

الفصل الثاني

تأثير القيادة على أداء المنظمات

ناقشنا في الفصل الأول أن القيادة لها تأثير واسع على المنظمات، ومع ذلك فإنه من الصعب أن يقبل الجميع ذلك ولكن لا يزال هناك من يرون أنه يتم التركيز على القيادة بشكل كبير عند شرح أداء المنظمات، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

هل من المهم أن يكون هناك قادة؟.. فإذا حكمنا بناءً على الأموال التي تدفع لهم والتوسع الذي يسعون إليه ويتلقونه، فإن المرء سيتصور أن مصير المنظمات الكبرى يقع بشكل مباشر في أيدي قادتهم، فإن الرؤية الواضحة والتحفيز والاستراتيجية الذكية التي يضعها القادة يجب أن تكون العامل الرئيسي للنجاح التنظيمي؟ ولكن بالطبع هناك أصوات متضاربة مستمدة من العديد من المناهج المبينة في الفصل الأول، وهناك ثلاثة تفسيرات بديلة مهمة للنجاح المؤسسي..

التفسير الأول: الظرفية أو الطارئة، ومن المؤكد أن الاختلاف الظاهر في الظرفية هو بين مختلف القطاعات التي توجد فيها المنظمة، وأن الفروق بين القطاعات تمثل نسبة كبيرة

من التباين في أداء الشركات. ومع ذلك فإنه عادة ما يتم التعبير عن المسألة الظرفية بشكل مختلف، فإن الحجة هنا أنه "يتوقف كل شيء حسب الموقف"، فمثلاً: كان تشرشل قائد حرب، وتاتشر قائد التحول والتغيير، وغورباتشوف قائد إنهاء الحرب الباردة، ومانديلا زعيم دولة ينقل جنوب أفريقيا من نظام التمييز العنصري إلى حق الاقتراع العام. يتم الاستشهاد بهذه الأمثلة لتوضيح أن خصائص هؤلاء القادة كانت تتوافق مع احتياجات العصر، فخصائصهم كانت تقتصر على مواقف محددة، وقد تكون كوارث في حالات أخرى، وبالتالي فلفهم فعاليتهم كقادة لا يكون من خلال الناس؛ بل في كيفية تصرف الأفراد حسب الموقف، ومصادفة وجودهم في هذا الوقت، ويقال إن الشيء نفسه ينطبق على قادة المنظمات وأن أفضل ما يمكن القيام به ليس تعيين قائد كبير فحسب؛ بل إيجاد قائد عظيم يناسب الوضع الراهن، وليس "رجل واحد لكل الأوقات والظروف" وإنما تعيين شخص واحد سواء رجل أو امرأة حسب كل وضع راهن.

التفسير الثاني: هو الحتمية أو النهج القدرى، فإن القيادة والقوة والنفوذ هي أشياء وهمية، وأن الأحداث العالمية تحدد النتائج التنظيمية، وتشكل الأحداث الاجتماعية والسياسية والاقتصادية نجاح الشركة أكثر بكثير من كاريزما شخص واحد، فيمكن أن يؤدي ارتفاع سعر النفط أو التغيير في قوانين الاتحاد الأوروبي، أو الاتحادات المسلحة، أو عدم رضا العملاء المفاجئ إلى إغلاق الشركة، بغض النظر عما يفعله القادة، وهذا يعني أن قوتهم ليست أكثر من وهم، ومن ثم فإن القائد العظيم هو القائد المحظوظ الذي تصادف أنه كان يشغل الوظيفة العليا لمواجهة أصعب الظروف.

التفسير الثالث: يقال: إن المتابعين يحدثون فرقاً كبيراً، فإنهم الدافع والعزم الذي يدير العجلات، وليس القائد أو الشخص الذي يشغل أعلى المناصب. وقد تم شرح هذه المسألة بالتفصيل في الفصل الأول.

وبغض النظر عن المعنويات أو الإنتاجية أو الربح، فإنه يمكن للقادة إحداث فرق إيجابي؛ بل أن هناك وجهة نظر ساخرة مفادها أن القادة يتمتعون بقوة ونفوذ حقيقيين كأفراد، ولكنهم يستخدمونها فقط لجعل الأمور أسوأ، فهي "حجة ذات جانب واحد من

العملة" وتوحي بأن القادة السيئين يمكن أن يسببوا الفوضى، ولكن القادة الجيدين لا يمكنهم (وحدهم) تغيير المنظمات للأفضل، ولكن البيانات ليست إلى جانب هؤلاء المتشككين في فعالية القيادة، فهناك بعض دراسات الحالة الممتازة التي تم التحقق منها تجريبياً، والتي تظهر أن القادة الجدد يمكنهم تغيير المؤسسات بشكل إيجابي، فبغض النظر عن المعنويات أو الإنتاجية أو الربح، فإنه يمكن للقيادة إحداث فرقاً إيجابياً، ويصف هذا الفصل الأدلة على هذا التأكيد، ولكنه ينظر أولاً في القضية المعلنة ضده.

أمثلة على القضية المعارضة

هناك مثال متعلق بالرياضة، حيث ذكر "كيث جرينت" في فنون القيادة (2000) مثال إدارة نادي إيفرتون لكرة القدم في المملكة المتحدة، ومساهمة "هوارد كيندال" والذي يعد واحداً من مديري النادي الأكثر مديحاً، إلا أنه لوحظ تضاعف فرص النادي، وهذا من خلال مراقبة تأثيره خلال ثلاث فترات من عمله كمدرّب للنادي، واحتل النادي المركز الأول والثاني، ثم المركز الأول والرابع في دوري كرة القدم الإنجليزية خلال قيادته التي استمرت أربعة مواسم في منتصف الثمانينات، أما خلال فترة قيادته الثانية فقد احتل النادي المركزين التاسع والثاني عشر والثالث عشر، وفي ولايته الثالثة في أواخر التسعينيات أنقذ النادي من الانحدار الشديد، وتم الترحيب بكيندال مرة أخرى كمنقذ، واحتل النادي المركز الثامن عشر، وهو المركز الذي يسبق منطقة الهبوط.

ويطرح "كيث جرينت" السؤال التالي: كيف لنا أن نقيم قيادته؟ هل ينسب الأداء إلى المدرب أو الفريق؟ وكيف يمكننا أن نأخذ في الاعتبار حقيقة أن أداء الفريق كان له دور في مساندة مهام وقيادة كيندال؟ وفي سياق الأداء التنظيمي فقد أجرى "ستانلي ليرسون وجيمس أوكونور" دراسة حول أداء المنظمات الأمريكية الكبيرة على مدى 20 عامًا، نشروا النتائج التي توصلوا إليها في أوائل السبعينيات، وشملت دراستهم أداء 167 شركة كبيرة، ومقارنة تأثير القيادة مع مصادر أخرى يمكن أن تؤدي إلى حدوث تقلبات في الأداء، مثل: الاختلافات السنوية في السوق، واختلافات الصناعة، والاختلافات بين الشركات، وتمكنوا من تقدير حجم هذه التأثيرات المختلفة إحصائياً، ولاحظوا أن

الاختلافات بين الصناعة والشركات كانت أقوى بكثير من القيادة في تفسير الاختلافات في المبيعات والأرباح، على الرغم من أن القيادة أوضحت المزيد من الاختلافات في هوامش الربح، وتوصلوا إلى أن القادة ليس لديهم تأثير يذكر على الأداء التنظيمي؛ لأنهم مقيدون بالعوامل الظرفية، رغم أنهم أقروا أنه قد يكون هناك تفاعل بين تأثير الصناعة والقيادة..

بمعنى آخر، كانوا يتفقون أن القادة قد يكون لهم تأثير في بعض الصناعات إلا أن تأثيرهم لم يكن شاملاً، وقد كان هناك العديد من الانتقادات حول أسلوب البحث التنظيمي الخاص بـ "ليبرسون وأوكونور"، وبعد مرور عقدين تقريباً نشر "آلان بيركلي توماس" دراسة مشابهة حيث رأى أنها تصحح العديد من الانتقادات المنهجية للدراسة السابقة، وأيضاً قام بدراسة أداء الشركات الكبيرة للتجزئة في المملكة المتحدة بين منتصف الستينيات ومنتصف الثمانينيات، وتوصل إلى أن الرؤساء التنفيذيين يمكنهم إحداث فرق حقيقي في أداء الشركات.

