

القيادة التحويلية و تأثيرها على جودة الخدمات: دراسة نظرية

Transformational leadership and its impact on service quality: a theoretical study

سمية أوسليمان*، جامعة الجزائر 03 كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، مختبر البحوث والدراسات السياسية،

soumia21ouslimane@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/06/05

تاريخ القبول: 2021/05/05

تاريخ الاستلام: 2021/04/29

ملخص:

إن سعي المنظمات إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة والتميز عن غيرها، جعلها تبحث عن الأساليب المثلى لتحقيق التطوير المستمر، من خلال تقديم خدمات ومنتجات في أفضل صورة، سمتها الأساسية هي التميز المستدام والذي يتمشى وأذواق الزبائن المتطورة والمتنامية المستمر، من خلال تقديم خدمات ومنتجات في أفضل صورة، سمتها الأساسية هي التميز المستدام والذي يتمشى وأذواق الزبائن المتطورة والمتنامية، من خلال تقديم خدمات ومنتجات في أفضل صورة، سمتها الأساسية هي التميز المستدام والذي يتمشى وأذواق الزبائن المتطورة والمتنامية .

لقد جعلت هذه التطورات والتغيرات التي تواجه المنظمات اليوم من القيادة التقليدية غير قادرة على مواجهة تحدياتها و متطلباتها، وزادت من إيمان الباحثين بأهمية القيادة التي تملك الرؤية الواضحة والقادرة على استشراف أفاق المستقبل، والقادرة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس. مما يساعد على دفع المنظمة إلى التغيير الإيجابي. مما يجعلها قادرة على التميز والمنافسة.

كلمات مفتاحية: القيادة، الجودة، القيادة التحويلية، جودة الخدمات،

Abstract:

The desire of organizations to keep pace with rapid and successive changes and to distinguish themselves from others, has led them to seek optimal methods to achieve continuous development, providing services and products with the best image, the main one being characteristic is enduring excellence in tune with the evolving and growing tastes of customers.

These developments and changes that organizations face today have made traditional leadership unable to meet its challenges and demands, and have increased researchers' belief in the importance of leadership that has a clear vision and is able to anticipate future outcomes. Future horizons and turn that vision into a tangible reality that will help bring about positive changes to make it able to stand out and compete.

Keywords: Leadership, Quality, Transformational Leadership, Quality of Services

في ظل الصراعات الكبيرة التي يشهدها العالم في الوقت الحالي وفي اطار عولمة الاقتصاد التي ادت الى انتقال المنافسة من الاسواق العالمية وجدت المنظمات نفسها باختلاف مجالاتها و نشاطاتها غارقة في اطار مجموعة من التحديات و الصعوبات ضمن المناخ الاقتصادي الجديد والتي إستوجبت عليها ضرورة إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية واعتماد استراتيجيات ملائمة لتحقيق النجاح والمكانة السوقية المميزه ، وتعد الجودة من أهم الاستراتيجيات التي تهتم بها القيادة الإدارية بالمنظمة بهدف الوصول إلى رفع مستوى أدائها من الناحية الإنتاجية والخدمية من جهة و تحقيق الناجعة و الفعالية الاقتصادية. من جهة أخرى، وسبب ذلك يعود بالدرجة الأولى إلى أن الجودة هي الشريان الحيوي الذي يمد المنظمة بدماء جديدة متدفقة والمزيد من الربحية، فضلاً عن دور الجودة في ضمان تقديم خدمات تستجيب ليس فقط لحاجات ورغبات الزبائن وإنما أيضاً لتوقعاتهم أو تجاوزها، وهذا بهدف كسب رضائهم وولائهم الدائم والمستمر.

على ضوء هذه الأوضاع إتخضت رؤية جديدة حول حتمية إعادة التفكير جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية و التوجه للأتماط الحديثة في القيادة ، كالنمط التحويلي الذي يملك رؤية واضحة عن المستقبل و أهداف محددة، من خصائصه تشجيع الرؤوسين على المشاركة، فهو نمط تشاركي مرن يتبنى أساليب مرنة قابلة للتأقلم و التكيف مع المستجدات و الظروف و التغيرات، و يهتم بالعمل الجماعي المنظم و بناء فرق العمل، كما يعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم و الحوار البناء و المشاركة بين جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة.

