

الفصل الثاني

تعريف مفهوم «القيادة»

تمهيد

«القيادة كلمة على كل شفة. الشباب يسعون إليها والشيخ يحزنون عليها. خرجت من أيدي الآباء، والشرطة تبحث جاهدة عنها. الاختصاصيون يدعونها، والفنانون يهزؤون بها، أما العلماء فيتمنون لو كانت لهم. الفلاسفة يقرنونها (كسلطة) مع الحرية، ورجال الدين يبرهنون على تلاؤمها مع الضمير. بينما يدعي البيروقراطيون أنهم يمتلكونها، ويتمنى السياسيون لو كانت لديهم الكفاءة لامتلاكها»⁽³³⁾.

أوضح لنا وارن بنيس Warren Bennis بهذا التعريف مدى تعقيد مفهوم القيادة. فمفهوم القيادة لا يمكن أن يوضع ضمن إطار بعض الجمل الأساسية المحددة فالقيادة تعني الكثير. فهي تعني مثلاً وضع المبادئ والخطط والاستراتيجيات وتنفيذها، وتعني التدخل في مسار العمل، وتكوين الأطر القيادية، والوصول إلى تضافر جهود الناس في العمل، وكذلك فهي تعني الإنصات باهتمام والتصرف بمصادقية.

ومن الطبيعي أن يرتبط مفهوم القيادة إلى حد بعيد بشخصية الإنسان الذي يعمل عنصراً قيادياً.

ونورد هنا تعريفاً ممكنناً للشخصية القيادية ونقول: هي إنسان يستطيع الوقوف في وجه تحديات كل الأوقات وكل الظروف ويكون على مثال تشرشل وغاندي وروزفلت. فتحت قيادة هؤلاء

نشأت أمم كبيرة، واتخذت قرارات هامة للمستقبل. كذلك نذكر هنا شخصيات هامة في عالم الأعمال مثل توم واطسون، إدوين لاند، وألفرد ب. سلون Tom Waston, Edwin land, Alfred P.Sloan الذين قامت بفضل قيادتهم مؤسسات ومنظمات ضخمة. وغالباً ما نلجأ إلى البحث في الماضي عندما نحاول أن نشير إلى شخصيات قيادية، وهذا يقود إلى الاعتقاد بأنه لم تعد الشخصيات القيادية من هذا النمط موجودة في العصر الحاضر. طبعاً هذا ليس صحيحاً ولكن هذا الانطباع يعود إلى أن تقييم الأداء والمهارات القيادية لا يتم إلا في وقت لاحق.

نعيش في هذا العصر تحديات هائلة وتبدلات سريعة، ونحتاج إلى أفكار وشخصيات كبيرة أكثر من أي وقت مضى. لقد نشأ فراغ، وفي هذا الفراغ تطورت مبادئ ومخططات قيادية جديدة سنلقي عليها نظرة تفصيلية في هذا الفصل. القيادة هي القوة الحاسمة خلف المنظمات الناجحة، وهي ضرورية للحفاظ على حيوية هذه المنظمات والمؤسسات وقدرتها على الإستمرار. يجب أن تكون القيادة نابعة من الإرادة الشخصية، ولا يجوز أن يُنظر إليها على أنها جزء من مهمة. لا تعني القيادة الإرشاد والتوجيه فقط، بل تعني أيضاً تحمل المسؤولية. ذكر بنيس ونانوس حول ذلك في كتابهما «القوى القيادية» ما يلي:

«القيادة تُلزم الإنسان بالتصرف. ويمكن أن يكون القياديون رواد التغيير والتطور إذا تمكنوا من إيقاظ كوامن المشاعر والانفعالات»⁽³⁴⁾.

فلسفة القيادة

نود أن نعبر بربط مفهومي الفلسفة والقيادة معاً، عن مدى أهمية المعارف الفلسفية في السلوك القيادي.

والفلسفة تعني السؤال المنهجي، وكذلك العودة دائماً من جديد لدراسة ما كان مقبولاً في السابق. كذلك فإن الفلسفة تسلط الضوء على الأفكار والآراء المكتسبة، وتختبرها لتضعها مرة بعد أخرى تحت الدراسات النقدية.

وبناءً على هذا التعريف فإن على القوى القيادية أن تحاول اتخاذ فرضيات معينة تكون مرشدة لها في عملها، وأن تختبر هذه المبادئ والأسس، وتعيد اختبارها ومراجعتها من حين لآخر.

تتميز العلوم الأخرى بإبراز بعض الطرائق المعينة، أو بالالتزام بدراسة مجال اختصاصي نوعي. وبرأيي فإن هذا لا ينطبق على الفلسفة حتى الآن، كما ولا يمكن تحقيقه لاحقاً، لأن هذا العلم يعيش دائماً تحولات جذرية بين زمن وآخر (التطور عند كانت وهيغل وداروين).

تظهر العلوم الفلسفية في حاضرتنا على أنها طيف واسع شامل تكاد الرؤية لا تحيط به، من المبادئ والأسس المختلفة، ولكنها تعود في النهاية لتتناول إجابة التساؤلات المتعلقة بوضع الإنسان في العالم. ماك غريغور Mc Gregor واحد من أهم العلماء الذين عنوا

بعلم القيادة (الإدارة). وقد كان من ضمن ما بحثه ماك غريغور في مؤلفه الشهير «الجانب الإنساني في المؤسسة» The Human Side of Enterprise فلسفة القيادة ووضع في ذلك عدة فرضيات هامة. ويسمي ماك غريغور هذه الفرضيات «نظرية س» و «نظرية ع»⁽³⁵⁾.

تنطلق نظرية س من «فرضية المستوى المتوسط للجماهير» والتي نلخص مقدماتها كما يلي:

- 1 - لا يرغب الإنسان العادي بالعمل بطبيعته، ويسعى ما أمكن لتجنب ذلك.
 - 2 - ولذلك يجب أن يلزم الناس بالإكراه والرقابة والقيادة والوعيد، لكي يحققوا أهداف المؤسسة التي يعملون فيها بدرجة كافية.
 - 3 - الإنسان النموذجي يستسلم للقيادة، ويتجنب المسؤولية ولديه القليل من الطموح، ويسعى إلى الأمان.
- أما نظرية ع فتنتطق من فرضيات مختلفة تماماً:

- 1 - التعب الجسدي والعقلي في العمل طبيعي تماماً كالتعب عند اللعب وتمضية أوقات الفراغ، والإنسان النموذج لا يأنف العمل بطبيعته.
- 2 - التوجيه الخارجي والتهديد بالعقاب ليسا الطريقتين الوحيدتين اللتين تتحقق بهما أهداف المؤسسة.
- 3 - إن مدى الاستعداد للأداء وتحقيق بعض الأهداف المحددة يتعلق بالمكافآت التي ترتبط بتحقيق هذه الأهداف، وأهم هذه المكافآت هو إثبات الذات الذي يكون نتيجة مباشرة للجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

4 - لا يتعلم الإنسان العادي، في ظروف العمل الصحيحة، تحمل المسؤولية وحسب، بل يتعلم أيضاً كيف يسعى إليها بنشاط وفاعلية.

5 - إن الاستعداد لتقديم مقدار كبير من الخيال وموهبة الابتكار والعمل الخلاق في إيجاد الحلول لمشاكل المؤسسة، متوفر لدى شرائح كبيرة من الجماهير وليس لدى قلة منهم فقط.