وفي دراسة مماثلة، حدد "جيم كولينز" ما يسمى بـ "المستوى الخامس من القيادة" كأسلوب قيادة فعال بشكل خاص اعتمده الرؤساء التنفيذيون الذين حولوا أداء المنظمات التي كان أداءها ضعيفاً وغير ملحوظ لسنوات، وكان هذا أبعد ما يكون عن القيادة الكاريزمية؛ بل تلخص هذا في أثر الأفراد المتواضعين الذين سلطوا الضوء على منظمة وقاموا بإحداث تغيير كبير في أدائها.

هل القيادة هي التي تحدث فرقاً؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف يحدث ذلك؟ للإجابة على السؤال الأول قام "باريك" وزملائه (باريك، داي، لورد والسكندر عام 1991) بالمقارنة بين التنفيذيين ذوي الأداء المتوسط، وأصحاب الأداء العالي، ولاحظوا أن أصحاب الأداء العالي قد أضافوا مبلغاً إضافياً بقيمة 25 مليون دولار إلى إحدى المؤسسات خلال فترة ولايتهم، ومع ذلك، فإن مسألة متى تحدث القيادة فرقاً هي القضية الرئيسة.

وهناك تحليل أكثر تعقيداً يُفيد هذا النقاش، فقد تسائل ثلاثة أساتذة في كلية هارفارد

للأعمال: "نوام واسرمان"، "بهارات أناند" و"نيتين نوهريا" (2010).. متى تكون القيادة مهمة؟ وباستخدام تقنيات تحليلية مثل تقنيات "ليبرسون وأوكونور"، قاموا بفحص بيانات أكثر من عشرة آلاف ملاحظة (من 531 شركة على مدى 19 عامًا)، وتوصلوا إلى أن تأثير الرئيس التنفيذي كان كبيرًا ويمثل حوالي 14٪ من التباين في أداء الشركة، ومع ذلك، أشاروا أيضًا إلى أن هذا التأثير يتفاوت بين الأنواع المختلفة من الأنشطة التجارية، ففي بعض أنواع الأعمال يمثل تأثير الرئيس التنفيذي 2٪ فقط من التباين، بينما في أعمال أخرى كان يمثل 21٪ من التباين (على سبيل المثال، معدات الاتصالات)، وتوصلوا إلى أن "التركيز على السياقات التي تكون فيها القيادة أمرًا مهمًا يبدو أنه ربما يكون خط بحث أكثر إنتاجية من مجرد السؤال عما إذا كانت القيادة مهمة".

ويبدو أن الاختلاف قد تم تفسيره جزئيًا من خلال القضايا الظرفية، مثل: توافر الفرص والموارد التي يمكن اتباعها، فحجتهم تدعم الفكرة القائلة بأن الفرق بين القيادة الجيدة والفقيرة يظهر بشكل كبير في الأوقات الصعبة، على الرغم من أن بذور انهميار المنظمة قد تزرع في الأوقات الجيدة، وتم تقديم اقتراحات مختلفة لشرح كيفية إحداث القادة والقيادة الفرق، حيث جادل "لورد وماهر" في منتصف تسعينيات القرن العشرين بأن تأثير القيادة كان محتملاً بشكل مباشر (من خلال ردود الفعل والتعليمات) وغير المباشرة (من خلال الثقافة والاستراتيجية)، وسوف نرى كلا التأثيرين في الدراسات التي وصفناها لاحقًا في هذا الفصل.

فقد اقترح "هامبرك و ماسون" في سياق دراسة تطوير منظمات محددة، أن خصائص الفرق العظمى هي أكثر أهمية من خصائص الرؤساء التنفيذيين الفرديين، فهذه هي الفكرة الرئيسة في نظرنا، لكن تأثير القادة لا يجب أن يُحكم عليه من خلال أداء المنظمة وحدها؛ بل أن هناك أيضًا مسألة المعنى والأخلاق، وهذا ما أكدته "جويل بودولني وزملائه" (2010). فإن القيادة تؤثر على كيفية شعور الناس في المؤسسة وفهم أنفسهم وحياتهم، فهذه أيضًا نتيجة إيجابية، وقد تسهم في الحافز الذي يدفع الأشخاص إلى تحسين عملهم، مما يجعل الأداء الأفضل أكثر احتمالاً.

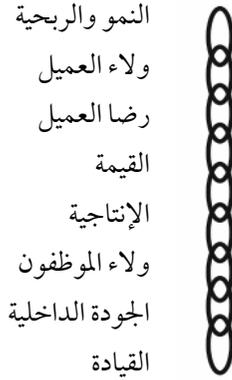
فنحن ندعم التأثير غير المباشر للقيادة، وكما قال "ريتشارد هاكان": إن القادة يخلقون ويؤثرون على السياق الذي يعمل فيه الناس (هاكان 2010). كما ناقش أيضاً تأثير القيادة على المحصلة النهائية - ليس بشكل مباشر، ولكن من خلال تشكيل الثقافة التي تعمل ضمنها المنظمة، وذلك من خلال تأثيرها على نفوذ الموظفين، وهناك العديد من الكتابات حول ثقافة المنظمة، ولكن ربما يكون الفهم الأكثر وثاقاً لثقافة المنظمة هو "الطريقة التي نفعل بها الأشياء".

ووفقاً "لإدغار شاين" يمكن فهم الثقافة من خلال مراقبة السلوك والمصنوعات والافتراضات المشتركة للمنظمة، حيث يحكم المتقدمين للوظيفة على ثقافة المؤسسة منذ اللحظة التي يرون فيها إعلاناً عن الوظيفة، حتى إذا جاء الإعلان من طرف ثالث، ومن ثم يتم الحصول على مزيد من الانطباعات من خلال عملية الاستقراء، وبعد ذلك يكون بناءً على الفترة التي قضاها الموظف في المؤسسة، فهذه العملية تُبنى على الانطباع الأول ومدى المحافظة على هذا الانطباع، وهذا يتطلب اهتمام ورعاية فريق الإدارة.

فالمناخ هو "كيفية شعورنا" - والاستجابة الذاتية لأولئك الذين يعملون في ثقافة معينة، ولا يمكن قياس مناخ المنظمة بموضوعية، لأنه نتاج التفاعل بين الأفراد والجماعات من ناحية، والثقافة السائدة من ناحية أخرى، ويمكن أن توفر الاستقصاءات المناخية دليلاً على المناخ من خلال طلب الانطباعات الذاتية لأولئك الذين يجيبون على الاستبيان، وبناءً على ذلك يمكن فهمه وإدارته، ولكن لا يمكن ملاحظته لأنه يجب تجربته.

ويلقي البحث في تجارب الموظفين في سلسلة رئيسة من المتاجر الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية الضوء على ذلك، وفي عام 1993 حاول الباحثون في كلية هارفارد للأعمال اكتشاف أسباب الاختلافات في ربحية المتجر، وتم تلخيص النتائج في الشكل 1.2. وترتبط القيادة الجيدة ارتباطاً وثيقاً بالجودة الداخلية للمنظمة (ثقافتها ومناخها)، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً برضا الموظفين وولائهم، وهذا أمر طبيعي، كما أنه من الطبيعي أيضاً أن يرتبط رضا العملاء وولاءهم بزيادة الربحية، ولكن الجزء المثير للاهتمام يقع في

المنتصف، حيث كلما زاد الرضا والولاء، زادت الإنتاجية، وبالتالي القيمة المقدمة للعملاء، ومع ذلك يمكن تحسين الإنتاجية.



