

## الفصل الخامس : القيادة والجودة الشاملة

### تعريف القيادة :

- يعتمد تطبيق الجودة الشاملة الفعال في المنظمات والشركات بكافة أنواعها وأشكالها على القيادة الفعالة .
- التزام الإدارة العليا أساس لنجاح إدارة الجودة الشاملة .
- لذا يجب على المنظمة توفير الشخص المناسب الذي تتوفر فيه السمات القيادية .

### تعريف Warren Bennis للإدارة والقيادة /

- الإدارة : إنجاز الأعمال بشكل صحيح وفقاً للأنظمة والتعليمات .
  - القيادة : إنجاز الأعمال الصحيحة بشكل صحيح وتحقيق الأهداف المؤسسية وإن خالفت الأنظمة والتعليمات .
- فيقصد بينيس بتعريفه السابق للقيادة / الإدارة : أن القائد يعمل ما يرى أنه يحقق المصلحة العامة ثم مصلحة المنظمة ، بينما يقوم المدير بعمل الأشياء وفق ما تقتضيه الأنظمة واللوائح .

### تدريب سمات القائد الجيد :

- يعمل الطلاب بشكل فردي أو في مجموعات صغيرة .
- يختار كل طالب أو مجموعة أحد القادة التاريخيين أو الحاليين مع توضيح سبب الاختيار والإجابة على سؤال لماذا يعتبر هذا القائد ناجحاً ومؤثراً .
- يسرد كل طالب أو فريق سمات القائد الجيد .
- نفس التدريب مع اختيار نموذج لقائد سلبي .

### أقوال ماثورة عن القيادة :

### الفرق بين القائد والمدير :

القيادة : هي موهبة إلهية تتوفر في أشخاص معينين قادرين على اتخاذ القرارات السليمة والفاعلة ، والتأثير في الأفراد والمجتمع الذين يعيشون فيه ، وتوجيههم نحو رؤية مشتركة . ( شاكر الصالح - خالد الصريمي )

المدير	القائد
يميل إلى المحافظة والتقليد ويقاوم التجديد	يميل إلى التجديد والتطوير
ينفرد غالباً باتخاذ القرارات	يميل إلى اتخاذ قرارات مشتركة
ممارسته تقليدية روتينية	يشجع على الإبداع والابتكار ويوفر الأجواء والظروف
يهتم بالحاضر فقط	يهتم بالحاضر والمستقبل
يعتمد على سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي	يعتمد على قوة التأثير والإقناع على مرؤوسيه
ينفذ ما يأتيه من أعلى من أوامر وقرارات	يخطط ويرسم السياسات والأهداف

### # مصادر القيادة وخصائصها :

للقيادة العديد من المصادر التي تكون إما بالفطرة أو بالممارسة أو بالتعليم أو من خلال الصلاحيات الممنوحة للقائد ، ويمكن إيجاز تلك المصادر في ما يلي :

- الخبرة
- الإقناع
- التنبؤ
- العدل
- الانضباط
- الثواب والعقاب
- التجديد والتطوير
- اندماج العاملين
- السلطة الرسمية

### نظريات القيادة المعاصرة :

تعددت النظريات والدراسات حول موضوع القيادة فقد تم كتابة ما يقارب 35 ألف ورقة بحثية ، ومقال ، وكتاب حول القيادة ، وعلى الرغم من ذلك إلا أن مسألة القيادة وأسس نجاحها وما يمكن أن يؤديه القائد للنجاح في قيادته لا زالت مسألة معقدة ، فالقيادة في الحقيقة هي تفهم الآخرين والتعرف على احتياجاتهم ومن ثم العمل على تحقيقها لهم ، والاحتياجات قد تختلف حسب الموقف ولكنها في النهاية أمر يتم تحقيقه ، وعند تحقيق احتياجات العاملين فإن تحقيق أهداف المنظمة سيصبح من مسؤوليات العاملين دون أن يتم حثهم لتحقيقها لأنهم سيشعرون بالولاء لهذا القائد ولهذه المنظمة .

### - نظرية السمات :

- القادة يولدون ولا يصنعون .
- القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم .
- القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة .

