وطلبا للمنتجات على السلع ذات الجودة و الأسعار المعقولة وبدخول العالم مرحلة العولمة حققت التجارة تطورا كبيرا وخاصة المنتجات المنخفضة التكلفة عالية الجودة والمتاحة في كثير من بلدان العالم ضغطا إضافيا على الشركات في جميع أنحاء العالم من أجل تحسين منتجاتها وخدماتها، التكنولوجية والمقاربات المنهجية مثل مقارنة او فلسفة الجودة الشاملة<sup>2</sup>. وفي كثير من الأدبيات التي فرضت نفسها في إدارة الجودة الشاملة وعلى لسان كثير من المفكرين امثال (Juran, 1986، Crosby, 1979 ، 1986 Deming) والتي ترى ان إدارة الجودة الشاملة إدارة "عالمية" في تطبيقاتها. وهذا ما يظهر جليا في العديد من جوائز الجودة على (الصعيدين الدولي والوطني؛ كالجائزة الأوروبية ، ومالكولم بالدريدج الوطنية جائزة الجودة الجزائرية) و أيضا من التركيز المستمر على خطط إصدار الشهادات (على سبيل المثال ؛ QS 9000 ، ISO9000 هذا من جانب، أما من جانب المحتوى والعملية فالبحوث ذات الصلة والوثائق التنظيمية التي تبين التبنى الناجح لإدارة الجودة الشاملة على الصعيد العالمي خير دليل على ذلك ابتداء من التسعينات سعت معظم المنظمات الأوروبية لاستعمال جوائز الجودة على غرار جائزة

<sup>1</sup>- يبلي ابراهيم احمد العليمي، الاهتمام بإتقان العمل في الاقتصاد الاسلامي، مصر: التركي للكمبيوتر وطباعة الاوفست، 2000، ص 139.

<sup>2</sup> - O. Bayazit, B. Karpak, *An analytical network process-based framework for successful total quality management (TQM): An assessment of Turkish manufacturing industry readiness, Int. J. Production Economics 105 (2007) 79-96, p. 79*

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

Deming Award للجودة اليابانية، مالكوم بالدريج ، وقد استخدمت معظم الشركات نماذج MBNQA في الولايات المتحدة الأمريكية، والجائزة الأوروبية للجودة EFQM، باعتبارها الاطار المرجعي لتنفيذ وتوفير متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>. ولمزيد من التفصيل سيتم التطرق اليه في النقاط التالية:

- جائزة ديمينج
- جائزة MBNQA
- جائزة الجزائر للجودة

### المطلب الأول : جائزة ديمينج Deming award

Deming award جائزة سنوية تقدم إلى المنظمة التي طبقت ادارة الجودة الشاملة بشكل مناسب .بغض النظر عن أنواع الأعمال، ويمكن لأي منظمة التقدم بطلب للحصول على جائزة في ظل شروط محددة، سواء كانت عامة أو خاصة، كبيرة أو صغيرة، محلية أو اجنبية، المنظمة ككل أو جزء منها فقط<sup>2</sup>. وفي عام 1986 لجنة Deming أقرت جائزته لمختلف المؤسسات، وقد فتحت الجائزة أيضا للمؤسسات الغير يابانية أي لمؤسسات من خارج اليابان. تمنح هذه الجائزة من طرف الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين JUSE للمؤسسات الناجحة في تطبيق جودة المراقبة الشاملة TQC والمعتمدة على المراقبة الاحصائية للجودة SQC ، فالإتحاد الياباني للمهندسين كان له الأثر الكبير في تطوير الجودة وضبطه علميا. كما يلعب دور هام في التدريب والتعليم وإجراء الدراسات والبحوث على المشاريع المختلفة<sup>3</sup>. وهناك ثلاثة جوائز باسم Deming وهي جائزة Deming للأفراد Deming Prize for Individuals والجائزة التطبيقية Deming Application Priz ومكافئة السيطرة على الجودة لوحدة الأعمال العملية Quality Control Award For Operations Business Units

<sup>1</sup> -J.C. Bou-Llusar et al, An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model , Journal of Operations Management 27 (2009) 1–22,p 5

<sup>2</sup> The Application Guide for The Deming Prize, For Companies and Organizations Overseas, 2012.

<sup>3</sup> David Hutchins, Achieve total quality, director books,UK,1992, p182.

وفيما يلي شرح مختصر للأنواع الثلاثة لجائزة Deming<sup>1</sup>:

أ. جائزة Deming للأفراد : وهي جائزة سنوية تمنح للباحثين الذين قدموا إسهامات واضحة في دراسات TQM أو الطرق الإحصائية المستخدمة فيه، أو الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة وإبداعية في إطار TQM. وللتقدم لهذه الجائزة يجب الحصول أولاً على ترقية أو ترشيح من أحد أعضاء اللجنة للشخص المتقدم الذي لا يشترط أن يحمل الجنسية اليابانية، لكن من المهم أن تكون إسهاماته قد استفادت منها الشركات اليابانية .

ب. جائزة Deming التطبيقية : تمنح سنويا للمؤسسات أو لأقسام في المؤسسات التي نجحت في تطبيق TQM وحققت تحسينات أداء متميزة من خلال التطبيق، ويمكن لأي مؤسسة التقدم والترشح للمشاركة في المسابقة ولا يهم إن كانت قطاع خاص أو عام كبيرة أو صغيرة، ولا يوجد عدد محدد للفائزين بالجائزة في كل سنة. وعلى المؤسسات ان تتوفر فيها المعايير التالية للترشح:

1. السياسات والأهداف: ويشمل ذلك السياسات الإدارية وسياسات الجودة والطرق المعتمدة في تطويرها وتطبيقها وتقييمها متزامناً مع تطبيقات الطرق الإحصائية.

2. بنية الشركة : وتتضمن مدى وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وانسيابية القطاعات والتعاون بين الأقسام، متزامناً مع اعتماد حلقات الجودة.

3. التربية والثقافة المؤسسية: ويشمل الخطط التربوية وثقافة العاملين والتعامل مع المجهزين وآليات عمل حلقات الجودة ونظم الاقتراحات.

4. إدارة المعلومات: يركز هذا المعيار على أنشطة جمع البيانات وتداول المعلومات في أنحاء المؤسسة كافة وفق اعتبارات السرعة والدقة والوضوح واعتماد الطرق الإحصائية.

5. التحليل : يدور المعيار حول الطرق المعتمدة في اختيار المشكلات ووسائل التحليل المستخدمة لحلها، بالتركيز على الطرق الإحصائية منها، واستخدام تحليلات الجودة والعملية ومقترحات التحسين المستمر .

<sup>1</sup> The Application Guide for The Deming Prize, For Companies and Organizations Overseas, 2012.

6. التقييس : وتتضمن الطرق المستخدمة لتبني وتحديث المعايير والمحتوى الفعلي لها مع استخدامها، فضلاً عن حفظ السجلات .
7. الضبط: ويشمل تقييم الأنظمة المطبقة للسيطرة على الجودة ، اعتماد الطرق الإحصائية، موقع نقاط السيطرة على العمليات، المواد الحرجة، حلقات الجودة ذات العلاقة بالسيطرة .
8. ضمان الجودة : ويتضمن إجراءات ( تطوير المنتجات الجديدة، ضمان سلامة المنتج، تصميم العملية ) مع اعتماد الطرق الإحصائية والقضايا ذات العلاقة بالقياس والفحص .
9. النتائج : ويشمل المرئية منها وغير المرئية، وكذلك الفجوة بين النتائج المتوقعة والفعالية .
10. الخطط المستقبلية: أي خطط الشركة للارتقاء بـ TQM في المستقبل والعلاقات بين التخطيط القصير المدى والطويل المدى .

ج. مكافئة السيطرة على الجودة لوحدة الأعمال العملياتية : تقدم لأقسام أو وحدات عمل داخل المؤسسة تكون قد أنجزت تحسينات أداء متميزة وطبقت مفاهيم السيطرة على الجودة وإدارتها في إطار TQM في سنة الترشيح . وتختلف عن الجائزة التطبيقية في إنها لا تمنح للمؤسسة ككل أو لأحد أقسامها بل تقدم لوحدة أعمال فردية Individual Business Unit لم تشارك في تلك الجائزة.

### المطلب الثاني: جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة Malcolm Baldrige Quality Ward

أنشئت جائزة Malcolm Baldrige الوطنية (MBNQA) في عام 1988، وقدمت الولايات المتحدة نموذجاً لنظام الإدارة الذي يمكن للمؤسسات استخدامه لتقييم أعمالهم مع توقع الحصول على التفوق في النتيجة والاداء. وتسعى الجائزة على تحسين ممارسات الأداء التنظيمي والنتائج ؛ وتسهيل الاتصالات وتقاسم المعلومات حول أفضل الممارسات فيما بين المؤسسات الأميركية بمختلف أحجامها وأنواعها، وقد وضعت معايير لمساعدة المؤسسات على استخدام نهج متكامل لإدارة الأداء وتحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- تحسين الأداء وخلق قيمة تؤدي إلى التوسع في السوق؛

<sup>1</sup> -For more information's look at:

Mildred Golden Pryor and all, What Management and Quality Theories Are Best for Small Businesses, Journal of Management and Marketing Research ,p 08.

The National Institute of Standards and Technology (NIST): is an agency of the U.S. Department of Commerce.  
[http://www.nist.gov/baldrige/award\\_recipients/index.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/award_recipients/index.cfm)

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- تحسين قدرات المؤسسة ؛
- توسيع عدد المنظمة المتعلمة والأفراد المتعلمين؛
- إيجاد روح المنافسة الشريفة بين المؤسسات الأمريكية لتحقيق الجودة وخدمة المجتمع؛
- توحيد سياسات الشركات الأمريكية في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ؛
- تحديد سبل تحقيق الجودة؛
- وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي وتحقيق الجودة وخدمة المجتمع؛
- الدعاية للمؤسسات التي تقرر المنافسة وتحصل على الجائزة.

ويمكن للمؤسسات الصغيرة الاستفادة من معايير MBNQA في إدارة أعمالهم وتقييم وتحسين العمليات وتنظيمها كما يمكن استعمالها كأداة للقياس. وهناك سبع معايير لجائزة (MBNQA) هي: القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، التركيز على العملاء، القياس والتحليل، إدارة المعرفة، التركيز على القوى العاملة، إدارة العمليات، والنتائج. وتستند السابقة المعايير على القيم الأساسية والمفاهيم التالية: القيادة الحكيمة لخدمة متميزة للعملاء، التعلم، تقييم الموظفين والشركاء، السرعة، الإبداع، الواقعية، المسؤولية الإجتماعية، والتركيز على النتائج وخلق قيمة مضافة. ويتم تحديد الشركة الفائزة من قبل لجنة من الأخصائيين من الجهاز الحكومي الأمريكي، حيث يقومون بفحص مستوى الجودة في الشركات المتنافسة باستخدام معايير بأوزان مختلفة والمؤسسة الفائزة هي التي تحصل على أكبر عدد ممكن من النقاط<sup>1</sup>.

وفيما يلي جدول يوضح معايير جائزة MBNQA :

جدول رقم 04: يوضح معايير جائزة MBNQA

عدد النقاط	المعيار
120	- القيادة Leadership
pts90	- القياس والتحليل وإدارة المعرفة Measurement, analysis, and knowledge management
pts 85	- التخطيط الاستراتيجي Strategic planning

<sup>1</sup>The Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria for Performance Excellence 2011–2012  
[http://www.nist.gov/baldrige/publications/business\\_nonprofit\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm)

pts 85	Workforce focus - القوى العاملة
pts 85	Operations focus - التركيز على العمليات
pts 450	Results - النتائج
85	Customer focus - التركيز على العميل

The Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria for Performance Excellence 2011–2012 [http://www.nist.gov/baldrige/publications/business\\_nonprofit\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm)

شكل رقم 04 يوضح معايير جائزة بالدريج Baldrige



Source: Malcolm Baldrige National quality award, Criteria for Performance Excellence Framework (JPEG, EPS), US National Institut of standards and Technology, Gaithesburg, USA.

### المطلب الثالث: الجائزة الجزائرية للجودة

إيماننا بأن الجودة أضحت قوة دافعة في المنافسة الحديثة في عالمنا اليوم وأداة استراتيجية لقطاع الأعمال، وفي اقتصاد مفتوح يعرف الكل خباياه، وأصبحت متطلبات الزبائن كثيرة ومتعددة، وبات في حكم المؤكد أن ما ينتج لن يباع تلقائيا كما كان في زمن مضى، وأصبح لزاما البحث عن رضا الزبائن، في هذا الإطار كان لابد من الإنخراط في مسعى

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

ثقافة جديدة وإنشاء نظام تسييري جديد، نظام وثقافة تكون فيها الجودة هي أولى الأولويات، وهذا بهدف التحسين المستمر للسلع والخدمات، ولهذا الغرض تم إنشاء هيئات وجوائز للجودة وتقييم أداء المؤسسات. والجزائر التي تهدف إلى ترقية منتجاتها وتشجيع الجهود التي تبذلها المؤسسات في هذا المجال قامت بوضع معايير وطنية للتقييس التي وافقت عليها الحكومة في مارس 2000، وتم بموجبها إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة Award Algerian Quality والتي أطلقت في عام 2003 من قبل وزارة الصناعة، وهي مفتوحة أمام المؤسسات العاملة في الجزائر والراغبة في المنافسة<sup>1</sup>. وهي بمثابة مرجع للجودة لجميع أنواع المؤسسات الجزائرية. فمسار الجودة في جائزة الجودة الجزائرية يشكل دليلا مرجعيا للجودة يقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصغيرة والمؤسسات الكبيرة، ويفضي هذا الدليل إلى تحديد نقاط القوة بدقة ومجالات التحسين وآلية التحسين، وتمنح الجائزة الجزائرية للجودة مكافئة قدرها مليوني دينار؛ وشهادة شرفية؛ وكأس الجودة. وتهدف جائزة الجودة الجزائرية إلى:<sup>2</sup>

- دفع المؤسسات الجزائرية إلى سلك طريق الجودة؛
- تقييم مسار ومراحل الجودة من طرف خبراء؛
- ترقية والإعتراف بمجهودات المتنافسين؛
- تحفيز وإشراك جميع العاملين في مشروع الجودة؛
- تحسين صورة المؤسسة وتدعيمها وتقوية مركزها التنافسي؛
- الاعتراف بالمجهودات المبذولة في مجال الجودة ودفعها للعمل أكثر على الإستمرار في نظام جودة شامل ومتكامل؛
- إعطاء الدليل والبرهان للزبون على أننا نضعه في صلب وألوية الإهتمامات؛

<sup>1</sup> -Article 2 du décret exécutif n° 02-05 du 06/01/2002décret exécutif n°2002-05 du 6 janvier 2002, Le Ministre de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, Direction Générale de la Compétitivité Industrielle.

<sup>2</sup> -Article 2 du décret exécutif n° 02-05 du 06/01/2002décret exécutif n°2002-05 du 6 janvier 2002, Le Ministre de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, Direction Générale de la Compétitivité Industrielle.

جدول رقم: 05 يوضح معايير الجائزة الجزائرية للجودة

المحور الأول	العوامل الحرجة	التقيط
المحور الثاني	استعداد الإدارة العليا	120 ن
المحور الثالث	الاستراتيجية والأهداف	80 ن
المحور الرابع	الأدوات والإصغاء للزبون	200 ن
المحور الخامس	التحكم في الجودة	120 ن
المحور السادس	قياس الجودة	100 ن
المحور السابع	تحسين الجودة	80 ن
المحور الثامن	مشاركة العاملين	100 ن
المحور التاسع	النتائج	200 ن

المصدر، *Le Ministre de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, Direction Générale de la Compétitivité Industrielle, p11.*

وتمنح هذه الجائزة سنويا في حفل يقام خصيصا لذلك بعد إجراء مسابقة لاختيار أحسن مؤسسة مشاركة ومستجيبة للشروط وخاضعة للقانون الجزائري.

كما يمكن الإشارة إلى أن هناك هيئات داعمة ومساندة للجودة في الجزائر، أنشئت منذ سنوات كثيرة غير أن مهامها تغيرت مع متطلبات العصر والجودة، هذه الهيئات هي المعهد الوطني للملكية الصناعية، المعهد الجزائري للتقييس، المركز الجزائري لمراقبة الجودة والأغلفة:

- المعهد الجزائري للتقييس: يهدف إلى تنفيذ السياسة العاملة للتقييس وبهذه الصفة فهو منوط به إعداد المواصفات الجزائرية ونشرها وتوزيعها واعتماد علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية وطابع الجودة مع منح تراخيص استعمال هذه العلامة واعداد المواصفات، التكوين والتحسيس في مجال التقييس.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

- المركز الجزائري لمراقبة الجودة والأغلفة فتمثل مهامه في تحقيق السياسة الوطنية في مجال النوعية خاصة منها حماية المستهلك وأمنه وترقية نوعية المنتوجات من السلع والخدمات ومحاربة الغش والتزوير فيما يخص المنتوجات والسلع والخدمات وكذا تطوير مخابر مراقبة النوعية وقمع الغش<sup>1</sup>، والقيام بالبحوث والدراسات التجريبية المتعلقة بتحسين نوعية السلع والخدمات واعداد المقاييس للسلع والخدمات الموجهة للإستهلاك والتأكد من مطابقة المنتوجات للمقاييس والمعايير، وتوحيد المقاييس، التكفل بوضع علامات الجودة والتصديق والمساهمة في تطبيق برامج النوعية<sup>2</sup>.

- المعهد الوطني للملكية الصناعية حل محل المعهد الوطني الجزائري للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية في أنشطته المتعلقة بالإختراعات ومحل المركز الوطني للسجل التجاري في أنشطته المتعلقة بالعلامات والرسومات والنماذج الصناعية والتسميات، يهدف المعهد لتنفيذ السياسات الوطنية فيما يخص الملكية الصناعية خاصة السهر على حماية الحقوق المعنوية للمبدعين ومنه فهو يتكفل بتوفير الحماية للحقوق في الملكية الصناعية والتجارية، وكذلك تحفيز القدرات الابتكارية خاصة منها التي تهتم بجلب التقنيات واستحداثها والتي تعود بالنفع على المواطنين، وتسهيل الوصول إلى المعلومات التقنية الموجودة في ثقافة البراءات، وتحسين ظروف استيراد التقنيات الأجنبية إلى الجزائر بالتحليل والرقابة، ودراسة طلبات حماية الإختراع وإيداع العلامات والرسومات والنماذج الصناعية وتسجيل العقود والمشاركة في تطوير الإبداع ودعمه عن طريق تنمية أنشطة البحث والابتكار<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 03-318 المؤرخ في 04 شعبان عام 1424 الموافق ل30 سبتمبر سنة 2003 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 89/147 المؤرخ في 06

محرم عام 1410 الموافق ل8 أوت سنة 1989 والمتضمن إنشاء المركز الجزائري لمراقبة النوعية والرزم

<sup>2</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 98-69 مؤرخ في 24 شوال عام 1418 الموافق ل21 فيفري سنة 1998 يتضمن انشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية

الصناعية.

<sup>3</sup> - نفس المرجع.

## المطلب الرابع: أدوات تسيير الجودة

العصف الذهني: وهي عملية التطوير العقلي المتعلقة بجلسات التنشيط للذكاء والقدرات الذاتية لدى الأفراد، والتي يترتب عليها توليد واقتراح أفكار جديدة وتقييمها، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للأفراد للتفكير والمشاركة في تلك الجلسات وتنمية الملكات الابتكارية لديهم، ويطلق على هذه الطريقة مسميات عديدة منها، العصف الذهني، تفجير الأفكار أو جلسات الانطلاق الفكري<sup>1</sup>. بالإضافة إلى أسلوب KAIZEN (كلمة يابانية). وهي الفلسفة التي تعرف دور الإدارة المستمر في تشجيع وتنفيذ التحسينات الصغيرة والتي تمس كل الأفراد، وتجعل من العملية أكثر كفاءة في مختلف أجزاء قطاعاتها وعادة ما تتم التحسينات بتكلفة قليلة أو بدون تكلفة ودون استخدام الأساليب المعقدة أو المعدات الباهظة، وهي تركز على التبسيط من خلال تجزئة العمليات المعقدة إلى عملياتها الفرعية، ومن ثم القيام بتحسين هذه العمليات. فأسلوب KAIZEN يشجع الاقتراحات من قبل المشتغلين والذين يحاولون دائما التحسين في العمليات التي يقومون بها.

- مخطط سبب والتأثير: (Cause-and-effect diagrams): يسمى أيضا بالرسم التخطيطي هيكل السمكة أو مخطط Ishikawa diagram وهو يعرض جميع الأسباب المحتملة أو العوامل المساهمة في المشكل<sup>2</sup>، ثم تبدأ الخطوة التالية في التحليل بأخذ واحدة من المشاكل وتحليل أسباب حدوثها، باستخدام مخطط السبب والتأثير. إن الغرض الأساسي من المخطط هو التعرف على الأسباب المحتملة والمختلفة للمشكلة ومن ثم الكشف عن جملة الأسباب بالتفصيل عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية ماذا؟ متى؟ كيف؟ لماذا؟<sup>3</sup> ويتم استخدام العصف الذهني لمعرفة الأسباب المحتملة للمشكلة (التأثير)، ويضع الأسباب المختلفة في مجموعات متشابهة، التي تقود إلى أسباب أخرى توصل كما في شجرة التنظيم أو شجرة الأخطاء. إن قيمة مخطط السبب والتأثير لا توضح السبب الحقيقي، فهي تساعد فقط في تطوير التخمينات المدروسة أو الفرضيات لمعرفة أين

<sup>1</sup> - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر، ط1، عمان، 2010، ص130.

<sup>2</sup> Sources: Adapted from Ishikawa [1976], Imai [1986], Brassard [1989], and Walton [1986].

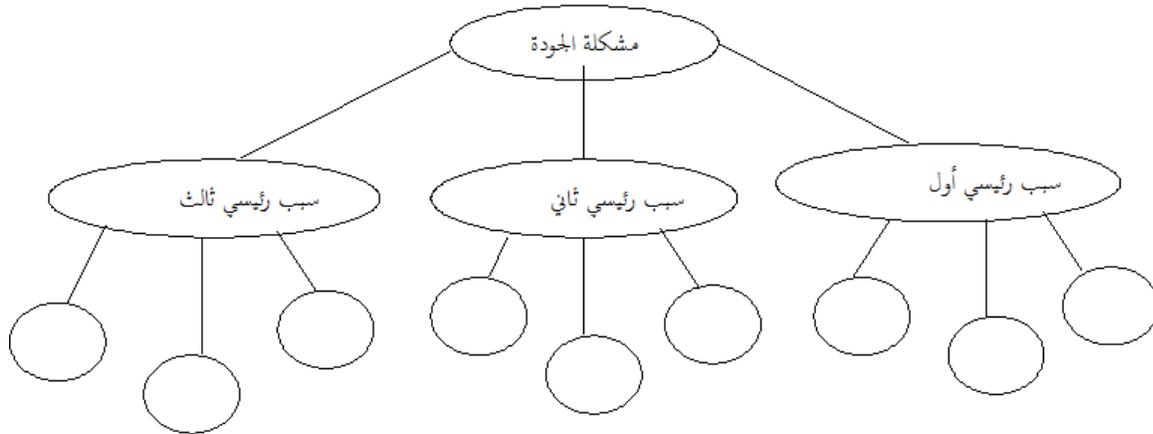
<sup>3</sup> - ممد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص93.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

يجب أن تركز المقاييس وعمل تحليلات متقدمة لمعرفة الأسباب<sup>1</sup>، ونقوم بالتحليل المتسلسل للمسببات ويتم رسمها في مخططات بعدة أشكال نذكر منها<sup>2</sup>:

أ. خرائط المخاطرة (شجرة الأخطاء): وتوضح فيها المشكلة الرئيسية على الأساس أو الجذر، والذي تتفرع عنه الفروع الرئيسية الموضح عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بينما توضح الأسباب الثانوية على الفروع الثانوية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 05: شجرة الأخطاء



المصدر : سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص392.

ب. خرائط السمكة (هيكل السمكة): حيث توضح المشكلة الأساسية في مكان الرأس، أما الأسباب فتوضح على العمود الفقري (السلسلة الفقرية)، وتبين الأسباب الرئيسية على العظام الرئيسية، أما الأسباب الفرعية فتبين على

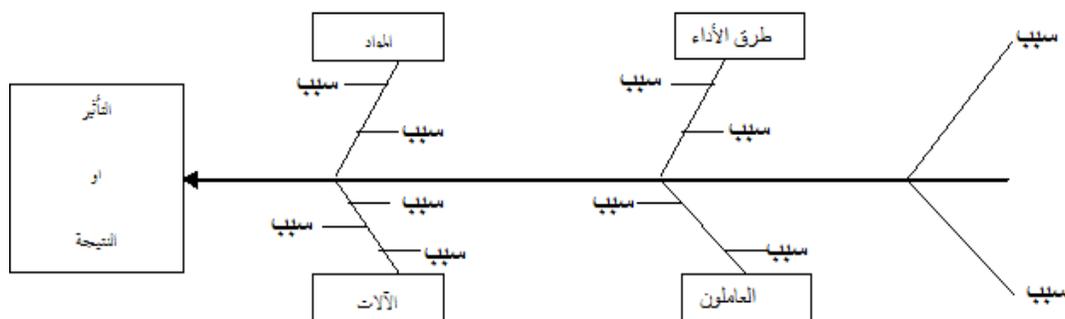
<sup>1</sup> - محمد عبد العال النعيمي و راتب جليل صويص. SIX SIGMA تحقيق الدقة في ادارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيق - عمان، مكتبة الجامعة، ط1، 2008، ص120.

<sup>2</sup> - سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص391

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

العظام الفرعية، ويستعان بهذا النموذج لدراسة أسباب المشكلة حسب مستوياتها ودرجة أهميتها في المشكلة ليتم البحث عن حلول لها حسب الأولوية، والشكل يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم 06 : مخطط هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة).



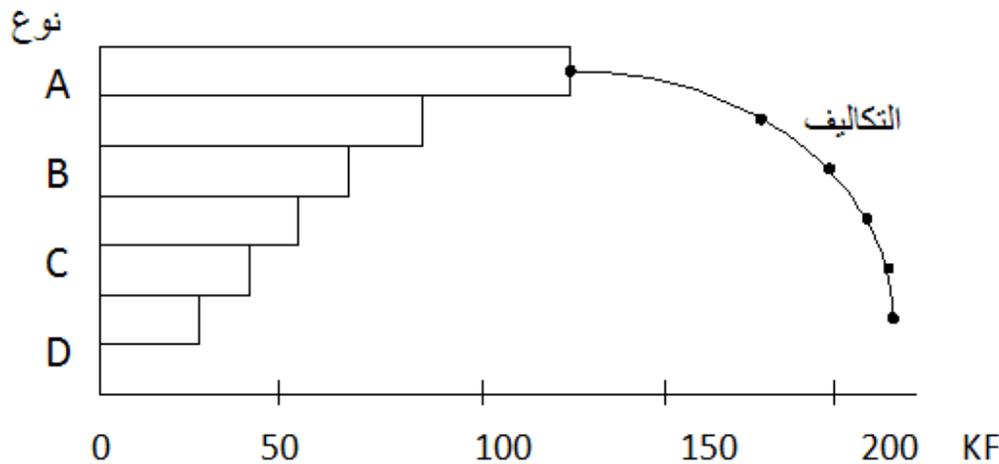
المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص594.

مخطط باريتو (Pareto chart): هذا المخطط يصنف المشاكل وفقاً لسبب الظاهرة فهو يقوم بترتيب المشكل حسب أهمية العوامل النسبية الداخلة فيه<sup>1</sup>، ومقارنتها من الأكبر إلى الأصغر ويستعمل عادة لمعرفة الجزء الأكبر من المشكلة. صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الإيطالي Pareto.F ، ومن خلال هذا التحليل البياني كان يهدف لمساعدة فريق العمل على تحديد المشاكل التي يجب أن تعطى لها الأهمية، ويتم ذلك من خلال مخطط يمثل فيه المحور العمودي المشكلة المراد دراستها وحلها كنوع الأخطاء، الوحدات المعيبة مرتبة حسب درجة أهميتها ترتيباً تنازلياً، أما المحور الأفقي فيمثل سعة الفئات مثل عدد الأخطاء، وتكاليف الأخطاء، ونسبة الوحدات المعيبة... الخ على شكل مستطيلات مرتبة جنباً إلى جنب، وعادة ما يرافق المنحنى خط يوضح التراكم ابتداءً من أعلى فئة إلى أدنى فئة<sup>2</sup>. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

<sup>1</sup> Sources: Adapted from Ishikawa [1976], Imai [1986], Brassard [1989], and Walton [1986].

<sup>2</sup>-. Jean-Marie Gogue : Management de la qualité, Ed Economica ,2e édition, Paris.P82.

شكل رقم (07): يوضح مخطط PARETO للتكاليف.



SOURCE: Jean-Marie Gogué : **Management de la qualité**, Ed Economica ,2<sup>e</sup> édition, Paris, P83

ويتم الحصول على هذا المخطط بوضع قائمة لكل الأسباب المحتملة، ثم مراقبة العمليات لوقت يتم فيه تحديد مدى تكرار حدوث كل سبب، ليتم بعدها ترتيب هذه الأسباب حسب أهميتها تنازلياً، ويوضح ذلك في منحنى يظهر التكرارات التي حدثت في مستطيلات أو أعمدة، تمثل الأطول منها المشاكل ذات الأهمية والتي تحتاج إلى حل أسرع.<sup>1</sup> ويعتبر مخطط PARETO أداة من أدوات الرقابة التي تساعد على تحديد وتصنيف المشاكل حسب درجة أهميتها، ويقوم مفهومه على أساس أن عوامل أو مدخلات قليلة قد تسهم بنسبة كبيرة في النتائج التي قد تكون أخطاءً أو عيوباً. ويشار إلى ذلك بقاعدة (20/80) والتي تعني أن 80% من المشاكل تنجم عن 20% من الآلات، وأن 80% من عيوب المنتجات تنتج عن 20% من مسببات هذه العيوب.<sup>2</sup> وتتجلى الفائدة من تحليل باريتو في: أحداث التحسينات المطلوبة، ورفع كفاءة الاداء، والمحافظة على الموارد وعدم هدرها.

<sup>1</sup> - سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص ص 393-394.

<sup>2</sup> - احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سابق، ص ص 584-585.

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

---

Checksheet: وهي عبارة عن جداول يتم من خلالها القيام بفحص روتيني للتأكد من أن الإنتاج خال من العيوب وهي بمثابة ضمان لتجنبها من العيوب وتتم عادة أثناء العملية الانتاجية بين النقاط الرئيسة للإنتاج.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sources: Adapted from Ishikawa [1976], Imai [1986], Brassard [1989], and Walton [1986].

### خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل المعنون بالإطار النظري والمفاهيمي للجودة الشاملة لمجموعة من المفاهيم والنقاط نلخصها فيما سيأتي:

لا يوجد اتفاق على مفهوم واحد للجودة، ولكن هناك مجموعة من الآراء والأفكار التي تحاول أن تلامس الجودة، وهناك شبه اتفاق على خمسة أبعاد للجودة؛ الموثوقية والضممان والتعاطف والاستجابة والملموسية. أما مراحل تطور الجودة فهي ثلاثة: مراقبة الجودة Quality control وتأكيد الجودة ومرحلة الجودة الشاملة.. وهذه الأخيرة لا يوجد اتفاق محدد على تعريفها ولكن فيما يبدو أن جمع تلك الأفكار والآراء كلها يعتبر هو التعريف الأمثل. أما أشهر رواد الجودة فهم Deming و Juran و Crosby و Baldrige وكل كان له مساهمته المتميزة في تطوير الجودة.

ولا يمكن الحديث عن إدارة الجودة الشاملة بدون التعرّيج على نظرة الفكر الإداري الإسلامي للجودة، المستمدة من مبادئ الفكر الإداري الإسلامي. كما أن هناك جوائز للجودة أخذت أسماء الرّواد ففي اليابان عُرفت جائزة الجودة باسم العالم الياباني الشهير Deming، أما أمريكا فأنشئت جائزة Baldrige في حين اعتمدت الجزائر على معايير الجوائز العالمية السابقة وجوائز أخرى في استحداث جائزة الجزائر للجودة والتي تعبر عن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأدوات والتقنيات في عملها كالعصف الذهني، وطريقة كايزن، ومخطط السبب والتأثير، ومخطط باريتو، ومجموعة من الأدوات الأخرى.

وسيتم التطرق في الفصل القادم إلى موضوع القيادة كعامل مهم في تبني إدارة الجودة الشاملة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

تلعب القيادة دوراً مهماً ورئيسياً في حياة الأفراد والمؤسسات، وبتزايد حدة المنافسة تتزايد أهمية وجود قادة قادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات للإرتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف المؤسسات المنافسة والأكثر تقدماً، وهذا ما تم ترجمته على أرض الواقع من خلال جهود الباحثين والدارسين لموضوع القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة، بهدف التعرف على الخصائص المميزة لها، مما يساعد في التوظيف الأمثل لهذه الجهود العلمية والاستفادة منها في اكتشاف العناصر القيادية وتنمية مهارتهم، وعلى ضوء ثوابتنا وفي تفاعل مستنير وواع مع المتغيرات التي يموج بها العالم علينا التركيز على تراثنا والبحث والتدقيق فيه، فالأمم تقاس بمقدار ما تقدمه من معارف ومهارات وخبرات، وبما تقدمه من قادة يخلدهم التاريخ على مر العصور.

وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال:

- القيادة في الفكر الإداري التقليدي.
- نظريات القيادة.
- القيادة في الفكر الإداري الإسلامي.

## المبحث الأول: مدخل للقيادة التقليدية

في إطار سعي الإنسان لتحسين مستوى حياته اهتم علماء الإدارة والباحثون بموضوع القيادة وبالطرق التي تؤدي إلى الاستفادة من الموارد المادية والبشرية، فكانت القيادة من أكثر الموضوعات التي تطرق اليها الباحثون والدارسون، إلا أنها الأقل إدراكا ومعرفة. وكانت المدارس الإدارية المختلفة ذات المداخل المتعددة، ومن هذا المنطلق سيتم التطرق إلى النقاط التالية:

- مفهوم عملية القيادة.
- الإدارة والقيادة
- أهمية القيادة و مصادرها
- أنماط القيادة

## المطلب الأول: مفهوم عملية القيادة

ينطلق الفكر الإداري من حقيقة أساسية مردها إلى أن نشأة المؤسسات واستمرارها ونموها وكذلك فنائها إنما يعتمد بدرجة كبيرة على قادتها. فما هي القيادة؟ هناك تعاريف مختلفة للقيادة الكثير من المقالات التي لاتعد ولاتحصى ناقشت تعريف القيادة، والتي عادة ما تأخذ وقتا معتبرا في النقاش حولها. و وجدت Roset 1993 ان هناك 221 تعريف للقيادة في 587 منشور اطلعت عليه<sup>1</sup>. فالقيادة هي كلمة شائعة في معظم المجتمعات فقد كانت تعني

---

<sup>1</sup> Bernard M.Bass, *The BASS handbook of leadership: theory, research, managerial applications*,4th 2008,p15.

الرئيس، القائد العسكري، المبادئ، الطاغية، المسؤول، الملك. فهي كلمة تختلف من مسؤول إلى آخر في كل مجتمع.<sup>1</sup> ويرى Blackmar 1911 أن القيادة هي تجميع القوة في يد شخص، مما يمكنه التحكم في الكل.<sup>2</sup> وهي القدرة على إلهام الآخرين للعمل معا كفريق واتباع القائد لتحقيق الهدف، وقد تكون القيادة في عدة مجالات منها الاقتصادية والسياسة، و الأعمال، فلا احد يستطيع القيام بكل شيء لوحده.<sup>3</sup>

وفقا لـ Michael J. Stahl، القيادة هي القدرة على التأثير في الناس من أجل تحقيق الأهداف.<sup>4</sup> فهي الفن أو العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأشخاص لبذل جهودات من أجل تحقيق الأهداف الجماعية وبطريقة طوعية.<sup>5</sup> و هي مجموعة من النشاطات أو الأعمال التي تنصب أساسا على الاتصالات التي تحدث بين الأفراد والتي يمكن من خلالها التأثير على سلوك الأتباع لتحقيق الأهداف إراديا وعن قناعة.<sup>6</sup> فالأشخاص الذين لديهم رؤية ويمكنهم دفع المرؤوسين لهذه الرؤية وهم وحدهم من يمكن تسميتهم بالقادة.<sup>7</sup> وأيضا من لديه القدرة على التأثير في المجموعات لإنجاز الأهداف.<sup>8</sup> و هي أيضا نشاط أو مجموعة من الأنشطة تحدث في جماعة أو مؤسسة وتضم قائدا ومجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف مشتركة يعملون معا لتحقيقها من خلالها يتمكن القائد من كسب ثقة الآخرين والتزامهم و يستطيع أن يدفع الجماعة إلى تحقيق مهمة أو مجموعة من المهام دون أن يعتمد ذلك على

<sup>1</sup> J Thomas Wren et all, the international library of leadership2 modern classics on leadership, Edward Elgar Publishing Limited,uk,2004.p11.

<sup>2</sup> J Thomas Wren et all, the international library of leadership2 modern classics on leadership, Edward Elgar Publishing Limited,uk,2004.p11.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> -see Stahl, Michael, Total Quality in a Global Environment. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Company, (1995).and Ngozi Oriaku and Ebere Oriaku, The Effect Of Total Quality Management On Leadership: Case Of Nigeria,International Business & Economics Research Journal – January 2008 Volume 7, Number 1

<sup>5</sup> - H .koontz , c o'donnel ,management ;prencipes et méthodes de gestion , 4eme ed , Québec ,marc graw Hill ,1980, p.439.

<sup>6</sup> -Bergeron , et autre les aspect humains de l' organisateur , canada , gaeten Morin , 1980 , p223.

<sup>7</sup> - Cemal zehir and esin sadikoglu; the relationship between total quality management practices and organisationel performace ;an empiricaL investigation. ;international journal of production economics.2007 p 9

<sup>8</sup> House, R.j, Wright. NS and Aditiya, R N, cross cultural research on organizational leadership: a critical analysis and proposed theory ,San Francisco,1997.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

منصب أو سلطة رسمية<sup>1</sup>. ويرى Bass في كتابه أن القيادة تنطلق من تأثير شخصية القائد وأنه يجب توافر مجموعة من الصفات الأساسية حتى يمكن تحريك الناس نحو الهدف.

وقد عرفت القيادة أيضا كعملية تفاعل بين القائد leader والعملية القيادية led، وتتضمن القيادة قوة العلاقات وأدوار القيادة، إدراك ومعرفة القائد للعملية القيادية.<sup>2</sup> فمفهوم القيادة يتمحور حول شخصية القائد، القائد كمسهل leader as an attribution، القائد كمحور لعمليات المجموعة، القائد كرمز، القائد يصنع الفارق، القائد كمفكر، القيادة كسلوك هادف، القيادة كسلوك مقنع، القيادة من وجهة النظر الهيكلية، القيادة وتأثيرها، القيادة كفن للحفز على الامتثال<sup>3</sup>. ويستخلص مما سبق مجموعة من العناصر التي اتفق عليها الباحثون والتي قد تمثل السمات الأساسية لمفهوم القيادة وهي:<sup>4</sup>

- السلطة: للقائد السلطة على تابعيه.
- فهم التابعين: القائد يفهم مالذي يحفز تابعيه ويدرك حاجات الأفراد وطموحاتهم ومتطلباتهم
- القيادة هي العملية أو الفن الذي يؤثر على الأفراد عن طيب خاطر وقناعة وحماس شديدين من أجل إنجاز أهداف المجموعة.
- القدرة على الإلهام: القائد قادر على إلهام الآخرين بالرؤية وتحقيق الأهداف المشتركة.
- الأسلوب الخاص: لكل قائد أسلوبه الخاص فهناك القائد الموجه، القائد المشارك في اتخاذ القرارات، و البعض متشدد مع الاداء، والبعض الاخر يركز على تحفيز الافراد وخلق جو مناسب للعمل.

<sup>1</sup> - فيليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، مصر: مجموعة النيل العربية، ط1، 2008، ص16.

<sup>2</sup> Ibid. pp20-23.

<sup>3</sup> Bernard M.Bass, *The BASS handbook of leadership: theory, research, managerial applications*, 4th 2008, pp16-20.

<sup>4</sup> Constantine Andripoulose et Patrick Dawson, *managing change, creativity, innovation*, SAGE, London, 2009, p198.

## المطلب الثاني: الإدارة والقيادة

أولاً: الفرق بين القيادة والإدارة

هناك الكثير من اللبس بين القيادة والإدارة وفي الكثير من الأحيان نحتاج إلى معرفة الفرق بين القائد والإداري حتى يمكن التمييز بينهما و الجدول الموالي سيوضح ذلك.

الجدول رقم 06: الفرق بين القيادة والإدارة.

القيادة	الإدارة
تؤكد على القيم الجوهرية وفلسفة وثقافة المؤسسة	تؤكد على التنظيم الرسمي والعمل وفق اللوائح
تركز على الأهداف بعيدة المدى	تركز على الأهداف قصيرة المدى
تقوم بالمجازفة	لا تفعل ذلك وتسعى دائما إلى الابتعاد عن مناطق الخطر
تناشد العقل و العاطفة معا	تناشد العقل أكثر من العاطفة
تركز على الفعالية	تهدف إلى الكفاءة
تقوم بالتجديد	تقوم بالتسيير
تنمي وتطور	تساعد على استمرارية العمل
تعتمد على الثقة	تعتمد على السيطرة
تفعل الشيء الصحيح	تؤدي الأشياء بطريق صحيحة
تحدد الأشياء التي يجب تحقيقها	تسعى إلى تحقيق أهداف محددة

المصدر:

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

- بالاعتماد على إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، القاهرة، سلسلة إصدارات بيميك، 1996.

- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.

- ماكس لانديزبيرغ، أدوات القيادة تعريب: غادة الشهابي، ط1، الرياض؛ مكتبة العبيكان، 200.

-Bennis, w. G. On becoming a leader, reading, MA; Perseus Books, 1989.-

-A.B Rami Shani, dawn Chandler, Jean Francois Coget, James B.Lau, Behavior In organization: an experiential approach, McGrawHill, 9th Ed, 2009, p199.

فالإداري يقوم بتنفيذ الوظائف التقليدية، يخطط، يضع الميزانية، ينظم، يوظف، يحل المشاكل، ويراقب. و يفترض أن يمارس الأدوار التالية كالعلاقات والأدوار بين الأشخاص، رابط بين الافراد، مشرف على الافراد، مزود بالمعلومات، ناشر للمعلومة والمتحدث باسم المؤسسة ومتخذ للقرارات، ومخصص للموارد، مفاوض. أما القائد فهو يتحدى الوضع القائم، يطور الرؤية ويرسم الاتجاه، يطور الاستراتيجيات ويغيرها باتجاه الرؤية الجديدة، يتواصل مع الأفراد ويضمن مشاركتهم في التوجه الجديد، ويجفز ويلهم الآخرين.<sup>1</sup>

### ثانياً: أبعاد القيادة

وسيتم توضيحها من خلال الآتي:

الجدول رقم 07: يوضح أبعاد القيادة

أبعاد القيادة (فلسفة القيادة)	
قيادة فردية: " أنا الرئيس يجب أن يفعل الناس ما أراه مناسباً "	تفويض " تستطيع الفرق أن تحكم نفسها بنفسها ضمن خطوط عريضة ".
قائد فرد " ستصبح الأمور في حالة فوضى إذا كان	قيادة متعددة" تأتي أفضل النتائج عندما تقتسم

<sup>1</sup> A.B Rami Shani, dawn Chandler, Jean francois Coget, James B.Lau, Behavior In organization: an experiential approach, McGrawHill, 9<sup>th</sup> ed, 2009, p199.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

القيادة وليس مجرد المهمات فقط "	هناك أكثر من قائد واحد "
بالغ: "دعونا نناقش هذا كراشدين "	أبوي: "أنا الأب - أنت الطفل "
طموح: ستكون هذه مغامرة رائعة	أنت: ترى منطق هذه الخطة بالتأكيد؟
رؤية شاملة: "أدخل أي شخص ربما يكون قادر على المساعدة "	رؤية جزئية: "ادخل الناس فقط الذين لديهم حاجة لأن يعرفوا "

المصدر: ماكس لاندزبيرغ، أدوات القيادة، (تعريب غادة الشهابي)، ط1. الرياض: مكتبة العبيكان، 200، ص200.

### ثالثا: الصفات القيادية

أدى البحث في موضوع القيادة للوصول إلى مجموعة من الصفات التي يمكن أن يتميز بها القائد، فالعديد من الدراسات اعتبرت أن الطول، الوزن، الذكاء، الشخصية، أو الخصائص الفسيولوجية، مهارات التعامل، القدرة الإشرافية للقائد من عوامل القيادة. وهذه الخصائص ارتبطت بنظرية السمات وقد وجد Stogdill أن القادة في الواقع يكونون أكثر ذكاء من الأتباع، وتشير دراسات أخرى إلى أن سمات مثل اليقظة و الأصالة الفكرية والثقة في النفس يمكن أن تكون أيضا صفات للقائد الفعال. أيضا ذكر Ghiselli أن هناك صفات ترتبط بمكانة الفرد في المؤسسة مثل القدرة على اتخاذ القرارات وأيضا المكانة التنظيمية التي يحتلها القائد، وكلما كان المنصب عال كلما كنا بحاجة إلى صفات أخرى من أجل قائد فعال.<sup>1</sup> ويعرض الجدول الموالي ملخصا للسمات والصفات الشخصية المرتبطة بالقيادة الفعالة.

جدول رقم 08: يوضح الصفات القيادية

الذكاء	الشخصية	القدرات
القدرة على الحكم وإبداء الرأي	القدرة على التكيف	القدرة على حشد التعاون

<sup>1</sup> David I. Bertocci, *Leadership in Organizations There Is a Difference between Leaders and Managers*, UNIVERSITY PRESS OF AMERICA, 2009,p21.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

روح التعاون المشترك	التأهب	الحسم والحزم
الشهرة والمهابة	الإبداع	المعرفة
اقائد اجتماعي	السلامة الشخصية	الطلاقة في الحديث
اللباقة والدبلوماسية	الثقة بالنفس	كاريزماتية
مرح	السيطرة على العاطفة	الشعور بالإتجاه والمتغيرات
القدرة على بناء التحالفات	القدرة على التحويل	التحمل والمثابرة
القدرة على ترتيب الأولويات	السلامة والصدق	التركيز على تحقيق الأهداف والنتائج
القدرة على بناء الروح المعنوية	المسؤولية	المرونة والتجديد
المصداقية والكفاءة	القدرة على الإقناع	اتساع الافق والقدرة على تحليل الماضي
	المجازفة	
	الريادية	

David I. Bertocci, Leadership in Organizations There Is a Difference between Leaders and Managers, UNIVERSITY PRESS OF AMERICA, 2009, p21.

وهناك من يرى أن الصفات القيادية نسبية من حيث انطباقها على مجموعة من الأفراد، وفي حالات مختلفة وفي بيئات مختلفة أيضاً، لأنه في الحقيقة القيادة تعني أشياء مختلفة حسب نظرة الشخص وتركيزه على عامل معين، فحتى تكون قائداً ليس شرطاً أن تكون ذو عقل خارق أو شيء من هذا القبيل، يكفي فقط أن تعمل بجد من أجل الحق وأن تتمتع بصفات معينة كما يرى ذلك Kirk Patrick، وأن تتمتع ببعض الصفات من هذه أو جلها بغض النظر عن جنسك أو لونك أو عرقك.

### المطلب الثالث : أهمية القيادة ومصادرها.

تتعدد مصادر القيادة وتختلف باختلاف وجهات النظر، فهناك من يعتبر مصادر القيادة ثلاثة، وهناك من يقول ستة وهناك من يحصرها في ذلك المجال، أما القيادة فلا يختلف اثنان حول أهميتها.

#### أولاً: أهمية القيادة

ويمكن النظر إلى أهمية القيادة من ثلاث جوانب<sup>1</sup>، وهي الجانب التنظيمي يتعلق بإصدار التعليمات والتوجيه وتحقيق التعاون الطوعي وإثارة الحماس وتنسيق النشاطات المختلفة وإحداث التكامل بين أجزاء التنظيم، وتحديد الصلاحيات والحد من الازدواجية وزيادة الكفاءة والفعالية. وتبدو أهمية القيادة في تحفيز العاملين وتنسيق النشاطات وخلق مناخ متعاون وتحديد الإختصاصات والتركيز على رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف. أما الجانب الثاني فهو الجانب الإنساني و الذي يشكل في المؤسسات الإدارية أهم عنصر يتم من خلاله تحقيق الأهداف. والقيادة تمارس التأثير على الأفراد باستخدام بعض أو كل مصادر القوة، مثل السلطة والشخصية والتقاليد والدين والمعرفة المتخصصة بقصد تحقيق التفاعل والتعاون المؤدي للقيام بالأعمال المطلوبة بحماس. ويشكل سلوك العاملين محور العملية الإدارية، لأنهم المنفذون لمختلف النشاطات الإدارية، ويبدوا الدور المهم للقيادة في مجال العلاقات الإنسانية من خلال ما يلي:

أ. بناء علاقات التفاهم والاحترام المتبادل مع العاملين.

ب. تحفيز العاملين لزيادة الجهد المبذول في العمل وتشجيعهم على المشاركة.

ج. الاعتراف بجهود العاملين ومكافأة الجهود المتميزة

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ط3 ، 1985، ص 11-121.

د. القيام بدور القائد ودور المرؤوس مع رؤسائه ودور الزميل مع أقرانه.

هـ. مراعاة الفوارق الفردية واختلاف العادات أو القيم أو الدين أو الجنس بين شرائح العاملين في المؤسسة. ويهتم القادة بخلق فرق العمل، وإنعاش العمل بروح الفريق من خلال التعاون وتخفيف الرقابة وزيادة حرية التصرف للوصول للأهداف.

والجانب الثالث هو الجانب الاجتماعي؛ فالمؤسسة يعتبر تنظيمًا اجتماعيًا يضم مجموعات من الأفراد تمارس نشاطات مختلفة. وتبدوا أهمية القيادة في تطوير تفاعل هذه الجماعات من الداخل وفيما بينها وتتم بتوجيه العمل الجماعي لتكامل الجهود باتجاه تحقيق أهداف التنظيم. كما أن نجاح القيادة يتأثر بالقيم الاجتماعية السائدة ومدى توافرها مع القيم التنظيمية والقيم التي يؤمن بها العاملون، كما أن الاتجاهات التي يحملها الأفراد نحو العمل بشكل عام والعمل الجماعي بشكل خاص تؤثر على مستوى الإنتاجية وعلى العملية الإدارية في المؤسسة.

### ثانياً: مصادر القيادة

1. القوة الشرعية: هي القوة التي يمتلكها القائد من خلال الموقع الذي يشغله في المؤسسة، فالقوة التي تأتي من المنصب أو الشرعية هي قوة محددة ومرتبطة بالمنصب في المؤسسة. فهذه القوة لا تتبع الفرد في حال ترك منصبه، فهي محدودة لارتباطها بالمنصب الذي يحدده الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أي ان المنصب ترتبط به قوة بالضرورة، وايضا درجة القوة ترتبط بنوعية المنصب في الهيكل التنظيمي، وهناك مستويات من القوة حيث القادة الذين يحتلون المستويات العليا تكون لديهم القدرة أكثر على استعمال القوة من المستويات الدنيا لكن القادة في الحقيقة لا يحتاجون لهذا النوع من القوة لتحريك الناس بل فقط المسير هو الذي يحتاج لهذا النوع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> David I. Bertocci, Op. cit.,p.67

2. قوة المكافئة: تعتبر هذه القوة أيضا تابعة للمنصب الذي يشغله القائد في الهيكل التنظيمي مما يسمح له بمنح مكافئات من موارد المؤسسة، فالعاملين يمكن ان يتأثروا بالمكافئات مقابل ادائهم لعملهم، و المسيرين بإمكانهم منح مكافئات ملموسة، مبلغ مالي مثلا أو معنوية غير ملموسة كالإشادة بالفرد والترقية.<sup>1</sup>

3. قوة العقاب: هي طريقة سيئة قد يلجأ القائد أو المسير لاستعمالها وهي أيضا مرتبطة بالقوة الشرعية أو بحكم المنصب الذي يحتله المسير في الهيكل التنظيمي والعقاب قد يبدأ بالتحذير ويصل إلى درجة الفصل من العمل ويفترض أن العقوبة تكون لها أثر سلبي على الأشخاص المسلطة عليهم، و يجدر الإشارة الى أن العقاب حالة خاصة يمكن أن تأتي بالفائدة على غرار المكافئة التي تمنح للأشخاص.<sup>2</sup>

4. الخبرة: تعتمد على امتلاك مايقدره الآخرون و تشمل المعرفة والمهارة الفنية الضرورية لنجاح المرؤوسين وهي نتيجة لامتلاك الفرد مستوى معين من الخبرة، ويختلف تقييم الخبرة حسب رأي الأفراد أو التابعين، وعلى العموم هناك نوعين من قوة الخبرة وهما الخبرة التقنية اي مهارة تقنية كتشغيل آلة أو نظام كمبيوتر، أما النوع الثاني فهي حجم المعرفة وهي اوسع من المهارات التقنية، فالطلبة اثناء المرحلة الدراسية يتحصلون على كم و حجم هائل من المعرفة يمكن أن يكون لها قيمة كنوع من الخبرة.<sup>3</sup>

5. المعلومات: قدرة الوصول إلى المعلومات هي واحدة من أهم جوانب الشرعية، فالحق في المعرفة واستعمال المعلومة عادة ما يكون مرتبطا بالمنصب الذي تحوزه، وبالتالي المعلومة هي مصدر قوة مكمل لقوة المنصب. فحتى المسيرين في المستويات الوسطى من الممكن أن تكون لهم هذه القوة، على سبيل المثال العاملين في مصلحة المعلومات لديهم القدرة على الولوج إلى جميع أنظمة المعلومات في المؤسسة بما فيها الرتب العليا، والشيء الأكيد أن القدرة على الولوج إلى مصدر المعلومة بإمكانه أن يرفع من قوة وسلطة الأفراد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Montana, Patrick J. and Bruce H. Charnov. *Management 3rd ed.*, New York: Barron's Management Series, 2000.p256.

<sup>2</sup> Gibson, James L, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr. *Organizations: Behavior, Structure, Processes. 10th ed.* Boston: Irwin McGraw Hill, 2000.pp247-52.

<sup>3</sup> Wm.B.Zachary, Loren W kusuhara, *organizational Behavior: integrated models and applications*, Thomson, 2005,p192.

<sup>4</sup> Johan R.Schermerhorn, JR.,James G.Hunt, Richard N Osborn, *core concepts of organizational behavior*,wiley,USA,2004, p257.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

6. المرجعية (القدوة): Referent power وتأتي من قوة الإعجاب من الآخرين والشعور بالقرب من القائد وإتباع توجيهاته والإخلاص له وفي الحقيقة مصدرها الفرد في حد ذاته فالشخص الذي يملك هذا المصدر من القوة بإمكانه التأثير على الأفراد من خلال الصفات المحبوبة التي يمتلكها والسمعة الطيبة.<sup>1</sup>

وهذه المصادر الستة للقيادة تتداخل غالباً، فمن يملك الشرعية الهرمية يدمج في الغالب المكافئة والعقاب أو يحجب المعلومات وهذا له انعكاسات، فالإرتكاز بشكل كلي على سلطة المنصب يخلق ما يسمى بالأسلوب الأوتوقراطي حيث يكون التركيز على الإهتمام بالعمل فقط وينفرد الرئيس وحده باتخاذ القرارات والتي يتم تنفيذها عن طريق الأوامر. أما الارتكاز على جميع مصادر القوة في الوقت نفسه يؤدي إلى أسلوب المشاركة وهنا يحاول المسئول الحصول على الاعتراف به كقائد.<sup>2</sup>

والجدول الموالي يلخص مصادر القوة للقائد وإمكانية الالتزام طوعية أو كرها (الإذعان) واحتمال المقاومة.

الجدول رقم 09: يوضح مصادر القيادة واحتمالية الإذعان والمقاومة

مصدر القوة	الالتزام	الإذعان	المقاومة
المكافئة	ممكن	محمّل	ممكن
العقاب	غير محتمل	محمّل	ممكن
الشرعية (المركز)	غير محتمل	ممكن	محمّل
المرجعية (القدوة)	محمّل	محمّل	غير محتمل
المعرفة (الخبرة)	ممكن	محمّل	ممكن

المصدر: الآن ويس، الدليل غير الرسمي للمدير المتميز، ط1، السعودية، مكتبة جرير، 2001، ص. 212.

<sup>1</sup> Gayle C.avery, understanding leadership, SAGE publication, London, 2005, p43.

