

الفصل التاسع

قيادة المستقبل

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- القيادة وسط أجواء الغموض. 
- القائد كجزء من النظام. 
- القيادة الموجهة نحو الأهداف والنتائج. 
- مدخل معرفي للقيادة. 
- القيادة التحويلية. 
- القائد / المتعلم. 
- القادة الموهوبون. 
- القيادة والإدارة بالمشاركة. 
- القيادة والإدارة بالحب. 

مقدمة

يتمثل جوهر العملية القيادية في التأثير الذي يمارسه الفرد القائد على التابعين أو المرؤوسين بهدف توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.

وترى يسرية فراج محمد أن القائد الإداري هو رجل العلاقات الإنسانية الذي يستخدم مواهبه وقدراته وخبراته في إطلاق مواهب وقدرات الآخرين وخلق روح التعاون بينهم وإثارة الحماس في نفوسهم، والذي يعرف كيف يستفيد من جهود التابعين أو المرؤوسين وقدراتهم ويترجمها إلى قوة دافعة ونشاط خلاق موجه لتحقيق الأهداف المرجوة.

وقادة المستقبل Future Leaders هم القادة المتميزين الذين نحتاج إليهم في المستقبل، هم القادة الذين يهتمون بكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، هم القادة الذين يعملون بجد وإخلاص لتحديد الاتجاه التنظيمي وتطوير الرؤية المستقبلية للمنظمة وحث العاملين بها ودفعهم نحو هذا الاتجاه، هم قادة ينجون التغيير ولا يخافون منه ويسايرون التطور ويستجيبون للتغيرات التنظيمية والبيئية المحيطة بهم، هم قادة يمارسون الإدارة بالمعرفة ويؤمنون بفكر منظمات التعلم وبأهمية العلم والمعرفة والمعلومات في كل تصرف وسلوك وقرار وخطة وبرنامج وموازنة... هم قادة يؤمنون بفلسفة الإدارة الشاملة ويمارسونها في كل خطوة وعملية... هم قادة يهتمون بممارسة الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي...

ويعالج الفصل الحالي موضوع قادة المستقبل من حيث التعريف والخصائص والاتجاهات والممارسات...

القيادة وسط أجواء الغموض (*)

يؤكد كل من وايت White، وهودجسون Hodgson، وكراينر Crainer (1996) أهمية تمتع قادة المستقبل بالقدرة على التكيف مع أجواء الغموض والاضطرابات.

«كانت القيادة في الماضي تتم في جو من الوضوح. وخلال فترات التاريخ المختلفة، كان يبدو أن القادة العظماء يعرفون ما يفعلونه... ولكن في التسعينيات وما بعدها، فإنه رغم تباطؤ حركة المد، فقد وجد القادة أنفسهم يندفعون بسرعة عبر منحدرات شاهقة. لذلك فقد أصبحت مهارة القيادة وسط أجواء مضطربة وغير واضحة من ضرورات القيادة في المنظمات الجديدة... والآن، نجد أن أكثر الجوانب الإستراتيجية أهمية في مستقبل المؤسسات توجد في منطقة الغموض. لذلك فإن أهم الكفاءات التي يجب أن يتعلم القائد كيف يؤديها بشكل مختلف هي أن يتعلم كيف يقدم على الجوانب الغامضة بدلا من الابتعاد عنها».

والمهارات الخمس الأساسية للقيادة في ظل الغموض وعدم التأكد هي:

- 1- التعلم الصعب. «التعلم هو الأداة الأساسية في هذه العملية، خاصة القدرة على تحديد وتعلم الأشياء التي يجد الفرد أو المؤسسة أن من الصعب تعلمها».
- 2- مضاعفة الطاقة إلى أقصى حد. من الصفات العامة المشتركة بين الأشخاص الذي يستطيعون التعامل مع الغموض هي قدرتهم على الوصول بسهولة إلى مصادر الطاقة سواء في أنفسهم أو لدى الآخرين.
- 3- البساطة المؤثرة التي يدركها الآخرون. «... إن القائد الذي يستطيع أن يضع يده على جوهر إحدى القضايا بطريقة تدركها المؤسسة ككل سوف يتمكن بسهولة من توصيل رسالته إلى الجميع».

(*) المصدر: بيترج. ريد (2005).

- 4- التركيز المتعدد. ويعني مثلاً، إحداث توازن بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى.
- 5- البراعة في استخدام الحاسة الداخلية. وتعني اتباع أحكام البديهة عندما لا تتوافر البيانات التي يمكن الاعتماد عليها.