فنظرية السمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم ، والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون ، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين ، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها : الذكاء ، الأمانة ، الثقة بالنفس ، تحمل المسؤولية ، الطموح ، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها .

## - نظرية المهارات الشخصية :

تقوم هذه النظرية على إعتبار أن القائد لابد أن يتوافر فيه ثلاث صفات شخصية هي :

( 1 ) مهارات التقنية والكفاءة .

( 2 ) مهارات الدقة في المفاهيم .

( 3 ) مهارة الكفاءة البشرية .

## - نظرية السلوك والنمطية :

تستند هذه النظرية الى فلسفة القيادة الإنتاجية العالية للموظفين

	(٩٠١) إدارة نادي							(٩٠٩) إدارة فريق		
٨										
٧										
٦										
٥										
٤										
٣										
٢										
١	(١٠١) الإدارة المتساهلة							(١٠٩) الإدارة السلطوية		
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

الإهتمام بالإنجاز

## - نظرية

### الظرفية :

يعتمد نجاح القيادة على الظروف والسلوك القيادي المرتبط بها /

- الحاجة الملحة للمهمة

- العلاقات مع الموظفين

### - النظرية التحويلية :

تعتمد على مبدأ التمكين وتهتم بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة وتؤكد هذه النظرية أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا و أن يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم ، ويعرف القادة التحويليين من خلال المور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير ، وتقدم النظرية أربع خصائص للقيادة هي :

● الإعتبارات الفردية

● التنشيط الفكري

● المثالية في التأثير

● الدافع الإلهامي

### - نظرية الموقف :

تعتمد هذه النظرية على بعدين رئيسيين / البعد التوجيهي والبعد التعاوني ، وتشير إلى أن السلوك القيادي المناسب يختلف تبعاً لدرجة نضج الأتباع ( العاملين ) ومدى تقبلهم لأداء مهامهم المطلوبة ، وهناك أربع مراحل للنضج عند

الأتباع تختلف من حيث مدى تركيزها على العلاقات ومن حيث تركيزها على المهمة ، وكل مرحلة تتطلب طريقة تعامل محددة ، وعلى القائد التنقل بين الأساليب المناسبة بما يتفق مع احتياجات المرؤوسين وهذه المراحل هي :

- غير قادر وغير أمين .
- غير متمكن ومستعد لتحمل المسؤولية .
- متمكن وغير قادر على تحمل المسؤولية .
- قادر ومتمكن وواثق .

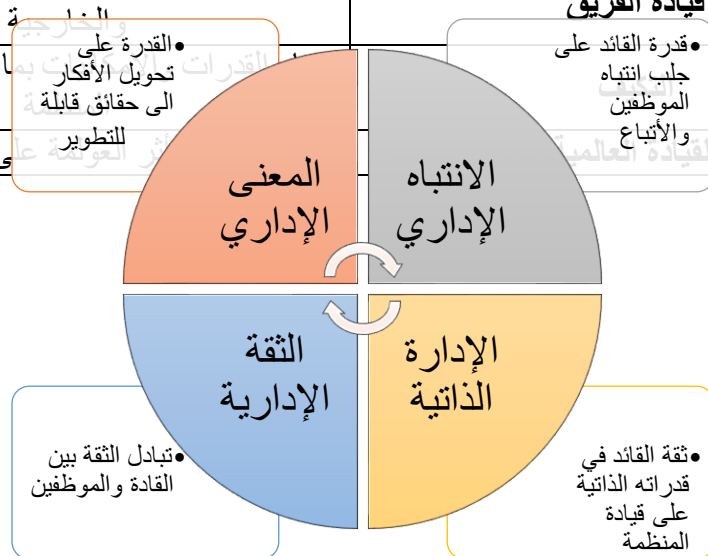
### - نظرية مسار الهدف :

تعتمد النظرية على كيفية تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال :

- تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها .
- تحديد أفضل المسارات لتحقيق الأهداف .
- إزالة العقبات عن طريق المسارات .
- تقديم كل الدعم لتحقيق الأهداف .