تنبثق أهمية البحث من أهمية الموضوع بحد ذاته حيث تعتبر متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية و جودة الخدمات من أكثر المواضيع التي لقيت في السنوات الأخيرة الاهتمام الكبير في الفكر والواقع الإداري المعاصر، ذلك كون الدراسة محاولة جادة ومتواضعة لإيجاد توليفة مثلى تربط بين نمط القيادة التحويلية و جودة الخدمات و التي يمكن أن يكون لها تأثير على تميز المنظمة كما يساعدها على الديمومة و البقاء و ضمان مستوى أداء بكل كفاءة و فاعلية، هذا إلى جانب أن تبني المنظمات لمفهوم القيادة التحويلية يعتبر أداة للتغيير والتحسين المستمر في خدماتها، إذ أن نجاحها يتوقف على مدى قدرة مديريها على قيادة ذلك التغيير والتأثير في الموظفين لتقديم خدمات عالية الجودة.

إن الهدف الرئيسي للبحث لا يخرج عن كونه محاولة لتحديد أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات إضافة إلى أهداف أخرى نشير إليها في النقاط التالية:

- تحديد الإطار النظري و المفاهيمي لمفهوم القيادة التحويلية و جودة الخدمات، و ذلك بغية الإلمام و فهم كل أبعاد و جوانب الموضوع.
- محاولة بناء نموذج إفتراضي وإختباره للوصول الى صورة تعكس العلاقة و الأثر بين النمط القيادي الحديث (القيادة التحويلية) بأبعاده : التأثير المثالي الكاريزما، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الإهتمام بالمشاعر الفردية و التمكين على جودة الخدمات بأبعادها: الاعتيادية، الاستجابية، الثقة، لاعتناق و الملموسية.
- تحفيز وعي و ادراك الأفراد العاملين بموضوع سمات و أبعاد القيادة التحويلية لما له من دور في ترسيخ مبادئ الجودة لديهم.

- تقديم جملة من التوصيات و المقترحات للقيادات الإدارية لمدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية في نجاح و ضمان تقديم خدمات ذات جودة،

إن الإشكالية التي يمكن طرحها في هذا البحث هي:

مامدى تأثير القيادة التحويلية على جودة الخدمات في المنظمة؟

و على هذا الأساس نطرح التساؤلات التالية، و هي:

- ما هي المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع؟

- ما هي أبعاد القيادة التحويلية ؟ و ما هي آثارها على جودة الخدمات؟

بغية تحقيق أهداف البحث إقترحت الباحثة الفرضية التالية:

تعد جودة الخدمات كمدخل إستراتيجي لا يمكن تطبيقه إلا بوجود قيادة تحويلية ذات سمات عالية

تماشياً مع طبيعة الموضوع الذي نحن في صدد دراسته فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة التنظيمية السلوكية المراد دراستها، فلا يتوقف المنهج هنا عند إستقصاء المعلومات و جمعها و تكديسها، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة و تفسيرها بغية كشف العلاقة بين أبعادها المختلفة لتحديد مدى تأثير القيادة التحويلية على جودة الخدمات في المنظمة.

أولاً: الأسس النظرية للقيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية Transformational Leadership من أحدث الأنماط القيادية المعاصرة التي ركزت عليها الكثير من الدراسات و البحوث منذ أوائل الثمانينات، و كما يشير اسمها القيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد و تحولهم، و هي تركز على القيم و الأخلاق و الأهداف و المعايير و الأهداف طويلة الأمد، و تشمل القيادة التحويلية على تقويم الأفراد و اشباع حاجاتهم إنسانية، و هي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكارزمية و الرؤية المستقبلية.¹

و لقد ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي برنس (Burns) ثم توالى المفاهيم و النصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد الباحثين و العلماء، ففي 1985م قدم باس (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاص بالعوامل الجوهرية للنظرية و المرتبطة بسلوك القيادة، تلا ذلك تطوير للنظرية و أدائها من قبل باس و أفوليو (Bass et Avolio) و عدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية و النموذج المطور المعروف بالمدى الكامل للتطوير، و كذلك برامج تدريب و تقويم في نظرية القيادة التحويلية.²

1- مفهوم القيادة التحويلية:

يمثل القادة الأفراد الذين يستطيعون التأثير على سلوك الآخرين لما لهم من قبول لدى العاملين بالمنظمة، ومن ثم تعرف القيادة بأنها: "القدرة على التأثير والتحفيز، جعل الآخرين يساهمون في نجاح وفعالية المنظمة. 3 فالقيادة لها أهميتها البالغة في إحداث التغيير، ورسم الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون بين الأفراد والإدارات، وتحفيز وإلهام العاملين نحو الإبداع والابتكار.

