

أن لكل منظمة رسالة خاصة بها ويشير إسماعيل محمد السيد (1995) بأن درجة اتساع الرسالة الخاصة بالمنظمة تعتمد على تقدير الإدارة العليا للمنظمة ولكن ينبغي أن تكون الرسالة محددة ومعبرة ومختصرة . وينبغي التنوية إلى ان رسالة المنظمة قد لا تستمر على وضعها وقد ينالها التغيير مثل تحول المنظمة إلى السواق الخارجية بالإضافة الى أسواقها الداخلية، أو بروز فرص ذهبية أمامها أو لأي أسباب أخرى .

القيادة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة ادارية معاصرة، جوهرها : نظام شامل للجودة يستلهم توقعات العملاء (الداخليين والخارجين) . ويستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة . وتقوم على مسئولية تضامنية لكافة الادارات والاقسام وفرق العمل والافراد العاملين، لاشباع حاجات وتوقعات العملاء . ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع الموارد ومرورا بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل سواء كان مستهلكا لسلعة او مستفيدا بخدمة او فكرة .

ويمكن تأمل النموذج التالي :

ادارة = تهيئة وادارة الموارد والظروف المؤدية الى بلوغ الجودة الشاملة.

الجودة = الوفاء بتوقعات العملاء .

الشاملة = تشمل جهود الجودة كل قطاع وادارة وقسم وفرد .

الثمرة = رضا وولاء العملاء .

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق، وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم، فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد.

وبشكل عام فإنه من الممكن اعتباره القيادة أهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة فدور القيادة يبرز في كل مرحلة وكل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة : في وضع الرؤيا القيادية، في صياغة رسالة المنظمة وفي تحديد الاستراتيجيات والقيم وغير ذلك .

والقيادة الملتزمة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تقود العاملين في المنظمة باتجاه هذه المبادئ من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

فيما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية للجودة فيمكن تعريفها على أنها ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة الذي يعني بوضع الأهداف الاستراتيجية للجودة والتخطيط الطويل لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في نشاطات المنظمة التسويقية والإنتاجية والخدمات المختلفة من أجل توفير الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة بالحصول على رضا العملاء، وتوسيع حصتها في السوق، وزيادة أرباحها. (مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، 2002)

لقد قام ديمينج (Deming) وفيليب كروسبي (Phillip C.) وهم من أسسوا حركة إدارة الجودة الشاملة بالتركيز أكثر على أهمية الطرق غير المالية، ونهج الإدارة في تنفيذ نشاطات التحسين، وكذلك تركيز على استخدام طرق تحكم بالعمليات الإحصائية في المنظمات

لضبط وتحسين العمليات في المنظمات. كما قدم ديمنج نموذج (خطط
- أ فعل - تحقق - نفذ) (جوزيف آر . ماثيور ، 2012)

ومن أهم المتطلبات التي ينبغي توافرها عند البدء بتطبيق منهجية
إدارة الجودة الشاملة: (خالد بن سعيد ، 1997) (توفيق محمد ، 2002)

1- دعم الإدارة العليا : من الضروري إقناع الإدارة أولاً وقبل كل شيء
بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك حتى يكون
لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة .
وقد ذكر Oakland عشرة مرتكزات يجب تنفيذها حتى تعتبر
الإدارة ملتزمة تجاه الجودة هي:

1- التزام طويل الأمد إزاء التحسين المستمر : فالمهم استمرارية
الهدف والالتزام ببدء من الأعلى، وينزل باتجاه الأسفل،
وينبغي أن يكون المدير قدوة حسنة أمام المرؤوسين بأن
يضرب لهم مثلاً جيد بتصرفاته Leadership by
example. تشمل التحسينات المستمرة كافة الدوائر
والأقسام ولا تكون نشاطاتها مقتصرة فقط على وحدة
معينة .

2- تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية Zero – Defects
حيث يجب تغيير الثقافة التنظيمية إلى العمل الصحيح من
المرّة الأولى . وتعتمد هذه الفلسفة على فهم الإدارة الصحيح
لماهية ومواصفات متطلبات العميل وتوقعاته، وكما تعتمد
كذلك على الجهود المبذولة من فرق العمل ومدى نجاحها
في أداء مهامها .

