
الفصل الرابع

وسائل القيادة

أنظمة القيادة

أسلوب القيادة

تمهيد

القيادة والسيطرة لفظان بمعنى واحد، ومن يُقَدُّ يصدع بما يُؤمر. القيادة تعني ممارسة السلطة، ومهما كانت هذه الممارسة تتم بحذر واحتراس، فالضغط الذي يُمارس من الأعلى يولد شعوراً مزعجاً. ذلك الذي يسعى إلى القيادة، والذي يرغب بالقيادة هو الذي يحشر نفسه في هذا الدور القيادي. وبشكل عام فإن الإنسان يفضل بطبيعته دور «السيطرة والقيادة» على دور «الخدمة والطاعة»، وهذا ينطبق على المرء حتى عندما يوازن بين هذين الدورين بعقلانية، ويختار دور الخادم المطيع لأنه يقترن بدرجة أقل من المخاطر.

وإذا نظرنا للأمر من وجهة نظر ذاتية نرى أن القيادة هي الرغبة بتحقيق الذات، إضافة إلى أنها شعور بالسرور لاستطاعة المرء تحقيق شيء جديد وربما فريد.

هنالك الكثير من المشاكل الموضوعية والصعوبات الإنسانية على درب القيادة ينبغي حلها وتجاوزها: كالمعطيات الاقتصادية، والإمكانات ضيقة النطاق، والطاقات الإنسانية المحدودة، والقدرات المالية المحددة على سبيل المثال لا الحصر.

لا بد لتحقيق هدف «القيادة» من أن تكون مع الناس أو ضدهم، مع ناس مندفعين أو مترددين، مع شركاء موالين أو معارضين.

من يُرَدُّ «القيادة» يجب أن يتحمل هذه العوائق، ويعرف كيف يتعامل مع هذه المشاكل.

ليست «القيادة» هدفاً ذاتياً، وإنما يجب أن تكون مُسَخَّرَةً لصالح أهداف المؤسسة بلا حدود. وتعني القيادة تشكيلاً فعالاً للمؤسسة، وتجربة للجديد، وتطويراً له ليكون فعالاً ومنتجاً في سبيل تحقيق نتائج إيجابية. هل نستطيع بعد ذلك أن نقدر من خلال تطور المؤسسة مدى الأثر الذي خلفه العامل القيادي؟.

ليس من الضروري أن تعرف القوى القيادية بالضبط مقدار مساهمتها في الوصول إلى نتائج عمل المؤسسة، لأنها لا تستطيع حساب نسبة مساهمتها القيادية في سلوك العاملين في «جو عمل توافقي». وما يظهر كعمل توافقي ربما كان أمراً ظاهراً فقط، أي كان قناعاً يخفي خلفه سلوكاً رسمياً مقصوداً. وهناك بعض القوى القيادية التي تحسب لصالحها أموراً أخرى حصلت تحت اعتبارات مختلفة.

مما يخيب الآمال وقد يدعو إلى الصدمة أن تعرف أن هناك الكثير من المؤسسات حيث تتم عملية «إدارة» لا عملية «قيادة» وتوجيه للعاملين فيها، حيث يُعامل هؤلاء كمستخدمين وليس كأشخاص عاملين.

وقد كتب روبرت تاونزند Robert Townsend حول ذلك في كتابه «فليحيا التنظيم» والذي ظهر في سنة 1970:

«هناك شيء ما في بلدنا لا يسير بشكل صحيح. لم يعد يظهر لدينا شخصيات قيادية كالسابق. وحينما يعين مدير عام جديد

سرعان ما يسقط منهكاً على طريق صعوده إلى القمة لينسحب ويخلد إلى الراحة. أين هم الرجال في شركاتنا في هذه الأيام الذين يمكن مقارنتهم برجال مثل: إيتان آلن، وجون هانكوك، ونتنائيل غرين Ethan Allen, John Hancock, Nathanael Greene ناهيك عن شخصيات مثل جورج واشنطن، وبنجامين فرانكلين، وتوماس جيفرسون؟... جل ما أخشاه أن يكون فن إدارة القوى البشرية وقيادتها قد أصبح أثراً بعد عين»⁽⁶³⁾.

كان هذا القول موجهاً إلى الولايات المتحدة الأمريكية، ولكنني أعتقد أن ذلك ينطبق على ألمانيا بالدرجة نفسها.

الكثير من التعليمات والأنظمة الداخلية تعيق أعمال البنى الهرمية للمؤسسات والمعامل، كذلك فإن صلاحياتها تنقلص أيضاً بسبب التوجيهات واللوائح الحكومية، وكذلك بسبب بعض العادات التقليدية، بحيث يصبح من العسير على المدير أحياناً أن يصدر تعليماته التوجيهية عندما يرى ذلك مناسباً لمصلحة العمل.

كثيراً ما يتم التوجيه وفق أساليب قديمة جرت العادة على اتباعها، ويتم التلاؤم معها، والانصياع إلى نصوصها. أما النتيجة فتكون «سيراً متراحياً على رؤوس الأشهاد» ولا علاقة لذلك بالقيادة والتوجيه البتة.

إن قيادة القوى البشرية فن خاص قائم بذاته، وهي موهبة أيضاً. ومن الطبيعي أن تكون قيادة القوى البشرية مرتبطة بشخصية فذة فريدة للعنصر القيادي، أو أن تكون هذه الشخصية نسخة معادة.

يمكن أن تكشف بدراسات تحليلية التأثير المشترك للصفات الشخصية والإمكانات والتوجيه الداخلي، وأثر كل ذلك على العمال، ولكن ليس من السهل تطابق ذلك على الجميع. إن الإمكانات الذاتية التي تتمتع بها بعض العناصر القيادية مثلاً لا يمكن اكتسابها إن لم تكن موروثة، على نقيض التقنيات القيادية التي يمكن تعلمها وتعليمها. وسنلقي في الفصول التالية نظرة أعمق على وسائل القيادة، وأنظمتها، وأساليبها.

القيادة (الإدارة؟) بالتوافق

التوافق يعني حرفياً «الإحساس المشترك». (الإدراك والفهم).

من يُرَدُّ أن يقود يجب أن يتخذ القرار. إلا أن السؤال هنا هو: هل تُتخذ القرارات بالاشتراك بين العاملين والقوى القيادية، أم أنها تُتخذ من جانب واحد؟. فالقرارات المتخذة بالاشتراك تكون محمية بالتوافق، أما القرارات التي تتخذ «بقوة المنصب» فإنها تكون محمية بالسلطة.

إن الطريق الصحيح للقيادة في يومنا هذا هو اعتبار العاملين شركاء يؤخذ برأيهم مأخذ الجد. وإذا اقتنعت القوى القيادية بهذه الرؤية، فإن العاملين سيرتبطون إلى حد كبير بعملية اتخاذ القرارات.

وقد كتب راينهارد ك. شبرينغر حول ذلك:

«ما نحتاج إليه هو قوى قيادية تعتبر العاملين شركاء لها، وتحملهم محمل الجد، وتستطيع أن تبني معهم علاقة تتميز بالتوافق والتفاهم، قوى قيادية تسعى إلى التكامل لا إلى الاستقطاب، وإلى التوافق لا إلى التفريق، وإلى التنفيذ لا إلى الغلبة وفرض الإرادة»⁽⁶⁴⁾.

إن «القيادة بالتوافق» منتشرة في اليابان على نطاق واسع. وتوصف عمليات اتخاذ القرارات هناك - في اليابان - غالباً بأنها

بطيئة ومعقدة ومتكلفة. قد يبدو ذلك صحيحاً للوهلة الأولى، ولكن النتائج تعطي صورة مختلفة تماماً. إن ارتباط كل الأطراف يؤدي إلى توافق ذي قاعدة عريضة، ويؤدي هذا التفاهم العام حول الأهداف وخطط التنفيذ بدوره إلى زيادة في الطاقات الإنتاجية، وإلى ارتفاع في الأداء عامة. أضف إلى ذلك أن التوافق لا يسمح بحصول خسارة في الأداء نتيجة احتكاك أو خلاف، بل يمكن استثمار الطاقات كاملة في العمل الأساسي. وهكذا فإن الوقت الذي يبدو ضياعه سرعان ما يتم تعويضه، لا بل إن هذا الوقت الذي بدا وكأنه قد ضاع لا يكون له إلا دور ثانوي في تقييم الأداء العام.

والتوافق يعني خلق التفاهم. وقد يشعر المرء أن مساوئ هذا الأسلوب القيادي في خسارة الطاقة، وضياع الوقت ترتبط بذلك بشكل حتمي. لكن ذلك لا يتعدى كونه شعوراً تنفيه النتائج.

فهذه الخسائر الإضافية التي تبدو مبدئياً في الطاقة والوقت، تقابلها ميزات ترجح الكفة لصالحها:

آراء كثيرة يساهم بها العاملون وتغني القرار.

تقل الحاجة إلى الشرح والتأويل والتعليل إلى حد كبير (ويمكن أن نسمي ذلك «دفاعاً» عن القرارات).

يتم التأكد من وجود قاعدة عريضة للتوافق قبل الإصدار النهائي للقرار المتخذ.

ونجد أن القرارات التي تُتخذ بالتوافق مع العاملين تُنفذ سريعاً ودون أية تأثيرات على حسن التنظيم، لأن مستوى المعلومات

يكون واحداً تقريباً لدى كل الأطراف المعنية.

وعلى العكس من ذلك فإن القرارات المحمية بالسلطة نادراً ما تكون لها قاعدة عريضة من حيث التوافق بين العاملين في المؤسسة. والنتيجة التي يرجى الحصول عليها بقرار أو توجيه «وحيد» مشكوك بحسن أدائها سلفاً.

«وعدم الارتباط» يولد نوعاً من المقاومة والإحباط لدى العاملين، ويحتاج تنفيذ العمل إلى وقت أطول، إذ تظهر مشاكل لا بد من حلها أو تجنبها، ثم إن إعطاء الأسباب الموجبة للقرارات المتخذة يسبب ضياعاً في الوقت والجهد، فلا بد من التفتيش لاحقاً عن حجج تبرر ذلك، وربما اضطرت القوى القيادية لاحقاً، وتحت ضغط بعض الظروف أن تعدل من هذه القرارات: حينذاك يبدأ البحث عن التوافق فجأة... .

إن الحصول على التوافق من البداية، ولو كلف ذلك بعض الوقت والجهد، يعني في الحقيقة توفيراً للوقت، وهو ضامن للتنفيذ السريع والمنطقي والمثابر لأهداف الشركة.

وأود في هذا السياق أن أورد مرة أخرى مثلاً من مجال خبراتي العملية. فقد كنت في سنة 1969 مديراً لمتجر ذاتي الخدمة، وكنا نوفر من التوزيع حيثما استطعنا في هذا الأسلوب الجديد آنذاك. لاحظت أن سجاد أرضية قسم الأحذية كان بحاجة ماسة للتبديل، وكانت المشكلة التي يجب حلها هي إيجاد الوقت المناسب لهذه العملية. لم يكن أحد يفكر في ذلك الوقت أن يغلق هذا القسم أوقات الدوام، أو أن يأتي بالعمال للعمل ليلاً أو في نهاية الأسبوع، لأن ذلك يؤدي إلى تكلفة عالية. جمعت العاملين

في القسم وسألهم عن رأيهم في استثمار أرضية سجادية جديدة، ورحب الجميع بذلك وانتقينا البضاعة الجديدة سوية. ثم سألت العاملين بعد ذلك عن آرائهم في الوقت الذي يمكننا أن نركب فيه هذه الأرضية، فذلك غير ممكن في أوقات العمل. وبعد دقائق قليلة من التفكير أتاني اقتراح العمال بأن ذلك ممكن بأداء شخصي بعد نهاية العمل.

وهكذا فجأة ودون مساهمتي الفعالة في ذلك، تم التخطيط واتخاذ القرار حول زمن القيام بهذا العمل وكيفيته، وتم تدارس ذلك بين العاملين. وبعد عمل أمسيات ثلاث اكتسب القسم بحلته السجادية الجديدة. لم أنس هذه الحادثة مطلقاً، وأنا أروي هذه القصة مراراً وتكراراً كمثال على العمل الجماعي (مع أن هذا المفهوم لم يكن قد أصبح كثير الاستخدام في سنة 1969). وهدفني ببيان كيفية نشوء الديناميكية الذاتية نتيجة التوافق بين العاملين وإدارتهم. القيادة أو الإدارة بالتوافق تعني إلى ذلك العمل الجماعي وتطوير روح الجماعة في العمل.

تتكون الجماعة أو طاقم العمل من أعضاء عدة ذوي تأهيل متفاوت وطبائع وعقليات متباينة. ولا يمكن أن يتكون طاقم عمل جيد إلا إذا كان كل أعضائه يتحلون بالرغبة الأكيدة بالعمل معاً، ولأنفسهم، أي أن تكون لديهم روح العمل الجماعي. وهنا على القوى القيادية أن ترى نفسها جزءاً لا يتجزأ من هذا الطاقم، وتحس بذلك فعلاً، وهي كما يقال «رئيسة هذا الطاقم» تجمع بين أعضائه وتقودهم في الاتجاه الصحيح، ولا تنس أن تعطي لكل عضو من أعضاء الطاقم فرصة المساهمة بالعمل.