ونظراً لأهمية القيادة الفعالة في المنظمات الحديثة للتعامل مع المتغيرات المستجدة و المتسارعة في بيئة المنظمة، و من هنا ظهرت القيادة التحويلية .

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات الى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث.

يعرف (برنس) Burns القيادة التحويلية على أنها عملية التغييرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة وبناء الالتزام لأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في مرؤوسيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير بالمنظمة (4). عرف باس القيادة التحويلية على أنها: "القيادة التي تعمل على توسيع و تعاضد اهتمامات المرؤوسين و حاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل المصلحة العامة". 5

أما العامري فقد عرفها على أنها "تقوم على إحداث إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، و توسيع إهتماماتهم و تعميق مستوى إدراكهم و قبولهم لرؤية و أهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماطيكي، و الإهتمام الفردي و لتشجيع الإبداع". 6

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن القيادة التحويلية هي تلك القدرة والموهبة التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من خلق روح الحماسة لدى المرؤوسين وتحفزهم، معتمداً بذلك على إظهار سلوكياته وأخلاقه العالية وبناء الثقة والاحترام لتحقيق الأهداف المسطرة انطلاقاً من رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

2- خصائص القائد التحويلي :

قبل التطرق إلى أهم الخصائص التي يتميز و ينفرد بها القائد التحويلي وجب علينا الوقوف على تعريفه.

عرف Greenberhg & Barson القائد التحويلي بأنه " الذي يمتلك الكاريزما ويقدم رؤية واضحة ورسالة قوية ويمتلك القدرة على نقل المنظمة ومنحها حياة جديدة " 7.

أما بودي Boddy فقد عرف القائد التحويلي بأنه " يتميز بالقدرة على وضع رؤية واضحة وجذابة للمنظمة، وإعادة تقوية القيم في هذه الرؤية، وتمكين العاملين للوصول إلى أفكار جديدة وإبداعية، وتقوية ضمائر العاملين من خلال إستحضار القيم والأخلاقيات والمثل العليا لديهم"⁸.

القادة التحويليون هم في المقام الأول وكلاء للتغيير و صناع النجاح داخل منظماتهم، فهم يمتلكون رؤية مقنعة و صورة متكاملة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل أو لما ينبغي أن تكون عليه وهذه الرؤية تقود سلوكهم و قراراتهم و تمثل إطار مرجعي لنشاطاتهم في المنظمة من خلال إيجاد وابتداع أنظمة محدثة وجديدة كلياً وبما يتلاءم ويتوافق مع متطلباتهم المستقبلية.

و القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم ابداعاته و إلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء و يثق بهم و يستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين.⁹

و الجدول رقم (01) التالي يوضح لنا الفرق بين القائد التحويلي و غير التحويلي:

الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي	القائد التحويلي
علاقته و تفاعله مع الوض الراهن.	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن
الأهداف المستقبلية	تبقى من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
القابلية على المحاكاة و المماثلة للآخرين و محاولة تقليدهم دون تفكير .	التوجه باتجاه الآخرين و محاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية و رؤية مثالية لتحقيق التميز على الأضل.
الثقة بالآخرين.	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين و الاقتناع بهم.	تكريس الجهود و إثارة الحماس و الرغبة في تحمل المخاطر.

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز. الأردن، عمان: 2004، ص 30.