الشكل 1.2 سلسلة خدمات الريح في سيرز

وترجع بعض جوانب الإنتاجية للأشخاص العاملين في المخازن والمكاتب، فالإنتاجية هي الهدية التي يقدمها الموظفون المخلصون لصاحب العمل الذي يعاملهم بشكل جيد، ويخلق لهم مكاناً رائعاً للعمل، وبالتالي، فإن ما يسمى بالقضايا "الضعيفة" مثل كيفية التعامل مع الناس يكون لها تأثير واضح على القضية "الصعبة" النهائية: النتيجة النهائية. فإن القيادة الجيدة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجودة الداخلية للمنظمة.

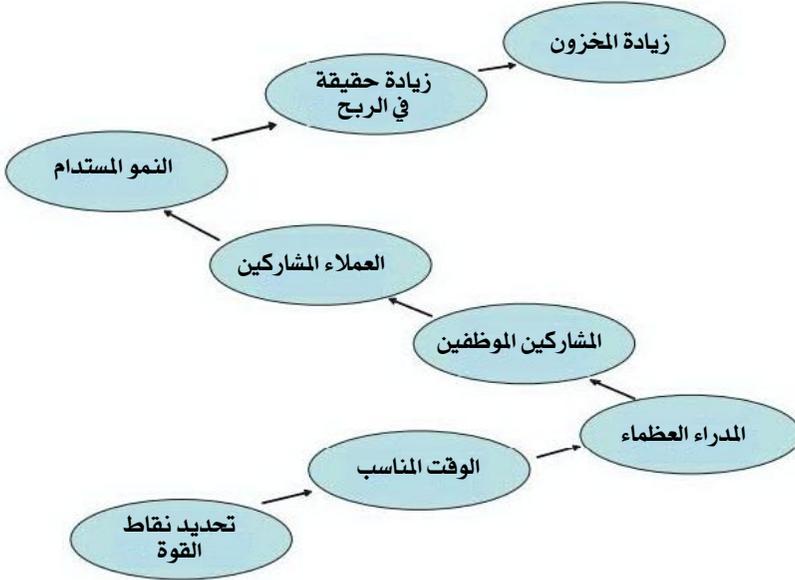
وفي المتوسط، فقد وجد الباحثون أنه لكل 5٪ تحسن في رضا الموظفين.. كانت هناك زيادة بنسبة 1.2٪ في رضا العملاء، وفي النهاية ارتفعت الأرباح بنسبة 0.5٪، لذلك فإن تأثير القيادة العظيمة على الموظفين قد أدى إلى تحسن واضح في الحد الأدنى، وكان تسلسل السبب والتأثير واضحاً أيضاً، فقد أدت القيادة إلى تحسين رضا الموظفين وتحسين قدراتهم الإنتاجية، وهذا بدوره أدى إلى زيادة القيمة التي يراها العملاء وزاد رضاهم وولائهم للمنظمة، وبالتالي ازدادت الأرباح.

من المهم فهم التسلسل المحدد هنا، على خلاف العمليات التجارية التي يتم فيها مكافأة الموظف بشكل جيد لجهوده، بغض النظر عن حقيقة أن القادة هم من يقومون

بالمبادرة، فهم يخلقون أولاً الظروف التي يجب الناس العمل فيها، ومن ثم يستفيدون من زيادة الجهد المبذول من قبل الموظفين،

وهذا بدوره ينم على أن هناك بيئة عمل جيدة للموظفين - وبالتالي إظهار أفضل ما في الناس.

وتقترح منظمة غالوب نموذجاً مشابهاً يوضح مسار جالوب في (الشكل 2.2)، وتنص حجتهم على أهمية تعيين المدراء الجيدين، وتحديد نقاط قوتهم في مجال الأعمال والاستفادة منها، ويجب أيضاً أن يكون هناك تناسب.. أي الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، لأن المديرين الجيدين يمكنهم (ويجب عليهم) إشراك موظفيهم الذين يشاركون بدورهم عملائهم، فإشراك العملاء السعداء والمخلصين.. يؤدي إلى الأهداف الحقيقية لجميع المنظمات، النمو المستدام، والأرباح الحقيقية، وزيادة الأرباح.. فبداية النجاح هي إيجاد القادة الذين يجدون و يرعون ويطورون مدراء جيدين، ويخلقون الظروف التي تبرز أفضل ما لديهم.



الشكل 2.2 مسار جالوب

تأثر النموذج بعلم النفس الإيجابي، والمفهوم الرئيسي هو المشاركة التي تتعلق "بالقلب" بقدر "العقل"، فمن السهل قياس المشاركة، ولكن ليس من السهل دائماً تحقيقها، وهناك العديد من العوامل المختلفة التي تؤدي إلى مشاركة الموظفين:

- ثقافة مؤسسية تقدر العمل المتميز والمستدام.
- توقعات العمل واضحة ومتسقة وذات صلة.
- الوصول إلى التدريب والتطوير والإرشاد.
- نظم المكافآت والتقدير والحوافز التي يُرى أنها منصفة ومناسبة.

ولا يقتصر الأمر على أن النموذج جيد من الناحية المفاهيمية و"صحيح بشكل حدسي"، بل تم اختباره، ووجد أنه نموذج قوي، وهكذا، قام "جيلايد ويونغ" (2006) باختبار النموذج في قطاع الخدمات المصرفية للأفراد، وأظهر أن مناخ الفريق يؤدي إلى التزام الموظفين، مما يؤدي إلى رضا العملاء وتحقيق المبيعات.. وعلى نطاق أوسع فقد نشرت منظمة جالوب في عام 2006 تقريرين حول قوة وفائدة إشراك الموظفين، التقرير الأول لـ هارتر وآخرون. (2006) بعنوان "غالوب Q12 التحليل التلوي"، وبحثت 23,910 وحدة أعمال، وقارنت بين الربع الأعلى والربع الأدنى للأداء المالي ومستويات المشاركة، ووجد الباحثون أن متوسط درجات المشاركة في الربع الأدنى يتراوح بين 31٪ و 51٪ من معدل دوران الموظفين، وانكماش الصناعة بنسبة 51٪ (غالبًا ما يُستخدم كطريقة بديلة للسرقة ضمن أشياء أخرى)، وزيادة معدل الحوادث بنسبة 62٪، وفي الوقت نفسه، بلغ متوسط درجات المشاركة في الشريحة الربعية الأعلى نسبة 12٪ من دعم العملاء وإنتاجية أعلى بنسبة 18٪ وربحية أعلى بنسبة 12٪.

ونشر تقرير غالوب الثاني عام 2006 بعنوان "المشاركة تتنبأ بأرباح السهم"، حيث أخذ بعين الاعتبار نمو أرباح السهم لـ 89 منظمة، وأظهرت أن نتائج المشاركة في الربع الأعلى كانت تحقق نموًا في نصيب السهم يزيد 2.6 مرة عن نسبة المنظمات ذات نتائج المشاركة دون المتوسطة، وقد تم تلخيص هاتين الدراستين والكثير من الدراسات الأخرى في التقرير الذي صدر بتكليف من حكومة المملكة المتحدة في عام 2008 ونشره

"ديفيد ماكلويد ونيتا كلارك" عام 2009. وكان موجزهم في بداية الركود الكبير هو "إلقاء نظرة عميقة على مشاركة الموظفين وتقديم تقرير عن فوائده المحتملة للشركات والمؤسسات والموظفين الأفراد.. كان التقرير بعنوان "التفاعل من أجل النجاح: تعزيز الأداء من خلال مشاركة الموظفين"، في مقدمته جادل وزير الدولة آنذاك بأن التقرير "يدعم ما نعرفه جميعاً بشكل حدسي..."