- 3- تدريب العاملين على فهم واستيعاب طبيعة العلاقات بين العميل الداخلي والمورد .
- 4- عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده، فيجب النظر أيضاً إلى إجمالي التكلفة . (وكما ذكرنا سابقاً أن الجودة العالية تعني تخفيضاً في إجمالي التكلفة). أن إجراء تحسينات على المنتج لاشك يؤدي إلى تخفيض في إجمالي التكلفة .
- 5- وجود إدارة لعملية تحسين الأنظمة في المؤسسة، وهناك ضرورة وحاجة ماسة إلى وجود مثل هذه الإدارة .
- 6- تبني طرق حديثة للأشراف والتدريب، فمن السهل انتقاد الآخرين بهدف ولكن هو أتباع ما يسمى بالنقد البناء . المطلوب الاعتراف بالإنجاز في حالة وجود إنجاز معين وإعلانه أمام باقي العاملين والمهتمين، فالاعتراف بالإنجاز من الحوافز المعنوية التي لها تأثير على أداء الفرد . كما أن من المهم بذل عناية أكبر لتنفيذ برامج تدريبية جيدة للعاملين حتى يستطيعوا أداء أعمالهم بالشكل الأفضل .
- 7- تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل، بالإضافة إلى إزالة الحواجز بين الدوائر والأقسام لتحقيق المصلحة العامة .
- 8- تجنب بعض الممارسات الخاطئة مثل تحديد الأهداف عشوائياً بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه

الأهداف، أو اعتماد المعايير على الأرقام فقط دون وجود إطار زمني أو مواصفات جودة .

9- تنمية وتطور الخبراء في المنظمة والعمل على الاحتفاظ بهم .
أن من المهم توفير عوامل الاستقرار الوظيفي لهؤلاء الخبراء
وتدريبهم وتشجيعهم على العمل وإفساح المجال أمامهم
للمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات .

10- إتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة . هذه
المنهجية تحتاج إلى خطط واستراتيجيات محددة .

2- التركيز على العميل : إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة
الجودة هو رضا العميل وإسعاده، وبالتالي فإن إقناع الإدارة
والعاملين بالتوجيه نحو العميل متطلبي أساسي . وبالإضافة إلى ذلك
فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم
وأن تفعل من نظام التغذية العكسية .

3- التعاون وروح الفريق : ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل
الجماعي بين العاملين في المنظمة وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة
الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فريق العمل .

4- ممارسة النمط القيادي المناسب : إن أكثر الأنماط القيادية
مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو نمط الديمقراطية والذي
يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع
في تفويض الصلاحيات، أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي
والذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض
الأمر والتعليمات، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة . ويقول ريتشاد

ويلماز في هذا المجال أنه إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساساً بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسباً لتطبيق الجودة الشاملة .

5- **فعالية نظام الاتصالات** : من الضروري أن يكون هنالك نظاماً فعالاً للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها . وينبغي أن يكون نظام الاتصالات قادراً على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها في أقرب وقت .

ويقول توفيق محمد عبدالمحسن أن من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبينها لنظم اتصالات فعالية إيماناً منها بان الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها .

ويمكن القول ان القائمة التي اوردها معهد ادارة الجودة الشاملة الفيدرالي كافي لتعكس بصدق متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة وهذه العناصر هي :

- 1- دعم وتأييد الادارة العليا لبرنامج ادارة الجودة الشاملة .
- 2- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة .
- 3- التوجه بالمستهلك وتعميق فكرة (العيل يدير المنظمة)
- 4- قياس الاداء للانتاجية والجودة .
- 5- الادارة الجيدة للموارد البشرية في المنظمه.
- 6- التعليم والتدريب المستمر .

- 7- تبنى أنماط قيادية ملائمة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة .
- 8- المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمنظمة .
- 9- انشاء نظام معلومات لادارة الجودة الشاملة .

مستويات تبني الجودة الشاملة :

لاشك أن هنالك مستويات مختلفة لمدى تبني المنظمات لمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يرجع ذلك إلى أسباب عديدة من أهمها مدى تحمس الإدارة واقتناعها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الفترة الزمنية التي مرت على بدء تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى طبيعة ومدى توفر الموارد المادية والبشرية في هذا المجال .