و في الأخير، تبرز أهمية القائد التحويلي من خلال قدرته على قيادة المنظمة رغم وجود تحديات , فهو يواجهها بثقة مطلقة على التغلب عليها من أجل إحداث التطورات المتميزة من خلال التأثير في سلوكيات مرؤوسيه وتنمية قدراتهم الإبداعية عبر فسح المجال أمامهم وتحفيزهم على مواجهة الصعوبات التي تواجههم منظماتهم وتعليمهم كيفية التغلب عليها

3- أبعاد القيادة التحويلية:

تتمحور أبعاد القيادة التحويلية حول أربعة أبعاد أساسية هي:¹⁰

- أ. التأثير المثالي "الكاريزما": يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة و إحساس بالرسالة العليا للمنظمة و غرس روح الفخر و الاعتزاز و تنمية الاحترام و الثقة لدى المرؤوسين و إقناعهم بتحقيقها، أي هي قدرة القائد على كسب ثقة و إعجاب و احترام التابعين و اعتباره مثلهم الأعلى، يقلدونه و يطيعون برغبة كل مطالبه.
- ب. الحافز الالهامي: هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين و استخدام الرموز لتركيز الجهود و التعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.
- ج. الإثارة الفكرية: قدرة القائد و رغبته في جعل أتباعه يتصدون المشكلات القديمة بطرق جديدة و تعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل و البحث عن حلول منطقية لها.
- د. الاهتمام بالمشاعر الفردية: تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه (التشجيع، التوجيه، النصح ...)، و الإهتمام بحاجاتهم التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة.
- هـ. التمكين : يعتبر التمكين هو أحد الأبعاد الرئيسة الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث تقوم فكرة التمكين على إعطاء لمرؤوسين الحرية الكاملة تقريبا و قدرة على اتخاذ القرارات و تشجيع الأفكار و ممارسة المبادرة و الخيال، مع إحتفاظ المديرين بالسلطة النهائية لاتخاذ القرارات.¹¹

وبناء على ماسبق، فإن نمط القيادة التحويلية يميز بين القيادة والادارة في طبيعة العلاقات بين القادة والعاملين من علاقة نفعية تبادلية تقوم على المصالح إلى علاقة تعاونية تقوم على الشراكة وتكامل الأدوار لمنبوض بالمنظمة من خلال توحيد الرؤيا الشخصية ورؤيا المنظمة حتى الوصول الى الأهداف الإستراتيجية من خلال مجموعة من الأخلاقيات والسلوكيات التي يتمتع بها القائد وتؤثر في موظفيو وتحفز على بذل كل الجهود من أجل النهوض بالمنظمة.

ثانيا: مدخل مفاهيمي حول جودة الخدمات

تلعب جودة المنتج دورا مهما في إنتاج الخدمة، بحيث نجد أنها ذات أهمية سواء سلعة كانت أو خدمة وقد ازداد إدراك المؤسسات الخدمية هي الأخرى لأهمية ودور تطبق مفهوم الجودة في الخدمات المقدمة لما له من فائدة، حيث إن قدرة المنظمة على التعرف على متطلبات عملائها والوفاء باحتياجاتهم، يعتبر أحد العوامل التي يمكن أن يميزها عن منافسيها، وقد أصبحت جودة الخدمة عاملاً مهماً ومتزايداً لنجاح واستمرار المنظمات التي تسعى إلى الريادة و تبور الصدارة ، فجودة الخدمة العالية تساعد في تلبية متطلبات متعددة لتحقيق رضا العميل، وبالتالي تساعد على ضمان ولائه وزيادة الحصة السوقية وجذب عملاء جدد، وتحسين الإنتاجية، وتحقيق الأداء المالي والربحية.

1. مفهوم جودة الخدمات:

قبل التطرق لمفهوم جودة الخدمات نقف عند تعريف أولا الخدمة و ذلك لغة و إصطلاحا.

الخدمة لغة : يرجع أصل كلمة الخدمة أو service إلى كلمة لاتينية *servicium* والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد أي الملوك أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو المستهلك أو العميل.¹²

كما تعرف الخدمة لغويا بأنها من خدم يخدم، و يخدم خدمة أي عمل له و ساعده في العمل، قام بحاجة. و الخدمة تعني ما يقدم من مساعدة في القيام بعمل أو قضاء حاجة¹³

الخدمة إصطلاحاً: فقد عرفها "Lalmer Adrain" على أنها: "الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد"¹⁴

عرفت جودة الخدمات على أنها "تقييم كلي للخدمات الناتجة عن مقارنة بين توقعات العملاء والأداء المحقق لخدمة ما."¹⁵ كما تعرف بأنها: "هي جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها".¹⁶

وتعرف جودة الخدمة أيضاً: "على أنها ذلك الفرق الذي يفصل الزبون عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة أو بعد تقديمها له"¹⁷.