إن المنظمات التي تعمل فقط على إشراك موظفيها وإلهامهم هي التي تنتج مستويات عالمية من الابتكار والإنتاجية والأداء، وتضمنت منهجية التقرير مراجعة الدراسات المنشورة على نطاق واسع بالإضافة إلى أخذ الأدلة من المنظمات حول بياناتها الداخلية الخاصة واستقطاب آراء الأكاديميين والباحثين الذين جعلوا من هذه الأمور مواضيع بحثهم، وكانت الأدلة ثابتة وواضحة، وكانت العديد من الدراسات كبيرة الحجم وذات نطاق دولي، وأفادت شركة تاور-بيرين-إي إس آر في عام 2006 عن دراسة أجريت على مستوى العالم تضمنت بيانات استطلاع رأي 664.000 موظف من أكثر من 50 شركة في جميع أنحاء العالم.. تم إدراج الشركات الأكبر والأصغر لمجموعة من الصناعات المختلفة، وقارنوا بين أداء هذه الشركات والموظفين الأكثر والأقل مشاركة لأكثر من 12 شهراً، وقاموا بالإبلاغ عن العديد من النتائج، ولكن جذبت العديد من الاختلافات المالية الانتباه الأكبر، ومن بين هذه الاختلافات أن كانت هناك فجوة بنسبة 52٪ في تحسن الأداء في الدخل التشغيلي خلال العام خلال المقارنة بين المجموعتين.. وشمل هذا تحسناً في الدخل التشغيلي في الشركات التي بها مستوي عال من المشاركة بنسبة 19.2٪ وانخفاضاً بنسبة 32.7٪ بالنسبة للشركات ذات المشاركة المنخفضة.. وبالتالي، فإن المشاركة العالية لا تعتبر مجرد فائدة، وإنما المشاركة المنخفضة تعد خطراً. ويوجد هذا التأثير في القطاع العام أيضاً.

حصل تقرير "ماكلويد وكلارك" على دليلاً من الخدمة المدنية في المملكة المتحدة، حيث تم الإبلاغ عن أن الإدارات التي تتمتع بمستويات مشاركة عالية، كما تم قياسها من خلال الموظفين، وهي إدارات تميل إلى الأداء الجيد في مراجعة القدرات، وهو يعد مقياساً

رئيساً لأداء الإدارات، وقد أجرى "بيفرلي أيمو ميتكالف" وزملاؤه (2008) دراسة طولية لمدة ثلاث سنوات لـ 80 فريقاً في هيئة الخدمات الصحية الوطنية في المملكة المتحدة، وأوضحوا أن إشراك القيادة تنبأ بالإنتاجية والروح المعنوية وصحة أعضاء الفريق، وتعتبر أكثر قوة من الكفاءات، وقد اشتمل نموذجهم حول المشاركة على جوهر المشاركة: التصرف بنزاهة وصدق وثبات. العناصر الأخرى كانت:

- إشراك الأفراد وإظهار الاهتمام الحقيقي وإتاحة التشكيك والتشجيع.
- إشراك المنظمة من خلال دعم ثقافة تنمية وإلهام الآخرين وتركيز جهود الفريق وحسمه.
- المضي قدماً لبناء رؤية مشتركة والتواصل وحل المشاكل المعقدة وتسهيل التغيير بحساسية.

وبطبيعة الحال لا يزال هناك سؤالان، الأول هو: هل تؤدي المشاركة إلى تحسين الأداء أم العكس؟ (حيث تقدم المنظمات التي تعمل بشكل جيد مشاركة أعلى)؟ وتشير الأدلة من تقرير ماكلويد وكلاارك الذي يلخص العديد من الدراسات الطولية إلى أن المشاركة تأتي أولاً: فهي تعد مؤشراً رئيساً وتميل مستويات الارتباط للارتفاع إذا كان هناك أداء جيد أو زيادة في الأداء. والسؤال الثاني هو: هل يؤدي تحسين المشاركة إلى تحسين الأداء أم أنها ترافقه فقط؟ أجاب التقرير على هذا السؤال على النحو التالي: "... فجميع الدراسات المشار إليها أعلاه، إلى جانب دراسات الشركات الفردية تقدم حذراً من التحدي وأن جميعها تقدم قضية مقنعة جداً، ويقدم التقرير أدلة أخرى تشير إلى أن المشاركة لها تأثير كبير على غياب المرض وخدمة العملاء والاحتفاظ بالموظفين واحتمال أن يوصي الموظف بمنتجات الشركة أو خدماتها. وتظهر الاختلافات والمقارنة بين المشاركة العليا والمنخفضة آثاراً على هذه المؤشرات الحاسمة للأداء التي هي ليست فقط ذات دلالة إحصائية ولكن حجمها أكبر من ذلك. على سبيل المثال فإن 13% فقط من الموظفين غير المشاركين سيوصون بمنتجات وخدمات المنظمة في حين أن عدد الموظفين المشاركين يبلغ 67% (غالوب 2003).

وكان استقرار التأثير الذي يمكن أن يكتسبه الموظفون الراضون والمشاركون في

الأداء التنظيمي هو ما أثر على بيل كاتلي وريتشارد هادن في التسعينات. واقترح مؤلفو كتاب "الأبغار الراضية تعطي حليياً أفضل" رهاناً للوسطاء الماليين: أن المؤلفين سيتنافسون مع الوسطاء لاختيار الأداء الأمثل للمخزون بناءً على مؤشرات مختلفة، وسيقوم المؤلفون باختيار الأسهم استناداً إلى بيانات الموظفين وسيقوم الوسطاء باختيارهم استناداً إلى البيانات الأخرى التي يستخدمونها عادة، وكانت المشكلة أن المؤلفين لم يتمكنوا من إقناع أي وسطاء ماليين بالمشاركة. لذا، قارن كل من كاتليت وهادن خيار الأسهم المبدئية مع متوسط الزيادة في السوق وأكدوا أن الموظفين الأكثر رضاً كانوا بالفعل يتفوقون على السوق، ووجدوا أن الشركات التي تجعل موظفيها راضين يتفوقون على المنافسين بهامش 4:1 ويجنون أرباح أكثر منهم بأكثر من 2:1. ويلخص كتابهم الصادر في عام 1998 الطريقة التي يفكرون بها، بينما يقترح كتابهم الصادر في عام 2007 "الأبغار الراضون يتحركون أسرع" أعمال القيادة التي يمكن أن تحدث التأثيرات التي يصفونها.

ويشير تقرير "هارفرد" .. أن التسلسل أمر مهم: الخطوة الأولى التي يفعلها القادة هي تهيئة الظروف التي يرغب بها الأشخاص للعمل وبالمقابل يحصلون على جهداً تقديرياً أكبر من الموظفين، ومع ذلك لا يزال هناك منتقدون لكامل مجموعة الأبحاث حول مشاركة الموظفين، ومن بينهم في المملكة المتحدة روب برينر أستاذ علم النفس التنظيمي في جامعة باث حيث حدد انتقاداته في مقاله الذي أصدره في عام 2014 حيث يجادل بأن تعريفات المشاركة ضعيفة أو غير متناسقة وأن الموضوع ليس جديداً وأن الإجراءات ليست موثوقة ولا صالحة. والأهم من ذلك، أنه ينتقد جودة الأدلة المذكورة في صالحه ويصف التسلسل الهرمي للأدلة من خلال التقارير التجارية إلى التحليلات التلوية والمراجعات المنهجية، ويقول أن الغالبية العظمى من الأدلة التي ذُكرت لصالح قوة المشاركة تأتي من مصادر الأدلة في أسفل التسلسل الهرمي بدلاً من القمة: الأقل موثوقية.. ويجادل برينر بأنه لا يمكننا معرفة ما إذا كانت الزيادة في المشاركة تسبب زيادة في الأداء، ولا يمكننا أن نعرف ما إذا كانت التدخلات تزيد من المشاركة وتحقق أداءً أفضل.. ويجادل بأن المؤيدين في هذا المجال هم مذنبون بالتشكيك والإكراه، لأننا نميل إلى تفضيل إنجاز

الأمر على فعل الأشياء بطريقة قائمة على الأدلة، فهو على حق من الناحية التجريبية لأن الدراسات النهائية لم يتم تنفيذها بعد ولكن لا يمكن لأي شخص القول بأن المشاركة المنخفضة هي أمر جيد؛ لأنها تحبط الموظفين وتخب ظنهم وتقلل من التزامهم. وفي حين أن عالم التوظيف ينتظر الدراسة النهائية، فإن هناك حاجة فعلية لاتخاذ إجراءات وأن يكون هناك توازن في الأدلة التي نملكها حتى ندعم فكرة أن تكون المشاركة مفتاحًا للتحفيز والالتزام. إذن كيف يمكن للقيادة أن تحدث فرقاً في مناخ منظمة؟ أجرى ستيفن براون وزملاؤه أبحاثاً في إدارة فرق المبيعات في شركة مبيعات المعدات الطبية، وأظهر البحث الذي صدر عام 1996 أن هناك ستة جوانب للقيادة أحدثت فرقاً: ثلاثة جوانب تتعلق بالسلامة النفسية وثلاثة جوانب ذات مغزى، وهي:

- الإدارة الداعمة.
- وضوح التوقعات.
- الشعور بحرية التحدث والتعبير عن الرأي.
- القيام بأعمال تحقق أهداف جديرة بالاهتمام.
- الشعور بالارتياح تجاه العمل الذي يتم بشكل جيد.
- القيام بأعمال بها نوع من التحدي.