القائد كجزء من النظام

إن القادة ينبغي أن يعودوا خطوات إلى الخلف من وقت لآخر لكي يستطيعوا مشاهدة النظام ككل. إن القادة لا ينبغي أن يعتبروا أنفسهم منفصلين عنه، أو أنهم ليسوا جزءاً جوهرياً منه. والتوتر الإبداعي الذي ينبغي أن يوجد بين القادة والمنظمة يجب أن يتوازن مع التوترات الموجودة بين رؤية القادة وبين الواقع الحاضر.

القيادة الموجهة نحو الأهداف ونحو النتائج

إن تأثير القيادة مرتبط بالأهداف التي تسعى إليها الجماعة، بمعنى: السعي لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة. وبلغة أخرى: فإن القادة يركزون على التأثير في أفعال واتجاهات تابعيهم التي لها صلة بالأهداف المطلوب تحقيقها. وهم أقل اهتماماً بالتأثير على الأنشطة والاتجاهات التي لا صلة لها بتلك الأهداف.

إن قيادة كل العمليات الممكنة هي الشيء الذي يؤخذ في الاعتبار، ويتضمن ذلك عملية التعريف وتحديد الأفضليات في المجالات القليلة الحيوية للتحسين واللازمة في أي وقت أو بها ذات طبيعة إستراتيجية في جوهرها، بمعنى أنها تساعدك على «الصعود إلى قمة البرج» لإلقاء نظرة بانورامية حتى تستطيع أن تستوعب أهمية تسلسل عملية قيادة التغيير الجذري والتفكير الاستراتيجي الضروري لبرمجة التخطيط المطلوب، كما أنها تسهل أيضاً التفكير المنظومي والاهتمام بأوجه الاعتماد المتبادل والارتباطية.

مدخل معرفي للقيادة:

قام جاردنر Gardner (1996)، وهو عالم نفس أمريكي شهير، في كتابه الأخير «عقليات القادة» «Leading Minds» بتقديم ما أسماه «مدخل معرفي لموضوع القيادة» "A Cognitive Approach to Leadership" وفيه يقوم بتحليل صفات عدد من القادة العالميين مثل مارجريت تاتشر Margaret Thatcher، ومارتن لوثر كنج Martin Luther King، وغاندي Gandhi، ولم يتناول في عيئته سوى قائد واحد من قادة الصناعة - هو ألفريد بي سلوان Alfred P. Sloan رئيس شركة جنرال موتورز General Motors.

وهو يعرف القادة بأنهم «أشخاص يؤثرون تأثيراً واضحاً، سواء بكلماتهم، أو بشخصياتهم كقدوة أو بالاثنين معاً في سلوكيات، ومشاعر عدد كبير من إخوانهم من البشر».

ويرى جاردنر أن القادة يحققون تأثيرهم في الأساس من خلال القصص التي يروونها والتي يجسدونها من خلال أسلوب حياتهم. وهو يميز بين ثلاثة مستويات من القيادة:

- القائد العادي: وهذا القائد يحكي القصة التقليدية العادية للمجموعة ولكن بطريقة بالغة التأثير. ومن أمثلة هؤلاء القادة جيرالد فورد Gerald Ford، وجورج بومبيدو Georges Pompidou.
- القائد المبدع: وهذا القائد يقدم القصة القديمة بأسلوب جديد. فتاتشر، وديجول، وريجان كلهم ركزوا على موضوعات كانت موجودة في الماضي ولكنها أهملت وطواها النسيان.
- القائد الملهم: وهذا القائد يخلق قصة جديدة، ومن أمثلة هؤلاء القادة غاندي ومونيه.

ويرى جاردنر أن العقل البشري هو مجال القيادة، سواء كان عقل القائد أو أتباعه. وهو يرى أن شخصية القائد لا يمكن أن تقدم تفسيراً كافياً لما يحققه من نجاح. ولكي

- نفهم ذلك يجب أن ندرس التركيبات العقلية التي تنشط لدى القائد ولدى أتباعه. ويرى أن هناك أربعة عوامل هامة للقيادة الناجحة هي:
- 1- وجود ارتباط بالجمهور: أي أن تكون هناك علاقة مستمرة ونشطة وديناميكية بين القائد وأتباعه.
 - 2- إيقاع معين للحياة: فمن المهم أن يكون لدى القائد وقت يجلس فيه بمفرده للتأمل.
 - 3- أن يكون هناك ارتباط واضح بين القصص وبين القائد الذي يعتبر تجسيداً لها: فسلوك القائد يجب أن يكون مجسداً للأفكار التي يعبر عنها بكلماته.
 - 4- مركزية الاختيار: أي أن القائد يقوم بدوره في القيادة بمحض اختياره وبموافقة الآخرين.