من خلال ما تقدم يمكننا تعريف جودة الخدمة على أنها مجموعة من الصفات والخصائص والمنافع التي تتمتع بها الخدمة، بحيث تكون قادرة على تلبية مطالب الزبائن الحالية والمستقبلية لتحقيق رضاهم وإسعادهم، فهي بمثابة معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء.

2- أبعاد جودة الخدمات

لقد تعرضت معظم الكتابات التي تناولت موضوع جودة الخدمة إلى الأبعاد التي يبنى على أساسها العملاء توقعاتهم و بالتالي حكمهم على جودة الخدمات المقدمة إليهم ، و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹⁸:

- أ. الاعتمادية: القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتيادية ودقة وثبات.
- ب. الإستجابة: قدرة الإدارة على تقديم الخدمة بسرعة و مساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب
- ج. الأمان و الثقة: قابلية الموظفين ولطفهم لنقل الثقة والاعتماد عليهم
- د. التعاطف: الرعاية والاهتمام المقدم للزبائن، سهولة الاتصال وتفهم الزبائن والعناية بهم
- هـ. الملموسية: و تشمل التسهيلات المادية و المعدات و مظهر الموظفين و مواد الإتصال.

ومن الملاحظ ان هذه الأبعاد الخمسة هي من وجهة نظر الباحثين أبعادا عامة يعتمد عليها العميل في قياس جودة الخدمة بغض النظر عن نوعية الخدمة وأطلق على هذا الأسلوب في قياس جودة الخدمة اسم مقياس الفجوة أو مقياس SERVQUAL. وهذه الفجوات تحدث إذا حدث اختلاف بين توقعات العميل وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات.

ثالثا: تأثير القيادة التحويلية على جودة الخدمات.

نحاول في هذا الجزء من الدراسة الإجابة عن اشكالية الدراسة: مامدى تأثير القيادة التحويلية على جودة الخدمات في المنظمة؟، فمن خلال عرضنا للمفاهيم و المتغيرات و الأبعاد المتعلقة بكلا المتغيرين اللذان تطرقنا إليهما في موضوعنا هذا.

تعتبر القيادة مهمة وحيوية من حيث علاقتها بإدخال وتنفيذ إدارة الجودة ، وتعتبر القيادة الفعالة الموجهة للهدف مطلبا سابقا لبقاء طويل الأمد للمؤسسة. وللتعرف على إدارة الجودة والقيادة، فإننا سنعرض في هذا الجزء الأبعاد الأساسية التي تعد عوامل مشتركة وأساسيه بين القيادة و جودة الخدمات، هذه الأبعاد هي:

3-1 مراحل إدارة الجودة الشاملة:

لكي تستطيع المنظمة تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها المرور بأربعة مراحل وبإجراء عدة تغييرات في جميع أنشطة وعمليات المنظمة، حيث تتخلص هذه المراحل فيما يلي:

أ. مرحلة الإعداد. Preparing : و سميت هذه المرحلة بالمرحلة الصفرية لأنها تسبق مرحلة البناء وتعتبر من أهم المراحل في عملية تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم في بموجب هذه المرحلة إعداد المنظمة و تهيئة أوضاعها لتبني هذا المسعى الإداري.

يتم التركيز في هذه المرحلة على إبراز دور القيادة و تغيير الأنماط القيادية تدريجيا على أنماط جديدة تتلاءم مع فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة، و في هذه المرحلة أيضا تتحدد الأهداف و المصطلحات التي يجب أن يتم الإجماع عليها، و يفضل إنشاء مجلس إستشاري للمنظمة، و يوضع تخطيط إستراتيجي شامل و تتحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة من تلك الإستراتيجية العامة.¹⁹

ب. مرحلة التخطيط. Planning : تأتي مرحلة التخطيط للبدء بالتجسيد الفعلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و تجهيز الظروف و الخطوات اللازمة لتحقيقها، وذلك بوضع الأسس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم مجلس الجودة بإعداد خطة تفصيلية للتطبيق و التنفيذ، وذلك بالإعتماد على المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد، وتتم مرحلة التخطيط وفق الخطوات التالية: 20 تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، تحليل البيئة الداخلية و الخارجية، مراجعة الهيكل التنظيمي و تحديثه، وضع أسس إختيار و تعيين القادة، وضع معايير تقييم الأداء.

