



جامعة الحاج لخضر باتنة 1
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العامة
الجزائرية : دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بن فليس
التهامي "CHU" باتنة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية

إشراف الأستاذ:
أ.د/ باي احمد

إعداد الباحثة:
زمورة نزيهة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د خيرة بن عبد العزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
أ.د باي أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مشرفا ومقررا
د.عقابة عبد العزيز	أستاذ محاضر	جامعة باتنة 1	عضوا مناقشا
أ.د عبد اللطيف باري	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
أ.د مبروك ساحلي	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

شكر وعرافان:

الحمد لله تعالى على توفيقي وإعانتني على إتمام هذا العمل، وأتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذ/ الدكتور: باي أحمد، الذي تفضل بقبول الإشراف على هذا البحث.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والإمتنان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة.

كما لا أنسى كل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

الباحثة: زمورة نزيهة

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى أعز ما أملك أمي حفظها الله وتمتعها بالصحة والعافية.

إلى روح أبي وجدي رحمهما الله

إلى جميع أفراد عائلتي جدتي وإخوتي وأخواتي

إلى كل من علمني حرفا . . . يوما ما .

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، على مستوى إدارة المركز الإستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة، من خلال دراسة مدى توفر متطلبات الجودة الشاملة في إدارة المركز ومدى نجاعتها، من خلال مجموعة من الأبعاد مثل : الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمن الوظيفي، وهي بمثابة مؤشرات لقياس الجودة الشاملة.

ولتحقيق هدف الدراسة والاجابة على الإشكالية، قمنا بدراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة، أين تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات المجمعَة إحصائياً، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالإضافة الى إعتماد المقابلة والملاحظة، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها:

- غياب ثقافة الجودة الشاملة في إدارة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة رغم وجود العديد من مبادئها ومتطلباتها ضمن العديد من الممارسات الإدارية.
- غياب صفات القائد التحويلي الذي يدعو الى التغيير والإبداع في شخصية وسلوك قادة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة.
- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة منخفضة، وهو ما تم التوصل إليه من خلال حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة.
- عدم قدرة القادة الإداريين على توجيه أداء العاملين، بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- يعاني المركز الاستشفائي بباتنة من العديد من المعوقات التي حالت دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من بينها عدم التركيز والإهتمام بكل من التدريب، التحفيز، التمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات، والإتصال ... الخ.

من خلال هذه النتائج يمكننا القول إن على القيادة الإدارية في المراكز الاستشفائية الجامعية العمل على تعزيز الاهتمام بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتشجيع نمط القيادة التحويلية من أجل تحقيق التغيير الذي بدوره يحقق إدارة الجودة الشاملة، بتوفير المتطلبات الأخرى لإدارة الجودة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، ادارة الجودة الشاملة، الإدارة العامة، المراكز الإستشفائية الجامعية، المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي CHU باتنة.

Abstract :

The study aimed to know the role of administrative leadership in achieving comprehensive quality at the level of management of The Benflis Tohami University Hospital Center in Batna by studying the extent to which comprehensive quality requirements are available in the management of the center and the extent of its effectiveness, through a group of dimensions such as tangibility, reliability, responsiveness, and job security. They serve as indicators to measure overall quality.

To achieve the goal of the study and answer the questions of problem, we studied the case of the University Hospital Center in Batna, where the questionnaire was relied upon as a tool for collecting statistically collected data using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program, in addition to adopting interviews and observation. The study reached several results, the most important of which are:

- The absence of a culture of comprehensive quality in the management of the University Hospital Center in Batna, despite the presence of many of its principles and requirements within many administrative practices.
- The absence of the characteristics of a transformational leader who calls for change and creativity in the personality and behavior of the leaders of the University Hospital Center in Batna.
- The degree of application of total quality management is low, which was determined by calculating the arithmetic averages of the sample members' answers.
- The inability of administrative leaders to direct the performance of employees in a way that enables them to achieve total quality management.
- The hospital center in Batna suffers from many obstacles... without applying comprehensive quality management, including the absence of training, motivation, empowerment, participation in decision-making, communication... etc.

From these results, we can say that the administrative leadership in university hospital centers must work to enhance attention to the requirements of total quality management, and encourage the transformational leadership style in order to achieve the change that achieves total quality management, by providing other requirements for quality management.

Keywords: Administrative leadership, comprehensive quality management, public administration, university hospital centers, Benflis Tohami University Hospital Center, CHU, Batna..

المقدمة

شهد العالم في القرن الحادي والعشرين تغيرات متسارعة في مختلف مناحي الحياة، الأمر الذي انعكس على وظيفة الدولة وزادت من حدة المنافسة، فأصبحت الحاجة ملحة على إحداث التغيير في الأساليب الإدارية، وأصبحت "الإدارات العمومية" تسعى إلى تعظيم الاهتمام بالمعارف والمهارات والكفاءات، وإستخدام الوسائل التكنولوجية، بما يخدم الفاعلية والكفاءة في المؤسسات الحديثة، وحتى يتحقق ذلك لابد من توفر قيادة إدارية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، وإدارة الجهاز الإداري، خاصة وأن القيادة الإدارية هي التي توجه كافة الموارد المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، حيث تجعل مستوى تحقيق الأهداف يتناسب مع مستوى قوة القيادة في الإستفادة من الطاقات البشرية، من خلال إثارة دافعيتهم، والعمل على توفير الرغبة والحماس لديهم لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المؤسسة للوصول إلى مستوى عالٍ وجيد من الجودة والتسيير .

لذا بات جهد الدول منصبا على تطوير أساليب إدارية كفيلة تمكن المؤسسات من مواكبة ومسايرة متطلبات وتحديات هذا العصر، الذي يفرض ضرورة تحقيق جودة المخرجات، وإرضاء متلقي الخدمة باعتباره سيد الموقف، سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة، والسبيل إلى ذلك هو إعتماد أسلوب الجودة الشاملة في الإدارة العامة، كونها أصبحت اليوم ظاهرة عالمية، وأصبحت في الكثير من الأحيان الوظيفة الأولى في الكثير من المؤسسات باعتبارها فلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكنها من البقاء والإستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة، كما أن دور القيادة الإدارية يتزامن مع كل مرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذلك كان لزاما على القيادة الإدارية أن تدرك مفهوم الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها، من أجل تحسين جودة خدماتها الإدارية العمومية، فنجد معظم المؤسسات على إختلاف أنواعها في الإدارات العمومية، تسعى إلى تحسين أدائها وحتى تصل إلى درجة التميز، وحتى يتحقق ذلك لا بد من إعتمادها العديد من الاستراتيجيات وأهمها : الإهتمام بالجودة الشاملة، باعتبارها إستراتيجية مهمة تساعد على توفير خدمات تشبع الرغبات الكاملة لمتلقي الخدمة، وتلبي متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم، وتعتبر المؤسسات الصحية أكثر المؤسسات حساسية للجودة، خاصة المراكز الإستشفائية الجامعية، لأنها تقدم خدمات إدارية تابعة لقطاع الصحة، فنجد معظم الدول تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، والجزائر كغيرها من الدول تهتم بتطوير قطاع الصحة، وعلى رأسها المراكز الإستشفائية الجامعية، باعتبارها تجمع بين الجانب الإداري والبحث الصحي.

1- أهمية الدراسة وأهدافها

أولاً- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في محاولة إبراز العلاقة الوظيفية بين القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة، والرفع من مستوى جودة الخدمة العمومية التي تقدمها المرافق العامة .

لمتغيري الدراسة القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة، كون القيادة الإدارية فاعلا أساسيا في الإدارة العامة، باعتبارها من أهم الاستراتيجيات والأدوات التي تعتمدها الإدارة الحديثة في المؤسسات المعاصرة، عند اعتمادها على نظام إدارة الجودة الشاملة .

كذلك تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع كونه يتعلق بقطاع حساس في المجتمع وهو القطاع الصحي، باعتباره موضوعا حديثا في هذا المجال، لأنه يؤثر في تحقيق مستويات عالية من إدارة الجودة الشاملة، نظرا للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تعزيز هذا الأثر، فالقيادة الإدارية هي عنصر محوري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، فهي التي توجه عمل وإدارة المؤسسات والمراكز الاستشفائية الجامعية نحو تحقيق وتحسين جودة خدماتها، وهو أمر فرضه واقع اليوم المتميز بالتسارع التكنولوجي، وازدياد المنافسة على المورد البشري.

كما يتصف الموضوع بالحدثة، ويرتبط بالمراكز الاستشفائية الجامعية، التي لا تزال بعيدة عن توظيف مثل هاته المصطلحات في إدارتها، كما أنها تعاني من فجوة معرفية في تبني فلسفة الجودة، وتهيئة مناخ مناسب لتطبيقها من طرف القائمين على إدارة مثل هاته المؤسسات.

و على هذا الأساس سنحاول شد إنتباه القائمين على إدارة المراكز الإستشفائية الجامعية إلى دور القيادة في ترشيد العمل الإداري، ونشر مناخ جيد للإبداع والتميز، في تقديم الخدمة مما يضمن الجودة الشاملة، وهي من أبرز إفرزات تطور الفكر الإداري(مستغلة في ذلك الإمكانيات المادية والبشرية التي توفرها الدولة لهذا القطاع).

ثانيا: أهداف الدراسة:

نسعى من خلال موضوع دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها :

تقديم إطار مفاهيمي للقيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة، لأنها بمثابة إنطلاقة نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية.

إبراز أهمية دور القيادة الإدارية في المنظمات الإدارية عامة، والإدارة الصحية خاصة بالمراكز الاستشفائية الجامعية.

دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة، والدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في ذلك.

التعرف على أهم التحديات والصعوبات التي تواجهها القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المراكز الاستشفائية واقتراح الحلول لحلها ومعالجتها. التعرف على مدى سعي القيادات الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بباتنة.

كذلك تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تقديم دراسة ميدانية توضح واقع مؤسساتنا ومستوى إستخدامها لمختلف المقاربات الحديثة لتحسين وضعيتها ومستوى جودة خدماتها، والوقوف على فروقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الاستشفائي الجامعي محل الدراسة، ومن ثم محاولة تقديم جملة من النتائج والتوصيات، التي يمكن أن تساهم في تطبيق وتحسين خدماتها، وبالتالي الرفع من مستوى أدائها وخدماتها .

محاولة تحليل نمط القيادة الإدارية السائد في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة. تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مؤشرات قياس الجودة الشاملة من :
إعتمادية ولموسة، وإستجابة وأمن وظيفي.

تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.

2- مبررات إختيار الموضوع:

يرجع إختيار الموضوع لعدة أسباب.

أولاً- المبررات الذاتية:

الرغبة الذاتية في التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ذات الطابع الصحي، باعتباره موضوع من صلب التخصص في إدارة الموارد البشرية .
محاولة خوض تجربة ميدانية معمقة حول موضوع القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة .

ثانياً-المبررات الموضوعية:

- قلة الدراسات التي إهتمت بموضوع دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة.
- دراسة وتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.
- تزايد أهمية ودور المؤسسات الصحية في إرساء دعائم الجودة الشاملة عن طريق القيادة الإدارية.

- إدارة الجودة الشاملة باعتبارها إحدى استراتيجيات الإصلاح الإداري، وهذا ما سيتوجب الإهتمام بهذا الموضوع وإخضاعه للتحليل العلمي .
- كون الموضوع مرتبط بقطاع يعتبر من أهم القطاعات الحساسة في الجزائر، ألا وهو المراكز الإستشفائية، وما يشهده هذا القطاع من تغييرات سريعة ومهمة.

3- مرجعية الدراسة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة، ولكن القليل منها الذي ربط بين المتغيرين (القيادة الادارية و الجودة الشاملة) في حين ربطها البعض الآخر بمتغيرات أخرى، لذلك إختارنا مجموعة من الكتب و الأطروحات والمذكرات والمقالات التي تشابه مع موضوع دراستنا نذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر:

أولاً- الكتب:

- مليكة غواري، إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية¹ تناولت في الفصل الأول الجودة من حيث التطور التاريخي، مروراً إلى أهمية وخصائص الجودة، أما في الفصل الثاني تطرقت بشيء من التفصيل إلى إدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم والمبادئ بالإضافة إلى متطلبات الجودة، وكان الهدف من هذه الدراسة توضيح الفرق بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة، كما توصلت الدراسة في النهاية إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات بشتى أنواعها، خاصة في ظل التطورات الإقتصادية والسياسية و التكنولوجية التي شهدتها العالم، وهذا يتطلب إمتلاك رؤية شاملة وقادرة على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية .

- فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات.² حاولت الباحثة تغطية الجوانب النظرية للقيادة الإدارية، من خلال تركيزها في الفصل الأول على أساسيات القيادة الإدارية، أما في الفصل الثاني والثالث -تناولت الجانب النظري، من خلال الحديث عن النظريات التقليدية والحديثة للقيادة الإدارية، أما الفصل الرابع عالجت فيه أساسيات حول مهارات القائد وتوصلت إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

(1) - مليكة غواري، إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية، عمان، دار اليازوري، الطبعة العربية، 2016.

(2) - فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، عمان-الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2017

- تجاوز القائد لمصالحه الشخصية والحديث على أهمية المصلحة العامة يخلق نوع من الإلتزام للمؤسسة، ما يجعل العاملين يشاركون باقي الأفراد في مختلف المعارف و الخبرات التي إكتسبوها وبالتالي يشاركون في تفعيل معارفهم لأفراد آخرين .

- القيادة التحويلية تمارس تأثيرا إضافي عن طريق توسيع ورفع أهداف العاملين وتزويدهم بالثقة لأداء يتجاوز التوقعات المحددة .

- شهدان عادل الغرباوي، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية¹ والذي هدف من خلاله إلى توضيح الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تبيان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة بالإضافة إلى دور عامل التدريب، وتسيير الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- إدارة الجودة الشاملة أصبحت خيارا إستراتيجيا لكل مؤسسة تضع المستفيد من الخدمة في مقدمة أولوياتها .

- المستفيد من الخدمة أصبح واعيا بضرورة تحقيق حاجياته ورغباته.

- إرضاء المستفيد من الخدمة يقدم للمؤسسة العديد من الفوائد من بينها قياس جودة خدماتها .

ثانيا - أطروحات ورسائل الماجستير:

- دراسة ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية - دراسة حالة بنك البركة² .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- رغم إدراك القادة الإداريون ببنك البركة بأهمية التغيير لكن عملهم على ذلك لا يزال متأخرا وغير متطور.

- يوجد تواصل فعال بين القادة والعاملين والزبائن في المؤسسة، لأنها تنتهج سياسة الباب المفتوح.

- هناك إدراك مرتفع للقادة الإداريين لمتطلبات إدارة الجودة من تدريب، وتحفيز، وإتصال، ومشاركة وبنسب مختلفة كما هو موضح في نتائج الدراسة الميدانية .

- هناك مجموعة من المعوقات أمام القادة الإداريين يرجع الى نوع المتعاملين معهم.

(1) - شهدان عادل الغرباوي، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ط1، 2020

(2) - ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية -دراسة حالة بنك البركة² أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2014/2013

- دراسة حورية لبشير رميني، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر¹. حاولت الدراسة إبراز الفواعل الأساسية في الإدارة العامة، وخلصت إلى:
- قصور العديد من الأبحاث والدراسات في تحديد عوامل الإدارة في علم التنظيم الإداري والقانون الإداري.
 - تركيز المتخصصين في التنظيم الإداري على الجوانب الاقتصادية والمادية وإغفال الجوانب العلمية والإدارية مثل القيادة الإدارية وأخلاقية العمل ... الخ.
 - رغم سعي الإدارة في تجسيد فعالية الإدارة العامة، وتوفير عواملها، لكن يبقى تطبيقها غائب، وهذا راجع لغياب قيادات رشيدة ومهمة لهذا المجال خاصة تلك الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية.
 - دراسة باديس بوخلوة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير².
- من خلال الدراسة الميدانية التي كشفت على العديد من المعطلات في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية توصلت الدراسة إلى:
- تطبيق مؤسسة سوناطراك لمبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة، تقدر بـ: 62.4%
 - جودة المنتجات النفطية يتوقف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - يلعب التحصيل العلمي والموقع الوظيفي فارقاً في مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - دراسة جمعة الطيب، إدارة الجودة المدركة للخدمة الصحية ورضا المستفيد - دراسة ميدانية على مجموعة من المستشفيات الجزائرية³. هدفت الدراسة إلى التركيز على واقع الخدمات الصحية، ومحاولة إرضاء متلقي الخدمة من خلال:
 - إدارة الجودة الشاملة توضح كيفية تأثير إدارة الجودة المدركة للخدمة الصحية على رضا المستفيد، من خلال الإحاطة بأهم الممارسات التي يتطلبها محيط المنظمة الصحية.

(1) - حورية لبشير رميني، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر 1، أطروحة دكتوراه علوم في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق،

2015/2014

(2) - باديس بوخلوة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير.

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015

(3) - جمعة الطيب، إدارة الجودة المدركة للخدمة الصحية ورضا المستفيد - دراسة ميدانية على مجموعة من المستشفيات الجزائرية، أطروحة مقدمة

لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، شعبة تسويق، جامعة باتنة 1، 2016/2015

- تؤثر إدارة الجودة الشاملة وجميع مؤشراتنا على الرضا الوظيفي تأثيرا مباشرا ومستمر، في حين تأثيرها على القيادة كان تأثيره ضعيفا.
- تساهم أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية- الملموسة- الإستجابة- الأمان- التعاطف) في تحقيق رضا المريض بنسبة 40%.
- دراسة حياة طهراوي، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي - دراسة عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي.¹ يساهم نمط القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات وعلى رأسها قطاع التعليم العالي من خلال دور القيدة التحويلية في تحقيق النتائج الآتية :
- معظم مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تركز على الكم بدلا من الكيف .
- يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم على الدور الذي تقوم به القيادة التحويلية من خلال عناصر التغيير مثل الثقافة التنظيمية، والتدريب ... الخ.
- يكمن جوهر دور القيادة التحويلية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تنمية ممارسات ومهارات الإبداع، طرق العمل الجماعي، الثقة ... الخ.
- نقل إدارة الجودة الشاملة من مجال الصناعة إلى التعليم، يعتمد على التوافق مع مبادئ هذه الفلسفة وليس التطابق معها.
- دراسة توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء -دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي لمدينة بوفاريك². تحاول الدراسة إلى الوصول إلى كيفية تحسين الأداء في المؤسسات الإنتاجية، لذلك على القيادة الإدارية القيام بالدور المنوط لها من خلال :
- للقيادة الإدارية دورا أساسيا وفعالا في إثارة دافعية العمال ارفع أدائهم، لكن بشرط إختيار النمط القيادي المناسب حسب طبيعة الأفراد العاملين في المؤسسة، وحسب الدراسة فإن أفضل نمط قيادي هو النمط الديمقراطي.
- من أهم العوامل التي تساعد القيادة الإدارية في تعزيز فعاليتها هي التدريب، لأنها تطور مهارات العمال، والحوافز التي تساهم في تحسين الأداء، وتعزيز المشاركة للعاملين كل حسب تخصصه،

(1) - حياة طهراوي، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي -دراسة عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2016/2017.

(2) - توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء -دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي لمدينة بوفاريك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2006/2007

مع تفعيل الرقابة، إذ لا يتصور أن تكون هناك مؤسسة بدون جهاز رقابي، لأن ذلك يساهم في حل المشكلات.

- دراسة سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية ببجاية)¹.¹ تكمن أهمية الدراسة في البحث عن العلاقة الطردية بين أسلوب القيادة الإدارية والرفع من الأداء من خلال المرؤوسين وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة سوناطراك ببجاية هو أسلوب قيادي متوسط الإهتمام بالعمل وبالمرؤوسين.
- كذلك توصلت الدراسة بأنه لا يوجد أسلوب قيادي مثالي، بل على القادة الإداريين أن يزاولوا الانقائية من أسلوب قيادي الى آخر، وفق متطلبات الظروف، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الشروط تخص القادة والمرؤوسين والبيئة المحيطة.
- توصلت الدراسة أن للقائد الإداري دور كبير في رفع الإنتاجية، لكن رغم ذلك يجب على العاملين العمل على ذلك والتأكد منه.

ثالثا - المقالات:

- مقال لأكرم أحمد الطويل، محمد نائر العبيدي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية -دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مشفى ابن الأثير التعليمي في الموصل.²

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى محافظة نوى في العراق، وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تتوفر في المستشفى قيد البحث المتطلبات اللازمة لتبني إدارة الجودة الشاملة وفق نظر أغلب افراد العينة.
- يعمل المستشفى على تحسين جودة خدماته باستمرار، والعمل على معالجة العيوب، كما يعمل على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الخدمات الصعبة.

(1) سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية ببجاية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة، 2008/2007.

(2) أكرم أحمد الطويل، محمد نائر العبيدي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية -دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مشفى ابن الأثير التعليمي في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 100، المجلد 32، 2010.

- تشجع القيادة الإدارية على دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وترفع شعار جودة الخدمات الصحية مسؤولية الجميع، كما طورت قنوات الإتصال في جميع المستويات.
 - يعقد المستشفى دورات تدريبية لمعظم أفراد المستشفى لتحسين مهاراتهم.
 - تعمل قيادة المستشفى على توفير جميع المعلومات حول أنشطتها.
 - جميع العاملين في المستشفى يعملون كفريق واحد.
 - مقال الزهرة محمد بن علي، إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية.¹
- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز علاقة إدارة الجودة الشاملة بالقيادة الإدارية، من خلال التركيز على دور العنصر البشري، باعتباره أكثر أهمية في تحسين الجودة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- القيادة الإدارية هي المسؤولة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد وإتجاهاتهم.
- يعتبر النمط الديمقراطي من أهم أنماط القيادة الإدارية لإنجاح إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة تعزيز المشاركة في إتخاذ وتنفيذ القرارات، لأن لها دور كبير في تحقيق الجودة الشاملة، من أجل تحقيق تنمية في جميع المجالات.
- مقال لرابح قميحة، محمد شرايطية، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية.²

حاولا الباحثان من خلال دراستهما تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة، ومدى تأثيرها على فاعلية أداء المؤسسات، من خلال البحث في متطلبات وعوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حتى تتجح إدارة الجودة الشاملة لابد من الاهتمام بها واعطائها مساحة أكبر. ونشرها في كافة الإدارات العامة في الدولة.

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العمومية يحتاج إلى إعادة النظر في قيم المجتمع في حد ذاته، التي بدورها تنعكس على ثقافة الإدارة باعتباره جزءاً لا يتجزأ منها

ومن بين التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

(1) - الزهرة محمد بن علي، إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35 (02)، 2018.

(2) - رابح قميحة، محمد شرايطية، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، عدد 01، 2013.

- تطبيق ثقافة الجودة لايتأتى إلا بوجود إرادة من السلطة التي لها صلاحية في اتخاذ القرار .
 - إن نشر ثقافة الجودة هي إحدى المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز وتحسين الأداء، وهي فلسفة مشتركة تشكل جزءا من قيم وثقافة أي منظمة.
 - في ظل التغيرات الحاصلة يجب على المؤسسات ان تكيف خصائصها مع خصائص المؤسسات المنافسة.
 - من خلال الدراسات السابقة نجد أن دراستنا تتفق مع الداسات السابقة من حيث متغيرات الدراسة، الشيء الذي ساهم في إثراء بحثنا من الناحية النظرية والتطبيقية، إذ تم الإعتماد على هاذة الدراسات فيما يلي:
 - إثراء الإطار النظري و التطبيقي للدراسة الحالية .
 - البدء مما إنتهت إليه الدراسات السابقة .
 - تحديد المحاور الرئيسية للدراسة الحالية .
 - الإستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة، وما تضمنته من مقترحات وتوصيات .
 - تم الإستفادة منها في تصميم الإستبيان .
- لكن رغم ذلك تبقى الدراسات السالفة الذكر تركز على متغير واحد من متغيرات الدراسة الحالية وربطه بمتغيرات أخرى، وهنا يكمن دور الدراسة الحالية في كونها تربط بين القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة، محاولة إبراز نوع العلاقة بين المتغيرين من ناحية، ومعرفة الدور الذي يلعبه القائد الإداري في المؤسسة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، من ناحية أخرى، ويكون ذلك عن طريق قائد فعال يعمل على تعزيز متطلبات الجودة الشاملة، ولمعرفة ذلك قمنا بتصميم إستبيان يتضمن مجموعة من المحاور والأسئلة للإجابة على الإشكالية المطروحة .
- كذلك تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث نوع المؤسسة والعينة، إذ تدرس الدراسة الحالية مؤسسة ذات طابع صحي وتعليمي وخدماتي، فهي تجمع بين العديد من الإختصاصات، وهي المركز الإستشفائي الجامعي، في حين تناولت الدراسات السابقة مؤسسات أخرى ذات طابع آخر مثل المؤسسات التعليمية، الخدماتية، وبتالي فهي محصورة في مجال محدد.
- 4- إشكالية الدراسة :**

تعتبر القيادة الإدارية المسؤول المباشر على تنفيذ السياسة العامة الصحية في المؤسسة، ومتابعة كل الأنشطة والعلاقات الوظيفية التي تحصل في مختلف مستويات البناء الهراكي للمرفق،

المقدمة

والسعي نحو توجيه الجهود الفردية والجماعية لبلوغ أهداف المؤسسة، من ترشيد وعقلنة للأداء وفق معايير الجودة الشاملة، فظهرت أنماط جديدة للقيادة الإدارية على رأسها القيادة التحويلية التي تقوم على التغيير في الفكر والسلوك والأساليب الإدارية، من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة، ومقاومة التغيير الذي ينتج عن هذا الأسلوب من قبل المرؤوسين.

■ لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة الدور الذي يقوم به القادة الإداريون في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي (باتنة) من أجل توجيه جهود وفكر العاملين في إدارة المركز نحو تحقيق الجودة الشاملة في المستويات المطلوبة من أجل جودة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال مجموعة من المتطلبات والآليات التي تتطلبها الإدارة العامة، بالإضافة إلى الخصائص السلوكية القيادية التي يقتضيها هذا النمط القيادي الإداري الحديث، وفي هذا الإطار جاءت الدراسة للإجابة على التساؤل الجوهري الآتي:

■ إلى أي مدى تساهم القيادة الإدارية في توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة؟
ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

■ هل تؤثر القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الاستشفائي محل الدراسة؟

■ هل تمتلك القيادة الإدارية المؤهلات التي تسمح لها بالقيام بالمبادرات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة؟

■ هل يؤثر التنظيم التشريعي في مجال الصحة على دور القيادة الإدارية على مستوى المؤسسات الإستشفائية ومنها المركز؟

■ هل تؤثر الصفات الشخصية للقائد على إدارة الجودة الشاملة في المركز الجامعي الاستشفائي بباتنة؟

5- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية تم إختيار الفرضيات التالية :

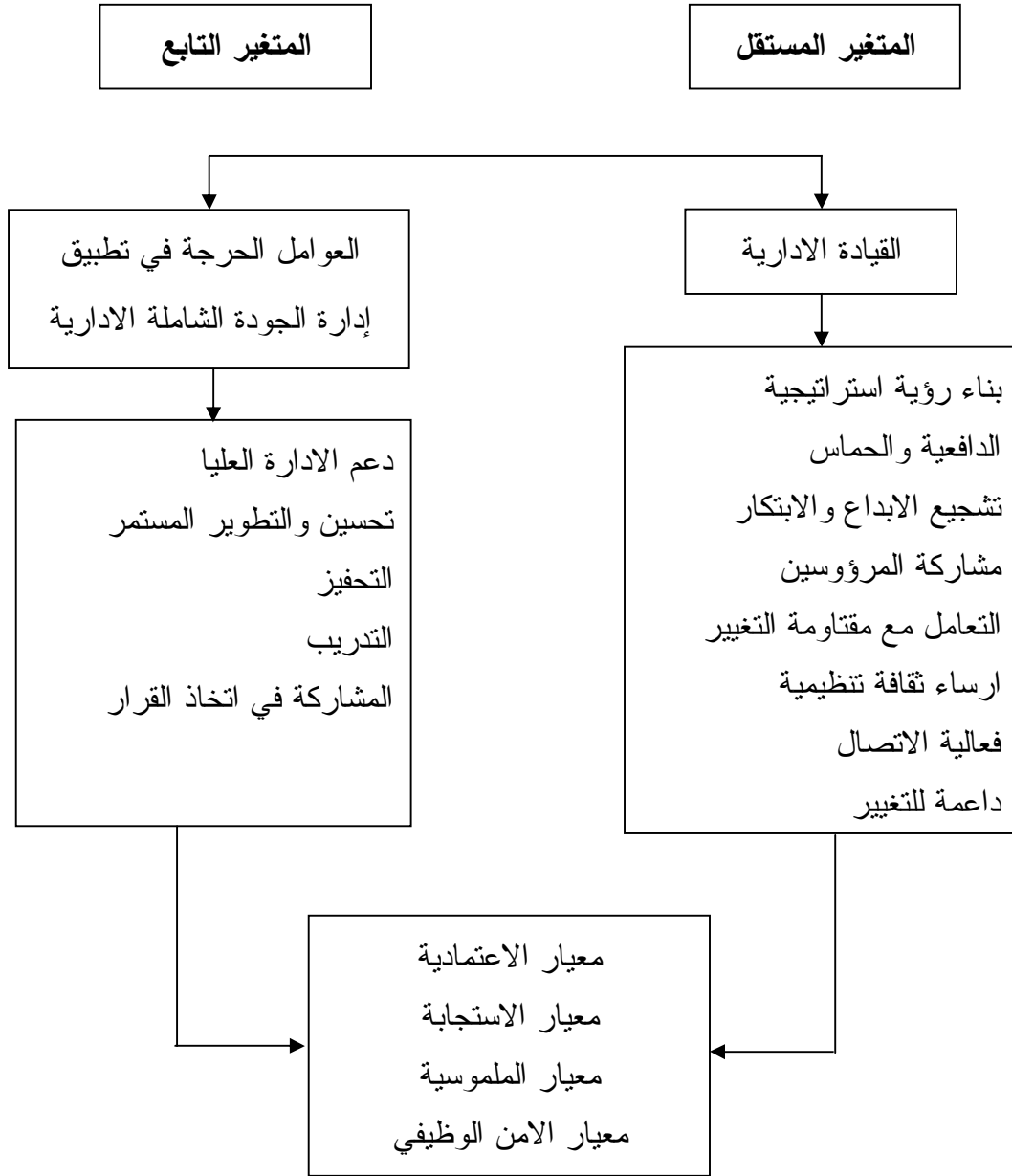
الفرضية الأولى: كلما إتسع هامش المبادرة للقيادة الإدارية كلما زاد دورها في تحقيق الجودة الشاملة .

الفرضية الثانية: عن طريق مؤشرات الجودة الشاملة تستطيع القيادة الإدارية تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإدارية.

الفرضية الثالثة: من أهم الأسباب التي حالت دون تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمركز الإستشفائي الجامعي بباتنة، وجود العديد من المشاكل والعراقيل المختلفة .

الفرضية الرابعة: عدم صقل ثقافة الجودة لدى القيادات الإدارية يحد من إدراكها لاهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تساهم في ارتفاع جودة الخدمة العمومية في المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة .

6- نموذج الدراسة: إستنادا للإطار النظري والتطبيقي، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم تشكيل نموذجا يوضح أهداف الدراسة وبعدها، ويوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.



مؤشرات قياس الجودة الشاملة في الادارة العامة

7- منهجية الدراسة :

أولاً - منهج الدراسة:

بغية معالجة الموضوع بطريقة علمية ومنهجية، إعتدنا على مجموعة من المناهج والمقاربات والمداخل، للإلمام بالموضوع محل الدراسة نذكر منها:

▪ منهج المسح الإجتماعي :

يستخدم هذا المنهج في الدراسات الوصفية الإحصائية أثناء جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة، دون تدخل الباحث فيها، كما يوفر الكثير من المعلومات والبيانات عن موضوع الدراسة، وعن طريقه يجمع الباحث معلومات عن الظاهرة أو العينة المدروسة في الوقت الحاضر، كما أن جمع البيانات

من العينة يكون مقنن، سواء عن طريق الإستبيان أو المقابلة المقننة، كما يستخدم في الكشف عن العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.

- **المنهج الإحصائي:** الذي وظف في المعالجة الكمية للدراسة الميدانية للموضوع، بإعتماد برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

- **منهج دراسة حالة:** يعد هذا المنهج من المناهج الأكثر إستخداما وإنتشارا في الدراسات المتعلقة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية، باعتباره يتناول الظاهرة بدقة وشمولية، بهدف الوصول إلى إستنتاجات عامة تصلح لوضع تعميمات تخدم نفس الحالات المشابهة للظاهرة المدروسة .

ثانيا - مقتربات الدراسة:

- **المقاربة المؤسسية:** وهي المقاربة التي تعتمد على دراسة المؤسسة كوحدة تحليل، تقوم بجملة من العمليات والوظائف الإدارية، وتتجلى هذه المقاربة في توظيف هذا المقرب من خلال، التركيز على دراسة المؤسسات العمومية الجزائرية.

ثالثا - أدوات جمع البيانات والمعلومات المستخدمة في الدراسة:

قصد إنجاز هذه الدراسة تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها ولعل أبرزها ما يلي:

- **المسح المكتبي:** ويتمثل في الاطلاع على المراجع والمصادر ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة لموضوعي القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة، سواء كانت هذه المصادر باللغة العربية أو الأجنبية. وهناك مصادر أخرى للبيانات مثل المجالات العلمية و المقالات والملتقيات و رسائل الدكتوراه والماجستير، ومواقع الأنترنت و الجرائد الرسمية، بالإضافة إلى وثائق أخرى تخص المؤسسة المعنية بالدراسة.

- **الاستبيان:** باعتباره تقنية أساسية في الجانب التطبيقي للدراسة، وهذا لكونه يساعد على جمع المعلومات من المبحوثين مباشرة، حيث تم توزيع إستمارة ميدانية موجهة لفئتين : القادة الإداريين والموظفين في المركز الإستشفائي الجامعي، حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية وذات مصداقية، وقد تم مراعاة تصميم أسئلة الإستبيان بحيث تكون ذات نهايات مغلقة لتسهيل عملية الإجابة عنها من قبل المبحوثين، وهذه الأسئلة تبنت طريقة ليكارت الخماسية، وتحليل الإستبيان تم الاعتماد على بعض الطرق والأساليب الإحصائية نذكر منها:

- التكرارات المطلقة، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الرسوم البيانية، الفرضيات،... الخ، كما هو موضح في الفصل التطبيقي للدراسة.

- **الملاحظة:** وهي وسيلة هامة تم الإعتماد عليها في الجانب التطبيقي من الدراسة، فمن خلال تواجدها في إدارة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، تم التركيز على ملاحظة مختلف السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة الإداريين تجاه المرؤوسين.

- **المقابلة:** تعتبر من أحسن الوسائل من حيث إختبار وتقويم الصفات الشخصية ولهذا تم إجراء العديد من المقابلات مع بعض القادة الإداريين والمرؤوسين لسماع كلا من الطرفين، على الرغم من تحفظ الكثير منهم عن الإجابة.

8- حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل الدراسة، قمنا بوضع حدود وأبعاد الدراسة تمثلت في:

- **الحدود المكانية:** إعتدت هذه الدراسة على رؤساء ومرؤوسين يعملون في إدارة المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة.

▪ أين تم توزيع إستمارات الإستبيان على عينة الدراسة في الفترة الممتدة منذ بداية شهر ماي 2022 إلى غاية نهاية شهر أوت 2022.

▪ تم إجراء المقابلات مع بعض القادة الإداريين والمرؤوسين خلال نفس الفترة التي وزعت فيها الإستمارات.

كما تتحدد نتائج هذه الدراسة وفقا لمدى صدق أداة الدراسة الإستبيان في قياس آراء العاملين، من رؤساء ومرؤوسين بالمركز الإستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بباتنة، وهنا لا يمكن تعميم النتائج إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة، والمجتمعات المماثلة.

9- هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع الدراسة، ومن خلال أهداف الدراسة، والإشكالية المطروحة، قمنا بتقسيم دراستنا هذه الى أربعة فصول بالإضافة الى المقدمة والخاتمة:

المقدمة : تناولت تمهيد عام للموضوع، مع ذكر أهمية وأهداف الموضوع، مروراً إلى طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية، والفرضيات، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المعتمدة، مع ذكر الدراسات السابقة التي تم الإستعانة بها.

الفصل الأول: عبارة عن فصل نظري مفاهيمي لكل من القيادة الإدارية والإدارة العامة، وقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث: المبحث الأول والثاني خصص للقيادة الإدارية ومفاهيمها ونظرياتها وأنماطها والمشاكل التي تواجهها، أما المبحث الثالث فخصص للحديث عن طبيعة القيادة في الإدارة العامة في المؤسسات الصحية، لكون أننا سندرس دور القيادة الإدارية في إدارة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة ضمن الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني بعنوان: إدارة الجودة الشاملة -دراسة نظرية تحليلية-، تناولنا فيه إدارة الجودة الشاملة بشيء من التفصيل من حيث المفهوم، النشأة، الرواد، النماذج، الأدوات، المتطلبات، المراحل، الأهمية، المزايا والمعوقات.

بالإضافة الى تطرقنا الى جودة الخدمة ومؤشرات قياسها من خلال مجموعة من الأبعاد.

الفصل الثالث: تم تخصيص الفصل الثالث لمختلف الآليات التي تعتمدها القيادة الإدارية من أجل تحقيق مستويات إدارة الجودة الشاملة، الثقافة تنظيمية، إدارة الموارد البشرية، التغيير، المشاركة في إتخاذ القرارات، التمكين، التحفيز، التحسين المستمر، الإتصال، والتدريب، وهو فصل بمثابة تمهيد للفصل الرابع لتوضيح الآليات التي تعتمد عليها القيادة الإدارية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الرابع: عبارة عن دراسة ميدانية بإدارة المركز الجامعي الإستشفائي الجامعي بن فليس النهامي بباتنة، و تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص للتعريف بالمراكز الاستشفائية وكيفية عملها، والمبحث الثاني تحدثنا فيه عن المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة، أما المبحث الثالث فخصص للدراسة الإحصائية (أساليبها، تحليل نتائجها ثم تفسيرها).

الخاتمة: جاء فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري والتطبيقي

صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة علمية من الصعوبات التي تواجه الباحث خاصة عندما يتعلق الأمر بالدراسات الميدانية، كشكل من أشكال التحديات التي تواجه هذا الصنف من البحوث، وفيما يلي أبرز الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة:

- موضوع البحث يفتقر لدراسات تناولت الجودة الشاملة في الخدمات الإدارية العمومية، إذ أن أغلب الدراسات تناولت الجودة الشاملة في جانبها الصحي وليس الخدماتي، فنجدها تهتم بالمريض وليس بالموظف الإداري، في حين القائد الإداري له بعض الإمتيازات مقارنة بالمرؤوسين.

- قلة الدراسات التي ربطت بين المتغيرين : القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة.
- الخلط والتداخل بين المصطلحات خاصة في الجانب النظري للدراسة.
- صعوبة تحديد مؤشرات قياس الجودة في الخدمات الإدارية.
- صعوبات تتعلق بالجانب التطبيقي، إذ وجدنا صعوبة في إجراء مقابلات مع المديرين رؤساء الأقسام والمصالح، خاصة وأن الدراسة الميدانية كانت في فترة جائحة كورونا وانتشار المرض، كذلك وجدنا صعوبة في توزيع الإستمارات وملئها بطريقة موضوعية وجمعها في الأخير.
- عدم تجاوب العديد من المبحوثين رغم التأكيد على عدم إظهار معلوماتهم الشخصية وأن المعلومات التي سيقدمونها سوف يتم إستخدامها بسرية تامة ولن تستخدم إلا بعرض البحث العلمي.

الفصل الأول:

مدخل مفهوماتي نظري للموضوع

تمهيد:

إذا كانت العملية الإدارية هي أساساً عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة فردية أو جماعية، فإن القيادة تشكل الجانب الهام في هذه العملية، لذلك فجزورها تمتد إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات الاجتماعية والإدارية، وعليه فإن عملية البناء والإسهام في المؤسسات والدول على حد سواء تنطلق من وجود قيادات إدارية فعالة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه فإن المراحل الإدارية على إختلاف أنواعها تتفق على ضرورة تفعيل دور القيادة الإدارية، لأنها هي المنطلق والركيزة الأساسية، ففي ظل إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للقيادة الإدارية دور كبير في إنجاحها وتعزيزها، فالقيادة الإدارية تتكامل مع نظم الإدارة في كثير من القطاعات، ومن أبرزها القطاع الصحي، حيث تعتبر القيادة الإدارية من العوامل الأساسية لنجاح القطاع في تحقيق أهدافه ورفع مستوى خدماته المقدمة، الأمر الذي جعل الباحثون يهتمون بمناقشة أنماطها، ومتطلباتها، وظهرت العديد من النظريات المفسرة لها، في ظل الإدارة العامة، وعليه حتى تكون هذه القيادة ناجحة لابد من التحكم في مواجهة الصعوبات التي تعرقلها وتحدها من فعاليتها.

لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من العناصر التي تساعد على فهم الجوانب المحيطة والمؤثرة في القيادة الإدارية في ظل الإدارة العامة خاصة في إدارة المؤسسات ذات الطابع الصحي.

- المبحث الأول: في مفهوم القيادة الإدارية.
- المبحث الثاني: القيادة الادارية:المداخل التفسيرية.
- المبحث الثالث: القيادة الإدارية في الإدارة العامة.

المبحث الأول: في مفهوم القيادة الإدارية

إن الوقوف على مفهوم واضح لظاهرة معينة يعتبر أمر مهم لفهم حقيقتها، وبما أن القيادة الإدارية ظاهرة معقدة تطرح إشكالية تحديد مفهوم دقيق لها، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مفهوم القيادة الإدارية و العناصر المكونة لها، ومحاولة تمييزها عن بعض المفاهيم التي تتداخل معها وتحديد أهميتها، وحتى يتحقق ذلك لابد من الإشارة إلى تعريف القائد ومهامه ومهاراته التي لها دور كبير في تحديد أبعاد القيادة الإدارية وخصائصها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

اختلف العلماء والمفكرون في إعطاء مفهوم موحد للقيادة الإدارية، باختلاف التوجهات الفكرية والزاوية التي ينظر منها كل باحث ومختص، لذلك قبل الحديث عن القيادة الإدارية لابد أولاً من تحديد مفهوم القيادة التي معظم التعاريف فيها تركز على تحقيق الأهداف، من خلال كيفية إدارة الأفراد، تحديد المهارة و القدرة على التأثير.

أولاً- تعريف القيادة:

- يعرفها عبد اللطيف قطيش بأنها: "القدرة على التأثير والمهارة في تحفيز الأفراد العاملين في المنشأة أو المنظمة لإنجاز مهام المنشأة ككل." (1).

- أما في الفكر اليوناني واللاتيني كلمة قيادة (Leadership) اشتقت من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما" وهذا ما أشارت إليه أرندت Arendt فالفعل Archein والمقصود منه يبدأ أو يحكم أو يقود، ويقابله في اللاتينية الفعل Agre ومعناه يحرك أو يقود، وكلا الإعتقدين يقوم على فكرة أن الفعل ينقسم إلى جزئين، بداية يقوم شخص بهذا العمل ثم ينوب عنه آخرون وهم الأتباع، فالقائد من حقه إعطاء الأوامر والتوجيهات وعلى أتباعه تنفيذها (2).

- كما عرفها شاتما (Shatma 1982) على أنها: "القدرة والقابلية في التأثير على عمل الأفراد والجماعات من أجل إنجاز الهدف في وقت معين".

- وعرفها عباس بركات على أنها: "سلوك من جانب فرد هو المدير/القائد، الذي يؤثر في سلوك الآخرين بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره".

(1) - عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، دراسة مقارنة، بيروت-لبنان، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، 2013، ص 133.

(2) - نعيمة الطرقات بنت عمر بن محمد، القيادة الإدارية والكفايات الممارسة لتنفيذ السياسات العمومية بالإدارات المركزية للوزارات (دراسة ميدانية مقارنة بين القيادات النسائية والقيادات الرجالية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، أطروحة دكتوراه، 2016، ص 09.

- أما أبو تابة فعرفها بأنها: "القدرة على التأثير في اتجاهات وقيم وسلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة"⁽¹⁾.
- أما باس Bass فإنه يعرفها بأنها: "عملية يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".
- ويرى بعض الباحثين أن القيادة "هي فن يكتسب وينمى ويمارس بالخبرة والمهارة والتدريب والتعليم والمتابعة ليصبح القائد مؤهلاً ومدرباً على الأساليب الصحيحة في القيادة، وتلعب الرغبة لدى الفرد دوراً في اكتسابه المهارات القيادية وإتقانه لها"⁽²⁾.
- أما هايمن وهيلجرت (Hayman and Hilgert) يعرفها بأنها: "القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين، وتوجيههم نحو هدف مشترك"⁽³⁾.
- نلاحظ من خلال التعاريف المذكورة أعلاه تعدد المفاهيم والتعريفات حول القيادة ومن بين التعاريف التي تركز على مهام القائد في تعريفاتها⁽⁴⁾:
- 1- القيادة هي جوهر العملية الإدارية، باعتبارها تهتم بتعليم وتدريب الموظفين بصفة مستمرة، لتنفيذ المهام التنظيمية التي يسعى الفريق الواحد لتجسيدها وتحقيقها.
 - 2- القيادة هي فن وعلم، يتمثل الجانب الأول في الجانب الإداري في حين الفن يتمثل في الجانب القيادي المتعلق بالإلهام، وكل مدير هو قائد لمجموعته التي هو في أعلى هرمها.
 - 3- كذلك القيادة هي كيفية العمل في الفريق من أجل تحقيق أهداف المجموعة والفرد على حد سواء، من خلال رؤية إستراتيجية وقيادة لها قوة فاعلة ومؤثرة في المجموعة.
 - 4- تتمحور القيادة في الرؤيا الطويلة الأجل، مع مراعاة التأثيرات والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (المهنية والسوقية).

(1)- ربي رشيد الجلي، أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفاعلة للوقت، عمان-الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2017، ص ص 47، 48.

(2)- هابل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، النموذج الإسلامية في القيادة والإدارة، عمان، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص ص 22، 25.

(3)- أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، عمان-الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 15.

(4)- منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2015، ص ص 28، 29.

ثانياً - تعريف القيادة الإدارية:

تعرف على أنها: "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم، في ظل ما يقتضيه الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والإتصال بهم، مع تقديم وجهة نظره أو اتجاهاته التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أحسن حال، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بأقصى فعالية ممكنة، لذلك عملية القيادة الإدارية تتكون من أربع مراحل⁽¹⁾ كما يلي :

- المرحلة الأولى: ضرورة توزيع المهام من تخطيط وتوجيه وتعليمات.
- المرحلة الثانية: تتمثل في التنفيذ وحتى يتحقق ذلك لابد من مجموعة من النشاطات من توجيه، رقابة، تعويض، لتدعيم أداء المرؤوسين.
- المرحلة الثالثة: هي مرحلة التقييم التي تتطلب وجود رقابة وتقويم للعمل وللأفراد.
- المرحلة الرابعة: تتمثل في التحفيز من أجل تقديم المكافآت والمعلومات حول أداء العاملين والمرؤوسين.

وتعرف القيادة الإدارية على أنها: "قدرة القائد الإداري على التأثير في أفراد منظمته وفق موقف معين، أين يقوم باستخلاص أفضل ما عند فريقه، وذلك طبعا في جميع المستويات والأقسام الإدارية مع اعتماد أساليب تطويرية وتحفيزية لهم بالاعتماد على الاتصال الفعال و حل النزاعات، وكله نحو تحقيق الأهداف التنظيمية مع الالتزام بالقيم وكل ما يتعلق بمصالح المنظمة"⁽²⁾.

ويعرفها سيكر هيدسون (Cecker Hudson) بأنها: "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة وتعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مكان مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"⁽³⁾.
أما جوليمبيا وسكي (R. Goleble Wsky) فيعرفها قائلا: "فن تنسيق الأشخاص والجماعات ورفع روحهم المعنوية للوصول إلى أهداف معينة"⁽⁴⁾.

لذلك يقول فضل الله "القيادة هي المحرك الرئيسي لعناصر الإدارة، بالإضافة إلى تظافر العناصر الأخرى في المنظمة والصفات المختلفة للقائد والخبرة العلمية والعملية، وإدراكه للأعمال والنشاطات التي

(1) - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، دار الفكر، ط1، 2010، ص ص 19، 20.

(2) - فايزة سميجي، صحراوي بن شبيحة، القائد الافتراضي ودوره في تنفيذ استراتيجية المنظمة، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص 49.

(3) - نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2017، ص 98.

(4) - محمد الخامس المخلافي، القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، د ط، 2009، ص 112.

يقوم بها هو والتي يجب أن يقوم بها غيره أو فريقه والتي تتطلب منه قدرات متميزة وخاصة تؤهله لشغل القيادة⁽¹⁾.

أما أسامة خيرى فيقول بأنها: "القدرة على توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين"⁽²⁾.

وما يلاحظ على هذه التعريفات هو تعدد التعاريف وتباينها حول القيادة الإدارية وذلك يرجع لطبيعة القيادة كظاهرة اجتماعية ونفسية مما يصعب على الفكر الإداري المعاصر بمناهجه المختلفة الوقوف على ماهيتها وأبعادها الحقيقية، كذلك وجود خلط كبير في المفاهيم والمصطلحات مما يتعلق بمترادفاتها وعلاقتها بالإدارة و مترادفاتها بالإضافة إلى عوامل أخرى⁽³⁾.

ثالثاً- القيادة و المصطلحات ذات الصلة:

القيادة مفهوم مرتبط بالعديد من المفاهيم التي يتقاطع معها سواء في المعنى أو اللفظ مثل الرئاسة، الزعامة، الإدارة، لذلك سنحاول إبراز وتوضيح الرؤية حول كل من القيادة والإدارة والرئاسة باعتبار أن العديد يخلطون بينها، وحتى يبرز ذلك سنتطرق لمميزات كل منها⁽⁴⁾.

1. القيادة والرئاسة:

هناك باحثون لا يميزون بين القيادة والرئاسة في حين البعض وضع مجموعة من العناصر التي تميز كل مفهوم عن الآخر نعرضها بإيجاز كما يلي .

- يتم تحديد المفاهيم الرئيسية من خلال نظام المؤسسة وليس من خلال اعتراف الأفراد والجماعات لشخص أو فرد منهم مثلما يحدث في القيادة.
- تحدد الأهداف في أي منظمة عن طريق الرئيس تبعاً لاهتماماته وليس للأفراد أي دور في ذلك.
- لا يوجد في الرئاسة إحساس وشعور بالتضامن بين أفراد المنظمة أين تتولد هناك فجوة بين الرئيس والأفراد العاملين معه، وفي بعض الأحيان يعتمد ذلك حتى يبقى دائماً في مكان أعلى وهم أقل منه مستوى.
- سلطة القائد يأخذها من أفراد المجموعة، أما الرئيس فيستمدتها من اللوائح التنظيمية .

(1) - أمانة بواشري بنت بن ميرة، توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة، دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من المديرين في القطاع المصرفي في العراق ومصر والجزائر والأردن، دار الفكر الجامعي، 2009، ص 129.

(2) - أسامة خيرى، الإدارة العامة، عمان، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 33.

(3) - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 34.

(4) - فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، عمان-الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2017، ص ص 17، 18.

- الرئيس له حرية أكثر من القائد في قراراته ولا يأخذ عامله في الحسبان، في حين القائد يعتبر ملتزماً بالعقد الاجتماعي الذي يربطه بأفراد المجموعة (قيمي، نفسي).

2. القيادة والإدارة:

تعتبر القيادة أحد الوظائف الأساسية للإدارة، حيث تهتم الإدارة بحل أعمال وإجراءات العمل، من تنظيم ورقابة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، أما القيادة فتهتم بالفرد وكيفية تحفيزه، وتسعى إلى تحقيق الأهداف عن طريق الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة وتوجيههم نفسياً وروحياً.

لذا يمكننا تحديد الفرق بين القيادة والإدارة من خلال النقاط الآتية⁽¹⁾:

- من حيث العمليات الإدارية نجدها تركز على النقاط الآتية :
- تركز الإدارة على التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف والرقابة.
- بينما تركز القيادة على: تحديد الاتجاه و اختيار الأفراد الذين يجسدون هذه الرؤية أو الهدف أو تحفيز الأفراد أو التركيز على العاطفة، أما الإدارة فتركز على المنطق.
- أما نقاط التقاطع بينهما فتتمثل في تحديد الهدف وخلق الجو العام من أجل تحقيقه، ثم متابعة ومراقبة إنجاز العمل هل يتم وفق المعايير المطلوبة أم لا.
- تركز الإدارة على الكفاءة، في حين تركز القيادة على الفاعلية، أي كيف تحقق الأهداف.
- من حيث المهام فالإدارة تتعامل مع مهام إدارية، أما القيادة فتتعامل مع مهام إنسانية.

المطلب الثاني: مميزات القائد الإداري وأنماطه

تقوم القيادة في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، وتعكس إختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تبياناً لأنماط القيادة ، لأن النمط القيادي هو السلوك الذي يعتمده القائد في التعامل مع مرؤوسيه.

أولاً- تعريف القائد الإداري:

يعرف القائد الإداري على أنه: "الشخص الذي يقود المرؤوسين، لأنه يقوم بتوجيههم بناء على ما يمتلكه من صلاحيات مثل الثواب والعقاب، وإعطاء الأوامر، مع توفير اتصالات مع جميع الأفراد العاملين في المنظمة"⁽²⁾.

(1) - خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير المنظمات التعليم العالي، عمان-الأردن، دار الأيام، الطبعة العربية، 2013، ص 46.

(2) - خالد عبد الوهاب الزيد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

ويعرف على أنه: "هو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن، لذلك يجب أن يتحلى ويتصف بعدة صفات جسمية وشخصية واجتماعية تميزه عن غيره".
 من خلال هذا التعريف نصل إلى أن الصفات التي يتميز بها القائد هي التي جعلته قائدا على مجموعة من الناس، باعتباره يملك ذكاء وقدرة واستقلالية تميزه عن غيره، والموقف هو الذي يحدد الصفات والمهارات التي يجب توفرها في تلك اللحظة، والقائد الناجح هو ذلك الذي يعرف كيف يخلق جوا من العمل والانسجام بين العاملين، حتى يزيد من حماسهم وفاعليتهم وتظافر جهودهم في المنظمة، لذا لا بد أن يكون على دراية بالعلاقات القائمة بين الأشخاص العاملين داخل المنظمة وبينه هو كقائد معهم⁽¹⁾.
 فالقائد شخصية متميزة ذات مواهب مختلفة، يستغل الظروف والفرص كي يظهرها ويوظفها في مكانها الصحيح، وكلما زاد نجاحه زاد قربته إلى القيادة المتميزة، وتحققت أهداف المنظمة والعاملين بها، وهذا حتى يتحقق لا بد من المرور بالصعب للوصول للهدف⁽²⁾.

ثانيا - الفرق بين القائد والمدير:

يمارس القائد عملية القيادة، في حين يمارس المدير وظيفة الإدارة، أما القائد الإداري فهو يجمع بين الإثنين (القيادة والإدارة)، وإذا أردنا التمييز بينهما فعلينا عرض الفروق الآتية :

- القائد (Leader) هو شخص له قدرة على التأثير الشخصي (سلطة غير رسمية على عدد من الأفراد)، مما يسمح له بتوجيه سلوكهم.
- أما المدير (Manager) شخص معين من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد، نحو تنفيذ مهام محددة، يستمد سلطته وقوته من مركزه الوظيفي⁽³⁾. له قدر معين من السلطة على الأفراد تمنحه الحق في إصدار أوامر وتوجيهات لازمة لهم.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن المدير الجيد بإمكانه أن يكون قائدا جيدا وقد لا يكون، في حين القائد الناجح ليس بالضرورة أن يكون مديرا ناجحا لأنه يفتقد للمهارات الإدارية التي تمكنه من قيادة المنظمة بفاعلية، ومن بين السمات الشخصية التي يتميز بها القائد الإداري ما يلي:

- لا بد أن يكون للقائد الإداري مجموعة من المهارات والخبرات المميزة في الإنجاز.

(1) - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2010، ص 59.

(2) - عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009، ص 19.

(3) - حميدة دريادي، دور القادة والمديرين في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في القطاع الصحي بالجزائر، المركز الاستشفائي الجامعي بالدويرة نموذجاً (2012-2017)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية، قسم التنظيم السياسي والإداري، أبريل 2019، ص 43.

- تمتعه بصفات وسمات أخلاقية ونفسية تجعله مثالا يقتدى به.
- توافره على مهارات إدارية تضيف على دوره التميز والنجاح.
- قدرته وحنكته على تفهم الأهداف العامة للمؤسسة.

وهناك صفات جسدية وفكرية لممارسة الدور القيادي والتي تتمثل في: (*)

ثالثا - مصادر قوة القائد وتأثيره:

حتى يستطيع القائد الإداري التأثير في الأفراد العاملين معه لابد من مصادر قوة يتمتع بها، وقد حددها كل من "جون فرانس وبرتtram رافن" John Frech & Bertram Raven فيما يلي (1):

- **قوة المكافأة Reward Power:** يستمد هذه السلطة من خلال منح مرؤوسيه مكافأة نتيجة امتثالهم لأوامره من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن قوته في إيجابيته وقدرته على تنفيذها

(*) البنية الجسدية السليمة للقدرة على الانتظام في العمل: مع الالتزام بالمواعيد واحترام الوقت، وقوة التحمل، خاصة أن هناك عمل يتطلب ساعات عمل طويلة ومتواصلة مع ضبط النفس في المواقف الصعبة، والثقة في النفس. المظهر الشخصي: لابد أن يكون مظهر القائد يليق بمكانته وبدوره الإشرافي، حيث يجب الاعتناء بمظهره، حتى يوحي بالثقة وتكون له هيبه في مركزه، بالإضافة إلى امتناله بالآداب العامة والشرعية، وأن يكون بشوش، مبتم، محاولا قدر المستطاع تجنب التزمت والصرامة. لذكاء والتركيز: كلما كان القائد ذو ذهن قادر على استنباط الحلو والآراء في المواقف المختلفة، كلما زاده قدرا وقدرة على القوة والحنكة وإثبات الذات في المهمة القيادية، على عكس الصفات الأخرى مثل الغفلة والبلادة تجعله يبدو ضعيف مكسور، غير قادر على التأثير والتدبير النظر الثاقب في الأمور: مع الانتباه المركز على تفاصيل العمل وأفراده، مع البحث في النواقص وإيجاد حلول للمشكلات، والبحث وتوفير المعلومات الكافية عنها، من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية، والتنبؤ بما سيواجه المنظمة في المستقبل وكيفية التعامل معه. قوة المبادرة والشجاعة والإقدام: قد نجد فردا أو شخصا يتمتع ببصيرة وقوة تفكير لكن نجاحه متوقف على شجاعته في اتخاذ القرارات، خاصة في القرارات المصيرية، وهذا ما يميز القائد المتميز .

الجاذبية الذاتية: من أجل أن يصبح القائد الإداري مثل يقتدى به، ويفتخرون بالعمل معه لابد أن يتحكم ويسيطر في اللقاء الأول، حتى يتولد شعور لدى الآخرين بالانتماء والرضا. الخبرات العلمية: لابد أن يلم المدير ويطلع على الخبرات العلمية، ويتحكم فيها، حتى يساهم في العمل الإداري ويمكن من حل المشكلات ، والتي تتطلب خبرات وقدرة على التحليل ورد الفعل في الوقت المناسب، وهذا يؤهله لنقل المفاهيم والآليات والمعارف لبقية الطاقم الإداري، وهذا كله يتطلب أن يكون القائد متواضعا حتى يوصل المعلومة للآخرين. أما الصفات المكتسبة: هي الصفات التي تمكنه من ممارسة مهامه بسهولة وأبرز مظاهرها: النضج الانفعالي: مدى قدرته على التحكم في الأوضاع والسيطرة على النفس، سواء في المواقف الجيدة أو الصعبة، لأنه قدوة للآخرين ومؤثر فيهم، وعدم التحيز لعامل على حساب آخر، لأن ضبط النفس يمنحه ثقة بالنفس ويمنح الآخرين ثقة به. مواجهة الأمور بثقة وثبات في المواقف الصعبة: خاصة تجاه الخصم وتجاه القوى المتصارعة، ومحاولة احتواء الأطراف المختلفة، والوقوف موقف حياد تجاه الأطراف المتخاصمة.

الحماسة والاندفاع المستمر: وينبع هذا الإحساس والشعور من إيمان القائد بعمله وحب له، مؤمن بأهدافه واثق في نجاحاته، وهذا كله يجعل القائد يخرج عن الرتابة والروتين إلى العمل والنشاط والتميز، لأن سلوك القائد سواء كان نشيطا أو خاملا ينعكس على أفراد المؤسسة. القدرة على الإقناع لتسهيل نقل المعلومات للآخرين والتحاو معهم: لأنه من شأنه أن يسهل عليه إقناعهم بالأفكار والأهداف، وهنا يحتاج القائد إلى لباقة وذكاء وفطنة في الكلام الموجه للأفراد العاملين معه، لأنه يعزز العمل المشترك بتفاهم وللمزيد أنظر أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 61، 62.

(1) - ماهر أمين المخامرة، هيكله الوظائف القيادية، عمان، دار جليس الزمان، ط1، 2011، ص ص 23، 24.

عند الضرورة، وتختلف طبيعة هذه الحوافز من مادية إلى معنوية يلجأ إليها لكسب العاملين بالمنظمة للقيام بما هو مطلوب منهم.

- **قوة الإكراه Coercive Power:** يسيطر الخوف على هذه العلاقة، إذ يدرك العاملون أن أي تقصير من جهتهم أثناء تأدية مهامهم أو عدم طاعة أموره، يعرضهم للعقاب سواء مادي أو معنوي، وبالتالي يقترن العقاب عنده بعدم امتثاله لأوامر ورغبات واتجاهات قائده.
 - **القوة الشرعية Legitimate Power:** من خلال المركز الذي يشغله الفرد في الهيكل الإداري وتبدأ من أعلى إلى أسفل، يمثل العاملون له نتيجة مكانته في التنظيم الإداري إذ أعلى مستوى منهم.
 - **قوة الخبرة Expertise Power:** مصدر القوة هي الخبرة والمعرفة التي يملكها القائد ويتميز بها عن غيره من أفراد المنظمة، التي تضفي عليه مكانة ومهابة واحترام وتقدير من المرؤوسين.
 - **قوة الإعجاب Referent Power:** تتمثل في تقمص المرؤوسين لشخصية القائد أو الرئيس خاصة إذا كانوا معجبين به ويقدرونه، نظراً لتمتعهم ببعض الخصائص والسمات هم لا يتمتعون بها، وبالتالي تؤثر فيهم بسبب إعجابهم به، وتقبلهم له كما هو، مهما كان فيه من صفات أخرى.
- رابعا - أنماط القيادة:

هناك أنماط عديدة للقيادة نذكر أهمها كما يلي :

- **القائد التابع Dependent Leader:** هذا النوع من القيادة يعتمد على توجيه وتأييد الإدارة العليا، على دراية وتوصل للقواعد والنظم الإدارية، ملتزم بالإجراءات التي تم اتخاذها معتبرا نفسه المسؤول على تنفيذ هذه القرارات للمرؤوسين.
- **القائد المكثفي ذاتيا Self-Sufficient Leader:** يستخدم هذا القائد معارفه وسلطته في القيادة، ما يميزه قدرته على العمل دون الرجوع إلى السلطة العليا والقواعد المعمول بها، في حالة إذا رأى أنها غير مجدية وغير كافية لمعالجة الموقف، يدير عمله بأسلوبه الخاص، يسعى دائما للتمتع بحرية في أداء نشاطه القيادي.
- **القائد اللبقي Manipulative Leader:** يعتمد هذا القائد على إجراء اتصالات فردية لإنجاز عمله، مرن في تعاملاته وتصرفاته مع المشاكل التي تنشأ في المنظمة سواء بين العاملين أو بين العامل والإدارة العليا، يسعى أن يعمل العاملين وفق توجيهاته معتمدا على الإقناع والتأثير فيهم.

▪ **القائد التكاملي Integrative Leader:** إلى حد ما يعتبر هذا القائد ديمقراطي من خلال أسلوبه في حل المشكلات، يعتمد على الاتصال الحر غير الرسمي، وعلى الاتفاق الذي يحكم الجماعة، ويعتبر وظيفته الأساسية هي تنسيق وحل المشكلات مهما كانت طبيعتها اتصالية أو تعاملية. نصل في الأخير إلى أنه مهما كانت طبيعة ونمط شخصية وطبيعة القائد فلا بد عليه أن يكون شخصا يتمتع بمنزلة مرموقة حتى يستطيع من خلالها التأثير في الأشخاص الآخرين ويتحكم في ذلك عنصرين أساسيين هما صفاته الشخصية ومكونات الجماعة وموقفها منه⁽¹⁾.

المطلب الثالث: مهارات ومهام القائد الإداري

لكل شخص مجموعة من المهارات والأدوات التي يستخدمها في سلوكاته و توجيه قدراته حتى ينجح في تحفيز الآخرين وتشجيعهم وقيادتهم، ومن خلال هذه المهارات يستطيع القائد ممارسة مهامه على مجموعة من الأفراد، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد هذه المهارات والمهام القيادية التي يتميز بها القائد الإداري عن غيره.

أولاً- مهارات القائد الإداري:

هناك مجموعة من المهارات التي لا بد أن تتوفر في القائد الإداري حتى يستطيع عن طريقها تحقيق الأهداف وإحراز النجاح للمنظمة، ومن بين هذه المهارات القيادية نذكر⁽²⁾: (*)

(1) - محمد نصر مهنا، في تنظير الإدارة العامة، مركز الإسكندرية للكتاب، د ط، 2005، ص ص 234، 235.
 (2) - عدنان العتوم، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص ص 34، 35.
 (*) المهارات الفنية: هناك مهارات يجب أن يتقنها القائد الإداري يطلق عليها المهارات الفنية ، متمثلة بمهارات التحكم في الحاسوب الآلي و الاتصال و المعرفة النفسية بطبيعة العمل، كما يجب أن يكون ملما بأعمال ونشاطات مرؤوسيه وكيفية تأديتها، محيطا بمراحلها وطبيعتها وعلاقتها وما هي متطلباتها، ولا يفوتنا اطلاعه على أساليب البحث العلمي، مدركا للوسائل الضرورية والحديثة في مجال عمله، مع إعداد تقارير وتحليل للأوضاع سواء القائمة أو المستقبلية لتطوير العمل.
 المهارات الإنسانية: ضرورة تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم ببعضهم وبالزبون، ومعرفة العوامل النفسية المؤثرة في سلوكهم، وهذا يمكنه من فهم نفسه ثم معرفة موظفيه ومرؤوسيه، وهذا يؤدي إلى إشباع حاجات التابعين له وتحقيق الأهداف المرجوة.
 المهارات التنظيمية: القائد الفعال ينظر للمؤسسة ككيان فعال متكامل، ولا بد من فهم أهدافها وخططها، وحتى يتحقق ذلك لا بد من إلمامه بإدارة الوقت، وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، بالإضافة إلى إلمامه بجميع اللوائح والتعليمات داخل المؤسسة أو خارجها (المحلية والدولية) المرتبطة بمجال عملها.
 المهارات الفكرية: يتميز القائد الإداري بمهارات التفكير حيث تفكيره عالي ومختلف، له القدرة على التحليل والإستنتاج والإستقراء، والتنبؤ بالمستقبل. وهذا يتطلب المرونة والإفتتاح لقبول أفكار الآخر حتى وإن كان يخالفه في الرأي بما يتماشى ومتطلبات العصر والظروف المحيطة به.

ثانيا - مهام القائد الإداري:

كما نعلم القيادة عبارة عن مهارات وقدرات خاصة يتمتع بها شخص تميزه عن غيره وتمكنه من قيادة المؤسسة نحو أهدافها، وتنقسم مهام القائد الإداري في الغالب إلى: مهام رسمية ومهام غير رسمية⁽¹⁾.
المهام الرسمية: وهي عبارة عن مهام رسمية تنظيمية، تقوم على مبادئ التنظيم الإداري حتى تسير المنظمة بانضباط وأبرز هذه المهام: (*)

2. المهام غير الرسمية: تعتمد المهام غير الرسمية على شخصية وأسلوب الشخص القائد وذلك في تعامله مع الآخرين، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها في نفس الوقت ومن هذه المهام: *

(1) - منصور عيسى، القيادة، القاهرة، الدار المصرية للعلوم، ط1، 2012، ص ص 26، 28.

(*) التخطيط: يقوم التخطيط على الخطط والاستراتيجيات، مع تحديد للأهداف سواء القريبة أو البعيدة الأجل، مع تحديد الموارد والإمكانات الضرورية لذلك مادية كانت أو بشرية، مع إيضاح أهداف المؤسسة للعاملين بها من طرف القائد، مع ضرورة الاستماع لآرائهم ووجهات نظرهم، وأهدافهم الشخصية، لأن القيادة الناجحة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد، والتعاطف فيما بينهم، وليست مجرد التزامات بإنجاز الأوامر.
التنظيم: يتم عن طريق تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد، حسب الكفاءات والقدرات والخبرات، ومن أنجحها نظام يقوم على التوزيع على أساس اللجان والهيئات والجماعات المستقلة، ويبقى المدير له دور الإشارة، مما يفتح باب المشاركة أمام العاملين، ما يضمن التزامهم في تحقيق الأهداف مما يقلل من الرقابة والتسيب والقلق.

التنسيق: يتم التنسيق بين أطراف العمل في المستويات المختلفة وتوجيه الكل نحو أهداف المؤسسة، وعلى المدير تذليل العقبات أمام عملية التنسيق، وهذا يتطلب أن يكون على اتصال دائم مع العاملين وشرح أهداف المؤسسة لهم باستمرار لشحنهمهم وتحفيزهم أي خلق روح الفريق المتحد.
تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية: تعمل الاتصالات في المنظمة على نقل المعلومات والأفكار والقرارات، وبالتالي يكون العامل على دراية بمجريات الأمور من أجل إزالة الصعوبات وفي نفس الوقت المشاركة في صنع القرار وتنفيذه.

المتابعة والإشراف: تلعب مهمة المتابعة والإشراف دور كبير في نجاح واستمرارية المنظمة، يقوم بها المدير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق تفويض المهام والمسؤوليات، وهي بمثابة أداة للإصلاح والتفويض والتطوير وتجعل القائد يميز بين العنصر الفعال وغير الفعال، وبالتالي يتمكن عن طريق المتابعة بتنشيط العناصر الخاملة، وترقية الكفاءة.

(*) الإهتمام بالجماعات غير الرسمية: الجماعات غير الرسمية عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي غير رسمي، تجمعهم مصالح مشتركة وسياسة تخدم أهدافهم بعيدا عن الإدارة الرسمية ومن بين أشكال هذه الجماعات الدينية والعلمية والاجتماعية... الخ، وهنا يستوجب على القائد التعامل والاتصال مع هذه الجماعات، والتعرف على طلباتهم ومشاكلهم لحلها وتحقيق ما يمكن حله وتطويره وإنجازه، بشكل لا يضر المؤسسة بل يصب في إطار أهدافها.

الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: تهدف هذه العملية إلى كسر الحاجز بين كل ما هو رسمي وغير رسمي، وبذلك يصبح القائد يحتوي الجماعات غير الرسمية وفي المقابل تقرب وجهات النظر وتكسب هؤلاء إلى صفه ويحتويهم نفسيا وفكريا، ويصبح ليس هناك وسيطا بينهم بل يصبح هناك تبادل للمعلومة والرؤية بينهم، مما يحقق الرضا والتفاهم داخل المؤسسة، وللمزيد أنظر عاطف عبد الله المكوي، القيادة الإدارية القاهرة، الكتب والوثائق القومية المصرية، ط1، 2013، ص48.

المشاركة: نتيجة التطورات الحاصلة في الإدارة العامة، ظهر ما يعرف بالإدارة التشاركية، التي لا تتحقق إلا بنجاح القائد التشاركي، الذي يسهر على إنشاء العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين في المنظمة، أو بين القائد والمرؤوسين، مما يفسح المجال أمامهم للمشاركة في القرارات والنشاطات، فيضمن اطلاعهم على المتغيرات والمستجدات، وهذا يمنع نشوء خلافات ومعوقات بين القائد والعاملين في المؤسسة، وحتى إن كان هناك ليس أو مقاومة يحتويها القائد ويصحح هذه المفاهيم الخاطئة حولها بأسلوبه الحكيم.

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والبحث عن مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية موحدة: قد يتبادر إلى أذهان بعض القادة أن مشاركة العاملين لهم في القرار يقلل من شأنهم، بل على العكس من ذلك فهي تنمي روح الجماعة وتعزز مكانة القائد في الجماعة، الذي قد لا يحصل عليها إلا بهذه الخاصية، لأنها من أبرز عوامل نجاحه مما يقوي أواصر الصلابة والانتماء للمجموعة، مما يزيد من تماسك المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وحتى تتحقق هذه المهارات لا بد له من مجموعة من الأساليب العلمية لتحقيق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الكفاءة والتي تتمثل في (1):

- قدرته على الإقناع بمختلف الأساليب والسياسات ويكون ذلك عن طريق استمالة الأفراد العاملين، عن طريق خطاباته وإحساسهم بمدى قدرته وكفاءته على تحقيق الأهداف.
- القدرة على مناقشة البحوث والآراء سواء في الجلسات والاجتماعات العامة أو الخاصة، والمشاركة في المؤتمرات والأبحاث واللجان.
- مهارة المشاركة في العمل الجماعي والفرق العمالية وتشجيعهم على العلاقات الإنسانية.
- إجادة أساليب الحوار واللقاء مع الأفراد والجماعات داخل المؤسسة خاصة عند إعلامهم بمتطلبات العمل، أو نقاش حول قضية معينة.
- دائما البحث عما هو جديد في مجالات العمل والإلمام بإعداد الدراسات العلمية ذات الصلة بالعمل، دون التعمق فيها، من أجل متابعة المختصين في مجاله أين وصلوا للاستفادة منها.
- إتقان مهارة مواجهة المشاكل وصنع واتخاذ القرارات، التي تعتبر من أهم المهارات التي تنظمها القيادة الناجحة، مع الحياد في إصدار القرارات، إذ يجب الفصل بين انفعالاته النفسية والمشكلات التي تعترضه في العمل.

ثالثا- كيفية اختيار القادة الإداريين:

تختلف أساليب اختيار القادة الإداريين باختلاف الأنظمة الإدارية المطبقة في كل دولة وبالعلاقة مع النظام السياسي السائد، لذلك عرفت العديد من المراحل لتحديد طرق لاختيار القادة، كل مرحلة ركزت

درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الأساسية والأخلاقية في التعامل: لا بد على القائد أن بغض النظر والطرف على بعض الأخطاء والنواقص التي يقع فيها العاملون، ويكون ذلك بالغفو والتسامح وتقبل الاعتذار، وهي من الصفات الإنسانية السليمة فيصبح القائد يحتذى به لنقص شخصيته السمحة، وهذا يزرع فيهم قيم التسامح، إذ حتى إذا أخطأ في حق العاملين، فسوف يقبلون اعتذاره ويجدون له ألف عذر لتبرير سلوكه غير السوي إذا صدر منه، وهكذا يكون للقائد دور في زرع القيم النبيلة في المؤسسة من خلال ممارساته اليومية في العمل للمزيد أنظر منصور عيسى، مرجع سبق ذكره ص، 49.

مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: هنا لا بد أن يكون القائد ذو دراية وتبصر وإحاطة بالسياسة العامة للدولة مع القدرة على التعامل معها بحكمة، حتى يتمكن من التوفيق بين الضغوطات العامة واتجاهات المجتمع والنظام العام وبين نشاط المؤسسة مع إعطاء الأولوية للمصلحة العامة طبعاً، للمزيد أنظر المرجع نفسه، ص 30

المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: حتى تحقق المنظمة أهدافها لا بد من تنظيم وتحديد المهمات الإدارية المطلوبة منها والضرورية لتحقيق أهدافها، عبر مراحل زمنية يجب ضبطها، حتى تتجنب المؤسسة إهدار الوقت والجهد، واستغلال الوقت إذا بقي فيما يخدمها ويطورها وللمزيد أنظر عاطف عبد الله النكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(1) - ثامر بن ملح المطيري، القيادة العليا والأداء، دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية - الأمريكية في إدارة الأداء وتقسيمه وتطويره، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، د ط، 2003، ص ص 16، 17.

على خاصية معينة، وفيما يلي نذكر أهم هذه المعايير التي تسير عليها عملية الإنتقاء منها ما هي تقليدية ومنها ما هي حديثة:

1. الحرية المطلقة في الاختيار:

للحاكم الصلاحية المطلقة في اختيار القائد مثل اختيار رئيس للجمهورية دون مراعاة ضوابط موضوعية، كأن نختار أنصاره الذين يتفق معهم ويثق بهم، أو أن يقوم الحزب الحاكم الذي حقق نسبة كبيرة في الانتخاب بتعيين أنصاره في الوظائف الإدارية، وفي المقابل طرد أنصار الحزب المنافس، وبالتالي يعتمد هذا الأسلوب على العلاقات الشخصية في اختيار القادة، مما ساهم في نشر الفساد، فمثلا في النظام الرئاسي رئيس الجمهورية هو الذي يختار الوزراء وكبار معاونيه، ورئيس الوزراء بدوره يختار زملاءه في الوزارة⁽¹⁾.

ينتشر هذا النوع من الإختيار في النظم الدكتاتورية، أين يكون المعيار الأوحد للاختيار هو الولاء غير المحدود للنظام القائم، أما في النظم الديمقراطية يكون لزعيم الحزب الفائز بأغلبية الأصوات وهذا نجده حتى في اختيار المناصب السياسية الهامة.

أما فيما يخص القيادات الإدارية يختلف الأمر إذ لا يمكننا الاعتماد على هذا الأسلوب كما هو معمول به في القيادات السياسية، نتيجة حاجة القيادة الإدارية لوجود قدر معين من المؤهلات العلمية والكفاءات، كصفات قيادية يجب أن تتوفر في كل قائد إداري كفاء.

وفي حالة اعتماد الاختيار المطلق يفسح المجال أمام العلاقات الشخصية والمحابة والولاء، والنزوات الفردية.⁽²⁾

2. الاختيار وفق المركز الاجتماعي:

يتم الاختيار على أساس الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الأشخاص، يتمتعون بمركز اجتماعي مرموق من أجل شغل الوظائف القيادية.

يعتبر هذا النظام قديما حيث ظهر في عهد الفراعنة في مصر القديمة، أين كانت تسند المناصب في الدولة إلى أشخاص ينتمون إلى طبقة النبلاء، أما في العصر الحديث عرف هذا النظام في الإدارات الإنجليزية والفرنسية، ولاسيما الوظائف التي تحتاج لخبرات خاصة، وعرف هذا الأسلوب نوعا من التراجع في الوقت الحاضر في الدول المتقدمة، مع الإبقاء عليها في الدول النامية، أما ما يؤخذ على هذا

(1) - إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف بالإسكندرية، د ط، 2001، ص 327.

(2) - عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، 1993، ص ص 334، 335.

الأسلوب فهو مخالفته لمبادئ الإدارة العلمية، كما أنه لا يتماشى مع الديمقراطية التي تقوم على العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات بين المواطنين دون تمييز ومن بين هذه الحقوق الحق في تولي الوظائف العامة لمن تتوفر فيهم الشروط وهنا يضمن تكافؤ الفرص بين المرشحين لهذه المناصب⁽¹⁾.

3. الاختيار وفقا لنظام المسابقات:

من أكثر الأنظمة انتشارا لاختيار القادة، إذ لا يتقلد المنصب إلا من اجتاز المسابقة التي تعدها الإدارة، وقد يكون شفوي أو كتابي أو معا.^(*)

4. الاختيار عن طريق الإنتخاب:

الإنتخاب هو أداء تعزيز الديمقراطية وإختيار القادة الإداريين، لكن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه لا يأتي بأصحاب الكفاءات والقدرات القيادية في الإدارة، وإنما تتحكم فيه إعتبرات أخرى، كذلك يؤثر الناخبون في القادة الإداريين، فيعملون على إرضائهم وتحقيق مطالبهم الشخصية، مما يؤدي إلى إنتشار المحسوبية والفساد الإداري، كذلك عامل الزمن، إذ لا تجرى هذه الانتخابات بشكل مستمر بل بشكل دوري، ما يجعل القائد غير مستقر في منصبه⁽³⁾.

المطلب الرابع: أبعاد وخصائص القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية مجموعة من الأبعاد والخصائص منها ما هو متعلق بالقائد ومنها ما هو متعلق بالإدارة والعمليات الإدارية والأدوار القيادية، زمن نلال هذا المطلب سوف نتطرق بشيء من التفصيل لهذه الأبعاد والخصائص حتى تكون للقيادة الإدارية دور فعال في الإدارة العامة .

(1) - عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 336.

(*) - يتولى الإشراف عليه لجنة مستقلة عن السلطة الإدارية التي تقوم بالتعيين، ولابد أن يقترن هذا النظام بالإعداد والتدريب على الأعمال الإدارية، ولهذا يعتبر من الأساليب الناجحة في اختيار القادة الإداريين ، لأنه يجمع بين المؤهلات اللازمة في القادة لاسيما التأهيل القيادي والمعرفة العلمية، أي يجمع بين الخبرة الإدارية والدراسة العلمية النظرية وهي من مقتضيات الإدارة الحديثة، فهو يحقق مبدأ تكافؤ الفرص، والمساواة بين المتقدمين، لكن ما يؤخذ على هذا الأسلوب أنه يهمل ولا يأخذ الأشخاص الضعفاء رغم تأهيلهم للعمل القيادي ، ولتقادي ذلك لابد من الأخذ بالجانب الشفهي وأسلوب المناقشة إلى الجانب التحريري، وللمزيد أنظر محمد باهي أبو يونس، الوجيز في أصول الإدارة العامة ،دار الجامعة الجديدة للنشر، 1995، ص ص 103، 104

(3) - عبد الغني بسيوني عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 337.

أولا - أبعاد القيادة الإدارية:

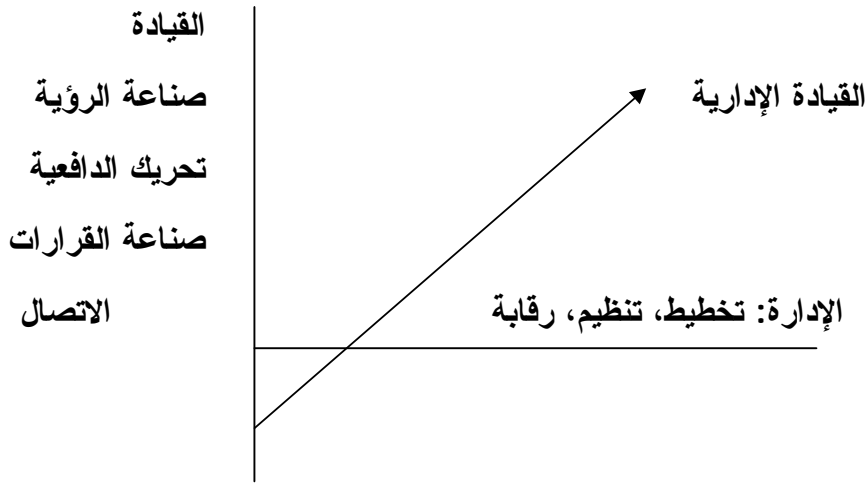
يشمل مفهوم القيادة الإدارية عدة أبعاد تشكل في مجموعها مجموعتين من الأبعاد تتمثل الأولى في أبعاد الإدارة والثانية في أبعاد القيادة، التي تشمل مجموعة من الوظائف الإدارية والأدوار القيادية ومن هذه الأبعاد⁽¹⁾:

- **التخطيط الاستراتيجي:** يشمل التخطيط الاستراتيجي دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحديد أهداف ومهام المنظمة واستراتيجياتها.
- **التنظيم:** حسب كونتر التنظيم هو تحديد وتجميع الأنشطة الضرورية التي تساعد القائد الإداري على تحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل نشاط وعمل إلى مدير يمتلك السلطة المناسبة لتحقيق أداء النشاط.
- **الاتصال:** هو عملية منظمة يتفاعل فيها العاملون والمرؤوسون في المؤسسة لخلق جو مناسب للعمل، وهي تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، بشكل يمكن كل واحد في المؤسسة من فهم الموضوع والمهام الموكلة له، فيقومون بتعديل سلوكهم وفقا لذلك حسب ما هو مطلوب منهم.
- **الدافعية:** تشمل الدافعية رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة كما تعبر عن قوى تعمل على المحافظة أو تغيير السلوك، فهي الضابطة والمنظمة لهذا السلوك في المنظمة.
- **صناعة القرار:** صناعة القرار عبارة عن نشاط يتناول كل الأعمال داخل المنظمة ويتم على كافة المستويات الإدارية والهدف منه اختيار البدائل الأفضل التي تحقق نتائج جيدة ومرغوب فيها.
- **المتابعة والتقويم:** تتم عملية مراقبة الأنشطة للتأكد منها ومن مدى تنفيذها كما هو خطط لها، وهي قائمة على الإشراف والتقييم المستمر لأنشطة المؤسسة الفعلية وبمقارنتها بما خطط لها، مع تحديد الإخفاقات إن وجدت بطريقة وصفية أو كمية والبحث في الأساليب التي نتجت عنها تلك الانحرافات والعمل على تصحيحها، من أجل توظيف تلك الموارد بطريقة صحيحة وكفاءة عالية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وفيما يلي شكل يوضح: أبعاد القيادة الإدارية:

(1) - عبد اللطيف محمد عايش، دور القيادة الإدارية في مشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 11، 2013، ص ص 105، 106.

الشكل رقم (1): أبعاد القيادة الإدارية



المصدر: عبد اللطيف مصلح محمد عايض، المرجع نفسه، ص105

ثانيا- خصائص القيادة الإدارية:

حتى نستطيع العمل بالقيادة الإدارية لابد من معرفة خصائصها، التي تمكنها من تلبية متطلبات واحتياجات الإدارة الحديثة، وهنا تتبادر لنا مجموعة من الأسئلة منها : هل القائد الإداري الناجح هو القائد الكفاء أم هو الفعال؟ لذلك لابد من التمييز بين الكفاءة الإدارية والفاعلية الإدارية فيما يلي⁽¹⁾:

1. الفرق بين الكفاءة الإدارية والفاعلية الإدارية:

■ الكفاءة الإدارية: حتى نستطيع قياس التطور الإداري في أي منظمة لابد من اتخاذ الكفاءة كمعيار للقياس، سواء في تقسيمنا للمنظمة أو للعاملين فيها، وهذا ما جاءت به مدرسة الإدارة العلمية وزعيمها تيلر إذ تركز على إنتاجية عالية وبأقل تكلفة مادية، لذا لابد عندما تريد قياس الكفاءة الإدارية لابد من قياس نسبة النتائج، أو الخدمات المحققة في ضوء الإمكانيات الموجودة إلى أقصى النتائج والخدمات التي يمكن تحقيقها في ظل استغلال واستثمار أفضل لهذه الإمكانيات، وهنا تشير كفاءة القيادة، التي تعتمد قدرتها على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون إهدار الوقت أو الجهد.

(1) - نعيمة الظرفات بنت عمر بن محمد، القيادة الإدارية والكفايات الممارسة لتنفيذ السياسات العمومية والإدارات المركزية للوزارات (دراسة ميدانية مقارنة بين القيادات النسائية والقيادات الرجالية)، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2016، ص ص 44، 46.

- **الفاعلية الإدارية:** تعتمد الفاعلية على إمكانية تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة، اعتماداً على الموارد الموجودة مع حسن الاستخدام، لأنه متى توفرت هذه الخاصية يمكننا الحديث عن الفاعلية الإدارية، التي تقوم على مجموعة من المبادئ مثل:
 - القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل الإنتاجي.
 - ضرورة اختيار وسائل مناسبة لتحقيق هذه الأهداف.
 - الاعتماد على الكفاءة في استخدام عناصر الإنتاج سواء المادية أو البشرية في تحقيق الأهداف.

من خلال هذا نستنتج أن القائد الفعال يتميز بوضعه لأهداف واقعية، وينتقي بين الأهداف المتعددة ما هو أفضل وأهم، ثم يختار الوسائل والأساليب التي تضمن له تحقيق تلك الأهداف. لذلك عند التعريف بين الكفاءة والفاعلية لابد من التركيز على أن فاعلية القيادة تعتمد على تفاعل ثلاث عناصر: القائد، والمؤسسة و المجتمع مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيرها في نفس الوقت، لكن أحياناً يركز على الكفاءة على حساب الفاعلية مثل تركيزه على زيادة الإنتاجية والأرباح في بعض المشاريع فيكون ذلك على حساب تقديم خدمات ضرورية لبقاء المشروع على المدى البعيد الذي يعتبر مظهراً من مظاهر الفاعلية.

لكن إذا اعتمد على الكفاءة الإنتاجية سيتم إدخال أساليب تكنولوجية حديثة، ما يفرض عليه اتخاذ إجراءات لا يقبلها العاملون وهي تسريح العمال والاكتفاء بيد عاملة كفاءة فقط، مما يخفض الروح المعنوية للعمال، الذي بدوره ينعكس على القائد فتظهر مقاومة للتغيير وللقائد، ويحد من فاعليتها، لذا لابد من أخذ ذلك في الحسبان، وعدم التضحية بالفاعلية على الكفاءة.

نصل من خلال ما سبق إلى أن القائد الفعال يختلف على القائد الكفاء، ونجاح القائد في أداء دوره يعززه اعتماده على الفاعلية الإدارية التي تعتمد على مجموعة من المتطلبات وهي: الفاعلية في اتخاذ القرار، والفاعلية في الاتصالات، وإدارة الوقت وإدارة التغيير⁽¹⁾.

2. الفاعلية في الاتصالات: هناك علاقة بين الاتصال بأنواعه المختلفة والقيادة، فهو الذي يحدد نوع وأسلوب القيادة والأكثر من ذلك هو الذي يحدد وجودها من عدمه.

(1) - نعيمة الظرفات بنت عمر بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 48.

ونجد كانتغاهم Cunningham يقول في هذا المجال أن للاتصالات الشفوية تأثير في القيادة، فالقائد يواجه العاملين والمرؤوسين وجها لوجه ويحاورهم مباشرة، أما الاتصالات المكتوبة تتاسب القادة الحريصين على تدوين الأحداث لحماية العاملين والحفاظ على النظام العام داخل المنظمة.

أما ستيف بايدر Stive baidr فيرى أن الإتصالات الإلكترونية تنشأ نوعا من القيادة المبتكرة، يلجأ لها القائد للتفاعل مع الأحداث المبتكرة حديثا بنسبة عالية، ويكون القائد من المجددين في هذه البيئة، تتميز قراراته كثيرا بالجرأة والسرعة والاستراتيجية في نفس الوقت.

وبين هذين النوعين من الإتصال يظهر الإتصال غير اللفظي بين القائد والعاملين و يتمثل في لغة الجسد، وهو ما تحدث عنه ماكلود و بيتي Mclaoud & Beatty، وهذا النوع يوجد بوجود قيادة غير شفافة، لأنه حتى نفهم لغة الجسد ليس بالأمر السهل ويتطلب وقتا وجهدا، وقد تصل الفكرة بمنحى آخر غير الإتجاه أو الأفكار التي كان ينوي القائد إيصالها، وبالتالي تصبح قيادة تسلطية في أغلب الأحيان.

أما فيما يخص اتجاه الاتصالات، فتلعب الاتصالات الصاعدة دورا كبيرا في تعزيز علاقة القائد بالمرؤوسين، وينتشر هذا النوع كثيرا في مؤسسات التعلم، أين يتم صناعة القرارات الاستراتيجية التي تحتاج إلى تظافر جهود الفريق مع قائدهم، أما في حالة الاتصالات النازلة يظهر نمط من القيادة التقليدية التي تحركها الظروف العادية.

أما القيادة التشاركية التجديدية في ظل شبكات اتصال الفريق - وهذا ما دعت إليه هانوفر Hannover - فمهما كان نوع الاتصال مركزي أو غير مركزي فإنه يفتح ويسمح هذا النوع من القيادة بخلق قدرة عالية وكافية لمعالجة المشاكل في أصعب المواقف، في ظل تظافر الجهود بين فريق العمل وقائدهم مركزه التعاون والتنسيق بينهم⁽¹⁾.

3. إدارة التغيير: على المنظمات أن تتعايش وتتكيف مع كل ما هو جديد بواقعية، وعليها مشاركة التابعين أو العاملين بها في أنشطة جديدة ما يجعلها ترتقي بالمنظمة إلى مستوى ثقافي جديد يعزز أهدافها بشكل جديد، وحتى يتحقق ذلك لابد من إحداث تغيير جوهري في شخصية وثقافة العاملين بالمنظمة، وفيما يلي نذكر أهم الصفات الشخصية التي تركز عليها عملية التغيير في المؤسسة⁽²⁾:

▪ **الفرد في حالة المرحلة الأولى من التغيير:** أول خطوة يتعين على القائد اعتمادها هي إنهاء الممارسات القديمة، مع توفير دعم كامل من القائد للعاملين، عن طريق خلق فرص جديدة في

(1) - بشير العلاق، القيادة الإدارية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 183، 185.

(2) - كمال سليم دواني، القيادة التربوية، عما، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2013، ص ص 145، 146.

خدمة الفرد العامل لتشجيعه على تبني الأعمال والأفكار الجديدة وإقناعه بها، وإقناعهم بأن كل إحساس بمقاومة التغيير ناتج عن إحساسهم بالخسارة والفشل، فعليهم أن يقبلوا الفشل دون الشعور به.

- **الفرد أمام رؤية جديدة:** هناك من العاملين من يتجنب كل جديد، معتمد على سياسة الحياد، وهؤلاء الأفراد يحتاجون إلى وقت كاف حتى يندمجوا ويتقبلوا الأعمال الجديدة عليهم، وتعتبر هذه المرحلة حساسة في جعل المنظمة ناجحة أو فاشلة، وهنا تبرز أهمية القائد التحويلي ومهاراته، لأنها الميزة التي يميزه عن القائد البيروقراطي، الذي يخاف من المغامرة ويسعى دائما للمحافظة على الماضي ومنهجه، كما لا يساعد الأفراد على تخطي حالة الحياد، كذلك قد يفشل القائد الديكتاتوري في إقناع العاملين وتهيئتهم نفسيا وعاطفيا.
- **الفرد أساس التغيير:** في هذه المرحلة تخلق بدايات جديدة وغلق نهايات قديمة، ويكون الفرد مهياً للخوض في نظام جديد، لذا على الأفراد إجراء تجارب وتطبيقات كافية تسمح لهم بتقلد المهام الجديدة وحتى يتخلص الفرد من النهايات القديمة:
- لا بد من الانفكاك والتخلي عن الماضي وخلق بدايات جديدة.
- تغيير الهوية بعد التخلي عن الماضي وتبني الواقع والأفكار الجديدة لا بد من بناء هوية وسلوك جديد.
- انعدام الجاذبية: ما كان يجذب تفكيره واهتمامه في الماضي أصبح من الماضي، بفعل تطلعاته للمستقبل، وتعتبر من أهم المراحل.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية المداخل التفسيرية

لقد اختلفت النظريات في تفسير حقيقة القيادة الإدارية ومقوماتها و عناصرها ودورها، هل تكمن في صفات القائد وسماته - أو أنها تتمثل في سلوكه ومواقفه أم في الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه، بالإضافة إلى مقومات أخرى ذهب إليها بعض المفكرين لتفسير القيادة لذلك ظهرت العديد من النظريات منها التقليدية والحديثة كل فسر القيادة الإدارية حسب مفهومه وحسب المعوقات والمشاكل التي كانت تواجههم .

المطلب الأول: نظريات التيار العقلاني للقيادة الإدارية (التقليدي)

كانت البدايات الأولى لدراسة القيادة عام 2010، وتوالت بعدها البحوث والدراسات ما أفرز العديد من النظريات والمداخل والأساليب في القيادة الإدارية، مما استدعى البحث والقيام بدراسات أخرى لإيجاد النظرية الملائمة للكشف عن قصور النظرية التي تسبقها، لذلك سوف نتعرض لمختلف النظريات التقليدية التي عرفتها القيادة الإدارية⁽¹⁾:

أولاً- نظرية السمات Trait Theory :

أصحاب هذه النظرية في القيادة يرجعون القيادة إلى صفات أو سمات شخصية تتوفر في القائد، من هذه الصفات الشخصية: الثبات، البسالة، الإقدام، الجرأة، المهارة في اتخاذ القرارات لذلك أطلق على هذه النظرية اسم "نظرية الرجل العظيم"⁽²⁾.

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص، التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوكهم، وحتى تكون هذه القيادة ناجحة لابد من توفر مجموعة من السمات يمكن إجمالها في⁽³⁾:

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.
- الثقة بالنفس.
- حسن الأداء والقدرة على التكيف مع المستجدات ومواجهة المتغيرات والمشاكل والسرعة في اختيار البدائل مع تحمل المسؤولية.
- القدرة على التعليم والتدريب مع التنسيق والتنظيم داخل المنظمة.

(1) - فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(2) - علاء فرح طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 90.

(3) - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، ص ص

- القدرة على التمييز بين المسائل المهمة وغير المهمة.
- الاستقامة والعدل والمساواة بين الأفراد العاملين في المنظمة والتحلي بالقيم الأخلاقية.
- الحافز الذاتي الذي يحفزه للعمل وتحقيق العمل المطلوب.
- المهارة الإدارية والقدرة على المبادأة في العمليات الإدارية وحسن اختيار المرؤوسين.

نقد نظرية السمات:

وصلت الدراسات والأدبيات التي تناولت نظرية السمات مجموعة من الانتقادات نذكر منها:

- اهتمامها بالقائد وتجاهلها للمرؤوسين.
- اختلافهم في تحديد السمات والخصائص التي يتميز بها القائد.
- عدم اتفاقهم حول " هل القادة متممون بالثقة بالنفس أم يكتسبونها لكونهم قادة؟".
- تجاهلت المواقف الإدارية التي تؤثر في القرار.

هذه الانتقادات كانت دافعا للبحث عن نظريات أخرى يتم عن طريقها تحديد الأشخاص القادرين

على القيادة، لذلك ظهرت النظرية السلوكية لدراسة السلوك والممارسات لتحديد من هو القائد⁽¹⁾.

ثانيا - النظرية السلوكية في القيادة:

تركز النظرية السلوكية على تحديد ووصف الاختلافات السلوكية للقائد الفعال وغير الفعال، وكيف يعمل القائد في الواقع، ومنطلق هذه النظرية أن أغلبية الناس يمكنهم التعلم ليصبحوا قادة فعالين باعتبار أن السلوكيات الفعالة يمكن تعلمها، متى شاء الإنسان أو الفرد ذلك السلوك، عن طريق التشجيع والدعم، وهذا ما أكد عليه وارن بلاك حينما قال أن "الإنسان لم يولد قائداً، والجينات الوراثية ليست مبرمجة على الصفات القيادية، وهذا ما أكد عليه بيتر دركز بقوله أن القيادة لا بد أن يتعلمها الإنسان وبإمكانه ذلك عن طريق التعليم والتدريب، وهذا ما جاء به إيديسون حينما قال أن العبقرية 99 بالمائة منها عرق وجهد، لذا حسب أنصار هذه النظرية متى إستطاع الشخص القائد تحقيق أهداف المؤسسة، وإشباع رغبات أعضائه، إستطاع أداء مهمته بنجاح .

ونتيجة لجهود الباحثين في هذا المجال ظهرت العديد من التطبيقات لسلوك القادة⁽²⁾.

(1) - محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 32.

(2) - فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص ص 41، 42.

1. **نظرية الشبكة الإدارية:** وهي إحدى نظريات مدرسة تنمية المؤسسات المنبثقة من المدارس السلوكية، التي تحدد الشبكة الإدارية في خمسة أنماط مختلفة للقيادة تدور كلها حول محورين: الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالأفراد.

طور هذه النظرية بروبورت يليك وجون موتون رغم أن هذه النظرية تعزز العديد من أشكال السلوك القيادي ومعتمدة على مستويات متفاوتة من الإهتمام بالأفراد والعمل إلا أنها تؤكد على أن نجاح القائد سيؤدي إلى تركيزه على الفرد ويليه العمل، وهي نتيجة حتمية.

2. **نظرية ليكرت:** ميز العالم ليكرت بين أربعة أنماط للقيادة وهي:

- **نمط تسلطي:** لا يميل القادة إلى التعويض ولا يتقون بالمرؤوسين وتوصف هذه القيادة بالفردية.
- **نمط نفعي:** يسمح هذا النوع بالمشاركة في اتخاذ القرارات لكن تحت إشراف القائد ويصلح أن نطلق عليها القيادة البيروقراطية في الإدارة، أما في مجال التخطيط يطلق عليها اسم الإدارة بالأهداف.
- **نمط استشاري:** يعتمد على القيادة التكنوقراطية، وما يميز هذا النوع هو الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين⁽¹⁾.
- **نمط تشاركي:** يتصف بمشاركة بين القائد والمرؤوسين بقوة الاستشارة ويتميز بوجود ثقة عالية بين القائد ومرؤوسيه، ويصلح تسميتها بالقيادة الديمقراطية لذا فإن هذا النمط والثالث والرابع يتميزون بإنتاجية عالية.

1- **نظرية الخط المستمر في القيادة Continuity of leader ship:** نظرة هذه النظرية للقيادة

على أساس وجود خط متدرج بين حرية المسؤولين في اتخاذ القرارات وبين سلطة القائد، نجد سبعة أنماط في الأسلوب القيادي من المتسلط إلى الديمقراطي وتظهر نظرية الخط المستمر بأنماطها السبعة في الشكل الآتي⁽²⁾:

(1) - علاء فرح طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 91.

(2) - المرجع نفسه، ص 92.

الشكل رقم (2): نظرية الخط المستمر وأتماطها

سلطات القائد						
حرية المرؤوسين						
7	6	5	4	3	2	1
المدير يتخذ ويصدره	المدير يرغب المرؤوسين بقراراته	يناقش القرار مع المرؤوسين بعد أن يتخذه ويجيب على استفساراتهم	يعرض المدير القرار للمناقشة والتعديل	يعرض المدير المشكلة ليحصل على اقتراحات المرؤوسين ويتخذ قراره على ضوء ذلك	يحدد المدير الإطار العام للقرار ويترك مشاركة اتخاذه فعليا للمرؤوسين	يسمح المدير للمرؤوسين القرار اتخاذ القرار ضمن حدود معينة

المصدر: علاء فرح طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 92.