وكلما شعرت فرق المبيعات بمزيد من هذه المشاعر، شعروا بالانخراط والمشاركة أكثر في عملهم. وقد أدى هذا إلى بذل جهد أكبر - وخصص أعضاء الفريق وقت أطول للعمل وعملوا بجهد أكبر، وكانت النتيجة تحسين الأداء - لم تكتفِ هذه الفرق بزيادة مبيعاتها فحسب؛ بل زادت معرفتها أيضاً بمنتجاتها وإدارتها.. باختصار، فقد استفاد الجميع: الموظفين والزبائن والمساهمين.

قد يؤدي هذا إلى استنتاج البعض أن أعضاء الفريق، الذين خصصوا المزيد من الوقت والجهد كانوا يزيدون من ضغطهم، وبالتالي يقللون من قدرتهم على الحفاظ على هذه المستويات من العمل، ووفقاً للطبيب النفسي دونالد برودبنت، فإن تمكين الناس من السيطرة هو أمر أساسي أيضاً، وقام بإجراء دراسة قبل عدة سنوات على خط إنتاج أظهر

فيها أن التوتر كان متناسباً مع سرعة الخط، فكلما كان الخط أسرع، زاد الضغط الذي يعاني منه العاملون عليه، ولكن في المرحلة الثانية من الدراسة، سمح لعمال خط الإنتاج بالتحكم في سرعته وتولي زمام الأمور فارتفعت السرعة وانخفض الضغط، فيبدو أنه لم تكن سرعة الخط هي التي تسبب الإجهاد؛ بل عدم السيطرة على سرعته.

وقام "تشارلز أوريلي وجيفري بيفر" بإجراء بحث صدر عام 2000 حول كيفية الحصول على نتائج غير عادية من الناس العاديين، وقارنوا بين عشرة أزواج من الشركات، حيث تمت مطابقة المنتجات وقطاعات السوق، ولكن الأداء والربحية تباينت بشكل كبير. على سبيل المثال، كان كل من ليفيس ورانجلرز ينتجون الدينيم (الجينز) ويبيعهونه لأولئك الذين يهتمون بالأناقة والشباب (أو صغار القلب)، لكن كان أحدهما أكثر نجاحاً في ذلك الوقت من الآخر. وتفاجأ المحققون بعامل المحاسبة للاختلاف الكبير في الأداء بين أزواج من الشركات المتطابقة. كان لدى الشركة الأفضل أداءً في كل زوج مجموعة واضحة من القيم، والتي تم فهمها ومشاركتها على نطاق واسع من قبل الموظفين، وكان هناك فريق إداري مكرسا لضمان أن جميع جوانب الشركة تعكس قيم الشركة. واعتبرت الإدارة العليا أن دورها الأساسي لا يتمثل في كسب المال بل الحفاظ على هذه القيم بحيث يكون تحقيق الأرباح منتجاً ثانوياً.

كيف يخلق القادة المناخ؟

تقترح قراءتنا للأبحاث أن العنصر الأساسي هو بناء الثقة، وتم بناء هذا من خلال الاتساق الذي يساهم بشكل كبير في الشعور بالأمان النفسي. يجب على القادة التصرف بناءً على ما يقولونه؛ حتى يتمكنوا من بناء الثقة، فإن هذا التطابق الداخلي أو الشخصي هو أحد أشكال المواءمة، ولكنه ليس الشكل الوحيد، فهناك أيضاً تطابق وانتظام الفريق الأعلى، فلقد تعلمت الفرق العليا الأكثر فاعلية كيف تختلف حول القضايا، ولكنهم يتفوقون على القرار النهائي بمجرد أن يتم مناقشة المسألة، فهم يثقون في حكمتهم الجماعية أكثر من أفكارهم الفردية، كما يجب أن تمتد المواءمة إلى ممارسات المنظمة (وبالتالي ثقافتها) التي يجب أن تتماشى مع قيمها المعلنة. كما قال أوريلي وبيفر:

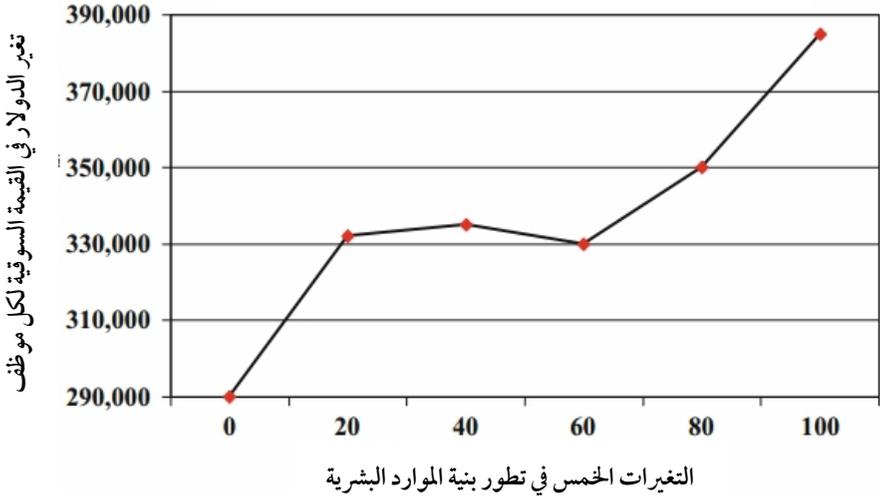
المحاذاة الجزئية لا ينتج عنها ائتمان جزئي، فإن عملية الدفع ليست خطية ولكن أسية... ويجب أن يكون هناك محاذاة بين جميع هذه الأدوات إذا كانت الأدوات حقيقية وفعالة، وبمعنى آخر، يجب أن تكون أفعال القادة متسقة ومطابقة لما يقولونه من أجل تحقيق الثقة، ويجب على الإدارة إيلاء اهتمام لا هوادة فيه للقضاء على أي تناقض بين ما يقولون أنه مهم وما يفعلونه أو بما يسمحون بفعله.

لقد قامت مؤسسة داناير ببناء منظمة ضخمة يمكن أن يطلق عليها اسم تكتل غير عصري، ولكنها مع ذلك واحدة من أنجح المنظمات التي يمكن العثور عليها في أي مكان. فعندما يستحوذون على شركة يقومون بتطبيق كل الأنظمة الخاصة بهم عليها من خلال التركيز على الاهتمام المستمر بالعملية والحصول على التفاصيل الصحيحة، فيمكن رؤية قوة مثل هذا النهج في النمو المذهل لتلك الشركة. فعلى سبيل المثال: تخيلوا أن أحد الجراحين "يطمئن" المريض عن طريق القول بأن غرفة العمليات نظيفة بنسبة 85%! فحتى وجود نسبة ضئيلة من الاختلال يمكن أن تؤدي إلى ضرر تلوث غرفة العمليات النظيفة، ولهذا فمن المهم أن تكون هناك ثقة ورؤية واضحة.