ج. مرحلة التقويم والتقدير. Assessment : تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد،

والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها. وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تقييم آراء العملاء: والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حالياً ومستقبلياً.
- تقييم تكاليف الجودة: ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي.²¹
- د. مرحلة التطبيق **Implémentation** : من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي تم تحديدها سابقاً حيث يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ و يتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.
- هـ. مرحلة تبادل نشر الخبرات. **Diversification** : في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة ، حيث تستدعي جميع القادة الذين ساهموا في هذا التطبيق وإدارات وأقسام المنظمة وكذلك المتعاملين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة وكذا دعوتهم للتضامن معها والتكاثف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه، والحفاظ على مكانتها وديمومتها والعمل على كسب رضا وثقة العملاء باعتبارهم أساس عملية التحسين.²²

3-2 النموذج المناسب للقائد:

من المؤكد أن نجاح إستراتيجية جودة الخدمات تعتمد بدرجة كبيرة اعتماداً كاملاً على الإدارة وإدراكها بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة. وعلى عاتق الإدارة وحدها تقع المسؤولية المطلقة لتحضير وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ويجب أن تخضع عملية اختيار القادة لإدارة الجودة لمقاييس دقيقة بالنسبة لنوعيات القيادة، يجب أن تناط قيادة عملية تنفيذ الجودة بشخص واع تماماً للجودة تتوفر لديه الشخصية الابتكارية والرؤية الواضحة والسعي إلى التميز وتقديم أفضل وأجود الخدمات.²³

تساهم القيادة التحويلية بمختلف أبعادها في التأثير على سلوكيات وأداء الأفراد العاملين، وتساهم في توجيههم وتحفيزهم وإظهار الحماس والتفاؤل لديهم بهدف إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات، بالإضافة إلى تشجيعهم على حل المشاكل بطرق إبداعية وزيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل مما يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة ونوعية.

3-3 كسب رضا الزبون (إرضاء العميل):

يعتبر الزبون عنصراً هاماً من عناصر إدارة الجودة ، لذا تسعى المنظمة إلى معرفة احتياجاته ورغباته وإشباعها والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد والأفضل له، فالمنظمة في ظل إدارة الجودة تبقى على اتصال دائم مع زبائنها قصد التعرف على النقائص

الكامنة في الخدمة أو المنتج و تعمل على إدخال تعديلات و تحسينات، و الوصول إلى ما يرغبه الزبون، و نتيجة لذلك يتحقق
الآتي: 24

✓ الإحتفاظ بالزبون الحالي و كسب و جذب المزيد من الزبائن.

✓ تصميم منتجات و خدمات تتماشى مع تطلعات و رغبات الزبائن.

و من هنا يتجل دور قائد الجودة في دعم الموظفين و إيجاد الطرق المناسبة لمكافأهم و تحفيزهم قصد بذل أقصى مجهودهم للسهر و العمل على تقديم خدمات تتصف بالجودة و الكفاءة و بالتالي ضمان و كسب رضا العميل.

3-4 الكفاءة في العمل :

تعتبر القيادة واحدة من أهم الوظائف الإدارية، حيث تساعد على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في العمل وتحقيق الأهداف التي تم وضعها، حيث يسعى القائد على تحفيز الفريق والحرص على أنهم يقوموا بأداء وظائفهم على أكمل وجه؛ بالإضافة لتقديم التوجيه والإشراف اللازم، وتوفير القيادة جواً من الثقة بين أعضاء الفريق الواحد، وتعمل القيادة الجيدة أيضاً على توفير بيئة عمل فعالة تساعد على النمو السليم والمستقر للمنظمة و تضمن بذلك تقديم خدمات تتصف بالجودة و الميزة.