<sup>2</sup> - عثمان حسن عثمان، إشكالية القيادة وارتباطها بالشخصية-أساليب القيادة-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف، العدد 5/2005، ص137. (بتصرف)

## المطلب الرابع: أنماط القيادة وادوارها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الأنماط القيادية وأدوارها

أولا : الأنماط القيادية

هناك تصنيفات كثيرة للأنماط القيادية، إلا ان أكثر المعايير شيوعا في الفكر الإداري لتصنيف الأنماط القيادية ثلاثة أنماط:

1. المعيار الأول : يقوم على تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه وما إذا كان يركز كل السلطات في يده ويهتم بالإنتاج فقط، ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء، أو أنه لا يركز كل السلطات في يده ويمنح الفرصة لموظفيه لمشاركته في مهامه، ويعتمد على إيجاد الدافع للعمل لدى موظفيه على ما يسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الصحيحة بينهم وبينه، أو أنه يترك جميع المسؤوليات للموظفين ويعتمد عليهم في الإدارة بدون توجيههم أو الإشتراك معهم في الحلول والقرارات وقد صنفت الأساليب القيادية على أساس هذا المعيار إلى<sup>1</sup>:

أ. قيادة اوتوقراطية Autocratic leadership : هي التي تستعمل اللوائح والقواعد والإجراءات للقيام بالعمل.

ب. قيادة ديمقراطية Democratic leadership : هي قيادة متعاونة ومتجاوبة ومتفاعلة مع الافراد، ولا تحبذ استعمال اللوائح والقواعد كثيرا مثل القيادة الديكتاتورية وهي في الحقيقة نظرية لـ Y McGregor 1960 وأهم ماتحت عليه هي التشارك في الآراء والمعلومات مع الأتباع والتشارك أيضا في صناعة القرار، فهي تستعمل قوتها في تحييد العقبات أمام الأتباع وتشجعهم على اتخاذ القرارات والأعمال. وهي تعتمد أيضا على مهارات الاتباع بالقدر الذي تعتمد فيه على مهارات القائد. فالقيادة الديمقراطية تؤمن أن الأفراد محفزون داخليا لأداء جيد ويبحثون عن الاستقلالية والفرص لإثبات جدارتهم. فهي تنقل حق اتخاذ القرار إلى

<sup>1</sup> Debra L. Nelson, James Campbell Quick, Op. cit., p277.

أدنى مستوى. وتشجع الأفراد على طرح الأسئلة والأفكار التي تطور العمل وتفتح المجال للنقد البناء، وتعالج أخطاء التابعين وتعتبرها فرصة للتعلم وتحتفي بإنجازات الأفراد وترقي أصحاب الأفكار إلى المستويات العليا، لكن القيادة الديمقراطية بحاجة إلى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، وحسب Gill1996 فالقيادة تعمل على أن تكون إيجابية مع الأتباع بدل أن تكون سلبية<sup>1</sup>. وحسب Gill1996 دائما هناك خمس مبادئ تحكم القيادة الديمقراطية في المؤسسات: الشخصية المسؤولة، تمكين الآخرين ليصبحوا قادة، الشمولية، المساواة، المداولة الكاملة full delepitation<sup>2</sup>.

ج. القيادة الحرة: Laissez faire style هي التي تتخلى عن سلطاتها ومسؤولياتها التي يخولها المنصب الإداري، وغالبا ما ينتج عن هذا الأسلوب الفوضى.

2. المعيار الثاني يقوم على أساس النظرة للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيهه لموظفيه، و ما إذا كانت سلطة القائد سلطة رسمية تابعة لمركزه الوظيفي، أو أنها سلطة غير رسمية تلقائية، مستمدة من سمات ومهارات شخصية تؤدي بصاحبها إلى اختياره بصفة غير رسمية من قبل مجموعة من الرؤوسين ليرعى حاجاتهم ومصالحهم ويحقق أهدافهم، دون أن تكون المهام التي يقوم بها محددة بشكل رسمي، أي لا يكون لها اثر في خرائط التنظيم الرسمي، فوفق هذا المعيار هناك قيادة رسمية تستمد قوتها من منصبها في المؤسسة وتمنحها السلطة لقيادة وتوجيه الآخرين في المؤسسة. و قيادة غير رسمية تنتج عندما لا يكون هناك منصب رسمي لشخص لكنه يستمد قوته من الأفراد ويؤثر فيهم ويوجههم بسلوكه<sup>3</sup>.

ويمكن النظر إلى الأنماط القيادية من زاوية أخرى من حيث الفاعلية في الأداء حيث يميز الباحثون في هذا النمط بين اتجاهين أساسيين؛ الأول مركز على العمل، والثاني مركز على العاملين<sup>4</sup>. فالإتجاه الأول يقوم القائد بتوجيه العاملين والإشراف عليهم بدقة وبطريقة مباشرة ليضمن قيامهم بالأعمال وتحقيقهم للنتائج وبالتالي يهتم بالوظيفة وطريقة القيام بها بدرجة أكبر من اهتمامه بتطوير ومتابعة مرؤوسيه، أما الإتجاه الثاني يركز على العاملين فيهتم القائد

<sup>1</sup> Bernard M. Bass, Op. cit., pp20-23.

<sup>2</sup> Ibid, p441.

<sup>3</sup> Debra L. Nelson, James Campbell Quick, Op. cit.,p274.

<sup>4</sup> -رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطابع الإيمان، دون تاريخ، ص11.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

بتحفيز مرؤوسيه ويعمل على تشجيعهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وإيجاد العلاقات القوية معهم، والثقة المتبادلة، وهذه أربعة انماط في هذا الاتجاه:

أ. القيادة المتفانية وهي التي تركز على العمل.

ب. القيادة المرتبطة وهي التي تعني بالعلاقات العامة مع الأفراد.

ج. القيادة المتكاملة وهي التي تهتم بالعلاقات و العمل.

د. القيادة المنفصلة وهي التي لا تهتم لا بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.

### ثانياً: أدوار القيادة

القيادة هي العملية التي تساعد الأفراد والأقسام والمؤسسات على احداث التغيير، أي بمعنى إعطاء الأفراد أكثر قدرة على التعاون، أو بمعنى آخر جعل المؤسسة أكثر قدرة على الحركة، وأكثر قدرة لتحمل التحديات على المدى الطويل، فالقيادة هي التي تحدد إلى أين تتجه المؤسسة وماذا تريد ان تكون في المستقبل وذلك بموائمة مواردها المادية والبشرية لتحقيق إنجاز وأداء أفضل، فهي تلهم الأفراد لإتباع طريقة معينة، فالأفراد عادة لا يعرفون كيفية القيام بالأشياء، فهذه واحدة من مسؤوليات القائد، فكثير من الأتباع ليس لديهم فرصة للاشتغال مع قائد جيد، وفي احيان أخرى هناك فرص قليلة ليلعب القائد دور المدرب أو الموجه. فالقادة الجدد عادة ما يملكون تصورات حول الافراد الذين يمكنهم ان يكونوا قادة في المستقبل. فكل اعضاء الفريق القيادي يعملون على تعظيم الفعالية في الأعمال التي هم مشرفون عليها مباشرة للوصول إلى مستوى معتبر من الإنجاز. خاصة في ظل التنافس العالمي، مما يحتم على القيادة التوجه نحو منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة تحترم البيئة، باستخدام الموارد المتاحة وتنفيذ التطويرات المرسومة في الاستراتيجية، فكل الاعضاء عليهم أن يتقاسموا الأخطار فقادة الجودة عليهم التوجه نحو<sup>1</sup>:

أ. الجودة والتفاعل معها للسير بالمؤسسة نحو الأمام والعمل على بناء الإلتزام لدى الأعضاء بها كفريق واحد.

<sup>1</sup> Ralph Jacobson, leading for a change :how to master the five a challenges faced by every leader ,Butter Worth Heinemann,2000,p 122.

ب. العمل على اظهار الصراعات والقضاء عليها وعدم تركها في الخفاء؛

ج. العمل على الرفع من مستويات المهارة لدى الأفراد؛

د. التعليم المتواصل؛

هـ. الفهم الجيد لمبادئ الجودة؛

و. استعمال المقاربات الإبداعية في حل المشاكل؛

ز. النظر إلى المؤسسة كنظام كامل؛

ح. اظهار قدر كاف من التضامن اثناء العمل تجاه الصعاب.

### المبحث الثاني: نظريات القيادة

هناك أربع اتجاهات أساسية تفسر نشأة وظهور القيادة، وسنشير إلى أبرز نظريات القيادة التي تنتظم تحت كل اتجاه من هذه الإتجاهات الاربعة، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

- المدخل المركزة على السمات.

- المدخل المركزة على السلوك.

- المدخل المركز على المواقف.

- المدخل المعاصر.

## المطلب الأول: المدخل المركز على السمات The trait approach

وهو مدخل علماء النفس في دراسة القيادة. وقد ركز هذا المدخل على الفرد باعتباره الركيزة الأساسية للقيادة بما يتمتع به من صفات، وكانت من أولى الدراسات التي حاولت تحديد السمات الجسمية، والخصائص الشخصية، والقدرات التي تحدد القائد من مجموع الاعضاء. السمات الجسمية مثل الطول، العرض، طاقة الجسم أو قدراته الصحية، المظهر، والسن أما المهارات القيادية فقد تم التركيز و الإهتمام بالمهارات الإجتماعية؛ الذكاء، العطاء، الطلاقة، وروح التعاون<sup>1</sup>. أما الفكرة التي انطلقت منها هي أن بعض الناس يولدون قادة. وتعرف بنظرية الرجل العظيم. عموماً لم يتم العثور على علاقة كبيرة بين الصفات القيادية و نجاح القائد، وقد استعمل الباحثون اختبارات علم النفس على مجموعة واسعة من المشاركين، فابتدأت الدراسة بمحاولة عزل الخصائص القيادية التي يمتلكها القائد عن الخصائص التي لا يمتلكها الأفراد الآخرين وهذا من خلال قياس صفات النجاح لدى القائد وعلاقتها بفعالية القيادة في محاولة لتجميع السمات القيادية الواجب توفرها في شخص ما ليكون قائداً<sup>2</sup>. هذه الدراسات حاولت أن تنظر إلى القائد على أساس الصفات الشخصية التي يمتلكها كالإبداع، الثقة بالنفس، والصفات الجسمية، السن، مستوى القدرة أو الطاقة، بالإضافة الى قدراته ومهاراته كالمعرفة والطلاقة في الحديث وأيضا الخصائص الإجتماعية مثل الشعبية التي يحضى بها،. والخصائص المرتبطة بالعمل كالرغبة في التفوق والقدرة على تجاوز الحواجز والصعوبات.

وتشير أدبيات الموضوع إلى أن Stogdill في عام 1948 قام بتفحص أكثر من 100 دراسة تخص مقارنة الصفات فوجد أن هناك العديد من الصفات التي تتسق وفعالية القيادة على غرار الذكاء العام، المبادرة، المهارات الشخصية، الثقة بالنفس تحمل المسؤولية، والسلامة الشخصية. أيضا من خلال نتائج Stogdill تم التوصل إلى أن أغلب الصفات مرتبطة بظروف الموقف وسلوك القائد. وقد قام Kirk Patrick بملاحظة عدد من الأشخاص وحاول التمييز بين من يملك صفات قيادية عن غيره مستعينا في ذلك بدراسات Stogdill. كما أن هناك من حاول أن ينظر إلى الصفات من خلال توقعات الأتباع واحتمالية أن تكون هذه التصورات أو التوقعات المرتبطة

<sup>1</sup> Debra L. Nelson, James Campbell Quick, Op. cit., p276.

<sup>2</sup> Richard L. Daft, leadership theory and practice, Harcourt, Inc, USA, 1999, p 65.

بالأتياع تحدد من هو القائد<sup>1</sup>. ورغم أهمية هذه النظرية إلا أن هناك بعض المآخذ عليها نذكر منها: (2)

أ. إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية والتي ركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة قد فشلت في أن تجد نمط للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقها بصفة عامة.

ب. إن الكثير من السمات التي افترضها أنصار النظرية توجد في القادة، كما قد تتوافر في غير القادة مثل سمة الذكاء و القدرات الجسمية و الحماسة... الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

ج. لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على خصائص محددة من السمات.

د. نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية لا يمكن تطبيقه عمليا فمن غير المعقول العثور على الأشخاص تتوافر فيهم كل هذه السمات أو معظمها بالعدد المطلوب حتى في المجتمعات المتقدمة.

هـ. النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف على القيادة. ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.

و. الدراسة كان لها بعض النتائج المهمة، لكن قليل منها كان يمكن تعميمها ونظرية السمات كانت جد محدودة ولم يكن لها القدرة على التمييز بين مختلف الصفات القيادية.<sup>3</sup>

وبسبب هذه المآخذ اخذ الباحثون منحى آخر في النظر للقيادة مركزين هذه المرة على سلوك القائد.

<sup>1</sup> Richard L.Daft.the leadership experience, Thomson , Canada,2005,pp 47\_48.

<sup>2</sup>-صلاح الدين عبد الباقي, مبادئ السلوك التنظيمي , الإسكندرية , الدار الجامعية , 2005, صص-224-225.

<sup>3</sup> Debra L. Nelson, James Campbell Quick, Op. cit.,p276.

### المطلب الثاني: المدخل المركز على السلوك

وهو مدخل علم الاجتماع، ويرى هؤلاء أن دراسة القيادة ينبغي أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها القائد ويمارس مهامه ومسئوليته وفي مواجهة قصور نظرية السمات عملت النظرية السلوكية على استكشاف العوامل التي تحكم سلوك القادة. ويرى منظروا هذا الإتجاه أن سلوك القائد ينحصر في الاهتمام بالعمل (المهام) أو في الأفراد (العلاقات الإنسانية) وسوف يتم تسليط الضوء على أهم هذه الدراسات في المجال.

#### أولاً: دراسات جامعة أيوا The university of Iowa studies

Kurt Lewin قام بدراسة ارتبطت باسم الجامعة التي يشتغل بها و من خلالها تم التوصل الى ثلاث أساليب قيادية: الأسلوب الاول هو الأوتوقراطي اين يكون القائد هو الذي يملك السلطة والأمر وحق اتخاذ القرار وبالتالي القدرة على فرض الإمتثال. أما الأسلوب الثاني فهو الديمقراطي والذي يعمل القائد من خلاله على إشراك الأفراد في اتخاذ القرار ووضع الأهداف، ويتشاور مع الأفراد ويشجعهم على المشاركة أما الأسلوب الثالث والأخير هو الأسلوب الحر والذي يسمح من خلاله القائد للأفراد بجرية كبيرة في وضع الاهداف وتنفيذها، هذه الدراسة تبرز بوضوح فعالية النمط القيادي الديمقراطي، وفي بعض الأحيان يكون القيادي الديمقراطي أفضل أداء من الأوتوقراطي وقد يكون المستوى نفسه من الأداء أو أقل في بعض الأحيان بين المرؤوسين، وبالتدقيق أكثر في نتائج البحث وجد أن مستوى رضا العاملين يكون أكثر ارتفاعاً مع القائد الديمقراطي. وكمحصلة للدراسة وجد ان القائد له دور مزدوج فمن ناحية يجب أن يركز على العمل وعلى الأداء ومن ناحية ثانية يجب أن يركز على عمل الافراد بحيوية وديناميكية<sup>1</sup>. والشكل الموالي يلخص هذه الدراسة.

#### شكل رقم:08 : يوضح اساليب القيادة حسب دراسات IOWA

الأوتوقراطي ← الديمقراطي ← حر

<sup>1</sup> Constantine Andripoulose et Patrick Dawson, *managing change, creativity, innovation*, SAGE, London, 2009, p186.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

المصدر: George .R, Terry et Stephan, g. franklin, les principes de management économisa, paris, 1985, p386

فهو يمثل مجموعة من النقط مكونة خطأ مستمرا كل نقطة تمثل أسلوب معين من القيادة يختلف عن الأساليب الأخرى والأساسية منها هي التي اشرنا اليها سابقا.

ثانيا: دراسات جامعة أوهايو The university of(OHIO)studies

حاولت دراسات Ohio التوصل الى تحديد أبعاد السلوك القيادي ففي نهاية الاربعينات شرع باحثي

Ohio

بدراسة أكثر من 1000 سلوك ثم ما لبثوا أن قلعوا فيها. إلى أن وصلوا إلى تحديد سلوكيات يعتمدها القائد في الغالب تم جمعها في بعدين أساسيين هما الإهتمام بالهيكلية، والاهتمام بالاعتبار<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم:09 يوضح الأساليب القيادية مصفوفة القيادة The university of (OHIO) studies

الأسلوب الثاني	الأسلوب الرابع
الأسلوب الأول	الأسلوب الثالث

الاهت

- +

الاهتمام بالهيكلية

المصدر. Terry franklin, op.Cit. , p378.

- يدل المحور الأفقي على الاهتمام بتصميم العمل وتنظيمه ( الاهتمام بالهيكلية ) من مستوى متدن الى مستوى عال.

<sup>1</sup> Constantine Andripoulose et Patrick Dawson, managing change, creativity, innovation, SAGE, London, 2009, p187.

- يشير المحور العمودي إلى تقدير الأفراد و الاهتمام بهم (الاهتمام بالاعتبار) من مستوى متدن الى مستوى عال.

أ. الأسلوب (1): لا يبدي لا اهتمام لا بالأفراد ولا بالتنظيم وبالتالي فهو غير محبذ.

ب. الأسلوب (2): الاهتمام بالأفراد كبير و الاهتمام بالهيكله ضعيف بالتالي فهو غير محبذ.

ج. الأسلوب (3): الاهتمام بالأفراد والهيكله كبير فهو النمط المفضل لدى أصحاب هذه الدراسة انطلاقا من إنجاز العمل ورضا العاملين.

د. الأسلوب (4): الاهتمام بالأفراد ضعيف وبالهيكله كبير فهو غير محبذ .

### ثالثا: دراسة ميتشغان Michigan studies

تم تطوير واجراء هذه الدراسة في جامعة ميتشغان، وتشير إلى أهمية أثر النمط القيادي في توفير جو العمل المناسب للعاملين. هناك نمطان من القيادة في هذه الدراسة هما؛ النمط الموجه نحو الانتاج، والنمط الموجه نحو الافراد، اما النمط الأول فيعتمد القائد فيه على خصائص ثابتة في العمل مثل التوجيه والإشراف الدقيق، بالإضافة إلى استعمال القواعد والإجراءات المكتوبة. وفي المقابل فإن سلوك القائد الموجه نحو الأفراد يهتم أكثر بالعلاقات فهو أقل توجيه وأقل إشراف ويهتم كثيرا بحاجات الأفراد بالإضافة إلى عدم اعتماده على القواعد والاجراءات في العمل في غالب الأحيان.

قام Rancis Likert و (kats) و Kahn وغيرهم بدراسات عدة في مؤسسات مختلفة، اعتمدت هذه الدراسات على تقسيم جماعات العمل إلى قسمين: جماعات ذات إنتاجية عالية وجماعات ذات إنتاجية منخفضة ومن ثم دراسة أساليب سلوك القادة في هذه الجماعات من خلال المقابلات الشخصية للباحثين مع هؤلاء القادة لمعرفة كيفية أداءهم لأعمالهم، وكان الهدف من هذه الدراسة البحث عن أسلوب القيادة الفعال والذي من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وتعظيم الإنتاج، وتوصل الباحثون إلى أربعة أنماط قيادية وهي الاستشاري، النمط بالمشاركة، والنمط الأوتوقراطي . النمط الأوتوقراطي المرن.

هذه الدراسات Lewin, lippitt, and White studies, Ohio studies, Michigan studies

تتشابه كثيرا حيث انطلقت من النظريات السابقة وأوجه التشابه بين هذه الدراسات هو تركيزها على: أبعاد المهمة؛ الاوتوقراطي، التوجه نحو الانتاج، والاهتمام بالهيكله هذا من جهة أما من جهة ثانية فهي تركز على الافراد: الديموقراطي، التوجه نحو الافراد، والاعتبار<sup>1</sup>.

#### رابعا: نظرية الشبكة الإدارية. The Managerial Grid

لقد قام بتقديم هذه النظرية كل من (Belake) و(Mouton) في أوائل الستينات، وتتركز أساسا على أبحاث جامعي ميشيغان و أوهايو، وقيمة هذه النظرية في تجنبها التطرق إلى نظرية معينة. ويمكن النظر إلى أسلوب القيادة على أنه مزيج من عدة عوامل متداخلة، وتبنى هذه النظرية على عاملين أو بعدين هما<sup>2</sup> الاهتمام بالافراد والاهتمام بالنتائج ونتيجة الدراسة يوضحها في الشكل الموالي:

شكل رقم 10: يوضح الأنماط القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية

9	9:1 اهتمام بالعمل ضعيف والعامل عالي								9:9 اهتمام بالعمل والعامل عالي	
8										
7										
6										
5				5:5 اهتمام متوازن بالعمل والعامل						
4										
3										
2										
1	1:1 اهتمام ضعيف بالعمل والعامل								1:9 اهتمام بالعمل عالي والعامل ضعيف	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

اهتمام بالعمال

المصدر: جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 121.

<sup>1</sup> Debra L. Nelson, James Campbell Quick, Op. cit., p277.

<sup>2</sup> - جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، الجزائر، دار هومة، 2003، ص 121.

و توصلت هذه الدراسة إلى وجود أنماط قيادية أساسية تمثل مستويات مختلفة من الاهتمام بالإنتاج والأفراد.<sup>1</sup>

أ. الإدارة المتساهلة (1.1): هي الإدارة التي تعطي اهتمام ضعيف بالمهمة واهتمام ضعيف بالأفراد.

ب. إدارة النادي (9.1) Country club management والتي تعني الاهتمام بحاجات الافراد وقيادة متجهة نحو إقامة صداقات وجو عمل مريح، ويكاد يكون منعدم الاهتمام بالعمل.

ج. الإدارة المعتدلة (5.5) Middle of the Road management حيث يتساو فيها الاهتمام بالأفراد وبالإنتاج مع تسجيل مستوى معقول من الرضا

د. إدارة المهمات (1, 9) Task management والذي يظهر ارتباط عال بالإنتاج في حين أن هناك مستوى متدن من الاهتمام بحاجيات الأفراد.

وهناك نظرة تحليلية جد رائعة لنظرية الشبكة الادارية، وهذا الذي أكدته دراسات ( Blake & Mouton, 1953; Fleishman, 1982)، ووجد الباحثون في وقت لاحق أن هناك ثلاث اتجاهات أو أنواع من السلوك لكل قائد تتلاءم والاهداف التي يريد تحقيقها، فالأداء هو مجموعة من السلوكيات محددة المهام، فهي مفيدة لتحسين الكفاءة، وتغيير السلوكيات مفيد لتحسين التكيف والتأقلم، وتغيير منحى السلوكيات يكون مفيد في تحسين الموارد البشرية والعلاقات، ويمكن تقسيم منحى المهام ليشتمل التخطيط قصير الأجل والجداول الزمنية لأنشطة العمل ، وتحديد الموارد والموظفين و الاحتياجات، وتحديد المهام، وتوضيح الأهداف والأولويات، مع التشديد على أهمية الكفاءة والموثوقية، وتنسيق الأنشطة، ورصد العمليات، والتعامل مع المشاكل التشغيلية. وهناك منحى سلوكيات العمل يستخدم لتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف عن طريق القضاء على الأنشطة غير الضرورية، والازدواجية في الجهود، وإهدار الموارد، والأخطاء والحوادث. وتبين التجارب أن التركيز على المهام تمكن السلوكيات الموجهة من تحسين أداء المرؤوسين فرادى ومجموعات صغيرة. ويشمل منحى السلوكيات دعم العلاقات، وتوفير التدريب والتوجيه، والتشاور مع الناس حول القرارات التي من شأنها أن تؤثر عليهم، والتفويض والتمكين، وتشجيع التعاون والعمل

---

<sup>1</sup> Constantine Andripoulose et Patrick Dawson, Op. cit., p187.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

الجماعي، وبناء شبكة من مصادر المعلومات داخل و خارج المؤسسة، و يمكن المنحى السلوكي من خفض التوتر وبناء الثقة المتبادلة و التعاون، وزيادة القوة الجماعية للفريق أو المؤسسة.<sup>1</sup>

### خامسا: نظرية X و Y

يرى Douglass Mc Gregor أن الأفراد أو التابعين ينقسمون إلى قسمين، قسم ينتمي إلى النظرية (X) وقسم ينتمي إلى النظرية (Y) حيث<sup>2</sup>: من ينتمون إلى النظرية (X) يحتاجون إلى إشراف مباشر، إرشادات عن العمل، متى و كيف ينجز، حل للمشكلات التي تقابلهم، مراقبة مباشرة لسلوكهم، عقوبات لضبط السلوك، مركزية السلطة وبالتالي فهم يحتاجون إلى القيادة الأوتوقراطية (المستبدة). في حين من ينتمي إلى النظرية (Y) يحتاج إلى إشراف بسيط نسبيا،

و تفويض السلطة للمرؤوسين، اتفاق متبادل بين أهداف القادة وأهدافهم، الإشتراك في صنع القرار، التأكيد على النتائج لا على كيفية تحقيقها، إذن فهم يحتاجون إلى قيادة ديموقراطية. في حين ذهبت النظرية (Z) للياباني (Ouchi) إلا أن الفرد يختلف سلوكه من وقت إلى آخر بين (X) و (Y)<sup>(3)</sup> وبالتالي يتم التعامل معه من أجل تحقيق الأهداف، والقائد الفعال هو الذي يستخدم الأسلوب تبعاً لمزاج الأفراد (مزيج بين X و Y)

### المطلب الثالث: المدخل المركز على المواقف

ويقوم هذا المدخل بالجمع بين المدخلين السابقين لدراسة القيادة، وهو المدخل المفضل لدى علماء الإدارة، ويرى أنصار هذا المدخل أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، ويرون أنه لا يكفي لنجاح القائد تفاعل سماته مع متطلبات الموقف، بل بالإضافة لذلك يجب أن يكون هناك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي

<sup>1</sup> -see

. Bass, B. M. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press (1990)  
Yukl, G. *Leadership in organizations*, 6th edition Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. . (2006).

<sup>2</sup> - محمد المصري أصول التنظيم والإدارة للمدير والمبدع وظائف المديرين ، الوجيه الإبداعى الإسكندرية مؤسسة حورس الدولية . 2005.ص142

<sup>3</sup> - G.terry.s.Frank lin.op.cit.p.382

<sup>1</sup>. تنطلق النظريات الموقفية في نظرتها لسلوك القائد من زاوية التغيير وعدم الثبات من موقف إلى آخر وبالتالي فإن الهدف من هذا الاتجاه يكمن في التعرف على العوامل الموقفية الهامة، وبيان كيفية تفاعلها لتحديد السلوك المناسب. إنّ الموقف بكل تأكيد له تأثير على سلوك القائد. فجوهر فكرة القيادة من منظور الموقف هو أن القائد يكون أكثر فعالية في حال لم يهمل ظروف الموقف وإدماج خصائص الأتباع في ذلك. وإن المتغيرات الداخلية والخارجية لها أيضا تأثير على فعالية القائد.<sup>2</sup>

### أولا: نظرية Blanchard و Hersey

ينطلق أصحاب هذه النظرية من أن الأسلوب الفعال للقيادة هو الذي يلاءم مستوى نضج الأفراد، والذي يقاس بمدى قدرة المرؤوس على تحقيق الأهداف ومدى استعداده والقدرة على تحمل المسؤولية، والمستوى التعليمي والخبرة التي يتمتع بها<sup>3</sup> ويظهر النموذج في الشكل الموالي .

الشكل رقم 11: الأساليب القيادية حسب Blanchard و Hersey

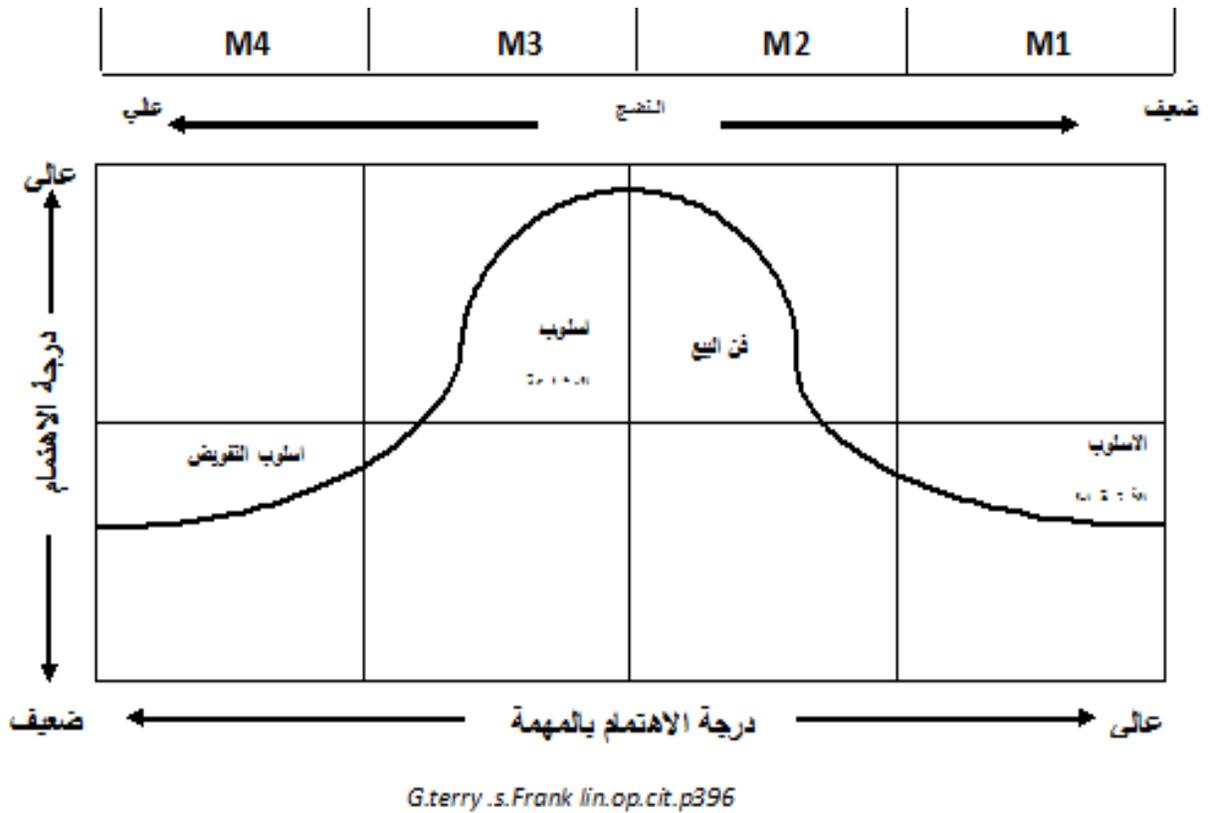
<sup>1</sup> - سعيد بن محمد الغامدي، قراءة في كتاب: القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، العدد (23) من مجلة البحوث الأمنية - ذو الحجة

1423هـ

<sup>2</sup> Andrew J.Dubrin, leadership: research findings, practice and skills,cengage learning, Canada,2010,p133.

<sup>3</sup> jaquelin jaques et autre, les aspects humains de l'organisation, canada; Geaton morin , 1980, p272.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة



والأسلوب الفعال هو الذي يمزج بين درجة الإهتمام بالمهمة ودرجة الإهتمام بالعلاقة بحيث<sup>1</sup>:

- عندما يكون مستوى نضج الأفراد ضعيف (M1)، يهتم القائد أكثر بالمهمة و يهمل العلاقات وهذا يمثل النمط الأوتوقراطي.
- عندما يكون مستوى نضج الأفراد (M2) يبدي القائد اهتماما بالعلاقات مع انخفاض طفيف في الإهتمام بالمهمة، ويدعى هذا الأسلوب بفن البيع لأنه يعتمد كثيرا على الإقناع.
- عندما يرتفع مستوى النضج إلى (M3) ينخفض مستوى الإهتمام بالمهمة والعلاقات بتدرج، ويدعى هذا الأسلوب بأسلوب المشاركة.

<sup>1</sup>Otaroghene Peretomod ,Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same, IOSR Journal of Business and Management. Volume 4, Issue 3 (Sep-Oct. 2012), PP 13-17

- وفي الأخير (M4) عندما يصبح نضج الأفراد عالياً يترك القائد لهم الحرية في العمل والانجاز، ويدعى هذا الأسلوب بالتفويضي.

### ثانياً: النظريات التبادلية في القيادة: Exchange Theories To Leadership

وقد قاد هذا الاتجاه وما تفرع عنه من نظريات مجموعة من الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين، فقد قاموا بتأسيسه إنطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح آخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة، ويرى بلو Blau على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في إعانة أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومساعدته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيراً كما يستفيد أعضاء الجماعة من أتباع نصائحه، حيث أن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم له يكسبه مزيداً من الثقة القيادية.

أما جاكوبس Jacobs، فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المؤسسات الرسمية إنما يتركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والمرؤوسين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: نظرية فيدلر Fiedler's theory

نظرية فيدلر Fiedler أو نظرية الطوارئ، تهتم بكيفية المحافظة على أفضل توافق بين أسلوب القائد وأفضل وضعية مناسبة أو موقف، فعناصر الموقف الإداري هي التي تؤثر في ملائمة أو عدم ملائمة النمط القيادي لمواقف معينة.

<sup>1</sup> - عبد الشافي محمد ابو الفضل، القيادة الادارية في الإسلام، المركز العالمي للفكر الاسلامي

فخصائص القيادة اذا ترتبط بالموقف، وفاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في ذلك الموقف،<sup>1</sup> ويرى فيدلر **Fiedler** أنه لا يوجد نمط واحد للقيادة بقدر ما هناك مجموعة من المتطلبات تتحكم في أسلوب القيادة على سبيل المثال العوامل والمهام المتكررة ليست مثل غير المتكررة. فقد تحتاج إلى توجيه بسيط<sup>2</sup>. ويرى فيدلر أن هناك ثلاث حالات تحتم علينا إزاءها إتباع نمط

- علاقة القائد بأبعائه ( الاتجاه نحو الأفراد): فهو يهتم بصنع الثقة مع الأفراد والإحترام والاستماع لحاجياتهم وتلبيتها.

- درجة القوة الوظيفية: بمعنى أن بعض الأشخاص لديهم من القوة بحكم (الموقع) القيادي ما يجعلهم قادرين على إصدار الأوامر، وتوقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين.

- درجة وضوح الهيكل التنظيمي والمهام: فالفرق شاسع بين المهمات والأدوار الواضحة في الهيكل التنظيمي من غيره، فالأولى لا تحتاج إلى تدخل دائم من القائد، في حين الحالة الثانية يجب أن يتدخل القائد وبصفة دورية، وبالتالي فإن درجة قوة الشرعية مدد للنمط القيادي، ففي حالة العلاقات المتدهورة بالاتباع وعدم وضوح المهمة أو الدور، فإن العامل الحاسم سيكون قوة المركز الوظيفي وبالتالي نمط استبدادي، أما اذا كانت العلاقة ودية وحتى وإن لم يكن الوضوح في الأدوار فإنه من المرجح أن يكون النمط التشاركي هو الغالب ويقتصر الأمر على التوجيه والنصح<sup>3</sup>.

يرى فيدلر **Fiedler** أن أسلوب القائد يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المفضلة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج الأكثر فاعلية وكفاية، وفي الظروف غير المفضلة إطلاقاً يعتبر القائد الموجه أكثر فاعلية، أما في الظروف العادية فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو الأفضل.

إن مساهمات **Fiedler** القيمة قادت الباحثين للقيام بأبحاث أكثر انطلاقا من النتائج التي توصل اليها، كما كانت تستعمل على نطاق واسع كقاعدة للانطلاق نحو تصميم البرامج التدريبية. ايضا نموذج **Fiedler** كان يستغل

<sup>1</sup> Nelson, D. L., & Quick, J. C.. *Organizational Behavior: Foundations, Realities Challenges* (2006) (5th ed.). Mason, OH: South-Western.

<sup>2</sup> Bolden R, gosling.j, marturano,a ,and dennison,p.a review of leadership theoryandcompetencyframeworks.june2003

<sup>3</sup> Richard L .Daft. *Op. cit.*,p 84.

كطريقة للمراقبة، ولقد كان رائد في الأخذ بالحسبان صفات القائد وظروف الموقف من أجل فهم أفضل للقيادة ورغم أهميتها فقد كان هناك صعوبة في تطابق الموقف والقائد.<sup>1</sup>

### رابعاً: نظرية المسار (الهدف) Path goal Theory

هي واحدة من النظريات الموقفية التي تقول أن المهمة الأساسية للقائد هي زيادة تحفيز الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة. فالقائد يحفز الأفراد انطلاقاً من توضيح المسار لهم، وايضاً بزيادة المكافآت التي لها قيمة عند الأفراد كوسيلة للتحفيز. فالمسار يعني مساعدة الأفراد على تحديد السلوك الأمثل لإنجاز المهمة بنجاح، ومكافئة المؤسسة لهم على ذلك تعني أن القادة يدركون ما هي العوامل التحفيزية المهمة بالنسبة لهم، والتي تؤثر فيهم فهي العامل المهم والخرج في عمل الأفراد. وقد صنفت ضمن النظريات الموقفية لأنها تعتمد على ثلاث ظروف نمط القائد، ظروف الأتباع، المكافآت التي تحقق رغبات وحاجات الأفراد. فميزة هذه النظرية أن القائد يغير من أسلوبه بتغيير الموقف<sup>2</sup>. تقرر هذه النظرية أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية. وتسمية المسار (الهدف) مشتقة من المفهوم المحوري الذي تتضمنه النظرية، وهذا المفهوم يحلل الكيفية التي يؤثر بها القائد على مدركات المرؤوسين المتعلقة بأهدافهم من العمل وأهدافهم الشخصية وأيضاً بالمسار الموصل لتحقيق هذه الأهداف<sup>3</sup>. فالنظرية تفترض أن السلوك القيادي الأمثل يعتبر دالة لكل من الأفراد والعمل أو المهنة حيث أن الأفراد ينظرون إلى سلوك القائد بأنه مقبول إذا كان مصدراً مباشراً للرضا، وأنهم بحاجة إليه للوصول إلى ذلك الرضا. وكلما كان العمل صعباً أو المهمة غير واضحة يفضل تدخل القائد، ويكون هذا التدخل سبباً في تحقيق الرضا، أما في حالة الأعمال الروتينية والمهام الواضحة فإن تدخل القائد يثير مزيداً من الإحباط ويقابل بعدم الارتياح<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Andrew J. Dubrin, *leadership: research findings, practice and skills, cengage learning, Canada, 2010, p139.*

<sup>2</sup> -Richard L. Daft *Op. cit., p 96.*

<sup>3</sup> - احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص174.

<sup>4</sup> - محمد الصيرفي، التوجيه الإبداعي، مرجع سابق، ص183.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

وبناء على ذلك حدد هاوس House أربع أساليب للقيادة في هذه النظرية وهي الداعم، الموجه، الموجه نحو الانجاز، قيادة مشاركة.<sup>1</sup>

أ. قيادة داعمة ومساندة Supportive leadership يهتم بحاجيات الأفراد جيدا، قائد متفتح، قريب من الأتباع، طيب، يعمل على خلق الجو المناسب للعمل ويعامل الافراد بدون تمييز.<sup>2</sup>

ب. قيادة توجيهية Directive leadership: توضح كيف ومتى يمكن القيام بالعمل من طرف المرؤوسين، وتلتزم بما جاء في الهيكل التنظيمي<sup>3</sup>، فالقائد في توجيهه يجب أن يعلم حاجات الأتباع لأداء العمل كاملا، فمثلا من المهم للقائد أن يأخذ الوقت الكافي لشرح ادوار فرق العمل، وبالتالي فإن كل فريق يعلم ما هو دوره بالتحديد، فكلما وضع القائد طبيعة العمل فهو عال التوجيه وإذا كانت تدخلات القائد منخفضة فهو منخفض التوجيه.<sup>4</sup>

ج. القيادة المشاركة Participative leadership: تركز على استشارة الأفراد والتابعين وتبحث معهم وتأخذ مقترحاتهم بجدية قبل اتخاذ أي قرار<sup>5</sup>، وفي حالة اتخذ القائد قرار بدون استشارة الأفراد فهذا يعني أنه قائد منخفض أو ضعيف المشاركة، وفي حالة أشرك الأفراد في اتخاذ القرار أو في العملية في حد ذاتها فهو عال المشاركة.<sup>6</sup>

د. القيادة الموجهة بالإنجاز Achievement oriented leadership : تؤكد على أهمية ضبط أهداف ذات تحدّ، وأداء عال، وتظهر للتابعين ثققتها فيهم وقدرتهم على تحقيق أداء معياري عال.<sup>7</sup> فعلى سبيل

<sup>1</sup> - انظر:

- عادل عبد الزق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن؛ دار اليازوري، ط1، 2010، ص55

- نجم عبود، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، الاردن: دار صفاء، 2011، ص108.

<sup>2</sup> -Richard L.Daft. Op. cit.,p 96.

<sup>3</sup> Johan R.Schermerhorn, JR.,James G.Hunt, Richard N Osborn,core concepts of organizational behavior,wiley,USA,2004, p257.

<sup>4</sup> Wm.B.Zachary,Loren W kusuhara, organizational Behavior: integrated models and applications, Thomson, 2005,p192.

<sup>5</sup> Johan R.Schermerhorn, JR.,James G.Hunt, Richard N Osborn, Op. cit., p242.

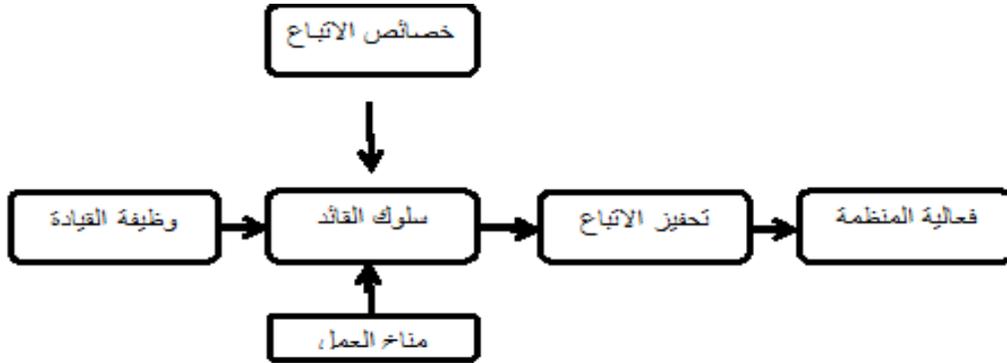
<sup>6</sup> Wm.B.Zachary,Loren W kusuhara, Op. cit.,p192.

<sup>7</sup> Johan R.Schermerhorn, JR.,James G.Hunt, Richard N Osborn, Op. cit., p241.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

المثال القائد الذي يقضى وقتا طويلا في شرح الأهداف وأهميتها في استمرارية المؤسسة ونجاحها، هو قائد عال التوجيه بالإيجاز، في حين الذي يقضي وقت قليل أو لا يقضي وقت في شرح الأهداف هو قائد منخفض التوجه نحو الإنجاز.<sup>1</sup>

الشكل رقم 12: يوضح العلاقة بين الأسلوب القيادي والأهداف.



*Constantinos Andriopoulos et Patrick Dawson, managing change, creativity, innovation, SAGE,*

*London, 2009, p196*

إن هذه النظرية على الرغم من أهميتها في توضيح جوانب أخرى من المواقف وعلاقة سلوك القيادة، إلا أنها لم تحض بالدعم الكبير بسبب الغموض في المفاهيم وصعوبة تحديد المسار إلى الأهداف في كل موقف، وبعد عرض المداخل الموقفية الأكثر أهمية فإن الملاحظة الأساسية هي أنه ليس للقيادة الفعالة أسلوب واحد، وإنما هناك أساليب متعددة حسب تعدد المواقف، قد يكون ناجحا في شركة صناعية ذات بيئة داخلية وخارجية مستقرة نسبيا كما في شركات الإنتاج الواسع، في حين يكون هذا الأسلوب مصدرا للمشكلات في علاقات العمل وللإخفاق في تحقيق أهداف المؤسسة في حالة الفنادق والمستشفيات والشركات الاستشارية، لأنها تتعامل أولا مع عاملين مؤهلين من حيث الخبرة والمهارة والعلاقات، ثانيا مع زبائن يطلبون رعاية عالية ومتجددة لاحتياجاتهم ورغباتهم وإذا كانت الحالة الأولى تتطلب التعليمات فإن الحالة الثانية تتطلب نوعا آخر من القيادة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Wm.B.Zachary, Loren W kusuhara, Op. cit., p192.

<sup>2</sup> - نجم عبود، مرجع سابق، ص108.

خامسا: نظرية إتخاذ القرار *Normative decision Theory*

Normative decision Theory التي تساعد القائد على تحديد الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكذا تحديد سلوك القائد تجاه المشاركة في عملية إتخاذ القرار من طرف الأفراد بطرق رسمية. وهذا النموذج يحوي خمسة ابعاد لاتخاذ القرار: <sup>1</sup>

أ. إتخاذ القرار بشكل منفرد: *Decision individually* القائد يتخذ القرار بمفرده والبقية يعلنونه ويعملون على التسويق له

ب. الاستشارة الفردية *Consult individual*: القائد يطرح المشكلة على أفراد المؤسسة ويستمع لمقترحاتهم وبعدها يتخذون القرار.

ج. الاستشارة الجماعية: *Consult group* القيادة توضح المشكلة للمجموعات في اجتماع وهم يقترحون الحلول ثم يتخذون القرار.

د. المسهل *Facilitate* القيادة توضح المشكلة لكل أعضاء المؤسسة في اجتماع، ويلعب القائد دور المسهل ويشرح المشكلة وما يحيط بها، ورأي القائد له نفس الوزن مع أعضاء المجموعة، والهدف من هذه الطريقة هو تشجيع الافراد وخلق التنافس بينهم.

هـ. المَفُوض *Delegate* يسمح القائد باتخاذ القرارات في حدود معينة ويزودهم بكل ما يحتاجونه من موارد ويشجعهم.

والسؤال الذي يطرح نفسه كيف يختار القائد من بين هذه الطرق الخمسة لاختيار القرار؟ وهذا يعتمد على طرح ثمانية أسئلة ومحاولة الوصول لإجابة عنها: <sup>2</sup>

أ. الجودة المطلوبة؟ *Quality requirement QR* إلى أي مدى تم جودة اتخاذ القرار، فإذا كان أداء الأفراد يتطلب جودة عالية فإن القائد مطالب بتفعيل مشاركة الافراد.

---

<sup>1</sup> John Bratton, Keith Grint, Debra L. Nelson, *organizational leadership, Thomson, USA, 2005, p156.*

<sup>2</sup> Richard L. Daft. *leadership theory and practice, Harcourt, Inc, USA, 1999, p 108.*

ب. متطلبات الالتزام: CR Commitment Requirement: إلى أي مدى مهم التزام الأتباع بالقرار؟ ففي حال التزام الأفراد بالقرار فيستحق إشراك الأفراد في اتخاذ القرار.

ج. معلومات القيادة: leader's Information هل لديك المعلومات الكافية لاتخاذ قرار مناسب؟ ففي حال لم يكن للقائد المعلومات الكافية أو الخبرة من المهم جدا له إشراك الأفراد للوصول إلى المعلومات.

د. هيكلية القرار: Problem Structure لا بد ان يكون القرار مهيكلا جيدا، ففي حال كان القرار ضعيفا وغير مهيكلا يجب على القائد أن يتفاعل مع الأفراد ويوضح المشكلة و يوضح أفضل الحلول.

هـ. احتمالية الالتزام: Commitment Probability في حال ما إذا كان القائد يتخذ القرار لوحده هل هناك احتمال للالتزام بالقرار من طرف الافراد؟ في العادة الأفراد يتجهون نحو القرار الذي اتخذه القائد في مختلف الاوقات ولهذا فإنّ إشراك الافراد في عملية اتخاذ القرار تقلل أهميته.

و. Goal congruence هل الأفراد الذين يتقاسمون الأهداف مع المؤسسة بإمكانهم حل المشكلة؟ في حال ما إذا كان الافراد لا يتشاركون الاهداف مع المؤسسة فإنّ القائد مطالب بعدم السماح لهم باتخاذ القرار لوحدهم.

ز. الصراع بين الأتباع Subordinate Conflict هل يحدث الصراع بين الأفراد من أجل اتخاذ أفضل قرار؟ عدم التوافق بين الأتباع قد يخلق حلا، وذلك من خلال تشاركتهم الفعال في المناقشات التي تحدث.

ح. معلومات الأتباع Subordinate Information هل الأفراد لديهم القدر الكافي من المعلومات لاتخاذ قرار ذو جودة؟ في حال امتلاك الأفراد المعلومات الكافية والإحساس بالمسؤولية تجاه اتخاذ القرار، من الممكن أن يتم التفويض لهم.

## المطلب الرابع: المداخل الحديثة المعاصرة

### أولاً: القيادة التحويلية

هناك دراسات تعبر عن تغير المنحى من القيادة التقليدية إلى جوانب القيادة التحويلية و الدافع الملهم (صياغة الرؤية، والفكرة التحفيزية، تشجيع التفكير الإبداعي، واثبتت الدراسات أن هذا النوع من القيادات والسلوكيات يعزز من أداء الفرد والفريق<sup>1</sup>، ويمكن الحديث عن الإدارة الوضعية التي تتمثل في سلوك القائد كما في الواقع، وعن القيادة المعيارية التي تصف كيف يجب أن يكون سلوك القائد، وفي كتابه "القيادة" *James Barnes* يتحدث عن المفهوم المعياري للقيادة التي سماها القيادة التحويلية، والقيادة التحويلية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف يتصرف القادة في الواقع بل كيف يجب عليهم أن يتصرفوا، إن *James Barnes* يرى أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد، لهذا القيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم الحقيقية فعند الارتقاء بالمرؤوسين إلى مستويات أعلى من التحفيز والقيم الأخلاقية فإن القيادة التحويلية تمثل الاختبار الملائم. والسؤال الذي يطرح نفسه دائماً كيف يمكن لرعييم أن يدفع أو يؤثر في المزيد من الأفراد من أجل أن يبذلوا جهداً أكبر، وأن يكون أدائهم أفضل مما كان عليه في السابق.<sup>2</sup> القيادة التحويلية ظهرت لتصنع الفارق بين النجاح والفشل، فالعاملين لم يكونوا فقط متحكمين في عملهم أكثر عندما يؤمنون بقائدهم بل يتعداه الأمر الى رضا كبير على نظام تقييم الأداء في مؤسستهم.<sup>3</sup>

هذا النوع من القيادة يعتبر الأكثر شعبية في أدبيات القيادة حالياً، فهو يبذل جهداً معتبراً ويتفانى في خدمة الأتباع، هذا النوع من القادة عادة ما يمتلكون شخصية كارزمية وقدرة كبيرة على التواصل، ملهم، وقدرة عالية على تصور المستقبل، وقدرة عالية أيضاً على الاعتناء بالأفراد والاهتمام بهم. ثقته بالنفس مرتفعة، يبذل جهداً معتبراً ليكون

<sup>1</sup>- look at.

*Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. Academy of Management Review, 29, 222 -240*

*And G. Yukl, opcit ,p712.*

<sup>2</sup>- نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص 114.

<sup>3</sup> *Gayle C.avery, understanding leadership,SAGE publication, London, 2005,p97.*

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

له تأثير إيجابي على الأفراد. وهذا النوع من القيادة مناسب في بعض الحالات، خاصة عندما يكون الأفراد محبطين ومتوترين وغير راضين عن الوضع السائد.<sup>1</sup> القادة التحويليون الذين يلهمون الأفراد لعمل غير متوقع وأكبر مما هو خطط له، أي التمييز بين من يريد بقاء الوضع السائد ومن يريد التطوير. لكي نفهم أبعاد القيادة التحويلية لابد من مراعاة جانبين أساسيين الأول هو البيئة المتحولة والمتغيرة التي تتطلب قيادة متحولة ومتغيرة، قادرة على الاستجابة للتطور في بيئتها التنافسية، وذلك لأن الركود والجمود في الشركة وقيادتها يجعل بيئتها متقدمة عليها، وهذا تهديد لا يمكن قبوله في المؤسسات المتقدمة التي تقف في خط المنافسة الأول والثاني.

إن القيادة التي تستطيع أن تتحول وتتغير بسرعة الاستجابة لبيئتها التنافسية بحاجة إلى ملائمة سلوكها واتجاهاتها مع سلوك واتجاهات العاملين، مما يجعل رؤية القيادة هي رؤية جميع العاملين في المؤسسة. ولعل هذا الذي يجعل القيادة التحويلية تتجاوز الحالة القائمة وتعمل على أساس التغيير والابتكار الذي يأتي بسبيل لا ينقطع من الأفكار الجديدة لتغيير المؤسسة بمساعدة وتحفيز جميع العاملين، ولأنها تأتي بالأفكار الجديدة من أجل التغيير فإن القيادة التحويلية لا تعول على القاعدة الملموسة الصلبة والحوافز للسيطرة على تعامل مع العاملين وإنما تركز على العوامل غير الملموسة الناعمة مثل الرؤية والقيم المتقاسمة والأفكار في المؤسسة. لإيجاد الخلفية المشتركة لتمكين العاملين والمرؤوسين لإحداث عملية التغيير.<sup>2</sup> و للقيادة التحويلية أربع أبعاد<sup>3</sup>

أ. الإلهام التحفيزي: Inspirational motivation يزود الأفراد بمعنى الإحساس وتحديات العمل.

أ. المحاكاة الذهنية: Intellectual stimulation يشجع الأفراد على طرح التساؤلات، اكتشاف أفكار وطرق جديدة وتطبيق فلسفات جديدة.

ب. Idealized influence نسعى جاهدين لمحاكات سلوكنا إلى أقصى درجة كالمرآة.

ج. Individualized consideration الإهتمام الخاص بمحاجات الافراد من أجل النمو والإنجاز.

<sup>1</sup> Jon P. Howell and Dan L Costley, *understanding behaviors for effective leadership*, Pearson Prentice HALL, 2<sup>nd</sup> ed, 2006, p17.

<sup>2</sup> نجم عبود مرجع سابق 115.

<sup>3</sup> James R. Evans, *quality, performance excellence: management organizations and strategy*, Thomson, 5<sup>th</sup> ed, 2008, p436.

## ثانياً: القيادة الكاريزمية Charismatic

القيادة الكاريزمية: عند بعض الباحثين القائد الكاريزمي هو القائد الذي يعتمد أسلوب الابداع الجذري<sup>1</sup>. القائد الكاريزمي له قدرة كبيرة على تزويد الافراد، بأهداف المهمة والمعتقدات والقيم، وهذا ما يجعل الأفراد يحترمونه ويجعل للغاية معنى. هذه العملية التي يقوم بها الأفراد بالتواصل مع القائد الكاريزمي يطلق عليها التحدي الشخصي، وهذا يساعدنا على فهم سبب الدفاع عن القائد بنشاط وحيوية من نقد المعارضين وهجماتهم<sup>2</sup>. غالباً ما يرجع المرؤوسين القيادة إلى طبيعة بطولية واستثنائية (فوق العادة) بما يتعلق الأمر بقيادة معينين، هؤلاء القادة الكاريزميين كانوا محل اهتمام دراسي القيادة السياسية والحركات الاجتماعية (Martin Lothar King) وطوائف الأديان، وحدثنا توجه الانتباه إلى أثر القيادة الكاريزمية على المؤسسات، وقد سميت الكاريزمية (الجاذبية) بالنار التي تلهب الطاقة والالتزام والخروج بنتائج فوق المطلوب.

إن القادة الكاريزميون لديهم القدرة على إلهام وتحفيز الموظفين للعمل أكثر من المعتاد رغم العقبات، ولهم أثر عظيم على التابعين، لأنهم يناشدون قلوب وعقول الناس، فقد يتحدثون بطريقة عاطفية عن تعرضهم للخطر من أجل المهمة الموكلة لهم، بالإضافة إلى أنهم يستطيعون إلهام الآخرين مثل ذلك، إن الكاريزماتية غالباً ما تأتي من متابعة النشاطات أو الأنشطة التي تجبها فعلاً، القادة الذين يجوبون ما يعملون غالباً ما يملكون طبيعة سحرية من الكاريزماتية. القادة الكاريزميون يسعون وراء فكرة مشروع أو مشروع أو سبب أو نشاط يهتمون به بعمق وصدق، فهم يدخلون العواطف في الأعمال اليومية والحياة التي تجعلهم نشطين و متحمسين وجذابين للآخرين، فالناس يجوبون أن يكونوا معهم وأن يكونوا مثلهم، وبلاستخدام الملائم يمكن للكاريزما ان تنشط وتحفز الناس لمستويات أداء استثنائية، ومع ذلك فإن الكاريزما لا تستخدم دائماً لمنفعة الناس الآخرين أو المنظمة، أو المجتمع، فمن الممكن أن تستخدم لأهداف شخصية قد تؤدي إلى الخداع (الغش) واستغلال الآخرين. ويستخدم القادة سحرهم للوصول إلى نتائج ايجابية عندما يهتمون حقيقة بالآخرين وليس بأنفسهم واحتياجاتهم فقط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Bernard M. Bass, *The BASS handbook of leadership: theory, research, managerial applications*, 4th 2008, p575.