يجب أن تكون النظريات حافزاً على التفكير والتأمل، وقد أعطى ماك غريغور إشارة إلى ذلك بنظريتيه المتباينتين. فالنظرية ع تأتي بالطبع أقرب إلى الأسلوب القيادي الديمقراطي التوافقي المفضل في هذا الكتاب. ويجب أن نذكر هنا أيضاً أن الفرضيات الأساسية لهذه النظرية تعني ضمن ما تعنيه أن التسلط (فرض السلطة) قد يكون مناسباً أيضاً.

لكن ماك غريغور ينفي أن يكون التسلط مناسباً لكل الأهداف وفي كل الظروف⁽³⁶⁾

تُطبق المؤسسات ذات القيادة الصحيحة والعناصر القيادية الجدية، فلسفة تعتمد على ما تم شرحه وتفصيله في الفصل الأول:

- احترام الإنسان الفرد.

- إعطاء الفرصة للإنسان لتحقيق النجاح والبروز بين الأقران.

- معاملة العاملين في المؤسسة كأناس راشدين.

هنا يبدأ مفهوم «العلاقات الإنسانية» باكتساب الأهمية. فالعلاقات الإنسانية الوظيفية مع العاملين الآخرين تشكل عنصراً مركزياً هاماً في نجاح العمل القيادي.

- يجب أن تنجح الأطر القيادية بإذكاء اندفاع العاملين لتنفيذ عمل تعاوني بناء، لأن التطورات الهامة في الاستراتيجية والتلاؤم لا يمكن أن تتحقق إلا بواسطة هذه الطريقة.
 - يجب إزالة كل العقبات البيروقراطية أو على الأقل إنقاصها إلى الحد الأدنى الممكن، إذا أراد المرء تشجيع السلوك المؤسسي الخلاق.
 - يجب أن تنجح القيادات بتجنب العلاقات الإنسانية المتوترة والهدامة في المؤسسة.
 - كما يجب تجنب وقوع العاملين ضحايا لصراعات سلطوية داخل المؤسسة. وهذا ينطبق بالذات على الشريحة الشابة من العاملين وعلى أولئك الذين يشغلون مواقع عمل مستضعفة وحساسة.
- هذه مطالب كبيرة. وأية قيادات تفي بهذه المطالب تكون قد أدركت بوضوح أسس التوجيه البشري (الإنساني) وتتصرف بناء على هذا الإدراك.
- المؤسسة نظام يقف خلف الإنسان، والإنسان يأخذ فيه دور الممثل على واجهة المسرح. أما ميكانيكية التوجيه والإدارة فهي خلف الكواليس. ونحكم على العامل بالجودة أو السوء وفق نوعية هذا النظام الخلفي. فالقيادات التي تستطيع إدارة هذه الأنظمة تحدد للعاملين معها الاتجاه والإمكانيات التي يحتاجونها للقيام بواجباتهم.

لا المال ولا السلطة ولا الهيبة أو الكرامة تمنح الإنسان السعادة. وإذا لم تستطع القوى القيادية، سواء في المجال الخاص

أو المهني، أن تضمن علاقة إنسانية سليمة مع العاملين فإنها لن تستطيع أن تكون مطمئنة بداخلها ولا مرتاحة البال. ولهذا تحتاج القيادات إلى معرفة إنسانية، وإلى قدرة تمكنها من تنفيذ هذه المعرفة واستخدامها على أرض الواقع.

إن من يسعى إلى التفوق، وإلى خداع الآخرين في قرارة نفسه، يحتاج ولا شك إلى معرفة إنسانية جيدة، ولكن هؤلاء المخادعين سينكشفون إن عاجلاً أم آجلاً من قبل العاملين لديهم. كما لا يعطي أولئك القياديون، الذين يسيئون استخدام معلوماتهم السيكولوجية الانطباع بأنهم سعداء، لأن عدم الارتياح يقبع في أعماق نفوسهم. إن الفلسفة تعني الحكمة في الاستخدام العام لهذا المفهوم، والناس الحكماء يمتلكون حساسية عالية تجاه محيطهم وبيئتهم. فإذا تأمل عنصر قيادي في فلسفات القيادة وجب عليه أن يضع الإنسان العامل في المؤسسة في القلب من اهتماماته، وأن تكون لديه القدرة ليضع نفسه في خدمة هذا القلب.

«لا بد من أن تتابع الناس إذا أردت قيادتهم» (لاو - تسي).

نظريات القيادة

هناك أعداد كبيرة من نظريات قيادة العاملين أو إدارة المؤسسات، وحسب رأيي لم تتم حتى الآن عملية تكامل بين هذه النظريات.

وأود فيما يلي أن أقدم النظريات القيادية الأساسية لإيضاحها. وفيما يلي نظريات القيادة الأربع الأكثر تداولاً:

- نظرية السجية.

- النظرية الوضعية = (نظرية الأوضاع).

- نظرية التفاعل.

- نظرية الأدوار.

نظرية السجية:

تُعد هذه النظرية أقدم نظريات القيادة، وتنطلق من أن شخصية الإنسان هي التي تحدد قدراته القيادية، لأن تركيبات شخصية معينة هي التي تمتلك السجايا والخصال القيادية وبالتالي فهي قادرة على توليدها.

ولكن الدراسات العملية لم تتمكن حتى الآن من إثبات مصداقية هذه النظرية⁽³⁷⁾

النظرية الوضعية :

تُعد هذه النظرية القيادية تطويراً هاماً لنظرية السجية، وترى هذه النظرية أن القيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعوامل تأثير الأوضاع القائمة أو الظروف الراهنة. وهناك أربعة عوامل مؤثرة يجب مراعاتها في كل مؤسسة :

- التأثيرات المميزة للأشخاص .

- التأثيرات المميزة للمهام .

- سلطة موقع العمل .

- العلاقات بين العاملين .

يُقصد بالتأثيرات المميزة للأشخاص كل الصفات والسجايا التي تتميز بها القوى القيادية من جهة، وصفات المرؤوسين من جهة أخرى، وكذلك التأثيرات المتبادلة بين الفئتين .

أما التأثيرات المميزة للمهام فتنتج عن أبعاد هيكلية المهام الموزعة. إذ تتميز المهام ذات الهيكلية الرفيعة بمسار نموذجي، ويكون مجال التقدير الشخصي للعاملين في هذه الهيكلية محدوداً جداً إذا كان موجوداً. وعلى العكس من ذلك فإن مجالات المهام ذات الهيكلية الأقل تظهر غير قابلة كي تكون نموذجية، وبالتالي تتطلب الإبداع. وينتج عن ذلك وجوب إعطاء العامل مجالاً أوسع في حرية اتخاذ القرار.

وتعني سلطة موقع السلطة الرسمية للعناصر القيادية، وتتلاءم مع موقع هذه العناصر في إطار هيكلية المنظمة. وسلطة الموقع

هذه لها أهمية كبرى في نطاق العلاقات بين العاملين، إذ يمكن أن تكون ذات تأثير إيجابي (كالترفيه وزيادة الراتب)، أو ذات تأثير سلبي (كالتسريح أو التراجع في السلم الوظيفي) عند استخدامها⁽³⁸⁾.