هناك أيضاً عدد كبير من السمات الإيجابية لعمل جماعي ناجح، أحب أن أوضحها في ما يلي:

الاقتصاد

العمل الجماعي يزيد من الاستعداد للعمل، ومن القدرة على العطاء والإنتاج لكل عضو من أعضاء الطاقم، لأن الأداء ضمن طاقم منظور يمكن أن يقوم بشكل سليم وشفاف منذ البداية. فالأخطاء تُكتشف بسرعة وتُصحح. وكل عضو يريد أن يؤكد بمساهمته الفعلية على أنه جدير بالانتساب إلى هذه المجموعة.

التحفيز

لا يوجد ما يسمى «تفكير العمل في قسم» وإنما هناك منافسة على الحجج الموضوعية. وتكون الخلافات في العمل أقل، ولا يكون من السهل إعاقة تنفيذ المشاريع. للطواقم أهداف مشتركة، وتنشأ روح العمل الجماعي التي ترفع الأداء وتؤثر عليه إيجابياً. أما الأشخاص الذين يتلاءمون مع المجموعة فيظهرون سريعاً، ويجدون أنفسهم أمام أحد أمرين إما أن يتلاءموا معها أو يغادروها. فـ«التابعون» السائرون على هامش مجموعة العمل يصعب عليهم الاستمرار في هذا النظام.

نقل الخبرة الفنية

كلما كانت معلومات عضو الطاقم أكثر، كان مردودها على أداء الطاقم أفضل. ولا يجوز أن يكون أحد في طاقم العمل الناجح واقعاً تحت ضغط الخوف من خطأ قد يقع فيه. وجدار

الروتين يجب أن يُخرق حتى يطلع العاملون على مجالات الاختصاص الأخرى. وهذا التعاون يوسع من أفق الفرد، وينمي تفهم الزميل والمهمة المطلوبة.

التواصل

إن التواصل في العمل الجماعي سمة بارزة حتمية، وهذا النوع من العمل يشجع (ينمي) على البلاغة. و«التغذية المرتدة» غالباً ما تكون ذات قيمة كبرى في العمل الجماعي، لأن أعضاء الطاقم يمتلكون معلومات مسبقة ويعرفون مهامهم بشكل شامل. وتُناقش المشكلات على قاعدة عريضة وتُوضع لها الحلول.

لا يُطلب العمل الجماعي من القوى القيادية وحسب، بل على كل عضو من أعضاء الطاقم مراعاة الآخر والاستقامة والاستعداد للتساهل وقبول الحلول الوسط.

لا يجوز أن يتكون طاقم العمل من أعضاء بينهم اختلاف كبير في القدرة على تحمل المسؤوليات، فالجماعات المكونة من أعضاء أقوياء وآخرين ضعفاء لا تكون متجانسة، وبالتالي لا تستطيع تحقيق ما يُتوقع منها.

كذلك فإن تجميع أعضاء ضعفاء حول شخصية قوية واحدة لا يكون طاقم عمل بالمفهوم الصحيح لهذا التعبير.

إن مهمة القوى القيادية تتجلى في هذا المجال بإيجاد «تركيبة» سليمة من العاملين في مجموعة واحدة.

إن بعض الهيكليات المتحجرة والأمراض الوراثية في بعض

المؤسسات الكبيرة، بشكل خاص، لا تسمح بتكوين طواقم عمل جماعية على نطاق أوسع من نطاق القسم الواحد، وهذا هو السبب الرئيس في كون ما نسميه مبدأ العمل الجماعي موضعاً لريبة من باب الاحتياط.

«العمل الجماعي يفشل غالباً بسبب سلوك الرؤساء» هذا هو عنوان المقال الذي ظهر في جريدة (فيلت أم سونتاغ) بتاريخ الثامن من تشرين الثاني/نوفمبر سنة 1988. فقد أجرت الشركة الاستشارية المحدودة ديتير شتراميتس وشركاه، بالتعاون مع جامعة هامبورغ، استطلاعاً حول موضوع العمل الجماعي، شمل خمسمئة شخص. كانت النتيجة في الحقيقة سلبية بالرغم من أن الجميع إضافة إلى العاملين والعناصر القيادية، يرون في العمل الجماعي السبيل الأفضل للتعاون، ولكن الواقع يبدو غير ذلك. فالتعاون الجيد المثمر في المؤسسات لا يزال كما كان غير مطبق بشكل كاف.

- اشتكى خمسة وستون بالمئة ممن شملهم الاستطلاع من أن قياديتهم يرون الاعتراف بأخطائهم أمراً صعباً، ولا يستمعون إلى رأي مجموعة العمل.
 - ستة وأربعون بالمئة يعيرون وجود مهام في العمل غير واضحة ولا مفهومة.
 - اثنان وخمسون بالمئة يشعرون تقصيراً من رؤسائهم بإيصال المعلومات إليهم، على الأقل في الوقت المناسب.
 - واحد وخمسون بالمئة انتقدوا الاتصال الشخصي القليل بينهم وبين رؤسائهم.
- والآن كيف يبدو الوضع في مؤسستك أو في مجال عملك،

قارئ العزيز؟ .

إذا ناقشت مع العاملين لديك تكوين طواقم العمل الجماعي، فانتبه بشكل دقيق إلى أولئك الذين يناون بأنفسهم عن هذا الأسلوب، ويصفونه على أنه طريقة عمل معقدة وغير مناسبة.

لا تعني القيادة بالتوافق، أو القيادة بالعمل الجماعي أن تدع العاملين يصوتون على أهداف المؤسسة بشكل ديمقراطي، ولا أن تُفرض هذه الأهداف بشكل سلطوي من الأعلى، وإنما يعني ذلك أن تعمل على تحديد الأهداف والموافقة عليها نتيجة رؤية مشتركة بين العاملين وقيادتهم في المؤسسات.

ولا يحتاج تحقيق هذه الاتفاقيات إلى الكثير من أساليب التحفيز الخاصة⁽⁶⁵⁾.

وسائل القيادة ووسائلها المساعدة

كلما زاد استخدام الطرق العملية في توجيه القوى العاملة، والتخطيط والتنظيم والإدارة، وفي اختيار العمال وقيادتهم زادت كمية المعلومات التي يجب أن تشمل وتوفر. وعلى القوى القيادية أن تكون لديها هذه المعلومات، أو أن تكتسبها حتى تستطيع أن تستخدم هذه المعرفة في وقتها الصحيح وبشكلها الصحيح.

للإحساس ولا شك دور كبير في توجيه القوى العاملة، ولكن لا يجوز بالطبع الاعتماد على هذا الشعور فقط، ولا بد من استخدام العقل والإدراك، حتى تصبح عملية القيادة أكثر وعياً وأكثر سداداً نحو الهدف.

في كل مؤسسة وفي أوقات مختلفة تظهر مهام متميزة في صلب اهتمام القوى القيادية، لكن المهام المذكورة في ما يلي تبقى واجبات على القوى القيادية أن تقوم بها بشكل دائم:

- نقل المعلومات إلى العاملين.
- التشجيع على المشاركة في التفكير والعمل.
- إعطاء التوجيهات والتكليف بالمهام.
- الرقابة.
- التفويض (الانتداب).

1 - نقل المعلومات :

إحدى أهم الوسائط وبالتالي إحدى الوسائل المساعدة في القيادة هي بلا ريب عملية نقل المعلومات إلى العاملين، إذ أن من يود أن يحترم العاملين معه يشعر قطعاً بضرورة إعلامهم بالضروري من المعطيات المتوفرة لديه، ويتصرف طبقاً لهذه القناعة .

إذ لا يستطيع العامل أن ينفذ الأعمال المنوطة به بالاستقلالية المطلوبة إلا إذا كان ملماً بدواعي عمله وأهدافه، ويحيط علماً بعلاقات العمل القائمة، ويتلقى التوجيهات التفصيلية اللازمة في الوقت المناسب عن كل تغير قد يطرأ على شروط العمل وظروفه، لا أن يُضطر إلى الاكتفاء بما قل من التوجيهات والإنصات إلى الشائعات، إذ يمكن أن يؤثر ما يسمى «معلومات الخمسين بالمئة» على أداء العاملين تأثيراً سلبياً جذرياً .

يجب على القوى القيادية أن تنقل إلى العاملين ما يستجد من حقائق، وعلاقات وارتباطات، وأوضاع وظروف بشكل منتظم ودوري، وأن توضح لهم مدى أهمية هذه المعلومات لهم في أداء عملهم .

يجري نقل المعلومات إلى العاملين عادة في اجتماعات ونقاشات تتم معهم، وهذه الاجتماعات يمكن أن تتم مع مجموعات أو بشكل فرادي . ولا يجوز لأي عنصر قيادي أن يحضر إلى هذه الاجتماعات إلا باستعداد جيد لكل نقاش قد يجري خلالها، إذ ربما يكون من الضروري وضع حلول لمسائل في مثل

هذه الاجتماعات، وعلى العامل أن يدرك أن الصعوبات الكبيرة المتوقعة في العمل يمكن تجاوزها في تنفيذ مهماته. وإذا تغيرت المتطلبات المطروحة على العاملين بشكل كبير نتيجة لتغير في الشروط العامة للشركة مثلاً، فإن على القوى القيادية أن تعرف في ما إذا كان العامل صاحب العلاقة قادراً على الاستجابة إلى المتطلبات الجديدة، أو أنه يمكن أن تظهر بعض المشاكل الشخصية نتيجة هذا التغير وتؤدي مثلاً إلى استبدال عامل بآخر.

إن نقل المعلومات الواضح والمعلل والمنتظم يؤدي بلا ريب إلى خلق جو من الثقة بين العاملين والعناصر القيادية، ويرفع إضافة إلى ذلك، من شعور الثقة بالنفس لدى قوى العمل البشرية إلى حد كبير.

2 - التشجيع على المشاركة في التفكير وفي العمل :

لا أعتقد أن عنصراً قيادياً يمكن أن يقول بملء فمه: إنه ليس من الضروري أن يساهم العامل بالتفكير في عمله أيضاً، بل عليه أن ينفذ ما يوكل إليه من مهام بلا اعتراض.

بل إنني أرى على العكس أن العناصر القيادية تزعم أنها ترغّب العاملين أن يُعملوا فكرهم أيضاً. إلا أن انتقاء العاملين كما يتم فعلاً، يدعو غالباً إلى التشكيك في هذه الرغبة المزعومة في نهاية الأمر. ويبدو أن بعض هذه العناصر القيادية ترغب في السر أن يؤدي العاملون ما يطلب إليهم كاملاً بلا اعتراض.

لا مجال للنقاش حول هذه المشكلة مطلقاً من خلال موضوع «التوجيه السليم للقوى العاملة البشرية» لأن العاملين الذين يُعملون

فكرهم في عملهم، ويفهمون المهام الملقاة عليهم في المؤسسة. هم الذين يعملون على التجديد والابتكار، وهم الذين يشعرون بأنهم «شركاء في المؤسسة». وبكلمات أخرى يتحمل هؤلاء جزءاً من مسؤوليات المؤسسة التي يعملون فيها، ويساهمون بنشاط وفعالية في تطوير المؤسسة.

لم ينشأ كل الناس، ولم يُوجهوا كلهم على أعمال فكرهم أثناء ممارستهم لمهامهم، إذ إن ممارسة هذا الأسلوب تتطلب انطباعها في النفس منذ الصغر. لقد أصبح عادياً في أيامنا هذه أن الآباء يحملون عن أولادهم كل عبء، ويبعدون عنهم كل ما هو غير سار، ولا يحملونهم مسؤولية اتخاذ أي قرار، وينظمون لهم كل شيء، فكيف يمكن أن نقول والحال هذه: أن الأولاد قد نشأوا على تحمل المسؤولية والتفكير في كل ما يقومون به؟! بل على العكس من ذلك، إنهم قد نشأوا على الراحة والكسل. أود أن أوضح ذلك في مثال عملي وبسيط: يجب أن تشتري ثياباً جديدة. أغلب الأطفال لا يحبون في قرارة أنفسهم أن يحضروا عملية التسوق. النتيجة: الأم تقوم بذلك، تختار الثياب، تحدد المظهر والقياس، ويتقبل الأطفال ذلك. هذا شيء عملي في واقع الحال، ولكن الأطفال أو الأبناء يبقون بعيدين عن التنشئة والتدريب على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرار.