ثالثا - النظرية الموقفية:

تقوم فلسفة النظرية الموقفية على أن للظروف دور كبير وفعال في نشأة القادة وإبرازهم واختلاف الظروف بإنشاء أنواع عدة من القادة، وليس للسمات الشخصية دور في إعدادهم، بل هناك سمات وخصائص ترتبط بموقف معين أو ظرف قيادي، وتأثير القائد على الجماعة يرتبط بموقف معين، فهو يؤثر ويتأثر به ويتفاعل فيه مع الجماعة، كما أن نجاح قائد في مؤسسة ما ليس دليلا على نجاحه في كل المؤسسات والمجتمعات، فالسمات والمهارات المطلوب توفرها في القائد تعتمد على الموقف الذي يعمل فيه وعلى موقعه الذي يشغله، فالصفات والمهارات التي يحتاجها القائد في منظمة ما قد لا يحتاجها قائد في مؤسسة أخرى، حتى في التنظيم الواحد، يؤدي الاختلاف في المستويات الإدارية إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى، لأن القائد في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم ما، لذا فنظرية الموقف تجمع بين سمات وصفات القائد

والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، وعلى هذا الأساس فهي لا تتكر السمات والخصائص بل تربطها بالظروف التي يعيش فيها القائد وتحيط به⁽¹⁾.

كما تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوكا واحدا: ديكتاتوري أو ديمقراطي في القيادة يتم استخدامه واعتماده في كل الأزمنة والأمكنة، ولا توجد صفات معينة لا بد أن تتوفر في كل قائد حتى يكون ناجحا، بل للمواقف أهمية كبيرة في تحديد فعالية ودور القيادة⁽²⁾.

أبرز الدراسات التي عرفت هذه النظرية⁽³⁾:

■ **نموذج فيدلر الموقفي:** شرح فيدلر كيفية تأثير عوامل الموقف في العملية القيادية وكيف يؤثر القائد في العاملين مهما كانت الظروف، وحدد فيدلر ثلاث عوامل تؤثر في نجاح القائد: علاقة القائد بمرؤوسيه، و منظم العمل، و قوة منصب القائد. أين تتفاعل هذه العوامل الثلاثة الرئيسية مع عوامل أخرى مثل الخبرة، و التخصص، و تماسك الفريق، و يصيغون موقفا ملائما، و يسمح للقائد بممارسة التأثير والسيطرة على آراء المرؤوسين، و يختار القائد القرار الجيد عندما تكون هناك علاقة جيدة مع العاملين، و توصل فيدلر إلى نتائج مغايرة لنتائج أبحاث النظرية السلوكية التي تركز على الاهتمام بالعاملين، في حين توصل فيدلر إلى أن القائد الذي يهتم بالعمل ويهمل حاجات العاملين ينجح في تنفيذ المهمات، لكن في ظروف مختلفة وعلى حساب العلاقات الإنسانية.

■ **نموذج هيرس وبلانشارك:** قدم الباحثان نموذجا لقي استحسانا من الباحثين في حقل التطوير الإداري، أطلقا عليه "نظرية الحالات القيادية" أين ميزا بين نمطين من القيادة وهما :

■ التركيز على المهام والتركيز على فريق العمل لإنجاز المهمات.

■ التركيز على بناء علاقات جيدة بين فريق العمل.

ركز الباحثان على وجوب تغيير الأسلوب القيادي وفقا لمتغيرات الموقف مع التركيز على أربعة أساليب قيادية في التعامل مع فريق العمل وهي: الاختيار، الإقناع، المشاركة، التفويض.

■ **نظرية هاوس وديسلر:** ولم تكتف هذه النظرية بكون القائد موجه للعمل ولللاقات بل ركزوا على فكرة أن القائد الفعال هو الذي يوضح الخطوات والمسار الذي يسلكه المرؤوسين لإنجاز مهامهم

(1) - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص ص 46، 47.

(2) - محمد عبد المقصود، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 78.

(3) - محمد زين عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 38.

وتحقيق أهدافهم، ويكون ذلك بتذليل الصعوبات أمامهم وتقديم المكافآت عند إنجاز أعمالهم وميز كل من هاوس وديسلر بين أربعة أنماط للقيادة وهي: المساندة، والمشاركة، والتوجه نحو الإنجاز، والتوجيه.

نقد النظرية الموقفية: تم نقد هذه النظرية من خلال مجموعة من العناصر:

- مبالغتها في إعطاء أهمية للمتغيرات الموقفية وربط السلوك القيادي بالموقف فهي تقلل من قيمة وقدرة الفرد على الفعل والاختيار.
- عدم سيطرة القائد على العوامل الخارجية، في حين أن القائد لا يمكنه اتخاذ قرار قيادي دون مراعاة العوامل المحيطة به من عاملين، ومواقف بيئية محيطة به سواء داخلية وخارجية.
- ربط ظهور القيادة بالمواقف وهي عرضة للتغيير من وقت لآخر، وهذا يمكن تفاديه بوضع خطة وأهداف يتم تطبيقها تبعا للعوامل البيئية والموقفية، وهذا ما أكدت عليه النظريات الحديثة إذ لم تستبعد الموقف في اتخاذ القرار في حين جعلت منه النظرية الموقفية أساس العملية القيادية⁽¹⁾.

رابعا - النظرية التفاعلية Interactional Theory :

تدرس وتفسر هذه النظرية عملية التفاعل القائم بين العملية القيادية، القائد والمرؤوسين والموقف، من أجل تحقيق أهداف الأطراف الثلاثة، لأن هذا التفاعل من شأنه أن يحقق لنا بيئة قيادية ناجحة، إذا تحققت احتياجات العاملين، لأنهم هم ركيزة هذه النظرية، وهذا لا يعني إرضاء الجميع بل على الأقل معظم العاملين بالمؤسسة، أخذا في اعتبارها آمال وتطلعات وقيم الأفراد الموجودين بالمؤسسة.

أسهمت النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة الإدارية وفق ثلاثة أبعاد: القائد، والموقف، والجماعة "المرؤوسين"، وأعطت المرؤوسين أهمية كبيرة باعتبارهم هم من يحدد مكانة وصلاحيات القيادة، وتلعب البيئة الاجتماعية دورا مهما في تحديد خصائص القيادة في موقف معين، لأنها هي التي تحدد قدرة القائد على التفاعل مع خصائص المجتمع، لأنه يجعل من هؤلاء المرؤوسين انعكاسا للمجتمع واتجاهاته وقيمه محاولا تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية التي يطمح لها المواطن⁽²⁾.

(1) - محمد زين عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص ص 39، 42.

(2) - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص ص 48، 49.

بالرغم ما وصلت إليه هذه النظرية من نتائج، إلا أنها أثبتت عدم كفايتها لتحديد خصائص القيادة، مما أوجب البحث عن خصائص أخرى للقيادة تمكنها من تحقيق متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية⁽¹⁾.

وهذا ما أثبتته مساهمة فيدلر Fiedler على أن أداء مجموعة العمل يتوقف على تفاعل أسلوب القائد مع الموقف، مهما يكن الموقف مواتياً أو معاكساً، و تقوم نظريته على عنصرين أساسيين هما:

- تحديد توجه قيادي متميز للقائد وتحديد أسلوب قياسه.
- تحديد عوامل موقفية مؤثرة في القيادة مع تصحيح طريقة قياسها.

توجه القائد: حسب فيدلر القائد قد يهتم بالعلاقات ويرى فيها أنها ضرورة مهمة في إنجاز العمل وقد يتوجه القائد نحو الإهتمام بالعمل، ويرى أن العلاقات تأتي فيما بعد، ولقياس توجه القائد وضع مقياساً سماه بـ: مقياس الزميل.

المطلب الثاني: النظريات الحديثة للقيادة الإدارية.

نتيجة التطورات الحاصلة التي مست القيادة، أثبتت عدم كفاية النظريات التقليدية لتحديد خصائص القيادة وتحليلها، مما أدى إلى البحث عن خصائص أخرى في ظل متطلبات الإدارة الحديثة، الأمر الذي استوجب ظهور نظريات حديثة في القيادة نذكر منها:

أولاً- القيادة التبادلية:

أساس هذه النظرية تحديد الأدوار والأعمال التي يقوم بها العاملون، مع تحفيزهم عن طريق وضع مكافآت نتيجة القيام بعمل معين على أكمل وجه⁽²⁾.

يمارس القادة التبادليون نفوذهم من سلطتهم الرسمية، وتهتم هذه النظرية بعمليات التسيير المتمثلة في الرقابة، و التنظيم، و التخطيط قصير الأجل.

لذلك يعرف Bass " القيادة التحويلية " بأنها نمط من القيادة يقوم على فكرة التبادل بين القائد والمرؤوسين وتقوم سلسلة هذه التبادلات على الأجور والسمعة.

ونعرض فيما يلي بشيء من التفصيل مقومات القيادة التبادلية⁽³⁾:

(1) - فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 53.

(2) - عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 62.

(3) - فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص ص 77، 78.

- توفير المكافآت المشروطة من أجل تحقيق الأهداف ، ويتم تحديد المكافآت عند القيام بالعمل المنوط به، بالاعتماد في ذلك على الموارد من أجل وضع اتفاق بين الطرفين، بالإضافة إلى التفاوض على الموارد، وتبادل المساعدات من أجل الأداء الناجح.
- القادة التبادليون يراقبون نشاط العمل الذي ينفذه المرؤوسون، وفي حالة الخطأ، أوفي حالة وقوع الإخلال أو الانحراف عن المعايير المتوقعة يقومون بعملية التصحيح، مع فرض قواعد لمنع الأخطاء.
- القادة التبادليون يتدخلون بعد تحقيق الأداء غير المقبول في حالة ما جذب انتباههم الأخطاء، أو في حالة ما إذا كانت المشاكل سطحية والأهداف واضحة.

ثانيا - القيادة التحويلية:

ظهر في القيادة أسلوب جديد يركز على سلوك القائد كيف يجب أن يكون، وهذا ما جاء به جيمس بيرنز J.M.Burns حينما تحدث فيه عن المفهوم المعياري للقيادة، و أطلق عليه اسم "القيادة التحويلية"، وهي نمط من القيادة المعيارية، إذ لا يصفون القادة كما هم في الواقع، بل كيف يجب أن يكونوا ويتصرفوا، والقائد يجب أن يعمل على حسب رغبات الأفراد في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال الإهتمام برغباتهم وميولاتهم وحاجاتهم وقيمهم، وهنا من واجب القادة اختيار الأفضل لهم، فالقائد التحويلي وظيفته إلهام الأفراد لعمل غير متوقع وأعلى مما هو عليه في الخطة الموضوعية والمدروسة، وبالتالي يحثهم على التغيير، لذا فالقيادة التحويلية تقوم على⁽¹⁾:

- **البيئة المتحوّلة والمتغيرة:** تفرض هذه البيئة وجود قائد تحويلي قادر على الاستجابة للتحوّل في البيئة التنافسية.
- **ملاءمة سلوكه واتجاهاته :** في ظل البيئة المنافسة مع سلوك واتجاهات العاملين وبالتالي يصبح القائد يعبر عن رؤية العاملين في المؤسسة، وهذا بتحفيز جميع العاملين دون استثناء، لأنه يسعى إلى الإتيان بأفكار جديدة من أجل التغيير، مركزا في ذلك على العوامل المعنوية مثل: الرؤية، القيم، الأفكار، العلاقات الإنسانية، الاتصال، مع ضرورة اعتماد التنوع، مع مشاركة العاملين والمرؤوسين في عملية التغيير لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

القيادة التحويلية رغم أنها لا تهتم كثيرا بالعلاقات، لكن في المضمون تتأسس عليها، إذ لا يمكن إقناع العاملين والمرؤوسين في المؤسسة بهذه الدرجة والكيف ما لم تكن هناك علاقات قائمة وقوية بين الطرفين

(1) - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص ص 114، 115.

سواء كانت ضمنية أو صريحة، كما يطرح القائد أعماله وأفكاره بطريقة تجذب العاملين، ما يشجعه على طرح أفكار أكثر جرأة، مما يحمسهم، وهكذا يحدث التغيير عن طريق رابطة قوية بين القائد والعاملين، وتبدو وكأنها نسق لها يرتبط مع الأهداف⁽¹⁾.

وللقيادة التحويلية مجموعة من الأنماط تعمل في ظلها، قسمها بيرنز Burns إلى⁽²⁾:

- **القيادة الفكرية : Intellectual Leadership**: ترتكز هذه القيادة على الأفكار والمعارف والقيم التي تتجاوز الحاجات الآنية، أين يتم الجمع بين الأفكار والأخلاق، وتعتبر القيادة الفكرية أحد أنماط القيادة التحويلية لأنها تعبر عن الأفكار والفلسفات في إطار أخلاقي.
 - **القيادة الإصلاحية Reform Leadership**: يحتاج هذا النمط لمهارات استثنائية لأنها تحتاج تأييد لإحداث التغيير، كما يجب أن يكون لهذا القائد رغبة في إصلاح المجتمع أو جزء منه، لكن تواجهه عدة مشاكل من بينها صعوبة إقناع الأتباع وغياب الإحساس بالهدف العام.
 - **القيادة الثورية Revolutionary Leadership**: تحدث الثورة تحولا شاملا في النظام الاجتماعي، لذلك شهد العالم قادة ثوريين ولكنهم قلة، وتتميز القيادة الثورية بمجموعة من الخصائص منها: أن تكون مكرسة لتحقيق الهدف، و مستعدة لنشر الإلتزام اعتمادا على الجهد والوقت، مع ضرورة مخاطبة الجماهير برغباتهم وحاجاتهم.
 - **القيادة البطولية الإيديولوجية Heroes and Ideologues Leadership**: للكاريزما دور كبير في اعتلاء القيادة وهي خاصية ربانية ممنوحة لفرد أو شخص يميزه عن غيره، وتمنح له خاصية القبول من طرف الأتباع، تمكنه من التغلب على الأزمات، وهي نوع من العلاقة بين القائد والتابع له، تلعب دورا كبيرا في انتقال وتطوير المجمعات.
 - **أما القيادة الإيديولوجية**: فهي تهتم بتوضيح الأهداف، التي تتطلب تغييرات اجتماعية مهمة، ويتمتع هذا الصنف من القيادة بالاحترام والتقدير، وعن طريقها تتجسد الأهداف الجماعية، وقد تطمس لديهم الفردية، وتحكم علاقة القائد بمرؤوسيه علاقات نفسية وتنظيمية.
- مما سبق يمكن القول أن أنماط القيادة التحويلية متداخلة فيما بينها، فلا توجد لها حدوداً فاصلةً بينها من أجل تحقيق التغيير، ويتغلب نمط على آخر برجوعه لمصلحة المؤسسة وأهدافها ودرجة التغيير المطلوب.

(1) - باري ديم، هاري هيوستن، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان وعبد المحسن بن فاتح اللجين، القيادة في المنظمات غير التريكية، الرياض، مركز البحوث، د.س.ط، 2013، ص 64.

(2) - هدى حسن يحي العلفي، القيادة التحويلية (مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات)، القاهرة، دار إيتراك، ط1، 2013، ص ص 40، 44.

ثالثا - القيادة الإستراتيجية:

حتى نعرف ما تصبو إليه هذه النظرية لابد من تعريف القيادة الاستراتيجية فيعرفها "Selznik" بأنها: القيادة التي تهتم بتطور المؤسسات بشكل كلي، حيث يحدث تغيير الأهداف وقدرات المؤسسة. أما ماري كروسان Mary Crossan وآخرون فيعرفها بأنها: قدرة الشخص على التوقع، والتفكير الاستراتيجي، والمرونة، والقيام بالتغييرات، التي تسمح بتكوين مستقبل قابل لبقاء المؤسسات. لذا فالقائد الاستراتيجي يتميز بمجموعة من الصفات مثل: الرؤية الواضحة، والاستقامة والالتزام، والاستعداد لتفويض المهام والمسؤولية والتمكين، والإستعمال الصحيح للسلطة، والذكاء،... الخ، لأن هذه الصفات تؤهل القائد الاستراتيجي للقيام بمجموعة من المهام⁽¹⁾:

- صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية والمصيرية.
- صياغة و توضيح الرؤية المستقبلية.
- تنمية المهارات والقدرات.
- تطوير الهياكل التنظيمية وتغييرها حسب الظروف والمتغيرات.
- اختيار وتنمية القادة الجدد.
- نشر القيم الأخلاقية في ثقافة المؤسسة.

وما يميز هذا النوع من القيادة كما يقول دوغلاس نورث "Douglass North" هو أنها لها القدرة على التعلم من تجاربها السابقة، وبإمكانها التكيف مع حاضرها من أجل صياغة مستقبلها.

رابعا - نظرية المسار والهدف:

ذاع صيت هذه النظرية على يد الباحثين "روبرت هاوس" و"تيرانس ميتشل" عام 1974، وأهم ما جاء به هذان المفكران: أن أساس السلوك القيادي هو الربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين وحتى يكون القائد ذو فعالية لابد من:

- لابد على القائد أن يلم بكل ما هو مهم بالنسبة للعاملين في المؤسسة وأن يكون على اطلاع بأهدافهم ودوافعهم وميولاتهم، حتى يتمكن من التأثير فيهم، وحتى يرضى المرؤوسون على القائد لابد أن تكون له نفس الاهتمامات، ما يجعلهم يدركون أنه هو السبيل الوحيد لتحقيق أحلامهم وطموحاتهم وأهدافهم.

(1) - فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص ص 73، 74.

- لابد من إيجاد طرق ووسائل للوصول لتحقيق أهداف ورضى العاملين، الأمر الذي يؤثر على قناعاتهم وأفكارهم، ما يخلق نوعاً من الإنسجام بينه وبين مرؤوسيه⁽¹⁾.
- ومن أجل تحقيق ذلك لابد على القائد القيام بما يلي:
- التحفيز: لأن القائد عند تقديم الحوافز بإمكانه توقع العائدات الشخصية لدى العاملين من أجل تحقيق الأهداف، فهو بذلك يصنع المسار إلى تلك الأهداف، فتقل حالات الإخفاق والفشل.
- يجب على القائد أن يبني مواقف متعددة حسب المواقف والظروف وعليه أن يتصف بـ: قيادة تدعيمية، وهناك لابد على القائد أن يهتم بحاجات المرؤوسين، وأن يكون منفتحاً ومتفهماً لهم.
- قيادة توجيهية: ويستخدمها القائد في حالة ضرورة تبليغهم بما يجب القيام به، وعليه أن يخطط ويحدد جداول العمل، والأهداف، والمعايير القيادية للأداء.
- القيادة التشاركية: تظهر في الحالات التي يستشير ويتشاور القائد مع العاملين حول قرارات مهمة مع طلب المقترحات والتعديلات، وبالتالي مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- القيادة الموجهة للإنجاز: يحتاجها للتعبير عن الأهداف الكبيرة والطموحة، فيضغط عليهم من أجل الجودة العالية مع إبداء الثقة فيهم، وفي قدراتهم ومساعدتهم على ذلك⁽²⁾.

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

القائد الإداري لابد أن يكون على دراية وخبرة بأنماط القيادة، وكيفية التعامل عن طريقها، حيث يستخدم كل نم حسب الموقف والضرورة والمشكلة، وحسب سلوك القائد تجاه العاملين يكسب تسمية لنوع القيادة، وقد لا يعتمد القائد في سلوكه وتصرفاته على نوع أو نمط واحد معين ويتعداه إلى اعتماد أنماط عديدة وفيما يلي سنتطرق إلى أنماط القيادة التي قد يعتمدها القائد الإداري أثناء أداء دوره، وحل مشاكل العمل⁽³⁾.

أولاً- القيادة الأوتوقراطية أو المتسلطة:

في هذا النمط من القيادة ينفرد القائد باتخاذ القرارات، والعاملون في المؤسسة لا يقومون بأي عمل دون مشورة القائد واتخاذ توجيهاته المباشرة⁽⁴⁾، وقد نجد القادة متزمطين وحذرين في تعاملاتهم مع

(1) - عبد المعطي محمد عساف، الإدارة العامة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص 155.

(2) - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2015، ص ص 81، 82.

(3) - الحسيني صلاح هادي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2015، ص ص 66، 67.

(4) - علاء فرح طاهر، مرجع سبق ذكره، ص 94.

العاملين، لا يفوضون سلطاتهم، ويرجع ذلك في الغالب إلى حرصهم على العمل، وتلعب البيئة النفسية العامة لهم دورا كبيرا في ذلك، وتطبيق هذا النمط يكون بدرجات متفاوتة، فهناك أوتوقراطي متشدد ومترمته، في حين هناك أوتوقراطي عادل في تعامله مع العاملين بإنسانية وإيجابية، وهناك الأوتوقراطي المغاور يشعر العاملين بأنه يشاركهم في اتخاذ القرارات والعمل لكن في الحقيقة هو من يقوم باتخاذ القرار بمفرده⁽¹⁾.

هذا النمط من القيادة لا يشجع على الإبداع والابتكار، منفرد بالسلطة، يلزم الآخرين بتنفيذ أوامره وقراراته التي يصدرها، فهو من يضع الخطط والأهداف، كما ينسب الفشل للتابعين له، في حالة وقوعه، فهو يعمل لنفسه هالة بين التابعين له، حتى يلهمون به، لذا تترتب نتائج سلبية عن هذا النمط مثل⁽²⁾:

- ظهور العدائية بين أعضاء المجموعة.
- ضعف العلاقات الاجتماعية.
- انتشار الفوضى وعرقلة سير العمل في حالة غياب القائد، وبالتالي عدم الإندفاع للعمل وضعف الإنتاجية.

ثانيا - القيادة الديمقراطية:

نظرا لأهمية هذا النوع من القيادة لاققت اهتماما كبيرا من قبل باحثي الإدارة العامة، رغم اختلافهم في مقوماتها، فنجد مثلا كارل هيبيل Karl Heyel يصف القائد الإداري بأنه يتميز بمجموعة من الصفات تميزه عن باقي أنماط القيادة⁽³⁾:

- لا يتباهى القائد الديمقراطي بنفسه ولا ينظر لها كرئيس بل منسق للعاملين.
- يمنح للعاملين فرصة في تسيير شؤون المؤسسة، وبالتالي يفتح باب المشاركة أمامهم ويستمع لمقترحاتهم ويأخذ بها، حتى في حالة اختلاف في وجهات النظر لديه الإستعداد لقبول الرأي الآخر، فهو في علاقة تبادلية.
- يعتبر نفسه ممثلا للعاملين والمرؤوسين في المنظمة وليس رئيسا لهم.

لذا فالقيادة الديمقراطية تقوم على العلاقات الإنسانية والولاء للجماعة وليس الفرد، والمشاركة في اتخاذ القرار.

(1) - عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة العامة، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص ص 159، 160.

(2) - عزات كريم العدوان، مرجع سبق ذكره، ص 65.

(3) - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العام، الإطار العام لدراسة الإدارة العامة في الحكم والإدارة في السياسة والإسلام والعملية الإدارية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، 2003، ص ص 527، 528.

ومن مزايا هذا النمط القيادي خلق جو من الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، فهو يشجع روح الإبداع لدى العاملين، ولا يحتفظ القائد بالسلطة لنفسه إلا في القضايا الأساسية⁽¹⁾.

ثالثاً- القيادة الحرة أو المنطلقة:

في ظل القيادة الحرة يتمتع القائد بروح التسامح وإفراح المجال أمام الطاقات البشرية العاملة في المؤسسة فلم حرية المبادرة، والتصرف مع احتفاظه بخاصية الإشراف والتوجيه في الحالات التي يرجعون إليه فيها، كما لا يحاول تنظيم العمل أو تنسيقه، ومن أهم خصائص هذه القيادة⁽²⁾:

- يتمتع العاملون بالمنظمة بالحرية الكاملة من أجل ممارسة نشاطهم المسند لهم، فهم الذين يصدرن قراراتهم لإنجاز أعمالهم، فالقائد يركز على تنمية قدرات العاملين بالتنظيم وتوفير الإمكانيات الضرورية لذلك، فهم الذين يحددون أهدافهم ويحلون مشاكلهم وينشئون الحوافز لذاتهم.
- تفويض القائد السلطة لمرؤوسيه وإسناد الواجبات لهم واتخاذ قراراتهم.
- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات حتى يتسنى للعاملين توضيح الآراء وإزالة اللبس حول الأمور الغامضة.

لذا فالقيادة الحرة تمنح للفرد أقصى درجة من الحرية في مباشرة عمله، ويتقلص دور القائد إلى حد المشورة، فهو بمثابة ضابط اتصال، تدخله يقتصر على التوجيه، وأطلقوا عليها عبارة مشهورة "دعهم يعملون" مع تقديم القائد المعلومات الضرورية، التي يحتاجها المرؤوسون لأداء عملهم، مع توفير الموارد المطلوبة للعمل، في المقابل لا يطلب تقديم مقترحات أو تقويم للعمل⁽³⁾.

والهدف من هذه السياسة، أن يقوم القائد بإعطاء التعليمات والتوجيهات العامة لمرؤوسيه ويترك لهم الحرية في اتخاذ القرار والتصرف اعتماداً على تجاربهم السابقة.

لكن يبقى هذا النوع من القيادة يصلح في حالات من النشاط الإداري ولا يصلح في نشاطات أخرى، كذلك يلعب نوع المؤسسة وطبيعة عملها دوراً في نجاح هذا النمط مثل المؤسسات التعليمية العلمية، والمراكز البحثية، لأن تدخل القائد في عملهم قد يحد من بحثهم وابتكارهم⁽⁴⁾.

(1) - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 159.

(2) - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 525، 526.

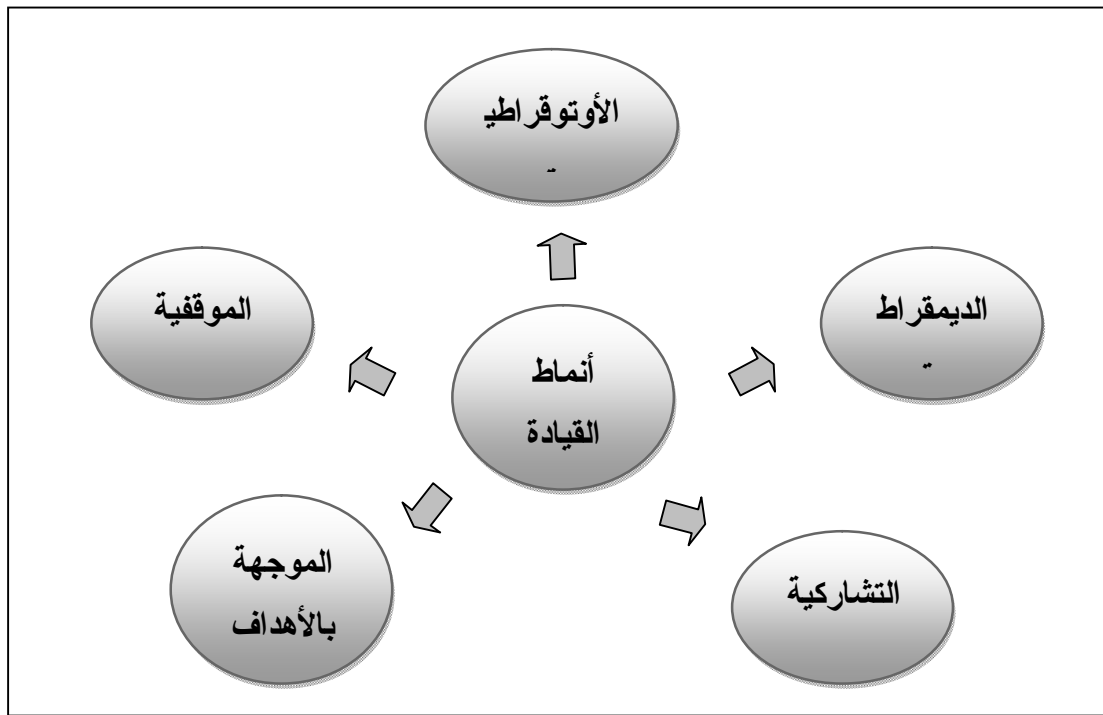
(3) - علي عباس حبيب، الإدارة العامة، المدخل للعلوم الإدارية، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط1، 1997، ص 64.

(4) - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 527.

رابعاً - القيادة المشتركة:

يتم تشارك العمل والقرارات بين القائد والعاملين، و الهدف منها تقديم الأداء الأمثل، في ظل بيئة مشجعة متفاوتة منفتحة على التواصل ولغة الحوار في ظل احترام متبادل، وبالتالي يصبح فريق العمل متلاحم يتشارك في كل صغيرة وكبيرة، ويتحمل مسؤولياته ويطور من أدائه في نفس الوقت، من خلال مساحة السلطة التي منحها له القائد، وفي بعض الحالات تصبح هذه القيادة توجيهية لكن يفوق عليها الأسلوب المشترك⁽¹⁾.

الشكل رقم (3): أنماط القيادة الإدارية



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميز، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 146.

المطلب الرابع: معوقات وحلول القيادة الإدارية

تواجه المؤسسات الإدارية العديد من المشاكل التي تعرقل عمل القيادة الإدارية، وهذا ما يجعلها تبتعد عن أهدافها زيصعب عليها تحقيقها وهذا ما جعل المؤسسات والقادة الإداريين يعملون على إيجاد حلول لهذه المشكلات وفيما يلي سنتطرق إلى هذه المعوقات التي تواجهها، والحلول التي تعالجها .

(1) - سيمون كوبر، القائد البار، ما الذي يعرفه ويفعله ويقوله القادة البارعون؟، مكتبة لبنان ناشرون، د.س.ط، ص 21.

أولاً- معوقات القيادة الإدارية:

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام نجاح القيادة الإدارية في أداء مهامها الإدارية منها المعوقات النفسية، والسياسية، والاجتماعية والإدارية، لذلك يمكننا أن نقسمها بدورها إلى معوقات خاصة بالبيئة الإدارية، وأخرى ترجع للبيئة، ومعوقات خاصة بوضع القيادة الإدارية⁽¹⁾:

1. المعوقات الإدارية: ومن بين المعوقات الإدارية:

- التخطيط غير السليم، الذي ينجم عنه عدم وضوح الأهداف، مما يجعل الرؤيا غير واضحة أمام صانعي القرار في عملية التنبؤ والتوقع للمستقبل في عملية اتخاذ القرار.
- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من طرف القادة.
- وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية، التي تمارس ضغوطا على القيادات الرسمية مما يعيق قراراتها.
- التكرار وتداخل الاختصاصات والصلاحيات بين الأجهزة الإدارية.
- تعدد مستويات التنظيم الإداري وتقليص نطاق التمكين للقادة على موظفيهم.
- التمسك بالمركزية الشديدة داخل التنظيم الإداري وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- فقدان الأمن الوظيفي داخل المنظمات خاصة التهديدات التي تأتيها من احتمال خصخصة المؤسسة، مما يؤدي إلى غياب التفكير والتخطيط للمستقبل.
- الانحراف الإداري والأخلاقي لدى بعض القادة، والذي أصبح يهدد استقرار وعمل المؤسسات، ويؤدي إلى الإخلال بالثقة العامة والأمانة، التي يجب أن تتوفر في القائد.
- البيروقراطية الشديدة وتعقد الإجراءات البشرية، وهذا يحد من دور القيادة الإدارية، لأنه يقضي على روح المبادرة والابتكار.
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات خاصة وأن القيادة الإدارية تتوقف فاعليتها على دقة المعلومات وصحتها لأنها تبني عليها قراراتها، مما يجعل معظم القرارات ارتجالية وتعبر معظمها على اعتبارات شخصية للقائد، وتعبر على توجهاته الفكرية والإيديولوجية ولا تعبر عن توجه علمي دقيق.

(1) - عينة المسعود، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية -دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية، تخصص صنع السياسات العامة، جامعة دالي إبراهيم -الجزائر، 2010/2009، ص ص 42، 43.

2. معوقات خاصة بالبيئة:

معظم المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية نابعة من اعتبارات سياسية واجتماعية وحضارية وقانونية وكلها تحول دون تمكين القيادة الإدارية من ممارسة عملها. ويمكن إرجاعها إلى العوامل الآتية⁽¹⁾:

- **عدم استقرار الأنظمة السياسية:** يؤثر عدم استقرار الأنظمة السياسية على عدم استقرار الرؤساء والقادة الإداريين في المؤسسات، مما ينعكس بالسلب على تصورات العمال للقيادة الجديدة، التي لا تدوم طويلا، لأن كل قائد إداري وتوجهاته ومرجعياته الثقافية والإيديولوجية وال..... والدينية، ما ينعكس على الأداء وتحقيق الأهداف، ما ينعكس على نفسية العاملين داخل المؤسسة وعلى القيادة الإدارية أيضا.
- **الموارث الاجتماعية:** تتعلق بالعادات والتقاليد للقادة الإداريين والعاملين في المؤسسة، لأنها بدورها تؤثر في فعالية القيادة الإدارية، ومن هذه الموارث الاجتماعية، ما خلفه الاحتلال الأجنبي لهذه الدول، حيث بقيت هذه الدول تتبع نفس الإجراءات الإدارية التي تركها الاحتلال في المجال الإداري، بالإضافة إلى التفاوت والتركيبة الطبقية حيث يتحول الجهاز الإداري إلى خدمة مصلحة تلك الطبقة والأقارب والأصدقاء الذين ينتمون إلى نفس طبقة القائد على حساب بقية المجتمع.
- **انفراد المسؤولين باتخاذ القرارات نتيجة شعورهم بالاستعلاء والغرور بالمنصب، والرغبة بالظهور بمظهر الشخص الذي يعرف كل شيء.**
- **انتشار بعض المظاهر اللاأخلاقية في الإدارات مثل الرشوة، والانتهازية، والكذب، وحب السيطرة والاحتقار.**

3. معوقات خاصة بوضع القيادة الإدارية:

- **نقص طاقة الكوادر القادرة على القيادة الإدارية بفعالية في جميع الميادين، بالأساليب والطرق العلمية الحديثة في الإدارة مثل البحوث والعمليات.**
- **شبه انعدام للكوادر القيادية ذات الكفاءة العالية وتدني مستوى الوعي الإداري لديها.**
- **تحديد القيادة في مزيد من الشعور بعدم الولاء (disloyalty)، وهذا ينعكس على إصدار وتنفيذ القرارات.**

(1) - توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء -دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي لمدينة بوفاريك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص ص 99، 100.

- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية.
- عدم سلامة ونجاعة أساليب اختيار القيادات الإدارية.
- ترك القيادات الإدارية للعمل الحكومي بحثاً عن مغريات مادية أفضل خارج بلادها⁽¹⁾.
- تهميش الإطارات الفعالة وعدم الأخذ بآرائها ومقترحاتها وعدم استغلالها في خدمة المؤسسات.
- عدم مراعاة التخصص في تعيين القيادات الإدارية، ساهم في إعاقة عمل الكثير من المؤسسات، لأنه في كثير من الحالات يتم اختيارهم عن طريق الولاء والمحسوبية.
- عدم الاستقرار الوظيفي للقيادة الإدارية في مناصبها، أين يتم التخلي عن قائد إداري لاتخاذ لبعض القرارات، كان الهدف منها رفع مستوى الأداء أو عزله لعامل غير مؤهل، وقد يكون ذلك سبب في عزل قائد لاعتبارات ذاتية وليس لعدم جدارته، مما يجعل القادة يتهربون من اتخاذ القرارات لخوفهم على مناصبهم⁽²⁾.

ثانياً - سبل مواجهة مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية:

- هناك العديد من القدرات والملكات الواجب تتميتها، والتي لها أثر بالغ في عملية مواجهة مشاكل القيادة الإدارية وهي⁽³⁾:
- التدريب على عملية اتخاذ القرار من خلال التجارب السابقة ومحاولة الاستفادة منها.
 - تنمية مهارة إدارة الوقت دون تسرع أو تردد مع الإتيان في العمل.
 - تنمية مهارات التواصل والقدرة التعاونية والإقناعية سواء مع الأفراد أو الهيئات أو الجماعات داخل وخارج المنظمة.
 - تنمية القدرة على إثارة التحدي والدافعية ذاتياً والسعي إلى إثبات الذات.
 - تنمية التفكير النقدي البناء سواء للذات أو للآخرين.
 - ابتكار حلول للمشكلات بعيداً عن النمطية أو المواجهة المنفردة للمشكلات.
 - شحذ الهمم ومحاربة كل السلوكيات المثبطة.

(1) - عينة المسعود، مرجع سبق ذكره، ص 41.

(2) - توفيق درويش، مرجع سبق ذكره، ص 102.

(3) - الأخضر صياحي، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مطاحن الحصنة بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2010/2011، ص 50.

المبحث الثالث: القيادة الإدارية في الإدارة العامة الصحية الجزائرية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق للإدارة العامة بشئ من التفصيل لمعرفة علاقتها بالقيادة الإدارية، من خلال علاقة التأثير والتأثير، خاصة في المؤسسات الإستشفائية في الإدارة العامة الصحية الجزائرية، مع إبراز مختلف الوسائل والآليات لتفعيلها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة العامة.

حظي مفهوم الإدارة العامة باهتمام العديد من المفكرين ما ساهم في ظهور الإدارة العامة كعلم قائم بذاته، يهتم بتلبية حاجبات الأفراد، لذلك سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى معرفة معنى الإدارة العامة والإختلاف بينها وبين الإدارة الخاصة، وكذلك التطرق إلى النشأة والتطور التاريخي الذي عرفه هذا الحقل.

أولاً- تعريف الإدارة العامة:

تعددت تعاريف الإدارة العامة بتعدد المفكرين والباحثين المهتمين بهذا المجال، أين بات لكل واحد منهم التعريف الخاص به، فنجدها تعرف بأنها:

يعرفها ليونارد هويت بأنها: "تتكون من جميع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة".

أما جلايدن Glaiden فيقول بأنها: "تتضمن كل أنواع النشاط الذي يباشره الرؤساء الإداريون في الإدارات العامة التي تغطي النشاط الإداري للحكومة"⁽¹⁾.

- أما الأستاذ وايت White فيعرف الإدارة العامة بمعناها الواسع بأنها: "تتضمن الإدارة العامة جميع العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو تنفيذ السياسة العامة".

ونستخلص من هذه التعاريف أن الإدارة العامة هي مزيج بين القوانين واللوائح والعلاقات، التي تسمح بتحقيق وتنفيذ السياسة العامة، وينحصر عملها في توجيه وتنسيق والرقابة على مجموعة من الأفراد بغية تحقيق الأهداف العامة لهذه المنظمات والإدارات العمومية⁽²⁾.

- كما تعرف بأنها: "العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق ويلبي رغبات ومطالب أفراد المجتمع، عن طريق تنظيم وإدارة الأفراد والموارد لتحقيق أهداف الحكومة"⁽³⁾.

(1) - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009، ص 40.

(2) - محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، ط5، 1987، ص ص 19، 20.

(3) - زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الشروق، 2006، ص 15.

- أما مارشال وديموك Marshal E, Dimock يعرفانها بأنها: الإدارة معنية بماذا؟ وكيف؟ للحكومة و"ما" تعنى بالموضوع والمعرفة الفنية للمجال، والتي تمكن المسؤول من أداء مهمته، أما كيف ويقصد بها تقنية الإدارة والمبادئ التي يتم بموجبها تنفيذ البرامج الشاملة بنجاح⁽¹⁾.

- كما أورد الغيلاني أربعة تعاريف للإدارة العامة⁽²⁾:

- أولها الإدارة العامة: هي إدارة تنظيم الطاقة البشرية والمالية لتحقيق الهدف بشرط أن يكون الهدف مقبولا.
- كما يقصد بها: تنظيم الأعمال التي تختص بها منظمة حكومية موكل إليها تنفيذ السياسة العامة.
- وقد تطلق الإدارة العامة على إدارة وتنظيم أعمال الحكومة.
- أما التعريف الأخير الذي أورده الغيلاني فهو: تنظيم وتنسيق الجهود المختلفة لتنفيذ السياسة العامة.

من بين المآخذ على هذه التعاريف أنها تسقط بعض المواضيع من تخصص الإدارة العامة رغم أنها من صميمها، والبعض الآخر يسهب في شمولية الإدارة العامة، فتتداخل بذلك مع غيرها من العلوم الاجتماعية.

إذا كانت التعريفات السابقة لم تحدد مدلول الإدارة العامة بدقة فإن مدلول الإدارة العامة يجب أن يتضمن العناصر الثلاثة الآتية⁽³⁾:

أولاً: الجانب الموضوعي للإدارة العامة أي العملية الإدارية "النشاط الإداري".

ثانياً: الجانب العضوي للإدارة أي الجهاز الإداري أو الهيئات العامة التي تقوم بالعمليات الإدارية.

ثالثاً: هدف الإدارة العامة هو تحقيق وتنفيذ السياسة العامة.

- أما ووردرو ويلسون Woodrow Wilson أبرز ممثلي هذا الاتجاه، يرى أن الإدارة العامة، هي الهدف العملي الذي يتعلق بإنجاز النشاط والأعمال العامة، وفقاً لما يطلبه الأفراد، وعن طريق الإدارة العامة تحقق الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن تحقيقها والقيام بها⁽⁴⁾.

(1) - سامية منزر، زرفة بولقواس، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1، ص 30.

(2) - طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم-الوظائف-الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، د.س.ط، ص 06.

(3) - عبد القادر كاس، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر 2006-2007، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008/2007، ص 12.

(4) - عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق -دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، 2013، ص 23.

ثانياً - الاختلاف بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة:

هناك اختلافات جوهرية بين الإدارة العامة والخاصة، ومن هذه الاختلافات نذكر⁽¹⁾:

1. اختلاف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة العامة عن تلك التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الأعمال: تسعى الإدارة العامة من حيث الأهداف إلى تحقيق المصلحة العامة، وإشباع حاجيات كل الأفراد دون استثناء، بينما الإدارة الخاصة أهدافها ربحية اقتصادية مادية، وهذا ما يترتب عليه مجموعة من الفروق:

- **كيفية قياس فعالية كل من الإداريين:** يعتبر المعيار الاقتصادي مقياس لقياس نجاح إدارة الأعمال الخاصة، لكن لا يصلح لقياس نجاح الإدارات العامة (الحكومية)، فلا يمكننا قياس مدى فاعليتها، مثلاً لا يمكننا قياس ما تحققه المستشفيات من أرباح، ومن ثم لا بد من إيجاد معايير أخرى للقياس تتلاءم والإدارة العامة، فتم وضع معيار آخر وهو مدى رضا الزبون المتلقي للخدمة العامة، لكن ما يلاحظ أن هذا المقياس كذلك صعب لأن الزبون أو العميل لا يعبر عن الثناء عن العمل الحكومي بينما يعبر عن الشكاوات والتقصير الذي يجده، ويبقى أمام هذا الاختيار ما تنقله وسائل الإعلام المختلفة أو الاستفتاءات وتقارير أجهزة الرقابة، والشكاوى التي ترفع للأجهزة الحكومية، ومن هنا يمكننا إصلاح الأوضاع.
- **رغم أن هذه الإدارة العامة تحقق المصلحة العامة إلا أنها مجبرة على تنفيذ السياسة العامة للدولة:** وكأنهم ربطوا المصلحة العامة للأفراد بتنفيذ السياسة العامة، على أساس أن الإدارة العامة هي أداة لتنفيذ السياسة العامة، أما الإدارة الخاصة فهي غير ملزمة بتطبيق سياسة الحكومة، طالما كان هدفها ربحي حتى وإن نادى إلى تحقيق المصلحة العامة من عملها إلى أن الأساس مادي ربحي.
- **الإدارة العامة تباشر كافة أنواع الأنشطة مهما كانت طبيعتها في حين الإدارة الخاصة لا تباشر إلا الأنشطة ذات الطابع الاقتصادي أي الأنشطة التي تحقق ربحاً:** أي هناك أنشطة لا تستطيع الإدارات الخاصة اقتحامها، وتبقى دائماً المنظمات الحكومية وحدها من لديها الحق في مزاولتها حتى وإن كانت ذات طابع ربحي أو تجاري لأنها تخدم أمن الدولة واقتصادها على سبيل المثال:

(1) - منى رمضان محمد بطيخ، الإدارة العامة بين البيروقراطية والفساد الإداري الواقع والمأمول، القاهرة، دار النهضة العربية، 2014، ص ص

إنتاج الأسلحة والمعدات الحربية، أعمال الشرطة، القضاء، إنتاج سلع لها تأثير في الاقتصاد الوطني.

كذلك من بين الإختلافات منح القانون الإداري بعض الامتيازات للإدارة العامة على حساب الإدارة الخاصة مثل: نزع الملكية، سلطة التنفيذ، على خلاف إدارة الأعمال الخاصة تخضع لقواعد القانون المدني، ويسودها مبدأ المساواة بين الأطراف، ومن ثم لا تملك أي سلطة أو قدرة لاتخاذ وتنفيذ القرارات مثل التي تمتلكها المنظمات الحكومية، وهذا طبعا في الدول التي تمنح للقانون الإداري هذه الخاصية عكس الدول الانجلوسكسونية كالولايات المتحدة وإنجلترا فلا يمكن ذلك.

2. مبدأ المساواة: ويقصد بها المساواة القانونية وليس الفعلية أو الحسابية، ولا تتضمن ما من شأنه الإخلال بمبدأ المساواة، كذلك بإمكان الإدارة العامة تعويض من أصابه ضرر في قطاعاتها وإداراتها، وهذا بموجب القواعد القانونية التي تحكمه، أما في الإدارة الخاصة لا يمثل هذا المبدأ إلا مبدأ أخلاقي فلا التزام به، وفي هذه الحالة لا يكون ثمة أي جزاء.

■ **اختلاف قواعد المسؤولية:** في الإدارة العامة تأخذ المسؤولية أشكالا عدة: إدارية، سياسية، قضائية، أما في الإدارة الخاصة جد محدودة، إذ لا تكون الإدارة مسؤولة عن أعمالها إلا أمام أصحابها ومسؤوليها فقط، ومن ناحية أخرى قد تأخذ شكل اجتماعي فقط.

■ **تحكم الإدارة العامة مجموعة من القوانين واللوائح عكس إدارة الأعمال:** لا يستطيع العاملون في الإدارة العامة مخالفة ما جاء في قوانينها وأحكامها الداخلية، في حين العمل أو العمال في الإدارة الخاصة محكومة بما تصدره مجالس إدارتها أو قائدها، لهذا تعتبر أكثر مرونة وقدرة على التغيير والتكيف مع المستجدات في عالم الاقتصاد أو المجتمع بصفة عامة، أما المؤسسات الحكومية فتتصف بالجمود والبيروقراطية لصعوبة تعديل تلك التشريعات التي تفرض الرجوع للمشرع في كثير من الأحيان إن لم نقل جليا⁽¹⁾.

وهذه كانت بعض الإختلافات بين الإدارة العامة والخاصة التي تمكننا من التمييز بينهما لمعرفة خصائص ودور كل واحدة منهم .

ثالثا- الإدارة العامة النشأة والتطور:

مما لا شك أن مفهوم الإدارة العامة يستدعي من الناحية المنهجية البحث في فكرة الإدارة من الناحية التاريخية وكيف تطورت، فنجد الإدارة قديمة ولصيقة بالإنسان وحياته، فمثلا في الحضارات

(1) - منى رمضان محمد بطيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 54، 55.

القديمة مثل الحضارة المصرية تم بناء الأهرامات، الأمر الذي يؤكد استخدام عمليات الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وتميزت تلك الحضارة بوجود حكومات محلية تعمل كوحدات إدارية في مختلف الأقاليم تتبع الحكومة المركزية، فأنشأت ثلاث نظم إدارية تمثلت في الإدارة العليا ملاك الأراضي والإقطاعيين، والإدارة الوسطى فئة الموظفين من الطبقة الوسطى، وإدارة دنيا تشمل العبيد.

أما في الحضارة الصينية فوجدت أجهزة إدارية تحت إشراف الإمبراطور وأسس للوظيفة العامة كنظام الترقي المرتبطة بالاختبارات.

أما في الحضارة اليونانية فتميزت بالبساطة والنظام الإداري ذو الطابع الجماعي، وكانوا ينتخبون خمسمائة عضو ولجان مكونة من عشرة أعضاء، يختارون انطلاقاً من علاقاتهم بالشعب.

كما طبقت الدولة الرومانية فكراً إدارياً يقوم على النظم الحكومية في تنظيم الجيوش وفي مجال القضاء.

وفي الحضارة الإسلامية ظهرت الأسس العلمية للإدارة في نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، أين وجد في هذه الحضارة تنظيم إداري محكم وسلطة منظمة. حيث قام التنظيم الإداري فيها على العديد من الوزارات والولايات وعرفت أجهزة الجيش والخراج وقام الخلفاء والأئمة بتنظيم شؤون الحياة والإدارة والحكم.

أما عن تطور الفكر الإداري في دراسة الإدارة العامة، فالملاحظ أنها اتسمت في بداياتها الأولى في نهاية القرن التاسع عشر بالطابع القانوني، لأن رجال القانون كانوا هم أول من قدموا محاولات لدراسة السلطة التنفيذية والتنظيم الإداري والهيئات المحلية والمسؤولية الإدارية، لكن ذلك لم يدم طويلاً بفعل التغيير الاجتماعي، الذي صاحب الثورة الصناعية، فغدت بذلك الإدارة العامة حقلاً متميزاً له فكره ونظرياته ومبادئه ومدخله لدراسته⁽¹⁾.

وبدأت تظهر العديد من الكتابات في الإدارة العامة في العديد من البلدان الأوروبية كألمانيا، والنمسا وفرنسا، وأهم مثال كتب في الإدارة العامة لوودرو ويلسون Woodrow Wilson (1856-1924) الذي نشره في سنة 1987 تحت عنوان دراسة الإدارة العامة Study of Public Administration، الذي قال فيه بأن السياسة هي تقرير المهام الإدارية لتنفيذها، أما الإدارة فهي التي تقوم بالتنفيذ والتنظيم للقانون.

(1) - السعيد كليوات، تأثير البيئة الاجتماعية على الإدارة العام الجزائرية 1962-2012، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة الجزائر 3، 2014/2013، ص ص 34-37.

وفي سنة 1926 كتب ليونارد هوايت Leonard White أول كتاب عن الإدارة العامة كأحد المواضيع المستقلة تحت عنوان مقدمة في دراسة الإدارة العامة، ثم ظهر بعده هربت سيمون Herbert Simon ذهب لدراسة السلوك التنظيمي في كتابه السلوك الإداري سنة 1947 الذي أحدث تطور في فكر الإدارة العامة.

وتلت بعدها العديد من الكتابات والمؤلفات في مجال الإدارة العامة منها الإدارة العامة المقارنة على يد روبرت دال Robert Dahl.

لنصل في الأخير إلى أن الإدارة العامة تطورت من تدريب ميداني إلى دراسة مرتبطة بالقانون وصولاً إلى مجال العلوم السياسية والمقارنة، أين أصبحت ميدان متخصص قائم بذاته وحقلاً معرفياً جديداً⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مبادئ ومدخل الإدارة العامة

تحكم الإدارة العامة مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها وتميزها عن إدارة الأعمال، خاصة وأنها تتداخل مع العديد من الميادين والمجالات، ما جعل مداخل دراستها ومناهجها متعددة، سنتناولها في هذا المطلب بشكل من التفصيل.

أولاً - مبادئ الإدارة العامة:

في أي مجتمع هناك مجموعة من المبادئ العامة التي تحكم الإدارة العامة وبدونها يصعب علينا الحديث عن إدارة عامة بالمفهوم الشامل والإيجابي وتشمل هذه المبادئ ما يلي⁽²⁾:

- **الشرعية القانونية Legitimacy**: تسند ممارسة الأعمال والأنشطة وإصدار القرارات إلى القوانين واللوائح والأنظمة التي تحكم الإدارة العامة.
- **المؤسسية Institutionalization**: ويقصد بها خضوع العمل التنظيمي للقوانين، والأحكام التي تحكمه مجموعة من القواعد الموضوعية، ولا تخضع للتأثيرات والأحكام الشخصية مثلما في المنظمات الخاصة، وذلك من أجل الاستمرارية والموضوعية.

(1) - السعيد كليوات، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-40.

(2) - أيمن عودة المعالي، الإدارة العامة الحديثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص ص 24، 25.

- **المسؤولية العامة Responsibility:** ضرورة الالتزام بأهداف المنظمة ومتطلباتها، أين يتم تعزيز هذه المسؤولية عن طريق مجموعة من الإجراءات والوسائل القانونية، والرقابة الذاتية للفرد نفسه.
- **المساءلة Accountability:** لابد من الوقوف على سيرورة الأعمال، وتوضيح الأعمال والنشاطات لكل فرد، مع تحديد الأخطاء إن وجدت، من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.
- **الخدمة العامة Public Service:** ضرورة النظر إلى الخدمة المؤداة بأنها واجب تجاه المجتمع وليس مجرد منصب لانتهاك الحقوق والنفوذ وتحقيق لأهداف خاصة.
- **المهنية Professionalization:** ضرورة تمتع الشخص أو الفرد العامل بالمهارات والكفاءات الضرورية التي تتطلبها الإدارة العامة، بالإضافة إلى ضرورة وجود عنصر الأخلاق والسلوك الجيد في التصرفات السلوكية للفرد.
- **نظام الجدارة Merit System:** وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ضمن إطار المعايير القانونية والموضوعية التي تحكم المنظمة الحكومية.
- **النظرة النظامية المفتوحة Open System View:** ضرورة وجود نظرة تقسيمية وتنظيمية وإشرافية لنشاطات الإدارة العامة، وحل مشاكلها واقتراح حلول لها في كافة المستويات سواء محليا أو خارجيا.
- **النظرة المستقبلية الفاحصة:** عن طريق التنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط والأهداف، بناء على هذه التوقعات واستنادا على مجموعة من النظم المعلوماتية المعاصرة.
- **الإبداع:** سواء في المفاهيم أو الوسائل أو حتى الأفكار لإنجاز نشاط وعمل مميز.

ثانيا- مداخل دراسة الإدارة العامة:

يقوم حقل الإدارة العامة على مجموعة من المداخل ساهمت في تأسيس أفكاره، تتسم بنظرتها الشاملة للإدارة العامة وتولي اهتمام ببيئة وسلوك القادة والعاملين بها، من أجل تمكينهم لتحقيق النجاح وخدمة الفرد في المجتمع، على مستوى المؤسسات والإدارات العامة، فتشمل هذه المداخل نوعين: مداخل تأسيسية ومداخل تطويرية لدراسة الإدارة العامة⁽¹⁾.

(1) - صلاح الدين الهيثي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، 2009، ص ص 79،

1. المداخل التأسيسية لدراسة الإدارة العامة:

1.1. مدخل التجربة العلمية:

يسعى هذا المدخل لاستخدام علم الإدارة العامة وفق منطق مترابط ومتكامل بين أربعة اتجاهات، تشكل في مجموعها إطار معرفي لمدخل التجربة العلمية، على النحو الآتي:

- **حكمة التطبيق:** دراسة الأساس الفلسفي والتاريخي والمقارن، لتحسين العلاقة بينها، ورسم التصور العام.

- **التجربة العلمية:** اعتماد معرفة مفيدة لدراسة تطبيقات أساليب الإدارة.

- **المعرفة العلمية:** عن طريق معالجة عقلانية للمعلومات، وتحليل المشكلة وحلها علمياً مع اختيار فروض علمية لها.

- **الوجود النسبي:** التنوع في المطالب المؤيدة والملبية للمواقف.

وأوضح صاحب هذا المدخل "ريد شيلدرز Read shelders" أن هذه الاتجاهات السابقة الذكر هي سبب الخلاف والمشاكل في الإدارة العامة.

لكن رجع في عام 2004 وعدل من هذا المدخل، وغير في خصائصه على النحو التالي:

- دراسة الحكومة من زاوية متعددة الأبعاد، يقود التفاعل بين عناصرها إلى تحقيق التكامل عن طريق نظام المعلومات.

- البحث عن الأساليب العلمية لاستخدامها في الإدارة العامة في فترة زمنية معينة، مع الأخذ بأفضل الممارسات والإبداعات.

- تشجيع التجربة العلمية لتطوير المهارات الإدارية، آخذين بالاعتبار طبيعة المصالح المتحققة نتيجة تطبيق الاتجاهات الأخرى للدراسة، مع تحقيق التوازن في تقديم خدمات مختلفة، مع مراعاة المشاكل التي قد تحدث في الإدارة العامة.

2.1. المدخل القانوني:

من أول المداخل التي درست الإدارة العامة، يرجع إلى محاولات ويلسون وجودناو، وحسبهم الإدارة العامة ما هي إلا انعكاس للقوانين العامة المنظمة للعمل، أما منطلقات هذا المدخل كالاتي⁽¹⁾:

- الحقوق والواجبات يحكمها الإطار القانوني، حيث تنظم عمل ونشاط منفي الأعمال وبالتالي عمل هذه الإدارة العمومية يخضع للقوانين التي ينظمها الدستور.

(1) - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، د ط، 2003، ص ص 54، 55.

- يقوم هذا المدخل على مبدأ الفصل بين السلطات من أجل تحقيق التوازن.
- ينظر للإدارة العامة كعملية تتطلب مهارات خاصة، تتطلب الفصل بين السياسة والإدارة.
- يتناول المدخل العلاقات القانونية بين الموظف والجهاز التنفيذي، من حيث أنها علاقة تعاقدية أو قانونية، وتحديد الحقوق والواجبات تجاه الحكومة، وبالتالي تحدد التزامات القادة والعاملين في ظل الإطار القانوني.

لكن يبقى هذا المدخل مهملاً للعديد من الجوانب نلخصها فيمايلي:

- يركز المدخل القانوني على الجوانب غير الديناميكية للإدارة العامة، مثل إهماله للسياسات العامة التي هي أساس وجود الأجهزة التنفيذية، ويتناولها على أساس أنها محصلة للضغوط المختلفة.
 - إهماله للجوانب الفنية والتنظيمية وتركيزه على النصوص القانونية وترتيبها، أي الاهتمام بشرعية العمل الإداري دون مضمونه، وشكله، و دون تفاعلاته وآثاره، حتى نعرف كيف تتحول هذه السياسات العامة إلى واقع يؤثر في حياة الأفراد والمجتمع.
 - إغفال هذا المدخل الاهتمام بالعنصر السيكولوجي والنفسي والاجتماعي للعاملين بالنظم الإدارية وفاعليتها في تحسين العمل الإداري.
- وأي عملية نقل لتطبيق نظم إدارية معينة إلى مكان آخر يستوجب مراعاة الاختلافات التي تنشأ عنها العديد من الصعوبات.

ويعتبر جون جانس John Gans أول من اهتم بهذا المدخل البيئي، فأشار إلى ضرورة دراسة العوامل البيئية في كل بلد حتى نفهم مميزات كل إدارة ووظائفها وطريقة وطبيعة عملها، آخذين بالاعتبار كل من درجة التقدم العلمي، والتكنولوجي، والقيم، والأعراف، والأزمات.

رغم منطقية هذا المدخل إلا أن هناك من الباحثين من انتقده، لأنه يصعب الإلمام بكافة العناصر المحيطة ببيئة الإدارة العامة، وبالتالي بدل التركيز يحدث التشتت، فضلا على أن العوامل البيئية في تغير مستمر وهو أمر يصعب تتبعه وتحقيقه⁽¹⁾.

3.1. مدخل النظم:

من أجل شرح العملية الإدارية، تم استخدام مصطلح النظم Systems باعتباره مجموعة من الأجزاء أو العناصر التي ترتبط ببعضها البعض وظيفيا بغية الوصول إلى هدف معين.

(1) - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 61.

استخدام أصحاب هذا المدخل النظم في حل المشكلات الإدارية فقط، بدلا من تحديد مكونات النظام الإداري، وكيفية تأثره بنشاط المديرين ووظائف الإدارة، وحسب هذا المدخل العملية الإدارية تتكون من ثلاث مكونات أساسية: المدخلات، المخرجات، وعملية التحويل.

- **المدخلات:** تتمثل في الإمكانيات المادية والبشرية والفنية التي تدخل العملية الإدارية، وهي بمثابة طاقات وإمكانيات، تمكن النظام الإداري من أداء مهامه وتطوير المنظمة.
- **عملية التحويل:** تتم عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات تشمل جميع النشاطات والأعمال مثل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والقيادة، وإصدار الأوامر، والرقابة.
- **المخرجات:** نتيجة عملية التحويل وضم ما تقدمه المنظمة من إنتاج، سواء مادي أو معنوي، وما يترتب على ذلك من آثار على البيئة المنظمة⁽¹⁾.

4.1. المدخل السلوكي:

يركز المدخل السلوكي على الجوانب النفسية والاجتماعية ومدى تأثيرها على عمل ونشاط الجهاز الإداري، أين يتشكل السلوك الوظيفي والتنظيمي في وحدات الأجهزة الإدارية، لذلك منح هذا المدخل أولوية كبيرة للتنظيمات والعلاقات غير الرسمية، التي لا تحكمها الإجراءات والقواعد القانونية الرسمية، باعتبارها هي المحرك الأساسي للمنظمات، التي يترتب عليها مجموعة من الأسس مثل⁽²⁾:

- من أجل جهاز إداري كفاء، لا بد من ضبط السلوك الإنساني الفردي في الإدارات العامة.
- للعلوم والمهارات السلوكية دور كبير في تشكيل وتفعيل الإدارة العامة، إذا قارناها بمهارات أخرى، فهي أقل تأثيرا مثل المهارات المكتسبة من الممارسة أو الخبرة في العمل.
- للقيادة دور كبير في تخفيف التوازن بين الأهداف والمصالح داخل وحدات الجهاز الإداري.
- الأخذ بالقيم الاجتماعية التي تنشأ عنها مسؤولية اجتماعية وتخضع لضغوطات اجتماعية واردة من بيئة الإدارة العامة.
- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، والمحاسبة على الإنجازات، وتقييم وتقويم الأعمال ومدى تحقيق الأهداف.

(1) - أحمد محمد غنيم، الإدارة العامة، ط1، 2002، ص ص 68، 69.

(2) - صلاح الدين الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص ص 80، 81.

لكن يبقى المدخل السلوكي غير كافي رغم تركيزه على ما أهملته المداخل الأخرى، إلا أنه أهمل الجانب البيئي الذي له أهمية بالغة الأهمية على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، فهو يركز على العاملين داخل المنظمة ويهمل العوامل والمتغيرات الأخرى الخارجية.

5.1. المدخل البيئي:

جاء المدخل البيئي لدراسة الإدارة العامة، ولمعالجة والتركيز على العناصر البيئية التي أهملتها المداخل الأخرى، ويقصد بالعوامل والمتغيرات البيئية الخارجية تلك القوى والمتغيرات والمنشآت الخارجية، التي تؤثر على نشاطات المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي يستطيع التكيف معها وأخذ تلك المتغيرات بعين الاعتبار، ما يستوجب اعتماد التكنولوجيا الحديثة، كما أن الأخذ بنظم إدارية معينة يستوجب قابلية تلك البيئة لاحتضانه⁽¹⁾.

ثالثاً - وظائف الإدارة العامة:

الإدارة العامة مثلها مثل أي نوع آخر من الإدارة، لها مجموعة من الوظائف تميزها عن غيرها من الإدارات، فنجد كيرو ويسلر وصف مجموعة من الوظائف للإدارة العامة، على أنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الإداريين وهم ينفذون السياسة العامة، تتمثل في مجموعة من العمليات الإدارية نلخصها فيما يلي⁽²⁾:

- **التخطيط:** عن طريق عملية التخطيط بإمكاننا مواجهة المستقبل، بوضع خطط منظمة ومضبوطة قابلة للتعديل والتغيير، على حسب المستجدات والتغيرات، بغية تحقيق أهداف مسطرة، وهو المرحلة التي تسبق التنفيذ، ومن خلاله يستطيع القادة الإداريين تحديد أهدافهم والوسائل الضرورية لعملهم بأقل تكلفة وفي وقت مناسب.
- **التنظيم:** يعتبر من أهم الوظائف التي تقع على عاتق الإدارة العامة، ويرجع ذلك للطلبات المختلفة للفرد وقلة الموارد المتاحة، وعن طريقه يمكن الاستثمار في المورد البشري والمادي ويمنع تبعض الجهود، لذلك يجب على الإدارة العامة استبعاد الأعمال والإجراءات غير المفيدة، وتوزيعها على الأشخاص الأكفاء.

(1) - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 60.

(2) - محمد سرور الحريري، الإدارة العامة، عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص ص 44، 45.

- القيادة: هي العصب الحساس في الإدارة العامة، وهي المسؤولة على نجاح أو إخفاق الأجهزة الإدارية، لذا يجب على الحكومات اختيار هذه الفئة بعناية، ومتابعة تدريبهم وزيادة خبراتهم وقدراتهم، من أجل ضمان استمرارية ونجاح هذه المرافق العمومية.
- التنسيق: يقوم بهذه المهمة القائد الإداري، عن طريق التنسيق بين مختلف أجهزة وعناصر الإدارة العامة، عن طريق المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية، وتنفيذها بين مختلف الهيئات والإدارات والمؤسسات في الدولة.
- الاتصال: تتم عملية الاتصال عن طريق الرئيس الإداري، بإعلام المرؤوسين بما تم تنفيذه، وما يزال قيد التنفيذ، كذلك على المرؤوسين تقديم اقتراحات حول المصالح والأهداف العامة، والأمور التي تشكل ضرراً عليها، لكن بشرط عملية الاتصال تتم عن طريق الاتصال، حتى لا يتخطى المرؤوسين رؤساءهم المباشرين.
- الرقابة: للرقابة دور استراتيجي داخل الأجهزة الإدارية لأنها متعلقة بالعمليات الإدارية، من تخطيط، تنظيم، وهي بمثابة قناة لنقل المعلومات للقائد الإداري، فما يتعلق بتنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف، كما أن للرقابة ثلاثة أنواع: إدارية، قضائية وسياسية، تمارسها جهات مختلفة ومستقلة، وهناك رقابة قبلية وبعدية فيما يخص الرقابة الإدارية والسياسية⁽¹⁾.

المطلب الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالإدارة العامة

تعمل القيادة الإدارية داخل بيئة الإدارة العامة فتؤثر فيها وتتأثر بها، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المطلب

أولاً- أهمية الإدارة العامة:

تمثل الإدارة العامة مجموعة من الأنشطة، التي تمارسها الحكومة من خلال مجموعة من القطاعات وأجهزة المجتمع، بهدف توفير الخدمات والمنتجات لجميع أفراد المجتمع، سواء عن طريق القطاع العام أو الخاص، ومنها تبرز أهمية الإدارة العامة، لأنها تمس جميع الأفراد، بالإضافة إلى أنها تتحمل مسؤولية وضع وتنفيذ السياسات العامة، وساهم في نجاحها مجموعة من العوامل تتجلى في⁽²⁾:

(1) - محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(2) - نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيثي، تحليل أسس الإدارة العامة، منظور معاصر، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، د ط، 2015، ص ص 34، 36.

1- اتساع الدور الحكومي: لم يعد دور الدولة يقتصر على توفير الأمن والمحافظة عليه كما كان قبل فترة من الزمن، بل توسع ليشمل جميع المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ما زاد من توسيع صلاحيات السلطة التنفيذية، وعزز أهمية ودور الموظف في الإدارة العامة.

2- زيادة انتشار المشكلات الإدارية في المنظمات الحكومية: زادت المشكلات الإدارية وتنوعت بسبب الإجراءات الإدارية والصرامة في تطبيق القوانين والتعليمات، فانتشر الفساد والبيروقراطية نتيجة الإخفاق في استخدام السلطة، ما أثر على مصالح الفرد داخل المجتمع، الوضع الذي فرض ضرورة دراسة تلك المشكلات ومعرفة أسبابها وإيجاد حلول لها.

3- التطورات التكنولوجية: مس هذا التطور جميع مجالات الإدارة العامة فزاد من أهميتها، وأصبحت المشكلات تفرض ضرورة إدخال وسائل التكنولوجيا الحديثة، باعتبارها ذات تأثير كبير على الهيكل التنظيمي وأساليب العمل في مختلف الإدارات العامة.

4- زيادة أعداد الدارسين لعلم الإدارة العامة: زاد عدد الباحثين والعلماء الذين تناولوا موضوعات حقل الإدارة العامة وبالمقابل زاد عدد الدارسين له من ذوي الاختصاص، مثل المسؤولين التنفيذيين والمديرين والقادة في جميع القطاعات، وتبعه زيادة المعاهد في الإدارة العامة، مثل تأسيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية والمنظمة العربية للتنمية، فزادت أهمية الإدارة العامة في مطلع النصف الثاني من القرن العشرين، وتزامن ذلك مع تطور فلسفي ومفاهيمي، لذلك لا بد أن تتوفر القدرة الإدارية حتى تستطيع أي دولة تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. ولا تتحقق هذه التنمية إلا بالقيام بمجموعة من المهام⁽¹⁾:

- تحديد الأهداف السياسية الإدارية الضرورية لنجاح الخطة.
- توفير المعلومات الكافية والإحصاءات الضرورية.
- إعداد البرامج ووضع الخطط والمشاريع التشغيلية الضرورية، للنهوض بالجهاز الإداري.
- توفير الموارد الضرورية سواء المادية أو البشرية.
- العمل على تحفيز وتدريب موظفي الإدارة العامة، وفسح المجال أمامهم للإبداع والابتكار وتمكينهم لأداء مسؤولياتهم.
- العمل على وضع نظام مراقبة قبلي وبعدي، لضمان سيرورة العمل وتحقيق الأهداف المسطرة.

(1) - نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهبيثي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

ثانيا- أثر تركيبة الإدارة العامة على فعالية القيادة الإدارية:

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اختيار أسلوب قيادي دون غيره من أهمها، عوامل تخص القائد وأخرى تخص المرؤوسين، وثالثة تخص الموقف الذي يشكل عنصرا حاسما في القيادة، فنجد مثلا همفل "Hamfel" قدم لنا منظورا يعبر عن الملامح العامة في اختيار القادة الإداريين حسب الموقف مثل⁽¹⁾:

- حجم الجماعة.
- تضامنية الجماعة واستقرارها وألفتها.
- تجانسية الجماعة من حيث الحلقة الثقافية.
- مرونة التواصل بين أفراد الجماعة.
- درجة إحساس الأفراد بالمتعة الناتجة عن عضويتهم في الجماعة.
- درجة الاعتمادية المتبادلة بين أفراد الجماعة.

لذا حاولنا إعطاء وصف بسيط لتركيبية الإدارة العمومية بحكم أنها المعنية بعملية الإصلاح الإداري، فبمكنا القول بأنها تتسم بالتكامل لا التنافس، فالحكومة تعمل على التنسيق بين كافة قطاعاتها، وقد تتدخل في كل مرة لإصلاح قطاع من قطاعاتها، عن طريق التغيير أو سن القوانين، لأن الإدارة العامة يحكمها القانون واللوائح الحكومية، الشيء الذي يجعلها غير مرنة، الأمر الذي يصعب على القائد القيام بعملية التعديل والتطوير، فصلاحياته محدودة بفعل القوانين، مما يؤثر في طريقة التعامل مع مرؤوسيه.

كذلك ما يميز الإدارة العامة كبر حجم مواردها البشرية والمادية، الأمر الذي يصعب إدارتها مما يستلزم التنسيق فيما بينها.

كما تساهم مركزية ولامركزية الإدارة بدور كبيرا في التأثير على قرارات القادة الإداريين، ففي المركزية نجد لكل وزارة أو مصلحة سياسة ثابتة ومبادئ عامة لا تتغير بتغير القائمين على رئاستها، أما اللامركزية فتشمل المؤسسات ذات الحجم الكبير، التي تتطلب من رؤسائها أو قادتها التنازل عن بعض سلطاتهم وصلاحياتهم لمستويات أدنى عن طريق تفويض السلطة.

ف نجد الكثير من الدول النامية رغم تبنيها للامركزية الإدارية، إلا أنها تعرف مركزية شديدة في اتخاذ القرارات، ولا تعتمد على تفويض الاختصاص، إلا في القليل من الحالات، بالإضافة إلى أن القادة الإداريين يعيدون كل البعد عن الموظفين المسؤولين على تنفيذ القرارات، بسبب غياب الاتصال بين مراكز

(1) - آسيا بومليت، القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر العشرية الأخيرة -دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 بوزريعة، 2011، ص ص 122،

القرار ومراكز التنفيذ، وهذا من شأنه خلق آثار سلبية من بينها، بطء تنفيذ القرارات، وإضعاف الروح المعنوية والتحفيز لدى أعضاء التنظيمات والأجهزة الإدارية، وانخفاض الأداء.

وهذه الميزات تجعل القائد الإداري ملزم بتنفيذ القرارات التي يتلقاها من المؤسسات السياسية للدولة دون أن يكون له خيار فيها، فيجب عليه أن يسير وفق السياسة العامة دون انحراف، وبهذا فإن تركيبة المؤسسة تؤثر حقا في فعالية القائد⁽¹⁾.

لكن حتى وإن اختلفت الأهداف التنظيمية يبقى دور القائد الإداري في تحقيق الأهداف واحد في جميع المنظمات الإدارية، عن طريق تحديدها وتوضيحها للعاملين بالمؤسسة، والعمل على عدم الوقوع في الاصطدام مع مرؤوسيه من جهة والمجتمع من جهة أخرى، مع إيجاد حلول للمشاكل التي قد تواجهه في تحقيق الأهداف، لذا تكمن أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحملها للمسؤولية في مواجهة أي مشكل أو اختلاف من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، والموازنة بين ما تم إنجازه وبين ما يراد إنجازه وتطبيقه سواء كان عمل أو هدف، ومن جهة أخرى الموازنة بين المصادر المالية والبشرية المتاحة في المؤسسة، وفي الأخير التوفيق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، الرسمي داخل المؤسسة وغير الرسمي خارج المؤسسة⁽²⁾.

ثالثا - أهمية القيادة الإدارية في الإدارة العامة:

لا بد لأي منظمة مهما كان مجالها وتخصصها على القيادة أن تنظم شؤونها وتنظم العلاقات والتفاعلات بين أعضائها، لذلك فهي معنية بتنسيق وتقديم الجهود لتحقيق أهداف المنظمة، متخذة بذلك أبعاد تنظيمية وإنسانية واجتماعية، ولا يمكن توقع نجاح المنظمة بدونها، لأن كل عمل ونشاط يتطلب عقلا يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمرها فيها، وهذا لا يتم إلى عن طريق الاتصال والتوجيه والمشاركة بين القائد ومرؤوسيه، لتحقيق أهداف المنظمة، وهي بهذا بمثابة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة، وتصوراتها المستقبلية، لذلك ذهب العديد من الباحثين إلى أن القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية، ما يجعل من الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية⁽³⁾.

(1) - آسيا بومليت، مرجع سبق ذكره، ص 124.

(2) - المرجع نفسه، ص ص 75، 76.

(3) - يوسف جغلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية -دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2011/2010، ص 74.

وتكمن أهمية القيادة الإدارية بالإضافة لما سبق في الجوانب التالية⁽¹⁾:

▪ **أهمية القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي للإدارة:** لا يقتصر دور القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي على إصدار الأوامر والتأكد من النشاطات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ولكن الدور الأساسي للقائد يكمن في إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويرفع من روحهم المعنوية، ما يعزز روح العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار، وهنا يبرز دور القائد الإداري في تنسيق النشاطات والجهود وتوجيهها عن طريق الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، مع تحديد المسؤوليات لمختلف الأقسام والتنسيق بينها، ما يضمن فاعلية التنظيم واستمرار بقائه.

▪ **أهمية القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة:** يبرز دور القائد في الجانب الإنساني من خلال العلاقات الإنسانية التي يقيمها بينه وبين مرؤوسيه، القائمة على التفاهم والاحترام المتبادل، مع إشراكهم في كل ما يخص أمورهم الشخصية، والأخذ بالآراء والأفكار التي يطرحونها، وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة Management participatif، وتقديم الشكر والتقدير للعاملين في المنظمة، عرفانا لما يقدمونه من مجهود وتحفيزهم للعمل أكثر، مع ضرورة الوقوف عند مطالبهم واتجاهاتهم ومعرفة قدراتهم وإدراكهم وتفكيرهم.

بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه القائد الإداري تجاه مرؤوسيه، هناك دور آخر له كمرؤوس يخضع لسلطات عليا ويلتزم بتوجيهاتها، وهو الأمر الذي يفرض عليه اتباع سلوك معين تجاه مرؤوسيه وبين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى منه، وهناك دور آخر وهو كونه زميل لقادة آخرين يفرض عليه أن يبني علاقات جيدة معهم (وهم في نفس المستوى)، لخلق الدعم والتعاون بين الأقسام الأخرى، بالإضافة إلى إشراكه في نشاطات أخرى خارج التنظيم مثل مشاركته في الجمعيات والنقابات، أو تنظيمات أخرى، وهنا يتعامل مع ممثلين لمؤسسات أخرى، الأمر الذي يتطلب التوفيق والتكامل بينهم جميعا، وهذا ما يزيد من صعوبة وأهمية دوره الإنساني في المؤسسة⁽²⁾.

(1) - سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة، 2008/2007، ص 22.

(2) -سميرة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 23.

▪ أهمية القيادة الإدارية في الجانب الاجتماعي للإدارة: من أهم المظاهر الاجتماعية في المؤسسة أن يمتد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق سواء قادة أو مرؤوسين خارج نطاق العمل، في مختلف المجالات، صحةً، وتعليمًا، وثقافةً، ويبرز دور القيادة الإدارية في توجيه تلك النشاطات واستغلالها بما يكفل التعاون بين العاملين في المنظمة، كما تتأثر القيادة الإدارية في الجانب الاجتماعي بعادات وتقاليد واتجاهات وقيم العاملين، كما تتأثر بعوامل أخرى خارج المؤسسة مثل القيم الاجتماعية الموجودة في المجتمع، وفي حالة رفضه أو تجاهله لها يفقده تعاون مرؤوسيه معه، ما يعرقل أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

رابعاً - آليات وسبل تفعيل دور القيادة الإدارية في الإدارة العامة:

هناك مجموعة من الآليات التي من خلالها نفع العمل القيادي، والتي من خلالها تستطيع القيادة الإدارية تأدية مهامها نذكر أهمها⁽²⁾:

▪ الحد من ظاهرة المركزية الشديدة وعدم التفويض: إن واقع العملية الإدارية للقيادة الإدارية في معظم المؤسسات خاصة في الدول النامية، تمارس قدراً كبيراً من المركزية في اتخاذ القرارات، ما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات و الصلاحيات للمرؤوسين، والعاملين في المؤسسة، وتبرز هذه المظاهر المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات، بالإضافة إلى عرض كل قضية وأمر على هذه القادات الإدارية، مما يؤدي إلى انتشار وسيطرة البيروقراطية الإدارية التي تقترن كثيراً بنظام المركزية الإدارية الجامدة.

لذا لا بد من انتهاج مجموعة من السياسات والوسائل للحد من ظاهرة المركزية الإدارية من خلال تدريب القيادات صانعة القرار على تفويض السلطات للمرؤوسين، باستخدام أساليب التدريب المناسبة كدراسة الحالات وتمثيل الأدوار، وهذا كله من أجل تعزيز التفويض وإبراز مساوئ المركزية والاستئثار بالسلطة، وفي المقابل توفير الطمأنينة للمرؤوسين لتشجيعهم على قبول تفويض بعض السلطات.

(1) - نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العبق ببئر العائر -تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -سكرة، 2014/2013، ص ص 74، 75.

(2) - بغداد قرزو، استراتيجية تأهيل القيادة الإدارية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر (ولاية الأغواط -دراسة ميدانية 2010، 2017)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، جوان 2019، ص ص 166، 167.

■ توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتخطيط السليم لها: ضرورة توفير المعلومات اللازمة والدقيقة لاتخاذ القرارات، عن طريق الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في الحصول على المعلومة، ويعتبر التخطيط الجيد من المظاهر الإيجابية لذلك، وهو ما يميز المؤسسات الناجحة، لأنه يسمح بمشاركة ومساهمة كل أطراف المؤسسة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى توفر مراقبة مستمرة وعلاقة بين أجهزة التخطيط والتنفيذ وبمعرفتها يوضح مكانم الخطأ وكيفية حلها.

ولا ننسى التخطيط للقوى العاملة وتبني برامج وسياسات ناجحة في الاختيار، والتعيين، والتدريب والترقية، التي لها دور كبير في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وهكذا لن تكون هناك حالات تدمر واستياء لدى العاملين ما يعزز شعورهم بالرضا الوظيفي، كذلك يساهم تخطيط الموارد البشرية في تهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة تقضي تماما على الصراعات بين العمال أو بين العمال والقادة الإداريين.

■ المرونة والدقة والوضوح عند صياغة الأنظمة واللوائح: ضرورة مراعاة الواقع الذي وضعت من أجله الأنظمة والأساليب لخدمة البيئة والعمليات الإدارية، دون الاعتماد على أنظمة مستوردة من بيئات مختلفة، لأن هذا من شأنه أن يؤثر على فعالية القيادة الإدارية في تحديد مسؤولياتها، ولا ننسى توضيح اللوائح التي تحكم سير هذه المؤسسات، حتى يتسنى لكل أفراد المنظمة الاطلاع عليها لمعرفة حقوقهم وواجباتهم.

بالإضافة إلى ذلك تفعيل عملية الشفافية الإدارية في أجهزة المنظمات الإدارية المختلفة، وتوفير مستويات ملائمة لتطبيقها والقائمة على النزاهة والديمقراطية ومحاربة الفساد، وبناء التواصل الفعال بين القادة الإداريين والعاملين في المنظمة.

■ الاختيار الأنسب للقيادة الإدارية وتوفير الاستقرار الوظيفي والنفسي: يعتبر اختيار القادة الإداريين من أولويات نجاح أي مؤسسة، من حيث الصفات والقدرات التي يجب توفرها، والمسؤولية تجاه الأعمال الموكلة، واتخاذ القرارات الصحيحة والقابلية للتغيير والتكيف مع الظروف والمستجدات، مع الابتعاد عن الهيمنة الوظيفية، ويقوم ذلك على تشجيع الكفاءات الجديدة وتحفيزها، وتسهيل المهام عليها وعدم الضغط عليها، مما يجنب الضغط على القيادة الإدارية، لأن

استقرار القائد وعمله بأريحية سيجنبه الخوف ويصبح مبدعاً في مجال عمله، لأن كثرة التعديلات والأوامر تؤدي إلى عدم وضوح الرؤية⁽¹⁾.

المطلب الرابع: إدارة المؤسسات الصحية الجزائرية

تختلف إدارة المؤسسات ذات الطابع الصحي عن غيرها من المؤسسات العمومية التي تقدم خدمات إدارية، وهذا راجع لتكوينها، ومهامها، كما أن الجزائر تأثرت بالنظام الفرنسي في إدارتها لهذا القطاع، حتى بعد الإستقلال، وهذا ما سنوضحه في عناصر هذا المطلب.

أولاً- نشأة وتطور الإدارة العامة الجزائرية:

باستقلال الجزائر في 5 جويلية 1962، وجدت نفسها في وضعية اجتماعية، واقتصادية، وسياسية صعبة، خاصة في مجال تسيير المؤسسات، والمرافق العمومية ووجدت نفسها تعاني من غياب الإطار وذيوي الدرجات العلمية العليا، نتيجة السياسة الإقصائية للطبقة المتخصصة في الجزائر من قبل السلطة الفرنسية.

ومن هنا كان على الجزائر اتخاذ إجراءات عاجلة لإدخال التحسين على مؤسساتها، فقامت السلطة في 1963 بتخفيض عدد البلديات إلى 676 بلدية، وحلت المندوبيات الخاصة القائمة آنذاك وحلت محلها مندوبيات جديدة، لأن في بداية الاستقلال لم تكن هناك موارد بشرية مؤهلة، لتسيير تلك المرافق المحلية، -ولا توجد حتى الإمكانيات المادية والمالية الضرورية لذلك، حتى القانون تم الإبقاء على القانون الفرنسي إلا ما يتعارض والسيادة والمصلحة الجزائرية⁽²⁾.

وبقيت على هذا الحال إلى غاية 1976، حين عملت الإدارة العمومية على تحقيق المصلحة العامة عن طريق الصناعات الثقيلة، وبعد هبوط أسعار البترول تم تسريح العمال في ظل أزمة 1986، ومع مطلع التسعينات ارتفعت البطالة والتضخم، وتدهور ميزان المدفوعات، إلى حين إصلاحات 1994، التي مست جل المجالات لإنعاش الاقتصاد الوطني، لكن رغم البرامج الإصلاحية التي عرفتها الجزائر آنذاك مثل إعادة التصحيح الهيكلي، إلا أنها فشلت في تحقيق الرقي الاجتماعي والنهوض بهذه المؤسسات⁽³⁾.

(1) - بغداد قرزو، مرجع سابق، ص 168.

(2) - جمال حدار، الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2013/2012، ص 118.

(3) - عائشة أوماحي، مصطفى بوادي، تحديث الإدارة العمومية الجزائرية في ظل العصرية الإلكترونية، مجلة صوت القانون، المجلد 08، العدد 02، 2022، ص 51.

لتليها بعد ذلك إصلاحات إدارية في مجال الإدارة، سواء من خلال تبني تقسيمات إدارية جديدة أو تحسين القوانين والتشريعات المرتبطة بالإدارة والوظيفة العامة، وعرفت في 2006 قانون الوظيفة العامة الأخير وما يقر عليه من نصوص في ظل التعددية والانفتاح⁽¹⁾.

ثانيا - أسس ومبادئ الإدارة العامة الجزائرية:

إن الدولة الجزائرية المعاصرة التي اعتمدت نظاما سياسيا واقتصاديا واجتماعيا يقوم على أسس ومبادئ الحكم الراشد، حيث العدالة ودولة القانون والمؤسسات واحترام حقوق وحرريات المواطن، وتبني سياسات الإصلاح والتنمية الشاملة، تسعى إلى بناء مؤسسات متقدمة ومتطورة، مهما كانت طبيعة هذه المؤسسات سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو إدارية، فمثلا في مجال النظام الإداري والوظيفة الإدارية، الذي هو مجال بحثنا، فإن النظام الجزائري اعتمد على أهم المبادئ العلمية والقانونية والقضائية للوظيفة الإدارية ومن أمثلة هذه المبادئ نذكر⁽²⁾:

- مبدأ ديمقراطية الإدارة والوظيفة الإدارية، وهو ما تنص عليه أحكام المواد 10، 11، 14، 15، 16 من الدستور الجزائري لسنة 1996 المعدل والمتمم.
- مبدأ حياد الإدارة ومساواة جميع المواطنين والمنتفعين أمام نظام وخدمات الوظيفة الإدارية للدولة، وهو ما تؤسسه أحكام المواد 9، 21، 23، 29، 31 و 51 من الدستور، كما أن كل هذه النصوص القانونية للوظيفة العامة تؤكد على هذا المبدأ، وتتطلب احترامه من طرف جميع السلطات في الدولة.
- مبدأ احترام حقوق وحرريات الإنسان والمواطن من قبل السلطات المختصة بالوظيفة الإدارية، وهو ما تؤكد أحكام المواد 8، 9 إلى غاية 59 من الدستور (1996).
- مبدأ الشرعية وخضوع الإدارة لرقابة القضاء ونجد هذا المبدأ مصدره في أحكام المواد 22، 23، 35، 40، 48، 49، 143 من الدستور (1996) المعدل والمتمم.

هذه أهم الأسس والمبادئ الدستورية والقانونية والقضائية الأساسية للإدارة العامة، بالإضافة إلى أسس ومبادئ أخرى تعد من المبادئ العامة للقانون، لكن لا تخضع وجوبا للتأسيس والتعيين، مثل تلك المبادئ الشهيرة التي تضبط عملية تسيير وتنظيم المرافق العمومية، مثل مبدأ المساواة في الانتفاع من

(1) - جمال حداد، مرجع سابق، ص 118.

(2) - حورية لبشير رميني، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2015/2014، ص ص 90-92.

خدمات المرفق العام، مبدأ حسن سير المرافق العمومية بانتظام، وقابلية النظام القانوني للمرافق العمومية للتغيير، تغيير الظروف المؤثرة والمحيطية.

ثالثا- مفهوم إدارة المؤسسات الصحية:

تختلف إدارة المؤسسات الصحية عن غيرها من المؤسسات العامة، كونها تقدم خدمات صحية، وحتى نستطيع التعرف على أهم هذه المميزات لابد من ذكر خصائص الخدمة الصحية والتي تتمثل في (1):

- تعتبر الخدمة الصحية سلعة عامة، يستفيد منها كل شخص دون أن يقلل من كميتها كما يستفيد منها آخرون.

- غير قابلة للتخزين وتستهلك في الوقت المحدد لها، فنجد الطاقة التي لا تستخدم يصعب تخزينها للاستفادة منها في وقت آخر.

- الطلب على الخدمة يتغير بتغير الزمن، والحاجة لها

- يحكم جودة الخدمة الصحية رأي المستفيد أو الزبون معتمدا في ذلك على مجموعة من المتغيرات من بينها:

▪ وقت الحصول على الخدمة، ومدة الفصل قصيرة أو طويلة، وكذلك طبيعة الحالة طارئة أو عادية، كذلك يُؤخذ في الحسبان وقت الانتظار.

▪ مكان تقديم الخدمة داخل المؤسسة الصحية أو خارجها، كذلك يؤخذ في الاعتبار درجة الاستفادة من الخدمة.

لذلك تتميز إدارة المؤسسات الصحية عن غيرها من المؤسسات بما يلي:

◀ توقيت العمل في المؤسسات الصحية غالبا ما يكون على مدار الساعة وبدون توقف حتى أيام العطل والأعياد والمناسبات.

◀ سيطرة النواحي العاطفية، وهذا لا يعني عدم وجود العقلانية في القرارات لكن تطغى عليها الجوانب النفسية والعاطفية.

◀ توفر الاتصالات الأفقية والعمودية بين كل المستويات الإدارية دون الحاجة للمرور والالتزام بالتسلسل الإداري.

◀ الاهتمام بالمشاكل التي قد تحدث في المؤسسة الصحية، مع اتخاذ الإجراءات الضرورية لذلك.

(1) - صلاح محمود نياض، إدارة المستشفيات - المراكز الصحية الحديثة منظور شامل، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2009، ص ص 35، 36.

◀ وجود مهن مختلفة وأعداد كبيرة من العمال في إدارة هذه المؤسسات، بالإضافة إلى وجود أجهزة طبية معقدة تحتاج فئة ماهرة ومتمرنة من العمال.

◀ يغلب على إدارة هذه المؤسسات الصحية، إدارة الأزمات، لأن لها قدرة على التكيف مع مختلف التغييرات والأحداث.

◀ اهتمامها بالإنسان وحاجياته، لذلك تهتم بالعلاقات الإنسانية.

◀ لا يمكن تقدير مجهوداتها بثمن.

◀ في المؤسسات الصحية يصعب محاسبة العاملين ومعرفة فروق الأداء والاختلافات.

◀ نوعية الرقابة تختلف عن تلك التي في المؤسسات غير الحكومية لأن هدفها حماية المصلحة العامة.

من خلال هذه الاختلافات بين إدارة المؤسسات الصحية وغيرها من المؤسسات الأخرى، نجد أن إدارة المؤسسات الصحية أصبحت لها مكانة متقدمة ومهمة في العصر الحديث نظير خدماتها التي تقدمها من أجل تقديم خدمات تساهم في تقدم ورقي إدارة المؤسسات الصحية⁽¹⁾.

رابعاً - تعريف الإدارة الصحية:

للإدارة الصحية علاقة وطيدة بمفاهيم الإدارة التنفيذية في مجال الرعاية الصحية، متصلة بنظم القيادة والإدارة في المجال الطبي والصحي وإدارة المستشفيات.

فوجد الجمعية الأمريكية للمستشفيات تعرف الإدارة الصحية بأنها "عبارة عن مجموعة من العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق بواسطتها يتم تلبية مختلف الحاجات والخدمات، من أجل توفير بيئة ملائمة لتقديم الخدمات لمختلف أفراد المجتمع.

من خلال هذا التعريف نصل إلى أن هناك عدة نقاط مشتركة بين الإدارة الصحية وغيرها من التخصصات الإدارية الأخرى من خلال العمليات الإدارية التي تقوم عليها في حين هناك تعقيدات تميزها عن غيرها مثل⁽²⁾:

- محدودية الموارد المتاحة للإدارة الصحية وكلفتها العالية لغلاء الأجهزة، وفي المقابل ازدياد الطلب عليها.

(1) - صلاح محمود نياض، مرجع سبق ذكره، ص 37.

(2) - عامر عياد العتيبي، إدارة المستشفيات والمرافق الصحية "المبادئ الأساسية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2016، ص ص 05، 06.

- عدم الرضا من قبل ممولي الخدمات بسبب تصاعد كلفتها وغلائها.
- ضغط العمل وطول فترات العمل، وضعف وقلة المقابل المالي، أدى لتذمر مقدمي الخدمات الصحية من أطباء وممرضين وإداريين وفنيين.
- ضرورة التنسيق والاتصال بين مختلف الجهات المعنية والتخصصات لضمان الجودة.
- التركيز على الاعتبارات الأخلاقية، والاجتماعية، لأنها هي التي تقيد وتحكم الكفاءة والاعتبارات الاقتصادية التي تحكم الخدمات الصعبة.

خامسا- القيادة الإدارية في الإدارات الصحية- قيادة المستشفيات:

تختلف المستشفيات على غيرها من المؤسسات الخدماتية الأخرى، فالمستشفيات تشمل المرضى وتأويهم وتقدم لهم الرعاية الصحية التي تشمل التمريض، الأكل، التنظيف، وغيرها من الأنشطة الأخرى، ثم تأتي الخدمات الإدارية، المختلفة من شراء وتخزين وتمويل، وهنا دورها إما أن تعيق أو تعين الرعاية الطبية، ومن ثم فإن العمل في المؤسسات الصحية ينجز في منظومة متكاملة، والمهمة الأساسية لإدارة المستشفيات هي تحقيق نتائج مرغوب فيها، من خلال تنسيق مجهودات عناصر المنظمة من أطباء وفنيين وإداريين وعمال، وهناك العديد من المداخل التي يعتمدها القادة فنجد⁽¹⁾:

- **المدخل التقليدي للإدارة:** يتولى مدير المستشفى كل المهام الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، ويتناول باقي العمال على اختلاف مهامهم ومستوياتهم الوظيفية، إنجاز أو تنفيذ باقي الأعمال التنفيذية المطلوبة منهم، وطبقا لهذا المدخل يبالغ المدير في ثقته بنفسه، حيث لا يثق في قدرات عماله ومرؤوسيه، في أداء عملهم المطلوب، ويرجع ذلك لقلّة إشرافه عليهم، ما يزيد عليه ضغط العمل، وإقحام نفسه في كل صغيرة وكبيرة، خاصة وأن هناك أمور لا يعلمها، بل هناك عمال مختصين في ذلك.

- **المدخل المعاصر للإدارة:** مدير المستشفى حسب هذا المدخل واثق في نفسه وفي قدرات مرؤوسيه ومساعديه، يحدد عمل كل فئة، ويمنحها الثقة والسلطة الكافية للقيام بعملهم، يراقب العمل من بعيد، يخضع عامله للمساءلة على أساس النتائج المتوصل لها وليس على أساس الإجراءات.

من خلال عرض المدخلين نجد أن هناك فوارق بينهم: المدخل المعاصر ينظر للمدير كقائد لفريق العمل وليس كرئيس له، في حين المدخل التقليدي ينظر للمدير كرئيس يمارس السلطة ولا يفوض

(1)- عبد العزيز مخيمر، محمد الطعامة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)، القاهرة: منشورات المنظمة العربية الإدارية، جامعة الدول العربية، ط2، 2014، ص ص 45، 47.

المسؤولية لمساعديه، لا يعامل موظفيه معاملة حسنة، في حين المدخل المعاصر يعامل القائد تابعيه على أنهم قادرين على تحمل المسؤولية، والعلاقة بينهم علاقة شراكة، ففي مجال إدارة الأعمال الخاصة، يعملون وفق قاعدة مفادها: "يجب أن يكون كل المديرين قادة وليس ضروريا أن يكون كل القادة مديرين". لذا حتى ينجح المدير لابد من اكتساب مهارات القيادة، لكن ليس من الضروري أن يمارس القائد وظيفة المدير رسميا، فنجد في بعض المنظمات جماعات عمل تستطيع التأثير في سلوكيات أعضائها أكثر من تأثير رئيسها، رغم أنه لا يتمتع بالصلاحيات والسلطات الرسمية التي يتمتع بها الرئيس الفعلي للمنظمة، وهنا تظهر نقاط اختلاف بين القائد والمدير الذي يدير المستشفى ونلمسها في النقاط الآتية⁽¹⁾:

■ **مصدر السلطة:** إذا جئنا لمصدر السلطة نجد أن مدير المستشفى يستمد سلطته من مركزه القانوني، في حين قائد المستشفى يستمدها من قبول مساعديه ومرؤوسيه له، لأسباب متعلقة بشخصه مثل تميزه بالمهارات والقيم، وغيرها من الصفات التي تجذب اهتمام العاملين وتقديره له.

■ **استمرارية القدرة على التأثير:** قدرة المدير على التأثير في سلوك مرؤوسيه تزول بزوال المنصب أو الوظيفة، في حين تستمر قدرة القائد على التأثير، طالما أنه مازال يتمتع بنفس الصفات، حتى وإن تغير مركزه الوظيفي.

■ **الجزاء والعقوبات:** أثناء أداء العمل بالمستشفيات، في حالة القيام بمخالفات مهما كان نوعها، فإن من سلطة المدير أن يصدر الجزاءات التي تنص عليها القوانين المعتمدة للمشفى، في حين لا يملك القائد هذه السلطة، ويعتمد في ذلك على فريق العمل، بإصدار العقاب لمن يخالف قواعد الفريق، ويأخذ شكل الاستهجان أو العزل، وهو أقوى أثر من العقاب المادي.

■ **شغل الوظيفة:** يشغل المدير وظيفته بالمستشفى عن طريق التعيين أو الترقية، أما القائد فيتم اختياره من قبل أفراد الجماعة وليس من قبل القيادات العليا.

ونفهم من كل ما سبق أن بإمكان مدير المشفى القيام بدورين، الأول كرئيس للعمل والثاني كقائد، فنجد الدور الأول هو دور إنساني تجاه مختلف الفئات العاملة بالمشفى، عن طريق فهم حاجاتهم وأهدافهم والحرص على التفاعل بينهم وتنمية روح الفريق عندهم، أما الدور الثاني يتمثل في الوفاء بمسؤولياته تجاه تحقيق أهداف المستشفى، وعلى المدير الناجح إحداث التوازن بين هذين الدورين.

(1) - عبد العزيز مخيمر، محمد الطعمنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 47، 49.

خلاصة وإستنتاجات:

من خلال دراستنا للقيادة الإدارية نصل إلى أن، القيادة الإدارية تتمثل في مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من سلطة، وصلاحيات ومهارات تمكنه من التأثير في مرؤوسيه، مع كسب ثقتهم في نفس الوقت، من أجل دعم أهداف المؤسسة، لأن القيادة الإدارية جوهر العملية الإدارية فهي التي تهتم بتدريب وتعليم وتحسين مستوى الأداء للعاملين بها، من خلال رؤية إستراتيجية، وقيادة لها قوة وقدرة على التأثير في المجموعة، فهي المحرك الرئيسي لعناصر الإدارة عن طريق التحفيز والتدريب والإتصال والمشاركة في إتخاذ القرارات، ونظرا لتعدد مهام ووظائف القيادة وجب التمييز بينها وبين العديد من المفاهيم التي تتقاطع معها، فجد القيادة، الرئاسة، الإدارة، والتي تختلف مع القيادة من حيث الهدف، فالقيادة شاملة لكل هذه المفاهيم ذات الصلة، وهذا ما يميز القائد عن غيره، فهو يتمتع بمجموعة من المهارات التي سمحت له بالقيام بالعديد من المهام، كما تلعب شخصية القائد دور كبير في نجاحه من خلال المهارات القيادية والمهام التي يتمتع بها، فمنها ما هو فني، إنساني، تنظيمي أو فكري، وإلى جانب هذه المهارات هناك مهام رسمية وأخرى غير رسمية

ولزيادة أهمية ومكانة القيادة الإدارية، ظهرت هناك نظريات تفسيرية عديدة منها النظريات التقليدية مثل نظريات السمات والنظرية السلوكية، والموقفية وغيرها، وأهم ما جاءت به النظريات التقليدية التركيز على صفات القائد وسماته الشخصية، وهناك من الباحثين من ركز على الظروف المحيطة بالقائد مثل النظرية الموقفية، وهناك من جمع بين السلوك والموقف مثل النظرية التفاعلية، ونتيجة التطورات الحاصلة جاءت النظريات الحديثة المفسرة للقيادة الإدارية مثل القيادة التبادلية والتحويلية ونظرية المسار والهدف، وما يميز هذه النظريات الحديثة عن سابقتها، إهتمام القائد بالمرؤوسين وبالبيئة المحيطة بهم، مع تشجيع التحفيز والتدريب والتحسين المستمر، ومن خلال هذه النظريات ظهرت العديد من الأنماط القيادية التي تتبنى أفكار هذه النظريات مثل القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة والمشاركة، وكل نمط يمنح العاملين في المؤسسة دور ومساحة أوسع تمكنها من إنجاز دور القيادة، سواء عن طريق العمل المشترك، أو عن طريق منح العاملين فرصة على تنظيم وتسيير المؤسسة، على خلاف القيادة المتسلطة فهي تحد وتقرم من هذه المبادرات.

من خلال ما سبق نستنتج أن القيادة الإدارية تواجهها مجموعة من المعوقات، التي تحد من فعاليتها، منها المعوقات الإدارية مثل عدم توفر المعلومات الكافية لإتخاذ القرارات، الإنحراف والفساد الإداري والأخلاقي لبعض القيادات، وتداخل الإختصاصات، وهناك معوقات أخرى بيئية مثل عدم

إستقرار الأنظمة، الموارد الإجماعية السائدة، وهناك معوقات أخرى مثل نقص الكوادر القيادية الفعالة، مع تهميش بعض الإطارات الكفأة، لذلك يجب مراعات بعض الحلول لتخطي هذه المعضلات، مثل تنمية المهارات، التدريب على إتخاذ القرارات من خلال الإستفادة من التجارب السابقة .

وحتى تتجح القيادة الإدارية في ذلك لابد من بيئة إدارية تحتضنها، وهي بيئة الإدارة العامة، لأن القيادة مهمة في أي مؤسسة أو منظمة مهما كانت طبيعتها ومجالها، ومهما إختلفت الأهداف التنظيمية يبقى دور القائد الإداري واحد في جميع المؤسسات سواء في الجانب التنظيمي أو الإنساني، والإدارة في القطاع الصحي مثلها مثل باقي القطاعات تحتاج إلى قيادة إدارية فعالة وممكنة لتنظيمها وتسييرها .

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية
تحليلية من خلال مقوماتها الأساسية

تمهيد:

شهد العالم تطورات في العديد من المجالات، وبفعل هذه التطورات استحوذت الجودة على اهتمام العديد من المؤسسات خدماتية أو إنتاجية، لما لها من أهمية كبيرة باعتبارها طوق نجاه لمواجهة المنافسة الحادة بين المؤسسات في السوق العالمية، فقدره هذه المؤسسات على تقييم مستوى جودة عالي يؤثر على ولاء عملائها والمحافظة عليهم في الحاضر والمستقبل.