لقد جرت محاولات قليلة في الدول العربية لقياس مستوى تبني المنظمات لإدارة الجودة الشاملة كان منها الدراسة التي قام بها المؤلف على عينة من الشركات المساهمة العامة الأردنية، وقد توصل فيها إلى أن الشركات عينة البحث تلتزم بشكل عام بتطبيق مجالات إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت نسبة الالتزام (81%). ويبين الجدول التالي المتوسطات والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب نتائج الدراسة .

دورة التحسين The Improvement cycle :

ترتبط جميع والأساليب المستخدمة هنا بدور التحسين المبسطة وسهلة التطبيق . ومن الضروري للقائمين على تحسين الجودة أن يكون لديهم هيكل يضم الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها . وهذا

الهيكل يحدد اتجاه مبادرة التحسين ويعمل على تجنب الاستطرادات المضيعة لوقت والموارد بدون داعي .

أن دورة التحسين تتكون من الخطوات التالية :

1- حدد.

2- حلل.

3- صحح.

4- امنع.

ومن الضروري أن تبدأ الدورة بخطوة التحديد، ويتمثل الجزء الأول لهذه الخطوة في تحديد الأهداف والتي يجب أن تتم قبل تنفيذ أي تحسين، وإذا تم تطبيق الدورة على إحدى العمليات الموجودة حالياً فعندئذ يجب أن يسير التحسين في اتجاه عقارب الساعة بحيث لا يتم البدء في الخطوة التالية إلا بعد الانتهاء بنجاح من الخطوة السابقة .

فعلى سبيل المثال إذا تم تصميم المرحلة الأولى لخدمة جديدة على أنها التحديد التام للعملية المثالية التي تجمع كل احتياجات المشاركين، فعندئذ تكون الخطوة التالية هي ضرورة اختبار العملية لكي يتم دمج مرحلة المنع وذلك بغرض تقليل الأخطاء إلى حدها الأدنى بعد تطبيق العملية . وبهذه الطريقة نتحرك من خطوة التحديد إلى خطوة المنع وأحياناً نعود مرة أخرى .

أولاً : حدد Define :

تتكون خطوة التحديد من خمس خطوات فرعية :

- 1- حدد الأهداف: Define objectives وفي هذه الخطوة الفرعية تستخدم الأدوات لتمكين الفريق من تحديد النتائج المرغوبة لعملهم وكيفية قياس النجاح الذي حققوه . فبدون أهداف واضحة ودقيقة سيصبح الفريق بدون موجه .
- 2- حدد العملية Define Process : يؤكد بعض العلماء أن الكثير من المشاكل تنشأ من عمليات الأفراد في الجودة الشاملة ولكنه بدلاً من ذلك يتحرى عن العملية . وفي مجال الصنعة وتكنولوجيا المعلومات نجد إن عدداً محدوداً جداً من المديرين هم الذين يسمحون للهيئة الإدارية بتحسين الأداة الخاصة بماكينه معينة إلا إذا كان لديهم معرفة كافية بتشغيل هذه الآلة ، ونفس القاعدة يجب تطبيقها على عمليات الإدارة وأيضا عمليات الإنتاج، ولهذا وفي دورة التحسين هذا لا يسمح لأي عضو بالتقدم إلا بعد أن يحدد ويفهم الفريق العمليات الحالية المطلوب استخدامها .
- 3- حدد الموارد المطلوبة Define required resources : بمجرد الانتهاء من تحديد العملية فأن المشاركين جميعاً يمكن تحديدهم من عملية التحديد . ومن الناحية المثالية، نجد أن كل مجموعة من المشاركين يجب تمثيلها في الفرق . وبمجرد تكوين الفريق فإنه يستطيع الموافقة على أوقات الاجتماعات والتي تتراوح ما بين مرة واحدة كل أسبوع ولمدة ساعة ومرة واحدة كل شهر ونصف .

4- حدد الأدوار والمسؤوليات Define roles and Responsibilities :
يحتاج الفريق إلى تحديد من البطل Champion والقائد
Leader والمُدرب Facilitator - المسهل - المدير
Administrator .

5- حدد الخطة الموجزة Define outline plan : تعتبر هذه الخطوة
الفرعية صعبة جدا قبل تحليل العملية . ومع ذلك، ينصح بإعطاء
تقديرات مبدئية للأساسيات والمدد الزمنية اللازمة للتنفيذ مع
وجود اتفاق على إن هذا الأساسيات سيتم تحسينها في وقت لاحق
في المشروع .