وبحثت دراسة "أورايلي وفيفر" عن كذب في عشرة أزواج من الشركات، على النقيض من ذلك، فقد استخدمت إحدى الأبحاث الرئيسة التي قام بها هيو سيلد وبيكر بيانات من أربع دراسات استقصائية وطنية في الولايات المتحدة وأكثر من 2800 شركة لقياس تأثير ممارسات الإدارة الجيدة على أداء الأشخاص وبالتالي على الأرباح (في الواقع تم دراسة 700 شركة أربع مرات)، وتتضمن الأمثلة على الممارسة الجيدة إشراك الأشخاص في القرارات وتعزيز التنمية الشخصية، لإنتاج مقياس إجمالي للإنتاجية، تم تقسيم القيمة السوقية للشركات على عدد موظفيها، ثم تقسيم الشركات إلى واحدة من خمس مجموعات وفقا لكيفية معاملتهم لموظفيهم، وقد تم قياس ذلك بمدى تطابق إجراءات "الموارد البشرية" مع أفضل الممارسات (السابق وصفها)، على الرغم من أن هذا لم يكن مجرد إجراء من جانب إدارة الموارد البشرية، وكانوا يدرسون الطرق الأوسع التي استخدمت لإدارة الموظفين وقيادتهم.

وأظهر الرسم البياني الناتج لممارسة الموارد البشرية المتعلقة بالقيمة السوقية لكل موظف صورة مثيرة للاهتمام (الشكل 3.2)، فعندما ترتفع منظمة ما فوق أولئك الذين كانوا أسوأ في قيادة وإدارة الأشخاص، كان هناك ارتفاع فوري في الإنتاجية. ومع ذلك، فإن الوصول لهذه النقطة وإحداث التغيير المطلوب يتطلب جهداً كبيراً. يبدو أنه يجب على القادة أن يكونوا صارمين في سعيهم لتحسين المعايير والتخلص من التناقضات في ثقافة منظماتهم، وهذا هو تأثير داناير.

بيانات من أربع دراسات أمريكية وطنية وأكثر من 2800 شركة



الشكل 3.2 "الموارد البشرية" مصدر لخلق القيمة

ما هو تأثير أساليب القيادة المختلفة على المناخ؟

هدف دانيال جولمان للإجابة على هذا السؤال في بحث نشر في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو 2000 حيث استخدم بيانات من هاي ماكبر على 3,871 مدير تم سحبهم عشوائياً من عينة تضم أكثر من 20,000 شخص كان لديهم بيانات حول أساليب القيادة الخاصة بهم والمناخ في فرقهم، ووجد ستة أساليب قيادة مميزة عرفها على النحو التالي:

- القسرية - مطالبة الامتثال الفوري.
- الرؤية - حشد الناس نحو رؤية مشتركة.
- الترابط - إنشاء الروابط العاطفية والانسجام.
- الديمقراطية - بناء التوافق من خلال المشاركة.
- الانفتاح - توقع التفوق والتوجيه الذاتي (أسلوب يمارس عادة في شركات الخدمات المهنية حيث يكون لكل شريك أو شريكة زبائنهم كما هو متوقع للإسهام تقريبا بنفس الشركاء الآخرين).
- التدريب - تطوير الناس للمستقبل.
- كما حدد الباحثون ستة عناصر في مناخ المنظمة:
- المرونة - الشعور بالحرية في الابتكار.
- المسؤولية - الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.
- المعايير - الشعور بالالتزام بتقديم معايير عالية.
- المكافآت - الشعور بأن المكافآت وردود الأفعال الواردة هي مناسبة.
- الوضوح - الشعور بوضوح مهمة الشركة وقيمها.
- الالتزام - الشعور بالالتزام لتحقيق غرض مشترك

ونجد أن كل من أساليب القيادة الست لها تأثير قابل للقياس على كل جانب من جوانب مناخ الشركة، وبعض هذه الأساليب هو أكثر قوة وذات تأثير شامل. وكما نلاحظ فإن النمطين اللذين وجد أن لهما الأثر السلبي الأكبر على المناخ هما الانفتاح والقسرية، كما يوضح الجدول 1.2. أما جميع أساليب القيادة الأربعة الأخرى فهي مرتبطة بشكل إيجابي - أي أنه كلما أكد القائد على العلاقات في العمل أو الاهتمام بالتدريب وتطوير الفريق أو منحهم فرصة للمشاركة في صنع القرار، كلما أصبح المناخ أفضل. وكان أسلوب القيادة الأكثر ارتباطاً بالمناخ الإيجابي هو القيادة التي ركزت على وضع رؤية مقنعة تدعو الجميع إلى المساهمة. وبطبيعة الحال، فإن القادة يظهرون أكثر من أسلوب قيادة واحد، حتى بين

الأساليب الستة المذكورين هنا، ولكن عادة ما يكون للقائد أسلوب أساسي وأحياناً أسلوب بديل، ولكن، كما سنرى، فإن القادة ليسوا مرنين كما يتصورون. وبالمثل، فإن ثقافة المؤسسة تميل إلى أن يكون لها نكهة مميزة أو مهيمنة. كما وجد أن أسلوب القيادة يؤثر على الجهد التقديري أو مقدار الجهد الإضافي الذي يبذله الموظفين.

الجدول 1.2 تأثير القيادة على المناخ

التدريب	الانبساط	الديموقراطية	التربط	الرؤية	القسرية	
0.17	0.07-	0.28	0.27	0.32	0.28-	المرونة
0.08	0.04	0.23	0.16	0.21	0.37-	المسئولية
0.39	0.27-	0.22	0.31	0.38	0.02	العاير
0.43	0.29-	0.42	0.48	0.54	0.18	المكافآت
0.38	0.28-	0.35	0.37	0.44	0.11	الوضوح
0.27	0.20-	0.26	0.34	0.35	0.13	الالتزام

ويمكن حل النقاش حول تأثير القادة على الأداء التنظيمي من خلال الأدلة التي رأيناها. وتوصلت أفيري وزملاؤها: "... بعد سنوات من النقاش أن الرأي السائد بأن القادة يؤثرون على المنظمات قد تلقى دعماً عاماً للبحوث"، ونحن نتفق على ذلك. ولقد تغير مسار النقاش الآن وأصبح يدور حول المسائل المتعلقة بكيفية حدوث هذا التأثير وما يمكن فعله لتعزيزه. ويستشهد لوري باسي ودانييل ماكيرير في كتاب هارفارد بيزنس ريفيو 2007، بدليل على مجموعة متنوعة من الآثار الإيجابية الناجمة عن التحسينات في القيادة وغيرها من العوامل الدافعة لإدارة رأس المال البشري، وتمكنوا من إظهار تحسينات في المبيعات والسلامة في منظمة صناعية، بل وحتى تحسين أداء الاختبار التعليمي في مدارس ساوث كارولينا في مقاطعة بوفورت، وشملت إجراءاتها ممارسات القيادة الموضحة في الجدول 2.2.

كانت هذه الدراسة مستقبلية ومفيدة، حيث قاموا بقياس مدى الممارسات لمدة عام واحد ولاحظوا الآثار التالية: معيار بحث أعلى من مجرد الترابط في نفس النقطة الزمنية.

الجدول 2.2 محتويات ممارسات القيادة

تتضمن	الممارسة
<ul style="list-style-type: none"> • التواصل الإداري المفتوح والفعال. • الإدارة التعاونية التي تسعى إلى إشراك الموظف . • المديرين والتنفيذيين الذين يزيلون العقبات ويقدمون الملاحظات ويلهمون الثقة • تطوير القيادة المنظمة والمنهجية. 	ممارسات القيادة
<ul style="list-style-type: none"> • العمل المنظم جيداً والذي يستخدم مهارات الموظفين بشكل جيد. • وظائف آمنة يكون فيها الموظفون معترف بهم وتطويرهم داخل المنظمة. • عبء العمل الذي يتيح للموظفين القيام بالوظائف بشكل جيد. • المراقبة المستمرة وتقييم مشاركة الموظفين. 	ممارسات إشراك الموظفين
<ul style="list-style-type: none"> • توفر المعلومات والتدريب المعلق بالوظيفي • التشجيع والتمكين من العمل الجماعي. • تبادل أفضل الممارسات. • الأنظمة التي تجعل المعلومات متاحة بسهولة. 	ممارسات الوصول إلى المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> • ممارسات العمل المحددة بشكل جيد والتدريب الفعال. • توقع الأداء العالي ومكافأته ودعمه من خلال تهيئة ظروف عمل مناسبة. • يتم اختيار الموظفين الجدد على أساس المهارة، ويتلقون توجيهًا شاملاً. • أنظمة إدارة أداء الموظف الفعالة 	ممارسات تحسين القوى العاملة
<ul style="list-style-type: none"> • الترحيب بالأفكار الجديدة. • تدريب عملي يدعم الأهداف التنظيمية. • الموظفين لديهم الخطط الرسمية للتطوير الوظيفي. • يبرهن القادة على قيمة وأهمية التعلم. • يتم أتمتة جوانب مختلفة من التدريب من خلال نظام إدارة التعلم. 	ممارسات القدرة على التعلم