القيادة التحويلية:

- القيادة التحويلية Transformational Leadership هي القيادة التي تحب التغيير. قادة المستقبل لا بد أن يسترشدوا بنمط القيادة التحويلية.
- ويشير سيد الهواري إلى عدد من السمات أو الصفات التي تميز القائد التحويلي عن غيره من القادة، نذكر منها:
- 1- القائد التحويلي له رؤية مستقبلية Vision، وصاحب رسالة Mission.
 - 2- القائد التحويلي يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية.
 - 3- القائد التحويلي لديه ثقة ذاتية عالية وإصرار ذاتي عالي.
 - 4- القائد التحويلي لديه حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح.
 - 5- القائد التحويلي ممثل عظيم.. دائماً يتصرف وكأنه على مسرح.
 - 6- القائد التحويلي لديه جاذبية شخصية Charisma وقدرة إلهامية عالية.

- 7- القائد التحويلي لديه اهتمام عالي ورعاية خاصة على المستوى الفردي. فهو لا يعطي عناية خاصة لكبار القوم فقط، ولكنه يعطي عناية خاصة أيضاً للضعفاء والمساكين والمعاقين والصغار...
- 8- القائد التحويلي لديه دافعية أقوى وأداء أكبر مما كان متوقعاً.
- 9- القائد التحويلي شخص شجاع محب للمخاطرة المحسوبة.

نبذة عن أحد قادة التحويل: Profile of a Transformational Leader (*)

يعتبر جاك ولش Jack Welch رئيس مجلس إدارة شركة جنرال إلكتريك مثلاً جيداً لقادة التحويل. فتحت قيادته أدخلت الشركة تغييرات عديدة على طريقة أدائها لأنشطتها. فعلى المستوى الفردي فإن الشركة تخلت عن بيروقراطيتها الشديدة وأصبحت تستمع للعاملين جيداً. ولذلك فليس من المستغرب أن تجئ الشركة مع الشركات التي يعجب بها العاملون كثيراً خلال عدد كبير من السنوات وذلك في القائمة السنوية التي تصدرها مجلة فورتشن Fortune الشهيرة، بل إنها جاءت على قمة تلك المجموعة عام 1981م.

وقد باع ولش واشترى العديد من المشروعات لحساب الشركة خلال الثمانينات. وكان مرشده في ذلك أن الشركة ستحتفظ فقط بالوحدات التي يكون ترتيبها الأولى أو الثانية في السوق الذي تعمل به اعتماداً على حجم المبيعات. وإذا تطلب تنفيذ هذه الإستراتيجية بيع إحدى الوحدات، أو إغلاق أحد المصانع أو تسريح بعض العاملين فإنها تقوم بذلك ويترك الآخريين وشأنهم حتى لو كان ذلك الذهاب إلى المحكمة.

ولذلك فليس من المدهش أن يكون اسم شهرته: «جاك النيوترون» Neutron Jack هل قام ولش بتحويل الشركة وتزويدها بمزيد من الحياة والنشاط؟ إذا كان ولش قد

(*) المصدر: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون (2004).

أضاف لقيمة الشركة 52 بليون دولار فلا مجال للشك في ذلك. وبالطبع فإن جاك ولش ليس هو قائد التحويل الوحيد الذي يمكن أن نتحدث عنه.

القائد / المتعلم

يؤكد سكاين Schein (1992) أن أكثر أدوار القيادة تحدياً وصعوبة في ثقافة الإدارة هو ذلك الدور الذي يحاول فيه القائد إقامة منظمة تسعى إلى التعلم المستمر... فالقائد يجب أن يعطي العاملين معه الثقة في أن الاشتراك النشط في حل المشكلات يؤدي إلى التعلم، ومن ثم فإنه يعطي القدوة المناسبة لبقية أعضاء المنظمة... وأصعب مشكلة تواجه القادة المتعلمين هو كيف يعالجون ما قد يوجد لديهم من نقص في الخبرة والحنكة... والطريقة الوحيدة لبناء ثقافة قائمة على التعلم تستمر فيها عملية التعلم بشكل دائم هي أن يدرك القادة أنفسهم أنهم لا يعرفون كل شيء ويجب أن يعلموا الآخرين أن يتقبلوا أنهم لا يعرفون كل شيء. ومن ثم تكون مهمة التعلم مسئولية مشتركة بين الجميع.