3-5 الجودة جزء من القيادة:

ويتضح مما سبق أن القيادة و إدارة الجودة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعضهما .ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة، بل تشكل جزءاً ضرورياً من أعمالها .فمن ناحية، لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة ومناسبة .ومن ناحية أخرى، فإن حقيقة اعتبار الجودة جزء متكامل من عمليات الشركة يعني أن الجودة وسيلة من وسائل إدارة الشركة .وقبل كل شيء فإن الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية وهي :إرضاء الزبائن و إرضاء أصحاب العمل و إرضاء الموظفين.

خاتمة:

من خلال ما سبق يتبين أنه أصبح من الضروري على الإدارة السعي لتحقيق أسس إدارة الجودة، و ذلك بإدخال النظم الحديثة و المعايير النمطية في كل مستوى إداري في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى تضمن البقاء و الإستمرار، وتعتبر القيادة التحويلية في عصرنا هذا من أهم أنماط القيادة شهرة في تحويل المنظمات، وهي النمط الذي يساعد المنظمات اليوم لمواجهة التغيرات السريعة لبيئاتها، وتزداد أهميتها في الإدارة المقبلة على تبني نمط إدارة الجودة الشاملة والتي بدورها تحدث تغيراً جذرياً في طرق التسيير وتقديم الخدمات، مما يتطلب من الإدارة تغيير ثقافتها بما يتماشى ويتلاءم مع البيئة الثقافية الجديدة التي تفرضها تطبيق هذه الاستراتيجية. وأكدت الأبحاث أن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر أهمية للقيادة لأنه يستوعب مشاعر وقيم وإبداع أتباعه ويطور الابتكار، و تولد القيادة التحويلية التزاماً من الرؤوسين، و يساهم في زيادة و رفع الانتاجية، و تحقيق الابداع و التميز و الكفاءة في الأداء الفردي، و هذا ما ينتج عنه جودة في الخدمات المقدمة.

و في الأخير نخلص للقول على أهمية السلوك القيادي ذو النمط التحويلي و تأثيره في العمل، خصوصا إذا أخذنا بعين الاعتبار أن معظم المنظمات تسعى لتغيير أساليبها لتحسين جودة خدماتها المقدمة، فمن أبرز الأهداف التي يسعى لها القائد التحويلي هو التميز و التغيير نحو تقديم الأفضل، أي تحسين جودة الخدمات.

قائمة المراجع:

أولا المراجع باللغة العربية :

- أحمد فارس بوعمامة، "المهارات القيادية و دورها في الأداء الوظيفي: دراسة مؤسسة سونلغاز للتوزيع بقسنطينة"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري بقسنطينة، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، 2009م)، ص 46.
- جمعان بن خلف جمعان الغامدي، "ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة"، (رسالة ماجستير، جامعة أم القرى و التخطيط، قسم الإدارة التربوية، 1432هـ/2010م)، ص 33.
- هبة فدنل، علي عبد الله، "أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية، دراسة عينة من العاملين بإدارة جامعة المدينة"، مجلة دراسات، العدد 27، سبتمبر 2016، ص 26.
- العامري، السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 9 عدد 1، ص 2.
- سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز. ط/1. الأردن: دار وائل، 2004، ص 29.
- عمار كيرد، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة سونلغاز في مديرية التوزيع بالأغواط"، (رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة بويرة، 2014م)، ص 63.
- مجيلة مديوني، تسويق الخدمات حالة الهاتف النقال بمؤسسة جازي، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد حلب بالبلية : كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، 2003/2004 ص 14.
- جبران مسعود، الرائد معجم الفبائ في اللغة والإعلام. بيروت: دار العلم للملاين، 2003، ص 372.
- بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 2007، ص 36.
- بوغان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم التسيير، 2006-2007)، ص 65.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات. ط3. عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص 435.
- جوزيف هابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة. ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، ط2. مصر: بميك، 1996، ص 80.

- علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2003-2004)، ص 71-72.
- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة. ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء 2. مصر: بميك، 1996، ص ص 71-72.
- برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، (مذكرة ماجستير، الألكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، تخصص إدارة الأعمال، 2011-2012)، ص 159.
- السعيد مبروك، إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة. ط2. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و التسيير، 2012، ص 150.