ثانيا : حلل Analse

تتكون خطوة التحليل من ثلاث خطوات فرعية :

19- القياس الكمي Measure : وتتضمن هذه الخطوة استخدام
مقاييس رقمية لمراقبة المشاكل الحالية الخطيرة بالنسبة
للعملية، وبالمناسبة يمكن استخدام مقاييس رقمية صعبة
ولكن غالبا ما تكون المقاييس السهلة أكثر واقعية وأقل
تضليلا .

20- تحليل الأسباب الرئيسة Analyzes Root causes : وفي هذه
الخطوة الفرعية نجد أن من المهم قيام الفريق بتحديد الأسباب
الرئيسية للمشاكل وليس تحديد لأعراضها، لأن علاج أو زوال
الأعراض لا يعني اختفاء المشاكل، فالمشاكل لا تختفي إلا
بعلاج أسبابها الحقيقية .

21- التحقق من الأسباب الرئيسة Validate Root causes : من الضروري في هذه الخطوة الفرعية أن نتحقق عن طريق الاختبار والقياس من أن الأسباب الرئيسية الحقيقية للمشاكل قد تم تحديدها بشكل صحيح في الخطوة السابقة .

ثالثاً : صحح Correct

- اقترح الخطوات التصحيحية الممكنة Generate Possible Corrective Actions : يحتاج الفريق إلى أقصى ما يستطيع من الخيارات وفي هذه الخطوة الفرعية يجب تشجيع الابتكار والإبداع وقد تكون المقارنات مع المنظمات الأخرى مفيدة، كما أن الاعتماد على تجارب وخبرة كل أعضاء الفريق يعتبر امراً ضرورياً.
- اختر التصحيح : Select Correction : تذكر أن التصحيح ما هو إلا أداء عمل ما بشكل صحيح بدلا من أدائه بشكل خاطئ وبالتالي تحاشي تكلفة الفشل . ومع ذلك قد يكون من الضروري اتخاذ إجراء سريع لتهدئة العملاء غير الراضين وبالتالي توفير الأموال بسرعة . وفي هذه الخطوة الفرعية، نجد أن كل اقتراح من الاقتراحات يتم تحليله في صورة معايير محددة . وإذا كانت قائمة الاقتراحات طويلة فيمكن أعداد قائمة قصيرة للوصول إلى اتفاق حول اختيار اقتراح محدد . وهذا الاختبار غالبا ما يكون مزيجا من الأفكار والمقترحات الأخرى .
- خطط التصحيح Plan Correction : يحتاج التخطيط إلى أعداد جيد خاصة فيما يتعلق بكيفية اختبار وتنفيذ التصحيح ولتجنب الفشل التام نوصي بأن يتم نشر أساليب إدارة الصراع في هذه الخطوة الفرعية .

- طبق التصحيح Implement Correction : يحتاج التصحيح الآن إلى تنفيذه بشكل منسجم مع الخطة .
- تحقق من التصحيح Validate Correction : لاشك أن البرهان أو الدليل على أن التصحيح قد عالج المشكلة وأنها لن تعود يعتبر أمرا مطلوبا وضروريا .
- ابلغ التصحيح Communicate Correction : من المهم في هذه الخطوة الفرعية توصل التصحيح للآخرين وذلك لتجنب الازدواجية ولتزويد الآخرين بأفكار جديدة يمكن أن يستفيدوا منها .

رابعا : ا منع Prevent

- تكداد تتطابق الخطوات الفرعية للوقاية أو المنع مع مثيلاتهم في خطوة التصحيح إلا أن التركيز ألان ينصب على تفادي التكرار بإعادة تصميم العملية .
- اقترح الخطوات الوقائية الممكنة Generate possible Preventative Actions : يحتاج الفريق إلى اقتراح ما يستطيع من الخيارات . وفي هذه الخطوة الفرعية يجب الابتكار والإبداع . وقد تكون المقارنات مع المنظمات الأخرى مفيدة ، كما أن الاعتماد على تجارب وخبرة كل أعضاء الفريق يعتبر امرا ضروريا .
- اختر الوقاية: Select Prevention في هذه الخطوة الفرعية ، نجد أن كل اقتراح من الاقتراحات يتم تحليله في ضوء معايير محددة . وإذا كانت قائمة الاقتراحات طويلة فيمكن إعداد قائمة قصيرة للوصول إلى اتفاق حول اختيار اقتراح محدد . وهذا الاختيار غالبا ما يكون مزيجا من الأفكار والمقترحات الأخرى .