ويصف بيني Binney ووليامز Williams (1995) القادة الناجحين بأنهم الأشخاص الذين يقودون ويتعلمون، فهم يقودون انطلاقاً من ثققتهم بما لديهم من معرفة ولكنهم يتقبلون في نفس الوقت التحديات والأفكار الجديدة بصدر رحب. وهو يؤكد أن مثل هؤلاء القادة يتمتعون بأربع خصائص هي كالتالي:

- 1- المصداقية العملية: أي أن لديهم فهماً عميقاً للعمل، ونواتجه والقضايا المتعلقة به.
- 2- الارتباط بالمنظمات التي يعملون فيها: أي أن تكون هناك روابط تربط بينهم وبين موظفي المؤسسة وعملائها.
- 3- القيادة بالقدوة: إذا كان القادة يقولون لمرؤوسيهـم «افعلوا كما أقول لكم»، ولا يقولون لهم «افعلوا كما أفعل» فإنهم بلا شك سيفشلون في مهامهم.
- 4- الحفاظ على التماسك والثبات تحت الضغط: أي تكون قدرتهم على نقل الأخبار السيئة مثل قدرتهم على نقل الأخبار الطيبة.

يحفل تاريخ العالم والمنظمات التجارية وغيرها بالعديد من أمثلة هؤلاء القادة. فخلال التاريخ حقق بعض القادة نجاحاً غير عادي بإدخال تغييرات عميقة في تابعيهم. وبالتأكيد فإنه ليس من التطرف أن نقول إن قادة مثل نابليون وبل جيتس، وجون لينن John Lennon قد غيروا مجتمعات بكاملها بواسطة أقوالهم وأفعالهم: ويطلق على الأفراد الذين يحققون هذا النوع من النجاح «القادة الموهوبون». وهناك أشخاص يسيطرون بقوة على تابعيهم عن طريق الثقة وبناء الرؤية المستقبلية الواضحة.

خصائص القادة الموهوبون: Qualities of Charismatic Leaders (*)

يتميز القادة الموهوبون بالتفوق في عدد من الصفات أو الخصائص وهي:

1- الثقة بالنفس لدى هؤلاء القادة ثقة كبيرة في قدراتهم وفي صحة الأحكام التي يصدرونها، ويعلم عنهم الآخرون ذلك. فقد اشتهر جوان براين John Bryan رئيس مجلس إدارة شركة سارالي Sara Lee بأنه يعرف ما يقوله ويفعله.

2- رؤية المستقبل - أي توقعه بطرق المعية كأنهم يرونه - ويطلق على القائد بأن لديه هذه الرؤية إلى المدى الذي يستطيع فيه تقديم أعمال تؤدي إلى تحسين الوضع الحالي. وعلى هذا القائد أن يضع هذه الرؤية بالتفصيل، وأن يكون مستعداً للتضحية بكل شيء حتى يراها واقعاً. وهذا بالضبط ما قام به لي أياكوكا حيث كان راتبه 1 دولار سنوياً خلال فترة المشكلات التي عاشتها كرايسلر. ويمكن الحصول على مزيد من أمثلة الرؤية المستقبلية لقادة مشهورين بمراجعة الجداول رقم (8).

أمثلة من القادة الموهوبين المشهورين، ورؤيتهم الإستراتيجية. إحدى الخصائص التي تميز القادة الموهوبون هو تمتعهم برؤية إستراتيجية لمستقبل منظماتهم، كما أنهم يساهمون في تعبيد الطريق لتحقيق هذه الرؤية. وفيما يلي أمثلة من مشاهير هؤلاء القادة ورؤياهم الإستراتيجية.

(*) المصدر: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون (2004).

جدول رقم (8)

أمثلة لمشاهير من القادة الموهوبين ورؤياهم الإستراتيجية

الاسم	الشركة	الرؤية الإستراتيجية
- ستيفن جوبز Steven Jobs	آبل للكمبيوتر	تبسيط الكمبيوتر وإتاحته لكل الناس
- تشالزسكواب Charles Schwab	تشالزسكواب	تقديم خدمات مالية عالية الجودة للعملاء بتكلفة معقولة
- هرب كهلر Herb Kelleher	ثاوث وست إيرلاينز	تقديم خدمات ممتازة وقيمة عالية للمسافرين الجويين
- ماري كي آش Mary Kay Ash	ماري كي كوزمتكس	تحسين مستوى ثقة النساء بأنفسهن عن طريق بناء استقلالهن المالي وتقديم أدوات تجميل ممتازة
- روبر موردوچ Rupert Murdoch	نيوزكوربوريشن	تقديم وسيلة جيدة لحصول الناس في العالم كله على الأخبار الدقيقة
- والت ديزني Walt Disney	شركة والت ديزني	تقديم مواد تسلية عالية الجودة للأسر في كل العالم.