ولهذا ظهرت فلسفه إدارة الجودة الشاملة التي حظيت باهتمام كبير من قبل المفكرين وعلى رأسهم ادوارد دميئج، وجوزيف جوران، ومليت كروسبي... وغيرهم ممن عملوا على تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة، القائم على المبادئ والأسس المعروفة في وقتنا الحاضر.

فإدارة الجودة الشاملة هي فلسفه إدارية حديثة، تأخذ شكل نظام إداري شامل قائم على إحدى التغيرات الإيجابية والجذرية في كل شيء داخل المؤسسة، بالاعتماد على أدوات وأساليب تم ابتكارها من قبل عدد من المفكرين، ومن أجل التعرف على أهم المبادئ والأسس والنظريات التي تقوم عليها هذه الفلسفه سنطرق في هذا الفصل إلى العناصر الآتية:

- المبحث الأول: الجودة الشاملة
- المبحث الثاني: المقاربات النظرية لدراسة إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الثالث: العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: في الجودة الشاملة

الجودة الشاملة ليست ابتكارا جديدا كما تدعي الدول الغربية، فهي تمتد إلى التاريخ القديم، والحضارات القديمة، ولكنها كحقل علمي ونظام إداري له أسس ومبادئ تعد حديثة، ومتنوعة لها روادها ونماذجها، وحتى تتحقق لابد من أساليب وأدوات خاصة بها .

المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها

أصبح الإهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، فكل المنظمات و الحكومات في العالم توليها إهتمام خاص، فالجودة أصبحت محور إهتمام الكثير من المؤسسات وأسلوب حياة تمكنها من البقاء في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة، كما عرفت نشأتها عدة تطورات ومراحل حتى وصلت إلى ماهي عليه في الوقت الحالي

أولا - مفهوم الجودة:

- يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) ويقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء، أما في القديم فكانت تدل على الدقة والإتقان.

وهناك العديد من التعريفات التي جاءت في شأن الجودة، حيث أن كل رائد من رواد الجودة يعرفها حسب مفهومه وتوجهه وفيما يلي مجموعة من التعاريف:

- يعرفها "Ph.Crosby" بأنها: "المطابقة للمواصفات وهي مسؤولية الجميع، ورغبات العميل هي أساس التصميم".

- ويعرفها "J.M.Naruj" بأنها: مدى ملاءمة المنتج للاستعمال، ويقصد به متى كانت ملائمة لطلبات الزبون، أو مستهلك الخدمة أو السلعة، فهناك جودة⁽¹⁾.

- أما "Muabmegiet" فتعرف الجودة بأنها: "النواتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة، والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون". نستنتج من هذا التعريف أنه لابد من وجود مجموعة من الخصائص المتكاملة والنشاطات التي عن طريقها تلبى حاجيات المستهلك.

- تعريف " Rezieh " "الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة المقابلة لتلبية احتياجات المستهلك"⁽²⁾.

(1)-مليكه غواري ، إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية، عمان، دار اليازوري، الطبعة العربية، 2016، ص 11.

(2)- شهدان عادل الغرباوي، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ط1، 2020، ص ص 15، 16.

- تعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير وفق المعيار 120-50x كما يلي: الجودة هي مجموعة الخصائص والمميزات لمنتج أو خدمة والتي تعطيه القدرة على تلبية الاحتياجات المعبر عنها أو الضمنية⁽¹⁾.
- أما الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة فتعرفها بأنها مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة⁽²⁾.
- وتعرفها الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) والمعهد الوطني الأمريكي للتقنيين (ANSI) بأنها: المميزات والخصائص الكلية لمنتج أو خدمة ما، والتي تدل على قدرتها على إشباع حاجات معينة⁽³⁾.
- كما تعرف الجودة بأنها: قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجات المستعملين وتكون هذه الحاجات إما معلنة أو كاملة⁽⁴⁾.
- ويعرفها بوخلوة باديس بأنها: درجة التآلق والتميز، ويكون الأداء ممتاز عندما تكون خصائص الخدمة أو المنتج ممتازا، عند مقارنتها بالمعايير الموضوعية من قبل المؤسسة، أو من قبل العميل أو المستفيد، لأنها باستمرار تحقق رغبات الزبون⁽⁵⁾.
- من خلال هذا التعريف نستنتج أن الجودة تتوقف على تلبية حاجيات الزبون وكسب رضاه، سواء تجاه الخدمة أو السلعة، وهو الذي يحدد طبيعة النشاطات والعمليات التي تفرضها الجودة.
- أما الجودة كما وردت في قاموس أوكسفورد تعني "الدرجة العالية من النوعية والقيمة"⁽⁶⁾.
- من خلال التعاريف السابقة نجد مفهوم الجودة تطور تبعا للتطورات الكبيرة التي مست علم الإدارة، وظهور الشركات، فصار لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ظهرت على أيدي رواد الجودة الأوائل أمثال ديمينغ (Deming) وجوران (Juaran) وإيشيكاوا (Ishikawa) وكروسبي (Crosby)، وأصبحت الجودة قائمة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للسلع والخدمات بأقل تكلفة وصفر عيوب، مع ضرورة العمل على إرضاء الزبون داخل وخارج المنظمة⁽⁷⁾.

(1)- Jean Marie chatelat, Méthodes productique et qualité, édition marketing, S.A, Paris, 1996, p 12.

(2) - Ph. Kot laret B. Debois, Marketing mangement, public union, 10^{eme} édition, Paris, 2000, p 80.

(3)- James R. Eyansand James W. Deam JR, Total quality management, organization and strategy, 3rd ed, south-western publishing company, ohio, 2003, pp 9-10.

(4)- Allam gallego, La qualité dans l'entreprise, gestion en entreprise, publication trimestreille de l'imped, Boumerdes, No 3, Avril 1998, p 43.

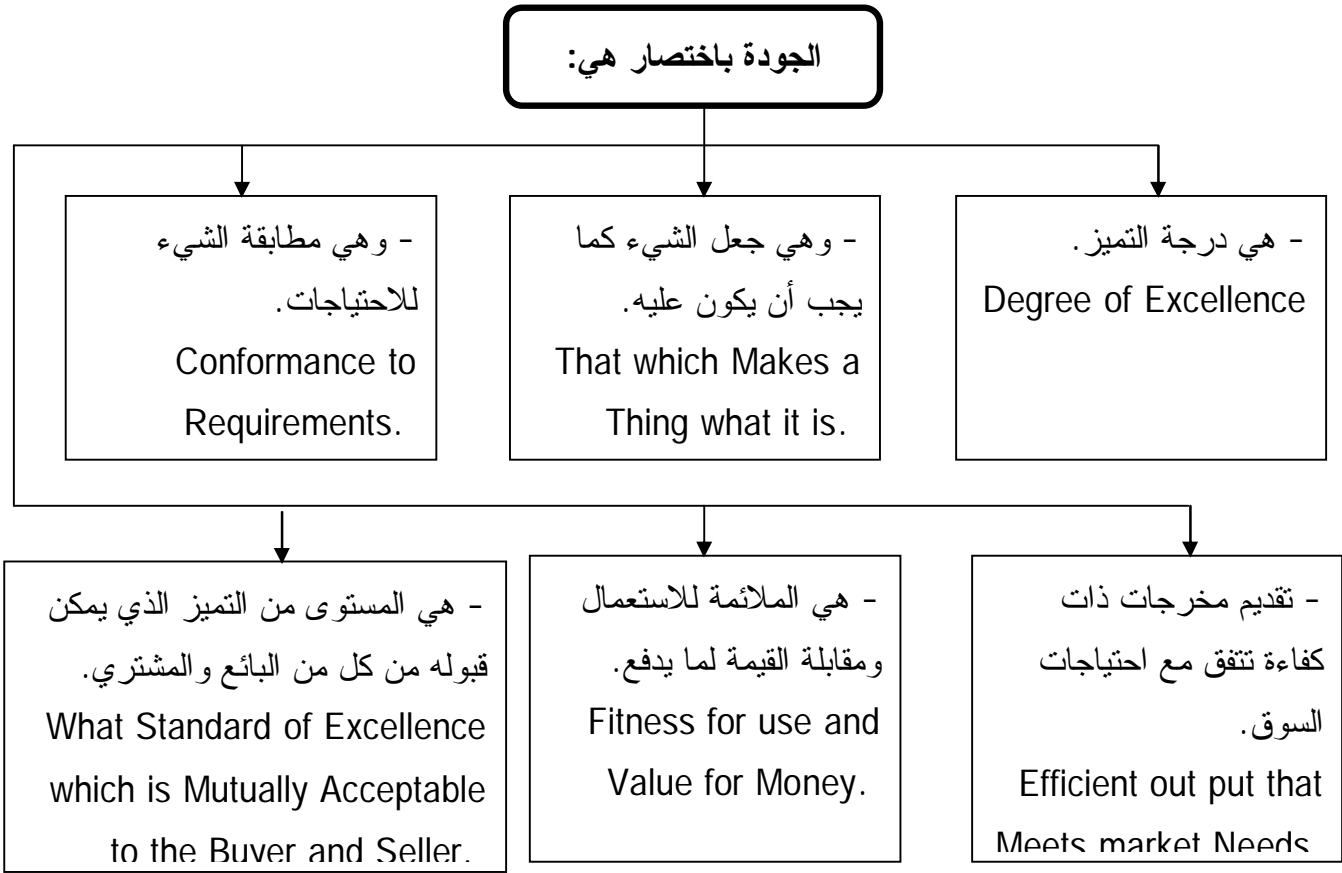
(5) - بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناپراك - قسم التكرير، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015، ص 6.

(6) - نخبة من الخبراء المتخصصين، الإدارة والجودة الشاملة، سلسلة الإدارة المتخصصة، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2014، ص 83.

(7) - مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، ص

- يمكننا إختصار مفهوم الجودة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (4): مفهوم الجودة



المصدر: حسن أحمد الشافعي، معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الرياضية بالمجتمع العربي، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2006، ص 81.

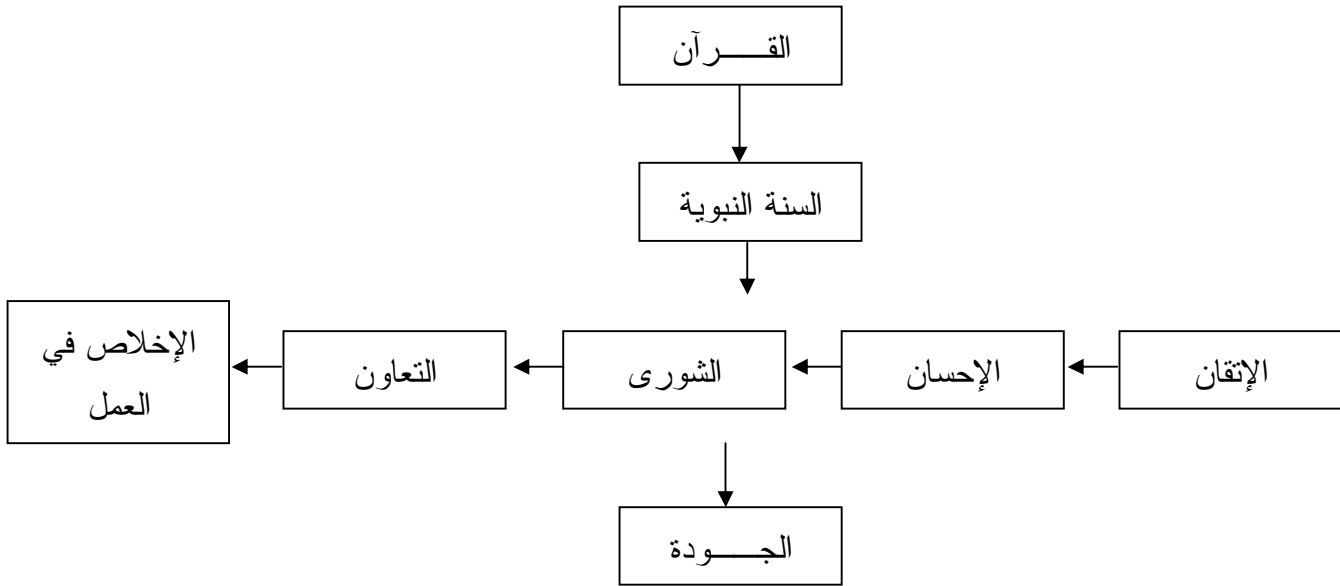
أما في الشريعة الإسلامية طبقا لما ورد في الآيات والأحاديث، كلها جاءت مؤكدة على أداء الأعمال على الوجه الذي يرضي الله ورسوله الكريم على النحو الآتي: الإلتقان في أداء الأعمال المنوطة بالأشخاص أو المؤسسات بالشكل الصحيح، وبذل ما بوسعهم لأدائه بدقة ترضي الله ورسوله الكريم ويرضى من قدمت له الخدمة أو السلعة⁽¹⁾.

ونجد في قوله تعالى: ﴿صنع الله الذي أتقن كل شيء﴾ [سورة النمل: 88]، وقوله: ﴿الذي أحسن كل شيء خلقه﴾ [سورة السجدة: 7]⁽²⁾.

(1) - شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، الجودة الشاملة، عمان: دار الفكر، ط1، 2015، ص 26.

(2) - القرآن الكريم، سورة النمل الآية 88، سورة السجدة الآية 7.

الشكل رقم(5):الجودة في الإسلام



المصدر: شاكِر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، الجودة الشاملة، عمان، دار الفكر، ط1، 2015، ص 26.

وعن الرسول الكريم قوله: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» رواه مسلم، لذا فالحضارة العربية الإسلامية تمدنا بالشواهد الكثيرة في جميع المجالات⁽¹⁾.

ثانياً- أبعاد الجودة: Dimensions of quality

يعتبر تجديد خصائص الجودة الخدمية أكبر صعوبة من جودة المنتج، لأن من الصعب تحديد المهم والأهم للأفراد في الخدمة لأنها تخضع للذاتية والشخصية حتى من ناحية تحديد أسباب فشل جودة الخدمة والمنتج، فنجد أسباب فشل جودة السلعة أو المنتج ترجع إلى أخطاء في الموارد أو المكونات أو المواد أو التصميم، أي هناك خطأ في تصنيعها، في حين أن فشل جودة الخدمة يرجع في كثير من الأحيان إلى سلوكيات الأفراد أو المؤسسة، وهذا يمكن إرجاعه إلى أنه ليس هناك قادة يهتمون بجودة الخدمة، بالإضافة إلى عدم اهتمام العاملين بالجودة وغياب العوامل التحفيزية، لذلك كانت الأبحاث تركز على جودة الخدمة من خلال مجموعة من الأبعاد، فمثلاً نجد: "Par asura man et all" (1983) ركزوا على عشرة أبعاد هي⁽²⁾: الملموسة (Tangibles)، والموثوقية (Reliability)، وسرعة الاستجابة

(1) - مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص ص 40، 41.

(2) - ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية -دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص ص 6-7.

(Responsiveness)، والقدرة على التفاهم ومعرفة العملاء (under standing rowing customers)، والمصدقية (credibility)، والأمن (security)، والكفاءة (competence)، والمجاملة (courtesy of service quality)، وتوصلوا في الأخير إلى جمع كل هذه الأبعاد ضمن خمسة أبعاد رئيسية وهي:

- الملموسة: وتشمل المرافق المادية والمعدات ومظهر الموظفين.
- الموثوقية: هي قدرة الموظفين أو المنظمة على أداء الخدمة بثقة ودقة عالية وفي الوقت المناسب.
- الاستجابة: هي قدرة المنظمة على تقديم الخدمة في الوقت المناسبة، كما ستعتمد لمساعدة العملاء في أي وقت وأي خدمة.
- الضمان: هي المعرفة والإحاطة بمختلف خصائص الخدمة، ونقل الحقيقة والقدرة على المجاملة وكسب الزبائن، ما يساعد على نقل الثقة للعملاء، كما يساعد على ضمان الجودة للخدمة.
- التعاطف: ضرورة الاهتمام بالعملاء من طرف مقدمي الخدمات وهو ما يترك إنطباع لدى العميل بأن هناك من يعمل على تلبية حاجياته وإرضائه.

لكن في المقابل هناك من يرى أن هناك أبعادا داخلية وأخرى خارجية وهي:

1- الأبعاد الخارجية: تتمثل أهم محددات الأبعاد الخارجية في:

- تختلف رغبات وأذواق الزبائن ومن ثم توقعاتهم بشأن الجودة.
- مدى زيادة حدة المنافسة، فكلما زادت المنافسة كلما كانت القيادة أكثر شدة إزاء معايير الجودة ومراقبتها لكل المراحل.
- ضرورة إلتزام المؤسسات والمنظمات بكل مواصفات ومقاييس الجودة.
- درجة إستقرار الطلب على الخدمة، كلما زاد الطلب على الخدمة زاد الإنفاق على البرامج والبحوث لتحسين الجودة.
- مدى دعم الدولة لعملية البحوث والتدريب وتوفير الدعم التقني في المجالات التي تساهم في تطوير الخدمة، مع ضرورة الابتعاد على هذه الموارد.

2- الأبعاد الداخلية: وتتمثل أهمها في:

- جودة التصميم: يتم تحديد هذه الجودة عند تصميم المنتج، والتي توفر بعض الخصائص كالملموسة وغير الملموسة، الواجب توفرها في الخدمة أو المنتج وفق طلبات عملاء المنظمة ووفق خصائص منتجات المنافسين والقدرة الشرائية للعملاء.

• **جودة الإنتاج:** مرتبطة بجودة ظروف الإنتاج من خلال مطابقة السلع المنتجة للمواصفات الموضوعية، ويتوقف ذلك على جودة التصميم، مع القدرات التكنولوجية المتاحة لدى المؤسسة، بالإضافة إلى مستوى أداء العاملين، وهذا لا يتم إلا عن طريق تعيين الأفراد في الوظائف المناسبة لهم مع تدريبهم وتحفيزهم، بالإضافة إلى توفر نظام معلومات فعال للجودة يساعد على التنبؤ بانحرافات الجودة وتخفيض تكلفة الجودة، ما يساعد على تحديد أنسب الحلول.

بالإضافة إلى كل هذا لا بد من وجود واعتماد أساليب إحصائية في اختيار العينات وتحليلها من طرف الكفاءات العالية في المنظمة وبأجهزة الكترونية حديثة وهذا لضمان سلامة جودة المنتج أو الخدمة⁽¹⁾.

• **جودة الأداء:** هي مدى قدرة الخدمة أو السلعة في القيام بالوظيفة وإعطاء النتائج المتوقعة منها، بحيث نقدم الأداء المرضي لمتلقي الخدمة أو السلعة ويكون ذلك في مدة وظروف زمنية معينة، وحتى تنجح جودة الأداء لا بد من نجاح جودة التصميم، لأن جودة الأداء مرتبطة بمدى دقة المواصفات والخصائص والأساليب المرتبطة بالسلعة أو الخدمة لذلك جودة التصميم تكون أفضل من جودة الأداء، لأن جودة التصميم تمثل ما يجب أن يكون عليه وضع المنتج، في حين جودة الأداء تمثل ما هو كائن في الواقع، لذا لا بد من ضرورة العمل على تحقيق التوازن بين ما يريده الزبون وبين ما يمكن أن تقدمه المنظمة من إمكانيات وقدرات تتلاءم والمواصفات والخصائص التي يريدها المستفيد وتكون بذلك قد حققت أهدافها وفي نفس الوقت أرضت زبائننا وحسنت أداءها⁽²⁾.

من خلال ما سبق نستنتج أن أبعاد جودة السلعة تتوفر في المنتج الواحد غير أن أبعاد جودة الخدمة تتعلق برضا المستهلك ويمكن ذكرها باختصار في الآتي⁽³⁾:

- الوقت، كم يستغرق متلقي الخدمة من وقت حتى يتحصل على خدمته.
- دقة التسليم، يعني تسليم الخدمة في آجالها المحددة.
- الإتتمام، إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كلي وكامل.
- التعامل، مدى ترحيب العاملين بالعملاء.

(1) - ربيع المسعود، مرجع سبق ذكره، ص ص 7-8.

(2) - المرجع نفسه، ص 8.

(3) - محمد الهلة، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الجزائر -دراسة حالة عينة من المستشفيات العامة والعيادات الخاصة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2016-2017، ص 6.

- التناسق، يقصد به تسليم جميع الخدمات بنفس النمط لجميع العملاء.
- سهولة المنال أي الحصول على الخدمة بكل سهولة.
- الدقة، تعني إنجاز الخدمة بطريقة صحيحة من أول لحظة.
- الاستجابة تتمثل في درجة تفاعل العاملين مع المستجندات والمشاكل.

ثالثا- العوامل المؤثرة في الجودة:

تتمثل العوامل المؤثرة في الجودة في عدة عوامل أساسية نذكر منها⁽¹⁾:

- **الأسواق:** بدون أسواق لن يكون هناك منتجات أو اهتمام بالجودة وأساليبها.
- **العامل:** أدى التقدم التكنولوجي في وسائل الإنتاج إلى التخصص لتحقيق الإتقان والجودة في الأداء.
- **رأس المال:** ضرورة وجود المعدات الحديثة من أجل رفع مستوى الجودة وتغطية تكاليف الإنتاج.
- **الإدارة:** ضرورة وجود نظام إدارة فعال لضبط الجودة.
- **المواد الأولية:** حتى يصل إلى جودة عالية لابد من توفر مواد أولية عالية الجودة.
- **الآلات والوسائل الفنية الحديثة:** ضرورة اختراع واعتماد آلات جديدة تتلاءم والجودة.

رابعا- أهداف الجودة: هناك نوعان من أهداف الجودة هما⁽²⁾:

- **أهداف ضبط الجودة:** تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل، بالاعتماد على متطلبات ذات مستوى أدنى متعلقة بالأمان ورضا العميل.
- **أهداف تحسين الجودة:** تركز هذه الأهداف على الحد من الأخطاء وتحسين وتطوير الخدمة أو المنتج، حتى ترضي المستفيد منها.

ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات:

- ✓ أهداف متعلقة بالأداء الخارجي للمنظمة يتضمن البيئة والمجتمع.
- ✓ أهداف أداء المنتج أو الخدمة وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- ✓ أهداف العمليات وتركز على مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- ✓ أهداف تخص الأداء الداخلي وتركز على مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات.

(1)-محمد الهلة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

(2)- العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية -دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص 26.

✓ أهداف تخص أداء العاملين بالمنظمة تتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

المطلب الثاني: جودة الخدمات ومعايير قياسها

تحتل الجودة الشاملة وأهدافها موقعا مهما في توجيهات ونشاطات المؤسسات المختلفة، ويرجع تزايد الاهتمام بالجودة إلى التغيرات السريعة والمتنوعة في البيئة الاقتصادية، والتغير في استجابات المستفيدين، والتحول التكنولوجية المتلاحقة وغيرها من العوامل، لذا تعتبر المؤسسات الصحية من أكثر المؤسسات حساسية للجودة لأنها تهتم بتقديم خدمات لأعلى ما تملكه المجتمعات وهو الإنسان⁽¹⁾.

أولا- تعريف جودة الخدمات:

الخدمة هي أي نشاط أو إنجاز غير ملموس، يقدمها طرف ما لطرف آخر ملموس ولا ينتج عنها أي انتقال مادي لملكية، وهي كذلك النشاط غير الملموس، الذي يهدف إلى إشباع رغبات ومتطلبات العميل، وتتضمن هذه الخدمات كل من الخدمات المهنية مثل المحاماة، المحاسبة والخدمات الصحية، وكذلك الخدمات المالية مثل: البنوك، النقل، الإسكان، الخدمات التعليمية.

تعريف جودة الخدمات:

تعرف بأنها تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل مع العملاء.

ثانيا- خصائص الخدمات:

1. اللاملموسية: الخدمات في الأصل غير ملموسة من الصعب تذوقها والإحساس بها أو رؤيتها أو سماعها قبل شرائها، وهذا أهم ما يميزها عن السلع ومن أمثلتها: خدمات الأمن والحماية والمستشفيات... الخ.
2. التلازمية (عدم الانفصال): وتعني درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يقدمها، ومن الصعب الفصل في كثير من الأحيان بين الخدمة وبين شخصية مقدم الخدمة.
3. عدم التجانس في المخرجات: يختلف قياس الخدمات باختلافها، كل خدمة لها طريقة معينة في قياسها.

(1) - هبة سيد أحمد حسين علي، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصحية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، مركز إدارة الجودة الشاملة والامتياز، 2015، ص ص 56، 57.

4. **عدم القابلية للتخزين:** يقص بها الهلامية والفاء، أي غير قابلة للتخزين فكلما زادت درجة الملموسية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها.

5. **عدم انتقال الملكية:** هذه تمثل صفة واحدة تميز بين الإنتاج السلعي والخدمي، فمثلا نجد الإنتاج الخدمي يكون للمستهلك فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة.

بالإضافة للخصائص السالفة الذكر هناك خصائص أخرى مكملتها وهي⁽¹⁾:

- ضرورة التفاعل المادي والشخصي والذهني للشخص مع نوعية الخدمة.
- الموقع، هل يتم تقديم الخدمة في مكان العميل أو في مكان آخر.
- توجه الناس، هل الخدمات التي تقدمها المنظمة موجهة نحو الناس أو نحو الأشياء.
- التدريب، ما هو التدريب الضروري لأداء الخدمة.
- التقنية العالية، ما إذا كانت التقنية متضمنة في تقديم الخدمات التي توفرها.
- التكيف، ما مدى توفر المرونة لنظم الخدمة وقابليتها للتكيف.
- الإشراف، كم هو حجم الإشراف الذي يتطلبه نظام الخدمة.

ثالثا- الجودة في الإدارة العامة (قطاع الخدمات):

في ظل التوسع الكبير والتنوع الذي يشهده قطاع الخدمات وفي ظل المنافسة الشديدة بين مختلف مؤسساته، أصبح من الضروري على المؤسسات الخدمية أن تتميز بخدماتها بشكل حقيقي وملموس، من أجل زيادة فاعليتها وكفاءتها من جهة وتقديم خدمات تلبي توقعات ورغبات الزبون، ونجد أن تعريف جودة الخدمة جاء بتعاريف متعددة نتيجة اختلاف حاجات وتوقعات ورغبات الزبون.

ونجد معظم التعريفات الحديثة لجودة الخدمة تركز على معيار تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات المستفيد من الخدمة، فنجد بديرة (Bedira) يعرفها بأنها "مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة المبنية على قدرة المؤسسة الخدمية، واحتياجات الزبائن بالإضافة إلى صفات تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وهي مسؤولية كل عامل في المؤسسة".

وأيضا تعرف بأنها "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقع العملاء ويدركونها في الواقع الفعلي وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه، وتعتبر من أولويات المؤسسة التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها".

وترتب جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب:

(1) - هبة سيد أحمد حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

- **جودة الخدمة المتوقعة:** تمثل توقعات المستهلك لمستوى جودة الخدمة المقدمة وتقوم على احتياجاته وتجاربه السابقة واتصاله بالآخرين.
- **جودة الخدمة المدركة:** هي الجودة التي يدركها المستهلك عند القيام بالمقارنة بين ما هو متوقع وبين ما هو مدرك وكائن.
- **جودة الخدمة الفعلية:** تمثل وتشمل المستوى الفعلي للأداء الفعلي للخدمة، التي يتساوى فيها إدراك الزبون مع توقعاته⁽¹⁾.

تعتمد مختلف المؤسسات على جودة الخدمة المقدمة كونها تؤثر على رضا المستهلك أو المستفيد من جهة، وهي بمثابة مؤشر تنافسي لها، فهي تعبر عن موقف الإدارة والمستفيدين داخليا عن طريق الجودة المطابقة لها، في حين خارجيا عن طريق الجودة المدركة من قبل المستفيد.

ويتحدد ذلك من خلال قياس أبعاد الجودة الخمسة الأساسية من: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف، أما الخدمة فيتم قياسها من خلال نموذج قياس الأداء الفعلي ونموذج الفجوات⁽²⁾.

رابعا - أهمية جودة الخدمات:

لجودة الخدمات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، خاصة تلك التي تهدف إلى النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات يمكننا استخدام التخطيط في الإنتاج وتطبيق تلك المنتجات حسب المستفيد (الزبون) في حين في مجال الخدمات فإن العملاء والعاملين بالمؤسسة يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها، وهنا تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة من:

1. **نمو مجال الخدمة:** توجهت معظم المؤسسات إلى تقديم الخدمات سواء محلية أو أجنبية بالإضافة إلى أن المؤسسات الخدماتية في تزايد مستمر.
2. **ازدياد المنافسة:** بتزايد عدد المؤسسات الخدماتية ستزيد طبعا المنافسة وحتى تحقق المؤسسة مزايا تنافسية عديدة لابد من الإبداع والتميز.
3. **المدلول الاقتصادي:** تسعى المؤسسات إلى الحفاظ على عملائها أكثر من السعي إلى جذب عملاء جدد.

(1) - علوية محمد أحمد محجوب، أثر تطبيق الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء المنشآت الخدمية -دراسة حالة المجموعة العالمية للاستشارات الأمنية والسلامة دولة قطر (2018م)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (MBA)، جامعة الجزيرة، أبريل 2019، ص ص 09، 10.

(2) -المرجع نفسه، ص 10.

4. فهم العملاء: يعتبر العميل العامل الأساسي لنجاح عمل المؤسسات لأنه هو مستهلك مخرجاتها وعملياتها⁽¹⁾.

المطلب الثالث: ماهية إدارة الجودة الشاملة

لقد تناول المفكرون والباحثون ورواد الجودة في الإدارة هذا المفهوم كل حسب منظوره لإدارة الجودة الشاملة وتطور المفهوم مع تطور الفكر الإداري وتطور المؤسسات على إختلاف أنواعها حيث تبنت تلك المؤسسات إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية مؤسسية

أولاً- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

- عرفها وليام إدوارد ديمينغ (W.Edward Deming) بأنها: "طريقة الإدارة المؤسسة تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمؤسسة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع".

-- ويعرفها جوزيف جوران (Joseph Juran) بأنها: "عملية إدارية تقوم بها المؤسسة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المؤسسة"⁽²⁾.

- وعرفها أرموند فيجنباوم Armound fijnbawom عام 1956 في كتابه (Total Quality Control) بأنها: "نظام فعال يهدف إلى تكامل أنشطة تطوير المنتج وإدامة الجودة وتحسينها التي تؤديها المجموعات المختلفة في المؤسسة ما يؤدي إلى تحقيق مستويات اقتصادية عالية في إنتاجات المؤسسة وخدماتها، ما يؤدي إلى تحقيق رضا الزبون بشكل كلي، ويقوم المفهوم على ثلاث عناصر: رضا الزبون، ومساهمة الجميع في العمل، والتحسين المستمر وتطوير الجودة"⁽³⁾.

- ويعرفها كل من جرجوري وقريفيت (Gregory & Griffit) بأنها: التغيير الجوهرى أو الأساسى فى ثقافة المؤسسة لحالة تتضمن التركيز على الزبون، ومحيط من الثقة والصراحة وتشكيل فرق العمل، مع انعدام العوائق التنظيمية الداخلية وقيادة وتدريب الفريق والمساهمة فى التحسين المستمر"⁽⁴⁾.

(1)- المرجع نفسه، ص 11.

(2)- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TGM، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 64، 65.

(3)- نزار عبد المجيد البروارى، لحسن عبد الله باشوية، إدارة الجودة مدخل للتمييز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، ص 146.

(4)- المرجع نفسه، ص 147.

- وجاء هذا التعريف بوصف إدارة الجودة الشاملة بأنها ثقافة تنظيمية.
- ويعرفها المعهد الفدرالي الأمريكي بأنها: "القيام بالعمل السليم بالشكل الواضح والصحيح منذ البداية مع الاعتماد على تقييم الزبون في معرفة مدى التحسن في الأداء باستخدام الطرق الكمية لإحداث التطوير المستمر في المؤسسة"⁽¹⁾.
- أما معهد الإدارة الفدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية عرفها بأنها: "تأدية العمل على نحو صحيح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفاعلية أكبر، في أقصر وقت ممكن، مع الاعتماد على التقويم المستمر للمستفيدين من خدمات ومنتجات المؤسسة، لمعرفة مدى تحسن الأداء"⁽²⁾.
- ويعرفها معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute) بأنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة، التي من خلالها تتحقق احتياجات العميل والمجتمع، وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل للطاقت"⁽³⁾.
- وهناك تعريف آخر طور بواسطة وزارة الدفاع الأمريكية وهو أن إدارة الجودة الشاملة هي كل من الفلسفة ومجموعة المبادئ الإرشادية التي تمكن المؤسسة من التحسين المستمر"⁽⁴⁾.
- يعرفها كل من هار وسبيل (Hear and Spell) بقولهما أن : إدارة الجودة الشاملة هي الالتزام التنظيمي في التحسينات المستمرة والإيفاء باحتياجات الزبون"⁽⁵⁾.
- ولتحليل الكلمات الثلاث، التي تكون إدارة الجودة الشاملة نجد أن⁽⁶⁾:
- إدارة: هي نشاط وفن وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها.
- الجودة: درجة من التميز يقدمها منتج أو خدمة.
- الشاملة: يضم كافة الأجزاء والمكونات.
- لذا فإن إدارة الجودة الشاملة هي فن إدارة الكل لتحقيق التميز، تقوم على قاعدة ذهنية وفي نفس الوقت بسيطة وهي أفعل للآخرين ما تريد أن يفعلوه لك.

(1) - سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومدخل العمل، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الجزء الأول، ص 26.

(2) - أحمد الخطيب، رداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، عمان، د س ط، ص 35.

(3) - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، 2006، ص 22.

(4) - جابر أحمد بسيوني، الاتجاهات المعاصرة في التسويق الزراعي وإدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1،

2013، ص 175.

(5) - فاتح عبد القادر الحوري، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية "دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة

الأردن"، مجلة البصائر، مجلة علمية محكمة، المجلد 12، العدد 1، مارس 2008، ص 150.

(6) - Daleh. Bester Fied, (et.1), Total Quality Management 3rd ed... (upper saddle river: Prentice-Hall.199), p 1.

أما فيشر (Fisher) فيرى بأن إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي فلسفة الإدارة التي تسعى من خلالها إلى التحسين المستمر في جودة أداء جميع العمليات والخدمات والمنتجات الخاصة بالمؤسسة، كما يؤكد على دور العميل ومشاركة العاملين في تحقيق التحسين، إلا أن الدور الأكبر والمسؤولية على عاتق إدارة المؤسسة⁽¹⁾.

أما أحمد حسين زغب فيعرفها بأنها البحث عن الامتياز والتميز في الأداء على كافة الأصعدة من خلال تشكيل مهارات واتجاهات صحيحة لدى الأفراد لتجنب الأخطاء وإرضاء العاملين مع المؤسسة في جميع الأوقات⁽²⁾.

أما لوند رينز (Landau.p) فيعرفها من خلال ارتباطه بمجموعة من المفاهيم التي تتلخص في القيادة العليا "وهي المسؤول المباشر في عملية تحسين الجودة والذي يكون بشكل مستمر وأن كل أعضاء المؤسسة يشتركون لتحقيق الجودة مع مراعاة متطلباتهم وتحقيق رضاهم (العمال) داخل المؤسسة التي ينتمون إليها"⁽³⁾.

ويعرفها الباحث بريلمان جون (Brilman Jean) بأنها "نظام إداري حديث يعمل على مشاركة كل الأفراد ويشجع اكتشاف المواهب والطاقات الكامنة في صفوف العاملين من أجل التحسين المستمر ومن أجل خدمة العملاء بأقل تكلفة"⁽⁴⁾.

ثانياً- نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت إدارة الجودة الشاملة مع نهاية الأربعينيات من القرن الماضي أي في أعقاب الحرب العالمية الثانية بالولايات المتحدة الأمريكية، وترجع نشأتها إلى أفكار رواد الجودة أمثال ديمينغ (Deming) وجوران (Juran) وفيجنباوم (Feigenbaum) وإشيكواوا (Ishikawa) بفضل مجهوداتهم وتحسيناتهم، التي أدخلوها على مبادئ الجودة في مجال الرقابة على العمليات الإحصائية، بالإضافة إلى تركيزهم على دور وأهمية العميل والتحسين المستمر وفرق العمل.

(1)- Fisher T.J, The impact of quality management on productivity international Journal of quality and reliability management, vol 9, n 3, 1992, p 44.

(2)- أحمد حسين زغب، دور القيادة الإدارية في المستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، العدد 4، كانون الأول 2015، ص 82.

(3)- سهيلة لفرس، إدارة الجودة الشاملة في التعليم: المفهوم، الأساليب، الأهمية (مقاربة نظريية)، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، مجلد 17، عدد خاص، 2022، ص 18.

(4)- Brilman Jean, les meilleures pratique de management au cœur de la performance, édition d'organisation, Paris, 1998, p 298.

لذا عرفت إدارة الجودة الشاملة ثلاث مراحل رئيسية وهي⁽¹⁾:

المرحلة الأولى: مرحلة فلسفة ومبادئ الجودة الشاملة

بدأت هذه المرحلة من منتصف الستينات وامتدت لحوالي عشرين سنة وتم خلالها وضع الفلسفة والمبادئ الأساسية للحركة وكان الرواد الثلاث الأوائل هم ديمينغ وفيجنباوم واشيكاوا، تم في هذه المرحلة إرساء مجموعة من القواعد والمبادئ التي يجب اعتمادها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حتى يمكن وضع هذه الفلسفة موضع التقيد، وما يميز هذه المرحلة هو إيجاد نمط جديد ومتميز لإدارة المنظمة ككل وذلك بالتركيز على إدارة الجودة.

المرحلة الثانية: مرحلة التساؤلات

تمتد هذه المرحلة من منتصف الثمانينات حتى بداية التسعينات، تم خلالها الإجابة على العديد من التساؤلات التي كانت محل لبس وتشكل تحديا حقيقيا لاستمرار فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أبرزها:

- هل هناك نظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة؟

- ما هي الأساليب والنماذج المتاحة التي تساعد المنظمات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

- ما هي محددات التطبيق وعوامل النجاح والفشل في استخدام أنظمة إدارة الجودة الشاملة؟

وما يميز هذه المرحلة أيضا انتشار تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات على اختلاف مجالاتها صناعية، خدمتية بالإضافة إلى ظهور دراسات هادفة إلى تقييم فعالية استخدام هذا النظام والكشف عن محددات نجاحه أو فشله في بعض الحالات.

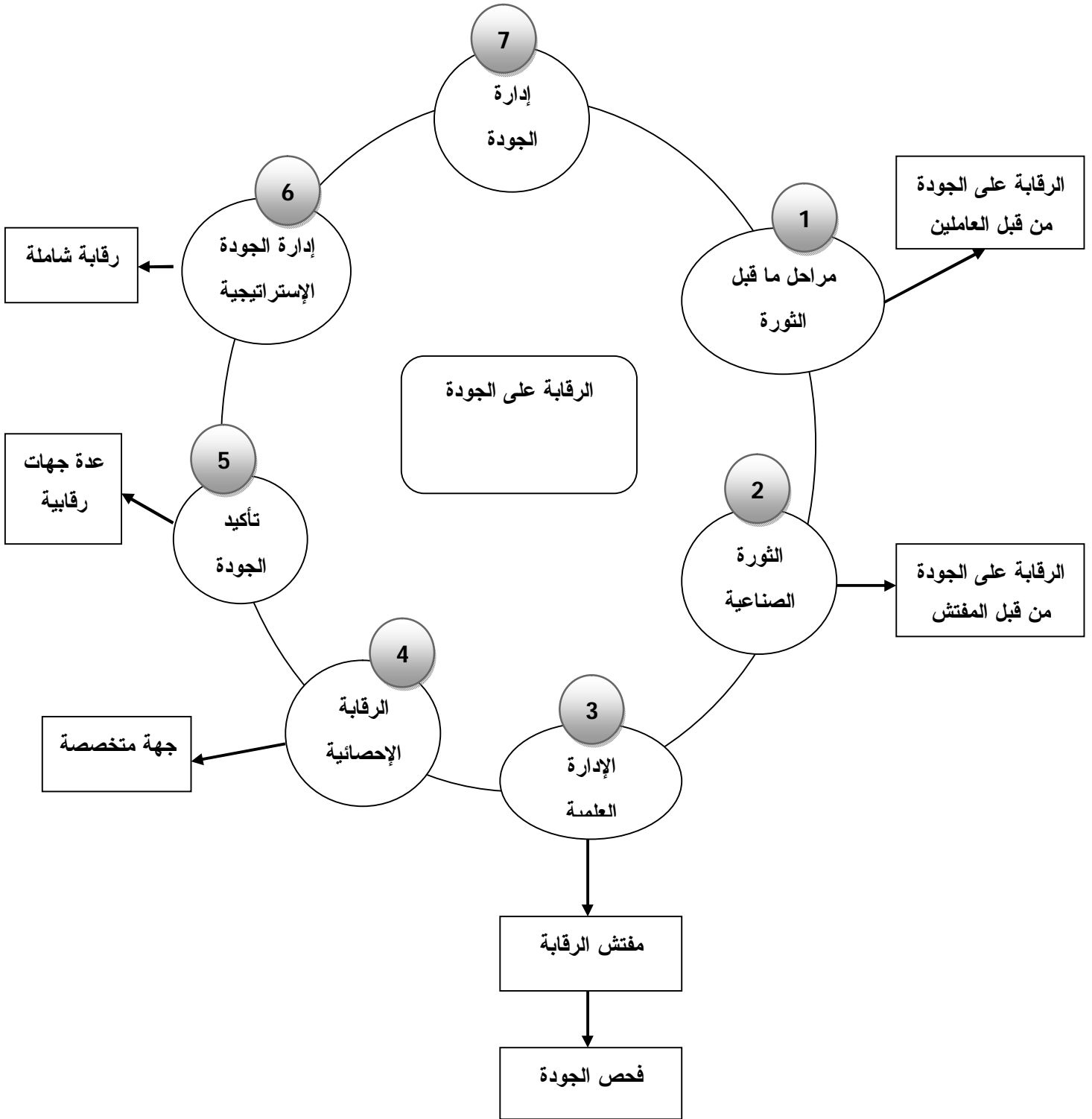
المرحلة الثالثة: مرحلة بناء النظرية

بدأت هذه المرحلة منذ سنة 1994 وذلك عندما حاول أندرسون وزملائه Anderson et all بناء نموذج مفاهيمي يتضمن العناصر الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وشكل العلاقات التأثيرية المتابعة والمتوقعة بينها، من أجل تفسير ظاهرة رئيسية هي: رضا المستهلك التي هي محور اهتمام رواد حركة إدارة الجودة الشاملة، وبالفعل تم اختبار هذا النموذج سنة 1995 من طرف نفس الباحثين وبناء على ذلك اقترح الباحثون وجود نظرية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة⁽²⁾.

(1) - مريم عريبي، إدارة الجودة الشاملة من المنظور الإسلامي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 09، أبريل 2018، ص ص 86، 87.

(2) - مريم عريبي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الشكل رقم (6): مراحل نشأة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

ثالثا- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو (1):

- تخفيض التكاليف: تتطلب الجودة عمل الأيياء الصحية بالطريقة الصحيحة من أول مرة، يعني تقليل الأشياء غير المناسبة وإعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للمستفيد (العميل) لأن الإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيرات سلبيا على العميل.
- تحقيق الجودة: لكي تتحقق الجودة لابد من تطوير المنتجات والخدمات حسب طلب العميل لأن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت وزيادة المراقبة وزيادة شكوى المستفيد.
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تقديم الخدمة أو المنتج للعميل بما يحقق احتياجاته ويتفق وتوقعاته.
- تطوير كافة مستويات المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وإدماج فكرة التطوير في صلب فلسفة الإدارة.
- تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.
- رفع مستوى الأداء العام للمؤسسات، لأن من مهام الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماما، بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة (2).

(1) - الطاهر غراز، إيمان تريمة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة، مجلة القيس للدراسات التقنية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 04، 2022، ص ص 139، 140.

(2) - بن غيشي عمار، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية -دراسة ميدانية على مشفى بشير بن ناصر ولاية بسكرة -الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جوان 2012، ص 286.

- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلا عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع تبدأ من القيادة العليا أو المستفيد.
- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المؤسسة وسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على وسائل التحفيز لتشجيعهم على العمل.
- المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لها القدرة العالية على الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها، ما يزيد قدرتها على استغلال الفرص وتجنب الوقوع في المخاطر، ما يضمن بقاءها واستمراريتها.
- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوصيات التي تضمن لهم السير الحسن للعمل.
- ترشيد الإنفاق العام بالمؤسسة بشكل يجعل عنصر التكاليف محور لكل عمل المؤسسة⁽¹⁾.

المبحث الثاني: المقاربات النظرية لدراسة إدارة الجودة الشاملة

عرفت إدارة الجودة الشاملة عدة تطورات يرجع الفضل فيها إلى روادها الأوائل، الذين وضعوا نماذج جديدة تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات .

المطلب الأول: إسهامات الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة

يرجع ظهور إدارة الجودة الشاملة لمساهمة العديد من الرواد والمفكرين في إبراز هذا المفهوم، ليشكلوا بذلك مدخلا شاملا لأداء العمل ومن بين هؤلاء:

- إدوارد ديمينغ Edwards Deming، جوزيف جوران Joseph Juran، فليب كروسي Philip Crosby، كاورو إيشيكوا Kaorow Ishikawa.

1. إدوارد ديمينغ Edwards Deming: يعد ديمينغ من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة في أمريكا، من خلال المراقبة الإحصائية، يؤكد على ضرورة قيام المؤسسة بتقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل ومن أهم إسهامات ديمينغ المبادئ الأربعة عشر التي نلخصها في النقاط الآتية⁽²⁾:

- ضرورة وجود هدف ثابت للمؤسسة من أجل تحسين جودة الخدمة والمنتج.
- التخلص من فكرة هدر الموارد مهما كان نوعها مادية أو بشرية.

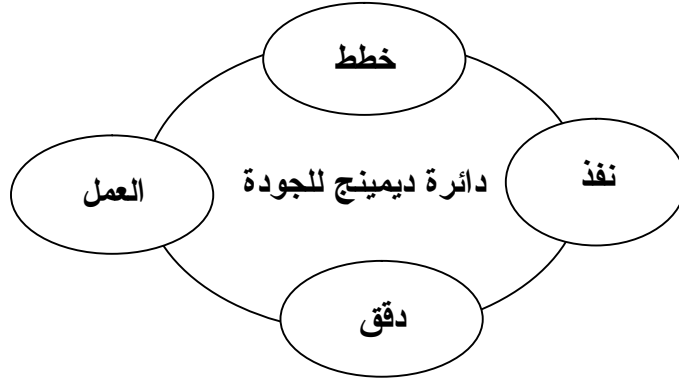
(1) - بن غيشي عمار، مرجع سبق ذكره، ص 287.

(2) - جبر بن محمود بن جبر النعمي، اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر، رسالة للحصول على درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2006، ص ص 48-49.

- استخدام الوسائل الإحصائية لمراقبة العملية الإنتاجية.
- استخدام الوسائل الإحصائية في تحديد نوعية المشكلات ومصادرها، مع الاستمرار في التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات.
- اعتماد أسلوب التدريب للعاملين داخل المؤسسة ودمجها بالأساليب الحديثة.
- تنمية وتطوير عملية الإشراف وإدماجها بالطرق الحديثة.
- محاولة الكشف عن المشاكل والتبليغ عليها، وضرورة الابتعاد عن سياسة التخويف.
- القضاء على العوائق التنظيمية بين مختلف الأقسام والعمل بروح الفريق.
- التخلص من الحصص أو الأهداف الرقمية التي تحول دون تحقيق الأهداف الرئيسية.
- تحقيق الجودة العالية عن طريق المراجعة الدورية لمعايير العمل.
- تعزيز عملية الاتصال داخل المؤسسة في جميع المستويات وإزالة أي عائق يقف أمام جودة العمل.
- التركيز على كل ما هو داعم للبرامج التطويرية سواء عن طريق التدريب أو التعليم.
- اتخاذ كل الإجراءات الضرورية من أجل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق المبادئ السابقة.
- بالإضافة إلى المبادئ الأربعة عشر ذكر ديمينغ مجموعة من العوامل القائلة لنظام إدارة الجودة الشاملة من بينها⁽¹⁾:
- غياب الهدف أو الخطة حول تحسين نوعية الخدمة المقومة أو المنتج وهو من العوامل القابلة للجودة الشاملة.
- التركيز على الأهداف قصيرة المدى وهذا يتنافى ومبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على الخطط طويلة المدى.
- تقييم أداء العاملين السنوي الذي من شأنه خلق نوع من المنافسة.
- التغييرات الإدارية السريعة والمعتبرة، خاصة تغيير وتبديل المدير وهذا من شأنه التأثير في استقرار الإدارة العليا والذي بدوره يؤثر على نجاح جودة الإدارة.

(1) - جبر بن محمود بن جبر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 49

الشكل رقم(7): دائرة ديمينج للجودة



المصدر: بولجنب إلهام، مرجع سابق، ص 127.

2. جوزيف جوران Joseph Juran: بدأت مساهمة جوران في ثورة الجودة بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء اليابان ففي بداية 1951 تمكن من إتمام صياغة مجموعة من الأفكار حول إدارة الجودة الشاملة جاء ضمن كتابه *The Quality Control Handbook* ركز فيها على الأخطاء التي تحدث أثناء التشغيل بالإضافة إلى مشاكل وعوامل أخرى من شأنها عرقلة الشغل مثل الوقت الضائع، الرقابة على الجودة وحسب جوران النوعية هي التي تحدد مواصفات المنتج الذي يلبي حاجيات المستهلك مع عدم احتوائها على العيوب والنقائص⁽¹⁾.

كما يدعو جوران إلى ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة من أجل توفير المناخ للإبداع والابتكار، وحل المشكلات عن طريق جمع المعلومات والكشف عن أسباب المشكلة واختيار الحل الأفضل لها ويمكن تلخيص فلسفة جوران عن الجودة في عدة نقاط⁽²⁾:

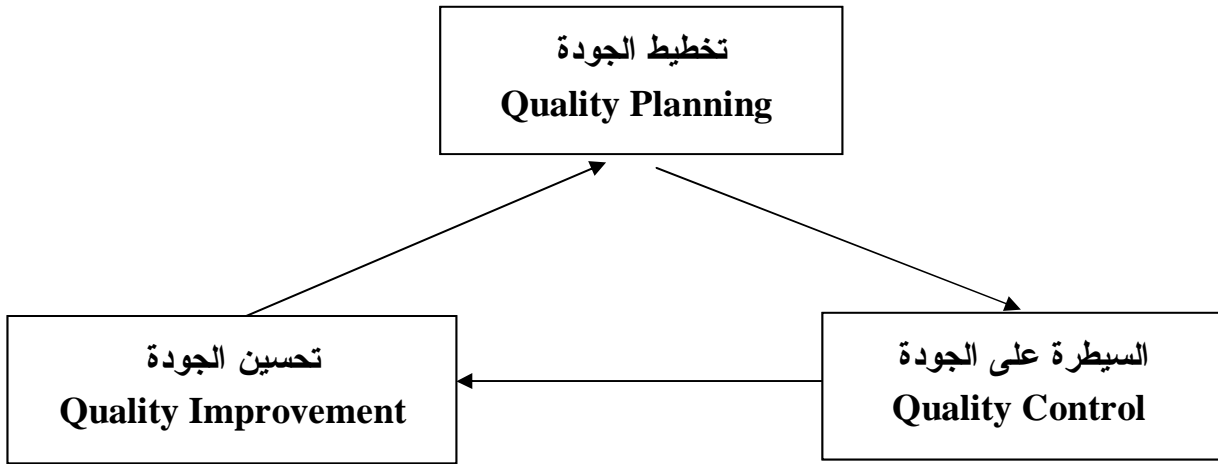
- ضرورة نشر الوعي بالجودة وتطويرها.
- وضع أهداف قصيرة المدى مع تطويرها حسب المستجدات وحاجة المؤسسة.
- تشجيع التدريب.
- التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المحددة، التي تتطلب تنظيم وتخطيط محكم.
- تقييم مدى تحقيق الأهداف عن طريق مجموعة من المؤشرات التي يتم وضعها مسبقا.
- إعطاء فرصة للجميع للاطلاع على النتائج.

(1) - دريادي حميدة، دور القاعدة والمديرين في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في القطاع الصحي بالجزائر، المركز الاستشفائي الجامعي بالدويرة أنموذجا (2012-2017)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم السياسية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3، أبريل 2019، ص 101.

(2) - المرجع نفسه، ص ص 102، 103.

- الحفاظ على الاستمرارية في العمل عن طريق التطوير والتكيف مع المتغيرات.
- يعتمد جوران على ثلاثة أبعاد أساسية وهي: تخطيط الجودة، رقابة الجودة، تحسين الجودة.
- **تخطيط الجودة:** ويعتمد فيه على الخطوات الآتية:
 - تحديد المستهدفين في عملية الجودة وحاجاتهم.
 - تطوير منتجات تلبي حاجيات المستهلكين، ويصاحب ذلك تطوير إجراءات الإنتاج بالمعايير المطلوبة.
- **رقابة الجودة:** تقوم على: تقويم مستوى الأداء ومدى تحقيق الأهداف المنشودة، ودراسة ما إن كانت هناك انحرافات على الخطة والأهداف المنشودة.
- **تحسين الجودة:** اهتم جوران كثيرا بهذا البعد لإيمانه بأن عملية التحسين هي قلب إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر في جميع النواحي وأكد على ضرورة إنشاء فرق عمل لتنفيذ المشاريع وتزويدها بكل ما تحتاجه من أجل تشخيص المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها، وفي نفس الوقت وضع نظم رقابة تمكنها من الحفاظ على المكتسبات.

الشكل رقم (8): ثلاثية جوران



المصدر: عبد الستار علي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص

67.

الشكل السابق يظهر لنا ثلاثية جوران وعلاقة مختلف مراحلها ببعضها البعض، ففي مرحلة تخطيط الجودة تم تحديد العميل وحاجياته، وفيها يتم تصميم المنتج، وعند اكتشاف خطأ ترتفع تكلفة المنتج، والتي تظهر في الشكل بمنطقة ضياع أو تلف المورد وهي بمثابة فرصة للإدارة لإصلاح الوضع وتحسين الأداء وكله تحت مراقبة ومتابعة لفترة زمنية معينة لإيجاد إجراءات للسيطرة على الوضع وتصحيحه، وصولاً

إلى المرحلة التالية وهي تحسين الجودة ومن خلالها تعمل الإدارة على تخفيض معدلات الخسائر وإعادة مراقبتها ويطلق عليها تحسين الجودة⁽¹⁾.

3. فليب كروسبي Philip Crosby: بدأ كروسبي أبحاثه ودراساته بعد جوران وديمينغ، واستمر عاملا في هذا المجال 38 عام، له العديد من الكتب مثل "الجودة المجانية" و"جودة بلا دموع" دعى إلى ضرورة تحسين الجودة باعتماد الخطوات التالية⁽²⁾:

- ضرورة التزام الإدارة بفكرة تحسين الجودة.
 - إنشاء فرق ومجموعات ممثلة لكل الأقسام في المؤسسة.
 - إيجاد مقياس للجودة الذي من خلاله تعرف المشاكل الحالية والتي قد تحصل.
 - تحديد الموارد اللازمة للجودة وكيفية استخدامها في تنظيم وتسيير الإدارة.
 - تشكيل لجنة مختصة في حل المشاكل ودراستها.
 - تدريب العاملين في المؤسسة على أدوات وعمليات الجودة.
 - ضرورة وضع أهداف من أجل تطوير وتحسين الجودة.
 - فتح المجال أمام العاملين على الإدارة في حالة وجود أي خلل أو مشكل يواجهها.
 - تحفيز العاملين على أداء عملهم كما ينبغي وتشجيعهم سواء ماديا أو معنويا.
- يعتبر كروسبي من أبرز علماء إدارة الجودة الشاملة الذين نادوا بالعيب أو ما سمي بالتلف الصفري ومن مؤلفاته في هذا المجال "الجودة الخالية من العيوب".

4. كاورو إيشيكواو Kaorow Ishikawa: مهندس ياباني وأحد المساهمين في تطوير مفاهيم الجودة الشاملة، يطلق عليه أبو حلقات الجودة، تعتمد أفكاره الأساسية على⁽³⁾:

- كل القيادات الإدارية في المؤسسة مسؤولة عن جودة المنتج دون استثناء.
- اقترح مخطط عظمة السمكة، ويتم استخدامه لتتبع شكاوى المستفيدين من الجودة، وعن طريقه يحدد الخطأ والتقصير الموجود في السلعة أو الخدمة، وهي بمثابة بداية لمناقشة أسباب مشكلات

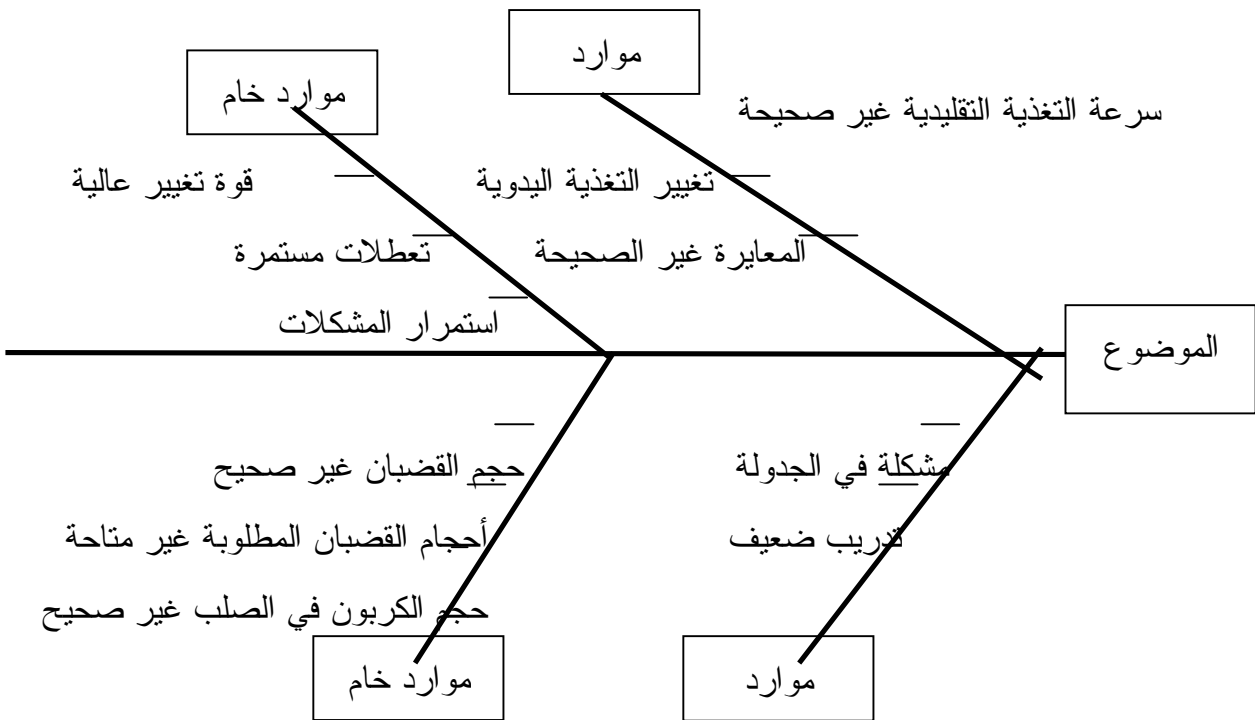
(1) - قويدر عياش، قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 8-9 مارس 2005، ص 227.

(2) - بولجنيب إلهام، سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018، ص ص 128، 129.

(3) - بوبكر نعرورة، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة: عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الإيزو 9001، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014-2015، ص ص 79،

الجودة من قبل القيادات الإدارية لأن المشكلات المختلفة تؤثر في بعضها البعض، وعن طريق هذه الأداة تفهم العلاقات بين العاملين التي تساهم في تحسين الجودة. وحتى يتم استخدام أسلوب عظمة السمكة لابد من تحديد الموضوع المراد تحليله، ويتم رسمه على مخطط في شكل هيكل لظهر سمكة ذات تفرعات أي عظمات كأنها سمكة، يتم عن طريقها دراسة وتحليل الأفكار والقضايا المثارة للمناقشة من خلال وضع كل قضية على عظمة من عظمات السمكة، ما يساعد على تكوين مجموعات للنقاش ويوضح الشكل التالي الرسم البياني لأسلوب التحليل⁽¹⁾:

الشكل رقم (9): أسلوب عظم السمك



المصدر: مأمون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص، 59.

صنف إيشيكوا أدوات الجودة الإحصائية إلى ثلاث مجموعات وهي:

- **المجموعة الأولى:** يمكن لأي شخص في المؤسسة تعلم تطبيق سبع أدوات يستخدمها في تقييم حل مشاكل الجودة من بينها طريقة السبب والأثر، وتحليل بارنيو، وخرائط مراقبة العمليات، والمدرجات التكرارية، ومخططات التشتت، والترتيب بالطبقات وأدوات الفحص أو الاختبار.

(1)- المرجع نفسه، ص ص، 58، 59.

• **المجموعة الثانية:** عبارة عن أدوات يستخدمها المديرون وخبراء الجودة تتضمن اختيار الفرضيات والعينات.

• **المجموعة الثالثة:** عبارة عن أدوات تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المستخدمة من قبل خبراء الجودة والمستشارين تتضمن أدوات بحوث العمليات.

الهدف الأساسي الذي تقوم عليه فلسفة إيشيكاوا الياباني هو نشر التعليم والتوعية بين العاملين، ووصل أن القسمة الحقيقية هي في استخدام حلقات الجودة، لأنها توضح لنا ما إن تم تحقيق الأهداف أم لا عن طريق توفر الحلول للمشكلات، كما يعتمد عمل حلقات الجودة على إدخال تحسينات مستمرة على الجودة وهذا ما جاء به إوارد ديمينغ وأطلق عليه دورة الجودة لديمينغ (PDCA)⁽¹⁾.

وعن طريق فرق العمل، يتم التحسين المستمر وهناك مراحل يتم من خلالها ضبط الجودة الكلية اقترحها إيشيكاوا وهي:

- مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في تشخيص المشاكل واقتراح حلول لها.
- للتدريب دور كبير في زيادة قدرة العاملين في العمل وتطوير الجودة.
- ضرورة إنشاء وتكوين حلقات ضبط الجودة.
- الاعتماد على تطبيق الأساليب الإحصائية.
- تشجيع برامج حلقات الجودة على مستوى الشركات اليابانية.

5- فيجنباوم Armand Feigenbaum: باحث أمريكي يعمل في شركة جنرال إلكتريك في نيويورك عام 1944، ثم عمل كأستاذ في الجامعة، استطاع تطوير مفهوم السيطرة الشاملة للجودة Total Quality Control.

انطلق من مفهوم التمييز بدل من تحديد الجودة وهي النقطة التي يتفق فيها مع جوران، كما يعتمد فلسفة الجودة عند فيجنباوم جميع أنشطة المنظمة وبالتالي تمتد إلى خارج حدود المصنع وهو ما يتفق فيه مع كروسبي بحدود إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾.

6. جينيشي تاجوشي: Genichi Taguchi

عمل تاجوشي مستشارا لعدد من الشركات الكبرى مثل (IBM & FORD) وغيرها، اكتسب شهرة لما ابتكره من طريق خاصية تحسين هندسة الجودة بأقل تكلفة، ويساعد هذا المدخل بحل المشكلات الناشئة

(1) - قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإنيزو 9001: 2000، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، 2013، ص 90.

(2) - المرجع نفسه، ص 89.

عن قصور الجودة الخاصة بالأداء، والمتعلقة بالانحراف على الأداء المستهدف، فهو يركز على تصميم المنتجات وتقليل انحرافات خصائص الأداء وتصميم الأبعاد ويوضح تاجوشي ثلاث مفاهيم أساسية للتعامل مع منهجه الذي يستخدم لتحسين المنتجات والعمليات وهي كالاتي⁽¹⁾:

■ **قابلية الجودة للتكيف:** يقصد بها إنتاج المنتجات المطلوبة بمواصفات موحدة، رغم عدم وجود ظروف مناسبة والفكرة الأساسية هي إزالة نتائج هذه الظروف بدلا من إزالة الأسباب لأن دراسة النتائج هي أقل تكلفة وأكثر فاعلية من إزالة الأسباب، وبهذا يمكننا إنتاج منتجات متماثلة الجودة، رغم حدوث تغيرات في المواد المستخدمة أو العمليات الإنتاجية.

■ **عامل خسائر عدم الجودة:** يوضح أن هناك تكاليف مصاحبة لعدم تحقيق الجودة المطلوبة، مثل تكاليف التعويض والخدمة وإعادة التصنيع، ويزيد معدل التكاليف كلما ابتعدنا على مستوى الجودة المطلوب.

وأوضح تاجوشي أن الطرق التقليدية التي تقوم بتحديد حدود المسموحات الممكن قبولها في المنتج المعيب مبسطة جدا، حتى أن ذلك يؤدي إلى زيادة خسائر الجودة.

■ **الجودة الموجهة للعميل (الجودة المستهدفة):** ويقصد بها فلسفة تحسين مستمرة من خلال إنتاج منتج مطابق للمواصفات والأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها خلال مدة زمنية معينة.

الجدول رقم(1): مقارنة بين رواد إدارة الجودة الشاملة حول العناصر الرئيسية لإدارة الجودة

الشاملة

المفكر	رؤيته حول أهم العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة
ديمينغ Deming	<p>ركز ديمينغ على:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التوجه نحو تقييم عملية (أو عمليات أو إجراءات) تقديم الخدمات أو الوظائف. - استخدام الإحصاءات. - ضرورة طرد (أو إزالة) الخوف من مخيلة الموظفين. - خفض درجات الانحراف عن المستويات القياسية لأداء الخدمات.
جوران Juran	<p>ركز جوران على:</p>

(1) - فتحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال - لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص ص 102، 103.

<ul style="list-style-type: none"> - إشراك جميع الطاقم الإداري في موضوع الجودة. - التخطيط للجودة. - الرقابة على الجودة. - تحسين الجودة. 	
<ul style="list-style-type: none"> ركز فيجنباوم على: - نظام الجودة الشاملة. - تصميم الجودة. - التوجه نحو العميل (المستفيد). 	<p>فيجنباوم Feigenbaum</p>
<ul style="list-style-type: none"> ركز إيشيكواوا على: - استخدام الإحصاءات. - حلقات الجودة. - إشراك الموظفين. 	<p>إيشيكواوا Ishikawa</p>
<ul style="list-style-type: none"> ركز كروسبي على: - العيوب الصفرية. - تكلفة / كلفة الجودة. - شعارات الجودة. 	<p>كروسبي Crosby</p>
<ul style="list-style-type: none"> - قابلية الجودة للتكبير - عامل خسائر الجودة - الجودة الموجهة للعميل 	<p>جينشي تاجوشي Genichi Taguchi</p>

المصدر: هيوكوش، ترجمة: طلال بن عابد الأحمد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، 2002، ص 29.

المطلب الثاني: النماذج الحديثة لإدارة الجودة الشاملة

ظهرت نماذج جديدة رائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة توجت بجوائز لما لها من تأثير كبير في تحسين وتطوير الأداء والرفع منه مثل النموذج الأمريكي لمالكوم بالدريج سنة 1988، والنموذج الأوروبي سنة 1988، والياباني لديمينغ سنة 195، أما وطنبا فتجد النموذج الجزائري سنة 2000.

أولاً- النموذج الأوروبي للتميز:

يعتبر النموذج الأوروبي من أبرز النماذج باعتباره يقوم على فكرة الجودة الشاملة أنشأ عام 1988، ويترايط مع الجائزة الأوروبية للجودة، تعتمد عليه الشركات الأوروبية التي تبحث عن أرقى معايير الجودة وتسعى إلى تحقيق التميز في أسواقها ومجالاتها، تتخذ مؤسسة النموذج الأوروبي للجودة التي تأسست عام 1992 من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزاً لها، وتضم مجموعة أعضائها أكثر من 700 شركة وشريك موزعين حول العالم، تم ابتكار الجائزة الأوروبية للجودة من قبل هذه المؤسسة، تمنح تكريم سنوي لعدد من الشركات الناجحة⁽¹⁾.

تمنح الجائزة لأربع فئات من المؤسسات هي الشركات الكبيرة، الدوائر والوحدات التشغيلية للشركات، منظمات القطاع العام والمؤسسات المتوسطة والصغيرة.

الجدول رقم (2): معايير نظام النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة

الترتيب	المعيار	الوزن
01	القيادة	10%
02	التخطيط الاستراتيجي	8%
03	إدارة الموظفين	9%
04	الموارد	9%
05	العمليات	14%
06	رضا العملاء	20%
07	رضا الموظفين	9%
08	التأثير في المجتمع	6%
09	نتائج الأعمال	15%
	المجموع	100%

المصدر: نزار عبد المجيد البروادي، مرجع سبق ذكره، ص 486.

(1) - نزار عبد المجيد البروادي وآخرون، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص 485.

يشمل النموذج الأوروبي على العديد من المعايير وقد حدد النموذج قيمة لكل معيار تعكس أهميته البنية في تحقيق التميز، مع إمكانية تعديل تلك القيم حسب ظرف كل مؤسسة وتشمل هذه العناصر ما يلي⁽¹⁾:

- **المعيار الأول:** القيادة وهو الفريق القائم على توجيه العملية وتعبئة الجهود من أجل التحسين المستمر كفلسفة في إطار مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن القيادة هي الموجهة لجميع الطاقات.
 - **المعيار الثاني:** الاستراتيجية ووضوح الرؤيا والرسالة عن طريق يتم وضع التصور المستقبلي الذي يجب القيام به والوصول إليه عن طريق نشر وتحسين الاستراتيجية.
 - **المعيار الثالث:** تفعيل المورد البشري وهو بمثابة الرأس المال الفكري، يتمتع بكفاءة ومهارة تعتبر هي المكون الرئيسي للأصول غير الملموسة، وهو المحرك لبقية الموارد.
 - **المعيار الرابع:** الموارد وتخصيصها بما يخدم أهداف المؤسسة، حتى تكفل الإنجاز الجيد مع الاستخدام الأمثل لها.
 - **المعيار الخامس:** العمليات في مختلف الأنشطة الضرورية، يجب أن تتماشى مع سياسة التحسين المستمر.
 - **المعيار السادس والسابع:** يرتبط برضا العاملين ومدى استيعاب المؤسسة لمحيطها وخدماتها وإدراج العملاء في سياستها العامة.
- عرف النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة عدة تغيرات في سنة 2019 شملت المجالات التالية:
- ارتقى النموذج من كونه إدارة للتطوير المستمر إلى نموذج (إداري/قيادي) متكامل.
 - أصبح في النموذج مساحة أكبر لدمج كافة العمليات الإدارية، ما يسمح له باعتماده كنموذج واحد لقيادة المؤسسة.
 - أصبح النموذج الجديد يهتم بتحليل البنية الداخلية والخارجية معا بعدما كان يهتم بتحليل البنية الداخلية للمؤسسة، وأصبح يهتم بتحليل السوق وبيئة المنافسة، وأصبح يهتم بما يحدث من تحولات وتعتبران في البنية العالمية.
 - بإمكان النموذج الجديد الدمج أو الاندماج بينه وبين نماذج التخطيط الاستراتيجي كالخرائط وبطاقة الأداء المتوازن بفاعلية أكبر مما سبق.

(1) - مصطفى بوشي، سعد مرزق، النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص 93.

- يهتم ويركز النموذج الجديد على الابتكار كمصدر للميزة التنافسية والشركات وضمن أفضل لتحقيق النتائج.
- يركز النموذج بشكل مستمر على أصحاب المصلحة في كافة ركائز النموذج.
- يركز على أهمية التحول المؤسسي وبناء القدرات على التغيير المستمر.
- يركز على ضرورة بناء وتوجيه ثقافة المؤسسة باتجاه أهداف المؤسسة، وباتجاه الابتكار كأحد القدرات الأساسية للمؤسسة⁽¹⁾.

ثانياً- النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة:

يدعى هذا النموذج بـ " نموذج بالدريج "، ويعد "مالكوم بالدريج Malcom Baldrige" - وزير التجارة الأمريكي للفترة (1981-1987م) - أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية التي خصصت الجائزة باسمه، تم إقرارها بشكل قانوني عام 1987 في عهد الرئيس الأمريكي "رونالد ريجان" تمنح للمؤسسات الأمريكية التي تتجح في تطبيق معايير نموذج شرف على هذه الجائزة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية، يقدم المهتمون بهذه الجائزة عرضاً حول مؤسساتهم الإدارية التي تستجيب لمعايير الأداء المتميز، كما يستفيد من الجائزة جميع المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدماتية، صغيرة أو متوسطة، بالإضافة إلى المؤسسات التعليمية العاملة في القطاع الصحي، الهدف من هذه الجائزة هو تقدير المؤسسات الأمريكية التي أكدت تحقيقها الكامل للجودة.

تقوم المفاهيم والقيم الأساسية لنموذج بالدريج Baldrige على النقاط الرئيسية التالية⁽²⁾:

- **الرؤية القيادية:** يجب على القائد أن يحدد توجهات منظمته والقيم المراد تحقيقها بالانسجام مع احتياجات العاملين في المنظمة من خلال تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأداء المتميز، كما يجب عليه عليهم تحفيزهم وتشجيعهم وأن يكون مثلهم الأعلى.
- **التميز المستمد من سلوك العميل الخارجي:** يعتبر العميل الخارجي هو الحكم على أداء المنظمة وجودتها، لذا على المنظمة الأخذ باحتياجاته والعمل على إرضائه، وكسب ولائه وللوصول إلى ذلك المستوى لا بد من تقليل من شبه الأخطاء والشكاوى.

(1) - مصطفى بوشي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

(2) - مداح لخضر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم -المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، 2007-2008، ص 103، 104.

- ضرورة نشر التعلم للمؤسسة وعمالها الداخليين: كما يجب أن يستفيد من الأفكار التي يقدمونها أفرادها لتحسين سير العمل والبحث والتطوير.
- تقدير العاملين والشركاء: من خلال إشباع احتياجاتهم من أجل ضمان مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- الاستجابة السريعة: تلعب سرعة الاستجابة والمرونة دور كبير في خلق أنظمة جديدة تتكيف مع التغيرات الحالية والبيئة المنافسة لها.
- التركيز على المستقبل: ضرورة تبني توجهات مستقبلية قوية مع خلق فرص جديدة لأصحاب المصالح في المنظمة، لأن الابتكار من شأنه خلق أبعاد جديدة.
- الإدارة نحو الابتكار: لا بد من إحداث تغيير معتبر من أجل تحسين منتج المنظمة وبرامجها وعملياتها، حتى تصلح المنظمة لأبعاد جديدة للأداء.
- الإدارة بالحقائق: من خلال قياس أداء المؤسسة، تتحصل على معلومات تتعلق بالإجراءات والنتائج المحققة يتم من خلالها تقويم أداء المؤسسة ومقارنتها مع منافسيها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أدائها.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: تتحمل المؤسسة مسؤوليتها تجاه المجتمع كما يجب عليها الحفاظ على الموارد الطبيعية، من خلال تخطيط محكم وتنبؤ بالآثار الناتجة على استخداماتها لها.
- التركيز على النتائج وخلق القيم: ضرورة الموازنة بين القيم ومصالح العمال والعملاء والمجتمع ككل من أجل كسب ولائهم من جهة وتحقيق الجودة من جهة أخرى⁽¹⁾.

يقوم النموذج الأمريكي على سبعة عناصر أساسية أثناء تقييمه للمؤسسات وتميز أدائها وهي:

- القيادة: تدرس الكيفية التي يتم من خلالها قيادة المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية وكيفية تطبيقها وإمكانية تغييرها إذا تطلب الأمر.
- التركيز على العملاء الخارجيين والسوق: يدرس كيفية تحديد المؤسسة لاحتياجات عملائها من أجل توقيف صلتهم بالمنتج.
- التركيز على العملاء الداخليين (الموارد البشرية): يدرس كيفية توظيف وإدارة وتطوير مواردها البشرية ومدى مشاركتها في تحقيق الجودة الشاملة.

(1) - مداح لخضر، مرجع سبق ذكره، ص ص 104، 105.

- القياس بتحليل وإدارة المعرفة: تدرس كيفية تجميع وتحليل المؤسسة للمعلومات واستخدامها في تطوير أدائها.
- إدارة العمليات: تدرس كيفية قيام المؤسسة بتحديد مركز الكفاءة وأنظمة العمل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة والاستمرار في نشاطها.
- نتائج الأعمال: تدرس أداء المؤسسة ومدى تحسن النتائج وهل العملاء والعاملين راضين أم لا، ومعرفة توجهات المؤسسة فما يتعلق بمؤشرات الأداء الفعلي لأنظمة العمل والعمليات المتعلقة بالإنتاجية والكفاءة والابتكار.

ثالثا- النموذج الياباني لإدارة الجودة الشاملة (The TQM Japanese Model):

توج النموذج الياباني لإدارة الجودة الشاملة بجائزة ديمينغ للجودة الشاملة (Diming Totals Quality Award)، تقوم مؤسسة ديمينغ بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، استحدثت هذه الجائزة سنة 1951 على مستوى اليابان، وتحولت إلى المستوى العالمي سنة 1984، من بين المؤسسات غير اليابانية المتحصلة على هذه الجائزة، نجد مؤسسة Lucent Thechnologie الأمريكية، التي طبقت نموذج الجائزة، أما بالنسبة للفئات التي تسمح لهم بالمشاركة والحصول على الجائزة تمثلت في الفئات التالية⁽¹⁾:

- جائزة ديمينغ للأفراد The Deming Prize for Individuals
- جائزة ديمينغ للتطبيق والتميز The Deming prize for application superior
- جائزة ديمينغ للرقابة على الجودة الشاملة للمصانع The Deming prize for the quality totals

أما عن المعايير الأساسية التي تضمنها النموذج الياباني لإدارة الجودة الشاملة فهي⁽²⁾:

- التوجه: يمكننا معرفة توجه المؤسسة من خلال السياسات التي تتبعها.
- الدعم: يتم دعم توجه المؤسسة من خلال معايير التنظيم والمعلومات وتنمية الموارد البشرية.
- التنفيذ: من خلال تبني معايير وأنشطة ضمان الجودة والتحسين المستمر.
- النتائج: تقاس من خلال معيار التأثير، وعن طريقه يتم وضع الخطط المستقبلية لتوجيه المؤسسة.

(1) - لخضر مداح، الركائز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية والنماذج الدولية لتفعيلها، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2014، ص 41.

(2) - مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 134.

رابعاً - النموذج الجزائري لإدارة الجودة الشاملة:

النموذج الجزائري للجودة يعد من النماذج الرائدة في إفريقيا والعالم العربي وهو امتداد لنماذج عالمية سابقة مثل النماذج السالفة الذكر، اقترح لأول مرة إنشاء نموذج جزائري للجودة سنة 2000، وهذا في إطار برنامج حكومي لتطوير نظام وطني للتفتيش، وتم إقراره بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 6 جانفي 2002، حيث يقدم البرنامج الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) وهي عبارة عن مكافأة مالية قيمتها 2 مليون دينار بالإضافة إلى كأس الاستحقاق وشهادة شرفية، تمنح الجائزة سنوياً، تعنى به جميع المؤسسات التي تنشط على التراب الوطني والمشاركة في النموذج الجزائري للجودة يعني⁽¹⁾:

- اختيار الطريق المؤدي إلى التميز التنظيمي.
 - الدخول في منافسة مع المؤسسات الأخرى، يضمن دائماً أن تبقى المؤسسة تسعى للتميز ويضمن لها تامين الجهود ويدعم مسيرتها في تطوير الجودة.
 - الاستفادة من فرصة إنظام نظام الجودة إلى التقويم من طرف خبراء الجودة في نفس المجال.
 - تحفيز العاملين في المؤسسة على تبني الجودة والعمل بها.
 - تشجيع المؤسسة على مواصلة مشوارها وجهودها للارتقاء بالجودة.
 - سهولة إقناع المؤسسة لعملائها بجودة خدماتها أو منتوجاتها.
- أما شروط المشاركة في هذه الجائزة فهي مفتوحة أمام جميع المؤسسات دون استثناء، شرط أن تكون المؤسسة المترشحة حاصلة أو في طريق الحصول على إحدى شهادات الجودة المعترف بها مثل Iso 9000 للجودة، Iso 14000 لمعايير البيئة، Iso 18001 للأمن والسلامة المهنية.

المطلب الثالث: أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة

يشير العالم اشيكافا إلى أن 95% من المشاكل المتعلقة بالجودة يمكن حلها عن طريق إستخدام وإعتماد مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، التي يطلق عليها الأدوات السبع للسيطرة على الجودة.

(1) - قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية الاقتصادية والمالية، العدد 1، أفريل 2014، ص 114.

أولا - أدوات إدارة الجودة الشاملة:

1. تخطيط الرقابة على الجودة:

يظهر تخطيط رقابة الجودة (control char) نتائج الرقابة الإحصائية ويوفر وسائل مرئية لمعرفة ما إذا كان أي منتج يطابق المواصفات العادية أم لا، كما تكشف هذه الأداة على الفروق بالنسبة لمتوسط مقارنة بحدود دنيا وعليا، مع أخذ القرارات اللازمة للتصحيح في أقرب وقت ممكن، من أجل تغيير العملية وضبطها، ولتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير، تستعمل أيضا لتوضيح الضبط الإحصائي عند خروج أي نقطة عند حدود التحكم وهي إشارة عن حدوث تغيير ما قد حدث في العملية، ما يستوجب اتخاذ الإجراءات اللازمة.

2. تعصيف الأفكار (العصف الذهني):

وهو ما يطلق عليه بالتفكير الإبداعي، تهدف هذه الإدارة إلى استخراج أكبر قدر ممكن من الأفكار لحل مشكلة ما، أو تحديد أسباب لمشكلة ما، ويتم تشجيع مثل هذا التفكير الإبداعي من أجل استنباط الآراء عن طريق عرض المشكلة على المشاركين والسماح لهم بإبداء الآراء، ويقوم المشرف على العملية بتسجيل الأفكار ثم ترتيبها واختيارها حسب أهميتها وأفضليتها من حيث الاقتراحات، لذا فهذا الأسلوب الخاص بتعصيف الأفكار يساعد كثيرا في طرح الأفكار الجديدة والإبداعية التي ترقى إلى مستوى الفعالية من أجل مواجهة المشاكل والمواقف المتعلقة بالجودة وعملية التحسين المستمر.

3. مخطط ألفريديو باريتو Alfredo Barito:

يتم تشكيل هذا المخطط عن طريق تجميع البيانات عن طريق عدد المرات التي تكرر فيها حدوث هذه المشاكل، مع تحديد نوع الخسارة التي تترتب عليها والهدف من ذلك هو الوصول إلى تحديد المشكلات الأكثر تسببا في الخسارة حتى تبدأ بحلها، حتى لا تنتظر لكل المشاكل بنفس النظرة، إذ يظهر أسلوب باريتو الأسباب القليلة ذات التأثير الأكبر التي يجب مراعاتها أثناء القيام بعملية التحسين، ويعتبر هذا الأسلوب من الوسائل الفعالة في اكتشاف المسببات وتقدير حجم الفائدة الممكنة عبر إزالتها⁽¹⁾.

4. تخطيط التدفق:

يعتبر تخطيط التدفق عبارة عن خطوات تتم عند إنجاز عمل معين، يتم فيها استخدام رموز متشابهة تشير إلى أنواع محددة من النشاطات، إذ يتم استخدام كلمات تعبر عن فهم دقيق لهذه العناصر في العملية

(1) - هبال عبد العالي، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، قياس جودة الخدمة التعليمية من منظور أساتذة وطلبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة 1، ص ص 48، 49.

ما يوفر رؤية واضحة وممتازة للعملية، ومن خلالها يتم ضمان الجودة على مستوى كل المراحل والعمليات التي تتم في المؤسسة.

5. أسلوب عظمة السمكة:

يعرف هذا التخطيط عند بعض خبراء الجودة بتخطيط "إيشكاوا" نسبة إلى معده كاورو إيشكاوا Kaoru Ishikawa، وهو أسلوب يستخدم في جمع البيانات وتصنيف المجموعات المختلفة، التي نتجت عن مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث نتيجة أو ظاهرة غير مرضية، كذلك يطلق على هذا الأسلوب بأسلوب تحليل السبب والأثر، والمقصود به وجود مشكلة رئيسية تعرقل السير الحسن لنشاط المؤسسة، إذ عن طريقه يتم حصر مجمل المشاكل التي أدت إلى ظهور المشكلة، وتعتبر المشكلة الرئيسية بمثابة رأس التخطيط ثم تتفرع بعدها إلى أربع مجموعات تتمثل أساسا في الأفراد، والأساليب، والموارد والآلات وبعدها ترتب تحت عنوان الأسباب المتعلقة به، والتي تكون بمثابة تحديد للمشكلة، كما يساعد هذا الأسلوب في توضيح مدى تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض، لذلك استخدم هذا التخطيط كوسيلة تعليمية في ورش الجودة من أجل مناقشة الأسباب المؤدية إلى نقص الجودة⁽¹⁾.

6. خرائط سير العمل:

تمثل خريطة سير العمل طبيعة ونوع الاستعدادات التي يتم اتخاذها في فترات منتظمة من الوقت، كما أن هذه الخرائط يمكن الاستعانة بها أثناء مقارنة التقدم في الأداء بين حادثين مختلفين في فترة زمنية محددة، ولكي تتمكن من إعداد هذه الخريطة لابد من اختيار نشاط محدد أو عملية واقعة دون أن يقوم بتحليلها عبر فترة زمنية، وبذلك تختار فترة زمنية ملائمة من الوقت لتسجيل تكرار النشاط مثلا فترة زمنية ملائمة يومية أو أسبوعية أو شهرية وعند وضع هذه البيانات بالإمكان ملاحظة المؤشرات بالنسبة لنشاط معين أثناء فترة زمنية معينة⁽²⁾.

المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

تختلف الإدارة التقليدية عن إدارة الجودة الشاملة، فلكل واحدة أهدافها ومبادئها التي جاءت من أجلها وظهرت في ظلها، لذلك سنحاول في هذا المطلب توضيح هذه المبادئ وتوضيح الفرق بين الإدارتين.

(1)-المرجع نفسه، ص 50.

(2)- بوخلوة باديس، مرجع سبق ذكره، ص 32.

أولاً- المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

- من حيث الهيكل التنظيمي: في ظل الإدارة التقليدية يتصف الهيكل التنظيمي بالجمود من حيث توزيع السلطة والمسؤولية في حين يتصف بالمرونة في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- من حيث التطوير: في حالة الإدارة التقليدية يتم التركيز على بناء الوضع الراهن بناء على ما هو عليه وعدم المساس أو إصلاح ما هو كائن، بينما في حالة إدارة الجودة الشاملة يكون التركيز على التطوير والتحسين المستمر على مستوى النظم والعمليات دون انتظار حدوث المشاكل.
- من حيث العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين: في حالة الإدارة التقليدية ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرتهم للحاكم أو رجل الشرطة بينما في حالة الإدارة الحديثة (إدارة الجودة الشاملة) نظرتهم تختلف فينظرون إلى رؤسائهم بأنهم مدربون وقادة، وتقم العلاقة بينهم على الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام، في حين العلاقة في الإدارة التقليدية قائمة على التوكيل والسيطرة والحقوق.
- من حيث الجهود: في الإدارة التقليدية قائمة على الجهود الفردية في حين إدارة الجودة الشاملة تقوم على الجهود الجماعية وسيادة روح الفريق والجماعة والعمل المشترك.
- من حيث النظر إلى عنصر العمل: تنظر الإدارة التقليدية إلى أن العمل مكلف تدريب العمالة يؤدي إلى زيادة التكاليف، في حين في المقابل الإدارة الحديثة تعتبر العمل من الأصول والتدريب استثمار في المورد البشري⁽¹⁾.
- من حيث اتخاذ القرارات: في ظل الإدارة التقليدية تتخذ القرارات على أساس المشاعر والأحاسيس أما إدارة الجودة الشاملة على أساس الحقائق والنظم والدراسات.
- من حيث تحديد الجودة: في ظل الإدارة التقليدية يتم تحديد درجة الجودة الضرورية لإنجاز العمل، في حين في إدارة الجودة الشاملة تطلب المؤسسة من العملاء توظيف الجودة وعلى أساسها تضبط الجودة في المؤسسة، كما تعمل على تطوير أساليبها بناء على قياس درجة الجودة مقارنة بمدى تحقيق آمال ورغبات وتوقعات العملاء⁽²⁾.

(1) - حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص ص 131، 132.

(2) - المرجع نفسه، ص 132.

الجدول رقم (3): يوضح أهم الاختلافات بين الإدارة التقليدية والحديثة (إدارة الجودة الشاملة)

الرقم	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
01	العمل الفردي	العمل الجماعي
02	الإدارة الرقابية (البيروقراطية)	الإدارة بالمشاركة
03	إصدار القرارات والأوامر	التشورى والإجماع
04	الجمود والثبات	الليونة والتفسير
05	تحقيق الأهداف	التركيز على نوعية وجود الأهداف
06	تعقب الأهداف وتوجيه اللوم	البحث عن حلول للمشاكل
07	العناية بالتطوير قصير المدى	التطوير والتجويد طويل المدى
08	عدم الثقة والشك	زرع الثقة بالعاملين
09	التركيز على المستويات الإدارية	التركيز على أقل عدد من المستويات الإدارية
10	التمسك بالواقع خوفا من المخاطرة	الإبداع الابتكار والتجديد
11	التدفق العمودي (من أعلى لأسفل)	التدفق الأفقي
12	إمكانيات ومهارات محددة	إمكانيات ومهارات عالية
13	التحكم والمراقبة بالترهيب	التقويم الإيجابي
14	نظام الحوافز ثابت	تطوير نظام الحوافز
15	المسؤولية الجزئية (تفويض السلطات)	المسؤولية الشاملة
16	المسؤولية الفردية	المسؤولية الجماعية
17	الافتراضات مسبقا بمعرفة متطلبات العملاء واحتياجاتهم	الاستماع للعملاء لمعرفة احتياجاتهم
18	تحديد مسؤولية الجودة على إدارة واحدة	الجودة مسؤولية الجميع
19	عمل التطوير الجزئي مرة واحدة	التطوير الكلي المستمر للعمليات
20	اتباع معايير ثابتة لقياس مستوى الأداء	تعديل معايير الأداء ومراجعتها بقصد التحسين

المصدر: رائد محمد عبد ربه، الإدارة العامة الحديثة، عمان، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص ص 191،

ثانيا - مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

لقد وردت مبادئ إدارة الجودة الشاملة تحت عدة عناوين مختلفة مثل: أركان، وعناصر، وأساسيات، وتباينت الدراسات والأبحاث حول عدد المبادئ التي يركز عليها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إرجاع وتفسير هذه الاختلافات حول عدد عناصر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال مجموعة من العوامل نذكر منها:

1. القيادات التي تحاول تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تعمل على خلق نماذج تتناسب مع حاجات مؤسساتها، وهو ما ينطبق على الباحثين الأكاديميين، الذين تتباين اهتماماتهم بحسب المؤسسات التي يقومون بدراساتها، والبيئات التي تقع فيها تلك المؤسسات، وتقديراتهم لما يتناسب معها من تلك المبادئ.

2. تتباين عدد المبادئ يرجع إلى دمج وتفصيل الأبحاث والدراسات لتلك المبادئ مما يجعل ذلك الاختلاف في العدد فقط وليس في المحتوى الكلي للعناصر مجتمعة.

3. الكثير من الدراسات تناولت المبادئ على أساس إسهامات الرواد المتنوعة والمفصلة، وهذا ما اتبعته الدراسات الجديدة، بفعل التقليد وعدم الاستفادة من النماذج التطبيقية الحديثة.

ومن خلال ما تقدم يتوجب علينا الأخذ بأسلوب دمج هذه المبادئ حتى نحافظ على الترابط وعدم التشتت لهذه المبادئ التي سنتطرق لها فيما يلي:

■ معلومات التغذية العكسية:

يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال توفيره شبكة من الاتصالات، التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم مما يزيد من فرص النجاح والإبداع في المؤسسة، كما تساعد التغذية العكسية على التحديث والتحسين المستمر للجودة⁽¹⁾.

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية، من أجل تحقيق مستوى جيد من الجودة للوصول إلى أفضل أداء ممكن، رغم ذلك تتباين رؤى الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم يتفقون على المبادئ الأساسية تتمثل في⁽²⁾:

(1) - عماد زكريا أحمد نوح، حسنين السيد طه وآخرون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق فعالية الأداء الإداري -دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية، المؤتمر الدولي الرابع للدراسات والبحوث البيئية -بيئة مستدامة ذكية"، 2017، ص 749.

(2) - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري، الطبعة العربية، 2005، ص 59.

1. التخطيط الاستراتيجي

إن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف سيمكن من صياغة الاستراتيجية، ما يسهل وضع برامج وخطط شاملة توفر قابلية دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، ويقوم التخطيط الاستراتيجي على استراتيجية واضحة سواء على المدى القصير أو البعيد، وعن طريق الخطة الاستراتيجية يتم وضع السياسات والبرامج مع ضرورة فحص وتحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار مواطن القوة، والضعف وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها.

يجب أن تقوم عملية التخطيط على العناصر التي من شأنها تطوير المؤسسة وهي⁽¹⁾:

- تحليل شامل للبيئة المحيطة سواء داخلية أو خارجية.
- ضبط وتحديد مضمون رسالة الجودة
- وضع برنامج وسياسة الجودة الذي يخدم أهداف المؤسسة.
- تحديد الآليات والخطط المسؤولة عن تطوير الجودة.
- متابعة تنفيذ إستراتيجية الجودة.
- مراقبة وتقييم جودة الأداء.

2. تشكيل فرق العمل:

العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، خاصة وأن فرق العمل الجماعي تعد أحد أهم الوسائل لاندماج العاملين في المؤسسة، لأنه مهما كان العامل أو المدير متمكن لا يستطيع أن يفعل شيئاً لحده، لأن النجاح بنجاح المؤسسة ككل باعتبارها كيان واحد وشامل.

تتشكل هذه الفرق من 5 إلى 8 أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة بالخدمة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره أو تحسينه، كما يجب أن يكون هؤلاء الأفراد ممن يوثق بهم ولديهم الرغبة ولل استعداد للتطور، وللوصول للنتائج المرغوب فيها لا بد أن تتوفر فرق العمل على المبادئ التالية⁽²⁾:

- تشجيع التعليم المشترك ونشر ثقافة المعرفة بين هذه الفرق.
- نشر روح التعاون بين هذه المجموعة مع خلق المناخ التنظيمي المناسب لهذه الفرق.

(1) - عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008، ص 38.

(2) - مصطفى كمال السيد طابيل، معايير الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، عمان -الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2013،

- تطوير فاعلية التغذية العكسية التي تتطلب ضرورة معرفة ما يدور في البيئة الخارجية عن طريق اللقاءات المباشرة مع العملاء، الاطلاع على الدراسات الميدانية وعلى عمل ونشاط المؤسسات في نفس النشاط والمجال المنافسة لها.

3- التشجيع والتحفيز:

إن تقدير العاملين نظير قيامهم بعملهم سيؤدي إلى تشجيعهم وزرع الثقة فيهم مما يؤدي إلى تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة واستمراريته، لأن الاستمرارية في الأداء الجيد يعتمد على حماس العاملين المشاركين في التحسين، والذي يقرره هو نظام الحوافز الذي يتفاوت حسب العمل والأداء، فهناك حافز مادي وآخر معنوي، لذا لا بد من وجود نظام حوافز مرن وفعال حتى يخلق الشعور بالانتماء للإدارة والعمل، ما يزيد من مسؤوليته تجاه العمل والمؤسسة⁽¹⁾.

4. مشاركة العاملين:

يعتبر العاملون في المؤسسة في جميع المستويات جوهر وأساس المؤسسة، وتزيد مشاركتهم الفاعلة في إظهار قدراتهم ومواهبهم واستخدامها لمصلحة المؤسسة، وتطبيق هذا المبدأ يستدعي⁽²⁾:

- ضرورة منح صلاحية اتخاذ القرار لحل المشاكل التي تعترض عمل المنفذ للعمل، لأنه في هذه الحالة تقع على عاتقه مسؤولية إنجاز العمل بجودة الأداء المطلوبة.

المبحث الثالث: العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري حديث يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات، مروراً بمجموعة من المراحل نظراً لأهميتها الإستراتيجية، وحتى تتمكن من تحقيقها لا بد من مؤشرات تعتمد على لقياسها تحدد وجودها ونجاحها .

المطلب الأول: متطلبات وعوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يتطلب وجود عدة متطلبات تمكن العاملين فيها على تبني فكرة الجودة وتحقيقها بفعالية، ومن الضروري أن تتفاعل هذه المتطلبات مع بعضها البعض، مع توفر المناخ المناسب لذلك وعلى إدارة المؤسسة تغيير ثقافة المؤسسة وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالطريقة التي تتناسب مع تطبيق الجودة.

(1) - رايح قميحة، محمد شرايطية، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، عدد 01، 2013، ص 185.

(2) - إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 207.

ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يلي :

أولاً- دعم والتزام الإدارة العليا:

أولاً وقبل كل شيء ضرورة إقناع الإدارة العليا بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأنها تؤثر على العاملين في المؤسسة، وهي المسؤولة عن التغييرات التي ستحدث في المؤسسة، وهي المدعمة لها⁽¹⁾. لذا تعتبر مساندة الإدارة العليا الخطوة الأولى لنجاح الجودة وتحقيق التحسن المستمر، وهو أمر مهم من أجل تحقيق المنافسة والسيطرة على الأسواق اليوم.

ويشير كل من (أوليان وريناس) (Olian & Rynes) أن قيادة الجودة الشاملة الناجحة تتطلب أمرين أساسيين هما :

- قيادة رمزية تساعد على رفع أهمية الجودة للحوافز التقليدية مثل الكفاءة في عقول العاملين.
- مشاركة فعلية من خلال إشراك المدراء أو القادة أنفسهم في الجهود المبذولة لتحقيق الجودة.

وأشار ديمينغ (Deming) أن غالبية مشاكل الجودة بسبب الإدارة العليا، خاصة تلك التي لا تملك أنظمة للجودة داخل المؤسسة، أو بسبب فشلها في تدريب العاملين، بالإضافة إلى التحسين المستمر الذي يعتبر ركيزة لتطوير المؤسسة، وفي نفس الوقت يشبع حاجات المستفيد ويعزز كفاءة المنتج أو الخدمة المقدمة⁽²⁾.

ثانياً- التركيز على العملاء:

ترتكز فكرة التركيز على الزبون على مبدأ رضا كل من الزبون الداخلي والخارجي، حيث لا يقتصر مصطلح زبون في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على الزبائن الخارجيين للمؤسسة فقط بل يتسع ليشمل العاملين داخلها.

وحتى يتحقق رضا الزبون لابد من ولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة، وحتى يتحقق ذلك لابد من الاهتمام بهم عن طريق تنمية قدراتهم وتدريبهم وتحفيزهم وتلبية حاجياتهم المادية والمعنوية، أما إرضاء الزبون الخارجي فيكون عن طريق معرفة احتياجاته الحالية والمتوقعة مع

(1) - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص 205.

(2) - يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليس علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009، ص 210.

تقديم سلع وخدمات مناسبة لرغباته وتوقعاته قياس مدى رضاه على جودة السلعة أو الخدمة وتعتبر أهمية إشباع حاجات الزبائن هدفا استراتيجيا تقوم عليه الجودة الشاملة⁽¹⁾.

ثالثا- وجود نظام لقياس الجودة:

إن وجود نظام لقياس الجودة هو أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، حيث يتم وضع معايير معينة يتم عن طريقها قياس جودة السلعة أو الخدمة بتقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي أذواق وحاجات وتوقعات العملاء ومن بين هذه المعايير الدقة، التنظيم، التوقيت وغيرها. وعن طريق هذه الرقابة الوقائية نتجنب العديد من المشاكل⁽²⁾.

رابعا- التحسين المستمر:

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن جهود للتحسين والتطوير دون توقف حتى تصل إلى أهدافها، وتقوم على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، لذلك لا بد من تقويم الجودة وتحسينها في كافة المجالات والأنشطة وفي كل المستويات في نطاق العمل والواجبات اليومية للأفراد والمسؤولين عنها، مع التركيز على العمليات التي تجعل العمل منجز كاملا ومستوفي الشروط، وتسمى هذه الفلسفة التحسين المستمر باللغة اليابانية بالكايزن Kaizen وتعني التعبير الجيد وفي لغة الجودة التحسين المستمر، فهي تساهم في إرساء وتحسين ذهنية كل فرد من المؤسسة، باستغلال أي فرصة مهما كانت بساطتها في الارتقاء بمستوى الأداء.

فالهدف من التحسين المستمر هو خلق نظام عمل وعمليات تعتمد عليها في تحقيق الأهداف المرجوة من الجودة وهذا ما أكد عليه وايت وفوندر مابس White & Vonder mbse على أن التحسين المستمر يقوم على مجموعة من المكونات⁽³⁾:

➤ ضرورة تخطيط وتوثيق الإجراءات حتى لا تصبح لأحد حجة ويلتزمون بها.

➤ استخدام طرق التحليل وأدوات لحل المشكلات.

(1)- طهراوي حياة، دور القيادة التحولية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي -دراسة عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدينة، 2016/2017، ص 104.

(2)- بلجبل نادية، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تفسير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسات المطاحن الكبرى للجنوب CMS أوماش بسكرة -الشركة الفرعية مطاحن الأورلس -باتنة، مطاحن الزيبان -القطرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص 50.

(3)- سليم العقون، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2017/2018، ص 61، 62.

- اعتماد طريقة خطط-طبق-افحص-نفذ.
- تسجيل وتوثيق إجراءات التحسين.
- ومثل هذه الإجراءات اقترحتها مواصفة Iso 9000 إصدار 2015 وهي:
- تحديد الهدف من عملية التحسين المستمر في جميع المستويات.
- القيام بتدريب الأفراد وتكوين فرق العمل وحلقات الجودة.
- التأكد من كفاءة أفراد المؤسسة بعد تدريبهم وتكوينهم لضمان نجاح عملية التحسين.
- وضع مشروع التحسين المستمر حيز التنفيذ.
- التأكد من أن عملية التحسين ساهمت في تطوير المنتج (سلعة أو خدمة).

خامسا - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

يؤكد هذا المبدأ على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء، وهذا من أجل منع الوقوع في حالات عدم المطابقة مع المواصفات وهذا يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ويتم ذلك عن طريق استخدام وسائل القياس والتحليل المتمثلة في: خرائط الضبط وتحليل بارتيو ومخططات السبب النتيجة وغيرها، وكلها تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج⁽¹⁾.