<sup>2</sup> Jon P. Howell and Dan L Costley, *understanding behaviors for effective leadership*, Pearson Prentice HALL, 2<sup>nd</sup> ed, 2006, p212.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الانتاجية، الاردن، دار البداية، ط1، 2008، ص94

الإبتكار الإداري. والقائد الكارزمي<sup>1</sup> حساس تجاه تغيرات المحيط، ويقوم بدراسة المحيط وفرص التبادل ويعمل على تقييم الموقف باستمرار. ويعتقد ان الوضع القائم ليس أفضل وضع لذا فهو دائم الانتقاد ويميل إلى التصحيحات الجذرية لتحقيق أهداف المنظمة، ويدرك احتياجات المرؤوسين وحساس تجاهها، ويعمل على تقييمها بعناية فائقة ولديه رؤية استراتيجية ويعبر عنها بوضوح، ملهم لأتباعه قوي الشخصية، لا يسلك السلوك التقليدي، إلتزام حقيقي، يشكل قدوة للأتباع، لديه الثقة بالنفس؛ ولديه رؤية وقدرة كبيرة على الاقتناع؛ يتميز بسلوك عادي وطبيعي؛ يُنظر إليه على أساس أنه رجل تغيير أو عامل تغيير.<sup>2</sup>

### ثالثا: القيادة القائمة على الفريق

إن الفرق أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل، وذلك لأن الكثير من الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسات أصبحت أكثر تعقيدا، وتتداخل فيها الوظائف واختصاصات عديدة، مما يتطلب استخدام أسلوب الفرق في معالجتها، خاصة في نمط المؤسسات القائمة على التعلم التي يعتبر الفريق فيها من أفضل الأساليب لتبادل وتقاسم المعلومات والمعرفة. ولقد أشارت دراسات كثيرة إلى أن روح الفريق التي تسود المؤسسة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز. وهي أيضا من الأساليب الفعالة في القيادة. ومن أجل أن تكون هذه الفرق بناءة ومنتجة، لا بد أن تتوفر لها القدرة على أن تكون فرقا ذات توجيه ذاتي ومركزة على القائد. والواقع أن القيادة القائمة على الفريق لا بد أن ينظر إليها من جانبين أساسيين.

أ. إن المؤسسة يجب أن تتحول إلى العمل الجماعي القائم على روح الفريق، وفي هذا الجانب فإن المسؤولية الأكثر أهمية هي ان يكون للمؤسسة برنامجا واسعا للتدريب على عمل الفرق وقواعده، ومن ثم إشاعة روح الفريق في المؤسسة واعتماد الفريق كأساس في إنجاز العمل.

<sup>1</sup>Jens Rowold, Kathrin Heinitz, Transformational and charismatic leadership Assessing the onvergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS, The Leadership Quarterly 18 (2007) .p123.

<sup>2</sup> Rodny C Vandevveer, Michael L. Menefee, Human behavior in organisations, prentice HALL, 2<sup>nd</sup> ed, p 130.

ب. أن تكون الفرق المرتكزة على القائد من خلال القادة الفعالين، الذين يمتلكون القدرة على التأثير في أعضاء الفريق من أجل تنسيق جهودهم وتحفيزهم على إنجاز وتحقيق أقصى تعلم فيما بينهم، وتزداد الأهمية مع الفرق الافتراضية التي تتشكل من أعضاء منتشرين في مناطق جغرافية متباعدة وربما في دول متعددة يعملون سويًا من أجل مهام مشتركة. وتبين قدرة قائد الفريق على جعلهم يعملون سوية على أساس قيم وأهداف مشتركة. وأخيرًا فإن القيادة القائمة على الفريق وهي المظهر الأكثر أهمية في المستقبل في ظل الحاجة إلى تكامل الوظائف والاختصاصات في كل مهمة من أجل تقديم الحلول الأكثر قبولًا وشمولًا.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: مدخل للقيادة في الفكر الإداري الإسلامي

حب الإنسان للقيادة أمر فطري، ولذلك ما من إنسان إلا وله تطلعات قيادية، وما من إنسان إلا ويمارس نوعًا من القيادة، كل حسب موقعه وقدرته، وقد اعتنى الفكر الإداري الإسلامي بالقيادة من منطلق الغريزة الموجودة في الإنسان تجاهها، و سيتم التطرق بأكثر تفصيل إلى ذلك في النقاط التالية:

- مفهوم القيادة في الفكر الإداري الإسلامي.
- المهارات القيادية الفكرية.
- المهارة القيادية الإنسانية.
- المهارة القيادية التقنية.

<sup>1</sup> - نجم عبود، مرجع سابق، ص 118.

## المطلب الأول: مفهوم القيادة في الفكر الإداري الإسلامي

يرتبط مفهوم القيادة في الفكر الإداري الإسلامي بمجموعة من العناصر يمكن استنتاجها من تعريف القيادة وخصائصها في الفكر الإداري. فالقيادة هي القدرة في التأثير على سلوك الأتباع إيجاباً بما يحقق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد على حد سواء مع مراعاة الظروف والعوامل المؤثرة في العملية وفق الشريعة الإسلامية، و في الفكر الإداري الإسلامي القائد هو خادم أو عامل قال صلى الله عليه وسلم (خادم القوم سيدهم)، القائد يتفهم الآخرين، ويعطف عليهم ويدعو لهم بالمغفرة. والقائد يقوم بواجبه ، ويقود بكل ثقة ومستعد للتضحية واحتساب اجره عند الله الذي لم يستوفه في الدنيا.<sup>1</sup>

وترتكز القيادة في الفكر الإداري الإسلامي على خاصيتين جاءت في القرآن الكريم والسنة المطهرة والتي أكدت على وجوب توافرها وهما:

أ. القوة: وتعني القدرة دونما تردد على إتخاذ القرار المناسب، في الوقت المناسب للمشكلة المطروحة مهما كان نوعها، فالقائد العسكري مثلاً يكون قويا حينما تكون له القدرة على أسلوب المناورة وإبراز الخبرة والمعرفة بالأساليب القتالية الهجومية والدفاعية، أما في الجانب المؤسساتي فيكون القائد قويا عندما يكون قادرا على ترسيخ قواعد العمل والمساواة في تعامله مع الأفراد والمتعاملين معه.<sup>2</sup>

ب. الأمانة: وتعني الحرص على أداء الواجبات الوظيفية بكل دقة ونزاهة وحياد والتزام، والأمانة هي مفتاح الثقة ومرادفة للصدق الذي هو مطلوب في الكلام، وفي النية، وفي القرارات، وفي صناعة القرار وفي كل الاعمال والحركات في مسارنا اليومي. فالصدق ببساطة هو اتساق الأقوال والأفعال معا والأفراد والمنظمات لا يمكنهم العيش بدون صدق أو في مكان ينعدم فيه الصدق. ويعد الصدق واحدا من أهم المقومات في النظام

<sup>1</sup>-Abdus Sattar Abbasi, role of Islamic leadership in value based corporate management, lap lambert: academic publishing,p53.

<sup>2</sup>-احمد بن داود المزاحي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، جلد٤ (بدون دار نشر) 2000، ص ص 225-227.

القيادي الإسلامي. فلا يمكن أن يكون الانسان صادقا في عمله وهو غير كذلك في معاملته مع الناس.<sup>1</sup> والأمانة صفة عملية لا تظهر إلا بالممارسة ولا تعرف إلا عن طريق الآخرين، إذ لا يمكن لأحد أن يدعي أنه أمين ما لم يؤيده عمله وتعامله مع الأفراد، فالأمانة صفة تطبيقية يصدقها أو يكذبها العمل والأمانة موجودة في الفرد كما هي موجودة في الجماعة، إلا أن أساسها الفرد فالقائد في الفكر الإداري الإسلامي يحمل أمانة على ثلاث جبهات، الأولى أمام الله والثانية أمام نفسه والثالثة مسؤوليته أمام الأتباع، إذ تفرض عليه الأمانة القيام بكل هذه الواجبات الخاصة بربه ونفسه والمجتمع بكل صدق وموضوعية وإخلاص<sup>2</sup>. ولأن القائد والأتباع هم بشر فمن المهم العمل على بنائهم بناء بدنيا ونفسيا وروحيا. وهناك عوامل تساعد على بناء الإنسان الذي هو محور اهتمام الدراسات و مصدر التميز و هو المكلف بعمارة الكون وخلافه الله في الأرض، فالإنسان باعتباره مكون من مادة وروح قد تعثره عوامل نقص ومرض قد تكون جسمية وقد تكون نفسية، ولعل الأمراض الجسمية يمكن معالجتها لكن الملفت للانتباه في الفكر الإداري الاسلامي هو نظرتة المميزة لعلاج العلل النفسية التي قد تعتري الإنسان سواء كان قائدا أو مرؤوسا .

### أولا : العوامل النفسية

منهجية الفكر الإداري الإسلامي في تقويم نفسيه القائد هي منهجية متطورة تصلح لكل زمان ومكان، منهجية أثبتت جدارتها وقدرتها على شفاء علل النفس وبقاء الإنسان سليم الروح والنفس والضمير والجسد، لذا تجد الإنسان الممتلئ قلبه بالإيمان والمتعلق بخالقه يتمتع بالصحة النفسية التامة ويشعر بالسعادة الغامرة في كل وقت وحين، وهذا ما أثبتته دراسات الغرب الكثيرة في مسيرة بحثها عن علاج أمراض الروح والنفس، ومنهجية الفكر الإداري الاسلامي في بناء النفسية تتلخص فيما يلي<sup>3</sup>:

- جعل القلب متعلقا بالخالق عز وجل ومتوجها إليه سبحانه، لأن في ذلك طمأنينة وراحة، حيث يقول تعالى: "ألا بذكر الله تطمئن القلوب"، إن في ذكر الله والتعلق به راحة للنفس وطمأنينة للضمير لأن الإنسان عندها

<sup>1</sup> Abdus Sattar Abbasi, op.cit ,p41.

<sup>2</sup> -احمد بن داود المزاجي الأشعري، مرجع سابق، ص ص 225-227.

<sup>3</sup> -هايل عبد المولى طشطورش، أساسيات القيادة والادارة - النموذج الاسلامي في القيادة والادارة - الاردن: دار الكندي، 2008، ص ص 240\_243

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

يدرك أنّ مصيره ورزقه وأجله بيد خالقة وليس لأحد من البشر مهما كانت قوته وجبروته لن يضره أو ينفعه بشيء إلا بإرادة الله عز وجل، حيث يقول سيدنا رسول الله في الحديث: "واعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشيء لم ينفعوك إلا بشيء قد كتبه الله لك ، وإن اجتمعوا على أن يضروك بشيء لم يضروك إلا بشيء قد كتبه الله عليك ، رفعت الأقلام وجفت الصحف " رواه الترمذي وقال : حديث حسن صحيح " ، ومن مظاهر التعلق بالله عز وجل هو المداومة على قراءة القرآن لأن في ذلك شفاء للصدر وتخلص من القلق والاضطراب، حيث يقول تعالى : " وَنُزِّلَ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ " الإسراء الآية 82 .

وجه الفكر الإداري الإسلامي القائد لأن يتعامل مع إخوانه جميعا بالرفق واللين والاحترام والتسامح، لأن هذا الأسلوب هو الطريق نحو بناء جسور المودة والتراحم والتالف بين الناس لتسود العلاقات الإنسانية وتسود حاله من الهدوء والاتزان والطمأنينة، وينعدم العنف والتطرف والاضطراب، وهذا ما تعاني منه البشرية اليوم وسببه لاشك هو إنعدام التعامل بالرفق واللين واحترام الآخر والتسامح فيما بين الناس ، قال تعالى : " ( وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنفَضْنَا مِنْ حَوْلِكَ ﴿١٥٩﴾ سورة آل عمران الآية 159 . " ، وقال تعالى : " وَالْكَافِرِينَ الْغَيْظُ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ " سورة آل عمران الآية 134 .

أ. يدعوا الفكر الإداري الإسلامي المسلم للتفاؤل والاستبشار بالخير ونبد اليأس والقنوط حيث يوجهنا لذلك رب العزة فيقول ﴿ وَلَا تَيَاسُوا مِن رَّوْحِ اللَّهِ ۗ إِنَّهُ لَا يَيَاسُ مِن رَّوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ ﴾ يوسف الآية 87، وكذلك فإن من يتفاءل بالخير يجده حسب القاعدة (تفاءلوا بالخير تجدوه ) والتفاؤل والاستبشار يؤديان بالإنسان إلى راحة البال وهدوء الأعصاب وطمأنينة الضمير .

ب. كما يدعوا الفكر الإداري الإسلامي. القائد إلى البشاشة وطلاقة الوجه لدرجه أنه اعتبر تبسم الإنسان المسلم في وجه أخيه المسلم صدقه، وهذا السلوك يجعل الإنسان يعتاد اللطافة في التعامل مع الآخرين فيجعلهم يحترمونه ويقدرونه ويبادلونه الشعور نفسه مما يخلق أجواء مريحة سواء في البيت أو الشارع أو العمل، بل في كل مكان. كما أن قناعه القائد والأفراد (قناعة ليست فيها استكانة لظرف صعب) بما قسم الله لهم، تمنحهم الطمأنينة والارتياح ، فرضا الإنسان بما قسم الله له يجعله أغنى الناس لأن القاعدة في ديننا هي قوله تعالى : " ﴿ وَعَسَى أَن تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَّكُمْ ۗ وَعَسَى أَن تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَّكُمْ ۗ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ

﴿ لَا تَعْلَمُونَ ﴾ سورة البقرة الآية 216، وكذلك القاعدة النبوية التي تقول: (وَإِضْرِبْ مَا قَسَمَ اللَّهُ لَكَ تَكْرُماً أَعْنَى النَّاسِ) أخرجه أحمد. وفي تراثنا العربي الإسلامي "القناعة كنز لا يفنى". ولا شك أن هذه الأخير جالبة معها الصبر والشكر، وهما نعمتان من نعم الله على الإنسان المسلم يجعلانه يشعر بالطمأنينة وراحة النفس فهما السلاح الحقيقي لمواجهة الاضطراب والقلق على ما فات أو نقص، قال تعالى: ﴿لَيْنَ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ

﴿ سورة إبراهيم الآية 7، لأن الخير كله في الصبر والشكر وهذا ما نبئنا به نبي الهدى والرحمة حين قال: "عجبا لأمر المؤمن إن أمره كله خير، وليس ذلك لأحد إلا للمؤمن، إن أصابته سراء شكر فكان خيرا له، وإن أصابته ضراء صبر فكان خيرا له"، رواة مسلم، وقوله تعالى: ﴿وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالصَّرَاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ ۗ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا ۗ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ﴾ سورة البقرة الآية 177.<sup>1</sup>

فهذه الخاصية هي واحدة من خصائص الأتباع، فالأولى هي الصبر على رغبات وطلبات الجسم غير المادية وعلى الغضب أو ما يعرف بالصبر الذهني، أما الثانية فهي ما يعرف بالصبر الجسدي واحتمال ما يتلاقاه الفرد من إحساس بالألم. والقائد في عموم المؤسسة يدرك أهمية الصبر كواحدة من التقنيات التي تمكن للأفراد وللمؤسسة فلهذا على القائد العمل على توفيرها وبنائها في الافراد والمؤسسة على حد سواء.<sup>2</sup>

ومن المهم جدا الابتعاد عن آفة خطيرة جدا وهي تمني زوال النعمة وتحولها عن الرفاق أو الأتباع أو المنافسين فهذا مصدر القلق والاضطراب، لذا فان الفكر الإداري الإسلامي أراح الإنسان من هذا العناء، حيث طلب منه أن لا ينظر للناس بعين الحسد والطمع لما يملكون، قال تعالى: " ولا تمدن عينيك إلى ما متعنا به أزواجا منهم زهرة الحياة الدنيا " طه 131، وقوله تعالى: " ولا تتمنوا ما فضل الله به بعضكم على بعض"، ومن خلال ذلك ترتاح نفسه ويهدأ باله.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه

<sup>2</sup> Abdus Sattar Abbasi, role of Islamic leadership in value based corporate management, lap lambert: academic publishing ,p.

<sup>3</sup> - هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق ص 240\_243.

## ثانيا: العوامل الروحية

الفكر الإداري الإسلامي وبتربيته الدينية السليمة يمنح الإنسان القدرة والقوة الداخلية على الإنضباط والطاعة وحسن التصرف والالتزام بما يطلب منه في غير معصية الله، وضميره الداخلي هو الذي يدفعه إلى استشعار عظمة خالقة في كل وقت خاصة عندما يشعر أن الله مطلع عليه ومراقب له و هاجسه في ذلك قول نبيه (ص): " أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك ). " <sup>1</sup>.

## ثالثا: الصفات والأنماط القيادية

يختلف تأثير القادة في الأتباع بقدر اختلافهم في المهارات التي يمتلكونها والصفات التي تميزهم عن بعضهم وكذلك النمط القيادي الذي يستخدمونه بكثرة. وفي آية موجزة من آيات الله يصف فيها نبيه عليه السلام، " لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ " سورة التوبة الآية 128 ومن خلال هذه الآية نحاول استخلاص أهم الصفات <sup>2</sup>:

أ. رسول من أنفسكم: هذه أول نعمة من نعم الله علينا أن القائد والمعلم لنا واحد منا وليس من خلق آخر أو طبيعة مختلفة، ولعل في ذلك حكم كثيرة منها انه مناط بالقدوة، فلا قدوة لمن تختلف طبيعته عن حوله.

ب. عزيز عليه ما عنتم: إن أكثر ما يجعل القائد مقبولا من مرؤوسيه هو درجة تفاعله مع مشاكلهم وآلامهم واهتماماتهم، وأكثر ما يؤلم المرؤوسين ويجعلهم أقل حماسا وأكثر برودة ونفورا هو تجاهل القائد لمشاكلهم، وعدم اهتمامه بهم وجعل كل هم منصبه على العمل فقط. لذا نجد الدراسات الحديثة تثبت أن القائد المتفاعل اجتماعيا والمؤثر والمتأثر بالآخرين أكثر نجاحا وقبولا.

ج. حريص عليكم: ما أجمل أن يكون القائد حريصا على من معه، وأجمل من ذلك أن يكون هذا الحرص واضحا ولموسا من جانب الأتباع، فكما هو معلوم قد يكون القائد حريصا بالفعل على من معه

<sup>1</sup> \_ المرجع نفسه.

<sup>2</sup> - محمد المحمدي الماضي، نحو مفاهيم إسلامية للإدارة، الرسول القائد؛ أهم الصفات، مجلة إدارة الأعمال، مصر، عدد 99، جانفي 2003.

لكن لا يستطيع أن يعبر عن ذلك بالوسائل المختلفة التي تجعل من هذا الحرص مفهوماً لاتباعه، كالأب الحريص على أبنائه إلا أن أسلوبه في التعامل معهم يجعلهم يشعرون أنه ليس حريصاً عليهم بل أنه ربما يزعجهم ويضايقهم ويعكر صفوهم - هكذا يظنون - ومن هنا ليس مجرد الحرص على المصلحة وحده يكفي لكن وصول ذلك للمرؤوس والتعبير عنه بوضوح أهم، ففي الكثير من المواقف والأحداث التي يضيق المجال بذكرها تؤكد مدى الحرص لدى الرسول القائد ليس فقط على أصحابه بل على أمته، فكثيراً ما يقول أمي أمي أمي في المواقف التي تستدعي الحصول على الرحمة لهم، ولذا فإن أحد أهم الصفات المهمة لأي قائد بل أحد الأدوار الأساسية التي عليه أن يمارسها بإخلاص وكفاءة.

د. قيادة رحيمة تستخلص من قول الله تعالى بالمؤمنين رءوف رحيم: ولا شك أن هاتين الصفتين معا تلخصان كل معاني الإنسانية والرحمة في القيادة، وهما بمثابة شهادة على ما يجب أن يلتزم به القائد من توجيهات ربانية.

أما الأنماط القيادية في الفكر الإداري الإسلامي يمكن النظر إليها من وجهتي نظر؛ الأولى التي طبقها الرسول ص وأصحابه وولاته، والثانية هي التي يمكن استنتاجها من مصادر الفكر الإداري الإسلامي المختلفة وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:<sup>1</sup>

أ. القيادة النبوية ( القيادة المثلى ): فهذا النمط يتمثل في ممارسات محمد ص القيادة، وهو نمط مثالي، لأن النبي كان لا يتصرف إلا بناء على ما يوحى إليه. قال تعالى " وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ، إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ " سورة النجم الآية 3-4. فالرسول القائد كان يستشير أصحابه في الأمور التي لم ينزل بها وحي مثل استشارته عليه السلام للأنصار في دخول معركة بدر، واستشارته للصحابه في قضية أسرى بدر.

<sup>1</sup> - سعيد بن محمد الغامدي، قراءة في كتاب: القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي، العدد (23) من مجلة البحوث الأمنية - ذو الحجة 1423هـ

ب. نمط القيادة العمري: ( القيادة الحازمة) كان عمر بن الخطاب أبرز القادة المسلمين الذين ساهموا في تطوير الفكر الإداري الإسلامي وخاصة القيادة الإدارية من خلال تبنيه أسلوب القيادة الحازمة؛ فقد كان أسلوبه القيادي يقوم على الشدة في غير عنف، واللين في غير ضعف.

ج. النمط القيادي لعثمان بن عفان: (القيادة اللينة) كان عثمان بن عفان في قيادته مرناً في تعامله مع الرعية حتى إن البعض اعتبر ذلك ضعفاً، فمن لينه استجابته لأهل الولايات في عزل واليهم إذا طلبوا منه ذلك.

د. النمط القيادي الحجاجي ( المستبدة): وهذا النمط ينسب للحجاج بن يوسف الثقفي الذي تميز بالسلبية، والتشدد الصريح نتيجة التعصب العرقي والسياسي الذي ساد في العراق آنذاك ، وقد أسفر هذا التشدد عن قسوة وصرامة في التعامل مع الآخرين دون هوادة، والتنكيل والتنديد بالمعارضين، إلا أن هذا النمط لا يمكن أن ينسب للقيادة الإسلامية كلية، ولكنه نمط ظهر في فترة الحكم الإسلامي، وتكرر وشاع استخدامه في الحضارة الإسلامية.

أما النمط الذي يمكن استنتاجه من مصادر التشريع الإسلامي من حيث الحرص ومن حيث الإهتمام فيمكن أن نميز بين أربعة أنماط للقيادة حسب بعد الحرص وهي<sup>1</sup>:

أ. حريص على من معه ويعبر على ذلك بشكل واضح : وهذا هو النمط الأفضل، والذي كان عليه الرسول صلى الله عليه وسلم حيث لم يكن حرصه على من معه مجرد حرص نظري لا يتعدى الكلام والأمانى، وإنما كان يظهر في كل مناسبة لمن معه كلهم.

ب. غير حريص ويعبر بوضوح عن الحرص: وهذا هو القائد المنافق الذي يقول مالا يفعل، أو الانتهازي الذي يسعى وراء مصلحته، فإن توافقت مع مصلحة من معه فلا بأس من أن يظهر لهم حرصه على مصلحتهم، بينما هو في الحقيقة لا يهتم إلا بمصلحته، ومثل هذا القائد سرعان ما ينكشف أمره وغالباً ما تكون نهاية علاقته مع أتباعه النزاع والصراع.

<sup>1</sup> - محمد الحمدي الماضي، نحو مفاهيم إسلامية للإدارة الرسول القائد: أهم الصفات، مجلة إدارة الأعمال، مصر، عدد 99. جانفي 2003.

ج. حريص ولا يعبر بوضوح: هذا هو الحرص العاطفي الذي لا يحسن صاحبه التعبير عنه بالوسائل المختلفة في المواقف المختلفة بالشكل المناسب، فيبدو وكأنه غير حريص عليهم فقد يقسوا عليهم من باب الحرص والرحمة، و قد يجهد نفسه كثيرا من أجل مصلحتهم ، ولكنه لا يهتم بإظهار ذلك والتعبير عنه بشكل مناسب مما يجعل ذلك يؤدي إلى عكس النتيجة المرجوة.

د. غير حريص ولا يعبر: هذا هو نموذج للنمط الفظ الغليظ القلب الذي لا يملك رصيда من السلطة على أتباعه، إلا من خلال ممارسة أساليب القوة والقهر والترهيب المختلفة.

### المطلب الثاني: المهارات القيادية الفكرية

القيادة بالنسبة للكثير من القادة لا تمثل أكثر من القدرة على فرض الرأي والسيطرة على الآخرين والتحكم فيهم والحرص على استعراض هذه القدرة والتفاخر بها كلما سنحت الفرصة لذلك.

أما القادة الحقيقيون فيعملون بهدوء ودون استعراض للقوة و يتعاونون مع أتباعهم بإرادتهم وتحت تأثير مهاراتهم القيادية، هذه الأخيرة تعد الخاصية المميزة للقيادة في الفكر الإداري الإسلامي و يرى بعض المؤلفين أن القائد الإداري بشكل عام يؤدي دورا مزدوجا، أحد جانبيه متصل بالإدارة والآخر متصل بالسياسة وكلما ارتفع القائد في سلم القيادة يتطلب منه توافر المهارة الفكرية والتي عرفها أحد الباحثين على أنها قدرة القائد على النظر للمؤسسة التي يقودها كجزء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه ومهارته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة.<sup>1</sup> وكمثال للدور المزدوج للرسول القائد الإداري يمكن الاستشهاد بما يلي:

<sup>1</sup> - نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران ، 1997، ص336..

## أولاً: المقدرة الفكرية للرسول في بناء الدولة

وظهرت المقدرة الفكرية للرسول صلى الله عليه وسلم كقائد لمسيرة الإسلام في بداية عهده في تخطيطه للدعوة الإسلامية، وهي محاطة بالأعداء من كل جانب<sup>1</sup>، فمن اللحظات الأولى ظهرت بين النبي صلى الله عليه وسلم وبين مبعوث الله الأمين جبريل وحتى لحظات توديعه للحياة الدنيا، كان يخطط ويبرمج ويتحرك مع أصحابه وفق تصور واضح ومرسوم، وعبر طريق طويل بدأ ببناء الإنسان المسلم بالعقيدة عبر المراحل المكية كلها، وانتهاء ببناء الدولة الإسلامية بالتشريع عبر المرحلة المدنية من أجل حماية الإسلام من التفكك والضياع، وتمكينه من مجابهة التحديات بمنحه المقومات الضرورية للبقاء والاستمرار. وإلا فإنه بدون هذه المقومات سوف ينكمش وينحصر، ويعجز عن أداء مهمته كاملة، ويكتفي بالجزئيات التي لا تأثر في مجرى الوقائع والأحداث وهذا ما كانت تريده القيادة الوثنية، هكذا لكي لا يزعزع مراكزها ويدمر سلطتها وينتزع من بين يديها مراكز القيادة. الذي بدونه لن تكون كلمة الله هي العليا في الأرض وحاشاه<sup>2</sup>.

إن نجاح القائد في تأسيس وطن له، وسط صحراء تموج بالكفر والجهالة يعتبر إنجازاً فريداً، فقد تنادى المسلمون من كل مكان هلموا إلى يثرب ولم تكن الهجرة تخلصاً من الفتنة والعوائق فحسب، بل كانت تعاوناً على إقامة مجتمع جديد و دولة في بلد آمن<sup>3</sup>. ويمكننا تتبع بعض من الخطوات التي قام بها القائد في المدينة، حينما آخى بين الأنصار والمهاجرين، وأبرم الاتفاقيات والعهود مع غير المسلمين بالمدينة، وكانت سياسة المؤلفلة قلوبهم نوعاً فريداً من المهارة الفكرية، فقد كان يعطي من الصدقات من يريد تأليف قلوبهم وهم إحدى وثلاثون رجلاً من سادة العرب تألفهم وتآلف بهم قومهم ليرغبوهم في الإسلام ولئلا تحملهم الحمية مع ضعف الإيمان على أن يكونوا مع الكفار على المسلمين، وما منهم إلا الشريف المسود والعالم والخطيب والشاعر والداهية، قال صفوان ابن أمية: لقد أعطاني رسول الله صلى الله عليه وسلم يوم حنين وإنه لمن أبغض الناس إلي فما زال يعطيني حتى أنه لمن أحب الناس إلي. كما كان الرسول صلى الله عليه وسلم يكرم وفود العرب التي دانت للإسلام بعد فتح مكة ومنهم من يضيفهم عشرة أيام

<sup>1</sup> - أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، ط3، الخرطوم: الدار السودانية للكتاب، 1984.

<sup>2</sup> - عماد الدين خليل، حول القيادة والسلطة في التاريخ الإسلامي، ط1، مصر: مكتبة النور، 1985، ص1.

<sup>3</sup> - محمد الغزالي، فقه السيرة، ط5، الجزائر، دار رحاب للنشر والتوزيع، 2001، ص145.

كوفد عبد القيس، ومنهم من يبالغ في إكرامهم كملوك اليمن، وإنما سموا ملوكا لأنه كان لكل واحد منهم واد يملكه بما فيه.<sup>1</sup>

### ثانيا: المهارة الفكرية للرسول يوم الحديبية

وما يصح التمثيل به في باب المهارة الفكرية ما تحلّى به من لين في يوم الحديبية، إذ خرج النبي صلى الله عليه وسلم إلى مكة في رحلة الحديبية حاجا لا غازيا يقول ذلك ويكرره ويقوم الشواهد عليه لمن يسأله ويثبت نية السلم بالتحرد من السلاح، إلا ما يؤذن به لغير المقاتلين، فلم يفصل بهذه الخطة بين العرب وقريش وحسب بل فصل بين قريش ومن معهم من الأحابيش، وجعل الزعماء وذوي الرأي يختلفون فيما بينهم على ما يسلكون من مسالك في دفعه أو قبوله أو مهادنته، وهو صلى الله عليه وسلم يكرر الوصية لأتباعه بالمسالمة والصبر منعا للإتفاق بين خصومه على قرار واحد، وقليل من أتباعه من أدرك قصده ومرماه حتى الصفوة المختارين من أصحابه ولما أتقن الطرفان - المسلمون وقريش - على التعاون والتهادن كانت سياسة النبي صلى الله عليه وسلم في الشروط التي طلبتها قريش غاية في الحكمة والقدرة الدبلوماسية، ودعا عليا ابن أبي طالب فقال له أكتب: "بسم الله الرحمن الرحيم" فقال سهيل بن عمرو مندوب قريش (أمسك، لا أعرف الرحمان الرحيم، بل أكتب باسمك اللهم) فقال النبي أكتب. (باسمك اللهم)، ثم قال "أكتب هذا ما صالح عليه محمد رسول الله سهيل بن عمرو فقال سهيل: أمسك لو شهدت أنك رسول الله لم أقاتلك، ولكن أكتب اسمك واسم أبيك. وروي أن عليا تردد فمسح النبي صلى الله عليه وسلم بيده، وأمره أن يكتب محمد بن عبد الله في موضع محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم ثم تعاهدوا على أن: من أتى محمدا من قريش بغير إذن وليه رده عليهم، ومن جاء قريشا من محمد لم يردوه عليه، وأنه من أحب من العرب الدخول في حلف مع محمد فلا جناح عليه. وأن يرجع محمد وأصحابه عن مكة عامهم هذا على أن يعودوا في العام الذي يليه، ويقيموا بها ثلاثة أيام، ومعهم من السلاح السيوف في قريحا (في غمدها) ولا سلاح غيرها.<sup>2</sup> إن المتأمل العادي لهذا

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم أبو سن، مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> - سيد عبد الحميد مرسي، مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، مكة، مطابع رابطة العالم الإسلامي، 1987، ص 67.

الصلح يرى أنه غير عادل وفيه إجحاف كبير للمسلمين، ولا غرابة في ذلك فالصحاباء أنفسهم لم يروا ما كان يرمي إليه الرسول صلى الله عليه وسلم من وراء هذا الصلح والذي كانت له نتائج عملية كبيرة نستشفها فيما سيأتي<sup>1</sup>:

أ. تهدمت حجة قريش الأساسية في جمعها العرب على الرسول الله صلى الله عليه وسلم إذ أن قريشا أخذت زعامتها من كونها مجاورة للكعبة بيت الله ولهذا الجوار ولتعظيمها لهذا البيت وكانت العرب تعظمهم وتدين لهم فلما سار رسول الله صلى الله عليه وسلم معلنا عمرته وتعظيمه للبيت الحرام تهدم أمام الرأي العام الكثير من الحجب؛

ب. تفرغ الرسول صلى الله عليه وسلم من العرب الذين يسيرون في فلك قريش لغيرهم، وتفرغ لليهود فأحاطهم من جزيرة العرب سياسيا وعسكريا واقتصاديا؛

ج. اقتناع كثير من القبائل العربية بتعنت قريش حتى أن الأحابيش كادوا يدخلون المعركة بجانب محمد صلى الله عليه وسلم يومها وهم حلفاء قريش المشركة؛

د. إعطاء القبائل العربية حرية التحالف مع محمد صلى الله عليه وسلم وهذا شيء ما كان ليكون من قبل، فدخل من شاء من هذه القبائل في حلف رسول الله صلى الله عليه وسلم؛

هـ. كثرة إقبال الناس على الإسلام بعد أن انقطع أمل الناس من غير المسلمين بنصر أو عزة أو غلبة أو منعة إلا بالإسلام فضلا عن انقطاع أملهم بإنهاء الإسلام والمسلمين؛

و. تفرغ رسول الله صلى الله عليه وسلم لفتح آفاق أمته على العالم، وتفهمهم مهمتهم العالمية، بإرسال رسله وكتبه إلى الدول الكبرى يوم ذاك كسرى وهرقل والمقوقس والنجاشي؛

ز. خمود فتن المنافقين الذين كانوا يشدون أزرهم وتتقوى ظهورهم بقريش، وتبعثت القبائل العربية الوثنية، وهمدت حدت قريش وعصبيتها، واسترخت وأخذت تقوي تجارتها، وركنت إلى السلام، ولما كانت الهدنة مديدة المدة لم تفكر في البحث عن أحلاف لها بينما كان المسلمون يتوسعون يوميا؛

<sup>1</sup> - سعيد حوى، الرسول صلى الله عليه وسلم، الجزائر، شركة الشهاب للنشر والتوزيع، ( بدون تاريخ )، ص ص. 225 . 227 .

ح.فتح مكة: إذ عندما نقضت قريش عهدها واعتدت على حلفاء رسول الله صلى الله عليه وسلم من بني خزاعة، عمد رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى مكة فاتحا و لولا صلح الحديبية وما أحاط به لرأيت عرب الجزيرة العربية كلهم وقد ورمت أنوفهم وأقبلوا للدفاع عن مكة و كعبتها وأصنامها و قريشها ، ولكن صلح الحديبية و الآثار التي ترتبت عليه لم يبق بقية من الحمية لا عند قريش ولا عند غيرها فكان أن فتحت مكة صلحا، بل لقد فتحت مكة من يوم دخول المسلمين في العام التالي للصلح بأعدادهم الضخمة وروحهم العالية المرتفعة ومظاهرهم التي أرهبت من رآها.

لقد كانت ضربة سياسية لا يستطيعها غير محمد صلى الله عليه وسلم، إذ ضربها وأصحابه غير راضين، وأعداؤه لا يعرفون كيف يتصرفون، وإنك عندما تعلم أن عمر وكبار الصحابة كانوا كارهين لما حدث، وترى بعد ذلك هذه الآثار تدرك أن الأفق الذي ينظر منه الرسول صلى الله عليه وسلم أفق فريد في تاريخ الزعامات والقادة.

### المطلب الثالث: المهارة القيادية الإنسانية

المهارة الإنسانية هي التي تؤدي إلى خلق التعاون بين أفراد الجماعة لذلك فهي تعني التعامل مع مختلف الاتجاهات والانتماءات، وتبني المصالح المشتركة للأفراد، وبمعنى آخر التعامل مع الأفراد كأصدقاء دون التخلي عن الحزم والصرامة والقدرة على تعديل هذه العلاقات وتصحيحها في حال الانحراف. فقد جاء الفكر الإداري الإسلامي بمبادئ تصنع مهارات إنسانية فريدة وقد كانت لبنة إضافية في تطور القيادة ولعله من المهم الاعتراف بالقيم الإيجابية في المجتمع العربي والإسلامي التي أدت إلى تطبيق مهارات منذ قرون خلت، والآن يدعو إليها الفكر القيادي الحديث.

أولا: القدوة الحسنة

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

هي أمثل الطرق للتأثير على الأتباع وهي طريقة رسول الله صلى الله عليه وسلم، وطريقة الصحابة والتابعين والأتباع ومن بعدهم من جهابذة العلماء، وإن عناية القائد بأتباعه وعدم إبقائهم بمعزل عنه هي أكثر الطرق فعالية في التأثير على سلوكهم وتقوية صلتهم بالله وبتعاليم دينه<sup>1</sup>.

فالقائد هو القدوة الحسنة لأتباعه في الفكر والسلوك وفي تمسكه بالأخلاق، ويحظى القائد الذي يمثل قدوة لأتباعه باحترام الجماعة ويمتاز بالزهد والتواضع في تعامله مع الأتباع<sup>2</sup>. إن القادة في الفكر الإداري الإسلامي هم دعاة وموظفين، ولذلك لا يمكن أن يقتصر علمهم على الواجبات الرسمية المناطة بهم، إذ هم لا يستطيعون ذلك، كما أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها المرسومة إلا عن طريق اقتناع الأتباع، وأن وحدة الهدف والرغبة الصادقة في خدمة المؤسسة والأتباع على حد سواء هي الدافع لزيادة جهود القادة، حيث أن المؤسسات لو لم تكن قائمة على التعاون والمحبة والافتداء فإنها لا يمكنها الاستمرار. إذ لا نجاح للقائد إلا بأتباعه ولا تطور ولا تقدم إلا بالقائد الذي يغرس فيهم ويعلمهم السلوك. فالقدوة ليست حشداً للمعلومات، بل هي تفاعل بين الإنسان والعقيدة والفكر ويظهر هذا في السلوك. فقد يحفظ الإنسان معلومات كثيرة ولكن سلوكه الاجتماعي غير مقبول، فنظرته للآخرين فيها استعلاء واحتقار، وتقويمه للمواقف مبني على الأنانية وحب الذات، وتدوقه للجمال ضعيف يدل على بلادة المشاعر وضعف الإحساس، وكلامه خال من المعاني الرقيقة والمشاعر الطيبة، ولا تظهر فيه آثار المعلومات والمعارف التي يملكها، فمثل هذا ليس قدوة بل شخص له القدرة على الاستيعاب والحفظ<sup>3</sup>. فمن أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة للجماعة والأفراد، فيلزم نفسه قبل أن يلزم غيره بالسلوك القويم و الالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يكون قوله مطابقاً لما أنزل الله. وكان الرسول صلى الله عليه وسلم هو القدوة الحسنة لكل قائد جاء بعده. ودعوات الرسول صلى الله عليه وسلم هي دعوات إصلاح، والمصلح لا بد أن يكون قدوة يقتدي به الآخرون، ولن يتم ذلك إلا أن يكون فعله مطابقاً لقوله، وقبل الرسول صلى الله عليه وسلم فقد أرسل الله سبحانه وتعالى رسلاً لعباده يأمرهم بالمعروف وينهونهم عن المنكر، ويلتزمون أمامهم بالصدق والأمانة والإخلاص، ولا يخالفونهم إلى ما

<sup>1</sup> - أكرم ضياء العمري، التربية بالقدوة، كتاب الأمة - التراث والمعاصرة - العدد 10، شعبان، 1405 هجري .

<sup>2</sup> - تحسين الطراونة، الاخلاق والقيادة،

<sup>3</sup> - أكرم ضياء العمري ، مرجع سابق.

ينهون عنه<sup>1</sup>. والمخزون الثقافي لمجتمعنا مليء بالمفاهيم والقيم التي تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية، وليس بمفهومها الإداري فحسب، بل بمفهومها ومدلولها الأخلاقي أيضا. فلو شاعت الأخلاق في مؤسساتنا وكانت هي أساس التعامل بين الرئيس والمرؤوس وبين الزميل وزميله وبين الموظف ومراجعته وبين الإدارة ومثيلتها لنتج عن ذلك أجواء الثقة والتفاهم والألفة وبالتالي الإنتاجية، لأن صاحب الأخلاق يعمل بدافع ضميره، ورقابة الله تعالى عليه، فهو عندما يتسم ببيتسم صدقة، وعندما يلقي التحية على رؤسائه أو زملائه فإنه يتبع هدي النبي في إفشاء السلام، وإذا قضى حاجة لأخيه أو لصاحب الحاجة قضاها بحمة وسرعة.

### ثانيا: العدل والرحمة

أكد الفكر الإداري الإسلامي على التقوى التي تدفع الى حسن المعاملة والعدل والرحمة، فالعدل يبعث على الطاعة من الأتباع وتعمر به الأرض وتنمو فيه الأموال ويأمن به السلطان ويكون على ثلاثة مستويات هي: العدل مع من دونك والعدل مع من هم أعلى منك والعدل مع الأقران والأكفاء.<sup>2</sup> وينبغي للقائد أن يكون رحيما وعادلا عندما يصدر حكما، ومهتما بأمرؤوسيه وينصحهم ويوجههم إن أخطئوا أو يشجعهم إذا أصابوا ويناقشهم بالحسنى وسعة الصدر حتى يقنعهم بأرائه<sup>3</sup>. والرحمة تعد واحد من أهم مقومات القيادة الإسلامية الواجب توفرها في القائد الإداري الرشيد، وتتميز عن غيرها من المقومات بما لديها من تأثير مباشر وانعكاس سريع على المرؤوسين، أما غلظت القلب والفضاضة وانعدام الرحمة في سلوكه تؤدي إلى التفكك السريع للجماعة واختلافها على قائدها وانفضاضها من حوله. ولقد كانت رحمة رسول الله صلى الله عليه وسلم بأصحابه من أبرز العوامل وراء محبتهم له والتفاهم حوله وانقيادهم لأوامره، والمأثور عنه قوله صلى الله عليه وسلم من لا يرحم لا يرحم، فالغلظة والقسوة والفضاضة مع الأفراد تنفر الناس من صاحبها، أما الرحمة واللين وخفض الجناح للمرؤوسين فأمرؤوسين محبة وتجعلهم يلتفون حول القائد ويألفونه وينطوون تحت لوائه ويأنسون إليه. فبمثل هذا السلوك الرحيم يصير القائد قريبا من قلوب مرؤوسيه، يعملون على تحقيق الأهداف والمهام الملقاة على عاتق الجماعة ما وسعهم الجهد، ومن ثم يصير المرء بمثل هذا السلوك الرحيم أهلا لتولي زمام أمر القيادة فيهم ويجدر بنا أن نلفت النظر إلى أمرين، الأمر الأول أن الرحمة لا

<sup>1</sup> - فوزي كمال أدهم، مرجع سابق، ط1، بيروت، ص. 204.

<sup>2</sup> - تحسين الطراونة، الاخلاق والقيادة، مرجع سابق.

<sup>3</sup> - سيد عبد الحميد مرسى، مرجع سابق، ص 72.

تعني التسبب وترك الأمور للمرؤوسين، فمؤاخذة المخطئ بخطئه والمتسبب بتسببه لا يتنافى مع الرحمة، بل إن عقاب المخطئ قد يكون في بعض الحالات أكثر رحمة به من تركه يتمادى في خطئه وانحرافه حتى يعتاد الخطأ والانحراف ويصبح من الصعب تقويم سلوكه وفي هذا جنافية وما بعدها جنافية لا يعادها حال من الأحوال مؤاخذة المخطئ وعقابه على الخطاء في حينه. أما الأمر الثاني أن رحمة القائد ليست قاصرة على المحسن دون المسيء، كما أنها ليست قاصرة على الأتباع والمؤيدين، ومحجوبة عن المخالفين والمعارضين بل إنها رحمة عامة شاملة مبسوطة للجميع، وليست محجوبة عن أحد، ويجدر بنا أن نشير هنا إلى أن مثل تلك الرحمة تستوجب من القائد دوام عفوهِ عن تابعيه واستغفاره لهم، ولاشك أن مثل هذا العفو والاستغفار سوف يتيح تهيئة المناخ الصحي الملائم لكي يقبل ويساهم أفراد الجماعة بإحبابه في العمل، من أجل تنفيذ الأهداف المحددة للجماعة بكفاءة وفعالية، ونجد أن المولى عز وجل قرن الرحمة بالشورى وأوجب أعمال تلك الرحمة قبل أعمال الشورى، فحثه وألزمه بوجوب استشارته لمؤوسيه وتابعيه. تلك هي الرحمة في الفكر الإداري الإسلامي.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الشورى

يقصد بالشورى تقليب الآراء المختلفة ووجهات النظر المطروحة في أمر من الأمور واختبارها من أصحاب العقول و الأفهام، حتى يتوصل إلى الصواب منها، ليعمل به وتحقق أحسن النتائج.<sup>2</sup> عندما يُشكّل الأمر في قضية ما، أو عندما تتعدد الحلول لمشكلة ما، أو عندما لا يكون المرء قادراً على اتخاذ القرار السليم في القضايا التي تعرض له، أو يريد التأكد من صواب القرار الذي أداه إليه اجتهاده، أو يريد التوصل إلى الأيسر والأنسب من الحلول الصالحة المتعددة؛ فإنه يلجأ إلى من يعتقد أن لديه المقدرة على القيام بذلك مع الأمانة والصدق فيما يشير به، ويطلب منه أن يعاونه برأيه في ذلك، وقد يطلب المستشار ذلك من فرد أو من مجموعة من الناس مجتمعين أو منفردين، وقد يكرر الاستشارة في الأمر الواحد، وقد يكفي بإشارة أول من يشير عليه، وعرض الآراء وتقليبها ممن يحسنون ذلك في مثل تلك الأحوال، واستخراج أفضلها وأنفعها وأيسرها؛ هو ما يعرف بالشورى ويراد منها. إن كل ما سبق ليس إلا تمهيد لهذا الأمر، وفرشا ومناخا لإيجاد جو إيجابي لممارسة شورى حقيقية وليست شكلية، تقوم وتبني

<sup>1</sup> - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، نقلًا عن <http://www.qudsway.net>

<sup>2</sup> - نعيم عقله نصير، مرجع سابق، ص 173.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

على الجوهر وليس على المظهر. فهل يمكن أن يكون هناك شورى حقيقية في ظل الشدة والقسوة والفظاظة والغلظة لاشك أنه مهما كانت النظم والشكليات والادعاءات والممارسات التي تدعى ذلك، فإنها ما لم يتوافر فيها المقومات السابقة لن تكون إلا مجرد شورى شكلية لذا فإن الشريعة الإسلامية لا تدعو فقط إلى نمط قيادة تشاوري، وإنما تضع ضمان ومقومات ممارسته وتحقيقه على أفضل صورة وأكمل وجه. ولاشك أن أي قرار يتم بناءه على كل ما سبق قد استوفى مقومات صنع القرار الصحيح بطريقة صحيحة، لذلك من أسوأ الأمور أن يتردد القائد بعد اتخاذ القرار، خاصة إذا كان رأي الأغلبية مخالفا لرأيه ورضخ هو لرأيهم ثم حاولوا الرجوع إرضاء له. إن أكبر آفة من آفات اتخاذ القرارات هي التردد. ولا تنس في خضم كل ذلك أنك إنما تسير بفضل الله وحوله وقوته ورعايته وعنايته، فإذا أخذت بكل الأسباب والمقومات السابقة فأنت متوكل. وصفة التوكل من الصفات أو الأخلاق الإيمانية، أي التي لا تكون إلا للمؤمن وهي صفة جامعة، فإذا أردت أن تعرف المعنى الحقيقي والمختصر للتوكل فهو أن تعمل على أخذ كافة الأسباب الموصلة إلى النجاح في أمر ما، كأنه ليس هناك أي احتمال للنجاح إلا بإتباع هذه الأسباب فقط، ثم تتوكل على الله في كل ذلك وتفوض الأمر إليه ابتداء من توفيقه لك لهذه الأسباب وتوفيقه لك في النتائج المرضية، وأن يكون يقينك في التوكل على الله والثقة في عونه لك. وليس معنى التوكل أن يأنس المرء إلى الكسل والدعة والتخلف عن ركب العمل الجاد الموصل للنجاح والفلاح فهذا لا يحبه الله ولا يرضاه، وإنما يجب فقط المتوكلين عليه حق التوكل وعلى هذا النهج التي الرسول صلى الله عليه وسلم وأصحابه.<sup>1</sup>

### رابعا: التدريب

إذا ما تساءلنا عما يجعل الناس يسلكون طريقة معينة في حياتهم المهنية والاجتماعية، فإننا نجد الرد على هذا السؤال ببساطة أنهم تعلموا أن يسلكوا الطريقة ذاتها التي يتبعونها في حياتهم، وعندما يلتحق شخص بعمل في مؤسسة أو يبدأ في عمل جديد، فإنه يجلب معه خبراته وما تعلمه من سلوك بما يتضمن مهارته والمعرفة التي اكتسبها، ويحتمل أن تكون خبرات العمل اليومي أكثر الوسائل تأثيرا في تنمية المهارات المتخصصة في بعض الأعمال أو على الأقل في بعض جوانبها، والحقيقة أن ما يكتسبه الشخص من الممارسة اليومية لعمله يجعله يقف على الكثير من الحقائق والمعارف الفنية ويكتسب من الدروس العلمية الشيء الكثير مما لا يمكن تعلمه بوسائل أخرى، ومن ناحية أخرى بالنسبة للكثير من الأعمال فإن التدريب المخطط المنظم يتيح الفرصة للعاملين كي يكتسبوا المهارات الأساسية اللازمة

<sup>1</sup> - محمد الحمدي الماضي، نحو مفاهيم إنسانية في الإدارة - مقومات القيادة في الإسلام، مرجع سابق.

لإنجاز العمل بنجاح، دون إضاعة الوقت والجهد، فيما لا طائل منه. وأيا كان الهدف من برامج التدريب، فإنه ينبغي أن يقوم البرنامج على أساس و مبادئ سليمة تؤدي إلى عملية تعلم إنسانية حقيقية.<sup>1</sup> ومن الأصول التي تبين وجوب التدريب على العمل وتعلمه من أهله ما أوجب الشرع من إحسان العمل وإتقانه، وهذا لا يأتي بدون التدريب والتعلم على يد المهرة المحسنين، وما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب، فينبغي التدريب لا مجرد القيام بالعمل على أي وجه كان بل لإتقانه وإحسانه والاجتهاد في تجويده.<sup>2</sup>

### خامسا: التفويض

التفويض وسيلة قانونية يتم وفقا لها قيام القائد الإداري بالتخلي (التنازل) عن بعض اختصاصاته لأحد مرؤوسيه لكي يمارسها، دون الرجوع إليه على أن يظل مسئولا من الناحية القانونية عن تلك الاختصاصات المفوضة.<sup>3</sup>

واستخدام القائد الماهر للتفويض لا يعبر عن اتجاهه للتخلي عن مسئولياته بل هو أداة للتنمية العملية للمرؤوسين، فالتفويض هو نوع من الاستثمار في القدرات والطاقات المتاحة للمرؤوس للقيام بأعمال كان من المفروض أن يؤديها رئيسه، وبذلك يتفرغ الرئيس لمهام ومسؤوليات أكبر. وهي فلسفة إدارية تجذب الأخذ باللامركزية، وترى فيه مرحلة للتحول من النظام المركزي ووسيلة لتهيئة المرؤوسين لتقبل المسؤوليات الجديدة التي تفوض لهم لتصبح بعد ذلك من صميم أعمالهم.<sup>4</sup> وتتميز القيادة في الفكر الإداري الإسلامي بأنها قيادة مفوضة، حيث يعطي القائد بعض سلطاته ومسؤولياته لمرؤوسيه ونوابه، بحيث يمكنهم أن يصنعوا قرارات في أمور كثيرة، دون الحاجة إلى الرجوع إلى المركز والتفويض مهارة سلوكية تعكس مدى الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبما أن وحدة الهدف تجمع الرئيس والمرؤوس في المؤسسات الإدارية الإسلامية فإن هناك حالات محدودة لوجود النزاعات بينهما، ومن ثم تتولد ثقة بين القائد والأتباع ينتج عنها تفويض للسلطة من الرئيس للمرؤوس، دون وجود مخاوف لدى القائد من إساءة استخدام أتباعه لهذه السلطة. فالتفويض يعكس الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، مما يولد لديهم الشعور بقدرتهم على تحمل المسؤولية وتحمل المسؤولية يولد الشعور لدى الإنسان بأن عليه الانضباط والالتزام، ويدفعه إلى التقيد بالأوامر

<sup>1</sup> - سيد عبد الحميد مرسي، مرجع سابق، ص 83 - 84 .

<sup>2</sup> - جمال البنا وحسن صالح العناني، الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العصر الحديث، المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، ص 108 .

<sup>3</sup> - محمد باهي أبوسن، مرجع سابق، ص 198 .

<sup>4</sup> - علي السلمي، المهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 1999، ص 55-56(بتصرف)

والتعليمات والإبداع حتى في غياب القائد أو غياب الأوامر وانقطاع الاتصال ويدفعه إلى اتخاذ القرار الحكيم الصائب الذي فيه مصلحته ومصلحه من يقود ، وقد طبق النبي (ص) هذا المبدأ في مواقف كثيرة، وقد كان له الأثر الأكبر في صناعه جيل من القادة الأشاوس الذين أسهموا في صناعه تاريخ مجيد وبناء دولة الإسلام التي سطع نورها في كل أرجاء المعمورة في وقت قياسي، وشهد لهم الأعداء قبل الأصدقاء بحسن التصرف وبفضائل الأخلاق، حيث لم تكن قوتهم إلا دافعا لهم ليحسنوا التصرف مع أهل البلاد التي فتحوها، مما دفع بهم لأن يدخلوا في دين الله أفواجا وذلك لما لمسوه من حسن الخلق ولباقة التصرف<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: المهارة القيادية التقنية.

يقصد بها مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل، والمهارات الفنية تتطلب قدراً معيناً من المعارف والحقائق العلمية والعملية من أجل نجاح العمل الإداري.

#### أولاً: الرؤية المرشدة

ركزت الدراسات المعاصرة في القيادة على الرؤية المرشدة كأحد المهارات الأساسية الواجب توفرها في القائد، حيث عُرِّفت بأنها تصور مستقبلي أفضل من الواقع الحالي بالإضافة إلى طرق التنفيذ<sup>2</sup>.

إن كل مؤسسة أو حركة اجتماعية تبدأ بمجرد حلم جميل، وهذا الحلم يمثل القوة التي تتحول إلى إختراع في المستقبل، والقادة يحثون على الرؤية المرشدة ويضعون في اعتبارهم عامل الزمن، ويتوقعون الفرص الرائعة التي يمكن أن تتاح لهم عند ما يصلون هم مع مرؤوسيههم إلى مقصدهم وغايتهم، فالقادة لديهم دائما الرغبة في التطوير والتغيير والابتكار، وهم منظور آخر يعيشون حياتهم بشكل مختلف، ويتوقعون دائما ما سوف تؤول إليه النتائج عند قيامهم

<sup>1</sup> - هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق

<sup>2</sup> - موفق حديد محمد، الإدارة - المبادئ والنظريات و الوظائف - عمان: دار الحامد، 2001، ص181.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

بمشروع ما، حتى قبل بداية المشروع.<sup>1</sup> والقائد هو من يستطيع تحريك الناس نحو أهداف بعيدة المدى، ولديه طموحات عالية بالمقارنة مع من حوله.<sup>2</sup>

إن قوة الرؤية هي قوة خارقة ولا تعدوا في الحقيقة إلا أن تكون قوة الإيمان، ولقد تم التوصل إلى أنّ المؤسسات التي لديها شعور بالرّسالة والهدف تتفوق على غيرها ممن ليس لديها مثل هذه الرؤية. وقصة وفد قريش إلى أبي طالب دليل ساطع على قوة الإيمان بالهدف فقد ظن الرسول صلى الله عليه وسلم أنه قد بدا لعمه رأي، وأنه خذله وضعف عن نصرته، فقال الرسول صلى الله عليه وسلم يا عمّاه: "لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في شمالي على أن أترك هذا الأمر ما تركته حتى يظهره الله أو أهلك فيما تركته"<sup>3</sup>. ولن يكتمل الإيمان بالهدف أو الرؤية المرشدة إلا بتوضيح ذلك للأتباع ونقله إلى جميع مستويات العاملين ليثبتوا مراميه وليتخذوه قدوة<sup>4</sup>، فالقائد الذي يسعى لرفع أداء أتباعه يكون على معرفة فعلية بمن يعملون تحت قيادته وما يحفزهم وما هي أحلامهم وآمالهم وطموحاتهم وما مخاوفهم.<sup>(5)</sup>

### ثانياً: القدرة على إدارة العملية الإدارية

تكتسي العملية الادارية الاهمية بالغة، لذا وجب على القائد أن يتمكن من التخطيط لرسم التصور المستقبلي المبني على الدراسة والتحليل للوقائع، ودراسة البدائل المختلفة لأداء عمل معين، ثم الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة، التي تحقق هدفاً معيناً في وقت معين، وفي حدود الإمكانيات المتاحة تحت الظروف والملابسات القائمة. أما التنظيم فهو ببساطة يحدد الأنشطة الضرورية لخطة المؤسسة، ويرتب هذه الأنشطة في مجموعات عمل متخصصة، والمنظم لا يمكنه تغيير الإنسان ليتلاءم مع العمل إنما يمكنه تصميم العمل على خطوط التخصص الوظيفي ليتلاءم مع العمل، وهذا التصميم يبني على خطة تضمن النشاط المستمر للعمل<sup>6</sup>. والدفع كوظيفة تحوي ثلاث عمليات، الاتصال والتنسيق و القيادة لذا تبرز أهمية الدفع في كونه يحوي ثلاث عمليات متتابعة ومتكاملة ومهمة موجهة أساساً لتحقيق أهداف

<sup>1</sup> - كوزن بوسنر، القيادة، ط3 مكتبة جرير، 2004، ص 34-35 بتصرف .