- خطط الوقاية : Plan Prevention تحتاج خطة الوقاية إلى إعداد جيد فيما يتعلق بكيفية اختبارها وتنفيذها . ولتجنب الفشل التام لوصي بأن يتم نشر أساليب إدارة الصراع في هذه الخطوة الفرعية .

- طبق الوقاية : Validate Prevention لاشك أن الدليل أو البرهان على أن التصحيح قد عالج المشكلة وأنها لن تعود أخيراً يعتبر أمراً مطلوباً وضرورياً .

- ابليغ الوقاية Communicate Prevention

- الوقاية بالإجراءات Proceduralise Prevention

(عايذة سيد خطاب، وصلاح منصور، 2001) (سونيا البكري، 2001) (علي السلمي، 1995)

قام اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة اسمها Kaisen تعتمد على مفهوم التحسين المتزايد المستمر وتتكون هذه الكلمة في اللغة اليابانية من مقطعين : المقطع الأول Kai ويعني التغيير، والمقطع الثاني Zen يعني الجيد، بناء عليه فإن الكلمة تعني التغيير الجيد، حيث يشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المنظمة وأفرادها .

تتلخص طريقة Kaizen في اجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات . وهناك عناصر عديدة يجري التركيز عليها وفقا لهذه الطريقة من أهمها : (مهند النابلسي، 2002) (Geoffirey,L.2001)

- التركيز على العميل .

- روح التعاون وعمل الفريق .

- التوقيت المطلوب .

- حلقات الجودة .
- علاقات الادارة مع العاملين .
- استخدام التكنولوجيا في العمل .

وكثيرا ما يستخدم اليابانيون قائمة لمساعدتهم في تحديد مواطن التحسين المستمر سواء في مجال الأفراد أو العمليات أو الاجراءات أو المعدات أو الأنشطة أو المواد أو غير ذلك من المجالات التي تؤثر في الجودة.

أفكار ومقترحات :

مبادئ القيادة :

المبادئ التقليدية للقيادة تعتبر مرجع ودليل للقائد لتذكيره في النقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه اليها لتكون قيادته فعالة ومثمرة وتستوعب الموقف والناس والمهمة المطلوبة. وهناك اثني عشر مبدأ وهي :

- اعرف نفسك واعمل على تطويرها .
- كن كفوا من الناحية الفنية والتكتيكية .
- إبحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك .
- إتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب .
- كن مثلاً أعلى لأتباعك وللاخرين .
- أعرف رجالك وأسع لرفاهيتهم .
- أبق رجالك مطلعين .
- طور الاحساس بالمسؤولية لدى التابعين .

- تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة .
- درب رجالك ان يعملوا كفريق من اجل النجاح والتفوق .
- استخدم وحدتك طبقا لامكانياتها .
- تهيئة البيئة الملائمة للعمل والمحفزة للانتاج .

أدارة الناس ماذا تعنى ؟

لكي تكون قائدا جيدا عليك أن تكون :

- عالما نفسيا .
- مشجعا .
- صديقا .
- معلما .
- رجلا للمهمات .
- قائدا
- ومستمعا

..... وهذه كلها مجرد بدايات.

أفكار حول معاملة الناس :

- كن قدوة حسنة . فلا تتوقع أن يلتزم الموظفون بالأنظمة إذا لم تلتزم بها أنت .
- عامل الموظفين كأفراد لكل منهم خصوصيته . فلا يوجد اثنان متشابهين تماما .