3- السلوك غير العادي: يكون القادة الموهوبون في معظم الأحوال غير عاديين. وعندما يحققون النجاح، فإن طرقهم غير العادية تنتزع إعجاب المحيطين بهم. فعلى سبيل المثال فإن معظم النجاحات التي حققتها شركة ثاوث وست للطيران تعزى إلى البدع الغريبة لرئيس مجلس إدارتها هيرب كيلهر.

4- يعتبر به الآخرون كأداة للتغيير: نظراً لأن هؤلاء القادة قادرين على تحقيق التغيير فإن الوضع الحالي يعتبر عدوهم. ويمكن قول ذلك بالنسبة لروبرتو جريزوتو على

سبيل المثال. ذلك الرجل الذي جعل شركة كوكاكولا واحدة من أفضل الشركات في أمريكا.

5- الحساسية للقيود البيئية: يعتبر القادة الموهوبون واقعيون جداً بالنسبة للقيود المفروضة عليهم، وبالنسبة للموارد التي يحتاجونها لتغيير الوضع الحالي وبالتالي فهم يكونون على دراية بما يستطيعون وما لا يستطيعون عمله.

التفاعل مع القيادة الموهوبة

من المغربي أن نفترض لأول وهلة أن القادة الموهوبين متميزون بسبب ما يتمتعون به من خصائص. كذلك من المنطق أن نفترض أنهم متميزون، لأن لهم علاقة خاصة بتابعيهم. وبلغة أخرى: فإنهم يعتبرون موهوبين بسبب تأثيرهم القوي على مرءوسيه. ويشمل هذا التأثير:

- 1- مستوى الأداء غير العادي - أي الأداء الزائد عن المستوى المتوقع.
- 2- مستوى الإخلاص والولاء والانتساب للقائد أو الارتباط به.
- 3- توقع نجاح القائد والانبهار به أو بأفكاره.

وباختصار: فإن القيادة الموهوبة تقوم على نوع خاص من العلاقة بين القائد والتابعين. ووفقاً لرأي أحد المؤلفين فإن هؤلاء القادة يستطيعون عند مواجهة الصعاب أن يجعلوا الأفراد العاديين يقومون بالأعمال غير العادية.

القيادة والإدارة بالمشاركة

من عناصر نجاح أي قائد إشراك المرؤوسين في جميع مراحل العمل (الدراسة/ التخطيط/ التنفيذ/ التقويم) وفي عمليات صنع القرارات وحل المشكلات. وعلى القائد الناجح أن يطبق مفاهيم ومبادئ الإدارة بالمشاركة Participative Management. ونظراً لأهمية هذا الاتجاه المعاصر في تحقيق التميز للمنظمة والنجاح للقائد، سيتم شرحه بشيء من التفصيل كالتالي:

الإدارة بالمشاركة

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ (آل عمران: 159). ﴿ وَأْمُرْهُمْ بِشُورَىٰ بَيْنِهِمْ ﴾ (الشورى: 38).

مشاركة Participation المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها. وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل.

وضع السياسة والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقويم. ومشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم...

فالمشاركة شيء ضروري، لأن أي منظمة مكونة من ومبنية على مجموعة من الأفراد يتعاملون مع بعضهم ويتعاونون معاً لتحقيق أهداف المنظمة.

هذا ويقصد بالمشاركة التفاعل الإيجابي للفرد عقلياً وعاطفياً وسلوكياً في مواقف الجماعة أو المنظمة، بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ويرتبط مفهوم المشاركة بدرجات متفاوتة من اشتراك العاملين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويقسم عصام الدين محمود العناني المشاركة إلى درجات ثلاث هي كالتالي:

1- درجة الفهم المتبادل بين العاملين وإدارة المنظمة، وتكون من خلالها روح الفريق، ويصبح العاملون أكثر شعوراً بالمسئولية وأكثر استخداماً لقدراتهم الابتكارية.

2- درجة الاستشارة، حيث لا يكتفي بتحقيق الفهم المتبادل، وإنما يشرك الرئيس مرؤوسيه في الحصول على اقتراحاتهم بما يمس أعمالهم ولكنه يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار النهائي لنفسه بعد استشارتهم.