كان من الأفضل بكثير - اعتباراً من سن معينة - أن يُعطى الأولاد المال، ويكلفوا بالقيام بأنفسهم بشراء سترة أو قميص مثلاً حسب رغبتهم. لا بد في هذه الحال بالطبع من مساعدتهم وتوجيههم، ولكنهم سوف يعيشون تلك الحالة من الاهتمام

والتفكير والالتزام بأداء مهمة ما. كذلك يمكن أن يعود الولد المكلف بمهمة كهذه دون تحقيق ما طُلب إليه، لأنه لم يُرد أو لم يستطع اتخاذ قرار بشأن ما يشتريه، ولكن حتى ذلك هو بحد ذاته عملية تعليمية هامة، فبهذا الأسلوب يمكن تربية الأولاد على تحمل المسؤوليات.

وهكذا فإن على القوى القيادية في المؤسسة أن تعالج هذا الموضوع مع العاملين معها، وتعرف من منهم القادر على التفكير وتحمل المسؤولية، وأن تعرف كذلك في ما إذا كان هذا العامل أو ذاك يقوم بعمله بفعالية إيجابية أو استكانة سلبية. من يفكر في ما يؤدي من مهام يرغب أن يتحمل المسؤولية، ويريد أن يكون رأيه مسموعاً ومحترماً.

العاملون المهتمون بعملهم يطرحون أسئلة كثيرة، وهذا قد يسبب في بعض الأحيان شعوراً بالضيق أو بالتعب لدى العناصر القيادية.

كذلك فإن العامل الإيجابي النشط يتوقع أسلوباً معيناً في القيادة. (راجع «القيادة بالتوافق»).

إن القوى القيادية الممتازة تخلق من الناس العاملين أناساً عاملين متعاونين، وينظرون إليهم على أنهم قادرون على ما يطلب إليهم، ويعلمونهم بدل أن يوجهوهم ويرشدوهم، ويطلبون منهم المساهمة في التفكير وبالتالي المساهمة في تحمل المسؤولية، ويتقنون العمال بشكل موضوعي ولا يخلون عليهم بالثناء عند الأداء الجيد، ولا يقصرون بالمساعدة عند الفشل.

لا بد من أن تبدي القوى القيادية قدرة على تحمل التعب، وأن تتحلى بالصبر وتحفظ بموقفها الإيجابي تجاه العاملين.

أسرع ما يمكن الحصول بواسطته على مساهمة فعالة للعامل هو العمل في مجموعات أو طواقم. فالعمل الجماعي يدرّب العامل على التعاون. والغرور يُشذّب، والريبة تجاه الآخرين تنقص، واحترام الفرد يزداد. كذلك فإن تعقيد أساليب العمل والاختصاص المتزايد باستمرار في أيامنا هذه يتطلبان من كل القوى المختلفة وعلى سائر المستويات عملاً تعاونياً منسقاً، فالكل يعتمد على الكل. (فكل يعتمد على الآخر!).

وهذا التعقيد المتزايد يتطلب أناساً مهتمين واعين لما يعملون في المؤسسة، ويتطلب كذلك عناصر قيادية تكون قادرة ومستعدة لخلق هذا النموذج من العاملين ورعايته بقصد الاستمرارية والتحسين.

3 - إعطاء التوجيهات والتكليف بالمهام:

رغم كل أشكال القيادة الحديثة، ورغم العمل الجماعي بمعناه الواسع، فليس من الممكن التخلي عن إعطاء التوجيهات واستخدام هذا الشكل من وسائل القيادة. وفي المؤسسة ذات القيادة الجيدة لا يقبل العاملون بهذا الأسلوب فقط، وإنما يقومون بمهامهم باندفاع وحماس، شريطة أن يكون جو العمل في ما عدا ذلك سليماً أيضاً.

يعني التوجيه أن تقوم القيادة بإعطاء العامل مهمة فردية يجب أن ينفذها بشكل ووقت محددين.

إن الخبرة والتضلع في المعرفة شرطان أساسيان للقدرة على إعطاء التوجيهات بشكل صحيح، لأنه على القوى القيادية أن تكون قادرة على تقدير حجم المهام المعطاة بشكل سليم ودقيق. ويمكن القول: إن المهم في ذلك أن تكون المهمة المعطاة مدروسة وأن تكون ممكنة التنفيذ.

إذا طلبت إلى أحد العاملين أن يقدم تخطيطاً معيناً حتى الخامس عشر من الشهر، دون أن أسأله إذا كان ذلك ممكناً، أو إذا كان التخطيط ممكن التحقيق، ودون أن أسأل عن الأعمال التي يقوم بها في الوقت الراهن، فإنه سيعمل ولا شك - قدر استطاعته - حتى ينفذ هذا التوجيه. ولكنه لن يعمل بدافع ذاتي أو حافز شخصي، لأن القوى القيادية التي تتبع هذا الأسلوب في التكليف بالمهام، تقوم بذلك عادة بشكل دائم. وهم يلزمون بذلك العاملين معهم على ترتيب الأولويات حسبما يرونه ممكناً. وهذا سوف يؤدي إلى خلاف وانتقاد حتماً.

وإذا أرادت القوى القيادية أن يقوم العاملون معها بتنفيذ مهامهم التي تُعطى لهم بهذا الأسلوب، باندفاع شخصي، فعليها أن تكون منهجية بالتكليف.

على القوى القيادية أن تختبر مدى توفر الشروط المادية والبشرية مقدماً. فإذا كانت المهمة التي يكلف بها العامل مقرونة بمدة محدودة للتنفيذ، كان لا بد من الكلام مع هذا العامل حول المخطط الزمني للتنفيذ، لأنه قد تكون هناك بعض المهام السابقة التي لم تنته بعد، ويمكن أن تؤخر لصالح المهمة الجديدة.

يجب أن يكون التوجيه واضحاً ومفهوماً لا لبس فيه، كما

يجب أن تُفهم المهمة بشكل سليم . ويمكن أن يتم التأكد من ذلك
بسؤال العامل حول مدى فهمه لما يتوجب عليه عمله .

إن القوى القيادية التي تتعامل بشكل صحيح مع قيادة القوى
العاملة البشرية لا بد وأن تدرك أن التكليف بمهمة ، وبالتالي توجيه
العاملين يجب أن يتم بحكمة وفطنة من وجهة نظر نفسية . يجب
أن يُعطى العامل الشعور بأنه قادر على تنفيذ المهمة المعطاة له
بالشكل المطلوب ، وأن أسلوب التنفيذ مقرر بالتوافق ، دون أن
يشعر هذا العامل بالحاجة إلى التوجيه في كل تفاصيل عمله .

وقبل أن يعطي العنصر القيادي توجيهاته يجب أن يجيب عن
الأسئلة التالية :

- 1 - هل أنا مفوض بإعطاء هذا التكليف؟
- 2 - ما الأسلوب المنطقي والمعقول لحل هذه المهمة؟
- 3 - ما الوسائل التي يجب أن توضع تحت تصرف العامل ليستطيع
القيام بمهمته؟
- 4 - ما المراحل الحرجة للمهمة؟
- 5 - ما هي أنواع الرقابة التي يجب أن تجري أثناء التنفيذ؟
- 6 - ما المدة المحددة للتنفيذ؟
- 7 - أي عامل هو الأكثر كفاءة لتنفيذ هذه المهمة؟
- 8 - هل يستطيع عامل واحد تنفيذ هذه المهمة أم يتطلب الأمر
تشكيل طاقم عمل؟
- 9 - كيف أصوغ أمر التكليف بالمهمة؟

لا أدعي بالطبع كمال هذه الأسئلة وشمولها لكل ما يتوجب نقاشه وتدارسه قبل التكليف بمهمة وإعطاء التوجيهات اللازمة، ولكنني أقول إنها تتضمن النقاط الهامة.

كذلك تجب مراقبة المهام الإفرادية، كما يجب القيام بمقارنة المخطط مع المنفذ من الأعمال، ويجب أن يكون المخطط الزمني مُعطى في صياغة نص التكليف. ويمكن إجراء بعض الرقابات العشوائية، تنظيم عملية التنفيذ أو تعديلها دون أن تكون هناك حاجة لسحب التكليف. كذلك يجب أن يعرف العامل هدف ما يقوم به من مهمات، ويجب أن يشترك العامل بتقييم ما يتوصل إليه من نتائج.

ويراعي هذا الأسلوب المنهجي في العمل تحقيق الهدف المحدد للمهام الإفرادية وكذلك أيضاً:
الشعور الإنساني لدى العامل (فهو مقيد بعمله رغم التوجيهات الواضحة).

كما يراعي عدم النظر إلى إمكانيات العاملين وكأنها مشكوك فيها، وبالتالي فهي موضوعة على المحك.

إن إعطاء المهمة بنجاح يعني أنها ستنفذ بكاملها ضمن المؤسسة وأن العاملين أصحاب العلاقة، سوف يتماهون مع هذه المهمة ومع هذا العمل.

هناك حتماً أحكام مسبقة لدى العاملين في كل مؤسسة تقود إلى تكوين صورة عن ذلك «الرئيس» الذي يعطي أوامره ويريد أن يراها منفذة بلا اعتراض. وهنا يأتي دور القوى القيادية الناجحة

بالعمل على تفكيك هذه الأحكام المسبقة. فأى شكل خاطئ من أشكال إعطاء التكليف بالمهام لا يراعي الحقائق التي ذكرناها آنفاً، يؤدي بشكل حتمي إلى أن يشعر العامل به وكأنه أمر تلقاه. لأن من يعطي الأوامر يقرنها بالعقوبات إذا لم يتم التنفيذ على ما يرغب ويريد، والعقوبات هي أهم الوسائل المستترة لفرض السلطة.

لا يقود هذا الأسلوب إلى نجاح دائم، فالعقوبات لا تؤدي إلى تحسن في السلوك أو في الأداء.

وقد كتب سكينر Skinner حول هذا الموضوع:

«بمقدار ما يزداد استخدام هذه الوسيلة، يبقى شعور العاملين العارم بالنجاح غير متحقق. وبالإضافة إلى ذلك فإن التشديد السلبي المتكرر يبقى عادة أسلوباً تكتيكياً غير حكيم. لأن هذا الأسلوب لا يأتي بالنتائج المرجوة، وإنما يؤدي إلى نشاط غير منظم وبلا معنى أو فائدة. ولا ننسى أن القصاص لا يزيل مطلقاً من النفس «الرغبة» بالقيام بشيء سيء «لذلك فإن المعاقب لا يشعر بالضرورة بوجوب تغيير سلوكه، بل يتعلم، في أفضل الحالات، كيف يتجنب إيقاع القصاص به»⁽⁶⁶⁾.

4 - الرقابة:

«الثقة أمر جيد والرقابة أمر أجود» هذه حكمة قديمة لا تزال فحواها سارية المفعول حتى يومنا هذا.

«لا بد من الرقابة» هذه وجهة نظر تتبناها الغالبية العظمى من القوى القيادية. كلا القولين فيهما شيء من الصحة.

هناك الكثير من المؤلفين الذين اهتموا بدراسة «علم القيادة»، وألفوا الكثير من الكتب، وألقوا المحاضرات، وعقدوا ما لا يحصى من الندوات، ويعلنون ويؤكدون أننا لا نحتاج في الحقيقة إلى ما يسمى قيادة، وأن الرقابة أمر ذميم مستنكر. وأنا بدوري أعتقد أن هؤلاء «المعلمين» لم يسبق لهم أن قادوا مؤسسة من قبل - على الأقل قيادة ناجحة - وأجزم أنه ما كان عندهم شعور بالمسؤولية تجاه نتائج عملهم في يوم من الأيام.

ترتبط القيادة ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بتحقيق أهداف المؤسسة، وما أنا بصدد الوصول إليه عن طريق هذا الكتاب، هو أن أوفر ما يلزم من معلومات وإرشادات لتحقيق هذه الأهداف بأساليب أفضل وبالاشتراك مع العاملين.

لا تبقى السماء صافية على الدوام، ولا بد أن تعكر صفوها الغيوم والأمطار بعض الأحيان. هذا هو شأن العاملين أيضاً، إذ لا بد وأن يضطر العنصر القيادي الجيد للتدخل المفاجئ، وإعطاء التوجيهات، واتخاذ بعض الإجراءات رغم إرادة العاملين. لكن ذلك يجب أن يبقى في حكم الحالات الاستثنائية، وما دام الحال كذلك فإن القوى العاملة البشرية في المؤسسة ستقبله، لا بل وتتفهمه.

وهكذا فلا يمكن أن نستغني عن الرقابة بشكل تام، حتى ولا في مؤسسة ذات سياسة إدارية ممتازة وقيادة تشرك العاملين في اتخاذ القرار. ولكن الرقابة مهمة شاقة وشائكة من مهام القوى القيادية، لأنها تتعامل مع أداء العاملين بكل تفصيل وخبرة موضوعية، ولأنها تجري أحياناً كثيرة رغم مقاومة العاملين لها

لأنهم يشعرون بشيء من الريب تجاههم وعدم الثقة بأدائهم.

يطرح العامل على نفسه هذا السؤال: «لماذا أخضع للرقابة؟ هل تظن قيادة المؤسسة أنني لا أقوم بعملتي على الوجه الحسن أو أنني ربما لا أقدم أي أداء؟!».