- كن عادلا . وأحذر أن تفضل موظفا على آخر مهما كانت الأسباب إلا من خلال الكفاءة والإنتاجية .
- عامل الموظفين كأنهم منتمون . فالتشجيع التلقائي بين الموظفين يدفع بهم الى قمة العطاء بفعل وروح الفرق وشعور الانتماء الى الجماعة .
- لا تبخل عليهم بالمعلومات . علمهم كل ما يحتاجونه لأداء العمل فضلا عن إفهامهم كيف يساهم عملهم في خدمة المنظمة ككل . أما الإشاعات فتعامل معها فورا ولا تترك لها فرصة كي تشتري .
- إسخدم سلطتك عند الضرورة فقط . فلست بحاجة لإثارة الإعجاب بما تملكه من صلاحيات .
- فوض كثيرا من سلطاتك . دعهم يتحملون المسؤولية ويزيحون المسؤولية بعض الأعباء عن كاهلك .
- تجاوب مع الموظفين بشكل مناسب . لا تتفعل لصغارهم الأمور ولا تتجاهل عظام الأمور .
- كن مخلصا ، فالولاء يستتبع الولاء . و(إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل أمرء ما نوى) ودائما يكون (الجزء من جنس العمل). كيفية السلطة هي التي يستمدّها الفرد من وظيفته والسلطة الشخصية التي يستمدّها من قوة ذكائه وخبرته وخلقّه .
- كن عادلا عندما تقوم بتقويم الأداء ، أو توزيع العمل .

معرفة في البعد الانساني :

- كيف يحفز الآخرين .
- التعرف على نقاط القوة والضعف لدى القائد .

- التعرف على نقاط القوة والضعف في المرؤوسين .
- كيف يتم تطوير السلوك .
- كيف يتصل مع الآخرين بشكل يؤدي الى الثقة المتبادلة والاحترام والفهم .
- كيف يعلم الآخرين .
- كيف ينمي المعنويات، التماسك، الانضباط .
- كيفية التعامل مع الضغوطات .
- كيفية تعلم المهارات بشكل يخدم الفعالية .
- كيف يصبح الاخرين قادة ناجحون .

ثقتك بنفسك

أن تثق بنفسك يعني :

- أن تسمح لنفسك باتخاذ القرار .
- أن تسمح لنفسك بالتغيير .
- أن تسمح لنفسك بالمخاطرة .
- أن تكتشف أن الخسارة لا تعنى النهاية .
- أن تتخلص من الرغبة في السيطرة على كل شي .
- أن تعتمد على فكرتك وإحساسك الداخلي .
- أن تثق بنظراتك الخاصة للأمور .
- أن تراجع كل شيء بنفسك للتأكد من دقته .

- الثقة بالنفس بدون غطرسة، والاعتماد على الذات بدون تعال هي سمات القائد القوي .

القائد شجاع :

إن مجرد الرغبة في ان تكون على رأس الفريق أو الجماعة هي الشجاعة بعينها .

القائد الحقيقي سيحاول أن يبتدع أسلوبا مختلفا في العمل لمجرد أنه قد يكون الأسلوب الأفضل . والقائد الحقيقي لا يقول : (لا يمكننا أن نسلك هذا الطريق) أن لم تكن لديه الأسباب المقنعة .

وإذا ما فشل الموظفون الذين يطبقون أساليب العمل الجديدة، فإن القائد الناجح لا يفقد ثقتهم بهم، ولا يلقي باللائمة عليهم . فبدون الرغبة في النهوض من العثرات وتكرار المحاولة مرة بعد أخرى، فإنه ما كان بإمكانك أن تتعلم لبس الحذاء أو حتى إتقان المشي والخروج إلى الشارع .

القائد المبدع :

- خصص وقتا تفكر فيه وحدك .
- اجعل أفكارك مترابطة تؤدي أحدها إلى الأخرى .
- لا تتخل عن أفكارك الجديدة لمجرد رفضها من الآخرين .
- تأن في إخراج فكرتك الجديدة حتى يكتمل نموها .
- أطلق فكرتك عندما تصل الى لحظة البصيرة .
- قيم فكرتك بموضوعية، واسأل نفسك : هل هي مناسبة، وأم ممكنة، أم مقبولة فقط ؟

- أعداء الإبداع أربعة تذكرها دائماً : الاعتماد والخوف والتسريع والجمود .

القائد كبطل :

من هو البطل ؟ البطل إنسان عادي يبذل جهدا غير عادي من أجل نفسه ومن أجل الآخرين وتحت ظروف عصبية ، منكرا ذاته ومعتما على نفسه أكثر من اعتماده على الآخرين ، ومقدما من تلقاء نفسه أكثر مما ينتظره منه الناس . وهو يقدم على ما يراه حقا رغم إحاسه بالخوف مما هو بسبيله .

والبطل يتجاوز المتوقع وحدود المعقول . لان الحدود في تقديره من صنع أناس عاديين يضعونها لتبقى الأمور على ما هي عليه . والبطل لا يتصف بالكمال ، فالكمال لله وحده . وباستطاعة أي إنسان أن يكون بطلا حقيقا .