نظرية التفاعل :

ترتبط نظرية التفاعل إلى حد كبير بنظرية الأوضاع (الموقع في العمل) = (النظرية الوضعية). فهي تضع التفاعل بين العناصر القيادية والعاملين في مركز الاهتمام دون أن يؤثر ذلك على أهمية مركبات الأوضاع والمواقع المختلفة في العمل.

تظهر ميزات هذه النظرية في كونها تضم كل المتغيرات الهامة والمؤثرة في عملية القيادة. أما سيئاتها فتتمثل في صعوبة تحويل الأمور النظرية إلى توصيات للحياة العملية⁽³⁹⁾.

نظرية الأدوار :

كذلك نظرية الأدوار فإنها تفهم القيادة كعملية تفاعلية، حيث تحدد الاعتبارات الديناميكية الجماعية سوية مع الوضع الاجتماعي، أنموذج العمل بين الأطر القيادية والعاملين، فالعنصر القيادي والعامل يتوليان القيام بأدوار مختلفة في المجموعة ولكنها متساوية الأهمية. إذ يتوقع المرء من الأطر القيادية توجيه العمل والانصراف نحو أهداف محددة وواضحة، أما العامل فيتعلم كيف يحقق توقعات الجماعة.

إلا أن هذه النظرية لا تقدم نظاماً واقعياً يستطيع أن يساهم في

إيجاد حلول للنزاعات الكثيرة حول الأدوار ضمن المؤسسة الواحدة، لأنها، أي هذه النظرية، لا تعطي إلا تفسيرات لسلوك قائم⁽⁴⁰⁾.

لقد تغير مفهوم القيادة ومن يمارسها تغيراً كبيراً مع مرور الزمن. إلا أن الإمكانيات والقدرات اللازمة لعملية القيادة والتوجيه لا تزال من حيث المبدأ كما كانت لم تتغير. لكن ما تغير إلى حد كبير هو فهم عملية القيادة وكيف تُستخدم وتُمارس. وتُبنى نظريات القيادة حالياً على أفكار شخصيات تاريخية كبيرة كموسى وعيسى، ويوليوس قيصر ومارتين لوثر ومكيا فيللي وكذلك على أفكار من مصادر مختلفة من عصرنا الحاضر، مثل لينين وتشرشل وغاندي ومارتين لوثر كينغ وصولاً إلى كينسجر. أمر واحد يجمع كل هؤلاء هو أنهم لم يكونوا قادة وحسب، وإنما حاولوا تسطير أفكارهم أيضاً. وتسمح لنا كتاباتهم بتتبع تصرفاتهم وعلى أي من أفكارهم بُنيت. كذلك نستطيع من خلال أعمالهم التي تركوها أن نعرف كيف نجحوا في فرض إمكانياتهم القيادية على الآخرين، وكيف استطاعوا أن يصمدوا أمام التحديات التي تعرضوا لها.

إن هذه النظرة العامة في التاريخ غير كافية ولا ريب، ولكنها تعطينا الانطباع بأن لهذه الشخصيات القيادية قوى طبيعية استثنائية وتصميماً خارقاً.

يذكر وارن بنيس في «الأطر القيادية» ما يلي:

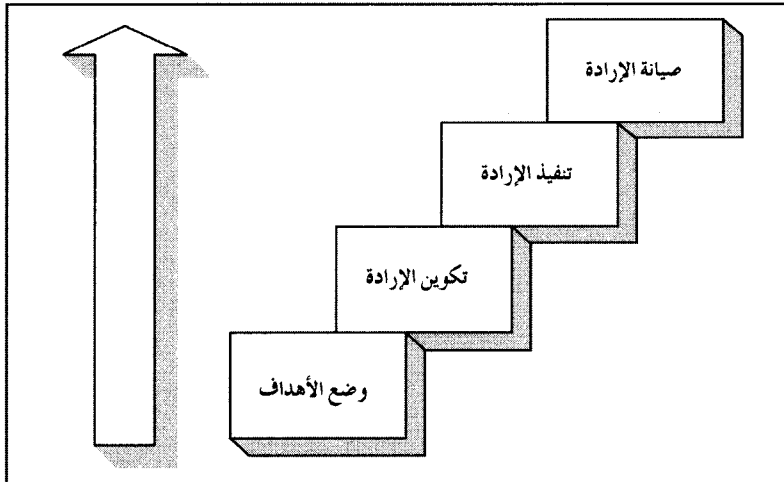
«نعرف اليوم الكثير عن القيادة، ولكن هذه المعارف لم تهبط علينا من السماء. عشرات السنين مرت على الدراسات الأكاديمية التي أتاحت لنا الوصول إلى أكثر من 350 تعريفاً لمفهوم القيادة...»

وآلاف الاختبارات التجريبية جرت في السنوات الخمس والسبعين الماضية، ولكننا حتى الآن لا نزال لا ندرك بوضوح وجلاء ما الذي يميز بين الشخص القيادي واللاقيادي، لا بل والأهم من ذلك أننا لا نعرف ما الذي يميز الأطر القيادية الفعّالة عن غير الفعّالة، أو ما يفرق بين المنظمات الفعّالة وغير الفعّالة... تنعكس في التعاريف مفاهيم الذوق العصري، والطرازات الحديثة، والتيارات السياسية، والاتجاهات الأكاديمية. كذلك فإن هذه التعاريف لا تعكس الواقع دائماً وقد تكون أحياناً عبثاً... يبدو وكأن كلمات براك Braques حول الفن تنطبق على القيادة أيضاً: (إن الشيء الوحيد الهام في الفن هو ذلك الشيء الذي لا يمكن شرحه)⁽⁴¹⁾.

ويمكننا القول، باختصار، إننا لا نملك حتى الآن نظرية قيادة تستطيع أن تعطينا نظرياً ركيزة ثابتة مقنعة لمبادئ شاملة وناجعة وفعّالة.

عملية القيادة

تميز عمليات القيادة مسار تنفيذ الأهداف المنشودة. لا تتم ممارسة أعمال قيادة المؤسسة كما لو أنها تصرف إرادي دقيق ومفصل، وإنما تُوصف على أساس أنها عمل فكري متعدد الأوجه، يجب اتخاذ القرارات المناسبة في كل مرحلة فيه. يمثل اتخاذ القرار سمة باطنية مميزة لقيادة المؤسسة، وانطلاقاً من ذلك فإن مفهومي «عملية القيادة» و «عملية اتخاذ القرار» يستخدمان غالباً بشكل مرتبط. تقسم عملية القيادة إلى أربع مراحل: وضع الأهداف، وتكوين الإرادة، وتنفيذ الإرادة، وصيانة الإرادة.



الشكل 5: المراحل الأربع لعملية القيادة

وضع الأهداف :

لوضع الأهداف أهمية كبرى في كل مراحل عملية القيادة.

يعني وضع الأهداف تحديد التوجيه والاتجاه، ويعني كذلك إدارة دفعة قيادة المؤسسة وفق هذه الأهداف. هناك أهداف كمية وأهمها المالية (كالمبيعات والأرباح وما شابه)، وأهداف نوعية (كتحسين الجودة وزيادة التحفيز). وتتم عادة متابعة عدة أهداف في المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى وضع نظام ترتيبى أو تخطيط هرمى. أما التناقضات في الأهداف، والتي لا بد من نشوئها غالباً، فعلى الأطر القيادية في المؤسسة أن تزيلها. كذلك فإن السعي لتحقيق الأهداف قد يختلف شدة وتصميماً وأبعاداً بين هدف وآخر. ثم إنه لا بد من حصول بعض التنازلات الضرورية في عملية تنسي وضع الأهداف المتعددة لتحديد الهدف الشامل المشترك، ومن مهام الأطر القيادية التوصل إلى هذه الحلول الوسط.