سادسا - تدريب وتعليم العاملين:

الهدف من أي برنامج تدريبي هو تزويد العاملين بالمهارة والمعرفة، من أجل تحسين أدائهم، حيث يعد التدريب عنصر مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن الجودة الشاملة تحدث تغييرات فكرية وسلوكية في المنظمة، لذا من الضروري وضع برامج تدريبية الهدف منها تعليم وتمكين العاملين من نظام وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما أن التدريب يخلق لدى العاملين مسؤولية إرضاء المستفيد، وتقديم عمل أكثر جودة، وحتى يتمكن العاملين من ذلك ومن تحديد مشاكل الجودة وعلاجها لابد من توفر تدريب ملائم لذلك⁽²⁾.

(1) - فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2014/2015، ص 26.

(2) - حمزة كوايك، مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين (عرض تجارب دولية لمؤسسات صحية رائدة)، مجلة شعاع للدراسة الاقتصادية، المجلد 05، العدد 2، 2021، ص 272.

سابعاً- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:

يجب على كل مؤسسة أن تتخذ قرارات مبنية على أساس الحقائق والبيانات الصحيحة وليس مجرد تكهنات أو توقعات مبنية على أساس رأي شخصي، خاصة في عالم اليوم إذ تواجه مؤسسات الأعمال تغيرات متسارعة في العلم وعالم التقنية والمنافسة، لذا لا بد من تقليل حالات عدم التأكد بالاعتماد على الأساليب الكمية مثل شجرة القرارات وغيرها، أو استخدام نظم معلومات مبرمجة على الحاسوب في هذا المجال لمساعدة المدراء في تشخيص نقاط الضعف والتهديدات التي تعترض المؤسسة، لذا فالقرارات الناجحة هي تلك التي تعتمد على الحقائق وتسجيل الأحداث والعمل على تحليلها لضمان التحسين المستمر لعمل المؤسسة⁽¹⁾.

ثامناً- تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يقصد بها هنا الإدارة العليا للمؤسسة المتمثلة في رئيسها ومعاونيه ورؤساء الأقسام الذين لديهم الصلاحية والمسؤولية الأولى في المؤسسة، التي تخول لهم صلاحية إصدار القرارات لتسير مختلف أعمال المؤسسة الآتية والمستقبلية، ومن بين هذه القرارات اتخاذ قرار اعتماد تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وحتى يتحقق ذلك لا بد من قيادة تؤمن بالعمل الجماعي وفرق العمل وروح الفريق وهي نوع من القيادة تقوم على الديمقراطية التشاركية، وتؤمن بأهمية المورد البشري والعمليات والجانب الهيكلي بشكل متوازن، حيث لا تهمل العمال عن حساب العمل ولا تهمل العمل على حساب العمال تؤمن بالتحسين والتغيير وقيمها على التعاون والمشاركة وبين المنافسة والفردية.

لذا لا بد أن تتوفر مجموعة من الصفات في قادة إدارة الجودة الشاملة منها الرؤية المستقبلية وتشجع العمل الجماعي والعمل على التغيير والتعويض وترجمة الأقوال إلى أفعال⁽²⁾.

تاسعاً- التركيز على إدارة القوى البشرية:

تعتبر إدارة المورد البشري من أولويات تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، خاصة إذا كان هذا المورد البشري ذا كفاءة ومهارة جيدة، فمن شأنه تحقيق أهداف المؤسسة، لكن ذلك يتطلب

(1)- أكرم أحمد الطويل، محمد نائر العبيدي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية-دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مشفى ابن الأثير التعليمي في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 100، المجلد 32، 2010، ص242.

(2)- بشرى يحي أحمد عز الدين، دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة بنك الاستثمار المالي، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019، ص ص 34، 35.

عناية جيدة بالعاملين واختيارهم بطريقة علمية وموضوعية، وتقييم أدائها وتدريبها ومشاركتهم في اتخاذ القرار من أجل التحسين المستمر في الأداء⁽¹⁾.

عاشرا - إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:

يعتبر تغيير مبادئ وقيم أفراد المؤسسة الواحدة وجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة له دور كبير وبارز في خدمة التوجيهات الجديدة لأي مؤسسة من أجل تطويرها، لكن ذلك يتطلب إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، فثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية، فالثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤكد على قيم التعاون والمشاركة اللامركزية والاتصالات المفتوحة، وحرية التعبير وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين ومساعدتهم وغيرها.

- **الترويج ونشر الوعي بالجودة:** إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين أمر ضروري وحتمي، قبل اتخاذ قرار التطبيق، لأن نشر ثقافة الجودة وتسويقها داخل المؤسسة يقلل من المعارضة للتغيير ويكثف نشر الوعي عن طريق التدريب وطرق العمل وحلقات الجودة وغيرها⁽²⁾.
- **المقارنة المرجعية Bench marking:** الإدارة العليا بحاجة إلى وضع معايير لمقارنة أداء المؤسسة وتحسينه من أجل تحقيق ميزة تنافسية، ويقصد بالمقارنة المرجعية مقارنة أداء المؤسسة داخليا وخارجيا، والهدف من هذه المقارنة قياس عمليات المؤسسة مع أفضل أداء للمؤسسة من داخل وخارج خدماتها ومنتجاتها⁽³⁾.
- **الإستعانة بالاستشاريين:** تعتبر الاستعانة بخبراء ومتخصصين في مجال إدارة الجودة الشاملة من الأمور المهمة من أجل مساعدة المؤسسة على التأقلم مع النظام الجديد وتجاوز المشكلات، التي قد تواجه المؤسسة في بداية تطبيق هذا النظام⁽⁴⁾.

(1) - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة، ط1، 2000، ص 99.

(2) - جبر بن حمود بن جبر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 66، 68.

(3) - محمد زكي عبد الرزاق، سعد فرج حمادي، تأثير التزام الإدارة العليا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 108، 2016، ص 306.

(4) - شقرانة أن الخير، بوضرسة زهير، أهمية القيادة في التأسيس لإدارة الجودة الشاملة، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، أبريل 2022، ص 194.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تحتاج عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى وقت وجهد حتى يتسنى للمؤسسة إستكمال كافة مراحلها كونها مرتبطة بجميع أنشطتها وقد إختلف المفكرين في مراحل تطبيقها لذلك إختارنا التقسيم الأكثر إستخداما، حتى تتجح إدارة الجودة الشاملة لابد من المرور بعدة مراحل ذكرها جابلو نسكي Jablonski وهي⁽¹⁾:

أولا- المرحلة الصفرية(الإعداد):

يبدأ الإنجاز الناجح لإدارة الجودة الشاملة من هذه المرحلة، وأطلق عليها بالمرحلة الصفرية لأنها تسبق عملية البناء، يشارك في هذه المرحلة كبار الموظفين التنفيذيين والمهنيين المحترمين، ويتم التنسيق بينهم ويتم وضع الأهداف المشتركة ورسم سياسة المنشأة، ووضع استراتيجية مشتركة، ومن ثم تحديد الموارد الضرورية لتنفيذ خطة أسلوب إدارة الجودة الشاملة، هذه المرحلة يتم فيها تبادل المعرفة ونشر الخبرات ووضع الأهداف وتحديد مدى حاجة المؤسسة للتحسين وإجراء المراجعة والأخذ بتجارب المؤسسات الأخرى.

تتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبإجراءات التحسينات المستمرة.
- اتخاذ قرار الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمؤسسة في هذا المجال.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم أعضاء من الإدارة العليا من أجل زيادة فاعلية قراراته ودعمًا للجهود المبذولة.
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- بناء فرق العمل من أقسام مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة مع إعطائها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال⁽²⁾.

(1)- بن عيشي عمار، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2013/2012، ص ص 117، 118.

(2)- عبد العزيز عبد العالي زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة . الدولية بالمملكة المتحدة، مايو 2010، ص 105.

ثانيا- المرحلة الأولى (التخطيط):

يتم وضع خطط تفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الذي من خلاله توزع الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويليها مباشرة اختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى المقررين والمشرفين، وبعد المصادقة عليها من قبل أعضاء الفريق، تصبح جاهزة للتنفيذ، ويمكن تلخيص خطواتها فيما يلي:

- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري.
- اختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة.
- تدريب كل أعضاء المجلس ومنسقي إدارة الجودة الشاملة.
- إعداد مسودة خطة التطبيق.
- الموافقة على تطبيق الموارد المخصصة لذلك.
- تحديد الأهداف والعمليات الهامة.
- اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية من حيث مواطن القوة والضعف.
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة خلال الفترة القادمة التي تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات.
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة بما يتماشى وطبيعة كل عمل أو عملية.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة.
- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة بالمؤسسة⁽¹⁾.

(1)-عبد العزيز عبد العالي زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص 106.

ثالثا- المرحلة الثانية(التقييم):

تشتمل هذه المرحلة على توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، بالإضافة إلى أعمال التقييم والاستقصاءات الميدانية وإجراء المقابلات على مستوى المؤسسة وخارجها، والتقييمات الذاتية لمعرفة انطباعات الفرد والمجموعة لمعرفة عناصر القوة والضعف في المؤسسة تشتمل هذه المرحلة على خمس خطوات⁽¹⁾:

- التقييم الذاتي: الهدف منه مساعدة الإدارة على تفهم إدراكات العاملين الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.
- التقييم التنظيمي: يركز التقييم التنظيمي على الثقافة التنظيمية وهي عبارة عن نمط من الافتراضات يعتمد عليها العاملين في المؤسسة في حل مشاكلها، وإنشاء ثقافة تنظيمية تؤدي إلى التغيير والتحسين المستمر.
- استقصاءات الزبائن: تعتمد إدارة الجودة الشاملة عن الإنصات للزبائن الخارجيين لأن ذلك يحدد حاجات وتوقعات زبائنهم.
- تقييم تكلفة الجودة: تقوم بهذه العملية مصلحة المالية أو المحاسبة لمعرفة حاجات كل قسم من الموارد الضرورية لتدريبه.

رابعا- المرحلة الثالثة: التطبيق(التنفيذ):

يتم فيها مراجعة أعمال فريق العمل وتفعيل دوره ومناقشة تطور الأداء وتتلخص هذه المرحلة في⁽²⁾:

- تحديد هيكل الإشراف الإداري على عملية التطبيق.
- تشكيل نظام الحوافز وتشجيعه من أجل تشجيع العاملين بالجودة على رفع مستوى العمل.
- تحسين الجودة عن طريق فرق التحسين وتطبيق نتائجها.
- التدريب على مهارات فرق العمل.
- التوسع في التطبيق في جميع مستويات المؤسسة.

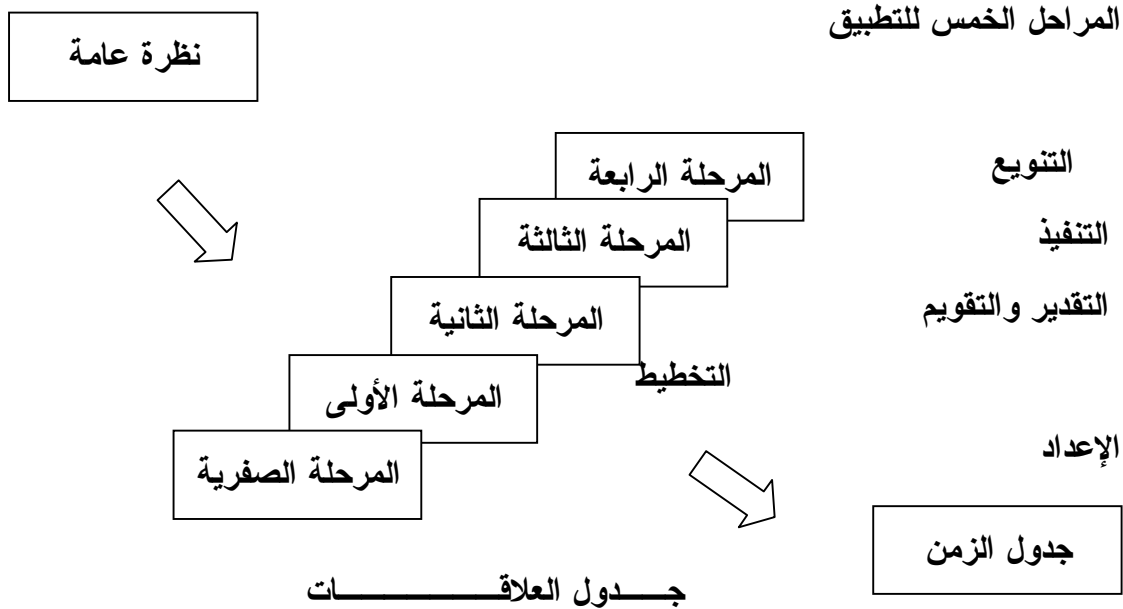
(1)- يحي برويات عبد الكريم، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، 2009/2008، ص ص 176-181.

(2)- بن عيشي عمار، مرجع سبق ذكره، ص 119.

خامسا - المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل نشر الخبرات:

- يتم استثمار الخبرات والنجاحات مما يخدم نطاق الجودة الشاملة عن طريق اعتماد المراحل الآتية:
- دعوة جميع العاملين في المؤسسة سواء قادة أو رؤساء أقسام أو عاملين عاديين إلى المشاركة في عملية التحسين وإقناعهم بمدى أهمية هذه العملية.
- إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة في جميع الأقسام ويتولى رؤساء الأقسام مهمة شرح النتائج المتوصل إليها.
- توجه دعوات للموردين لحضور طلبات الإدارة للحصول على تأييدهم لما تم التوصل إليه وتنفيذه لأنهم عنصر مهم يتوقف نجاح الجودة على مدى رضاهم عن جودة المنتج.

الشكل رقم (10): مراحل إدارة الجودة الشاملة



المصدر: علي حلاية، مريم سرارمة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، الملتقى الوطني الأول حول الصحة في الجزائر من إشكاليات التسيير ورهانات التمويل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 11/12 أبريل 2018، ص 11.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم وسائل التغيير إلى الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، ويعتمد عليها الكثير من المؤسسات لأهميتها الإستراتيجية، مما زاد من فاعليتها وزيادة أهميتها، والسبب راجع لعدة عوامل⁽¹⁾:

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، حيث كل واحدة تسعى إلى تقديم أفضل المنتجات بأقل ثمن وبأقل تكلفة.
- انتقال المنافسة للعالمية، ما جعل الجودة الشاملة السبيل الوحيد إليها.
- التغييرات الحالية في مختلف المجالات فرضت ابتكار أساليب وتقنيات إدارية حديثة ومتطورة تتماشى معها.
- تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة مما ساهم في تحقيق رضا العميل.
- تقليص مشاكل وحوادث العمل، ما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
- تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، طالما يجري التركيز على تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون للمنتج أو الخدمة.
- زيادة شهرة المؤسسة.
- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء⁽²⁾.
- هي منهج شامل للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات.
- إن الالتزام من قبل أية مؤسسة يعني قابليتها للتغيير وتبني الجودة.
- إن تطبيقها يعني أن المؤسسة لم تعد تهتم بالعملاء والمستهلكين فحسب، بل تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل، لأن الجودة هي محصلة جهود وتعاون كل العاملين في المؤسسة من الداخل والخارج.
- أهميتها لا تنعكس فقط على تحسين العلاقات المتبادلة بين العاملين والعملاء فحسب وإنما تعمل على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق بينهم.

(1) - محمد بن عمر، مكانة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الصحة العمومية -دراسة حالة ولاية الجلفة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2015/2016، ص 43.

(2) - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص 66.

وعليه احتل مدخل إدارة الجودة الشاملة أهمية متميزة لدى المؤسسات⁽¹⁾. لكونها فلسفة شاملة تهدف إلى تحقيق يعتبر جذري في فكر وسلوك العاملين لتحقيق الجودة في مخرجاتها وليست مجرد قوانين ولوائح تتبع من قبل العاملين في المؤسسة، وبالتالي كان لزاما على المؤسسة النظر إلى نشاطاتها كمنظومة متكاملة بحيث تكون الجودة هي المحصلة النهائية للجهود والتعاون بين العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة لتحقيق ذلك⁽²⁾.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق العديد من المنافع من أجل أهداف المؤسسة التي تعود بالفائدة على أداء المؤسسة وعاملينا وزبائنها ويتضح ذلك من خلال⁽³⁾:

بالنسبة للمؤسسة: تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال العاصر التالية:

- التحسين المستمر للجودة من أجل المنافسة.
- تحسين الاتصال والتعاون داخل المؤسسة وخارجها.
- زيادة الابتكار وتشجيع التحسين المستمر.
- تقليل معدل دوران العمالة.
- تقليل الأخطاء والوقاية منها.

بالنسبة للعاملين: تبرز أهمية الجودة من خلال:

- رفع معنويات العاملين عن طريق التحفيز والتدريب.
- تخفيض شكاوى العاملين.
- التقليل من الحوادث داخل مكان العمل.
- تشجيع الإبداع والابتكار وإيجاد حلول للمشاكل من طرف العاملين.

بالنسبة للزبائن: تبرز الأهمية من خلال:

- كسب رضا الزبون.
- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين جدد.
- تصميم منتجات تلبي احتياجات الزبائن المختلفة.
- حماية الزبون بتوفير كل المعلومات على المنتج.

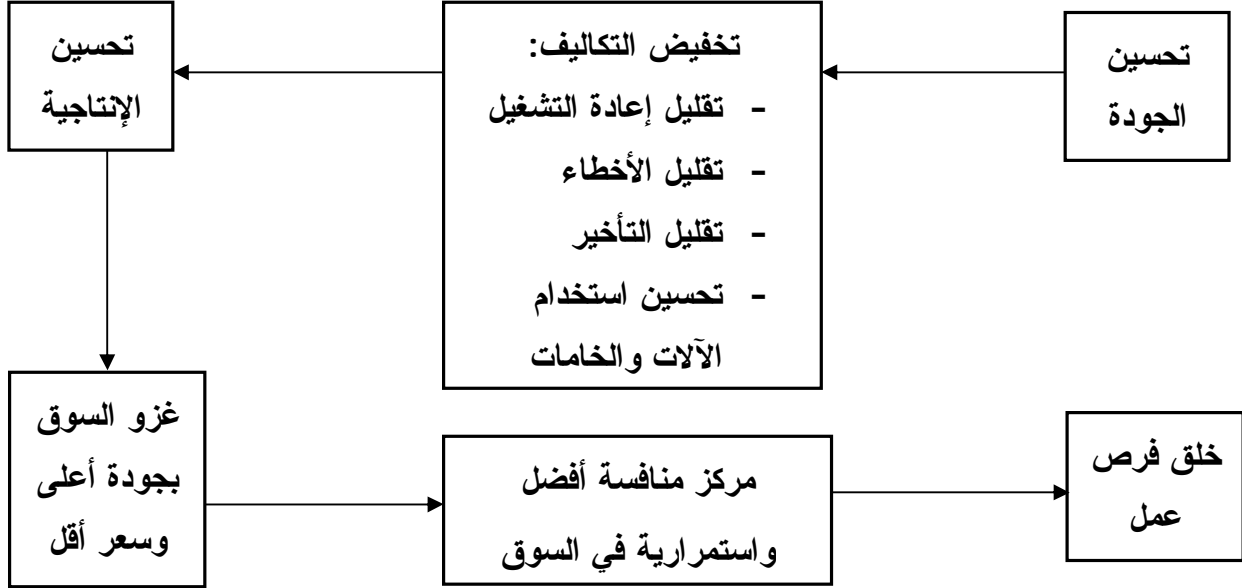
(1) - الزهرة محمد بن علي، إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35 (02)، ص 252.

(2) - بدوي إيمان، يعقوبي خليفة، اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة كآلية لدعم وإنجاح المؤسسات الناشئة، مجلة نور الهدى للدراسات الاقتصادية، مجلد 06، العدد 11، ديسمبر 2020، ص 03.

(3) - دريادي حميدة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

ويمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (11): يبين أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي من المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، عدد 06، 2008، ص 179.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس إدارة الجودة الشاملة

اعتماد نظام الجودة من أهم النظم التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات الصحية، الشيء الذي يبني الثقة بين الجهاز الصحي والمواطنين ومراعاة حقوق المرضى و ضمان رضاهم عن الخدمة الصحية. لذا معايير قياس الجودة وفق هذا المدخل تتمثل في عشر فئات هي⁽¹⁾:

- 1- المعولية أو الاعتمادية أي أن المستفيد من الخدمة يعول ويعتمد على الأداء الذي يتوقعه.
- 2- الاستجابة وتتمثل في جدية العاملين على مختلف المستويات في تقديم الخدمة.
- 3- الجدارة وهي إقتناء الأجهزة والمعدات والمعارف والمهارة لتقديم الخدمة.
- 4- سهولة الوصول إلى الخدمة وسهولة الاتصال لتحقيقها.
- 5- المجاملة وتتمثل في كل أشكال الود والاحترام والصدقة والاتصال مع الزبون.
- 6- الاتصال والإعلام الدائمان مع العاملين بحيث توصل لهم كافة المعلومات التي يحتاجونها باستمرار.

(1) - نور الدين حارش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، عمان-الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 1433هـ-2012م، ص ص 170-172.

- 7- المصداقية أي خلق جو من الثقة والأمانة مما يجعل العامل يشعر بالارتياح والاطمئنان.
- 8- الأمان ومعناه عدم شعور العاملين بالخطر والمخاطرة مهما كان نوعها.
- 9- الفهم التام لحاجيات العاملين بالمؤسسة.
- 10- الملموسية وتعني الحقائق والمعطيات المادية للخدمة مثل التسهيلات المادية وحالة المرافق التي يستخدمها المستفيد.
- وعليه قياس الأداء هو الفجوة ما بين التوقعات وبين المدارك ويمكن الوصول إليها من خلال المقارنة المرجعية.
- إن قياس الأداء يتمثل في توقع العميل لمستوى الخدمة أو ما يحقق مقارنة بما ينبغي وحينها يقيس الفارق أو الفجوة، وتقوم بالتعديل وعليه يمكن بذلك قياس جودة الخدمة، باستعمال الأساليب المعروفة من قبل خبراء الجودة الشاملة، وهي الأبعاد العشرة التي ذكرناها أعلاه.
- وسنذكر بها لما لمسناه من بعض الاختلافات⁽¹⁾:
- 1- الفورية: وهي سهولة الوصول للخدمة في الموقع المناسب والوقت المناسب.
 - 2- الاتصالات: أو دقة وصف الخدمة وذلك عن طريق اللغة التي يفهمها العميل وهذا ما تعاني منه بعض الدول المتخلفة إذ نجد القائمين على تقديم الخدمة يتكلمون لغة لا يفهمها العامل البسيط.
 - 3- المقدرة: أي امتلاك العاملين للمهارات والقدرات والمعلومات اللازمة.
 - 4- الثقة والمصداقية: ينظر العاملين في المؤسسة إلى العميل بوصفه جديرا للثقة.
 - 5- الاعتمادية: حيث تقدم الخدمة للعميل بدقة يمكنه الاعتماد عليها.
 - 6- الاستجابة: حيث يستجيب العاملون بسرعة وبشكل خلاق لطلبات العميل ومشكلاته.
 - 7- التجسيد: ويركز هذا العنصر على الجانب الملموس من الخدمة كالأجهزة والأدوات التي تستخدم في تأديتها.
 - 8- الأمان: بمعنى أن تكون الخدمة خالية من المخاطرة والمغامرة والشك.
 - 9- فهم ومعرفة العميل: أن يبذل العاملون جهد من أجل فهم احتياجات العميل وأن يمنحوه اهتماما شخصيا.
 - 10- المجاملة: بمعنى التعامل مع العميل بمصداقية واحترام وتقدير أي أنسنة العملية العلاجية.

(1) - نور الدين حارش، مرجع سبق ذكره، ص 173.

وهناك من دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد فقط وهي النواحي المادية الملموسة في الخدمة الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف، كما احتوت على العديد من المتغيرات⁽¹⁾:

1- الجوانب الملموسة: وتشمل المتغيرات الآتية:

- جاذبية المباني.
- التصميم والتنظيم الداخلي للمباني.
- حداثة المعدات والأجهزة ومسايرتها للتكنولوجيا.
- مظهر الأطباء والعاملين.

2- الاعتمادية: وتشمل المتغيرات الآتية:

- الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة.
- الدقة وعدم الأخطاء في تشخيص المشكلة وإقتراح الحلول.
- الحرص على حل مشكلات الموظفين.
- الاحتفاظ بالسجلات والملفات الإدارية الدقيقة والسرية .

3- الاستجابة: وتشمل المتغيرات الآتية:

- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة.
- الاستجابة الفورية لاحتياجات الموظفين مهما كانت درجة الانشغال.
- الاستعداد الدائم للعاملين للتعاون مع زملائهم.
- الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوي.
- إخبار الموظف بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاؤ منها.

4- الأمان: ويشمل المتغيرات الآتية:

- الشعور بالأمان في التعامل.
- المعرفة والمهارة المتخصصة للموظفين.
- الأدب وحسن الخلق لدى العاملين.
- استمرارية متابعة حالة الموظف.
- سرية المعلومات الخاصة بالموظفين.
- دعم وتأييد الإدارة للعاملين لأداء وظائفهم بكفاءة.

(1) - المرجع نفسه، ص 174.

5- التعاطف: ويشمل المتغيرات الآتية:

- تفهم احتياجات العاملين.
- وضع مصالح الموظف في مقدمة اهتمامات الإدارة.
- ملائمة ساعات العمل والوقت المخصص للخدمة المقدمة.
- الروح المرحة والصدقة في التعامل مع العاملين.

المبحث الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري لها عدة مزايا تميزها عن باقي المناهج الحديثة التي ظهرت في الإدارة العامة، لكن رغم هذه المزايا هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تواجهها .

المطلب الأول: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

قال ميشال باريار Michael Barrier أن إدارة الجودة الشاملة TQM أصبحت الأحرف الأولى الأكثر شعبية في كل مكان، والشركات اليابانية هي التي دفعت هذه المنافسة للاستعداد لجودتها وسمعتها التي تتمتع بها، وأصررت على أن الموردين الصغار أصحاب الشركات الصغيرة هم من يتصف بالاعتماد على برامج الجودة الخاصة بها، وهذا من أجل تحقيق التحسين المستمر. ويمكن تلخيص أهم هذه المزايا والفوائد كما يلي⁽¹⁾:

- تطبيق سلسلة من الفعاليات المتتابعة، التي تحقق للمؤسسة إنجاز أهدافها مثل الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة الأرباح.
- التركيز على الزبون هي نقطة البداية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وهذا عن طريق جهود أفراد التنظيم، الذين يوفر المناخ التنظيمي الملائم لهذا النموذج الإداري.
- التركيز المستمر على تحسين العمليات، خاصة التركيز على المخرجات لأنها أساس عملية التحسين والإنتاج.
- زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليل المشاكل المتعلقة بالزبائن سواء الداخليين منهم أو الخارجيين.
- زيادة الحصة السوقية، فقد ساهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات سواء الإنتاجية منها أو الخدمية في زيادة الحصة السوقية.

(1) - ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية -دراسة حالة بنك البركة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2014/2013، ص ص 29، 30.

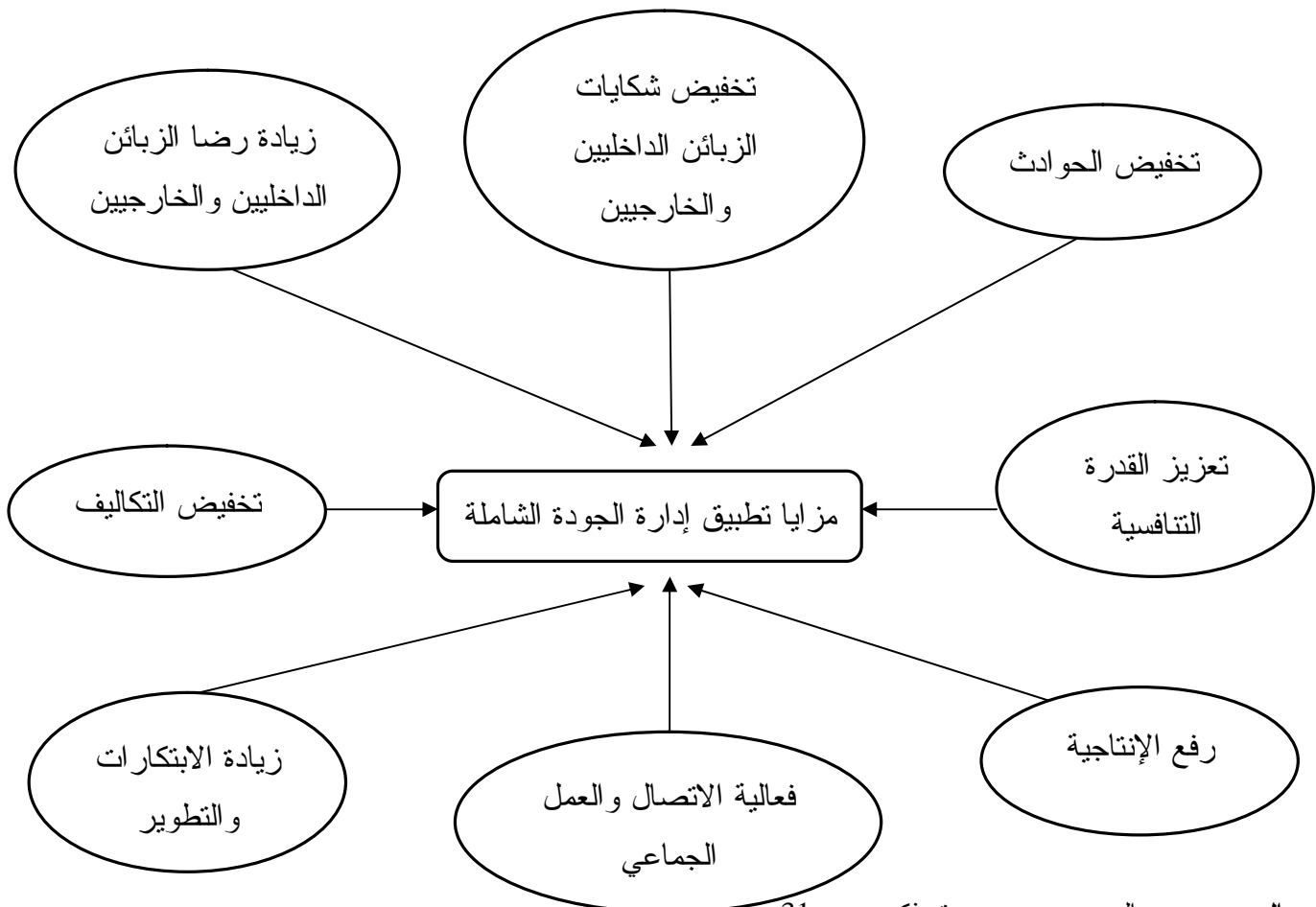
- تحديد تكلفة الجودة داخل المؤسسة المتعلقة بالخدمة المقدمة من أجل تقليل التكلفة والحد من هدر الموارد.
 - اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني وتمكين القدرات والخبرات التي يتمتع بها العنصر البشري مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة مواجهة التغيير.
 - ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة عن طريق دور القيادة الإدارية.
 - تنمية مهارات وقدرات الموظفين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر مع خلق بيئة عمل مناسبة للأداء الجيد.
 - زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تفاعلها مع المتغيرات المستجدة والاستجابة لها بسرعة.
- هذه أهم مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، أما في مجال الصحة فهناك العديد من الفوائد⁽¹⁾:
- **تبسيط الإجراءات:** يساعد تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على تبسيط إجراءات العمل، فنجد مثلا مستشفى في جامعة "ميتشجن" تمكن من تخفيض مدة وتكلفة الإقامة وأجور العاملين بما قيمته 500.000 دولار أمريكي سنويا وهذا نتيجة تبسيطه لإجراءات الدخول وتقليص فترة انتظار المريض.
 - **تحسين الإجراءات:** تسعى المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى البحث عن فرص التحسين، فقد تمكن مستشفى "وست باس فيري" "Best Paces Ferry" من تقليص معدل العمليات القيصرية 22% من المعدل السنوي للمواليد في المشفى إلى أقل من 10%، عن طريق الاعتماد على أسلوب المعايرة، لتكون بذلك معيار للقياس والتحسين، مثل مستشفيات الدانمارك تبلغ نسبة الولادة القيصرية 5%، وتم فيما بعد تحديد أوجه القصور في طريقة العمل وتحسينها لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء.
 - **كفاءة التشغيل:** تعتبر من أهم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأنه عن طريق اختيار العمال الأكفاء يرتفع الأداء ويرتفع مستوى مهارة العاملين، فنجد مشفى سنترال دويج في ولاية إيلينوي الأمريكية وفر 73000 دولار أمريكي نتيجة تخفيض استهلاك الإبر الوردية في وحدة الطوارئ وهذا راجع لتدريب العاملين على استخدامها بشكل أفضل.

(1) - ريمة أوشن، إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية - دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د) علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1، 2018/2017، ص ص 76، 77.

- القضاء على اختلافات الممارسة الإكلينيكية: إن الطريقة التي يؤدي بها الأطباء عملهم له انعكاسات على مستوى الجودة والكفاءة، فعن طريق الجودة الشاملة نتخلص من الاختلافات في الممارسات الإكلينيكية واختيار الطريقة الأفضل لأداء العمل، ففي مستشفيات تابعة لمركز انترماونتن "Intermountain" وحدث اختلافات بين مجموعة متماثلة من المرضى أجريت لهم عمليات جراحية من قبل أطباء تابعين للمركز، فقد تراوحت مدة العملية من 20 إلى 90 دقيقة، وتراوحت مدة بقاء المريض في المشفى بين 27 إلى 49 يوم مما يعكس تفاوت غير مبرر في الأسلوب الإكلينيكي المتبع، وقد سعى فريق من الجراحين المعنيين من تحسين الإجراءات وإيجاد أسلوب أفضل لإجراء مثل هذه العمليات للقضاء على هذه الاختلافات⁽¹⁾.

وهذا الشكل يوضح مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (12): مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: ربيع المسعود، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(1) - جمعة الطيب، إدارة الجودة المدركة للخدمة الصحية ورضا المستفيد -دراسة ميدانية على مجموعة من المستشفيات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، شعبة تسويق، جامعة باتنة 1، 2015/2016، ص 72.

إن الفوائد الممكن تحقيقها من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات يمكن التطرق إليها من خلال ما يلي (1):

1. تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر والعمليات الإدارية والفنية والبشرية في كافة مجالات نشاط المؤسسة.

2. ضرورة تحقيق تطوير في المقومات الإدارية عن طريق ما يلي:

- نظام متكامل للجودة لتحديد مجالاتها المختلفة ومواصفاتها، وطبيعة المسؤولية الناتجة عن تحقيقها.

- ضرورة وضع أهداف محددة للجودة يمكن قياسها ومتابعة تحقيقها.

- وضوح سياسة الجودة مع ضرورة التزام جميع العاملين بالمنظمة بها.

3. تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الاقتصادية من خلال:

- تخفيض التكلفة وتقليل الخطأ.

- تخفيض أخطاء وتكاليف إعادة التشغيل.

- تحسين استخدام المارد ورفع كفاءتها الإنتاجية.

لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة توفر فوائد لمقدمي الخدمة أو المستفيدين منها من خلال (2):

- تحسين معنويات العاملين عن طريق رفع الروح المعنوية لهم.

- زيادة الأداء والأمن الوظيفي عن طريق زيادة الوعي بمبادئ الجودة.

- تطوير أساليب حل المشكلات بين العاملين.

- تقوية وتبادل الآراء بين العاملين في أقسام المنظمة.

- غرس مبادئ العمل كفريق والمشاركة في عملية صنع القرار.

- التخلص من الإجراءات عديمة الفائدة.

- خلق بيئة عمل منفتحة على مستويات العمل.

- تقليل التكاليف وأثرها على فعالية المنظمة.

(1) - أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، ص ص 10، 11.

(2) - بلمرداسي يامن، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الصحية، مجلة الوقاية والأرغونوميا، جامعة الجزائر 2، النجلد 8، العدد 2، 2020، ص 86.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تواجه إدارة الجودة الشاملة أثناء ممارستها لعملية التغيير والتحسين مجموعة من المعوقات والمشاكل التي تتطلب تشخيصها لمعرفة ميفية التعامل معها أهمها⁽¹⁾:

- ضعف التزام الإدارة العليا بأنظمة إدارة الجودة الشاملة من حيث القيم، التخطيط، الرؤية، السياسات... الخ.
- عدم ملائمة الثقافة السائدة في المؤسسات الصحية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم الاستعانة بخبراء الجودة خاصة في اللقاءات والاجتماعات مع العاملين.
- عدم وجود دورات تدريبية لجميع العاملين دون استثناء لتدريبهم على مفاهيم وأساليب الجودة.
- غياب الأساليب الإحصائية لقياس وتقييم أداء المؤسسات الصحية.
- غياب رح العمل الجماعي.
- نقص الموارد المالية المتاحة للمؤسسات الصحية مما يعيق تجهيزها بالشكل المناسب ويصعب عليها اقتناء الوسائل الضرورية للجودة في ظل التنافسية والتغيرات العالمية.
- اختيار العاملين لا يخضع للأساليب والمعايير العلمية والموضوعية، مع عدم الاهتمام بتطوير أدائهم.
- اعتقاد المديرين بأن إدارة الجودة الشاملة سوف تحد من صلاحياتهم مما يؤدي إلى التأثير على مسؤولياتهم لذلك فإنهم يقاومون إدخالها لمؤسساتهم.
- عدم اهتمام الأطباء بنشاطات إدارة الجودة الشاملة نقص المشاركة في نشاطاتها وهذا راجع لاعتقادهم بأن عملهم ذو جودة عالية وليسوا بحاجة لإدارة الجودة الشاملة.
- الهيكل التنظيمي التقليدي السائد في معظم المؤسسات الصحية يقوم على التخصص الدقيق، حيث يقوم بتنظيم وإدارة أنشطتها وخدماتها على أساس وظيفي، فنتج ما يعرف بهيكل هرمية تتصف بعلاقات هرمية حادة بين الرئيس والمرؤوس ما يترتب عنه غياب عملية الاتصال والتعاون والعمل في فريق واحد⁽²⁾.
- التغيير القائم للقيادات يؤثر على استيعاب نموذج إدارة الجودة الشاملة وبالتالي يصعب تنفيذ برنامجها.

(1) - كحيلة نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -مدرسة الدكتوراه اقتصاد -مناجنت، تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري -قسنطينة، 2009/2008، ص ص 110، 111.

(2) - فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، عمان: دار الميسرة، ط1، 2014، ص ص 413، 414.

- الخلط بين مفهوم جودة المنتج (سلعة أو خدمة) وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والفرق يكمن في مدى الاندماج والانسجام في بنية المؤسسة، لأن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في حين إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأمد لتعدد مراحلها.
- نهوض أهداف وأدوار فريق العمل، لذا يجب تحديد المهام أولاً وقبل كل شيء لأنه عن طريقه تنظم كافة أجزاء المنظمة ما يدعم إدارة الجودة الشاملة.
- السعي لتحسين العمليات المؤداة وسياسات التشغيل قبل تصميم أهداف برامج الجودة الشاملة وتصميم استراتيجيات تطبيقها⁽¹⁾.
- عدم ملاءمة الثقافة السائدة في المؤسسات الصحية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- وجود خطين واضحين للقيادة والسلطة في المؤسسات الصحية أحدهما إداري والآخر طبي ما يترتب عليه حاجز بين الجانبين الطبي والإداري ما يجعل العمل منحصر على نشاط معين دون غيره.
- المؤسسات الصحية تركز على تحقيق احتياجات مقدمي الخدمة أكثر من التركيز على احتياجات المريض⁽²⁾.
- تعجل وقوع نتائج سريعة رغم أن إدارة الجودة الشاملة تعطي أحيانا نتائج سريعة، إلا أن هذا المدخل يحتاج إلى التزام من القيادة والإدارة العليا.
- محاكاة تجارب المؤسسات الأخرى، على الرغم من إمكانية الاستفادة من التجارب الأخرى، إلا أن النجاح الحقيقي يتحقق من خلال الإصرار والعمل وفقاً لظروف كل مؤسسة، لذا يصعب تحقيق النجاح عن طريق نقل تجارب منظمات أخرى ناجحة.
- الاعتقاد بأن التكنولوجيا أهم من المورد البشري رغم أن للتكنولوجيا أهمية كبيرة إلا أن لها ميزة مطلقة ومحدودة، والمورد البشري هو الذي يضيف حتمية عليها، لذلك يجب الموازنة بينهما عند تخطيط وتنظيم عمليات وبرامج إدارة الجودة الشاملة، لأن هذه الأخيرة تركز على جودة التكنولوجيا المادية، جودة التكنولوجيا البشرية، جودة البيئة.

(1) - محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص ص 202، 203.

(2) - زينب مهدلوي، عبد القادر بودي، أثر إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات -دراسة المؤسسة الاستشفائية، مجلة مجاميع المعرفة، رقم 05، عدد أكتوبر 2017، ص 244.

- التصريح بشيء وعمل شيء آخر، وهنا القيادة تعطي صورة غير جيدة للعاملين التي تميل إلى أن تفعل غير ما تقول، فسر نجاح إدارة الجودة الشاملة يكمن في اتساق سلوكيات المديرين مع أقوالهم.

لذلك يمكننا تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى فشل المؤسسات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والبدء وتفشل هذه المرحلة لأربعة أسباب:

- غياب التزام ودعم الإدارة العليا.
- اختيار التوقيت غير المناسب.
- عدم التخطيط السليم حين إعداد وتنفيذ التعليم والتدريب.
- تأخر ظهور النتائج خلال المدى القصير.

المرحلة الثانية: مرحلة تنظيم القوى ونشر إدارة الجودة الشاملة في جميع أنحاء المؤسسة ويرجع إخفاق المنظمة لأربعة أسباب وهي⁽¹⁾:

- تباين الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات وعدم تكاملها.
- المقاييس غير الملائمة.
- الاعتماد على الأنظمة التقليدية لتقويم الأداء.
- أنظمة التعويض والمكافآت غير مناسبة تقليدية.

المرحلة الثالثة: مرحلة الاندماج والتكامل وتفشل إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة للأسباب الآتية:

- الفشل في نقل السلطات والصلاحيات الضرورية للعاملين.
- الإبقاء على الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية.
- التصميم غير المناسب في التنظيم والوظائف.
- الإخفاق في سياسة التعليم والتدريب والتطوير داخل المؤسسة⁽²⁾.

(1) - هبة فتحي يوسف بحيري، معوقات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام في السودان، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA)، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية قسم إدارة الأعمال، جامعة الجزيرة، يوليو 2012، ص 34.

(2) - المرجع نفسه، ص 35.

خلاصة وإستنتاجات:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم والنظريات والمداخل الإدارية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث، إذ تعتمد هذه السياسة أو الأسلوب على العديد من المقومات الأساسية التي تساهم في نجاح المنظمات والعمل جاهدة على إزاحة كل المعيقات التي تعرقل فعاليتها.

وعليه تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المتطلبات التي تسعى المنظمات لتحقيقها بهدف دخول المنافسة المحلية والدولية، ومن أجل تحقيق جودة الخدمة، فهي خلفية إدارية ناجحة لمواجهة المشاكل التي تواجهها المنظمات على اختلاف أنواعها كما تعطي للمؤسسات طابع التميز والتفوق على المنافسين وترضي العاملين في المؤسسات.

فقد عرفت الجودة العديد من التعاريف والمفاهيم، وتطورت بتطور علم الإدارة، فأصبحت لها أبعاد جديدة ظهرت على أيدي روادها الأوائل أمثال إدوارد ديمينغ، وجوران، وكروسبي، وأصبحت قائمة على فلسفة الأداء المميز والتميز، سواء للسلع أو الخدمات وبأقل تكلفة و صفر عيوب، مع ضرورة إرضاء متلقي الخدمة أو السلعة، ومن هنا ظهرت جودة الأداء التي تقوم على مجموعة من الأبعاد الرئيسية مثل الملموسية والإستجابة والموثوقية، والضمان والتعاطف، وهي الكفيلة بتحقيق جودة الخدمة، مع والتنبأ بالنتائج المتوقعة و في مدة وظروف زمنية معينة .

وفي ظل التوسع الكبير، والتنوع الذي يشهده قطاع الخدمات، وفي ظل المنافسة الشديدة بين مختلف المؤسسات أصبح من الضروري على المؤسسات الخدمية أن تتميز بخدماتها بشكل حقيقي وملمس، من أجل زيادة فاعليتها وكفاءتها، مع تقديم خدمات تلبي توقعات ورغبات المستفيد، لذلك نجد مختلف المفاهيم الحديثة لجودة الخدمة تركز على معيار تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات المستفيد من الخدمة .

أما إدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة، ومن خلالها تحقق إحتياجات المستفيد منها كعميل أو كمجتمع، وفي نفس الوقت تحقق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

كما نتج عن ذلك ظهور العديد من النماذج الناجحة في تبني إدارة الجودة الشاملة وعلى رأسها النموذج الأمريكي والياباني، ثم جاءت بعد ذلك العديد من النماذج في الدول العربية والإفريقية، مثل النموذج الجزائري الرائد إفريقيا، إستنادا للنماذج العالمية السالفة الذكر، وحتى تتجح هذه النماذج لابد أن تتماشى وحاجات ومتطلبات المؤسسات والمنظمات التي تعمل بها، مع توفير شبكة من الإتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الموقت المناسب، وهذا يتطلب تخطيط إستراتيجي محكم، مع ضرورة وجود تحفيز للعاملين وفرق العمل، وتشجيعهم على المشاركة في إتخاذ وتنفيذ القرارات، وحتى

ينجح تحقيق هذه المبادئ لابد من وجود عناصر أساسية للجودة الشاملة، وعلى رأسها دعم وإلتزام الإدارة العليا، لأنها هي المسؤولة عن التغييرات التي تحصل في المؤسسة وهي الداعمة لها، مع ضرورة وجود نظام لقياس الجودة، لتحقيق التحسين المستمر للأداء، وهذا بالتركيز على المستفيد من الخدمة، حتى تتفادى الوقوع في الأخطاء، وهذا يدخل في إطار تدريب العاملين سواء على كل ماهو جديد، أو من خلال تجنب الوقوع في الأخطاء قبل حدوثها، وهنا يبرز دور الأنماط القيادية لأن لها رؤية مستقبلية في تسيير وتنظيم عمل المؤسسة، وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة عبر مجموعة من المراحل المهمة، لأن إدارة الجودة الشاملة من أهم وسائل التغيير نحو الأفضل، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات والمنظمات.

لكن تبقى إدارة الجودة الشاملة كأسلوب وفلسفة إدارية، مثلما لها مزايا لها عيوب ومعوقات ترجع للعديد من الأسباب، منها ماهو خاص بالبيئة الدخلية ومنها ماهو راجع للبيئة الخارجية، ومن أجل التقليل أو تجاوز ذلك لابد من فتح باب الحوار والمشاركة والإلتصال بين القادة الإداريين والعاملين في المؤسسة.

الفصل الثالث:

دور القيادة الإدارية في تحقيق مستويات
إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

لا تتحقق إدارة الجودة الشاملة من تلقاء نفسها، وإنما تحدث إذا إقتتعت الإدارة العليا بضرورتها، وبتظافر العوامل الأخرى معها، وللقيادة الإدارية دور كبير في نجاحها، لذا فالقيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة، مفهومان مترابطان لا يمكن الفصل بينهما، غير أنه يجب توفر مجموعة من الخصائص والمقومات في القيادة الإدارية، حتى تستطيع إستخدام مجموعة من الآليات لتمكين مختلف العاملين في المؤسسة لأداء عملهم على أحسن وجه، كما يجب على القيادات الإدارية إستغلال مختلف الطاقات البشرية والمادية والفكرية والتقنية المتاحة، لإنجاح إدارة الجودة الشاملة، وحتى يتحقق ذلك لا بد على القيادات الإدارية الأخذ بزمام الأمور، وإعادة النظرفي نظم العمل والثقافة السائدة والأهداف والإستراتيجيات والرؤى المستقبلية، من أجل تحقيق جودة الخدمة وجودة الأداء التي تتماشى ومتطلبات العصر ولها القدرة على مواجهة كل التحديات التي تواجهها، وبناء على هذا نطرح تساؤل ونقول كيف تساهم القيادة الإدارية في إنجاح تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات؟ وللإجابة على هذا التساؤل هو ما تم تناوله ضمن محتوى المباحث التالية :

- المبحث الأول: تفاعلية الجانب الفكري التنظيمي والسلوكي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة .
- المبحث الثاني: آليات القيادة الإدارية للرفع من الأداء وتحسينه.
- المبحث الثالث: دور القيادة الإدارية من خلال مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الأول: تفاعلية الجانب الفكري التنظيمي والسلوكي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

على مستوى المؤسسات الجانب الفكري والعملية يشتركان في نقطة واحدة، فالقادة والمرؤوسين على حد سواء هدفهم هو تحقيق إدارة الجودة، وحتى يتحقق ذلك لابد من الإهتمام بالموارد البشرية وكيفية إدارتها أولاً، ثم البحث عن قادة أكفاء يهتمون بالثقافة التنظيمية والمشاركة في إتخاذ القرارات، وعن طريقها تولد الطاقات والإمكانات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: دور القيادة في ترسيخ الثقافة التنظيمية من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة

إن نجاح المؤسسات في إنتهاجها للكثير من الأساليب الإدارية الحديثة، يعتمد على مدى نجاحها في تغيير الثقافة التنظيمية، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين أهم الأساليب الإدارية الحديثة الأكثر ارتباطاً بالثقافة التنظيمية، فهي بمثابة ثقافة تنظيمية جديدة.

أولاً- مفهوم الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week إلى أن جاء الباحثان كندي وديل A.A. Kenndet & T.E. Deal سنة 1982 بكتاب بعنوان Corporate Culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، ولقد تعددت التعاريف المعطاة للثقافة التنظيمية سنحاول إبراز بعضها والتي في مجموعها تمس عناصر الثقافة التنظيمية⁽¹⁾.

- تعرف على أنها: مزيج من القيم والاعتقادات والمعاني التي يشترك فيها أفراد المؤسسة ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشاكلهم.

- فعندما نتحدث عن الثقافة التنظيمية للمؤسسة نقصد بها تلك المعايير والقيم وضوابط السلوك التي انتخبها الكيان الإجماعي المتفاعل داخل المؤسسة، باعتبارها تتميز بالاستقلالية.

- ويعرفها E.H. Schien بأنها: مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها وطورتها مجموعة معينة من أجل إيجاد حلول لمشاكلها للتأقلم مع البيئة الداخلية أو الخارجية، أين أثبتت نجاحتها بالنسبة لهم، وأصبحوا يتداولونها باعتبارها هي الطريقة الصحيحة والجيدة لإدراك المواقف وحل المشكلات.

(1)- أحمد عزوي، أحمد علموي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة يومي 08/07 ديسمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي -سعيدة، ص 05.

- وهناك من يعرفها بأنها: عملية حركية متجددة نتيجة التفاعل المستمر بين أفراد المنظمة التي تفرز القيادات والتي ينجم عنها مستوى من الإبداع الإداري⁽¹⁾.

ثانيا- أهمية الثقافة التنظيمية:

أصبحت الثقافة التنظيمية تمثل جانبا ذو أهمية بالغة في المؤسسات المعاصرة، فالكثير من القادة الإداريين يعطون الأولوية لها، وأصبح من معايير إثبات نجاح المؤسسة هو نجاح الثقافة التنظيمية، وتكمن أهميتها فيما يلي⁽²⁾:

- هي إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة ينظم أعمالها وعلاقاتها.
- العاملون في المؤسسة يؤدون أدوارهم في إطار تنظيمي واحد، والثقافة التنظيمية بما يحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنواع العلاقات في مختلف المستويات، كما تساعدهم على حل المشكلات.
- تعتبر مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والإبداع.
- كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية فهي دافع للإدارة العليا ومساعد لها في تحقيق أهدافها، وتستمد قوتها عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة وينعكس ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- الثقافة التنظيمية تسهل مهام الإدارة والقادة الإداريين فلا يلجئون إلى الإجراءات الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعتبر ثقافة المؤسسة عاملا مهما في استجواب العاملين الملائمين، حيث تستوي العاملين المبدعين.
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين إذ تشكل لديهم نموذج للسلوك والعلاقات التي يجب إتباعها.
- تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات تقويها وتحافظ على استقرارها ورسوخها في أذهان عاملها، بإتباعهم لها في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

(1)- علي مصدق حنون، مروة بدر زيا يوسف، أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة في تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة -دراسة حالة في مصرف الرشيد -بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الدولي الثامن، 2019، ص 342.

(2)- سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، 2018/2019، ص 19، 20.

ثالثا- آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

تقوم عملية بناء الثقافة التنظيمية على تكوين منظومة قيم مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم، من أجل رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة عملها، ويرجع ذلك إلى نوع الاستراتيجية المعتمدة في تكوين تلك الثقافة التنظيمية وفيما يلي تحديد العوامل التي تساهم في بناء الثقافة التنظيمية في المؤسسات⁽¹⁾:

✓ القيادة الإدارية: هناك اتفاق عام على أن الثقافة التنظيمية تشكل بدرجة كبيرة بواسطة القيادة الإدارية باعتبارها هي من تضع المعايير السلوكية في كيفية معاملة العاملين حول تنفيذ القواعد والتعليمات والأنظمة، فإذا حافظت القيادة الإدارية على سياستها سينعكس ذلك على تكوين ثقافة تنظيمية متينة تعكس قيم المؤسسين للمنظمات.

✓ اختيار الموظفين: الهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين تتوفر فيهم مجموعة الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والمعرفة والخبرات التي تتفق مع قيم المنظمة، بمعنى لا يجب أن يكون هناك تناقض بين أفراد المنظمة من أجل الحفاظ على تماسك ثقافتها، لأنه قد يؤثر على الأداء، خاصة إذا كان العاملين الجدد لا يحملون نفس الثقافة والأفكار.

✓ التطبيع الإجماعي: تعيين الأفراد أو العاملين الجدد يأتي بعد تدريبهم وهو يهدف إلى تلقينهم وتزويدهم بالمعرفة الثقافية وممازجتها مع خبراتهم المتجددة، وعادة ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية، حتى تساعد العاملين في المنظمة على الاندماج والتأقلم مع الثقافة التنظيمية الجديدة وهذا ما يحصل في ذلك إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى طرق أخرى مثل:

- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم ومعايير ثقافة المؤسسة وترقيتهم.

- تصميم إرشادات خاصة بكيفية الالتزام واحترام قيم المؤسسة ومعاينة مخالفيها.

(1) - سالم العياشي، الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة -دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) بالجزائر العاصمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2013/2014، ص ص 18، 19.

رابعاً - مؤشرات الثقافة التنظيمية:

تتعرض الثقافة التنظيمية على مجموعة من الظواهر والمؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على الثقافة التنظيمية التي لها تأثير على الأفراد في المؤسسة، وتكون هذه المؤشرات دلالة واضحة على سلوكيات الأفراد ومواقفهم وآرائهم، ومن هذه المؤشرات نذكر⁽¹⁾:

1- الظواهر والمؤشرات المادية: من أمثلة الظواهر المادية المرتبطة بالثقافة التنظيمية كل من:

- الموقع الجغرافي لمتبني المؤسسة، من حيث مدى توفيره للأمن والسلامة داخلها.
- أماكن تخصيص لحفظ الوثائق والمعلومات.
- نوع وحالة الأثاث المكتبي في المؤسسة.
- مدى توفر أجهزة وأدوات الاتصال المكتبية.
- وتؤثر هذه المجالات بالهياكل المادية في المؤسسة من حيث:
- الشعور بالأمن الوظيفي.

- الاتجاه نحو تكوين علاقات بين أفراد المؤسسة.

- القدرة على التكيف والمرونة في العمل.

- فتح باب النقاش والحوار والاستعداد للابتكار والتغيير والتحديث بما يخدم الأهداف العامة.

2- المؤشرات والظواهر المادية الملموسة: من أمثلة الظواهر المادية الملموسة ما يلي:

- مختلف الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في الانضباط التي تحكم دخول وخروج العاملين وغيابهم.

- أساليب تبادل وحفظ البيانات والمعلومات.

- مختلف الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب وإنهاء خدمة وغيرها.

3- الرموز المادية: عبارة عن أشياء مادية وضعتها القيادة الإدارية في المؤسسة لإيجاد نوع من الضبط

والتمييز داخل المؤسسة والمعرفة ذلك يطرح مجموعة من الأسئلة:

- هل المناخ العام يبدو جيداً وهل هو ملائم لتحقيق إدارة الجودة الشاملة؟

- فرق العمل أو الفردية في المؤسسة؟

(1) - أحمد علموي، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية الخدمية الجزائرية - دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص علوم اقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس، 2016/2015، ص ص 65-67.

- كيفية عرض رسائل المؤسسة؟
- هل يشارك الأفراد بعضهم بعضا؟
- هل البيئة المحيطة بالعمل مشجعة على العمل بكفاءة؟
- كيف يتم التصدي للإشاعات السلبية؟
- هل للعاملين شعور بالانتماء للمؤسسة؟
- هل قيم المنظمة متاحة للجميع في المؤسسة؟

خامسا - أبعاد الثقافة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين أبعاد الثقافة التنظيمية وقياسها من خلال الأدوات والنماذج، وسنتطرق فيما يلي إلى أهم أبعاد الثقافة التنظيمية⁽¹⁾:

- **البعد الخاص بالقيادة الإدارية:** يوضح لنا بعد القيادة الإدارية دور طبيعة القيادة من حيث القدرة على تحمل المسؤولية وتوضيح الأهداف الخاصة بالثقافة التنظيمية لتحقيق التغيير ومشاركة العاملين فيه وفيما يلي عرض للعناصر المكونة لبعد القيادة الإدارية:
- 1. **دور الإدارة وأسلوبها:** يتمثل في مدى إدراك الإدارة العليا لدورها كمتغير متصرف تبعاً لردود الأفعال، وقد يكون دورها سابقاً لردود الفعل ذلك في حالات جديدة أو في حالة الأزمات مثلاً أو المشاكل، فالدور الأول (التابع) يعبر على ثقافة تقليدية أو الدور التالي (المستقل) يعبر عن ثقافة متطورة إيجابية وجيدة.
- 2. **إدراك دور الإدارة اتجاه العاملين نحوه:** هناك تلعب الإدارة العليا أو القيادة الإدارية دور المراقب والموجه والمتدخل في كل نشاط، وقد يترك للعاملين المجال وتفوض لهم صلاحيات وتقدم لهم الحوافز وهي أكثر إيجابية بالبيئة للتدخل الرقابي.
- 3. **إدراك المسؤولية:** تختلف الثقافة التنظيمية بالنسبة للقيادة الإدارية منها عن العاملين فهي إيجابية إذا تم تقاسم المهام والمسؤوليات.
- 4. **الدافعية وسلوك العاملين:** قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظام الأجور والحوافز ومختلف الدوافع الأخرى ذات الجانب المعنوي ودعم روح الفريق وهو ما يعزز وينمي الولاء وإثبات الذات، فهنا تكون الثقافة التنظيمية محفزة للعاملين والعكس صحيح.

(1) - دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسبير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2014/2013، ص ص 100-102.

5. قيادة التغيير بالمنظمة: تبنى ثقافة المؤسسة على مفهوم التغيير سواء بالسلطة والأوامر أو الممارسات، ومن ثم فإن العاملين سيشعرون بأن التغيير مفروض عليهم وعكس ذلك إذا كانت المنظمة تبنى بالتغيير على أسس المشاركة والفعالية وروح الفريق، فهذا سيكون إيجابياً وكل واحد سيعمل على تحقيقه وعمل مسؤولية.

6. المشاركة والمخاطرة: إذا كانت الثقافة التنظيمية قائمة فقط على الاتصالات الهابطة التي تفعل بين التخطيط والتنفيذ، فهذا ينتج عنه الممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين، فهذا سينعكس سلباً على المرؤوسين، وعكس ذلك إذا سادت في المؤسسة ثقافة المشاركة وستر المعلومة سيحقق الأهداف بكفاءة.

▪ البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية: يحدد الهيكل التنظيمي السلطة والمسؤولية في المؤسسة وعلاقات القيادات الإدارية بباقي المرؤوسين، ويحدد الثقافة السائدة في المؤسسة وطبيعة العلاقات والاتصالات داخلها، ويشمل هذا البعد العناصر الآتية⁽¹⁾:

1. طبيعة الاتصالات: تمثل الاتصالات جزءاً من ثقافة المؤسسة، فقد تكون رسمية وفي شكل تعليمات وهنا هي غير مشجعة على العمل، وقد تكون قائمة على التعاون والدافعية والتنوع في الاتصال وهي هنا إيجابية ومسهلة لنقل المعلومة والمهام.

2. إقبال الأفراد على العمل الجماعي: إن إقبال الأفراد على العمل الجماعي يرتبط بدرجة كبيرة بجهود الإدارة العليا، فإذا كانت القيادة الإدارية تركز وتشجع روح التعاون بين العاملين للعمل كفريق، فهذا سيؤدي حتماً إلى تجسيد علاقات الحب والاحترام بين الأفراد، وإذا كانت القيادة الإدارية لا تشجع ذلك فإن ذلك يتولد عليه المنافسة والصراعات بين العاملين وتتولد المشاعر السلبية المنهكة لقوى العاملين، ومن ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، وهذا سلوك يدمر العلاقات داخل المنظمة.

3. توزيع المهام والأدوار ومعرفة: قد تتبنى الثقافة التنظيمية على التكتّم وإخفاء الخطط المتعلقة بمهام الأفراد وقد تكون إيجابية قائمة على الوضوح، وهذا حسب توجه المؤسسة واختياراتها، فإذا أرادت المؤسسة النجاح والتطور عليها أن تفتح المجال أمام الأفراد ويحفزهم على المشاركة والفعالية، أين يعرف كل فرد ما عليه وما له، فتصبح المؤسسة مصدر قوة من خلال العاملين بها.

(1) - دنيا بوديب، مرجع سبق ذكره، ص ص 102-104.

4. الإيمان بأهمية التدريب: إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي قائمة على فكرة أنه قصير الأجل وظرفي عادي فهذا سينعكس على الأفراد، أما إذا كانت نظرتها له على أساس أنه استثمار على المدى الطويل فهذا سيساعد على الريادة والتغلب على المشكلات ويرفع الأداء.

5. متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ: يجب أن تقوم ثقافة المؤسسة على التكيف مع التقدم والمنافسة والطوارئ، وأن تكيف ثقافتها بما يميلها عليها التغيير، وأن تكون ثقافة مبادرة لا ثقافة رد فعل.

▪ البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه: يشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية⁽¹⁾:

1. قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم: يعتبر الراتب الشهري أحد مصادر الثقافة التنظيمية التي تعطي للعاملين الشعور بالاطمئنان من عدمه، وعند تعرضه للخصومات ينتج عنه عدم الرضا الوظيفي والشعور بالجور، أما في حالة ثباته واستقراره يؤدي إلى الاستقرار والاطمئنان.

2. عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين: إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم فلن يشعروا بالأمان، أما إذا كانت طريقة التقييم قائمة على العدالة فينتج عنها الاستقرار، والشعور بالرضا، ومن ثم لن تكون طريقة تقييم الأداء سببا لإثارة المشكلات.

3. حجم العمل وملاءمته للقرارات الشخصية للفرد: إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد، فهنا المؤسسة تحمل عاملها أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، مما يجعلهم ساخطين على المؤسسة ويترتب عليها مشاكل، أما إذا ساد المؤسسة أعباء وظيفية في حدود طاقة عاملها هنا سيشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

4. الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي: إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي، فهنا لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، فهذا ينعكس عنه المشاركة الإيجابية وفعالة مع الإدارة.

(1) - منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية -دراسة تطبيقية على العاملين في أمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض -المملكة العربية السعودية، د.س.ط، ص ص 34-36.

5. **عدد ساعات العمل ومواعيده:** قد يسود المؤسسة شعور بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة وهي غير مناسبة لظروف العاملين بالمؤسسة، فهو الشعور سيؤثر على الرضا الوظيفي ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعدادا لإثارة المشاكل والعكس صحيح إذا سادت ثقافة المواعيد المناسبة، والمؤسسة لا تشغل العاملين، فهذا سيخلق الاستقرار وعدم التفكير في المشاكل.
6. **العدالة والمساواة بين العاملين:** إذا كانت الثقافة التنظيمية مبنية على عدم العدالة والمساواة فهي بهذا تكون مصدر للتذمر داخل المؤسسة وتكثر التصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهدافها، أما إذا كانت قائمة على المساواة والعدالة هنا يشعر كل فرد في المنظمة بأنه أخذ حقوقه دون المطالبة بها.
7. **المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:** إذا كانت ثقافة المشاركة وصناعة القرار قبل تنفيذه هي التي تسود المنظمة مهما كانت مكانة العاملين إشراف أم تنفيذ فهذا سيثبث روح التعاون والدافعية لدى العاملين بها وعكس تلك الثقافة التي من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي القائمة على الأوامر والتعليمات.

سادسا- السلوك القيادي وإسهامات الثقافة التنظيمية في إنجاح إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الثقافة التنظيمية عن القيم التنظيمية في المؤسسة، وتشتمل الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من العناصر يمكن تحديدها فيما يلي⁽¹⁾:

- 1- **القيادة ودور الإدارة:** تعتبر القيادة الإدارية على السلوك أو الأسلوب الذي يتبعه قادة المؤسسة في تنمية وإدارة المؤسسة، وتؤكد القيادة الإدارية على أهمية سلوك القادة باعتبارهم القدوة التي يحتذى بها العاملون، وهي أحد أهم العناصر في بناء ثقافة المؤسسة، وأحد متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ تتطلب هذه الأخيرة دعم القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمؤسسة لأنها تمتلك اتخاذ قرار التطبيق وتطوير المؤسسة من حيث استراتيجياتها وأهدافها، وبدون قيادة إدارة لا يمكن أن يكون هناك تغيير لأنه باستطاعتها تشكيل قيم المؤسسة، وحتى يتحقق ذلك لابد أن تتجسّد القيادة الإدارية في تعزيز فكرة العمل داخل فريق العمل وأن تهتم بالموارد البشرية، وأن تهتم بالعمليات الإدارية المختلفة.

(1) - فتحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، 2006/2007، ص ص 263-265.

لذا تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى قيادة إدارية لها ما يكفي من الوعي لتحقيق التفاعل بينها وبين العاملين في المنظمة وأن يكون باستطاعتها تكوين فرق عمل نشطة، لديها انتماء لتلك المؤسسة وتسعى لتحقيق أهدافها وتشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

فالقيادة الإدارية ممثلة في أفراد الإدارة العليا هي أساس بناء ثقافة المؤسسة الخاصة بالجودة الشاملة، وهي التي تقدم الدعم لهذا المدخل وتلتزم أمام الجميع من عاملين ومرؤوسين بالسياسات والبرامج، وهي التي تخصص الإمكانيات اللازمة لإدارة الجودة الشاملة، فالقيادة الإدارية تلعب دورا كبيرا على مستوى الإدارة العليا وعلى مستوى المرؤوسين فهي التي تحدد الصلاحيات والمسؤوليات وكيفية التنسيق والاتصال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يقوم المديرون في المستويات العليا بدور المنسق والمدرّب والمشارك في حل المشاكل خلافا لما كان سائدا تقليديا، حيث كان دورهم يقتصر فقط على التخطيط والتنظيم والرقابة.

وبضيف ديمينغ الأدوار الجديدة للقيادات الإدارية المتمثلة في الإدارة العليا فيقول أن وظيفة الإدارة العليا ليست الإشراف بل القيادة، وأن تبحث الإدارة العليا على مصادر التحسين المستمر والإصرار على تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، وعلى القيادة الإدارية إحداث تغيير جذري في الأسلوب الذي تدير به منظماتها والعمل باستمرار على إحداث التغيير والتطوير وتوفير الدعم لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي محوره التحول الشامل والتدريجي في الممارسات القديمة واستبدالها بأفكار جديدة تقوم على التحسين المستمر، وفرق العمل والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار.

وتعمل القيادة الإدارية في ذلك على تغيير الثقافة التنظيمية عن طريق إعداد وتهيئة العاملين لقبول هذا التغيير والافتناع به، لأن القبول دون افتناع لا يساعد على النجاح، وهذا يفتح المجال أمام مقاومة التغيير، وحتى تتحقق القناعة لابد من شرح نظام إدارة الجودة الشاملة وتوفير برامج التدريب حوله للإحاطة به. وكلما كانت هناك قناعة ووعي بنظام إدارة الجودة الشاملة كلما كان هناك التزام في التطبيق من قبل العاملين، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي تحصلت على جائزة بالدريج لنجاحها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أين لعبت القيادات الإدارية في هذه المؤسسات دورا أساسيا في الالتزام بسياسة الجودة، وغرس قيمها مثل العمل الجماعي وتقدير المساهمات وتحسين الأداء، ويؤكد بعض الكتاب أن أكثر المؤسسات التي لم تتجح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة فيها مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وحتى يتحقق ذلك لابد أن تقوم القيادة الإدارية بما يلي:

✓ إدراك التحدي الاستراتيجي: ضرورة أن يتحدى كل فرد داخل المؤسسة الوضع القائم عن طريق مجموعة من الأنشطة، لأن هذا يعبر عن تفكير الإدارة وفلسفتها وتوجهات العاملين في المؤسسة، كما يعبر عن وجود رؤية واضحة للمستقبل.

✓ الرؤية: تتطلب إدارة الجودة الشاملة وضع رؤية طموحة وتوصيلها لكل العاملين والالتزام بها، لأنه بوجود رسالة للمؤسسة ورؤية واضحة للمستقبل يحدث التغيير المطلوب في الثقافة التنظيمية تمهيدا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ سياسة الجودة: ضرورة وجود سياسة جودة مكتوبة يلتزم بها الجميع وعلى الإدارة العليا أن تحرص على إيصالها إلى جميع المستويات الإدارية عن طريق الإرشادات والتوجيهات وتحديد السلطة والمسؤولية.

✓ الالتزام: لضمان التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة يجب على القيادة الإدارية أن تؤمن بهذه الفلسفة وتلتزم بتنفيذ سياستها ونقل ذلك للعاملين.

✓ من حيث القيم والمعتقدات: ضرورة ترسيخ قيم ومعتقدات إدارة الجودة الشاملة ويحصل ذلك بتحقيق تغيير جذري في ثقافة المؤسسة واستبدالها بثقافة إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾.

ومن هذا المنطلق يتضح أن الثقافة التنظيمية هي محصلة عدة عوامل من أهمها القيادة الإدارية، حيث تساهم هذه الأخيرة في تكوين الاتجاهات التي تعتمدها المؤسسة والعامل في المؤسسة في التعبير عن سلوكياته التي قد تكون إيجابية أو سلبية تجاه فرد أو فكرة، مما ينعكس على الأداء في ظل الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: دور القيادة الإدارية في تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات

في ظل التغيرات السريعة في بيئة المؤسسات، أخذت العديد من المؤسسات في البحث عن الأساليب الحديثة الإدارية لإحداث التوافق مع تلك التحديات، فسعت القيادات الإدارية إلى إيجاد أساليب إدارية تعزز فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات لما لها من دور في تحقيق إدارة الجودة الشاملة وفي ظل المنافسة، وتباينت رؤى الباحثين حول مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار.

(1) - فتحة حبشي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 264-266.

أولاً- مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات:

- تعرف المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بأنها: قيام جميع الأفراد أو مجموعة في المؤسسة بدور فعال في التأثير أو المساهمة في عملية اتخاذ القرارات⁽¹⁾.
- كما تعرف بأنها: عملية متفق عليها بين الإدارة العليا والعاملين يتم بموجبها تمكين العاملين من التأثير في القرارات الإدارية⁽²⁾.
- كما تعرف بأنها: إشراك كل العاملين بالمؤسسة في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل، وكذلك الأمور التي تتعلق بمصالحه ومصالح المؤسسة وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات بين إدارة المؤسسة ومختلف العاملين بها بهدف زيادة الإنتاج بشكل مستمر.
- ويترتب على هذا النوع من المشاركة في صنع القرارات واتخاذها عدة نتائج منها تحسين الاتصالات، والاستخدام الأمثل للمعلومات وزيادة مهارة العمل وزيادة ثقة العاملين وشعور العاملين بالتحكم والسيطرة ونجاح عملية التغيير التنظيمي وزيادة مستوى رضا العاملين، والتوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المنظمات، كما تحسن من علاقات العمل بين العاملين والقيادات الإدارية مما يزيد من فاعلية الاتصالات الإدارية وجودة القرارات⁽³⁾.
- وقد أوضح دايفيد إمري David Emrey مفهوم المشاركة في قوله: إن المدير يمكنه خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأداء، كما يمكنه التوفيق بين مصالح العاملين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي تقوم به المرؤوسين، وأن إمكانية تحقيق ذلك لا تأتي إلا عن طريق المشاركة في اتخاذ وصنع القرارين بأخذ القائد الإداري بآراء وتوصيات واقتراحات المرؤوسين التي من شأنها أن توضح له كيفية اتخاذ القرار الصائب وتضمن له تنفيذه.

- أما في الإسلام فقد حث على المشاركة من خلال مبادئ الإسلام الذي أكد على الشورى واعتبرها من الدعائم التي يقوم عليها الحكم الإسلامي، بقول الله تعالى في كتابه: ((والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون)) (الشورى الآية 35)، كما نظمت السنة النبوية

(1) - عادل حسن وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت: دار النهضة العربية، د س ط، ص 351.

(2) - طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، د ط، 2008، ص 150.

(3) - شوقي محمد الصباغ وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي -دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، ص 143.

الشريفة عدة مواقف وأحداث تبين مدى اهتمام الرسول صلى الله عليه وسلم بالشورى والمشاركة في الرأي لاتخاذ القرارات المناسبة⁽¹⁾.

ثانيا- إيجابيات وسلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات في ظل إدارة الجودة الشاملة:

1- إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرار: تبرز أهمية المشاركة في اتخاذ القرار في إطار إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

- ✓ تساهم في تحديد المشكلات وأبعادها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- ✓ تساهم في تحسين فعالية القرارات المتخذة، حيث تجعلها أكثر جودة وقبولا لدى العاملين الذين يعملون على تنفيذها بحماس شديد ورغبة.
- ✓ تساهم في تنمية قدرات ومهارات القادة الإداريين وتزيد من شعورهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المنظمة، مما يجعلهم أكثر قابلية لتنفيذ تلك القرارات التي اشتركوا في اتخاذها.
- ✓ تساعد على رفع الروح المعنوية والمبادرة في الإبداع لدى العاملين.
- ✓ تمكين العاملين من فهم أسباب وأهداف القرارات المتخذة.
- ✓ تقريب وجهات النظر بين القادة الإداريين والعاملين.
- ✓ تؤدي إلى خلق جو ملائم يسوده نوع من الثقة المتبادلة بين القادة الإداريين والعاملين في المؤسسة⁽²⁾.
- ✓ تساعد على تحسين نوعية القرارات وجعلها أكثر ثبوتا وقبولا مما يدفع إلى تنفيذها بحماس.
- ✓ يولد لدى المرؤوسين شعور بالمسؤولية تجاه العمل المنجز والتي تكون مشتركة بين أعضاء الفريق.

2- سلبيات المشاركة في عملية اتخاذ القرارات: على الرغم من إيجابيات عملية المشاركة في اتخاذ

القرار إلا أن لها سلبيات لا يمكن إغفالها لأنها تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وعلى أهداف المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة⁽³⁾:

- ✓ استهلاكها لكثير من الوقت، مما يجعل عملية المشاركة غير مناسبة لحل المشكلات التي تتطلب قرارات وحلولا طارئة وعاجلة.

(1) - رشيد بلفكرات، عبد القادر بن زعمة، دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 3، سبتمبر 2019، ص 177.

(2) - سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية، عمان: دار فنديل للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 165.

(3) - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، د ط، 2008، ص ص 235، 236.

✓ تشكل مظهرا من مظاهر عدم كفاءة وخبرة القائد بنفسه، وعدم قدرته وعجزه على مواجهة المشكلات.

✓ احتمال زيادة طموحات العاملين واتساع توقعاتهم إلى المشاركة في مجالات أخرى والتي قد لا تتناسب طبيعتها مع مبدأ المشاركة.

✓ قد يترتب عنها تشتت وشيوع المسؤولية وبالتالي صعوبة تحديد مسؤولية كل فرد في عملية اتخاذ القرارات.

✓ في كثير من الأحيان تصبح غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق المشاركة، لأن بعض القادة الإداريين يميلون إلى استخدام المشاركة بصورة وهمية، فيلجأون إلى إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، لكن في الحقيقة ينفردون باتخاذ قراراتهم لوحدهم.

ثالثا- أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات:

تلعب المشاركة في اتخاذ القرارات دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة، والأخذ بأراء العاملين حول اتخاذ القرارات، مما يساهم في نجاح القرار، لأن القائد الإداري لوحده لا يستطيع أن يتخذ قرارا بمفرده، فهي من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي وسيلة لخلق بواصر الإبداع والابتكار من قبل العمال لتحسين الإنتاج أو الخدمات الإدارية وتطوير أساليبها، كما تنمي روح المسؤولية لدى العاملين وتشعرهم بأهميتهم وبالتالي زيادة حماسهم، وتقبل مختلف التغييرات التي تحدث، حتى وإن وجدت مشاكل فهو على دراية بها، مما يسهل عليه المساهمة في تنفيذ تلك القرارات التي تشارك في اتخاذها، فبالمشاركة تزول لدى العامل فكرة أنه موجود فقط للتنفيذ، بل تصبح لديه ثقة في نفسه أنه يقدم ذلك العمل للمؤسسة ويستثمر في جهده، ويكسب بذلك خبرة جديدة تؤهله لمناصب قيادية، كما أن عمل المؤسسة على تقرير فكرة المشاركة في اتخاذ القرار يساعد على تحقيق أهدافها بصورة إيجابية لأنه ينشأ فيه تعاون على تنفيذ القرارات المتخذة، لأن العاملين بحكم أنهم الأقدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها في مكان عملهم، بدورهم تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرارات المتخذة، فتلك المقترحات التي يقدمونها لحل مشاكلهم ومشاكل المؤسسة تلعب دورا أساسيا في عملية اتخاذ القرار الصحيح وعليه تظهر أهمية المشاركة في اتخاذ القرار.

كما أن الشعور بالمشاركة في اتخاذ القرار يعطي للعاملين شعور بأهميتهم مما يترتب عليه إخلاص في العمل وعمله بجودة وفعالية، كما تبني عليه ظهور كوادر بشرية وقادة إداريين أكفاء مدربين وذوي خبرة في صنع القرارات.

فالمشاركة في اتخاذ القرار تعزز فكرة الانتماء للمؤسسة وفي نفس الوقت إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، وتقلص من ظهور المشاكل وتسهل عملية إيجاد الحلول للمشكلات إن وجدت، وتؤدي إلى إنتاجية أعلى وتحقق الرضا الوظيفي⁽¹⁾.

ولكن تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات نتائجها وتحقق أهدافها فعلى القيادة الإدارية مراعاة ما يلي:

- **الوقت المتاح:** قد يكون الوقت المتاح للقيادة الإداريين لاتخاذ قرارات معينة قصيرا ومحدودا مثل في حالات اتخاذ القرارات العاجلة، فقد تؤدي المشاركة في مثل هذه الحالات إلى تعطيل عملية اتخاذ القرار.
- **العامل الاقتصادي:** المشاركة في اتخاذ القرارات مكلفة اقتصاديا في بعض المؤسسات من الوقت والجهد والإعداد، فعلى القيادة الإدارية مراعاة التكلفة حتى لا تطغى قيمة المشاركة على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:** ينبغي أن لا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات مع القيادة مصيدة لإيقاع العاملين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة، وفي نفس الوقت لا تؤثر هذه المشاركة في سلطة المؤسسة ومكانتهم داخل المؤسسة.
- **سرية القرارات المتخذة:** كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المؤسسات عدم تسريب المعلومات إلى الخارج، وفي مثل هذه الحالات يجب أن لا تؤثر فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرار على تسريب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرار⁽²⁾.

المطلب الثالث: القيادة الادارية وادارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري وإدارته عنصر مهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة لذلك تعطيه القيادة الإدارية إهتمام كبير و بنجاح إدارة الموارد البشرية تتجح باقي العمليات والمناهج الإدارية، وهو أحد المحاور الرئيسية والأساسية لتميز الأداء التنظيمي زعلى القائد إلهام المورد البشري لتقديم أفضل مالدیه وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب .

(1) - إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، القاهرة: أبو العزم للطباعة، د ط، 2001، ص 358.

(2) - رشيد بلفكرات، عبد القادر بو زعمة، مرجع سبق ذكره، ص 179.

أولاً- مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وتوظيفها:

- تعرف الموارد البشرية على أنها تأهيل العنصر البشري تأهيلاً صحيحاً يتناسب مع احتياجات المؤسسة بشكل يضمن قدرته على تحقيق الأهداف.
- ويقصد بتنمية الموارد البشرية بأنها رفع قدرة ومعرفة ومهارات الأفراد العاملين في جميع مجالات المؤسسة والتي يتم اختيارها تحت معايير محددة من أجل تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.
- كما أن تنمية الموارد البشرية هي مرحلة تكون في مرحلة ما بعد الحصول على الموظفين المختارين للعمل والتي يعين بها تطوير مهاراتهم خلال التدريبات المناسبة لطبيعة الهدف المراد تحقيقه⁽¹⁾.
- تعرف بأنها: مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل وتستهدف أيضاً معيّنهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية.
- إدارة الموارد البشرية: هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في تخطيط الموارد البشرية لضمان ديمومة وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، وتنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم العلمية والعملية والفنية ثم إيجاد الوسائل المناسبة لرفع معنوياتهم وترغيبهم في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة⁽²⁾.

وتتجلى أهمية المورد البشري من خلال:

- في أغلب الأحيان تكون نسبة أجور العمال تمثل أكبر نسبة من مجموع التكاليف.
- العديد ممن المشاكل التي تقف أمام نجاح إدارة الجودة الشاملة جراء أخطاء وسلوكيات بشرية.
- في أغلب حالات نجاح المؤسسات يعود ذلك إلى أهمية المورد البشري في تحقيق الإبداع والتغيير وتحقي الجودة الشاملة في مناخ مناسب⁽³⁾.
- لذلك تكمن أهميتها في إعداد برامج تدريبية خاصة بالجودة وبرامج التحسين ونظم الاتصالات والاقترحات، ونظم تقييم الأداء، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا،

(1)- عاصم علي حسن الشرف، إبراهيم فهد سليمان، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية -دراسة وصفية تحليلية، مجلة الحكمة العالمية للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية، العدد 4، الرقم 3، 2021، ص 262.

(2)- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان- بيروت: دار النهضة العربية، د ج، 2002، ص 236.

(3)- محمد زرقون، رشيد مناصرية، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE عردياية-الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 5، العدد 2، 2013، ص 308.

لأنهم يعرفون جيدا رسالة المؤسسة ويمكنهم مراجعة البرامج وفقا لأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى خبرتهم في مجال الموارد البشرية.

وتظهر أهمية الموارد البشرية في عملية التحسين من خلال اختيار العمال الجدد ذوو القدرة التي تتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة، مع ضرورة الاهتمام بتكوين الأفراد على الالتزام بمبادئ الجودة، حيث يتم تشكيل برنامج تدريبي لأعضاء الفرق، يستفيد منه العاملين من حيث تعلم أساليب جديدة في الجودة، ويهتم هذا البرنامج التدريبي بتطوير المستوى الإداري ويكون الهدف منه تنمية المهارات التحليلية لدى الفرد من أجل إكسابه المهارات اللازمة للتحليل وحل المشكلات، عن طريق التحفيز والتشجيع الدائم للعمال وأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار وتقدير جهودهم ودعمهم للمشاركة في اتخاذ القرار⁽¹⁾.

توظيف الموارد البشرية:

يعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، تأتي مرحلة اتخاذ القرار بتوفير الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العاملين اللازمين لتحقيق أهداف المؤسسة والقيام بعملياتها، وهي مجمل العمليات التي ينتج عنها توفير الموارد البشرية ذات المؤهلات المناسبة للوصول للأهداف المنشودة، وهي عملية قائمة على الاستقطاب والاختيار والتعيين للموارد البشرية حسب احتياجات المؤسسة.

- **استقطاب الموارد البشرية:** هي العملية التي تشير إلى النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار فيما بينهم لشغل الوظائف الشاغرة، وتتضمن هذه السياسة تحديد المصادر التي تحصل منها المؤسسة على العنصر البشري، حيث يوجد مصدرين تلجأ إليهما المؤسسة وهما: المصدر الداخلي والخارجي:

• **المصدر الداخلي:** عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون داخل المؤسسة عن طريق الترقية والانتقال وغيرها.

• **المصدر الخارجي:** في حالة عدم وجود مؤهلين في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة تلجأ المؤسسة إلى مصادر خارجية من أجل الحصول على موارد بشرية مؤهلة من بينها مكاتب التوظيف الإعلان، الجامعات، الكليات، ودورات التدريب وغيرها).

(1) - محمد بودالي، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج -دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (Sarl CIMC)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة -بومرداس، 2010/2011، ص ص 89-90.

- الاختيار والتعيين: تعتبر إجراءات الاختيار والتعيين من أهم العناصر التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في استقطاب العاملين ويقصد بالاختيار والتعيين عملية انتقاء أشخاص مؤهلين، من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعمال الوظيفة، مركزة على الفاعلية والكفاءة في الاختيار، لما في ذلك من احتمال الفشل أو النجاح⁽¹⁾.

ثانياً- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تختلف أهداف إدارة الموارد البشرية عن باقي الوظائف الأخرى، لأنها تعتمد في تحديد أهدافها على تلك المعلومات الواردة إليها من الإدارات حول احتياجاتها من الموارد البشرية، كما تلعب دور القدرات التي يتمتع بها العاملين دور كبير في تحديد أهدافها، في حين تختلف هذه الأهداف من مؤسسة إلى أخرى لذلك فأهداف الموارد البشرية كثيرة نذكر منها⁽²⁾:

- البحث عن الأفراد الأكفاء في العمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- تحقيق إنماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- إتاحة فرص التقدم والترقيات للعاملين في المؤسسة عندما يكونون مؤهلين لذلك.
- توفير ضمان اجتماعي وصحي جيد للعاملين.
- الاستفادة من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم على مختلف التغيرات والتكنولوجيات الجديدة في الإدارة.
- إيجاد سياسات ناجعة تمنع سواء استخدام العاملين وتقاضي المهام التي تعرضهم للإخطار غير ضرورية.

بالإضافة إلى هذه الأهداف العامة يمكن تقييم أهداف إدارة الموارد البشرية خاصة في ظل إدارة الجودة الشاملة إلى أهداف تنظيمية وأخرى وظيفية واجتماعية وشخصية خاصة بالموارد البشري في المؤسسة⁽³⁾:

(1)- الطاهر غراز، نورية سولمية، إدارة الموارد البشرية في ظل تبني مفهوم الجودة الشاملة بالمنظمات الحكومية عرض نظري، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 6، العدد 6، 2020، ص ص 12، 13.

(2)- السالم مؤيد سعيد، صالح عادر حرشوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، د ط، 2002، ص 18.

(3)- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان: دار الراجحة، ط1، 2009، ص 16.

- **أهداف تنظيمية:** تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف تنظيمية من حيث ابتكار الطرق التي تساعد القيادة الإدارية على تنمية وتطوير أداء العاملين كل في تخصص، وبالتالي وجدت إدارة الموارد البشرية لمساعدة القيادة الإدارية على تحقيق أهداف المؤسسة.
- **أهداف وظيفية:** حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية أو الإدارة العليا في المحافظة على مستويات مناسبة لإدارة الموارد البشرية يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، لأن هذه الموارد تتعدّد قيمتها إذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظيفتها على أكمل وجه.
- **أهداف اجتماعية وشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف اجتماعية وشخصية استجابة لاحتياجات العاملين عن طريق تقليص الآثار السلبية والمعوقات التي تواجه المؤسسة، وتلبية حاجيات المورد البشري وتحفيزه ومتابعة مساره الوظيفي.

ثالثاً- فوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمورد البشري:

- تهتم إدارة الجودة الشاملة بالمورد البشري باعتباره أهم مورد في المؤسسة وأساس نجاحها وتميزها، ومن أهم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمورد البشري نذكر⁽¹⁾:
- توفير مختلف الظروف لتحقيق بيئة عمل ملائمة ومشعة على الإبداع.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والتعامل معه على أساس استثمار وليس تكلفة.
- تحديد المكافآت ذات القيمة لكل مورد بشري والتأكد من مدى ملائمة المكافأة وربطها بالأداء المقدم.
- المشاركة في العمل والوظيفة والمكاسب المحققة من العمل المقدم.
- ربط نظام الأجور والحوافز بنظام الجودة ليكون معبراً على المستوى الحقيقي لأداء كل فرد.
- الاهتمام بعملية تقييم الأداء.
- تدريب جميع الإطارات في إدارة الموارد البشرية من أجل تحسيسها بأهمية دورها في تعبئة الموارد البشرية والتحكم في الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية.
- توفير الأمن الوظيفي للأفراد خاصة الكفاءات المحورية للمنظمة.

(1)- إبراهيم بن يحيى، العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2018/2019، ص 110.

- تفعيل نظام الحوافز الإيجابية والسلبية لتشجيع وتقدير الأفراد الأكفاء والقضاء على جميع التصرفات والسلوكيات غير المسؤولة.
- التأكد على تحسين العلاقة الموجودة بين الفرد ورئيسه المباشر من قبل الإدارة من أجل ضمان تحقيق الأهداف الجزئية على كل وحدة تنظيمية بالمنظمة.

رابعاً - دور القيادة الإدارية في الاهتمام بالموارد البشري والمادي:

تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تنظيم وتوزيع وترتيب أعمال ومهام الموظفين والعاملين في المنظمة، من خلال حسن التخطيط والتوجيه لأفراد المؤسسة، فالقيادة الإدارية الفاعلية تعمل على توجيه العنصر أو المورد البشري نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة، عن طريق العمل على الحفاظ على تماسك الأفراد والعاملين في المنظمة، وتتفاعل معهم في ظل ظروف العمل، وتنمية روح العمل الجماعي، لذلك فإن القيادة الإدارية تعد ركيزة جوهرية لتنمية دور الموارد البشرية، لأنها تعد من أهم المهارات والأساسيات التي يتعين توفرها في القيادة الحديثة لمواجهة الصعوبات والتحديات المستقبلية وإحداث التغيير، وهذا ما نلمسه في دور القيادة التحويلية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

وتبرز العلاقة بين القيادة الإدارية والموارد البشرية كون العلاقة تفاعلية لأن المورد البشري أهم مورد في المنظمة من خلاله يستطيع تحقيق الغايات وفي نفس الوقت يزداد الاهتمام والمورد البشري وتنمية شكل مستمر، من أجل تحقيق التحسين المستمر، وهذا لا يتحقق إلا بوجود طاقات بشرية ذات كفاءة تعكس كفاءة القيادة الإدارية، لذلك نجاح المنظمة تعتمد بشكل أساسي على كفاءة وفعالية القيادة الإدارية وكيفية إدارتها واستثمارها في المورد البشري من خلال الوسائل والأساليب التي تعتمدها القيادة الإدارية للتأثير على المورد البشري وجذبه لما يخدم أهداف المنظمة خاصة في ظل إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من إحداث تغيير في كيفية إدارة المورد البشري الذي يقوم على التأثير والتوجيه والإقناع ومن خلاله يقاس نجاح القيادة الإدارية، لذلك حتى تلعب القيادة الإدارية دور فعال في التأثير وتنمية المورد البشري لابد أن تقوم بما يلي⁽¹⁾:

من أهم مهارات القيادة الإدارية هي القدرة على التنظيم، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع تنظيم مؤسسته سواء من الناحية الهيكلية للمؤسسة أو الناحية البشرية، بوسائل وطرق علمية، تضمن له إنجاز وتحقيق المهام والأهداف بصورة أفضل، والهدف الرئيسي من تحقيق القائد الإداري الناجح لمهارة التنظيم تتمثل في القدرة على خلق إطار تنظيمي ديناميكي قادر على خلق وتحريك مختلف العناصر داخل

(1) - عاصم علي حسن الشرف، إبراهيم فهد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 265.

المنظمة بأفضل جودة وأقل تكلفة ضمن الزمن المحدد، من خلال اختيار أفضل الطرق التي تضمن الحصول على الكفاءات والتنسيق بين مختلف القطاعات، والتحقق من مركزية القرار، ومقاومة مظاهر الجمود داخل المنظمة، من خلال كسب ود العاملين وإثارة حماسهم في حل المشكلات والمعضلات التي تواجههم، وحتى يتحقق ذلك لابد من (1):

- جعل العلاقة بين القائد الإداري والعاملين مبنية على الدعم والمساندة وتحمل المسؤوليات وتنمية روح الثقة المتبادلة مع كل أفراد المؤسسة.
- التوفيق بين مصالح الموظفين العاملين في المؤسسة وأهداف المؤسسة، بحيث لا تكون مصلحة أي طرف على حساب الآخر.
- تلبية الاحتياجات والرغبات المادية والمعنوية للعاملين داخل المؤسسة وتحقيق المساواة والعدالة بينهم.
- توفير ظروف العمل المناسبة للعاملين وتذليل الصعوبات أمامهم لمساعدتهم لتقديم أفضل ما عندهم.
- فهم نفسية الموظفين ومعاملتهم على أسس إنسانية.
- الإهتمام بالتحسين المستمر.

خامسا- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

شهد القرن الحادي والعشرين تحديات كثيرة، امتدت على مختلف نواحي الحياة، هذه التحديات أثرت على عمل المنظمات وأداء الموارد البشرية، وهو ما يفرض على القائمين المتعاملين مع الموارد البشرية أن يتكيفوا معها من أجل تجاوزها ومن بين هذه التحديات نذكر (2):

- **تحديات العولمة التنافسية:** أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، وأصبح العالم قرية صغيرة، باستطاعة كل المنظمات التعامل مع بعضها البعض وتأثرت عملية الحصول واختيار الموارد البشرية بها، حيث أصبحت تخضع لهذه الاعتبارات التي تنص عليها هذه الاتفاقات خاصة في ظل التنافسية والجودة الشاملة، فأصبحت عملية اختيار العاملين تخضع لمقاييس محلية ودولية خاصة على مستوى الشركات.

(1)-عاصم علي حسن الشرف، إبراهيم فهد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 266، 267.

(2) - عائشة بن علي، منير نوري، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 2، العدد 1، 2015، ص ص 308، 309.

- **التحديات التكنولوجية:** لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاجتماعية والاقتصادية ما أدى بالمؤسسات التي تعتبر سبل تعاملها مع الموارد البشرية في مختلف عروض العمل والقوى العاملة، خاصة في ظل تعدد المهارات والتخصصات التي أفرتها مختلف عروض العرض والطلب في سوق العمل على الموارد البشرية، ما أفرز قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع التكنولوجيا من احترام للعمل ومواعيده وتنفيذه واعتبار الوقت كلفة والمورد البشري استثمار.
- **التحديات البيئية:** البيئة الخارجية تجسدت معالمها في الاستجابة للمتغيرات المتسارعة التي أفرزتها البيئة الديناميكية القائمة على التغيير، ما أفر على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي للمنظمات يركز على الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال المرونة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.
- **إدارة الجودة الشاملة:** أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية بمختلف المؤسسات العاملة في المجمعات كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية على التركيز على المورد البشري نظرا لدوره في تحقيق التحسين المستمر استجابة للتغيير وتحقيق للأهداف المنشودة.

المبحث الثاني: آليات القيادة الإدارية للرفع من الأداء وتحسينه

داخل كل بناء مؤسستي هناك مجموعة من العناصر التي تساهم في تحقيق التغيير من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة، والقيادة الإدارية بمفردها لاتستطيع تحقيق ذلك، ومن أجل تحقيق التغيير في منظومة المؤسسة، لابد أولا من تمكين العاملين داخل المنظمة وإعطائهم فرص ومسؤوليات أوسع، والعمل كفريق أو مجموعة لها أهداف مشتركة تدعم وجود أهداف فردية .

المطلب الأول: القيادة الإدارية والتغيير من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة

لايحدث التغيير في المؤسسة إلا إذا إقتنعت به الإدارة، وللقيادة دور كبير في إنجاحه، والعكس صحيح، لذا يجب على القيادة الإدارية الإستجابة لمتطلبات التغيير من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة .

أولاً - مفهوم قيادة التغيير:

- تعتبر قيادة التغيير جوهر العمل الإداري، لأن المدير الفعال هو الذي ينجح في تحقيق أهداف التغيير المطلوب، من خلال التوظيف الأمثل للموارد سواء كانت بشرية منها أو المادية.
- كما تعرف قيادة التغيير بأنها قيادة الجهد المخطط المنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير.
- ويعتبر موضوع قيادة التغيير من المواضيع التي لاقى اهتماماً من قبل الباحثين الغربيين للوصول إلى أسس وقواعد راسخة عند قيادة التغيير ومن بينها دراسة نوبل تيشي وديفيد إيلرش بعنوان "التحدي والقيادة" دعوة منه لإعداد قيادات مغيرة ووصلا في نهاية دراستهما أن القيادة المطلوبة هي قيادة التغيير التي لها وعي ودراية بأسس ومبادئ التغيير ولها تطور فكري وعملي للتعامل مع التغيير⁽¹⁾.
- كما عرفت بأنها: "سيرورة من التعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، وفي العنصر التنظيمي بما يتلاءم مع أوضاع وأوجه النشاط الجديد الشيء الذي يحقق للمنظمة نسفا تنافسيا عن غيرها.
- وتعرف بأنها عبارة عن تكاتف لمجموعة من الجهود بغية الانتقال من حالة توازن حالية إلى نقطة توازن مستقبلية، عن طريق اتباع مجموعة من التقنيات والتعديلات في السياسات المنظمة، بشكل يجعلها تختلف عن وضعها الحالي بحيث يمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل وأكفاً⁽²⁾.
- وتعرف بأنها: تنسيق وتوجيه جهود كل العاملين والمنفذين والمتأثرين والقادة داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المبتغاة من وراء برامج وأنشطة التغيير التنظيمي منذ بداية الإعداد للتغيير والتخطيط له، وحتى تأسيسه واستمراريته وترسيخه في ثقافة المؤسسة⁽³⁾.

ثانياً - علاقة القيادة بالتغيير:

إن إحداث التغيير داخل المنظمات يتطلب قيادة فعالة قادرة على خلق جو مناسب للعاملين لفهم تلك التغييرات، لذلك أصبحت القيادة في المؤسسات والإدارة الحديثة مرتبطة بالتغيير، لذا فالقيادة الفعالة هي

(1) - سعيدة دوباخ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية -دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2018/2017، ص ص 118، 119.

(2) - نوال بوعلاق، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها -دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سونلغاز، صوميفوس، الإسمنت، الأنابيب) تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، 2015/2014، ص 91.

(3) - صورية بوطرفة، القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2016/2015، ص 94.

تلك التي تعتبر التغيير تحدي لإثبات نجاحها ودليل على تميزها، لذا فعملية التغيير تتطلب أن يتكيف القائد مع المواقف التي تتطلب التغيير فيها، وهذا يتطلب من القائد الإداري أن يدرك ردود الفعل على التغيير حتى يتمكن من تدعيم القوى المؤيدة وزيادة المرونة التي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير، ومن أجل تحقيق هذا التكيف يقسم الدارسين القادة حسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير التنظيمي إلى نمطين⁽¹⁾:

- **القائد ذو المرونة العالية:** يتمتع القائد هنا بالقدرة على مواجهة المواقف وعقلية منفتحة، مستعد لسماع وجهات نظر جديدة، يستطيع رؤية الأشياء من زوايا عديدة، كما يهتم بمتطلبات الموقف وحلول المشاكل أكثر من اهتمامه بسلطته الرسمية، كما يعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار.

- **القائد ذو المرونة المنخفضة:** أما هذا النوع من القادة لا يستطيع تحمل المواقف الغامضة، منغلق، متحفظ في معتقداته وأفكاره، يهمل الاستقرار في العمل، ينصت لرؤسائه أكثر من إنصاته إلى مروضيه.

من خلال ما سبق نستخلص أن إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة يركز على:

• إدراك القائد بردود فعل التغيير لدى المرؤوسين.

• مرونة القائد حتى يستطيع التكيف مع متطلبات التغيير.

وهذا لن يتحقق إلا في مؤسسة تهتم بالتغيير نحو الأفضل واكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة والقدرة على التغيير من خلال تشجيع العاملين بالمؤسسة على اكتساب مهارات جديدة وبناء قدرات إضافية من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

فبقدر ما تحتاج المؤسسة إلى إحداث التغيير فهي تحتاج إلى قيادة قادرة على الاستجابة لمتطلبات التغيير، مع الاستغلال الأمثل لجل مواردها البشرية والمادية، وهنا تكون الوظيفة الأساسية للقائد هي اعتباره قائد تغيير.

(1) - سعيدة دوباخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 117، 118.

ثالثا - أبعاد قيادة التغيير:

إدراكا لأهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري لقيادة المؤسسات ومواكبة تحديات ومستجدات القرن الحادي والعشرين، وانطلاقا من نجاح قيادات التغيير في مهامها والتغلب على مقاومة العاملين لها، هناك مجموعة من الأبعاد التي لا بد أن تشتملها لتحقيق أهدافها⁽¹⁾:

- **تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة:** يعطي القادة أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية لما لها من دور في تهيئة البيئة المناسبة في إحداث التغيير لما لها من تأثير على العملية التغييرية لأن تأييد الأفراد للتغيير أو مقاومتهم له يعتمد على نمط العلاقات الإنسانية السائدة ويمكن لقائد التغيير أن يكسب تأييد العاملين وتعاونهم معهم لتحقيق أهداف التغيير أو على الأقل تجنب مقاومتهم للتغيير من خلال خلق مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية يتوافق ومتطلبات إحداث التغيير.
- **كلما كان هناك تفاعل بين العاملين والقادة كلما كانت هناك استجابة للتغيير، والقائد الناجح هو الذي يخلق جو مثالي ومحفز للعلاقات الإنسانية، أين يكون العامل في المؤسسة له القابلية والقدرة على بذل جهد في سبيل إنجاح خطط المؤسسة ومنها التغيير.**
- **بناء طريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد:** تقوم قيادة التغيير على بناء عمل متكامل في خبراته ومؤهلاته لإحداث التغيير من جهة، ومن جهة أخرى الاهتمام بقدرات الأفراد اللازمة لإحداث التغيير والعمل على تطويرها بصفة مستمرة، وعلى قائد التغيير تحسين الاتصال بين أعضاء الفريق وتنسيق جهودهم وتطوير آليات العمل التي تسهل عمل الفريق، وتشخيص جوانب القوة والضعف في أداء الفريق وتوجيه عمل الفريق نحو تحقيق أهداف التغيير ولا يتم ذلك إلا بمنحهم الصلاحيات والسلطة الكافية لإحداث التغيير.
- **تحقيق الاتصال الفعال بالعاملين بالمؤسسة:** تكون لقائد التغيير قدرة على التأثير في الأفراد عن طريق ما يمارسه من مهارات الاتصال وامتلاكه لأدوات الإقناع ومقومات الحوار الهادف المبني على ما يمتلكه القائد من فكر ورؤى واضحة واتجاه مستمر نحو الإبداع والتطوير وتبادل المعلومات والأفكار، لذا للاتصال أهمية كبيرة في عملية التغيير، خاصة وأن من أهم أسباب مقاومة التغيير هو عدم معرفة العاملين بأهدافه وأبعاده وقصور المعلومات على احتمالات تأثيره عليهم وعلى وضعهم الوظيفي.