فن الإقناع :

هي قدرتنا على إقناع الآخرين بعمل ما نريدهم أن يعملوه . لقد تحققت أعظم انجازات الجنس البشري بالكلمات وليس بالحروب .
وعناصر الإقناع هي :

- لكي نقتنع أي شخص يجب أن تستميله منطقيا ، أي يجب أن تحتج بأسباب حقيقية.
- ولأن الحقائق وحدها لا تكفي ، علينا أن نخاطب عواطفه ومشاعره.
- ولأن الناس يحبون التعامل مع من يحبونه ويثقون فيه ، فيجب أن نكون ودودين ونبتعد عن العجرفة .

لا تقطع وعودا زائفة :

أولاً : عليك أن تعرف أن الصداقة و الإخلاص لا يتشريان بالمال.

ثانياً : لا تقطع وعدا ما لم تكن واثقاً من انك تستطيع الوفاء به.

ثالثاً : تقديم الجوائز و المكافآت يجب أن يتم ببطء، هذا إذا كانت المكافآت ضرورية، وذلك بعد أن تقف على قدميك تماما وتعرف حقاً إذا كان هناك من يستحق المكافأة.

رابعاً: المكافأة يجب إن تمنح انطلاقا مما قدمه الموظف في الماضي وما سيقدمه في المستقبل.

القائد وقت الأزمات :

عندما تريد تكوين فريق عمل في وقت الأزمات، ترفع عن الأعمال الصغيرة، وانظر للأمور عن قرب، وإحترام جميع الآراء والشخصيات، وإعمل على تهدئة الموقف المتوتر، فالقيادة ليست لقباً يمنحه لك من تقودهم، لكنه لقب تحصل عليه بنفسك و بأعمالك، وبكفاءتك ولا تنظر للعاملين معك على أنهم مجرد أدوات لإرادة الإنسان تعني القدرة على العمل و تطويره.

القائد اثناء الأزمات يعمل على :

- تحديد المطلوب منه .
- ما الذي يجب عمله .
- خلق المناخ التنظيمي المناسب وحشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية .

متابعة وتقييم الأداء طبقا للأسس والقواعد الموجودة .

المناخ التنظيمي :

المناخ التنظيمي الملائم في المنظمة يتمثل في : الحب والتقدير، الابتكار والإبداع، منظمة ديناميكية متطورة، وإيجابية القوى العاملة، المنظمة كالعائلة الكبيرة المحترمة التي تحقق نتائج عظيمة في ظل جو من الاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة، ملتزما بأهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين .

كما يتمثل خصائص القائد الفعال في الاحترام الذاتي، الالتزام، الصراحة، القدرة التشخيصية، الروح الرياضية، صاحب رسالة، مؤمن فعال . القناع الذي يرتديه القائد الفعال هو السمعة الطيبة ودعم روح الفريق وارتفاع الروح المعنوية .

الولاء التنظيمي :

تسعى المنظمات الناجحة الى البحث عن الاسباب التي تقود الى مستوى الولاء التنظيمي الايجابي بالقدر الذي يكفل الارتقاء ووصول المنظمة الى تحقيق اهدافها المرجوة . ويشعر العاملون في ظل الولاء التنظيمي بالتالي :

- اكثر رضا .
- اكثر استعدادا لقبول التغيير .
- اكثر انغماسا في عملهم واكثر فاعلية .
- اكثر انتاجية .
- اقل استعدادا لترك العمل في المنظمة .

الالتزام التنظيمي :

يعبر الالتزام التنظيمي من مدى اندماج وتوحد الفرد مع التنظيم والتي تتأصل في اعتقاد راسخ في التنظيم وقبول لأهدافه، الرغبة في بذل الجهد والإسهام في تحقيق الأهداف، والرغبة الصادقة في الحفاظ على العضوية في كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي. ويمثل العضوية هنا أكثر من الانتماء السلبي للتنظيم فهي تتضمن علاقات إيجابية مع التنظيم تشتق ذاتها من رغبة الأفراد في الإسهام في تحقيق الأهداف الموضوعة.