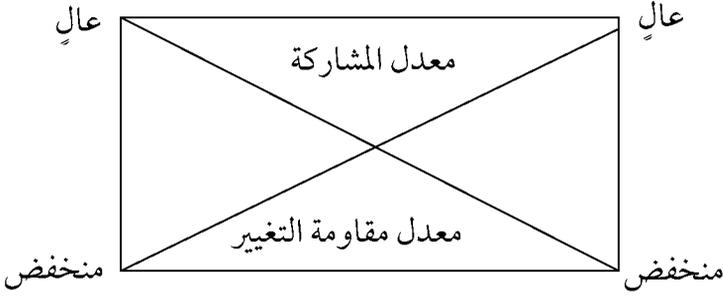
3- درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار، وهذا النوع من المشاركة يفوض الرئيس رؤوسيه بعض سلطاته لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بأعمال معينة في إدارة المنظمة.

وحتى يمكن تطبيق مبدأ المشاركة يجب تحقيق العوامل التالية - كما اقترحها كل من روبرت روزين وبول براون Robert Rosen و Paul Brown في كتابهما عن المبادئ الثمانية للنجاح في العمل:

- 1- الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين.
- 2- تحقيق التقارب بين العاملين.
- 3- توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي والفريقي.
- 4- حفز العاملين على النجاح في العمل.
- 5- إشراك العاملين في الملكية.

ومن نتائج مشاركة الرؤوسين نذكر:

- 1- ضمان معاونة الرؤوسين مديرهم.
- 2- تقبل الرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها.
- 3- تقليل مقاومة الرؤوسين للسلطة.
- 4- تقليل مقاومة الرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه. (انظر الشكل رقم 23).
- 5- نجاح البرامج والمشروعات التي شارك الرؤوسون في تخطيطها.
- 6- تشجيع الرؤوسين على المساهمة في تحمل المسؤولية، وذلك لشعورهم وتفاعلهم مع الموقف.
- 7- بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل، وكأن المنظمة هي ملكهم وليس ملكاً لآخرين.



شكل رقم (23)

العلاقة العكسية بين معدل المشاركة ومقاومة التغيير

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الإدارة بالمشاركة Participative Management بأنها الإدارة التي تتيح فرص حقيقية ومستمرة لاشتراك الأفراد والجماعات التي تعمل في المنظمة في إدارتها وملكيته.

هذا ويرى البعض أن الإدارة بالمشاركة هي الحل الأفضل لمعظم المشكلات التي تواجهها الإدارة في علاقاتها بالعاملين، ولكن المشاركة وإن كانت تفيد في كثير من الحالات إلا أنه يجب أن تستخدم في الظروف المناسبة والتي يتمثل أهمها - كما يشير عصام الدين محمود العناني - فيما يلي:

- 1- يتوقف نجاح المشاركة على توافر سمات معينة في شخصية المرؤوسين لأن فعاليتها ترتبط بهم، ومن أهم السمات المطلوبة فيهم شعور الفرد بالاستقلال والرغبة في التعبير عن أفكاره، والرغبة في المشاركة، بالإضافة إلى درجة ذكائه وخبرته.
- 2- يتوقف نجاح المشاركة على توافر المناخ التنظيمي المناسب، إذ يجب اقتناع الإدارة العليا بها وتطبيقها وتشجيعها وتمارسها مع كافة المستويات الإدارية في المنظمة حيث يميل الإداريون إلى تشجيع مرؤوسيه من المشرفين الذي يتبعون نفس طرقهم وسلوكهم في العمل.

- 3- يجب عدم اللجوء إلى المشاركة في الحالات الروتينية العادية، وإنما يتم الاستعانة بها في المواقف والمشكلات الهامة والتي يكون لها تأثير واضح على المرؤوسين.
- 4- يتوقف نجاح المشاركة على درجة التدريب على متطلباتها من تفويض للسلطة، واستشارة للمرؤوسين، وعقد الاجتماعات والمؤتمرات وقيادتها وتوجيهها، لذلك يجب أن يتوافر للمشرف قدرات ضرورية في تلك المجالات وأيضاً بالنسبة للمرؤوسين، ولن يتأتى هذا إلا من خلال التعود لفترة طويلة من خلال التدريب المستمر لتنمية تلك المهارات المرتبطة بالمشاركة لديهم.
- 5- يجب ألا يدعو الإداري مرؤوسيه للمشاركة إلا في المشكلات التي تقع في حدود سلطته ومسئوليته، حيث لا يمكنه فرض قراراته على سلطة أعلى منه في التنظيم إلا في حالة تقديم افكار ومقترحات إليهم.
- 6- تتطلب المشاركة وقتاً غير قليل للوصول إلى قرار، وهناك بعض الحالات التي تتطلب اتخاذ قرار سريع لتلافي حدوث أضرار جسيمة، الأمر الذي لا يتفق واتخاذ قرار عن طريق المشاركة.