تكوين الإرادة :

يبدأ تكوين الإرادة مع التعرف إلى العوائق، وهذا يعني حقيقة بداية التنبه إلى انحراف الوضع الفعلي القائم عن الهدف المنشود. وتكون مهمة الأطر القيادية حينذاك وضع اقتراحات حلول لتصحيح الوضع بالتعاون مع العاملين ذوي العلاقة. وكذلك فإن من المهم في هذا المجال وضع أكبر عدد من اقتراحات الحلول، ومناقشة هذه الاقتراحات المختلفة. إذ حتى هذه اللحظة لا يكون قد اتضح بعد ما هي الفكرة الأنجع والأجود.

وهكذا عند انتقاء البدائل الممكنة، واختبار إمكانية تنفيذ كل

من الاقتراحات يبدأ تكوين الإرادة الذي يؤدي إلى اتخاذ القرار⁽⁴²⁾.

تنفيذ الإرادة :

تصل عملية القيادة بعد ذلك إلى مرحلة تنفيذ الإرادة. ويعني ذلك تنفيذ الحلول التي قُدمت لإزالة العراقيل والمعوقات. وهكذا تبدأ عملية تحويل هذه الحلول إلى سلوك واقعي أي أن مهمة تحويل اقتراح الحل إلى معطيات عملية للهدف تقع ضمن مهام الأطر القيادية⁽⁴³⁾.

ضمان (صيانة) الإرادة :

تضم هذه المرحلة الرابعة عملية استخلاص النتائج وتحليلها، أي المقارنة الدقيقة بين معطيات الهدف العملية والنتيجة الفعلية المحصلة. وتمثل عملية الرقابة هذه مهمة هامة في عملية القيادة تُنَاط بالأطر القيادية. يمكن أن يشكل التقويم الواقعي الفعلي نهاية عملية قيادة، وفي حال وجود تناقضات كبيرة بين النتيجة الواقعية والهدف الحقيقي المنشود، يتطلب من الأطر القيادية بدء عملية قيادة جديدة.

إن تقسيم عملية القيادة إلى هذه المراحل الأربع لا يعني أن مسار هذه العملية يمكن، أو يجب أن يجري دائماً بشكل مستقيم ومتتابع، ولكن يضطر المرء لتجاوز بعض المراحل، أو ربما العودة إلى بعضها أيضاً حسب مقتضى الوضع القائم، لذلك فإنه من الضروري ممارسة أسلوب دوري في تنفيذ الأعمال والمخططات. لقد كانت عملية القيادة سابقاً متميزة بالاتكال المتبادل بين مجموعات متناسقة نسبياً، أو بتعبير آخر بتوقف هذه المجموعات

كل واحدة على الأخرى . كما تسببت سلسلة من الاتجاهات الأساسية الراهنة بتغيرات جذرية . فالارتباط المتبادل لم يعد ممكن التمييز بوضوح . ونشير أخيراً في هذا المجال إلى شروحنا في الفصلين الرابع والخامس .

خصائص القيادة

ليست صفات القيادة بالضرورة فطرية وإنما يمكن أن تُكتسب، فالقول إن هذه الصفات يجب أن تكون «جارية في دم الإنسان» كلام غير صحيح، بل الأصح أن نقول، إن هناك صفات أساسية لا بد من توفرها وهي:

- الكفاءة الموضوعية.
- القدرة على التنسيق.
- القدرة على تحفيز الأداء.
- القدرة على التمييز.

الكفاءة الموضوعية تعني أن يكون العنصر القيادي عارفاً بمجال عمله، ويمتلك الخبرات والمعارف الاختصاصية اللازمة، وأن يكون قادراً على تنفيذ تغييرات تنظيمية عند الحاجة. وإنه لمن الخطأ الكبير الاعتقاد بأن المعلومات والمعارف العامة كافية لذلك، فالعاملون يملكون إحساساً دقيقاً في ما إذا كان رؤسائهم يمتلكون المعلومات الاختصاصية الكافية أم لا، فعدم الكفاءة غالباً ما يكون السبب في عدم قبول العاملين ببعض العناصر القيادية.

والقدرة على التنسيق تتطلب الاحتراس والهوادة، ومعرفة الناس، وامتلاك موقف إيجابي تجاه مبدأ التقدير وفق الأداء. وعلى أية حال فلا يمكن إلا للمسؤول عن الأداء تحفيز العاملين في

أدائهم ومطالبتهم بالالتزام بالنظام وبالانضباط .

أما القدرة على التمييز فتشمل في مفهومها القدرة على التقييم الصحيح للعمليات المعقدة والقائمة على معارف غير أكيدة، وهذا ما نسميه الرؤية الشاملة .

«تتكون القدرة على التمييز من المستوى العقلي الفطري، ومن مجموع الخبرات الاختصاصية وغير الاختصاصية»⁽⁴⁴⁾ .

وهكذا فمن تحلى بهذه الصفات كانت لديه القدرة على القيادة، لأن القدرة على القيادة تتطلب شروطاً أولية تقليدية، كالانضباط والقدرة على الصبر والاحتمال، ونصبياً كبيراً من الطموح والمعارف الاختصاصية. يأتي إلى ذلك عنصر الكفاءة الاجتماعية. والعنصر القيادي الجيد يواجه النقاش ويدع أناساً جيدين يكتسبون الكفاءات، وينمون قدراتهم إلى جانبه، ويضع المهام ويحدد مطالب العمل. كذلك فإن العنصر القيادي الجيد يمتلك القدرة على الاعتراف بوجود آخرين يجيدون الكثير من المهام والأعمال أكثر منه شخصياً ويتقبل ذلك وقد عبر جون ب. كوتر عن هذه الفكرة بما يشابه ذلك:

«القدرة على التقييم الصحيح للأهداف المختلفة ولتصورات العاملين أصحاب العلاقة وقيمهم ومخاطراتهم، والقدرة على التعرف إلى العلاقات الدقيقة ضمن مجموعات العاملين، والقدرة على استخلاص النتائج الصحيحة لكل الدراسات والتحليل، وكذلك القدرة على التأثير على العلاقات الكبيرة وغير المتجانسة كل حسب رؤيته وتصوراته، تلك هي القدرات القيادية الضرورية

حتماً لقيادة كل مؤسسة»⁽⁴⁵⁾.

ما هي الصفات القيادية التي يجب على كل عنصر قيادي أن يتحلّى بها؟

لقد أعطى توم بيترز ونانسي أوستن Tom Peters, Nancy Austin في كتابهما «الأداء برغبة وحماس» وصفاً شاملاً للصفات القيادية⁽⁴⁶⁾.

وأرى من وجهة نظري أن أقوالهما صحيحة وسديدة. وتتلاءم الصفات المذكورة فيما يلي بشكل أساسي مع أقوال الكتاب المذكور سابقاً.