فكر بنفسك قارئ العزيز، بردود فعلك الداخلية، إذا توجه إليك رؤساؤك أو مجلس الإدارة أو آخرون ليراقبوا عملك، ويطلبوا منك بعض التقارير المؤقتة، أو يلقوا بعض الأسئلة الاعتراضية، أو يطلبوا تبريراً لبعض قراراتك، أو إذا شكوا بصحة بعض آرائك وتصرفاتك، فكيف سيكون رد فعلك؟.

حتى عندما يقتنع العامل بمنطقية هذه الأعمال الرقابية وبضروراتها، لا بد أن يشعر بجرح لكرامته. لهذا السبب كان السؤال عن تنفيذ مهمة ما وأسلوب هذا التنفيذ أمراً هاماً.

إن الرقابة ليست أمراً شكلياً، بل إنها تعني، من وجهة نظر إيجابية، أن القوى القيادية تبدي اهتماماً بعمل هذا العامل أو ذاك وتطلع على مجالات عمله بدقة وشمولية. وحتى لو قلت ذلك بنفسك للعامل فإن بقايا شعور بالشك ستبقى في نفسه.

إذا قال أحد العاملين: «رئيسي يعرف ما أقوم به بشكل دقيق»، فاعلم أن نظام الرقابة قد استُخدم في مكانه الصحيح.

يجب أن تُحلّل نتائج الرقابة وتُدرس بلا تأخير وتُناقش مع العامل صاحب العلاقة، فأعمال الرقابة التي لا تُعلن نتائجها تخلق جواً من الشك والخوف في المؤسسة.

يتوقع العاملون من الرقابة الفنية الشيء الكثير، إذ يريدون أن

يعرفوا رأي رؤسائهم بهم وبأدائهم وكيف يقيمون هذا الأداء، لذا لا ينبغي ترك الناس يتخبطون في المجهول إذا كان المرء حريصاً على التعامل معهم فعلاً كشركاء.

تصور، قارئ العزيز، ما الذي يدور في خلد عامل تراقب عمله وتقيم أدائه وتبقى صامتاً تجاهه لا تُعلمه النتيجة؟ وإذا كان العامل ممن يتحلون بروح المسؤولية فهو لا بد سينتابه القلق في هذه الحال، ويُصاب أداؤه وحافز العمل لديه بالشلل. تذكر فترة دراستك! ما هو شعورك عندما كنت تنهي الامتحان وتنتظر عدة أسابيع لمعرفة النتيجة؟ هل كنت ترتاح لذلك؟!.

على المرء أن يكون واقعياً ويدرك أن ليس كل العاملين في المؤسسة مؤهلين تأهيلاً رفيعاً، لذا يجب التعايش مع حقيقة وجود أعداد كبيرة من العاملين ذوي الكفاءات المتوسطة. ولأن هذا هو الوضع العام فإن على المرء أن يسعى ليحصل من خلال هذا الجمع الكبير من «المتوسطين» على أعداد أكثر وأكثر من «الجيدين». وعلى أية حال لا يجوز أن يؤدي هذا الواقع إلى الاستنتاج أن الجهد الكبير في قيادة القوى العاملة البشرية لا يجدي نفعاً لأن هذه الحالة من «التوسط» غير ممكنة التغيير. هذه النقطة بالذات هي محور هذا الكتاب: السعي لتحرير الإمكانات الكامنة.

إن القوى القيادية التي تؤمن بأقوال ماك غريغور حول فرضية «المتوسط» لدى عامة الناس، لا بد ستعود إلى القواعد والمبادئ القديمة في القيادة من حيث الأمر والطاعة، وتعتقد أن الإلزام والرقابة والقيادة الصارمة والقصاص هي الأساليب التي لا بد من

استخدامها مع القوى العاملة البشرية لتقدم الكفاية من العطاء والأداء لتحقيق أهداف الشركة.

إن وجهة النظر هذه خاطئة وتؤدي إلى فقدان الثقة. وإذا سيطر عدم الثقة على العلاقة بين العاملين وعناصرهم القيادية، فإن النتيجة الحتمية هي تحول المؤسسة إلى ما يمكن أن نسميه «نظام عمل قائم على الشبهات والشكوك». وهذا يعني وخيم العواقب لهذه المؤسسة.

«يقول عالم الاجتماع العامل في مدينة بيليفلد نيكلاس ليمان Niklas Lehmann إن عدم الثقة - حالما يوجد - يزداد رسوخاً وعمقاً في التعايش الاجتماعي. وإذا شككت أو أسأت الظن فإن توقعي سيتحقق. ولا يعمل نظام الرقابة الناتج عن وضع كهذا إلا ريثما توجد الطرق الكفيلة بتجنب الرقابة وبالالتفاف عليها»⁽⁶⁷⁾.

والواقع يثبت أن العناصر القيادية سيئة الظن وسريعة الريبة تلقى دائماً سلوكاً من قبل العاملين يثبت هذا الظن.

إن جو العمل المبني على الشك والريبة في مؤسسة ما يتطلب رقابات متواترة، ولا يُسمح بتحقيق أي توافق بين العناصر القيادية والعاملين. وعوضاً عن ذلك تنشأ «علاقة رقابة متبادلة». وقد كتب شبرينغر حول ذلك:

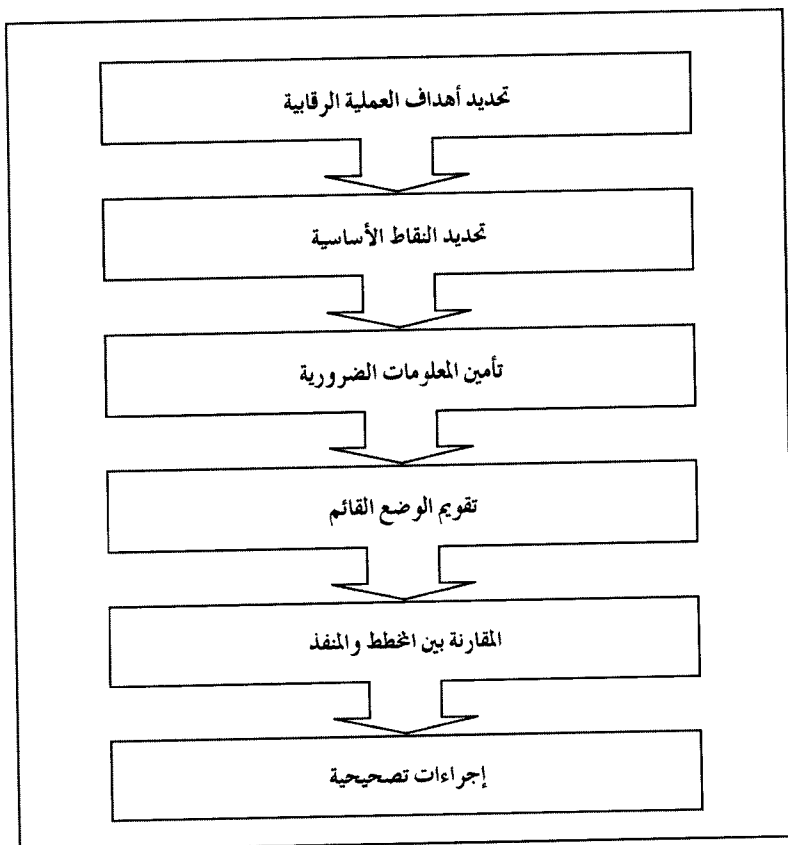
«إن نتائج هذا التفكير (نظام العمل القائم على الشبهات) تؤدي في الكثير من المؤسسات، إلى جو من التعامل يكون فيه سوء الظن وعدم الثقة كامناً وراء كل حركة وتصرف. مناخ عمل تنحصر فيه المسؤولية بقلّة من العناصر ويؤدي حتماً، نتيجة ذلك،

إلى شلل كل المبادرات وإلى الحد من الأفكار الإبداعية، وعند ذلك يسيطر في هذا المناخ تبادل سيئ للمعلومات، واتخاذ قرارات فردية، وتسيطر بعض العصابات على تصريف الأعمال، هذه العصابات التي تفرض نظام العمل اليومي. كما أن القيادات التي تسيء الظن تسعى إلى أن تبدو كذبا، وكأنها تسعى إلى زيادة الأداء⁽⁶⁸⁾.

يجب إجراء رقابات موضوعية واختصاصية مؤهلة بعد الإعداد الضروري لذلك، ولكنني يجب أن أعرف قبل ذلك:

- أي هدف يجب أن أبلغ عن طريق هذه العملية الرقابية؟
- على أية نقاط هامة يجب أن تتركز هذه العملية الرقابية؟
- الوقت الصحيح لإجراء ذلك.
- وهل تتوفر كل المعلومات والنتائج الأساسية لدي قبل البدء بهذه العملية؟

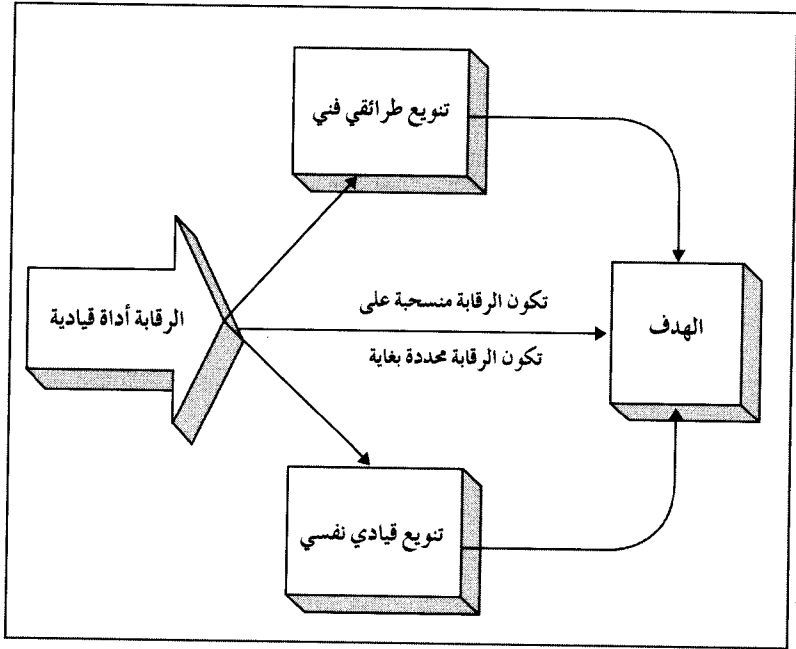
يجب تقييم الوقائع المثبتة ومقارنة النتائج بأهداف المؤسسة. وبعد هذه المقارنة بين المخطط والمنفذ يجب إجراء التعديلات اللازمة إذا كان ذلك ضرورياً. يبين الشكل التالي العناصر الأساسية في عملية الرقابة التي توضح مجرى هذه العملية:



الشكل 11: عناصر عملية الرقابة

الرقابة أداة قيادية هامة وتبقى دائماً كذلك إذا ما استُخدمت بشكل صحيح تنوعياً وتمايزاً. ويجب أن تكون هذه العملية متلائمة دائماً مع السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وأن تتلاءم مع الطرائق الفنية وعوامل القيادة النفسية.

كذلك يبين الشكل التالي تأثير هذه الأداة القيادية وفعاليتها وأهميتها:



الشكل 12 : الرقابة أداة قيادية

لا يجوز أن تكون الرقابة أداة لإرغام الناس على العمل بإخلاص للمؤسسة .

إذا عومل الناس العاملون في مؤسسة بشكل صحيح ، فإنهم سيشعرون بالتعب الجسدي والعقلي كنتيجة طبيعية للعمل الذي قاموا بأدائه . والعمل ليس مكروهاً من الإنسان الطبيعي ، ولكن ليس من الممكن التوصل إلى استعداد حقيقي للعمل والإنتاج بواسطة الرقابات المشددة والتهديد بالعقوبات . ولكن هذا الاستعداد يتعلق في الحقيقة بدرجة كبيرة بالثواب المرتبط بتحقيق الأهداف .

وإذا كانت كل الشروط العامة -وليس المالية منها فقط- متوفرة بشكل سليم وصحيح في المؤسسة، فإن العامل لا يكتفي برفع وتيرة أدائه وإنما يجهد نفسه أيضاً ليشترك في تحمل المسؤولية.

إن الإبداع والخيال وموهبة الاختراع صفات كامنة لدى أغلب العاملين، ويستطيع الكثير منهم أن يساهم إلى حد بعيد في إيجاد حلول للكثير من مشاكل المؤسسة، إلا أن هذا يعتمد على قدرة القوى القيادية على جعل هؤلاء العاملين منسجمين لا بل مندمجين مع أعمالهم ومهامهم.