(1) - نوال بوعلق، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-110.

- تحقيق مبدأ المشاركة في التغيير: يجب على قائد التغيير أن يعمل على إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد بشكل مباشر في عملية التغيير من خلال الاجتماعات واللقاءات المنظمة أو جلسات العصف الذهني أو أنظمة الاقتراحات والبحث عن الأفكار الهادفة والآراء التي تخدم المؤسسة، وتجنب إصدار الانتقادات والآراء القاسية أو الجارحة، كما قد يقتصر قائد التغيير على تحديد نطاق المشاركة على الأفراد المؤثرين في عملية التغيير، فيجب على قائد التغيير إيجاد الرغبة في المشاركة لدى العاملين أو المرؤوسين في المؤسسة وحتى يتحقق ذلك لا بد أن يقدم التغيير فوائد نفسية ومادية واجتماعية للعاملين في المؤسسة.
- يجب على قائد التغيير تهيئة الظروف التي تشعر العامل بالراحة وإشراكه في القرارات والعمليات الإدارية، لأن ذلك يشجع الإبداع وابتكار الأفكار الجديدة والبناءة، وحتى يتحقق ذلك لا بد من استطلاع آراء الأفراد للحصول على الحقائق والمعلومات اللازمة لإحداث التغيير، ومع الأهداف المناسبة للتغيير والقابلة للتعديل والتفنيح.
- العمل على نشر القيم والقواعد السلوكية التي تشرك فيها جميع العاملين بالمؤسسة.
- منح الأفراد فرصة في المشاركة في اختيار أسلوب وآليات العمل لتحقيق التغيير.
- تفويض المسؤوليات والسلطات للمرؤوسين بشرط توفر المهارات والكفاءات المطلوبة لأن القائد الناجح هو الذي يتجنب عمل كل شيء بنفسه.
- إدارة وقت التغيير بفعالية: يعتبر الوقت من أبرز العناصر الأساسية للتغيير في الإدارة الحديثة، فهو مورد لا يمكن تعويضه ولا ادخاره ولا الاحتفاظ به، لذا يجب استغلاله بشكل أفضل، فمهمة قائد التغيير كيف يحسن استثماره للوقت حتى تكون له القدرة على قيادة التغيير في فترة زمنية محددة ومناسبة وذات فعالية⁽¹⁾.

رابعاً - مداخل قيادة التغيير:

عملية التغيير عملية معقدة تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين بيئة العمل وأداء العمل خاصة في ظل ما يعرف بإدارة الجودة الجامعة، وحتى تنجح في ذلك لا بد من معرفة من المسؤول عن وضع مراحل ومهام ووظائف العاملين في إطار عملية التغيير، والإجابة هي أن المسؤول عن التغيير الكل دون استثناء

(1) - نوال بوعلق، مرجع سبق ذكره، ص ص 111-115.

القائد وأعضاء الفريق من عاملين ومرؤوسين، لذلك وضع العديد من الباحثين نماذج أو مداخل تقوم عليها عملية التغيير نذكر منها⁽¹⁾:

1- نموذج كير تلوين (Kurt Lwin 1951):

يعد من أقدم المحاولات الفكرية التي حاولت تفسير التغيير يقوم على ثلاث مراحل وهي:

- مرحلة التهيئة وإذابة الجليد (Freezing Stage):

تتضمن هذه المرحلة إلغاء كل الإتجاهات والقيم والممارسات وكل ما من شأنه مقاومة التغيير، بما يسمح بإيجاد شعور وحاجة جديدة للتغيير، وفي ظل تأثير البيئة الخارجية وسعي كل المنظمات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ولن تتمكن المؤسسة من الوصول إلى مبتغاها إلا بالالحاق بالتغيير من أجل المنافسة وتحقيق الجودة الشاملة، كل هذا سيجعل العاملين يبحثون عن سبل وطريقة لتحسين أدائهم.

- مرحلة التغيير (Changing Process):

لابد من إجراء تغيير في مستوى الهيكل التنظيمي، وقد تمس التغييرات صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم أو بث قيم جديدة أو تكنولوجيا حديثة لضمان استمرارية المؤسسة وتحسين الأداء وهذا طبعا في ظل الجودة الشاملة، في هذه المرحلة يحذر لوين من مقاومة التغيير والقلق.

- مرحلة التثبيت والدعم (Refreezing):

تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير، وإعطاء العاملين الفرصة في إظهار سلوكيات جديدة، وتعتبر من أهم المراحل ويجب أن يصبح التغيير ممارسة اعتيادية وثقافة سائدة داخل المؤسسة عن طريق التدريب والتحسين المستمر والتحفيز بمنحهم المنح والعلاوات، كما يجب التعامل بعقلانية وتريث حتى تتجح عملية التغيير لأنها ليست بالأمر السهل.

2- نموذج أدكار (Adkar):

هذا النموذج للفريق المسمى بـ: Prosci سنة 1994 والمطور في شكله الأخير سنة 2014 ويعتبر من أنجح النماذج، أول ما ظهر هذا النموذج كان يعتمد على مدخل تحسين الفرد لذاته وتطوير قدراته الذي يمكنه من التعامل مع فريق العمل وإحداث التغيير المطلوب

(1) - صورية بوظرفة، القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2016/2015، ص ص 73، 74.

- ثم تطور بعد ذلك ليصبح التغيير يقوم على مستويين: مستوى العاملين ومستوى المؤسسة. يقوم هذا النموذج على خمسة (5) نقاط أساسية تعبر عن مصطلح Adkar وهي كما يلي⁽¹⁾:
- **الوعي Awareness**: تعبر درجة الوعي عن الحاجة الماسة للتغيير وذلك عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة: لماذا يحدث التغيير؟ ولماذا يحدث الآن؟ وما هي مخاطر عدم التغيير؟
 - **الرغبة Desire**: تتم المشاركة ودعم التغيير من خلال طرح السؤال التالي: ما هي الدوافع الشخصية والتنظيمية التي تجعلني أدم التغيير؟
 - **المعرفة Knowledge**: كلما تكون لنا معرفة بالموضوع تمكننا من كيفية إحداث التغيير من خلال طرح السؤال التالي: أي معرفة أو مهارة مطلوبة أثناء وبعد عملية التغيير؟
 - **القدرة Ability**: على أي أساس يتم إختيار المهارات والسلوكيات المطلوبة من خلال السؤالين: كيف أبين أنني قادر على العمل بطريقة جيدة؟ ما هي العوائق التي قد تمنعني من إتمام عملية التغيير؟
 - **التعزيز Reinforcement**: من أجل الحفاظ على التغيير نطرح السؤالين: ما الذي يساعد على تثبيت التغيير؟ ما هي المكافآت والحوافز والعواقب الناجمة عن التغيير ومقاومة التغيير؟
- هذه كانت أهم الأسئلة المختصرة التي تجيب عن النقاط الأساسية للتغيير حسب هذا النموذج والتي طورت في 2014 والتي شملت ثلاث مراحل أساسية وهي:
- **التحضير للتغيير**: لا بد من تحضير استراتيجي وفريق عمل ودعم لعملية التغيير.
 - **إدارة التغيير**: تقوم على خطة جيدة للتغيير مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذها.
 - **تعزيز التغيير**: معرفة ردود الأفعال على عملية التغيير وتشخيص التغييرات وتقييم الإجراءات الصحية لنجاح عملية التغيير.

خامسا- استراتيجيات القيادة الإدارية لإنجاح التغيير:

إن التأثير في العاملين في المنظمة لإحداث التغيير له أهمية كبيرة في الرفع من الأداء وتحقيق إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن إختيار القادة الإداريين الاستراتيجية المناسبة لتنفيذه من الأمور المهمة والملحة الواجب الاعتماد عليها، وهي عبارة عن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحتاج مدة زمنية طويلة الأمد لتحقيقها، لكن ليست بالأمر الصعب والمستعصى، بل تتطلب إحداث تغيير في

(1) - يوسف عطية، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات -دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2017/2018، ص ص 87، 86.

الاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية والثقافة التنظيمية القائمة على إدارة الجودة الشاملة، للتأقلم مع التحديات التي تفرضها البيئة سواء كانت اجتماعية، اقتصادية، ثقافية... الخ.

وحتى يتحقق التغيير التنظيمي الذي يدعم ثقافة إدارة الجودة الشاملة ويرسخها لابد من مجموعة استراتيجيات لإحداث التغيير⁽¹⁾:

- **الإستراتيجية العقلانية الميدانية:** أو كما يسميها البعض بالإستراتيجية المنطقية، تقوم هذه الإستراتيجية على افتراضات عقلانية مفادها أن الأفراد تنفذ ما يحقق أهدافها إذا تم شرح ذلك لهم، لذلك نجد أن المؤسسات تقوم بتصميم برامج تدريبية تهتم بتزويد المتدربين بالمعلومات، فالتدريب يعتبر من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الأفراد ومواقفهم اتجاه قضايا التغيير، ويستطيع القائد الإداري الاعتماد على هذه الإستراتيجية في الحالات الآتية:

- عندما لا تكون هناك حاجة للإسراع في إحداث التغيير.
- عندما تكون عمليات التغيير شاملة لأكثر من جانب.
- عند الحاجة الماسة إلى تحقيق تغيير مستقبلي.

- **إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة:** ويطلق عليها أيضا إستراتيجية القيم، تفترض هذه الإستراتيجية أن العائق الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات وإنما عدم اقتناع العاملين بالمنظمة بفكرة التغيير أو خوفهم منه لأنه قد يتعارض مع بعض مصالحهم أو معتقداتهم، تقوم هذه الإستراتيجية بالتعرف على حاجات العاملين والقيم الموجودة وحالتها من تأثير على سلوك العاملين وعلى أدائهم لتحقيق الجودة الشاملة. وتعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام البراهين والحجج والإقناع المنطقي، عندما يحين وقت اتخاذ القرار بالتغيير، محاولة في التغلب على مقاومة التغيير عن طريق النوعية والتثقيف، حتى يكون العاملين قابلين للتغيير لا مقاومين له.

- **استراتيجية القوة التسييرية:** حسب هذه الاستراتيجية، يتم استخدام كل أساليب ووسائل إحداث التغيير، فالتغيير يفرض بالقوة من طرف القائد الإداري، ويستخدم القائد كافة أشكال العقوبات والجزاءات لكل من يخالف التغيير، ويتم تنفيذ هذه الاستراتيجية بشكل مباشر أين يتخذ القائد الإداري القرار ويأمر بتنفيذه سواء عن طريق التهديد أو التحفيز، أو اللجوء إلى المناورة والحنكة

(1) - سميرة بيالة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية -دراسة حالة مؤسسة أوبتيوموم اتصالات الجزائر جازي (Djezzy)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2019، ص ص 185، 186.

للسيطرة على الوضع، كما أن هذه الاستراتيجيات لا تصلح للمدى البعيد بل تصلح في بعض الظروف والحالات فقط الطارئة منها، لأن استجابة العاملين لها إما خوفاً من العقاب أو طمعا في المزايا والتحفيز ويزول الولاء بزوال هذه الضغوط أو المزايا⁽¹⁾.

- نموذج كوتر **Kotter 1996**: اقترح كوتر Kotter سنة 1996 نموذجا للتغيير التنظيمي يتضمن ثلاث مراحل وكل مرحلة تضمنت مجموعة من الخطوات:

1- تهيئة مناخ المؤسسة للتغيير: حتى تتمكن من جعله واقعا فعليا ويشعر بأهمية الجميع ويشمل ثلاث خطوات⁽²⁾:

- زيادة الحاجة بالشعور للتغيير من خلال زيادة الدافعية والشعور بأهمية التغيير لدى العاملين.
- تكوين الفرق الموجهة للتغيير وإعدادهم وإقناعهم بالتغيير.
- صياغة الرؤيا الصائبة للتغيير، كما يجب أن تقدم رؤية واضحة عن المستقبل.

2- التمكين والإحاطة بكل جوانب المؤسسة: الهدف من هذه المرحلة جعل كل العاملين ينخرطون في التغيير ويستوعبون أهدافه من خلال قادة الفرق الموجهة للتغيير وتشمل هذه المرحلة ثلاث خطوات:

- التواصل الفعال لتحقيق الأهداف مع خلق الثقة والتأثير والالتزام اتجاه التغيير.
- التمكين من الممارسة الفعلية للتغيير من خلال إمدادهم بالمهارات والإمكانيات اللازمة.
- تحقيق مكاسب قصيرة المدى ومرئية أن يظهروا أن هناك إنجازات.

3- تنفيذ التغيير مساندته: تؤكد هذه المرحلة أن التغيير الذي بدأ مستمر وقائم:

- عدم التوقف عن مواصلة العمل ومراقبة كل خطوة وعمل بعناية.
- تدعيم التغيير وتثبيته من قبل القادة فهم قدوة لتبني سلوك التغيير.

- نموذج دين أندرسون **Dean Anderson** وليندا أكرمان أندرسون **Linda Ackermann**

2001 Anderson: يبين هذا النموذج مراحل التغيير في المؤسسة التي يجب اتباعها من أجل إنجاز التغيير، ولا يتم ذلك إلا عن طريق فهم القادة الإداريين للتغيير من خلال مجموعة من المهارات والاستراتيجيات، ويتطلب ذلك توسيع فهمها وبصيرتها حول متطلبات صياغة التغيير، نموذج دين أندرسون وليندا أكرمان أندرسون عبارة عن خريطة طريق بين من أين يجب أن تتطلق وإلى أين يجب أن

(1) - سميرة بيالة، مرجع سبق ذكره، ص 187.

(2) - صورية بوطرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-81.

تصل، ويرى الكاتبان أن هذا النموذج مهم لكل أنواع التغيير ليس التغيير الخاص بإدارة الجودة الشاملة فقط، لأنه يقوم على تسعة خطوات⁽¹⁾:

- 1- الاستعداد لقيادة التغيير .
- 2- وضع رؤية والتزام .
- 3- تقييم الوضع .
- 4- تصميم الحالة المنشودة .
- 5- تحليل التأثير .
- 6- التخطيط والاستعداد للتغيير .
- 7- تنفيذ التغيير .
- 8- إجراء الدمج والتكامل .
- 9- العمل بجد والتوجه إلى المسار الصحيح .

المطلب الثاني: القيادة الإدارية والتمكين

في ظل إدارة الجودة الشاملة على القيادة الإدارية أن تساعد العاملين على تطوير قدراتهم ومشاركتهم في صنع القرارات وهذا يتطلب من القائد توفير معلومات للعاملين، وتفويض سلطات لهم للقيام بأعمالهم، الشيء الذي يمكنهم من طرح أفكار جديدة إبداعية ما يساهم في تحقيق الجودة الشاملة، ونجد أكثر نمط للقيادة الإدارية الذي يساهم في تحقيق التمكين هي القيادة التحويلية .

أولاً - مفهوم التمكين:

يعتبر التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري باعتباره أحد مفاتيح نجاح المؤسسة، فنجد ميشان وقلينو Meshane and Glinow عرفا التمكين بأنه: "الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تتبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها".

- أما قودمان Goodman et all فقد بين أن التمكين "يعني تحويل الصلاحية للتابع وتحميله المسؤولية، كما يتضمن التأكد من أن التابع يعني المهمة أو الواجب ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز والإرشاد والمهارات السلمية لكي يصبح ناجحاً"⁽²⁾.

(1) - سارة شواي، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات -دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تدبير المؤسسات، فرع إدارة الأعمال، جامعة مصطفى اسطمبولي -معسكر، 2018/2017، ص ص 51، 52.

(2) - الزهرة مجلاب، ميلود زيد الخير، القيادة التحويلية ودورها في تمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير -دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجل 6، العدد 2، ص 66.

- يعرف التمكين بأنه: "تحرير العاملين من القيود ومنحهم الاستقلالية والثقة وتحفيزهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم".

- "إعطاء صوت حقيقي للعاملين، من خلال تصميم العمل بطريقة تمكن وتسمح للعاملين باتخاذ قرارات لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه من خلال مقاييس إرشادية محددة".
- "هو إعطاء العاملين السلطة وتشجيعهم على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات"⁽¹⁾.
بناء على التعاريف السابقة تمكين العاملين يركز على ثلاث محاور⁽²⁾:

1. تمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة مع تزويدهم بكافة المعلومات الضرورية التي تمكنهم من التصرف في مختلف المواقف.
2. تحديد مهام وتصرفات العاملين وأدوارهم خاصة علاقة العامل بالعامل والقادة.
3. التركيز على دور الفريق، على أن يدير نفسه بنفسه مع الرجوع للقادة أو الإدارة العليا في إدارة نشاطهم.

- ويعرف أفندي 2003 التمكين بأنه: "منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة".

- كما يعرف على أنه: "ينظر للعاملين بأنهم شركاء في سعيهم لمستويات عالية من الجودة وتشجيعهم على التفكير والتصرف واتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة"⁽³⁾.

ثانيا- أساليب التمكين لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك أساليب تعتمد على إدارة الجودة الشاملة تمكين العاملين لأداء عملهم كما ينبغي نذكر منها:

1. تمكين فريق العمل:

تستند فلسفة الإدارة الحديثة ومنها إدارة الجودة الشاملة على كون أهداف المؤسسة تتحقق مع الآخرين ومن خلالهم، لذلك لا بد من إشراك جميع العاملين في المؤسسة ضمن فريق العمل الواحد،

(1) - حمزة كواديك، حسين برقي، يوسف بودلة، أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية المنية، -دراسة تحليلية، مجلة المؤسسة، المجلد 9، العدد 1، 2020، ص 99.

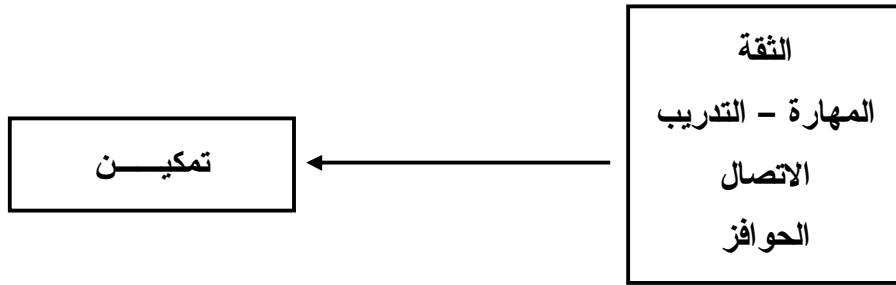
(2) - مطر بن عبد المحسن الحميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، دراسة مقدمة لاكمال متطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص ص 74، 75.

(3) - هنية سلخان، أحمد بن عيثاوي، أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص -حالة عيادة الرمال بالوادي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 12، 2017، ص 160.

ومشاركتهم تأخذ عدة أشكال مثلما أشار إليه Boster Field and Etal أشكال المشاركة: فرق العمل، التمكين والتحفيز لأن هذه العناصر الثلاثة تدعم جهود الفريق لتحقيق إدارة الجودة الشاملة. وهناك عدة أنواع لفرق العمل الممكنة من أبرزها فرق العمل الموجهة ذاتيا لأن كل عضو فيها يمارس عدة مهام، والفريق ككل على درجة عالية من التدريب على حل المشاكل وتصميم الوظائف، وعلى كيفية اتخاذ القرارات بشكل جماعي، وهو ما يثري أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسينات التي يقوم بها الفريق ما يحقق رضا الزبون خاصة لما تجري التحسينات وفقا لحاجيات ورغبات الزبون، ولما يمنح الفريق سلطات ومسؤوليات واسعة ما يزيد من فعاليته وكفاءته في تحقيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، لأن كفاءة الفريق تناسب طرديا مع مستوى السلطة والمسؤولية المتاحة لهم⁽¹⁾.

كما يجب على الفريق حل المشاكل في إطار تنظيمي، كما يجب أن يكون له آلية تسمح له بالحصول على تقسيم الأداء المحقق، أما القيادة فعليها مسؤولية تجهيز الفرق وتشجيعهم وتحفيزهم على تنفيذ المهام المسندة إليهم بشكل أحسن وفقا لمتطلبات العمل من خلال منحهم كل الثقة والمهارة والتدريب والاتصال وأيضا الحوافز كما يظهر الشكل الآتي:

الشكل رقم (13): مفاهيم التمكين



Source : Thamiz Hmanii, S. Hasan: A review on an employee empowerment in TQM practice, Journal of achievements in materials and manufacturing engineering, April 2010, volume 39, issue 2, jamm, p 206.

يتضمن الشكل ثلاث مفاهيم للتمكين مقترحة من قبل (Bowen and Lawler)، بالإضافة إلى عامل الثقة لابد من تكوين العاملين في فريق لتأهيلهم للتمكين، ويجب أن يكون العاملين والقادة مؤهلون لعملية التغيير ويرى كل من روزان وكيرمان (Rosen and Kirman) أن تمكين الفريق له دور وأهمية

(1) - نادية بلجل، متطلبات الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسات: المطاحن الكبرى للجنوب CMC، أوماش -بسكرة، الشركة الفرعية مطاحن الأوراق -باتنة، مطاحن الزيبان -القطرة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2013/2014، ص ص 162، 163.

كبيرة أكثر من تمكين الأفراد، أين لاحظوا أن الفرق الممكنة لديها استعداد أكبر للمساهمة وتقديم التضحيات من أجل نجاح الفريق وتحقيق الأهداف، وقدم الباحثان أربع أبعاد لفرق التمكين وهي⁽¹⁾:

- القوة: يتم تقييم الفرد بناء على دوره في الفريق.
- المغزى: مدى شعور الفريق بأهمية المهام التي يقومون بها.
- الاستقلالية: تعكس مدى استقلالية أعضاء الفريق دال عملهم.
- التأثير: مدى شعور أعضاء الفريق بأنه ينتج عملا ذو قيمة وقائدة في تحقيق أهداف المنظمة.

2. التمكين بالقيادة:

الكثير من الباحثين تناولوا موضوع القيادة والتمكين نظرا لأهميته في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ونظرا لدور القيادة في تفعيل برامج التمكين في المؤسسة، خاصة وأن التمكين يتطلب من القيادة الإدارية والإدارة العليا التنازل عن بعض صلاحياتها وسلطاتها للعاملين في المؤسسة وكذلك المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف العامة والرفع من الأداء ومشاركتهم في ذلك.

وهذا ما توصل إليه الباحثان Isaiah O. Ugboro, Kofi Obeng إلى أنه لا يمكن اندماج فعال للعاملين دون اندماجهم والقيادة الإدارية والإدارة العليا من خلال التمكين وتقاسم الأدوار والمسؤوليات وهو ما يعزز علاقة قوية بين تمكين العاملين ورضا الزبون، خاصة وأن للإدارة العليا دور كبير في نشر وخلق ثقافة تنظيمية لتفعيل إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال مراجعة التقدم المنجز في برامج الجودة وتوفير كل ما يحتاجه برنامج الجودة من موارد وتشجيع عمل وأداء العاملين والمرؤوسين على حد سواء. فالقيادة الإدارية لا يمكنها العمل لوحدها بل في فريق، لأن القائد عندما يتنازل عن بعض سلطاته أو صلاحياته فهذا لا ينقص من قيمته بل يزيد من قيمة المؤسسة ويحقق أهدافها ويشاركونه ويدافعون عنه وهذا ما يعزز التغيير التنظيمي بالمؤسسة.

وهكذا نجد القيادة الإدارية عنصر مهم وفعال في تمكين العاملين، وتخلق عندهم روح الابتكار والإبداع والمشاركة، وهنا يبرز دور القيادة التحويلية التي تؤمن بفكرة التغيير من أجل الأهداف العامة، فالقيادة التحويلية تهدف إلى التمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة وفعالة مع مرؤوسيه وبين أولئك الذين يعتمدون على العمل في ظل الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية وتبادل المنافع وعدم التدخل⁽²⁾.

(1) - نادية بلجيل، مرجع سبق ذكره ، ص 164.

(2) - نادية بلجيل، مرجع سابق، ص 165.

ثالثا- متطلبات التمكين:

يتطلب التمكين مجموعة من المقومات حتى يكون فعالا نلخصها في العناصر الآتية⁽¹⁾:

- **اقتناع الإدارة بفلسفة التمكين ودعمها له:** يعتمد نجاح استراتيجيات التمكين على قدرة وفعالية بيئة المنظمة وكيفية تنفيذها لأسلوب التمكين لأن ذلك يعزز من رفع الأداء وتحقيق الجودة وتحقيق الرضا الوظيفي، وهذا كله مرتبط بثقافة المؤسسة لأنها هي الإطار المرجعي للعاملين داخل المؤسسة، فنجد الإدارة بالمشاركة تتطلب أن يندمج العاملون في ثقافة المؤسسة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية، وهذا ما يجعل مستوى التمكين يتفاوت من منظمة لأخرى، لأنه كلما سمحت الإدارة العليا أو القيادة الإدارية للعاملين بالتحكم في عملهم واختيارهم لأسلوب عملهم كلما نجح التمكين وهذا كله قائم على ثقافة التغيير بما يتماشى والمستجدات وبما يتطلبه الوضع.
- تحتاج الإدارة العليا إلى أن يعود العاملون إلى الإجماع حول رؤية وأهداف المؤسسة حتى يشعروا بامتلاكهم القدرة على التصرف في عملهم بدلا من انتظار الأوامر من القادة أو المرؤوسين وهذا يشجعهم على العمل أكثر بثقة وإبداع.
- **المعرفة والمهارة:** ضرورة الإحاطة بالجوانب التي تخص الظواهر التي تهتم بها المؤسسة، فالمعرفة تجيب على الأسئلة: من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ كيف؟ ولماذا؟، فالمعرفة أوسع من المعلومة، وهذه الأخيرة تجيب فقط على الأسئلة الأربعة الأولى في حين المعرفة تجيب على الأسئلة الباقية، فهي لها دور كبير في تحديد علاقة الفرد بباقي الأفراد والعاملين في المنظمة من خلال العناصر الآتية:

- معرفة السلوك والتصرف السليمين.
- كيفية تلقي المعلومة والتي تستقبلها.
- طريقة تعامل العامل في المؤسسة مع العاملين في المؤسسة أو الآخرين الوافدين من البيئة الخارجية.

أما المهارة فهي مجموعة المعارف والقدرات والسلوكات المهيكلة وفقا لهدف وظيفة المؤسسة، فالمهارات مجموعة من القدرات الفكرية والجسدية سواء للفرد أو المجموعة التي تمكنهم من تأدية مهامهم على أحسن وجه.

(1) - سعاد شراير، إدارة الجودة الشاملة كمنهج للتمكين والرضا الوظيفي -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية (مستشفى فارس يحيى بالقلبية -ولاية تيبازة)، أبريل 2009، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص ص 75-

- **الاتصال وتدقيق المعلومات:** يعتبر الاتصال الفعال هو أحد الدعائم الأساسية لنجاح التمكين، فالإدارة العليا لا تستطيع معالجة أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات قد تكون غير متوفرة أو غير كافية لمعالجة المشكلة، لأنها متوفرة عند الأشخاص المحتكين بالمشكلة، وجزء من الحل موجود عندهم وبمشاركتهم والتزامهم أمام المشكلة لإيجاد حل لها.
- **الثقة بين القائد والمرؤوسين:** تعتبر العلاقة بين القيادة الإدارية والمرؤوسين هي أساس نجاح عملية التطوير داخل المنظمات الإدارية وحتى يتحقق ذلك لا بد من وجود علاقة قائمة على الثقة والاحترام والفهم المتبادل حتى تخلق بيئة ملائمة لتحقيق الأهداف ونجاح المؤسسة، لذا نجد واقع اليوم يفرض علينا أن المدير الناجح هو الذي يفسح المجال أمام اهتمامات المرؤوسين وحاجياتهم وتشجيع روح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإرضاء العاملين من جهة أخرى، وهذا يخدم المؤسسة في نفس الوقت، لأنه بمجرد شعور العاملين في المؤسسة بأن الإدارة العليا توفر لهم العمل في ظروف ملائمة وتشجعهم على التمكين، سيجعلهم يقدمون كل ما بوسعهم تجاه المؤسسة، وهذا يعزز فيهم الثقة بالنفس التي تعزز المساءلة، التكاتف وروح المبادرة⁽¹⁾.

رابعا - علاقة التمكين بإدارة الجودة الشاملة:

للتمكين علاقة قوية بإدارة الجودة الشاملة، فهو أحد أهم أسباب نجاحها أو فشلها، لأن العاملين في نظام إدارة الجودة الشاملة في ظل التمكين يمكنهم حل مشاكلهم المتعلقة بالجودة، مع استمرارية التحسين المستمر في ظروف أداء العمل، كما يدعم التمكين الأهداف من خلال إعطاء العاملين الصلاحيات لصناعة القرار بشكل رسمي من خلال توفير المعلومات التي يحتاجها القادة الإداريين لاتخاذ قرار جديد وجيد في نفس الوقت⁽²⁾.

كما أن التمكين في مجال الإدارة العامة وبالضبط في مجال قطاع الخدمات يستهدف العاملين باعتبارهم هم من يحلون مشاكلهم دون الرجوع للقادة الإداريين أو الإدارة العليا، فلا يمكن للعامل أن يفعل ما عليه فعله على الفور إلا إذا كان ممكن وله ما يكفي من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع للقادة الإداريين، فمثلا في مجال الصحة على سبيل المثال لا الحصر، الموظف يتصرف بحرية، لأنه مسؤول عن حل مشاكل من هو مسؤول عنهم من عاملين أو زبائن، دون الرجوع للقادة الإداريين،

(1) - سعاد شراير، مرجع سبق ذكره ، ص ص 78، 79.

(2) - ربيع المسعود، وادة راضية، دراسة تحليلية للعلاقة بين التمكين والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المسيرين في البنك الجزائري، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 4، جانفي 2020، ص 197.

فتمكين العاملين هو وسيلة أساسية للتأثير في مواقف وسلوكيات العامل، وهو الأمر الذي يؤثر في مستوى الخدمة المقدمة للزبون، ومنه يتحقق الرضا الوظيفي، فنجد الزبائن الذين يتعاملون مع عاملين متمكنين يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، ما يساهم في زيادة وفهم وتكيف مع التغيرات والمستجدات الخاصة بالتغيير والعمل داخل المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى سرعة في الأداء والإنجاز، ويحقق الجودة الشاملة في إدارة المنظمة ونشاطها وخدماتها، على عكس الموظف الذي ينتظر التعليمات من القادة الإداريين، نجده يأخذ وقت لمعالجة المشكلة والتكيف مع المستجدات⁽¹⁾.

لذا فالتمكين يجعل العاملين في المؤسسة يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومؤسساتهم، ومن ثم جعل أدائهم أفضل وهذا ما يساهم في رفع جودة الخدمات والعمليات التي تقدمها المنظمة.

لذا التمكين في مجال إدارة الجودة الشاملة يحقق ما يلي⁽²⁾:

- يمنح العاملين حرية في التصرف والاستقلالية ويشاركهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
 - يساهم في تحسين جودة الخدمات والعمليات الإدارية داخل المؤسسة، وهذا كون العاملين في مواقع التنفيذ من خلال التمكين قادرين على اتخاذ أي قرار متعلق بعملهم من أجل ضمان جودة عالية في أدائهم.
 - السماح للعاملين بالمخاطرة والخطأ واكتساب الخبرة من الأخطاء والتجارب يساعد على التطوير والتحسين للعمليات والخدمات.
- فالتمكين يلعب دورا كبيرا في تحريك عجلة التحسين المستمر لبلوغ مستويات عالية من الجودة الإدارية، والتي لا تتحقق إلا عن طريق المشاركة الكاملة وتعاقد الجهود التي هي بمثابة الركائز الأساسية للتمكين والتي تؤثر بشكل مباشر على توعية العمليات والخدمات المقدمة للزبائن.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية و فرق العمل

من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة تعمل القيادة الإدارية على تشجيع الآخرين على القيام بأعمالهم وهنا تكمن أهمية القيادة الفعالة ذات التأثير الفعال في الآخرين، حتى تقوم بتحريك مجموعة من الأفراد اتجاه ما يخدم مصالح المؤسسة .

(1) - حمزة كوايدك، مرجع سبق ذكره ، ص ص 133، 134.

(2) - توفيق كرمية، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة -دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة عمار شليحي -الأغواط، 2016/2015، ص ص 135، 136.

أولاً- مفهوم فرق العمل:

من أهم التعاريف المتداولة في الأدبيات الإدارية لفريق العمل نجد:

- تعريف جون كاتز ودوجلاس سميث John Katz et Douglas Smith بأنه: مجموعة صغيرة من الأفراد يمتلكون مهارات متكاملة ويلتزمون بالوصول إلى غاية مشتركة، وتحقيق أهداف الأداء، وبعتماد مقاربة يجعلون أنفسهم بموجبها مسؤولين بشكل متبادل.

- أما سيد مصطفى يعرفها على شكل نظام فرعي من النظام الكلي للمؤسسة، له مدخلاته من (هيكل العضوية، الأعضاء بشخصياتهم واتجاهاتهم، خبراتهم، قدراتهم، نمط القيادة، الأهداف المخططة، الموارد المتاحة، معلومات تكنولوجيا، بيئة عمل مادية ومعنوية ومعايير الأداء)، وله مخرجاته أو نتائج عملية (مستوى تحقيق الأهداف، وفقا لمدى جودة كل من المدخلات وعملية استخدامها وجودة التفاعل داخل الفريق)⁽¹⁾.

- ويرى مدحت أبو النصر بأن فرق العمل هي: جماعة من العناصر البشرية يعملون معا لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضفي على روح العمل شيء من الاهتمام والرضا، إلى جانب المتعة في الأداء نفسه.

وما يميز فرق العمل هو ارتباط أعضائها بعدة مفاهيم وقيم وأفكار تنعكس على أفعالهم وتصرفاتهم، وهي ثقافة الفريق وهي بمثابة شخصية للفريق، وعلى العضو الذي يحمل مفاهيم مخالفة التأقلم مع هذه الثقافة وإلا سيرفضه الفريق ويكون غير مقبول صمته، وفيما يلي جدول يوضح المسميات المختلفة لفرق العمل⁽²⁾:

(1) - نجاة وسيلة بلغنامي، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 1، 2019، ص ص 13، 14.

(2) - فاهد بن لوبيان صلاح الرشيد، دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 1، العدد 16، 2021، ص 2621.

الجدول رقم(4): المسميات المختلفة لفرق العمل

اسم الفريق	طبيعة العمل
فرق عمل الإدارة العليا	يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا، تقوم بدور حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، هي المسؤولة عن القرارات والاستراتيجيات والأهداف والسياسات.
فرق العمل الوظيفية	يتألف أعضاؤها من نفس القيم، ويكون القائد معين بشكل رسمي في المنظمة وسلطاتها تكون محدودة.
فرق العمل متعددة الوظائف	تتكون من العاملين الذين يمتلكون مهارات، تابعين للإدارات المختلفة هدفها حل المشاكل، يمنح الفريق مسؤولية أعماله.
دوائر تحسين وتطوير الجودة	تتشكل هذه الفرق بناء على موافقة الإدارة، يكون العمل فيها تطوعي يجتمعون بشكل دوري لمناقشة المشاكل ووضع الحلول بقضايا الجودة وتحسين الأداء.
فرق العمل الموجهة ذاتيا	هم مجموعة من الأفراد لديهم مهارات متنوعة يتمتعون بدرجة كبيرة من التمكين، يتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات، يتولى رقابة وتقييم الجودة.
فرق العمل الافتراضية الإلكترونية	ظهرت هذه الفرق نتيجة التطور السريع في مجال التقنية يتواصل عن طريق شبكة الأنترنت، ظهرت بشكل كبير أثناء فترة كورونا.

المصدر: فاهد بن لوبيان صلاح الرشيد، مرجع سابق، ص 263 بتصرف من الباحثة.

ثانيا- مراحل بناء فريق العمل:

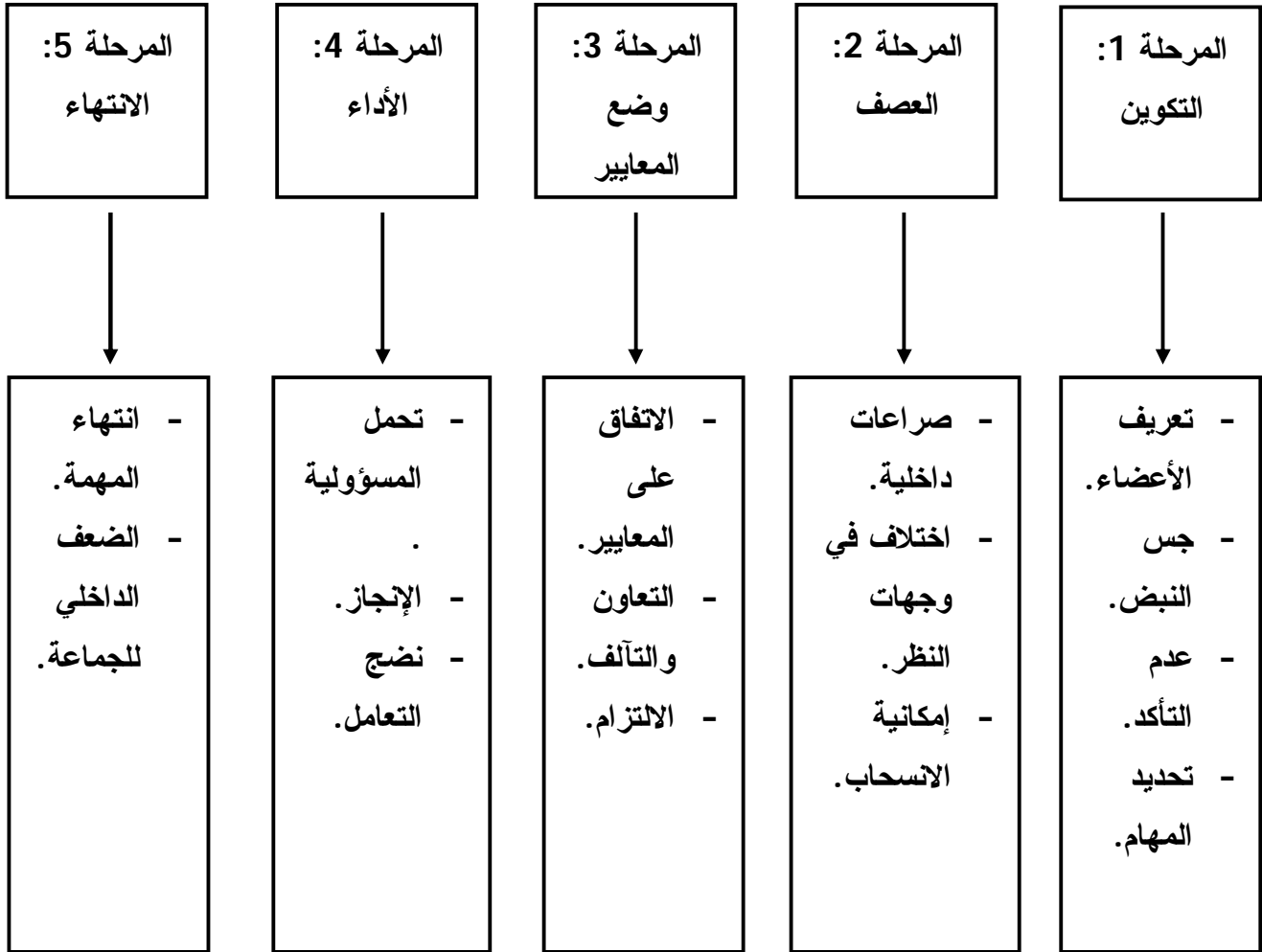
تمر عملية بناء فريق العمل بعدة مراحل نذكرها فيما يلي⁽¹⁾:

- **مرحلة جس النبض (التكوين):** في هذه المرحلة يشعر الأعضاء بالقلق وعدم التأكد في علاقاتهم، فيظهر عندهم السلوك الدفاعي ويرجع ذلك لوجود اختلافات في العديد من القيم والأفكار والمعتقدات، وأحيانا يسودها الهدوء لجهل كل عضو طبيعة رد فعل باقي الأعضاء.
- ويكمن دور القائد في هذه المرحلة على تأسيس المصداقية وإزالة التوترات وتشجيع الاتصال، كما يعمل على خلق روح الفريق عن باقي العاملين في المنظمة.

(1) - عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج -البويرة، 2015/2014، ص ص 113، 114.

- **مرحلة العصف (الصراع):** تعالج هذه المرحلة المشاكل التي تنشأ في المرحلة الأولى وتتميز باحتمال ظهور صراع بين أعضاء الفريق الواحد، بسبب اختلاف شخصيات أعضاء الفريق، وفي حالة ما لم يتم حل المشكلات في هذه المرحلة سيؤثر ذلك على أداء الجماعة وعلى إدارة الجودة الشاملة، وقد يترتب عنها انسحاب بعض أفراد الجماعة من الفريق. لذلك تعتبر أهم مرحلة من مراحل استمرار الفريق.
- ويبرز دور القائد هنا بنصح الفريق على تكوين رؤية مشتركة بينهم، حتى تتحدد معالم الأهداف والأدوار المطلوبة في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- **مرحلة النضج (الأداء):** في هذه المرحلة يتسم الفريق بالوحدة والهوية الواضحة والعلاقات غير الرسمية الجيدة، وتعتبر أعلى مرحلة للنضج في الأداء، أما دور القائد الإداري في هذه المرحلة فهو يتخذ أسلوب القيادة بالمشاركة وفي نفس الوقت قد يتنازل عن دوره القيادي في حالة ما وجد الفريق ليس بحاجة لدوره.
- **مرحلة الانتهاء:** عندما يصل الفريق لقمة تماسكه وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة التي تشكل من أجلها، قد تظهر صعوبات جديدة، فتبدأ المشاكل داخل المنظمة وتظهر معها قصور أخرى مثل: اللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية... الخ، ما يؤدي إلى تفكك الفريق، فيعمل القائد الإداري في هذه المرحلة على تدعيم العاملين في الفريق ومساندتهم وتبني وتدعيم أفكارهم وآرائهم، وهذا يخفف عنهم صدمة حل الفريق، وفيما يلي شكل يوضح مراحل تكوين الفريق مع خصائص كل مرحلة:

الشكل رقم (14): مراحل تطور فريق العمل وسمات كل مرحلة



المصدر: عمار كبريد، مرجع سبق ذكره، ص 115.

ثالثاً-أنواع فرق العمل:

تتعدد فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق العمل، أول مواجهة تواجهها هي تحديد نوع الفريق ويتأثر نوع الفريق بعدة عوامل نذكر منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- الفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق بمعنى هل سيكون الفريق دائماً أم مؤقت.
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنواع فرق العمل فإنها تخدم هدفا محددًا ولكن من خصائصها نذكر ما يلي⁽¹⁾:

1- فرق العمل الكبيرة: هي من الفرق الدائمة تتشكل من أعضاء من مستويات مختلفة ومن مديري

الإدارة العليا وغيرها، تقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، يؤثر أداء هذه الفرق في أداء المنظمة لأن أعضاءها يرون في أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من كونهم أعضاء في الفريق ومن مهامها:

- تحديد الفرص المتاحة.
- تطوير فلسفة المؤسسة والتوجهات العامة.
- تحديد أهداف وواجبات المؤسسة.

2- فرق المهام المحددة: يتراوح عددهم بين 5 و8 في المجموعة يمتلكون المهارات والخبرات، ينتم

اختيارهم من الدوائر المختلفة، هدفها حل المشاكل وتقدير الفرص، يعملون تحت إشراف قائد واحد، يمتاز بسرعة الإجابة والتأقلم.

3- فرق دوائر الجودة: يطلق عليها دوائر مراقبة الجودة مشكلة من مجموعة من العاملين بموافقة

الإدارة العليا، العمل منها تطوعي وليس لها سلطة متخصصة في تقديم حلول للمشاكل المتعلقة بقضية الجودة والأداء التي تؤثر على عملهم، يقدمون توصيات لتحسين جودة الخدمة أو المنتج، ظهرت هذه الفرق في اليابان أين يجتمع كل المشرفين والعاملين معا لتحليل المشكلات ووضع الحلول.

4- فرق العمل الموجهة ذاتيا: عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه

نشاطاتهم وأعمالهم نحو الأهداف المطلوبة، تتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية، اللازمة لتحقيق النجاح، تتولى هذه الفرق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء، ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، تتخذ القرارات بالمشاركة، من مزاياها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة والارتقاء بمستوى الجودة، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

(1) - نور الدين مدوري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وتسيير الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان، 2010/2011، ص ص 169-171.

5- فرق الإدارة ذاتيا: تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي، تتعاقد مع الإدارة للاطلاع بمسؤولياتها، بالإضافة إلى مهامها المحددة، يتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين، فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية، تتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات من حيث تحديد مستويات الأداء، وضع جداول العمل، تدريب العاملين على المهارات، الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

الغرض الأساسي من إنشاء هذا النوع من الفرق هو تحقيق الابتكار والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات ورغبات العاملين في المؤسسة⁽¹⁾.

رابعا - أهداف بناء فرق العمل:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى إدارة قيادة فرق العمل لتحقيقها نذكر منها⁽²⁾:

- ✓ بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- ✓ تنمية مهارات الأفراد وزيادة مدركاتهم العلمية والعملية.
- ✓ تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ تنمية مهارات حل الصراعات والمشاكل داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ توفير الاتصال المفتوح بين جميع أفراد المؤسسة لإضفاء نوع من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشاكل.
- ✓ إعطاء مزيد من الوقت للقيادة الإداريين للتركيز على فعالية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة الأداء.
- ✓ تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.

(1) - نور الدين مدوري، مرجع سبق ذكره ، ص ص 171، 172.

(2) - عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، جوان 2018، ص 187.

خامسا- دور القيادة الإدارية في تطوير أداء فريق العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة:

تقع مسؤولية تطوير أداء الفريق على عاتق القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة من خلال⁽¹⁾:

- بناء ورفع مستوى معنويات العاملين في المؤسسة وتشجيع روح الفريق.
- تهيئة بيئة عمل مناسبة لدعم العلاقات بين أفراد الفريق وتسهيل إجراءات إنجاز العمل المشترك لتحقيق أهداف الفريق.
- الاهتمام بجعل أهداف الفريق تعبر عن الأهداف العامة التي أنشئ من أجلها الفريق، مع الاهتمام بالأهداف الشخصية للفريق.
- مشاركة أعضاء الفريق ودعمهم بالخبرة وما يمتلكه من معرفة لتحقيق التجانس ووحدة التفكير في حل المشكلات التي تواجههم.
- للقائد دور مهم في إسناد وتشجيع الأفراد بالشكل الذي يساعد على تنفيذ التوجيهات بصورة طوعية وتحقيق أفضل النتائج وذلك بالتركيز على بعض الممارسات مثل:
- فهم قدرات الآخرين من خلال دراسة إمكانية كل فرد في الفريق وإمكانية الفريق ككل إزاء المهمات والواجبات التي يمكن تكليفهم بها.
- التحفيز والدعم المناسب: الإيمان باختلاف قدرات الأفراد وحاجاتهم وطموحاتهم ويستند القائد الإداري في عمليات التحفيز والتوجيه على الأسس التالية:
- التحفيز المالي ويفضله الكثيرون إلا أن تأثيره يعد الأضعف في تحقيق استجابة حقيقية من قبل الأفراد.
- المدح والثناء، تتعمق آثاره لدى الأفراد الملتزمين والمخلصين في العمل.
- المسؤوليات الإضافية والمواقع الوظيفية، ترضي الطموحين وتزيد دافعية الراغبين بالعمل في موقع وظيفي أعلى وترأس الفريق.
- الاهتمام بالآراء والمقترحات، تحفز ذوي الخبرات وتبعث الرغبة لديهم في التقدم على العمل، وهذا ما أشار إليه بلاك وموتون Balak and Moton أين وضحا أن هناك خمسة أنماط من القيادة الإدارية ترتبط ببعد الاهتمام بالعمل والأفراد العاملين بالمؤسسة، ومن هذه الأنماط نمط

(1)- شادية بن عبود، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في المشروع -دراسة ميدانية بشركة أشغال الطرقات ونقل البضائع والمحروقات -تبسة Sotramat، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المشروع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبيسي، 2013/2012، ص ص 113، 114.

- قيادة الفريق، والقيادة الفعالة وهذا النمط من القيادة يهتم بالعمل والعاملين في المؤسسة بشكل متوازن، أين يتم إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق ملتزمين ومتعاونين من أجل تحقيق أهداف المنظمة وإشباع رغباتهم في نفس الوقت والتحسين من أدائهم في ظل الجودة الشاملة.
- شعار القائد الإداري في ظل إدارة الجودة الشاملة يقوم على العمل في فريق واحد يسوده التفاهم في ظل ظروف ملائمة، معتمداً في ذلك على وسائل الاتصال الناجح والشرح والإقناع وإزالة المعوقات، حتى الرقابة تكون عن طريق دراسة مواطن الضعف والخطأ في الأداء ومحاولة تصليحها وصولاً إلى الرقابة الذاتية للأفراد، فيصبح كل عامل في الفريق يراقب نفسه ويحاول تدارك أخطائه، وتحسين أدائه⁽¹⁾.
 - طرح جميع البدائل التي تساعد على تحقيق الأهداف وعدم التسرع في أخذ البدائل المطروحة مباشرة، وعلى القائد الإداري البحث على أفضل الطرق للتقنين مع مراعاة حجم الموارد والتكاليف والوقت المخصص لكل بديل.
 - استعمال وسائل اتصال متعددة ذات أثر فعال في الفريق من خلال اختيار النوع المناسب والوسيلة المناسبة للموقف المناسب والفرد المناسب.
 - تجنب كل معوقات الاتصال التي من شأنها أن تؤثر في فعالية العملية الاتصالية.
 - تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات والمهام وذلك حسب كفاءة ومهارة كل عامل، لأن تفويض السلطة يعزز الثقة ويزيد من فعالية العمل الجماعي.
 - الفهم الصحيح لمسببات الصراع إن وجدت والعمل على حلها، مع ضرورة الأخذ والإطلاع على الإستراتيجيات الحديثة المعتمدة في إدارة الصراع لاستخدامها بما يقتضيه الموقف.
 - التوقع والتنبؤ بالصراع وتفادي النظرة السلبية له لأنه قد يكون مفيد للفريق في بعض الأحيان⁽²⁾.

(1) - شادية بن عبود، مرجع سبق ذكره ، ص 114.

(2) - سالم عيسى، دليلة مهيري، أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فريق العمل -دراسة ميدانية لفرق العمل التقنية بالوحدة العملية للاتصالات بأدرار، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، العدد 01، 2022، ص ص 358، 359.

المبحث الثالث: دور القيادة الإدارية في تحقيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة

سنحاول من خلال هذا المبحث التركيز على الدور القيادي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تقويم متطلبات جودة الخدمات، بالتركيز على مجموعة من المبادئ من تحفيز، تدريب، تحسين مستمر وإتصال، نظرا لأهميتهم في تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة.

المطلب الأول: أهمية القيادة الإدارية في تحقيق التحفيز

تعتبر الحوافز إحدى أهم مقومات العمل في المؤسسة وبدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المنظمة للعامل على تقديرها لأدائه المتميز.

أولاً - مفهوم التحفيز:

نظرا لأهمية التحفيز ودوره كأحد العوامل المؤثرة في سلوك الفرد ودفعه نحو تحقيق أهداف المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، فقد تزايد الاهتمام به من قبل الباحثين وعلماء الإدارة والقيادة الإداريين بالتحفيز، لذلك لا بد قبل كل شيء نتناول أهم المفاهيم والتعريفات التي جاءت في التحفيز.

- تعرف الحوافز بأنها: مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل وبعبارة أخرى فإن الحافز يتعامل مع المؤثرات الأخرى وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد.

- وتعرف الحوافز بأنها: مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة له، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية باعتبارها مثيرات تعمل على دفع الفرد لأداء عمله بما يضمن تحري القدرات وتحويلها إلى أسلوب أداء⁽¹⁾.

- وتعرف بأنها: الوسائل أو الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات العاملين في المؤسسة وتجعلهم يعملون بكل ما بوسعهم لتحقيق الأهداف الموضوعية على أكمل وجه⁽²⁾.

- ويعرف التحفيز بأنه: ما تقوم به الإدارة من أجل توفير مجموعة من الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام العامل وأدائه كما وكيفا، مما يؤدي إلى خفض تكاليف العمل، ومساعدة الإشراف ورفع معنويات العمال⁽³⁾.

(1) - أحمد علموي، أهمية الحوافز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 18، 2013، ص 155.

(2) - مراد منسل، أثر التحفيز على أداء المكتبيين في المكتبات الجامعية - دراسة مسحية لمكتبات جامعة العربي التبسي، مجلة بيلبوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 02، 2018، ص 83.

(3) - منوية مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة - يومرداس، 2013/2012، ص 11.

- ويعرفها المشوي بأنها: كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعاملين على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد في أداء الواجبات، ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل المعتاد في مجال الخدمات والإنتاج⁽¹⁾.

ثانيا - أهمية الحوافز:

تؤثر الحوافز في العاملين في المؤسسة سواء كأفراد أو مجموعات من حيث:

1- أهمية الحوافز على مستوى العاملين :

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه العاملين وإشباع حاجاتهم، كما يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن العمل، تشجيعه وحثه على الاستمرار لتمكينه على الإبداع.
- الدعم المالي لمعظم العاملين إن لم نقل كلهم، حتى يتمكن العاملين من إشباع حاجاتهم المادية.
- زيادة مستوى الرضا لدى العاملين نتيجة إشباع الحوافز لرغباته وحاجياته، ومن ثم إشباع حاجات ورغبات رفع المستوى لإرضاء العميل.
- تحمل المسؤولية لأنها من العوامل التي تؤثر على الأداء وتحقيق الأهداف، كما أن العاملين في المنظمة يبحثون عن المكانة الاجتماعية و الأداء الفعال والإحساس بالفخر، وهذه كلها متغيرات تدخل ضمن تحمل المسؤولية.

2- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات وفرق العمل:

- إثارة حماسة فرق العمل أو الجماعات في المؤسسة فيما بين العاملين، ومن هذا يحدث التحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون إذ تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة من اتخاذ القرارات بتقبلهم لها، وتفاعلهم مع تنفيذها، ما يساعدهم على إقناع القيادة الإدارية بها.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة ما يزيد من فرص الجودة الشاملة والتدريب أثناء العمل.
- زيادة ولاء العاملين في المؤسسة ما يزيد من مستويات العميل للمؤسسة.

(1) - محمد هرماس، ميلود بكاي، علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالجزائر، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 2، العدد 9، 2018، ص 85.

3- أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة:

- ضرورة التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، إذ تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة وهذا بدوره يتطلب الاستغلال الأمثل للموارد سواء المادية أو البشرية.
- التكامل والترابط بين أنشطة التحفيز وأنشطة الموارد البشرية من تخطيط وتحليل للوظائف واستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتقييم للأداء، وأجور لأن هذه العمليات تؤثر على مستوى جودة المؤسسة.
- تؤدي الحوافز إلى التخلص من بعض المشاكل التنظيمية كالتعب ودوران العمل والتأخر وزيادة ساعات إضافية.
- تساعد على تغذية المؤسسة بالعاملين ذوي المهارات العالية إلى جانب مساهمتها في تطوير المهارات الموجودة من أجل تشجيع الابتكار والإبداع.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب حتى تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وأهداف المؤسسة من بينها إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾.

ثالثاً-أنواع الحوافز:

تقسم الحوافز إلى نوعين حوافز إيجابية وحوافز سلبية⁽²⁾:

1. الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتتكون من:

- **الحوافز المادية:** وتتمثل الحوافز المادية في الأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر، والمكافآت، وقد يحصل عليها العامل من خلال عمله على أساس الساعة أو الأسبوع أو السنة، بالإضافة إلى الزيادات التي يحصل عليها على أساس الأداء، ولا ننسى التعويضات والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

(1) - محمد هرامس، علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2015/2014، ص ص 20، 21.

(2) - حسن غازي عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن -دراسة تطبيقية على أمان عمان الكبرى، مذكرة لاكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص ص 13، 14.

• **الحوافز المعنوية:** تتمثل الحوافز المعنوية في الترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات.

2. **الحوافز السلبية:** يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي إلى تغيير العاملين لسلوكهم الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي قد تكون دافع لشحن العاملين لتحسين أدائهم.

وهناك تقسيم آخر للحوافز كما أورده ربايعية 2003:

- **حوافز مادية:** تتمثل في تنزيل درجة العامل أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو عزله المؤقت.

- **حوافز فردية:** تتمثل في حرمان الموظف من وضع اسمه في لوحة الشرف في المؤسسة، أو توجيه إعداء أو تنبيه له ونشره على لوحة الإعلانات.

- **حوافز جماعية:** توجه مثل هذه الحوافز إلى مجموعة من العاملين في المؤسسة حيث يعملون في قسم واحد، وتساهم هذه الحوافز في التفاف العاملين أو فريق العمل من أجل تحقيق الهدف ورفع الكفاءة وتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ورفع الأداء وزيادة الخدمة، فهي بذلك تزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح لهم فرصة تقديم اقتراحات من أجل تحسين الأداء ورفع منه.

- **حوافز التميز:** هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي حيث يكون حافز التميز دافعا لتشجيع العاملين على تحقيق التميز في أدائهم.

رابعاً - دور القيادة الإدارية في ضبط سياسة الحوافز لتحقيق إدارة الجودة الشاملة:

يتبلور المحور الأساسي لتحقيق مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء العاملين معه ومن أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة إلى ضرورة معرفته للقواعد الإدارية الضابطة لنظام الحوافز، مع ضرورة التزامه بالإرشادات في وضع أسس إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وهذا بمثابة مؤشر يدل على مهارته في استخدام هذه الحوافز كأداة لرفع مستوى أداء العاملين تحت قيادته، لذا يجب عليه التنويع في الأخذ بهذه الحوافز التي تقدمها للعاملين سواء كانت حوافز مادية أو معنوية، ويوجه اختياره لها حسب حاجات الفرد لهذه الحوافز، وأن تحسين اختياره للفرص التي يلمس فيها أداء جماعيا راقيا حتى يعمم الحوافز على كل أفراد الفريق الذين شاركوا في الأداء الجيد، وفي نفس الوقت يحاسب من أخطأ حتى يحفزهم على عدم تكرار الخطأ.

كما يجب أن يحرص القائد على مراعاة تحقق الحوافز التي يستخدمها لتحقيق الأهداف الموضوعية التي تعود بالنفع على المؤسسة والعاملين بها، وهنا عليه أن يوازن بين الجهد المبذول لإنجاز العمل وبين الحوافز المقدمة عليه، أي يحرص على العدالة في توزيع الحوافز، وأن يكون معياره الكفاءة والتميز في العمل، وأن يعلن عن هذه الأسس التي تبنى عليها سياسة الحوافز حيث يكون العاملان بالمؤسسة على دراية بذلك، وأن يأخذ بعين الاعتبار مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية في نظامه التحفيزي، حتى يشعر العاملون بقيمة تلك الحوافز، حتى ترضي تلك الحوافز العاملين في المؤسسة، وتتحقق أهداف المؤسسة في نفس الوقت في إطار إدارة الجودة الشاملة التي تركز على ضرورة التحسين المستمر لبذل المزيد من الجهد والعمل، وأن يحرص على ربط الحوافز بالأداء المتميز للعمل، وأن يقرن الحوافز المادية بالمعنوية مثل الشكر والتقدير، حتى يرفع من روحه المعنوية ويشعره بقيمته داخل المؤسسة⁽¹⁾.

الخطوات التي تعتمدها القيادة الإدارية لتحفيز العاملين في إدارة الجودة الشاملة:

إن قائد الجودة الناجح يستخدم كل ما هو محتاج له من أشكال التقدير والمكافأة لتشجيع عمل الفريق والسلوكيات الإيجابية في الجودة الشاملة لأنه يدرك تماما قوة التحفيز والمكافأة في تعزيز السلوكيات المرغوبة في إدارة الجودة الشاملة، وزيادة فاعلية المورد البشري، لذلك نجد من أهم الطرق التي يستخدمها القادة الإداريين في تحقيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي⁽²⁾:

- يكافئ قائد أو مديري الجودة الفرق والأفراد الذين يستحقون المكافأة نظرا للمجهودات المتميزة التي قاموا بها، فهي تساعد في إظهار السلوكيات الإيجابية في الجودة الشاملة، بالإضافة إلى توصيل الجودة في الغاية.
- حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على الجودة والإنتاجية يجب أن تقوم بدعم العاملين، عن طريق خلق الإحساس عندهم بأنهم جزء من المؤسسة ولهم قيمة مهمة وضرورية في نجاحها، لأن العامل إذا أحس بقيمته سيقدم ما بوسعه لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ينطبق على كل فرد في المؤسسة من أدنى تصنيف إلى أعلى واحد في الإدارة العليا.

(1) - محمد لمين مراكشي، القيادة الإدارية والحوافز ثنائية مزدوجة لتوجيه الأداء البشري داخل المؤسسة، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2، 2011، ص ص 23، 24.

(2) - حنان سبخاوي، دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الإقتصادية، المجلد 05، العدد 09، أبريل 2017، ص 12.

- ضرورة التركيز على دور العلاقات الإنسانية كوسيلة فعالة تعمل على إيجاد التماسك بين الأفراد في مجال العمل بطريقة تضمن تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية مما يحقق جودة العمليات وتلبية حاجيات العميل، وتنظم العلاقات الإنسانية باعتبارها عنصر أسمى وأهم من عناصر الإنتاج المادية.

المطلب الثاني: القيادة الإدارية والتدريب

يعد التدريب من أبرز أدوات التنمية ووسائلها، باعتباره يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة، وله دور أساسي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، نظراً لما يلعبه من دور في تنمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة، من خلال تنمية القادة الإداريين والعاملين في المؤسسة لكل ما هو جديد، وهذا ما أفرزته إدارة الجودة الشاملة من تطورات مست جميع مكونات المؤسسة خاصة ما يتعلق بها بالرأس المال البشري⁽¹⁾.

وهذا ما أكد عليه رائد الجودة الشاملة إدوارد ديمينغ حيث ذكر أنه "إذا أردنا أن نضع مفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق، فإنه ينبغي الاهتمام بالتدريب المستمر للخط الأول من القوى الوظيفية". فالمؤسسات تهتم بالتدريب رغم ما يترتب عليه من تكاليف على عاتق هذه المؤسسات، لكن في الحقيقة هو استثمار حقيقي وحيز استراتيجي في تنمية الموارد البشرية، يكون له عائد في شكل زيادة في الإنتاجية أو الأداء، أو على مستوى الأفراد مثل: زيادة في المعارف والمهارات والخبرات⁽²⁾.

أولاً - مفاهيم أساسية حول التدريب:

كغيره من المصطلحات الحديثة التي ظهرت مع ظهور إدارة الجودة الشاملة ارتبط مفهوم التدريب بالمدارس والنظريات الاجتماعية والسلوكية والتقنية للأفراد، واختلف باختلاف العديد من الباحثين وأفكارهم، ومن هنا سنحاول ذكر أبرز هذه التعريفات التي تناولت التدريب.

(1) طارق هابة، الاتصال وتنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة الورود للروائح والعمور بالوادي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسستي، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 3، 2017/2018، ص 211.

(2) عبد الحق حامدي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل نظام الصحة والسلامة المهنية -دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل EMICAB -بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2022/2023، ص 113.

- التدريب هو "عملية تهدف إلى مساعدة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم بهدف تغيير أو تعديل سلوكهم أو اتجاهاتهم للتأكد من النواحي الإيجابية في العمل"⁽¹⁾.

- ويعرف جابر عوض السيد التدريب بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى تحقيق أهداف تنظيمية سلوكية عن طريق تنمية مهارات ومعارف واتجاهات الأفراد وذلك من خلال القيام بعدد من الأنشطة الفرعية المخططة عن طريق تفاعل العملية التدريبية"⁽²⁾.

- أما إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى التدريب بأنه عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر، وذلك للتعرف على هذه المنهجية الجديدة وتزويد العاملين بالمهارات والقدرات، ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي⁽³⁾.

- لذا التدريب هو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى اكتساب الأفراد العاملين بالعمل معارف أو مهارات أو أفكار ضرورية لأداء الأعمال، وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، الهدف من هذا الإجراء تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم⁽⁴⁾.

ثانياً- مكونات التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة:

يقوم نظام التدريب على مجموعة من المكونات الأساسية من مدخلات ومخرجات وعمليات⁽⁵⁾:

1- المدخلات: هي جميع الأشياء التي تخضع لعمليات تحويلية من أجل إكسابها خصائص جديدة وهي:

- **دعم الإدارة العليا للتدريب كاشمار:** حيث تشارك الإدارة العليا بوضع سياسات التدريب وتهيئة المنظمة لقبول التعلم التنظيمي وتنمية دافعية العاملين على التعلم.

(1)- محمد حامدي، تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي -باتنة، مجلة العلوم الإنسانية -المركز الجامعي تندوف -الجزائر، العدد 3، ديسمبر 2017، ص 31.

(2)- نصيرة بويعل، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية -دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية -بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2017/2018، ص 66.

(3)- عمر عزاوي، أحمد علموي، دور التدريب والتعليم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بجزايرة، مجلة دفتار اقتصادية، المجلد 2، العدد 2، 2011، ص 150.

(4)- ديماء قزام، أثر التدريب في أداء العاملين -دراسة حالة قسم الرعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدولية، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير التأهيل والتخصص بإدارة الأعمال MBA، وزارة التعليم العالي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019/2020، ص 24.

(5)- صبرينة خام الله، أمنية مساك، تدريب المورد البشري في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5، جانفي 2015، ص ص 245، 246.

• **تسهيلات التدريب:** تتمثل في التقنيات الحديثة مثل الأجهزة الحديثة المستخدمة في تسهيل الوصول للمعلومات واكتساب المهارات المطلوبة.

• **تكلفة التدريب:** يجب الموازنة بين التدريب والحوافز التدريبية والمواد العلمية والتغذية... الخ.

• **الموارد البشرية:** تضم المدربين والمتدربين وجهاز أعضاء جهاز التدريب القائمين على تخطيط وتنفيذ النشاط التدريبي.

2- العمليات: ويقصد بها عمليات التشغيل والتحويل التي تجرى على المدخلات بغرض إضافة خصائص جديدة عليها، وتمر بالعديد من المراحل فهم مشكلات النظام لتحديد الاحتياجات التدريبية، تهيئة المنظمة لقبول التعلم التنظيمي، تحديد أساليب التدريب اللازمة للتنفيذ وتصميم البرنامج التدريبي ومتابعة تقييم النشاط التدريبي.

3- المخرجات: وهي المنتج النهائي لنظام التدريب عن طريق زيادة المعارف والمهارات، تنمية وتطوير كفاءة المتدرب من أجل رفع الأداء ورفع معنويات وولاء العاملين بإيجابية تجاه المؤسسة عن طريق تحسين علاقات العمل.

• **البيئة التدريبية:** هي الإطار الداخلي والخارجي الذي يقوم فيه التدريب وتنقسم إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية:

- **البيئة الداخلية:** تتمثل في مجموعة القوى التي تؤثر على النظام التدريبي مثل المدربين والمتدربين والإداريين والاتصالات الرسمية المختلفة الرسمية وغير الرسمية، وطرق التدريب.

- **البيئة الخارجية:** هي مجموعة القوى التي تؤثر على نظام التدريب وفعاليتها وتتضمن:

✓ أنظمة المجتمع الاقتصادية والسياسية والقانونية.

✓ المنظمات والشركات والمصالح الحكومية.

✓ الأطراف المتعاملين مع المؤسسة.

• **التغذية العكسية:** ناتجة عن إجراء مقارنة بين مخرجات النشاط التدريبي وبين الأهداف الموضوعية مسبقاً، من أجل تحديد مشاكل العمل والأخطاء لتحسين وتطوير العمل التدريبي في الدورات المقبلة والجديدة⁽¹⁾.

(1) - صيرينة خام الله، أمنية مساك، مرجع سبق ذكره ، ص 246.

ثالثا- مراحل التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة: تتضمن ما يلي⁽¹⁾:

- **التحقق من أن التدريب هو جزء من سياسة الجودة داخل المؤسسة:** يجب أن تكون لكل مؤسسة سياسة واضحة تخص الجودة الشاملة، من أجل تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب، على أن تكون هذه السياسة معلومة للجميع.
 - **توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب:** في كثير من المنظمات مسؤولية الإشراف على التدريب تقع على عاتق القيادة الإدارية، وعند تبني المؤسسة التدريبية لإدارة الجودة الشاملة، فإن كافة القادة الإداريين بالمؤسسة المسؤولين عن التدريب يجب أن يتأكدوا من أن كافة العاملين بالمؤسسة مؤهلين ولديهم المهارة الكافية لأداء أعمالهم.
 - **تحديد أهداف التدريب:** لهذا الغرض يجب الإجابة على الأسئلة التالية:
 - كيف يتم التشخيص وإيلاج متطلبات العميل في المؤسسة؟
 - أي المجالات تحتاج إلى تحسين الأداء؟
 - ما هي التغيرات التي يجب القيام بها في المستقبل في المؤسسة؟ ما هي الإجراءات والمهن الجديدة التي تحتاج المؤسسة إلى اعتمادها؟
 - ما هي أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة؟
- وعند وضع الأهداف التدريبية لا بد أن تنال الموافقة والقبول من قبل الإدارة العليا أو القيادة الإدارية المسؤولة عن التدريب، كما يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ.
- **تنظيم التدريب:** إن التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يكون من صلاحيات القادة الإداريين، وأن يقدم كل مدير في المؤسسة تقارير للقائد الإداري عن احتياجات العاملين للتدريب في أقسامهم، ومدى تأثير التدريب على أدائهم لوظائفهم، وأن يتفرغ الكل لمهامهم التدريبية.
 - **تحديد الاحتياجات التدريبية في ظل الجودة الشاملة:** يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أساس تحقيق الأهداف التدريبية التي تترجم في برامج تدريبية في شتى المجالات الخاصة بإدارة الجودة، مع توفير آليات تلبيتها على كل المستويات وعدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية.

(1) - عمار بن عشي، التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 28/27، نوفمبر 2012، ص 144.

- **تصميم البرنامج التدريبي:** هو تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي حتى يكون عند تنفيذه قادر على تلبية الاحتياجات التدريبية، إرضاء للعميل وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المدخلات وصولاً إلى مخرجات العملية التدريبية، لذلك تهتم إدارة الجودة الشاملة بتصميم البرامج التدريبية من قبل الإدارة العليا والقيادة الإدارية وليس بسؤال العاملين عن احتياجاتهم التدريبية.
- **تنفيذ البرنامج التدريبي:** التطبيق الفعال لبرامج التدريب على الجودة يتطلب نوع من التطوير أثناء عملية التنفيذ حتى تحقق هذه البرامج أهداف المدرب والمتدرب وهذا يتطلب التزاماً من الطرفين (مدرب ومتدرب) لأن ذلك يساعد على التنفيذ ويقلل من المشاكل التي تصادفه عند التنفيذ.
- **تقييم البرنامج التدريبي:** تقييم البرنامج التدريبي الذي تتبناه إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحديد مستوى العاملين ودرجة فعالية البرامج التدريبية سواء من حيث طبيعة العمل أو من حيث التغيير الذي يطرأ على مهارة وشخصية كل متدرب كما يقيم المدرب البرامج التدريبية من حيث التوقيت، المكان، الأسلوب... الخ.
- **مراجعة فعالية التدريب:** الهدف من هذه المرحلة التأكد من فعالية جهود إدارة الجودة ككل، وهنا يكون التدريب أحد العناصر الفعالة في هذه الجهود، فمراجعة التدريب يكشف مواطن القصور التي يأخذ بها في تعديل البرامج وتطويرها، في ضوء الأهداف الجديدة، من أجل تحقيق الاستمرار في عملية التحسين من الأداء⁽¹⁾.

رابعاً - متطلبات نجاح عملية التدريب في ظل الجودة الشاملة:

- لكي تحقق عملية التدريب الأهداف المرجوة منها في ظل إدارة الجودة الشاملة لابد على المنظمة توفير جملة من المتطلبات الضرورية واللازمة لهذه العملية وهي كالاتي⁽²⁾:
- شمولية عملية التدريب لكافة الفئات سواء كانوا عاملين، رؤساء، مرؤوسين، في جميع المستويات الإدارية.

(1) - عمار بن عشي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 145، 146.

(2) - عائشة بوعلال، التدريب كاستراتيجية داعمة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، ملقى وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009، ص 8.

- اعتبار التدريب استثمار له عائد وليس نفقة أو تكلفة، ويتحقق ذلك برفع مهارة وكفاءة العاملين على الأداء الجيد وخدمة الزبون وتلبية رغباته بأعلى مستوى من الكفاءة.
- قيام التدريب على أساس تحديد الحاجات التدريبية بشكل دقيق وليس بشكل ارتجالي، وقد يكون ذلك عن طريق تلك الشكوى التي يعاني منها العاملين، لكن هذا لا يعني أن كل شكوى تحتاج إلى تدريب من أجل علاجها، لأن هناك شكوى لا تحتاج إلى تدريب لعلاجها.
- توعية العاملين على أن يقدموا المساعدة للمنظمة في تحديد حاجاتهم التدريبية التي
- مجال رفع مهاراتهم وتلبية حاجات العاملين في المنظمة، لأن العاملين هم أقدر من غيرهم على تحديد حاجاتهم التدريبية.
- يجب إشراك المتدربين في المناقشات والتمرينات التدريبية لزيادة فهمهم للبرامج التدريبية.
- ضرورة اختيار العاملين المتدربين على نسبة التقدم التي أحرزوها في اكتساب هذه المعارف والمهارات الجديدة التي تدربوا عليها.
- يجب إحداث نوع من التشابه بين الظروف التي يتدرب فيها العمال، وبين الظروف التي يعملون بها، كما يعد التدريب في مكان العمل أحد أهم الأنواع التدريبية التي تساعد عملية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- التدريب الجيد هو الذي يشمل جانبين: النظري الذي يركز على إعطاء المتدربين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأسسها ومبادئها، أما الثاني فيشمل تدريب العاملين على تطبيق هذه المنهجية، مع عرض بعض النماذج التطبيقية في بعض المنظمات التي نجحت في تطبيقها للاستفادة منها.
- إقناع الإدارة بمدى أهمية التدريب بالنسبة لها ولكافة العاملين وتقديم الدعم لها، لأن الإدارة في ظل إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن تكتسب المهارة قبل غيرها، مع توفير الوقت الكافي لذلك.
- دراسة وتحليل المناخ الخارجي، حيث يهتم مخطوطو التدريب بدراسة المناخ المحيط للتعرف على الفرص والمخاطر، لمعرفة كيف يمكن التخطيط والتنفيذ لتلك الأنشطة، ويكون ذلك عن طريق معرفة مختلف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية السائدة ودراسة تأثيراتها المختلفة.
- معرفة العملاء الذين يتعاملون مع منتجات المنظمة من أفراد وهيئات من أجل معرفة مستوى رضاهم على الأداء، لأن معرفة العملاء وميولاتهم تساهم في تفعيل التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة.

- تحديد الاحتياجات التدريبية، وهي أهم نقطة في التدريب، لأنه بمعرفة هذه الاحتياجات يمكن تحقق الرضا الوظيفي، ويصبح العاملون يعملون بكفاءة أعلى، تترجم هذه الاحتياجات في شكلين: الأولى عبارة عن ترجمة الاحتياج إلى خطوات عمل يتم تدريب الفرد عليها في كيفية أدائها، والثانية تترجم الاحتياجات إلى التحسين في الأداء وفق نتائج يمكن قياسها⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية في تحقيق التحسين المستمر

يعتبر التحسين المستمر أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة فهو يمثل جوهر فلسفتها، وهذا ما تسعى إلى تحقيقه القيادة الإدارية من خلال التحسين المستمر داخل المؤسسة، الذي يمس العديد من النشاطات والعمليات.

أولاً- مفهوم التحسين المستمر Continuous Improvement:

التحسين المستمر يتكون من كلمتين يابنيتين كاي "Kai" وتعني التغيير، و"Zen" وتعني الأفضل وتترجم إجمالاً إلى Continual Improvement أي التحسين المستمر (كايزن) باليابانية التي تعني التغيير للأفضل وهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر وهي فلسفة ابتكرها تاييشي أوهونو Taichi Ohno لقيادة المؤسسات الصناعية والمالية آنذاك، كما يمكن استخدامها في جميع نواحي الحياة لأنها تؤدي باستمرار إلى تحسين جميع نواحي الحياة⁽²⁾.

وهناك العديد من التعاريف التي جاءت في التحسين المستمر نذكر منها:

- يقصد بالتحسين المستمر في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة، هي تلك الفلسفة التي تسعى إلى تحسين جميع العمليات التي يتطلبها تقديم الخدمة للعميل، لكن بشكل مستمر، قائمة دائماً على جهود مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق مع حاجات ورغبات العاملين في المؤسسة أو زبائنهم.

- يعتبر العالم الياباني "ماسكي أماري" أول من استخدم فكرة الكايزن للإشارة إلى فكرة التحسين المستمر وهناك خمسة مداخل مختلفة لتعريف التحسين المستمر نوجزها فيما يلي⁽³⁾:

(1) - عبد الحكيم جبري، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستخدم للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف 1، 2017/2018، ص ص 52-54.

(2) - رشيد سالمى وآخرون، الرفع من جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب التحسين المستمر (الكايزن)، معارف مجلة علمية محكمة، العدد 20، جوان 2016، ص 76.

(3) - خديجة الحاج نعاس، دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصالات -جراحة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2007/2008، ص ص 136، 137.

1- تخفيض الموارد المستخدمة: يعرف التحسين المستمر حسب هذا المدخل بأنه تلك التغيرات التي تؤدي إلى تخفيض الموارد المستخدمة في عملية تقديم الخدمة، أي التخلص من هدر هذه الموارد مهما كانت مادية أو بشرية.

2- تخفيض الأخطاء قبل حدوثها: التحسين المستمر وفق هذا المدخل هو تخفيض الأخطاء الناتجة عن عدم كفاءة أداء الموارد المستخدمة في عملية تقييم الخدمة، وهذا سيجنب المؤسسة العديد من المشاكل قبل حدوثها.

3- التفوق: يقوم التحسين المستمر حسب هذا المدخل بتقديم خدمات تفوق توقعات العاملين في المؤسسة وهذا ما نادى به فيجنباوم Feigenbawm.

4- أمن العملية: وهي التحسينات التي تتم على العمليات التي من شأنها أن تجعل بيئة العمل أكثر ملاءمة لتقديم الخدمة من حيث تقليل الحوادث أو تعويضات العمل من أجل الرفع من كفاءة استخدام تلك الموارد في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

5- رضا العاملين: وفق هذا المدخل التحسين المستمر يشمل العمليات التي تساهم في تحقيق رضا العاملين في المنظمة، وهذا يؤدي إلى رفع كفاءة أدائه في ظل الجودة الشاملة وبهذا تكون المنظمة قد حققت أهدافها⁽¹⁾.

ثانيا- خصائص التحسين المستمر:

ينتسم التحسين المستمر بالعديد من الخصائص تتمثل أهمها فيما يلي:

- التحسين المستمر هو تشكيلة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- التركيز على العملاء، وفهم المستهدفين يعتمد على فلسفة التحسين المستمر في إشباع حاجات ورغبات العملاء.
- التركيز على تحسين العمليات وعدم الاهتمام بالنتائج من خلال مراجعة هذه العمليات وتطويرها والتحسين منها حتى نصل إلى نتائج أفضل وجودة شاملة.
- يشمل التحسين المستمر كل مجالات والعمليات الإدارية في المؤسسة.
- مسؤولية التحسين المستمر هي مسؤولية شاملة لكل العاملين والقادة الإداريين وليست متوقعة على مستوى إداري معين أو فرد أو جماعة معينة.

(1) - المرجع نفسه ، ص 137.

- يتم تنفيذ سياسة أو مبدأ التحسين المستمر إذا تم الاعتراف بوجود مشكلات في المؤسسة ويعد ذلك الطريق الصحيح لإحداث التحسين.
- الاستمرارية، حيث يجب أن تولي إدارة المؤسسة والعاملين منها اهتماما كبيرا أو مستمرا لعمليات التحسين المطلوبة في المؤسسة⁽¹⁾.

ثالثا- طرق التحسين المستمر:

عرض جوران وهو مؤسس ثورة الجودة ثلاثية تختزل لنا طرق التحسين المستمر في ظل الجودة الشاملة وهي⁽²⁾:

- **تخطيط الجودة Quality Planning**: وهي عبارة عن إنشاء العملية التي تحقق الأهداف الموضوعية ثم يأتي بعدها تنفيذها الفعلي والذي يعمل على تشغيل العملية بأفضل مستوى وفعالية، وتقوم هذه الخطوات على:

- الحاجة إلى إدراك وفهم مجموعة العملاء التي تهتم بها المؤسسة.
- تفصيل في احتياجات العميل.
- التأكد من أن العمليات تعمل بشكل صحيح وقادرة على تلبية مواصفات الجودة.
- تطوير مواصفات المنح أو الخدمة، تلبية لاحتياجات المستفيد (عاملين أو زبائن).
- تطوير كل ما من شأنه تحقيق مواصفات الجودة.
- إعداد خطط تشغيلية وانتقائية.

- **رقابة الجودة Quality Control**: في هذه المرحلة يتم جمع وتحليل البيانات لغرض تحديد أفضل الطرق والأساليب لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل ظروف العمل والتشغيل العادية، وهنا يبرز دور فرق العمل وهل تم الأخذ بالتوجيهات المسؤولة عن التحسينات، وفي هذه المرحلة تحدد المقاييس التي من خلالها تقييم عملية التنفيذ الفعلي عن طريق قياس الأداء الفعلي.

- مقارنة الأداء الفعلي المحقق بالأهداف المسطرة.
- اختيار وأخذ العمل المناسب والإجراءات الضرورية بناء على تلك الفروقات بين الأداء الفعلي والأهداف الموضوعية.

(1) - سميرة لغويل، التحسين الجذري والتحسين المستمر في المنظمات، مجلة متون، المجلد 6، العدد 1، ماي 2013، ص ص 423، 424.

(2) - أحمد علموي وآخرون، قياس تأثير التحسين المستمر (من خلال ثلاثية جوران) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدمية من وجهة نظر العاملين فيها -دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 02، 2020، ص ص 648، 649.

- **تحسين الجودة Quality Improvement**: هي الإجراءات التي يمكن اتباعها لتحقيق تغيرات جوهرية، هذه الإجراءات تقوم بها القيادة الإدارية لتقديم نظم وأساليب إدارية جديدة في ظل إدارة الجودة الشاملة يكون لها هدف رئيسي هو تحسين الجودة، من خلال دور الثقافة التنظيمية القائمة على التحسين المستمر.

- تحديد المجالات التي يتم فيها التحسين والقيام بالأعمال والنشاطات الضرورية للتحسين.

رابعاً- التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة:

تطلق فكرة التحسين المستمر من مبدأ كل شيء قابل للتحسين وبصفة مستمرة، وهذا يشمل جميع نشاطات المنظمة، ويعتبر هذا المبدأ أساساً مهماً تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أنماط التسيير الأخرى التقليدية، يهدف إلى معرفة كافة التغيرات التي تحدث أثناء العمل والعمليات التي تحتاج إلى تحسين، وجعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة الخدمات، والبحث عن الأحسن أو الجديد دائماً، والهدف من ذلك بذل جميع الجهود ليكون التحسين سهلاً في كل مجال من مجالات النشاط في المؤسسة والتركيز على العمليات التي تجعل من الخدمات المقدمة ذات جودة.

ف نجد التحسين المستمر يتطلب التزاماً من القيادة الإدارية أو الإدارة العليا في المؤسسة، من أجل إجراء التحسينات، وذلك يتطلب مسؤولية شخصية من كل عامل في المؤسسة سواء قائد أو مرؤوس، مع فهم العمليات وتقليص الوقت والجهد، لذا تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التحسين المستمر، لأنه إذا فهم العاملين أهمية التحسين المستمر للجودة وآمنوا به، فإن كل الأمور الأخرى تسير بشكل عادي. يعد مبدأ التحسين المستمر قاعدة وركيزة أساسية للمؤسسة المطبقة لإدارة الموارد البشرية لأنها توجه القادة الإداريين إلى الاستثمار في برامج التحسين المستمر للعمليات الإدارية والجودة معاً⁽¹⁾.

المطلب الرابع: القيادة الإدارية ودورها في تفعيل الاتصال

بما أن القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية فإن نجاحها يقوم على نجاح العملية الاتصالية إنترتفع كفاءة الأداء كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال وعن طريق تلك المعلومات توضع الخطط والإستراتيجيات لمعرفة مدى تقدم العمل وفي نفس الوقت تصحيح الأخطاء والتنبأ بها قبل حدوثها، وهذا يتطلب وجود إتصالات فيما بين العاملين والمرؤوسين سواء كأفراد أو مجموعات .

(1) - حمزة هرباجي، فتحة بوحود، العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكليزن: دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 01، ديسمبر 2019، ص 365.

أولاً- مفهوم الاتصال الإداري:

عملية الاتصال Communication عملية تفاعلية بين طرفين، وتسير في اتجاهات مختلفة فهي تختلف عن عملية الإعلام Information، لأن الإعلام يقتصر على نقل المعلومات من جهة واحدة، بهدف التأثير على الآخرين، وهناك العديد من التعريفات للاتصالات الإدارية نذكر منها:

- يعرفها هوكنز Hawkins وبرستون Preston بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وتؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات، والاتصالات عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة المرسل⁽¹⁾.

- بالنسبة لقاموس أكسفورد يعرف الاتصال بأنه: "نقل وتوصيل وتبادل للأفكار والمعلومات سواء بالكلام أو الكتابة أو الإشارات"، وفي هذا السياق تم تعريف الاتصال على أنه "عملية اجتماعية تتسم بالتفاعل بين الطرفين فرادى أو جماعات في إطار محلي أو جهوي أو دولي، من أجل تحقيق أغراض محددة سلفاً"⁽²⁾.

ثانياً- مكانة الاتصال في ظل إدارة الجودة الشاملة:

حتى تتجح إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري لا يبد من توفر عملية إتصالية ناجحة تقوم على مجموعة من الأساليب تشرف عليها القيادة الإدارية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

1- أساليب الاتصال في ظل إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الأساليب التي تعتمدها القيادة الإدارية لإنجاح عملية الاتصال في المؤسسة، في ظل تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هذه الأساليب⁽³⁾:

- **الاتصالات الفعالة بين العاملين:** كثير من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس الاتصالات الفعالة والتركيز على العميل أو العاملين في المنظمات الخدمية هي بمثابة مرتكزات قائمة على نوع الاتصال، وكذلك نفس الشيء بالنسبة للتمكين وفرق العمل، هي من أكثر الوسائل المستخدمة في الاتصال والتي تعرف عادة بأدوات الاتصال، تتواجد بصفة دائمة في وحدات

(1) - جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر، 2005، ص 60.

(2) - بشير كاججة، دور تكنولوجيا للمعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية -دراسة حالة مشفى محمد بوضياف بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 2013/2012، ص 17.

(3) - طارق هابة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 85-89.

المؤسسة، ويرتكز هذا النوع من الاتصالات على الاتصالات الأفقية، لأنها تهتم بالمشاركة والتعاون في حل المشكلات.

غير أن أقدم أساليب الاتصالات هو نظام الاقتراحات، والفرق بين الأسلوب القديم والجديد هو أن العاملين في نظام الاقتراح الجديد يعملون على اقتراحاتهم وينفذونها واعتمادها في أخذ القرارات، فتجد شركة ميليكين Miliken التي فازت بجائزة بالدريج 1989 Malcom Baldrige حصلت على معدل 52 اقتراح من كل عامل من عاملها عام 1991، التي اعتمدت سياسة 72/24 أين يجب على المشرف أن يرد على الاقتراح خلال 24 ساعة وأن يقدم خطة عن هذه الفكرة خلال 72 ساعة فقط.

- **تكنولوجيا الإعلام والاتصال:** تكون تكنولوجيا الإعلام والاتصال من مجموعة من الأدوات مثل الانترنت، الهاتف، البريد الإلكتروني، ولتطبيق نجاح إدارة الجودة الشاملة لابد من توفر نظام اتصال فعال يعتمد على التقنيات والأنظمة الإلكترونية الحديثة من أجل نقل وتبادل المعلومات والبيانات المطلوبة وإيصالها في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة حتى يتمكن صناع القرار في المنظمة من اتخاذ القرارات بشكل صحيح، التي تساعد في تحسين جودة خدماتها.

2- حلقات الجودة كأداة اتصالية لتحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة: تعتبر حلقات الجودة وفرق العمل من أهم الوسائل والأساليب الاتصالية في المؤسسة يعزز الأخذ بها تحقيق إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في أقسام ووحدات المؤسسة، تتكون من متطوعين يلتقون بشكل أسبوعي لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل المؤسسة المتعلقة بالجودة، الهدف من هذه الفرق تبادل المعرفة وتحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف، يرتكز هذا النوع من الاتصالات على الاتصالات الأفقية أكثر من الأنواع الأخرى⁽¹⁾.

ثالثاً- أهداف العملية الاتصالية في ظل إدارة الجودة الشاملة:

- **أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:** أي اتصال داخل المؤسسة يجب أن يعمل على جعل العاملين فيها ملمين بما يحدث داخلها من أمور تهمهم، وهذا يقوم على إنشاء علاقات مع العاملين قائمة على الثقة والتفاهم، وأن تزودهم بالمعلومات اللازمة لحسن سير عملهم والرفع من أدائهم، لأن العاملين يهتمهم معرفة نشاطات وعمليات المؤسسة، إنتاجها، مستقبلها، قراراتها، خاصة تلك التي تؤثر في مستقبلهم الوظيفي، أو تلك المعلومات التي تتصل ببعض المشاكل التي تصادف عمل

(1) - طارق هابة، دور الاتصال في إنجاز تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الحديثة، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد 1، العدد 2، 2007، ص ص 123، 124.

المنظمة التي قد تؤدي إلى زيادة تعاونهم لمواجهتها ومعلومات أخرى تخص النشاط الوظيفي من خلال تزويدهم بمهارات وخبرات جديدة.

- **أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإدارية:** عادة ما تكون الأعمال التي يقوم بها القادة الإداريون مترابطة، وعادة عندما يتخذ أحد المديرين قرارا معيناً يقوم بالاتصال بمديري الأقسام الأخرى لتنسيق الجهود معهم ومعرفة ما يقومون به، وحتى يتمكن القادة الإداريين من تنسيق الجهود لابد أن يكون هناك نظام اتصال فعال، حتى يساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات المهمة.

- **أهداف الاتصال بالنسبة للعملاء:** للاتصال بين المؤسسة وعملائها أهمية بالغة والهدف منه هو تحسين الأداء أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، لأن استمرار المنظمة وبقائها يتوقف على رضا عملائها، عن أدائها وجهودها⁽¹⁾.

من خلال أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين والقادة الإداريين تخرج مجموعة من الأهداف التي تقوم عليها العملية الاتصالية في المؤسسة وهي:

- يهدف الاتصال إلى تبادل المعلومات وحل المشاكل عن طريق الاجتماعات قصد مناقشة مشاكل المنظمة.

- تهدف العملية الاتصالية إلى تزويد المؤسسة بالمعلومات عن مختلف المستويات الإدارية لتقييم النتائج في الوقت المناسب، حتى تتمكن من تسيير مختلف الموارد بفعالية.

- يهدف الاتصال إلى تحقيق فوائد كثيرة بالنسبة للقائد الإداري، حيث يمكنه من التعرف على الحقائق والمعلومات، والتعرف على حقيقة ما يحدث داخل المنظمة، ما يمكنه من التأثير والإشراف على العاملين، كذلك الاتصال الجيد يمكنه من اتخاذ القرارات السلمية القائمة على البيانات والمعلومات الصحيحة والتعرف على ما يحدث في المؤسسة بصورة صادقة.

- ومما لا شك فيه أنه بمجرد تزويد العمال بالمعلومات تقل العوائق التي تعرقل التسيير والاتصال الفعال، والتي تضيع الوقت في أعمال لا جدوى منها⁽²⁾.

(1) - محمد قادري، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق -دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان، 2010/2009، ص ص 43، 44.

(2) - بلال ساسي، فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 6، 2015، ص 6.

- **المهارات الاتصالية:** من حيث المهارات الاتصالية المطلوب تحسين هذه المهارات سواء على مستوى القادة الإداريين أو على مستوى العاملين أو فرق العمل، عن طريق التدريب أو الاعتماد على وسائل أخرى، ومن أهم المهارات الإدارية التي تعزز العملية الاتصالية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاتصال، مهارة التحدث، مهارة التفكير، مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة... الخ.

رابعاً-فعالية القيادة الإدارية من خلال الدور الوظيفي لوسائل الاتصال في ظل إدارة الجودة الشاملة:

يناط كل قائد بسلطة رسمية تمكنه من أداء عمله داخل المؤسسة، ما يحتم عليه إنشاء علاقات رسمية بينه وبين المرؤوسين، مع إعطائهم صلاحيات معينة تمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أداء مهامهم واتخاذ قراراتهم، والقائد الناجح هو الذي يستخدم مهارات جيدة للاتصال مع العاملين، وفي هذا الشأن يستحضرنا نموذج بيرو Birlou للاتصال الذي تحدث عن مهارات القائد الإداري وقدراته المختلفة له دور كبير في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، وهذه القدرات القيادية لا يمكن أن تتجح بعيدا عن وجود المهارات الاتصالية، فالاتصال مهم بالنسبة لأي نوع من القيادة مهما كانت طبيعتها وغايتها وفعاليتها، لأن الاتصال ينتج للعاملين نقل خبرتهم من جيل إلى جيل، عن طريق نقل الأفكار والتوجيهات القيادية من القادة إلى العاملين، وفي نفس الوقت نقل آراء المرؤوسين ووجهات نظرهم إلى القيادة العليا، وهذا ما يضمن استمرار الفريق أو الجماعة وتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق التميز والجودة الشاملة.

لكن الاتصال وحده غير كاف بل يجب أن يتلقى العاملين بالمؤسسة من القيادة التحفيز اللازم لتتأغم أفعالهم مع أهداف إدارة الجودة الشاملة، لذلك على القائد في كل مراحل الاتصال الإداري أن يراعي القواعد التالية من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾:

- على القائد الإداري والعاملين (المرؤوسين) تحمل مسؤولية المؤسسة، بتكوين أكبر عدد ممكن من قنوات الاتصال.
- التعاضد والتعاون عن طريق الاتصال الأفقي والعمودي، لأن أي خلل في المهام سيلغي كل جهود الاتصال.

(1) - أمينة بلحاجي، تدريب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة -دراسة حالة فرع رئيسي في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريبيج -الجزائر 2017-2018، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3، 2018/2019، ص ص 122، 123.

- من أجل نجاح الاتصال على القائد التحلي بالروح المعنوية العالية من خلال تحفيز العاملين والاهتمام بميولاتهم وانشغالاتهم وتحفيزهم، وفي نفس الوقت لابد على العاملين إظهار اهتمامهم بعملهم والامتنال لأوامر القيادة الإدارية والإقبال على العمل بأداء عال، التحسين المستمر للأداء.
- الاتصال في ميدان القيادة الإدارية يكون بين القائد الإداري والعاملين، وعلى القائد الإداري أن يوجه الموظفين وسلوكياتهم.

- أما الباحث هيبير Kould Hiber وبورترز Bortese ولزنيك Leseneike توصلوا إلى أن البحوث الميدانية أثبتت أن إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية إلى جانب تنمية الموارد البشرية.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن الاتصال القيادي من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة يقوم على رسالة القائد الإداري إلى مرؤوسيه من خلال التأثير في سلوكياتهم وأفكارهم واقتناعهم بالجودة الشاملة وتعزيز روح الفريق وإقناعهم بفكرة التغيير من أجل التأقلم مع المستجدات وهذا عن طريق التحسين المستمر سواء في الأداء أو في الأفكار والموارد⁽¹⁾.

خامسا- علاقة الاتصال بإدارة الجودة الشاملة:

تبرز علاقة الاتصال بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، كونه عامل استراتيجي وفعال في كافة مراحل العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، اتخاذ القرار⁽²⁾:

- **التخطيط:** عن طريق الاتصال يتم تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة، فبوجود قنوات اتصال واضحة بين القادة والعاملين، سيؤدي ذلك إلى فعالية في التنظيم والتسيير والتنفيذ وهي كلها تصب في تحقيق أهداف المؤسسة.
- **التوجيه:** للاتصال دور أساسي في إنجاز مهام القادة الإداريين، عن طريق الحوافز، والتوجيه المناسب لها بما يخدم حاجيات ورغبات العاملين.
- **الرقابة:** يعد الاتصال روح العملية الرقابية، لأنه يكشف عن الأخطاء والانحرافات، كما يوجه الإجراءات بما يخدم المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

(1)-المرجع نفسه، ص 124.

(2)- كنزة مقدود، الاتصال وإدارة الجودة الشاملة والصور الذهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة "حمود بوعلام للمشروبات" فرع حسيبة بن بوعلي بالعاصمة، 2015/2014، ص ص 63، 64.

▪ **اتخاذ القرارات:** نظام الاتصال يقوم على مجموعة من الإجراءات التي تكفل استخدام بيانات يجب توفرها لاتخاذ قرارات سليمة وشاملة وذات جودة وقيمة.

من خلال دور الاتصال في العمليات الإدارية السالفة الذكر تبرز علاقة الاتصال بإدارة الجودة الشاملة باعتباره يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين المستمر وحل مختلف المشكلات الإدارية إن توفرت، وتعد مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في العمل الجماعي من أهم النقاط التي يركز عليها الاتصال في ظل إدارة الجودة الشاملة، لأنه يساعد على زيادة الولاء للمنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها، وكذلك يساعد في تشخيص المشكلات وحلها، من خلال الاتصال المباشر أو غير المباشر بين القادة الإداريين والعاملين في المؤسسة، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يتم تأكيد ذلك ضمن نظام أو ثقافة المؤسسة في إطار إدارة الجودة الشاملة، وهنا يبرز دور القائد الإداري في المؤسسة، فمن خلال الاتصال ينمي روح الفريق، ويأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم لحل المشكلات المؤثرة على الجودة، وتحسين الأداء ضمن الجودة، وبالتالي يحقق الاتصال في ظل الجودة ما يلي:

- الاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتهم الإبداعية، بما ينتج للعاملين تحسين أدائهم من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة ومرنة تتيح للعاملين تحسين أدائهم وتشجيعهم على التغيير وتحسين إجراءات العمل الشاملة طبعا في ظل قيادة إدارية تحويلية تتبع الأخذ بنظام إدارة الجودة الشاملة.

- يمكن الاتصال عن طريق الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية على فتح المجال أمام المشاركة الكاملة للعاملين في القرارات والحلول التي يحتاجها نظام إدارة الجودة، حتى تستطيع المؤسسة النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتنافس مع بقية المؤسسات، والتكيف مع المستجدات⁽¹⁾.

(1) - كنزة مقدود، مرجع سابق، ص 64.

خلاصة وإستنتاجات:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن للقيادة دور كبير في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وتعتمد في ذلك على مجموعة من الآليات منها ما هو متعلق بالبيئة الداخلية ومنها ما هو متعلق بالبيئة الخارجية، وهذا ما لامسناه من خلال ما جاء في مباحث الفصل، ففي المبحث الأول توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- من حيث دور السلوك القيادي وعلاقته بالثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة:
 - القيادة الإدارية هي أحد أهم عناصر بناء الثقافة التنظيمية القائمة على الجودة الشاملة، إذ تدعم القيادات الإدارية الإدارة العليا على إتخاذ القرار وتطبيقه .
 - حتى تتحقق إدارة الجودة الشاملة لابد من قيادة واعية، لتحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين في شكل فرق عمل تسعى جاهدة لتحقيق أهداف المنظمة .
 - القيادة الإدارية هي أساس بناء ثقافة المنظمة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .
 - تعمل القيادة الإدارية على تغيير الثقافة التنظيمية، عن طريق إعداد وتهيئة العاملين، لقبول هذا التغيير والإقتناع به، وحتى يتحقق ذلك لابد من شرح نظام إدارة الجودة الشاملة، وكلما كان الإلتزام في التطبيق كانت النتائج ايجابية.
 - ضرورة وجود سياسة جودة مكتوبة يلتزم بها الجميع، وعلى الإدارة العليا أن تحرص على إيصالها.

2- من حيث دور القيادة الإدارية في تحقيق المشاركة في إتخاذ القرارات:

- تظهر أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات من حيث الأخذ بآراء العاملين حول إتخاذ القرارات التي تهم مصلحة المؤسسة، والمصالح الخاصة بالعاملين، وهي من أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، كما تنمي روح المسؤولية لديهم، وتشعرهم بأهميتهم، لأنه عن طريق المشاركة تزول فكرة أن العامل موجود لتنفيذ الأوامر والقرارات، وهذا يفسح المجال لظهور كواهر بشرية ذات كفاءة وفعالية .

3- من حيث القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية:

- تظهر أهمية الموارد البشرية من خلال إختيار العمال الجدد ذوي القدرة التي تتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة، مع ضرورة الإهتمام بتكوين الأفراد على الإلتزام بمبادئ الجودة، مع ضرورة تنمية المهارات الإدارية لمواجهة المشكلات وحلها .

- القيادة الإدارية هي الركيزة الأساسية لتنمية دور الموارد البشرية، وهنا يبرز دور القيادة التحويلية، كما أن العلاقة بينهم تفاعلية، لأنه كلما كانت هناك طاقات بشرية متميزة تعكس كفاءة القيادة الإدارية .

- من أهم مهارات القيادة الإدارية القدرة على التنظيم سواء من الناحية الهيكلية للمؤسسة أو الناحية البشرية، من أجل خلق ديناميكية تنظيمية داخل المؤسسة بأفضل جودة وأقل تكلفة .