هل هناك مجال لاستخدام القيادة القسرية؟

في حالة وجود أزمة من أجل هبوط طائرة ضخمة في بعض المطارات الرئيسية، يجب على شركات الطيران أن تؤكد قدرتها على إخراج 400 أو أكثر من ركاب الطائرة في 90 ثانية فقط. لن تقوم أي شركة طيران بذلك بطريقة تشاركية: لن تسمع أبداً "من يرغب في النزول أولاً؟" بل تُصدر الأوامر ويتبعها الجميع عن طيب خاطر، وبالمثل، عندما عملنا مع أكبر 300 ضابط في شرطة هونغ كونغ، سألنا كيف يتعاملون مع الوضع، حيث أثاروا مسألتين مهمتين: أولاً: يجب أن تكون القاعدة غير قسرية ويجب تعيين الضباط الغير قسريين بطبيعتهم، ثانياً: تعليم الضباط كيفية التعامل مع الأزمة. لذلك، فهناك وضوح حقيقي في أذهانهم وطريقة تفكيرهم.. ليس من السهل إقناع الأشخاص المتتمرة بتغيير أساليبهم.. تتطلب الأزمات قيادة توجيهية على المدى القصير، ومن ثم يجب أن يكون هناك نهج مختلف.

وأثبتوا أنهم ليسوا فقط من حققوا نتائج جيدة في مختلف الممارسات، بل يحققون أداءً جيداً في المعيار المستقل (المبيعات، السلامة، الأداء المدرسي، إلخ) ولكن أيضاً أولئك الذين تحسّنوا في الممارسات بين مناسبتين أظهروا تحسناً في المعيار المستقل. وكانت الاختلافات كبيرة: على سبيل المثال 60-130٪ تحسن أكبر في المبيعات مقارنة مع المجموعات التي زادت درجات ممارستها بشكل طفيف وحققوا زيادة تتراوح بين 10-30٪ في معيار الأمان.

أثر القيادة على إشراك الموظف..

لقد رأينا كيف تؤثر القيادة على كل من ثقافة المنظمة وعلى مناخها، وبالتالي على إنتاجية المنظمة. فإن العديد من هذه الأمور واضحة للغاية، حيث يختار الناس العمل لفترة أطول وبذل المزيد من الجهد. ومن بين التأثيرات المباشرة الأخرى أن الأشخاص المشاركين يذهبون إلى العمل في كثير من الأحيان ويميلون إلى البقاء في وظائفهم، حيث كان هذا واضحاً في الأدلة الخاصة بالمراجعة الرئيسية التي أجرتها مؤسسة غالوب (التي نشرت في

مجلة إدارة جالوب (2006) حيث قاموا بتلخيص البيانات من 1.7 مليون موظف، يتم عرض نتائجهم في الجدول 3.2. وتقول حجة وودي ألن أن 90٪ من النجاح الذي يأتي من مجرد الذهاب للعمل سوف تجد بعض الدعم هنا!

الجدول 3.2 مشاركة الموظف والإنتاجية

التكاليف السنوية لدوران الموظفين (جنيه إسترليني)	التغيب (يوم في السنة)	النسبة المئوية للقوى العاملة	
مشارك			
6.97	4.67	17	مخلص ومثمر
غير مشارك			
11.48	5.95	63	قد يكون مثمرا لكنه غير مرتبط بالمنظمة
			التوقف عن المشاركة/ انسحاب
31.00	10.68	20	تأثير غير منتج / مدمر

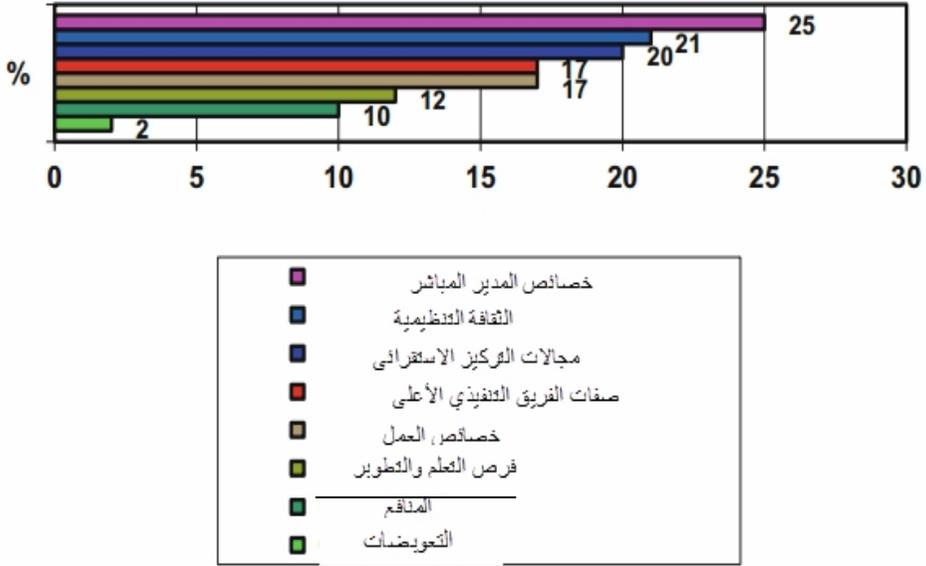
غالوب: من مجلة إدارة جالوب 2006 ن = 1.7 مليون موظف.

ونرى أنه يمكن فهم التأثيرات بسهولة، فهناك تكاليف حقيقية وتكاليف فرص العثور على موظفين جدد وتدريبهم وإعطائهم وقت كافي للتطور والعمل بشكل سريع، فالموظفون الذين كانوا متواجدين لفترة من الوقت هم أفضل شبكياً وأسرع في العثور على إجابة لأسئلتهم، ويعرفون بمن يتواصلون للحصول على معلومات، وما إلى ذلك، بشكل عام، كلما بقى الموظف لوقت أطول، كان ذلك أفضل للجميع، وفي الآونة الأخيرة أشارت "آي بي إم" مستشهدة بقاعدة البيانات الضخمة الخاصة بهم والتي تضم حوالي 4.5 مليون موظف شملهم المسح كل عام من 2008 إلى 2012، إلى أن 70٪ من الموظفين مشاركين، و12٪ فقط غير مشاركين، ففي تقريرهم الذي كتبه جيفري جولتون وبرين هايز (آي بي إم 2014) بعنوان "البيانات الضخمة تساعد في خرق الأساطير الثلاثة الأكثر انتشاراً حول إشراك الموظفين والقيادة"، حيث يزعم معهد "آي بي إم" الذكي للقوى العاملة أن المشاركة تكون ثابتة في هذه المستويات العالية، ومع ذلك فإن التناقض الشديد

بين هاتين الدراستين يوحي بأن حجة "براينر" قد تكون صحيحة بأن دراسات المشاركة تتماشى في كثير من الأحيان مع التعريفات المختلفة. ومع ذلك، أشار تقرير آي بي إم أيضاً إلى التأثير الذي يمكن أن يحدثه القائد أو المدير على التفاعل والمشاركة، وأشاروا إلى أن وجود مدير فاسد يمكن أن يلحق ضرراً إيجابياً بالمشاركة وأن قدرة القادة على تركيز الطاقة على مهمة ملهمة هي مفتاح النجاح التنظيمي عبر مواءمة الموظفين مع هذه الرؤية.