### # ملخص نظريات القيادة :

مفهوم النظرية	النظرية
صفات متأصلة في القائد لا توجد في غيرهم	السمات
انجاز المهام وتطوير العلاقات الشخصية	السلوك
العمل على قضاء احتياجات المرؤوسين	الظروف والموقفية
تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة	مسار الهدف
التفاعل بين القائد ومرؤوسيه	تبادل القيادة مع المرؤوسين
رفع الوعي العام وتمكين الأتباع من تحقيق الأهداف	التحويلية
تطوير أداء الفريق وعقد الدورات الداخلية	قيادة الفريق
القدرة على تحويل الأفكار إلى حقائق قابلة للتطوير	• قدرة القائد على جلب انتباه الموظفين والأتباع
القدرة على التفاعل مع واقع الصناعة	• ثقة القائد في قدراته الذاتية على قيادة المنظمة



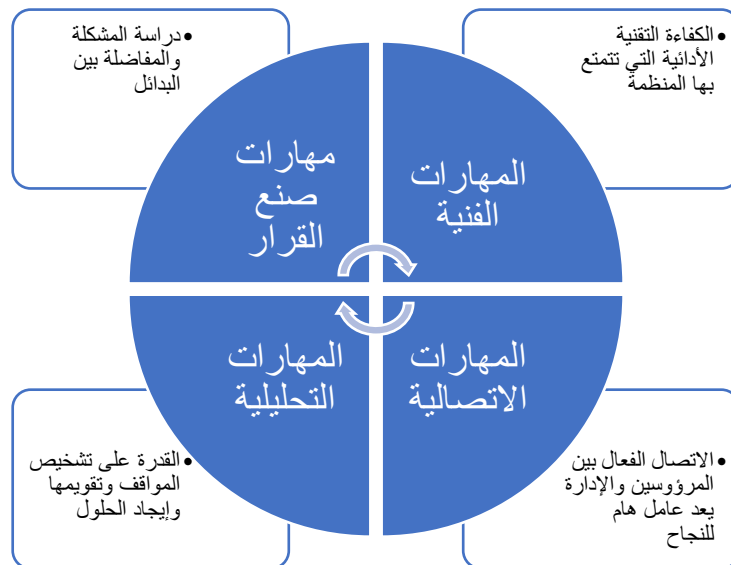
### عناصر القيادة الفعالة :

## # خصائص القيادة الفعالة في الجودة الشاملة :

- إعطاء الأولوية لاحتياجات العملاء .
- المشكلات فرص للتعلم .
- تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة .
- الاتصالات بين المسؤولين والإدارات .
- التطوير والتحسين المستمر .
- نشر ثقافة الجودة الشاملة .
- الوقاية بدلاً من التفنيش .
- التطبيق الفعال للجودة الشاملة .
- التعاون بدلاً من التنافس .
- مراعاة عامل الجودة قبل السعر .
- تدريب المرؤوسين .
- تأسيس مجلس الجودة .

## دور الإدارة العليا في تحقيق الجودة الشاملة :

تلعب الإدارة العليا في أي منشأة الدور الأكبر في تطبيق الجودة الشاملة بل ويمتد دورها إلى المتابعة والتحسين والتطوير والالتزام .



## # ويتلخص دور الإدارة العليا في الجودة الشاملة فيما يلي :

- وضع سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة .
- نشر وتعميم سياسة الجودة من أجل زيادة وعي العاملين بها .
- ضمان التركيز على احتياجات العميل .
- تأسيس نظام جودة كفاء وفعال .
- ضمان توافر الموارد الضرورية .
- مراجعة نظام إدارة الجودة بشكل دوري .
- إتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الجودة وأهدافها .
- إتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير نظام إدارة الجودة .

## # أهمية إلتزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة :

- إلتزام طويل الأمد نحو التحسين المستمر .
- تبني فلسفة العيوب الصفرية .
- تحديد العلاقات بين العاملين والعملاء الداخليين والموردين .
- العمل على تحسين الأنظمة .
- تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب .
- تفعيل الاتصالات وإزالة الحواجز .
- دقة تحديد الأهداف والاعتماد على معايير الجودة .
- إتباع منهجية تطبيق الجودة الشاملة .