أما في المبحث الثاني دور القيادة في الرفع من الأداء توصلنا إلى النتائج التالية :

1. القيادة الإدارية والتغيير: إن إحداث التغيير داخل المؤسسات يتطلب قيادة فعالة قادرة على خلق جو مناسب للعاملين لفهم التغييرات، لذلك أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة مرتبطة بالتغيير، وهو بمثابة تحدي لإثبات نفسها، وهذا يتطلب مجموعة من الإستراتيجيات مثل الإستراتيجية العقلانية، الإستراتيجية التثقيف والتوعية، بالإضافة إلى الإستراتيجية التسييرية.

2. القيادة الإدارية والتمكين: يعتبر التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري باعتباره أحد مفاتيح نجاح المنظمة، يعتمد في تحقيق إدارة الجودة على مجموعة من الأساليب مثل تمكين فرق العمل والقيادة الإدارية من العمل على تفويض الصلاحيات والمسؤوليات، مع تبادل الأدوار بين القيادة وفرق العمل، وحتى يتحقق ذلك لابد من إقتناع الإدارة بفلسفة التمكين ودعمها، بتوفير المعرفة والمهارة، الثقة بين القائد والمرؤوسين، مع وجود عملية إتصالية ناجحة.

كما أن التمكين هو أحد أسباب نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة، لأن العاملين هم من يعالجون المشاكل المتعلقة بالجودة مع إستمرارية التحسين المستمر في ظروف أداء العمل.

-التمكين يجعل العاملين أكثر رضا على وظائفهم ومؤسساتهم ما يساهم في رفع جودة الخدمات والعمليات التي يقدمها بالمؤسسة .

3. القيادة الإدارية وفرق العمل : تقع مسؤولية تطوير أداء فرق العمل على عاتق القيادة الإدارية في ظل إدارة الجودة الشاملة، من خلال الدعم والتحفيز والإهتمام بأرائهم، مع تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات لهم حسب كفاءة ومهارة كل عامل، ما يعزز من فعالية العمل الجماعي.

وفي الأخير توصلنا في المبحث الثالث دور القيادة الإدارية في تحقيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة إلى النتائج التالية:

1. القيادة الإدارية والتحفيز: الحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعامل على تقديرها لأدائه المتميز، وحتى بنجاح قائد الجودة في ذلك لا بد أن يكون على دراية بكل أشكال التحفيز والتقدير، لتشجيع عمل الفريق، وتشجيع السلوك الإيجابي في الجودة الشاملة عن طريق المكافأة والتمكين .

2. القيادة الإدارية والتدريب: يساهم التدريب في تنمية الثقافة التنظيمية، وهذا ما أفرزته إدارة الجودة الشاملة، خاصة ما يتعلق بالموارد البشري، وهذا ما أكده إدوارد ديمينغ رائد الجودة الشاملة، رغم ما يترتب عليه من تكاليف على عاتق المنظمات، لكنه استثمار في تنمية الموارد البشرية، يعود في شكل زيادات إنتاجية وخدمائية، وزيادة في المعارف والمهارات.

3. أهمية القيادة الإدارية في تحقيق التحسين المستمر: يشمل التحسين المستمر جميع العمليات التي تساهم في تحقيق رضا العاملين في المؤسسة، وهذا يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وهذا ما أشار إليه جوران واختزلها في ثلاثة تخطيط الجودة، رقابة الجودة وتحسين الجودة، وهو ما تميزت به إدارة الجودة الشاملة لتشمل جميع نشاطات المنظمة، وهذا يتطلب التزاما من القيادة الإدارية والإدارة العليا، ومسؤولية شخصية من كل عامل، لذا تعتبر الثقافة التنظيمية عنصر مهم في التحسين المستمر.

4. القيادة الإدارية ودورها في تفعيل العملية الإتصالية: حتى تتجح العملية الإتصالية لا بد من الاعتماد على مجموعة من الأساليب منها الإتصالات الفعالة بين العاملين، تكنولوجيا الإعلام والإتصال، لما لها من دور في نقل وتبادل المعلومات والبيانات، وإيصالها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى حلقات الجودة التي تتكون من متطوعين يلتقون بشكل أسبوعي لمناقشة وتحليل وإقتراح الحلول الملائمة لمواجهة المشاكل المتعلقة بالجودة، الهدف منها تبادل المعرفة وتحسين جودة الأداء.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي
الجامعي بن فليس التهامي – باتنة.

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية وسيلة بحث هامة، فمن خلالها يتم تحصيل المعلومات وإسقاط ما تم التوصل اليه في الجانب النظري على الواقع ودراسته، فبعد التطرق في الجانب النظري للقيادة الإدارية، والسمات التي ينبغي أن تتوفر فيها، وما يجب ان يقوم به القائد للتأثير في مرؤوسيه، من أجل اقناعهم وحثهم على تحقيق الجودة الشاملة، بالإضافة الى التطرق الى أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة وماهي اهم متطلباتها، ومؤشراتها، بالاعتماد على مجموعة من الآليات مثل التدريب، والتمكين، والتحفيز، حتى لا يبقى ذلك مجرد كلام نظري يجب إسقاطه على واقع إدارة المراكز الاستشفائية الجامعية باتنة نموذج.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق الى دراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بباتنة.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم الجزء الميداني إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول تطرقنا فيه الى المراكز الاستشفائية بصفة عامة من حيث هيكلها، وعملها، و نشأتها، وكل ما يتعلق بها، اما المبحث الثاني فتحدثنا فيه عن المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، ثم يليه المبحث الثالث وفيه تناولنا الدراسة احصائيا، بعرض النتائج، ثم تحليلها وتفسيرها ومناقشتها.

- المبحث الأول: المراكز الاستشفائية الجامعية في الجزائر.
- المبحث الثاني: التعريف بالمركز الإستشفائي الجامعي بباتنة .
- المبحث الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: المراكز الاستشفائية الجامعية في الجزائر

تعتبر المؤسسات العمومية للصحة كيان إجتماعي، يتكون من مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات عمل، تسعى من خلالهم هذه المؤسسات إلى تحقيق الأهداف المرجوة، عن طريق إستغلال جميع الموارد البشرية والمادية التي تتوفر عليها، لذلك نجد المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر تأخذ عدة أشكال والذي يهمنا في دراستنا هذه هي المراكز الاستشفائية الجامعية.

المطلب الأول: نشأة المراكز الاستشفائية الجامعية

تعد المراكز الاستشفائية الجامعية ذات طابع إداري وخدمي وتربوي، لها شخصية معنوية ذات إستقلال مالي، لذلك فهي مؤسسات غير ربحية « non-profit »، وقد نشأت هذه المراكز الاستشفائية الجامعية بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة، والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، بعد إستشارة لجنة التنسيق الوطنية للمراكز الاستشفائية الجامعية.

ويتقاسم كل من الوزيرين ممارسة الوصاية على المستشفى الجامعي، إذ يمارس وزير الصحة العمومية الوصاية على المركز الاستشفائي الجامعي، في حين يمارس وزير التعليم العالي الوصاية التربوية على جميع الأعمال المتعلقة بالأنشطة التربوية والعلمية في المؤسسة لاسيما في الأمور الآتية⁽¹⁾:

- ✓ تنظيم الهياكل والأجهزة التربوية والعلمية التابعة للمؤسسة.
- ✓ شروط التحاق الطلبة بها وتوجيههم.
- ✓ المصادقة على مداورات المجلس العلمي فيما يخص المسائل المتعلقة بالتكوين، والتي تهم البحث العلمي المرتبط بالتكوين في العلوم الطبية.

ولإنشاء المؤسسة الاستشفائية الجامعية يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط:

- توفر طاقة بشرية بعدد كاف، تتمتع بالكفاءة المطلوبة للقيام بأعمال العلاج والتكوين والبحث.
- وجود هياكل قاعدية، وتجهيزات علمية تربوية وتقنية تسمح باستقبال الأساتذة والطلبة، وتضمن لهم أدنى شروط العمل.

- توفر حد أدناه تسعة (09) اختصاصات هي⁽²⁾:

✓ الطب الداخلي.

✓ الجراحة العامة.

(1) - ج.ج.د.ش، المرسوم قسم 86-25، الموافق لـ 11 فيفري 1986 يتضمن القانون الأساسي النموذجي للمراكز الاستشفائية الجامعية، العدد 6، ص ص 116، 117.

(2) - المرسوم رقم 86-25، المادة رقم 07، ص 117.

- ✓ طب الأطفال.
- ✓ أمراض النساء والتوليد.
- ✓ التخدير والإنعاش.
- ✓ أمراض العيون.
- ✓ البيولوجيا.
- ✓ الراديو الإشعاعي.
- ✓ أمراض الأذن والأنف والحنجرة.

لذلك فإن المركز الاستشفائي، مؤسسة للعلاج والتكوين والبحث في العلوم الطبية، لكن في الحقيقة الأصل التاريخي لهذا النوع من الهيئات الاستشفائية موروث عن النظام الصحي الفرنسي، الذي أنشأت فيه المراكز الاستشفائية الجامعية بموجب القانون رقم 1373/58 المؤرخ في 1958/12/30، وهي منذ ذلك الحين تولى بصفة رئيسية مهمات التعليم والتكوين والبحث الطبي في الجزائر، وترجع نشأتها في فرنسا بفعل الاتفاق الحاصل بين المراكز الاستشفائية الجهوية (Centres Hospitaliers Régionaux (CHR والجامعات المتضمنة وحدة أو عدة وحدات للتكوين والبحث الطبيين والصيدلة، وهو الاتفاق الذي تجسد واقعا في معاهد سميت بالمعاهد الاستشفائية الجامعية (Convantion Hospitalo-Universitaire، والتي بموجبها إحتفظ كل طرف متعاقد بشخصيته القانونية وأجهزة التسيير الخاصة به، وكذا الشأن بالنسبة للقانون والتنظيم المعمول بهما، سواء في الجانب الجامعي أو الاستشفائي فكل طرف ممضي لهذه الاتفاقية سواء الجامعة أو المراكز الاستشفائية يبقى في مجاله الخاص به، وذلك في إطار وداخل المراكز الاستشفائية الجامعية⁽¹⁾.

أولا- تعريف المركز الاستشفائي الجامعي:

هي مؤسسات استشفائية ذات طبيعة خاصة، يتم إنشاؤها بموجب مرسوم تنفيذي باقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة، والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، وهي تتمثل في الغالب في المؤسسات الاستشفائية للناحية (EHR)، وفي بعض المناطق فهي تتمثل في المؤسسات الاستشفائية

(1) - رضا عمر شننير، النظام القانوني للصحة العمومية، أطروحة دكتوراه في الحقوق، قسم القانون العام، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر 3، 2012/2013، ص ص 148، 149.

الولائية (EHW)، فهي تنشأ في المدن التي بها مقر معاهد العلوم الطبية، فهي مؤسسات تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي⁽¹⁾.

إذن فهي مستشفيات حكومية من حيث الملكية، ولكنها تختلف عن المستشفيات العامة والمتخصصة من حيث التبعية الإدارية، تتبع هذه المراكز الجامعات أو كليات الطب في المناطق التي توجد بها، في معظم الأحيان يختلف نمط إدارتها عن المستشفيات العامة، غالبا ما يشكل لها مجلس إدارة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الطب والصيدلة وبعض الشخصيات العامة، توضع لها النظم واللوائح الداخلية الخاصة بها، وتعتبر من منشآت الجامعة التابعة لها، لذلك فهي تحتوي على بعض الأقسام التعليمية مثل المدرجات والمخابر وغيرها من الأقسام، التي يمكن من خلالها ممارسة التدريب العملي لدراسة العلوم الطبية.

بصفة عامة يوصف المركز الاستشفائي الجامعي على أنه ذلك النوع من المشفى، الذي عادة ما يكون كبيرا ويقع بمنطقة حضرية، يقدم الخدمات الطبية ويستقبل المرضى، ويهتم بتدريب هيئة فنية في مجال البحث والرعاية على حد سواء.

تم إنشاء المستشفيات الجامعية سنة 1976 بموجب الأمر (76-12)، وهي نتاج لاتحاد مركز استشفائي جهوي (من 660 إلى 700 سرير) ومعهد طبي، دون أن يفقدها شخصيتها المتميزة، ويعتبر المركز الاستشفائي الجامعي منشأة عمومية ذات طابع إداري لها استقلال مالي ومعنوي⁽²⁾.

ثانيا- مهام المراكز الاستشفائية الجامعية:

للمركز الاستشفائي الجامعي عدة مهام في إطار المخطط الوطني للتنمية يتمحور حول الصحة والتكوين والبحث وتبقى المهام الأساسية للمركز الاستشفائي تتمثل في التشخيص والكشف والعلاج والوقاية والتكوين والدراسة والبحث، وذلك بالتعاون مع مؤسسة التعليم أو التكوين العالي في العلوم الطبية المعنية، ويكلف المركز الاستشفائي الجامعي في إطار المهام المنصوص عليها في المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 97-467 بالمهام التالية⁽³⁾:

(1) - سناء زيدات، إدارة ومالية المؤسسات الاستشفائية، مذكرة لنيل درجة الماجستير، فرع الإدارة والمالية، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2001، 2002، ص 36.

(2) - محمود بولصباح، تقييم جودة الخدمات الصحية في الجزائر من وجهة نظر المرضى -دراسة ميدانية لبعض المراكز الاستشفائية الجامعية بالشرق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014/2015، ص 165. غير منشورة

(3) - ج.د.ش، المرسوم التنفيذي رقم 97-467، المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء وتنظيم وتسيير المراكز الاستشفائية الجامعية، العدد 81، الصادرة بتاريخ ديسمبر 1997، ص 30.

• في ميدان الصحة:

✓ ضمان نشاطات التشخيص والعلاج والاستشفاء والاستعدادات الطبية الجراحية والوقاية، إلى جانب كل نشاط يساهم في حماية وترقية صحة السكان.

✓ تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.

✓ المساهمة في إعداد معايير التجهيزات الصحية العلمية والتربوية للمؤسسات الصحية.

✓ المساهمة في حماية المحيط وترقية الميادين المتعلقة بالوقاية والنظافة والصحة، ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

إلى جانب هذه المهام، يضمن المركز الاستشفائي الجامعي لصالح السكان القاطنين بالقرب منه، والذين لا تغطيهم القطاعات الصحية المجاورة، المهام المسندة إلى القطاع الصحي، والتي تتمثل أساسا في تنظيم توزيع الإسعافات وبرمجتها والوقاية والتشخيص والعلاج والاستشفاء والتخطيط العائلي، وإعادة تأهيل مستخدمي الصحة والمصالح الصحية بصفة عامة وكذا تحسين مستواهم.

• في ميدان التكوين:

✓ ضمان تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسة التعليم العالي في علوم الطب والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتعلقة به.

✓ المساهمة في تكوين مستخدمي الصحة وإعادة تأهيلهم وتحسين مستواهم.

• في ميدان البحث:

✓ القيام في إطار التنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم الصحة.

✓ تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسة وتظاهرات أخرى تقنية وعلمية من أجل ترقية نشاطات العلاج والتكوين والبحث في علوم الصحة.

✓ تدخل هذه المهام كذلك في التكوين المتواصل وتجديد المعلومات واكتساب التقنيات والمهارات الجديدة، خاصة في الميدان الصحي، الذي استفاد كثيرا من التطور التكنولوجي في ميدان العلاج والتشخيص والفحص، لذلك أصدرت وزارة الصحة تعليمية وزارية تحث عمال الصحة لمتابعة هذا النوع من التكوين⁽¹⁾.

(1) - التعليمية الوزارية رقم 02 المؤرخة في 18/02/1998 المتعلقة بالتكوين المتواصل لعمال الصحة.

✓ كما يمكن للمركز الاستشفائي الجامعي أن يبرم في إطار التنظيم المعمول به إتفاقيات مع المؤسسات الصحية أو أية هيئة أخرى بعد استشارة المجلس العلمي للمؤسسة من أجل القيام بمهامه الخاصة بالتكوين والبحث في علوم الصحة⁽¹⁾.

المطلب الثاني: التسيير الإداري للمراكز الاستشفائية الجامعية

تنص المادة العاشرة (10) من المرسوم التنفيذي رقم 86-25 المؤرخ في 11 فيفري 1986 على أن المركز الاستشفائي الجامعي بكونه مجلس للتوجيه ومجلس علمي ويديره مدير عام، ويساعده كاتب عام ومديرون⁽²⁾. بينما المرسوم التنفيذي رقم 97-467، المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 فينص في المادة (12) الثانية عشر على أن المركز الاستشفائي الجامعي يديره مجلس إدارة ويسيره مدير عام، ويزود بجهاز استشاري يسمى "المجلس العلمي"، ويساعده المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي لجنة استشارية بين دورات المجلس العلمي⁽³⁾.

من خلال المرسومين يتبين لنا أن مجلس التوجيه عوض بمجلس الإدارة وتبقى الهيئات الأخرى نفسها بدون تغيير.

✓ **الإطار القانوني لمجلس الإدارة:** ينص المرسوم التنفيذي رقم 97-467 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 في المادة الثانية عشر (12) على أن المركز الاستشفائي يديره مجلس إدارة ويسيره مدير عام.

✓ **تشكيل مجلس الإدارة:** يضم مجلس الإدارة الأعضاء الآتي ذكرهم: ممثل الوالي رئيسا، ممثل إدارة المالية، ممثل التأمينات الاقتصادية، ممثل هيئات الضمان الاجتماعي، ممثل المجلس الشعبي البلدي لبلدية مقر المؤسسة، ممثل المجلس الشعبي الولائي، ممثل المستخدمين الطبيين ينتخبه زملاؤه، ممثل المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه زملاؤه، ممثل جمعيات المنتفعين، ممثل العمال ينتخب في جمعية عامة، رئيس المجلس الطبي، أما دور المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي في مداولات مجلس الإدارة فيتمثل في توليه أمانة المجلس، كما يشارك بصوت استشاري، ويمكن أن يستعين مجلس الإدارة بأي شخص من شأنه أن يساعده في أشغاله، مع العلم أن أعضاء مجلس

(1) - المادة 07، المرسوم التنفيذي رقم 97-467، ص 30.

(2) - المرسوم التنفيذي 86-25، مرجع سبق ذكره، ص 117.

(3) - المرسوم التنفيذي 97-467، مرجع سبق ذكره سابق، ص 31.

الإدارة يعينون لعهددة ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوزير المكلف بالصحة وباقتراح من السلطات التابعة لها، وتنتهي عهددة الأعضاء المعينين مع انتهاء مدة هذه الوظائف⁽¹⁾.

تنظيم وعمل مجلس الإدارة:

يتداول مجلس الإدارة في المواضيع الأساسية المتعلقة بسير المركز الاستشفائي الجامعي في المجالات الآتية:

- مخطط التنمية القصير والمتوسط المدى.
- مشروع ميزانية المؤسسة
- الحسابات التقديرية.
- الحساب الإداري.
- مشاريع الاستثمار.
- مشاريع المخططات التنظيمية للمصالح.
- البرامج السنوية الخاصة بصيانة البنايات والتجهيزات.
- العقود المتعلقة بالخدمات العلاجية الموقعة مع شركاء المركز الاستشفائي الجامعي، لاسيما مع هيئات الضمان الاجتماعي، والهيئات الاقتصادية والتعاضديات، والجماعات المحلية، والمؤسسات والهيئات الأخرى.
- الاتفاقيات مع الهيئات أو المؤسسات الصحية من أجل القيام بمهام التكوين والبحث في العلوم الطبية.
- مشروع جدول الموظفين.
- النظام الداخلي للمؤسسة.
- اقتناء المنقولات والعقارات وعقود الإيجار وتحويلها.
- قبول الهبات والوصاية أو رفضها.

أما من حيث عمل ووظيفة هذا المجلس، فإن مجلس الإدارة يجتمع وجوبا في دورة عادية مرة كل ستة أشهر، كما يمكنه أن يجتمع في دورة طارئة باستدعاء من رئيسه أو بطلب من بقية أعضائه، كما يقوم بإعداد والمصادقة على النظام الداخلي الخاص به، كما تعمل أغلب الهيئات فإن مداولات مجلس الإدارة لا تقبل إلا بحضور أغلبية أعضائه، وقراراته تتخذ بأغلبية الأعضاء الحاضرين، وفي حالة تساوي

(1) - المرسوم التنفيذي 97-467، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

الأصوات فصوت الرئيس هو المرجح، ومن جهة أخرى فإن مداوات مجلس الإدارة تتعرض للمصادقة على السلطة الوصية في الأيام الثمانية، التي تلبى الإجماع، وتكون المداوات قابلة للتنفيذ خلال ثلاثين (30) يوماً بعد إرسالها، إلا في حالة معارضة صريحة يبلغ عنها خلال هذه المدة⁽¹⁾.

أولاً- مدير المركز الاستشفائي الجامعي:

المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي هو الذي يقوم بعملية التسيير كما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 467/97 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997، على أن المركز الاستشفائي الجامعي يديره مجلس إدارة ويسيره مدير عام.

✓ **تعيينه وصلاحياته:** يعين المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي بمرسوم تنفيذي، وباقتراح من الوزير المكلف بالصحة، وتنتهي مهامه بالطريقة نفسها، ويساعد المدير العام أمين عام ومديرون وعند الضرورة مديرو الوحدات، وكل هؤلاء المساعدين يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة بناء على اقتراح المدير العام للمركز الجامعي.

ومن المهام التي يتولاها المدير العام تسيير المركز، وتمثيله أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية، كما يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته، فهو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المركز الاستشفائي الجامعي، ويقوم بإبرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به، وهو الذي يمارس سلطة التعيين على مجموع مستخدمي المركز الاستشفائي باستثناء تلك الفئة الخاضعة لكيفيات وحيثيات أخرى، وهو الذي يحرر التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى الوزير المكلف بالصحة بعد مصادقة مجلس الإدارة عليه، كما يعد مشاريع الميزانية التقديرية ويضبط حسابات المؤسسة ويضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة، كما يمكنه تفويض إمضائه على مسؤوليه لصالح مساعديه⁽²⁾.

ثانياً- المجلس العلمي واللجنة الاستشارية:

طبيعة المركز الاستشفائي الجامعي وتعقيد مهامه جعل من عملية تسييره وتنظيمه مختلفة عن باقي المؤسسات الصحية الأخرى، فهو يحتاج إلى هيئات فنية أو تقنية تساعد الهيئات الإدارية على التسيير، وعلى هذا الأساس هناك هيتان استشاريتان هما المجلس العلمي واللجنة الاستشارية.

1. المجلس العلمي: يتشكل المجلس العلمي فضلا عن الرئيس، الذي ينتخب من ضمن أعضائه لمدة ثلاث (03) سنوات من رؤساء المصالح وهم : أساتذة في الطب ومدير مؤسسة التكوين العالي المعنية أو ممثليه

(1) - المرسوم التنفيذي 97-467، مرجع سبق ذكره، ص ص 21، 22.

(2) - المرجع نفسه، ص 22.

عند الاقتضاء، ومسؤولو وحدات البحث، بالإضافة إلى عضوين أو ثلاثة أعضاء حسب الحالة، يعينهم المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي من بين المجموعة العلمية للمؤسسة : أستاذ محاضر وأستاذ مساعد ينتخبهما زملاؤهما لمدة ثلاث سنوات، وموظف شبه طبي يعينه المدير العام، يتمتع بأعلى رتبة في سلك شبه الطبيين، يبدي المجلس العلمي آراءه في المجالات التالية⁽¹⁾:

✓ إقامة علاقات عملية بين المصالح الطبية، إنشاء المؤسسات الطبية وإغائها، إنشاء مشاريع البرامج الخاصة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها، إقامة الاتفاقات الخاصة بالتكوين والبحث في علوم الطب، إقامة برامج الصحة والسكان، يقوم باقتراح كل الإجراءات التي لها علاقة بنشاطات المصالح والتي من شأنها أن تحسن مصالحي العلاج والوقاية وتوزيع المستخدمين، بإمكانه كذلك أن يشارك في إعداد برامج التكوين والبحث في ميدان العلاج والتكوين والبحث.

✓ يمكن لمدير المركز الاستشفائي الجامعي أن يطلع المجلس الطبي على كل أمر ذي طابع طبي أو علمي أو تكويني، وعلى أساس هذا فإنه باستدعاء منه أو من طرف الرئيس يجتمع المجلس العلمي في دورة عادية مرة كل شهرين، ويمكنه أن يجتمع في دورة طارئة بطلب من رئيس المجلس أو أغلبية أعضائه أو المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي⁽²⁾.

2. اللجنة الاستشارية: هي هيئة إدارة تقوم بمساعدة الهيئات التنفيذية الرئيسية، فهي هيئات فنية مساعدة، بحيث تنحصر وظيفتها في الإعداد والتحضير والبحث، تقدم النصح للجهة الإدارية التي تمتلك إصدار القرار، وقد نشأت هذه الهيئات نتيجة تعقد المشكلات الإدارية بسبب طابعها الفني في الوقت الحاضر، كما تساعد اللجنة الاستشارية المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي في أداء مهامه، وعلى الخصوص في تطبيق اقتراحات المجلس العلمي وتوصياته، وتشمل اللجنة الاستشارية كل من: المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي رئيسا، ورئيس المجلس العلمي بالإضافة إلى ثلاثة إلى سبعة رؤساء مصالح يعينهم المجلس العلمي، تجتمع اللجنة الاستشارية مرة كل شهر، ويمكن أن تتوسع اجتماعاتها بمبادرة من المدير العام للمركز الاستشفائي الجامعي، أو من أغلبية أعضاء اللجنة الاستشارية لتشمل الأمين العام ومديري هياكل المؤسسة⁽³⁾.

(1) - نور الدين حاروش، إدارة المستشفيات العمومية الجزائري، الجزائر: دار الكرامة للكتاب، د س ط، ديسمبر 2008، ص 195.

(2) - المرسوم التنفيذي 97-467، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(3) - المرسوم التنفيذي 97-467، مرجع سبق ذكره، ص 34.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي

نص المرسوم التنفيذي رقم 86-25 المؤرخ في 11 فيفري 1986 المذكور سابقا في نص المادة الثلاثين (30) على أن الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي يتكون من أربع مديريات وهي:

- مديرية الموارد البشرية.

- مديرية المالية والمراقبة.

- مديرية الوسائل المادية.

- مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية.

وتتفرع عن هذه المديريات الأربعة مديريات فرعية، وهذه بدورها تتفرع إلى مكاتب، وبناء على هذا سنسلط الضوء على الهيكل التنظيمي الذي جاء به القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 أفريل 1998.

وللإشارة فإن الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي يحدد حسب أهمية نشاطاته بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالتوظيف العمومي، وفيما يلي سنتناول المديريات التي تساعد المدير في مهامه حسب القرار الوزاري المشترك 1998⁽¹⁾.

• **مديرية الموارد البشرية:** من مهام مديرية الموارد البشرية تحديد الاحتياجات الخاصة بالمستخدمين، وإعداد المخططات السنوية لتوظيف المستخدمين، كما تقوم بتسيير الحياة المهنية لهم طبقا للتنظيم المعمول به، وهي التي تشرف على التوزيع المحكم للمستخدمين على المصالح والسهر على استخدامهم بالطريقة الصحيحة، كما تبادر بالاتصال مع الهياكل الأخرى التابعة للمركز الاستشفائي الجامعي، من أجل تكوين المستخدمين والإداريين والفنيين وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم وتأقلمهم مع التغيرات التي قد تطرأ على المؤسسة، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وتضمن من جهة أخرى نشاطات الخدمات الاجتماعية لفائدة المستخدمين، ويتفرع عن مديريةية الموارد البشرية مديريات فرعية منها مكاتب وفق التنظيم التالي:

- **المديرية الفرعية للمستخدمين:** تتكون من ثلاث مكاتب وهي: مكتب تعداد وتسوية الموظفين والأجور، مكتب تسيير الحياة المهنية للسلك الطبي وشبه الطبي والأخصائيين النفسيين، مكتب تسيير الحياة المهنية للسلك الإداري والتقني والخرجات.

(1) - ج.د.ش. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 أفريل 1998، المحدد للهيكل التنظيمي للمراكز الاستشفائية الجامعية، العدد 39، الموافق لـ 7 يونيو 1998، ص 20.

- المديرية الفرعية للتكوين والتوثيق: تنفرع إلى مكاتبين هما: مكتب التكوين ومكتب الوثائق أو التوثيق.

● **مديرية المالية والمراقبة:** تقوم هذه المديرية على وجه الخصوص بما يلي:

✓ المحاسبة المادية، إعداد الحساب السنوي الخاص بالتسيير المالي، جمع طلبات الاعتمادات التي ترد من مختلف المصالح وتحضير مشروع الميزانية.

✓ كما تقوم بمتابعة استهلاك الاعتمادات وإعداد الجداول الدورية الخاصة بها، وتنفرع هذه المديرية إلى مديرين فرعيين وبدورها تنفرع إلى مكاتب على النحو التالي:

- **المديرية الفرعية للمالية:** تتكون من مكاتبين هما: مكتب الإيرادات، ومكتب الميزانية والمحاسبة.

- **المديرية الفرعية لتحليل وتقييم التكاليف:** تتكون من مكاتبين هما: مكتب إنجاز الفواتير ومكتب التحليل والتحكم في التكاليف.

● **مديرية الوسائل المادية:** تعتبر من أهم المديريات في المراكز الاستشفائية الجامعية نظرا للمهام الكثيرة والمتعددة المنوطة بها، والتي نذكر منها⁽¹⁾:

✓ جمع الاحتياجات التي تبديها مختلف هياكل المركز الاستشفائي في مجال التجهيزات والمعدات.

✓ تمويل وتسيير المخازن والوسائل التي تتعلق بالتغذية والصيانة والنظافة.

✓ متابعة برامج البناءات وعمليات تحديد بناءات المركز الاستشفائي الجامعي.

✓ اقتناء التجهيزات اللازمة لأعمال العلاج والتكوين والبحث.

✓ تحضير الملفات الخاصة بالهيئات والاتفاقات التي لها صلة بأعمال المديرية.

وتنفرع عن مديريةية الوسائل المادية ثلاث مديريات، وهذه الأخيرة بدورها تنفرع إلى مكاتب وهي:

- **المديرية الفرعية للهياكل والتجهيز والصيانة:** تتكون من ثلاث مكاتب وهي: مكتب الصيانة، ومكتب التجهيز، ومكتب الهياكل.

- **المديرية الفرعية للنشاطات الاقتصادية:** تتكون من ثلاث مكاتب وهي: مكتب التموين أو التوريد، ومكتب الإطعام والإيواء، ومكتب تسيير المخازن.

- **المديرية الفرعية للمنتوجات الصيدلانية والوسائل ومواد الاستهلاك:** تتكون من مكاتبين وهما: مكتب الوسائل ومواد الاستهلاك، ومكتب المنتوجات الصيدلانية.

(1) - القرار الوزاري المشترك 1998، مرجع سبق ذكره، ص 20.

- **مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية:** تتمثل مهمة هذه المديرية على الخصوص بمتابعة أعمال العلاج وإعداد التقارير والتلاخيص، إلا أنها تقوم بمهام أخرى نذكر منها:
 - ✓ تنظم مساهمة المركز الاستشفائي الجامعي في التكوين شبه الطبي ومتابعة الطلبة وبرمجة تربصاتهم في مختلف المصالح.
 - ✓ تقوم بتقييم النشاطات الطبية وشبه الطبية وجميع الإحصائيات ودراساتها واستغلالها لإعداد حصيلة الأمراض والأوبئة التي عالجتها المؤسسة.
 - ✓ تحضر مع الهيئات المعنية ببرامج التظاهرات العلمية في المؤسسة ومشاركة الاستشفائيين الجامعيين.

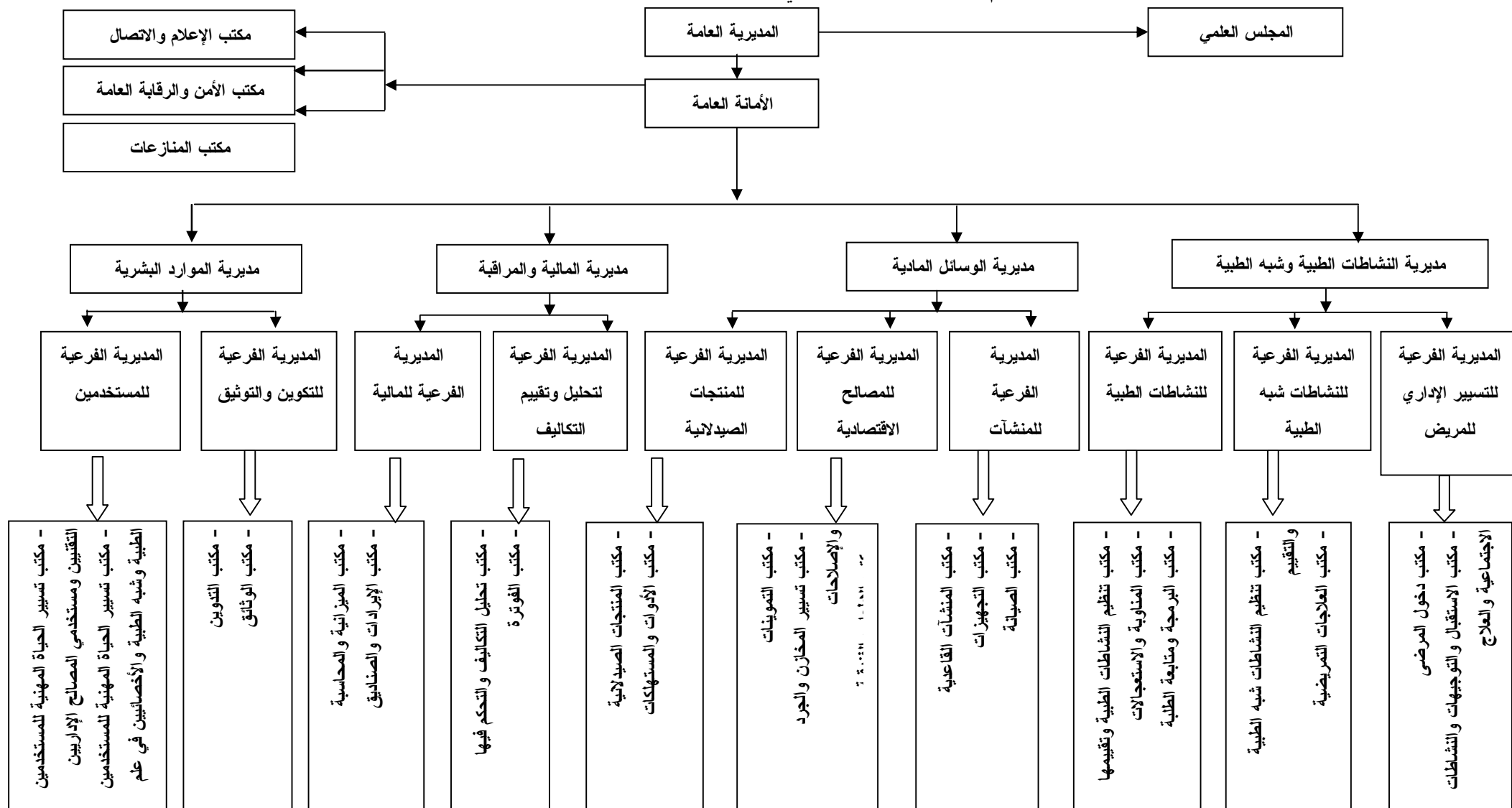
ومن خلال هذه المهام الموكلة بها تتفرع مديرية النشاطات الطبية وشبه الطبية إلى ثلاث مديريات فرعية لها مكاتب، بحيث لا تقل عن اثنين ولا تزيد عن أربعة، وتركيبها هو على النحو الآتي⁽¹⁾:

- **المديرية الفرعية للنشاطات الطبية:** تتكون من ثلاث مكاتب وهي: مكتب البرمجة ومتابعة الطلبة، مكتب المناوبة والاستعجال، مكتب تنظيم وتقييم النشاطات الطبية.
- **المديرية الفرعية للنشاطات شبه الطبية:** تتكون من ثلاث مكاتب وهي: مكتب البرمجة ومتابعة الطلبة (الذين يتابعون التكوين شبه الطبي)، مكتب العلاج التمريضي، مكتب تنظيم وتقييم النشاطات شبه الطبية.
- **المديرية الفرعية للتسيير الإداري للمريض:** تتكون من مكتبين وهما: مكتب الاستقبال والتوجيه والنشاط العلاجي والاجتماعي، مكتب القبول أي قبول المريض في المشفى.

من خلال تقييم الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي نلمس مدى اختلافه وتعقيده عن باقي المؤسسات الصحية الأخرى مما جعل عمله وتسييره وتنظيمه مختلف، ويحتاج إلى هيئات فنية وتقنية تساعد الهيئات الإدارية على تسييره، وفيما يلي مخطط يبين الهيكل التنظيمي للمراكز الاستشفائية الجامعية الجزائرية:

(1) - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره ، ص ص 193، 194.

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي للمراكز الاستشفائية الجامعية الجزائرية



المصدر: مديرية الوسائل المادية

مع العلم معظم المراكز الإستشفائية تعمل بنفس الهيكل التنظيمي وتختلف في الزوعية الحجمية لمواردها، كما أن المراكز الإستشفائية الجامعية في الجزائر موزعة كما يلي:

الجدول رقم (5): قائمة المراكز الاستشفائية الجامعية:

التسمية	المقر	التركيبة البنيوية
المركز الاستشفائي الجامعي مصطفى باشا	مستشفى مصطفى باشا	مستشفى مصطفى، - المركب الصحي ليون برنارد - وحدة جراحة الأطفال
المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس	مستشفى بني مسوس	مستشفى بني مسوس
المركز الاستشفائي الجامعي حسين داي	مستشفى نفيسة حمود	مستشفى بارني - الاستعجالات المركزية بشارع طرابلس - مخبر علم الخلايا - وحدة بوجمعة مغني
المركز الاستشفائي الجامعي لقسنطينة	مستشفى بن باديس	مستشفى بن باديس - مستشفى النهار بالخروب - وحدة جراحة الأسنان بشارع سي عبد الله (القصبة)
المركز الاستشفائي الجامعي لوهران	مستشفى الدكتور بن زرجب	مستشفى وهران ووحدة الاستعجالات الطبية الجراحية - عيادة فلاوسان - عيادة أميلكار كابرال - عيادة الغدد وداء السكري - عيادة طب الأسنان
المركز الاستشفائي الجامعي لعنابة	مستشفى ابن رشد	مستشفى ابن رشد - مستشفى ابن سينا - مستشفى الدربان - عيادة طب العيون - عيادة طب الأطفال - عيادة طب الأسنان إليزا - عيادة ساولة عبد القادر
المركز الاستشفائي الجامعي للبلدية	مستشفى فرانتز فانون	مستشفى فرانتز فانون - عيادة متيجة - عيادة بن بولعيد - عيادة زبانة
المركز الاستشفائي الجامعي	مستشفى ندير محمد	مستشفى ندير محمد - مستشفى سيدي

بلوة		لنتيزي وزو
مستشفى باتنة (مستشفى أ)	مستشفى بن فليس التهامي	المركز الاستشفائي الجامعي لباتنة
مستشفى سطيف - عيادة أمراض الأنف والأذن والحنجرة - مركب الأم والطفل	مستشفى سطيف	المركز الاستشفائي الجامعي لسطيف
مستشفى سيدي بلعباس - عيادة الولادة الحضرية	مستشفى حساني عبد القادر	المركز الاستشفائي الجامعي لسيدي بلعباس
مستشفى تلمسان - مستشفى مكافحة السرطان	مستشفى التيجاني الدمجري	المركز الاستشفائي الجامعي لتلمسان
مستشفى باب الوادي - عيادة خرافة	مستشفى لمين دباغين	المركز الاستشفائي الجامعي لباب الوادي
مستشفى خليل عمران - مستشفى فرانتز فانون - مستشفى ترغة أوزمور	مستشفى خليل عمران	المركز الاستشفائي الجامعي لبجاية
مستشفى الدويرة	مستشفى الدويرة	المركز الاستشفائي الجامعي للدويرة
وحدة مستشفى مستغانم - وحدة مستشفى خروبة	مستشفى مستغانم	المركز الاستشفائي الجامعي لمستغانم

المصدر: محمد ولد قادة، سلسلة التسيير الاستشفائي المؤسسات العمومية للصحة، الجزء 2، الجزائر، 2022، ص 11.

المطلب الرابع: التسيير المالي للمراكز الاستشفائية الجامعية

حددت مدونة ميزانية المركز الاستشفائي الجامعي بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالمالية، وتتضمن ميزانية المركز الاستشفائي الجامعي بابين، أحدهما للإيرادات والآخر للنفقات.

أولاً- الإيرادات: تتضمن الإيرادات ما يلي⁽¹⁾:

- إعانة الدولة المتمثلة في مساهمتها في أعمال العلاج والوقاية والبحث الطبي والتكوين والتكفل بالمعوزين غير المستفيدين من التأمينات الاجتماعية، وإعانة الجماعات المحلية، والإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي الخاصة بالعلاج المقدم للمؤمنين الاجتماعيين ولذوي الحقوق وعن التعاقد مع التعااضديات والمؤسسات ومؤسسات التكوين الاستشفائية، الهبات والوصايا الممنوحة في إطار التشريع والتنظيم المعمول بها، الإيرادات المختلفة، الإيرادات والإعانات الأخرى المتعلقة بنشاط المؤسسة، تسديدات التأمينات الاقتصادية الخاصة بالأضرار الجسدية.

ثانياً- النفقات: تتضمن النفقات كل من نفقات التسيير ونفقات التجهيز وهي كما يلي:

1- نفقات التسيير: وتتمثل فيما يلي:

- الأجور الأساسية والتعويضات على اختلاف أنواعها والتي تمس المستخدمين بما فيهم الاستشفائيين الجامعيين.

- النفقات المتعلقة بالتكوين في العلوم الطبية، التي لها علاقة بالمركز الاستشفائي الجامعي، وأعمال العلاج، وأعمال البحث، والتعويضات والرواتب المسبقة المقدمة للطلبة والمتربصين، وتنظيم التدريبات والملتقيات، التي لها علاقة بالمركز الاستشفائي الجامعي، والتغذية، والتكاليف الملحقة.

2- نفقات التجهيز: بصفة عامة كل التكاليف التي لها علاقة بتسيير المؤسسة ضرورية وهامة لتحقيق هدفها المسطر.

وكما رأينا في المادة 38 من المرسوم التنفيذي 25-86، يعرض مشروع الميزانية الذي يعده المدير العام على مجلس التوجيه، الذي يتداول بشأنه ويرسل مشروع الميزانية مصحوبا بالآراء المطلوبة إلى

(1)- نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره سابق، ص ص 216، 217.

وزير الصحة العمومية، الذي يعرضه للموافقة حسب الإجراءات المنصوص عليها، وإذا لم تتم الموافقة عليه في بداية السنة المالية يمكن القيام بعمليات مالية أخرى طبقاً للأحكام التشريعية⁽¹⁾.

المبحث الثاني: التعريف بالمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة

يعتبر المركز الاستشفائي الجامعي لولاية باتنة، من أهم وأكبر المراكز الاستشفائية الجامعية في الجزائر مقارنة بباقي المراكز والمستشفيات الأخرى، فكانت بداياته إبان فترة الاحتلال الفرنسي مع تقديم الخدمات العمومية، ومع بداية 1956 اتخذ المشفى الطابع الجهوي للتنمية المحلية، ويتوفر حالياً على أربع مصالح طبية هي: طب الأطفال، والطب العام، وقسم أمراض النساء والتوليد، فضلاً عن هيكل تقني للإشراف على الأقسام التقنية كالمخابر وقسم الأشعة والتنظير... وغير ذلك .

المطلب الأول: المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة: النشأة والوضعية الحجمية للمركز

يعتبر المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة من أهم المراكز الصحية في الولاية وفي الجزائر، كونه يقدم العديد من الخدمات، لذلك سنتطرق في دراسة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة للعديد من الجوانب المهمة من حيث تكوينه، سواء الجانب البشري أو المالي أو التقني، لمعرفة مختلف الموارد والنشاطات الخاصة به

أولاً - نشأته وتطوره:

أما نشأته فقد مرت بعدة مراحل، أهمها كانت سنة 1979 تاريخ انطلاق خدماته، حيث أصبح من بين أهم المؤسسات الصحية العمومية المشكلة للقطاع الصحي بباتنة، وهذا بعد صدور المرسوم التنفيذي سنة 1981، والذي يقتضي بتحويله إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تابعة للقطاع الصحي، ككل مؤسسة صحية تابعة لوزارة الصحة، وبقي على هذا الحال إلى غاية 1986 أين أسندت إليه مهمة التكوين، ليصبح بذلك مركزاً استشفائياً جامعياً⁽²⁾.

يعتبر هذا المركز من أهم المرافق الطبية الحيوية في الولاية، حيث يحده شمالاً طريق تازولت، ومن الجنوب كلية الطب، ومن الشرق مديرية الغابات، ومن الغرب مدرسة شبه الطبي ومعهد الصيدلة.

يتربع المركز الاستشفائي الجامعي على مساحة إجمالية تقرباً بـ (8,67 هكتار) حيث أن المساحة المبنية منه تمثل حوالي 33% من إجمالي المساحة، ويقدم المركز الاستشفائي خدماته لأكثر من 1016039 ساكن موزعين على 06 قطاعات صحية بالدوائر (باتنة، نقاوس، مروانة، بريكة، أريس

(1) - المرسوم التنفيذي رقم 25-86، مرجع سبق ذكره، ص 123.

(2) - ج.ج.د.ش. المرسوم التنفيذي رقم 242-81 المؤرخ في 05/09/1981.

وعين التوتة)، كما يساهم هذا المستشفى في التكفل الطبي لسكان المنطقة الجنوبية الشرقية من الوطن، والمقدر عددهم بأكثر من 4 ملايين نسمة (خنشلة، بسكرة، أم البواقي، تبسة، المسيلة، الوادي)، إضافة إلى تقديم علاج نوعي فهو يقدم ويضمن التكوين في المجال الطبي⁽¹⁾.

المشفى منظم في شكل مباني ذات قطعة واحدة (Monobloc) بها المهام الاستشفائية الكبرى، والجناح الإداري، وجناح للفحص الخارجي، وعمارة للسكن والاستضافة، وجناح الصيدلية المركزية للمستشفى الذي كان يعرف سابقا بمخبر الوقاية، وللمشفى جناح قديم للاستعجالات، وللمشفى قسم خاص بغسل الكلى.

ثانيا- توزيع الموارد البشرية في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة:

لكل مركز استشفائي جامعي موارد بشرية تتوزع على مختلف الأسلاك الموجود فيه، حيث نجد عدد مستخدمي المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة موزع كما يلي:

الشكل رقم (16): توزيع مستخدمي المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة

2199 موظف في حالة نشاط:

- **المستخدمون الطبيون:** وهم الممارسون لمهنة الطب وقد بلغ عددهم 593 طبيب **موزعون** كما يلي:

- **الاستشفائيون الجامعيون :** 132 فرد.
- **الأخصائيون :** 78 فرد.
- **المقيمون :** 258 فرد.
- **العاملون :** 125 فرد.

- **المستخدمون شبه الطبيين:** وهم الممرضين المؤهلين ومساعدو التمريض وبلغ عددهم 951 فرد.

- **المستخدمون الإداريون والتقنيون:** وهم يتشكلون من المستخدمين الإداريين والفنيين ومستخدمي

المصالح والأعوان المؤقتين والمتعاقدين وهم موزعين على النحو التالي:

- المتعاقدين 334.
- المساعدات الاجتماعية 06.

(1) - ج.د.ش. المرسوم التنفيذي رقم 86-303 المؤرخ في 16/12/1986.

(2) - تم الاكتفاء بعرض الموارد البشرية.

ثالثا - معايير تقييم أداء الموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي :

تخضع الموارد البشرية بإدارة المركز لتقييم دوري، من قبل رؤساء المصالح والمكاتب، معتمدة في ذلك عدة معايير تتعلق بـ:

- الإنضباط ووزعت على 08 نقاط، متعلقة بعلاقات العمل.
 - معايير خاصة بنظافة مكان العمل وزعت على 06 نقاط، متعلقة بالشكل الخارجي لهندام الموظف.
 - معايير متعلقة بالنجاعة وتحسين الأداء، وزعت على 04 نقاط.
- وفيما يلي جدول يوضح معايير تقييم أداء المورد البشري في ادارة المركز:

الشكل رقم (17) : نموذج تقييم أداء الموارد البشرية في المركز الاستشفائي الجامعي -باتنة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات
المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس -باتنة-

الاسم واللقب:

الرتبة:

تاريخ التوظيف:

آخر درجة: تاريخ الفعالية:

المصلحة:

استمارة تقييم موظف لسنة

أولاً: المعايير المتعلقة بالانضباط (08 نقاط)	الحد الأقصى للنقطة	التنقيط	رأي رئيس المصلحة / رأي المسؤول المباشر
المحافظة على أوقات العمل	02		
العلاقات مع الرؤساء	02		
العلاقات مع الزملاء	02		
العلاقات مع الزوار	02		

ثانياً: المعايير المتعلقة بالنظافة (06 نقاط)	الحد الأقصى للنقطة	التنقيط	رأي رئيس المصلحة / رأي المسؤول المباشر
بدلة العمل	02		
نظافة مكان العمل	02		
الاعتناء بمعدات العمل	02		

ثالثاً: المعايير المتعلقة بالنجاعة وتحسين الأداء (04 نقاط)	الحد الأقصى للنقطة	التنقيط	رأي الطبيب رئيس المصلحة / رأي المسؤول المباشر
روح المبادرة	02		
روح المبادرة في تحسين الأداء الوظيفي	02		

باتنة في:

إمضاء رئيس (ة) المصلحة

رأي المعني (ة) بالأمر

ملاحظة: يحق للمعني (ة) بالأمر الاطلاع على النقطة الممنوحة له مع إبداء رأيه حول الموضوع كتابيا بالقبول أو الرفض.

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

استنادا على نموذج تقييم أداء الموارد البشرية في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة تبين لنا أن إدارة المركز تركز على مجموعة من المعايير لتقييم أداء المورد البشري: معايير متعلقة بالانضباط، معايير متعلقة بالنظافة، معايير متعلقة بالنجاعة وتحسين الأداء الوظيفي.

لكن تبقى هذه المعايير غير كافية من أجل تقييم أداء المورد البشري، من أجل معرفة مختلف النقائص والمشاكل التي يعاني منها الموظف، وهذا من أجل الوقوف عليها ومحاولة استدراك الأخطاء إن وجدت وبغية الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، وهذا طبعا إن تحقق سيعود بالإيجاب على المشفى بأكمله من حيث التقديم خدمات إدارية ذات جودة، لابد من توفر مجموعة من الأساليب والآليات مثل: التدريب، والتحفيز، والاتصال، والتحسين المستمر، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفريق العمل وهذه كلها من المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وحتى يتحقق ذلك لابد أن تتولى إدارة الموارد البشرية وعلى رأسها القيادة الإدارية في المركز على الاستعانة بالمشرفين المباشرين من رؤساء الأقسام والمكاتب والفروع بمجموع المديرية، لإعداد نماذج تقييم الأداء والرفع من جودته، أو القيام بالتقارير السنوية لتقييم الأداء، حيث يقوم القائد الإداري أو رؤساء الأقسام بتعبئتها وتتم المصادقة عليها من طرف مدير إدارة الموارد البشرية ويكون ذلك حسب الفئات الإدارية الموجودة على مستوى إدارة المشفى (أطباء، شبه طبيين، صيادلة، إداريون، تقنيون، فنيون... الخ).

وفيما يلي بعض النقاط التي يأخذ بها القادة الإداريين في تقييم أداء المورد البشري:

- **بيانات شخصية:** هي بيانات خاصة بالفرد الخاضع للتقييم، يحتوي على اسم الموظف ووظيفته، وتاريخ الالتحاق بالوظيفة التي تقييم أداءه فيها، القسم أو الإدارة التي تنتمي إليها، الملاحظة المتحصل عليها في التقييم السابق، الجزاءات التأديبية الموقعة عليه إن وجدت.

الجدول رقم (6): يحتوي على البيانات الشخصية لتقييم أداء المورد البشري

القسم		الدائرة / البلدية	الولاية	المشفى أو المركز الصحي	
الجنسية	بداية الخدمة	الدرجة	الوظيفة	الاسم، اللقب	
نتيجة آخر تقرير أداء حاصل عليه			التخصص	المؤهل العلمي	
	تاريخ الإعداد	التقدير			

المصدر: عبلة بن عرامة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي -دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي CHU -باتنة، أطروحة للنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2018، ص 172.

- وصف موجز لمهام وواجبات الوظيفة (عناصر التقييم): يتم فيه وصف الوظيفة كما هو معتمد رسمياً، بالإعتماد على أهم مؤشرات تقييم الأداء من خلال العناصر التقييمية التالية:

الجدول رقم (7): عناصر التقييم

المعيار	العنصر	الحد الأعلى للدرجات	الدرجة المعطاة
الجهد المبذول	الدقة وجودة الإنجاز		
	السرعة		
	كمية تقديم الخدمات		
	نوعية الأخطاء المرتكبة		
القدرات	المجموع		
	القدرات الإبداعية		
المواظبة في العمل	القدرات العقلية		
	حسن التصرف		
	تقبل التوجيهات والاستعداد		

		تقبل الأفكار الجديدة	التواصل مع الآخرين
		البشاشة وحسن الخلق	
		المجموع	
		ال..... (المرضى)	
		الرؤساء	
		الزملاء	
		المرؤوسين	
		المجموع	

المصدر: عبلة بن عرامة، مرجع سابق، ص 172.

يتم الاعتماد في الإجابة على هذه البيانات من حلقات وسجلات مصلحة إدارة الموارد البشرية.

- **درجات التقييم:** في إطار المعايير المحددة لتقييم الموظف في ظل قانون الوظيفة العمومي 0306، وطبعاً يختلف باختلاف الفئة العاملة، ويكون التقييم على أساس: مرضي غير مرضي، جيد، جيداً جداً، ممتاز، تكون هذه الملاحظات على أساس نقاط الأداء في كل عنصر، وكل درجة لها تنقيطها، حسب كل مشفى.

الجدول رقم (8): درجات التقييم

المجموع الكلي	درجة التواصل مع العاملين والقادة الإداريين	درجات المواظبة في العمل	درجات القدرات	درجات الجهد المبذول
.....
غير مرضي أقل من 60	مرضي 69-60	جيد 79-70	جيداً جداً 89-80	ممتاز 100-90
.....

المصدر: عبلة بن عرامة، مرجع سبق ذكره، ص 173.

رابعاً- توزيع الموارد المالية:

وفقاً للقرار الوزاري المشترك رقم 643 المؤرخ في 28 جانفي 2022 والذي يتضمن توزيع الإيرادات والنفقات للصحة الجوية والمؤسسات العمومية الاستشفائية، المؤسسات العمومية للصحة

الجوارية والمؤسسات الاستشفائية المتخصصة لكل ولاية والمراكز الاستشفائية الجامعية تحدد الإيرادات والنفقات كما يلي:

- الإيرادات: 000664160398 د.ج.

- النفقات: 0006664260388 د.ج.

- فائض الإيرادات: 9000000900 د.ج.

ويحدد التوزيع المفصل للإيرادات وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (9): توزيع الإيرادات المخصصة للمركز الاستشفائي الجامعي -باتنة

رقم الباب	العناوين	الاعتمادات المخصصة (دج)
الباب 1	مساهمة الدولة	2000770464
الباب 2	مساهمة هيئات الضمان الاجتماعي	1000000200
الباب 3	مساهمة المؤسسات والهيئات العمومية	-
الباب 4	إيرادات واردة من نشاط المؤسسة	12000000
الباب 5	موارد أخرى	-
الباب 6	رصيد السنوات السابقة	-

المصدر: المديرية المالية والمراقبة للمركز الاستشفائي الجامعي -باتنة

من خلال الجدول نستنتج أن الإيرادات المخصصة للمركز الاستشفائي الجامعي بباتنة تعود لمساهمة الدولة بأكبر نسبة مقارنة بالإيرادات الأخرى، إذ تقدر بـ: 2000770464 دج ثم تليها مساهمة هيئات الضمان الاجتماعي بقيمة: 1000000200 د.ج.

توزيع النفقات: توزع نفقات المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة على قسمين: نفقات الموظفين ونفقات التسيير موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): توزيع نفقات المركز الاستشفائي الجامعي -باتنة

رقم الأبواب	العناوين	الاعتمادات المخصصة (دج)	
الباب 1	الراتب الرئيسي لنشاط الموظفين المرسمين والمتربصين والمتعاونين	520.000.000	نفقات الموظفين
الباب 2	التعويضات والمنح المختلفة	926.000.000	
الباب 3	الراتب الرئيسي لنشاط الأطباء المقيمين والأطباء الداخليين والخارجيين	295.000.000	
الباب 4	رواتب المستخدمين المتعاقدين	40.000.00	
الباب 5	التكاليف الاجتماعية للموظفين المرسمين والمتربصين والمتعاونين	367.000.300	
الباب 6	التكاليف الاجتماعية للأطباء المقيمين والأطباء الداخليين والخارجيين	60.000.00	
الباب 7	التكاليف الاجتماعية للمستخدمين المتعاقدين	14.000.000	
الباب 8	معاش الخدمة والأضرار الجسدية وريوع حوادث العمل	200.000	
الباب 9	المساهمة في الخدمات الاجتماعية	47000.000	
المجموع		2000.005.269	
الباب 1	تسديد النفقات	10.000.160	نفقات التشغيل
الباب 2	النفقات القضائية والتعويضات المترتبة على الدولة	8000.000	
الباب 3	الأدوات والأثاث	28.000.050	
الباب 4	اللوازم	29.000.890	
الباب 5	الألبسة	80.000.00	
الباب 6	التكاليف الملحقة	400.000.00	
الباب 7	حظيرة السيارات	40.000.800	
الباب 8	صيانة وإصلاح الهياكل	65.000.00	
الباب 9	نفقات التكوين وتحسين الأداء، إعادة التأهيل والتربص للمستخدمين	1000.800	
الباب 10	مصاريف مرتبطة بالمؤتمرات، الملتقيات والتظاهرات العلمية المختلفة	6000.000	
الباب 11	التغذية ومصاريف الإطعام	100.000.000	
الباب 12	الإيجار	-	
الباب 13	الأدوية، الموارد الصيدلانية ومواد أخرى موجهة للطب الإنساني	900.000.000	
الباب 14	نفقات الأعمال الوقائية النوعية	8000.00	
الباب 15	اقتناء وصيانة العتاد والأدوات الطبية	180.000.000	
الباب 16	تسديد مصاريف الاستشفاء للمشفى المركزي للجيش من أجل المرضى	-	

-	نفقات البحث العلمي	الباب 17
12000.570	مصاريف التوأمة بين المستشفيات للصحة العمومية	الباب 18
1000.270.407	المجموع	
3000.770.676	المجموع الكلي	

المصدر: المديرية المالية والمراقبة للمركز الإستشفائي .

من خلال جدول النفقات الخاصة بالمركز الاستشفائي الجامعي بباتنة والتي بلغت قيمتها: 3000.770.676 دج إلى جزئين، نفقات خاصة بالموظفين ونفقات خاصة بالتسيير، حيث خصص المبلغ الأعلى للنفقات الخاصة بالموظفين والتي بلغت قيمتها: 2000.005.269 دج وهذه القيمة مقسمة على تسعة أبواب من رواتب ومعاشات وتكاليف اجتماعية... الخ.

أما فيما يخص نفقات التسيير فقد بلغت 1000.270.407 دج مقسمة على ثمانية عشرة باب، وما يلاحظ على النفقات أن القيمة المخصصة لنفقات التكوين وتحسين الأداء وتربص المستخدمين وتكوين الكفاءات العالية ضعيفة جدا مقارنة بباقي النفقات الأخرى، والجدير أن تكون أكبر قيمة مالية مخصصة لتحسين المورد البشري كون أن المركز الاستشفائي الجامعي يجمع بين وزارتين: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

المبحث: الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض مختلف الإجراءات الإحصائية اللازمة لإنجاز الدراسة الميدانية، ثم تحليلها وتفسيرها، بغية الوصول إلى نتائج حول الظاهرة المدروسة، للوصول إلى نتائج، يمكن تعميمها على الظواهر والحالات المدروسة المشابهة .

المطلب الأول: حدود الدراسة وأدواتها

سيتم في هذا المطلب محاولة تبيان المجال الزمني والبشري للدراسة، بالإضافة إلى التعريف بمصادر جمع بيانات الإستبيان، والمنهج المستخدم .

أولا-المجال البشري للدراسة الميدانية:

المجال البشري للدراسة يمثل الحدود أو الإطار البشري، الذي يختاره الباحث لإجراء الدراسة الميدانية فيه، فهو المجتمع الذي تجرى على أفراده مختلف وسائل جمع البيانات، والذي يتم من خلاله تحديد مجتمع الدراسة تحديدا دقيقا وواضحا.

مجتمع الدراسة: يتطلب البحث العلمي تحديدا دقيقا وواضحا لمجتمع الدراسة الذي يعتبر أحد العوامل الأساسية التي يجب على الباحث تحديدها وحصرها قبل الانطلاق في دراسته الميدانية، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث والتقصي¹.

ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في القادة الإداريين و مرؤوسيه، في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، من مديري الإدارات، ورؤساء المصالح والأقسام والعاملين في المستشفى (المرؤوسين)، وتم اختيار مجتمع البحث من الموظفين الإداريين والتقنيين العاملين في المركز الجامعي بباتنة والبالغ عددهم 70.

ووقع الإختيار على هاتين الفئتين لأهميتهما في توضيح دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة في المركز الجامعي، ولأنهما على دراية بأهم الأعمال و المهام، التي يمكن أن تساهم في دعم وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في ادارة المركز الجامعي، وفي كونهما تساهمان في التأثير والتحسين المستمر.

(1) - مورييس انجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية، دراسات علمية الجزائر: دار القصبه للنشر والتوزيع، 2006، ص298

عينة الدراسة:

إن إختيار عينة الدراسة « sample of study » يعتبر من المراحل الهامة للبحث، والتي يتم تحديدها طبقا لمجال البحث وأهدافه، ثم إن العينة يتم اختيارها بما يتماشى ويتلاءم مع الظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها.

تعريف العينة: إن الباحث أثناء قيامه بمعالجة أو دراسة مشكلة أو ظاهرة لمجتمع بحث ما، لا يمكنه ان يدرس جميع مفردات مجتمع البحث، لذلك يلجأ إلى دراسة تلك الظاهرة كجزء فقط من ذلك المجتمع والذي يطلق عليه "عينة البحث العشوائية"، والتي تكون لها نفس خصائص المجتمع المدروس، لذلك لا ضرورة للباحث أن يقوم بدراسة جميع مفردات المجتمع، بل يختار جزءا منه فقط وهو العينة العشوائية. ويمكن تعريف العينة بأنها: "ذلك الجزء من المجتمع التي يتم اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا"، ومن الأسباب التي تدفع الباحث الى إختيار عينة بدلا من دراسة المجتمع كله ما يلي:

- دراسة مجتمع البحث الأصلي يتطلب وقتا طويلا وجهدا شاقا وتكاليف مادية مرتفعة.
- لا حاجة لدراسة المجمع الأصلي كله، فالعينة التي نختارها تحقق أهداف البحث.⁽¹⁾

وهناك نوعان من العينات: العينة العشوائية والاحتمالية والعينة غير العشوائية وهي كالتالي:

العينة العشوائية « Random Sample »: وهي العينة التي يكون فيها جميع أفراد المجتمع الأصلي معروفين، وبالتالي يتمكن من اختيار عينة تمثلهم، ويتم الاختيار العشوائي للعينة وفق شرط محدد لا مجال فيه للصدفة، وهذا الشرط هو: ان يتوفر لدى كل فرد من افراد المجتمع الأصلي الفرصة المكافئة لكل فرد آخر على ان يتم إختياره للعينة دون أي تحيز أو تدخل من قبل الباحث. وهناك عدة أنواع للعينة العشوائية منها البسيطة، والطبقية، والمنتظمة.

العينة غير العشوائية « Non-Random Sample »: ان العينة العشوائية هي التي يكون افراد مجتمعها الاصلى معروفين تماما، لكن هناك دراسات تكون مجتمعاتها غير محددة وأفرادها غير معروفين فلا نستطيع اخذ عينة عشوائية منهم، بحيث تمثلهم بدقة، فيعمد الباحث الى أسلوب العينة غير العشوائية ويختار عينة حسب معايير معينة يضعها الباحث، فالباحث هنا يتدخل في اختيار العينة ويقرر من يختار

(1) - رابح برباخ، أساليب إدارة الوقت واثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء اقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البيئية والرياضية، بالجزائر، أطروحة دكتوراه، علوم في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة،

ومن يهمل من المجتمع الأصلي للدراسة، ولهذا الأسلوب من العينات ثلاث أشكال: عينة الصدفة، والعينة الحصصية، والعينة القصدية. والباحث في هذه الحالة يقدر حاجته الى المعلومات، ويختار عينة بما يحقق له غرضه⁽¹⁾.

والقاعدة العامة لاختيار حجم العينة بالنسبة لمجتمع البحث، ينصح الاحصائيون في الدراسات الوصفية باختيار مانسبة 20% من افراد مجتمع صغير نسبيا لوضع مئات، 10% لمجتمع كبير (بضع آلاف)، و5% لمجتمع كبير جدا (عشرات الآلاف) ويفضل أن لا تقل مفردات العينة عن (10) عشرة أضعاف عدد متغيرات الدراسة⁽²⁾.

فئة القيادات الإدارية أو الإطارات، وفئة الموظفين العاديين، وكل فئة لها نظرتها حول دور القائد الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، فقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، وهي من أساليب المعاينة المستخدمة في البحوث الإحصائية، يتم الاعتماد عليها إذا كان مجتمع الدراسة يتكون من فئات أو طبقات، ولكن داخل الطبقة الواحدة يوجد تجانس، وبموجب طريقة التوزيع المناسب يتم تحديدها، ويتم سحبها بطريقة عشوائية بسيطة من كل فئة، ومجموعها يمثل حجم العينة وهذا ما اعتمدناه في دراستنا هذه، إذ تم توجيه نفس الاستمارة إلى الفئتين، وتم توزيع 70 استمارة، منها 20 استمارة موجهة للقادة الإداريين و50 استمارة، موجهة للمرؤوسين (الموظفين) العاديين، وبذلك تم ملاءمة 50 استمارة من مجموع 70، وبعد استبعاد الاستمارات الناقصة كان المجموع 45 استمارة. بالنسبة للاستمارات الموزعة على القادة الإداريين تم استلام 15 استمارة، وتم استبعاد واحدة، أما الاستمارات الموزعة على المرؤوسين، والتي كان عددها 50، تم استلام 36 استمارة منها، واستبعاد ثلاث استمارات، لأنها غير كاملة من حيث المعلومات، ليكون مجموع الاستمارات المطابقة لشروط للقياس 45 استمارة.

وفما يلي نتائج توزيع الاستبيان حسب الرتبة الوظيفية :

(1) - رابح برباخ، المرجع نفسه، ص ص115-116

(2) - احمد خضر إبراهيم، قواعد ميسرة في اختيار العينة من الموقع: <http://www.alukah.net/web/khedr/0/51829> تاريخ الاطلاع: 03-

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	
11.1	5	مدير
6.7	3	رئيس مصلحة
11.1	6	رئيس مكتب
71.1	32	موظف
100	45	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال نتائج الجدول أعلاه بلغت نسبة الموظفين النسبة الأكبر بـ 71.1%، وبلغت نسبة كل من المدراء ورؤساء المكاتب 11.1% لكل فئة، كما شمل الاستبيان 3 رؤساء مصلحة بنسبة 6.7%، وتعتبر النسبة الأعلى للموظفين طبيعية، بما أن المناصب العليا في أي إدارة تعتبر أقل بكثير من الطبقة العادية لبقية العمال.

ثانيا - المجال الزمني للدراسة:

كانت البداية سنة 2019 بعد الانتهاء من الدراسة النظرية، فبعد ضبط عنوان الدراسة وبيان متغيراتها وإطارها العام، وجمع كل ما نحتاجه من مصادر ومراجع نظرية لموضوع الدراسة، وبعد الإلمام بالموضوع والاطلاع على الدراسات السابقة التي لها صلة بمتغيرات الموضوع من قيادة إدارية وإدارة الجودة الشاملة، من أجل الإلمام بحوثيات موضوع الدراسة.

تم إجراء الدراسة الميدانية، التي كانت في البداية دراسة إستطلاعية إستكشافية، بالقيام بزيارة للمؤسسة محل الدراسة جانفي 2020، بغرض أولا معرفة ميدان الدراسة وثانيا الحصول على الموافقة بإجراء الدراسة التطبيقية بالمؤسسة والاستفادة من البيانات المتوفرة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وكانت أولى الإجراءات الحصول على موافقة من طرف إدارة الجامعة (باتنة 01)، من أجل إجراء الدراسة الميدانية، وتم تقديم الترخيص للمؤسسة المعنية (المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي باتنة)، وذلك للموافقة على تطبيق وتوزيع الاستبيان على أفراد العينة المعنية بالدراسة الميدانية، مع إمكانية إجراء مقابلة مع بعض القادة الإداريين والمرؤوسين في المركز الإستشفائي، والحصول على بعض الوثائق التي تساعد الباحثة في موضوع البحث، وتليها زيارة ثانية للمركز الاستشفائي حيث تم

الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة التطبيقية، وفي نفس الوقت قمنا بزيارة بعض المصالح الإدارية والتعرف على رؤساء المصالح والمكاتب، أين تحصلنا على وعد بإجراء مقابلة مع بعض رؤساء المصالح مثل مصلحة المستخدمين والموارد البشرية، ومسئول التكوين وبعض الموظفين في المصلحة المالية، وهو ما أعطانا فكرة أوسع لإعداد محاور إستمارة الإستبيان.

لكن للأسف في هذه المرحلة إنتشر فيروس كورونا وما رافقه من إجراءات وقائية احترازية لمنع انتشار الفيروس، حيث تم إخطارنا من طرف المؤسسة بتعليق إستكمال الدراسة الميدانية بالمركز الاستشفائي إلى غاية القضاء على تفشي الفيروس.

ولم نستأنف العمل إلا بعد عام ونصف تقريبا إلى غاية شهر ماي، 2022 م، وبعدها أعدنا إستمارة الإستبيان، ثم توزيعها على القادة الإداريين والمرؤوسين.

كذلك تم إجراء مقابلة مع رئيس مكتب التكوين والتوثيق وموظفه تعمل في أمانة المكتب، بالإضافة إلى ممثل عن رئيسة مصلحة المستخدمين والموارد البشرية، باعتبارها كانت في عطلة سنوية، كذلك إجراء مقابلة مع موظفه تشغل منصب متصرف رئيسي تعمل بمصلحة المالية والصفقات وبعدها، تم توزيع إستمارات الإستبيان، ليتم الرجوع إليها بعد أسبوع لإسترجاعها وجمعها، وهذا طبعاً بمساعدة موظفة بمكتب التكوين والتوثيق.

ثالثا- مصادر جمع البيانات:

إعتمدنا في هذه الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات :

1. **المصادر المعتمدة في الجانب النظري:** يتعلق ببناء الإطار النظري للدراسة على أهم ماجاء في الأدب النظري، من كتب علمية عربية و أجنبية ودراسات، من أطاريح دكتوراه، رسائل ماجستير، مجلات، دوريات، ملتقيات، مؤتمرات وطنية ودولية، و مراسيم وغيرها من الدراسات والدوريات التي تناولت متغيرات الدراسة.
2. **المصادر المعتمدة في الجانب التطبيقي:** يعتبر اختيار أدوات البحث العلمي المناسبة للدراسة هو أحد المرتكزات التي يصل بها الباحث إلى تحقيق أهدافه في الإجابة على تساؤلاته المطروحة، وتحديد أي من هذه الأدوات هو الأنسب، وتتعدد أدوات جمع البيانات بتعدد الغرض منها وغالبا ما يعتمد الباحث على أداة أو أكثر في دراسته، لذلك إنقسمت المصادر التي تم الاعتماد عليها في دراستنا إلى مصادر رئيسية وأخرى تكميلية، ومن المصادر التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات الاستبيان، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وتم الاعتماد على

الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية للتعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، ويتم فيما يلي التعرف على مفهوم الاستبيان وكيفية تصميمه ومن ثم طريقة قياسه بتوزيع الفقرات على مجالاته.

تعريف الاستبيان يعد الاستبيان أو الاستبانة من أدوات البحث العلمي الأكثر شيوعا حيث يزداد اعتماد الاستبيان Questionnaire في البحوث العلمية باعتباره أحد أدوات البحث العلمي الأكثر استخداما، حتى أصبح من أهم الأدوات التي تجمع بها المعلومات التي تمكننا من اختبار الفرضيات.

- ويعرف الاستبيان بأنه: قائمة مكتوبة من الأسئلة يتم تسجيل الأجوبة من قبل المشاركين الذين يقومون بقراءة الأسئلة والاستفسار وتسجيل الإجابات⁽¹⁾.
- ويمكن تعريفه بأنه: عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة يقوم المستجوب بتسجيل إجابة عليها كاختيار أحد البدائل المحددة⁽²⁾.
- هدف استمارة الاستبيان: نهدف من خلال الاعتماد على إستمارة الاستبيان في دراستنا الحالية إلى:

- معرفة السلوكيات التي ينتهجها القادة الإداريون من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة وكيفية تعاملهم مع مرؤوسيتهم، بالإضافة إلى محاولة معرفة سلوكيات المرؤوسين .
- إبراز خصائص القيادات الإدارية في إدارة المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة، من خلال توضيح القرارات والسلوكيات التي يبدونها لمرؤوسيتهم أثناء أداء مهامهم، وما إن كانت هذه التصرفات قادرة على نشر ثقافة الجودة الشاملة لدى المرؤوسين.
- محاولة إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في توجيه الأداء نحو تحقيق الجودة الشاملة من خلال تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد وتدريبهم ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

أما المصادر التكميلية والثانوية تمثلت في:

المقابلة: تعتبر المقابلة إحدى الأدوات البحثية المهمة التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات الميدانية المتعلقة بالظاهرة البحثية، وتعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث⁽³⁾.

(1) - صباح عايش، الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد وتوير، العدد 03، 2015، ص 300-303.

(2) - أوماسكاران، ترجمة إسماعيل علي سيوني، طرق البحث في الإدارة، محفل لبناء المهارات البحثية، الرياض، دار المريخ للنشر، ص 338.

(3) - عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 75.

كما تعرف بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن ينشر معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص للحصول على عدد معين من البيانات الموضوعية¹.

كما اعتمدنا في دراستنا على المقابلة المباشرة، وهي التي تتم وجها لوجه بين الباحث والمبحوث على عكس المقابلة الغير المباشرة التي تتم بمختلف وسائل الاتصال كالهاتف، البريد الإلكتروني، الماسنجر، الواتساب... الخ من وسائل التواصل، أين قمنا بإجراء المقابلة مع بعض القادة الإداريين من رؤساء مصالح ومكاتب وموظفين في هذه المصالح محل الدراسة، وبالتحديد مع ممثل مصلحة الموارد البشرية والمستخدمين، رئيس مكتب التكوين والتوثيق، رئيس مكتب المالية والمحاسبة والصفقات بالإضافة إلى موظفين في هذه المكاتب، مثل مكتب التكوين والتوثيق، وقد أفادونا في الحصول على بعض المعلومات والبيانات المادية والبشرية للمركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، الهيكل التنظيمي، عدد العمال وتصنيفاتهم حسب الفئة المهنية وتوزيعهم على مختلف المصالح والمكاتب الموجودة في إدارة المركز الجامعي، كما كانت لنا محادثات مع بعض الموظفين من أفراد العينة وذلك أثناء توزيع الاستبيان، وقد إتسمت هذه المقابلة بالحوار معهم في مختلف جوانب العمل خاصة ما تعلق بها من حيث التحفيز، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، الأجر وفي نفس الوقت تبيان الهدف من الدراسة والاستبيان، لكسب ثقتهم، كما تحدثنا معهم عن طبيعة العلاقة بينهم وبين القادة الإداريين في مختلف المصالح والمكاتب وقد مكنتنا هذه المقابلات من الحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة، في حين رفض بعض القادة الإداريين من رؤساء المصالح إفادتنا بالمعلومات بمجرد طلب الاسم الكامل لهم لذكره أثناء نقلنا للمعلومات.

لذا وبشكل عام تهدف المقابلة الى الاستطلاع الواقعي لبعض الجوانب المهنية لمتغيرات الدراسة وتعتمد على كفاءة الباحث في ادارة الحوار مع المستجوب وبناءا عليه كانت المقابلة التي قمنا بها تستهدف القيادات الإدارية بإدارة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة خاصة رؤساء المصالح والمكاتب، رغم رفض البعض منهم إجراء هذه المقابلة أو الاكتفاء بإعطاء معلومات سطحية أو التهرب من الإجابة عكس الموظفين كانوا جدا متعاونين معنا.

(1) - رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي، المسيلة، جامعة محمد بوضياف، ط1، 2002، ص148

الملاحظة: تعد الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات خاصة عندما يصعب الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان وغيرها، فهي تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة، وذلك بهدف اخذ معلومات كيفية من اجل فهم المواقف والسلوكيات وتحليلها وتفسيرها¹.

وهناك فرق بين الملاحظة العادية التي تعني الانتباه العفوي للظواهر التي تصادف الإنسان، وبين الملاحظة العلمية التي تحتاج إلى تخطيط مسبق وتدريب على اجرائه

تعرف الملاحظة العلمية بأنها: "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة"².

أما في دراستنا فاستعنا بالملاحظة البسيطة والمباشرة بغرض التعرف على دور القادة الإداريين في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة وكيفية تجاوب المرؤوسين معهم. عن طريق التركيز على مدى توفر متطلبات ومؤشرات الجودة الشاملة .

السجلات والوثائق: اعتمدنا في هذه الدراسة على السجلات والوثائق لجمع المعلومات والبيانات الضرورية وخاصة المتعلقة بـ:

- بيانات حول موقع ونشأة وتطور المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي والأقسام والمصالح الموجودة فيه.
- بيانات حول العدد الاجمالي للموظفين في المركز الجامعي.
- بيانات حول الإمكانيات المادية والبشرية للمركز الجامعي.
- بيانات حول المهام والأنشطة.

رابعاً - تصميم أداة الدراسة الاستبيان:

لقد قامت الباحثة بإعداد استبانة لدراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بالمركز و اتباع مجموعة من الخطوات وهي كالتالي:

- أولاً الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- قامت الباحثة بإعداد نسخة مبدئية للاستبيان لتقوم بعرضها على المشرف لإبداء ملاحظاته.

(1) - موريس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 299

(2) - ابراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009، ص261

■ تم إعداد نسخة أولية للإستبيان، وذلك بعد عرضها على المشرف من أجل تقييمها وإيداء رأيه ومعرفة مدى صلاحية الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، ومن ثم إجراء التعديلات الضرورية وفق رأي المشرف.

■ بعد الأخذ برأي المشرف وموافقته على صلاحية الأداة للتطبيق الميداني تم عرض الاستبانة على أساتذة آخرين من ذوي الخبرة، والذين قاموا بدورهم بتقديم مجموعة من الملاحظات، وتم الأخذ بأرائهم وإرشاداتهم، حتى صارت الاستبانة في صورتها النهائية.

وقد انصب اهتمامنا عند إعداد الاستبيان إلى إعطاء أحسن صياغة وترتيب وتنظيم وذلك من خلال

النقاط التالية:

- افتتاح الاستبيان بديباجة وتوضيح الهدف منها.

- بناء على أهداف الدراسة والفرضيات قمنا بتقسيم الاستبيان إلى جزئين الجزء الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية الخاصة بأفراد العينة، والجزء الثاني ينقسم إلى ثلاث محاور يتضمن عبارات لقياس المتغيرات المراد قياسها.

حرصنا أن تكون العبارات المدرجة بشكل بسيط سهل لفهمها من طرف أفراد العينة على اختلاف مستوياتهم التعليمي والوظيفي، كما قمنا باستحاء نمط هذه العبارات من دراسات سابقة مع تعديلها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة وأبعادها ومتغيراتها

خامسا- وصف الاستبيان:

1- مقدمة تعريفية:

تضمن الاستبيان مقدمة تعريفية توضح للمبحوث (افراد عينة الدراسة) الغرض من الدراسة وطمئنته على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، مع إعطاء تعريف يزيل أي غموض حول متغيرات الدراسة مثل القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.

2- القسم الأول: يضم 06 عبارات تتعلق بالبيانات الأولية لأفراد الدراسة والتي تتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، الحالة العائلية، الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.

3- القسم الثاني: يتكون من ثلاث محاور رئيسية يضم 49 عبارة وهي كالتالي:

المحور الأول: متطلبات إدارة الجودة الشاملة، تناولنا في هذا المحور المتطلبات الأساسية والتي تعتمد على القيادة الإدارية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، تحتوي على 20 عبارة مقسمة على ثلاث عناصر.

1- دعم وإلتزام الإدارة العليا: تضمنت تسع عبارات مرقمة من 01 إلى غاية 09، توضح لنا الدور الذي

تلعبه القيادة الإدارية من خلال مجموعة من القرارات والسلوكيات التي تعزز، إدارة الجودة الشاملة.

2- التحسين والتطوير المستمر: يحتوي هذا الجزء على خمسة عبارات مرقمة من 10 إلى 14 تعكس

لنا مدى التزام القيادة الإدارية ببرامج التطوير والتحسين للموظفين من أجل تحسين الأداء العام.

3- مشاركة العاملين: ويحتوي على ستة عبارات مرقمة من 15 إلى غاية 20 أين يسمح للعاملين

بالمؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخدم مصالحهم الشخصية والمصلحة العامة.

المحور الثاني: مؤشرات قياس الجودة الشاملة تعكس الأبعاد الأساسية التي يعتمد عليها القادة الإداريون في

تشخيص مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وهي الاعتمادية، الملموسة، الاستجابة، والأمن

الوظيفي، ويحتوي على 20 عبارة موزعة كالتالي:

1- معيار الاعتمادية: يحتوي على خمسة عبارات مرقمة من 21 إلى 25 تعبر عن بعد الاعتمادية

والذي يمثل قدرة المركز الجامعي على تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبالذقة المطلوبة ومدى

وفائها بالالتزامات ومدى استجابتها لحل المشاكل.

2- معيار الاستجابة : يحتوي على خمس عبارات مرقمة من 26 إلى 30، ويمثل مدى قدرة إدارة

المركز الجامعي في التعامل مع حاجيات الموظف وسرعة التجاوب مع مشاكل الموظف، والأخذ

باقتراحاته ومبادراته في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

3- معيار الملموسية: يحتوي على خمس عبارات مرقمة من الرقم 31 إلى 35.

يمثل الجوانب الملموسة المتعلقة بتقديم الخدمة، مثل الموقع الملائم لمبني إدارة المركز الجامعي

بباتنة، ومختلف التجهيزات المساعدة والمسهلة لتقديم أفضل خدمة وبجودة عالية، بالإضافة إلى الحالة

العامية للمباني من نظافة، صحة، معدات، حسن مظهر العمال، مع ضرورة وجود لافتات منظمة وواضحة

لمختلف المصالح والمكاتب.

4- الأمن الوظيفي: يحتوي على خمس (05) عبارات مترجمة من 36 إلى 40، تمثل مدى اطمئنان

الموظف نحو الخدمات التي يتلقاها، أي خلو الخدمة من الخطأ، الخطر أو الشك، وتشمل الاطمئنان النفسي

والمادي للعاملين اتجاه إدارة المركز الاستشفائي الجامعي المقدم للخدمة، و مجموعة من العناصر، مثل المساواة بين الموظفين، وجود قانون يحمي الموظف، سرية المعلومات الخاصة بالموظف... الخ.

المحور الثالث: جاء فيه أهم المعوقات التي تقف أمام القيادة الإدارية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، يحتوي هذا المحور على تسع (09) عبارات مرقمة من 41 إلى 49، ومن مجمل هذه المعوقات وأكثرها تأثيراً: الأنماط التقليدية للقيادة الإدارية، عدم فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة، غياب الأساليب التحفيزية للموظف، غياب روح العمل الجماعي، وعدم الاهتمام بتطوير وتحسين الأداء من قبل القادة الإداريين.

وفي الأخير، تم تخصيص جزء للمبحوثين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم، سواء كإضافة أو للتويه لأي نقص أو نقطة لم يتم الإشارة إليها في محاور الاستبيان، ومن خلال ملاحظتنا وقراءتنا هناك من قدم ملاحظات في الأخير وهناك من اكتفي بملاً الاستبيان، وتم الأخذ بهذه الملاحظات، لأن هناك من الموظفين من لا يستطيعون التعبير عن آرائهم في المقابلة في حين يعبرون عليها في الورقة بما أنها لا تحمل اسم المبحوث.

كما تجدر الإشارة أن مجموع عبارات الاستمارة هو 49 عبارة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (12): عدد عبارات محاور الاستمارة.

أرقام العبارات	عدد العبارات	محاور الاستمارة
من 01 إلى 06	06	المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.
من 01 إلى 20	20	المحور الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
من 21 إلى 40	20	المحور الثالث: مؤشرات قياس إدارة الجودة الشاملة.
من 41 إلى 49	09	المحور الرابع: معوقات تحقيق إدارة الجودة الكاملة.
من 01 إلى 49	55	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على محتويات استمارة الاستبيان.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale) لكل العبارات حيث يطلب من أفراد العينة تحديد درجة الموافقة حسب العبارات التالية: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، وذلك للحصول على أكبر دقة ممكنة من المجيب، كما تم إعطاء لكل عبارة من هذه العبارات درجات ليتم معالجتها احصائياً، وهذا ما يوضحه الجدول التالي حيث يعبر الرقم (5) على أكبر درجة (موافق تماماً) ويعبر الرقم (1) عن أصغر درجة (غير موافق تماماً) ويوضح المقياس الترتيب وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (13): وضع مقياس الترتب

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1,8	من 1,81 إلى 2,60	2,61 إلى 3,40	3,41 إلى 4,20	من 4,21 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت.

قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات بطريقة مباشرة لبعض القيادات الإدارية والعاملين بالمركز الاستشفائي بباتنة، والباقي تم توزيعها على الطريقة غير المباشرة من خلال الاستعانة ببعض الموظفين والقادة من رؤساء مصالح ومكاتب، للقيام بعملية التوزيع نظرا لصعوبة الحصول على المقابلة الشخصية، وهذا راجع للخصوصية والانشغالات الكثيرة لأفراد هذه الفئة.

سادسا- المنهج المستخدم:

إن أي بحث علمي لا بد أن يتم وفق منهج علمي محدد ومعترف به لدى الباحثين، وفي هذا الإطار تتعدد مناهج البحث حسب طبيعة الموضوع المبحوث فيه، أما في دراستنا فقد تم اعتماد منهج المسح الإجتماعي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي الذي وظف في المعالجة الإحصائية، كما اعتمادنا على منهج دراسة حالة، وقد وقع اختيارنا على دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة.

ويعرف منهج دراسة حالة بأنه: طريقة إجرائية تحليلية لدراسة الظاهرة الاجتماعية من خلال التحليل المعمق للإحاطة بحالة معينة ودراستها دراسة شاملة⁽¹⁾.

والمنهج بصفة عامة هو مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغرض تحقيق بحثه والوصول إلى النتائج المراد تحقيقها، وهو أيضا الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة بهدف الإجابة على الأسئلة التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الحقيقة، والإجابة على الفرضيات والتساؤلات المطروحة.

فالباحث ليس له الحرية في إختيار منهج الدراسة إنما تفرضه طبيعة ونوع الموضوع وكذا نوع الدراسة محل البحث.

(1) - مريزق عدمان، تسيير الموارد البشرية: دراسة حالات، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، 2008، ص 13.

المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي:

من أجل وصول هذه الدراسة لأهدافها وبناءا على طبيعتها وحجم عينتها، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية « **Statistical package for social sciences** » (SPSS): والذي يعرف بأنه "مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات والمقابلات أو الملاحظات، ومن ثم القيام بتحليلها إحصائيا من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقياس النزعة المركزية، مقياس التشتت، وإحتساب التكرارات والنسب المئوية، ويعتمد البرنامج على المعلومات الرقمية، ويتميز بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات التي يتم مده بها، كما يمكن إستخدامه في جميع مناهج البحث العلمي"⁽¹⁾.

وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الإستدلالي مثل معاملات الارتباط التباين.

وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

أولا- أساليب الإحصاء الوصفي:

- **التكرارات المطلقة:** تعبر عن عدد الإجابات في كل من الإقتراحات الموضوعية، والتي تسهل حساب النسب المئوية والوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري.

- **النسب المئوية:** تعبر النسب المئوية بطريقة أفضل بكثير من التكرارات المطلقة، لأنها تعطينا صورة أوضح لوصف المعطيات، وتساعد في تحليل خصائص عينة البحث، وكذا تحديد النسبة المئوية لدرجات الفرد المستجوب، لكل عبارة من عبارات المقياس.

وبصفة عامة تستخدم التكرارات والنسب المئوية للتعرف على البيانات الشخصية، والوظيفية، لمفردات الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات محاور الاستبيان.

- **المتوسط الحسابي:** هو القيمة التي تقع في منتصف البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده، كما تستعمل هذه الأداة لهدف معرفة مدى تركيز إجابات العمال في اختيار معين، لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور، وحساب المتوسط الحسابي العام لكل محور، كما يساعدنا في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي، كما يتم تصنيف أهمية التشبيه للعبارات بناء على المتوسط الحسابي، الذي يحدد في

(1) - محمد بركات نافذ، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، غزة: كلية التجارة في الجامعة الإسلامية 2012، ص 02.

أي فئة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وذلك بإيجاد طول المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (4=5/4) وهي المدى/ عدد الفئات، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة (0،8=1 + 0،8) وهكذا يصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل الرأي "غير موافق بشدة"، هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور (أو عبارات المحور بوجه عام) تمثل درجة ضعيفة جدا.
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل الرأي "غير موافق" هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور (أو عبارات المحور بوجه عام) تمثل درجة ضعيفة .
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل الرأي "المحايد" هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور (أو عبارات المحور بوجه عام) يمثل درجة متوسطة.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل الرأي "موافق" هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور (أو عبارات المحور بوجه عام) تمثل درجة عالية وحيدة.
- من 4.21 إلى 5 يمثل الرأي "موافق بشدة" هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور (أو عبارات المحور بوجه عام) تمثل درجة عالية جدا أي جيدة جدا.

إذا يتم تحديد قيم المتوسطات الحسابية وتصنيفها حسب الأهمية المبينة في الجدول الثاني.

- الانحراف المعياري:

يعتبر الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت أهمية، لأنه مفهوم محدد بدقة وقد تم استعمال هذه الأداة لمعرفة مدى إنحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض وتشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح، في حالة ما إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، مع العلم أن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

الرسوم البيانية: تم الاعتماد على الرسوم البيانية تديما للمعطيات وزيادة ايضاحها، خاصة في تحليل خصائص العينة المدروسة.

ثانيا - أساليب الإحصاء الاستدلالي:

وتتمثل أساليب الإحصاء الاستدلالي فيما يلي:

- اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ «Cronbach's alpha» وذلك لاختبار مدى الإعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي إشتملت عليها الدراسة، فهو يستعمل لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة.

- اختبار شبيرو ويلك «Shapiro wilk» لتحديد نوع البيانات ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

- اختبار تحليل التباين الأحادي «one way ANOVA» لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تكون عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، بين آراء عينة الدراسة اتجاه المحاور الرئيسية وفقا للبيانات الشخصية والوصفية التالية: العمر، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

- الانحدار البسيط والمتعدد: لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغيرات المتخلفة على المتغيرات التابعة.

- تحليل الانحدار البسيط: لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

- تحليل الانحدار المتعدد: يتم الاعتماد عليه للحصول على بيانات لعدة متغيرات دفعة واحدة، ومن مميزاته نأخذ بعين الاعتبار الارتباطات بين المتغيرات نفسها.

اختبارات دلالة الفروق:

- اختبار "T" لعينة واحدة: يستخدم اختبار « T » لعينة واحدة، حيث يستخدم اختبار الذي يرمز له بالحرف اللاتيني t للمقارنة بين متوسطين، قد يكون أحدها تجريبي والثاني نظري كما في حالة اختبار T لعينة واحدة، أو أن يكون كلا المتوسطين تجريبيين كما في اختبارات "ت" لعينتين مستقلتين أو اختبارات "ت" لعينتين متماثلتين، فهو يستخدم لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة.

- معامل الارتباط R لتحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل من المتغير التابع، في الإنحدار الخطي البسيط

- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار وعدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه حسب الصدق والثبات.

ثالثا: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الاستبيان:

تشير الخصائص السيكومترية إلى مفهومين أساسيين هما ثبات الاختبار (Reliability Test) وصدق الاختبار (Validity Test)، وجودة الاختبار أو المقياس مرهونة بمدى توفر هذه الخصائص في الاختبار أو المقياس¹.

والهدف من حساب الخصائص السيكومترية للمقياس هو التعرف على مدى كفاءتها في قياس ما وضعت لقياسه وهي تركز على عنصرين هما: الثبات والصدق².

معامل الثبات:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستمارة ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وللتأكد من ثبات الأداة فقد تم استخراج معامل الثبات ألفا-كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة، وكانت قيم معامل الثبات مقبولة، ويبين الجدول الموالي ذلك:

الجدول رقم (14): معامل ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.860	20	ثبات المحور الثاني
0.874	20	ثبات المحور الثالث
0.770	9	ثبات المحور الرابع
0,856	49	ثبات الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

(1) - إسماعيل حساني، استخراج الخصائص السيكومترية لمقياس معايير جودة المعلم على عينة من المعلمين لولاية الوادي، رسالة ماجستير في القياس في علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، 2014، ص 20.

(2) - عطية لعون، صباح عايش، استخدام التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي في تقنيتين المقاييس النفسية والتربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد " (2)، 2016، ص 94.

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (دعم وإلتزام الإدارة العليا) أكبر من 60 %، حيث بلغ 86. % بمعنى أن معامل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثالث (مؤشرات قياس الجودة الشاملة) أكبر من 60 %، حيث بلغ 87.4 % بمعنى أن معامل ثبات المحور الثالث يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة.
- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الرابع (معوقات تحقيق ادارة الجودة الشاملة) أكبر من 60 %، حيث بلغ 77 % بمعنى أن معامل ثبات المحور الرابع يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة.
- معامل ألفا كرونباخ الكلي أكبر من 60 %، حيث بلغ 58.6 % بمعنى أن معامل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة.

إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً التعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة، حيث يعتبر إختبار توزيع بيانات أفراد العينة اختباراً هاماً، بحيث يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وعليه تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro Wilk)، والجدول التالي يوضح ذلك:

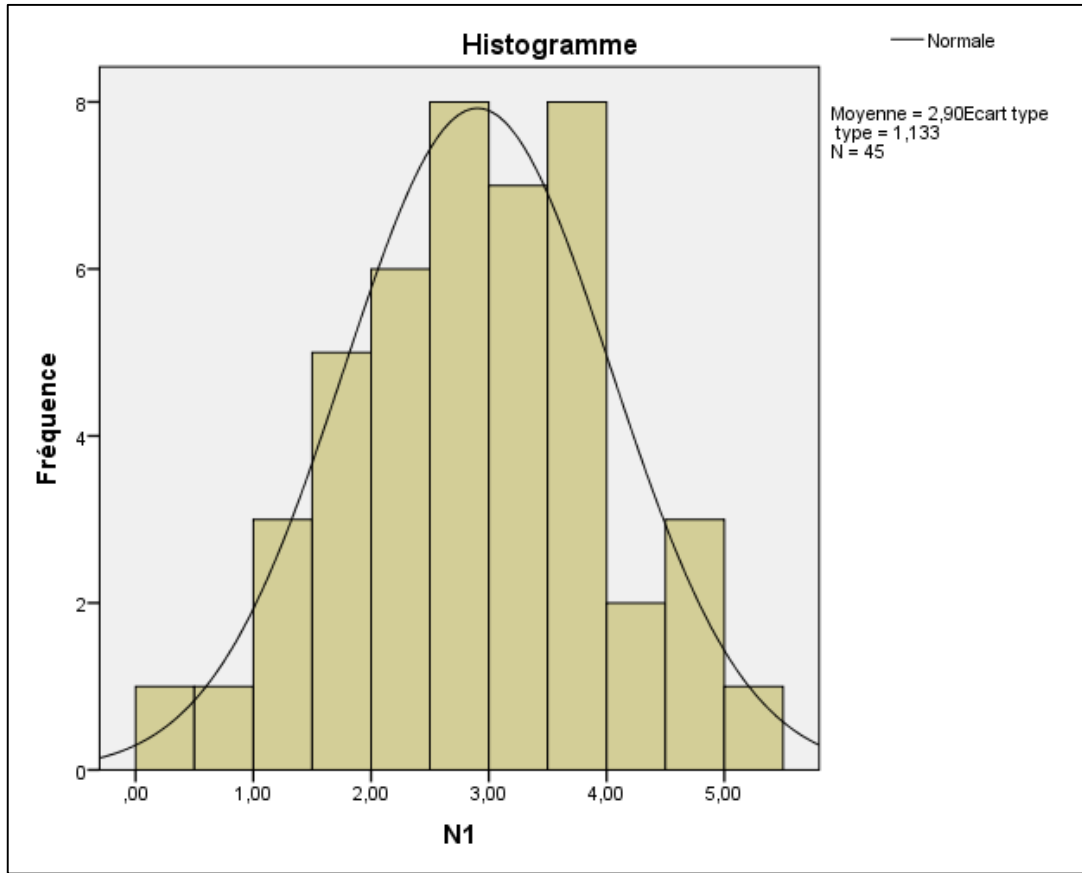
الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاوِر الاستبانة (Shapiro Wilk)

اسم المحور	قيمة (S- W)	الدلالة الإحصائية Sig
دعم وإلتزام الإدارة العليا	0.990	0.965
مؤشرات قياس الجودة الشاملة	0.974	0.408
معوقات تحقيق ادارة الجودة الشاملة	0.958	0.098

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

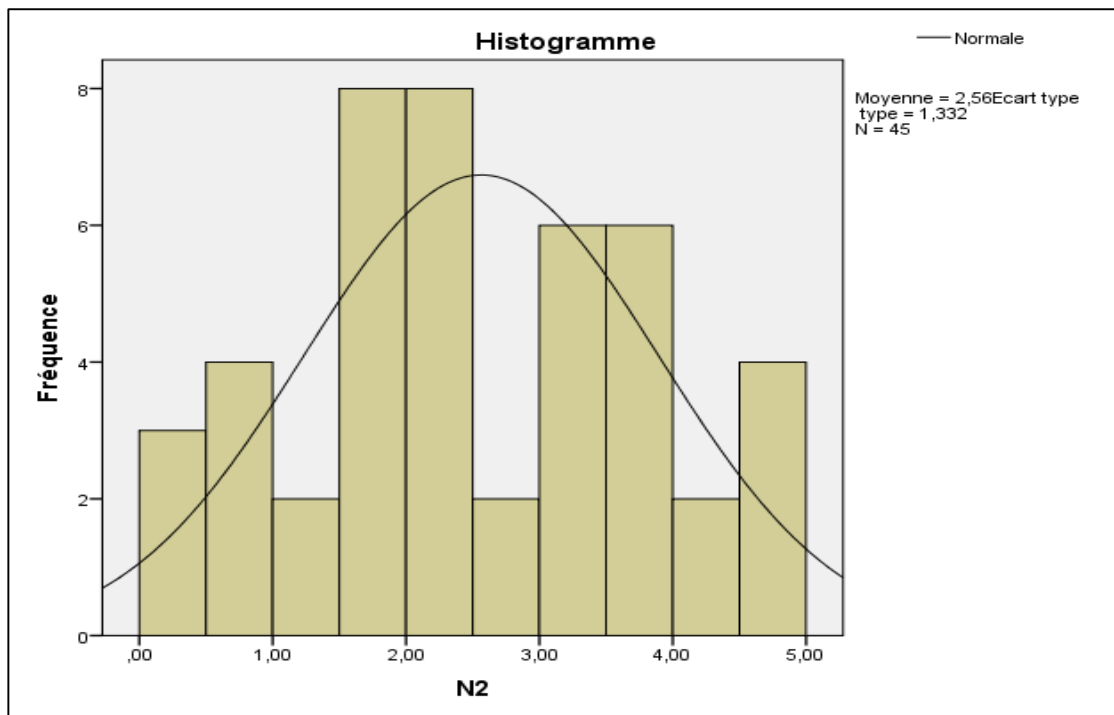
من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن جميع قيم الدلالة الاحصائية sig لكل المتغيرات أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على إتباع بيانات العينة للتوزيع الطبيعي. وتوضح الأشكال التالية التوزيع لكل محور من محاور الدراسة:

الشكل رقم (18): يوضح التوزيع الطبيعي لمحور دعم وإلتزام الإدارة العليا



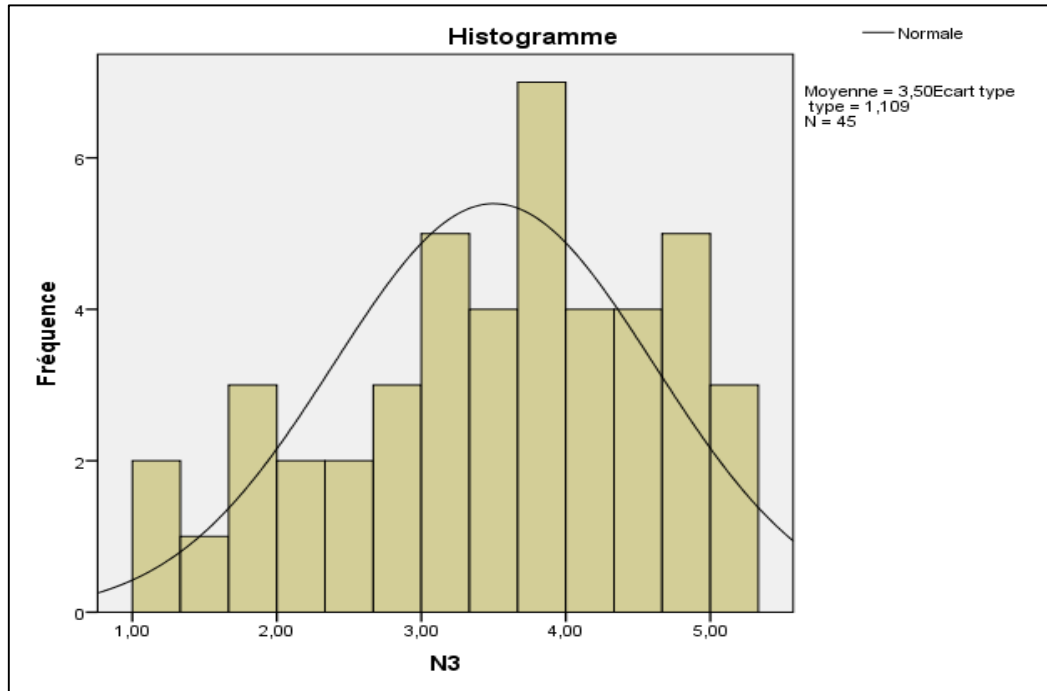
المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (19): يوضح التوزيع الطبيعي لمحور مؤشرات قياس الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (20): يوضح التوزيع الطبيعي لمحمورمعوقات تحقيق ادارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد على مخرجات SPSS

رابعاً - اختبار الصدق **Validity Test**:

الاختبار الصادق هو الاختبار الذي يقيس ما وضع لقياسه، والصدق في هذا الإطار يعني إلى أي درجة يستطيع هذا الاختبار قياس ما قصد أن يقاس به⁽¹⁾.