هناك قصة من مؤسسة IBM تعود إلى أعوام السبعينيات حين طُرح جهاز IBM 34 في السوق وظهرت بعض المشاكل في هذا الكمبيوتر نتيجة عملية التسخين السريعة في ما بدا آنذاك. وقد تقدم تفتيون لامعون لوضع حل لهذه المشكلة ولكن عبثاً. وفي أثناء جولة قام بها مدير المؤسسة آنذاك في المعمل، تكلم مع أحد العاملين الذين كانت لديهم الخبرة في عمل هذا الجهاز IBM 34، وعرف منه أن ليس لديه أية مشكلة من هذا النوع. لقد كان الحل بسيطاً: لقد اشترى هذا العامل الفني مروحة بعشرة دولارات ووضعا خلف الكمبيوتر وانتهت المشكلة. ولم يخطر لأحد قبل ذلك أن يتكلم مع هؤلاء العاملين الذين يتعاملون مع هذا الكمبيوتر يومياً ويسألهم عن خبراتهم في هذا العمل.

يجب أن يُعطى العامل في المؤسسة مساحة حرية في عمله، وهذه كلمة براءة ولا شك ولكن مساحة الحرية شيء ضروري ويمكن أن تشمل النقاط التالية:

● يمكن أن تُترك للعامل حرية اختيار الطرق والوسائل التي

توصل إلى الهدف، إذ هناك احتمالات أو إمكانيات مختلفة في تحديد خطوات العمل وتسلسلها وفي اختيار الوسائط وتحديد الإطار الزمني. ولماذا لا يُسمح للعامل نفسه بانتقاء أسلوب عمله؟.

- توزيع المهام على العاملين بما يتلاءم مع ميولهم واهتماماتهم الخاصة.

- يمكن للعامل أن يحدد الهدف المُعطى له من جديد، أو أن يُجري تعديلاً عليه إذا أُخذت أهداف المؤسسة العامة بعين الاعتبار، وسيقوم هذا العامل حينذاك بتنفيذ مهامه بحماسٍ واندفاع.

- إن إفساح مجال الحرية للعامل في عمله يعني ضمن ما يعنيه أن تؤخذ بعين الاعتبار أثناء التخطيط الزمني للمهمة، فترات زمنية تُخصص للأعمال الإبداعية حتى يمكن إعطاء العامل فرصة المساهمة في تشكيل هذه المهمة وأسلوب تنفيذها.

لكن الواقع أن الكثير من المؤسسات وبالتالي الكثير من العناصر القيادية لا ترغب بالسماح بمجالات حرية في العمل تكون ذات تنظيم شخصي من العاملين، إلا ضمن حدود لا تُذكر، وغالباً ما يُعتبر إفساح المجال في حرية تأدية المهام وكأنه تنازل عن بعض الصلاحيات، ونطلق كلمة «التضييق» على المفهوم المعاكس لإفساح مجال الحرية في العمل.

لقد تعرفت من خلال خبرتي المهنية الطويلة إلى عناصر قيادية ينتابها جزع حقيقي من إفساح المجال في حرية أداء

العاملين، أكثر بكثير من أولئك الذين يبدون استعداداً للتخفيف من شد العنان.

لقد سألت الكثيرين لِمَ لا يثقون بالعاملين معهم؟ وسمعت حججاً مثل:

- «أخشى أن أفقد السيطرة والنظرة الشمولية».
- «أود أن أكون ملماً بكل شيء».
- «أريد أن أتقي حدوث بعض تطورات العمل الخاطئة».
- «أعرف بطبيعة الحال أن العامل ليس قادراً على ذلك وحده».
- «بطبيعة الحال فالعاملون يسألونني دائماً عما سيفعلون».

وكثيراً ما كنت في مثل هذه الأحوال أنصح بتسريح كل العاملين، والقيام شخصياً بالعمل من قبل هذا النوع من العناصر القيادية، ومن الطبيعي أن لا أحد يتبع هذه النصيحة.

أرى من وجهة نظري، أن من الأسهل بكثير أن تكبح أو توقف عاملاً من أن تدفعه مرغماً إلى العمل.

«إفساح المجالات للحرية في أداء العمل يؤدي إلى التقليل من السيطرة والرقابة والقيادة في ما يتعلق بتنظيم العمل، كما يجعل الناس أقل حاجة للتوجيه»⁽⁶⁹⁾.

إن «المخاطر» الناجمة عن إفساح مجال الحرية في أداء العاملين قليلة، إلا أن فرص تحسن أداء المؤسسة ككل، تصبح أكثر وأهم، فالناس الذين تُفسح لهم في عملهم ولا تُضيق عليهم الخناق، يشعرون بهذه الحرية وكأنها إمكانية أعطيت لهم لتجاوز أنفسهم في عملهم. وحتى إذا ما حصل خطأ هنا أو هناك فليس

ذلك بالأمر المفجع، لأن العامل الجيد يفضل الاعتذار عن خطأ بدر منه من أن يطلب السماح بالقيام بتصرف ما.

وحول ذلك نقتبس من شبرينغر ما يلي:

«إن تضيق الخناق على العاملين في عملهم يبعث إلى دورة عمل فاشلة محبطة سريعاً، وإذا لم يكن لدى العاملين أي مجال للاختيار (على مستوى صعوبة العمل مثلاً أو طرق العمل أو الوسائل المستخدمة وما شابه) فإنهم لا يستطيعون أن ينسبوا أداءهم الناجح لمهامهم، إلى قدراتهم الذاتية، ويدركون حينذاك أن التخطيط للعمل هو الذي يضمن النجاح الكامل. كما يعرفون أنهم اختيروا لأداء هذه المهمة بناء على تقدير ضعيف لأدائهم من رؤسائهم أو من القوى القيادية في المؤسسة»⁽⁷⁰⁾.

لسنا بحاجة إلى تبيان أية توضيحات إضافية للتبعات القاتلة التي تلحق بالعاملين إذا ما أحسوا بذلك. ولهذا السبب بالذات أرى أنه من المهم جداً أن يُعاد النظر في بنى الشركات القائمة وفي مجال تنظيم عملها الداخلي بين الحين والآخر.

إن إحدى أهم وسائل القيادة أن تُختبر الإدارة القائمة دائماً في ما يتعلق بثلاث صفات:

- المرونة.
- الشفافية.
- قابلية التغيير.

فإذا كانت نتيجة هذا الاختبار أن المرونة تكاد تكون معدومة، وأن أساليب العمل العادية قد أصبحت مطروقة ومعتادة

بحيث لا تسمح، إلا فيما ندر، بالابتعاد عنها، وأن الهيكلية الإدارية صارمة بحيث لا تسمح بحدوث ما ليس مقررًا، وإذا أدرك المرء أن أي تغيير من أي نوع لا يمكن أن يحدث إلا بصعوبة فائقة ورغم مقاومة شديدة، أقول إذا كان ذلك كله، كان لا بد من تدخل حاسم وسريع تقوم به القوى القيادية لتصحيح الأوضاع ولوضع منهاج جديد إذا اقتضى الأمر.

إن إفساح المجال بحرية العمل لبعض العاملين تخفض من «سلطة» رؤسائهم المباشرين عليهم، وكذلك من تأثير أقسام المؤسسة الأخرى. لذلك على من يتيح المجال للعاملين معه بحرية ذاتية أوسع في مجال عملهم، أن يكون دائماً إلى جانبهم يساعدهم ويحميهم من الآخرين في المؤسسة.

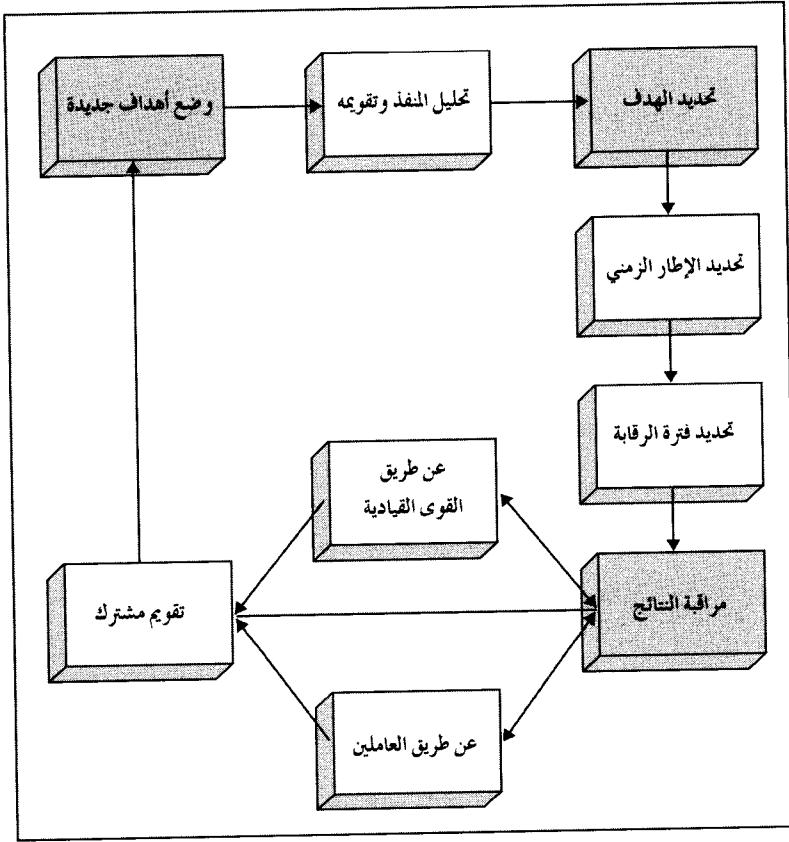
يساعد، ما يمكن أن نسميه «القيادة بالعنان الطويل»، على تنمية شعور العاملين بمسؤولياتهم، وتفهم على أنها إعلاء من شأنهم وتقدير واحترام لهم. إلا أن ممارسة هذا الأسلوب من القيادة تتطلب جرأة وثقة بالعاملين، وعلى القوى القيادية أن تكون في هذه الحال، منطقية ومثابرة وتحلى بالصبر لأن شعور العاملين بالمسؤولية سرعان ما يضمحل ويختفي حالما تبدأ العناصر القيادية بمحاولة «التعسف» داخل مجالات الحرية هذه. و«مجال الحرية» (نطاق)، الذي يمكن أن نعتبره وسيلة قيادة، لا يؤدي إلى النجاح المتوقع منه إلا إذا استُخدم على مدى طويل وكانت «القيادة بالعنان الطويل» أسلوباً مرغوباً فيه. فإعطاء مجالات الحرية وإلغاؤها بعد فترة قصيرة يقود، لا ريب، إلى عواقب ذات تأثير كبير على الحافز الذاتي لدى العاملين، وإلى تراجع لا يمكن إصلاحه (العودة عنه)

في استعدادهم للعمل والإنتاج. إضافة إلى ذلك فإن القوى القيادية سوف تُمنى بخسارة كبيرة في ما يتعلق بثقة العاملين.

مثال آخر من الحياة العملية: يغادر الرئيس في إجازته السنوية، ويكلف معاونه بالإشراف على تنفيذ المهام المقررة لهذه الفترة ويوكل إليه المسؤولية. وفي نفس الوقت يطلب الرئيس من أمانة سره المسؤولية عن البريد أن تحتفظ له بنسخة من كل بريد وارد قبل أن تحيله إلى معاونه، وأن تقدم له هذه النسخ عند عودته، ولا ينسى أن يؤكد عليها: «لا أريد أن يضيع أو ينقص أي شيء». هذا الأسلوب ليس مثلاً نموذجياً لإدارة الشك والريبة، بل هو أيضاً محق لسلطة المعاون. فهذه السكرتيرة التي نصبها رئيسها «مراقبة عليا» سوف تكون لها ظنونها. إنها غلطة قيادية قاتلة والمعاون لا بد مطلع على ذلك ولو بعد حين.

يجب أن تفهم الرقابة على أنها رقابة على نتائج العمل، ومن خلال هذا المفهوم يمكن أن يكون للرقابة الذاتية التي يمارسها العامل على أدائه دور لا يقل أهمية عن دور الرقابة التي يمارسها الرئيس.

إن طريق الرقابة الفاعلة والموضوعية لنتائج العمل تتضح لنا من خلال الشكل التالي:



الشكل 13: مخطط الرقابة الموضوعية للنتائج

يوضح لنا هذا المخطط أسلوب إجراء عملية الرقابة
بموضوعية وكفاءة:

- يُحدّد الهدف (من العاملين ورؤسائهم).
- يُحدّد الإطار الزمني.
- تحدد فترة عملية الرقابة بشكل مشترك (عاملون ورؤساء).

- يجري تقييم النتائج الأولية أيضاً بالاشتراك (عاملون ورؤساء).
 - توضع أهداف جديدة إذا دعت الحاجة.
 - تُعدّل الفترة الزمنية بما يناسب الوضع القائم.
 - تُحلل النتائج النهائية وتُقيم أيضاً سوية من العاملين ورؤسائهم.
- إن هذا الأسلوب من الرقابة يتلاءم فعلاً مع طبيعة الرقابة الدقيقة والتفصيلية، ولكنه في الحقيقة «عمل مشترك» لأن وضع الأهداف وتدقيق النتائج الأولية يتم بالاشتراك بين العاملين ورؤسائهم، وهذان يتطابق مع مبدأ «القيادة بالتوافق».