<sup>2</sup> - طارق محمد السويديان، فيصل عمر باشرا حيل، صناعة القائد، ط3، السعودية مكتبة جرير، 2004، ص ص 134-135 .

<sup>3</sup> - محمد الغزالي، فقه السيرة، ط5، الجزائر، دار رحاب للنشر والتوزيع، 2001، ص 109.

<sup>4</sup> - إبراهيم أبوسن أحمد، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 116 .

<sup>5</sup> - مايكل فينر، آراء فينر في القيادة، ط1، السعودية، مكتب جرير، 2005، ص 39 .

<sup>6</sup> - احمد عزت مدني، الإدارة واقتصاديات العمل - المنهج الإسلامي والتطبيق -، الاتحاد الإسلامي الدولي للعمل، دون تاريخ، ص 153.

المؤسسة. اما الوظيفة الأخيرة فهي الرقابة أو ذلك الجهد المنظم الذي يهدف إلى ضبط النشاطات المختلفة في المؤسسة وإجراء التغييرات اللازمة على المهام والتعليمات والإجراءات لجعلها تحدث بالطريقة التي خططت لها<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الالتزام بالمسؤولية

المسؤولية هي حجر الأساس في نجاح القائد، لذا عليه أن يتحمل مسؤولية قراراته وتصرفاته، إضافة إلى أعمال مرؤوسيه، وعليه أن يعترف بهذه المسؤولية بتقبله لانتقادات الآخرين مهما بدت قاسية، ويتطلب تحمل المسؤولية قوة العزيمة والثبات والمثابرة لمواجهة الصعاب بلا خوف أو تردد، فيتخذ القائد القرارات التي يتطلبها الموقف مهما كانت خطورتها وجسامتها ويتحمل نتائج قراراته<sup>2</sup>. فالقادة الذين يشاركون في إعلاء سمعتهم حين تتحقق الأهداف يحققون سمعة أكبر لأنفسهم أكثر مما قد يحققوه إذا وقفوا جانباً، ومن يتقبل المسؤولية عن الإخفاق وحده ولا يحاول أن يلقي التبعة على مرؤوسيه فإنه يلقي احتراماً كبيراً من طرف مرؤوسيه وزملائه<sup>3</sup>.

### رابعاً: تطوير المؤسسة ونفوذ البصيرة

في مقدمة مهام القائد الأساسية التحرك بالمؤسسة إلى الأمام، وهذا يتطلب من القائد ألا يهدأ له بال، وألا يركن إلى الدعة، وإنما يكون في عمل دائم للتطوير والخلق والإبداع، وتفقد أوضاعها والتفكير في كيفية التحسين، ولقد شهدت الإدارة في العصر الإسلامي قادة يقضون النهار في خدمة مجتمعهم، ويسهرون الليل في تفقد أحوال رعاياهم. إن تطوير المؤسسة ودفعها إلى الأمام يتطلب من القائد أن يتطلع بفكره دائماً إلى المستقبل، وأن يرى مالا يراه الآخرون بثاقب فكره ونضج إدارته<sup>4</sup>. ولعل في قصة الخضر عليه السلام مع نبي الله موسى عليه السلام دليلاً عملياً على نفاذ بصيرة الخضر عليه السلام وعلى التفكير الشامل، فحينما أغرق السفينة فكر موسى عليه السلام في أن هذا الأمر إضرار بأصحابها، فلما وضحت له الصورة كاملة وتأكد أن خرقها إنقاذ لها من الملك الغاصب، وجد أن تفكير الخضر عليه السلام تفكير شامل ونافذ البصيرة، مبني على معرفة بكافة جوانب الموضوع، وتكرر هذا الأمر

<sup>1</sup> - داود سقبوعة، أنظمة إعداد المشرفين، طرابلس، المركز العربي للتدريب وإعداد المدربين، 2001، ص338.

<sup>2</sup> - Radolph Guiliani, Leadership. Parie, 2003. p90

<sup>3</sup> - الآن ويس، الدليل غير الرسمي للمديرين، ط1، الرياض، مكتبة جرير، 2001، ص.324.

<sup>4</sup> - فوزي كمال أدهم، مرجع سابق، ص 264.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة

---

في قصة الغلام والجدار تدريبا لنبي الله موسى على التفكير الشامل ( النفاذ إلى الأعماق ) الذي يلم بكافة جوانب الصورة بغية تطوير نفسه (المؤسسة) <sup>1</sup>.

ومن حياة الخلفاء الراشدين ضرب سيدنا عمر رضي الله عنه مثالا رائعا في نفاذ البصيرة الذي يعمل دائما على بقاء الإحساس والولاء للهدف الإسلامي حيا في تصرفات العاملين وسلوكهم، فلا يركنوا إلى الدعة وإهمال الرعية، وذلك بتفقدهم بنفسه وعن طريق عيونه، وهو دائم التفكير في كيفية تطوير مجتمعه، فقد أشار على عمرو بن العاص رضي الله عنه ببناء قناة لتحمل الغلال من مصر إلى الحجاز، وعالج المجاعة عام الرمادة علاجاً حكيماً حتى أخرج الناس منها سالمين، كما رأى عدم توزيع الأراضي المفتوحة على الفاتحين وتركها مصدر دخل ثابت لبيت مال المسلمين <sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> - حمدي عبد العظيم، مرجع سابق، ص123.

<sup>2</sup> - احمد إبراهيم أبوسن، مرجع سابق، ص.118.

### خلاصة الفصل الثاني:

تم التطرق في هذا الفصل المعنون بالإطار النظري والمفاهيمي للقيادة إلى مجموعة من المفاهيم والنقاط نلخصها فيما سيأتي:

القيادة هي القدرة على تحريك الناس نحو الهدف والتأثير فيهم لبذل مجهودات للقيام بنشاطات مختلفة. ويفرق الباحثين بين القيادة والإدارة نظرا لأهمية هذه الأخيرة في حياة المؤسسات فالقادة هم الذين يرسمون توجهات المؤسسة، وهم الذين يحركون الأفراد نحو الأهداف، وهم الذين يصنعون الفارق، والقائد في عمله يعتمد على مصادر من القوة: الأولى هي قوة المنصب، والثانية هي القدرة على المكافئة، والثالثة هي القدرة على العقاب، والرابعة هي المعلومة، والخامسة هي الخبرة التي يقدرها الأتباع. إن أنماط القيادة هي نتاج لنظريات ودراسات متعددة، كانت بداياتها بنظرية السمات القيادية ثم النظرية السلوكية، ونظريات الموقف والظروف ونظريات القائد الكاريزمي أو التحويلي.

أما القيادة في الفكر الإداري الإسلامي فهي تعترف بأن الإنسان بطبعه يحب القيادة وهي غريزة موجودة فيه لهذا يتم التركيز على الجانب القيمي والأخلاقي والروحي في الفرد، وقد عرفت الدولة الإسلامية أنماط من القيادة كانت بداياتها بالقيادة المثلى والنمط القيادي الحازم والنمط القيادي اللين.

سيتم في الفصل القادم التطرق إلى القيادة ذات السلوك الابداعي ودورها في توفير العوامل الحرجة لإدارة الجودة

الشاملة.

## الفصل الثالث: القيادة ذات السلوك الإبداعي و متطلبات ادارة الجودة الشاملة

في عصر بات فيه المورد البشري اهم مورد لدى المؤسسة والذي أصبح من المستحيل إدارته بالطريقة التقليدية -اسلوب الأوامر والتحكم- ونحن بحاجة اليوم الى طريقة أكثر ابداعا تراعى فيها الخصوصية الزمانية والمكانية للفرد، ولاشك ان هذا الامر يدفعنا نحو سلوك طريق لم نعتد عليه، بتغيير أسلوب عملنا واستراتيجياتنا، ومن المهم جدا ان يكون التغيير في الجوانب التي تمس العامل أو الفرد، وذلك بإعادة هندسة العلاقات وليس اعادة هندسة العمليات. وينشد هذا التغيير من ورائه المزيد من التمكين للعاملين لتفعيل الوظيفة الادارية بمزيد من تفويض السلطات، و مشاركة واسعة في اتخاذ القرارات، وتحفيز أكبر لإطلاق قدرات الأفراد للإبداع والتفكير الإبداعي. و اذا انطلقنا من الفكر الإداري الإسلامي الذي طالما ناشد الانسان التدبر والتأمل والتفكير والسفر والسياحة في الأرض والتي من شأنها جميعا إنارة العقل، وهذا ما سيكون له الأثر الكبير في توفير العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة التي باتت مطلبا وفلسفة تتبناها أكبر المنظمات العالمية، وفي هذا الفصل سيتم التطرق الى النقاط الآتية:

- ماهية القيادة ذات السلوك الإبداعي.
- القيادة ذات السلوك الإبداعي التمكيني.
- القيادة ذات السلوك الإبداعي التغييري.
- القيادة ذات السلوك الإبداعي المستند على الفكر الإداري الاسلامي.
- القيادة ذات السلوك الإبداعي ودورها في توفير العوامل الحرجة لتطبيق الجودة الشاملة.

### المبحث الأول: ماهية القيادة ذات السلوك الإبداعي

يمثل الابداع مستقبل المؤسسة وبدونه لن تلج لهذا المستقبل مهما كانت كفاءتها وخبرتها، لان الابداع هو وحده القادر على ربط المؤسسة بمحيطها، كما أن الابداع معناه التغيير والتمكين والإعتماد أكثر على العنصر البشري والذي يعد جوهر العملية الابداعية التي تسعى اليها المنظمات وتشددها لتحقيق التميز في الاداء، وفي هذا الإطار سيتم التطرق الى النقاط الآتية:

- مفهوم القيادة ذات السلوك الإبداعي

- خصائص القيادة الإبداعية للجودة الشاملة

- السلوك القيادي المعزز للإبداع.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة ذات السلوك الإبداعي

ظهرت نظرية القيادة الابداعية على يد مالكوم ناولز (Malcom knowles) في سنة 1990 م، حين قام بدراسة العلاقة بين القيادة والابداع وطرح نظريته في القيادة الابداعية ، والتي ناقش فيها رؤية جديدة للقيادة تختلف عن الرؤى السابقة من حيث جمعها بين القيادة والإبداع لتصبح القيادة الإبداعية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> -Edward E, Ackerley, An investigation of the relationship of creativity and leadership in university business students, A dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in educational leadership, Northern Arizona University, may 2006.p01.

تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم إذ أنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتعاونهم وتفويضهم، فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملاً سلبياً ومحبطاً، فمثلاً إذا اعتقدوا ان الرئيس وصل لوظيفته لاعتبارات غير موضوعية وأنه غير موضوعي في تقييمه للأداء، فإن ذلك مؤشر على أن مؤهلات القيادة هي أي شيء إلا الإبداع، فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للجهاز ويحرص دائماً على التفتيش عما يسيء لهم هو شخص هدام في التنظيم، ناهيك عن الإبداع الذي لا مجال للحديث عنه في مثل هذا المناخ. كما يعتبر النمط الديمقراطي التعاوني من الأنماط التي تشجع على الإبداع، فالفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل.

ولكي يكون المدير مجدداً بصورة فعالة وقادر على التطوير والإبداع، لابد من أن يتلقى المساندة والتعاون من قبل الرؤساء والمرؤوسين معاً، ولهذا فعلى المدير أن يعتمد صيغة الفريق الذي يشارك كل فرد فيه بالعمل من منطلق قناعة الجميع بأن المشروع مفيد ويستحق مثل هذا الإهتمام والدعم والتعاون. ومن العوامل التي تسهل الإبداع هي وضوح الرؤية للمؤسسة، بحيث تكون الأهداف واضحة لأفراد العمل لما له من دور هام في فعالية أدائهم والعمل على تطوير أهداف وطرق جديدة للعمل، فكلما كانت الرؤية واضحة كلما كانت أكثر فاعلية، وكلما كانت أكثر فاعلية كان لها الأثر الكبير في تسهيل عملية الإبداع، فعدم وضوح الأهداف التنظيمية وما يترتب عليه من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع يعتبر عائقاً يمنع قيام الأفراد من ممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية، كما أن المشاركة عامل من العوامل التي تسهل عملية الإبداع فالمشاركة والأمان هي من الأمور التي يلجأ إليها الأفراد لكي يحموا أنفسهم من المخاطر في عملية اتخاذ القرار ولذلك يلجأ الفرد الى الجماعة من أجل الحماية الجماعية من المسؤولية، وبالتالي فإن درجة المشاركة العالية في اتخاذ القرار مرتبطة بمقاومة أقل للتغيير ودرجة أعلى من الإبداع<sup>1</sup>.

كما أن هناك العديد من المحفزات على الإبداع لدى الأفراد ، ومن بينها اهتمام الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المقدمة من المرؤوسين والإصغاء لها، وضرورة انفتاح الرؤساء بشكل كبير للاقتراحات المقدمة من المرؤوسين والإصغاء لها، وللاقتراحات المقدمة من طرفهم حول كيفية إنجاز المدراء ، وبث الثقة بالنفس بحيث يكون هناك ثقة من الرؤساء

<sup>1</sup> - إيناس عبد الرؤوف شتات ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي ؛ دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك الأردن، غير منشورة، 2003، ص 70-72.

بقدرات مرؤوسيههم على أداء عملهم دون الحاجة الى الرقابة عليهم، ولا بد من استثمار الظروف التي تساعد على التجديد والتطوير وتحديد البرامج الزمنية اللازمة للتنفيذ لبلوغ الأهداف المتوخاة. فالرؤساء الذين يخلقون التنافس ويشجعونهم على الاتصال فيما بينهم خارج وحداتهم الإدارية لتبادل الآراء والأفكار يعتبر مؤشر ايجابي يشجع ويدعم الابداع.

الإبداع هو الإتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة<sup>1</sup>. فهو لا يتعلق بالقيام بالأعمال العادية إنما يتعلق دوماً بالقيام بعمل أشياء بشكل مختلف.<sup>(2)</sup> وهو ايضا التغيير البسيط الإيجابي الناتج عن عملية منظمة.<sup>3</sup>

يرى Peter Drucker ان الابداع مفهوم واسع فهو عمل الفريق الذي يؤدي إلى زيادة القدرة على تحسين الأداء وزيادة المنفعة، ويرى ان الإبداع ليس علم أو تكنولوجيا بقدر ما هو قيمة يتم معرفتها من خلال أثرها في المحيط، لذا طالب بضرورة التوجه الى السوق.<sup>4</sup> و هو الإتيان بجديد يتسق وينتظم مع الأطر الحضارية القائمة فيغنيها ويطورها<sup>5</sup>. و قد عرف ايضا على أنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، فالعمل الإبداعي هو الذي يقوم على أساس منتظم من أجل زيادة رصيد معرفة الإنسان، واستخدام هذا المخزون من المعرفة في ابتكار تطبيقات جديدة.<sup>6</sup> كما عرفت على انها الإضافة البسيطة التي يمكن أن تقوم المؤسسة بتنفيذها<sup>7</sup>، فتشجيع الإبداع يعد ذو أهمية بالغة لمساعدة المؤسسات على النمو والبقاء والوصول إلى تحقيق الأهداف

<sup>1</sup> - عبد الرحمان توفيق، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر، ديسمبر، 2000، ص:28.

<sup>2</sup> - فرانسيس هورايب، تكوين الثقافة الإبداعية، تعريب محمد سمير العظايمي، ط1، الرياض، مكتبة العبيكان، ص40.

<sup>3</sup> - ادوارد دي بونو، تكوين الثقافة الإبداعية، تعريب باسم النوري، ط1، الرياض، مكتبة العبيكان، 2005، ص25.

<sup>4</sup> M. Giebel et al. Improved innovation through the integration of Quality Gates into the Enterprise and Product Lifecycle Roadmaps CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology 1 (2009) 199–205 p199

<sup>5</sup> - خالد عبد الجليل دويكات، دور التعليم المفتوح في إدارة المعرفة وتنمية الإبداع، المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، الأردن، جامعة فيلادلفيا، 2005، ص11.

<sup>6</sup> Look at

- S. Pekovic, F. Galia, From quality to innovation: Evidence from two French Employer Surveys, Technovation 29 (2009) 829–842 p831

<sup>7</sup> - محمد زويد العتيبي، الطريق الى الابداع والتميز الاداري، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر، 2007، ص29.

وتشير أدبيات الإبداع أن القادة غير مبدعين ستعاني مؤسساتهم وسيكون مصيرها الفشل، وبالتالي الاضمحلال والموت كونها لا تكيف نفسها مع الظروف المحيطة. إن القادة المبدعين يخلقون المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات و رغبات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى المؤسسة إليها من جهة أخرى، فالقيادة المبدعة هي تلك القيادة التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو وضع نظرية وطرق عمل جديدة، وقد يشمل ذلك إجراء التغييرات الملائمة لكي يكون المنتج النهائي بمواصفات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل.<sup>1</sup> وهي القيادة القادرة على إدارة التغيير والتحديد واستحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر وحاجاته، وتكون قادرة على الانتاج بأكثر طاقة ممكنة مع مرونة في الافكار. كما يمكن تعريفها بأنها القيادة القادرة على جمع الأفكار وتبنيها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي الى تغيير الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح ماديا وتنظيميا واجتماعيا، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والإستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع.<sup>2</sup> وتحتاج القيادة الإبداعية إلى التغيير في المحيط، مع المحافظة على معتقداتها، و لكن لا يجب ان تشعر أبدا بالرضا عن الذات لأنه يمكن القيام بأشياء بطرق أفضل.<sup>3</sup> كما عرفت القيادة الابداعية هي الاتيان بشي بشي جديد مع العمل به وقيادته بشكل مختلف؛ وكيف يمكن ان تفكر للوصول لهدفك بطرق مختلفة؟ وتغير نفسك ووجه منطمتك، وكيف يمكن ان تكسر الحواجز؟ وكيف يمكن أن تكون سريعا في اتخاذ القرارات والقدرة على التوقع في غياب المعلومات. هذه مجموعة من الأسئلة تقودنا إلى القول بأنه يجب ان يكون هناك تفكير نحو قيادة مبدعة تخلق المناخ الملائم للإبداع الذي يسمح بمشاركة الأفراد بإيجابية في حل المشاكل وتطوير المنتج، هذ يعني أننا نعمل على تطوير ثقافة الإبداع في المنظمة لمواجهة التحديات والبقاء في صدر المنافسة، إن تطبيق التفكير الإبداعي هو تحد للقيادة يتطلب الكثير من الجهد لخلق جو مبتكر يؤدي إلى تطوير ثقافة تنظيمية تسمح بالإبداع.<sup>4</sup> وعليه فالقيادة الابداعية هي القيادة التي تحفز وتكافئ الفرد، (حيث في هذ العالم المتغير اصبح الابداع شرط لحياة الافراد

1- يحيى سليم ملحم و فؤاد نجيب الشيخ ، القيادة والابداع : دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة مجلد 23، العدد 1، 2009، ص 12

2- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، عمان، دار الفكر، ط1، 2010، ص 161.

3- Louise Stoll et and Julie Temperley, *Creative Leadership: A Challenge of our Times*, Published in *School Leadership and Management*, 29 (1): 63-76.

4- David Horth, *Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results*, Center for Creative Leadership, 2009,p

والمنظمات)، اذ يجب عليه ان يكون مثالا للإبداع في سلوكياته حتى ينعكس ذلك على المحيط الذي يشتغل فيه القائد ويشجع الآخرين.<sup>1</sup> وهو قدرة الاشخاص على إنتاج منتج جديد، أو فكرة جديدة؛ أو إعادة هيكلة أو اختراع، أو صناعة شيء فني، يكون مقبول من الخبراء والعلماء ومتدوقى الجمال وعلماء الاجتماع، أو تكنولوجيا ذات قيمة هذا بالإضافة إلى دراسة مدى مقبولية أو مناسبة الإبداع في المنتج أو الشيء المبدع وروهي ايضا التي تستطيع تحرير طاقات الافراد الابداعية بما يمكن القول ان هذه الفكرة قد تتغير مع مرور الزمن.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص القيادة الابداعية للجودة الشاملة وابعادها

سيتم التطرق إلى خصائص القيادة الإبداعية أو المحددات التي يجب على القائد القيام بها لإنجاح فلسفة الجودة الشاملة داخل المؤسسة ، والتي تتمثل في:<sup>3</sup>

- إعطاء الاولوية الاولى للزبائن الداخليين والخارجيين والعمل على حل المشاكل من وجهة نظرهم ؛
- تمكين العاملين: والذي لن يكون الا اذا كان القائد يثق بأتباعه وامكانياتهم وقدرتهم على أداء المهام، و الحفاظ على جو ومناخ يساعدهم على أداء مهامهم على أكمل وجه؛
- العمل على استمرارية التحسين؛
- التركيز على منع المشاكل والصراعات ؛
- العمل على تشجيع الأفراد، ناهيك عن فرق العمل؛
- النظر الى الأفراد على أساس أنهم موارد يجب الحفاظ عليهم؛
- انتهاز الفرص والتعلم من الاخطاء؛

<sup>1</sup> -Knowles, M.S. *The adult learner: a neglected species*, Houston gulf, 4<sup>th</sup> ed, 1990, p 187.

<sup>2</sup> Look at:

Knowles, M.S op.cit, p p183

Glover, J.A., et all, *Handbook of creativity*, New York, Plenum Press, 1989,p.

<sup>3</sup> N Srinivasa Gupta ,*Total Quality management*, McGraw-Hill ,2sed .2009,p13.

## الفصل الثالث: القيادة ذات السوك الابداعي ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة

- العمل على نشر المعلومات الخاصة بالجودة بأفضل الطرق الممكنة و تطوير طرق الاتصال؛
- اختيار الموردين على اساس الجودة ووقت التسليم، لا على حساب السعر؛
- الاعتراف بمجهودات الأفراد ومساهماتهم مما يجعل العامل يحس بالفخر والسعادة نتيجة للاعتراف والمكافئة التي يتلاقها من القائد؛
- القدرة على معرفة مساهمات الافراد الفردية.

أما أبعاد القيادة الابداعية من وجهة نظر Knowles فهي ثمانية:<sup>1</sup>

- القائد الابداعي له مجموعة من الافتراضات الإيجابية فيما يخص الموارد البشرية على عكس افتراضات القيادة التقليدية التي لها مجموعة من الافتراضات السلبية التي تعتمد على مراقبة الأفراد؛
- القيادة الابداعية تدرك تمام الادراك ان التزام الأفراد يكون أكبر تجاه القرارات حينما يشاركون في صياغتها وعندما يحسون بالمشاركة أكثر؛
- القيادة الإبداعية تؤمن و تستخدم قوة وكأنها قوة النبوة أو ما يعرف بسحر الانبياء بالإضافة إلى فهمها لتطلعات وتوقعات الافراد نحوها؛
- القيادة الإبداعية تعمل بمستوى عال وتدرك أن الأفراد سيكون مستواهم عال أيضا إذا ما قاموا بالأعمال الأساسية انطلاقا من قدراتهم وحدهم ومواهبهم واهتمامهم وأهدافهم، وأيضا بارتباط هذه الصورة النمطية في أذهانهم؛
- القيادة الإبداعية تحفز وتكافئ الابداع في هذا العالم المتغير؛

<sup>1</sup> Look at :

Edward E, Ackerley, *An investigation of the relationship of creativity and leadership in university business students, A dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in educational leadership, Northern Arizona University, may 2006*  
Knowles, M.S. *The adult learner: a neglected species, Houston gulf, 4<sup>th</sup> ed, 1990, pp 183-190.*

- القيادة الإبداعية ملتزمة بعملية التغيير المتواصل كمهارة لتسيير التغيير وتدرج الفرق بين المؤسسة الجامدة والمؤسسة المبدعة وتطمح دائما لتكون في مستوى عال؛
- القيادة الإبداعية تعزز العوامل المحفزة الداخلية على حساب العوامل المحفزة الخارجية؛
- القيادة الابداعية تشجع التوجيه الذاتي او الإدارة الذاتية.

### المطلب الثالث: السلوك القيادي المعزز للإبداع

أظهرت الدراسات أن 20% الى 67% من التباين بشأن التدابير المتخذة للمناخ للإبداع في المؤسسات تعزى مباشرة إلى السلوك القيادي. مما يعني على القادة التحرك نحو تعزيز مناخ يسمح بالإبداع و السلوك القيادي المعزز للإبداع يتطلب ما يلي:<sup>1</sup>

- تشجيع ودعم المؤسسة: الابداع يتطلب ثقافة التشارك في الرؤية ؛
- ازالة حواجز الخوف و القضاء على الأحكام المسبقة؛
- المكافئات والاعتراف بالمجهودات المبدعة؛
- انشاء آلية لدعم وتشجيع وتطوير الأفكار الإبداعية؛
- ازالة العوائق التنظيمية: وذلك بإزالة كل العوائق التي من شأنها كبح الإبداع؛ كالمشاكل الناتجة عن السياسات والاجراءات الداخلية، قتل الافكار الجديدة وكبحها،
- الحد من المنافسة الداخلية غير الايجابية والقضاء عليها، والحد من الرغبة في البقاء على الوضع الراهن والخوف من التغيير.

---

<sup>1</sup> David Horth, Op.cit, 2009,p 18

## الفصل الثالث: القيادة ذات السوك الابداعي ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة

- الدعم القيادي: القائد يظهر اهتمامه وثقته ودعمه لمن حوله ويقيم مساهماتهم بما يعزز الابداع، ويعمل على تحييد الأفراد السلبيين الذين لا يتجاوبون مع العملية والذين من شأنهم فرملة التفكير الإبداعي؛

- توفير الموارد الكافية التي تسمح بالإبداع كالوصول الى المعلومات و الموارد المادية؛

- الواقعية: العملية الإبداعية يجب ان تكون واقعية خالية من المبالغة والضغوطات الزمنية وغيرها لأن الابداع لا يكون إلا في بيئة سليمة؛

- الحرية: من المهم جدا ان يشعر العاملون بأن لهم الحرية في تقرير كيفية القيام بالعمل أو بالعمل الذي يمكن أن يقوموا به (مع بعض القيود كالأجر والوقت اللازم ان تطلب الامر ذلك)، لكن لا يجب تقييد الطريقة او الكيفية؛

- تحدي المهمة: من المهم ان يكون العمل او المهمة فيه صعوبة وليست سهلة أو روتينية حتى يصبح الأمر فيه نوع من التحدي والمتعة، لكن يجب الانتباه إلى أن الصعوبة أو الاهداف المبالغ فيها يمكن ان تكون سبب للإحباط وفشل الإبداع لهذا يجب ان تعمل جميع النظم والهياكل بشكل متسق.

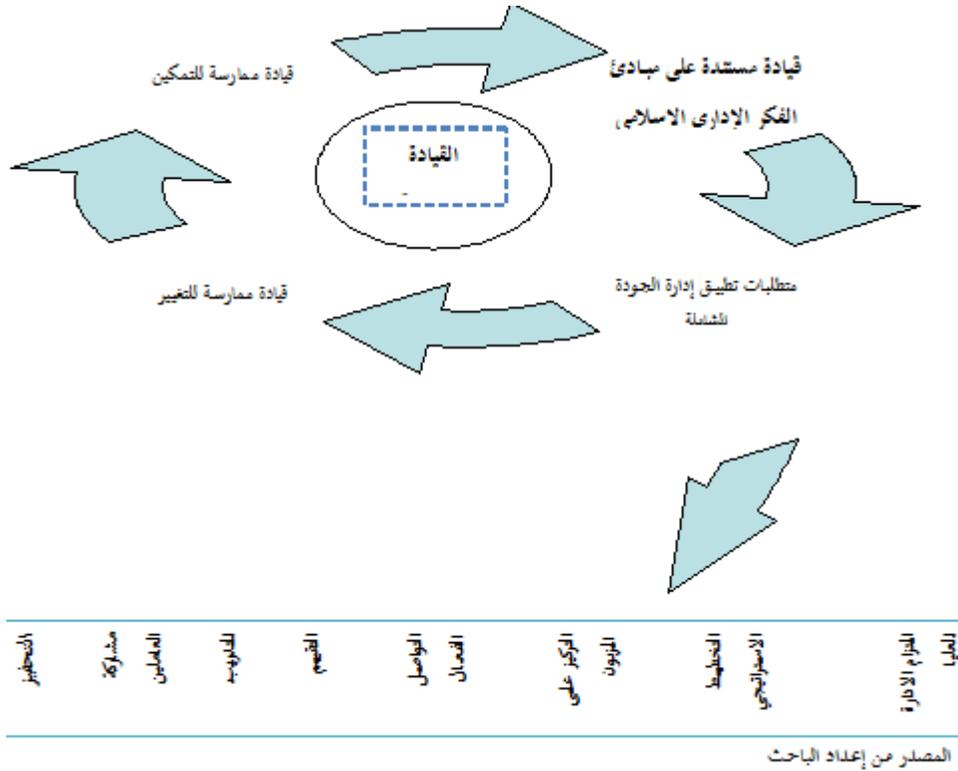
- العمل الجماعي: في المنظمات الإبداعية يكون التواصل بشكل جيد وهذا ما يؤدي الى ان يكون التعاون والعمل الجماعي أكبر، ومناخ ملائم لدعم الأفكار لبعضها البعض، وهو ما من شأنه ان يكون فضاء لتبادل الأفكار وتناقحها مما يجعل العمل أكثر متعة وحديّة.

وهناك من يرى أن القيادة الادارية في توجهها إلى الإبداع من المهم جدا أن تنطلق من طرق تسييريه واضحة تهدف من خلالها إلى القيام بتحسينات واضافات على الطرق التي تنتهجها في التسيير والتي بدورها تنعكس على أداء الأفراد ومردوديتهم، وأن أي عمل او طريقة مهما كانت ناجعة تحتاج الى إعادة النظر فيها حتى يتم التطوير والتحسين الذي تنادي به إدارة الجودة الشاملة، لهذا من المفيد جدا للقيادة الإدارية أن تعمل على التغيير في طرق واجراءات العمل والهياكل التنظيمية بطريقة مدروسة ومن خلالها تعمل على تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات لهم ومنحهم

## الفصل الثالث: القيادة ذات السوك الابداعي ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة

فرصة أكبر لأداء العمل بطريقة أفضل، ولا شك أن الاتجاه إلى التغيير والتمكين سيكون له الأثر الأكبر اذا كانت المنطلقات والدوافع محلية، فالتغيير والتمكين الذي يستند الى فكر إداري إسلامي من شأنه أن يعطي قيمة مضافة الى الفكر الاداري الغربي الذي أثبت نجاعته على المستوى العملي وأثبت حاجته ايضا الى الجانب الروحي الذي يشكل جزءا لا يتجزأ من تكوين الانسان، فالقائد في طريقه لتطبيق ادارة الجودة الشاملة عليه أن يسعى الى التغيير في طرق التسيير نحو مزيد من التمكين للعاملين مستندا في ذلك على الفكر الإداري الإسلامي والشكل الموالي يوضح ذلك. وسيتم التفصيل أكثر في المباحث القادمة.

الشكل رقم ( 13 ): يوضح آلية عمل القيادة الإبداعية في توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



## المبحث الثاني: قيادة ذات سلوك ابداعي تغييري

أصبح من الثابت والمعروف لدى المختصين أن عالم اليوم يشهد تقلبات متسارعة ومتلاحقة في ظل ثورة المعلومات والتكنولوجيا التي زادت من سرعة التغيير، ولم يعد يقتصر الامر على التغيير من اجل وضعية غير مرغوب فيه بل تعداه الى استباق وقوع الخطر والتوقع لما سيكون عليه المستقبل ومن ثم القيام بالتغيير المناسب، وفي هذا الصدد سيتم التطرق الى النقاط التالية:

- مفهوم التغيير.
- طبيعة التغيير في الفكر الإداري الاسلامي.
- أسباب حدوث التغيير.
- مقاومة التغيير.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير

تشمل كلمة التغيير رصد البيئة لتحديد المخاطر والفرص؛ وتفسير الأحداث و شرح لماذا نحتاج إلى التغيير، هل هو تغيير كبير؛ توضيح الرؤية ملهمة؛ المخاطرة لتشجيع التغيير، بناء تحالف من المؤيدين لتغيير كبير، وتحديد كيفية تنفيذ مبادرة جديدة أو تغيير كبير<sup>1</sup>. ويرى **T. Hafsi et B. Fabi** أن التغيير يجب أن يكون شامل وأساسي، بحيث يمس وظائف المؤسسة، وفي الوقت نفسه يجب التفاعل مع المحيط الخارجي والتناغم معه وإلا فلن يكتب النجاح للتغيير<sup>2</sup>. كما عرف على أنه وضعية غير مرغوب فيها تستدعي التغيير والبحث عن حلول جذرية

<sup>1</sup> - G. Yukl, How leaders influence organizational effectiveness, *The Leadership Quarterly* 19 (2008), 708-722, p.712  
<sup>2</sup> -HAFSI, T., FABI, B., *Les fondements du changement stratégique*, Les éditions Transcontinentales inc., Montréal,1997, p. 41

وتنظيم منهجية جديدة في العمل للمنظمة.<sup>1</sup> أو التراجع عن طريقة، أو منهج عمل، لكن هذا التغيير يجب أن يكون موجه نحو هدف أو نقطة وصول واضحة، آخذاً في عين الاعتبار المحيط ومختلف خصائصه المستديمة. وبنظرة بعيدة قد يمس هذا التغيير عمق المنظمة بهدف الوصول إلى تحسين أداء هذه الأخيرة.<sup>2</sup> فغالبا ما يؤدي التغيير إلى شيء خلاق أو مبدع هذا هو الاعتقاد السائد، فالرغبة في الإبداع تتطلب القيام بالتغيير في شيء ما أو في وضعية معينة، ان الحاجة للتغيير لها علاقة بالتفكير الإبداعي بالتغيير والإبداع مرتبطين بطريقة قد تكون غير مفهومة.<sup>3</sup> و يمكن اعتبار إعادة الهندسة طريقة من طرق التغيير وهي تعتمد على إعادة تصميم جذري للمؤسسة وإعادة النظر في العمليات الأساسية لتحقيق تحسينات كبيرة في أداء المؤسسة مثل الجودة، التكلفة، الخدمة، السرعة. هذا الامر يتطلب العودة الى القاعدة في أسفل الهرم التنظيمي لتشريح العملية خطوة بخطوة لمعرفة رأيها في كل خطوة. كما يجب ازالة كل خطوة او عملية غير ناجعة من شأنها ان تكون عامل سلبي في اداء المؤسسة، والحفاظ على كل ما هو جيد. وفي بعض الاحيان قد يكون الحل الوحيد للقيام بالتغيير هو إعادة الهندسة لتصبح فعالة مرة اخرى، وفي بعض الاحيان قد تكون لها عواقب وخيمة لهذا من المهم جيدا دراسة الخطوات خطوة بخطوة، وإعادة الهندسة ليست مفهوم جديد وقد كان معروف من قبل وهناك ستة خطوات متميزة للقيام بذلك:<sup>4</sup>

- التركيز على المخرجات بدل المهام: وهذا معناه أن على المؤسسة أن تنظر الى مخرجات المؤسسة نظرة عامة وشاملة ولا تنظر اليها نظرة مهمة بمهمة او وظيفة بوظيفة لأن هذا من شأنه ان يقصر نظر المؤسسة على المدى البعيد ومن المهم جدا أن تكون للقيادة نظرة بعيدة المدى وكيفية الوصول إلى ذلك والطريقة أيضا.

1 - CREMADEZ, M., GRATEAU, F., *Le management stratégique hospitalier*, Interédition Masson, 2ème édition, 1997. 445p

2- Véronique BAPTISTE ,*Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement L'accréditation hospitalière*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion ,Faculté de Droit ;Ecole Doctorale de Droit,Institut de Formation et de Recherche sur les Organisations Sanitaires et Sociales, Université Jean Moulin – Lyon 3, 2003,p .119

3 Tayloe Harding, *Fostering Creativity for Leadership and Leading Change*, ARTS EDUCATION POLICY REVIEW, 111: 51–53, 2010,

4 David I. Bertocci ,*Leadership in Organizations There Is a Difference between Leaders and Managers*, University Press of America,2009.

## الفصل الثالث: القيادة ذات السوك الابداعي ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة

- الأفراد الذين هم أقرب الى العملية من المفروض أن يكونوا جزءا من هذه العملية، وعلى القادة أن يكونوا اكثر ميلا وقبولا لنمط تشاركي في اتخاذ القرار.
- اشراك وظيفة ادارة المعلومات وعدم اعتبارها جزء منفصل عن المؤسسة أو وظيفة منفصلة لأن منتجي المعلومات ومالكيها هم عنصر مهم في نجاح التغيير وهي في الأصل عملية تشاركية يتشارك فيها الأتباع والقوى العاملة بصفة عامة. ومن المهم ملاحظة ان إعادة الهندسة تتم خطوة بخطوة، فهي عملية رسمية يفضل لها المسيرين أكثر من القادة اما القادة فينبغي ان يقوموا بعملية التواصل وتقديم الدعم للتابعين وتوضيح الرؤية.
- تأكد ان لديك استراتيجية واحدة تنافسية في هذه الحالة يجب أن يظهر المديرين والقادة أنهم مقتنعون بعملية التغيير نحو هذه الاستراتيجية، فعادة القادة تكون لهم الصورة واضحة وكبيرة اما المدراء فهم يعرفون ما سيقومون به وآلية القيام بذلك.
- الادارة العليا منوط بها بذل قصارى جهدها، لهذا دائما ما نعتبر أن القيادة والادارة العليا هي المسؤولة ، فالقائد منوط به تطوير الرؤية المستقبلية لما ستكون عليه المؤسسة والى اين يريد ان يذهب بالمؤسسة؟ وكيف سيذهب بالمؤسسة بهذه الرؤية؟ اما المسيرين هم الافضل دائما في وضع التغيير على السكة فهم يحسنون تطوير الميزانيات وتخطيط العمليات وتخصيص الموارد.
- توليد شعور بالحاجة الماسة للتغيير: المسيرين قادرين على التواصل وتوليد الحاجة بالتغيير مع العاملين، لكن القائد يمكن أن يولد أكثر هذه الحاجة ويثير الاهتمام ويدفع العاملين لتبني التغيير وإعادة الهندسة، ومن المفروض ان القائد هو الأقدر على فعل هذا ولكن ليس دائما.

## المطلب الثاني: طبيعة التغيير في الفكر الإداري الإسلامي

بهدف تحديد حقيقة المدخل الإسلامي لدراسة السنّة العامة للتغيير التنظيمي في الفكر الإداري الإسلامي؛ و حتى يكون لدينا تصور واضح ومحدد حول هذا المدخل الذي يجب علينا إتباعه لإحداث التغيير التنظيمي؛ وحتى يكون سيرنا بعد ذلك في الاتجاه السليم المؤدي إلى تحقيق الهدف؛ وبالاعتماد على القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة والمصادر الإجهادية الأخرى، يتبين بوضوح مجالات التغيير التي تحدث وكيفية إحداثها، ومن خلال استقراء آيات القرآن الكريم التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع التغيير هناك آيتين تعتبر بمثابة القانون أو السنة العامة للتغيير، وفيها نجد توضيحًا في إيجازٍ معجزٍ لطبيعة المدخل الإسلامي في التغيير التنظيمي،<sup>1</sup>

قال تعالى: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُعَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ سورة الأنفال: الآية 53. وقال تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾. سورة الرعد الآية 11. فمن خلال هذا يمكن أن نصنف مجالات التغيير إلى مجالين رئيسين: مجال تغيير ما بالأفراد (القوم)؛ مجال تغيير ما بأنفس هؤلاء الأفراد (القوم). فالتغيير في الفكر الإداري الإسلامي يحتكم إلى:<sup>2</sup>

- السنة العامة التي تحكم موضوع التغيير التنظيمي في الإسلام يحددها قول الله تعالى: إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ [الرعد: 11].

- إن هذه السنة توضح أن هناك مجالين للتغيير، أحدهما تابع وهو "تغيير ما بالقوم"، والآخر مستقل وهو "تغيير ما بأنفس هؤلاء القوم".

- أن المسؤولية الكاملة والمبادرة تعتبر في أيدي البشر، باعتبارهم مسئولين وقادرين ومطالبين بتغيير المتغير المستقل، وهو "ما بأنفسهم"، وأما ما يحدث لهم من تغيير في شتى جوانب الحياة المختلفة، من نعمة أو نقمة، فإن الله سبحانه وتعالى يحدثه بهم نتيجة لما أحدثوه في أنفسهم من تغيير.

<sup>1</sup> - محمد المحمدي الماضي، دروس عظيمة في الإدارة - السنة العامة للتغيير في الإسلام، كلية التجارة - جامعة القاهرة، نقلا عن <http://www.almohamady.com>

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

- أن الإنسان مطالب بأن يقوم بتخطيط عملية التغيير لتحقيق النجاح التنظيمي، وذلك من خلال الجهود المستمرة التي يبذلها لتغيير نفسه على الحق ، والاستمرار على الوضع التغييرى الأمثل، وذلك من خلال التوجيهات التي هداها إليها ربنا عز وجل.

### المطلب الثالث: أسباب حدوث التغيير

التحديات المحلية والعالمية التي اصبحت تفرض نفسها في العالم، هذه التحديات تحتاج الى برامج وخطط للتعامل معها على أرض الواقع، بما يكفل الإستفادة منها وتقليل اثارها السلبية.<sup>1</sup> فالابتكارات والاختراعات الجديدة تعين المؤسسات على التنافس في السوق وتصريف سلعها وخدماتها، وتعد الابتكارات جوهر التنافس في بيع السلع والخدمات.

ان الاعتماد على مورد بعينه يشكل خطر داهم لذا فتنوع الموارد المادية والبشرية ضروري خاصة وان واحد من اسباب التغيير هو الفلسفات الإدارية الحديثة والتي تتطلب امكانيات وموارد، فتطبيق ادارة الجودة الشاملة يعني القيام بتغييرات في طرق التسيير و إدارة العمليات، و مما يعنيه ايضا أن يكون هناك نفوذ للقائد على اتباعه ، فالقادة و المديرين يجب ان يلعبوا دورا محوريا في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة، و يقع على عاتقهم رسم مستقبل منظماتهم، فالقائد هو الذي يدفع الأفراد للعمل، وليتحولوا من أتباع الى قادة، والقادة الى رجال وعوامل للتغيير.<sup>2</sup> كما يمكن إضافة الأسباب التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، الشارقة، مكتبة الجامعة، ط1، 2009، ص240.

<sup>2</sup>- Ngozi Oriaku and Ebere Oriaku, *The Effect Of Total Quality Management On Leadership: Case Of Nigeria*, *International Business & Economics Research Journal – January 2008 Volume 7, Number 1*

<sup>3</sup>- مفتاح صالح و معاري فريدة، التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة-دراسة تطبيقية-، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب- البلدة، يومي 19/18ماي 2011، ص7.

## الفصل الثالث: القيادة ذات السوك الابداعي ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة

- تعتبر العولمة من أبرز العوامل الداعية للتغيير، نتيجة التطورات التي تحدثها في المجال الاقتصادي والسياسي، والتكنولوجي، والاجتماعي.
- التطور التكنولوجي والمعلوماتي والنمو السريع للتقنيات الحديثة، وتزايد حدة المنافسة على الجودة العالية والتكاليف المنخفضة.
- سيطرة اقتصاد السوق وظهور سلع وخدمات جديدة، وبالتالي تغير احتياجات وأذواق العملاء .
- التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المؤسسة.
- نتيجة لعوامل تنظيمية، والإجراءات الداخلية التي تتعلق بالعنصر التنظيمي كمشكلة نقل المعلومات من قمة المؤسسة إلى مستوياتها الدنيا، ويظهر العامل السلوكي كذلك في العجز عن تحقيق الاتصال الفعال.
- الفشل في اتخاذ القرارات، أو تأخر في وصول المعلومات، أو عدم فعالية الأسلوب القيادي، ومن أمثلته عدم قيام المديرين بطلب المساعدة الفنية من مدير آخر بسبب المنافسة.
- تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المؤسسة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الجديدة داخل البيئة مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المؤسسة.

### المطلب الرابع: مقاومة التغيير

سوف تكون هناك محاولات لتأخير التغيير أو مقاومته وإثارة الجدل حوله وزيادة الصراعات وزرع عدم الثقة، ولاشك أن التأثيرات السلبية الناجمة عن تنفيذ أي تغيير جوهري يمكن أن يقوض الإلتزام التنظيمي وزيادة معدل دوران رأس المال فيما بين العاملين الذين لديهم خيارات أكثر جاذبية للعمل، وخاصة اصحاب الشهادات العليا والقيادات العليا كذلك. وعلى العكس من ذلك فالعاملين الذين لديهم أقل مهارة أو كفاءة فإنهم سيكونون وقود

التغيير. و من أجل تحسين العلاقات الإنسانية وقيادة التغيير الى النجاح قد تلجأ المؤسسة إلى زيادة الأجر و هذا ما قد يشكل خطرا على جهود التكيف مع المحيط خاصة الخارجي وعندما تستخدم المؤسسة نسبة كبيرة من الأموال الفائضة لتحسين الأجر والتعويضات للعاملين ودفعهم لقبول التغيير، لاسيما أن هناك استثمارات أقل في الأنشطة التي تروج للتكيف في المستقبل، مثل البحوث وتطوير المنتجات. مع العلم أن مثل هذه الممارسات عف عليها الزمن.

تتطلب مقاومة التغيير إبداع مع العاملين أو رأس المال البشري حتى لا يكون هناك اثر سلبي على العلاقات الإنسانية في حال لم يتكيف مع التغيير، فعادة ما يتطلب التغيير موارد مالية ضخمة محولة من استخدامات أخرى لإجراء التغييرات ، وفي المقابل سيكون هناك موارد محدودة أو أقل موارد لتلبية الاحتياجات الفردية للأعضاء، وفي هذه الحالة يجب على القائد المبدع التضحية أو طلب التضحية من الأتباع من أجل إجراء التغييرات ودفعها إلى الأمام وإزالة المسببات التي كانت تعوق تطورها في ظل تهديدات خارجية متواصلة. وأثناء التغيير هناك وقت أقل وتفكير أقل في منح الاهتمام بمنحى العلاقات الإنسانية مثل ما يجري في الحالات العادية، فسيكون هناك تسامح أقل مع الأفراد الذين لا يمتلكون المهارات اللازمة للتكيف مع التغيير، أو الكفاءات المناسبة لتنفيذ التغيير، والتغيير الكبير من المرجح ان يثقل كاهل المؤسسة لكنه ضروري، وسيؤدي إلى تغير في الأدوار، والعلاقات، والسلطة، والحالة والمكانة الاجتماعية، و يكون الأفراد قد اقتلعوا من أماكنهم وانتقلوا إلى مواقع مختلفة، و الجوانب الهامة من الثقافة القديمة قد تكون فقدت.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: قيادة التغيير نحو الجودة الشاملة

القيادة الادارية العليا في بعض المؤسسات تدرك الحاجة للتغيير وأهميته في رفع تنافسية المؤسسة، غير أنها تعرف نقصا في القيام بالتغيير، فالتغيير الناجح هو الذي لا يركز على الهيكل التنظيمي والنظام بل يعتمد على فرق العمل أكثر، وهذا لا يكون الا بعد كتابة المهمة والرؤية وتحليل العوامل الحرجة للنجاح *Analysis of The Critical Success Factors*، ومعرفة وفهم العوامل التي تشكل مفتاحا لنجاح عملية التغيير. والقيادة الادارية

<sup>1</sup> -Yukl, opcit ,p 715

العليا في قيامها بعملية التغيير يجب أن تعزز التزام الأفراد بذلك، وكذلك التواصل معهم بالإضافة الى تعزيز ثقافة المؤسسة.

إن تطبيق ادارة الجودة الشاملة بشكل جيد لا يعود فقط للالتزام بل للتخطيط وللآلية والمهارة والميكانيزم المطبق. كما ان العوامل المهمة او الخطوات التي يجب أن لا تحمل أبدا في الهيكل التنظيمي للمنظمة هي؛ جمع المعلومات، وإدماج تكلفة الجودة وفرق العمل ونظام الجودة والتدريب. ومن المهم جدا عند البدء في تطبيق نظام تحسين الجودة ان يكون هناك توازن بين هذه العناصر الثلاثة نظام الجودة وفرق العمل وادوات الجودة. فهذا يعني أنه عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظمة ما يجب أن تدمج مع استراتيجية المنظمة من خلال فهم بنية العملية الإدارية وشارك الأفراد في العملية. وعلى القيادة من خلال عملية التحليل والتقييم الذاتي أن تعتمد الى عملية القياس وتحديد الفرص للتحسين ودمج الأفراد أيضا في هذه العملية. فالفرص التي يوفرها المحيط من المفروض أنها تستغل في عملية التحسين أو إعادة الهندسة /التصميم، وقياس الأداء أيضا يجب ان يعتمد على العملية في حد ذاتها وكذلك على التغذية الراجعة .<sup>1</sup>

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني تغيير ثقافة المؤسسة فالثقافة في اي مؤسسة تعتمد على عدد من العناصر؛ سلوكيات الأفراد وتفاعلاتهم ومعايير النتائج لفرق العمل والقيم السائدة المتبناة من المؤسسة وقواعد العمل المنظمة التي تسمح بتطور المؤسسة ومناخ العمل. فأى مؤسسة هي بحاجة الى رؤية تضم الدليل العملي للفلسفة المطبقة والقيم الاساسية والمعتقدات والقواعد المحددة للعمل، ومناخ العمل، الرؤية والرسالة. وتتوقف فعالية المؤسسة على مدى تحكم الأفراد في القواعد وتحركهم تجاه الأهداف والغايات المشتركة، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على المراقبة الداخلية والخارجية للأفراد، وبالتالي فإن كل فرد هو مسؤول على عمله وأدائه. والتغيير لن يكون سهلا بل يحتاج إلى علاقات المسيرين وجهد كبير للقيام بذلك، وفي المقابل إذا أعطي العمال الفرصة ليكونوا جزء من عملية اتخاذ القرار وتم ربط ذلك بالاحترام والحفاظ على كرامتهم واعطائهم الفرصة ليتعلموا الرشادة الى جانب الاعمال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - John S. Oakland, total quality management text with cases, 2003, 3rd edition, USA, p346.

<sup>2</sup> - Ricard J. Pierec, Leadership, Perspective and restructuring for total quality management, ASQC Quality Press, USA, 1991, p20.

اثبتت الدراسات ان قيادة التغيير الى النجاح يتطلب وجود الرؤية و خلق احساس بضرورة التغيير فالرؤية تساعد على جهود التغيير؛ وتطويرها . ويمكن القول أن القيادة هي الرؤية فمسيرى الغد ليس كما كانوا في الماضي (ارجع الى النقاط اربعة عشر لـ (Deming)، الرؤية هي عامل حرج في أي مستوى من مستويات المؤسسة و القيادة تدرك ان التغيير الجذري للمؤسسة يجعلها تحصل على مكانة اليوم كفرصة تقربها أكثر الى الجودة الشاملة. فالرؤية كما هو معروف هي الصورة الحية والمستقبلية الممكنة للمنظمة في الذهن، وهي حلم و اساس مرغوب فيه، هذا الإحساس مبني على طريق طويلة انطلاقا من الواقع الحالي للمؤسسة لكن بكل تأكيد هذا الحلم ليس من قبيل الأحلام غير قابلة للتحقق بل هو قابل للتحقق. والرؤية يجب ان تكون واضحة وجاذبة للعاملين في المنظمة، من المفروض أن تكون مرتبطة بمحاجات الزبائن وتغطي استراتيجية المؤسسة لتحقيق رسالتها. ويجب أن يضعها الجميع. وجودة القيادة تعني عدم وضع الرؤية بشكل منفرد، فبالإمكان رسمها مع المواهب التي تملكها المؤسسة أو تطويرها معهم، وفي الحقيقة هناك الكثير من المنظمات التي تميل الى وضع رؤية بسيطة انطلاقا من المثل الذي يقول قم بالشيء الذي تستطيع فعله فقط و المادة الخام موجودة عند جميع القادة في كل مستويات المؤسسة، فلا عجب إذن أن يتم التطوير انطلاقا من الأفراد، فرما تكون الخطوة الأولى هي الإستماع للآراء. القائد الذي يطرح أفكار الأفراد للنقاش يحصل على رؤية أفضل تكون مقبولة لديهم. أما الخطوة الثانية فهي غرس هذه الرؤية في جميع أفراد المؤسسة، وفي حال مشاركتهم في الخطوة الأولى فإن هذا من شأنه أن يسهل الخطوة الثانية أكثر، فعلى القائد ألا ينظر إلى الأفراد على أساس أنهم ألواح حجرية يمكنه أن يملي عليهم ما شاء، كما يجب ان تكون خطوط الإتصال مفتوحة. فالقائد الذي يملك الفضول لديه أفضلية لمعرفة طريقة تفكير أفراده في المنظمة.<sup>1</sup>

نقل هذه الرؤية للعاملين: يرى صاحب كتاب التحكم في التغيير *The change masters* أنه قبل تحسين الجودة أو تغيير ثقافة المؤسسة أو توجيه الإدارة، والأفراد في كل المستويات يجب أن يتشاكوا في الرؤية<sup>2</sup>. وإن سلوك الجودة أو الإلتزام بجودة القيم في المؤسسة يفرض أن تكون القيم مثل الزبون، والتحسين المستمر، وفرق العمل لها الوزن الحقيقي في تفكيرنا ومنظومتنا القيمية، فالقائد الذي يدعوا لمثل هذه القيم عليه ان يحتضنها حقا ولا يكتفي

<sup>1</sup> - James R.Evans, *quality ,performance excellence: management organizations and strategy*, Thomson, 5<sup>th</sup> ed, 2008, pp421-423.

<sup>2</sup> - Richard J. Pierec, *op.cit* ,p07.

بالأقوال عند القيام بالتغيير لأنّ الأفراد حساسين لأيّ كلام فيه كذب أو نفاق، فالقائد بإمكانه أن يتكلم لمائة ساعة يشرح فيها إلتزامه بالجودة لكن كلامه سيكون سطحي وغير ملائم للوجدان، ففي دراسة Garvin David وجد أن جودة المنتجات في المنظمة لها علاقة كبيرة بجودة القيم المعبر عنها من طرف المسيرين<sup>1</sup>.

وتمكن الآخريين من العمل وفق هذه الرؤية والتخلص من العقبات التي تعترض سبيل التغيير. وتغيير الأنظمة التي تهدد هذه الرؤية وتهدمها بتشجيع الإقدام على المخاطرة والأفكار والانشطة والأعمال غير التقليدية.<sup>2</sup>

- تعزيز التحسينات التي تم إدخالها وإحداث مزيد من التغيير : وذلك باستخدام المصدقية المتزايدة لتغيير الأنظمة والتشكيلات الأساسية والسياسات التي لا تتماشى مع الرؤية، وتعيين الموظفين الذين يستطيعون تنفيذ هذه الرؤية وترقيتهم وتطوير قدراتهم، وإعادة تنشيط هذه العملية من خلال البدء في مشروعات وموضوعات جديدة وعوامل مساعدة على التغيير. المسير أو القائد بحاجة الى المواصلة المستمرة في عملية التحسين. والتي من الأفضل أن تشمل التخطيط و العمليات التشغيلية والتزود بالمدخلات، وتقييم المخرجات وقياس الاداء وتعديل العمليات وبالتالي المخرجات كتحصيل حاصل. وهناك ثلاث قواعد اساسية في عملية التحسين المستمر وهي التركيز على المستهلك وفهم العمليات وطبيعتها فهما دقيقا والتأكد من أن كل الأفراد ملتزمين بالجودة. إن تطبيق الرؤية المنظمة والتعبير عن القيم عند اتخاذ القرارات والقيام بالعمليات، وجودة التوجيه القيادي يجب أن تقود الى عملية التحسين المستمر باعتبارهم عصب الجودة الشاملة، وإن الرؤية والقيم المعبر عنها ليس لها قيمة في حال المؤسسة لم تواصل القيام بخطوات التحسين التي يطلبها الزبون، فالرؤية في أقسام الجودة والتنافسية بإمكانها ان تتحقق إذا توصلت المنظمة إلى طرق للقيام بأشياء صغيرة لكنها محسنة وفي وقت أقصر نسبيا. وتوجد العديد من الطرق لعملية التحسين، فالمؤسسة ستعتمد عادة على الطرق الأكثر ملائمة لخصوصيتها. واحدة منها هي القيادة بالمثل أي يكون القائد مثلا وقدوة في العمل المتواصل في التحسين. الطريقة الثانية فهي مساعدة القائد الأفراد في المؤسسة على تحديد أولويات العملية، ويعتمد على معرفته الواسعة وقدرته على رؤية الصورة بصفة اجمالية ويقترح من زوايا مختلفة عمليات التطوير والتحسين مما يؤدي الى رضا الزبون ومكافئته. وأما الطريقة الثالثة فهي إلهام الأفراد بالقيام بشيء لم يتصوروا القيام به بطريقة أخرى. وأخيرا يجب

<sup>1</sup> - James R.Evans, quality.op.cit, pp421-423.