إن العنصر القيادي الجيد:

- يكون قدوة ومثالاً يُحتذى، ويتعرف على مواهب العاملين معه، ويدركها ويشجعها.
- يعطي توجيهات واضحة، ويحاول أن يعطي العاملين فرصة اتخاذ قرارات هامة بأنفسهم.
- يقود العاملين في الاتجاه الصحيح، ويشجع إرادتهم على التعلم والتطور، ولا يدعهم وحدهم أمام المشاكل الصعبة بل يقدم لهم الدعم اللازم.
- يُظهر الاستعداد الكامل لمراعاة ظروف العاملين ومحيطهم، وفي بوعوده، ويحسن الإنصات إلى العاملين وسماع آرائهم واقتراحاتهم وشكاويهم، ويكون متواضعاً، ولا يعتز بموقفه القيادي ويشير دوماً إليه.
- يعرف تماماً ماذا يريد، ويكون عادلاً وموضوعياً، وينطلق من

- خبرات ومعارف واقعية، ويعمل بجد وغالباً بأكثر جدية من كل العاملين معه.
- يكون فخوراً بالعاملين معه ويعطيهم ما يستحقون من الثناء والمكافآت.
- يكون مستقيماً ومنفتحاً، ويشرح ببساطة ووضوح، ولا يلجأ إلى التضخيم حتى في الأنباء السيئة ولا يبالغ فيها.
- يكون مخلصاً ويبث الإخلاص في النفوس.
- يترك للعاملين وقتاً كافياً لتحضير ما يريدون طرحه في النقاشات.
- يعمل على حل المشاكل من جذورها، ويعالج أسبابها، ويتدخل بحزم عند الضرورة ويكون مع ذلك متفهماً.
- يعتقد أن العاملين مؤهلون لأداء المهام المناطة بهم، ويسعى دائماً لزيادة كفاءاتهم ورفع مستوى خبراتهم.
- يضع أهدافاً ممكنة التحقيق، ويوضح للعاملين فلسفة المؤسسة في إدارتها ويضع المعايير والمقاييس.
- يمتلك المشاعر الإنسانية ويرى الإنسان في العامل وقت الحاجة.
- يراعي عند تشكيل مجموعات العمل أن تبقى الشخصية الفردية لكل عامل محفوظة.
- إن هذه المعلومات ليست جديدة في الواقع والكثير منها يبدو بديهياً. وكذلك فإن غالبية العناصر القيادية تريد تحقيق ذلك بلا شك، ولكنها غالباً لا تنجح بتحقيقه على الوجه الأكمل،

لأن هذه العناصر تلتفت إلى النواحي الاختصاصية والمهنية في عملها.

ونتيجة لذلك لا تجد هذه العناصر القيادية الوقت اللازم لتطوير صفاتها القيادية.

من الطبيعي ألا تكون هذه الاعتبارات كلها ممكنة التحقيق في وقت واحد، ولكن المهم في الأمر أن تكون هذه الصفات القيادية مبدئياً هي الدليل في العمل إذا شاء المرء أن يضمن نجاحاً مستمراً. وهذا ما يجب على العناصر القيادية إدراكه، وعلى كل عنصر قيادي أن يعرف ويشعر بأنه لا يستطيع النجاح بتطبيق هذه الصفات كلها بشكل شامل تام مئة في المئة. ولكن إدراك هذا النقص هو بحد ذاته خطوة كبيرة نحو الأمام لأن المرء حينما يدرك ذلك يسعى دائماً إلى تحسين عمله وتطوير كفاءاته.

أعمال القيادة

أعمال القيادة: الكلمة وحدها تدل على أن القيادة لا تتم دون جهد وكد، بل إن عمل القيادة لا يكون متقناً إذا لم يرتبط بشكل ما مع حسن الإنجاز. والمهم في ذلك أن يعرف المرء كيف يكتسب كفاءاته القيادية.

يجب على القوى القيادية أن تكون قادرة على تقديم الإنجازات التالية:

- * إيصال الفهم والدراية.
- * تكوين الوعي وتطويره.
- * تغيير الرموز.
- * إعطاء صفة الشرعية (شرعنة) للمواقف الجديدة.
- * تغييرات تكتيكية، وتجربة حلول جزئية.
- * دعم سياسي.
- * تجاوز العقبات والعوائق.
- * تكوين مرونة في العمل، وزيادة درجتها عند الحاجة.
- * إطلاق ما يسمى (بوالين) اختبار لجس النبض والانتظار المنظم.
- * خلق «معازل» للاستخدام والعمل.
- * توضيح الأهداف الرئيسية ومراكز ثقل العمل.
- * اتباع سياسة التحالف، وخلق شروط شكلية لاتخاذ المبادرات⁽⁴⁷⁾.

وضع بيترز ووترمان العبارة الأساسية المؤدية إلى وضع قائمة هذه العناصر الأساسية على الشكل التالي :

«يستخدم القائد ما يتوفر لديه للتصرف ويشكل منه - غالباً ما يكون ذلك لاحقاً - التزاماً مستمراً لتوجيه استراتيجي جديد يكون ذا حكمة ومعنى»⁽⁴⁸⁾.

عمل القيادة يعني أن يكون فعالاً، وهذا بدوره يتطلب أن يكون العنصر القيادي قادراً على تحقيق تصوراتهِ. ولأجل تحقيق هذه الأهداف تُعطى لكل عنصر قيادي «سلطة» خاصة تتلاءم بالطبع مع مستوى موقعه القيادي. إن مفهوم «السلطة» هذا يمكن استخدامه بلا ريب في هذا المجال مع أن بعض القوى القيادية تتحاشى، عن قصد، ذكر هذه الكلمة. فالسلطة تُمنح للعنصر القيادي ويُخول بها، إلا أن هذه السلطة الممنوحة غالباً ما تكون غير كافية. إذ يحتاج المرء إلى وسائل إضافية لتعويض النقص السلطوي المرتبط غالباً بموقع العمل.

وهكذا فإن عمل القيادة الفعال يحتاج إلى خلق «مصادر سلطة» إضافية. وأنا أستخدم هنا عن قصد كلمة «سلطة» حتى أوضح أن القيادة ترتبط ارتباطاً لا انفصام له بتحقيق الأهداف. ولدينا في ألمانيا العادة المستغربة، وهي التجريح، فالسلطة بحد ذاتها لا يمكن اعتبارها جيدة أو سيئة، وإنما يتعلق الأمر بكيفية استخدام السلطة. إذ لا أحد يستطيع أن يقود مؤسسة بنجاح ما لم يمارس السلطة. وممارسة السلطة هي ببساطة استخدام الصلاحيات، وممارسة المسؤوليات ضمن حدود موقع العمل. لقد قال المستشار الألماني السابق هلموت كول مرة في مقابلة صحفية،

إن من يبتعد عن السلطة ويتهرب منها لا يستطيع أن يقوم بأي عمل، وأنا بدوري أرى أن هذه المقولة صحيحة وجوهرية.

هناك سلطة معينة تحددها صلاحيات ومسؤوليات تنظم عمل القيادة، ولكن كما ذكرنا، فإن هذه السلطة ليست كافية وحدها، وإنما يجب أن يبحث المرء عن مصادر إضافية تسمح بنشوء صلاحيات ومسؤوليات اختصاصية أخرى. إلا أن إيجاد هذه المصادر السلطوية الإضافية لا يجوز أن يكون على حساب المصادر الأخرى.