القيادة والإدارة بالحب:

القائد أصبح قائداً لأن الجماعة أو الفريق الذي يقوده أحبوه. وهم أحبوه لأنه قدم لهم الحب أولاً. والحب Love مشاعر وسلوك. فالحب مشاعر Feelings إيجابية نحو النفس والآخرين. والحب سلوك Behavior يتمثل في الكلمة الطيبة والنصيحة الصادقة، وحسن التصرف والتسامح والإيثار والعطاء والتضحية.

ونظراً لأهمية وجود الحب المتبادل بين القائد وجماعته، سيتم إلقاء الضوء على اتجاه حديث نسبياً في الممارسات الإدارية الناجحة، هو الإدارة بالحب Management by Love حتى يسترشد القادة بهذا الاتجاه، إذا أرادوا تحقيق النجاح في قيادتهم للآخرين:

تعريف الإدارة بالحب:

ظهرت عدة كتب في الإدارة تؤكد على الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية، ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، من هذه الكتب نذكر: الإدارة بالحب Management by Love، الإدارة بالضحك، العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، القيادة بالحب Leading with Love.. وسوف نلقي نظرة سريعة عن الكتاب الأخير، فهو من تأليف كاتلين سانفورد Kathaleen Sanford والذي تؤكد فيه على قيمة الحب كأداة رئيسية وعصا سحرية لنجاح المنظمات، وأن المنظمات يمكن أن تفوز بالحنان والقيادة بالفطرة والإدارة بمفهوم الأمومة.

هذا وتؤكد الإدارة بالحب على أهمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين جميع العاملين، ونشر الشعور بينهم مع اختلاف مستوياتهم الإدارية لأنهم هم أعضاء أسرة واحدة. كذلك تركز الإدارة بالحب على البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمنظمات ودورها في صيانة رأس المال الاجتماعي.

ويشرح جاري ديسلر Gary Dessler مفهوم الإدارة بالحب بعبارة مختصرة هي: The Family should come first, work second بمعنى أن المنظمة تؤكد على أن توفير المناخ الأسري هو في مقدمة اهتمامها، يلي ذلك الاهتمام بالعمل.

وفي بداية كتابها صرحت كاتلين سانفورد عدة تساؤلات تساعد المدير في فهم معنى الإدارة والقيادة بالحب، نذكر منها على سبيل المثال:

- 1- هل يتشوق العاملون الذهاب إلى أعمالهم كل يوم؟
- 2- هل يتعاطف العاملون معاً على المستوى الشخصي؟
- 3- هل يتعاون العاملون معاً على المستوى الوظيفي؟
- 4- هل العلاقات بين الإدارة والعاملين إيجابية؟
- 5- هل يؤمن العاملون بأن الإدارة عادلة وحكيمة وحنونة؟
- 6- هل يشعر العاملون بالأمن والأمان الوظيفي؟
- 7- هل تفكر الإدارة في حقوق العاملين مثلما يفكرون في تحقيق الأهداف والأرباح؟

وتؤكد كاثلين سانفورد أن فشل النظريات الإدارية وتطبيقاتها لا يعود أساساً إلى فشل مناهجها وعدم مصداقيتها، أو إلى أخطاء جوهرية كامنة فيها، بل يعود إلى افتقار الإدارة للحب وافتقار القيادة للفترة والحنان.

الإدارة بمفهوم الأبوة والإدارة بمفهوم الأمومة:

يرى بعض علماء علم الاجتماع وعلى رأسهم ليون كاس Leon Kass أن الإدارة بمفهوم الأبوة تشير إلى التحكم والرقابة الدقيقة وعدم التفويض وديكتاتورية صنع القرار. ومن ملامح هذا النمط الإداري: العنف وعدم الرأفة والقسوة والصوت العالي والألفاظ المسيئة للآخرين والطردهم من العمل..

وعلى العكس تماماً فإن الإدارة بمفهوم الأمومة تؤكد على الحب والتضحية والاحترام في كل الأوقات وتحت مختلف الظروف، والعمل على تحقيق مستقبل أفضل للجميع دون تركيز على الأنا أو الذات، وعلى إتاحة المعرفة للآخرين، وتقديم القدوة والمثل الأعلى لهم..