<sup>2</sup> - فيليب سادلر، القيادة؛ ترجمة: هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، ط2008، ص83.

والاعتراف بالمجهودات وتزويد الأفراد والحفاظ على مسار الجودة المتبع<sup>1</sup>. وهناك خطوات لعملية التحسين سيتم ذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

أ. تعريف المشكلة: بعض الأسئلة التي تطرح نفسها بإلحاح من هم زبائني ماذا يحتاجون؟ ماهي توقعاتهم لمنتجاتي أو خدماتي؟ وهل منتجاتي وخدماتي تتوافق وتوقعاتهم أو تتجاوزها؟ والأبحاث التي أجراها Zeithmal, Parasuraman and Berry وجدوا ان هناك خمس ابعاد عامة وهي: الموثوقية، الضمان، الإستجابة، العاطفية، الملموسية.

ب. تعريف العملية او العمليات: من المهم جدا أن تعرف جيدا خطوات القيام بالعملية التي يجب ايضا ان تكون مفهومة، ومن العادة استعمال واحد او أكثر من ادوات الجودة في هذه الخطوة.

ت. قياس العملية: يمكن الاعتماد على ثلاث نقاط في قياس العملية وهي مقياس العملية في حد ذاتها، ومدخلات المقياس، ومخرجات المقياس.

ث. تحسين العملية: يجب العمل على تفادي المخلفات وإعادة العمل وهدر الموارد، وتصحيح المهام ويجب أن يؤخذ في الحسبان الاخطاء السابقة التي أدت الى الهدر وإعادة العمل.

ج. التقييم ورصد عملية التحسين: واحدة من الأمور المهمة هي الإهتمام بتطبيق عملية التحسين والمجهودات التي تبذل ويتم تقييم فعالية التغيير المستحدث بالمقارنة قبل وبعد إدخال المتغير كما يتم المقارنة بين النتائج مع الأداء المستهدف.

ح. ترسيخ الإتجاهات الجديدة: توضيح الإرتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المؤسسة تطوير الوسائل التي تضمن تطوير القيادة وانتقالها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - John S. Oakland, op.cit, p346.

<sup>2</sup> - William C. Johnson and Richard J. CHavla, total Quality in marketing, St Luise Press, 1996, pp206-208.

<sup>3</sup> - فيليب سادلر، القيادة؛ ترجمة: هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، ط1، 2008، ص83.

### المبحث الثالث: قيادة ذات سلوك إبداعي تمكيني

عرف مصطلح التمكين منذ الثمانينات ورغم أهميته إلا أنه لم يحظ بالقدر الكاف من الدراسات والتطبيق من طرف المؤسسات والقادة والمسؤولين، فهو يهدف إلى مزيد من الحرية للأفراد وتفويض الصلاحيات وإعطاء للعمل معنى وقيمة لدى الأفراد، وإشاعة العدل في المنظمة ودفع الأفراد ليثقوا في أنفسهم أكثر فكثر. فهذه الفلسفة تتناسب والفلسفات الحديثة على غرار إدارة الجودة الشاملة ولعل إتباع القادة لفلسفة التمكين توفر لهم شوطا كبيرا وعناصر كثيرة من متطلبات الجودة الشاملة وفي هذ الصدد سيتم التطرق إلى النقاط التالية:

- ماهية التمكين.
- الأسباب التي تدفع إلى التمكين والفوائد من التمكين.
- أبعاد التمكين.
- متطلبات تطبيق التمكين.

#### المطلب الأول: ماهية التمكين

قبل مناقشة مصطلح التمكين، لابد من الإعراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة، ومن الصعب التحدث عن تمكين المرؤوسين عندما يجب أن يتبعوا قواعد ومعايير و إجراءات محددة لإنجاز العمل<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- Spreitzer, G. M.. Social structural characteristics of psychological empowerment. Academy of Management Journal, (1996), 39,483-504.

يرى Spreitzer (1992-1997) أن عوامل التمكين هي عوامل فردية ونفسية وتمكين عملي باعتباره ظاهرة ديناميكية وهذا ما عبر عنه بخصائص التمكين في بيئة العمل. فالتمكين هو فكرة كالتي سبقت مثل القيادة الديمقراطية والإدارة التعاونية وحلقات الجودة. فعوامل تمكين الموظفين تنقسم إلى قسمين قسم يزيد من دافعية وحافزية الأفراد وكفاءتهم وقسم ثان يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء<sup>1</sup>، والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع<sup>2</sup>. إن أفضل وصف للتمكين ينطلق من الجانب التحفيزي وقد عرفت أدبيات الموضوع على أنه عملية لتعزيز فعالية الذات (Conger & Kanungo, 1988; Yagil, 2006) وحالة من زيادة الدوافع الذاتية (Thomas & Velthouse, 1990) (Kozak et al., 2000)<sup>3</sup>. والتمكين هو التقنية الجديدة التي بإمكان القادة استخدامها في تعزيز التزام الأفراد بأهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها والعكس صحيح. و التمكين النفسي هو العامل الداخلي الذي يؤدي إلى تنشيط أهداف العاملين في المنظمة وهذا حسب (Thomas & Velthouse, 1990)<sup>4</sup>. والتمكين أيضا هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة، فلا يمكن للمؤسسة الاستفادة من مواهب الفرد وإمكانياته، مما يؤدي إلى إهمال وضياع هذه القدرات وموتها. (Carlzon, 1987).

<sup>1</sup> -Faranak Mokhtarian and Reza Mohammadi Faranak Mokhtarian ,Effective factors on psychological aspects of employee empowerment. Case Study: employee's point of views in one of the sub-organizations of Iranian Ministry of Science, Research and Technology, Procedia - Social and Behavioral Sciences 30 (2011) 786 – 790, p

<sup>2</sup> - ZEMEKE, R. and Schaaf, , The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care (New York: New American Library, D (1989),pp. 65-66

<sup>3</sup> -Imran Haider Naqvi, Maryam Saeed Hashmi, Psychological Empowerment: A Key to Boost Organizational Commitment, Evidence from Banking Sector of Pakistan, International Journal of Human Resource Studies Vol. 2, No. 2. 2012. p134.

<sup>4</sup>Sayed Mohsen Allameh et all, Studying relationship between transformational leadership and psychological of teacher in Arab township, , Procedia social and behavioral Sciences 31(2012) 224-230

وهناك من يري في السياق نفسه أن التمكين على أنه حالة ذهنية<sup>1</sup> لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل

- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

وحسب Cardy 1996 فإن برنامج التمكين له علاقة قوية مع إدارة الجودة الشاملة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يعتبر التمكين واحد من بين أهم العوامل التي تفسر سبب النجاح أو الفشل، وواحد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة المهمة هي مشاركة العاملين أو ما يعرف بالتمكين. وتمكين الموظف معناه وجود علاقة قوية مع إدارة الجودة الشاملة من خلال الإلتباه إلى مشاكل الجودة المتعلقة بمكان العمل واستمرارية التحسين في طرق أداء العمل، التمكين، ويدعم التمكين تحقيق الأهداف من خلال إعطاء العاملين الصلاحيات والقوة لصناعة القرار بشكل رسمي من طرف المديرين ومن خلال توفير المعلومات التي يحتاجها لإتخاذ قرار جيد، و من خلال التدريب المناسب، وكذلك من خلال نظام مكافئات يعتمد على الأداء . في واحدة من مجالات إدارة الجودة الشاملة تمكن الباحث *Zeitz et al.*

من الوصول إلى عدد كبير من الأبحاث التي تتعلق بمشاركة العاملين أو التمكين وإدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>. وفيما يلي ملخص لأهم ما جاء في هذه الدراسات:

<sup>1</sup> – Bowen, D.E. and Lawler, 'Empowering Service Employees, Sloan Management Review', summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), *the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*, Sloan Management Review, Spring, E. (1995), 31-40.

<sup>2</sup> -Tracey Honeycutt.s, Christine m. Pearson, *creating an empowering culture:examininigthe relationship between organizational culture and perceptions of empowerment*, journal of quality management 5(2000) 27-52

- التأكيد على مشاركة العاملين في صناعة القرار في المؤسسة كما هو معروف في أدبيات إدارة الجودة الشاملة
- تقييم العملية العقلية **mental labour** لجميع العاملين، وهي مفتاح لنجاح الجودة.
- العمل تحت الافتراضات التي تقول بأن جميع العاملين بإمكانهم المساهمة في التحسين المنظمي وقد يكون من المفيد أن يخلقوا ثقافة التمكين وهذا سيؤدي الى جو مناسب للعمل والجودة.
- إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية التصرف لحل المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثراً بالمشكلة).

### المطلب الثاني: لماذا التمكين؟ ما الفائدة منه؟

إن العامل الحيوي لنجاح أي مؤسسة هي نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها وقوة المعرفة، فالأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة هم وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة، وإنطلاقاً مما تقدم يمكن إجمال الأسباب التي تدفع إلى التمكين:<sup>1</sup>

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛
  - الحاجة إلى عدم اشتغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة المدى؛
  - الحاجة إلى الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
  - اعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من إكتساب إحساس أكثر بالإنجاز في عملهم.
- فالتمكين هو الأساس في العملية الإدارية فالأفراد هم الذين يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون، وبهم تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها، وقد تطورت النظريات والممارسات الإدارية في محاولة جادة للإجابة على تساؤل رئيسي هو كيف تقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها، ولعل هذا التساؤل هو الدافع نحو تركيز القيادة الإبداعية على هندسة العلاقات أكثر من هندسة العمليات ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري الذي يستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتهم وأفضل إبداعاتهم، وتقدم الدراسات والبحوث الخاصة

<sup>1</sup>- عماد على المهيترات مرجع سابق، ص24.

## الفصل الثالث: القيادة ذات السوك الابداعي ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة

بالتمكن الكثير من المؤشرات التي تؤكد على الفوائد المترتبة على تطبيق التمكين والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- التمكين هو المبدأ الذي تم تنفيذه جنبا إلى جنب مع الجودة الشاملة، وكان الغرض منه في المقام الأول تمكين وتحويل الموظفين لجعل المؤسسات أكثر قدرة على إنتاج منتجات جيدة بقدر الإمكان، وكان واضحا الزيادة في الجودة إلى جانب انخفاض تكاليف الضمان؛

- زيادة الحافز للحد من الأخطاء وتحميل الأفراد المسؤولية عن أفعالهم واتخاذ المزيد من القرارات؛  
- زيادة فرص الإبداع والابتكار؛

- مساعدة التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات؛

- تحسين رضا العملاء عن طريق الموظف الأقرب إلى العملاء؛

- السرعة في اتخاذ القرارات؛

- زيادة ولاء الموظف ، وفي الوقت نفسه تقليل الدوران والتغيب و عطل المرض؛

- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتزاز الموظف واحترام الذات،

- استخدام ضغط المجموعة الإيجابي، وأساليب إدارة الفريق الذاتية لمراقبة الموظف و إنتاجيته؛

- تقليص دور الإدارة الوسطى والعليا من كونهم أعوان مراقبة ومن ممارسة مهام المستوى الأدنى والذي يتيح مزيدا من الوقت للتخطيط الاستراتيجي و تحقيق حصة أكبر في السوق ورضا العملاء؛

- زيادة وقت الإدارة العليا لتطوير المبيعات والإيرادات؛

- تقليل الحاجة المفرطة للموظفين لضمان الجودة؛

- صيانة وزيادة القدرة التنافسية؛

- تحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل مع زيادة حصتها في السوق ؛

- زيادة الثقة والتعاون مع الإدارة؛

<sup>1</sup> - David Lars Halvorsen, AN INVESTIGATION OF EMPLOYEE SATISFACTION AND EMPLOYEE EMPOWERMENT SPECIFIC TO ON-SITE SUPERVISORS IN THE RESIDENTIAL CONSTRUCTION INDUSTRY , A thesis submitted to the faculty of Brigham Young University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Science ; Department of Technology Brigham Young University , December 2005.

- زيادة الاتصال بين الموظفين والأقسام؛

### المطلب الثالث: أبعاد التمكين

التمكين النفسي حالة عرفت منذ مدة ولها أكثر من تعريف مثلها مثل تحقيق الذات والكاريزما والفعالية و السيطرة والقدرة وأفضلية الزيادة، وهذه العبارات كثيرة التكرار في الأدب الإداري.

1988 Conger & Kanungo، 1990 ET Thomas & Velthouse عزوز أهمية التمكين وقاموا بتوضيحه من مدخل التحفيز، وعموما هناك علاقة بين التمكين والتحفيز في العمل<sup>1</sup>. فحسب نموذج Thomas and Velthouse (1990) هناك أربع ادراكات لتقييم المهمة هي<sup>2</sup> (Meaningfulness) المعنى أو المغزى، و (competence) المهارة، و (choice) الحرية، والأثر (impact). بعدها جاء 1995 spritzer وقدم شرحا لنموذجه التحفيزي عمل/ مهمة والدراسات الأولى المقدمة من طرف 1988 Conger & Kanungo تم التوسع فيها من طرف 1990 Thomas & Velthouse وأصبحت تعرف بـ ilding blookb ، وفي سنة 1995 ظهرت مبادئ التمكين المطورة من طرف spritzer والذي لخص التمكين في الحالة التحفيزية والتي تؤدي الى أربع إدراكات هي معنى العمل، المهارة والتحقيق الذاتي والأثر، وهذه الأبعاد الأربع هي الإضافة التي أدت إلى بناء نموذج شامل موسع للتمكين النفسي<sup>3</sup>. وفيما يلي بيان لمعنى النقاط الاتية- self: meaning, competence, determination and impact

أ. المعنى meaning : هو مدى الشعور بالهدف والانسجام معه وتطابق معتقدات الأفراد ومعتقدات وقيم المؤسسة. ويعكس المعنى إحساسا بوجود الغاية أو الإرتباط الشخصي بالعمل كما يشير هذا البعد إلى قيمة الهدف أو غاية المهمة، ويرتبط هذا البعد بالإنسجام ما بين متطلبات دور العمل ومعتقدات وقيم وسلوكيات الفرد.

ب. الأثر Impact: يشير إلى الأثر الذي يمكن أن يحدثه الفرد من خلال عمله في نتائج وأداء المؤسسة

<sup>1</sup> - Chan yuen fook et all, relationship between empowerment with work motivation and withdrawal intention among secondary school principals in Malaysia, procedia social and behavioral science 15(2011)2907-2911

<sup>2</sup> -Imran Haider Naqvi, Maryam Saeed Hashmi, op.cit .p134.

<sup>3</sup> -Chan yuen fook et all, Op.cit,2907-2911

ويعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون فيه، وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها الفرد أن يؤثر على نتائج (المحصلات) الاستراتيجية الإدارية أو العملياتية في العمل.

ج. المهارة **competence** : تشير إلى مدى قدرة الفرد ومهارته وفعاليتها في أداء أعماله

د. الاستقلالية الذاتية **self determination** : تشير إلى حرية الفرد واستقلاليته في أداء عمله بالطريقة

والكيفية التي يراها مناسبة وقد تعني القدرة الشخصية على السيطرة المباشرة في مختلف وضعيات العمل.

وحسب (Spritzer et al. 1997) فإن العامل يجب أن تكون لديه هذه الأبعاد الأربعة حتى يكون هناك

معنى للتمكين، وإلا فإن التمكين سيظل ناقصاً<sup>1</sup>. وتطبيق أبعاد التمكين في إدارة الجودة الشاملة تدعم الموظفين في

فهم وإدراك معنى عمله له ويمكن لمهمته أن يكون لها أثر على الجودة، ومؤهل لتنفيذ مؤهل لتنفيذ عمله بطريقة جيدة ولديه الحرية في ذلك<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: متطلبات تطبيق التمكين

إن استعراض أبعاد التمكين وما تحمله من متغيرات في نظم المؤسسة وثقافتها وبنائها الهرمي يجعلنا ندرك أن

رحلة التمكين ليست بالأمر الهين طالما أنها تشكل استراتيجية تحتاج لتنفيذها إمكانيات ومتطلبات كبيرة لإنجاحها وإلا

غدت مغامرة مكلفة إن فشلت، و يتطلب تطبيق استراتيجية التمكين من القيادة ما يلي<sup>3</sup>:

- وجود أهداف واضحة: حيث إذا لم يكن هناك تطابق بين أهداف المؤسسة والموظفين أو أن أهدافهم ليست

واضحة فانه من المعتقد أن الموظفين لن يعملوا بكامل قواهم وإمكانياتهم.

- النمذجة: على القادة استغلال الفرص وتدريب موظفيهم على يد موظفين ناجحين لديهم لنمذجة العمل

- الدعم: على القادة دعم العاملين في حل المشاكل التي تعترضهم.

<sup>1</sup> -IBID

*Organizational Commitment, Evidence from Banking Sector of Pakistan, International Journal of Human Resource Studies Vol. 2, No. 2. 2012. p134.*

<sup>2</sup> -Tracey Honeycutt.s, Christine m. Pearson, *creating an empowering culture:examininigthe relationship between organizational culture and perceptions of empowerment, journal of quality management 5(2000) 27-52*

<sup>3</sup> -Faranak Mokhtarian and Reza Mohammadi Faranak Mokhtarian, *Effective factors on psychological aspects of employee empowerment. Case Study: employee's point of views in one of the sub-organizations of Iranian Ministry of Science, Research and Technology, Procedia - Social and Behavioral Sciences 30 (2011) 786 – 790,*

- الإلهام العاطفي: يرى (Thomas and Velthouse 1990) بأن الأسباب النفسية هي الدافع للفرد، وبالتالي من المهم زيادة التحفيز الفردي والأخلاقي والرضا والالتزام والإبداع لدى الموظفين لأنهم يُعتبرون القدرات التنافسية للمؤسسة.
- توفير المعلومات وإتاحتها: مشاركة الأفراد في جمعها هي جزء أساسي من تمكين الموظفين.
- إمكانية الوصول إلى الموارد: وجود الموارد المناسبة لجعل الموظفين يؤدون مهامهم بأفضل طريقة، لذلك ينبغي تزويدهم بالموارد اللازمة وإمكانية الوصول إليها.
- تفويض السلطة: بعض الباحثين يرون أن التمكين هو تفويض للسلطة ولاتخاذ القرار، في حين هناك من ينظم إلى المؤسسات من أجل السلطة، والتفويض واحد من الأدوات التي تجعل الفرد يشعر بالسلطة والقوة.
- نظام المكافآت: وفقاً (Conger and Kanungo 1988)، عندما لا تمنح المؤسسة مكافآت أو بشكل لا يتناسب مع كفاءات الفرد فإن الإحساس بالإحباط يرتفع عند الموظفين.
- ادارة تشاركيه: إن الحكمة تقول إن تضافر جهود الأفراد والجماعات يؤدي إلى كسب مزيد من الدعم مما يخلق أفضلية الزيادة synergy .
- بناء فريق: يمكن للحالات الاجتماعية والسياقية contextual ، وخصائص الأفراد في حال التفاعل فيما بينها أن تؤثر على عملية التمكين.
- هيكل العمل: في المؤسسات التي تعتمد على التمكين كأسلوب، يتم تصميم هيكل للعمل بحيث يسمح للعامل أن يؤدي متطلبات وظيفته بالشكل المطلوب ويصل الى النتائج المرغوبة.
- التقييم وإبداء الملاحظات هو عامل مهم في تمكين الموظفين.
- صدق القيادة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المؤسسة؛
- التزام المؤسسة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماد على مدخل المشاركة والإندماج والتمكين؛
- نبذ الرقابة المباشرة و تعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين؛
- اعتماد المؤسسة التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين؛
- التزام المؤسسة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين؛
- التزويد بالمعلومات عن الأداء المنظمي والجماعي والفردي؛

- اللجوء إلى استخدام تقنيات مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل؛
- اعتماد أنماط مؤسسية مرنة ورشقه بدلا من الأنماط التقليدية؛
- ضرورة وجود الأفراد المناسبين في المكان المناسب لمهاراتهم؛
- الالتزام العالي والولاء تجاه المؤسسة والعمل؛
- المعرفة باستراتيجيات المؤسسة وأساليب تحقيقها؛
- المعرفة بتفاصيل أعمالهم ومتطلباتهم؛
- تنامي حركة الخدمات وصناعتها وتقديمها؛
- يتطلب التمكين كوادر مؤهلة للتعامل مع طلبات الزبائن وجها لوجه من خلال أفراد يمتلكون قدرات إبداعية ومؤهلات فنية ومعرفية لاتخاذ قرارات سريعة ومرنة؛
- التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المؤسسات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة الآزمة لتلبية طلبات الزبائن فضلا عن السرعة في الإستجابة، هذا إلى جانب الكلف المنخفضة والخيارات المتعددة؛
- التمكين فلسفة جوهرها يعتمد على الإيمان بقدرات الأفراد وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم.

#### المبحث الرابع: القيادة ذات السلوك الابداعي المستند على الفكر الاداري الاسلامي

يعد الإطار الديني هو الإطار الشامل لكل الأنظمة في الإسلام، و في كل شعبة من شعب الحياة حيث يعالجها الإسلام ويمزج بينها وبين الدين ويسوغها في إطار من الصلة الدينية للإنسان بخالقه، هذا الإطار الذي يميز الفكر الإداري الاسلامي في سائر عملياته الذهنية منطلقا وممارسة ووسيلة هو من ينابيع الوحي الإلهي الخالص، وهي خاصية أساسية ومتميزة فيه فيتخذها معلما يهتدي بها، ويتوجه بها نحو رضا خالقه، وللإيضاح أكثر فالإطار الديني المقصود هو كل ما يرجع في أصوله إلى الله سبحانه وتعالى سواء ما ورد منها في القرآن الكريم أو ما ورد عن الرسول (صلى الله عليه وسلم) من سنة صحيحة وسيتم التفصيل في النقاط التالية:

- منطلقات الفكر الإداري الإسلامي.
- ماهية الفكر الإداري الإسلامي.
- بعض القيم من الفكر الإداري الإسلامي وأثرها على الإبداع وعوامل الجودة الشاملة

### المطلب الأول: منطلقات الفكر الإداري الإسلامي

تتعدد مصادر ومنطلقات الفكر الإداري الاسلامي ومنها **القران الكريم** وهو دستور البشرية الخالد لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه، وفي آياته نجد مبادئ اداريه لا غنى للإنسان عنها مهما كان نوع المؤسسة التي يعمل بها أو يرأسها ومهما كان حجمها<sup>1</sup>. فالقرآن الكريم هو أول مصادر التشريع ولعل التعريف السليم الشامل له الذي يرد على نحو جامع ومانع هو "كلام الله المعجز المنزل على النبي محمد صلى الله عليه وسلم المكتوب في المصاحف المنقول بالتواتر المتعبد بتلاوته<sup>2</sup>، ووصفه أحد المفكرين وصفا رائعا حيث قال "القرآن كتاب شامل ومنهاج حياة متكامل، و له مهمة واقعية مطردة وطبيعة حركية حية ورسالة حضارية عامة ووجود وتأثير مستمر إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها"<sup>3</sup>، وقد بين الله تعالى فيه أحكامه وقواعده وشريعته وهذه الأحكام والقواعد شاملة لجميع شؤون الحياة البشرية، وهي لا تتضمن هداية الإنسان في أعماله الفردية وسيرته الشخصية فحسب، بل تتضمن أيضا مبادئ أساسية وأحكام قاطعة لإصلاح وتنظيم كل شعبة من شعب حياته الجماعية. وما ينبغي أن يقيموا عليه أسس فكرهم الإداري<sup>4</sup>. والسنة هي المصدر الثاني من مصادر الفكر الإداري الإسلامي والتي جاءت مفصلة وموضحة لكثير من الأمور التي تحدث عنها القران الكريم بشكل عمومي، والإدارة الإسلامية لها نصيب عظيم في السنة المطهرة تفصيلا وتوضيحا. وهي في اصطلاح الأصوليين ما نقل عن النبي صلى الله عليه وسلم من قول أو فعل أو تقرير<sup>5</sup>، و سنته

1- هایل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص269.

2- أمير عبد العزيز، دراسات في علم القرآن، ط 2، باتنة، دار الشهاب، 1988، ص10.

3- صلاح عبد الفتاح الخالدي، مفاتيح للتعامل مع القرآن، الأردن، مكتبة المنار، 1985، ص67.

4- أبو الأعلى المودودي، تدوين الدستور الإسلامي، باتنة، دار الشهاب، (دون تاريخ نشر)، ص5.

5- زعيمى مراد وآخرون، علم الاجتماع من التغريب إلى التأصيل، الجزائر، دار المعرفة، ص90.

صلى الله عليه وسلم تبين بما كيف قام بتنفيذ أحكام ومبادئ القرآن في ارض العرب، وكيف أفرغ الفكر الإسلامي في قالب العمل؟ وكيف شكل مجتمعا إسلاميا على أساس هذه الفكرة؟ ثم كيف نظم هذا المجتمع وأبرزه في صورة دولة كاملة؟ وكيف عني بتسيير الأفراد؟. فكل هذه الأمور وأمثالها لا نعلمها ولا يمكن أن نعلمها إلا من السنة النبوية وحدها وبما نعرف وجهة القرآن الحقيقية، فكأنه انطبق لمبادئ القرآن على الأحوال العملية.<sup>1</sup> اما الاجتهاد فهو رحمه للامة وبيان لقيمتها وأهميتها كأمة متجددة متطورة تجاري تطور الزمان واختلاف العصور والأيام، ان الاجتهاد هو مصدر الأحكام التي لم يرد فيها نص في كتاب أو سنه وهو المنقذ للامة مما قد يشكل عليها من مسائل وقضايا مستجدة وحديثه لم تكن في زمن الإسلام الأول.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: ماهية الفكر الإداري الإسلامي

يستمد الفكر الإداري الإسلامي أصوله من القرآن والسنة وإجماع الصحابة، ويسعى لتحقيق التوازن والشمول، فهو ثابت في أصوله ومراميه ومتجدد في أفكاره ومبادئه المستندة على توجيهات واجتهادات مفكرين متشبعين بأصوله. فيعرف الفكر الإسلامي بأنه كل ما أنتجه فكر المسلمين منذ مبعث الرسول صلى الله عليه وسلم إلى اليوم في المعارف الكونية العامة المتصلة بالله سبحانه وتعالى والعالم و الإنسان والذي يعبر عن اجتهادات العقل الإنساني لتفسير تلك المعارف<sup>3</sup>. كما يعرف بأنه نتاج نشاط العقل الإنساني للفرد المسلم في تفاعله مع القرآن والسنة والواقع المعيش من حيث الفهم والتفسير<sup>4</sup>. والفكر الإداري هو التأمل والتفكر في مجال الإدارة في وقت معين من مبادئ ونظريات أثبتت التجارب صحتها، كذلك فإن الفكر الإسلامي يرتكز بصفة عامة على مراجعات دقيقة لمواجهة التيارات الفكرية المعاصرة، فهو لا يتأثر بأي اتجاه بل يتصدى لأي فكر بالتصحيح اذا انحرف، في ضوء مبادئه وقواعده الأساسية كما جاء في القرآن والسنة، وبذلك يكون الفكر الإداري الإسلامي بهذا الوصف قد تناول جوانب

<sup>1</sup> - أبو الأعلى المودودي، مرجع سابق، ص.6.

<sup>2</sup> - هائل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص.277.

<sup>3</sup> - محسن عبد الحميد، تجديد الفكر الإسلامي، ط1، واشنطن المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص 91.

<sup>4</sup> - زعيبي مراد وآخرون، مرجع سابق ص 91.

الحياة الانسانية بالتنظيم من الناحية العقائدية والاخلاقية والروحية بحيث يساعد الفرد على أن ينشأ انسانا سويا يتحمل مسؤوليته في الحياة في أي موقع من العمل. فهو في أحد جوانبه يُعرف الانسان بنفسه فيساعده على تأمل ذاته ثم التفكير فيما حوله فيهدب سلوكه.

إن اكتشاف المواهب الانسانية والقواعد الاساسية في السلوك الانساني في هذه الحياة هو بلا شك نتيجة هذا التفكير والتأمل ، هذا الفكر الصافي الذي يجعله يستطيع ان يميز بين الخطأ والصواب والضرار والنافع والحق والباطل، ومن الناس من حرمهم الله بعض او كل هذه المواهب فلا يستطيع ان يعمل بفكره، وانما يلجأ لغيره يفكر له وبذلك يصير خاضعا له . والفكر الإداري الإسلامي يمتد بالضرورة الى سائر المجالات الادارية بمفاهيمها المختلفة وعلى وجه الخصوص المفهوم الاجتماعي الذي يتمثل في العلاقات الإنسانية التي تعنى بتأكيد القيم الإنسانية في الإدارة. واذ كان الشمول والعمومية والدوام والاستمرار من خصائص الإسلام فإن الفكر الإداري الإسلامي يكون جزء من الفكر الإسلامي ككل تعمل مبادئه في إطاره وهذا ما تستطيع ان تلمسه بسهولة ويسر باهتمام الدين الاسلامي بالإنسان وبإصلاح النفس واصلاح المجتمع.

والفكر الإداري كجزء من الفكر الإسلامي يحظى بنصيب كبير من الإهتمام ليس فقط لأن الإدارة الحديثة علم له أسسه ومبادئه، وإنما كذلك لأن الإدارة تقوم على العلاقات الإنسانية وسلوك الأفراد في كل ما يأتونه من قول أو فعل في إطار المقومات الإسلامية والالتزام فيها بالنهج الإسلامي الذي يعتبر من المبادئ الاساسية التي تقوم عليها الإدارة الإسلامية.<sup>1</sup>

ولعل أبرز ما نستخلصه في كون الفكر الإسلامي نتاج العقل المسلم منذ مجيئه وإلى اليوم، والمرتبط بمصادر الإسلام والمتصل بالتراث الإسلامي عبر الزمن. ومن ثم فإن الفكر الإداري الإسلامي هو العملية الذهنية التي يقوم بها

<sup>1</sup> - محمد عبد الله البرعي ومحمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب؛ البنك الاسلامي للتنمية ، جدة 1990. ص 45-46 بتصرف

الإنسان من أجل الوصول إلى مجموعة من الآراء والمبادئ والنظريات الإدارية المستندة إلى توجيهات ومبادئ الشريعة الإسلامية ♦ لتحقيق الأهداف المسطرة .

### المطلب الثالث: أثر فضيلة قيمة التقوى على الإبداع وعوامل الجودة الشاملة

عالم اليوم ألف الناس فيه الخداع والتحايل إلى درجة أنها أصبحت تعد من ضروريات التعامل، فالتحدي الحقيقي للقائد يكمن في كيفية التأثير على المرؤوسين لبلوغ أعلى درجات الإتقان والابداع وبدون تحايل على الافراد، ولفضيلة التقوى دور هام في ذلك، فمن خلال خصائصها التي تشتمل على مجموعة من المدعمات للسلوك الإنساني والموظف الإداري التي من الممكن الإستفادة منها في بناء شخصية القائد والعامل، شخصية تسعى إلى الجودة والإبداع على حد سواء:<sup>1</sup>

- للتقوى دلالة جوهرية في بناء شخصية الإنسان المسلم لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنتُمْ مُسْلِمُونَ﴾ سورة آل عمران الآية:102، وحق التقوى أن تطيعه فلا تعصيه وأن تشكره فلا تكفره، وأن تذكره فلا تنساه.

- التقوى تدفع الانسان للعدل في قراراته وافعاله وسكناته يقول تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ، وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا، اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ، وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ .  
سورة المائدة الآية8.

♦ نوضح محمد جاهين محمد بعض المصطلحات الهامة حتى لا يكون هناك خلط أو لبس :

الإسلام ثابت لا يتغير، وينقسم إلى قسمين، القسم الأول العقيدة، وهي الجانب النظري الذي يطلب الإيمان به أولاً وقبل كل شيء، أما القسم الثاني فهو الشريعة وهي النظم التي شرعها الله أو شرع أصولها لتتدرج في درب البشرية وتوضح طرق تعامل الإنسان مع خالقه ومع أقرانه وعلاقته بالكون والحياة ككل . أما الفكر الإسلامي والفكر الإداري الإسلامي فهو متغير بحكم حركية الأوضاع وتغيرها المستمر، وهذا التغير هو الذي يجعله يستجيب لمختلف الأوضاع المستجدة - رغم أنه يستمد أصوله من الإسلام -، إن فهم هذه المصطلحات يجعلنا لا ننسب خطأ البشر إلى المولى عز وجل أو إلى القرآن الذي لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه

<sup>1</sup> - فهمي الفهداوي، ونضال الحوامدة، مرجع سابق، ص 61.

- التقوى تدفع نحو التسامح والعتو لقوله تعالى: ﴿وَأَنْ تَعْمُوا أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَلَا تَنْسُوا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ سورة البقرة الآية 237.

- التقوى مؤدية الى الاستقامة الانسانية: ﴿فَمَا اسْتَقَامُوا لَكُمْ فَاسْتَقِيمُوا هُمْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَّقِينَ﴾ سورة التوبة الآية 7.

- تجعل التقوى الانسان في أمن وأمان من الخوف والفرع والحزن وتدفعه نحو الرضا في موازلة اعماله بتفاؤل وجد سعيًا لتحقيق هدفه في الحياة ﴿أَلَا إِنَّ أَوْلِيَاءَ اللَّهِ لَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ، الَّذِينَ آمَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ، هُمْ الْبُشْرَى فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَفِي الْآخِرَةِ لَا تَبْدِيلَ لِكَلِمَاتِ اللَّهِ ذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ﴾ سورة يونس الآية 62-64.

- تعمل التقوى على اجتذاب الثواب والجزاء المادي والمعنوي المطلوب لمن يتحلى بها. ﴿قُلْ أَنْتُمْ مَخْيَرٌ مِنْ ذَلِكَمُ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا عِنْدَ رَبِّهِمْ حَنَاتٌ تَبْحَرُونَ مِنْ تَحْتِهَا الْأَمْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَأَزْوَاجٌ مُطَهَّرَةٌ وَرِضْوَانٌ مِنَ اللَّهِ وَاللَّهُ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ﴾ سورة آل عمران الآية 15.

- تسهم التقوى في إيجاد بدائل وحلول كفيلة لمواجهة المشكلات والازمات التي تعترض سبيل الفرد. ﴿وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا﴾ سورة الطلاق الآية 2؛

- تعزز التقوى من حالة التأكد والتيقن من النتائج ومن الاطمئنان. ﴿إِنَّ الْأَرْضَ لِلَّهِ يُورِثُهَا مَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ﴾ سورة الأعراف الآية 29.

- تنور التقوى بصيرة الإنسان وتدفعه إلى إتخاذ القرارات السديدة عقب إستيعاب البدائل وتفهم المحاسن والعيوب لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ تَتَّقُوا اللَّهَ يَجْعَلْ لَكُمْ فُرْقَانًا وَيُكَفِّرْ عَنْكُمْ سَيِّئَاتِكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ، وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ﴾ سورة الأنفال الآية 29.

- التقوى سببا في محبة الله تعالى للإنسان المتقي الذي يعي ما حوله وما عليه من حقوق وواجبات ﴿بَلَى مَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ وَاتَّقَى فَإِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَّقِينَ﴾ سورة آل عمران الآية 76.

- تفتح التقوى بركات الرزق والخير الوفير لمن يتمسك بها لقوله تعالى: ﴿وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَى آمَنُوا وَاتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ﴾. سورة الأعراف الآية 96.

- تؤدي التقوى إلى بناء الجماعة المؤمنة المتكاتفه والمتفاعلة فيما بينها لقوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ﴾ سورة النحل الآية 128.

- تهذب التقوى خلق الانسان وتجعله قدوة أقرانه في الفعل والسلوك لقوله تعالى: ﴿إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ سورة الحجرات الآية 13.

ان لتطبيق فضيلة التقوى كقيمة شاملة ومؤثر في القيم الاخرى جملة من الإيجابيات المؤثرة على الابداع والجودة نذكر منها:<sup>1</sup>

- تمكين الأفراد من الصمود أمام النكبات والعقبات والمواقف الحرجة؛
- دعم الأفراد بالقيم والمؤشرات الرفيعة للاسترشاد بها وتأدية وظائفهم ودورهم في المجتمع بصورة ايجابية؛
- المراجعة الدائمة للنفس والقدرة المستمرة على التفكير المستقبلي واكتشاف السبل المؤدية الى الصلاح والإصلاح في العمل والسلوك؛
- اشاعة روح التسامح والاحترام الاحسان التقبل ومراعاة الغير.
- تخفيف الكثير من المشاكل الإدارية في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين،
- رفع الكثير من الشكاوي التي كانت ستكون لو أن القائد سلك منهاج آخر.

ان هذه الثمرات لفضيلة التقوى تختزل وتستوعب دعوة العالم الامريكي Eric Fromm الذي نادى بإقامة نظام إنساني واجتماعي مبني على التوجهات الروحية والعقلانية والربط بين بين الجوهر والمظهر، بما يدعم الأفراد لدخول ما بعد القرن العشرين وهم متسلحون بالإيمان.

<sup>1</sup> - فهمي الفهداوي، ونضال الحوامدة، التأثيرات المحتملة لفضيلة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، الجامعة الأردنية، العدد 1، كانون الثاني 2003.

## المبحث الخامس: العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة والسلوكيات القيادية الإبداعية

متطلبات الجودة الشاملة أو كما يسميها البعض العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة والتي إن توافرت في مؤسسة إلا وكان لها الأثر الكبير في نجاح هذه الفلسفة، غير أن الإشكال القائم هو كيفية تحديد وعد هذه العوامل. وفي بحثنا انطلقنا من آراء رواد ادارة الجودة الشاملة، وكذا من معايير الجوائز الجودة العالمية. وسيتم التطرق الى ذلك في النقاط التالية:

- التزام الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي
- التركيز على الزبون وتشكيل فرق العمل
- التحسين المستمر والتدريب
- وجود نظام للقياس والتمكين
- فعالية نظام الاتصالات

### المطلب الأول: التزام الإدارة العليا والتخطيط الاستراتيجي

#### أولاً: التزام الإدارة العليا

يجب أن يكون هناك التزام من الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن يكون هذا الالتزام ظاهر للعيان وفي جميع مستويات الإدارة. والقيادة يجب عليها التوقف عن ترديد شعارات الجودة وأن تعمل أكثر، وهذا ما سيجعل الصورة واضحة لدى العاملين بشأن التزام الإدارة، والأمر يتطلب بعض الوقت للقيام بتغيير ذهنيات وسلوكيات الأفراد ومع المثابرة ستصل الرسالة قوية إلى العاملين بشأن التزام القيادة<sup>1</sup>. وبينت الدراسات المختلفة أن العديد من كبار المديرين التنفيذيين الداعمين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يفعلون الشيء الكثير أو لا يبذلون جهودات كبيرة لتطبيقها

<sup>1</sup> -Jack P. Pekar, Total Quality Management: Guiding Principles for Application, ASTM Manual Series, 1995,p8.

بشكل سليم<sup>1</sup>، وإذا لم يكن هناك إجماع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فمن غير المحتمل أن تنجح هذه السياسة، فتأييد إدارة الجودة الشاملة معناه التغيير في طريقة العمل أي كل فرد في المؤسسة عليه أن يلتزم ويدعم إدارة الجودة الشاملة حتى يكتب لها النجاح وإلا فإن مصيرها الفشل.<sup>2</sup> ويشير Rynes لأهمية رفع الحواجز التقليدية والقيادة في عقول الأفراد أي قراءة أفكارهم، ومشاركة فعليّة من المدراء في الجهود المبذولة لتحقيق الجودة مع العاملين والعملاء. وقد أشار Deming إلى أنّ أغلبية مشاكل إدارة الجودة الشاملة هي بسبب الإدارة العليا، خصوصاً المسؤولة عن أنظمة الجودة في المؤسسة لعدم تركيزها على العاملين، فالقيادة العليا هي وحدها القادرة على تحسين النتائج ورفع من أداء النظام القيادي. ويجب أن تكون حاضرة في المؤسسة وتبتعد عن الإدارة من مكاتبها، فالإدارة بالتجوال (MBWA) Management By Wandering Around بإمكانها خفض استعمال الأوراق وتحسين الاتصال بين القيادة والأفراد والزبائن والموردين ومعرفة مدى اقتناعهم وتطبيقهم لمبادئ الجودة. ودور القيادة ليس اتخاذ القرار النهائي بل تتبع إتخاذ القرار وفق فلسفة الجودة الشاملة، وكذلك توفير الموارد الأساسية المناسبة والصالحة لأداء العمل على أحسن وجه. والقيادة العليا منوط بها تطوير وتحديث معارفها بقراءة الكتب الإدارية والمشاركة المنتظمة في الندوات والمؤتمرات وورشات العمل.<sup>3</sup>

### ثانياً: التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة

هو عملية وضع أهداف الجودة طويلة الأجل وتعريف طرق تحقيق الأهداف وهو متعلق بكيفية دمج المؤسسة للجودة بتخطيط العمل. ويتم تطويره، وتطبيقه، وقيادته من قبل الإدارة العليا. إن التخطيط الإستراتيجي يكون على أساس الرؤية لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، خلال خمس إلى عشر سنوات اعتماداً على وضع المؤسسة الحالي، بالإضافة إلى حدة المنافسة وسرعة تغير الأسواق. ويتم تطوير الخطة الإستراتيجية من قبل مديري أهم المجالات الوظيفية في المؤسسة كأعضاء في الفريق المسمى بمجلس الجودة أو لجنة قيادة الجودة. وعموماً، يبدأ التخطيط الإستراتيجي

<sup>1</sup> – Brennan, M. "Mismanagement and quality circles: how middle managers influence direct participation", *Management Decision*, Vol. 30 No. 6, (1992), pp. 35-45.

<sup>2</sup> –ROBERT C. WINN, *Applying Total Quality Management to the Educational Process*, Int. J. Engng Ed. Vol. 14, No. 1, p. 24-29, 1998

<sup>3</sup> –N Srinivasa Gupta *Op.cit* .2009,p15.

بتهيئة المرحلة القادمة. ويتضمن التفكير ذو الرؤية المستقبلية لاتخاذ القرارات المتعلقة برسالة المؤسسة، ومن ثم يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العمل والإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال دمج الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. بعد الانتهاء من تطوير التخطيط الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا يتم تطوير الخطط المحددة أكثر، وهي تتضمن كجزء من أجزائها الرئيسية وبعد الانتهاء من وضع الخطط بصورة فاعلة يتم تخطيط العمل للأقسام والأفراد العاملين والنشاطات الموجودة في المؤسسة.<sup>1</sup>

وكما هو معروف بأن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لا بد وأن تكون لديها خطة استراتيجية

واضحة المعالم لذا فقد حدد Mintzberg, Henry خمسة مفاهيم للإستراتيجية كل منها يبدأ بالحرف (P) في مقاله (P for Strategy 5) وهي تتضمن:<sup>2</sup>

- 1- (Plan): خطة توضع لتحديد سبل التصرف والخطوط العريضة للإستراتيجية والهدف المراد الوصول إليه
- 2 - الآلية (Ploy) : وتعني طريقة التحرك في ظل المنافسة القائمة بين المؤسسات لتحقيق الهدف.
- 3 - النموذج (Pattern): إننا في ادارة الجودة الشاملة نسعى لتطبيقها على ارض الواقع كهدف استراتيجي فما هو النموذج أو الطرق التي يمكننا من خلالها القيام بذلك .
- 4 - التموقع (Position): الموقع المرغوب الذي تريد المؤسسة أن تصل اليه عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 5 - التصور (Perspective): وهو التصور الذي يربط الأجزاء المختلفة ربطا منطقيا صحيحا وفق الاهمية النسبية لكل جزء ، مما يساعد في التطبيق الجيد والصحيح لهذه الفلسفة.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم سلطان الطائي و هاشم فوزي دباس العبادي، الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون ، مرجع سابق ص 53

<sup>2</sup> - Mintzberg, Henry, The strategy concept I: five Ps for strategy, California Management Review; Fall 1987; 30, 1; ABI/INFORM Global, p. 11

## المطلب الثاني: التركيز على الزبون وتشكيل فرق العمل

### أولاً: التركيز على الزبون

يجب أن يعي جميع العاملين في المؤسسة أنهم بدون زبائن فوجودهم لا معنى له، فلا يمكن الحديث عن استثمارات للشركة أو رواتب للعاملين دون وجود زبائن، لذا على القيادة القيام بعمليات مسح داخلية وخارجية للعملاء، إن الحاجة في تزايد لفهم حاجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم، ثم إنه من المهم جدا إطلاع العاملين على نتائج المسوحات والدراسات فما هو جيد يمكنهم المشاركة في تحسينه وما هو سيء يجب العمل على تحويله إلى فرص.<sup>1</sup> فالتركيز على رضا العملاء هو جوهر إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>، فهو الغرض الأساسي الدافع لأي مؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذلك نجد أنه عند صياغتها لرسالة المؤسسة يكون الزبون محور الاهتمام حيث أن إقتناع الإدارة والعاملين بالتركيز على هذا العنصر يجعلها توفر قاعدة بيانات كبيرة عنهم وتعمل على تفعيل نظام التغذية العكسية.<sup>3</sup> ونجد أن خبير الجودة وفرق العمل Peter R.Scholtes قال في مفهوم التركيز على الزبون: بينما تبدأ الإدارة عن طريق النتائج بالربح والخسارة والعائد على الاستثمار، يبدأ قادة الجودة بالزبون، ينبغي مقابلة هدف الجودة وتجاوز حاجات هذا الأخير وتوقعاته عن طريق قيادة الجودة، من أجل منحه القيمة النهائية، والعائد سوف يأتي لاحقا حالما يتفاخر الزبائن بجودة منتجات الشركة وخدماتها. والمقصود بالزبائن في مؤسسات الجودة، الزبائن الخارجيين وهم الذين يشترون أو يستخدمون المنتجات أو الخدمات، والزبائن الداخليين هم العاملين أو الرفاق الذين يصنعون أو يقدمون خدمات<sup>4</sup>. والتركيز على العملاء هو من دفع المؤسسات على الدوام لتطوير منتجات جديدة تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم. فالإبداع ضمان لخلق القيمة للعملاء، وهناك من يرى أن التركيز على العملاء يحول دون الإبداع، لأننا اذا قيدنا هذه العملية بما يريد الزبائن وما يتوقعون فهذا يعني أن المؤسسة تقوم برد فعل، والإبداع لم يكن يوم ما رد فعل

<sup>1</sup> - Jack P. Pekar, *Op.cit*, p8.

<sup>2</sup> - Ngozi Oriaku and Ebere Oriaku, *Op.cit*.

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جوده. مرجع سابق، ص 205.

<sup>4</sup> - عواطف إبراهيم الحداد. مرجع سابق، ص 263.

بل هو عملية مستمرة تحسن من الأداء والانتاجية، فقد بنيت فلسفة الجودة الشاملة على عقيدة تشجع العاملين لديها للبحث والتحسين باستمرار لتلبية رغبات الزبائن<sup>1</sup>.

### ثانيا: تشكيل فرق العمل

توجد الفرق في كل مكان في تنظيمات الجودة الشاملة في القمة وفي أسفل الهرم الاداري، وفي كل وظيفة وقسم والسؤال الذي يطرح نفسه لماذا وجدت مثل هذه الفرق الكثيرة؟ تتميز فلسفة الجودة الشاملة بالاعتماد المتبادل لأجزاء التنظيم المختلفة والعمل مع بعض لتلبية احتياجات العميل التي نادرا ما يلبها العاملون المقيدون بتخصص واحد، وتطور الفرق يؤدي إلى الإحساس بالمسؤولية أكبر لتحقيق الأهداف وتأدية المهام، وباختصار لتوفر الفرق منافع متنوعة خير من الأفراد الذين يعملون بمفردهم، وتدرك مؤسسات الجودة الشاملة أن مساهمة العاملين المحتملة تكون أكبر كثيرا من التنظيم التقليدي لهذا تلج إلى تكوين الفرق للاستفادة من مميزاتهما، إضافة إلى ذلك تتطلب البيئة التنافسية للأعمال الحديثة مرونة ورد فعل سريع للتغير في طلبات العملاء، ويمكن للفرق الاستجابة السريعة لذلك<sup>2</sup>. وفي هذا الصدد من المهم التأكيد على أهمية فرق العمل في تطوير وتحسين الإبداع وخاصة الإبداع المرتبط بالمعرفة، فالإبداع يعتمد على المسار التراكمي للمعرفة وإعادة تركيب المعرفة القائمة على التعلم والتدريب والتقييم العادل، أي وجود ممارسات إدارية داعمة ومحفزة للإبداع<sup>3</sup>، ويمكن للجودة الشاملة استخدام أنواع الفرق المختلفة التي من الصعب في بعض الأحيان تمييزها عن بعضها البعض كـ لجان القيادة أو مجالس الجودة وهي فرق إدارة تقود التنظيم وتوفر الإتجاه والتركيز وفرق لحل المشاكل تجتمع لتتناول مشاكل المختلفة لمواقع العمل كالجودة والإنتاجية، وفرق مهام خاصة لها رسالة محددة مثل فرق التصميم التنظيمي، بالإضافة إلى فرق افتراضية تتصل ببعضها بعضا عن طريق الحاسب يمكنهم التدخل والإنسحاب في الوقت المناسب، وبدأت الفرق الافتراضية تلعب دورا متزايد الأهمية بسبب الأنترنت والاتصالات الالكترونية<sup>4</sup>. إن إدارة الجودة الشاملة تجعل من التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق أساسا لتطبيقها، وقد وصف Scholtes الحاجة إلى فرق العمل بالآتي<sup>5</sup>: حينما تكون هناك حواجز، ومنافسين، وعدم ثقة. فإن

<sup>1</sup> -A. Abrunhosa, P. Moura E Sa, Op.cit, p 211

<sup>2</sup> - جيمس ايفانا و جيمس دين، الجودة الشاملة، العربية السعودية، دار المريخ، 2009، ص 366.

<sup>3</sup> -A. Abrunhosa, P. Moura E Sa, Op.cit, p 211

<sup>4</sup> - جيمس ايفانا و جيمس دين، سابق، ص 366.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه، ص 264.

مؤسسات الجودة تقوم بتشكيل فرق العمل وإشراك القوى العاملة وممثليهم من أجل الزبائن وليس نضال لأجل السلطة وطبيعة التّصال تنطبّق كذلك على العلاقات مع الموردّين والوكالات التّنظيميّة والمجتمعات المحليّة. على سبيل المثال يمكن لمشاكل الجودة في الإنتاج أن تكون نتيجة لعدم وجود روح الفريق، والتي بدورها يمكن أن تنجم عن الفردية والأناية في العمل أو نظم المكافئة غير المناسبة، كما يمكن لفرق التحسين أن تفشل إذا كانت الثقافة القائمة تقمع المناقشة المفتوحة عن سبب الإخفاقات، أو تعارض الممارسات الإدارية المنتهجة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: التّحسين المستمر والتدريب

#### أولاً: التّحسين المستمر

التحسين المستمر هو العمل على تطوير أفضل الأساليب والطرق لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذا يعني ممارسة افضل من المرات السابقة تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم وخفض التكاليف، وهذا لا يتأتى إلا بالتخصص وتقسيم العمل والتدريب المستمر وزيادة قدرة الأفراد على التعلم وإكسابهم مهارات جديدة، ولا يعني التحسن المستمر وضع نظام مواصفات دقيق يؤدي إلى إكتشاف الأخطاء وتصحيحها بل يجب وضع نظام للتحسين المستمر، ولذا يجب أن يكون جهداً متواصلاً، أي قيادة مستمرة لعملية التحسين وفي كل الأقسام والفرق، إن الجودة مسؤولية الجميع<sup>2</sup>. ويتم التحسين المستمر بالتركيز على العمليات ومن خلالها تتحقق تحسينات نوعية إلى أن تصبح العملية مثالية إلى حد ما، وكما هو معلوم فالعمليات مترابطة، التصميم والتصنيع والتسويق وخدمة العملاء. فكل تحسين في عملية معينة من هذه يؤدي إلى تحسين عام في المؤسسة، وكل موظف هو مسؤول عن الجودة، والأمر نفسه للأقسام وهذا ما يزيد من كفاءة وفعالية المؤسسة<sup>3</sup>. ولاشك ان التحسين المستمر يقضي على الروتين ويخلق التغيير التدريجي المدروس ويعمل على تشجيع روح الابداع<sup>4</sup>. ووفق نظام **Kaizan\*** فالتحسين المستمر يمس جميع الوظائف

<sup>1</sup> -Pearson, C.A.L. "Autonomous workgroups: an evaluation at an industrial site", *Human Relations*, Vol. 45 No. 9, (1992), pp. 905-36.

<sup>2</sup> -A. Abrunhosa, P. Moura E Sa, *OP.cit*, p 211

<sup>3</sup> See to: Mann, Nancy R. (1992). *The Keys to Excellence: The Deming Philosophy*. Kuala Lumpur: S. Abdul Majeed & Co.

Shetty, Y.K. *Product Quality and Competitive Strategy*, *Business Horizon*, May/June. (1987): 46-50

<sup>4</sup> -A. Abrunhosa, P. Moura E Sa, *Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry?*, *Technovation* 28 (2008) 208-221,p 211

ولا سيما الأساسية منها وصولاً إلى تحقيق المعيب الصّفري<sup>1</sup>. فالعلاقة بين التحسين المستمر وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات والإجراءات تعتبر تحد وهي شكل من أشكال الإبداع، والسؤال الذي يُطرح إلى أي مدى يمكن التحسين؟ أي إلى أي مدى يمكن التغيير وإحداث إضافات؟ إلى أي درجة ممكن ذلك؟<sup>2</sup> وبعد وضع برنامج إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق تثار باستمرار اشكالية رفع معايير الأداء إلى مستويات جديدة أعلى لتعزيز عملية التحسين، فمن المهم المواصلة في تحسين عملية الإتصال، وتحسين صناعة القرار، والمحاسبة، والعمل الجماعي، والعمليات الإيجابية حتى تصبح ثقافة<sup>3</sup>.

### ثانياً: التدريب

التدريب هو واحد من العوامل الحرجة التي تضمن نجاح وتطوير فلسفة الجودة، والقادة والعاملين بحاجة للقيام بعملية تدريب على مبادئ الجودة وكيفية استخدام أدوات الجودة<sup>4</sup>. ويعتبر التعليم والتدريب نشاطاً مستمراً وداعماً لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، والملاحظ أننا أمام عمليتين الأولى وهي التعليم الذي يهدف إلى تزويد العاملين وعلى كافة مستوياتهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومركزاتها ومستلزمات تطبيقها. والثانية هي التدريب المستمر ويهدف إلى تمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة بمختلف فئاتهم وكيف يحققون النجاح. إن التأهيل والتدريب المستمر يضمن أن تكون اتجاهات ومهارات كافة العاملين في المؤسسة مهيأة لتطبيق منهجية الجودة الشاملة على أسس صحيحة ومتينة، فالتعليم والتدريب المستمر ضمان أن يحصل العاملون على معارف ومهارات أساسية تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح، وفيما يلي بعض النواحي التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق النجاح في عملية التدريب والتعليم المستمرين:

- شمولية عملية التدريب والتعليم لكافة المجالات ولجميع فئات العاملين رؤساء ومرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية؛

<sup>1</sup>- يوسف حجيم الطائي وآخرون. مرجع سابق، ص 219.

<sup>2</sup>-A. Abrunhosa, P. Moura E Sa, OP.cit,p 211

<sup>3</sup>- Ngozi Oriaku and Ebere Oriaku, Op.cit.

<sup>4</sup>- William Johnson and Richard J. CHvala, total Quality in marketing ,St Luise Press,1996,p12.