5 - التفويض (التكليف):

يمثل التفويض إحدى أهم وسائل القيادة لأن التفويض يعني نقل المهام أو التكليف بالقيام بها، ويعني بذلك المشاركة في المسؤولية أيضاً.

تتنازل القوى القيادية عن جزء من مهامها، وهذا يعني أن يشرك العامل في إيجاد حل لمهمة محددة، وهكذا ينشأ العمل الجماعي.

وتشكل المهمة والصلاحيّة والمسؤولية ثلاث نطاقات متساوية في البحث عن حل للمشاكل والمسائل.

يمكن التفويض بالمهام كما يمكن تكليف العامل المختص بصلاحيّة اتخاذ القرار في المهمة المعطاة له، ولكن المسؤولية بحد

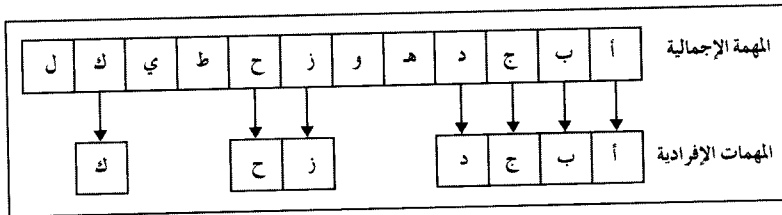
ذاتها لا يمكن التفويض بها كاملة.

النطاق الأول - المهمة :

لا يمكن التفويض بمهمة أو بمسألة بشكل إجمالي وكامل، لأن تنفيذ المهمة يرتبط بمسؤولية كلية شاملة. لذا يمكن التفويض بأجزاء من الكل فقط.

ونجد في الواقع أن غالبية العناصر القيادية تبدأ التفويض بالمهام، بالكلمات التالية: «إنك الآن تأخذ المسؤولية الكاملة لهذا المشروع على عاتقك».

إن هذا القول خاطئ بلا ريب، لأن أي مدير لا يمكن مثلاً أن ينقل مسؤولية مؤسسة كاملة إلى غيره، وهو لا يستطيع تفويض غيره إلا بأجزاء من المهام. لكن هذه المهمات الجزئية يجب أن تكون ذات طبيعة متكاملة، ويفترض ألا تكون مهمات أو أوامر فردية. ويوضح الرسم البياني التالي أن من الممكن التكليف بمهام جزئية، إلا أن هذه المهام يجب أن تكون مشمولة بمهمة شاملة تنتظم فيها المهام الجزئية.



الشكل 14: مبدأ التفويض (التكليف)

النطاق الثاني - الصلاحية :

حتى يستطيع العامل أن يؤدي مهمة أُعطيَتْ له، لا بد أن يفوض أيضاً بالصلاحيات اللازمة لذلك، أي بمعنى صلاحية اتخاذ القرار الذي يراه مناسباً في نطاق تنفيذ المهمة. إذ لا يمكن تنفيذ المهمة بشكل ذاتي ومستقل دون التفويض بالصلاحيات اللازمة لذلك. كما يجب أن يعمّم أي تفويض بالصلاحيات على نطاق المؤسسة كلها، وإلا فلا يمكن ممارسة هذه الصلاحيات عملياً. وإذا لم يتم هذا التعميم فلا بد من حصول بعض المضايقات والإشكالات، وسيكون هناك خلاف على الصلاحية، وعندها ستنشأ خلافات تؤدي إلى ضياع في الزمن وخسارة في أداء القوى العاملة البشرية ينعكس سلباً على المؤسسة. وأرى أن السبب الرئيسي لفشل عمليات التكليف والتفويض يعود إلى هذا السلوك الخاطئ.

النطاق الثالث - المسؤولية :

كما سبق وذكرنا، لا تستطيع القوى القيادية أن تفوض بالمسؤولية الشاملة، والعناصر القيادية التي تقوم بذلك لا تريد أن تفوض بالمسؤولية فعلاً، إنما تريد أن تزيح مسؤولية المخاطرة عن عاتقها! وهذا خطأ قيادي فادح. ويميل هذا النوع من العناصر القيادية إلى تحميل العاملين مسؤولية ما قد يظهر من أخطاء أثناء التنفيذ، وربما ذهبوا إلى أبعد من ذلك فهم قد «يضحون» بهؤلاء العاملين إذا ظهرت مشاكل جسيمة الأخطار.

تنشأ المسؤولية الجزئية أو الاشتراك في تحمل المسؤولية

بشكل حتمي عند التكليف بإنجاز المهمات. ويظهر لدى العامل شعور بالمسؤولية، لأنه يشعر بالارتباط بالمهمة الموكلة إليه، ويحاول أن يتوحد معها نفسياً.

أعتقد أنه إذا أجرينا استطلاعاً في هذه الأيام في «طوابق القوى القيادية ومكاتبها» فإننا سنصل إلى نتيجة تؤكد لنا أن العناصر القيادية كلها تقريباً تنظر إلى نفسها على أنها تحب التفويض بالعمل إلى حد كبير. إلا أن هذا - حسب خبرتي العملية - ليس موجوداً على أرض الواقع. وهناك أخطاء قيادية كثيرة تبدو لنا في هذا المجال بالذات. يتم التفويض بالمهام المزعجة ويُعطى التكليف بمهام جزئية وتكون هناك رقابات متعددة، وإلزام بإعطاء نتائج بينة بين الحين والآخر. وهكذا نرى أن ممارسة التفويض بالصلاحيات والتكليف بالمهام غالباً ما تكون مفعمة بالأخطاء وبالتالي تكون النتائج حتماً غير سارة.

وحينما يتحقق الهدف وتنتهي المهمة نسمع غالباً أقوالاً كهذه:

- «يجب أن أقوم بنفسى بكل شيء وإلا فلا يتم العمل».
- «أقوم بتكليف العاملين بالمهمات، ولكن العمل لا يسير على وجه مرض رغم أنني أعطي التوضيحات اللازمة بكل دقة».
- «أتساءل أحياناً؛ هل كل العاملين لدي حقاً غير أكفاء؟ وبالرغم من أنني أعطيت التكليف بأداء المشروع إلى «فلان» فإنني أشعر بأنني لا أزال مرتبطاً به، ولم أجد تخفيفاً عني بهذا التكليف».

ما هو السبب في ذلك؟ إذا شعرت، قارئ العزيز، بذلك، عليك أن تراجع أسلوب عملك بنقد ذاتي موضوعي. وسأحاول في

ما يلي شرح بعض الأخطاء الأساسية :

الخطأ رقم 1 :

تُعطى بعض التكاليفات الإفرادية دون أن يكون العامل المكلف ملماً بالموضوع ككل . وتُعطى هذه التكاليفات كمهام إفرادية لا تشكل في ما بينها وحدة متكاملة، وبذلك يكون الإطار العام غير واضح، ويكون الهدف الشامل غير معروف بالنسبة للعامل . وأود أن أوضح ذلك في مثال عملي : تصور أن مهندساً معمارياً كُلف بالتخطيط للجزء المسقوف من مُجمع تسويقي كبير دون أن يطلع على المخطط الشامل للمجمع، أي أنه لم يتلق إلا جزءاً من المخطط العام . هل تعتقد أن مخططة سينسجم مع المخطط الشامل؟! .

الخطأ رقم 2 :

يُعطى التكليف بالمهام دون أن يُعطى التفويض بالصلاحيات في نفس الوقت . لا بد أن يفشل العامل في تنفيذ المهام، فعدم وجود صلاحية اتخاذ القرار لديه تؤدي إلى أن العامل سيلاقي دائماً عقبات جديدة على طريق تنفيذ العمل المطلوب منه . والنتيجة أن هذا التكليف سيُسترجع وهذا سيُلزم القوى القيادية حتماً بالتدخل، وهذا بدوره يعني أن التكليف لم يتم في واقع الأمر وإنما قام العامل بتنفيذ مهام إفرادية فقط .

الخطأ رقم 3 :

يتم التفويض بالمسؤولية كاملة . يُكلف العامل بالمهمة كاملة ويحمل المسؤولية دون أن تكون لديه الصلاحيات الضرورية كي

يفوض بها. مثل هذا التكاليف غير واقعي في مؤسسات كثيرة لأسباب شكلية. والنتيجة الحتمية لذلك هي شعور يتكون لدى العامل بأنه ليس قادراً على القيام بمتطلبات هذه المهمة، وأنه لا فرصة لديه لأداء هذه المهمة وحده، ولا مجال أمامه، لتنفيذها، إلا بالعودة باستمرار إلى رؤسائه ومحاولة الحصول على بعض التفويضات الإفرادية.

الخطأ رقم 4:

سوء تقدير إمكانيات العامل وحدوده. قد يؤدي التكاليف بعمل ما إلى تثبيط العامل إذا لم تكن القوى القيادية قادرة على معرفة إمكانياته بشكل دقيق وعلى تقدير حدود كفاءاته. بذلك «يوضع العامل في الواجهة» ويعرف هو نفسه وزملاؤه أنه ليس قادراً على تنفيذ هذه المهمة وتكون، بالتالي، عاقبة ذلك قاتلة بالنسبة لأداء هذا العامل. والشعور بالفشل يسبب لدى الكثير من الناس تراجعاً كبيراً في الأداء، ونقصاً حاداً في الاستعداد للعمل ولتحمل المسؤولية، حتى ولو كان ذلك ضمن حدود واضحة وممكنة.

ونستطيع نتيجة ذلك. أن نثبت ما يلي باختصار:

تتحمل القوى القيادية المسؤولية الشاملة، وعليها أن تعمل على تنفيذ المهمة الكلية في إطار موقع كل من عناصرها في العمل، مستعينة على ذلك بالعاملين الموجودين تحت تصرفها. ويتم التكاليف بالمهام الجزئية التي يمكن اعتبارها مهمة متكاملة بحد ذاتها، ويُعطى العامل المكلف الصلاحيات اللازمة للتنفيذ كما

يتم إعلام كل العاملين الآخرين في القسم بذلك، أو إذا استدعى الأمر في المؤسسة. كما يجب أن يكون الهدف النهائي واضحاً للعامل المسؤول. وهكذا يتكون العمل الجماعي نتيجة التعاون وتنفيذ المهام الجزئية وتنسيق ذلك مع الهدف النهائي. وعلى القوى القيادية أيضاً أن تعرف في ما إذا كان العامل المكلف مؤهلاً لتنفيذ المهمة، أو لإيجاد حل للمسألة المعطاة له حلاً نوعياً وكمياً سليماً. وهكذا فإن التكليف الصحيح يعني، بالنسبة للقوى القيادية، أن تفوض بالعمل وتشعر بتخفيف العبء، وكذلك يعني التكليف الصحيح إيجاد مجالات حرية في العمل وتوفير بعض الوقت لإجراء النقاشات مع العاملين.

6 - النقاش مع العمال :

لا شيء يعوّض الحديث الشخصي مع العاملين إذا كانت العناصر القيادية قد أعدت لهذه الأحاديث والنقاشات عدتها. والمقصود بذلك هو تلك النقاشات الاستثنائية التي تجري مع العاملين لتنظيم بعض المواضيع الهامة أو توضيحها.

مثال هذا النوع من المحادثات والنقاشات :

- الحديث حول التقييم.
- الحديث حول تحديد الأجور والمكافآت.
- الحديث حول إمكانيات تطوير المؤسسة.
- وأخيراً المحادثات التي تدور حول النقد البناء لأعمال المؤسسة.

ولا بد من التنبيه إلى وجوب احترام بعض «القواعد» من قبل

القوى القيادية أثناء إجراء محادثات ونقاشات من هذا النوع الخاص .

طرح المشكلة/إعلان هدف المحادثة

يجب أن يطلع العاملون على المشكلة وكيفية طرحها حتى تكون لديهم الفرصة للإعداد للنقاش، كما يجب أن يكون الهدف الذي تسعى إليه القوى القيادية واضحاً. لذا فمن الضروري أن تُحدّد النقاط الرئيسية، وأن يكون شكل النقاش ومكانه مناسبين لأهمية الموضوع .

لقد حدث أني خلال خبرتي العملية، سمعت مدير مؤسسة يقول لأحد العاملين في فترة الغداء في المطعم:

«حسناً إنني رأيتك، لقد وددت أن أتحدث معك عن تطوير بعض الأمور في مؤسستنا، تعال ودعنا نتكلم حول ذلك». لم يكن اختيار المكان هو الأمر الخاطئ في الموضوع فقط، بل كان الظرف بكليته حرجاً بالنسبة للعامل لأنه فُوجئ بذلك دون أي تحضير أو استعداد. أما لو كان خطاب المدير للعامل على الوجه التالي: «حسناً إنني رأيتك، اليوم هو الخميس، أود أن أراك في مكنتي يوم الاثنين الساعة العاشرة حتى أستطيع أن أبحث معك بعض التطويرات في المؤسسة»، لكان ذلك مدعاة لسرور العامل بهذا الحديث المرتقب، ولكان أُتيح له المجال لتحضير كاف للموضوع يغني النقاش .