1- صدق المحتوى Content Validity أو الصدق الظاهري للاستبيان: يعني الصدق الظاهري مدى تطابق اسم الاختبار مع محتواه، ذلك أن صدق المحتوى يعتمد في بعض مراحل على مبدأ التحكيم، وفي هذا النوع من الصدق يقدر المحكم المتخصص مدى علاقة كل فقرة من فقرات الإستبيان بالتسمية أو القدرة المراد قياسها، ويستحسن أن يزيد عدد المحكمين عن ثلاثة⁽²⁾.

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قامت الطالبة بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة وطلب منهم ببداء الرأي والملاحظات حول مدى ملاءمة فقرات الاستبيان لقياس ما وضعت لقياسه، وكذلك مدى إنتماء العبارات للمجالات التي أدرجت فيها، ومدى صلاحية العبارات لتحقيق هذه الدراسة، إضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية، ووضوحها من حيث المعنى وسهولة الفهم وأي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، بعد الأخذ بآراء المحكمين والأساتذ المشرف قامت الطالبة بقراءة متمعنة

(1) - بونسه محمود، علم النفس القياس المبادئ الأساسية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2007، ص 163.

(2) - صباح عايش، مرجع سبق ذكره، ص 312.

للاستبيان وقامت بإجراء ما يلزم من التعديلات على أداة الدراسة وذلك بالإبقاء على بعض الفقرات وتعديل وتغيير البعض وحذف البعض الآخر، حتى أصبحت أداة الدراسة بصورتها النهائية وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه كما هو موضح في الشكل .

2-الصدق البنائي (الاتساق) الداخلي لأداة الدراسة Internal Validity: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الاستقصاء بالاستعانة بمجموعة من المحكمين انتقلنا إلى اختبار الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي لها للتأكد من مدى تجانس عباراتها، ومن أهم الطرق لذلك هو حساب درجة ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون Person بين درجة كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا البعد وذلك لكل محور من محاور الدراسة.

2-1- صدق الاتساق الداخلي:

يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لدراسة ومعرفة العلاقة بين متغيرين، وتقاس هذه العلاقة بمقياس يسمى معامل الارتباط ويرمز له بالرمز "r" ويأخذ القيم من -1 إلى 1، يكون الارتباط طرديا إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 1، ويكون الارتباط عكسيا إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي -1، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 0 فلا يوجد ارتباط، كما يستخدم هذا الأسلوب الإحصائي لمعرفة معامل الارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات أي التحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لها، باستخدام معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات، حيث تم توضيح اختبار صدق الاتساق الداخلي في الجداول التالية:

2-2- صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الثلاثة بالدرجة الكلية للمحور الثاني:

الجدول رقم (16): صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الثلاثة بالدرجة الكلية للمحور الثاني

نسبة المعنوية	معامل الارتباط بالمحور	الرقم
0.000	**0.900	دعم والتزام الإدارة العليا
0.000	**0.874	التحسين والتطوير المستمر
0.000	**0.781	مشاركة العاملين

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يبين الجدول رقم (15) معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني مع المعدل الكلي لعباراته، الذي يبين أن معدلات الارتباط المبينة في الجدول أعلاه عند القيمة الاحتمالية لكل العبارات أقل من 0.01، مما يدل على أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

3-2 - صدق الإتساق الداخلي للأبعاد الأربعة بالدرجة الكلية للمحور الثالث:

الجدول رقم (17): صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الأربعة بالدرجة الكلية للمحور الثالث

نسبة المعنوية	معامل الارتباط بالمحور	الرقم
0.000	**0.756	معيار الاعتمادية
0.000	**0.756	معيار الاستجابة
0.000	**0.808	معيار الملموسية
0.000	**0.866	الأمن الوظيفي

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يبين الجدول رقم (16) معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثالث مع المعدل الكلي لعباراته، الذي يبين أن معدلات الارتباط المبينة في الجدول أعلاه عند مستوى القيمة الإحتمالية لكل العبارات أقل من 0.01، مما يدل على أن عبارات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

4-2 - صدق الاتساق الداخلي بالدرجة الكلية للمحور الرابع:

الجدول رقم (18): صدق الاتساق الداخلي بالدرجة الكلية للمحور الرابع

نسبة المعنوية	معامل الارتباط بالمحور	الرقم
0.000	**0.651	توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.000	**0.570	الرغبة في الحفاظ على الأنماط التقليدية وعدم فهم الفلسفات الإدارية الأخرى
0.000	**0.510	غياب الأساليب الإحصائية لقياس وتقييم الأداء
0.000	**0.736	لا يوجد تحفيز بشكل تام للمستخدمين
0.000	**0.579	عدم وجود دورات تدريبية لجميع العاملين لتدريبهم على مفاهيم وأساليب الجودة
0.006	**0.405	نقص الموارد المالية المتاحة لاقتناء الوسائل الضرورية للجودة
0.000	**0.744	عدم الاستعانة بخبراء الجودة خاصة في اللقاءات

		والاجتماعات مع العاملين
0.002	**0.446	غياب روح العمل الجماعي
0.000	**0.735	عدم الاهتمام بتطوير وتحسين الأداء

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يبين الجدول رقم (17) معاملات الارتباط بين عبارات المحور الرابع مع المعدل الكلي لعباراته، الذي يبين أن معدلات الارتباط المبينة في الجدول أعلاه عند مستوى القيمة الإحتمالية لكل العبارات أقل من 0.01، مما يؤشر على أن عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

خامسا-المعالجة الإحصائية :

لقد تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية، لوصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغيرات العوامل الديمغرافية والوظيفية (الجنس،العمر،الحالة العائلية، المؤهل العلمي،سنوات الخبرة)، وقد تم إستخراج التكرارات والنسب المؤوية لهذه العوامل ويمكن توضيحها في الجداول التالية:

1-الجنس:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

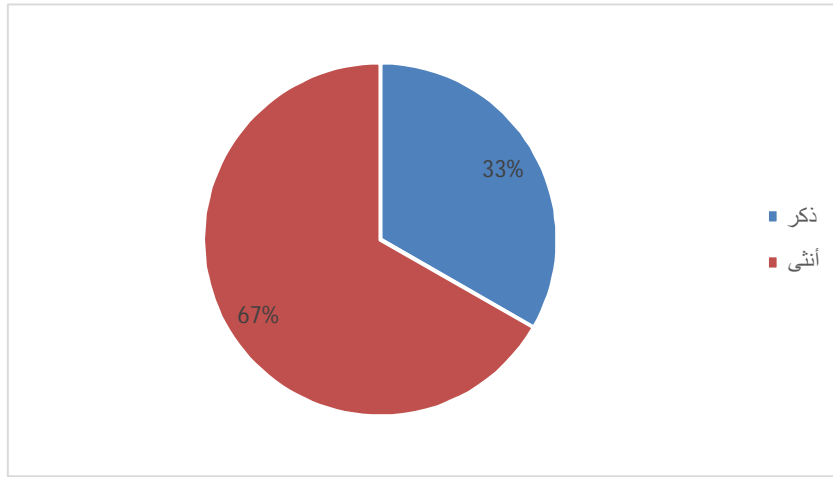
النسبة %	التكرار	الجنس
33.3	15	ذكر
66.7	30	أنثى
100	45	المجموع

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول (18) يتجلى واضحا بأن أغلبية أفراد العينة المدروسة يهيمن عليها العنصر النسوي بنسبة 66.7 %، في حين أن نسبة العنصر الذكوري من مجمل العينة لم يتجاوز نسبة 33.3%، وهذا يؤشر على أن فئة الإناث تتصدر مشهد العمل في القطاع الصحي، وهو ما نلاحظه في أغلب الإدارات الجزائرية.

وتفسير ذلك هو أن المرأة الجزائرية العاملة اقتحمت ميدان العمل في السنوات الأخيرة بوتيرة متزايدة، خاصة ميدان الصحة والتربية، مما جعل الكفة تميل لصالحها، وهذا ما كشف عنه الجدول أعلاه.

الشكل رقم (21): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (18)

2-العمر:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

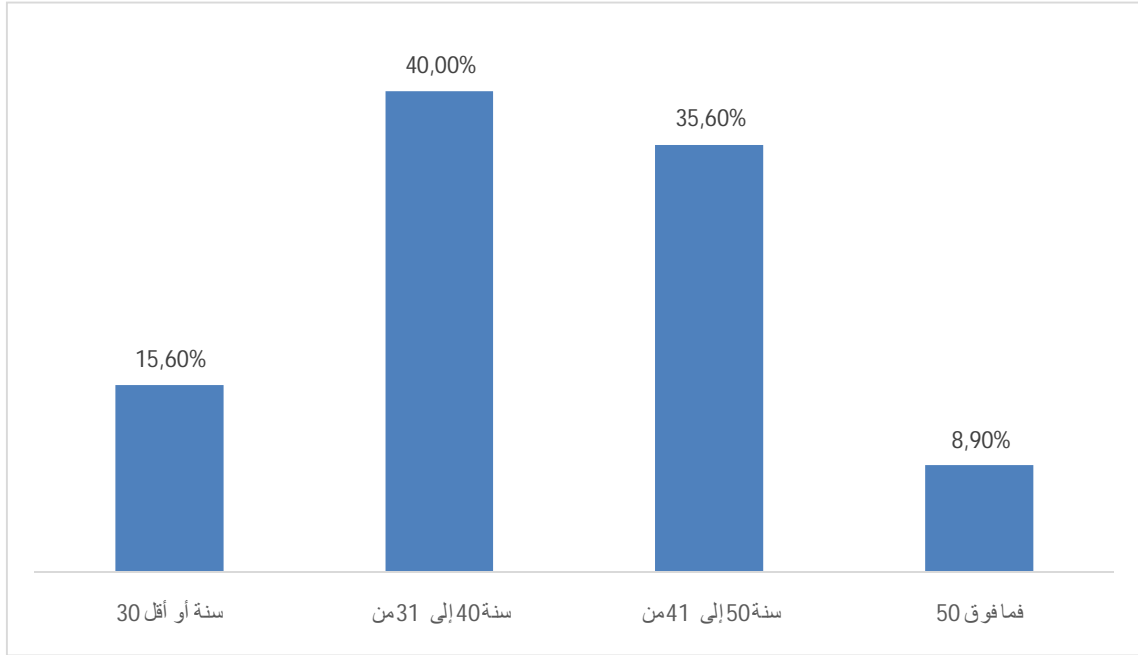
النسبة %	التكرار	
15.6	7	أقل من 30 سنة
40	18	من 31 إلى 40 سنة
35.6	16	من 41 إلى 50 سنة
8.9	4	51 سنة فما فوق
100	45	المجموع

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن الفئة التي تتراوح أعمارها بين 31 و 40 سنة تمثل النسبة الأعلى، حيث بلغت 40 %، تليها فئة الذين أعمارهم تتراوح بين 41 و 50 سنة، حيث بلغت نسبتها 35.6 %، وهذا ما يوضح أن الإدارة مشكلة في أغلبها من عناصر تتراوح أعمارهم بين 31 الى 50 سنة، وهو السن الذي يكون فيه العامل مهما كانت وظيفته قادر على العطاء، ومؤهل لاكتساب الخبرات المهنية ، في حين أن نسبة الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة لم تتجاوز نسبتهم 7 %، وأخيرا الأشخاص الذين بلغوا 51 سنة فما فوق بنسبة قدرت ب 8.9 %، والملاحظة الأساسية من خلال استقراء أعمار مفردات العينة هي أن أكثرهم بلغوا أو تجاوزوا ال 31 سنة.

وتفسير ذلك هو أن الفئة العمرية الشابة في المستشفى بالرغم من قلة خبرتها في الميدان المهني، إلا أنها هي التي تمثل النسبة الأعلى في توليها لمهام الخدمات الاستشفائية، وهذا طبيعي بحكم أعداد الدفعات المتخرجة من الجامعات الجزائرية، وما يقتضي ذلك من إمتصاص لها بتوظيفها في هذه المؤسسات الاستشفائية .

الشكل رقم (22): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (19)

3- الحالة العائلية:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

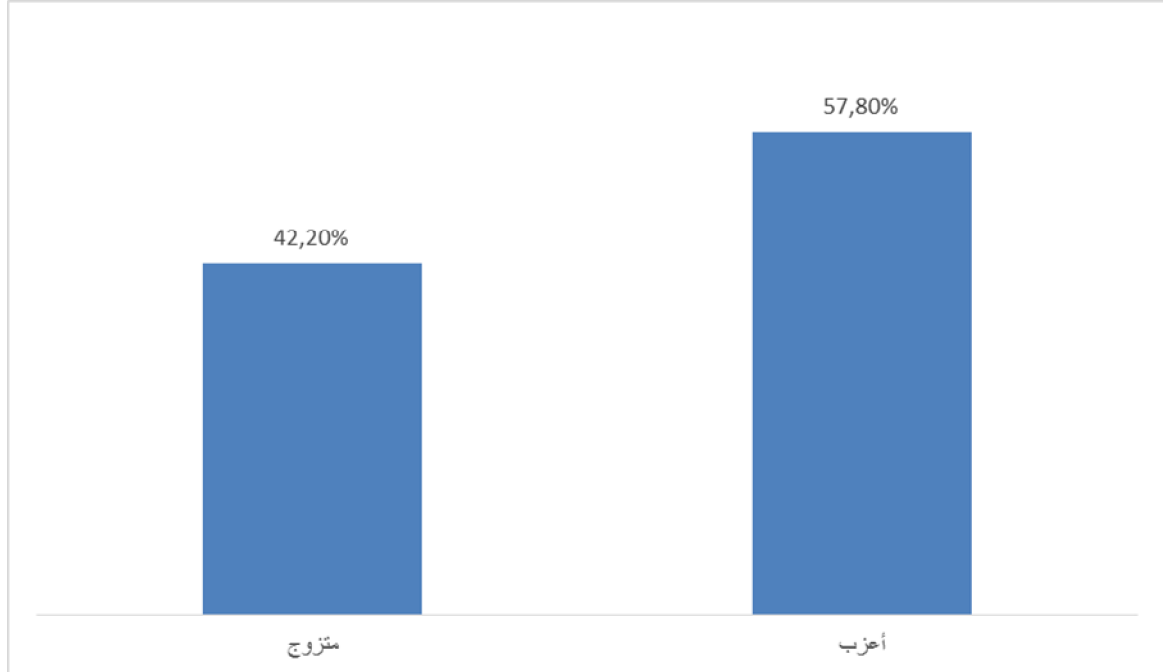
النسبة %	التكرار	
42.2	19	أعزب
57.8	26	متزوج
100	45	المجموع

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن فئة المتزوجين تمثل النسبة الأعلى حيث بلغت 57.8%، بينما فئة غير متزوجين، بلغت نسبتهم 42.2%، وهذا مؤشر واضح على أن أغلبية أفراد العينة مستقرون نفسيا

وإجتماعيا، وهذا مما يساعد على القيام بالمهام المسندة لهم بكل أريحية وأمن واستقرار، مما يساهم في تحسين المنتج كما ونوعا، وهذا من مواصفات تحسين الجودة في العمل .

الشكل رقم (23): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(20)

4-المستوى التعليمي:

الجدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

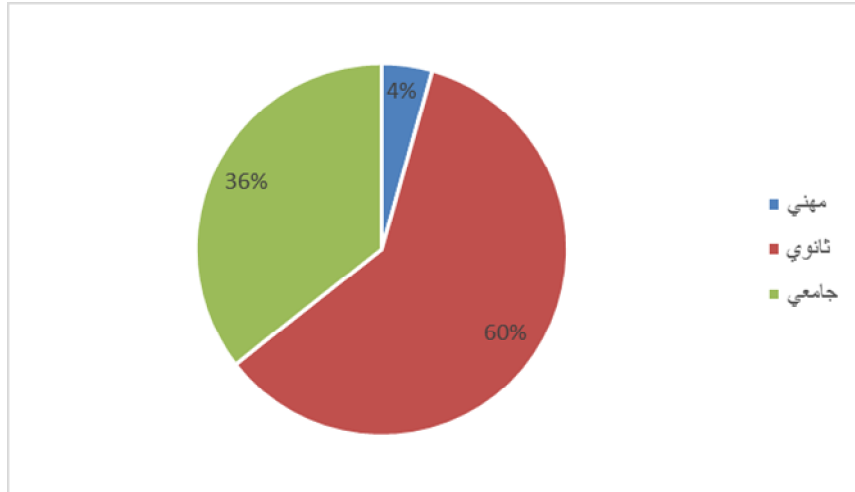
النسبة %	التكرار	
35.6	16	ثانوي
60	27	جامعي
4.4	2	مهني
100	45	المجموع

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

تظهر النتائج أعلاه أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة واصلوا دراستهم و يملكون مستوى جامعي، حيث وصل عددهم الى 27 فرد بنسبة بلغت 60%، كما لاحظنا بأن نسبة الطبقة التي توقفت دراستها عند المستوى الثانوي معتبرة نسبيا بـ 16 فرد حيث بلغت نسبتهم 35.6% من أفراد العينة، وهو رقم مرتفع نوعا ما، وأخيرا وبنسبة ضئيلة جدا من أفراد العينة ممن يملكون مستوى التكوين المهني

إستقرت عند النسبة 4.4%، وهو ما يؤكد أن المستوى الإداري في المستشفى يتكون في أغلبه من أشخاص واصلوا دراستهم العليا، وهو ما يتطلبه التسيير في أي مؤسسة.

الشكل رقم (24): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (21)

5- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	
26.7	12	من 1 إلى 5 سنوات
24.4	11	من 6 إلى 10 سنوات
17.8	8	من 11 إلى 15 سنة
11.1	5	من 16 إلى 20 سنة
2.2	1	من 21 إلى 25 سنة
17.8	8	من 26 سنة فما فوق
100	45	المجموع

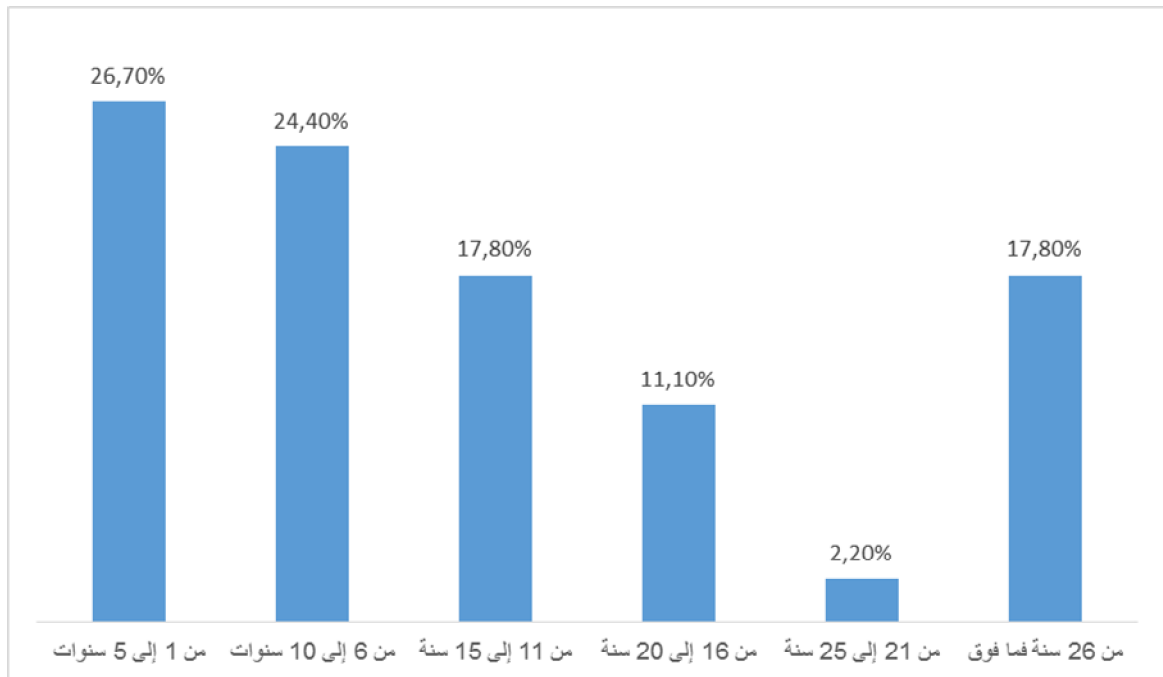
المصدر: أعد الجدول اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 12 مبحوثا ممن شملهم الاستبيان يملكون خبرة تمتد عمرها إلى 5 سنوات، وهي النسبة الأعلى حيث بلغت 26.7%، يليهم من يزاولون نشاطهم منذ 6 إلى 10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 24.4%، لنجد بعد ذلك 8 أشخاص بخبرة تتراوح بين 11 و15 سنة، وهو نفس العدد لمن بلغت خبرتهم ما يفوق الـ 26 سنة، حيث بلغت نسبتهم 17.8%، فالأشخاص الذين بلغوا

ما بين 16 إلى 20 سنة، بنسبة قدرت بـ 11.1%، وأخيراً فئة من زاولوا مهامهم بين 21 إلى 25 سنة، بنسبة 2.2%، وما لاحظناه من خلال الجدول أن الأكثرية هم من يملكون خبرة ما بين 1 إلى 5 سنوات، ومن 6 إلى 10 سنوات على التوالي.

وتفسير ذلك هو أن معظم الموظفين بالمركز الاستشفائي هم من فئة الشباب المتخرجين من الجامعة. وهذا ما يدعمه جدول (19) الخاص بالفئات العمرية للعينة، الذي أكد أن الفئة التي تتراوح أعمارها بين 31 و40 سنة تمثل النسبة الأعلى حيث بلغت 40%.

الشكل رقم (25): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (22)

6- المسمى الوظيفي:

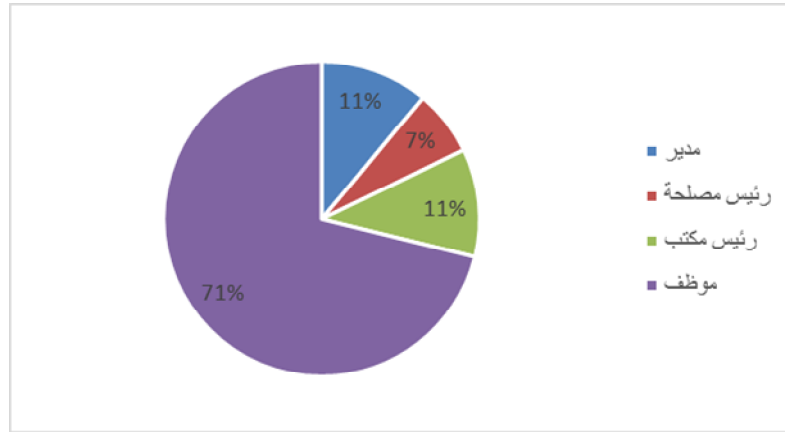
الجدول رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	الوظيفة
11.1	5	مدير
6.7	3	رئيس مصلحة
11.1	6	رئيس مكتب
71.1	32	موظف
100	45	المجموع

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال النتائج أعلاه بلغت نسبة الموظفين النسبة الأكبر بـ 71.1%، وبلغت نسبة كل من المدراء ورؤساء المكاتب 11.1% لكل فئة، كما شمل الاستبيان 3 رؤساء مصلحة بنسبة 6.7%، وتعتبر النسبة الأعلى للموظفين طبيعية، بما أن المناصب العليا في أي إدارة تعتبر أقل بكثير من الطبقة العادية لبقية العمال، باعتبار أن من يحتلون هرم السلطة في المراكز الاستشفائية هم أقل عددا وأكثر تأثيرا .

الشكل رقم (26): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب الحالة المهنية



المصدر: أعد الشكل بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (3)

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية

للتحليل الإحصائي دور كبير في الدراسة الميدانية، فمن خلاله يمكننا تفسير النتائج للوصول إلى تعميمها، لذا سنعتمد في التحليل الإحصائي على العديد من المقاييس مثل مقياس ليكرت الخماسي.

أولا-تحليل محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

عند تحليل نتائج الاستبيان في هذا المحور تم الاعتماد على مقياس ليكرت الذي يحتوي على مقياس مقسم على خمسة درجات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): يبين مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	التصنيف
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

المصدر: من إعداد الطلبة

وتم تحديد معيار مناقشة النتائج وفقا للدرجات المعطاة لفئات الإجابة، وبطريقة رياضية على النحو

التالي:

المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة - أصغر قيمة لفئات الإجابة

$$4 = 1 - 5 =$$

طول الفئة = المدى / عدد الفئات

$$0.8 = 5 / 4 =$$

بناء على هذا القانون يكون الحكم بالنسبة لباقي الأسئلة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): تقسيم مدى المتوسط لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة

الاتجاه (درجة الموافقة)	تقسيم مدى المتوسط
تفسير الإجابات إلى غير موافق بشدة (ضعيفة جدا)	من 1 إلى 1.8
تفسير الإجابات إلى غير موافق (ضعيفة)	من 1.81 إلى 2.60
تفسير الإجابات إلى محايد (متوسطة)	من 2.61 إلى 3.40
تفسير الإجابات إلى موافق (جيدة)	من 3.41 إلى 4.20
تفسير الإجابات إلى موافق بشدة (جيدة جدا)	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطلبة من خلال المعطيات التي جمعت بالاستبيان، وبالاعتماد على نتائج SPSS

1- تحليل بعد دعم والتزام الإدارة العليا:

الجدول رقم (27): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول دعم والتزام الإدارة العليا

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تعمل القيادة الإدارية على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات التي تشرف عليها	2.64	1.246	متوسطة
02	من متطلبات تحقيق الجودة الشاملة قيادة متمكنة وذات رؤية تسييرية واضحة ومقبولة.	3.97	0.451	جيدة
03	الجودة الشاملة عملية متكاملة بين مختلف مستويات الإدارة على المستويين الأفقي والعمودي.	3.24	1.025	متوسطة

04	يؤثر الجهد البشري (القيادي) في تحقيق الجودة الشاملة خاصة إذا كان مستوى تنفيذ القرارات السياسية العامة يتم بشكل فعال.	3.88	0.647	جيدة
05	توفر القيادة الإدارية مختلف الإمكانيات المادية من وسائل وتجهيزات تساعد على رفع درجة أداء المؤسسة.	2.84	1.147	متوسطة
06	التوظيف الصحيح والفعال للإمكانيات المتاحة من طرف الإدارة العليا كاف لتحقيق الجودة الشاملة.	2.97	1.157	متوسطة
07	الجودة الشاملة مرتبطة ببيئة المنظمة.	3.28	1.100	متوسطة
08	الإدارة العليا لها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.77	1.203	متوسطة
09	تؤيد القيادة الإدارية مبدأ تفويض الصلاحيات	2.84	1.021	متوسطة
	دعم والتزام الإدارة العليا	3.16	0.602	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات دعم والتزام الإدارة العليا، قد سجلت متوسط حسابي إجمالي قدره 3.16، بانحراف معياري قدره 0.602، وتقع ضمن مجال التقييم (درجة الموافقة) متوسطة، المعتمد في هذه الدراسة لتقييم قيم المتوسط الحسابي وهو (2.61 إلى 3.40)، وقد بلغ أعلى متوسط حسابي قيمته 3.97 بانحراف معياري قدره 0.451 المقابلة للعبارة رقم 2، والتي تنص على أنه من متطلبات تحقيق الجودة الشاملة قيادة متمكنة وذات رؤية تسييرية واضحة ومقبولة، تليها مباشرة في المرتبة الثانية القيمة 3.88 بانحراف معياري مقدر بـ 0.647 للعبارة 04، والتي تشير إلى تأثير الجهد البشري (القيادي) في تحقيق الجودة الشاملة، خاصة إذا كان مستوى تنفيذ القرارات الإدارية العامة، يتم بشكل فعال، كما تساهم الجودة الشاملة المرتبطة ببيئة المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 3.28 وانحراف معياري قدره 1.100، أما في المرتبة الرابعة جاءت العبارة 03 والتي يقر فيها أفراد عينة الدراسة على أن الجودة الشاملة عملية متكاملة بين مختلف مستويات الإدارة على المستويين الأفقي والعمودي وهذا بتسجيل متوسط حسابي قدره 3.24 بانحراف معياري قدره 1.025، تليه الخمس عبارات المتبقية تقع كلها ضمن مجال التقييم (2.61 - 3.40) وبدرجة موافقة متوسطة وكان محتواها كالتالي: التوظيف الصحيح والفعال للإمكانيات المتاحة من طرف الإدارة العليا كاف لتحقيق الجودة الشاملة، تؤيد القيادة الإدارية مبدأ تفويض الصلاحيات، توفر القيادة الإدارية مختلف الإمكانيات المادية من وسائل

وتجهيزات تساعد على رفع درجة أداء المؤسسة، الإدارة العليا لها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تعمل القيادة الإدارية على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات التي تشرف عليها. وتفسير ذلك هو أن العبارات التي تنص على متطلبات تحقيق الجودة الشاملة بقيادة متمكنة وذات رؤية تسييرية واضحة ومقبولة هي التي مالت إليها الاتجاهات سواء كانت عبارة عبارة (دعم والتزام الإدارة العليا) أو عبارة " يؤثر الجهد البشري (القيادي) في تحقيق الجودة الشاملة...) والتي جاءت في المرتبة الثانية، لأن الجودة لا تكون إلا من قيادة راشدة وجهد بشري .

1-1- تحليل بعد التحسين والتطوير المستمر:

الجدول رقم (28): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول التحسين والتطوير المستمر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يلعب المسؤول الإداري (القائد) دورا كبيرا في تحقيق مستويات عالية من الأداء داخل المؤسسة.	3.15	1.166	متوسطة
02	يمكن للقائد (المسير الإداري) أن يستفيد من النقائص الموجودة على المستوى المادي والبشري ويحولها إلى فرص نجاح اعتمادا على الإدارة التشاركية واستغلال الإمكانيات الموجودة برشادة وعقلانية.	3.57	0.865	جيدة
03	تحرص الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وتحسين الجودة	3.02	1.097	متوسطة
04	تعمل القيادة الإدارية على تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة	2.46	0.868	ضعيفة
05	تعمل القيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين وتحسين مستوى جودة الخدمة في ضوء تقييم أداء العاملين	3.13	1.099	متوسطة
	التحسين والتطوير المستمر	3.07	0.628	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه، أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات بعد التحسين والتطوير المستمر، قد سجلت متوسط حسابي إجمالي قدره 3.07 بانحراف معياري قدره 0.628، وتقع ضمن مجال التقييم (درجة الموافقة) متوسطة، المعتمد في هذه الدراسة لتقييم قيم المتوسط الحسابي وهو (2.61 إلى 3.40) وقد بلغ أعلى متوسط حسابي قيمته 3.57 بانحراف معياري قدره 0.865 المقابلة للعبارة رقم 02 والتي تنص على: يمكن للقائد (المسير الإداري) أن يستفيد من النقائص الموجودة على المستوى المادي والبشري ويحولها إلى فرص نجاح اعتمادا على الإدارة التشاركية وإستغلال الإمكانيات الموجودة برشد وعقلانية، وهو ما يمنحها درجة الجيدة في مجال التقييم المعتمد في الدراسة (3.41 إلى 4.20)، تليها مباشرة في المرتبة الثانية القيمة 3.15 بانحراف معياري قدره 1.166 ما يقابلها العبارة 01، أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة 05، والتي يقر فيها أفراد عينة الدراسة على أن المقررات الالكترونية عززت من قدرة الاعتماد على الذات، وهذا بتسجيل متوسط حسابي قدره 3.13 بانحراف معياري قدره 1.099، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة 03 والتي كان محتواها، حرص الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية، لرفع كفاءة العاملين وتحسين الجودة، بمتوسط حسابي قدره 3.02 وانحراف معياري بلغ 1.097 وهي ثلاثة عبارات كلها في مجال التقييم المتوسط (من 2.61 إلى 3.40)، وأخيرا نجد العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي مقدر ب 2.46 وانحراف معياري 0.868 وهو ما يجعلها في مجال التقييم الضعيف المعتمد في هذه الدراسة المتراوح بين 1.81 و2.60.

1-2- تحليل بعد مشاركة العاملين:

الجدول رقم (29): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول مشاركة العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تسمح القيادة الإدارية للموظفين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة المستشفى	2.80	1.217	متوسطة
02	يتم إشراك كافة الموظفين في جميع أنشطة الجودة كما يؤخذ باقتراحاتهم.	2.37	1.153	ضعيفة
03	تقوم الإدارة بتعزيز الثقة بينها وبين المستخدمين في جميع المستويات	2.57	0.916	ضعيفة
04	تمنح الإدارة العليا فرصة للموظفين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم	2.64	1.131	متوسطة

متوسطة	0.977	3.33	يساهم الموظفون في تشخيص المشكلات وإيجاد حلول لها	05
جيدة	0.991	3.71	العمل التشاركي والشعور بالمسؤولية والأهمية الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لنجاح القيادة في إدارة المنظمة وتحقيق الجودة في الأداء.	06
متوسطة	0.694	2.90	مشاركة العاملين	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات بعد مشاركة العاملين قد سجلت متوسطا حسابيا إجماليا قدره 2.90 بانحراف معياري قدره 0.694 وتقع ضمن مجال التقييم (درجة الموافقة) متوسطة المعتمد في هذه الدراسة لتقييم قيم المتوسط الحسابي وهو (2.61 إلى 3.40) وقد بلغ أعلى متوسط حسابي قيمته 3.71 بانحراف معياري قدره 0.991 المقابلة للعبارة رقم 06، والتي تنص على أن العمل التشاركي والشعور بالمسؤولية والأهمية الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لنجاح القيادة في إدارة المؤسسة، وتحقيق الجودة في الأداء، وهي درجة جيدة في معيار التقييم المعتمد، تليها مباشرة 3 عبارات بتقييم متوسط حيث نجد في المرتبة الثانية القيمة 3.33 بانحراف معياري قدره 0.997، أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة 01 والتي يقر فيها أفراد عينة الدراسة على سماح القيادة الإدارية للموظفين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة المستشفى بمتوسط حسابي قدره 2.80 وبانحراف معياري قدره 1.217، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة 04 والتي كان محتواها منح الإدارة العليا فرصة للموظفين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم، بمتوسط حسابي قدره 2.64 وانحراف معياري بلغ 1.131، في حين جاءت الفقرة 03 والتي كانت تشير إلى أن قيام الإدارة بتعزيز الثقة بينها وبين المستخدمين في جميع المستويات كان متوسطها الحسابي قد بلغ 2.57 وانحراف معياري قدره 0.916. لنجد في الأخير العبارة 02 بمتوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 1.153 وهو ما ينتمي للمجال الضعيف المتراوح بين 1.81 إلى 2.60.

ثانيا- تحليل محور مؤشرات قياس الجودة الشاملة:

1- تحليل بعد معيار الاعتمادية:

الجدول رقم (30): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول معيار الاعتمادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	الالتزام بتقديم الخدمة الإدارية في الوقت المحدد وبشكل سريع ودقيق	3.00	1.148	متوسطة
02	توجد ثقة من القيادة الإدارية تجاه المستخدمين	2.57	0.865	ضعيفة
03	تتوفر إدارة المستشفى على ملفات رقمية وسجلات وحواسيب لتدوين المعلومات الخاصة بالمستخدمين	3.20	1.140	متوسطة
04	تستجيب قيادة المستشفى بسرعة لمشاكل واستفسارات المستخدمين	2.28	0.944	ضعيفة
05	الدقة في إنجاز المراسلات والتقارير والشهادات	3.64	0.829	جيدة
	معيار الاعتمادية	2.94	0.600	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن إتجاهات أفراد العينة نحو عبارات بعد معيار الإعتدائية قد سجلت متوسطا حسابيا إجماليا قدره 2.94 بانحراف معياري قدره 0.600، وتقع ضمن مجال التقييم (درجة الموافقة) متوسطة المعتمد في هذه الدراسة لتقييم قيم المتوسط الحسابي وهو (2.61 إلى 3.40)، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي قيمته 3.64 بانحراف معياري قدره 0.829، المقابلة للعبارة رقم 05، والتي تنص على أن الدقة في إنجاز المراسلات والتقارير والشهادات، تليها مباشرة في المرتبة الثانية القيمة 3.20 بانحراف معياري قدره 1.140، المقابلة للعبارة رقم 03، أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة 01 والتي يقر فيها أفراد عينة الدراسة على أن الالتزام بتقديم الخدمة الإدارية في الوقت المحدد وبشكل سريع ودقيق بتسجيل متوسط حسابي قدره 3.00 وبانحراف معياري قدره 1.148، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة 02، والتي كان استجابة قيادة المستشفى بسرعة لمشاكل واستفسارات المستخدمين، بمتوسط حسابي قدره 2.28 وانحراف معياري بلغ 0.944.

1-1- تحليل بعد معيار الاستجابة:

الجدول رقم (31): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول معيار الاستجابة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	إخبار الموظف بحالته الإدارية أو لا بأول	2.73	1.095	متوسطة
02	الاستعداد الدائم للتكفل بطلبات المستخدمين أو استبدالهم في حالة تقاعد موظف أو في حالة عطلة مرضية أو عطلة استثنائية	3.04	1.043	متوسطة
03	سرعة الرد على الشكاوي واستفسارات المستخدمين	2.20	0.990	ضعيفة
04	تغطي إدارة المستشفى احتياجات الموظف على مدار الساعة	2.11	0.934	ضعيفة
05	الأجر الذي يتقاضاه الموظف تجاه خدمته مناسب	1.55	0.692	ضعيفة جدا
	معيار الاستجابة	2.32	0.632	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات بعد معيار الاستجابة، قد سجلت متوسط حسابي إجمالي قدره 2.32 وانحراف معياري قدره 0.632، وتقع ضمن مجال التقييم (درجة الموافقة) ضعيفة المعتمد في هذه الدراسة لتقييم قيم المتوسط الحسابي وهو (1.81 إلى 2.60).

هذا وقد جاءت الفقرة 02 بمتوسط حسابي قدره بـ 3.04 وانحراف معياري بـ 1.034، والعبارة التي تنص على أن الاستعداد الدائم للتكفل بطلبات المستخدمين أو استبدالهم في حالة تقاعد الموظف أو في حالة عطلة مرضية أو عطلة استثنائية، أما في المرتبة الثانية الفقرة 01 بمتوسط حسابي 2.73 وانحراف معياري 1.095، وبعدها تأتي الفقرة 03 بمتوسط حسابي 2.20 وانحراف معياري 0.934 والتي تشير إلى سرعة الرد على الشكاوي واستفسارات المستخدمين، أما في الفقرة قبل الأخيرة فكان متوسطها الحسابي 2.11 بانحراف معياري قدره بـ 0.934، وأخيرا نجد العبارة الـ 05 بمتوسط حسابي مقدر بـ 1.55 وانحراف معياري 0.692.

1-2- تحليل بعد معيار الملموسية:

الجدول رقم (32): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول معيار الملموسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتمتع إدارة المستشفى بموقع ملائم وسهل الوصول إليه بسرعة	3.02	1.339	متوسطة
02	تتوفر إدارة المستشفى على مكاتب مريحة ونظيفة دافئة ومضيئة	2.33	1.224	ضعيفة
03	تتمتع إدارة المستشفى بموقع ملائم وسهل الوصول إليه بسرعة	2.40	1.095	ضعيفة
04	يحرص المستخدمون في ادارة المستشفى على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر وحسن المعاملة .	3.13	1.179	متوسطة
05	تضع إدارة المستشفى لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى المصالح والأقسام والفروع	3.77	0.901	جيدة
	معيار الملموسية	2.93	0.728	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

الفقرة 05 الواردة في الجدول أعلاه جاءت بمتوسط حسابي قدر بـ 3.77 وانحراف معياري بـ 0.901 وهو ما يضعها في مجال الجيد، مما يؤشر على أن أفراد العينة يوافقون على أن تضع إدارة المستشفى لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى المصالح والأقسام والفروع، أما في المرتبة الثانية الفقرة 04 بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.179، ما يقابلها أن يحرص المستخدمون في ادارة المستشفى على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر وحسن المعاملة، وبعدها تأتي الفقرة 01 بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف معياري 1.339، والتي تشير إلى تمتع إدارة المستشفى بموقع ملائم وسهل الوصول إليه بسرعة، أما في الفقرة قبل الأخيرة فكان متوسطها الحسابي 2.40 بانحراف معياري قدر بـ 1.095، وهي العبارة رقم 03 والتي تتحدث عن تمتع إدارة المستشفى بموقع ملائم وسهل

الوصول إليه بسرعة، وأخيرا نجد العبارة رقم 02 والتي تتحدث عن توفر إدارة المستشفى على مكاتب مريحة ونظيفة دافئة ومضيئة بمتوسط حسابي موافق لـ 2.33 وانحراف معياري مقدر بـ 1.224. إجمالاً جاء هذا البعد الخاص بمعيار الملموسية بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 0.728 مما يشير إلى حيادية الموافقة على هذا البعد من قبل أفراد عينة الدراسة.

1-3- تحليل بعد معيار الأمن الوظيفي:

الجدول رقم (33): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول الأمن الوظيفي:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	التشريع القانوني الساري يوفر كل وسائل الأمان داخل المنظمة.	2.31	1.104	ضعيفة
02	تهتم القيادة داخل المؤسسة بوسائل الأمان للمستخدمين ويسهرون على تحقيق الشعور بالأمان داخل مؤسستهم.	2.57	1.033	ضعيفة
03	للقيادة الإدارية القدرة على قراءة المخاطر والعمل على تفاديها للحفاظ على سلامة مستخدميها والمحافظة على مستوى الأداء للمنظمة.	2.80	1.078	متوسطة
04	تحافظ القيادة الإدارية على سرية المعلومات الخاصة بالمستخدمين	3.64	0.957	جيدة
05	تسهل القيادة الإدارية على تحقيق المساواة بين جميع المستخدمين	2.22	1.222	ضعيفة
	الأمن الوظيفي	2.71	0.702	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

الفقرة 04 الواردة في الجدول أعلاه جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.64 وانحراف معياري بـ 0.957، وهذا دليل على موافقة أغلب أفراد عينة الدراسة على أنهم يؤيدون على أن تحافظ القيادة الإدارية على سرية المعلومات الخاصة بالمستخدمين، أما في المرتبة الثانية الفقرة 03 بمتوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 1.078، معناه أن للقيادة الإدارية القدرة على قراءة المخاطر

والعمل على تفاديها للحفاظ على سلامة مستخدميها والمحافظة على مستوى الأداء للمؤسسة، وبعدها تأتي الفقرة 02، بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 1.033، والتي تشير إلى اهتمام القيادة داخل المؤسسة بوسائل الأمان للمستخدمين ويسهرون على تحقيق الشعور بالأمان داخل مؤسستهم، أما في الفقرة قبل الأخيرة فكان متوسطها الحسابي 2.31 بانحراف معياري قدر بـ 1.104، ما يقابله العبارة الأولى والتي جاء محتواها بأن التشريع القانوني الساري يوفر كل وسائل الأمان داخل المؤسسة، وأخيرا العبارة ال 05 بمتوسط حسابي قدر بـ 2.22 وانحراف معياري 1.222 وهو ما يمنح عبارة: تسهر القيادة الإدارية على تحقيق المساواة بين جميع المستخدمين التقييم الضعيف حسب مجال التقييم المتبع.

إجمالا جاء هذا البعد الخاص بالأمن الوظيفي بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 0.702 مما يشير إلى التزام المحايدة تجاه هذا البعد من قبل أفراد عينة الدراسة.

ثالثا-تحليل محور معوقات تحقيق إدارة الجودة الشاملة:

الجدول رقم (34): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تحقيق ادارة الجودة الشاملة:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4.06	0.836	جيدة
02	الرغبة في الحفاظ على الأنماط التقليدية وعدم فهم الفلسفات الإدارية الأخرى	3.75	1.069	جيدة
03	غياب الأساليب الإحصائية لقياس وتقييم الأداء	3.53	0.990	جيدة
04	لا يوجد تحفيز بشكل تام للمستخدمين	3.84	1.086	جيدة
05	عدم وجود دورات تدريبية لجميع العاملين لتدريبهم على مفاهيم وأساليب الجودة	3.88	0.934	جيدة
06	نقص الموارد المالية المتاحة لاقتناء الوسائل الضرورية للجودة	3.40	1.136	متوسطة
07	عدم الاستعانة بخبراء الجودة خاصة في اللقاءات والاجتماعات مع العاملين	3.82	1.006	جيدة
08	غياب روح العمل الجماعي	3.04	1.106	متوسطة

متوسطة	1.160	3.28	عدم الإهتمام بتطوير وتحسين الأداء
جيدة	0.617	3.67	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

الفقرة 01 الواردة في الجدول أعلاه جاءت بمتوسط حسابي قدر بـ 4.06 وانحراف معياري بـ 0.836 وهذا دليل على شدة موافقة أغلب أفراد عينة الدراسة على أنهم يؤيدون على أنه توجد معوقات تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة، أما في المرتبة الثانية الفقرة 05 بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.934، معناه أن أفراد العينة يؤيدون عدم وجود دورات تدريبية لجميع العاملين لتدريبهم على مفاهيم وأساليب الجودة، وبعدها تأتي الفقرة 04 بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 1.086، والتي تشير إلى أنه لا يوجد تحفيز بشكل تام للمستخدمين، أما الفقرة 07، فكان متوسطها الحسابي 3.82 بانحراف معياري قدر بـ 1.006، ونصت على عدم الاستعانة بخبراء الجودة خاصة في اللقاءات والاجتماعات مع العاملين، لتليها العبارة رقم 02، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.75 وانحراف معياري 1.069، فيها دلالة على الرغبة في الحفاظ على الأنماط التقليدية وعدم فهم الفلسفات الإدارية الأخرى، وجاءت في المرتبة السادسة العبارة 03 بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 0.990، ما يقابلها عبارة غياب الأساليب الإحصائية لقياس وتقييم الأداء، وفيما يخص العبارات الستة المذكورة أعلاه فقد جاءت كلها في مجال التقييم (درجة الموافقة) جيدة المعتمد في هذه الدراسة لتقييم قيم المتوسط الحسابي وهو من 3.41 إلى 4.20، ثم جاءت بعد ذلك ثلاثة عبارات كلها في مجال التقييم (درجة الموافقة) متوسطة المعتمد في هذه الدراسة لتقييم قيم المتوسط الحسابي وهو من (2.61 إلى 3.40)، وقد جاءت على النحو التالي، العبارة 06 بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.136، ما يقابلها نقص الموارد المالية المتاحة لإقتناء الوسائل الضرورية للجودة، لتأتي العبارة 09 بمتوسط حسابي 3.04 وانحراف معياري 1.106، ونصت على عدم الإهتمام بتطوير وتحسين الأداء وأخيرا نجد العبارة 08، التي تتحدث عن غياب روح العمل الجماعي بمتوسط حسابي 3.04 وانحراف معياري 1.106.

إجمالاً جاء هذا البعد الخاص بإدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.617، مما يشير إلى شدة الموافقة على هذا البعد من قبل أفراد عينة الدراسة.

المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

أولاً- تفسير محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

1- تفسير بعد دعم والتزام الإدارة العليا:

انطلاقاً من اتجاه أفراد عينة الدراسة إزاء دعم والتزام الإدارة العليا، كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذه العبارة 3.16 بانحراف معياري قيمته 0.602، وهذا يقع ضمن مجال التقييم (درجة الموافقة) متوسطة يضم هذا البعد تسع (09) عبارات، إحتلت المراتب التالية حسب متوسطها الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يلي :

المرتبة الأولى لأعلى متوسط حسابي قدره 3.97، وانحراف معياري قدره 0.451 وبدرجة جيدة، ونص هذه العبارة هو "من متطلبات تحقيق الجودة الشاملة قيادة متمكنة وذات رؤية تسييرية واضحة ومقبولة" ونستنتج من ذلك أن معظم الموظفين والقادة الإداريين أجمعوا على ضرورة وجود قيادة متمكنة ذات رؤية تسييرية واضحة، وفي نفس الوقت مقبولة من طرف المرؤوسين، وهذا لا يتحقق إلا عندما يكون القائد الإداري ملماً بثقافة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب قائد تحولي لترسيخ قيم إدارة الجودة الشاملة في إدارة المركز الجامعي بباتنة، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على إقتناع المسؤولين في المركز الجامعي بباتنة على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بتضافر الجهود بين القادة الإداريين (المسؤولين)، وبين المرؤوسين (العاملين والموظفين) بإدارة المركز الجامعي، حتى يمكن تحقيق التغيير في تطبيق الأساليب الجديدة في الإدارة، لأن القيادة التحولية تقوم على عملية التغيير في الأساليب الادارية و التسييرية، وهذا ما يتطلبه تحقيق الجودة الشاملة، ونجاح التغيير مرهون بوجود قيادة إدارية قادرة على إدارة التغيير، وتوجيه العاملين نحو قبوله والسعي من أجل إنجازه، عن طريق عدة عوامل من بينها نشر ثقافة التغيير، وذلك يستوجب وجود قيادة تقوم على التشاركية، وتؤمن بأهمية العاملين في المؤسسة.

تليها في المرتبة الثانية: العبارة رقم (04) "يؤثر الجهد البشري القيادي في تحقيق الجودة الشاملة خاصة اذا كان مستوى تنفيذ قرارات السياسة العامة يتم بشكل فعال: وبلغ متوسطها الحسابي بـ : 3.88 وانحراف معياري قدر بـ: 0.647، وهي درجة موافقة (جيدة): يرى المبحوثين العاملين بإدارة المركز الجامعي ان تحقيق الجودة الشاملة يتطلب وجود قيادة ادارية تعمل على تحقيق الجودة وتوجههم من أجل تحقيقها، عن طريق قرارات توجيهية وتسييرية صائبة، تتماشى مع رغبات وتوجهات العاملين وأهداف المركز الجامعي، خاصة إذا توفرت الحوافز والظروف الملائمة لذلك، لأن القائد الاداري لا

يمكنه أن يقوم بمهامه منفردا، فهو بحاجة الى مجموعة من العاملين يساعده في أداء مهامه، وهذا يتطلب وجود فرق عمل خاصة في مجال الجودة الشاملة ينسقون فيما بينهم.

من خلال تفحصنا لإجابات الباحثين وجدناها بأنها توحى أن القادة الإداريين بالمركز الاستشفائي بباتنة، لهم دور في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه وجهة نظر كلا الباحثين من قادة وموظفين، وهذا راجع لعدة اسباب منها:

- أن قرارات القادة الإداريين غير تعسفية .
- المساواة بين الموظفين سواء في تفويض جزء من المسؤولية أو في تقديم الحوافز والترقيات.
- معاملة الموظف معاملة جيدة.
- توفر قنوات الإتصال والحوار بين الإدارة والعاملين في الاتجاهين الصاعد والنازل ويمكن التواصل بينهم بكل حرية، فتظهر الاتصالات النازلة على شكل أوامر أو تعليمات إدارية وأيضا تأخذ شكل نصائح وتوجيهات، أما الاتصالات الصاعدة تأخذ شكل إستفسارات أو طلب مساعدة لضمان الجودة في المخرجات.
- توفير المعلومات الضرورية للعامل حتى يقوم بمهامه، لأن الهدف من الإتصال هو أن يفهم العامل ما يقوم به، وحتى يتقنه وينجح الإتصال لابد ان يعتمد على أساليب إتصالية مثل سياسة الباب المفتوح، الإجتماعات الدورية، وغيرها من الأساليب التي من شأنها أن تحسن التفاعل بين الطرفين.
- المرتبة الثالثة: العبارة رقم 07: الجودة الشاملة مرتبطة ببيئة المؤسسة بمتوسط حسابي يقدر بـ: 3.28 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.100، ودرجة الموافقة متوسطة، غير كافية لتحقيق أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و في نفس الوقت البيئة غير قابلة لذلك، وهذا يتطلب مجموعة من الشروط:**
- لا بد أن يشجع القائد الإداري التعاون بين العاملين والإدارة لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة، وأن يولي إهتمام بقيم التعاون والمشاركة في إتخاذ وتنفيذ القرارات لتنمية روح الثقة بينهم.
- الاهتمام بالموارد البشري الموجود في إدارة المركز، واختيارهم بطريقة علمية وعملية، مع تدريبهم المستمر لتحقيق التحسين المستمر.
- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة القائمة على إدارة الجودة الشاملة وترسيخها.
- كما يرجع إنحفاظ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في توفير بيئة قابلة للجودة لعدة أسباب: كون القادة الإداريين في المركز الاستشفائي بباتنة رغم إيمانهم بالجودة الشاملة، إلا أن البرامج والنظام

العام سواء في التسيير والتنظيم لا يوحي بذلك، فهناك غياب شبه كلي للدورات التدريبية للمرؤوسين، غياب التحفيز والتطوير المستمر للموظفين، وإن توفر فهو يقتصر على رؤساء المصالح والمكاتب، ورغم إستفادة هاته الفئة من هذه الدورات و التدريبات إلا أن الموظفين لا يستفيدون من نقل هذه الخبرة بطريقة جيدة من القادة، فهم يعتمدون الأسلوب الإداري التقليدي الروتيني، الذي تعتمد معظم الإدارات غير المتميزة.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 03 الجودة الشاملة عملية متكاملة بين مختلف مستويات الادارة على المستويين الأفقي والعمودي، بمتوسط حسابي 3.24 وإنحراف معياري 1.025، وهي درجة موافقة متوسطة

من خلال إستقراءنا لإجابات المبحوثين في ادارة المركز الجامعي والتي كانت درجة الموافقة متوسطة، فيما يخص التكامل بين المستويات الأفقية والعمودية، يرجع ذلك إلى أن الاتصالات بين القادة الاداريين والمرؤوسيين، غير كافية لتحقيق الجودة الشاملة، خاصة وأن للإتصال داخل المنظمة دور كبير وحيوي في تحقيق الجودة الشاملة، لأنه يسهل عملية تبادل الافكار والخبرات.

لكن الملاحظ سواء من خلال إجابات المبحوثين أو من خلال إجراء المقابلات معهم، تبين نقص التنسيق بين مستويات الإدارة على المستويين الأفقي والعمودي، والقرارات تأخذ منحى من أعلى الى أسفل، وهذا من شأنه أن يؤثر على الجودة الشاملة في إدارة المركز، لأن الجودة تتطلب تكامل وتنسيق بين جميع المستويات والعمليات .

وهناك تفسير آخر وهو أن القائد يتفادى مثل هذه الأساليب الإدارية الحديثة، لأنها تتطلب منه جهدا وتكاليف مادية وبشرية، والتي هو في غنى عنها، مثل التحفيز والتدريب الذي يتطلب إعتمادات مالية تكلفه ميزانية كبيرة .

المرتبة الخامسة: العبارة رقم (06) التوظيف الصحيح والفعال للامكانيات المتاحة من طرف الإدارة العليا كاف لتحقيق الجودة الشاملة بمتوسط حسابي قدر ب: 2.97 وانحراف معياري 1.157، وهي درجة موافقة متوسطة، وهو ما يوضح لنا اعتماد القيادة الادارية على الإمكانيات سواء المادية أو البشرية، من أجل تحقيق ادارة الجودة الشاملة فمن الناحية البشرية لا بد من إختيار مورد بشري ذو كفاءة وخبرة، من أجل الإستفادة منه في 'دارة وتسيير المركز الجامعي، عن طريق إجراء مسابقات توظيف مدروسة لا عشوائية، خاصة وأن في الفترة الأخيرة تم توظيف عدد كبير من الموظفين، عن طريق الادمج المهني تطبيقا لسياسة رئيس الجمهورية، الذي أمر بترسيم عدد كبير من العاملين بالإدارات

العمومية، في حين أن في السابق كان تعيين وترسيم الموظفين بناء على مسابقات أو إختبارات، سواء كتابية أو عن طريق مقابلات شفوية، وهنا يكون إختيار الموظف بطريقة كفاءة وأفضل، أما في حالة الإدماج يتم ترسيم جميع الموظفين دون إستثناء سواء كان أهل لتلك الوظيفة أم لا، أما من ناحية توظيف الموارد المالية، ما يلاحظ في إدارة المركز الجامعي بباتنة وجود إتمادات مالية ضعيفة، مقارنة بباقي القطاعات والتخصصات في المركز، فهي تقتصر على تسديد الأجر للموظف، وغياب التحفيز المادية له، وحصر بعض الترقيات للقادة الإداريين دون سواهم.

المرتبة السادسة: احتلت العبارة رقم (05) والعبارة رقم (09) نفس الترتيب بمتوسط حسابي قدره 2.84 وانحراف معياري 1.147 بدرجة موافقة متوسطة.

توفر القيادة الادارية مختلف الامكانيات المادية من وسائل وتجهيزات تساعد على رفع درجة أداء المؤسسة.

تسعى إدارة المركز الجامعي إلى توفير مختلف الإمكانيات المادية من تجهيزات ووسائل، لكن تبقى هذه الإمدادات المالية غير كافية، خاصة وأن المركز الاستشفائي يسعى لتوفير تجهيزات ووسائل مادية خاصة بالجانب الصحي من معدات صحية، وبالتالي الأولوية للجانب الصحي لا الجانب الإداري، وهذا ما لاحظناه أثناء تواجدها بإدارة المركز الجامعي، البنايات مهترئة، المكاتب غير مجهزة، وجود مكاتب وحواسب للإعلام الآلي قديمة، حتى من حيث التهوية هناك مكاتب تحتوي على مكيفات هوائية وأخرى لا تتوفر فيها.

"تأييد القيادة الادارية لمبدأ تفويض الصلاحيات." من خلال قراءتنا لإجابات المبحوثين وصلنا الى نتيجة متوسطة، وهي صحيح أن القيادة الادارية تقوم بتفويض الصلاحيات، التي تفرضها طبيعة العمل خاصة في حالة غياب القادة الإداريين أو إنشغالهم بأعمال أخرى أو إستثنائية، كذلك بإمكان القادة الإداريين تفويض الصلاحيات للمرؤوسيين، حتى يتمكن المرؤوسيين من تسيير وتنظيم الأمور الإدارية، وهذا ما لاحظناه أثناء دراستنا الميدانية، فرؤساء المصالح والمكاتب لهم صلاحيات واسعة وأكبر مقارنة بالمرؤوسيين، صلاحياتهم جد محدودة وضيقة، يخضعون دائما لرؤسائهم في العمل، وهذا يحد من إبداعهم، ويجعل إجراءات العمل تأخذ وقت، خاصة وأن المرؤوسيين على إطلاع ودراية بعملهم أكثر من القادة الإداريين أنفسهم، وهم قريبين من الأحداث والوقائع، خاصة في حالة وجود مشاكل أو عراقيل داخل الادارة.

المرتبة السابعة: العبارة رقم (08) الإدارة العليا لها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2.77 وإنحراف معياري 1.203، وهي درجة موافقة متوسطة.

من خلال هذه النتائج يتضح لنا ان الإدارة العليا لها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الجامعي بباتنة، لكن ليس بنسبة كبيرة، بل متوسطة، مقارنة بالعناصر الأخرى، وحتى ترتفع هذه القيمة لابد من إتخاذ إجراءات ميدانية، إذ لا تكفي الرغبة في تبني أسلوب إداري حديث، خاصة في مجال الجودة الشاملة، فمثلا نجد القائد الإداري يشجع على ثقافة الجودة الشاملة ويدعوا المرؤوسين في المؤسسة الى التفاني في العمل والرفع من الأداء وتحقيق الجودة خاصة في ظل المنافسة الإدارية، إلا أن الواقع يقول عكس ذلك، فلا نجد تشجيع لفرق العمل على الإبداع، أي ليس هناك تحفيز أو تدريب، غياب المشاركة في إتخاذ وتنفيذ القرار و التحسين المستمر، وهذه كلها متطلبات لنجاح الجودة الشاملة، وحتى يتحقق التغيير في ذهنيات القادة والمرؤوسيين في النظام العام للمؤسسة، على الإدارة العليا بالمركز الجامعي أن تتبني مثل هذا التوجه لأن إدارة مركز إستشفائي بمكانته وحجمه ودوره، لا يجب أن يسير بالطرق والأساليب التقليدية، لأن ذلك سيجعل منها إدارة غير ناجحة، وبالتالي لن يستطيع أن يصل إلى مستوى المراكز الإستشفائية الأخرى، خاصة في ظل منافسة القطاع الخاص في المجال الصحي.

المرتبة الثامنة: العبارة رقم (01) تعمل القيادة الإدارية على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات التي تشرف عليها بمتوسط حسابي 2.64 وإنحراف معياري 1.246، وهي درجة موافقة متوسطة.

إحتلت الإجابات حول هذا العنصر آخر مرتبة، مقارنة بالعبارات السابقة، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن القائد الإداري بالمركز الجامعي بباتنة هو قائد تقليدي وظيفته تلقي الأوامر من الجهات العليا، وتوجيهها للمرؤوسين، فهو لا يهتم بتحقيق التغيير أو النهوض بالمركز، مكتفيا بما يمليه عليه مركزه ووظيفته دون زيادة أو نقصان، حتى وإن كانت قناعته لا ترفض هذا الأسلوب الحديث في الإدارة، إلا أنه ربما يرفض التغيير، وفي بعض الأحيان لا يكلف نفسه العناء، لأن عملية التغيير قد تواجهها مقاومة من طرف المرؤوسين، وأحيانا أخرى خوفا منه من تفويض الصلاحيات والمسؤوليات، إعتبارا بأن ذلك يهدد مكانته كقائد، وينقص من صلاحياته.

نلاحظ معظم الإجابات كانت محصورة بين متوسطة وجيدة وغياب إجابات ذات درجة موافقة (جيدة جدا او ضعيفة)، ومنه نستنتج أن بعد دعم الإدارة العليا متوسط، وهذا ناتج عن عدم معرفة معظم القادة الإداريين لفكرة هذا الأسلوب الإداري الجديد، مقارنة بمن لهم دراية به،، خاصة وأنهم إعتادوا

الأساليب التقليدية وأفوها، وهناك من ليس له الرغبة في 'حداث التغيير في إدارة المركز خوفا من ردة الفعل، والبعض لم يقدموا على هذه الخطوة لأنها تتطلب موارد بشرية ومادية كفيلة بذلك، ومنهم من تحجج بأن صلاحياته غير كافية، وأن هذه الخطوة لا بد من تكون من الوزارت والجهات الوصية المعنية. نستنتج مما سبق أن إدارة المركز تولي أهمية كبيرة للخدمات الصحية على حساب الخدمات الإدارية، وهذا سيؤثر على تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الأقسام والفروع الأخرى، لأنهم يتعاملون مع الجهاز الإداري في تلبية خدماتهم الإدارية.

كما نجد أن المرؤوسين لهم الرغبة والقابلية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من القادة الإداريين في المركز، وهذا راجع الى أن الموظف يسعى دائما إلى تحقيق ما هو أحسن وأفضل وأجود، وهذا ما يحققه له الجودة الشاملة، في حين القائد الإداري لا يتمتع بهذه الخصائص.

بالنسبة للقادة الإداريين بالمركز الجامعي بباتنة لديهم الرغبة والقابلية تجاه تحقيق وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن في المقابل الجهود والعمل والإجراءات شبه محدودة ومنعدمة.

1-2- تفسير بعد التحسين والتطوير المستمر:

سجل بعد التحسين والتطوير المستمر متوسط حسابي قيمته 3.07 وإنحراف معياري قيمته 0.628 وتقع ضمن مجال التقييم متوسطة ضمن مجال القيم 2.61 إلى 3.40. وأخذت عبارات هذا البعد ترتيب من العبارة 1 إلى العبارة 5 كل حسب قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لقياس إجابات المبحوثين:

المرتبة الأولى: العبارة رقم 01: يمكن للقائد (المسير الإداري) أن يستفيد من النقائص الموجودة على المستوى المادي والتسييري ويحولها إلى فرص نجاح إعتادا على الإدارة التشاركية وإستغلال الإمكانيات الموجودة برشادة وعقلانية بمتوسط حسابي قيمته 3.57 وإنحراف معياري 0.865 وهي درجة موافقة جيدة، تدل على أن القادة الإداريين بالمركز يشجعون مشاركة العاملين في إتخاذ وتنفيذ القرارات، والأخذ بآرائهم لإيجاد مختلف الحلول لجميع المشاكل، والمدخلات يحولها إلى مخرجات في شكل قرارات، وهنا تكمن أهمية القائد التشاركي، وحسب قراءتنا لآراء المبحوثين كلاهما (القادة الإداريين والمرؤوسين) أيدو فكرة أن التحسين والتطوير يبدأ من داخل المؤسسة، بالاعتماد على الإمكانيات البشرية والمادية، حتى وإن كان هناك عجز أو نقص، سيحول إلى مصدر قوة في خلق فرص جديدة، سواء في مناصب العمل أو كيفية تنظيم وتسيير الإدارة، مثلا إذا كانت المؤسسة تعاني من عجز في الكفاءات البشرية تستغل تلك الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة بإقامة دورات تدريبية وتطوير مكتسباتهم ويتم

الإعتماد عليها في تحسين وتطوير الأداء، وتلك الفئة تستفيد من مكتسباتها وخبراتها باقي الموظفين، وهذا ما لاحظناه في إدارة المركز الجامعي بباتنة، حيث لا تستطيع إدارة المركز أن توفر للجميع دورات وتربصات فنكتفي باختيار قادة معينين أو مرؤوسين حسب حاجة المصلحة أو المكتب.

-المرتبة الثانية: العبارة رقم 01 يلعب المسؤول الإداري (القائد) دورا كبيرا في تحقيق مستويات عالية من الأداء داخل المؤسسة بمتوسط حسابي 3.15 وإنحراف معياري 1.166 وهي درجة موافقة متوسطة، نلاحظ تراجع آراء المبحوثين حول الدور الذي يلعبه القائد الإداري في تحقيق مستويات عالية من الأداء داخل المؤسسة، لأن القائد الإداري يحمل مسؤولية الأداء الجيد للمرؤوسين، وهذا غير صحيح لأن المرؤوسين لا يتمتعون بنفس الصلاحيات التي يتمتع بها القائد الإداري، وفي حالة واحدة بإمكان المرؤوسين التأثير في نوعية الأداء، عندما يشاركون في إتخاذ وتنفيذ القرار، أو عندما تمنح لهم صلاحيات واسعة لإتخاذ القرار، وهذا يرجع لطبيعة القائد الإداري هل هو تشاركي ديمقراطي أم لا، وهي صفات للقائد التحويلي الذي يسعى إلى تغيير وتطوير الوضع في المؤسسة خاصة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

وما لاحظناه في المركز الجامعي بباتنة القادة الإداريين نمطيين، يعملون بنفس الأساليب التقليدية، وليس هناك أي تحديث على مستوى الإدارة في مجال الجودة الشاملة، ويفسرون ذلك بنقص التمويل المادي، في حين المرؤوسين يرجعون ذلك إلى غياب الرغبة في تبني ثقافة الجودة وخوف القادة الإداريين من إحداث التغيير وخوفا من تراكم المسؤوليات على عاتقهم و تقويض الصلاحيات فحسبهم هو تهديد لمكانتهم.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 05 تعمل القيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين وتحسين مستوى جودة الخدمة في ضوء تقييم أداء العاملين بمتوسط حسابي قيمته 3.13 وإنحراف معياري قيمته 1.099، وهي درجة موافقة متوسطة، وحسب المبحوثين هناك نية من القادة الإداريين في تحسين أداء العاملين بالمركز الجامعي بهدف تحقيق الجودة وتحسين الأداء لكن بنسبة متوسطة، غير كافية ولا تشمل جميع المرؤوسين، وفي بعض الأحيان تقتصر على رؤساء المصالح والمكاتب دون سواهم ومثل هذه الإجراءات تؤثر على السلوك العام للموظف و أدائه، وحتى تتجح آلية تقييم الأداء للمرؤوسين، لا بد من تقييم دوري للمرؤوسين وتفعيل نظام جودة الخدمة، لأنه من خلال عملية تقييم الأداء نتدارك الأخطاء، ونصححها، وتعرف مواطن النقص، وفي نفس الوقت نكشف عن من هو المسؤول عن الأداء الضعيف، هل يرجع إلى أسباب مادية أم إلى أسباب بشرية متعلقة بالموارد البشري، وما يلاحظ في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، القيادة الإدارية لا تزال قيادة تقليدية لا تعتمد على أنظمة حديثة للرقابة، وليس هناك برامج جديدة

يتبعها المسؤول لتقييم وتحسين الأداء العام بالمركز، وهذا ما لاحظناه في مصلحة الموارد البشرية تقييم أداء العاملين لا يزال تقليدي.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم (3) تحرص الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وتحسين الجودة بمتوسط حسابي قدره 3.02 وانحراف معياري قيمته 1.097، وهي درجة موافقة متوسطة، وجاءت الإجابات معظمها سلبية بسبب غياب البرامج التدريبية وإقتصارها على فئة دون سواها، وهناك مرؤوسين يأخذون أكثر من فرصة في حين البعض الآخر لم يتحصل على فرصة في التدريب، وهذا لامسناه من خلال الأسئلة التي طرحناها على العاملين حول إستفادتهم من البرامج التدريبية، فكانت إجاباتهم أنها تقتصر على فئة معينة، وهم القادة الإداريين من رؤساء مصالح ومكاتب وهذه البرامج التدريبية في شكل ملتقيات وندوات سواء على مستوى الولاية أو خارجها، كما تقتصر البرامج التدريبية في الخارج على الأطباء أو المسؤولين عن الأجهزة الصحية، ويرجع ذلك لأن الميزانية لا تسمح بإقامة دورات تدريبية خارج الوطن، خاصة في مجال التسيير والإدارة العامة، في حين الجانب الصحي يستوجب ذلك، أما إداريا فالبرامج التدريبية هي في شكل إجتماعات أكثر منها دورات تدريبية بالنسبة للعاملين الإداريين من قبل القادة الإداريين، الذين بدورهم يتلقون أوامر وقرارات من الوزارة الوصية، توضح فيها السير العام للإدارة العامة، لكن دون مراعاة مبدأ إدارة الجودة الشاملة.

المرتبة الخامسة: العبارة رقم 04 تعمل القيادة الإدارية على تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة بمتوسط حسابي قدره 2.46 وانحراف معياري 0.868، وهي درجة موافقة ضعيفة، تدل على أن القيادة الإدارية في المركز الاستشفائي بباتنة، لا تهتم بضبط الجودة على مستوى إدارتها كما تقتصر لمجموعة من الأساليب والأنشطة التي تعزز جودة الخدمة، من مراقبة قبلية وبعديّة لأداء العاملين وسلوكهم، وذلك من أجل الرفع من الأداء وتلبية حاجيات العاملين، وتحقيق المساواة والعدالة بين جميع المستويات، ومعالجة جميع المشاكل سواء قبل حدوثها أو بعد ها، وحتى يتحقق ذلك لا بد من خطة تسييرية مدروسة، مع ضبط للجودة، عن طريق جهات إتصال فعالة، توفر المعلومات الضرورية لذلك، كما يرجع ضعف هذا البعد إلى غياب فئة لها صلاحية المراقبة الشاملة المستمرة لأداء العاملين، وهذا ليس من باب العقاب والجزاء وإنما لتحسين الجودة الشاملة، وهذا يستوجب معلومات صحيحة ودقيقة لضبط الجودة، لتتمكن هذه الهيئة أو الفئة من إعطاء حلول ناجعة لتحقيق وإنجاح إدارة الجودة الشاملة.

1-3- تفسير كلي لبعد التحسين والتطوير المستمر:

كانت إجابات المبحوثين تتراوح بين درجة موافقة متوسطة وجيدة، في حين سجلت درجة موافقة ضعيفة، فيما يخص العبارة رقم 04 وفحواها **تعمل القيادة الإدارية على تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة**، وهذا راجع لنقص الإتصال والتواصل بين القيادة الإدارية والعاملين بالمركز الاستشفائي بباتنة، وغياب قسم أو مكتب خاص بالجودة وضبطها، وهي مسؤولة عن مراقبة الأداء وتقييمه ومدى جودته أو إفتقاره لمعايير الجودة، في حين احتلت العبارة رقم (1) درجة موافقة جيدة وهي دليل على أن القيادة الإدارية تعمل جاهدة على تلبية حاجيات العاملين بالمؤسسة، وتحويل طلباتهم إلى مدخلات يتم صياغتها في شكل أعمال وأنشطة وقرارات جديدة تعبر عنها عن طريق إستغلال الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة أولاً، أو العمل على توفيرها إن لم تكن متوفرة كلما سمحت لها الظروف بذلك، أما باقي العبارات فكانت إجابات المبحوثين متوسطة وهذا ما يعبر عن مستوى متوسط للجودة الشاملة في إدارة المركز.

1-4- تفسير بعد مشاركة العاملين:

يعتبر بعد مشاركة العاملين من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة، التي اخترنا استجواب المبحوثين حولها، فكان متوسط حسابها قيمته بـ2.90، وإنحراف معياري قيمته 0.694، وهي درجة موافقة متوسطة محصورة في المجال (2.61 الى 3.40).

احتلت العبارة رقم 06 المرتبة الأولى: **العمل التشاركي والشعور بالمسؤولية والأهمية الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لنجاح القيادة في إدارة المؤسسة وتحقيق الجودة في الأداء** بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.991، وهي درجة موافقة جيدة توحى بأهمية العمل التشاركي في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، لأنها تنمي روح المشاركة بين العاملين والقيادة الإدارية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لكن يجب ترقيتها لمستوى أفضل من خلال فسخ المجال أمام العاملين للمشاركة في إتخاذ وتنفيذ القرارات، لأن هذا من شأنه أن يحسن من الأداء العام للعاملين وفي نفس الوقت تحسين من علاقة القيادة الادارية بالعاملين في إدارة المركز الاستشفائي بباتنة، لكن يبقى هذا المستوى من المشاركة غير كافي لمؤسسة تريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هذه الأخيرة تقوم على التحسين الذي لا يأتي من فراغ بل هو نتاج إقتراحات ومشاركات الأفراد العاملين في المركز في نشاطات التحسين وحلقات الجودة وفرق الجودة، لهذا على القيادة الإدارية والقائمين على إدارة المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة العمل على

الرفع من مستوى مشاركة العاملين في مختلف الأنشطة منذ وضع الخطط الأولى لسير وتنظيم إدارة المركز إلى غاية تطبيقها مرورا إلى مرحلة ضبط الجودة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم 05 يساهم الموظفون في تشخيص المشكلات وإيجاد حلول لها بمتوسط حسابي 3.33 وإنحراف معياري 0.977، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث يشارك بعض الموظفين في تشخيص وحل المشكلات وهذا دليل على تفويض السلطة والمسؤولية للعاملين بالمركز الاستشفائي الجامعي، لأنهم أكثر دراية وإحتكاك بالوضع وبالمشكلة، كما أن ذلك يوفر وقت وجهد، فنجدهم العاملين يساهمون في حل المشكلات المتعلقة بالجانب الإداري البسيطة مثل إتخاذ إجراءات روتينية مثلا في حالة غياب موظف وتكليف من ينوب عنه لأداء العمل، وفي حالة نقص الموظفين، أو إعادة توزيع المهام بين العاملين الأقل ضغطا من حيث الأنشطة الموكلة لهم، إعطاء المعلومة أو الأسلوب والطريقة للعاملين الذي لم يخضعوا للتربصات أو التدريبات حول العمل الجديد، وتحفيزهم.

- معالجة وإيجاد حلول عند وجود خلل في الأجهزة الإلكترونية من طرف المختصين التقنيين والمهندسين، كذلك تقديم تقارير تفصيلية للقادة الإداريين وتشخيص المشاكل وتحديد إحتياجات الموظفين والتعبير عن مطالبهم وإيصالها للمسؤولين المباشرين.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 01 تسمح القيادة الإدارية للموظفين الذين لديهم أفكار متميزة لتقديمها بشكل رسمي لإدارة المستشفى بمتوسط حسابي قيمته 2.80 وإنحراف معياري قيمته 1.217، وهي درجة موافقة متوسطة.

من خلال تحليل إجابات المبحوثين وتسجيل درجة موافقة متوسطة، نصل إلى أن القيادة الإدارية بالمركز الإستشفائي الجامعي بباتنة تشجع الإبداع الوظيفي وتفتح المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم وطرح أفكارهم سواء كانت أفكار إبداعية جديدة، أو من خلال معالجة مشكلة تواجهها إدارة المركز لكن بنسبة متوسطة، وفي نفس الوقت تمكين العاملين وإشراكهم في الرؤى والأهداف المستقبلية، وحتى تتجج القيادة الإدارية في ذلك لابد من تشجيع وتحفيز العاملين في المؤسسة على الإبداع وتحفيزهم بشتى الطرق، لأن ذلك لا يكفي بل لابد من خلق فرض الإبداع والابتكار، بتوفير الجو الملائم عن طريق جميع الوسائل والبرامج التي يحتاجها العاملين بالمركز، لإنجاح أفكارهم ومشاريعهم الإبداعية لإحداث التغيير في مؤسساتهم التي ينتمون إليها وهذا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، والرفع من الأداء لمنافسة باقي المراكز الاستشفائية الموجودة، أما معنويا عن طريق تشجيعهم وتحفيزهم والثناء عليهم وتقدير مجهوداتهم وترقيتهم.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 04 تمنح الإدارة العليا فرصة للموظفين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة اليهم بمتوسط حسابي قيمته 2.64 وإنحراف معياري قيمته 1.131، وهي درجة موافقة متوسطة تتيح فيها الإدارة العليا متمثلة في القيادة الإدارية فرصة للعاملين بالمؤسسة لإبداء آرائهم في الأعمال الموكلة اليهم، وإعطائهم الحق في إمكانية إحداث تغييرات حول عملهم بما يخدم المصلحة العامة، وما لاحظناه في المركز الاستشفائي في باتنة، المستخدمين لهم الحق في إحداث تغيير في طريقة العمل، ما اذا كانت الفكرة لا تخالف القانون العام للوظيفة العامة، ولا تشكل أي ضرر بالمصلحة العامة، لكن تبقى مبادرات محتشمة، إذا لابد من فتح المجال أمام العاملين وإعطائهم حرية في التعبير عن أفكارهم لأنهم الأقرب من الوضع العام، ويكون ذلك عن طريق تشجيع فرق العمل، لأن العمل داخل فريق واحد يعطي فرص لفتح باب المناقشة وطرح الأفكار وتبادلها بين العاملين والقيادة الادارية.

- ضرورة الترحيب بالأفكار الجديدة، وتشجيع التغيير، وهذا لا يتم ولا ينجح إلا بتوفر نوع معين من القيادة الإدارية، ألا وهي القائد التحويلي الذي يشجع التغيير والأفكار الجديدة ويفتح باب النقاش، وهذا كله لتحقيق الجودة الشاملة في إدارة المركز الاستشفائي.

المرتبة الخامسة: العبارة رقم 03 تقوم الإدارة بتعزيز الثقة بينها وبين المستخدمين في جميع المستويات، وعرفت الاجابات متوسط حسابي بقيمة 2.57 وإنحراف معياري بقيمة 09.16، وهي درجة ضعيفة، من خلال تحليل وتفسير إجابات المبحوثين، تستتج رغم وجود علاقات إتصال جيدة بين القيادة الإداريين والعاملين ومشاركة العاملين في أداء المهام وتحمل المسؤولية، إلا أن الثقة بين الطرفين ضعيفة، لا تصل إلى المستوى المطلوب لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا طبعا ليس في جميع المستويات والمصالح وإنما البعض منها، وهذا ما لمسناه في بعض المصالح والمستويات مثل مصلحة المالية والموارد البشرية ويمكن إرجاع ذلك لأن هناك مسؤولية متعلقة بالجانب المالي، وهنا القائد الإداري أو المسؤول، يتخوف من بعض العاملين خاصة القائمين على المشاريع أو المناقصات وبالتالي يشرف على جميع العمليات المالية ويرافقها خوفا من الإختلاسات والسرقات، أين يمكن أن يتلاعب به في بعض العمليات الإدارية والمالية، كذلك نجد بعض المستخدمين لا يتقنون في القائمين على تسيير وإدارة المناصب وتوزيعها خاصة في مجال الترقية والترقيات وهذا نجده كثيرا في مصلحة المستخدمين، وادارة الموارد البشرية، فدائما يطالبون بالترقية في آجالها المحددة وبطرق عملية حديثه تشرف عليها لجنة مختصة ذات كفاءة، حتى لا تنتهك الحقوق الوظيفية، ونجدهم يطالبون بالمساواة فيما بينهم.

المرتبة السادسة: العبارة رقم 02 يتم إشراك كافة الموظفين في جميع أنشطة الجودة كما يؤخذ باقتراحاتهم بمتوسط حسابي قدره 2.37 وإنحراف معياري قيمته 1.153، وهي درجة موافقة ضعيفة، تدل على صعوبة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن مشاركة الموظفين في أنشطة الجودة له تأثير كبير في تحقيق إدارة الجودة التي تقوم على أهمية المشاركة وفرق العمل، وبهذا فإن إدارة المركز الإستشفائي بباتنة، لا تمنح الموظفين حرية التعبير على آرائهم، وتقديم مقترحاتهم فيما يخص أداء مهامهم. ولا تشجع المستويات الدنيا على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية ومناقشتها، وما لاحظناه من خلال تواجدها بالمركز الاستشفائي وتحليلنا لإجابات المبحوثين استنتجنا أن المشاركة في أنشطة الجودة والتحسين مقتصرة على فئة معينة من القادة الإداريين من رؤساء مصالح، ورؤساء مكاتب في حين يهمل أو يغيب رأي ومشاركة الموظفين البسطاء ويبقى دورهم مجرد متلقين للأوامر والتعليمات مع ضرورة الإلتزام والإمتثال لها.

وفي الختام من خلال تحليلنا وتفسيرنا لبعده مشاركة العاملين في المركز الاستشفائي بباتنة، إنطلاقاً من إجابات المبحوثين، كانت الاجابات تتراوح بين ضعيفة ومتوسطة وإحتلت عبارة واحدة رقم (06) درجة موافقة جيدة، وفحواها أن العمل التشاركي والشعور بالمسؤولية والأهمية الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لنجاح القيادة في إدارة المنظمة، وتحقيق الجودة في الأداء، وهذا يدل على أن جميع المستويات تؤكد على متطلبات الجودة الشاملة، في حين تطبيقها في الواقع ضعيف جدا يحتاج إلى إرادة قوية وصادقة تتبناها خطوات عملية في ممارسات القيادة الإدارية.

ثانيا- تفسير محور مؤشرات قياس إدارة الجودة الشاملة:

اعتمدنا على أربع مؤشرات لقياس إدارة الجودة الشاملة بالمركز الاستشفائي بباتنة وهي كالاتي :
الإعتمادية، الإستجابة، الملموسية، الأمن الوظيفي، وتم قياس إجابات المبحوثين من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكانت درجة الموافقة كما يلي:

المرتبة الأولى الاعتمادية سجلت متوسط حسابي قيمته 2.94 وانحراف معياري قيمته 0.600 وهي درجة موافقة متوسطة.

المرتبة الثانية الملموسية سجلت متوسط حسابي بقيمة 2.93 وانحراف معياري قيمته 0.728 وهي درجة موافقة متوسطة.

المرحلة الثالثة الأمن الوظيفي بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف معياري 0.702 وهي درجة موافقة متوسطة

المرتبة الرابعة الاستجابة بمتوسط حسابي قيمته 2.32 وانحراف معياري قيمته 0.632 وهي درجة موافقة ضعيفة.

1. تفسير بعد الاعتمادية: من خلال قراءة إجابات المبحوثين وتحليلها سجل مؤشر بعد الاعتمادية متوسط حسابي قيمته 2.94 وانحراف معياري قيمته 0.600، وهي درجة موافقة متوسطة، وكان ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

المرتبة الأولى: العبارة رقم 05 الدقة في إنجاز المراسلات والتقارير والشهادات بمتوسط حسابي قيمته 3.64 وانحراف معياري قيمته 0.829، وهي درجة موافقة جيدة، وهذا دليل على أن العاملين بالمركز الاستشفائي راضين على الخدمات الإدارية التي تقدم لهم من قبل مقدمي ومسؤولي الخدمة، وهذا يدل على انضباطهم وكفاءتهم في أداء مهامهم بجدية وجودة، ما يجعل الموظف راضي على الخدمات التي يستفيد منه، خاصة وأنها تحترم الوقت، إذ تقدم هذه الخدمات أو المراسلات في وقتها، ما يجنبهم الوقوع في المشاكل والإستفادة منها في الوقت الذي يحتاجها الموظف، وهذا يؤثر على نفسيته وسلوكه، ويصبح ليس له مشكلة في التواصل مع فريق عمل إدارته، وهذا من أبسط حقوقه، كما أن خلوها من الأخطاء يجنبه الوقوع في إعادة عمله وتكرار الطلب أو إعادة العمل وهو مؤشر إيجابي يحسب لإدارة المركز الاستشفائي بباتنة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم 03 تتوفر إدارة المستشفى على ملفات رقمية وسجلات وحواسيب لتدوين المعلومات الخاصة بالمستخدمين بمتوسط حسابي قيمته 3.20 وانحراف معياري قيمته 1.140، وهي درجة موافقة متوسطة، أين نجد إدارة المركز الاستشفائي بباتنة، تعتمد على حواسيب عادية، تحتوي على برامج قديمة، ليست حديثة مثل إستخدامها للتطبيقات الشائعة الورد والإكسل، لكن تفتقد إلى برامج حديثة تدون فيها معلومات مستخدميها، وتكون ذات إتصال بمنصة أو أرضية وطنية مشتركة مع الوزارة الوصية. ولا تزال إدارة المستشفى الجامعي تعتمد على الإجراءات الورقية، وتحفظ بالمعلومات الإدارية ورقيا، وفي حالة ما تعرضت لأي خطر لا قدر الله، ستواجه مشكلة، لأنها تعتمد على الحواسيب فقط في إعداد مراسلاتها وشهاداتها لكن لا تحتفظ بها في برامج حديثة، وعند طرح ذلك على الموظفين في الإدارة قالوا أن السبب المورد البشري غير متمكن من هذه البرامج الحديثة، ولم يتم أصلا اعتمادها حتى يتدرب عليها العاملين، لمعرفة كيفية العمل بها، ونجد مثل هذه البرامج والأجهزة الحديثة في القطاع الخاص، وكذلك في إدارة المركز الاستشفائي في الجانب الصحي مثل الاستجالات، أين يتم تسجيل المريض وكل المعلومات الخاصة به في ملف الكتروني، كذلك أرجعوا نقص الأجهزة الالكترونية من أجهزة الاعلام

الآلي إلى نقص الميزانية، وهذا ما لاحظناه وجود جهاز كمبيوتر واحد في مكتب، ويتم التداول عليه من قبل المستخدمين وهذا غير كافي، على الأقل جهازين في مكتب واحد، صف إلى ذلك هي أجهزة قديمة إذا ما قارناها بأجهزة بعض القادة الإداريين والمصالح المهمة في المركز الاستشفائي. كذلك غياب الملفات الرقمية، ولا تزال تعتمد على الملفات الورقية، وهذا يؤثر على الموظف سواء كان مقدم للخدمة أو مستفيد منها .

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 01 الإلتزام بتقديم الخدمة الإدارية في الوقت المحدد وبشكل سريع ودقيق سجلت متوسط حسابي بقيمة 3.00 وإنحراف معياري قيمته 1.148، وهي درجة موافقة متوسطة، تلتزم الإدارة أثناء تقديمها للخدمات بوقت معين وعدم المماطلة في إنجاز الوثائق الإدارية لكن بدرجة متوسطة وليست جيدة، وهذا ما صرح به المستفيدين من الخدمة وحتى القادة الإداريين، وهذا راجع إلى أن المستوي المعلوماتي الإلكتروني لا يزال متأخرا رغم وجود الكادر البشري الكفأ، إلا أنها تأخذ وقت في إنجاز أعمالها الإدارية وهذا لغياب البرامج الحديثة التي تسهل على مقدم الخدمة ومتلقيها الوقت والجهد، لأنه يضطر في كثير من الأحيان إلى الذهاب عدة مرات من أجل أخذ ورقه قد لا تحتاج إلا بضعة من الدقائق حتى تكون جاهزة، وقد يضطر في كثير من الأحيان إلى ترك عمله، بالإضافة إلى بعض المشاحنات التي قد يتعرض لها من مقدمي الخدمة قد تصل في بعض الأحيان إلى مشادات لفضية، مما يستوجب رقمه الإدارة وتطويرها وتزويدها بمختلف الأجهزة التي تحتاجها، مع توفير الكادر البشري القادر على العمل بها أو تدريب الموظفين الموجودين في الإدارة عليها .

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 02 توجد ثقة من القيادة الإدارية تجاه المستخدمين بمتوسط حسابي قيمته 2.57 وإنحراف معياري 0.865، وهي درجة موافقة ضعيفة، نستنتج من خلاله أن القيادة الإدارية لا تثق في المستخدمين، وهذا يؤثر على تفويضها للمسؤولية والسلطة، وله آثار سلبية تنعكس على أداء العاملين، لأنه يصبح من الصعب الإعتماد على الموظفين في أداء الأعمال، ويصبح العاملون يرجعون للقيادة الإدارية أو المسؤول المباشر في كل صغيره وكبيره، كما لا يستطيع العاملون إتخاذ القرارات حتى وإن كانت بسيطة، ولا يمكنهم حل أي مشكلة تواجههم إلا بالرجوع للقائد الإداري، وهنا يصبح القائد الإداري يقوم بعمل أكثر من طاقته، لكن رغم الضغط الكبير الذي يواجهونه القادة الإداريين إلا أنهم لا يفوضون من مسؤوليتهم وسلطاتهم لمن هم أقل منهم من المرؤوسين، وهذا يفسره البعض ويرجعه إلى خوف القائد الإداري أن يسلبه العامل صلاحياته ويستعملها في مواطن قد تضره، والبعض الآخر متخوف عن منصبه ومكانته في الهيكل الإداري، وتختلف وجهات النظر من قائد إلى آخر ومن عامل إلى آخر،

وما يمكننا قوله بناء على نتائج قراءتنا لإجابات المبحوثين تبقى درجة ثقة القادة الإداري في الموظفين ضعيفة جدا، وهذا يؤثر على مستوى الأداء وعلى إدارة الجودة الشاملة في المركز، ويرجع ذلك إلى غياب الإتصال والعلاقات فيما بينهم وغياب روح العمل الجماعي ما يجعل العمل جامد.

المرتبة الخامسة: العبارة رقم 04 تستجيب قيادة المستشفى بسرعة لمشاكل وإستفسارات المستخدمين، بمتوسط حسابي قيمته 2.28 وإنحراف معياري قيمته 0.944، وهي درجة موافقة ضعيفة، رغم أهمية الإستجابة لمشاكل ومطالب العاملين، إلا أن القيادة الإدارية في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، حسب إجابات المبحوثين لا تولى أهمية للاستجابة لمشاكل وإستفسارات العاملين، إذ يعاني العاملين من العديد من المشاكل وتقدموا بشكاوي للقيادة الإدارية لكن دون جدوى، من ضمن هذه المشاكل أن المكاتب ضيقة، الحوافز قليلة، غياب التربصات سواء داخل أول خارج الجزائر، وهذا من شأنه أن يؤثر على الأداء العام وعلى الجودة الشاملة، كذلك غياب إجابات لاستفسارات الموظفين حول الترقيات.

2- تفسير بعد الاستجابة:

عرف بعد الاستجابة من خلال قراءة إجابات المبحوثين درجات موافقة، تتراوح بين متوسط وضعيف جدا، في حين لا توجد إجابات موافقة جيدة أو جيدة جدا، أما المعدل العام لبعد الاستجابة فهو ضعيف إذ سجلت متوسط حسابي 2.32 وإنحراف معياري قيمته 0.632، وهي درجة ضعيفة مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهذا دليل على أن درجة الإستجابة ضعيفة إن لم نقل منعدمة، وهذا يرجع لعدة أسباب منها ما هو متعلق بالقيادة الإدارية، ومنها ما هو راجع للظروف السيئة المحيطة بالعمل، مادية كانت أم معنوية، المادية ترجع لعدم الإستجابة لمطالب العاملين بحجة نقص الموارد المادية، أما الأسباب المعنوية ترجع لذهنية وثقافة القائد الإداري في تعامله مع العاملين.

المرتبة الأولى: العبارة رقم 02: الاستعداد الدائم للتكفل بطلبات المستخدمين أو إستبدالهم في حالة تقاعد موظف أو في حالة عطله مرضية أو ما شابه ذلك.

بمتوسط حسابي قدره 3.04 وإنحراف معياري 1.043، وهي درجة موافقة متوسطة، وترجع نتائج هذه الإجابات إلى أن إدارة المركز الإستشفائي بباتنة حريصة على سد الفراغ الذي قد يحدث نتيجة تقاعد الموظف، أو في حالة عطله إستثنائية، حتى لا يحدث خلل في أداء الإدارة العامة، وتسير الأمور بشكل عادي ومستقر، لتجنب أي مشكل، وحتى يتحقق ذلك لا بد أن يكون العاملين في إدارة المركز على إستعداد لشغل أي عمل داخل الإدارة، في الحالات الاستثنائية، مثل العطله المرضية أو السنوية، أما في حالة تقاعد أي موظف لا بد من إتخاذ الإجراءات الملائم، سواء عن طريق إجراء مسابقة خارجية لشغل

ذلك المنصب بشروط معينة، أو عن طريق مسابقة داخلية (ترقية)، وترقية موظفين تتوفر فيه تلك الشروط لشغل ذلك المنصب، كما تعمل الإدارة على التكفل بطلبات العاملين بالإدارة ومحاولة إرضائهم والإنصات لهم، لكن ليس في كل الحالات، وهذا ملاحظنا أثناء تواجدها في إدارة المركز أن هناك قابلية للحوار، وسماع طلبات العاملين، حتى وإن لم تكن هناك إجراءات فورية وإيجابية، لكن تبقى إستجابة متوسطة تحتاج إلى مجهود أكبر.

المرتبة الثانية: العبارة رقم 01: إخبار الموظف بحالته الإدارية أولاً بأول بمتوسط حسابي قيمته 2.73 وإنحراف معياري 1.095 وهي درجة موافقة متوسطة، فمن حق الموظفين العاملين بالمركز الاستشفائي معرفة حالتهم أولاً بأول سواء كانت قرارات لصالح الموظف أو ضده، كما يجب أن تكون هذه القرارات مدروسة وغير إعتباطية، تتسم بالمساواة والعدالة بين جميع العاملين في المنظمة، لأن ذلك سيضفي عليها العدالة في التطبيق، ويمنع ظهور خلافات وصدامات بين العاملين والقيادة الإدارية، أما إذا كانت على العكس من ذلك، فسيؤدي إلى ظهور مقاومة للمدير، أو مقاومة تلك القرارات في عدة أشكال، الشيء الذي يؤثر على علاقة العاملين بالقيادة الإدارية وعلى الأداء ومستواه، وهو بدوره يؤثر على الجودة الشاملة في إدارة المركز الاستشفائي، وما توصلنا إليه في المركز الاستشفائي بباتنة درجة موافقة المبحوثين كانت متوسطة، لكن تبقى غير كافية تحتاج إلى تعزيز ذلك في المستقبل.

المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 سرعة الرد على الشكاوي وإستفسارات المستخدمين بمتوسط حسابي قيمته 2.20 وإنحراف معياري 0.990، وهي درجة موافقة ضعيفة، نستنتج من هذه النتيجة أن إدارة المستشفى المتمثلة في القادة الإداريين لا يتجاوبون مع شكاوي المستخدمين ولا يعطونها أهمية كبيرة، والدليل على ذلك الإجابات أجمعت على أن الرد على الشكاوي والإستفسارات ضعيف، وفي هذه الحالة يتفاقم الوضع، والمشكل الصغير يصبح كبير، والكبير يصبح معضلة تعيق السير الجيد للعمل داخل إدارة المركز الإستشفائي، وينتج عنها مشاكل أخرى تؤثر على أداء العاملين وعلى علاقاتهم مع مسؤوليهم وعلى القيادة الإدارية تدارك هذا الخلل، والإصغاء لإستفسارات وطلبات العاملين، وحسب إجابات المستخدمين هذا يجعلهم لا يقدمون على تقديم شكاوي للقيادات الإدارية الموجودة، ما يجنب إدارة المركز لو علمت بمثل هذه الشكاوي والإستفسارات التنبأ بهذه المشاكل قبل وقوعها، وتتخذ الاحتياطات الضرورية قبل أن تتفاقم الأوضاع، لكن بما أن القيادة الإدارية لا تأخذ بهذه الشكاوي، ولا تعطيها قيمة، جعلها تواجه العديد من المشاكل مثل: نقص العتاد والأجهزة، عدم خضوع المستخدمين لتدريبات، وجود خلافات

بين المستخدمين، عدم إلتزام بعضهم بواجبهم، تجاه مناصبهم سواء من حيث الوقت أو الإلتزام في العمل والجهد.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 04 تغطي إدارة المشفى إحتياجات الموظف على مدار الساعة "بمتوسط حسابي قيمته 2.11 وإنحراف معياري 0.34، وهي درجة موافقة ضعيفة، تشير إلى أن للموظفين إحتياجات سواء كانت شخصية خاصة بكل موظف، أو تخص المصلحة أو المكتب أو المنصب الذي يشغله الموظف، لكن المسؤول عن تلبية هذه الإحتياجات هي إدارة المركز المتمثلة في القيادة الإدارية من رؤساء مصالح ومكاتب كل حسب إختصاصه، لكن ما يلاحظ بالمركز الإستشفائي الجامعي بباتنة ضعيفة، لا ترقى للمستوى المطلوب، وباعتباره مؤسسة مهمة في قطاع الصحة له مكانته ودوره في إصلاح الخدمات في هذا القطاع، حتى موظف القطاع لا يستطيع إتخاذ أبسط قرار أو تصرف لوحده دون الرجوع للقيادة الإداريين، نتيجة غياب تفويض المهام والمسؤولية، وأبسط مثال أثناء طلبنا لإجراء الدراسة الميدانية، وكانت في فترة معظم رؤساء المصالح في عطلة سنوية بعد مرور جائحة كورونا، الموظفين الذين استخلفوهم، لم يستطيعوا أن يفيدونا بأي معلومة، وبقيت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية متوقفة إلى غاية إستئناف البعض لعملهم، هذا أبسط مثال، والحالات كثيرة، خاصة وأنا أمام إدارة خاصة بمركز إستشفائي، قد تأتي حالات مستعجلة تتطلب قرارات ارتجالية آنية، حتى لا تقع في مشاكل وحتى لا تعرقل الصالح العام.

المرتبة الخامسة: العبارة رقم 05: الأجر الذي يتقاضاه الموظف إتجاه خدمته مناسب بمتوسط حسابي قيمته 1.55 وإنحراف معياري قيمته 0.692، وهي درجة موافقة ضعيفة جدا، فمعظم العاملين في إدارة المركز الإستشفائي بباتنة غير راضين على الأجر الذي يتقاضونه مقابل عملهم، فهم يطالبون القيادة الإدارية بإيصال اقتراحاتهم وطلباتهم إلى الجهات المختصة من وزارة وصية ومصالح الوظيف العمومي من أجل تصحيح الوضع، والرفع من أجرة الموظف وحتى القائد الإداري يطالب برفع أجرته، لأن مهامه كثيرة ومتعبة أكثر من الأجر الذي يتقاضاه، وكما نعرف كلما كان الأجر الوظيفي لا يلبي إحتياجات الموظفين أو القادة الإداريين كلما كان الأداء ضعيف وغير مقنع، وبالتالي سينعكس على الجودة الشاملة، لذا لا بد أن تعيد الجهات المسؤولة النظر في الأجر والحوافز والتعويضات، وكل ما في شأنه أن يحسن ويرفع الأداء العام داخل المؤسسة.

وخلاصة لما وصلنا إليه أن بعد الإستجابة في المركز الإستشفائي بباتنة ضعيف، وهذا ما جاء في إجابات المبحوثين، إذ لا يرقى حتى إلى المستوى المتوسط، ما يستوجب على الهيئات والإدارة العليا في

المركز أن تتخذ الإجراءات اللازمة لتحسين الوضع العام في إدارة المركز، وبالضبط تحسين علاقاتها مع العاملين وأخذ مطالبهم على محمل الجد، لأنه بمرور الوقت سيكون لها تأثير سلبي على الأداء وعلى الإتصال والعلاقات داخل المركز الاستشفائي الجامعي، ويصبح الأداء ضعيف خاصة إذا قارناها بمصالح أخرى داخل المركز، أو خارج المركز (مقارنة بقطاعات أخرى)، أو مراكز إستشفائية أخرى.

3-تفسير معيار الملموسية: تعمل إدارة المركز الإستشفائي الجامعي من خلال بعد الملموسية على توفير الظروف الملائمة للعاملين في إدارة المركز من موقع ومكاتب ونظافة... الخ، حتى يستطيع العاملون العمل في ظروف بيئية وصحية ملائمة، وحسب إجابات المبحوثين ونظرتهم فهي متوسطة مقارنة بباقي المؤسسات والإدارات الموجودة سواء على مستوى المركز أو خارجه، فسجلت الإجابات متوسط حسابي قيمته 2.93 وإنحراف معياري قيمته 0.728، وهي درجة موافقة متوسطة.

المرتبة الأولى: العبارة رقم 05 "تضع إدارة المستشفى لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى المصالح والأقسام والفروع" بمتوسط حسابي قيمته 3.77 وإنحراف معياري قيمته 0.901، وهي درجة موافقة جيدة تعكس رضا المستخدمين في المركز الإستشفائي بباتنة، على وجود لوحات إرشادية تسهل عملهم، وتسهل الوصول إليهم من قبل متلقي الخدمة، حتى أن الموظف لا يتلقى إزعاج من طرف الزوار ولا يحتاج أن يقدم معلومات لهم حول أماكن المصالح التي يبحث عنها متلقي الخدمة، وهذا طبعاً ما لاحظناه أثناء تواجدها في فترة إنجاز الدراسة الميدانية، أن كل قسم أمام بابه أو على جدارية الحائط توجد لافتات تحمل اسم المصلحة أو المكتب، مع وجود مخطط يوضح كل طابق في البناية ومصالحه ومكاتبه وأقسامه، بالإضافة إلى حاجب في الطابق الأرضي يوجه الزوار كل حسب مصلحته وخدمته، كما يستخدم الهاتف في الإتصال بالمسؤول أو العامل لأخذ إذن لإستقبال الزائر، سواء كان وافد من مراكز إستشفائية أخرى أو مديريات تتعامل معهم، أو زائر خارج القطاع، مثلما حصل معنا كطلبة كلية الحقوق ولم نواجه أدنى مشكلة من هذه الناحية.