ومع ذلك، هناك نوعان من مشاركة الموظف مع منظمة - مشاركة عاطفية ومشاركة عقلانية، فكلما انتاب الموظفون مشاعر إيجابية تجاه المؤسسة، كلما زاد احتمال بقائهم بها، حيث أظهر مجلس قيادة الشركات في بحثه في عام 2004 أهمية هذا التأثير ومدى حجمه، وأظهرت دراستهم أن الموظفين الذين شعروا أنهم مشاركون بقوة مع المنظمة كانوا أقل عرضة بنسبة 87٪ للرحيل عن الموظفين غير المشاركين.. إذن ما الذي يبحث عنه الموظفون من القادة في مؤسساتهم؟ حتماً المكافآت التي تحفزهم على العمل، وبالتالي فإن التشجيع على المزيد من المشاركة والجهد تقديري ليس له علاقة مباشرة بالأموال كما يمكن أن يعتقد صاحب العمل. ويدعي تقرير مجلس قيادة الشركات أن أهم جانب بالنسبة للموظفين في حياتهم العملية هو تأثير مديرهم المباشر وأسلوب قيادته. أما تقرير آي بي إم "البيانات الضخمة" يعارض هذه الفكرة، ويدعي أن تأثير المدير المباشر على المشاركة كان مبالغاً فيه، وأن أكبر تأثير على المشاركة هو رؤية القيادة المستقبلية، وعلى الرغم من أن تقرير مجلس قيادة الشركات تحدث عن خصائص المدير المباشر بينما تناول تقرير آي بي إم فعالية المدير، فهذه قضايا مختلفة، وهذا الاختلاف قد ينتج عنه نتائج مختلفة.

تم تقدير المدى الكامل للتأثيرات على الجهد التقديري إحصائياً من خلال بياناتهم المجمعة بواسطة مجلس قيادة الشركات في عام 2004 كان كما هو موضح في الشكل 4.2. فلكل من ثقافة المنظمة ومجالات التركيز التوجيهي والصفات المتصورة للفريق الأعلى آثارها الخاصة. وكانت خصائص العمل نفسه وفرص التعلم والتطوير مهمة أيضاً، وتضاعفت كل هذه التأثيرات حتى الآثار المجتمعة للتعويضات والمنافع رغم أن هذه الآثار المالية لم تكن ذات صلة.



الشكل 4.2 التأثير المقدر على الجهد التقديري

الجدول 4.2 تقييم دوافع مشاركة الموظفين

1	1	1	1	1	الرؤية المستقبلية للقيادة
2	3	2	3	4	الاعتراف بالموظف
2	5	5	6	4	الجودة والتركيز على العملاء
4	3	5	5	2	التنوع والتضمين
4	5	2	3	3	النمو والتطور
4	2	2	2	4	المشاركة التعاونية
7	10	8	6	4	الأخلاقيات وحوكمة الشركات
7	7	7	10	9	إدارة الأداء
9	7	8	6	4	خلق التغيير
9	10	8	6	9	التواصل المفتوح
11	7	8	10	11	القيم الحقيقية للقيادة
11	10	8	10	11	فعالية المدير

فعندما يتم نقل قيم المؤسسة لأول مرة، يلاحظ الجميع درجة الاتساق بين الوعد والواقع.. فإن عدم الرضا أو عدم المشاركة يولد الفجوة بين الوعود والواقع، فكلما كانت المنظمة أكثر انسجامًا وتطابقًا مع ما تؤمن به، كلما زادت ثقة الموظف بالمؤسسة. وينطبق نفس الشيء على الأفراد، فبالنسبة لـ "اي بي ام" فإن المحركات والدوافع المحددة لمشاركة الموظفين موضحة في الجدول 4.2. فإنهم يوصون بالابتعاد عن تأثير المدير المباشر والتركيز على تأثير كبار المديرين الذين يحتاجون إلى القيادة وإنشاء رؤية قوية لمستقبل المؤسسة والموظف والسعي إلى تركيز طاقة الجميع عليها. ووفقاً لكتاب "القيادة القائمة على القوة" لغالب فإن ما يتوقعه الموظفون من قادتهم هو: الثقة والتعاطف والاهتمام والاستقرار والأمل في المستقبل، فهذه هي الصفات التي يبحث عنها الموظفون بغض النظر عن أسلوب القائد، وهي العناصر التي تعزز التزام الموظفين تجاه المؤسسة، وإذا كان الموظفون يلتزمون بمؤسسة ما، فسيكون من السهل ملاحظة المكاسب من حيث التكاليف المنخفضة والإنتاجية المحسنة.

على نقيض الدراسات التي تجمع البيانات، فإنه يمكن ملاحظة الأمثلة المباشرة على القيادة الفعالة وتأثير المشاركة على الأداء بشكل مباشر، فقد وقع أحد الأمثلة على ذلك في سبتمبر 2015 في فندق فيرمونت ليك لويز في غرب كندا عند تناول وجبة الإفطار في الصالة الذهبية، حيث قال رجل مسن بهدوء لزوجته إنه يشعر بخيبة أمل لعدم وجود لحم الخنزير المقدد على البوفيه في ذلك اليوم، فسمع النادل أندروز هذا وابتسم على الفور ابتسامة عريضة وعرض على الرجل بعض من لحم الخنزير المقدد الطازج، على الرغم من أنه لم يكن مدرجا في قائمة البوفيه، وشعر الرجل بالسعادة وبعد خمس دقائق أحضر له لحم الخنزير المقدد دون مقابل حيث أن البوفيه مجاني للأعضاء الذهبيين. ولاحظ واحد منا كل ما حدث وقام بإرسال مذكرة تهنئة إلى ديفيد روبرتس نائب الرئيس الإقليمي لفيرمونت في غرب كندا، وفي غضون ساعات قليلة أثرت سلسلة من الأحداث، حيث هنا ديفيد روبرتس المدير العام للفندق والذي بدوره كان قد هنا مدير الصالة الذهبية وشكره، وشكرهم جميعهم واعترفوا بجميل أندرو. بالإضافة إلى ذلك، اتخذوا قرارًا بإضافة لحم الخنزير المقدد على البوفيه كل يوم. لم يكن أحد مضطرا ليفعل أيا من هذا، حيث أن الرجل المسن لم يقدم أي شكوى، وكشفت التحقيقات اللاحقة أن فندق فيرمونت في غرب كندا يأخذ زمام القيادة على محمل الجد لدرجة أنه يقوم بتدريب الجميع به ولديهم مدرسة قيادة في فندق بحيرة لويز تدعى سونيا فلود، فهي

تمارس دورها وعملها بشغف كبير، فهذا النوع من القيادة يعد بمثابة دوراً وليس مركزاً، حيث يستفيد الضيوف من هذا النوع من القيادة. وأيضاً لا تترك الأمور محل الصدفة: تم استثمار قدر كبير من الوقت والجهد لضمان وضوح أولويات الخدمة وأن الاستثمار التنموي يتم في الأشخاص الذين يخدمون الضيوف ومشرفيهم ومديريهم.

الملخص والخاتمة

- 1- الآن لدينا دليل ساحق على أن القادة والقيادة لديهم تأثير كبير على المنظمات وعلى الثقافة والمناخ والموظف والمشاركة والإنتاجية ورضا العملاء وبالتالي على الربحية.
 - 2- إن قوة مشاركة الموظفين كبيرة ومتسعة، على الرغم من وجود مجال كبير للتحسين في قاعدة الأدلة. ومع ذلك، إذا تمكن القادة من المشاركة بشكل صحيح فمن المرجح أن يكون هناك العديد من النتائج الجيدة لأصحاب المصلحة.
 - 3- تشير الأدلة إلى أنه يجب أن نأخذ القيادة وتنميتها على محمل الجد إذا أردنا أن تزدهر منظماتنا وموظفينا.
- إن فهم التأثير هو مجرد البداية، حيث يوضح الفصل الثالث ما يمكن أن يفعله القادة لتوليد الثقة وإظهار الاهتمام والتعاطف وتوفير الاستقرار وإعطاء الشعور بالأمل لأولئك الذين يقودونهم.