ويستطيع المرء أن يستكشف مصادر السلطة على أفضل وجه عبر المسؤوليات والصلاحيات والخبرات المهنية والاختصاصية، وكذلك عبر تقييم الأداء والالتزام في مجالات لا ترتبط بالضرورة - بشكل مباشر - مع المهام الأساسية، فالكفاءات والمهارات الشخصية والعلاقات الجيدة في مكان العمل، والمعلومات أو المصادر المادية الأخرى، كلها شروط ضرورية لتعريض قاعدة السلطة التي ترتبط آلياً بمستوى الموقع القيادي. وهكذا نجد أيضاً وجوب إيجاد ارتباطات شخصية إضافية حتى يمكن الوصول إلى معلومات أخرى عن هذه الطريق. وعادة ما تقوي العناصر القيادية الجيدة مراكزها بتكوين علاقات جيدة مع مجموعات داخل المؤسسة، وتوجيه هذه المجموعات على الوجه الأمثل. وأود في هذا المقام أن أؤكد على أن السلطة لا يجوز أن تُطلب بأي ثمن، وخاصة إذا كانت هذه «السلطة» واقعة على الإنسان.

لقد وضع روبرت غرين ويوست إلفرز Robert Greene and Josst Elffers في كتابهما «السلطة» power قواعد للسلطة، ويصفان

استخدام قواعدهما الثماني والأربعين على أنه لا بد منها لمن يسعى إلى الصعود على سلم النجاح. وأنا بدوري أعلق على ذلك قائلاً: إنني لا أستطيع أن أوافق على هذه القواعد التي تقول على سبيل المثال:

- لا تعلن نواياك.
- قل أكثر مما هو لازم بالضرورة.
- أثر الاهتمام حولك بأي ثمن.
- تعلم كيف تجعل الناس مرتبطين بك.
- قدم نفسك كصديق، وتصرف كجاسوس.
- لا تف بأية التزامات.
- خاطب خيال الناس وتلاعب بهم.
- تعلم كيف تُكره الناس على ما تريد.

كذلك هناك عدد كبير آخر من النصائح على هذه الشاكلة، تقلب مفهومي في القيادة رأساً على عقب!! لذلك أنصح قارئى قائلاً له: لا تحد عن الطريق القويم، فإنك بالاستقامة والصدق والإخلاص والإنقان، وإرادة البذل والعطاء تبلغ أهدافك دون الحاجة إلى هذه الجعبة من الخدع والأحاييل.

وبالرغم من ذلك فإنه يتوجب على الأطر القيادية مراعاة العاملين، وخاصة منهم الممسكين بمواقع مفصلية في العمل، وتحسين العلاقات الشخصية معهم. فالعامل يشعر بهذه العلاقة أو بهذا الارتباط المميز كأنه التزام تجاه قياديه، وكأنه تقدير لإنجازاته

المهنية منهم، ويشعر بالانسجام التام مع رئيسه. والقيادة الناجحة توحى لعمالها بالشعور بأن الأهداف والتصورات المعنوية واحدة، وأن النجاح متعلق بأداء العمال. كما على القيادة الناجحة والجيدة أن يكون هدفها تطوير هذه العلاقات ورعايتها وتوسيعها.

أما العمل القيادي الضعيف فلا يسمح بإيجاد حلول للنزاعات، كذلك لا يجوز ترك الحلقة للآخرين، إذ أن التنازل عن السلطة هو استسلام. وبكل أسف فإن الحروب البيروقراطية الصغيرة، والصراعات السلطوية الهدامة، وضيق الأفق لدى الكثيرين من مسؤولي المؤسسات تزداد بشكل ملموس. وينتج عن هذا «الهدر بالطاقة» نقص في فعالية المؤسسات، وزيادة في التكاليف إلى جانب اختناق محاولات الإبداع والتطوير في مهبها. وهذا يؤدي إلى ازدياد التباعد بين العاملين معاً من ناحية، وبين العاملين والقوى القيادية من ناحية أخرى. ويؤدي ذلك بالطبع - كما في الحلقة المفرغة - إلى ازدياد في النزاعات والأزمات. وفي وقتنا الحاضر بالذات، حيث تصبح المشاكل أكثر تعقيداً من أي وقت مضى، ولا يمكن لأية مؤسسة أن تستمر في مثل هذه الظروف.

وكما ترون في الرسم التالي فقد أوضح جون ب. كوتر التغييرات الجذرية التي تطرأ على مهام القوى القيادية نتيجة لهذه التعقيدات المتزايدة.



الشكل 6: التغيرات الجذرية في مهام القوى القيادية.

(بالاستناد إلى كوتر)⁽⁴⁹⁾

ويوضح هذا الرسم الخيارات المتوفرة والنتائج التي تنجم عن اعتماد الشركة لخيار خاطئ.

وهكذا نرى في ذلك أحد أكبر التحديات في العصر الحاضر لوضع المؤسسات على الطريق الصحيح، وهذا ما يتطلب بدوره

عملاً قيادياً ممتازاً. ويكتب كوتر حول ذلك :

«مما لا ريب فيه أن الاتجاهات الواقعة خارج سلطتنا تخلق في المؤسسة بيئات اجتماعية معقدة تزيد من تواتر وقوع النزاعات ومن أسبابها أيضاً. لذا فإن المؤسسة التي تستطيع السيطرة على كل الظروف تملك ميزات هامة. فالأفكار الخلاقة، والحلول الإبداعية للمشاكل في العمل والمنتجات، والخدمات المبتكرة ترفع من فعالية المؤسسة، وتجعل العمل أكثر تشويقاً وترغيباً. أما إذا كانت المؤسسة في وضع لا تستطيع معه السيطرة على التعقيدات الاجتماعية لديها، فعليها أن تتحمل الكثير من الأضرار الجسيمة»⁽⁵⁰⁾.

العمل القيادي الفعال يعني قدرة القوى القيادية على التعامل مع الناس في المؤسسة بشكل بارع ومتقن، وأن تحافظ القيادة على الأهداف المنشودة نصب عينيها. لكن الواقع يتطلب أحياناً استخدام أساليب سلطوية، لأن الظروف لا تسمح دائماً باستخدام الأساليب التي تعتمد على المشاركة.

إن الأسلوب القيادي السلطوي يضع العامل إلى حد ما أمام وقائع قائمة، بينما الأساليب التي تعتمد على المشاركة لا تسمح إلا بعملية تغيير (تطوير) بطيئة وتتطلب مساعدة الكثير من العاملين، وتسمح بأسلوب تكتيكي مرن. ولكن الاستراتيجيتين كليهما تسعيان إلى إزاحة العراقيل والصعوبات عن طريق تحقيق أهداف المؤسسة وتخفيض الإشكاليات إلى حدها الأدنى.

يتم تحديد الطريق الصحيح، واختيار الأسلوب السليم بناء على واقع المهام المطروحة أمام المؤسسة، ولا بد لذلك من طرح الأسئلة التالية :

* هل هناك عوائق محتملة، وما هي تأثيراتها المتوقعة؟
* ما هو مقدار السلطة التي يملكها المرء، وما هي قوة تلك
المواقع التي ستؤثر العوائق عليها؟
* من يملك المعلومات والمعطيات التي يمكن استخدامها من أجل
التحفيز؟

* ما هي المخاطر المتوقعة وكيف سيتم الإعداد للتعامل معها؟
لكن غالبية القوى القيادية لا تتحلّى بالمرونة الكافية لتمكن
من استخدام الأساليب القيادية المختلفة بما يتلاءم مع الظروف
القائمة. أضف إلى ذلك أمراً حاسماً، وهو أن بعض الأساليب
القيادية المحددة لا يمكن أن تتوافق مع شخصية الأطر القيادية
ومواقفها الذاتية.