موقف إيجابي تجاه العامل

يجب أن يكون الموقف المبدئي تجاه العامل إيجابياً، كذلك تجب مراعاة الحالة النفسية، فإذا كان العنصر القيادي مثلاً واقعاً

تحت ضغط بعض المعضلات الأخرى وليس مستعداً نفسياً لإجراء الحديث، يُستحسن أن يُؤجل الموعد إلى وقت آخر.

أطراف الحديث متساوون في الحقوق

يجب أن يُتاح للعامل أن يكون طرفاً في الحديث متمتعاً بنفس حقوق الطرف الآخر الذي هو القوة القيادية أو أحد عناصرها. ولا يجوز أن يتحول الحديث إلى محاضرة يلقيها ممثل القوى القيادية، بل يجب أن يكون هناك حديث مشترك فيه أخذ ورد بين الطرفين. على أن يحترم الرأي الآخر، ويجب أن يكون هدف النقاش الوصول في النهاية إلى اتفاق حول موضوعه، أو على الأقل إلى إدراك (تفهم) منطقي، يتم عن قناعة.

لا يمكن الاستعاضة عن النقاش مع العاملين، وهو الوسيلة القيادية الهامة، بأي شكل آخر من التواصل. فالحديث بين طرفين وجهاً لوجه يقود إلى الانتقال من التفكير المتبادل إلى التفكير المشترك.

تبرز ميزات هذه الأحاديث والنقاشات في التفاعل المتبادل:

- الكلام والجواب.
- سوء الفهم والتصحيح.
- القول والإكمال.
- الحجة والحجة المضادة.
- الكلام والإنصات.

إن الحديث الجيد مع العاملين يعني الوصول إلى شراكة في الحديث. كذلك يجب أن يكون زمن الكلام موزعاً بين الطرفين

بشكل متوازن. وعلى العناصر القيادية أن تلقي بالاً للعاملين، وتحملهم على محمل الجد. ويجب أن يشعر العامل أن النقاش يجري حول مصلحته، ويجب أن يؤكد على أقوال العاملين في حال صحتها. كما على العناصر القيادية أن تساعد العاملين في توضيح آرائهم وعرضها، وأن تبني جسوراً للتواصل معهم، وكذلك أن تتأكد من فهمهم الصحيح والواضح لكل الأقوال والمساهمات في الحديث.

ويفترض في نهاية النقاش أن يختصر العامل الحديث ويعرض نتائجه، فهذا هو «أفضل أسلوب للتأكد من أن الحديث حقق أهدافه. أضف إلى ذلك أن العامل ينظر بإيجابية إلى اختتام النقاش على هذه الشاكلة ويشعر بانسجام تام مع نتائجه.

أما أفدح الأخطاء التي يمكن أن تحصل خلال النقاشات والمحادثات مع العاملين فهي التالية:

- أن يُظهر الرئيس صفته كأنه يُشعر العاملين مباشرةً عند بدء الاجتماع أن له الكلمة الفصل.
- أن يبدأ الحديث بإلقاء التهم، كأن يسأل العامل مثلاً: «ما الذي دفعك إلى اتخاذ هذا القرار؟».
- إبراز الفرق الواضح في السلطة: يجلس العنصر القيادي خلف المكتب، ويجلس العامل على كرسي منخفض قدر الإمكان.
- إجهاد العاملين بتفصيلات لا طائل تحتها.
- وجود مستوى غير متساوٍ في المعلومات المتوفرة لدى الطرفين.

- إلقاء أحاديث انفرادية، وإعلان بعض الأمور والتأكيد عليها.

7 - ممارسة النقد البناء :

إذا كان لدى العاملين مساحة من الحرية في مجال عملهم استطاعوا أن ينفذوا المهام الملقاة على عاتقهم باستقلالية إلى حد كبير، ويتوجب على القوى القيادية في هذه الحال أن تتدخل بين الحين والآخر للمساعدة في تنظيم العمل وتصحيح الأخطاء، وربما لتعديل في الأهداف إذا اقتضى الأمر.

إن التدخل في عمل العاملين يؤدي إلى إدخال بعض التعديلات، وهذا يعني أن كل توجيه جديد يجب أن يكون مبرراً بشكل واضح. كما يجب على القوى القيادية أن توضح ما قد تجده من أخطاء وتستفيض في شرحها لتجنبها. وهكذا يجب ألا يغيب النقد عن الساحة، فالنقد وسيلة قيادة أساسية ولكن فقط حينما يكون بناءً. إن النقاشات النقدية البناءة تشكل واحدة من أهم وسائل القيادة، التي يجب أن تُستخدم كثيراً.

نركز في هذا المجال على أهمية كلمة «بناء» لأن نقاشاً من هذا القبيل يجب أن يوضح للعاملين أخطاءهم، ولكن يجب في الوقت نفسه أن يساهم في رفع كفاءتهم وتشجيعهم وشد أزهم. لذلك يجب أن يكون الأسلوب في هذه النقاشات والأحاديث النقدية منهجياً ويتطلب، كالأحاديث الأخرى مع العاملين، إعداداً جيداً ودقيقاً ومتقناً.

على العناصر القيادية أن تطرح على نفسها الأسئلة التالية قبل إجراء الأحاديث من هذا النوع:

- ما هو الهدف الذي أسعى إليه من خلال هذا النقاش، موضوعياً وإنسانياً؟
- كيف أعد نفسي له، موضوعياً وإنسانياً؟
- ما هو موقعي تجاه العامل صاحب العلاقة؟
- ما هي المراحل الحرجة التي يمكن أن تظهر في هذا النقاش؟

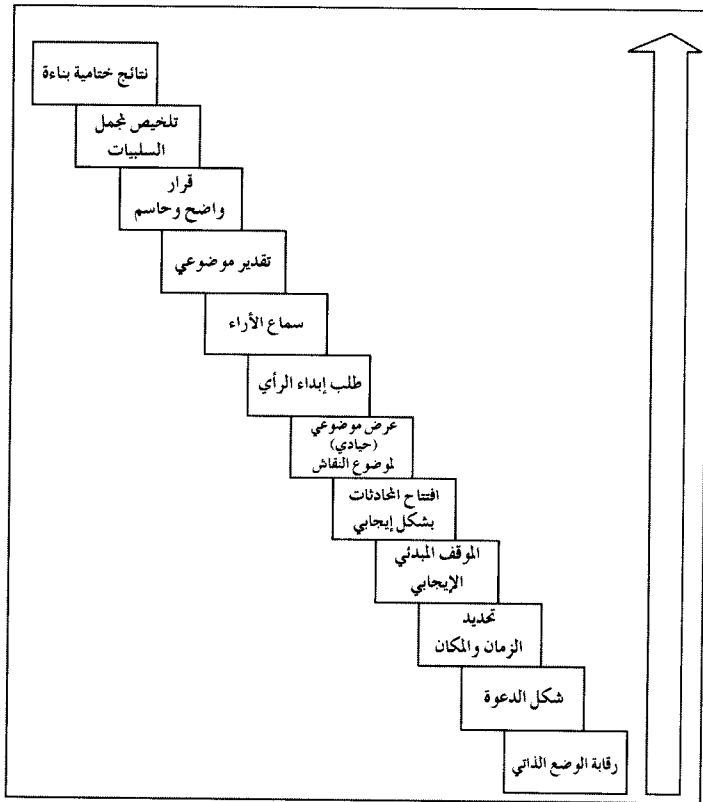
إن الحديث النقدي البناء هو حديث هام مع العاملين، ولا يمكن أن يفوض العنصر القيادي به من هو دونه موقعاً وظيفياً («تكلم مع السيد فلان فأنا لست مسروراً مطلقاً من أدائك»). ويجب أن يكون هذا النوع من الأحاديث مقتصرأ على من له علاقة مباشرة بالموضوع، وربما على انفراد مع كل عامل. ولكن مع الأسف تتردد إدارات المؤسسات الكبيرة في استدعاء العاملين دائماً إلى مركز الإدارة، لإجراء هذه الأحاديث معهم بسبب ما يتطلبه ذلك من نفقات. ويمارس النقد غالباً هاتفياً أو كتابياً. ولا بد من التنويه بكل أسف إلى أن هذا النوع من السلوك بعيد تماماً عن التواصل السليم والقيادة الصحيحة للقوى العاملة البشرية.

كذلك فإن المحادثة الناقدة يجب أن تتم خلال وقت غير بعيد عن الممارسة الخاضعة للنقد، وعلى القوى القيادية أن تسارع إلى ذلك حالما ترى ذلك ضرورياً. ونرى، مع الأسف، الكثير من العناصر القيادية الذين يجمعون مواضيع النقد ليجتثوها في اجتماع أو اجتماعين هامين في السنة. وأنا بدوري أرى أن ذلك أسلوب خاطئ إذ أن الكثيرين من العاملين يمكن أن ينسوا بعد فترة من الزمن بعض التفاصيل، وقد لا يقتنعون بصحة النقد الموجه إليهم. إضافة إلى أن الأخطاء الحاصلة في تنفيذ مهمة معينة قد

تتكرر وتمتد إلى مجالات أخرى في بعض الظروف . وتؤدي هذه الطريقة إلى الجمع ما بين النقد والاثهام مما يقود، بكل تأكيد، إلى نقص الدافع الذاتي لدى العاملين. إن التعرف على الأخطاء أو اكتشافها، وعدم الإشارة إليها وانتقادها مباشرة، يعني عدم الكلام مع العامل والتواصل معه، وهذا خطأ قيادي فادح لا يغتفر.

يوضح الشكل التالي المراحل الفردية في النقاش النقدي

الصحيح :



الشكل 15: المراحل الاثنتا عشرة للنقاش النقدي البناء⁽⁷²⁾

يتعلق النجاح (يتضمن الحديث نقداً لأداء العامل ويقتنع العامل بصحة نقاط الانتقاد) والفشل (يشعر العامل أنه قد وقع عليه ظلم في عملية الانتقاد، أو أن الرئيس لم يحصل على المعلومات الكافية) بشكل أساسي بمقدرة القوى القيادية تكوين شعور عام إيجابي، فهناك الكثير من الأمور التي يمكن أن نعبر عنها بأسلوبين إيجابي وسلبى:

فبدل أن نقول: «هذا لا يجوز...».

يفضل أن نقول: «يفترض أن نبدأ هكذا...».

وبدل أن نقول: «لي رأي مختلف تماماً...».

يحسن أن نقول: «من وجهة نظري أرى أن...».

وعوضاً عن أن نقول: «لا يمكن أن تنظر إلى الموضوع من وجهة النظر هذه...».

يمكن أن نقول: «أرجو أن تنظر إلى هذا الموضوع من وجهة النظر التالية...».

وعوض قولنا: «إنك تعرف أن...».

يجمل بنا القول: «ألا تتفق معي أن...؟».

كذلك فإن التعبيرات السلبية التي تستخدم كثيراً ولكن غالباً بشكل لا شعوري وغير متعمد، كالعبارات التالية:

● «هل عندك ما تقوله حول ذلك؟».

● «واضح تماماً أن...».

● «يجب أن تقبل أن...».

- «تتمثل الظنون القاسية بأنك أنت...» .
- «يؤسفني أن أضطر إلى القول لك...» .
- «إني أؤكد...» .

تتسبب في فشل النقاشات من بداياتها، لأن العامل حينما يسمع مثلها ينغلق على نفسه، ولا يعود قادراً على تكوين موقف مبدئي إيجابي.

تود العناصر القيادية من خلال نقاش نقدي بناء أن تصل إلى إلغاء أسباب الأخطاء في التنفيذ، أو إلى عدم السماح بتكرارها، وكذلك إلى أن يفهم العامل أخطائه ويتقبل النقد. إضافة إلى ذلك يجب على العناصر القيادية أن تتجنب وصول العامل إلى مرحلة يشعر فيها بعدم كفاءته، بل، على العكس، يجب أن يشعر بأن الانتقاد الذي وُجه إليه أعطاه دفعاً إلى الأمام وساعده في أدائه.

إن بداية النقاش النقدي ونهايته يجب أن تتسما باللطف وبكلمات التقدير والإطراء. أما الخطاب النقدي بذاته فلا يجوز أن يكون ممزوجاً بالتقدير والإطراء حتى لا يضعف تأثير النقد. ويجب أن يتم هذا الخطاب بشكل نقدي بناء، كما تدل على ذلك تسمية «الحديث النقدي». ليس من الجيد بالنسبة للعامل أن يسأل نفسه لاحقاً: هل أجرى معي رئيسي حديث إطراء أم حديث نقد؟.