المرتبة الثانية: العبارة رقم 04 "يحرص المستخدمون في إدارة المشفى على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر وحسن المعاملة"، بمتوسط حسابي قيمته 3.13 و إنحراف معياري 1.179، وهي درجة موافقة متوسطة، هي نتيجة لأبأس بها، رغم أهميتها إذ نجد في قطاعات وإدارات أخرى، يهتمون بها مثل ما يهتمون بتجهيز المكاتب وتدريب العامل على الوظيفة، نظراً لأهميتها، إذ لا بد أن يهتم العاملون والقادة الإداريين بهندامهم وشكلهم وكيفية تصرفهم ومعاملتهم مع متلقي الخدمة، لأن ذلك سينعكس على سلوكه لأن النظام والشكل يعطي صورة لمتلقي الخدمة على الشخص الذي يتعامل معه، كما أن معاملته معاملة

جيدة فهو جزء من أداء الخدمة، ويصبح مرتاح للتعامل والتواصل معه، لتجنب الوقوع في مشاحنات ومضايقات، تصادفها الكثير من الإدارات الجزائرية التي تعاني من البيروقراطية، والتماطل والمعاملة غير اللبقة مع متلقي الخدمة.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 01 تتمتع إدارة المستشفى بموقع ملائم وسهل الوصول إليه بسرعة، بمتوسط حسابي قيمته 3.2 وإنحراف معياري قيمته 1.339، وهي درجة موافقة متوسطة ليست بالسيئة، لكن حبذا لو كان موقع إدارة المركز أكثر ملائمة وقربا من المدخل الرئيسي للمركز الإستشفائي الجامعي بباتنة، رغم أن موقع الإدارة جاء في مكان بعيد نوعا ما عن الفوضى، وخاصة مصلحة الإستعجالات التي تعج بالمرضى والأطباء والمرضى، إلا أن موقعه جاء في مكان بعيد عن المدخل الرئيسي لا يمكن إيجاده إلا إذا تم توجيه الزائر من قبل العاملين هناك، بالنسبة للموظفين وحسب إجاباتهم هو مبنى يفتقد لمعايير الراحة، المكاتب فيه ضيقة قديمة، وسائل الراحة من تكييف وأجهزة إعلام آلي قليلة وغير كافية... الخ.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 03 تتوفر إدارة المستخدمين على كل الأجهزة الضرورية التي يحتاجها المستخدمين للسير الحسن بمتوسط حسابي قيمته 2.40 وإنحراف معياري قيمته 1.095 وهي درجة موافقة ضعيفة، وأمام هذا المستوى من الخدمات المقدمة للموظفين يجدون أنفسهم غير قادرين لإعطاء مستوى أداء جيد، لأن الموظف يجب أن يكون المحيط الذي يعمل فيه ملائم، يتوفر على الأجهزة الضرورية سواء الإلكترونية، أو غيرها التي يحتاجها لأداء مهامه على أكمل وجه، مثل أجهزة الإعلام الآلي، الماسح الضوئي، مخزن الطاقة، هاتف، أنترنت... الخ. وهناك أجهزة مكتبية مثل المكتب، الكراسي، المكيف، خزنة للاحتفاظ بأدواته وأشيائه المكتبية الخاصة، والوثائق السرية مثل الختم..... الخ.

المرتبة الخامسة: العبارة رقم 02 تتوفر إدارة المستشفى على مكاتب مريحة ونظيفة دافئة ومضيئة، بمتوسط حسابي قيمته 2.33 وإنحراف معياري قيمته 1.224، وهي درجة موافقة ضعيفة، وهذا طبعا حسب إجابات الباحثين، وحسب ما لاحضناه أثناء تواجدنا فترة إجراء الدراسة الميدانية، المكاتب غير مريحة مكتظة بالأوراق والخزائن و المكان المخصص للعاملين جد ضيق، المكاتب والأجهزة الإلكترونية قديمة، فمثلا يوجد ثلاث أشخاص في مكتب، وجهاز إعلام آلي واحد، يتداول عليه جميع العاملين، وينتظرو بعضهم البعض من أجل القيام بعملهم، هناك مكاتب لا توجد بها مكيفات، وما جعلنا نلاحظ ذلك تواجدنا هناك في فترة الصيف، و الجو حار، فبعض العاملين لا تجدهم في مكاتبهم هروبا من الحرارة الزائدة، وهذا يؤثر على أدائهم، ونجدهم يخرجون زملائهم بتواجدهم في مكاتبهم، وفي نفس الوقت يصبح

الموظف في مكتبه لا يؤدي وظيفته لأن هناك من يشوش عليه، ويشنت تركيزه في عمله، لذا على إدارة المركز الإستشفائي أخذ ذلك بعين الإعتبار وطرحه على الجهات المختصة، من أجل تغيير موقع إدارة المركز وتحسينها وهو مجرد إقتراح نظرا لما له من نتائج على جودة الخدمة بالمركز.

وملخص القول أن بعد معيار الملموسية في المركز الإستشفائي بباتنة متوسط من خلال إجابات المبحوثين التي كانت تتراوح بين ضعيفة وجيدة، فجاءت إجابة واحدة جيدة، وإجابتين متوسطتين وإجابتين ضعيفتين، هذا غير كافي خاصة إذا كان الهدف تحقيق الجودة الشاملة في إدارة المركز، فلا بد من التركيز على مواطن الضعف وتفعيلها.

4- تفسير بعد معيار الأمن الوظيفي:

حتى يعمل العاملين في ظروف جيدة لابد من توفر الأمن الوظيفي داخل المنظمة، حتى يشعر العاملين بالإستقرار والأمان، الأمر الذي يستدعي توفر مجموعة من الشروط المادية والمعنوية، لذلك جاءت إجابات المبحوثين مختلفة كل حسب أهميتها بالنسبة إليه، ومن خلال تحليل نتائج بعد الأمن الوظيفي، فقد سجل متوسط حسابي قيمته 2.71 وإنحراف معياري قيمته 0.702، وهي درجة موافقة متوسطة وكانت إجابات المبحوثين مقسمة إلى خمسة مراحل:

المرتبة الأولى: العبارة رقم 04 " تحافظ القيادة الإدارية على سرية المعلومات الخاصة بالمستخدمين" بمتوسط حسابي قيمته 3.64 وإنحراف معياري قيمته 0.957، وهي درجة موافقة جيدة، من حيث سرية المعلومات، وهي أهم محور في الأمن الوظيفي لأنها تحمي الموظف وخصوصيته داخل المنظمة، إذ لا يستطيع أي طرف خارجي أو داخلي في المنظمة معرفتها، باستثناء الموظف المعنى بها، أو المسئول عنها أو مقدم تلك الخدمة، وحتى هذا الأخير رغم درايته بها إلا أن ليس له الحق في إعطائها لأي طرف آخر، وكلما توفرت هذه الميزة في المنظمة كلما كان الموظف أو القائد الإداري في أريحية، لأنه يعرف أن لا أحد له صلاحية الإطلاع على المعلومات الخاصة به، لأن بعض العمال لهم حساسية من بعضهم البعض خاصة إذا كان الأمر يتعلق بالترقيات، الدرجات، الحوافز، والترقيات حتى الخصومات، فمهما كانت هذه الخصوصية إيجابية أو سلبية، يجب أن تكون سرية، حتى العامل يجب أن يحتفظ بمعلومات مصلحته و مكتبه، حتى لا تعم الفوضى في المؤسسة.

المرتبة الثانية: العبارة رقم 03 " للقيادة الإدارية القدرة على قراءة المخاطر والعمل على تفاديها للحفاظ على سلامة مستخدميها والمحافظة على مستوى الأداء للمنظمة " بمتوسط حسابي قيمته 2.80 وإنحراف معياري قيمته 1.078، وهي درجة موافقة متوسطة ويتأتى ذلك من خلال الخبرة والكفاءة، إذ ليس

بإمكان كل القيادات الإدارية معرفة المخاطر أو التنبؤ بها قبل حدوثها، من أجل تفاديها، لأن ذلك في مصلحة الموظف وفي نفس الوقت الحفاظ على مستوى الأداء إن لم يحسنه، يحافظ عليه، وحسب إجابات الموظفين إدارة المركز الاستشفائي بباتنة تعمل جاهدة على ذلك، وهذا ما حدث في فترة جائحة كورونا، إذ حاولت القيادات الإدارية الحفاظ على سلامة موظفيها دون أن يؤثر ذلك على مستوى الأداء العام بالمركز، الذي كان بحاجتهم خاصة أثناء هذه الجائحة، مثل المصالح الصحية التي تتعامل مع المريض، وبما أن الأطباء والمرضى والطاقم الطبي يتعاملون مع العاملين في الإدارة، توجب عليهم الحفاظ على صحتهم وسلامتهم، من الإصابة بداء كورونا الذي تفشى آنذاك ليس في المستشفى فحسب بل حتى خارجها.

المرتبة الثالثة: العبارة رقم 02: تهتم القيادة داخل المؤسسة بوسائل الأمان للمستخدمين ويسهرون على تحقيق الشعور بالأمان داخل مؤسستهم" بمتوسط حسابي قيمته 2.57 وإنحراف معياري قيمته 1.033، وهي درجة موافقة ضعيفة، إذ يغيب جانب الأمان في مقر إدارة المستشفى لذلك يطالب العديد من الموظفين والقادة الإداريين بوجود رجال الأمن بمبنى إدارة المستشفى لأن ذلك سيعطيهم شعور بالأمان، لأن وجود حاجب في الباب غير كافي، إذ صرح العديد من الموظفين دخول أشخاص خارجين إلى الإدارة في كثير من الأحيان يهددون أمنهم، بحجة أن لديهم مشاكل في مصالح أخرى، مثل مصلحة الاستعجالات، مع الطاقم الطبي أو الشبه طبي، وبما أن المدير متواجد في مبنى إدارة المركز يأتون ليحتجون داخل أو خارج المبنى ما يهدد سلامتهم الوظيفية، وفي بعض الأحيان تحصل مناوشات أو خلافات بين الموظفين وبين الأشخاص خارج القطاع، لذا يتوجب على إدارة المركز الجامعي توفير الأمن والأمان سواء للقيادة الإدارية أو الموظفين.

المرتبة الرابعة: العبارة رقم 01: التشريع القانوني الساري يوفر كل وسائل الأمان داخل المنظمة" بمتوسط حسابي قيمته 2.31 وإنحراف معياري قيمته 1.104، وهي درجة موافقة ضعيفة، وهو شعور يشعر به العاملين في المنظمة وقادتهم الإداريين، إذ يشعرون أن القوانين غير منصفة وغير عادلة بين الموظفين وبين القادة الإداريين ماديا ومعنويا، سواء من ناحية الأجر، العلاوات، الترقيات، المعاملة الغير جيدة، ضغط العمل، نقص اليد العاملة، نقص الكفاءة، وبالتالي الضغط موجود على فئة دون غيرها... الخ، فهم يشعرون أن القوانين تخدم فئة على حساب أخرى وهذا يتنافى و القانون الذي يحث على المساواة بين الجميع في الحقوق والواجبات، كذلك القانون غير واضح في بعض الجوانب، التي يجهلها الموظف، لذا عليه أن يكون في صف الموظف وحمايته أثناء وجود أخطاء غير مقصودة.

المرتبة الخامسة: العبارة رقم 05: "تسهر القيادة الإدارية على تحقيق المساواة بين جميع المستخدمين" بمتوسط حسابي قيمته 2.22 وانحراف معياري قيمته 1.222 وهي درجة موافقة ضعيفة، من خلال إجابات المبحوثين نصل إلى أن معظم العاملين في المركز الجامعي بباتنة صرحوا بوجود تصرفات غير راضين عنها، مثل عدم المساواة بين الموظفين والقادة الإداريين، فنجد الموظف غير راض من جهة رؤوسيه، باعتبارهم غير عادلين في مجال الحوافز والترقيات والدرجات، رغم وجود تنقيط وضعه المشرع الجزائري لتقييم الموظف، إلا أن ذلك التقييم سواء الشهري أو السنوي غير عادل، وهناك عمال لا يقومون بواجباتهم إلا أن رؤوسيهم يكافئونهم بترقيات ومناصب يسعى إليها باقي العمال الأكثر منهم إنتراما وعملا في حين نجد العمال المنضبطين الأكفاء لا يزالون في مناصبهم، والأكثر من ذلك يتعرضون لمضايقات من طرف بعض القادة الإداريين، خاصة إذا لم يعملوا مثلما يريدون.

نصل في ختام تحليلنا وتفسيرنا لبعد الأمن الوظيفي بالمركز الإستشفائي بباتنة متوسط، رغم أن الدولة تهتم بهذا القطاع وتقدم مبالغ مالية وميزانيات ضخمة له، رغم أن الغاية سلامة وأمن الموظف مهما كانت درجته ومكانته، إلا أن الأمن الوظيفي لا يزال لم يرقى إلى تلك المكانة التي يجب أن يكون عليها حتى يحقق الرضا الوظيفي، ويحقق الجودة الشاملة، ويصبح العاملين يقومون بمهامهم على أكمل وجه دون الخوف من أي تهديد سواء مادي أو معنوي.

ثالثا- تفسير محور معوقات تحقيق إدارة الجودة الشاملة :

نسعى من خلال هذا الحور تفسير إجابات المبحوثين حول المعوقات التي حالت دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة في إدارة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، فكانت الإجابات من خلال متوسطها الحسابي الذي قيمته 3.67 والانحراف المعياري قيمته 0.617، وهي درجة موافقة جيدة، وقسمنا هذا المحور لتسع عبارات كانت مرتبة بناء على قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهي كالآتي:

المرتبة الأولى العبارة رقم 01 "توجد معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي قيمته 4.06 وانحراف معياري قيمته 0.836، وهي درجة موافقة جيدة، أين أجمع أفراد عينة الدراسة على وجود العديد من المعوقات التي تقف أمام نجاح وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الإستشفائي بباتنة، وإختلفا في نوعية هذه المعوقات، فمنها ما هو معنوي والآخر منها مادي، كما عبر العاملين في المنظمة أن المعوقات والأسباب المادية هي السبب في المعوقات المعنوية، لأن الموظف عند ما لا يتلقى حوافز مادية، سينعكس ذلك على أدائه، الذي مع الوقت سيصبح أداء ضعيف، لا يرقى إلى المستوى المطلوب الذي يتطلبه نظام إدارة الجودة الشاملة، ويصبح الموظف يخضع لظروف العمل، ويعمل بشكل

روتيني، وهذا سيؤثر على علاقته بمسؤوليه من جهة، وعلى نوعية الخدمة من جهة أخرى، لذا على إدارة المركز أخذ طلبات وحاجيات العاملين وحتى القادة بعين الاعتبار لتحسين الأداء .

المرتبة الثانية العبارة رقم 05" عدم وجود دورات تدريبية لجميع العاملين لتدريبهم على مفاهيم وأساليب الجودة " بمتوسط حسابي قيمته 3.88 وإنحراف معياري قيمته 0.934، وهي درجة موافقة جيدة، أين أكد معظم أفراد عينة الدراسة على عدم وجود دورات تدريبية لمعظم العاملين خاصة ما تعلق بها بأساليب الجودة، وحتى إن وجدت في بعض الأحيان توجه للقادة الإداريين، وهذا ليس بالأمر السيئ لكن يجب على القادة نقل خبراتهم لباقي العاملين في المؤسسة، وحتى وإن لم تتمكن إدارة المركز الإستشفائي من تكوين جل الموظفين، تكتفى باختیار موظفين معينين، لذا يتوجب على الإدارة تكليف التدرين بتدريب باقي الموظفين الذين لم تسمح لهم الفرصة، كل حسب تخصصه وعمله وما لوحظ حسب إجابات المبحوثين، حتى إن توفرت دورات تكوينية، فهي في مجال عملهم وليس للتدريب على أساليب الجودة، وهذا ما لوحظ في إدارة المركز الاستشفائي بباتنة.

غياب مصالح أو أقسام خاصة بإدارة الجودة الشاملة، عكس ما نلاحظه في مؤسسات أخرى و قطاعات أخرى مثل في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات توجد أقسام ومصالح وظيفتها الإهتمام بكل مايتعلق بالجودة في التعليم العالي، لذا يجب على القائمين الإستفادة من تجاربهم في مجال الجودة .

المرتبة الثالثة العبارة رقم 04 لا يوجد تحفيز بشكل تام للمستخدمين. بمتوسط حسابي قيمته 3.84 وإنحراف معياري قيمته 1.086، وهي درجة موافقة جيدة، عبر فيها العاملين بالمنظمة إلى حاجتهم للتحفيزات بكل أنواعها مادية ومعنوية، لأن ذلك من شأنه أن يرفع من آدائهم وتحسن نفسياتهم تجاه عملهم، لأن العامل يعمل من أجل تلبية حاجياته المادية والمعنوية، وحتى يتحقق ذلك لا بعد من تحفيزه ومكافأته على عمله ومجهوداته، حتى يحافظ عليها، ويطورها إن وجد فرصة لذلك، وهذا ما تفتقده إدارة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، إذ أصبح الموظف وحتى القادة الإداريين محفزهم الوحيد الأجر الذي يتلقونه خلال كل شهر بالاضافة إلى منحة المردودية كل ثلاث أشهر، في حين غياب التحفيزات الأخرى باختلاف أنواعها، حتى التحفيزات المعنوية شبه منعدمة، وكأن العامل آلة تقوم بعملها، دون أي ردة فعل من القادة الإداريين والمسؤولين في المنظمة.

وهذا ليس فقط للعاملين المتواجدين في المؤسسة بل حتى الذين تم إحالتهم على التقاعد مرو بنفس

الظروف .

المرتبة الرابعة العبارة رقم 07 عدم الإستعانة بخبراء الجودة خاصة في اللقاءات والإجتماعات مع العاملين بمتوسط حسابي قيمة 3.32 وإنحراف معياري قيمته 1.006، وهي درجة موافقة جيدة، ما يلاحظ في الإجتماعات التي يعقدها القادة الإداريين في إدارة المركز الإستشفائي الجامعي بيانه، لا يستعينون بخبراء الجودة، ويكتفون بخبرة وأفكار القادة الإداريين المتواجدين بإدارة المركز، من مدراء ورؤساء مصالح ومكاتب وأقسام، وهذا غير كافي، لأنهم قد يملكون الأفكار لكن تبقى كيفية إستخدامها تتطلب مختصين في الجودة، الذين يعتمدون أساليب وأدوات الجودة الشاملة منها الرقابة على الجودة وتعصيف الأفكار، أو ما يطلق عليه بالعصف الذهني لحل أي مشكلة ما، فقد تواجه إدارة المؤسسة عن طريق عرض المشكلة على المشاركين في الإجتماعات والسماح لهم بإدلاء آرائهم، وهنا تعزز روح المشاركة في اخذ القرار، وتشجيع العمل في مجموعة، ما يفسح المجال أمام ظهور أفكار إبداعية جديدة من أجل مواجهة المشاكل أو المواقف المتعلقة بالجودة وعملية التحسن المستمر للداء، ويتم ذلك عن طريق جميع البيانات وترتيبها وهذا ما حدث عليه اشيكواوا وأطلق عليه تخطيط اشيكواوا وهو أسلوب السبب والأثر و النتيجة، وهي طريقة يتم حصر مجمل المشاكل أو الأسباب التي أدت لحدوث المشكلة، واستخدم هذا التخطيط كوسيلة تعليمية في ورش الجودة لمعرفة الأسباب المؤدية لنقص الجودة، لكن هذا لا ينفي وجود مثل هذه التصرفات والأفكار في الاجتماعات واللقاءات إلا أنها فقط غير ممنهجة ومضبوطة على معايير الجودة الشاملة .

المرتبة الخامسة العبارة رقم 02 الرغبة في الحفاظ على الأنماط التقليدية وعدم فهم الفلسفات الادارية الأخرى بمتوسط حسابي قيمته 3.75 وانحراف معياري قيمته 1.069 وهيا درجة موافقة جيدة، نجد معظم القادة الإداريين في المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة يعتمدون على الأنماط التقليدية في ادارة وتسيير المركز، والتي تفتقد للسمات والمهارات القيادية التغييرية التي تتطلب أن يكون القائد الإداري يتمتع بالصفات التحويلية، من أجل تحقيق ادارة الجودة الشاملة، ورغم إدراك القادة الإداريين لضرورة التغيير بإدارة المركز إلا أنهم لا يعملون على نشر ثقافة التغيير بين العاملين ولا يقومون بتحفيزهم لذلك، وهذا راجع للعديد من المشاكل منها نقص اليد العاملة والطبيعة المعقدة للهيكل التنظيمي، كما أن هنالك غموض في مهام وصلاحيات المسيرين، بالإضافة الي ضعف القيادات الادارية في توجيه أداء العاملين في المستشفى بالشكل الذي يجعلهم مهتمين بتحقيق الجودة الشاملة في خلال تحسين آدائهم وتحسين جودة الخدمة .

المرتبة السادسة العبارة رقم 03 غياب الأساليب الإحصائية لقياس وتقييم الأداء بمتوسط حسابي قيمته 3.53 وانحراف معياري ممية 0.990، وهي درجة موافقة جيدة وهو ما أكده المبحوثين، إذ لا يوجد نظام إحصائي يعتمد العمل به في إدارة وستير شؤون الموظفين، لأنه على طريقه يتم تقييم الأداء، كما يجب أن يكون هناك نظام رفايي قبل وبعد الأداء، للوقوف على أهم المشاكل والنواقص التي تعاني منها إدارة المركز، وحتى يتحقق ذلك لابد من ضبط الجودة، عن طريق خبراء مختصين في مجال الجودة .

- ضرورة وجود مختصين في مجال الأساليب الإحصائية لقياس وتقييم الأداء، لأنها تساهم في توفير دقة وسرعة في مهم العناصر المؤثرة في تقييم الأداء، كما تركز عملية القياس على ما يجب إنجازه وذلك يوفر لها الوقت والجهد والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما يساعد قياس الأداء في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها، كما تحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين وبين المؤسسة وملتقي الخدمة.

المرتبة السابعة العبارة رقم 06 نقص الموارد المالية المتاحة لاقتناء الوسائل الضرورية للجودة بمتوسط حسابي قيمته 3.40 وانحراف معياري قيمته 1.136 وهي درجة موافقة متوسطة، أكد افراد العينة أن الموارد المالية المتاحة لاقتناء الوسائل الضرورية في تحقيق الجودة الشاملة رغم انها غير كافية لذلك، لكن اسغلال الموارد المتاحة غير مقنع، بل كافي لتحقيق مستوى لا بأس به من الجودة الشاملة، لذا على القائمين من قادة إداريين ومسؤولين عن المصالح المالية إعادة ضبط خطة للتوزيع المالي لميزانية المركز الإستشفائي بما يخدم إدارة الجوة الشاملة، لأن العاملين بالمركز أعربو عن غضبهم على المستوى المتدني للخدمات الادارية والمالية التي يتحصلون عليها من ادارة المركز، وطالبوا بتدخل الجهات الوصية والمتخصصة لتحسين نوعية الخدمات لاقتناء الوسائل الضرورية لتحقيق ادارة الجودة الشاملة، لأن ذلك يساهم في تسهيل العمل وتحسين ظروفه، مع المطالبة بالتوزيع العادل للمكافآت والمنح، على أساس كفاءة العامل، وقدراته المتميزة بالإضافة إلى العدالة في التحفيزات و التسيير.

المرتبة الثامنة العبارة رقم 09 عدم الاهتمام بتطوير وتحسين الأداء بمتوسط حسابي قيمته 3.28 وانحرا معياري قيمته 1.160 وهي درجة موافقة متوسطة، يعمل الكثيرون من القادة الاداريين الاهتمام بتطوير وتحسين الأداء، وإكتفائهم بالاعتماد على الأساليب التقليدية سواء في تنفيذ سياساتهم أو قراراتهم دون الإجتهد في تطوير الأداء وتحسينه، ومبررهم هو الخوف من التغيير، ومواجهة مقاومة التفسير، وهذا غير صحيح، فتجد معظم العاملين في الادارة يرحبون بالبعثيروبتبني الأساليب الحديثة مثل ادارة الجودة الشاملة، خاصة أنها تدعم الاهتمام بحاجبات العاملين وتلبيتها، والرفع من مستوى الخدمة عن

طريق الحث على التدريب والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع فرق العمل الجماعية وهذا لصالح الجميع.

- المرتبة التاسعة العبارة رقم 09 غياب روح العمل الجماعي بمتوسط حسابي قيمته 30.4 وانحراف معياري قيمته 1.106 وهي درجة موافقة متوسطة وهو ما يؤكد متوسطة وجود فرق العمل ضمن عمل ادارة المركز الإستشفائي الجامعي باتنة، ومنه نستنتج أن القادة الادارين بالمركز يعتمدون على إنجاز المهام الوظيفية على العمل الفردي، الأمر الذي قد يؤدي إلى المنافسة السلبية، وسعي الموظفين إلى اثبات ذواتهم وقدراتهم الفردية على حساب بعضهم البعض، الأمر الذي يؤدي إلى القضاء على العلاقات التي تجمعهم، والجو التعاوني بينهم، لأن العمل الجماعي ينمي الرأي التشاوري في المنظمة بين الجميع، للوصول إلى أفضل الحلول كما أنه يتيح للخبرات الجماعية بالتقارب فيما بينها، وتقبل الأفراد للقرار لأنه يؤخذ بصورة جماعية ما يسهل عملية التنسيق بين المشاركين في إنجاز المهام بشكل جماعي والعمل كفريق واحد، لتحديد هدف واحد للمنظمة .

وفي ختام هذا المحور نستنتج أن هناك العديد من المعوقات التي يعاني منها المواطنين والقادة الإداريين في المركز الإستشفائي بباتنة يجب الوقوف عندها لتدارك الوضع وتحسين الأداء ونوعية الخدمة، لتحقيق الرضا الوظيفي الذي بدوره يساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتفعيل عملية التحفيز، التدريب والمشاركة في إتخاذ قرارات العمل الجماعي،.... الخ، وهذا كله في ظل قيادة تؤمن بالتغيير وإلا فلن يتحقق ذلك.

خلاصة وإستنتاجات:

المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة، يعتبر مؤسسة للعلاج والتكوين والبحث في العلوم الطبية، إذ يعتبر من أهم المراكز الإستشفائية الجامعية في الجزائر، مقارنة بباقي المراكز والمستشفيات الموجودة وطنيا، فهو من أهم المرافق الحيوية في الولاية، لذلك سنحاول من خلال الدراسة الميدانية دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المركز الإستشفائي، من خلال الدور المنوط الذي تقوم به القيادات الإدارية على مستوى المركز، من خلال إختبار عينة مشكلة من القادة والعاملين لمعرفة دورهم حول التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة من عدمها، وجاءت الآراء منها المؤيدة والمفيدة لذلك، وهذا ما توصلنا إليه من خلال تحليل وتفسير إستثمارات المبحوثين وكانت النتائج متراوحة بين جيدة ومتوسطة وضعيفة، حسب محاور إستمارة الإستبيان كمايلي:

1. من حيث متطلبات إدارة الجودة الشاملة: تمحورت أسئلة هذا المحور حول الأبعاد الثلاث (دعم وإلتزام الإدارة العليا، التحسين والتطوير المستمر، مشاركة العاملين)، وحسب هذه المتطلبات الثلاث كانت درجة موافقة المبحوثين متوسطة، وهذا دليل على وجود أبعاد متطلبات إدارة الجودة الشاملة، نتيجة دعم الإدارة العليا والقادة الإداريين الموجودين على مستوى مختلف المصالح والأقسام، لكن تبقى غير كافية تتطلب تعزيز تلك المتطلبات بطريقة أكثر فعالية وشمولية، حتى تكون لها نتائج ايجابية و ظاهرة تنعكس على نوعية الأداء والخدمة، ما يساهم في خلق رضى لدى العاملين في إدارة المؤسسة .
2. من حيث مؤشرات قياس الجودة الشاملة: حسب المعايير المعتمدة في التحليل، الإعتدافية، الإستجابة الملموسية، الأمن الوظيفي)، كانت النتائج تتراوح بين ضعيفة ومتوسطة، فمعيار الإستجابة جد ضعيف وهو مؤشر سلبي مقارنة بالمؤشرات الأخرى التي كانت نوعا ما ايجابية . فمؤشر إستجابة العاملين ضعيف، وهذا ما يظهر في عدم التجاوب أو الرد على شكاوي العاملين، وإستفساراتهم، كذلك من ناحية عدم أخذ طلبات وحاجيات الموظف على محل الجد، خاصة تلك المادية مثل تدني الأجور، إذ تعتبر جد متدنية، مع غياب التحفيز المادية الأخرى . أما باقي المؤشرات فهي متوسطة، وبإمكانها التحسين فيها وتطويرها نحو الأفضل عن طريق الرقمنة الإلكترونية، التي تؤثر على بعد الإعتدافية، أما بعد الملموسية يتطلب زيادة الإهتمام بالمباني والمكاتب ونظافتها، مع تعزيز الأمن الوظيفي والحفظ على سلامة العاملين و حماية حقوقهم، ومعلز ماتهم .

3. من حيث المعوقات التي تواجه تحقيق إدارة الجودة الشاملة كانت نتائج الإستبان عالية وهذا للأسف دليل على أن إدارة الجودة الشاملة متوسطة إن لم نقل ضعيفة، وهذا راجع للعديد من الأسباب منها ما هو متعلق بالنمط القيادي الموجود، ومنها ما هو متعلق بالظروف المحيطة وبالعاملين .

الخاتمة

الخاتمة:

القيادة الإدارية ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، إذ نجد سر نجاح المؤسسات يرجع إلى قاداتها، ومدى تأثيرهم على مرؤوسيه من أجل تقديم أقصى طاقاتهم ومجهوداتهم من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

لذا فالقيادة الإدارية هي الركيزة الأساسية في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة، وعن طريقهما يمكن تحقيق التميز والنجاح في الأداء، خاصة في ظل إدارة الجودة الشاملة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولوية في المؤسسة.

لذا تناولت هذه الدراسة موضوع دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العامة بالتطبيق على المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي بباتنة، باعتباره مؤسسة عمومية ذات طابع بحثي، علمي وصحي، ونظرا لأهمية دور القيادة الإدارية في كل المؤسسات العمومية، والتي يعول عليها في تحقيق المناهج الإدارية الحديثة وعلى رأسها إدارة الجودة الشاملة، التي من خلالها يمكننا مواكبة التغيرات البيئية الحديثة والدخول في المنافسة مع مؤسسات أخرى، ونظرا لكون المؤسسات الصحية تعاني من العديد من المشكلات، وفي ظل هذه التغيرات الحديثة وثورة المعلومات والتكنولوجيات، وجب على هذه المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة في القطاع الصحي، الأخذ بهذه الأساليب الحديثة التسييرية والمنظمة لعمل هذه المؤسسات، من أجل الرفع من الأداء وتحسنه، الأمر الذي حتم وجود قادة إداريين قادرين على تحقيق التغيير ومواجهة مقاومة التغيير لتحقيق الجودة الشاملة، وهنا ظهرت الحاجة إلى وجود أنماط قيادية حديثة تتماشى مع نظام إدارة الجودة الشاملة.

لذا فقد حان الوقت الذي لا بد أن تدرك فيه المؤسسات الصحية عامة والمراكز الاستشفائية بصفة خاصة لأهمية دور القادة الإداريين، وتعمل على إستخدام كافة الوسائل المادية والبشرية في تدريبهم وتطويرهم وحتى في إختيارهم وإستقطابهم، من أجل أن يقوموا بدورهم المطلوب في تحقيق الجودة الشاملة، لكن بتظافر الجهود مع العاملين في المؤسسة في إطار العمل المشترك، والمشاركة في إتخاذ القرارات، ووجود إتصال فعال سواء أفقيا أو عموديا، من أجل تحقيق التغيير نحو الأفضل وتحسن الأداء والرفع منه، من خلال توفير جميع الآليات والمقومات الضرورية لتحقيق الجودة الشاملة من تحفيز وتدريب..... الخ

نتائج الدراسة:

بعد استكمال البحث في موضوع دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها ما تعلق بالجانب النظري والأخرى بالجانب التطبيقي على النحو الآتي:

نتائج الجانب النظري: في الجانب النظري لهذه الدراسة تم استخلاص عدة نتائج من الأدبيات التي تتناول موضوعي القيادة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.

- تعتبر القيادة الإدارية جوهر العملية الإدارية، فهي المسؤولة على تدريب وتعليم وتحسين مستوى أداء العاملين بها، من خلال رؤية استراتيجية وقيادة لها القدرة على التأثير في العاملين بها.
- تساهم شخصية القائد وتمتعه بالعديد من المهارات والمهام، في خلق جو ملائم لأداء الفعال والتميز.
- من أهم الأنماط القيادية الحديثة، الأكثر فعالية القيادة التحويبية نظرا لدورها في تحقيق التغيير داخل المؤسسة .
- لا يوجد تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الجودة الشاملة وهي متعددة الأبعاد والجوانب، وتستخدم لمفاهيم متعددة في القطاع العام خاصة في قطاع الصحة، لكن لا تختلف في جوهرها، فجميع التخصصات ترى أن إرادة الجودة الشاملة فلسفة إدارة حديثة تقوم على رؤى بعيدة المدى، وتعمل على الاندماج الكامل للقوى العاملة في مختلف المستويات الإدارية.
- نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة يتطلب وجود مجموعة من العوامل الحرجة لنجاحها، وفعاليتها، اتفق الكثير من الباحثين عليها.
- ضرورة تهيئة مناخ معزز بثقافة الجودة الشاملة من خلال غرس هذا النوع من الثقافة في نفوس الأفراد العاملين في المؤسسة، تجعل من الجودة مسؤولية الجميع. يعتبر التحسين المستمر مهما في إدارة الجودة الشاملة لأنه يمثل المبادرات التي تمكن من الاستمرارية في تبني إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حياة تنظيمية.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المراكز الاستشفائية خاصة والمؤسسات الصحية عامة، هي الخطوة الأساسية لتحسين الأداء وتطوير مستوى الخدمة فيها.
- ضرورة توفر صفات وخصائص في قائد إدارة الجودة الشاملة تمكنه من تشجيع الإبداع والتغيير في المؤسسة، بحيث تكون له نظرة مستقبلية لتحقيق أهداف المؤسسة.

- للقيادة الإدارية دور كبير في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العديد من الآليات من إدارة موارد بشرية، وتدريب وتحفيز .
- القيادة الإدارية تتمثل في مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من سلطة، وصلاحيات ومهارات تمكنه من التأثير في مرؤوسيه، مع كسب ثقتهم في نفس الوقت.
- تلعب شخصية القائد دور كبير في نجاحه من خلال المهارات القيادية والمهام التي يتمتع بها.
- حصلت هناك نقلة معرفية على مستوى النظريات التفسيرية للقيادة الإدارية فبعدما كانت النظريات المفسرة تهتم بالجانب السلوكي، أصبحت تهتم بالبيئة الخارجية المؤثرة في سلوك القائد إلى جانب البيئة الداخلية.
- حتى تكون القيادة ذات فعالية لابد من تخطي مختلف المعوقات التي تواجهها.
- حتى تتجح القيادة الإدارية في ذلك لابد من بيئة إدارية تحتضنها، وهي بيئة الإدارة العامة.
- عرفت الجودة العديد من التعاريف والمفاهيم، وتطورت بتطور علم الإدارة، فأصبحت لها أبعاد جديدة ظهرت على أيدي روادها الأوائل أمثال إدوارد ديمينغ، وجوران، وكروسبي، وأصبحت قائمة على فلسفة الأداء المميز والتميز، سواء للسلع أو الخدمات وبأقل تكلفة وصفر عيوب، ومن هنا ظهرت جودة الأداء التي تقوم على مجموعة من الأبعاد مثل الملموسية والاستجابة والموثوقية والضمان والتعاطف، مع التنبأ بالنتائج المتوقعة و في مدة وظروف زمنية معينة.
- أما إدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة، ومن خلالها تحقق إحتياجات المستفيد منها كعميل أو كمجتمع.
- ظهور العديد من النماذج الناجحة في تبني إدارة الجودة الشاملة وعلى رأسها النموذج الأمريكي والياباني، ثم جاءت بعد ذلك العديد من النماذج في الدول العربية والإفريقية.
- حتى ينجح تحقيق مبادئ الجودة لابد من وجود عناصر أساسية للجودة الشاملة، وعلى رأسها دعم وإلتزام الإدارة العليا، لأنها هي المسؤولة عن التغييرات التي تحصل في المؤسسة وهي الداعمة لها، مع ضرورة وجود نظام لقياس الجودة، لتحقيق التحسين المستمر للأداء.
- القيادة الإدارية هي أحد أهم عناصر بناء الثقافة التنظيمية القائمة على الجودة الشاملة، إذ تدعم القيادات الإدارية الإدارة العليا على إتخاذ القرار وتطبيقه.
- تعمل القيادة الإدارية على تغيير الثقافة التنظيمية، عن طريق إعداد وتهيئة العاملين، لقبول هذا التغيير والإقتناع به.

- تظهر أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات من حيث الأخذ بآراء العاملين حول إتخاذ القرارات التي تهم مصلحة المؤسسة، والمصالح الخاصة بالعاملين.
- إن إحداث التغيير داخل المؤسسات يتطلب قيادة فعالة قادرة على خلق جو مناسب للعاملين لفهم التغييرات.
- الحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعامل على تقديرها لأدائه المتميز.
- أن التمكين هو أحد أسباب نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة، لأن العاملين هم من يعالجون المشاكل المتعلقة بالجودة.
- يساهم التدريب في تنمية الثقافة التنظيمية، وهذا ما أفرزته إدارة الجودة الشاملة، خاصة ما يتعلق بالموارد البشري، وهذا ما أكده إدوارد ديمينغ رائد الجودة الشاملة.
- يشمل التحسين المستمر جميع العمليات التي تساهم في تحقيق رضا العاملين في المؤسسة، وهذا يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وهذا ما أشار إليه جوران واختزلها في ثلاثية تخطيط الجودة.
- حتى تنجح العملية الإتصالية لا بد من الإعتماد على مجموعة من الأساليب منها الإتصالات الفعالة بين العاملين، تكنولوجيا الإعلام والإتصال.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

- غياب ثقافة الجودة الشاملة في إدارة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، رغم وجود العديد من مبادئها ومتطلباتها ضمن الممارسات الإدارية في المركز، لكن ليست في عبارات صريحة.
- رغم إدراك العديد من القادة الإداريين بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أنهم لا يعملون على تطبيقها، رغم أنهم ينادون بشعاراتها وأفكارها.
- غياب صفات القائد التحويلي الذي يدعو إلى التغيير والإبداع في شخصية وسلوك قادة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة.
- غياب نية واضحة وخطة إستراتيجية لتبني إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا في المركز من أجل تحسين جودة خدماتها، الأمر الذي جعل من فكرة الجودة الشاملة شبه منعدمة في إدارة المركز.
- ضعف عمليات التدريب والتحفيز للموظفين مما انعكس سلباً على نفسياتهم وأدائهم.
- عدم قدرة القادة الإداريين في توجيه أداء الموظفين بالشكل الذي يجعلهم مهتمين بالجودة الشاملة وعلى أتم الاستعداد لذلك.

- درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الاستشفائي بباتنة منخفضة، وهو ما تم التوصل إليه من خلال حساب المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة.
- يعاني المركز الاستشفائي بباتنة من العديد من المعوقات التي إذا تم الاعتماد على أسلوب إدارة الجودة الشاملة، سيتمكن من تخطيها عن طريق الاعتماد على التدريب للتحفيز والتمكين، المشاركة في اتخاذ القرارات.... الخ، من الآليات التي تعتمدها القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة.

من خلال الدراسة الميدانية ومن خلال تحليل نتائج spss تبين أن القيادة الإدارية في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة رغم مساهمتها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة إلا أن دورها ليس بفعال وغير كافي لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهذا ما توصلنا إليه من خلال إختبارنا للفرضيات فكانت كما يلي:

الفرضية 01: كلما إتسع هامش المبادرة للقيادة الإدارية كلما زاد دورها في تحقيق الجودة الشاملة .

للتأكد من هذه الفرضية نستعمل اختبار T للعينة واحدة لأن القيادة الادارية يمكن القول عليها جزء من متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وأيضا نريد معرفة ما إذا كان فعلا أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون هذه الفرضية من خلال المتوسط الحسابي (ضمن مجال التقييم) وأيضا من خلال هذا الاختبار الذي يجب أن تكون نسبة المعنوية أقل من 0.05 لكي يمكن القول بأن الفرضية محققة.

الجدول رقم (35): إختبار الفرضية 1 بقيمة T

قيمة الاختبار = 3					
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	نسبة المعنوية
الفرضية 1	3.04	0.544	44	0.591	0.557

من خلال النتائج المتوصل إليها من الجدول أعلاه، نجد أن قيمة المتوسط الحسابي تتركز في درجة موافقة محايد، أي ضمن مجال تقييم متوسط (من 2.61 إلى 3.40)، في حين كانت قيمة T موجبة، وقدرت بـ 0.591، أما نسبة المعنوية فكانت قيمتها 0.557 وهي أكبر من النسبة المعتمدة 0.05 ومنه نقول بأن الفرضية غير محققة.

الفرضية 02: عن طريق مؤشرات الجودة الشاملة تستطيع القيادة الإدارية تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإدارية.

لاختبار هذه الفرضية استعملنا معامل الانحدار

الجدول رقم (36): معامل التحديد

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
0.576	0.332	0.316	0.44

من خلال الجدول يتضح أن قيمة الارتباط R بلغت 0.576 وهذا يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته 0.332، وهذا يعني أن المتغير المستقل (القيادة الادارية) يفسر 33.2% من المتغير التابع والمتمثل في (مؤشرات الجودة الشاملة) والباقي راجع لعوامل أخرى أما معامل التصحيح فد بلغ 0.316 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 31.6% من التغير الحقيقي الحاصل في المتغير التابع أما الخطأ المعياري فقد بلغ 0.44.

الجدول رقم (37): تحليل تباين الإنحدار ANOVA

مستوى المعنوية	قيمة (F)	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
0.000	21.356	4.141	1	4.141	الإنحدار
		0.194	43	8.337	البواقي
		-	44	12.477	المجموع

يتضح من الجدول أن قيمة (F) تساوي (21.356) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.000)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائياً عند مستوى (5%)، والذي يدل على قبول الفرضية التي مفادها: عن طريق مؤشرات الجودة الشاملة تستطيع القيادة الإدارية تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإدارية .

الجدول رقم (38): اختبار معنوية معاملات الإنحدار

مستوى المعنوية	اختبار T	Béta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات
0.010	2.679	-	0.377	1.011	الثابت
0.000	4.621	0.576	0.122	0.564	القيادة الإدارية

يتضح من الجدول أن قيمة (T) قد بلغت (2.679) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، كما أن قيمة a قد بلغت (0.564)، وهي قيمة موجبة تدل على العلاقة الطردية بين المتغيرين.

الفرضية 03: من أهم الأسباب التي حالت دون تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمركز الإيستشفائي الجامعي بباتنة، وجود العديد من المشاكل والعراقيل.

للتأكد من هذه الفرضية نستعمل اختبار T:

الجدول رقم (39): إختبار T للتأكد من الفرضية 3

قيمة الاختبار = 3					
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	نسبة المعنوية	
3.62	0.617	44	6.815	0.000	الفرضية 3

من خلال النتائج المتوصل إليها من الجدول أعلاه، نجد أن قيمة المتوسط الحسابي تتركز في درجة موافقة (موافق) أي ضمن مجال تقييم جيدة (من 3.41 إلى 4.20) أي أفراد عينة الدراسة يقرون بأن المركز الإيستشفائي بباتنة يواجه العديد من المشاكل والعراقيل التي تحول دون تحقيق خدمات عمومية ذات جودة شاملة، في حين كانت قيمة T موجبة وقدرت بـ 6.815، وهذا ما أكدته النسبة المعنوية، فكانت قيمتها 0.000، وهي أقل من النسبة المعتمدة 0.05، ومنه نقول بأن الفرضية محققة أي يوجد مشاكل وعراقيل في المركز الإيستشفائي بباتنة.

الفرضية 04: عدم صقل ثقافة الجودة لدى القيادات الإدارية يحد من إدراكها لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تساهم في ارتفاع جودة الخدمة العمومية في المركز الإيستشفائي الجامعي بباتنة .

للتأكد من هذه الفرضية نستعمل معامل الانحدار المتعدد:

الجدول رقم (40): معامل التحديد

الخطأ المعياري	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط
0.43	0.331	0.376	0.614

من خلال الجدول يتضح أن قيمة الارتباط R بلغت 0.614 وهذا يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أما معامل التحديد فقد بلغت قيمته 0.376، وهذا يعني أن المتغير المستقل (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين والتطوير المستمر، مشاركة العاملين) يفسر 37.6% من المتغير التابع

الخاتمة

والمتمثل في (الجودة الشاملة) والباقي راجع لعوامل أخرى أما معامل التصحيح قد بلغ 0.331 وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر 33.1% من التغير الحقيقي الحاصل في المتغير التابع أما الخطأ المعياري فقد بلغ 0.43

الجدول رقم (41): تحليل تباين الإنحدار ANOVA

مستوى المعنوية	قيمة (F)	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
0.000	8.249	1.565	3	4.696	الإنحدار
		0.194	41	7.781	البواقي
		-	44	12.477	المجموع

يتضح من الجدول أن قيمة (F) تساوي (8.249) ومستوى المعنوية المقابل لها بلغ (0.000)، مما يعني أن (F) معنوية إحصائياً عند مستوى (5%)، والذي يدل على قبول الفرضية .

الجدول رقم (42): اختبار معنوية معاملات الإنحدار

مستوى المعنوية	اختبار T	Béta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات
0.009	2.722		0.375	1.021	الثابت
0.214	1.263	0.283	0.198	0.251	دعم والتزام الإدارة العليا
0.926	-0.094	-0.02	0.183	-0.017	التحسين والتطوير المستمر
0.004	3.029	0.434	0.110	0.333	مشاركة العاملين

يتضح من الجدول أن قيمة (T) قد بلغت (2.722) عند مستوى معنوية (0.009) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، كما أن قيمة B1 و B3 قد بلغت (0.251) و (0.333) وهي قيمة موجبة تدل على العلاقة الطردية بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع أما B3 فكانت قيمته (-0.017) وهي قيمة سالبة تدل العلاقة العكسية بينه وبين المتغير التابع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً-القرآن الكريم:

1. سورة النمل الآية 88.

2. سورة السجدة الآية 7.

ثانياً- الكتب باللغة العربية:

- 1- أبراش إبراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009
- 2- أبو الفضل محمد عبد الشافي، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 3- أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TGM، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 4- أبو يونس محمد باهي، الوجيز في أصول الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، 1995.
- 5- أنجس مورييس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية، دراسات علمية الجزائر: دار القصب للنشر والتوزيع، 2006.
- 6- أوماسكاران، ترجمة إسماعيل علي سيوني، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، الرياض، دار المريخ للنشر، د.ط، د.س.ط.
- 7- البارودي أحمد منال، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، 2015.
- 8- بركات نافذ محمد، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، غزة: كلية التجارة في الجامعة الإسلامية 2012.
- 9- البروادي عبد المجيد نزار وآخرون، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
- 10- البرواري عبد المجيد نزار، باشيوة عبد الله لحسن، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، ط1.
- 11- بسيوني جابر أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التسويق الزراعي وإدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2013.

- 12- بسيوني عبد الغني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، 1993.
- 13- بطيخ رمضان محمد منى، الإدارة العامة بين البيروقراطية والفساد الإداري الواقع والمأمول، القاهرة، دار النهضة العربية، 2014.
- 14- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان - بيروت: دار النهضة العربية، د ج، 2002.
- 15- بن أحمد الصالح شاكر، خالد بن محمد الصريمي، الجودة الشاملة، عمان، دار الفكر، ط1، 2015.
- 16- بن حبتور صالح عبد العزيز، الإدارة العامة المقارنة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009.
- 17- بن حبتور صالح عبد العزيز، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2009.
- 18- بواشري بنت آمنة بن ميرة، توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة، دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من المديرين في القطاع المصرفي في العراق ومصر والجزائر والأردن، دار الفكر الجامعي، 2009.
- 19- بوحوش عمار وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
- 20- بونسة محمود، علم النفس القياس المبادئ الأساسية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2007.
- 21- الجلي ربي رشيد، أثر الخصائص القيادية في الإدارة الفاعلة للوقت، عمان -الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2017.
- 22- جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
- 23- جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، 2006.
- 24- حارش نور الدين، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، عمان-الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 1433هـ-2012م.

- 25- حاروش نور الدين، إدارة المستشفيات العمومية الجزائري، الجزائر: دار الكتامة للكتاب، د س ط، ديسمبر 2008.
- 26- حبيب علي عباس، الإدارة العامة، المدخل للعلوم الإدارية، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط1، 1997.
- 27- الحريري رافدة، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، د ط، 2008.
- 28- الحريري محمد سرور، الإدارة العامة، عمان، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
- 29- حريز سامي محمد هشام، أساسيات إدارة الأعمال: مهارات نظرية وتطبيقية، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 30- حسن عادل وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت: دار النهضة العربية، د س ط.
- 31- الحسيني صلاح هادي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2015.
- 32- الخطيب أحمد، الخطيب رداح، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، عمان، د.س.ط.
- 33- الخفاجي عباس نعمة، الهيئي صلاح الدين، تحليل أسس الإدارة العامة، منظور معاصر، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، د ط، 2015.
- 34- خيربي أسامة، الإدارة العامة، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 35- خيربي أسامة، القيادة الإدارية، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 36- خيربي أسامة، القيادة الإستراتيجية، عمان- الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 37- الدراكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- 38- دواني كمال سليم، القيادة التربوية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2013.
- 39- ديم باري، هيوستن هاري، ترجمة هيجان بن أحمد عبد الرحمان، و اللعيد بن فالح عبد المحسن، القيادة في المنظمات غير التركية، الرياض، مركز البحوث، د. ط، 2013.

- 40- ذياب صلاح محمود، إدارة المستشفيات -المراكز الصحية الحديثة منظور شامل، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، 2009.
- 41- زرواني رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي، المسيلة، جامعة محمد بوضياف، ط1، 2002.
- 42- زيدان سلمان، إدارة الجودة الشاملة، الفلسفة ومداخل العمل، عمان دار المناهج للنشر والتوزيع، الجزء الأول.
- 43- الزبيدي عبد الوهاب خالد، القيادة الإدارية وتطوير المنظمات التعليم العالي، عمان-الأردن، دار الأيام، الطبعة العربية، 2013.
- 44- السمرائي صالح مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 45- سمحي فايزة، بن شيحة صحراوي، القائد الافتراضي ودوره في تنفيذ استراتيجية المنظمة، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
- 46- سيد قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، دار الفكر، ط1، 2010.
- 47- شاکر مجيد سوسن، الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 48- شاکر مجيد سوسن، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2015.
- 49- شيحا إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، القاهرة: أبو العزم للطباعة، د ط، 2001.
- 50- شيحا إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف بالإسكندرية، د ط، 2001.
- 51- شين فيروز، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، عمان-الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2017.
- 52- الطائي حليم يوسف، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2009.

- 53- طایل کمال السید مصطفی، معاییر الجودة الشاملة (الإدارة، الإحصاء، الاقتصاد)، عمان - الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 54- طشطوش عبد المولى هایل، أساسيات في القيادة والإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، عمان، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 55- عبد العظيم حمدي، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
- 56- عبد الفتاح محمد زين، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 57- عبد الفتاح محمد سعيد، الإدارة العامة، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، ط5، 1987.
- 58- عبد الفتاح محمد سعيد، الصحن محمد فريد، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، د ط، 2003.
- 59- عبد الفتاح محمد محمد، إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2008.
- 60- عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 61- عبود نجم نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 62- عبود نجم نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2015.
- 63- عبوي زيد منير، سامي محمد هشام حرير، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الشروق، 2006.
- 64- العتوم عدنان، قاسم كوفحي، القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 65- العتيبي عياد عامر، إدارة المستشفيات والمرافق الصحية "المبادئ الأساسية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2016.

- 66- العجمي محمد حسين، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2010.
- 67- عدمان مريزق، **تسيير الموارد البشرية: دراسة حالات**، الجزائر، جسر للنشر والتوزيع، 2008.
- 68- العدوان عزات كريم، **العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)**، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 69- العزاوي محمد عبد الوهاب، **إدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار اليازوري، الطبعة العربية، 2005.
- 70- عساف عبد المعطي محمد، **الإدارة العامة**، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 71- عساف عبد المعطي محمد، **مبادئ الإدارة العامة**، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 72- العلاق بشير، **القيادة الإدارية**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 73- العلفي حسن يحي هدى، **القيادة التحويلية (مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات)**، القاهرة، دار إيتراك، ط1، 2013.
- 74- علوان قاسم نايف، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000**، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط3، 2013.
- 75- العلي عبد الستار، **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008.
- 76- عودة المعالي أيمن، **الإدارة العامة الحديثة**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 77- عوض الله السواط طلق وآخرون، **الإدارة العامة المفاهيم-الوظائف-الأنشطة**، دار حافظ للنشر والتوزيع، د.س.ط.
- 78- عيسى منصور، **القيادة**، القاهرة، الدار المصرية للعلوم، ط1، 2012.
- 79- الغرباوي شهدان عادل، **إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية**، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، ط1، 2020.
- 80- غواري مليكة، **إدارة الجودة الشاملة في خدمات الرعاية الصحية**، عمان، دار اليازوري، الطبعة العربية، 2016.

- 81- فرح طاهر علاء، إدارة التحول والقيادة الفعالة، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 82- فهمي أبو زيد مصطفى، حسين عثمان، الإدارة العامة، الإطار العام لدراسة الإدارة العامة في الحكم والإدارة في السياسة والإسلام والعملية الإدارية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، 2003.
- 83- القزاز إسماعيل إبراهيم، حكمت الحديثي رامي، كوريل عادل عبد المالك، **six sigma** وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 84- قطيش عبد اللطيف، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، دراسة مقارنة، بيروت-لبنان، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، 2013.
- 85- كاظم حمود خضير، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة، ط1، 2000.
- 86- الكرخي مجيد، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015.
- 87- الكلالدة طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، د. ط، 2008.
- 88- كنعان نواف، القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، 2017.
- 89- كوبر سيمون، القائد البارِع، ما الذي يعرفه ويفعله ويقولُه القادة البارِعون؟، مكتبة لبنان ناشرون، د.س.ط.
- 90- لعويسات جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر، 2005.
- 91- مؤيد السالم سعيد، صالح عادر حرشوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، د ط، 2002.
- 92- المخامرة ماهر أمين، هيكلَة الوظائف القيادية، عمان، دار جليس الزمان، ط1، 2011.
- 93- المخلافي محمد الخامس، القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، د ط، 2009.

- 94- مخيمر عبد العزيز، الطعامنة محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)، القاهرة، منشورات المنظمة العربية الإدارية، جامعة الدول العربية، ط2، 2014.
- 95- المطيري ثامر بن ملوح، القيادة العليا والأداء، دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية -الأمريكية في إدارة الأداء وتقسيمه وتطويره، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، د ط، 2003.
- 96- المكاوي عبد الله عاطف، القيادة الإدارية، القاهرة، الكتب والوثائق القومية المصرية، ط1، 2013.
- 97- مهنا محمد نصر، في تنظير الإدارة العامة، مركز الإسكندرية للكتاب، د ط، 2005.
- 98- نخبة من الخبراء المتخصصين، الإدارة والجودة الشاملة، سلسلة الإدارة المتخصصة، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2014.
- 99- نصيرات فريد توفيق، إدارة المستشفيات، عمان: دار الميسرة، ط1، 2014.
- 100- هاشم عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010.
- 101- الهيثي صلاح الدين، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ط، 2009.
- 102- الوليد بشار يزيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان: دار الراية، ط1، 2009.
- ثالثا - المذكرات والأطروحات:**
- 103- إبراهيم لورائي، إدارة الجودة الشاملة، الأسس والتطبيقات، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد3، العدد 5، جوان 2016
- 104- آل سعود بن عبد العزيز بن ماجد بن سعود منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية -دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض -المملكة العربية السعودية، د.س.ط.

- 105- أوثن ريمة، إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحسين الخدمات الصحية -دراسة حالة المراكز الاستشفائية الجامعية للشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د.) علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1، 2018/2017.
- 106- أوماحي عائشة، بوادي مصطفى، تحديث الإدارة العمومية الجزائرية في ظل العصرية الإلكترونية، مجلة صوت القانون، المجلد 08، العدد 02، 2022.
- 107- بحيري فتحي يوسف هبة، معوقات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام في السودان، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA)، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية قسم إدارة الأعمال، جامعة الجزيرة، يوليو 2012.
- 108- بداوي إيمان، يعقوبي خليفة، اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة كآلية لدعم وإنجاح المؤسسات الناشئة، مجلة نور الهدى للدراسات الاقتصادية، مجلد 06، العدد 11، ديسمبر 2020.
- 109- برباخ رايح، أساليب إدارة الوقت واثرها على الابداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، بالجزائر، أطروحة دكتوراه، علوم في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2018.
- 110- برويقات عبد الكريم يحي، إشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان، 2009/2008.
- 111- بشير كاوجة، دور تكنولوجيا للمعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية -دراسة حالة مشفى محمد بوضياف بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 2013/2012.
- 112- بلجيل نادية، متطلبات الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسات: المطاحن الكبرى للجنوب CMC، أوماش -بسكرة،

- الشركة الفرعية مطاحن الأوراق -باتنة، مطاحن الزيبان -القنطرة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2014/2013.
- 113- بلحاجي أمينة، تدريب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة - دراسة حالة فرع رئيسي في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج -الجزائر 2017- 2018، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3، 2019/2018.
- 114- بلغنامي نجاة وسيلة، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 1، 2019.
- 115- بلفكرات رشيد، عبد القادر بن زعمة، دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 3، سبتمبر 2019.
- 116- بلمرداسي يامن، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الصحية، مجلة الوقاية والأرغوميا، جامعة الجزائر 2، المجلد 8، العدد 2، 2020.
- 117- بن برطال عبد القادر، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 09، العدد 02، جوان 2018.
- 118- بن عبود شادية، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في المشروع -دراسة ميدانية بشركة أشغال الطرقات ونقل البضائع والمحروقات -تبسة Sotramat، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المشروع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، 2013/2012.
- 119- بن عشي عمار، التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 28/27، نوفمبر 2012.
- 120- بن علي عائشة، نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، المجلد 2، العدد 1، 2015.

- 121- بن عمر محمد، مكانة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الصحة العمومية -دراسة حالة ولاية الجلفة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2016/2015.
- 122- بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة TQM في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، العدد 04، 2006.
- 123- بن عيشي عمار، البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2013/2012.
- 124- بن عيشي عمار، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية -دراسة ميدانية على مشفى بشير بن ناصر ولاية بسكرة -الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، جوان 2012.
- 125- بن يحي إبراهيم، العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء البشري بالمؤسسات الصناعية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2019/2018.
- 126- بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك -قسم التكرير، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، 2015.
- 127- بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج -دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية (Sarl CIMC)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة -بومرداس، 2011/2010.
- 128- بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.

- 129- بوراس نور الدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العبق ببئر العائر -تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2014/2013.
- 130- بوشي مصطفى، سعد مرزق، النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2020.
- 131- بوطرفة صورية، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2016/2015.
- 132- بوعلاق نوال، دور القيادة في إدارة التغيير وطرق تفعيلها -دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سونلغاز، صوميفوس، الإسمنت، الأنابيب) تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، 2015/2014.
- 133- بوعلالي عائشة، التدريب كاستراتيجية داعمة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، ملتقى وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.
- 134- بولجنيب إلهام، سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018-2017.
- 135- بولصباح محمود، تقييم جودة الخدمات الصحية في الجزائر من وجهة نظر المرضى - دراسة ميدانية لبعض المراكز الاستشفائية الجامعية بالشرق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2014. غير منشورة
- 136- بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، 2007.

- 137- بومليت آسيا، القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر العشرية الأخيرة -دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 بوزريعة، 2011.
- 138- بويعلني نصيرة، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية -دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية -بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2018/2017.
- 139- التعليم الوزارية رقم 02 المؤرخة في 18/02/1998 المتعلقة بالتكوين المتواصل لعمال الصحة.
- 140- ج.ج.د.ش. المرسوم التنفيذي رقم 242-81 المؤرخ في 05/09/1981.
- 141- ج.ج.د.ش. المرسوم التنفيذي رقم 86-303 المؤرخ في 16/12/1986.
- 142- ج.ج.د.ش. قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 أبريل 1998، المحدد للهيكلة التنظيمي للمراكز الاستشفائية الجامعية، العدد 39، الموافق لـ 7 يونيو 1998.
- 143- ج.ج.د.ش. المرسوم التنفيذي رقم 97-467، المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 المحدد لقواعد إنشاء وتنظيم وتسيير المراكز الاستشفائية الجامعية، العدد 81، الصادرة بتاريخ ديسمبر 1997.
- 144- ج.ج.د.ش. المرسوم قسم 86-25، الموافق لـ 11 فيفري 1986 يتضمن القانون الأساسي النموذجي للمراكز الاستشفائية الجامعية، العدد 6.
- 145- جبري عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستخدم للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف 1، 2018/2017.
- 146- جغلولي يوسف، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية -دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه

- في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2011/2010.
- 147-** الحاج نعاس خديجة، دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصالات -جراحة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2008/2007.
- 148-** حامدي عبد الحق، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل نظام الصحة والسلامة المهنية -دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل EMICAB -بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2023/2022.
- 149-** حامدي محمد، تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي - باتنة، مجلة العلوم الإنسانية -المركز الجامعي تندوف -الجزائر، العدد 3، ديسمبر 2017.
- 150-** حبشي فتيحة، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري -قسنطينة، 2007/2006.
- 151-** حدار جمال، الإدارة الموقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2013/2012.
- 152-** حساني إسماعيل، استخراج الخصائص السيكومترية لمقياس معايير جودة المعلم على عينة من المعلمين لولاية الوادي، رسالة ماجستير في القياس في علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، 2014.
- 153-** الحلابية عودة غازي حسن، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن -دراسة تطبيقية على أمان عمان الكبرى، مذكرة لاكتمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

- 154- الحميلي بن عبد المحسن مطر، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، دراسة مقدمة لاكتمال متطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
- 155- حنون مصدق علي، مروة بدر زيا يوسف، أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة في تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة -دراسة حالة في مصرف الرشيد -بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الدولي الثامن، 2019.
- 156- الحوري عبد القادر فاتح، تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية "دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة الأردن"، مجلة البصائر، مجلة علمية محكمة، المجلد 12، العدد 1، مارس 2008.
- 157- خام الله صبرينة، مساك أمنية، تدريب المورد البشري في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5، جانفي 2015.
- خامسا: المراسيم والقرارات
- 158- درويش توفيق، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء -دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي لمدينة بوفاريك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2006/2007.
- 159- دريادي حميدة، دور القادة والمديرين في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في القطاع الصحي بالجزائر، المركز الاستشفائي الجامعي بالدويرة نموذجاً (2012-2017)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية، قسم التنظيم السياسي والإداري، أفريل 2019.
- 160- دريادي حميدة، متطلبات القيادة الإدارية لدى مدير إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 06، العدد 01، جوان 2018.
- 161- دوباخ سعيدة، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية -دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2017/2018.

رابعاً- المجالات والتظاهرات العلمية :

- 162- الرشيدى صلاح بن لوبيان فاهد، دور فريق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على موظفي إمارة منطقة المدينة المنورة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 1، العدد 16، 2021.
- 163- رميني لبشيري حورية، مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في القانون العام، جامعة الجزائر 1، كلية الحقوق، 2015/2014.
- 164- زرقون محمد، رشيد مناصرية، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE غرداية-الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 5، العدد 2، 2013.
- 165- زغب حسين أحمد، دور القيادة الإدارية في المستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 4، كانون الأول 2015.
- 166- زيدات سناء، إدارة ومالية المؤسسات الاستشفائية، مذكرة لنيل درجة الماجستير، فرع الإدارة والمالية، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2001، 2002.
- 167- ساسي بلال، فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 6، 2015.
- 168- سالم عيسى، مهيري دليلة، أهمية القيادة التنظيمية في تحسين أداء فريق العمل -دراسة ميدانية لفرق العمل التقنية بالوحدة العملية للاتصالات بأدرار، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 21، العدد 01، 2022.
- 169- سالم رشيد، وآخرون، الرفع من جودة الخدمات الصحية من خلال تبني أسلوب التحسين المستمر (الكايزن)، معارف مجلة علمية محكمة، العدد 20، جوان 2016.
- 170- سبخاوي حنان، دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 09، أبريل 2017.
- 171- سلخان هنية، أحمد بن عيثاوي، أثر تمكين العاملين على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات القطاع الخاص -حالة عيادة الرمال بالوادي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 12، 2017.

- 172- سملاي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المنتدى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 23/22 أبريل 2003.
- 173- سيد أحمد حسين علي هبة، إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصحية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، مركز إدارة الجودة الشاملة والامتياز، 2015.
- 174- شاري محمد، الإدارة العامة والسلطة السياسية في الجزائر الفترة ما بين (1989-2006)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيم سياسية إداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008.
- 175- شراير سعاد، إدارة الجودة الشاملة كمنهج للتمكين والرضا الوظيفي -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية (مستشفى فارس يحي بالقلعة -ولاية تيبازة) أبريل 2009، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008.
- 176- الشرف علي حسن عاصم، إبراهيم فهد سليمان، دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية -دراسة وصفية تحليلية، مجلة الحكمة العالمية للدراسات الإسلامية والعلوم الإنسانية، العدد 4، الرقم 3، 2021.
- 177- شقرانة أم الخير، بوضرسة زهير، أهمية القيادة في التأسيس لإدارة الجودة الشاملة، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، أبريل 2022.
- 178- شنتير رضا عمر، النظام القانوني للصحة العمومية، أطروحة دكتوراه في الحقوق، قسم القانون العام، كلية الحقوق بن عكنون، جامعة الجزائر 3، 2013/2012.
- 179- شوابي سارة، التطوير التنظيمي ومقاومة التغيير في المؤسسات -دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، فرع إدارة الأعمال، جامعة مصطفى اسطمبولي -معسكر، 2018/2017.
- 180- صالح سميرة، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين -دراسة حالة مؤسسة سوناظراك (المديرية الجهوية بجاية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في

- العلوم الاقتصادية، فرع تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة، 2008/2007.
- 181- الصباغ محمد شوقي، وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي -دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17.
- 182- صياحي الأخضر، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2011/2010.
- 183- طهراوي حياة، دور القيادة التحويلية في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي - دراسة عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، 2017/2016.
- 184- الطويل أكرم أحمد، محمد نائر العبيدي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية -دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مشفى ابن الأثير التعليمي في الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 100، المجلد 32، 2010.
- 185- الطيب جمعة، إدارة الجودة المدركة للخدمة الصحية ورضا المستفيد -دراسة ميدانية على مجموعة من المستشفيات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، شعبة تسويق، جامعة باتنة 1، 2016/2015.
- 186- الظرفات بنت عمر بن محمد نعيمة، القيادة الإدارية والكفايات الممارسة لتنفيذ السياسات العمومية بالإدارات المركزية للوزارات (دراسة ميدانية مقارنة بين القيادات النسائية والقيادات الرجالية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، أطروحة دكتوراه، 2016.
- 187- عايش صباح، الخطوات المنهجية لتصميم الاستبيان، مجلة نقد وتوير، العدد 03، 2015
- 188- عايش محمد عبد اللطيف، دور القيادة الإدارية في مشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 06، العدد 11، 2013.

- 189- عبد الرزاق زكي محمد، سعد فرج حمادي، تأثير التزام الإدارة العليا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 108، 2016.
- 190- عبد العال زكي عبد العالي عبد العزيز، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، مايو 2010.
- 191- عريبي مريم، إدارة الجودة الشاملة من المنظور الإسلامي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 09، أبريل 2018.
- 192- عز الدين يحي أحمد بشرى، دور القيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بنك الاستثمار المالي، بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة والامتياز، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019.
- 193- عزوي أحمد، علماوي أحمد، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة يومي 08/07 ديسمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي -سعيدة.
- 194- عزوي عمر، أحمد علماوي، دور التدريب والتعليم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغيرداية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 2، العدد 2، 2011.
- 195- عزون فاروق، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس -سطيف، 2015/2014.
- 196- عطية يوسف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمنظمات -دراسة حالة عينة من المنظمات، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.
- 197- العقون سليم، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل

- شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018/2017.
- 198- علماوي أحمد، أهمية الحوافز في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإنتاجية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 18، 2013.
- 199- علماوي أحمد، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية الخدمية الجزائرية -دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص علوم اقتصادية، فرع تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس -سيدي بلعباس، 2016/2015.
- 200- علماوي أحمد، وآخرون، قياس تأثير التحسين المستمر (من خلال ثلاثية جوران) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخدمية من وجهة نظر العاملين فيها -دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 02، 2020.
- 201- العياشي سالم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، 2019/2018.
- 202- العياشي سالم، الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تحقيق الأداء المتميز لدى إطارات وزارة الشباب والرياضة -دراسة ميدانية على مستوى وزارة الشباب والرياضة (الإدارة المركزية) بالجزائر العاصمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة المسيلة، 2014/2013.
- 203- عينة المسعود، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية - دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية، تخصص صنع السياسات العامة، جامعة دالي إبراهيم -الجزائر، 2010/2009.

- 204- غراز الطاهر، تريمة إيمان، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة، مجلة القبس للدراسات التقنية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 04، 2022.
- 205- غراز الطاهر، سوامية نورية، إدارة الموارد البشرية في ظل تبني مفهوم الجودة الشاملة بالمنظمات الحكومية عرض نظري، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 6، العدد 6، 2020.
- 206- فروانة حازم أحمد، أحمد عبد الباقي الفقيه، القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 09، العدد 01، 2022.
- 207- قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق -دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان، 2010/2009.
- 208- قادم عبد الحميد، تقويم العملية الإدارية في الوظيف العمومي الجزائري من منظور الحوكمة -دراسة حالة قطاع التجارة في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، 2021/2020.
- 209- قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية الاقتصادية والمالية، العدد 1، أبريل 2014.
- 210- قرزو بغداد، استراتيجية تأهيل القيادة الإدارية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية في الجزائر (ولاية الأغواط -دراسة ميدانية 2010، 2017)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، جوان 2019.
- 211- قزام ديماء، أثر التدريب في أداء العاملين -دراسة حالة قسم الرعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدولية، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير التأهيل والتخصص بإدارة الأعمال MBA، وزارة التعليم العالي، الجامعة الافتراضية السورية، 2020/2019.

- 212- قميحة رابح، محمد شرايطية، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، عدد 01، 2013.
- 213- كاس عبد القادر، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر 2006-2007، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2008/2007.
- 214- كحيلة نبيلة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -مدرسة الدكتوراه اقتصاد -مناجمنت، تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري -قسنطينة، 2009/2008.
- 215- كرمية توفيق، أثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمة -دراسة حالة المصارف الإسلامية العاملة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة عمار شليحي -الأغواط، 2016/2015.
- 216- كليوات السعيد، تأثير البيئة الاجتماعية على الإدارة العام الجزائرية 1962-2012، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.
- 217- كواديك حمزة، برقي حسين، بودة يوسف، أثر تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات بالمؤسسات العمومية الصحية لولاية المدية، -دراسة تحليلية، مجلة المؤسسة، المجلد 9، العدد 1، 2020.
- 218- كواديك حمزة، مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين (عرض تجارب دولية لمؤسسات صحية رائدة)، مجلة شعاع للدراسة الاقتصادية، المجلد 05، العدد 2، 2021.
- 219- كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج -البويرة، 2015/2014.
- 220- لعون عطية، عايش صباح، استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي في تقنيتين المقاييس النفسية والتربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، العدد " (2)، 2016

- 221- لغويل سميرة، التحسين الجذري والتحسين المستمر في المنظمات، مجلة متون، المجلد 06، العدد 01، ماي 2013.
- 222- لفرس سهيلة، إدارة الجودة الشاملة في التعليم: المفهوم، الأساليب، الأهمية (مقاربة نظري)، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، مجلد 17، عدد خاص، 2022.
- 223- مجلاب الزهرة، زيد الخير ميلود، القيادة التحويلية ودورها في تمكين رأس المال الفكري لمواجهة مقاومة التغيير -دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 06، العدد 02.
- 224- محجوب أحمد محمد علوية، أثر تطبيق الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء المنشآت الخدمية -دراسة حالة المجموعة العالمية للاستشارات الأمنية والسلامة دولة قطر (2018م)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (MBA)، جامعة الجزيرة، أبريل 2019.
- 225- محمد بن علي الزهرة، إدارة الجودة الشاملة والقيادة الإدارية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35 (02).
- 226- محمد لمين مراكشي، القيادة الإدارية والحوافز ثنائية مزدوجة لتوجيه الأداء البشري داخل المؤسسة، مجلة دراسات -العدد الاقتصادي، المجلد 2، العدد 2، 2011.
- 227- مداح لخضر، الركائز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية والنماذج الدولية لتفعيلها، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، 2014.
- 228- مداح لخضر، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم -المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، 2007-2008.
- 229- مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وتسيير الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان، 2010/2011.
- 230- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2011-2012.

- 231- مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي -دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة -بومرداس، 2013/2012.
- 232- المسعود ربيع، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية -دراسة حالة بنك البركة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2014/2013.
- 233- المسعود ربيع، وادة راضية، دراسة تحليلية للعلاقة بين التمكين والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المسيرين في البنك الجزائري، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 4، جانفي 2020.
- 234- مقدود كنزة، الاتصال وإدارة الجودة الشاملة والصور الذهنية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة "حمود بوعلام للمشروبات" فرع حسيبة بن بوعلي بالعاصمة، 2015/2014.
- 235- منزر سامية، بولقواس زرفة، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 1.
- 236- منسل مراد، أثر التحفيز على أداء المكتبيين في المكتبات الجامعية -دراسة مسحية لمكتبات جامعة العربي التبسي، مجلة بيلبوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، العدد 02، 2018.
- 237- مهداوي زينب، عبد القادر بودي، أثر إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات -دراسة المؤسسة الاستشفائية، مجلة مجاميع المعرفة، رقم 05، عدد أكتوبر 2017.
- 238- نعرورة بوبكر، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة: عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الإيزو 9001، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015-2014.
- 239- النعيمي بن جبر بن محمود جبر، اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر، رسالة للحصول على

- درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2006.
- 240-** نوح أحمد زكريا عماد، حسنين السيد طه وآخرون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق فعالية الأداء الإداري -دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية، "المؤتمر الدولي الرابع للدراسات والبحوث البيئية -بيئة مستدامة ذكية"، 2017.
- 241-** هابة طارق، الاتصال وتنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة الورود للروائح والعطور بالوادي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.
- 242-** هابة طارق، دور الاتصال في إنجاز تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية الحديثة، مجلة الإعلام والمجتمع، المجلد 01، العدد 02، 2007.
- 243-** هبال عبد العالي، إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، قياس جودة الخدمة التعليمية من منظور أساتذة وطلبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة باتنة 1، أطروحة لنيل دكتوراه من فرع علم التنظيم السياسي والإداري بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 2016، 2017/3
- 244-** هرباجي حمزة، فتيحة بوحروود، العوامل المؤثرة على تطبيق منهج التحسين المستمر الكايزن: دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19، العدد 01، ديسمبر 2019.
- 245-** هرماس محمد، بكاي ميلود، علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالجزائر، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 2، العدد 9، 2018.
- 246-** هرماس محمد، علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2015/2014.

247- الهلة محمد، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الجزائر -دراسة حالة عينة من المستشفيات العامة والعيادات الخاصة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016-2017.

248- هواري العابد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية -دراسة حالة ولاية أدرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

249- بيالة سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية -دراسة حالة مؤسسة أوبتيموم اتصالات الجزائر جازي (Djezzy)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2019.

سادسا:المواقع الإلكترونية

250- خضر إبراهيم أحمد،قواعد ميسرة في اختيار العينة من الموقع: <http://www.alukah.net/web/khedr/0/51829> تاريخ الاطلاع: 03-09-2023

سابعا: الكتب باللغة الأجنبية

- 251- Allam gallego, **La qualité dans l'entreprise, gestion en entreprise**, publication trimestrielle de l'imped, Boumerdes, No 3, Avril 1998.
- 252- Brilman Jean, **les meilleures pratiques de management au cœur de la performance**, édition d'organisation, Paris, 1998.
- 253- Daleh. Bester Fied, (et.1), **Total Quality Management**, 3rd ed... (upper saddle river: Prentice-Hall.199).
- 254- Fisher T.J, **The impact of quality management on productivity international Journal of quality and reliability management**, vol 9, n 3, 1992.
- 255- James R. Eyansand James W. Deam JR, **Total quality management, organization and strategy**, 3rd ed, south-western publishing company, ohio, 2003.
- 256- Jean Marie chatelat, **Méthodes productique et qualité**, édition marketing, S.A, Paris, 1996.
- 257- Ph. Kot laret B. Debois, **Marketing mangement, public union**, 10^{eme} édition, Paris, 2000.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية الحقوق

قسم العلوم السياسية

استبيان الدراسة

سيدتي الفاضلة، سيدي الفاضل تحية طيبة وبعد..

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، وقد تم تصميم هذه الاستمارة بغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام البحث والذي هو بعنوان "دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العامة الجزائرية: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي CHU باتنة".

لذا يرجى منكم المساعدة والإجابة على الأسئلة بدقة وقراءة كل عبارة جيدا وأن لا تترك أي عبارة دون الإجابة عليها لأن أي عبارة لا يتم الإجابة عليها سوف تؤثر على النتائج النهائية للدراسة. علما أن جميع البيانات والإجابات المتحصل عليها من خلال هذه الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

- مصطلحات الاستبيان:

- القيادة الإدارية: هي قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم في ظل ما يقتضيه الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيظهم، توجيههم والاتصال بهم، مع تقديم وجهة نظره التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أحسن حال، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بأقصى فعالية ممكنة .

إدارة الجودة الشاملة: هي منهج علمي لتطوير أداء المنظمة والعاملين بهدف تقديم سلعة أو خدمة تلبي حاجيات وتوقعات ورضى العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين، والعمل ضمن فريق وإشراك العملاء في جميع مراحل العملية .

ولكم منا خالص الشكر والتقدير

الباحثة: زمورة نزيهة

ملاحظة: يرجى وضع علامة x أمام الاختيار الذي يتوافق مع رأيكم في كل محاور البحث.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة
من 31 إلى 40 سنة
من 41 إلى 50 سنة
51 سنة فما فوق
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج
- 4- المؤهل العلمي:
متوسط ثانوي جامعي مهني
- 5- سنوات الخبرة: من 1 إلى 5 سنوات
من 6 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 15 سنة
من 16 إلى 20 سنة
من 21 إلى 25 سنة
من 26 سنة فما فوق
- 6- المسمى الوظيفي: مدير
رئيس مصلحة
رئيس مكتب
موظف
عامل

المحور الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	1- دعم وإلتزام الإدارة العليا
					1- تعمل القيادة الإدارية على نشر ثقافة الجودة في جميع الأقسام والمستويات التي تشرف عليها
					2- من متطلبات تحقيق الجودة الشاملة قيادة متمكنة وذات رؤية تسييرية واضحة ومقبولة.
					3- الجودة الشاملة عملية متكاملة بين مختلف مستويات الإدارة على المستويين الأفقي والعمودي.
					4- يؤثر الجهد البشري (القيادي) في تحقيق الجودة الشاملة خاصة إذا كان مستوى تنفيذ القرارات السياسية العامة يتم بشكل فعال.
					5- توفر القيادة الإدارية مختلف الإمكانيات المادية من وسائل وتجهيزات تساعد على رفع درجة أداء المؤسسة.
					6- التوظيف الصحيح والفعال للإمكانيات المتاحة من طرف الإدارة العليا كاف لتحقيق الجودة الشاملة.
					7- الجودة الشاملة مرتبطة ببيئة المنظمة.
					8- الإدارة العليا لها الرغبة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
					09- تؤيد القيادة الإدارية مبدأ تفويض الصلاحيات

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	2- التحسين والتطوير المستمر
					10- يلعب المسؤول الإداري (القائد) دورا كبيرا في تحقيق مستويات عالية من الأداء داخل المنظمة.
					11- يمكن للقائد (المسير الإداري) أن يستفيد من النقائص الموجودة على المستوى المادي والبشري ويحولها إلى فرص نجاح اعتمادا على الإدارة التشاركية واستغلال الإمكانيات الموجودة برشادة وعقلانية.
					12- تحرص الإدارة العليا على تنفيذ برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين وتحسين الجودة
					13- تعمل القيادة الإدارية على تدفق المعلومات المتعلقة بضبط الجودة
					14- تعمل القيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين وتحسين مستوى جودة الخدمة في ضوء تقييم أداء العاملين

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	ثالثا: مشاركة العاملين
					15- تسمح القيادة الإدارية للموظفين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة المستشفى
					16- يتم إشراك كافة الموظفين في جميع أنشطة الجودة كما يؤخذ باقتراحاتهم

				17- تقوم الإدارة بتعزيز الثقة بينها وبين المستخدمين في جميع المستويات
				18- تمنح الإدارة العليا فرصة للموظفين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم
				19- يساهم الموظفون في تشخيص المشكلات وإيجاد حلول لها
				20- العمل التشاركي والشعور بالمسؤولية والأهمية الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لنجاح القيادة في إدارة المنظمة وتحقيق الجودة في الأداء.

المحور الثالث: مؤشرات قياس الجودة الشاملة

1- معيار الاعتمادية				
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
				21- الالتزام بتقديم الخدمة الإدارية في الوقت المحدد وبشكل سريع ودقيق
				22- توجد ثقة من القيادة الإدارية تجاه المستخدمين
				23- تتوفر إدارة المستشفى على ملفات رقمية وسجلات وحواسيب لتدوين المعلومات الخاصة بالمستخدمين
				24- تستجيب قيادة المستشفى بسرعة لمشاكل واستفسارات المستخدمين
				25- الدقة في انجاز المراسلات والتقارير والشهادات

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	2-معيار الإستجابة
					26- إخبار الموظف بحالته الإدارية أولاً بأول
					27- الاستعداد الدائم للتكفل بطلبات المستخدمين أو استبدالهم في حالة تقاعد موظف أو في حالة عطلة مرضية أو عطلة استثنائية
					28- سرعة الرد على الشكاوي واستفسارات المستخدمين
					29- تغطي إدارة المستشفى احتياجات الموظف على مدار الساعة
					30- الأجر الذي يتقاضاه الموظف تجاه خدمته مناسب

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	3- معيار الملموسية
					31- تتمتع إدارة المستشفى بموقع ملائم وسهل الوصول إليه بسرعة
					32- تتوفر إدارة المستشفى على مكاتب مريحة ونظيفة دافئة ومضيئة
					33- تتوفر إدارة المستشفى على كل الأجهزة الضرورية التي يحتاجها المستخدمون للسير الحسن

					34- يحرص المستخدمون في ادارة المستشفى على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر وحسن المعاملة .
					35- تضع إدارة المستشفى لوحات وعلامات إرشادية تسهل الوصول إلى المصالح والأقسام والفروع

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	4- الأمن الوظيفي
					36- التشريع القانوني الساري يوفر كل وسائل الأمان داخل المنظمة.
					37- تهتم القيادة داخل المؤسسة بوسائل الأمان للمستخدمين ويسهرون على تحقيق الشعور بالأمان داخل مؤسستهم.
					38- للقيادة الإدارية القدرة على قراءة المخاطر والعمل على تفاديها للحفاظ على سلامة مستخدميها والمحافظة على مستوى الأداء للمنظمة.
					39- تحافظ القيادة الإدارية على سرية المعلومات الخاصة بالمستخدمين
					40- تسهر القيادة الإدارية على تحقيق المساواة بين جميع المستخدمين

المحور الرابع: معوقات تحقيق ادارة الجودة الشاملة

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	معوقات تحقيق ادارة الجودة الشاملة
					41- توجد معوقات تحول دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة
					42- الرغبة في الحفاظ على الأنماط التقليدية وعدم فهم الفلسفات الإدارية الأخرى
					43- غياب الأساليب الإحصائية لقياس وتقييم الأداء
					44- لا يوجد تحفيز بشكل تام للمستخدمين
					45- عدم وجود دورات تدريبية لجميع العاملين لتدريبهم على مفاهيم وأساليب الجودة
					46- نقص الموارد المالية المتاحة لاقتناء الوسائل الضرورية للجودة
					47- عدم الاستعانة بخبراء الجودة خاصة في اللقاءات والاجتماعات مع العاملين
					48 - غياب روح العمل الجماعي
					49- عدم الإهتمام بتطوير وتحسين الأداء

تقديم ملاحظات واقتراحات تخدم البحث :

.....

.....

.....

قائمة الجداول:

- الجدول رقم(1): مقارنة بين رواد إدارة الجودة الشاملة حول العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة.. 89
- الجدول رقم (2): معايير نظام النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة 91
- الجدول رقم (3): يوضح أهم الاختلافات بين الإدارة التقليدية والحديثة (إدارة الجودة الشاملة) 100
- الجدول رقم(4) :المسميات المختلفة لفرق العمل 166
- الجدول رقم (5): قائمة المراكز الاستشفائية الجامعية: 211
- الجدول رقم (8): يحتوي على البيانات الشخصية لتقييم أداء المورد البشري 219
- الجدول رقم (9): عناصر التقييم 219
- الجدول رقم (10): درجات التقييم 220
- جدول رقم (6): توزيع الإيرادات المخصصة للمركز الاستشفائي الجامعي -باتنة..... 221
- الجدول رقم (7) : توزيع نفقات المركز الاستشفائي الجامعي -باتنة 222
- الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 227
- الجدول رقم (11): عدد عبارات محاور الاستمارة..... 234
- الجدول رقم (12): وضح مقياس الترتب 235
- الجدول رقم (13): معامل ثبات أداة الدراسة 239
- الجدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة (SHAPIRO WILK)..... 240
- الجدول رقم (15): صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الثلاثة بالدرجة الكلية للمحور الثاني 243
- الجدول رقم (16): صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الأربعة بالدرجة الكلية للمحور الثالث 244
- الجدول رقم (17): صدق الاتساق الداخلي بالدرجة الكلية للمحور الرابع 244
- الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس 245
- الجدول رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر 246
- الجدول رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية 247
- الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 248
- الجدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 249
- الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي 250
- الجدول رقم (24): يبين مقياس ليكرت الخماسي 251
- الجدول رقم (25): تقسيم مدى المتوسط لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة 252

- الجدول رقم (26): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول دعم والتزام الإدارة العليا.....252
- الجدول رقم (27): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول التحسين والتطوير المستمر.....254
- الجدول رقم (28): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول مشاركة العاملين.....255
- الجدول رقم (29): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول معيار الاعتمادية.....257
- الجدول رقم (30): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول معيار الاستجابة.....258
- الجدول رقم (31): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول معيار الملموسية.....259
- الجدول رقم (32): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول الأمن الوظيفي:260
- الجدول رقم (33): يوضح آراء أفراد عينة الدراسة حول معوقات تحقيق ادارة الجودة الشاملة:261
- الجدول رقم (34): إختبار الفرضية 1 بقيمة T.....296
- الجدول رقم (35): معامل التحديد.....297
- الجدول رقم (36): تحليل تباين الإنحدار ANOVA.....297
- الجدول رقم (37): اختبار معنوية معاملات الإنحدار.....297
- الجدول رقم (38): إختبار T للتأكد من الفرضية 3.....298
- الجدول رقم (39): معامل التحديد.....298
- الجدول رقم (40): تحليل تباين الإنحدار ANOVA.....299
- الجدول رقم (41): اختبار معنوية معاملات الإنحدار.....299

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم (1): أبعاد القيادة الإدارية 17
- الشكل رقم (2): نظرية الخط المستمر وأنماطها 24
- الشكل رقم (3): أنماط القيادة الإدارية 34
- الشكل رقم (4): مفهوم الجودة 68
- الشكل رقم (5): الجودة في الإسلام 69
- الشكل رقم (6): مراحل نشأة الجودة الشاملة 80
- الشكل رقم (7): دائرة ديمينج للجودة 84
- الشكل رقم (8): ثلاثية جوران 85
- الشكل رقم (9): أسلوب عظم السمك 87
- الشكل رقم (11): مراحل إدارة الجودة الشاملة 112
- الشكل رقم (12): يبين أهمية إدارة الجودة الشاملة 115
- الشكل رقم (13): مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة 120
- الشكل رقم (14): مفاهيم التمكين 160
- الشكل رقم (15): مراحل تطور فريق العمل وسمات كل مرحلة 168
- الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي للمراكز الاستشفائية الجامعية الجزائرية 210
- الشكل رقم (17): توزيع مستخدمي المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة 215
- الشكل رقم (18) : نموذج تقييم أداء الموارد البشرية في المركز الاستشفائي الجامعي -باتنة 217
- الشكل رقم (19): يوضح التوزيع الطبيعي لمحور دعم والتزام الإدارة العليا 241
- الشكل رقم (20): يوضح التوزيع الطبيعي لمحور مؤشرات قياس الجودة الشاملة 241
- الشكل رقم (21): يوضح التوزيع الطبيعي لمحور معوقات تحقيق ادارة الجودة الشاملة 242
- الشكل رقم (22): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس 246
- الشكل رقم (23): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب العمر 247
- الشكل رقم (24): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية 248
- الشكل رقم (25): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 249
- الشكل رقم (26): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب السن 250
- الشكل رقم (27): التمثيل البياني لأفراد عينة الدراسة حسب الحالة المهنية 251

فهرس المحتويات:

المقدمة.....أ

الفصل الأول:

مدخل مفهوماتي نظري للموضوع

تمهيد.....2

المبحث الأول: في مفهوم القيادة الإدارية.....3

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....3

أولا- تعريف القيادة.....3

ثانيا- تعريف القيادة الإدارية.....5

ثالثا- القيادة و المصطلحات ذات الصلة.....6

المطلب الثاني: مميزات القائد الإداري وأنماطه.....7

أولا- تعريف القائد الإداري.....7

ثانيا- الفرق بين القائد والمدير.....8

ثالثا- مصادر قوة القائد وتأثيره.....9

رابعا- أنماط القادة.....10

المطلب الثالث: مهارات ومهام القائد الإداري.....11

أولا- مهارات القائد الإداري.....11

ثانيا- مهام القائد الإداري.....12

ثالثا- كيفية اختيار القادة الإداريين.....13

المطلب الرابع: أبعاد وخصائص القيادة الإدارية.....15

أولا- أبعاد القيادة الإدارية.....16

المصدر: عبد اللطيف مصلح محمد عايض، المرجع نفسه، ص105.....17

ثانيا- خصائص القيادة الإدارية.....17

المبحث الثاني: القيادة الإدارية المداخل التفسيرية.....21

المطلب الأول: نظريات التيار العقلاني للقيادة الإدارية.....21

أولا- نظرية السمات Trait Theory.....21

22.....	ثانيا - النظرية السلوكية في القيادة
24.....	ثالثا - النظرية الموقفية
26.....	رابعا - النظرية التفاعلية Interactional Theory
27.....	المطلب الثاني: النظريات الحديثة للقيادة الإدارية
27.....	أولا - القيادة التبادلية
28.....	ثانيا - القيادة التحويلية
30.....	ثالثا - القيادة الإستراتيجية
30.....	رابعا - نظرية المسار والهدف
31.....	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية
31.....	أولا - القيادة الأوتوقراطية أو المتسلطة
32.....	ثانيا - القيادة الديمقراطية
33.....	ثالثا - القيادة الحرة أو المنطقية
34.....	رابعا - القيادة المشتركة
34.....	المطلب الرابع: معوقات وحلول القيادة الإدارية
35.....	أولا - معوقات القيادة الإدارية
37.....	ثانيا - سبل مواجهة مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية
38.....	المبحث الثالث: القيادة الإدارية في الإدارة العامة الصحية الجزائرية
38.....	المطلب الأول: ماهية الإدارة العامة
38.....	أولا - تعريف الإدارة العامة
40.....	ثانيا - الاختلاف بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة
41.....	ثالثا - الإدارة العامة النشأة والتطور:
43.....	المطلب الثاني: مبادئ ومداخل الإدارة العامة
43.....	أولا - مبادئ الإدارة العامة
44.....	ثانيا - مداخل دراسة الإدارة العامة
48.....	ثالثا - وظائف الإدارة العامة
49.....	المطلب الثالث
49.....	أولا - أهمية الإدارة العامة

51.....	ثانيا - أثر تركيبة الإدارة العامة على فعالية القيادة الإدارية
52.....	ثالثا - أهمية القيادة الإدارية في الإدارة العامة
54.....	رابعا - آليات وسبل تفعيل دور القيادة الإدارية في الإدارة العامة
56.....	المطلب الرابع: إدارة المؤسسات الصحية الجزائرية
56.....	أولا - نشأة وتطور الإدارة العامة الجزائرية
57.....	ثانيا - أسس ومبادئ الإدارة العامة الجزائرية
58.....	ثالثا - مفهوم إدارة المؤسسات الصحية
59.....	رابعا - تعريف الإدارة الصحية
60.....	خامسا - القيادة الإدارية في الإدارات الصحية
62.....	خلاصة وإستنتاجات:

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية تحليلية من خلال مقوماتها الأساسية

65.....	تمهيد
66.....	المبحث الأول: في الجودة الشاملة
66.....	المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها
66.....	أولا - مفهوم الجودة
69.....	ثانيا - أبعاد الجودة
72.....	ثالثا - العوامل المؤثرة في الجودة
72.....	رابعا - أهداف الجودة
73.....	المطلب الثاني: جودة الخدمات ومعايير قياسها
73.....	أولا - تعريف جودة الخدمات
73.....	ثانيا - خصائص الخدمات
74.....	ثالثا - الجودة في الإدارة العامة (قطاع الخدمات)
75.....	رابعا - أهمية جودة الخدمات
76.....	المطلب الثالث: ماهية إدارة الجودة الشاملة
76.....	أولا - تعريف إدارة الجودة الشاملة
78.....	ثانيا - نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

81	ثالثا - أهداف إدارة الجودة الشاملة
82	المبحث الثاني: المقاربات النظرية لدراسة إدارة الجودة الشاملة
90	المطلب الثاني: النماذج الحديثة لإدارة الجودة الشاملة
91	أولا - النموذج الأوروبي للتميز
93	ثانيا - النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة
95	ثالثا - النموذج الياباني لإدارة الجودة الشاملة
96	رابعا - النموذج الجزائري لإدارة الجودة الشاملة
96	المطلب الثالث: أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة
97	أولا - أدوات إدارة الجودة الشاملة
98	المطلب الرابع: إدارة الجودة الشاملة ومبادئها
99	أولا - المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
101	ثانيا - مبادئ إدارة الجودة الشاملة
103	المبحث الثالث: العوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة
103	المطلب الأول: متطلبات وعوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة
104	أولا - دعم والتزام الإدارة العليا
104	ثانيا - التركيز على العملاء
105	ثالثا - وجود نظام لقياس الجودة
105	رابعا - التحسين المستمر
106	خامسا - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
106	سادسا - تدريب وتعليم العاملين
107	سابعا - اتخاذ القرارات على أساس الحقائق
107	ثامنا - تبني الأنماط القيادية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
107	تاسعا - التركيز على إدارة القوى البشرية
108	عاشرا - إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة
109	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
109	أولا - المرحلة الصفرية (الإعداد)
110	ثانيا - المرحلة الأولى (التخطيط)

111	ثالثا- المرحلة الثانية(التقييم).....
111	رابعا- المرحلة الثالثة: التطبيق(التنفيذ).....
112	خامسا- المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل نشر الخبرات.....
113	المطلب الثالث: أهمية إدارة الجودة الشاملة.....
115	المطلب الرابع: مؤشرات قياس إدارة الجودة الشاملة.....
118	المبحث الرابع: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
118	المطلب الأول: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
122	المطلب الثاني: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
125	خلاصة وإستنتاجات:.....

الفصل الثالث:

دور القيادة الإدارية في تحقيق مستويات إدارة الجودة الشاملة

128	تمهيد:.....
129	المبحث الأول: تفاعلية الجانب الفكري التنظيمي والسلوكي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.....
129	المطلب الأول: دور القيادة في ترسيخ الثقافة التنظيمية من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة.....
129	أولا- مفهوم الثقافة التنظيمية.....
130	ثانيا- أهمية الثقافة التنظيمية.....
131	ثالثا- آليات بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.....
132	رابعا- مؤشرات الثقافة التنظيمية.....
133	خامسا- أبعاد الثقافة التنظيمية.....
136	سادسا- السلوك القيادي وإسهامات الثقافة التنظيمية في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.....
138	المطلب الثاني: دور القيادة الإدارية في تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات.....
139	أولا- مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.....
140	ثانيا- إيجابيات وسلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات في ظل إدارة الجودة الشاملة.....
141	ثالثا- أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.....
142	المطلب الثالث: القيادة الادارية وادارة الموارد البشرية.....
143	أولا- مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وتوظيفها.....
145	ثانيا- أهداف إدارة الموارد البشرية.....

- 146.....ثالثا- فوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمورد البشري
- 147.....رابعا- دور القيادة الإدارية في الاهتمام بالمورد البشري والمادي
- 148.....خامسا- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
- 149.....المبحث الثاني: آليات القيادة الإدارية للرفع من الأداء وتحسينه
- 149.....المطلب الأول: القيادة الإدارية والتغيير من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة
- 150.....أولا- مفهوم قيادة التغيير
- 150.....ثانيا- علاقة القيادة بالتغيير
- 152.....ثالثا- أبعاد قيادة التغيير
- 153.....رابعا- مداخل قيادة التغيير
- 155.....خامسا- استراتيجيات القيادة الإدارية لإنجاح التغيير
- 158.....المطلب الثاني: القيادة الإدارية والتمكين
- 158.....أولا- مفهوم التمكين
- 159.....ثانيا- أساليب التمكين لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- 162.....ثالثا- متطلبات التمكين
- 163.....رابعا- علاقة التمكين بإدارة الجودة الشاملة
- 164.....المطلب الثالث: القيادة الإدارية وفرق العمل
- 165.....أولا- مفهوم فرق العمل
- 166.....ثانيا- مراحل بناء فريق العمل
- 168.....ثالثا- أنواع فرق العمل
- 170.....رابعا- أهداف بناء فرق العمل
- 173.....المبحث الثالث: دور القيادة الإدارية في تحقيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة
- 173.....المطلب الأول: أهمية القيادة الإدارية في تحقيق التحفيز
- 173.....أولا- مفهوم التحفيز
- 174.....ثانيا- أهمية الحوافز
- 175.....ثالثا- أنواع الحوافز
- 176.....رابعا- دور القيادة الإدارية في ضبط سياسة الحوافز لتحقيق إدارة الجودة الشاملة
- 178.....المطلب الثاني: القيادة الإدارية والتدريب

178.....	أولاً- مفاهيم أساسية حول التدريب
179.....	ثانياً- مكونات التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة
181.....	ثالثاً- مراحل التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة
182.....	رابعاً- متطلبات نجاح عملية التدريب في ظل الجودة الشاملة
184.....	المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية في تحقيق التحسين المستمر
184.....	أولاً- مفهوم التحسين المستمر
185.....	ثانياً- خصائص التحسين المستمر
186.....	ثالثاً- طرق التحسين المستمر
187.....	رابعاً- التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة
187.....	المطلب الرابع: القيادة الإدارية ودورها في تفعيل الاتصال
188.....	أولاً- مفهوم الاتصال الإداري
188.....	ثانياً- مكانة الاتصال في ظل إدارة الجودة الشاملة
189.....	ثالثاً- أهداف العملية الاتصالية في ظل إدارة الجودة الشاملة
189.....	رابعاً- فعالية القيادة الإدارية من خلال الدور الوظيفي لوسائل الاتصال في ظل إدارة الجودة الشاملة
191.....	
192.....	خامساً- علاقة الاتصال بإدارة الجودة الشاملة
195.....	خلاصة وإستنتاجات

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي بن فليس التهامي - باتنة-

198.....	تمهيد
199.....	المبحث الأول: المراكز الاستشفائية الجامعية في الجزائر
199.....	المطلب الأول: نشأة المراكز الاستشفائية الجامعية
200.....	أولاً- تعريف المركز الاستشفائي الجامعي
201.....	ثانياً- مهام المراكز الاستشفائية الجامعية
203.....	المطلب الثاني: التسيير الإداري للمراكز الاستشفائية الجامعية
205.....	أولاً- مدير المركز الاستشفائي الجامعي
205.....	ثانياً- المجلس العلمي واللجنة الاستشارية

207	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركز الاستشفائي الجامعي
213	المطلب الرابع: التسيير المالي للمراكز الاستشفائية الجامعية
213	أولا - الإيرادات
213	ثانيا - النفقات
214	المبحث الثاني: التعريف بالمركز الاستشفائي الجامعي بن فليس التهامي
214	المطلب الأول: المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة: النشأة والوضعية الحجمية للمركز
214	أولا - نشأته وتطوره
215	ثانيا - توزيع الموارد البشرية في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة
216	ثالثا - معايير تقييم أداء الموارد البشرية بالمركز الإستشفائي الجامعي
220	رابعا - توزيع الموارد المالية
224	المبحث: الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
224	المطلب الأول: حدود الدراسة وأدواتها
224	أولا - المجال البشري للدراسة الميدانية
227	ثانيا - المجال الزمني للدراسة:
228	ثالثا - مصادر جمع البيانات
231	رابعا - تصميم أداة الدراسة الاستبيان
232	خامسا - وصف الاستبيان
235	سادسا - المنهج المستخدم
236	المطلب الثاني: أدوات التحليل الإحصائي
236	أولا - أساليب الإحصاء الوصفي
238	ثانيا - أساليب الإحصاء الاستدلالي
242	رابعا - اختبار الصدق Validity Test
245	خامسا - المعالجة الإحصائية
251	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية
251	أولا - تحليل محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة
257	ثانيا - تحليل محور مؤشرات قياس الجودة الشاملة
261	ثالثا - تحليل محور معوقات تحقيق إدارة الجودة الشاملة

263.....	المطلب الرابع:تفسير نتائج الدراسة الميدانية.....
263.....	أولاً- تفسير محور متطلبات إدارة الجودة الشاملة.....
274.....	ثانياً- تفسير محور مؤشرات قياس إدارة الجودة الشاملة.....
284.....	ثالثاً- تفسير محور معوقات تحقيق إدارة الجودة الشاملة.....
289.....	خلاصة وإستنتاجات.....
292.....	الخاتمة.....
301.....	قائمة المراجع.....
328.....	الملاحق.....
336.....	قائمة الجداول.....
338.....	قائمة الأشكال.....
339.....	فهرس المحتويات.....