- اعتبار التعليم والتدريب استثمار له عائد وليس نفقة أو تكلفة ويتمثل هذا العائد برفع مهارة وكفاءة العاملين على الأداء الجيد وخدمة الزبون وتلبية رغباته وتوقعاته بأعلى مستوى من الكفاءة.
  - يتم التدريب بتحديد الإحتياجات التدريبية بشكل دقيق وليس بشكل ارتجالي، وبناء على شكاوى وملاحظات العملاء؛
  - توعية العاملين بضرورة تقديم المساعدة للمؤسسة في تحديد حاجاتهم التدريبية التي ترفع مهاراتهم وتلي حاجات الزبائن، فهم الأقدر من غيرهم على تحديد حاجاتهم، فالتوعية هامة وضرورية لكسر جدار الخوف و الإفصاح عن حاجاتهم.
- وتجدر الإشارة إلى أنه ليست كل شكاوى أو تدمر تحتاج إلى تدريب فقد تكون لدينا شكاوي لا تحتاج إلى تدريب، ومن هذا المنطلق نجد أنه من الأهمية بمكان ألا ننظر للأعراض ونعتبرها حاجات تدريبية، بل يجب أن ندرس الأعراض ونحللها لنعرف أسبابها، وعلى ضوءها يمكن تحديد إذا ما كانت حاجة تدريبية، ونتمكن عندئذ من الوصول إلى جذور المشاكل ونحلها سواء بالتدريب أو بوسائل أخرى.

### المطلب الرابع: وجود نظام للقياس والتمكين

#### أولاً: وجود نظام للقياس

لمعرفة الاختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب ولا اتخاذ ما يجب من إصلاحات وضبط الجودة ومعاينتها إحصائياً<sup>1</sup> ينبغي على الإدارة العمل على إيجاد آلية للقياس لتمكين من تتبع أي تقدم في الأداء أو الإنجاز، فعملية القياس لا بد وأن تكون مفهومة من طرف المساهمين فيها، فمثلاً ينبغي أن تقاس تكلفة الجودة Critical Performance Indicators بالدولار ومقارنتها مع العديد من القيم الأساسية مثل تكلفة المبيعات أو تكلفة التصنيع، مثال آخر على قياس استغلال الوقت (Critical Performance Indicators) وذلك بتتبع الطلبات

<sup>1</sup> - رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد. مرجع سابق، ص 237.

التي يتم شحنها إلى العملاء في التواريخ المحددة، وأيضا يمكن قياس مدخلات التصميم الهندسية في قسم التصنيع أو من خلال العملاء والموردين وهم وسيلة جيدة لمعرفة احتياجات عملائك<sup>1</sup>.

### ثانيا: التمكين

واحدة من أهم الأعمال والمسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة هو الاعتراف بمجهودات وأداء موظفيها التي يمكن أن تساهم في نجاح المؤسسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تمكين وإشراك العاملين، ولعل أفضل الطرق لإظهار التزام الإدارة بتمكين وإشراك العاملين هو السماح لهم بتشكيل فرق عمل يتم من خلالها تقييم نظم التشغيل واقتراح البدائل، وعلى كل المستويات وينبغي تعزيز تواجد فرق عمل لتحسين أداء المنظمة وأداء أفرادها ومؤشرات الأداء الحرجة بصفة عامة.<sup>2</sup>

### المطلب الخامس: فعالية نظام الاتصالات

أي وجود نظام اتصال فعال بين المؤسسة و باقي المؤسسات الأخرى، أو في المؤسسة في حد ذاتها بين الرئيس ومختلف العمّال، حيث ينبغي أن يكون قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن ما حققه العاملون لمروسيهم في الوقت المناسب. ومن الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية الذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعّالة إيمانا منها بأنه الجهاز العصبي لها<sup>3</sup>. فالاتصال الفعال هو واحد من أكثر الوظائف أهمية لكل من الإدارة والموظفين، فعلى المديرين العمل على تعزيز التواصل بين الأفراد بعيدا عن الخوف ونحو مزيد من الاحترام، فيجب العمل على وضع سياسة اتصال ومبادئ واضحة المعالم ثم دمج العاملين في هذه السياسة، وبعض السياسات الأكثر شيوعا هي: company newsletters الاجتماعات مع الموظفين، النشرات الإخبارية، واجتماعات الموظفين، والدعوات المفتوحة غير مقيدة من الادارة لجميع المستويات للسماح للموظفين بعقد محادثات غير رسمية مع المسؤولين، القيام بخصص للعصف الذهني Brainstorming sessions<sup>4</sup>، ولاشك أن اتخاذ القرار يتطلب نظام معلومات أو بنك معلومات يكون متاح لكل من له علاقة بصيرورة صنع القرار

<sup>1</sup> - Jack P. Pekar, Total Quality Management: Guiding Principles for Application, ASTM Manual Series, 1995.p6.

<sup>2</sup> - Jack P. Pekar, Op.cit, p6.

<sup>3</sup> - محفوظ أحمد جوده. مرجع سابق، ص 206.

<sup>4</sup> - Jack P. Pekar, Op.cit, p8.

لتحسين الأداء والكفاءة التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة، فكما هو معروف عملية اتخاذ القرار يجب أن تكون واقعية مبنية على بيانات ومعلومات تقوم المؤسسة بقياسها وتحليلها وتبويبها ومراجعتها ولها درجة موثوقية وجودة عالية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> -A. Abrunhosa, P. Moura E Sa, Op.cit,p 211

### خلاصة الفصل الثالث

تم التطرق في هذا الفصل المعنون بالقيادة ذات السوك الابداعي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة لمجموعة من المفاهيم والنقاط نلخصها فيما سيأتي:

القيادة الإبداعية هي أن تأتي بشي جديد، وأن تقوم بالعمل وتقوده بشكل مختلف، وأن تفكر للوصول لهدفك بطرق مختلفة ، وأن تكسر الحواجز، وأن تكون سريعاً في غياب المعلومات والقدرة على التوقع، هذه النقاط يمكنها أن تكون جزءاً من مفهوم القيادة ذات السلوك الإبداعي، ومما لاشك فيه أن الإبداع مرادف للتغيير، فالفائد المبدع هو الذي لا يرض بالوضع القائم ويسعى دائماً للتغيير والتطوير، وفي هذا الصدد هناك مدخل متميز للفكر الإداري الإسلامي في نظرتة للتغيير فهو يربط التغيير الخارجي بالتغيير الذي يحدثه الشخص في نفسه. إن الحاجة إلى اشتغال القيادة بالأمر الأساسية ولاستغلال الموارد البشرية أحسن استغلال حاجة ماسة فمن خلال التمكين نضمن ذلك، ونضمن أننا وفرنا عوامل مهمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وللتمكن أربعة أبعاد هي: البعد الأول المعنى **meaning** والبعد الثاني هو الأثر **Impact** أما البعد الثالث فهو المهارة **competence** والبعد الأخير الإستقلالية الذاتية. إن الفكر الإداري الإسلامي جاء ليكمل البناء الروحي للإنسان وليفعل منظومة القيم فيه والقيادة ذات السلوك الإبداعي هي القيادة التي تستند على مصادره.

ولعل أهم العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة هي: التزام الإدارة العليا، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على الزبون، تشكيل فرق العمل، التحسين المستمر، التقييم، التدريب، التحفيز، وجود نظام للقياس، فعالية نظام الاتصالات، والتمكين.

وسيتم في الفصل القادم محاولة اسقاط ما جاء في الفصول النظرية على الواقع العملي من خلال دراسة ميدانية في بنك البركة تشمل القادة الإداريين في المناصب العليا والوسطى.

## الفصل الرابع: الواقع الإدراكي للعوامل الحرجة لدى القادة الإداريين في المستويات العليا والوسطى في بنك البركة.

بعد الإستعراض النظري لأدبيات الموضوع، ادارة الجودة الشاملة، والقيادة، والسلوكيات القيادية الإبداعية المتمثلة في التغيير والتمكين والفكر الإداري الإسلامي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجزء النظري على الجزء التطبيقي لمعرفة مدى إدراك القيادة في بنك البركة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا من خلال إجراء دراسة ميدانية مسحية على فروع بنك البركة الجزائري، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

- الطريقة والاجراءات.
- عرض النتائج وتفسيرها.
- مناقشة النتائج.

## المبحث الأول: الطريقة والاجراءات

يتضمن هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات المتبعة لغرض تحقيق أهداف البحث، التي ابتدأت بتعريف للبنك محل الدراسة، ووصف مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة وإجراءات وخطوات بناء البحث، ووصف للإجراءات التي اتبعت للتأكد من دلالات الصدق والثبات لأدوات البحث، وكيفية تطبيقها على أفراد العينة، بالإضافة إلى عرض الوسائل الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، ووصف لطريقة جمع البيانات والتدرج المتبع في استمارة البحث. وسيتم التطرق في ما يلي الى النقاط التالية:

- التعريف ببنك البركة

- منهجية الدراسة

- مجتمع و عينة الدراسة

- أداة الدراسة

## المطلب الأول: التعريف ببنك البركة الجزائري

أولاً: التعريف ببنك البركة ونشأته.

تعود فكرة إنشاء بنك البركة الى سنة 1984 حيث قدمت مجموعة دلة البركة المصرفية قرض للجزائر لتدعيم التجارة الخارجية، هذا القرض كان فرصة لخلق جو من الثقة المتبادلة بين الجزائر وشركة دلة البركة، وفي

السنة نفسها قامت مجموعة دلة البركة المصرفية بعقد ندوتها الرابعة بالجزائر العاصمة وهناك بدأت تتبلور فكرة انشاء بنك مشاركة في الجزائر.<sup>1</sup>

فقد تأسس بنك البركة الجزائر في مايو من العام 1991 م كأول مصرف إسلامي بعد صدور قانون النقد والقرض رقم 90-10<sup>2</sup> والذي اعتبر بنك البركة شركة مساهمة لها الحق في تنفيذ جميع الأعمال المصرفية وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية، وذلك وفقا للترخيص الممنوح له من قبل بنك الجزائر.

وعرف الشيخ صالح كامل عبد الله بنك البركة الجزائري على أنه بنك إسلامي لا يتعامل بالربا اخذا وعطاء ويهدف إلى تنمية المجتمع الجزائري المسلم وإلى خلق توليفة عملية مناسبة بين متطلبات العمل المصرفي الحديث وضوابط الشريعة<sup>3</sup>. ويجمع بين صفتين، الصفة التجارية والصفة الاستثمارية، فهو يقوم بالوظائف التقليدية كتوفير السيولة وقبول الودائع وفتح حسابات بنكية ونشاطات استثمارية وفق صيغ إسلامية.<sup>4</sup>

ثانيا: خصائص بنك البركة الإسلامي: يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:<sup>5</sup>

- بنك مشاركة: يعتمد بنك البركة الجزائري على المبادئ التي نصت عليها الشريعة الإسلامية في باب احكام المعاملات المالية، والتي اطرها الفقهاء والمفكرون المسلمون ضمن إطار اسمه بنظام المشاركة. وعلى هذا الاساس فإن بنك البركة الجزائري يعتمد في عملياته التي يقوم بها على احترام احكام الشريعة الإسلامية والعمل على تنفيذها، سواء من علاقته مع المودعين والتمولين أو من خلال انشطته المصرفية والاستثمارية والتمويلية التي يقوم بها.

<sup>1</sup> - بن منصور عبد الله ومرابط سليمان، تقييم تجربة بنك البركة في إطار اصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية، مداخلة مقدمة للندوة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس سطيف 25-28 ماي، الجزائر، ص5-6  
<sup>2</sup> - انظر:

الامر رقم 90-10 المتعلق بالقرض والنقد، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد16، 18 افريل 1990.

موقع مجموعة البركة المصرفية على النت، اطلع عليه يوم14-01-2014. على الساعة 16,43 <http://www.albaraka.com/ar/default.asp>

<sup>3</sup> - بن منصور عبد الله ومرابط سليمان، مرجع سابق.

<sup>4</sup> - انظر الامر رقم 90-10 المتعلق بالقرض والنقد، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد16، 18 افريل 1990 لاسيما المادة 83 و66.

<sup>5</sup> - حمزة شودار، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل نظم الرقابة النقدية التقليدية، عماد الدين 2009، ص423-424..

- بنك مختلط: باعتبار بنك البركة الجزائري برأسمال مختلط بين شركة عربية وبنك عمومي جزائري، فإنه يعتبر حالة استثنائية ونادرة في عالم البنوك الإسلامية الناشطة على الساحة الدولية التي يعود أغلبها لرأس المال الخاص إذا استثنينا بنك التنمية الإسلامي الذي يعتبر مؤسسة مالية دولية.
- بنك ينشط في بيئة مصرفية تقليدية: ما يميز بنك البركة الجزائري هو خضوعه الكامل للأطر والنظم الرقابية التي يعتمدها بنك الجزائر، والمستمدة من النظام المصرفي التقليدي المبني على أسس ربوية مخالفة تماما لمبادئ هذا البنك والقيم التي أنشئ على ضوئها، وهو ما يجعل من نشاطه في المنظومة المصرفية الجزائرية يشكل استثناء عن القاعدة العامة للنظام المصرفي الجزائري، إذ أن كل البنوك والمؤسسات المالية الأخرى المعتمدة لدى بنك الجزائر تتبع النمط المصرفي التقليدي.

ثالثا: عناصر القوة الرئيسية للبنك:

- الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية السمحاء
- علاقات وثيقة مع العملاء - شراكة متكافئة
- الاستقامة المالية
- بنك محلي أولا وأساسا - ولكن يبعد عالمي

رابعا: المبادئ التي تحكم تعاملاته نذكرها فيما يلي:

- لا يجوز الاستثمار إلا في القطاعات والصناعات التي تتوافق مع المعايير الأخلاقية.
- تتجنب جميع البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية دفع الفائدة الربوية في علاقاتها مع المودعين والعملاء من الأفراد والشركات.
- يجب أن تتوافق جميع العقود التي تدخل فيها الوحدات المصرفية التابعة لمجموعة البركة المصرفية وكذلك جميع علاقاتها مع عملائها والمودعين مع المعايير الأخلاقية للشريعة الإسلامية السمحاء.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تلعب المشكلة المدروسة دورا مهما في تحديد مجتمع الدراسة وأدوات البحث، ومن خلال إطلاع الباحث على أدبيات الموضوع والدراسات الميدانية التي أجريت حاول الباحث القيام بدراسة مسحية للقطاع ككل أي قطاع

البنوك العاملة في الجزائر العمومية والخاصة ♦، إلا أن الصعوبات التي واجهت الباحث في بداية الطريق وعدم تجاوب مسؤولي البنوك العاملة في الجزائر أدى بالباحث إلى اقتصار الدراسة في بنك البركة على المستوى الوطني، وتتسم البيئة الجزائرية بقلّة الدراسات المسحية والتي تعالج العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، فقد وجد الطالب الباحث أنه من المناسب أن تكون هذه الدراسة استكشافية وصفية من جهة و تحليلية من جهة أخرى.

- مجتمع الدراسة: يتكون من القيادات الإدارية العليا والوسطى في بنك البركة، حيث تم اعتبار المدراء المركزيين ورؤساء المصالح في المقر المركزي لبنك البركة بين عكنون ومدراء الوكالات على المستوى الولائي قيادة عليا، في حين تم اعتبار العاملين في الوكالات الولائية كروؤساء المصالح قيادة إدارية وسطى، وقد حاول الباحث أن يأخذ المجتمع ككل للدراسة لكن عدم تفرغ الإطارات البنكية أدى به إلى الإكتفاء بعينة للدراسة. ومن خلال المقابلات مع المسؤولين في بنك البركة تم إعتبار أن عدد الإطارات في الوكالات البنكية هو خمسة قد يقل أو يزيد حسب أقدمية البنك ومستوى النشاط. وقد عمد الباحث إلى توزيع خمس استمارات في الغالب على كل وكالة بنكية مع بعض الإستثناءات للوكالات النشطة والفعالة التي كان العدد بها أكبر، وكان العدد أقل بالنسبة للوكالات الحديثة، أما القيادات على المستوى المركزي فإن الباحث عمد إلى توزيع خمسة عشر استمارة، رغم أن العدد أكبر لكن هذا كان نزولا عند رغبة الأمين العام لبنك البركة الذي قدر أنّ هذا العدد هو الذي سيجيب على الإستمارات أما البقية فانشغالاتهم ستمنعهم من الإجابة، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 110. وتم توزيعهم من طرف الباحث في بعض الوكالات البنكية وبمساعدة بعض الزملاء في وكالات بنكية أخرى، وهذا بعد أن اتصل بهم الباحث هاتفيا وشرح لهم إشكالية الدراسة، وأهمية الموضوع وكل ما من شأنه المساعدة في الإجابة على الإستمارة بشكل دقيق، وفيما يلي جدول يوضح عدد ونسبة الإستمارات الموزعة.

جدول رقم 10: يوضح الوكالات البنكية وعدد الاستثمارات الموزعة عليها.

المستردة	الموزعة	عدد الاستثمارات الموزعة	المستردة	الموزعة	الوكالات البنكية	
05	05	غرداية 1	14	03	05	المقر الرئيسي
05	05	غرداية 2	15	00	05	وكالة الخطابي
05	05	الاغواط	16	00	05	الروبية
05	05	واد سوف	17	00	05	الحراش
05	05	بسكرة	18	04	05	القبة
05	05	سطيف 1	19	04	05	الشرافة
05	05	سطيف 2	20	05	05	باب الزوار
05	05	قسنطينة 1	21	05	05	بئر خادم
00	05	قسنطينة 2	22	05	05	البليدة
04	05	باتنة	23	02	05	تيزي وزو
04	05	عنابة	24	05	05	تلمسان
04	04	البرج	25	00	05	وهران 1
05	05	سكيكدة	26	00	05	وهران 2

### المطلب الثالث: أداة الدراسة

لما كان البحث يستهدف معرفة العلاقة بين العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة والقيادة ذات السلوك الإبداعي لدى المسؤولين ببنك البركة الجزائري في المستويات الوسطى والعليا، فقد كان من مستلزمات تحقيق أهداف البحث بناء أداة للبحث.

#### أولاً: خطوات بناء الأداة:

- تحديد مفهوم متغيري البحث وهما العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، والسلوك القيادي الإبداعي، فقد حددهما الباحث بما يأتي:
- العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة هي العوامل التي إن لم تتوفر في مؤسسة فلن يكتب النجاح لفلسفة الجودة الشاملة الناجح.
- القيادة ذات السلوك الإبداعي هي القيادة التي تسعى للتغيير في طرق العمل نحو مزيد من التمكين للعاملين، مستندة في عملياتها السابقة على الفكر الإداري الإسلامي.

#### ثانياً: تحديد أبعاد كل متغير

العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة وقسمت إلى :

- التزام الإدارة العليا

- التخطيط الإستراتيجي

- التركيز على الزبون

- تشكيل فرق العمل

- التحفيز

- مشاركة العاملين

- التدريب

أما القيادة ذات السلوك الإبداعي فقد قسمت إلى:

- قيادة ذات سلوك إبداعي تغييري
- قيادة ذات سلوك إبداعي تمكيني
- قيادة ذات سلوك إبداعي مستند إلى الفكر الإداري الإسلامي.

ثالثا: مصادر الحصول على العبارات

- الأدب النظري ودراسات سابقة متعلقة بالعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة والقيادة الإبداعية.
- مراجعة بعض المقاييس العالمية والعربية ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث.
- معايير جوائز الجودة العالمية وجائزة الجزائر للجودة.
- خبرة الباحث الشخصية في مجال الإدارة واحتكاكه بخبراء المكتب الدولي للعمل.

رابعا: طريقة الصياغة:

تم صياغة الأداة بالاستعانة بما تقدم ذكره فكانت على النحو الآتي:

الجزء الأول: الهدف منه توفير معلومات أولية وخلفية عامة حول المبحوثين، وقد اشتمل على أسئلة شخصية مثل العمر والدرجة الوظيفية، الخبرة مصدر الشهادة، والخلفية عن الفكر الإداري الإسلامي.

الجزء الثاني: القيادة ذات السلوك الإبداعي: تم استعمال الأسئلة المغلقة حيث يمكن للمجيب الاختيار من بين خمسة بدائل متدرجة من حيث الأهمية، وأعطى البديل الأول أهمية خمسة درجات والذي يليه أربعة درجات، ثم ثلاث درجات، درجتين، وفي الأخير درجة واحدة، وهذا ما يعرف بسلم ليكرت الخماسي. وتكونت أداة القيادة ذات السلوك الإبداعي من 33 سؤال مغلقة موزعة على الأبعاد الثلاثة الآتية: قيادة ذات سلوك إبداعي تغييري، قيادة ذات سلوك إبداعي تمكيني، قيادة ذات سلوك إبداعي مستندة على الفكر الإداري الإسلامي.

الجزء الثالث: يتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد تم اتباع الأسلوب السابق نفسه في بناء الإستمارة وقد تم التقسيم إلى 08 أبعاد هي التزام الإدارة العليا، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على العملاء، التواصل الفعال، التقييم، التدريب، مشاركة العاملين، التحفيز، واحتوت الأبعاد على 48 سؤال مغلق.

الجزء الرابع: ويتعلق بمعوقات إدارة الجودة الشاملة واحتوى على 10 أسئلة مغلقة. واستخدم الباحث للإجابة على أسئلة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale). والجدول الموالي يوضح اجابات الأسئلة ودلالاتها.

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكرت الخماسي نتبع مايلي:

الحدود الدنيا و العليا تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا 4 على 5 = 0.8

تضاف إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي

جدول رقم: 11 يوضح المدى وما يقابله من مستوى

مستوى الاستجابة	الرمز	الاجابة على الاسئلة	المجال
متوسط	1	غير موافق تماما	من 1 الى اقل من 1.8
مرتفع	2	غير موافق	1.8 الى 2.6
	3	موافق الى حد ما	2.6 الى اقل من 3.4
مرتفع جدا	4	موافق	3.4 الى أقل من 4.2
	5	موافق تماما	4.2 فأكثر

قام الباحث بقياس الظاهرة والتأكد من مدى صدق أداة الدراسة وقد تحقق الباحث من نوعين من الصدق وهما:  
أ. الصدق الظاهري: تم عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال الإدارة من أساتذة جامعيين وإداريين، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء رأيهم من حيث :

- مدى وضوح الفقرات
- شمولية الأداة
- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته
- مدى مناسبة تدرج البدائل

صدق البناء: وهو المدى الذي يقيس فيه الاختبار بناء نظريا أو سمعة معينة وللتأكد من صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للدراسة، فإذا كانت النتائج معنوية وعالية القيمة فإننا نقول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية الصدق البنائي والثبات. والجدول الموالي يوضح ذلك.

جدول رقم 12: يوضح معاملات الارتباط بين معدل الأبعاد و المعدل الكلي للفقرات.

العدد	المعنوية	معامل الارتباط	الأبعاد	
87	.000	0.843	1	التمكين
87	.000	0.966	2	التغيير
87	.000	0.959	3	الفكر الإداري الاسلامي
87	.000	0.825	4	الإدارة العليا
87	.000	0.726	5	التخطيط الاستراتيجي
87	.000	0.826	6	التركيز على الزبون
87	.000	0.943	7	التواصل الفعال
87	.000	0.965	8	التقييم
87	.000	0.971	9	التدريب
87	.000	0.882	10	المشاركة

11	التحفيز	0.948	.000	87
12	العوائق	0.933	.000	87

دال عند مستوى معنوية 0.001

المصدر: اعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.001، وكذلك معاملات الارتباط كبيرة وهذا يؤشر على صدق أداة الدراسة.

ب. الثبات : يعني الاتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات عدة

و قد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة الفا كرونباخ حيث معامل الثبات يوضحه

الجدول الموالي.

جدول رقم 13: يوضح معامل الفا كرونباخ

البيان	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
قيادة مستندة الى الفكر الاداري الاسلامي كسلوك ابداعي	13	.945
قيادة مغيرة كسلوك ابداعي	9	.958
قيادة ممكنة كسلوك ابداعي	11	.857
متطلبات الجودة الشاملة	48	.975
عوائق الجودة الشاملة	10	.887
المجموع	91	.988

من خلال الجدول السابق تم التأكد من صحة أداة الدراسة ومن مصداقيتها ومن صحة الفقرات المعدلة، وتم التأكد من الاتساق الداخلي فكانت درجة الاتساق الداخلي عالية جدا ومرتفعة حيث تعد نسبة 60% مقبولة احصائيا ، ويلاحظ من الجدول ان كل الابعاد المدروسة جاءت قيمها اكبر من 60% فجاءت قيمة الفا كرونباخ الإجمالية 0.98 وجاءت أقل قيمة ب0.88 لعوائق الجودة الشاملة وكلاهما نسبة مرتفعة. مما يدل على ان فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية جدا.

خامسا: الأساليب الإحصائية:

تم باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وتم جمع البيانات وترميزها بالطرق الإحصائية

واستخدمت الاساليب الاحصائية التالية:

- النسب المئوية،
- المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري
- اختبار Kolmogrov-Smirnov(K-S)
- اختبار العلاقات *Person*
- اختبار الإنحدار التدريجي البسيط MRS
- الإنحدار التدريجي المتعدد MRA
- فحص المسار واختبار اثر المتغير الوسيط باستخدام Smart Pls 2.0
- اختبار التباين في اتجاه واحد One Way ANOVA
- اختبار المقاربات البعدية *Scheffe*

### المبحث الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضا لنتائج البحث وتفسيرها بعد أن انتهى من تطبيق أدوات البحث على أفراد عينة البحث الرئيسية، إذ حلت البيانات التي تم الحصول عليها للتعرف على مستوى إدراك القادة لأبعاد القيادة الإبداعية التغيير و الفكر الإداري الإسلامي، والتمكين بالإضافة إلى مستوى إدراك العوامل الحرجة والمعوقات للجودة الشاملة. وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الأولية
- تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور القيادة ذات السلوك الابداعي
- تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور معيقات إدارة الجودة الشاملة

### المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الأولية

#### أولاً: العمر

جدول رقم 14: يوضح الفئات العمرية للعينة المدروسة.

العدد	النسبة	
11	12.6	أقل من 30
62	71.3	بين 30-50
14	16.1	أكبر من 50
87	100.0	المجموع

من الجدول أعلاه تم تسجيل عدد العاملين الذين هم أقل من ثلاثين سنة 11 عاملاً من بين 87 عاملاً بنسبة 12.6%، في حين فئة العاملين ما

بين 30 و50 سنة كان عددهم 62 عاملاً من بين 87 عاملاً بنسبة 71.3% والنسبة المتبقية 16.1% تشكل عدد العمال الذين تجاوزوا 50 سنة. والملاحظ أن أغلب العاملين هم في سن الشباب والعطاء.

#### ثانياً: المسمى الوظيفي

جدول رقم 15: يوضح الدرجة الوظيفية للعينة المدروسة

العدد	النسبة	
26	29.9	قيادة عليا
61	70.1	قيادة وسطى
87	100.0	المجموع

من الجدول أعلاه تم تسجيل عدد القيادات العليا 26 من بين 87 بنسبة 29.9%، أما عدد القيادات الوسطى فيشكل 61% فكل المؤسسات بها عدد قليل من القيادات العليا

بالمقارنة مع القيادات الوسطى.

#### ثالثاً: الخبرة

جدول رقم 16: يوضح الخبرة لدى العينة المدروسة

العدد	النسبة	
11	12.6	أقل من 5 سنوات
12	13.8	بين 5 و10 سنوات
25	28.7	بين 11 و15 سنة

الفصل الرابع: الواقع الإدراكي للعوامل الحرجة لدى القادة الإداريين في المستويات العليا والوسطى في بنك البركة

20-16	36	41.4
أكبر من 21	3	3.4
المجموع	87	100.0

من الجدول أعلاه تم تسجيل عدد العاملين الذين لديهم خبرة أقل من

خمس سنوات 11 عاملا ما نسبته 12.6، اما العاملين الذين لديهم خبرة بين الخمس سنوات والعشر سنوات فعددهم 12 ما نسبته 13.8%. في حين جاء عدد العاملين المحصورين بين 11 و15 سنة 25 بنسبة 28.7% والفئة 16 و20 سنة تشكل نسبة 41.4% والفئة الأخيرة أكبر من 21 سنة تشكل نسبة 3.4. مما يجدر الإشارة إليه أن معظم العاملين لديهم خبرة كبيرة تحصلوا عليها سواء في بنك البركة أو في مؤسسات أخرى.

رابعا: مصدر الشهادة المحصل عليها.

جدول رقم 17: يوضح مصدر الشهادة للعينة المدروسة.

النسبة	العدد	
97.7	85	الشهادة من جامعة جزائرية
		من جامعة اجنبية
2.3	2	من جامعة جزائرية واجنبية معا

من الجدول أعلاه تبين أن إشارات بنك خريجي الجامعات والمعاهد الجزائرية المختلفة ويشكلون 97.7% والبقية

ممن تكونوا في جامعات جزائرية واجنبية، وهذا يعني أن معظم الإشارات في بنك البركة يعرفون الواقع الجزائري جيدا.

خامسا: الخلفية عن الفكر الإداري الاسلامي.

جدول رقم 18: يوضح الخلفية عن الفكر الإداري الإسلامي لدى العينة المدروسة.

النسبة	العدد	
2.3	2	ضعيفة جدا
10.3	9	ضعيفة
52.9	46	متوسطة
29.9	26	كبيرة
4.6	4	كبيرة جدا

المجموع	87	100.0
---------	----	-------

يبين هذا الجدول خلفية إطارات بنك البركة عن الفكر الإداري الإسلامي حيث يرى 2.3% من الإطارات أن خلفيتهم ضعيفة جدا عن الفكر الإداري الإسلامي، أما من يرون خلفيتهم ضعيفة فنسبتهم 10.3%، في حين كانت النسبة الأكبر ترى نفسها متوسطة الإمام بالفكر الإداري الإسلامي فنسبتهم 52.9% تليها مباشرة 29.9% من تعتقد أن لديها خلفية كبيرة، وفي الأخير نسبة صغيرة من الإطارات من تعتقد أن لديها إلمام كبير بالفكر الإداري الإسلامي 4.6%.

### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور القيادة ذات السلوك الابداعي

سيتم في هذا المطلب الاجابة على الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية. وسيتم الإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات افراد عينة الدراسة نحو العبارات الممثلة لمحور القيادة ذات السلوك الابداعي.

الفرضية الأولى: هناك مستوى إدراك مرتفع لدى القادة الإداريين في بنك البركة للبعد القيادي الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي كسلوك ابداعي

الفرضية الثانية: هناك مستوى إدراك مرتفع لدى القادة الإداريين في بنك البركة للبعد القيادي التغييري كسلوك إبداعي.

الفرضية الثالثة: هناك مستوى إدراك مرتفع لدى القادة الإداريين في بنك البركة للبعد القيادي التمكيني كسلوك إبداعي.

### أولاً: الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي

من أجل الإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى استعملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل وتفسير اتجاهات العينة.

جدول رقم 19: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير؛ الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الادراك
تلتزم بالأفكار والمبادئ التي تدعو إليها حتى تكون قدوة	1.97	0.813	مرتفع
الرقابة الذاتية	1.98	0.876	مرتفع
استشعار رقابة المولى عز وجل	2.11	1.224	مرتفع
القيادة تتميز بالطموح	2.18	0.934	مرتفع
القيادة الإبداعية تنمي القيم والمعتقدات الايجابية للعمل.	2.18	0.995	مرتفع
الإجادة في العمل منهج رباني	2.25	1.123	مرتفع
القيادة تتميز بالثقة العالية	2.28	0.996	مرتفع
يحسن العامل من أدائه رغبة في الأجر الآخروي	2.29	1.088	مرتفع
السعي الى حسن الأداء	2.32	1.126	مرتفع
القيادة تتميز بالتفاؤل	2.4	1.176	مرتفع
سلامة النية	2.48	1.354	مرتفع
النمط القيادي شوري (ديمقراطي)	2.59	1.157	مرتفع
الإجادة في العمل واجب ديني	2.6	1.41	مرتفع
المتوسط المرجح لبعده الاستناد على الفكر الإداري الإسلامي	2.28	مرتفع	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والذي يتضمن ثلاثة عشر عبارة (13) والتي تعبر عن بعد القيادة ذات السلوك الإبداعي بالإستناد على الفكر الإداري الإسلامي تم تسجيل مستوى إدراك مرتفع لدى العينة المستقصاة، فقد جاءت عبارة البعد العام بمتوسط حسابي قدره 2.28.

أما الإجابة في العمل واجب ديني فقد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.6 مما يدل على مكانة الدين في نفوس الأفراد. والعبارة النمط شوري أو ديمقراطي فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.59 مما يدل على رغبة العينة في سيادة جو تشاركي وتعاوني في العمل. وجاءت في المرتبة الثالثة سلامة النية بمتوسط حسابي قدره 2.48 رغم أنه من المتعارف عليه عند المسلمين أن النية شرط أساسي في قبول العمل وهذا يدل على اختلال في الترتيب. وجاءت العبارة السعي إلى حسن الأداء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.32 وفي المرتبة الخامسة يحسن العامل من أدائه رغبة في الأجر الآخروي بمتوسط حسابي قدره 2.29 مما يعطي انطبعا ان مفهوم العمل لدى العينة المستقصاة أكبر مما هو مرسوم في المخطط الوظيفي. وجاءت القيادة تتميز بالثقة العالية في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.28. وجاءت العبارات التالية الرقابة الذاتية وتلتزم بالأفكار والمبادئ التي تدعو إليها حتى تكون قدوة في مراتب متأخرة وهذا راجع لإدراك الأفراد مكان من النقص فيهم . من خلال المقابلة ونتائج الدراسة الميدانية تم تسجيل وعي وإدراك القادة الإداريين في بنك البركة نحو مجمل العبارات المشكلة للبعد القيادي الاستناد على الفكر الإداري الإسلامي ، وعند سؤال أحد المدراء عن سر هذا التمييز فكانت الإجابة أن أغلب العاملين مختارون بعناية وعادة ما يكون الأمر بالتركيز عندما يتعلق الأمر بالأخلاق بالإضافة الى الشروط الأخرى كالخبرة والشهادة. والنتائج تتوافق مع ما جاء في المعلومات الأولية حول خلفية المبحوثين عن الفكر الإداري الإسلامي.

ثانيا: التغيير.

من أجل الإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية استعملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل وتفسير اتجاهات العينة.

الفصل الرابع: الواقع الإدراكي للعوامل الحرجة لدى القادة الإداريين في المستويات العليا والوسطى في بنك البركة

جدول رقم 20: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير؛ التغيير.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
تستغل القيادة رغبة العاملين في التطور للقيام بعملية التغيير	2.32	0.77	مرتفع
الهدف من التغيير واضح لدى جميع العاملين	2.44	0.949	مرتفع
تدرك القيادة أهمية امتلاك المعارف والخبرات لدى العاملين للقيام بالتغيير	2.54	1.179	مرتفع
تستغل القيادة رغبة العاملين في الإبداع للقيام بعملية التغيير	2.62	1.278	مرتفع
تدرك القيادة أهمية فرق العمل وروح الفريق الواحد لإتمام عملية التغيير	2.72	1.282	مرتفع
تشجع المرؤوسين على حل المشاكل التي تعترض التغيير بطريقة مبتكرة	2.86	1.133	مرتفع
يتم إشراك جل العاملين في اتخاذ قرار التغيير	3.02	1.312	مرتفع
تفويض السلطات للمرؤوسين للقيام بعملية التغيير	3.06	1.195	مرتفع
يتم توفير البيئة الملائمة للتغيير	3.09	1.137	مرتفع
المتوسط المرجح لبعث التغيير	2.74	مرتفع	

المصدر: اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والذي يتضمن تسعة عبارات تعبر عن بعد القيادة ذات السلوك الإبداعي التغييري تم تسجيل مستوى إدراك مقبول للعينة المدروسة حيث جاءت عبارة المحور العام في مستوى الاستجابة مرتفع نوعا ما بمتوسط حسابي قدره 2.74.

وجاءت العبارة يتم توفير البيئة الملائمة للتغيير في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.09 وهذا يدل على وعي القيادة بأهمية توفير الشروط الضرورية للتغيير. وجاءت عبارة تفويض السلطات للمرؤوسين للقيام بعملية التغيير في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.06 وإشراك جل العاملين في اتخاذ قرار التغيير بمتوسط حسابي 3.02 في مدى الاستجابة مرتفع لتؤكد على أهمية توفير الشروط الضرورية للتغيير. وجاءت العبارة تشجع المرؤوسين على حل المشاكل بطريقة مبتكرة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.86. وفي المرتبة الخامسة حلت العبارة تدرك القيادة أهمية فرق العمل وروح الفريق الواحد لاتمام عملية التغيير بمتوسط حسابي قدره 2.72 ، وجاءت العبارة تستغل القيادة رغبة العاملين للإبداع للقيام بعملية التغيير في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.62 وهذا يصب كله في توفير بيئة تساعد على التغيير، أما العبارة الهدف من التغيير واضح للجميع فقد حلت في مرتبة متأخرة وهذا يعكس خللا يمكن تفسيره بكون أغلب العينة المستقصاة هم إطارات عليا ووسطى فالهدف عادة ما يكون واضحا لديهم لهذا لم يولوا للعبارة أهمية كبيرة. تم تسجيل إدراك ووعي بأهمية التغيير وتم ملاحظة ذلك على أرض الواقع حيث لاحظ الباحث أن البنك بدأ باستخدام برمجيات جديدة تسهل العمل وتم شرح ذلك للعاملين وكانت فرصة لهم للتطور وامتلاك معارف ومهارات جديدة ، ووسيلة لحل المشاكل التي كانت تعترضهم في السابق، وسمحت بتفويض السلطات للعاملين بطريقة غير مباشرة. ومع هذا لا يجب أن يقتصر التغيير عن الجانب المادي فقط من المهم فمن المهم أن يشمل الجانب المادي.

### ثالثا: التمكين

من أجل الإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة استعملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل وتفسير اتجاهات العينة.

جدول رقم 21: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير؛ التمكين.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
تفويض الصلاحيات	1.72	.584	متوسط
تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات	2.43	1.187	مرتفع
تفعيل الإدارة الذاتية وتشجيعها	2.36	1.011	مرتفع
إثراء العمل	2.59	1.196	مرتفع
تطبيق نظام العمل بالفرق	2.67	.996	مرتفع
إيجاد المهام التي تؤدي إلى التغذية الراجعة	2.90	1.303	مرتفع
بناء قاعدة تقييم فاعلة	2.41	.724	مرتفع
تخفيض الصبغة الرسمية في العمل	2.60	1.166	مرتفع
إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين	2.36	1.285	مرتفع
تشجيع عملية وضع الأهداف	2.34	1.098	مرتفع
تدريب وتعليم العاملين	2.40	1.307	مرتفع
المتوسط العام لبعد القيادة ذات السلوك الإبداعي التمكيني	2.06	مرتفع	

المصدر: اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والذي يتضمن إحدى عشر عبارة تعبر عن بعد القيادة ذات السلوك الإبداعي التمكيني تم تسجيل مستوى استجابة مقبول للعينة المدروسة بمتوسط حسابي قدره 2.06. وجاءت العبارة إيجاد المهام التي تؤدي إلى التغذية الراجعة في المرتبة الأولى في مستوى استجابة مرتفع بمتوسط حسابي قدره 2.9 وهذا يعني أن القيادات الإدارية تؤمن بضرورة الحصول على التغذية الراجعة ومعرفة رد فعل المتعاملين معهم حول قراراتهم وأعمالهم بطريقة آلية ودون الرجوع إلى أحد. وجاءت عبارة تطبيق نظام العمل بالفرق في المرتبة الثانية ومستوى استجابة مرتفع بمتوسط حسابي قدره 2.67 وهذا يدل على أهمية فرق العمل في تحسين الجودة وحل المشاكل وخلق فرص تعاون. وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة تخفيض الصبغة الرسمية في العمل بمتوسط حسابي قدره 2.6 ومستوى استجابة مرتفع، فكما هو معروف يتميز قطاع البنوك بالصرامة والصبغة الرسمية والتي عادة ما تخلق حواجز بين الأفراد وتخفف من درجة الثقة ولعل هذا ما يفسر احتلال العبارة السابقة مرتبة متقدمة. وجاءت العبارة إثراء العمل في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.59، وعادة يؤدي إثراء العمل إلى القضاء على الروتين والملل مما يساعد العاملين على أداء عملهم بجودة عالية. وجاءت العبارة بناء قاعدة تقييم فاعلة في مستوى الاستجابة مرتفع بمتوسط حسابي 2.41 وهذا يدل على إدراك لأهمية وجود نظام يسمح بتقييم عادل وفعال لأداء الأفراد والمصالح والأقسام والقيادات العليا. وجاءت في المرتبة السادسة تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدره 2.43 في مدى الاستجابة مرتفع. وجاءت في المرتبة الأخيرة تفويض الصلاحيات في مدى الاستجابة متوسط بمتوسط حسابي قدره 1.72 وهذا يؤثر على عدم وعي كامل بأهمية التفويض الدائم للعاملين وليس فقط عند القيام بعملية معينة تختمها علينا الظروف. تم تسجيل وعي وإدراك لأغلب العبارات المكونة لبعده التمكين ولاحظ الباحث أن هناك نقص في العمل بنظام فرق العمل وتفعيل الإدارة الذاتية. وتشكل تفويض الصلاحيات نقطة خلاف بين العينة المبحوثة فمثلا دراسة ملفات القروض تتم على المستوى المركزي، فهناك من يعتبرها انتقاص من صلاحياته وهناك من يرى أن الامكانيات والكفاءات وعدد فروع البنك لا تستدع التفويض لهكذا ملفات حساسة. ويرى الباحث أنه من المهم جدا أن تكون هناك سياسة لتمكين العاملين أكثر وضوحا، ولتوسيع قاعدة الاطارات العليا في المستقبل خاصة وأن سياسة البنك آخذة في التوسع على المستوى الوطني وأن المنافسة ستكون على أشدها في يوم من الأيام.

### المطلب الثالث: تحليل اتجاهات افراد العينة نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سيتم في هذا المطلب الإجابة على فرضية الدراسة الرئيسة الثانية بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحديد مستوى الاستجابة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك مستوى إدراك مرتفع لدى القادة الإداريين في بنك البركة للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، التقييم، التدريب، التواصل الفعال، مشاركة العاملين، التحفيز).

#### أولاً: التزام الإدارة العليا

من أجل الإجابة عن هذه الفرضية استعملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل وتفسير اتجاهات العينة لإجابات جدول رقم 22: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير؛ التزام الإدارة العليا.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى التركيز على المدى الطويل	1.86	.809	مرتفع
المعرفة الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.11	1.156	مرتفع
القدرة والرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.00	.863	مرتفع
توفير كافة الإمكانيات من اجل تبني إدارة الجودة الشاملة	2.07	.962	مرتفع
مشاركة القيادة والإداريين في المناصب العليا في نشاطات التحسين	2.25	1.003	مرتفع

مرتفع	1.224	2.60	مشاركة القيادة في نشاطات التغيير
مرتفع	.938	2.20	مشاركة القيادة في نشاطات التمكين
مرتفع	1.210	2.71	إستناد القيادة على مبادئ الفكر الإداري الإسلامي
مرتفع		2.22	المتوسط المرجح لبعء التزام الادارة العليا

المصدر: اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه والذي يتضمن ثماني عبارات تعبر عن بعد التزام الإدارة العليا تم تسجيل مستوى إدراك مرتفع للعينة المدروسة حيث جاءت عبارة المحور العام في مستوى الاستجابة مرتفع بمتوسط حسابي قدره 2.22.

وجاءت العبارة التزام القيادة بالإستناد على الفكر الإداري الإسلامي أولاً بمتوسط حسابي 2.71، وجاءت العبارة مشاركة القيادة في نشاطات التغيير من أجل حل مشاكل الجودة ثانية بمتوسط حسابي 2.60، ومشاركة القيادة والإداريين في المناصب العليا في نشاطات التحسين حلت ثالثة بمتوسط حسابي 2.25، والعبارة مشاركة القيادة في نشاطات التمكين حلت رابعة بمتوسط حسابي قدره 2.20، أما المعرفة الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فجاءت خامسة بمتوسط حسابي 2.11، توفير كافة الإمكانيات من أجل تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حلت سادسة بمتوسط حسابي 2.07. و القدرة والرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت سابعة بمتوسط حسابي 2.00، وحلت ثامنة العبارة إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى التركيز على المدى الطويل بمتوسط حسابي 1.86. وقد تم ملاحظة اهتمام القيادات في بنك البركة بالجودة على المدى المتوسط والقصير واهمال المدى الطويل، ولعل هذا راجع لكون البنك هو فرع لمجموعة البركة المصرفية والتي تخطط للمدى الطويل، ورغم هذا يجب أن يشارك العاملون في بنك البركة الجزائري في رسم صورة مستقبل بنكهم ويتقاسموا الرؤية نفسها ويسعوا للهدف نفسه.

### ثانيا: التخطيط الاستراتيجي

من أجل الإجابة عن هذه الفرضية استعملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل وتفسير اتجاهات العينة.

جدول رقم 23: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن فقرات المتغير؛ التخطيط الاستراتيجي

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
صياغة رؤية واضحة على المدى الطويل	2.51	.951	مرتفع
صياغة سياسة جودة واضحة	2.55	.937	مرتفع
صياغة أهداف جودة مفصلة	2.71	1.200	مرتفع
صياغة خطط لتحسين الجودة	2.89	1.271	مرتفع
المتوسط المرجح لبعء التخطيط الاستراتيجي	2.66	مرتفع	

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

وقد جاءت عبارة البعد المعبر عن التخطيط الاستراتيجي في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.66 .

وجاءت العبارة صياغة خطط لتحسين الجودة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.89 ، وحلت ثانية صياغة أهداف جودة مفصلة بمتوسط حسابي 2.71، وجاءت صياغة سياسة جودة واضحة ثالثة بمتوسط حسابي 2.55 وصياغة رؤية واضحة على المدى الطويل رابعة بمتوسط حسابي 2.51 . تم تسجيل إدراك ووعي لدى القادة بأهمية التخطيط الاستراتيجي للجودة، ويعمل البنك حاليا على سياسة توسع مدروسة لوكالاته عبر القطر،

وعند سؤالي لأحد القادة عن التخطيط الاستراتيجي للجودة أجاب بأن اختيار موقع البنك وطريقة تصميمه وتموقع الشبايك والأقسام المختلفة يتم مراعاتها في إطار سياسة جودة الخدمة.

### ثالثا: التركيز على العملاء

من أجل الإجابة عن هذا السؤال استعملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل وتفسير اتجاهات العينة.

جدول رقم 24: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير؛ التركيز على العملاء.

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أولوية رضا العملاء بصفة دائمة في البنك	2.45	.873	مرتفع
القيام بدراسات للسوق وتحديد احتياجات العملاء	2.33	1.198	مرتفع
معالجة شكاوي العملاء والأخذ برأيهم	2.46	1.218	مرتفع
العمل وفق مفهوم زبون مورد داخلي داخل البنك	2.53	1.055	مرتفع
تبني أسلوب تحسين العمل المستمر لرضاء العملاء	2.71	.834	مرتفع
المتوسط المرجح لبعث التركيز على العملاء	2.49		مرتفع

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

جاءت العبارات المعبرة عن التركيز على العملاء في مدى الاستجابة مرتفع بمتوسط حسابي 2.49. وجاءت العبارة تبني اسلوب تحسين العمل المستمر لرضا العملاء في مدى الاستجابة مرتفع بمتوسط حسابي 2.71. وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة العمل بمفهوم مورد زبون داخل البنك بمتوسط حسابي 2.53، تليه معالجة شكاوى العملاء والاخذ برأيهم بمتوسط حسابي 2.46، ثم أولوية رضا العملاء بصفة دائمة في البنك بمتوسط حسابي 2.45، و القيام بدراسات لتحديد احتياجات السوق بمتوسط حسابي 2.33. ومجمل العبارات تقع في مستوى الاستجابة مرتفع. ومن خلال المقابلة ونتائج الدراسة تم تسجيل وجود امكانيات تسمح للبنك بمنح اهتمام كاف بالعملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد موازاة مع السياسة التوسعية للبنك الآخذة في التطور، ويجب العمل على تبني اسلوب للتحسين المستمر بأكثر فاعلية والقيام بدراسات للسوق وتحديد الاحتياجات بدقة والانتباه الى أن السوق اليوم أصبح يطلب خدمات ذات جودة في ظل تماثل الخدمات التي تقدمها البنوك وكذلك فتح نوافذ اسلامية في بنوك تقليدية وهذا ما من شأنه التأثير على الحصة السوقية للبنك. والعمل على تلبية طلبات العاملين داخل البنك الذين هم في الحقيقة الزبائن الاوائل للبنك أو هم الزبائن الداخليين ويجب الاخذ بشكاويهم ومقترحاتهم والامر نفسه بالنسبة للزبائن الخارجيين.

#### رابعاً: التواصل الفعال

من أجل الإجابة عن هذا السؤال استعملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل وتفسير اتجاهات العينة.

جدول رقم 25: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير؛ التواصل الفعال.

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
فهم أفراد البنك لرؤية وسياسة الجودة	2.48	1.066	مرتفع
اعتماد سياسة الباب المفتوح في العمل الإداري	2.56	1.097	مرتفع
الإتصال في مختلف المستويات(افقي، عمودي وفي مختلف الإتجاهات)	2.37	1.286	مرتفع
استعمال التكنولوجيات الجديدة في العمل (الانترنت، الانترنت).	2.38	1.251	مرتفع
المتوسط المرجح لبعده التواصل الفعال	2.44		مرتفع

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

جاءت العبارات المعبرة عن التواصل الفعال في مدى الاستجابة مرتفع بمتوسط حسابي 2.44.

و جاءت العبرة اعتماد سياسة الباب المفتوح في العمل الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.56 وتليها العبرة فهم أفراد البنك لرؤية وسياسة الجودة بمتوسط حسابي 2.48، وجاءت في المرتبة الثالثة استعمال التكنولوجيات الجديدة في العمل (الانترنت، الانترنت). بمتوسط حسابي 2.38. والإتصال في مختلف المستويات(افقي، عمودي وفي مختلف الإتجاهات) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.37. وقد تم تسجيل نقص في التواصل بين الأفراد والزبائن رغم اعتماد البنك لسياسة الباب المفتوح، فاستعمال الانترنت للتواصل مع الزبائن ممنوع على أغلب العاملين في البنك وكما هو معروف فالانترنت وسيلة جيدة للتواصل الفعال لهذا يجب الاعتماد أكثر على التكنولوجيات الحديثة وتطوير العمل بها والسماح للأفراد باستعمالها داخل البنك، وكذا تعزيز فهم الأفراد لرؤية وسياسة الجودة في البنك.

خامسا: التقييم

من أجل الإجابة عن هذا السؤال استعملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل وتفسير اتجاهات العينة.

جدول رقم 26: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير؛ التقييم.

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الممارسة المنتظمة لتدقيق الجودة	3.00	1.372	مرتفع
تقييم تكاليف الجودة	2.17	1.070	مرتفع
تحليل البيانات المتعلقة بالجودة داخل البنك (معدل الأخطاء مثلا...)	2.25	1.174	مرتفع
استخدام بيانات الجودة لتقييم الأداء القيادي	2.57	1.187	مرتفع
استخدام بيانات الجودة لتقييم الأداء الفردي	2.39	.920	مرتفع
استخدام بيانات الجودة لتقييم أداء المصالح	2.41	1.106	مرتفع
الهدف من التقييم هو التحسين	2.25	1.222	مرتفع
المتوسط المرجح لبعده التقييم	2.43	مرتفع	

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

جاءت العبارات المعبرة عن التقييم في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.43 ، وجاءت العبارة الممارسة المنتظمة لتدقيق الجودة في المرتبة الأولى في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 3.00، وجاءت العبارة استخدام بيانات الجودة لتقييم الأداء القيادي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.57، وجاءت استخدام بيانات الجودة لتقييم أداء المصالح في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.41، أما استخدام بيانات الجودة لتقييم الأداء الفردي فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.39 ، ثم تليها العبارة الهدف من التقييم هو التحسين 2.25 وانحراف معياري 1.22، وكذلك الهدف من التقييم هو التحسين بمتوسط حسابي 2.25، وتليها في المرتبة السابعة تقييم تكاليف الجودة بمتوسط حسابي 2.17 ، وجل العبارات في مدى الاستجابة مرتفع. من خلال النتائج والمقابلة التي أجريت مع افراد من العينة المبحوثة نجد أن هناك نقص في الاهتمام بعمية التقييم وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة كمعدل الأخطاء ومعدل الغياب وسرعة دراسة الملفات وهذا ما من شأنه أن يساهم في تقييم أداء الأفراد والمصالح والقيادات، فالهدف من التقييم هو تحسين العملية الإدارية وارضاء الزبائن بخدمة ذات جودة وليس العقاب أو تتبع أخطاء العاملين.

#### سادسا: التدريب

من أجل الإجابة عن هذا السؤال استعملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل وتفسير اتجاهات العينة.

جدول رقم 27: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير؛ التدريب.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة
اعتبار العاملين مورد ذو قيمة يجب تطويرهم	2.05	.888	مرتفع
يجب أن يشمل التدريب جميع العاملين	2.44	1.370	مرتفع

مرتفع	.831	1.77	يجب أن يتواصل التدريب ويستمر
مرتفع	1.218	2.20	تدريب العاملين على العمل الجماعي
مرتفع	1.289	2.03	تدريب العاملين على أساليب حل المشاكل
مرتفع	.878	2.14	حث الأفراد على تطوير معارفهم
مرتفع		2.1	المتوسط المرجح لبعث التدريب

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

جاءت العبارات المعبرة عن التدريب في مستوى الاستجابة مرتفع بمتوسط حسابي 2.1. في حين جاءت العبارة يجب أن يشمل التدريب جميع العاملين في المرتبة الأولى 2.44 وتليها في المرتبة الثانية تدريب العاملين على العمل الجماعي بمتوسط حسابي 2.20، والعبارة حث الأفراد على تطوير معارفهم في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.14، والعبارة اعتبار العاملين مورد ذو قيمة يجب تطويرهم في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.05 والعبارة تدريب العاملين على أساليب حل المشاكل حلت خامسا بمتوسط حسابي 2.03؛ والعبارة يجب أن يتواصل التدريب ويستمر جاءت سادسة بمتوسط حسابي 1.77. ومن خلال الملاحظة تم تسجيل تفاوت في مستويات العاملين في الوكالات البنكية وجاء هذا التفاوت لصالح وكالات الشمال لهذا من المهم رفع درجة الاهتمام بالتدريب وأن يتواصل ويستمر، والتركيز على تدريب العاملين أكثر على أساليب حل المشاكل كخرائط باريتو والعصف الذهني وطريقة السبب والتأثير، وكذلك على طرق العمل الجماعي، وتعظيم الاستفادة من المعارف والمهارات في البنك.

#### سابعا: مشاركة العاملين

من أجل الإجابة عن هذا السؤال استعملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل وتفسير اتجاهات العينة.

جدول رقم 28: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير؛ مشاركة العاملين.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
درجة استعمال حلقات الجودة	2.74	1.196	مرتفع
درجة استعمال فرق تحسين الجودة	2.41	.971	مرتفع
تلقي المقترحات على كامل المستويات في البنك	2.89	1.224	مرتفع
تطبيق مقترحات العاملين بعد التقييم	2.40	.655	مرتفع
درجة مشاركة العاملين في قرارات الجودة في المستويات التنظيمية الدنيا	2.11	.920	مرتفع
التركيز على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	2.57	1.085	مرتفع
أسلوب المشاركة في العمل ينمي فكرة الجسد الواحد	2.62	1.222	مرتفع
المتوسط المرجح لبعده مشاركة العاملين	2.53		مرتفع

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

جاءت العبارات المعبرة عن محور مشاركة العاملين في مستوى الاستجابة مرتفع بمتوسط حسابي 2.53 في حين جاءت العبارة تلقي المقترحات على كامل المستويات في البنك في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.89 وفي مستوى استجابة مرتفع ، وحلت درجة استعمال حلقات الجودة ثانية بمتوسط حسابي 2.74، أما العبارة أسلوب المشاركة في العمل ينمي فكرة ( الجسد الواحد) فحلت ثالثة بمتوسط حسابي 2.62. ثم العبارة التركيز على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي رابعا بمتوسط حسابي 2.57. وجاءت العبارة درجة استعمال فرق تحسين الجودة

خامسة بمتوسط حسابي 2.41، والعبارة تطبيق مقترحات العاملين بعد التقييم حلت سادسة بمتوسط حسابي 2.40 ؛ وفي المرتبة السابعة درجة مشاركة العاملين في قرارات الجودة في المستويات التنظيمية الدنيا بمتوسط حسابي 2.11. من خلال النتائج والمقابلة تم تسجيل ان هذا المستوى من المشاركة غير كاف لمؤسسة تريد تطبيق ادارة الجودة الشاملة، هذه الاخيرة من أهم متطلباتها التحسين الذي لا يأت من فراغ بل هو نتاج اقتراحات ومشاركات الأفراد في نشاطات التحسين وحلقات الجودة وفرق الجودة لهذا على البنك الرفع من مستوى مشاركة العاملين في مختلف الانشطة.