عندما نتكلم عن العمل القيادي وعناصره الأساسية يكون من
الضروري أن نقيم الوضع القيادي بشكل واقعي، وألا ندع أنفسنا
ننساق وراء إغراء أساطير الدور القيادي.

ويوضح الشكل (7) التناقض الكبير بين الأسطورة والواقع،
أو بين الخيال والحقيقة.

الواقع	الأسطورة	
الخطط الأساسية للموقع القيادي	الموقع القيادي يمنح السلطة	يتضمن الموقع القيادي تبعيات عدة
في مركز الاهتمام.	العاملون باحتكاك مباشر مع القوى القيادية (وهذا يعني أناساً قليلين وعلاقات تبعية).	كل العاملين الذين يؤدون أعمالاً هامة، بغض النظر عن مرتبتهم أو المستوى الذي يعملون فيه في المؤسسة، وكذلك كل العلاقات الهامة بين العاملين مع بعضهم أو بين العاملين ومجموعات أخرى (وهذا يعني: علاقات تبعية)
الكفاءات الضرورية لموقع قيادي.	معرفة بخطط المنظمة وإدارة الموظفين والتخطيط للعاملين والقدرة على تقييم ذلك.	قاعدة سلطوية مناسبة لتعويض النقص السلطوي المرتبط بموقع العمل.
أسلوب التصرف (السلوك) اللازم في موقع قيادي.	عمليات القيادة الأساسية: التخطيط والتنظيم والتوجيه الخ...	طاقة كبيرة على استخدام الأساليب القياسية، والليونة، والمباشرة وغير المباشرة، والموضوعية، والرمزية، والسلطوية، والمشاركة، حسب المتطلبات النوعية لكل حالة وموقف.
نماذج سلوك أخرى.	لا يوجد.	القدرة على تكوين علاقات فعالة مع الرؤساء ومع العاملين في نفس المستوى.

الشكل 7: الفرق بين الأسطورة والواقع⁽⁵¹⁾

لا يمكن العمل على تحسين إنجاز الشركة ورفع أداؤها كما

هو مخطط لها ما لم يقدم العمل القيادي الصحيح تأويلاً صحيحاً للوضع الذي تجابهه القيادة، وقيّمه بشكل واقعي قبل كل شيء.

القيادة شيء عملي وواقعي، ولو كانت مرتبطة إلى حد كبير بالمشاعر والأحاسيس الإنسانية، كما تتطلب القيادة عزيمة في التصرف والسلوك، إذ إن أغلب الناس في المؤسسة يودون أن يلمسوا هذه القيادة ويحسوا بها.

يرغب الناس أن يلمسوا قيادة فعلية وليس إدارة عادية.

حول هذا الموضوع نشرت صحيفة «وول ستريت جورنال» «رسالة» من منظمة التكنولوجيا المتحدة United Technologies Corporation أود أن أنقلها في ما يلي:

«يرغب الناس أن يُقادوا لا أن يُداروا، وهل هناك من سمع بمدير عالمي؟ أما قائد عالمي؟ نعم. قادة اقتصاديون، قادة سياسيون، قادة دينيون، قادة نقابات، قادة عمال، كل أولئك يقودون ولا يديرون. الوعد ينتصر دوماً على الوعيد، وكذلك الترغيب على التهيب. اسأل حصانك. إنك تستطيع أن تقوده إلى الماء، لكنك لن تتمكن من تدبير الأمر لتسقيه عنوة. إذا كنت تريد أن تمارس الإدارة مع أحد فمارسها مع نفسك أولاً، وإذا نجحت في ذلك فقد وصلت إلى مبتغاك: وحينذاك يمكنك أن تتوقف عن الإدارة وتبدأ القيادة»⁽⁵²⁾.

يمثل العمل القيادي إعداد الصلاحيات والمسؤوليات، وكذلك الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة. العمل القيادي هو استخدام السلطة بالمعنى الإيجابي للكلمة. لكن لا يجوز إغفال

ارتباط العاملين بمؤسستهم، كذلك فإن من الضروري تقييم الأوضاع القائمة تقييماً صحيحاً، وتطوير استراتيجية تتلاءم مع «الناس» العاملين في المؤسسة، ومع مصالح المؤسسة، والعمل على تحقيق ذلك.

مسؤولية القيادة

المسؤولية أو تحمل التبعة مفهوم أساسي للسلوك القيادي الواعي الذي تمارسه القوى القيادية. فالقوى أو الأطر القيادية الواعية لمسؤولياتها تطرح على نفسها كل يوم السؤال حول مدى استجابتها لتحمل مسؤولياتها المهنية. ومفهوم «مسؤولية القيادة» يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم «الالتزام المعنوي المهني». وقد ذكر في ما سبق من هذا الكتاب بعض التفاصيل حول موضوع المعنويات والأخلاق المهنية.

يتحمل المرء التبعات أمام الأجيال القادمة، لكنه يحمل مسؤولية رأس المال الموضوع تحت تصرفه، ويحمل مسؤولية العاملين وكل الموجودين في نطاق المؤسسة - في ما يتعلق بشؤون العمل بطبيعة الحال - إذا كان في موقع قيادي. وإذا لم يتحمل العنصر القيادي هذه المسؤولية والتبعات الملقاة على عاتقه في تصرف أو وضع ما فإنه يوصف بالأهمال واللامبالاة.

يرتبط الالتزام المعنوي بالعمل والشعور الواعي بالمسؤولية معاً ارتباطاً لا انفصام له ولا فكاك منه، كذلك حال المسؤولية القيادية تجاه المؤسسة، مع هذه المسؤولية أمام العاملين والمرؤوسين، فهما مرتبطان ارتباطاً وثيقاً لا انفصالان.

لا يمكن النظر إلى مفهوم مسؤولية القيادة على أنه منفصل عن المفهوم العام «للمسؤولية»، فعلى العنصر القيادي أن تكون لديه الإرادة لتحمل المسؤولية. والقوى القيادية التي تشعر بمسؤولياتها في مجال عملها، تتحمل غالباً مسؤولياتها أيضاً في محيطها الخاص أو

في المؤسسات الاجتماعية المختلفة .

قام كاوفمان وكربر وتسولينر بدراسات حول أبعاد المسؤولية، وأجروا استطلاعات للرأي بهدف الوصول إلى معرفة المجالات التي يشعر بها من جرى الاستطلاع معهم، بمسؤوليتهم تجاهها. ويوضح الجدول التالي نتيجة هذه الدراسة:

أي جواب هو الأنسب لك؟	أنا أؤيد ذلك عملياً	مسؤولية ولكنها لا تقدم إلا القليل	خارج نطاق المسؤولية	لا علاقة لذلك
بالموضوع	%	%	%	%
تجاه زوجتي/زوجي	84	7	1	9
تجاه أولادي ومستقبلهم	78	8	1	1
تجاه أصدقائي والناس الآخرين في محيطي خارج العائلة	60	28	10	2
تجاه أبوي وإخوتي	57	22	9	13
تجاه الجيل اللاحق	50	38	11	3
تجاه الطبيعة والبيئة	48	43	7	1
تجاه نظامنا الاقتصادي	48	30	18	5
تجاه الضعفاء اجتماعياً والمحتاجين	40	43	15	2
تجاه الدولة/تجاه الديمقراطية	39	43	16	3
تجاه المحيط والجماعة التي أعيش معها	35	40	18	6
تجاه السلام	27	51	19	3
تجاه المعتقد أو الكنيسة أو الدين	25	26	19	31
تجاه العالم الثالث	16	41	35	8
تجاه البشرية	13	37	35	14

الشكل 8: أبعاد المسؤولية⁽⁵³⁾

وقد تم من خلال استطلاع أكثر اتساعاً محاولة ترتيب أبعاد المسؤولية. وقد طُرح سؤالان من أجل ذلك:

أ - إذا نظرت نظرة شاملة إلى كل مسؤولياتك فإلى أي منها تشعر بالالتزام بالدرجة الأولى، الثانية، الثالثة الخ...؟.