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

- Greenberhg, J. & Barson, A., **Behavior in Organization**. : 9 th ed. USA: Person Hall, 2008, P 460.
- Boddy, D, **Management**. 4 th ed. UK : Prentice-Hall., 2008, P460.
- Richard L. Daft, **Organization Theory and Design**. USA: South-Western Cengage Learning, 2008, p503.
- Benoit Meyronin Charles Ditandy , **Du Management au Marketing des Service**. Paris : édition dunod ,2007 , p 120.
- Parasuraman,A.,Zeithaml, Valarie A., and Berry, Leonard L.(1988), Servqual : A Multiple Item Scale forMeasuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, Vol.64, N°.1 P23
- Gerard Taker, Michel Lingbais, **Marketing des Service**. édition de nord ,1992,p45.
- Mcshane L. & Von Glimow, **Organizational Behavior**,3rd ed., McGraw- Hill, Irwin, USA. 2005, P.416.

مواقع الأنترنت:

محمود محمد ثابت، http://mthabet.com/projects.php?p_id=39 يوم 13.03,2019 على الساعة: 00:51.

الهوامش:

- 1 – أحمد فارس بوعمامة، "المهارات القيادية و دورها في الأداء الوظيفي: دراسة مؤسسة سونلغاز للتوزيع بقسنطينة"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري بقسنطينة، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، 2009م)، ص 46.
- 2 – جمعان بن خلف جمعان الغامدي، "ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافضة المخوارة". (رسالة ماجستير، جامعة أم القرى و التخطيط، قسم الإدارة التربوية، 1432هـ/2010م)، ص 33.

- 3- Mcshane L. & Von Glimow, Organizational Behavior, 3rd ed., McGraw- Hill, Irwin, USA. 2005, P.416.
- 4- هبة فدل، علي عبد الله، "أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية، دراسة عينة من العاملين بإدارة جامعة المدينة"، مجلة دراسات، العدد 27، سبتمبر 2016، ص 26.
- 5- نفس المرجع الأنف الذكر، ص 34.
- 6 - العامري، السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 9 عدد 1، ص 2.
- 7 - Greenberhg, J. & Barson, A., Behavior in Organization. : 9 th ed. USA: Person Hall, 2008, P 460.
- 8- Boddy, D, Management. 4 th ed. UK : Prentice-Hall, 2008, P460.
- 9 - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز. ط1. الأردن: دار وائل، 2004، ص 29.
- 10 - عمار كيرد، "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة سونلغاز في مديرية التوزيع بالأغواط"، (رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة بويرة، 2014م)، ص 63.
- 11- Richard L. Daft, Organization Theory and Design. USA: South-Western Cengage Learning, 2008, p503.
- 12 - مجيلة مديوني، تسويق الخدمات حالة الهاتف النقال بمؤسسة جازي، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد حلب بالبلدة : كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص تسويق، 2004/2003، ص 14
- 13 - جبران مسعود، الرائد معجم الفبا في اللغة والإعلام. بيروت: دار العلم للملايين، 2003، ص 372.
- 14- بشير عباس العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 2007، ص 36.
- 15 - Benoit Meyronin Charles Ditandy , Du Management au Marketing des Service. Paris : édition dunod ,2007 , p 120.
- 16 - بوعنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، قسم التسيير، 2006-2007)، ص 65.
- 17- Gerard Taker, Michel Lingbais, Marketing des Service. édition de nord ,1992,p45.
- 18- Parasuraman,A.,Zeithaml, Valarie A., and Berry, Leonard L.(1988), Servqual : A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, Vol.64, N°.1 P23
- 19- جوزيف حابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة. ترجمة عبد الفتاح السيد نعماني، ط2. مصر: بميك، 1996، ص 80.

- 20- علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2003-2004). ص
- 21 - محمود محمد ثابت، http://mthabet.com/projects.php?p_id=39 يوم 13.03,2019 على الساعة: 00:51.
- 22- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة. ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء 2. مصر: بميك، 1996، ص ص 71-72.
- 23 - برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، (مذكرة ماجستير، لأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، تخصص إدارة الأعمال، 2011- 2012). ص 159.
- 24 - السعيد مبروك، إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة. ط2. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و التسيير، 2012، ص 150.