#### ثامنا: التحفيز

من أجل الإجابة عن هذا السؤال استعملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل وتفسير اتجاهات العينة.

جدول رقم 29: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير؛ التحفيز.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة
التحفيز يتم عن طريق تحسين جو العمل	2.48	1.328	مرتفع
التحفيز يتم عن طريق المكافآت المالية	2.11	.982	مرتفع
التحفيز يتم عن طريق المكافآت المعنوية ( الترقية...)	2.66	1.319	مرتفع
يتم الاعتماد على المكافآت الروحية ( مثل: تلقاها عند ربي، دير الخير وانسأه، دير الشر وتفكرو...)	2.75	1.241	مرتفع
التحفيز يتم انطلاقا من جودة العمل	2.05	.746	مرتفع

مرتفع	1.297	2.39	أسلوب اللين والمودة والرحمة يخلق جوا من الانسجام ويزيد من فاعلية التحفيز
مرتفع	1.228	2.48	تقدر القيادة الآراء البناءة للعاملين وتشجعها باستمرار
مرتفع		2.41	المتوسط المرجح لبعده التحفيز

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

جاءت العبارات المعبرة عن التحفيز في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.41. وجاءت أولا العبارة يتم الإعتماد على المكافآت الروحية ( مثل: تلقاها عند ربي، دير الخير وانسأه أو دير الشر وتفكروا ... ) في المدى المرتفع بمتوسط حسابي 2.75، ثم التحفيز يتم عن طريق المكافآت المعنوية ( الترقية... ) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.66، تليها تقدر القيادة الآراء البناءة للعاملين وتشجعها باستمرار بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري 1.22، وجاءت رابعة العبارة التحفيز يتم عن طريق تحسين جو العمل بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري 1.32، والعبارة أسلوب اللين والمودة والرحمة يخلق جوا من الإنسجام ويزيد من فاعلية التحفيز بمتوسط حسابي 2.39 وجاءت خامسة، والعبارة التحفيز يتم عن طريق المكافآت المالية سابعة بمتوسط حسابي 2.11؛ والمرتبة الثامنة التحفيز يتم إنطلاقا من جودة العمل بمتوسط حسابي 2.05 وجاءت جل العبارات في المدى المرتفع ايضا.

#### المطلب الرابع: تحليل اتجاهات افراد العينة نحو محور معوقات إدارة الجودة الشاملة

سيتم في هذا المطلب الإجابة على فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحديد مستوى الاستجابة. هناك مستوى إدراك مرتفع لدى القادة الاداريين في بنك البركة لمعوقات إدارة الجودة الشاملة

الفصل الرابع: الواقع الإدراكي للعوامل الحرجة لدى القادة الإداريين في المستويات العليا والوسطى في بنك البركة

جدول رقم 30: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المتغير؛ معوقات إدارة الجودة الشاملة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
هناك معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.75	.533	مرتفع
عدم وجود متخصصين في مجال إدارة الجودة الشاملة	2.28	.911	مرتفع
قلة و /أو عدم نجاعة الدورات التدريبية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة	1.83	.735	مرتفع
الرغبة في الحفاظ على الأنماط التقليدية ومقاومة التغيير	2.38	1.003	مرتفع
الرغبة في حصد النتائج بسرعة	2.64	1.023	متوسط
الخشية من تحول إدارة الجودة الشاملة إلى روتين مثل الفلسفات الإدارية الأخرى	2.56	1.042	مرتفع
عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء	2.28	.961	مرتفع
لا يوجد تحفيز حقيقي	2.51	1.033	مرتفع
محدودية فهم القيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة	2.62	1.203	مرتفع
عدم وجود مقاييس موضوعية لمعرفة مدى رضا العملاء والمستفيدين من خدمات البنك	2.92	1.193	مرتفع
المتوسط المرجح لبعدها المعوقات	2.37		مرتفع

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

جاءت العبارات المعبرة عن المعوقات في المدى مرتفع بمتوسط حسابي 2.37 . في حين جاءت العبارة عدم وجود مقاييس موضوعية لمعرفة مدى رضا العملاء والمستفيدين من خدمات البنك أولا بمتوسط حسابي 2.92 ، وحلت ثانية العبارة الرغبة في حصد النتائج بسرعة بمتوسط حسابي 2.64، وجاءت ثالثة محدودية فهم القيادات الإدارية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 2.62؛ والعبارة الخشية من تحول إدارة الجودة الشاملة إلى روتين مثل الفلسفات الإدارية الأخرى حلت رابعة بمتوسط حسابي 2.56، أما العبارة لا يوجد تحفيز حقيقي فحلت خامسة بمتوسط حسابي 2.51، والرغبة في الحفاظ على الأنماط التقليدية ومقاومة التغيير جاءت سادسة بمتوسط حسابي 2.38، والعبارة عدم وجود متخصصين في مجال إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 2.28 وانحراف معياري 0.91 حلت سابعة، وعدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء حلت ثامنة بمتوسط حسابي 2.28 وانحراف معياري 0.96 ، وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة قلة و /أو عدم نجاعة الدورات التدريبية المتخصصة في إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 1.83.

### المبحث الثالث: اختبار فرضية العلاقة بين القيادة ذات السلوك الإبداعي والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة

يتناول هذا المبحث اختبارا لفرضيات البحث وتفسيرها بعد أن انتهى من تحليل اتجاهات أفراد العينة وتحديد مستوى الإستجابة. إذ حللت البيانات التي تم الحصول عليها للتعرف على أثر السلوك القيادي الإبداعي في توفير العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة وسيتم الإجابة على الفرضية الرئيسية الرابعة من هذه الدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة الإبداعي والمتمثل في : الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي، التغيير، التمكين. ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي  $0,05 \leq \alpha$  في بنك البركة الجزائري. وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي والفرضية الفرعية الأولى
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
- اختبار الفرضية الرئيسية

### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي والفرضية الفرعية الأولى

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر أهم الفروض ومن أجل التحقق من الفرضيات من المهم جدا التأكد من أن البيانات المجموعة تخضع للتوزيع الطبيعي، تمهيدا لاستخدام أسلوب الإنحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات. ومن خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS يمكن إجراء اختبارا التوزيع الطبيعي وقد اختار الباحث اختبار Kolmogorov-Smirnov، وكما هو معلوم فالتوزيع الطبيعي يتصف بالخصائص التالية: توزيع متصل له شكل الناقوس، تتساوى فيه مقاييس النزعة المركزية الوسط والوسيط والمنوال، متمائل حول وسطه (صفر)، الانحراف المعياري له يساوي الواحد الصحيح، طرفاه يمتدان إلى ما لا نهاية دون أن يلتقيا المحور الأفقي، المساحة أسفلها وفوق المحور الأفقي تساوي الواحد الصحيح، معياري بمعنى أنه يمكن مقارنة أشياء مختلفة، الالتواء و التفلطح صفر، يحمل نسب متساوية وثابتة من الوسط فجهة اليمين (يمين الوسط) موجبه ويسارها سالبه.

#### جدول رقم 31: يوضح اختبار Kolmogorov-Smirnov

Kolmogorov-Smirnov			
Sig.	درجة الحرية		
.063	87	.183	التمكين
.056	87	.148	التغيير
.073	87	.181	الفكر الإداري الاسلامي
.080	87	.128	العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة
.062	87	.093	عوائق إدارة الجودة الشاملة

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

H0 : بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

H1: بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

يتضح من الجدول أن قيمة P.value أكبر من قيمة 5% ومنه نقبل الفرض العدمي القائل بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و نرفض الفرض البديل.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الاولى

سيتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف العلاقة بين المتغير المستقل الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي والمتغير التابع متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة. وكذا الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر. وتنص الفرضية الفرعية الأولى على مايلي: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة الإبداعي والمتمثل في الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي 0,05  $\alpha \leq$  في بنك البركة الجزائري

1- تحليل علاقات الارتباط بين مستوى الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي وابعاد متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم 32: يوضح معاملات الارتباط بين الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي وأبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

التحيز	مشاركة العاملين	التدريب	التقييم	التواصل الفعال	التكيز على الزبون	التخطيط الإستراتيجي	التزام الإدارة العليا	Pearson Correlation
**0.930	**0.835	**0.955	**0.926	**0.925	**0.714	**0.646	**0.855	الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي
0.000								sig
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ أن مستوى إدراك الفكر الإداري الإسلامي يرتبط بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بمعاملات ارتباط معنوية وعالية، حيث ظهر أعلى معامل التدريب بـ 0.955 وأدنى درجة للتخطيط الإستراتيجي بمعامل 0.646. وعلى العموم كلما زاد مستوى الفكر الإداري الإسلامي زادت العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

## 2- تحليل علاقة الأثر بين مستوى إدراك الفكر الإداري الإسلامي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لمعرفة العلاقة بين الفكر الإداري الإسلامي وتبني إدارة الجودة الشاملة سيتم التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط. والجدول الموالي يلخص ذلك.

جدول رقم 33: يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار أثر الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي في تبني إدارة الجودة الشاملة.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	sig
الانحدار	44.588	1	44.588	970.604	.000 <sup>a</sup>
الخطأ	3.905	85	.046		
المجموع	48.493	86			
R	959				
معامل التحديد R Square	.919				

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار ومن الجدول رقم 33 نلاحظ أن هناك علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفكر الإداري الإسلامي والمتغير التابع تبني ادارة الجودة الشاملة حيث نلاحظ في من الجدول ANOVA أن ( P. Value  $0,000 \leq 0,05$  ) ومنه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ونرفض الفرض العدمية، وبالاستناد الى قيمة معامل التحديد R Square فان المتغير المستقل يفسر مامقداره 91.9% من التباين في المتغير التابع

وهذه القدرة التفسيرية تنطوي على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين حسبما يدعمها في ذلك معامل الارتباط بقيمته البالغة 95.9%. والنسبة المتبقية تعزى إلى عوامل أخرى.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف العلاقة بين المتغير المستقل التغير والمتغير التابع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكذا الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر. وتنص الفرضية الفرعية الثانية على مايلي:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة الإبداعي والمتمثل في التغير ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي.  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري.

1- تحليل علاقات الارتباط بين مستوى التغير وابعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 34: يوضح معاملات الارتباط بين التغير وابعاد متطلبات إدارة الجودة الشاملة

التحفيز	مشاركة العاملين	التدريب	التقييم	التواصل الفعال	التكيز على الزبون	التخطيط الإستراتيجي	التزام الإدارة العليا	Pearson Correlation
0.930**	0.928**	0.974**	0.952**	0.945**	0.725**	0.605**	0.722**	التغير
0.000								sig
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ أن مستوى إدراك التغيير يرتبط بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بمعاملات ارتباط معنوية وعالية،

حيث ظهر أعلى معامل ل التدريب ب 0.974 وأدنى درجة للتخطيط الإستراتيجي بمعامل 0.605. و هذا

يؤشر إلى إدراك عال بأهمية التغيير في زيادة مستوى العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

## 2- علاقة الأثر بين مستوى إدراك التغيير و متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لمعرفة العلاقة بين التغيير ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة سيتم التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير

التابع بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الموالي يلخص ذلك.

جدول رقم 35: يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار أثر التغيير في تبني إدارة الجودة الشاملة.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	sig
الانحدار	45.260	1	45.260	1189.673	.000 <sup>a</sup>
الخطأ	3.234	85	.038		
المجموع	48.493	86			
R	.966 <sup>a</sup>				
معامل التحديد R Square	.933				

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار ومن الجدول رقم 35 نلاحظ أن هناك علاقة هامة

و ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل التغيير والمتغير التابع تبني إدارة الجودة الشاملة، حيث نلاحظ في الجدول

أن ( P.Value 0,000 ≤ 0,05 ) ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية

بين المتغير المستقل والمتغير التابع ونرفض الفرضية العدمية، وبالاستناد إلى قيمة معامل التحديد R Square فان

المتغير المستقل يفسر مامقداره 93.3% من التباين في المتغير التابع وهذه القدرة التفسيرية تنطوي على العلاقة

الإرتباطية بين المتغير حسبما يدعمها في ذلك معامل الإرتباط بقيمته البالغة 96.6%

### المطلب الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف العلاقة بين المتغير المستقل التمكين على المتغير التابع متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة. وكذا الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر. وتنص الفرضية الفرعية الثالثة على مايلي: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة الإبداعي والمتمثل في التمكين ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي.  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري.

#### 1- تحليل علاقات الارتباط بين مستوى التمكين وابعاد متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

سيتم الاعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين التمكين وتبني إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 36: يوضح معاملات الارتباط بين التمكين وابعاد متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

التحفيز	مشاركة العاملين	التدريب	التقييم	التواصل الفعال	التركيز على الزبون	التخطيط الإستراتيجي	التزام الإدارة العليا	Pearson Correlation
0.788	0.624	0.831	0.744	0.770	0.671**	0.72	0.828**	التمكين
0.000								sig.
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

يلاحظ أن مستوى إدراك التمكين يرتبط بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بمعاملات ارتباط معنوية وعالية، حيث ظهر أعلى معامل للتدريب والتزام الإدارة العليا بـ 0.82 و 0.83 على التوالي وأدنى درجة لمشاركة العاملين بمعامل 0.62.

## 2- علاقة الأثر بين مستوى إدراك التمكين و متطلبات إدارة الجودة الشاملة

لمعرفة العلاقة بين التمكين ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة سيتم التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط والجدول الموالي يلخص ذلك. جدول رقم 37: يوضح نتائج تحليل التباين للإنحدار لإختبار أثر التمكين في تبني ادارة الجودة الشاملة.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	sig
الانحدار	34.447	1	34.447	208.444	.000 <sup>a</sup>
الخطأ	14.047.	85	.165		
المجموع	48.493	86			
R	.843a				
معامل التحديد R Square	.710				

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الإنحدار ومن الجدول رقم 37 نلاحظ أن هناك علاقة هامة وذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل التمكين والمتغير التابع تبني إدارة الجودة الشاملة، حيث من الجدول نجد أن ( P.Value 0,000 ≤ 0,05 ) ومنه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ونرفض الفرض العدمي، وبالاستناد إلى قيمة معامل التحديد R Square فإن المتغير المستقل يفسر مامقداره 71% من التباين في المتغير التابع، وهذه القدرة التفسيرية تنطوي على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين حسبما يدعمها في ذلك معامل الارتباط بقيمته البالغة 84.3%.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

لاختبار الفرضية لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة الابداعي والمتمثل في الاستناد على الفكر الإداري الإسلامي، التغيير، والتمكين ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري. تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد **Multiple**

**Regression Analysis**

سيتم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين الفكر الإداري الإسلامي و التغيير، والتمكين وتبني إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 38: ملخص النموذج

النموذج	R	R <sup>2</sup>	Adjusted	Std. Error of the Estimate
	.978 <sup>a</sup>	.957	.956	.15782

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.97 ومعامل التحديد R<sup>2</sup> وهو يساوي 0.95 واخيرا معامل التحديد المصحح -R<sup>2</sup> والذي بلغ 0.95 مما يعني ان المتغيرات المستقلة (التفسيرية) (الفكر الاداري الاسلامي، التمكين، التغيير) استطاعت ان تفسر 0.95 او 95% من سلوك المتغير التابع اي العوامل الحرجة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، و 5% الأخرى تعزى إلى عوامل مختلفة.

جدول رقم: 39 تحليل التباين ANOVA

النموذج	مجموع الربعات	درجة الحرية	متوسط المربع	F	Sig
الانحدار	46.426	3	15.475	621.298	.000 <sup>a</sup>
البواقي	2.067	83	.025		
المجموع	48.493	86			

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

يمثل الجدول رقم 39 تحليل التباين ANOVA والذي يمكن التعرف من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F وكما نشاهد من جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F ( $P.value \leq .000$ ) مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية. وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** وكما يوضح الجدول أن الاختبار دال إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تقول أن هناك علاقة قوية وأثر لأبعاد السلوك القيادي الإبداعي على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورفض الفرضية العدمية، فالقوة التفسيرية للنموذج بلغت 95,7% وهو ما معناه أن القادة الإداريين في المستويات العليا والوسطى لديهم إدراك كبير لأهمية هذه الأبعاد في توفير العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. فمن وظائف الإنحدار الخطي المتعدد فحص قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى أنه يعمل على تأطير هذه العلاقة في نموذج رياضي يستخدم في التنبؤ.

ويوضح النموذج الرياضي لتوفير العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة ذات سلوك إبداعي مدى تأثير تطبيق كل بعد من أبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي في توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى القادة الإداريين في المستويات العليا والوسطى في بنك البركة، ويمكن استنتاج المعادلة التنبؤية الرياضية من خلال الجداول السابقة:

Requirements apply TQM = 0.308 + 0.431 Leadership for change + 0.294 leading Islamic + 0.104 leading empowering.

العلاقة ذات دلالة احصائية بين كل بعد من أبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي والعوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ( $p \text{ value} \leq 0.05$ ) ، وهذا يعني أن القيادة ذات السلوك الإبداعي في سعيها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوفير العوامل الحرجة عليها ممارسة التغيير في عملياتها الإدارية والإبتعاد عن الطرق الإدارية المألوفة والمعتادة، مما يساهم في توفير جو مناسب للعمل والإبداع، وعليها أيضا أن تسعى إلى التمكين للعاملين من خلال هذا التغيير ليتسنى لهم ممارسة أعمالهم بشكل أفضل وهذا ما يساعد على الإبداع، ولا شك أن أداء العمل إذا

انطلق من أوامر الشريعة السمحاء ومن ديننا الحنيف سيكون له أثر في سلوك الأفراد والقادة، فمن المهم جدا أن يكون التغيير والتمكين مستندا على الفكر الإداري الإسلامي لتسريع وتيرة التغيير وتقبل فكرة التمكين.

ولقد جاءت القيادة ذات السلوك الإبداعي التمكيني دالة احصائيا  $0.03 \leq 0.05$  حيث أن التوجه الى التمكين بنقطة واحدة يؤدي إلى الزيادة في توفر العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة بـ 10%. وقد جاءت القيادة ذات السلوك الإبداعي التغييري دالة احصائيا  $0.00 \leq 0.05$  حيث أن التوجه إلى التغيير بنقطة واحدة يؤدي إلى الزيادة في توفر العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة بـ 43%. وقد جاءت القيادة ذات السلوك الإبداعي المستند على الفكر الإداري الإسلامي دالة احصائيا  $0.0 \leq 0.05$  حيث أن التوجه إلى الفكر الإداري الإسلامي بنقطة واحدة يؤدي إلى الزيادة في توفر العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة بـ 29.4%.

جدول رقم 40: المعاملات

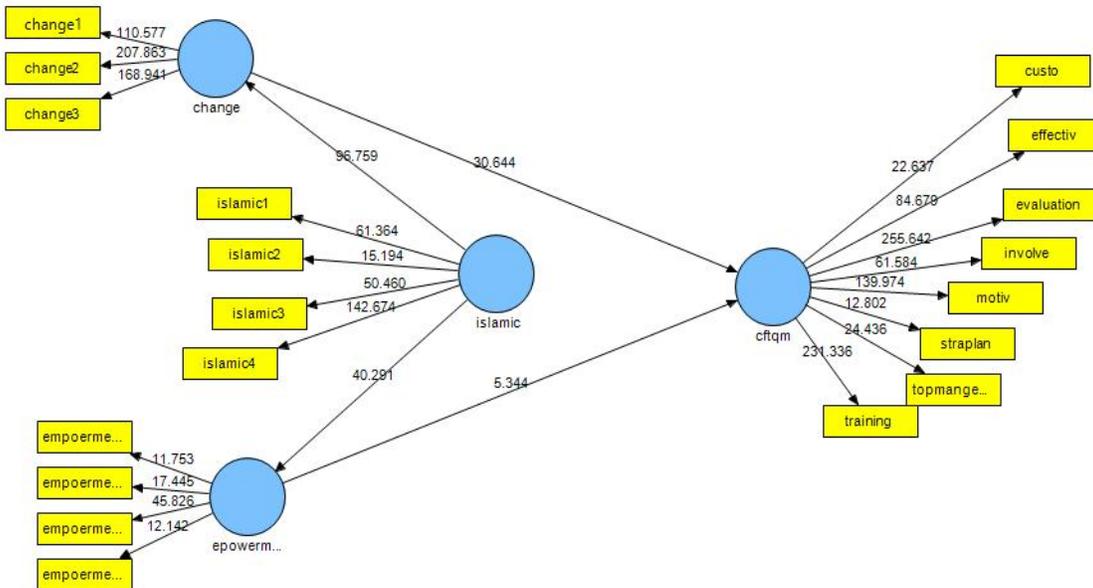
Sig	T	Beta	R <sup>2</sup>	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000	8.480	.571	.	.431	متطلبات تطبيق إدارة	التغيير
.033	2.168	.098	.957	.104	الجودة الشاملة	التمكين
.000	338	.338		.294		الفكر الإداري الإسلامي
.000	4.796			.064		(Constant) .308

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

ولفحص أثر السلوك القيادي الابداعي المستند على الفكر الاداري الاسلامي على كل من السلوك القيادي الابداعي التمكيني والتغيري وعلى متطلبات إدارة الجودة الشاملة فقد لجأ الباحث الى فحص المسار Path analysis باستخدام Smart Pls 2.0 الذي يعتمد منهج Structural Equation Modeling (SEM) واستخدام الرزم الإحصائية وهذا في حالة وجود أثر أو علاقة بين أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة على حد سواء.

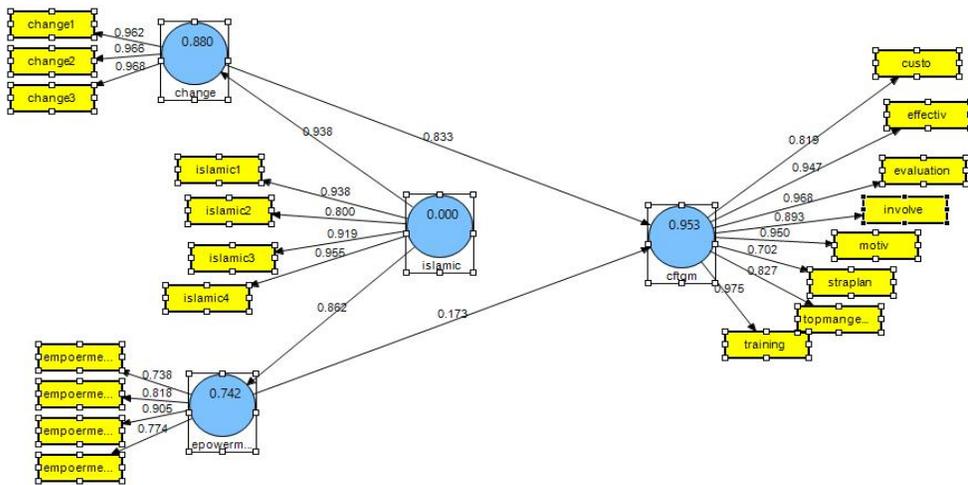
والشكل الموالي يوضح وجود علاقة للسلوك القيادي الابداعي الفكر الاداري الاسلامي على السلوك القيادي الابداعي التمكيني 40.29، وأثر على السلوك القيادي الابداعي التغيري 96.75. وعلاقة بين التمكين والتغير 5.34 و 30.64 على التوالي.

الشكل رقم 14: يوضح أثر الفكر الإداري الإسلامي على أبعاد السلوك القيادي الإبداعي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



وبالرجوع الى الشكل رقم 15 وبالأخص قيم t فإننا نلاحظ وجود أثر ذو دلالة احصائية للبعد القيادي الاستناد على الفكر الاداري الاسلامي و السلوك الابداعي التمكيني والتغييري عند مستوى دلالة احصائية ( $p \leq 0.05$ ).

شكل رقم 15: يوضح قيم t لأبعاد الدراسة



المبحث الرابع: اختبار فرضية العلاقة بين القيادة ذات السلوك الابداعي وتخفيض معيقات

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتناول هذا المبحث اختباراً لفرضية البحث الرئيسية الخامسة وتفسيرها بعد أن انتهى من تحديد أثر العلاقة بين سلوك القيادة الابداعية ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ حلت البيانات التي تم الحصول عليها للتعرف على أثر السلوك القيادي الإبداعي في تخفيض معيقات إدارة الجودة الشاملة. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة الابداعي والمتمثل في الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي، التغير، التمكين.

وتخفيض معيقات إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري. وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة
- اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

سيتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف العلاقة بين المتغير المستقل الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي على المتغير التابع تخفيض معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكذا الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر. وتنص الفرضية الفرعية الأولى على مايلي: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة الإبداعي والمتمثل في الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي وتخفيض معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري.

1- تحليل علاقات الارتباط بين مستوى الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي وتخفيض معيقات

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سيتم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين الإستناد على الفكر الإداري

الإسلامي ومعيقات إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 41: يوضح معاملات الارتباط بين الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي وتخفيض معيقات إدارة

الجودة الشاملة.

Sig	العوائق	
0.000	**0.884	الاستناد على الفكر الإداري الإسلامي
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

المصدر: اعتماداً على مخرجات SPSS

يلاحظ أن مستوى الاستناد على الفكر الإداري الإسلامي يرتبط بمعوقات إدارة الجودة الشاملة بمعامل ارتباط

معنوي وعال، حيث ظهر معامل العوائق 0.927.

2- تحليل علاقة الأثر بين مستوى إدراك الاستناد على الفكر الإداري الإسلامي و تخفيض معيقات متطلبات

إدارة الجودة الشاملة

لمعرفة العلاقة بين الاستناد على الفكر الإداري الإسلامي وتخفيض معيقات متطلبات إدارة الجودة الشاملة سيتم التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الموالي يلخص ذلك.

جدول رقم 42: يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار أثر الاستناد على الفكر الإداري الإسلامي في

تخفيض معيقات متطلبات إدارة الجودة الشاملة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	sig
الانحدار	32.075	1	32.075	302.781	.000 <sup>a</sup>
الخطأ	9.004	85	.106		
R	.884 <sup>a</sup>				
معامل التحديد R Square	.781				

المصدر: اعتماداً على مخرجات SPSS

لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار ومن الجدول رقم 42 نلاحظ أن هناك علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفكر الإداري الإسلامي والمتغير التابع معيقات ادارة الجودة الشاملة حيث نلاحظ في من الجدول ANOVA أن ( P. Value  $0,000 \leq 0,05$  ) ومنه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ونرفض الفرض العدمي، وبلاستناد الى قيمة معامل التحديد R Square فان المتغير المستقل يفسر ما مقدار 88.4% من التباين في المتغير التابع وهذه القدرة التفسيرية تنطوي على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين حسبما يدعمها في ذلك معامل الارتباط بقيمته البالغة 78.1%. أي أن الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي بإمكانه التخفيض من معيقات متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

سيتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف العلاقة بين المتغير المستقل التغيير على المتغير التابع تخفيض معيقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة. وكذا الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر. وتنص الفرضية الفرعية الثانية على مايلي: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة الإبداعي والمتمثل في التغيير وتخفيض معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري.

#### 1- تحليل علاقات الارتباط بين مستوى التغيير وتخفيض معيقات متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

سيتم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين التغيير ومعيقات إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 43: يوضح معاملات الارتباط بين التغيير ومعيقات إدارة الجودة الشاملة

Sig	العوائق	
0.000	**0.927	التغيير
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ أن مستوى التغيير يرتبط بمعوقات إدارة الجودة الشاملة بمعامل ارتباط معنوي وعال، حيث ظهر

المعامل العوائق 0.927 .

2- تحليل علاقة الأثر بين مستوى إدراك التغيير وتخفيض معيقات متطلبات إدارة الجودة الشاملة

لمعرفة العلاقة بين التغيير وتخفيض معيقات متطلبات إدارة الجودة الشاملة سيتم التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الموالي يلخص ذلك. جدول رقم 44: يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار أثر التغيير في تخفيض معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	sig
الانحدار	35.264	1	35.264	515.430	.000 <sup>a</sup>
الخطأ	5.815	85	.068		
المجموع	41.079	86			
R	.927a				
معامل التحديد R Square	.857				

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار ومن الجدول رقم 44 نلاحظ أن هناك علاقة هامة وذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل التغيير والمتغير التابع معيقات إدارة الجودة الشاملة، حيث نلاحظ في الجدول أن ( P.Value  $0,000 \leq 0,05$  ) ومنه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ونرفض الفرض العدمي، وبالاستناد إلى قيمة معامل التحديد R

Square فان المتغير المستقل يفسر مامقداره 85.7% من التباين في المتغير التابع وهذه القدرة التفسيرية تنطوي على العلاقة الارتباطية بين المتغير حسبما يدعمها في ذلك معامل الارتباط بقيمته البالغة 92.7%. أي ان التغير يستطيع تخفيض 92.7%. من معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

سيتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف العلاقة بين المتغير المستقل التمكين على المتغير التابع تخفيض معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وكذا الانحدار الخطي البسيط لمعرفة الأثر. وتنص الفرضية الفرعية الثالثة على مايلي: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة الإبداعي والمتمثل في التمكين وتخفيض معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري.

1- تحليل علاقات الارتباط بين مستوى التمكين وتخفيض معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سيتم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين التمكين ومعيقات إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 45: يوضح معاملات الارتباط بين التمكين وتخفيض معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

:Sig	العوائق	
0.000	**0.720	التمكين
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ أن مستوى التمكين يرتبط بتخفيض معوقات إدارة الجودة الشاملة بمعامل ارتباط معنوي وعال،

حيث ظهر المعامل 0.720 .

2- علاقة الأثر بين مستوى إدراك التمكين و تخفيض معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لمعرفة العلاقة بين التمكين وتخفيض معيقات متطلبات إدارة الجودة الشاملة سيتم التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول الموالي يلخص ذلك. جدول رقم 46: يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار أثر التمكين في تخفيض معيقات متطلبات إدارة

الجودة الشاملة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	sig
الانحدار	21.294	1	21.294	91.478	.000 <sup>a</sup>
الخطأ	19.786	85	.233		
المجموع	41.079	86			
R	.720a				
معامل التحديد R Square	.518				

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل الانحدار ومن الجدول رقم 46 نلاحظ أن هناك علاقة هامة وذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل التمكين والمتغير التابع معيقات إدارة الجودة الشاملة، حيث من الجدول نجد أن (P.Value 0,000 ≤ 0,05) ومنه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ونرفض الفرض العدمي، وبالاستناد إلى قيمة معامل التحديد R Square فإن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 51,8% من التباين في المتغير التابع، وهذه القدرة التفسيرية تنطوي على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين حسبما يدعمها في ذلك معامل الارتباط بقيمته البالغة 72%. أي بإمكان التمكين تخفيض معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة 51,8%.

### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار الفرضية الرئيسية الخامسة لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين سلوك القيادة الابداعي والمتمثل في الاستناد على الفكر الإداري الإسلامي، التغيير، والتمكين والتخفيض من معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائي  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري سيتم استخدام اختبار تحليل

### الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis .

جدول رقم 47: يوضح أثر سلوك القيادة الإبداعي والمتمثل في الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي، التغيير، والتمكين في التخفيض من معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Sig	T	Beta	R <sup>2</sup>	B	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000	6.742	.814	.957	.566	تخفيض معيقات	التغيير
.164	-1.403	-.113		-.111	إدارة الجودة الشاملة	التمكين
.140	1.490	.116		.173		الفكر الإداري الإسلامي
.000	6.584			.699		(Constant) .308

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

### Multiple Regression Analysis ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد

وكما يوضح الجدول أن الاختبار لبعد التغيير دال إحصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ويفسر ما نسبته 56% من المتغير التابع معيقات إدارة الجودة الشاملة، أما الأبعاد التمكين والفكر الإداري الإسلامي فهي غير دالة إحصائيا، وهذا يعني أن بعد التغيير له أثر في تخفيض معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأبعاد الأخرى ليس لها تأثير. ولعله يمكن تفسير ذلك بكون العاملين في استنادهم على الفكر الإداري الإسلامي والقيام

بعملية التمكين انما ينطلقون من مبادرات شخصية غير رسمية، أي لا توجد في الهيكل التنظيمي للبنك اجراءات واضحة لهذا فهم يخفضون من المعوقات اجتهادا منهم وعندما لا يكون هناك تعارض مع اللوائح والإجراءات المنظمة للعمل. أما التغيير فعادة ما يكون مخطط له و يستهدف حل مشكلة معينة وهذا ما يفسر معنوية هذا البعد.

#### المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

للإجابة على الفرضية الرئيسية السادسة لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة القادة

الاداريين في بنك البركة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الخبرة والخلفية عن الفكر الإداري الإسلامي عند مستوى دلالة احصائية 0.05. تم استخدام تحليل التباين الاحادي للكشف فيما اذا كانت هناك فروق دالة احصائية. واختبار المقارنات البعدية لتحديد مصدر الفروق

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الاولى.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة القادة الاداريين في بنك البركة لمتطلبات تطبيق

إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة احصائية 0.05.

وللإجابة على الفرضية الفرعية الاولى تم استخدام تحليل التباين الاحادي للكشف فيما اذا كانت هناك فروق دالة احصائية. واختبار المقارنات البعدية لتحديد مصدر الفروق تبعا لمتغير الخبرة والجدول رقم 48 يوضح ذلك.

جدول رقم 48: يوضح نتائج اختبار تحليل التباين للفرق بين نتائج اجابات القادة حول متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	sig
متطلبات الجودة الشاملة	بين المجموعات	37.98	4	9.49	74.13	000
	داخل المجموعات	10.5	82	0.128		

عند مستوى دلالة احصائية 0.05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير نتائج الجدول الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية 0.05

في آراء مفردات الدراسة حول متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة يمكن ان تعزى الى متغير الخبرة، ولمعرفة اتجاهات الفروق بين الافراد وفقا لمتغير الخبرة سيتم اجراء اختبار المقاربات البعدية للمقارنة بين المتوسطات الجدول رقم 49: يوضح نتائج اختبار شيفيه للفروق تبعا لمتغير الخبرة حول متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

الخبرة	المتوسط	اقل من 5	بين 5 و10	11 و15 سنة	16 و20 سنة	اكثر من 20
		1.42	1.8	2.20	3.15	1.59
اقل من 5 سنوات	1.42	.	.	.	.	.
بين 5 و10 سنوات	1.8	.	.	.	.	.
11 و15 سنة	2.20	.	.	.	.	.
16 و20 سنة	3.15	.	.	.	.	.
اكثر من 20 سنة	1.59	.	.	.	.	.

عند مستوى دلالة احصائية 0.05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج اختبار شيفيه الموضح اعلاه يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير الخبرة ولصالح القادة الذين لديهم خبرة أكبر وهذه نتيجة منطقية حيث ان الافراد اذين مارسوا العمل لمدة طويلة تكون لديهم نظرة أشمل وأكبر تجاه العوامل المهمة والحرجة للجودة الشاملة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة القادة الإداريين في بنك البركة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الخلفية عن الفكر الإداري الاسلامي عند مستوى دلالة احصائية 0.05.

وللإجابة على الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل التباين الاحادي للكشف فيما اذا كانت هناك فروق دالة احصائية بعا لمتغير الخلفية عن الفكر الإداري الاسلامي والجدول 50 يوضح ذلك.

جدول رقم 50: يوضح نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج اجابات القادة حول متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	sig
متطلبات الجودة الشاملة	بين المجموعات	40.36	4	10.92	101.86	00
	داخل المجموعات	8.12	82	0.99		
المجموع		48.39				

عند مستوى دلالة احصائية 0.05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير نتائج الجدول الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة احصائية 0.05

في آراء مفردات الدراسة حول متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة يمكن ان تعزى الى متغير الخلفية عن الفكر الإداري الاسلامي، ولمعرفة اتجاهات الفروق بين الافراد وفقا لمتغير الخلفية عن الفكر الإداري الاسلامي، سيتم اجراء اختبار المقاربات البعدية للمقارنة بين المتوسطات

الجدول رقم 51: يوضح نتائج اختبار شيفيه للفروق تبعا لمتغير الخلفية عن الفكر الإداري الاسلامي حول متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

المتوسط	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الخلفية عن الفكر الإداري الاسلامي
.041		1.50	2.09	3.21	3.81	
1.04						ضعيفة جدا
1.50						ضعيفة
2.09						متوسطة
3.21						كبيرة
3.81						كبيرة جدا

عند مستوى دلالة احصائية 0.05

المصدر: بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج اختبار شيفيه الموضح اعلاه يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 حول متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير الخلفية عن الفكر الإداري الاسلامي ولصالح القادة الذين لديهم خلفية كبيرة عن الفكر الإداري الاسلامي ويعزى هذا لمعرفةهم واطلاعهم على مقومات واسباب نجاح الأمم السابقة وكذا ايمانهم واعتقادهم بالأثر الايجابي في اتباع اوامر الشريعة السمحاء في كل المجالات بما فيها المجال الإداري واتقان العمل على وجه الخصوص.

## خلاصة الفصل الرابع:

تم التوصل في هذا الفصل المعنون بالواقع الإدراكي للعوامل الحرجة لدى القادة الإداريين في المستويات العليا والوسطى في بنك البركة الى نتائج نلخصها فيما سيأتي:

القيادة الإدارية في بنك البركة تدرك أهمية التغيير بشكل كبير في بقاء البنك وتطور ادائه، تدرك ان التغيير لطرق واساليب حديثة في التسيير تساعد على الإبداع و التخلص من الأنماط القديمة في التسيير، واتضح للباحث أن القادة واعون بأهمية التراث والفكر الإداري الإسلامي كسلوك ابداعي يساعد في غرس بذور النجاح والتطور وواعون أن الفكر الإداري الإسلامي ليس الفكر الذي جاء ليغلق الباب على الأفكار الاخرى، ولاحظ الباحث إدراك ووعي مرتفع بأهمية التمكين للعاملين من أجل خلق جو مناسب للعمل والابداع.

وهناك إدراك مرتفع لأغلب العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة؛ ادراك والتزام الإدارة العليا، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على العملاء ، التواصل الفعال، التقييم، التدريب، مشاركة العاملين، التحفيز والأمر نفسه لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هناك علاقة واثر بين أبعاد القيادة ذات السلوك الابداعي؛ التغيير و التمكين والإستناد على الفكر الإداري الإسلامي حيث وجدنا أن المتغيرات المستقلة تفسر 95% من المتغير التابع ومنه نقول أن هناك أثر متوسط لبعده الفكر الإداري الإسلامي تجاه العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة؛ أثر ضعيف لبعده التمكين تجاه العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة؛ أثر كبير نوعا ما لبعده التغيير تجاه العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة. وهناك علاقة بين الممارسات القيادية الابداعية والتخفيض من معوقات إدارة الجودة الشاملة سواء كانت بطريقة رسمية او غير رسمية. ودلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة القادة الإداريين في بنك البركة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة والخلفية عن الفكر الإداري الإسلامي.

### النتائج و التوصيات

أولاً: الدراسة النظرية

ليس هناك اتفاق على مفهوم واحد للجودة، ولكن هناك مجموعة من الآراء والأفكار التي تحاول أن تلامس الجودة، فهناك من يرى أنها عدم ترك أي شيء للصدفة وتجاوز توقعات العملاء والرأي الفاصل هو للمستهلك أو الزبون، غير أن الأمر الأكثر اتفاق عليه هو أبعاد الجودة، والتي عرفت تصنيفات كثيرة فهناك شبه اتفاق على خمسة أبعاد هي: الموثوقية، الضمان، التعاطف، الإستجابة والملموسية. كما يوجد شبه اتفاق أيضا بين الباحثين حول مراحل تطور الجودة ، فالكل يعترف بدور تايلور في إرساء مبادئ الإدارة العلمية والرقابة والتي من خلالها ظهرت أولى مراحل إدارة الجودة الشاملة، ألا وهي مراقبة الجودة **Quality control** ، والهدف منها اكتشاف الأخطاء وتصحيح العيوب، أما المرحلة الثانية فكانت تأكيد الجودة والتي تهدف إلى منع الأخطاء من الأساس والرقابة الشاملة من بدء تصميم المنتج حتى وصوله إلى المستهلك، ومرحلة الجودة الشاملة والتي تؤكد على أداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة يتطلب تضافر جهود الجميع. ويبقى أن نشير إلى أن الجودة كفكرة انطلقت من المجال الانتاجي، ونظرا لخصوصية القطاع الخدمي فقد تأخرت نوعا ما ثم ما لبث أن أصبح هناك مفهوم للجودة في القطاع الخدمي . وقد عرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة الكثير من الأفكار ولا يوجد اتفاق محدد على تعريف واحد لكن فيما يبدو أن جمع تلك الأفكار والآراء كلها يعتبر هو التعريف الأمثل، مع الإشارة إلى أنه يجب مراعاة خصوصية كل مؤسسة في حال التطبيق، ومن المسلمات أن إدارة الجودة الشاملة كانت إنطلاقتها في اليابان عن طريق العالم الاحصائي الياباني Deming ثم انتقلت عن طريقه إلى أمريكا وهو صاحب المبادئ الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة والأمراض السبعة القاتلة التي تحدد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، وصاحب العجلة (خطط. نفذ. افحص. حسن)، أما Juran فهو صاحب الإضافة التي تعتمد على مراقبة الجودة وأيضا ثلاثية الجودة المعروفة باختصار تخطيط الجودة، ضبط الجودة، تحسين الجودة، أما Crosby فهو صاحب الخطوات الأربعة عشر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما Ishikawa فقد كان اهتمامه أكثر بالعمليات الإحصائية وكذا الإهتمام بالعميل الداخلي من خلال فكرة فرق العمل. فيما Baldrige حاول أن يبني نموذج متكامل من خلال جمع أغلب أفكار الرواد السابقين.

ولا شك أن فلسفة مثل هذه تنطوي على مزايا عديدة، لعل أهمها تحقيق رضا الزبون والانتشار أكثر وتكلفة أقل وجودة أكبر. ولا يمكن الحديث عن إدارة الجودة الشاملة بدون التعرّيج على نظرة الفكر الإداري الإسلامي للجودة، والتي وإن لم تأت بجديد في أدوات التطبيق كالوسائل الإحصائية إلا أنّ النظرة المميزة للفرد هي الإضافة، فهي مستمدة من مبادئ الفكر الإداري الإسلامي من خلال ربط التطبيق بمفهوم الإنتاجية والعمل في الإقتصاد الإسلامي واعتمادها أيضا على الرقابة المزدوجة، الرقابة الذاتية ورقابة رب العمل، وفكرة الاحتساب هذه الفكرة غير المعروفة في الفكر الإداري التقليدي، والتي تنص على أن الإنسان يحتسب أجره عند الله عندما لا يضمن عمله، أو لا يكون هناك قدرة على تثمينه، بالإضافة إلى المبادئ الأخرى المعروفة كالتحسين المستمر للعمل، والشمولية، والتأكيد على النتائج، ومشروعية الأهداف والوسائل، وإن كانت الكثير منها معروفة إلا أن الفكر الإداري الإسلامي يتميز بتلك الإضافة القيمة والروحية للفكر الإداري. ومما يجدر الإشارة إليه أن تناولنا لرواد إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى استخلاص أهم المتطلبات أو العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة. والأمر نفسه بالنسبة لجوائز الجودة، والتي أيضا أخذت أسماء الرواد في بلدانهم الأصلية وأفكارهم. واعتمدت الكثير من الدول على أفكار هؤلاء الرواد في إنشاء جوائز الجودة، ففي اليابان عُرفت جائزة الجودة باسم العالم الياباني الشهير Deming، أما أمريكا فأنشئت جائزة Baldrige في حين اعتمدت الجزائر على معايير الجوائز العالمية السابقة وجوائز أخرى في استحداث جائزة الجزائر للجودة والتي تعبر عن العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأدوات والتقنيات في عملها كالعصف الذهني، وطريقة كايزن، ومخطط السبب والتأثير، ومخطط باريتو، ومجموعة من الأدوات الأخرى.

القيادة هي القدرة على تحريك الناس نحو الهدف والتأثير فيهم لبذل جهودات للقيام بنشاطات مختلفة، هذا واحد من التعاريف الذي يمكن اطلاقه في موضوع القيادة، والحقيقة أن موضوع القيادة يعتبر من بين المواضيع الكثيرة التي تم البحث فيها، إلا أنه يبقى الأقل إدراكا. وكبقية العلوم الاجتماعية والإدارية فإنه يصلح أن نقول أن جميع

الأفكار هي جزء من الحقيقة أو لامست جزء من مفهوم القيادة. وربما يبقى الشيء الأكيد أن هناك اتفاق بين الباحثين على التفريق بين القيادة والإدارة، هذه الأخيرة تركز على الأهداف القصيرة على عكس القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى، وتتميز بحب المجازفة وتؤكد على القيم الجوهرية، أما الإدارة أو الإداري فهو لا يجازف ويسعى دائما للابتعاد عن الخطر فالإداري أكثر قدرة على تسيير العمليات الإدارية، أما القائد فأكثر قدرة على رسم الصورة المستقبلية وتحريك الناس نحو الهدف. أما صفات القيادة فلا يوجد اتفاق عليها هي أيضا، ففي الحقيقة القيادة هي أمر نسبي تختلف من شخص إلى آخر، فقد نحتاج إلى الذكاء الخارق أو الحزم أو المرح أو التركيز على تحقيق النتائج، أو العمل على دفع الأفراد أكثر أو اللباقة أو المهابة أو الدبلوماسية أو كلها أو جزء منها، فالأمر كما ذكر سابقا هو نسبي. وللقيادة أهمية كبيرة في حياة المؤسسات فهم الذين يرسمون توجهات المؤسسة، وهم الذين يحركون الأفراد نحو الأهداف، وهم الذين يصنعون الفارق فكم من مؤسسة متعثرة تحسنت بعد أن تولاهما قائد متميز وكم من مؤسسة تعثرت رغم أن لديها كل الإمكانيات للإقلاع والتطور. والقائد في عمله يعتمد على مجموعة من مصادر القوة فالأولى يستمدّها من الهيكل التنظيمي أو من المنصب الذي يشغله وهي قوة المنصب، والثانية هي القدرة على المكافئة، وهي في الحقيقة تستمد من المنصب الذي يشغله، فالأفراد عندما يعملون يعلمون أن القائد بإمكانه ان يمنحهم مقابل لجهودهم أو عملهم؛ علاوة أو ترقية فهم يجتهدون ليحصلوا على تلك العلاوة أو الترقية. أما المصدر الثالث المرتبط بالمنصب فهي القدرة على العقاب فبحكم المنصب يمكن للقائد أن يعاقب الفرد المخطئ أو المقصر، أما المصدر الرابع فهي المعلومة فالقائد يمتلك المعلومة وبإمكانه حجبتها أو نشرها واستخدامها لصالح أو ضد المرؤوسين. أما المصدر الخامس فهي الخبرة التي يقدرها الأتباع الذين هم بحاجة إلى من يعلمهم ويصقل مهاراتهم، أما المصدر الأخير فهو القدوة وهو أفضل المصادر على الإطلاق. والإعتماد بشكل مفرط على نمط معين من مصادر القوة يؤدي إلى ظهور القيادة الأوتوقراطية أو الديمقراطية أو الحرة أو المشاركة وذلك حسب درجة الإعتماد على مصادر القيادة وشخصية القائد والمحيط من حوله.

إن هذه الأنماط من القيادة هي نتاج لنظريات ودراسات متعددة، كانت بداياتها بنظرية السمات القيادية والتي ترى أن توافر صفات معينة في شخص تمكننا من القول عنه أنه قائد، وبعد أن اثبتت فشلها تم التوجه إلى سلوكيات القائد، فمن خلالها يتم تحديد إن كان هذا السلوك فعال في القيادة أو لا، لكن هذا المدخل لم يصمد أمام المواقف

## النتائج و التوصيات

والظروف مما أتاح فرصة لإدخال العوامل المتغيرة للموقف في الدراسات، ولنخلص إلى نظريات معاصرة تتبنى وجهة النظر القائلة أن هناك قائد كاريزمي أو تحويلي يمكنه التأثير على الأتباع بطريقة كبيرة كنظريات معاصرة، وهذه هي النظرة التقليدية للقيادة أو المدخل الوضعي. أما القيادة في الفكر الإداري الإسلامي فهي تعترف بأن الإنسان بطبعه يحب القيادة وهي غريزة موجودة فيه، لهذا يتم التركيز على الجانب القيمي والأخلاقي والروحي في الفرد، وتتجلى هذه القيم في تعليق قلب الفرد بخالقه والتعامل على أساس من المودة والرحمة والتفأؤل والإستبشار واستشعار عظمة الله سبحانه وتعالى. وقد عرفت الدولة الاسلامية أنماط من القيادة كانت بدياتها بالقيادة المثلى وهو النمط القيادي النبوي، ثم النمط القيادي العمري الحازم في غير عنف واللين في غير ضعف، ثم النمط القيادي العثماني أو القيادة اللينة. والقائد يستعمل مهاراته الفكرية والإنسانية والتقنية لأداء عمله على أحسن وجه.

القيادة الابداعية هي أن تأتي بشي جديد، وأن تقوم بالعمل وتقوده بشكل مختلف، وأن تفكر بصورة مؤسستك المستقبلية ولهدفك بطرق مختلفة، وأن تكسر الحواجز، وأن تكون سريعاً في غياب المعلومة والقدرة على التوقع، هذه النقاط يمكنها أن تكون جزءاً من مفهوم القيادة ذات السلوك الابداعي، لكن أكيد هي لا تمثل مفهوم متفق عليه. فمن خصائص القيادة الإبداعية دعم الجانب الإنساني وعدم تهميش الأفراد والفهم الواضح لرسالة المؤسسة وإشاعة روح الإحساس بالمسؤولية واعطاء الأفراد الحرية و تمكينهم من عملهم وتبني المعرفة والسعي لجلبها.

فمما لاشك فيه أن التغيير مرادف للإبداع، فالقائد المبدع هو الذي لا يرض بالوضع القائم ويسعى دائماً للتغيير والتطوير، فالحاجة للتغيير يستشعرها القادة دائماً ويخشها المرؤوسون ولا يجذبونها، لهذا من مهام القائد شرح أهمية التغيير للأفراد واقناعهم به والعمل على توفير وسائل نجاحه، والعمل على إزالة العوائق والعقبات من أمامه. وفي هذا الصدد هناك مدخل متميز للفكر الإداري الإسلامي في نظرتة للتغيير فهو يربطه بقناعة الفرد الداخلية ومدى رغبته في التغيير أو بالأحرى مدى انعكاس الرغبة الداخلية على الواقع، والتغيير يهدف في الأساس لمنح مزيد من الحرية للأفراد في أداء أعمالهم ولمشاركة فاعلة ولعدم الخوف وإحساس أكبر بقيمة العمل والفرد في المؤسسة، وهذا كله ما هو إلّا الوجه الآخر لعبارة التمكين أو البعد التمكيني. إن الحاجة إلى اشتغال القيادة بالأمر الأساسية ولاستغلال الموارد

## النتائج و التوصيات

البشرية أحسن استغلال، حاجة ماسة فمن خلال التمكين نضمن أننا وفرنا عوامل مهمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالتمكين هو العمل الذي تم تطبيقه مع إدارة الجودة الشاملة جنباً إلى جنب. وللتمكن أربعة أبعاد البعد الأول المعنى **Meaning**، وهو مدى الشعور بالهدف والانسجام معه وتطابق معتقدات الأفراد ومعتقدات وقيم المؤسسة. والبعد الثاني هو الأثر **Impact**، ويشير إلى الأثر الذي يمكن أن يحدثه الفرد من خلال عمله في نتائج وأداء المؤسسة، أما البعد الثالث فهو المهارة **Competence**، وتشير إلى مدى قدرة الفرد ومهارته وفعاليته في أداء أعماله، و البعد الأخير الاستقلالية الذاتية **Self determination**، وتشير إلى حرية الفرد واستقلاليته في أداء عمله بالطريقة والكيفية التي يراها مناسبة. والقيادة ذات السلوك الإبداعي هي القيادة المستندة على الفكر الإداري الإسلامي، ومصادره هي القرآن والسنة والإجتihad، ومن ثم فإن الفكر الإداري الإسلامي هو العملية الذهنية التي يقوم بها الإنسان من أجل الوصول إلى مجموعة من الآراء والمبادئ والنظريات الإدارية المستندة إلى توجيهات ومبادئ الشريعة الإسلامية لتحقيق الأهداف المسطرة. إن الفكر الإداري الإسلامي جاء ليكمل البناء الروحي للإنسان وليفعل منظومة القيم فيه، وهو يتماشى مع مصلحة الفرد والجماعة على حد سواء، يضمن المصلحة الشخصية والعامة، شعاره لا إفراط ولا تفريط، والوسطية منهجا.

إن المؤسسة التي تملك قادة واعين ومدركين لأهمية التغيير وتمكين الأفراد ومستندين على تراثهم وفكرهم الإداري الإسلامي لن يجدو صعوبة في إلزام أنفسهم (التزام الادارة العليا) وتوفير العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، لأن مجمل العوامل متوفرة فيهم. ولعل أهم هذه العوامل هي التزام الإدارة العليا، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على الزبون، تشكيل فرق العمل، التحسين المستمر، التقييم، التدريب، التحفيز، وجود نظام للقياس، فعالية نظام الإتصالات، والتمكين.

### ثانيا: الدراسة الميدانية

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ما مدى إدراك القيادة الإدارية في بنك البركة لأهمية التغيير كسلوك

إبداعي:

حيث من خلال الدراسة الميدانية وتحليل الإستبانة اتضح أن القيادة الإدارية في بنك البركة تدرك أهمية التغيير بشكل كبير في بقاء البنك وتطور أدائه، تدرك أن التغيير لطرق وأساليب حديثة في التسيير تساعد على الإبداع و التخلص من الأنماط القديمة في التسيير، ومن خلال المقابلات مع المسؤولين والقادة في بنك البركة اتضح للباحث أنهم واعون بأهمية التغيير ويحاولون القيام بخطوات في هذا الإتجاه. لكن الباحث يرى أن هناك تركيز على الجانب المادي أكثر من الجانب البشري والتسييري كاستعمال أنظمة معلوماتية جديدة، كما لاحظ الباحث أن بعض القادة غير متبهيين لطرق تسييرهم التي أصبحت غير فعالة وغير متوائمة مع العصر وأن بعض القادة ينظرون إلى الزبون نظرة قاصرة نظرة مصلحة.

فمن المهم جدا إدراك القادة بأن المصلحة متبادلة وليست آنية وأن الظرف سيتغير عاجلا أو آجلا وأن بنك البركة لن يبقى البنك الإسلامي الوحيد في السوق لهذا من المهم الإستعداد جيدا وتصحيح نقاط الخلل الموجودة في طرق التسيير، والعمل على تعزيز نقاط القوة أي اجراء تغييرات مدروسة ومخطط لها وواضحة المعالم لدى العاملين.

ومن خلال تحليل الإستبانة والمقابلات التي أجراها الباحث مع القادة الإداريين اتضح للباحث أن القادة مدركون وواعون بأهمية التراث والفكر الإداري الإسلامي كسلوك إبداعي، يدركون أن في تراثنا الإداري الإسلامي بذور نجاحنا وتطورنا، وواعون أن الفكر الإداري الإسلامي ليس الفكر الذي جاء ليغلق الباب على الأفكار الأخرى . والقادة يدركون أن الحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أحق بها، ويدركون أن سبب تقدم اليابانيين الثقافة اليابانية، يدركون أن سبب تطور الأمة الإسلامية من قبل الثقافة الإسلامية، وسبب ظهور قادة ومفكرين كبار الثقافة والدين الإسلامي، ولقد لاحظ الباحث أن بعض القادة الإداريين يرون أن الفكر الإداري الإسلامي ليس بنظرية يمكن اتباعها، فالباحث يوصي بضرورة الإطلاع على الأفكار الإدارية الغربية والعمل بها وإن وجد ما يمكن اضافته من التراث والفكر الإداري الإسلامي فلم لا. ويضرب الباحث بفكرة احتساب الأجر عند الله إذا لم يأخذه صاحبه في

الدنيا فيحتسبه عند الله وسيُوفى إليه أضعافا مضاعفة، فهذا من شأنه أن يحفز العاملين على العمل. فبصفة عامة الإدراك مرتفع لدى القادة الإداريين للإستناد على الفكر الإداري الإسلامي كسلوك إبداعي.