ومن ملامح هذا النمط الإداري: التسامح، والرعاية، وإدراك نقاط القوة في العاملين وتقديرها، ونقاط الضعف ومحاولة مساعدتهم للتغلب عليها، والسعادة لنجاح الآخرين، وفهم ثقافة العاملين، واحترام مشاعرهم وعواطفهم، ومشاركة العاملين في المناسبات المفرحة والمحزنة...

هل أنت قائد محب؟

وضعت كاثلين سانفورد عشرة بنود رئيسية تساعدك على أن تكون قائد محب هي

كالتالي:

- 1- وضع العاملين نصب تفكيرك.
- 2- معرفة أهداف العاملين ومساعدتهم على تحقيقها.
- 3- فهم ظروف العاملين في السراء والضراء.

- 4- تقدير جهود العاملين والاعتراف بإنجازاتهم.
- 5- الإنصات للعاملين بالعقل والقلب.
- 6- تقديم النقد البناء لهم.
- 7- معاملة العاملين بعدالة ومساواة دون تمييز أو تفرقة.
- 8- إشراك العاملين في المعلومات الهامة السارة وغير السارة.
- 9- تحقيق التوازن بين مستقبل المنظمة ومستقبل العاملين.
- 10- نشر فكرة المحاسبية للجميع وتقبل النتائج بصدر رحب.

أنواع الإدارة بالحب:

قسمت كاثلين سانفورد أنواع الإدارة بالحب إلى: حب المنظمة، وحب العاملين، وحب العملاء (المستفيدين من سلع أو خدمات المنظمة)، وحب المجتمع المحيط بالمنظمة.

- 1- فحب المنظمة: يكون بالعمل والإخلاص، والالتناء، والإيمان برسالتها، والارتقاء بالأداء، والعمل على زيادة الإنتاج والخدمات.
- 2- وحب العاملين: يكون بالتعاون معهم، والاحترام المتبادل، وتقديم برامج الرعاية لهم بواسطة المنظمة.
- 3- وحب العملاء: يكون بتقديم السلع أو الخدمات لهم، وحسن المعاملة والاحترام، وأخذ رأيهم في الحساب، وإشراكهم في صنع القرارات، ووضع السياسات، والاهتمام بشكواهم ومقترحاتهم، والحرص الدائم على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- 4- وحب المجتمع: يكون من خلال تقديم بعض الخدمات له، والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة به، والمشاركة في تخطيط مستقبل المجتمع، ومساعدة أسر العاملين بالمنظمة.

هذا ويمكن أن نضيف إلى أنواع الإدارة بالحب أنماطاً أخرى هي كالتالي:

1- حب النفس: ويكون بالمحافظة عليها من خلال على سبيل المثال: النوم الكافي، والملبس المناسب، والرعاية الصحية، وممارسة التمارين الرياضية وإتباع نظام غذائي صحي ومناسب... كذلك حب النفس يشمل أن يثق الإنسان في نفسه، وأن يكون حريصاً على القراءة والمعرفة.

2- حب المهنة: لكل واحد منا مهنة ينتمي إليها ويحبها، ومن مؤشرات حب المهنة نذكر: الانتماء إليها، وإعلان مكانتها، وتمثيلها التمثيل المشرف.. والعضوية الفعالة في نقابتها، والالتزام بميثاق شرف المهنة، والقراءة والاطلاع المستمر لأحدث الكتب والبحوث التي تنتشر في المهنة، والعمل على تحقيق أهدافها، ومحاولة الإضافة إليها وتطويرها، والدفاع عنها إذا تطلب الأمر ذلك.

3- حب العمل أو الوظيفة: وذلك يكون بأداء الأعمال المطلوبة بإخلاص وجد، واحترام نظم ولوائح العمل، والتعاون مع الرؤساء والزملاء، والمحافظة على وسائل وأدوات العمل والإنتاج، واحترام وقت العمل.

في ضوء ما سبق يمكن أن نقول إنه لتحقيق:

الإدارة بالحب، لا بد من الاستحواذ على قلب العاملين حتى يقعوا في حب منظماتهم، وأن تكون العلاقة بينهم وبين المنظمة علاقة أخذ وعطاء، وأن تكون المشاركة في السراء والضراء، وأن تساعد المنظمة في رعاية أسر العاملين وخدمة المجتمع.

إن القيادة بالحب هي قيادة التغيير القائم على الحب والعلاقات الإنسانية الجيدة والبساطة والمرح... ورسالتها في ذلك تقدير ورعاية الآخرين لمواجهة متطلبات هذا التغيير، ولكن قد يقابل ذلك بالمقاومة والاستياء وسوء الفهم وعدم التقدير لدى البعض.. ومن هنا كانت الإدارة فن بجانب أنها علم.