المهارات النفسية – الاجتماعية للقائد :

- 1- فهم القائد لذاته وفهمه للآخرين .
- 2- الحصول على اعتراف وقبول الآخرين به كقائد إداري .
- 3- استخدام مصادر التأثير على الآخرين بفعالية .
- 4- بناء الجماعات الفاعلة والعمل معها .
- 5- القدرة على الاتصال الجيد .

كبير القوم خادمهم :

مهام المدير أو القائد هي مزيج من مسؤوليات القائد و الخادم. ولكن الكثير منا ينكرون جانب الخدمة ، لأنه يتعارض مع ما يعتقدونه في أنفسهم. ومع انه بإمعان التفكير في أعمالهم، سيجدون أن معظم المهام المنوطة بهم هي في واقع الأمر خدمات لمؤسسيهم. وينطبق هذا الأمر على كل الناس بمن فيه رئيس الولايات المتحدة الأمريكية.

إدارة الوقت :

لكي يكون القائد فعالاً يجب أن يعرف أين يقضى وقته؟ ومع من؟ وفي أي موضع حتى لا يتوه في أولويات غيره وضغوط الظروف. وعليه أن يهتم بإدارة وقته بحيث يستطيع أن يقرر أولوياته، ويعطيها حقها من الوقت، ويستطيع أن يقرر الموضوعات التي يجب أن تتال ويعطيها الوقت، وبذلك يصبح مديراً وليس مداراً. ويقول (بيتر دركر) أن المدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شئ.

القيادة وتوفير مناخ الابداع :

يعتبر مناخ الابداع من الشروط الأساسية المفروض أن يوفرها القائد لنجاح أنشطة التحسين المستمر في المنظمة . فتشجيع الابداع والابتكار وتوفير الظروف الملائمة لهما ركيزة أساسية في اجراء التحسينات المستمرة . ووجود مناخ الابداع يتطلب توفر العديد من المقومات منها :

- دعم الادارة لأنشطة الابداع .
- تعزيز نشاطات البحث والتجربة في المنظمة .
- تعزيز التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية .
- توفر أنظمة موضوعية لتقييم أداء العاملين .
- تحفيز الجهود المبدعة والأفكار التجديدية .
- توجة الادارة نحو تفويض صلاحياتها .
- تشجيع روح الاستقلالية .

- النظر إلى المشكلات والأخطاء على أنها فرص للتعلم والتطوير والتحسين .
 - استخدام أسلوب العصف الذهني وأتباع النهجية العلمية في التفكير وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم .
- القيادة ومهارات التفكير :**

- تفكير مثالي : أي التفكير قائم على التخيل والتطلع إلى المستقبل .
- تفكير تحليلي (التفكير الدينامي) : وهذا التفكير يهتم بالحركة والتغيير توقعاً لمشكلات وعقبات توجه التحرك والانطلاق .
- تفكير تكاملي : له منطلق من الواقع، وتوجه نحو المستقبل ، ويضع في حسابه المتغيرات المختلفة في السير .
- تفكير احتمالي : وهذا يعني أن المخطط يدرس الواقع، ويتخيل صورة المسقبل، تضع أمامه العديد من الاحتمالات في إمكانية تحقيق الأهداف، فهناك احتمالات، الفشل أو احتمالات النجاح، فهو يضع بديلاً للتنفيذ في حالات الفشل .

كيف لنا أن نفسر القيادة إننا نظل نحاول ، ونحن نتعلم بقدر ما يمكننا أن نراه أمامنا . ولهذا السبب فإن البحث عن القيادة سوف ينمو ويزدهر ، وبرغم أن الكثير قد تحقق في وقت قصير نسبياً ، فإن القيادة سوف تستمر في شغل أذهان الباحثين في الإدارة والممارسين لها .

وختاماً نقول .. ليست لدينا صفة سحرية للقيادة ، ويجب أن لا نترك للصدفة. إنها فن وصناعة وبراعة وموهبة. بعض الناس يولدون قادة. وبعضهم الآخر يتعلمون القيادة . وهناك فئة من الناس لا يمكن أن

يملكو زمامها. وهناك أناس لا يستطيعون حتى مجرد التفكير بأن يكونوا قادة. فإذا كنت من النوع الأخير ، بارك الله فيك ، نرجو أن تتكرم فتغلق هذا الكتاب وتعطيه لأحد أصدقائك لأن قراءته لن تفيدك بشيء.

إدارة الاجتماعات :

م	العبارات	1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						