ومن خلال التحليل الإستبباني والمقابلات التي أجراها الباحث مع القادة الإداريين في بنك البركة، لاحظ الباحث إدراك ووعي مرتفع بأهمية التمكين للعاملين في خلق جو مناسب للعمل والإبداع، فأغلب القادة الإداريين الذين التقاهم الباحث خاصة على مستوى الوكالات هم شباب خريجي الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، لديهم إطلاع على النظريات الحديثة يعملون على تطبيقها ضمن الإطار الذي تسمح به الإجراءات والتشريعات الداخلية للبنك والإجراءات والقوانين التي تحكم البنك في البلد.

من خلال ما سبق نكون قد أجبنا على الفرضية الرئيسية الأولى والتي تقول أن هناك إدراك مرتفع لأبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي.

فيما يخص إدراك والتزام الإدارة العليا فقد جاء في المستوى المرتفع من خلال تحليل الإستبانة ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع القيادات الإدارية، لاحظ الباحث ولمس سعي وإدراك، بأن القائد يعي بأن عليه مسؤولية كبيرة تجاه الأتباع في إقناعهم وتوضيح الصورة لهم، ولمس كذلك أن سياسة الباب المفتوح المنتهجة من طرف البنك لها الأثر الفعال في التزام الأفراد والإدارة على حد سواء.

**التخطيط الاستراتيجي:** من خلال تحليل الإستببان نجد أن قناعات وأفكار القادة الإداريين جاءت في المدى المرتفع أي أنهم مدركين تمام الإدراك لأهمية التخطيط الاستراتيجي، ومن خلال المقابلة مع القادة اتضح أن الأمر له علاقة بالسلطة المركزية كما لاحظ الباحث أن هناك من يعتقد أن الأفضل للبنك أن ينحصر التخطيط في المستويات العليا التي تملك كل المعلومات والإمكانيات لذلك .

**التركيز على العملاء:** لا يكاد يختلف اي قائد حول أهمية التركيز على الزبون، حتى أنه في بعض الأحيان يحدث خلط بين جودة الخدمة وإدارة الجودة الشاملة، لكن المتفق عليه أن القادة لديهم وعي كبير تجاه هذا العامل ربما

لأنه مصدر حيوي وعامل يمكنهم من معرفة وزنهم والقيمة السوقية للبنك أو الوكالة، مع ملاحظة الباحث من خلال المقابلة أن بعض القادة لا يولون أهمية للزبون إنطلاقاً من مفهوم الجودة بقدر ما يعطونه أهمية بمقدار تعاملاته وما يمكن أن يقدمه للبنك وهذا يشكل خطر على المدى المتوسط والطويل.

**التواصل الفعال:** من خلال تحليل الإستبيان لاحظ الباحث أن النتائج تشير إلى نسبة مرتفعة في التواصل بين القادة والعاملين والزبائن، فسياسة الباب المفتوح التي ينتهجها البنك هي التي أدت إلى هذا الارتفاع في التواصل، وفي هذا الصدد لاحظ الباحث أن هناك تقصير في استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مجال التواصل، وربما يرجع إلى الثقافة السائدة وإلى عدم الشعور بالأمان مع هذه الوسائط الإلكترونية حسب تبرير بعض القادة .

**التقييم:** من خلال تحليل الإستبيان لاحظ الباحث أن هناك مستوى إدراك مرتفع لتقييم الجودة حيث يرى أغلب المبحوثين أن التقييم مهم في إدارة الجودة الشاملة، كما سجل الباحث أن هناك عدم رضا عن طريقة التقييم المتبعة في البنك.

**التدريب:** جاءت إجابات القادة المبحوثين في المستوى المرتفع، وهذا يدل على إدراك القادة الإداريين لأهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة، لكن الملاحظ أن هناك تفاوت ملحوظ بين القادة المبحوثين وهذا من خلال المقابلة التي كانت للباحث مع هؤلاء القادة، وهذا التفاوت لصالح وكالات بعينها في الشمال، لذا يوصي الباحث بالتركيز أكثر على الوكالات الداخلية وإعطائهم التكوين الكافي، وفتح آفاق أمامهم من خلال تريضات في وكالات في ولايات الشمال أو الغرب لمدة محدودة بهدف الرسكلة والاحتكاك وتبادل الخبرات وتطوير مهارات التعامل واكتساب تقنيات جديدة.

**مشاركة العاملين:** يدرك القادة أهمية مشاركة العاملين في نشاطات الجودة والتحسين فأغلب العبارات جاءت في المدى المرتفع، وهناك نظرة قاصرة لإدارة الجودة الشاملة حيث يعتقد بعض القادة أن الجودة هي مسؤولية القيادات الإدارية فقط ويهملون الأعوان التنفيذيين، وفي الحقيقة هذا ما لاحظته الباحث في بعض الوكالات من خلال تصرفات بعض القادة الإداريين مع بعض العاملين، مثل هذه التصرفات ليست مناسبة لخلق جو من الثقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يثمن الباحث مشاركة القادة الإداريين في نشاطات الوكالات وهذا ما لاحظته الباحث من خلال نزول

بعض القادة الإداريين مدراء الوكالات وعملهم في الخطوط الأمامية مع الزبائن ليكونوا أكثر قربا من الزبون الداخلي والخارجي .

**التحفيز:** يتفق القادة المبحوثين مع ما جاء في الاستمارة البحثية، ولديهم إدراك مرتفع لهد البعد وكذلك هم واعين بأهمية التحفيز من خلال تحريك دوافع وكوامن الأفراد، غير أن ما لاحظته الباحث أن هناك عدم رضا في بعض الأحيان عن طرق التحفيز المتبعة في البنك خاصة التوزيع المتساوي للمردودية في نهاية السنة لكل العاملين بغض النظر عن الجهد المبذول من طرف الفرد أو المصلحة ككل، وهذا ما من شأنه أن يكون عامل سلبي مع مرور الوقت وأيضا قد يدفع بعض الإطارات إلى المغادرة نحو بنوك أخرى مستعدة لتقديم الأفضل لهم.

من خلال ما سبق نكون قد أجبنا على الفرضية الثانية والتي تقول أن هناك إدراك مرتفع لأبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

**المعوقات:** رغم أن المبحوثين من القادة متفقون وواعون بنسبة كبيرة لمختلف العوامل الحرجة السابقة الذكر، إلا أنهم أيضا متفقون ومدركون أن هناك عوائق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يمكن استنتاجه من خلال تحليل الاستمارة، ومن خلال المقابلة سجل الباحث أن هناك تخوف كبير للقادة من فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبار أن بعض العوامل لا يمكن تطبيقها في الوقت الحالي لأسباب داخلية وخارجية لها علاقة بالمتعاملين مع البنك في بعض الأحيان. وهذا ما يفسر هذا الإرتفاع في الإدراك للعوائق التي قد تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مما سبق نكون قد أجبنا على الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تقول أن هناك إدراك مرتفع لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من خلال تحليل الاستبيان وجدنا أن هناك علاقة وأثر بين أبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي؛ التغيير و التمكين والاستناد على الفكر الإداري الإسلامي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث وجدنا أن المتغيرات المستقلة تفسر 95 % من المتغير التابع، وهذا معناه أنه في حال القيام بالتغيير في طرق التسيير والتوجه نحو التمكين أكثر للعاملين والانطلاق دائما من التراث الإداري الإسلامي واستغلاله أحسن استغلال في القيام بهذه العملية فإننا نكون قد وفرنا 95 % من العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتختلف درجة وأثر كل متغير من المتغيرات السابقة في العوامل الحرجة حيث يفسر التمكين تقريبا 10% من الأثر، أما الفكر الإداري الإسلامي فيفسر تقريبا 29% من الأثر، في حين يفسر التغيير النسبة الأكبر بحوالي 43%. ومنه نكون قد أجبنا على الفرضية الرابعة التي تقول أن هناك أثر مرتفع لأبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي نحو العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحيث نقول أن هناك:

- أثر متوسط لبعد الفكر الإداري الإسلامي تجاه العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- أثر منخفض لبعد التمكين تجاه العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- أثر كبير نوعا ما لبعد التغيير تجاه العوامل الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مما سبق نكون قد أجبنا على الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على انه لا توجد علاقة بين ادراك القيادة ذات السلوك الابداعي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري.

من خلال تحليل الاستبيان وجدنا أن هناك علاقة وأثر بين بعد القيادة ذات السلوك الإبداعي التغيير ومعوقات إدارة الجودة الشاملة ويفسر ما مقداره 56% من المتغير التابع. في حين جاء بعدي التمكين والاستناد على الفكر الإداري الإسلامي غير دال احصائيا ومنه:

- لا يوجد أثر لبعد الفكر الإداري الإسلامي تجاه معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- لا يوجد أثر لبعد التمكين تجاه معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- أثر مرتفع نوعا ما لبعء التغيير تجاه معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مما سبق نكون قد أجبنا على الفرضية الرئيسية الخامسة والتي تنص على انه لا توجد علاقة بين إدراك القيادة ذات السلوك الإبداعي ومعيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$  في بنك البركة الجزائري.

دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة القادة الدارين في بنك البركة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة والخلفية عن الفكر الإداري الإسلامي، حيث اظهرت النتائج ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين القادة الذين لديهم خبرة وخلفية عن الفكر الاداري الاسلامي لصالح القادة الذين لديهم خبرة وخلفية كبيرة بالمقارنة مع من لديهم خبرة وخلفية عن الفكر الاداري الاسلامي اقل.

مما سبق نكون قد أجبنا على الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة القادة الادارين في بنك البركة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الخبرة والخلفية عن الفكر الإداري الإسلامي عند مستوى دلالة احصائية  $\alpha \leq 0,05$

### ثالثا: التوصيات

- القيام بتغييرات على طرق التسيير والعمل واطلاع القادة والمسؤولين بكل ما هو جديد من نظريات وتطبيقات وتكوينهم وتدريبهم وصقل مهاراتهم؛
- إعطاء الجودة الأهمية اللازمة، وما تستحقه من اهتمام ورعاية، وألا يكون أكبر شيء نفكر فيه هو الإنتاج فقط بدون مراعاة للجودة واثقان العمل، فالعبرة اليوم بالإتقان لا بالأداء.

## النتائج و التوصيات

- على الإدارة العليا أن تعمل على خلق بيئة مواتية تسمح للجودة بأن تطبق وتتجذر باستمرار وذلك بتحديد الأهداف وتطوير السياسات وتخطيط المسار واطهار الالتزام بذلك؛
- توحيد صفوف العاملين خلف رؤية المؤسسة وقيمها وغاياتها المرتبطة بالجودة؛
- تعزيز انخراط العاملين إلى أقصى حد عبر العمل ضمن فرق وتفهم حاجاتهم وتلبيتها وإرساء وسائل لاستنباط الأفكار التحسينية من خلال التدريب والتعليم؛
- ابتكار أخلاقيات للتحسين المستمر واستخدام أدوات وتقنيات تحسين الجودة؛
- التركيز على الإدارة من خلال الواقع؛
- امتلاك نظام لقياس المؤشرات الرئيسية لإتجاهات الزبائن؛
- التخلي عن الشعارات، والعمل على أن يكون القول والفعل متطابقان، فسلوك القائد وانضباطه واتقانه لعمله عامل مهم في ضمان جودة المخرجات لأن العاملين سيعتبرونه قدوة.
- الاهتمام بأبعاد القيادة الإبداعية بشكل عام؛ التي درسها الباحث والتي لم يدرسها وان تكون أساساً للتطوير والتميز.
- نشر وترسيخ ثقافة الفكر الإداري الإسلامي واللجوء إلى تراثنا الإداري بصفة عامة والإتقان والجودة بصفة خاصة، ليطلع القادة والعاملين على أهمية وقدسية الإتقان والجودة في المجال الإقتصادي والديني.
- العمل أكثر على تمكين العامل ومواصلة العمل بسياسة الباب المفتوح ورفع كل الحواجز إتجاه الموظفين والذين هم الزبائن الداخليين للبنك؛
- أهمية التركيز على الزبائن الداخليين والخارجيين على حد سواء بعد التحكم في مفهوم مورد زبون؛
- الاعتماد أكثر على التكنولوجيات في مجال التواصل وتعميمها على جميع المستويات وعدم حصرها في رتب معينة، والعمل على إيجاد حلول للمخاطر أو المخاوف التي قد تنجر عن استعمال التكنولوجيات الجديدة.

## النتائج و التوصيات

- اعتماد طريقة تقييم أكثر عدالة تعطي لكل ذي حق حقه وتضمن جهود الأفراد ولا تساو بين العاملين في ذلك.
- التقييم الذاتي.
- الاهتمام أكثر بالعاملين في الخطوط الأمامية.
- الإعتماد أكثر على نتائج الأداء الفردي والجماعي ونتائج المصالح في عملية التحفيز وأن يكون هناك طريقة عادلة في التقييم حتى يكون هناك معنى للتحفيز الذي يبني عليها.
- الذهاب خطوة بخطوة وتهيئة الظروف المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على إزالة العوائق بالتدرج حتى نضمن نجاح هذه السياسة وحتى لا تصبح روتين مثل الفلسفات الأخرى.
- ضرورة الإطلاع على الأفكار الإدارية الغربية والعمل بها، وإن وجد ما يمكن إضافته من التراث والفكر الإداري الإسلامي فلم لا، ويضرب الباحث بفكرة احتساب الأجر عند الله الذي لم يستوفه صاحبه في الدنيا فيحتسبه عند الله وسيوفى إليه أضعافا مضاعفة فهذا من شأنه أن يحفز العاملين على العمل.

### رابعا: آفاق الدراسة.

إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإبداعية من المواضيع المهمة والتي مازالت مجالا خصبا للبحث فيها لهذا يقترح الباحث بعض المواضيع التي يراها مكتملة لبحثه:

- أ. العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، دراسة حالة قطاع البنوك العاملة في الجزائر، أو أي قطاع خدماتي آخر، مع الإشارة الى أن الباحث لم يتمكن من القيام بدراسة مسحية لقطاع البنوك ككل، لمجموعة من الصعوبات التي واجهته. والهدف من دراسة مجموع البنوك تحديد العوامل الحرجة وفق منظور كل بنك ومن ثم معرفة ما يلائم البيئة الجزائرية. وأيضا المقارنة بين البنوك العامة والخاصة في الجزائر.

ب. العلاقة بين التمكين والقيادة التحويلية وأثرها على إدارة الجودة الشاملة، والهدف من هذا البحث تحديد العلاقة بين التمكين والنمط القيادي التحويلي وأثر كل منهما على إدارة الجودة الشاملة.

ج. العلاقة بين العوامل الحرجة للتغيير وإدارة الجودة الشاملة؛ في مؤسساتنا نحتاج إلى القيام بتغييرات على مستويات عديدة، فهل نطبق مباشرة الجودة الشاملة أو نقوم ببعض التغييرات حتى يتسنى تهيئة الأرضية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المهم جدا معرفة العوامل الحرجة للتغيير وابرار علاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

د. العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، تعتبر إدارة المعرفة أحدث استراتيجيات التغيير فهل تساعد إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الجودة الشاملة.

هـ. أثر فضيلة التقوى في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، التقوى كقيمة شاملة من قيم الفكر الإداري الإسلامي كيف يمكن لها أن تعزز أو تساهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة.

و. أثر جوائز الجودة العالمية على إدارة الجودة الشاملة، مع الإشارة إلى جائزة الجزائر للجودة، تعتبر جوائز الجودة العالمية اليوم مرجعا في التحسين والتطوير وتبني فلسفة الجودة الشاملة، فهل استفادت جائزة الجودة الجزائرية من معايير الجوائز العالمية، وهل هي ملائمة لخصوصية المؤسسات الجزائرية، وهل المؤسسات الجزائرية المتوجة بالجائزة تمكنت من تحسين الجودة.



## المصادر والمراجع باللغة العربية

القرآن الكريم.

- الكتب

1. أبو الأعلى المودودي، تدوين الدستور الإسلامي ، باتنة، دار الشهاب، (دون تاريخ نشر).
2. أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، ط3، الخرطوم: الدار السودانية للكتاب، 1984.
3. احمد بن داود المزاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، جدة (بدون دار نشر) 2000.
4. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة ،بيروت: دار النهضة العربية،1983.
5. احمد عزت مدني، الإدارة واقتصاديات العمل -المنهج الإسلامي والتطبيق -، الاتحاد الإسلامي الدولي للعمل، دون تاريخ نشر.
6. ادوارد دي بونو ، تكوين الثقافة الإبداعية، تعريب؛باسم النوري، ط1، الرياض، مكتبة العبيكان، 2005.
7. أمير عبد العزيز، دراسات في علم القرآن، ط 2، باتنة، دار الشهاب، 1988.
- الآن ويس، الدليل غير الرسمي للمديرين، ط1، الرياض، مكتبة جرير ، 2001.
8. بيلي ابراهيم احمد العليمي، الاهتمام بإتقان العمل في الاقتصاد الاسلامي، مصر: التركي للكمبيوتر وطباعة الاوفست،2000
9. جمال البنا وحسن صالح العناني، الحل الإسلامي لأزمة الإدارة في العصر الحديث، المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي.
10. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، الجزائر، دار هومة، 2003.
11. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، السعودية ؛ دار المريخ،2004.
12. جيمس ايفانا و جيمس دين، الجودة الشاملة، العربية السعودية، دار المريخ، 2009.
13. حسن صالح عناني ، خصائص إسلامية في الاقتصاد ، القاهرة ، المعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي ( دون تاريخ نشر) .
14. حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، الجزائر ،مديرية النشر جامعة قلمة،2009.
15. حمزة شودا، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل نظم الرقابة النقدية التقليدية، عماد الدينا للنشر 2009.
16. داود سقبوعة، أنظمة إعداد المشرفين، طرابلس ، المركز العربي للتدريب وإعداد المدربين، 2001.

17. رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطابع الإيمان، دون تاريخ.
18. زعيمي مراد وآخرون، علم الاجتماع من التغريب إلى التأصيل، الجزائر، دار المعرفة.
19. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الانتاجية، الاردن، دار البداية، ط1، 2008.
20. سعيد حوى، الرسول صلى الله عليه وسلم، الجزائر، شركة الشهاب للنشر والتوزيع، ( بدون تاريخ
21. سونيا محمد البكري: تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1998،
22. سيد عبد الحميد مرسي، مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية، مكة، مطابع رابطة العالم الإسلامي، 1987.
23. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
24. صلاح عبد الفتاح الخالدي، مفاتيح للتعامل مع القرآن، الأردن، مكتبة المنار، 1985.
25. طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراحي ل، صناعة القائد، ط 3، السعودية مكتبة جرير، 2004.
26. طريف الخالدي، دراسات في تاريخ الفكر العربي الإسلامي، ط2، بيروت، دار الطليعة، 1979.
27. عادل عبد الزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن؛ دار اليازوري، ط1، 2010.
28. عبد الرحمان توفيق، هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعا، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بم تلي)، القاهرة، مصر، ديسمبر، 2000.
29. عبد الستار العلي، تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة، الاردن: دار المسيرة، ط1، 2008.
30. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، عمان، دار الفكر، ط1، 2010.
31. عماد الدين خليل، حول القيادة والسلطة في التاريخ الإسلامي، ط 1، مصر: مكتبة النور، 1985.
32. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، الشارقة، مكتبة الجامعة، ط1، 2009.
33. عمر وصفي عقيلي، مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) عمان. دار وائل للنشر، ط1، 2001.
34. علي السلمي، المهارات الادارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 1999.

35. فرانسيس هورايب، تكوين الثقافة الإبداعية، تعريب محمد سمير ألعطائي، ط 1، الرياض، مكتبة العبيكان.
36. فهمي الفهداوي، ونضال الحوامدة ، التأثيرات المحتملة لفضيلة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، الجامعة الأردنية، العدد1، كانون الثاني 2003.
37. فيليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، مصر: مجموعة النيل العربية، ط1، 2008.
38. قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2009،
39. كوزس بوسنر، القيادة تحذ، ط3 مكتبة جرير، 2004.
40. مأمون سليمان الدراركة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الاردن: درا الصفاء النشر، ط1، 2008.
41. مايكل فينز، آراء فينز في القيادة، ط1، السعودية، مكتب جرير، 2005.
42. محسن عبد الحميد ، تجديد الفكر الإسلامي ، ط 1، واشنطن المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، 1996.
43. محمد الغزالي، فقه السيرة ، ط 5، الجزائر ، دار رحاب للنشر والتوزيع، 2001 .
44. محمد المصري أصول التنظيم والإدارة للمدير والمبدع وظائف المديرين ، الوجيه الإبداعي الإسكندرية مؤسسة حورس الدولية .2005.
45. محمد زويد العتبي، الطريق الى الابداع والتميز الاداري، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر، 2007.
46. معبد عبد العال النعيمي و راتب جليل صويص ، SIX SIGMA تحقيق الدفقة في ادارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيق- عمان، مكتبة الجامعة، ط1، 2008.
47. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الاردن دار اليازوري للنشر، ط1، 2005.
48. مدحت أبو النصر، أساسيات ادارة الجودة الشاملة، مصر: دار الفجر، 2008.
49. مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي وعمان دار جرير . ط 1، 2007.
50. موفق حديد محمد ، الإدارة -المبادئ والنظريات و الوظائف- عمان: دار الحامد، 2001.
51. نجم عبود، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، الاردن: دار صفاء، 2011.
52. نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران ، 1997.

53. نواف كنعان، القيادة الإدارية، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ط 3 ، 1985.
54. هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات القيادة والادارة - النموذج الاسلامي في القيادة والادارة - الاردن: دار الكندي، 2008.
55. هيوكوش، ادارة الجودة الشاملة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ترجمة طلال بن عايد الاحمدي، المملكة العربية السعودية، 1422.
56. يوسف القرضاوي ، الخصائص العامة للإسلام ، باتنة ، دار الشهاب ، (دون تاريخ )

- الرسائل والمجلات والملتقيات

57. أكرم ضياء العمري ، التربية بالقدوة ، كتاب الأمة - التراث والمعاصرة - العدد 10 ، شعبان 1405 هجري .
58. بن منصور عبد الله ومرابط سليمان، تقييم تجربة بنك البركة في إطار اصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية، مداخلة مقدمة للندوة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس سطيف 25-28 ماي، الجزائر.
59. حبر بن حمود بن حبر النعيمي ، اتجاهات القيادات الامنية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة : رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلو الادارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية قسم العلوم الاقتصادية ، غير منشورة. 2006.
60. خالد عبد الجليل دويكات، دور التعليم المفتوح في إدارة المعرفة وتنمية الإبداع، المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، الأردن، جامعة فيلادلفيا ، 2005.
61. سعيد بن محمد الغامدي، قراءة في كتاب : القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، العدد (23) من مجلة البحوث الأمنية - ذو الحجة 1423 هـ
62. عثمان حسن عثمان، إشكالية القيادة وارتباطها بالشخصية-أساليب القيادة-،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة سطيف، العدد5/2005.
63. محمد الحمدي الماضي، نحو مفاهيم إسلامية للإدارة الرسول القائد: أهم الصفات، مجلة إدارة الأعمال، مصر، عدد 99، جانفي 2003.

64. محمد المحمدي الماضي، نحو مفاهيم إسلامية للإدارة ، الرسول القائد؛ أهم الصفات، مجلة إدارة الأعمال، مصر، عدد 99، جانفي 2003.
65. محمد حسين الوادي، مدى تطبيق البنوك الإسلامية لمعايير الجودة الشاملة - حالة البنك الإسلامي الأردني-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 15، 2008
66. نوال بن عمارة، محاسبة البنوك الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري ، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" 23/22 أبريل 2003.
67. يحيى سليم ملحم و فؤاد نجيب الشيخ ، القيادة والابداع : دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة مجلد 23، العدد 1، 2009.

#### -الأوامر والمراسيم

68. المرسوم التنفيذي رقم 03-318 المؤرخ في 04 شعبان عام 1424 الموافق ل 30 سبتمبر سنة 2003 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 89 / 147 المؤرخ في 06 محرم عام 1410 الموافق ل 8 أوت سنة 1989 والمتضمن إنشاء المركز الجزائري لمراقبة النوعية والرمز
69. مرسوم تنفيذي رقم 98-69 مؤرخ في 24 شوال عام 1418 الموافق ل 21 فيفري سنة 1998 يتضمن انشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية.

#### -مواقع الانترنت

70. محمد المحمدي الماضي، دروس عظيمة في الإدارة - السنة العامة للتغيير في الإسلام، كلية التجارة -

جامعة القاهرة، نقلا عن <http://www.almohamady.com>

#### المراجع باللغة الاجنبية

-الكتب:

- 71.A.B Rami Shani, dawn Chandler, Jean francois Coget, James B.Lau,  
Behavior In organization: an experiential approach,McGrawHill,9<sup>th</sup> ed,2009.

72. Abdus Sattar Abbasi, role of Islamic leadership in value based corporate management, lap lambert: academic publishing ,2011.
73. Andrew J. Dubrin, leadership: research findings, practice and skills, cengage learning, Canada, 2010.
74. Bergeron , et autre les aspect humains de l' organisateur , canada , gaeten Morin , 1980.
75. Bernard M. Bass, The BASS handbook of leadership: theory, research, managerial applications, 4th 2008.
76. Constantine Andriopoulos et Patrick Dawson , managing change, creativity, innovation, SAGE, London, 2009.
77. CREMADEZ, M., GRATEAU, F., Le management stratégique hospitalier, Interédition Masson, 2ème édition, 1997 .
78. Crosby, P.B. (1979), Quality Is Free, McGraw-Hill, New York, NY.
79. David Hutchins, Achieve total quality, director books, UK, 1992, p182.
80. David I. Bertocci , Leadership in Organizations There Is a Difference between Leaders and Managers, University Press of America, 2009
81. Feigenbaum, A.V. (1961), Total Quality Control, McGraw-Hill, New York, NY
82. Gayle C. Avery, understanding leadership, SAGE publication, London, 2005.
83. Gibson, James L, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr. Organizations: Behavior, Structure, Processes. 10th ed. Boston: Irwin McGraw Hill, 2000.
84. Glover, J.A., et all, Handbook of creativity, New York, Plenum Press, 1989, p.
85. H. Koontz , C. Odonnel , management ; principes et méthodes de gestion , 4eme ed , Québec , marc Graw Hill , 1980.

- 86.HAFSI, T., FABI, B., Les fondements du changement stratégique, Les éditions Transcontinentales inc., Montréal,1997.
- 87.House, R.j, Wright. NS and Aditiya, R N, cross cultural research on
- 88.organizational leadership: a critical analysis and proposed theory ,San Francisco,1997.
- 89.J Thomas Wren et all, the international library of leadership2 modern classics on leadership, Edward Elgar Publishing Limited,uk,2004.
- 90.Jack P. Pekar, Total Quality Management: Guiding Principles for Application, ASTM Manual Series, 1995.
- 91.James R. Evans, quality, performance excellence: management organizations and strategy, Thomson,5<sup>th</sup> ed,2008.
- 92.Jaquelin jaques et autre, les aspects humains de l'organisation, canada; Geaton morin , 1980.
- 93.Johan R.Schermerhorn, JR.,James G.Hunt, Richard N Osborn,core concepts of organizational behavior,wiley,USA,2004.
- 94.John Bratton,Keith Grint,Debra L.Nelson, organizational Leadership ,Thomson,USA,2005.
- 95.John S. Oakland, total quality management text with cases, 3rd edition, USA. , 2003.
- 96.Jon P. Howell and Dan L Costley, understanding behaviors for effective leadership, Pearson Prentice HALL,2<sup>nd</sup> ed,2006.
- 97.Knowles, M.S. The adult learner: a neglected species, Houston gulf, 4<sup>th</sup> ed, 1990.
- 98.Montana, Patrick J. and Bruce H. Charnov. Management 3rd ed., New York: Barron's Management Series, 2000.

99. N Srinivasa Gupta and B Valarmathi, Total Quality management, McGraw-Hill ,2<sup>nd</sup> edition .2009.
100. Nelson, D. L., & Quick, J. C.. Organizational Behavior: Foundations, Realities Challenges (2006) (5th ed.). Mason, OH: South-Western.
101. Ralph Jacobson, leading for a change :how to master the five a challenges faced by every leader ,Butter Worth Heinemann,2000.
102. Ricard J. Pierec, Leadership, Perspective and restructuring for total quality management, ASQC Quality Press,USA,1991.
103. Richard L.Daft, leadership theory and practice, Harcourt,Inc,USA,1999.
104. Richard L.Daft.the leadership experience, Thomson , Canada,2005.
105. Shetty, Y.K. Product Quality and Competitive Strategy, Business Horizon, May/June. (1987)
106. Stahl, Michael, Total Quality in a Global Environment. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Company, (1995).
107. William C.Johnson and Richard J. CHavla, total Quality in marketing,St Luise Press,1996.
108. Yukl, G. Leadership in organizations, 6th edition Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. . (2006).
109. ZEMEKE, R. and Schaaf, , The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care (New York: New American Library, D (1989).

- الملتيقيات والمجلات

110. Alexandros G. Psychogios, Constantinos-Vasilios Priporas, Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research

on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry,  
The Qualitative Report Volume 12 Number 1 March 2007 40-66.

111. Ana Abrunhosa et al. 'Patricia Moura E Sa, Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? Technovation
112. Bicheno, J.. The quality 60: A guide for service and manufacturing, Buckingham, UK: PICSIE Books (1998).
113. Bolden R, gosling,j, marturano,a ,and Dennison,.a review of leadership theory and competency frameworks .june2003
114. Bowen, D.E. and Lawler, ' Empowering Service Employees, Sloan Management Review' summer, 73-83,
115. Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, Spring, E. (1995).
116. Brennan, M. "Mismanagement and quality circles: how middle managers influence direct participation", Management Decision, Vol. 30 No. 6, (1992),pp. 35-45.
117. C. Forzab, B.R. Kokac, F. Salvadord and W. Niece argumentsM. Rungtusanathama; TQM across multiple countries: Convergence Hypothesis versus National Specificity , Journal of Operations Management, Volume 23, Issue 1, January 2005, Pages 43-63.
118. Cemal zehir and esin sadikoglu; the relationship between total quality management practices and organisational performance ;an empirical investigation. ;international journal of production economics.2007.

119. Chan yuen fook et all, relationship between empowerment with work motivation and withdrawal intention among secondary school principals in Malaysia, *procedia social and behavioral science* 15(2011)2907-2911
120. David Horth, *Innovation Leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results*, Center for Creative Leadership, 2009.
121. David Lars Halvorsen, **AN INVESTIGATION OF EMPLOYEE SATISFACTION AND EMPLOYEE EMPOWERMENT SPECIFIC TO ON-SITE SUPERVISORS IN THE RESIDENTIAL CONSTRUCTION INDUSTRY** , A thesis submitted to the faculty of Brigham Young University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Science ; Department of Technology Brigham Young University , December 2005.
122. Dean, J.W. and Bowen, D.E. “Management theory and total quality: improving research and practice through theory development”, *Academy of Management Review*, (1994), Vol. 19 No. 3, pp. 392-418
- édition, Paris.2005.
123. Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, Konan Page, Third edition,2002.
124. Edward E, Ackerley, *An investigation of the relationship of creativity and leadership in university business students*, A dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in educational leadership, Northern Arizona University, may 2006.
125. Faranak Mokhtarian and Reza Mohammadi Faranak Mokhtarian ,*Effective factors on psychological aspects of employee empowerment. Case Study: employee's point of views in one of the sub-organizations of Iranian Ministry of Science, Research and Technology*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30 (2011) 786 – 790.
126. G. Yukl, *How leaders influence organizational effectiveness*, *The Leadership Quarterly* 19 (2008), 708–722, p.712

127. Hjorth-Anderson, Chr.. The concept of quality and the efficiency of markets for consumer products. *Journal of Consumer Research*, 11, (1984), 708-718
128. Imran Haider Naqvi, Maryam Saeed Hashmi, Psychological Empowerment: A Key to Boost Organizational Commitment, Evidence from Banking Sector of Pakistan, *International Journal of Human Resource Studies* Vol: 2, Issue: 3
129. J. Gerald Suarez, Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Department of the Navy Office of the Under Secretary of the Navy Total Quality Leadership TQLO Publication No. 9202, July 1992.
130. J.A.P. Hoogervorst, KLM Royal Dutch Airlines, Schiphol, The Netherlands, and P.L. Koopman and H. van der Flier, PERSPECTIVES Total quality management The need for an employee-centred, coherent approach, *The TQM Magazine*, Vol. 17 No. 1, 2005, pp. 92-106
131. J.C. Bou-Llusar et al, An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, *Journal of Operations Management* 27 (2009)
132. Jussi Kasurinen et al, Exploring the Perceived End-Product Quality in Software Developing Organizations, *International Journal of Information System Modeling and Design*, 3(2), 1-32, April-June 2012.
133. Le Ministre de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, Direction Générale de la Compétitivité Industrielle.
134. Louise Stoll et al and Julie Temperley, Creative Leadership: A Challenge of our Times, Published in *School Leadership and Management*, 29 (1): 63-76.
135. M. Giebel et al. Improved innovation through the integration of Quality Gates into the Enterprise
136. Mildred Golden Pryor and all, What Management and Quality Theories Are Best for Small Businesses, *Journal of Management and Marketing Research*.
137. Mildred Golden Pryor and all, What Management and Quality Theories Are Best for Small Businesses, *Journal of Management and Marketing Research*.
138. Mintzberg, Henry, The strategy concept I: five Ps for strategy, *California Management Review*; Fall 1987; 30, 1; ABI/INFORM Global.

139. Ngozi Oriaku and Ebere Oriaku, The Effect Of Total Quality Management On Leadership: Case Of Nigeria, *International Business & Economics Research Journal* – January 2008 Volume 7, Number 1
140. O. Bayazit, B. Karpak, An analytical network process-based framework for successful total quality management (TQM): An assessment of Turkish manufacturing industry readiness, *Int. J. Production Economics* 105 (2007) 79–96.
141. Otaroghene Peretomod ‘Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same’ *IOSR Journal of Business and Management*. Volume 4, Issue 3 (Sep-Oct. 2012).
142. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
143. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. et Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40
144. Pearson, C.A.L. “Autonomous workgroups: an evaluation at an industrial site”, *Human Relations*, Vol. 45 No. 9, (1992), pp. 905-36.
145. Ramazan Erturgut and Serhat Soyúekerçi. ; The problem of sustainability of organizational success in public educational institutions: a research on the education administrators in Turkey / *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1 (2009) 2092–2102.
146. ROBERT C. WINN, Applying Total Quality Management to the Educational Process, *Int. J. Engng Ed.* Vol. 14, No. 1, p. 24-29, 1998
- Rodny C Vandever, Michael L. Menefee, *Human behavior in organisations*, prentice HALL, 2<sup>nd</sup> .
147. Rowold, Jens; Heinitz, Kathrin, Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS .*The Leadership Quarterly*, Vol 18(2), Apr 2007, 121-133
148. S. Maheswaran, Manimay Ghosh, Customers’ Perception of Service Quality in a Training Institute: An Assessment using Servqual, *International Journal of Asian Business and Information Management*, 3(4), 25-38, October-December 2012.

149. S. Pekovic, F. Galia , From quality to innovation: Evidence from two French Employer Surveys , *Technovation* 29 (2009) 829–842 p831
150. Sayyed Mohsen Allameh et all, Studying relationship between transformational leadership and psychological of teacher in Arab township, , *Procedia social and behavioral Sciences*31(2012) 224-230
151. Spreitzer, G. M.. Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, (1996), 39,483–504.
152. Tayloe Harding, Fostering Creativity for Leadership and Leading Change, *ARTS EDUCATION POLICY REVIEW*, 111: 51–53, 2010,
153. The Application Guide for The Deming Prize, For Companies and Organizations Overseas, 2012.
154. Tracey Honeycutt.s, Christine m. Pearson, creating an empowering culture:examininigthe relationship between organizational culture and perceptions of empowerment, *journal of quality management* 5(2000) 27-52
155. Vera, D., et Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29, 222 -240
156. Véronique BAPTISTE ,Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement L'accréditation hospitalière, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion ,Faculté de Droit ;Ecole Doctorale de Droit,Institut de Formation et de Recherche sur les Organisations Sanitaires et Sociales, Université Jean Moulin – Lyon 3, 2003.
157. VijayR. Kannana;\*and Keah Choon ,Tan, Just in time, total quality management and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance, 33 (2005). 153-162.
158. Wm.B.Zachary,Loren W kusuhara, organizational Behavior: integrated models and applications, Thomson, 2005.

- الأوامر والمراسيم

159. Article 2 du décret exécutif n° 02-05 du 06/01/2002décret exécutif n°2002-05 du 6 janvier 2002, Le Ministre de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, Direction Générale de la Compétitivité Industrielle.

- مواقع الانترنت

160. ANSI - American National Standards Institute  
<http://webstore.ansi.org/>.
161. The Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria for Performance Excellence 2011–2012  
[http://www.nist.gov/baldrige/publications/business\\_nonprofit\\_criteria.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/publications/business_nonprofit_criteria.cfm)
162. The National Institute of Standards and Technology (NIST): is an agency of the U.S. Department of Commerce.  
[http://www.nist.gov/baldrige/award\\_recipients/index.cfm](http://www.nist.gov/baldrige/award_recipients/index.cfm)
163. British Standards from Standards UK [www.standardsuk.com](http://www.standardsuk.com)

## فهرس الجداول

## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان
12	الفرق بين ادارة ا لجودة وإدارة الجودة الشاملة
21	المبادئ الاربعة عشر Deming
26	نموذج Crosby ذو الخطوات الاربعة عشر
43	معايير جائزة MBNQA
46	معايير الجائزة الجزائرية للجودة
58	الفرق بين القيادة والادارة.
59	يوضح أبعاد القيادة
60	الصفات القيادية
65	مصادر القيادة واحتمالية الاذعان والمقاومة
166	الوكالات البنكية وعدد الاستثمارات الموزعة عليها.
169	المدى وما يقابله من مستوى
170	معاملات الارتباط بين معدل الابعاد والمعدل الكلي
171	معامل الفا كرونباخ
173	الفئات العمرية للعيينة المدروسة.
173	الدرجة الوظيفية للعيينة المدروسة
173	الخبرة لدى العينة المدروسة
174	مصدر الشهادة للعيينة المدروسة.
174	الخلفية عن الفكر الاداري الاسلامي لدى العينة المدروسة.
176	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن فقرات المتغير؛ الاستناد على الفكر الاداري الاسلامي.
178	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن فقرات المتغير؛

فهرس الجداول

	التغيير .	
180	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن فقرات المتغير التمكين.	21
182	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن فقرات المتغير؛ التزام الادارة العليا.	22
184	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن فقرات المتغير؛ التخطيط الاستراتيجي.	23
185	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن فقرات المتغير؛ التركيز على العملاء.	24
187	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن فقرات المتغير؛ التواصل الفعال.	25
188	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن فقرات المتغير؛ التقييم.	26
189	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن فقرات المتغير؛ التدريب.	27
191	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن فقرات المتغير؛ مشاركة العاملين.	28
192	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن فقرات المتغير؛ التحفيز.	29
194	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لإجابات افراد العينة عن فقرات المتغير؛ معوقات ادارة الجودة الشاملة.	30
196	اختبار Kolmogorov-Smirnov	31
197	معاملات الارتباط بين الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي وأبعاد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	32

فهرس الجداول

198	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار اثر الاستناد على الفكر الاداري الاسلامي في تبني ادارة الجودة الشاملة.	33
199	معاملات الارتباط بين التغيير وأبعاد متطلبات إدارة الجودة الشاملة	34
200	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار اثر التغيير في تبني ادارة الجودة الشاملة.	35
201	معاملات الارتباط بين التمكين وابعاد متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة	36
202	نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار أثر التمكين في تبني ادارة الجودة الشاملة.	37
203	ملخص النموذج	38
203	تحليل التباين ANOVA	39
205	المعاملات	40
209	معاملات الارتباط بين الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي وتخفيض معيقات إدارة الجودة الشاملة.	41
209	نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار أثر الاستناد على الفكر الإداري الإسلامي في تخفيض معيقات متطلبات إدارة الجودة الشاملة	42
210	معاملات الارتباط بين التغيير ومعيقات إدارة الجودة الشاملة	43
211	نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار أثر التغيير في تخفيض معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	44
212	معاملات الارتباط بين التمكين وتخفيض معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	45
213	نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار أثر التمكين في تخفيض معيقات متطلبات إدارة الجودة الشاملة	46
214	أثر سلوك القيادة الإبداعي والمتمثل في الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي، التغيير، والتمكين في التخفيض من معيقات متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	47
215	اختبار تحليل التباين للفرق بين نتائج اجابات القادة حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة	48

## فهرس الجداول

216	نتائج اختبار شيفيه للفروق تبعاً لمتغير الخبرة حول متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة	49
217	اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج اجابات القادة حول متطلبات ادارة الجودة الشاملة	50
218	نتائج اختبار شيفيه للفروق تبعاً لمتغير الخلفية عن الفكر الاداري الاسلامي حول متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة	51

## فهرس الاشكال

### فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	دائرة Deming	1
28	مكونات نموذج بالدريج	2
31	مزايا تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	3
44	معايير جائزة بالدريج Baldrige	4
49	شجرة الأخطاء	5
50	مخطط هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة).	6
51	مخطط PARETO للتكاليف.	7
72	اساليب القيادة حسب دراسات IOWA	8
73	مصنوفة القيادة The university of (OHIO) studies توضح الأساليب القيادية	9
75	الأنماط القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية.	10
79	الأساليب القيادية حسب Blanchard و Hersey	11
84	العلاقة بين الأسلوب القيادي والأهداف.	12
123	آلية عمل القيادة الإبداعية في توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	13
206	اثر الفكر الاداري الاسلامي على ابعاد السلوك القيادي الابداعي ومتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة	14
207	قيم t لأبعاد الدراسة	15

## الاستبيان

### الاستبيان

السيد الفاضل / السيد الفاضلة

تحية طيبة وبعد...

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة أهمية القيادة في تحقيق الجودة الشاملة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، وقد تم تصميم هذا الاستبيان بغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام البحث والذي هو

بعنوان:

### **متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية- دراسة حالة بنك البركة-**

لذا يرجى التكرم بالمساعدة قدر الإمكان من خلال الإجابة الدقيقة على أسئلة هذا الاستبيان، علماً بأن جميع البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة...

الباحث :

المشرف الاستاذ الدكتور:

ربيع المسعود

الطيب داودي

## الاستبيان

المعلومات العامة:

العمر:

اقل من 30  من 30-50  اكثر من 50

الدرجة الوظيفية

قيادة عليا  قيادة وسطى

الخبرة

اقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات

من 11-15 سنوات  من 16-20 سنة

أكثر من 20 سنة

الشهادة المحصل عليها من:

جامعة جزائرية  أجنبية  بين معا

الخلفية عن الفكر الاداري الإسلامي:

ضعيفة جدا  ضعيفة  متوسطة

كبيرة  كبيرة جدا

## الاستبيان

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة ( X ) أمام ما تراه مناسباً:

### المحور الأول: أبعاد القيادة الإبداعية

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق الى حد	موافق	موافق تماماً	البيان
<b>القيادة الإبداعية المرتكزة على التمكين من خلال:</b>					
					. تفويض الصلاحيات
					. تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات
					. تفعيل الإدارة الذاتية وتشجيعها
					. إثراء العمل
					. تطبيق نظام العمل بالفرق
					. إيجاد المهام التي تؤدي إلى التغذية الراجعة
					. بناء قاعدة تقييم فاعلة
					. تخفيض الصبغة الرسمية في العمل
					. إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين
					. تشجيع عملية وضع الأهداف
					. تدريب وتعليم العاملين
<b>القيادة الإبداعية المستندة على الفكر الإداري الإسلامي:</b>					
					. تلتزم بالأفكار والمبادئ التي تدعو إليها حتى تكون قدوة
					. النمط القيادي شوري (ديمقراطي)

## الاستبيان

					. الإحادة في العمل منهج رباني
					الإحادة في العمل واجب ديني
					. القيادة تتميز بالثقة العالية
					القيادة تتميز بالتفاؤل
					القيادة تتميز بالطموح
					القيادة الإبداعية تنمي القيم والمعتقدات الايجابية للعمل.
					السعي الى حسن الأداء
					. الرقابة الذاتية
					. استشعار رقابة المولى عز وجل
					. يحسن العامل من أدائه رغبة في الأجر الآخروي
					سلامة النية
<b>القيادة المرتكزة على التغيير</b>					
					الهدف من التغيير واضح لدى جميع العاملين
					يتم إشراك جل العاملين في اتخاذ قرار التغيير
					يتم توفير البيئة الملائمة للتغيير
					تفويض السلطات للمرؤوسين للقيام بعملية التغيير
					تشجع المرؤوسين على حل المشاكل التي تعترض التغيير بطريقة مبتكرة
					تستغل القيادة رغبة العاملين في التطور للقيام بعملية التغيير
					تستغل القيادة رغبة العاملين في الإبداع للقيام بعملية التغيير



## الاستبيان

					أولوية رضا العملاء بصفة دائمة في البنك	
					القيام بدراسات للسوق وتحديد احتياجات العملاء	التركيز
					معالجة شكاوي العملاء والأخذ برأيهم	على
					العمل وفق مفهوم زبون مورد داخلي داخل البنك	العملاء
					تبنى أسلوب تحسين العمل المستمر لرضاء العملاء	
					فهم أفراد البنك لرؤية وسياسة الجودة	
					اعتماد سياسة الباب المفتوح في العمل الإداري	التواصل
					الاتصال في مختلف المستويات ( من اعلي إلى أسفل ومن أسفل إلى اعلي)	الفعال
					استعمال التكنولوجيات الجديدة في العمل ( الانترنت، الانترانت.)	
					الممارسة المنتظمة لتدقيق الجودة	
					تقييم تكاليف الجودة	
					تحليل البيانات المتعلقة بالجودة داخل البنك ( معدل الأخطاء مثلا...)	
					استخدام بيانات الجودة لتقييم الأداء القيادي	التقييم
					استخدام بيانات الجودة لتقييم الأداء الفردي	
					استخدام بيانات الجودة لتقييم أداء المصالح	
					الهدف من التقييم هو التحسين	
					اعتبار العاملين مورد ذو قيمة يجب تطويرهم	التدريب

## الاستبيان

					يجب ان يشمل التدريب جميع العاملين	
					يجب ان يتواصل التدريب ويستمر	
					تدريب العاملين على العمل الجماعي	
					تدريب العاملين على اساليب حل المشاكل	
					حث الأفراد على تطوير معارفهم	
					درجة استعمال حلقات الجودة	مشاركة العاملين
					درجة استعمال فرق تحسين الجودة	
					تلقي المقترحات على كامل المستويات في البنك	
					تطبيق مقترحات العاملين بعد التقييم	
					درجة مشاركة العاملين في قرارات الجودة في المستويات التنظيمية الدنيا	
					التركيز على العمل الجماعي وروح الفريق أكثر من العمل الفردي	
					اسلوب المشاركة في العمل ينمي فكرة ( الجسد الواحد)	
					يتم عن طريق تحسين جو العمل	
					يتم عن طريق المكافآت المالية	التحفيز
					يتم عن طريق المكافآت المعنوية ( الترقية...)	
					يتم الاعتماد على المكافآت الروحية ( مثل: تلقاها عند ربي، دير الخير...)	
					يتم التحفيز انطلاقا من جودة العمل	

## الاستبيان

					أسلوب اللين والمودة والرحمة يخلق جوا من الانسجام ويزيد من فاعلية التحفيز
					تقدر القيادة الآراء البناءة للعاملين وتشجعها باستمرار

### المعوقات

البيان	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
هناك معوقات تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة .					
عدم وجود متخصصين في مجال ادارة الجودة الشاملة					
. قلة و /او عدم نجاعة الدورات التدريبية المتخصصة في ادارة الجودة الشاملة					
الرغبة في الحفاظ على الانماط التقليدية ومقاومة التغيير .					
الرغبة في حصد النتائج بسرعة.					
. الخشية من تحول ادارة الجودة الشاملة الى روتين مثل الفلسفات الادارية الاخرى					
عدم وجود معايير دقيقة لقياس الاداء.					
. لا يوجد تحفيز بشكل تام					
محدودية فهم القيادات الادارية لفلسفة ادارة الجودة الشاملة.					
عدم وجود مقاييس موضوعية لمعرفة مدى رضا العملاء. والمستفيدين من					

## الاستبيان

خدمات البنك

شكرا لكم على حسن تعاونكم واهتمامكم

أ-ك	مقدمة
53-1	الفصل الاول: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الجودة الشاملة
02	المبحث الأول: ماهية الجودة
02	المطلب الأول: مفهوم الجودة
05	المطلب الثاني: ابعاد الجودة
09	المطلب الثالث: تطور الجودة
13	المطلب الرابع: جودة الخدمة المصرفية
17	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
18	المطلب الأول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة
20	المطلب الثاني: رواد إدارة الجودة الشاملة
29	المطلب الثالث: مزايا وعوائق ادارة الجودة الشاملة
33	المطلب الرابع: ادارة الجودة الشاملة في الفكر الاداري الاسلامي
39	المبحث الرابع : جوائز الجودة
40	المطلب الأول : جائزة ديمينج
42	المطلب الثاني: جائزة مالكوم بالدرج الوطنية للجودة
44	المطلب الثالث: الجائزة الجزائرية للجودة
48	المطلب الرابع: أدوات تسيير الجودة
53	خلاصة الفصل الأول
113-54	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للقيادة
55	المبحث الأول:مدخل للقيادة التقليدية
55	المطلب الأول: مفهوم عملية القيادة
58	المطلب الثاني: الادارة والقيادة
62	المطلب الثالث : اهمية القيادة ومصادرها.
66	المطلب الرابع: أنماط القيادة وأدوارها

69	المبحث الثاني: نظريات القيادة
70	المطلب الأول: المدخل المركز على السمات
72	المطلب الثاني: المدخل المركز على السلوك
77	المطلب الثالث: المدخل المركز على المواقف
87	المطلب الرابع: المداخل الحديثة المعاصرة
91	المبحث الثالث: مدخل للقيادة في الفكر الإداري الإسلامي
92	المطلب الأول: مفهوم القيادة في الفكر الإداري الإسلامي
99	المطلب الثاني: المهارات القيادية الفكرية
103	المطلب الثالث: المهارة القيادية الإنسانية
109	المطلب الرابع: المهارة القيادية التقنية.
113	خلاصة الفصل الثاني
114-160	الفصل الثالث: القيادة ذات السلوك الإبداعي و متطلبات ادارة الجودة الشاملة
115	المبحث الأول: ماهية القيادة ذات السلوك الإبداعي
115	المطلب الأول: مفهوم القيادة ذات السلوك الإبداعي
119	المطلب الثاني: خصائص القيادة الابداعية للجودة الشاملة وابعادها
121	المطلب الثالث: السلوك القيادي المعزز للإبداع
124	المبحث الثاني: قيادة ذات سلوك ابداعي تغييري
124	المطلب الاول: مفهوم التغيير
127	المطلب الثاني: طبيعة التغيير في الفكر الإداري الاسلامي
128	المطلب الثالث: أسباب حدوث التغيير
129	المطلب الرابع: مقاومة التغيير
130	المطلب الخامس: قيادة التغيير نحو الجودة الشاملة
135	المبحث الثالث: قيادة ذات سلوك ابداعي تمكيني
135	المطلب الأول: ماهية التمكين
138	المطلب الثاني: لماذا التمكين؟ مالفائدة منه؟

140	المطلب الثالث: أبعاد التمكين
141	المطلب الرابع: متطلبات تطبيق التمكين
143	المبحث الرابع: القيادة ذات السلوك الابداعي المستند على الفكر الاداري الاسلامي
144	المطلب الأول: منطلقات الفكر الإداري الإسلامي
145	المطلب الثاني: ماهية الفكر الإداري الإسلامي
147	المطلب الثالث: أثر فضيلة قيمة التقوى على الابداع وعوامل الجودة الشاملة
150	المبحث الخامس: العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة والسلوكيات القيادية الإبداعية
150	المطلب الأول: التزام الادارة العليا و التخطيط الإستراتيجي
153	المطلب الثاني: التركيز على الزبون و تشكيل فرق العمل
155	المطلب الثالث: التحسين المستمر و التدريب
157	المطلب الرابع: وجود نظام للقياس و التمكين
158	المطلب الخامس: فعالية نظام الاتصالات
160	خلاصة الفصل الثالث
162-219	الفصل الرابع: الواقع الإدراكي للعوامل الحرجة لدى القادة الإداريين في المستويات العليا والوسطى في بنك البركة
162	المبحث الأول: الطريقة والاجراءات
162	المطلب الأول: التعريف ببنك البركة
164	المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة
167	المطلب الثالث: أداة الدراسة
172	المبحث الثاني: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
173	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الأولية
175	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور القيادة ذات السلوك الابداعي
182	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات افراد العينة نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
193	المطلب الرابع: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور معيقات إدارة الجودة الشاملة
195	المبحث الثالث: اختبار فرضية العلاقة بين القيادة ذات السلوك الإبداعي والعوامل الحرجة لإدارة

	الجودة الشاملة
196	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي والفرضية الفرعية الأولى
199	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
201	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
203	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الأساسية
207	المبحث الثالث: اختبار فرضية العلاقة بين القيادة ذات السلوك الابداعي وتخفيض معيقات متطلبات إدارة الجودة الشاملة
208	المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
210	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
212	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
214	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الأساسية
215	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة
219	خلاصة الفصل الرابع
220	النتائج والتوصيات
234	فهرس الجداول
238	فهرس الأشكال
239	الملاحق
240	الاستمارة
250	جدول بأسماء المحكمين
251	المراجع
265	الفهرس

## الملخص:

يعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة اقبالا متزايدا من قبل الباحثين والدارسين نظرا للنتائج التي حققتها هذه الفلسفة الإدارية المتميزة، وتسعى كثير من المؤسسات إلى تبنيها ، لكن الواقع يقول أن هناك مؤسسات نجحت في تطبيقها واخرى فشلت، واختلفت التفسيرات والتحليلات كل ينظر الى المشكلة من زاويته، والمؤكد ان عنصر القيادة لا يختلف اثنان على اهميته، فجاح اي فلسفة مرتبط بالقائد وسلوكياته. وفي عالم اليوم بات من الضروري ان يتجه القادة نحو الإبداع في عملهم، وتغيير في طريقة التسيير نحو مزيد من مشاركة العاملين والتمكين لهم، ولاشك ان الاستناد الى الفكر الإداري الاسلامي يزيد من فاعلية التغيير والتمكين. لهذا جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر العلاقة بين سلوك القيادة الإبداعي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعيقاتها. وتم اعداد استبيان لهذا الغرض واستخدمت الأساليب الاحصائية المناسبة لدراسة اتجاهات القادة في بنك البركة الجزائري نحو ابعاد الدراسة. أظهرت الدراسة ان هناك مستوى إدراك مرتفع لأبعاد القيادة ذات السلوك الإبداعي؛ الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي، التغيير، التمكين، واظهرت الدراسة أثر مرتفع لبعء التغيير، وأثر متوسط لبعء الفكر الإداري الإسلامي، وأثر منخفض لبعء التمكين على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر مرتفع لبعء التغيير على معيقات إدارة الجودة الشاملة. وأظهرت النتائج عدم وجود دلالة إحصائية لبعء التمكين والفكر الإداري الإسلامي على متطلبات إدارة الجودة الشاملة ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لعاملي الخبرة والخلقية عن الفكر الإداري الإسلامي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، القيادة ذات السلوك الإبداعي، الإستناد على الفكر الإداري الإسلامي، التغيير، التمكين، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## Abstract:

The interest of The concept of total quality management is increased by researchers and scholars because of the results achieved by this excellence administrative philosophy. Many Organizations Applied this philosophy and adopted it, but in the reality there are some organizations which succeeded and the others failed. Different analyzes have seen the problem from Their own perception. The Function of leadership is certainly indisputably important , success of any philosophy related to the leader and his behaviors .In today's world, it is essential that the leaders heading towards creativity in their work, changing the way of management towards more participation of workers and empower them, and the use of Islamic management thoughts to increase the effectiveness of change and empowerment. The aim of this study is to clarify the effect of the relationship creative behaviors and requirements of the implementation of total quality management and obstacles . For this purpose I prepared a questionnaire and I used appropriate statistical methods to study the trends of the leaders in the Al Baraka Bank of Algeria about the dimensions of the study. The study showed that there is a high level of awareness of the leadership's creative behaviors; the Islamic thought management, the change, the empowerment . The study showed also the high effect of the change dimension, and medium impact of Islamic thought management dimension, and low impact of the empowerment dimension with requirements of the application of total quality management . And high impact of the change dimension to the constraints of total quality management . The results showed a statistically not significant of empowerment dimension, and Islamic Thought administrative dimension with requirements of Total Quality Management.

The study has findings and recommendations that could contribute to the application of the overall dimensions of the study.

**Keywords:** leadership , creative behavior leadership, Islamic thought administrative , the change, the empowerment , the requirements of the application of total quality management .