ب - نحو من تشعر بأقل مسؤولية - من تضع في الموقع الأخير؟ ومن يليه؟.

ويمثل الجدول التالي النتائج التي تم الحصول عليها:

الأجوبة المفترضة	الإجابة المختارة	لا مبالاة بذلك	الإجابة مرفوضة
	%	%	%
تجاه عائلتي	82	16	2
تجاه ضميري	59	36	5
تجاه الزملاء في العمل	48	42	10
تجاه نفسي	39	46	15
تجاه الله	20	49	31
تجاه الجماعة/المجتمع	20	41	39
تجاه رئيسي	13	45	42
تجاه الجيل القادم (اللاحق)	12	59	29
تجاه كنيسة (مرجعي الديني)	2	24	74

الشكل 9: ترتيب أبعاد المسؤولية⁽⁵⁴⁾

يظهر بجملاء من هذه الدراسة أن العائلة تأتي أولاً، ومن ثم الضمير والزملاء في العمل هي المراجع الأهم التي يعود إليها الذين استُطلعت آراؤهم، في مسؤولياتهم.

ولكن مسؤولية القيادة تعني أكثر من ذلك، فالعنصر القيادي يجب أن يطلع بعض الآخرين على معارفه ومعلوماته حتى تساهم في الأداء الجماعي.

تشكل كل مؤسسة من عاملين ذوي قدرات وكفاءات ومهارات مختلفة، وذوي مستويات علمية متفاوتة. وتقع على عاتق العنصر القيادي مهمة ضمان التواصل والتفاهم الداخلي بين هؤلاء الناس ذوي الإمكانيات المختلفة، وعليه أن ينجح أيضاً في بناء روح المسؤولية الشخصية لدى كل فرد عامل.

وهكذا فإن المسؤولية القيادية تعني أن على القوى القيادية أن تضمن معرفة كل عامل في المؤسسة بأهداف المؤسسة، والالتزام بها ما استطاع إلى ذلك سبيلاً.

كذلك فإن المسؤولية القيادية تعني إلى حد بعيد ضمان نجاح المؤسسة والمحافظة على استمراريتها. والمحافظة على المؤسسة تعني المحافظة على فرص العمل، لأن المحافظة على الوظائف الموجودة في المؤسسة تعني بدورها ضمان المحيط الاجتماعي للإنسان في المؤسسة، وهذه مسؤولية ذات أولوية في قيادة المؤسسة. كذلك ترتبط هذه المسؤولية الاجتماعية ارتباطاً وثيقاً بمفهوم «المعنويات والأخلاق المهنية».

الكثيرون من القوى القيادية يتهربون من مهامهم الرئيسية، ولا يتحملون أية مسؤولية تجاهها، إلا أن العاملين يتمتعون بحس دقيق، ويدركون أن هذا العنصر القيادي أو ذاك لا يملك الشجاعة لتحمل المسؤولية أو لاتخاذ القرار. اعلم حين تسير على الطريق الأكثر سهولة، ولا تختلف مع أحد في الرأي، وترغب أن تحوز

على رضى الجميع، أن ذلك يُسجل عليك نقاط ضعف. يعتقد البعض أن هذا اللطف المصطنع يقوي من دورهم القيادي، لأنه يؤدي إلى قبولهم وقربهم إلى مشاعر العاملين، ولكنهم لا يلاحظون أن العامل يمتلك الحس الدقيق ويفرق بين اللطف الحقيقي والمصطنع، وبالتالي بين القوة والضعف. وتتصرف القوى القيادية هذه تصرفاً مشابهاً في اجتماعاتها، إذ ينتظرون عادة خلال النقاش حتى يدلي كل الآخرين بآرائهم ليعطوا في الختام ما يسمونه «وجهة نظرهم الخاصة». وليس من قبيل الصدفة أن تنطبق «وجهة النظر» هذه مع رأي الأغلبية.

ينتقل هذا الضعف لدى القيادة أو القصور في القدرة التنفيذية إلى هيئة العمل القيادي ككل، وإلى جميع المراحل الأدنى في الترتيب الهيكلي الهرمي. وحينما تُسيطر على الجميع طباع سلبية مثل «عدم المغامرة» في شيء، و«عدم لفت النظر» فلا بد للنجاح أن يخفي وللفشل أن يسود.

كذلك إذا تمت عملية القيادة بعزيمة وحماس، وبرغبة في اتخاذ القرار يشعر العاملون بـ «سلطة» قياداتهم، وتنتقل هذه المشاعر أيضاً إلى مراحل الترتيب الهيكلي في المؤسسة. ويمكن التعرف إلى ذلك مثلاً في المؤسسات التي تدير فروعاً كثيرة متشابهة. ففي الفرع الذي تقبض عليه قيادة ممتازة وحازمة، يتصرف العاملون بعزيمة وحزم وثقة بالنفس انسجاماً مع قياداتهم.

وهكذا يبرز الناجحون وتُقيم الصورة العامة للفرع بناءً على هذا التصرف النموذجي. ويكون الناس العاملون في هذه المجالات المملأ بالنشاط والفاعلية مسرورين، لأنهم يتمتعون بمكانة مرموقة

وليسوا «فترناً رمادية» لا حول لها ولا طول .

وعلى العكس من ذلك فإن العناصر القيادية «الهاربة» تتصرف بشكل آخر حينما تصطدم بالمشاكل ، وتفضل اللجوء إلى آلية التحفيز وترى فيها «الدواء لكل داء» . تحاول هذه العناصر أن تغطي ضعفها القيادي باللجوء إلى عوامل أخرى (كالتحفيز) ولكنها لا تنجح بذلك ، لأن تبديل الوقود لا ينفع في دفع العجلات إلى الأمام إذا لم يكن المحرك سليماً .

إن مسؤولية القيادة تعني التصميم على القيادة ، والتصميم على تحمل المسؤولية . فالقيادة المسؤولة لا تعني أن تفرض سلطتك على الناس والعاملين ، لأن من يسعى إلى ذلك يتهرب في حقيقة الأمر من المسؤوليات الفعلية .

يمكن أن تؤخذ من الفصلين السابقين بعض المبادئ وتعطى بعض التحذيرات ، وتوضح بعض الأساليب والطرق الممكنة . ولكن لا توجد وصفة ثابتة يمكن أن تُستخدم بشكل دائم وناجع ، ويقع السر في ذلك في الخلط الصحيح بين طرق المشاركة والطرق السلطوية والمباشرة وغير المباشرة . فعلى الأطر القيادية أن تتصرف مرة بشكل رمزي ، ومرة أخرى بحزم ، ومرة ثالثة بلين حسب كل موقف على حدة .