على العناصر القيادية في نهاية المحادثة النقدية الفعلية أن تقدم مختصراً للأمور السلبية، حتى يفهم العاملون الأخطاء التي يمكن أن يتعثروا بها مستقبلاً ويعملوا على تجنبها. لكنه لا يجوز أن يتكون الانطباع لدى العامل بعد انتهاء الحديث أنه يمكن التخلي

عنه مستقبلاً، وإذا غادر العامل النقاش حاملاً لهذا الشعور فإن ذلك يعني أنه لم يكن نقاشاً بناءً. كذلك من الخطأ أن تخفف من الأهمية الموضوعية للنقد في نهاية النقاش مراعاة لشعور العاملين وحسب، إذ يجب أن يستقر في رأس كل من العاملين أن الحديث كان يدور حول الأداء الخاطئ.

الشخصية القيادية ومواصفات العنصر القيادي

حينما تصف عنصراً قيادياً بقولك: «إنه شخصية قيادية» تكون قد عبرت عن تقديرك له وإعجابك بمواصفاته النوعية أفضل تعبير.

بم تتميز «الشخصية القيادية» عن «العنصر القيادي الذي لا يمتلك مواصفات قيادية مميزة»؟ لقد وضع توم بيترز ونانسي أوستن Tom Peters و Nancy Austin في كتابهما: «الإنتاج بحماس» قائمة اختصروا فيها الصفات المميزة الواضحة. (يمكنك، إذا أحببت، أن تضع إشارة عند الصفات التي ترى أنها تنطبق عليك):

X	مدير دون مواصفات قيادية	X	الشخصية القيادية
	يدير الفوضى		يتعاون، يوزع العمل
	لقاء العاملين به عسير، يعطي العاملين التوجيهات، وينتظر منهم التنفيذ.		هو مدرب ومستشار، يستنفذ الطاقات الإنتاجية للعاملين، ويكون مستعداً دائماً للقائهم. يحل المشكلات ويعطي الإرشادات.
	يفكر دائماً في نجاحه الشخصي ووضعه الذاتي، وكذلك كيف يعطي انطباعاً بالنجاح نحو الخارج.		يفكر دائماً في كيفية حث العاملين على المزيد من العطاء، وعلى المزيد من الانسجام مع أهداف المؤسسة، ويفكر كذلك دوماً في كيفية مكافأتهم.

يشعر بالراحة مع العاملين وكذلك في الوجود معهم في أماكن عملهم.		يشعر بعدم الراحة في حضور آخرين.	
ليس لديه مكان خاص لإيقاف سيارته أو مرحاض خاص أو مصعد خاص، ولا يأكل في «مطعم مميز».		عنده كل ذلك، وينعزل عن الآخرين في فترة طعام الغداء.	
Management by Walking Ariond. (الإدارة بالتجول).		يجلس منعزلاً في مكتبه.	
يشعر بالراحة في اختلاطه مع العاملين.		يتجنب الاختلاط بالعاملين الحرفيين.	
مستمع جيد		متكلم جيد	
يمثل مفاهيم المؤسسة ومقاييسها بشكل واضح.		يتمكن بشكل بارع من شرح فلسفة المؤسسة بحيث يفهم الجميع أن لا أحد قادر على فهم تعقيدات عمل المؤسسة بشكل كامل إلا المدير.	
يمكن الاتصال به دوماً.		لا يمكن لمروؤسيه الاتصال به إلا نادراً.	
عادل دائماً.		عادل مع رؤسائه ويستغل مروؤسيه.	
يرغب باتخاذ القرارات.		يشكل لجاناً ويستعين بالمستشارين.	
متواضع		متغطرس	
يتناول العضلات لحلها.		يتهرب منها.	
شديد المراس والجلد والبأس.		لا يمسك بالأمر إلا إذا كانت هناك منفعة شخصية له.	

يوضح العلاقات المعقدة ويحاول أن يبسط العمل للآخرين .		يعقد كل شيء ويضع العراقيل على الدرب .	
يتقبل النقد العلني .		لا يقبل آراء أخرى .	
يعرف العاملين معه كلاً باسمه .		لا يعرف الأسماء .	
لديه قناعات ومبادئ .		يتردد ويحار عند اتخاذ القرار .	
لا يأنف من أعمال قد تبدو دون مستواه .		يعتبر أعمالاً كهذه دون مستواه، وضارة بكرامته ! .	
يثق بالعاملين معه ويعتبرهم شركاء .		يشك بالناس ولا يثق إلا بالأرقام والتحليلات الاقتصادية والإدارية .	
يفوض بمهام أساسية ويعطي المسؤولية .		يحتفظ لنفسه بحق القرار النهائي في كل أمر .	
يمضي أقل ما يمكن من الوقت في الواجبات التمثيلية .		مقتنع بأن تمثيل المؤسسة في الخارج أمر هام .	
يريد نفسه ما أمكن خلف الكواليس، إلا أنه يريد الشهرة للمؤسسة .		مدمن على الشهرة .	
يأخذ المسؤولية غالباً على عاتقه ويحمي العاملين .		يبحث عن كبش فداء يحمله مسؤولية أية مشكلة أو خطأ .	
يعترف بأداء الآخرين ويقدره .		يريد أن يسجل كل نجاح لحسابه الخاص، ويشكو دائماً من نقص الناس الجيدين لديه .	
غالباً ما يعطي معلومات توضيحية تكون دائماً صحيحة وصادقة .		تسير المعلومات دائماً باتجاه واحد: في اتجاهه .	
يعطي تقديراً سليماً وواقعياً لما يمكن تنفيذه .		يسعى إلى النمو والمركزية والتعقيد .	

يساعد في موقع العمل عند ظهور أية إشكالات.	كل من يحاول حل مشكلة طارئة بنفسه يُعزل عن هذا العمل.	
ينظر إلى النمو كنتيجة طبيعية حتمية للسعي لتحقيق الأداء المتميز.	يرى نمو المؤسسة وضخامتها هدفاً أساسياً قائماً بذاته.	
يحترم كل العاملين.	ينظر إلى كل العمال والموظفين على أنهم كسالى وغير أكفاء وغير شكورين.	
يعرف عماله ومؤسسته جيداً وهو كفؤ حتى في الأمور التفصيلية دون أن يكون متعجباً.	قليل من العاملين يعرفون مديريهم. ويعتقد أن معرفة الأمور التفصيلية شيء غير هام، لذلك فإن «الإدارة الصرفة» هي عمل نوعي قائم بذاته.	
لا يتهرب من الحقيقة.	يرتجل ويتهرب ويكذب.	
يفكر كيف وأين يمكن أن يستغني عن الآليات الرقابية.	يدخل آليات رقابية جديدة برغبة عارمة وغالباً ما تكون بلا معنى.	
يتصرف بانفتاح وباستقامة.	يلجأ إلى الخداع والمناورة.	
منطقي وحازم المنهاج، ولذلك فهو ذو مصداقية.	تصرفاته تأتي مفاجئة وغير متوقعة كما يتملق بترديد ما يرغبه الآخرون إذا رأى في ذلك منفعة له.	
يعترف بأخطائه الشخصية ويخفف عن الآخرين إذا اعترفوا بأخطائهم.	لا يقترف أي خطأ ويرمي بالمسؤولية على غيره، وهو دائماً يبحث عن كبش فداء دون أن يراعي الحالة القائمة.	
يعمل على إيجاد الشفافية والتواصل الواضح الصريح.	متكتم دوماً.	

عنده كراهية شديدة للوثائق الاستراتيجية والمخططات وتحليلات الكمبيوترات الخ...	يتخذ قراراته غالباً وفق معطيات حسابية وإدارية محضه وفي عناد وإصرار دون أن يتمكن من التوفيق بمرونة ما بين هذه الفرضيات والأوضاع الفعلية الواقعية.	
يشجع ويرقي العاملين من نفس المؤسسة.	«يشترى» أناساً جدداً من خارج المؤسسة.	
يفي بوعوده وينفذ ما سبق وقاله.	لا يفى بوعوده ولا يهتم بما «ثرثه بالأمس».	
يجلس في مكتب ذي أثاث متواضع.	يجلس في مكتب ذي أثاث فاخر.	
يعتقد أنّ وجود شخصين آخرين في المؤسسة يمكن أن يملأ المركز القيادي في المؤسسة.	يمضي غالب أوقاته بضمان ألاّ يستطيع أحد من قريب ولا من بعيد أن يُحصّل مؤهلات كافية لقيادة المؤسسة، ويحيط نفسه حصراً بأناس ضعفاء.	
مصلحة المؤسسة همهم الأول.	لا يفكر إلا بمصالحه الشخصية.	
يرى أن المرء يمكن أن يتعلم من أخطائه.	يعتبر الخطأ جريمة تستحق العقوبة.	
لا يحُمّل حساب المصروفات إلا الأعباء المعقولة.	يطلب التوفير من الآخرين ولا يقيم هو خلال سفرياته الرسمية إلا في أعلى الفنادق.	

الشكل 16: السمات المميزة بين الشخصيات القيادية وبين العناصر القيادية التي لا تمتلك المواصفات القيادية.

تعطي هذه «المخططات النفسية» كل ما يمكن إعطاؤه عن المواصفات القيادية. ويمكن أن يعرف المرء عن طريق هذه

المقارنات في ما إذا كان على رأس مؤسسة ما مدير بيروقراطي أم شخصية قيادية.

ويستطيع كل قارئ أن يجد، في الجانب الأيمن أو الجانب الأيسر من هذا الجدول، مواصفات تنطبق على شخصيته. قم، عزيزي القارئ، بهذا الاختبار وضع إشارة على كل ما ينطبق عليك شريطة أن تكون صادقاً مع نفسك. إن النقد الذاتي أمر صعب، ولكن لا بد منه للعناصر القيادية. لا تيأس إذا كانت غالبية الإشارات على الجانب الأيسر، ولكن عليك أن تعمل على إصلاح أشكال هذا السلوك. أمعن النظر في أسلوبك القيادي، وتأمل به فإنك ستري حتماً كمية كبيرة من المواصفات السلبية التي يمكن التخلي عنها. حاول أن تميل إلى الناحية اليمينية من هذا الجدول في هذا الاختبار. أما إذا كانت كل الإشارات في هذا الاختبار النقدي الذاتي على الجانب الأيمن، فيمكنك حينئذ أن تستلقي مرتاح البال مع الشعور الأكيد بأنك شخصية قيادية حقيقية، اللهم إلا إذا لم تحمل الصدق في نقدك الذاتي لنفسك على محمل الجد.

في دراسة لبرنهارد فون موتيوس والبروفسور فرانتس رايتير Franz Reither و Bernhard von Mutius تحت عنوان: «دراسة القمة الخمسمئة: نحيل بسبب التراجع - مناسب بسبب الاضطرابات؟»⁽⁷³⁾.

تم تحليل مواصفات العناصر القيادية بشكل عميق، وسنذكر في ما يلي أهم نتائج هذه الدراسة ونعطي شرحاً مقتضباً لها.

تصل هذه الدراسة إلى أن حوالي ربع القوى القيادية الموجودة في أعلى المراكز تمتلك مؤهلات جيدة لتقود مؤسساتها

بنجاح وأمان عبر الاضطرابات المحتملة. وهناك ثمانية وعشرون بالمئة يمتلكون الموقف الصحيح والشروط السليمة، ولكنهم أضعف من أن يقدروا على إجراء التغييرات اللازمة. ويقول برنهارد فون موتيوس إن كل واحد من اثنين يصلح لأن يكون مديراً في «مناخ جميل». إن أقوال العناصر القيادية عن أهدافها وسلوكها كلام جميل؛ إذ إن تسعة وتسعين بالمئة منهم يدعون رغبتهم بإدارة هرمية «مسطحة» ويفضلون الأسلوب القيادي التعاوني، ويريدون الاطلاع على مؤهلات العاملين وأوضاعهم الشخصية، ويشجعون البحوث والدراسات، ويضعون الحوار مع العاملين في المقام الأول من أفضلياتهم.

إلا أن الدراسة الدقيقة والتقييم الموضوعي لاستثمارات الأسئلة التي صيغت بشكل معقد، تعطي صورة مختلفة تماماً عن هذه الادعاءات، إذ لا أثر مطلقاً للتحول الهيكلي، ولا لأي تطور في الوعي والإدراك، وإنما يمكن القول إن هناك شعارات تُرفع للتدليل على مسيرة العصر. وتسمى الدراسة الأمثلة التالية:

- لا يوجد تشجيع هادف على الحوار إلا في حوالي ربع المؤسسات.
- غالباً ما يختلط الأمر بين التواصل وبين إعطاء المعلومات.
- لا تزيد نسبة المؤسسات التي تضع العمل المشترك أو العمل الجماعي كعامل أساسي لنجاح الشركات الضعيفة في قمة اهتماماتها، عن ثمانية بالمئة.
- عدد قليل فقط من العناصر القيادية استطاع أن يضع فعلاً استراتيجيات طويلة المدى.

- لا يوجد استعداد بغير تحفظ للتطوير والتجديد.
 - قلّ من يتحمل المسؤولية عند إجراء تغييرات جذرية.
 - قليلون من يميزون بين المشاكل المعقّدة وبين المهام.
- وقد قسّم موتيوس ورايتر العناصر القيادية إلى أربع مجموعات:

المجموعة أ - واقعيون ودقيقون وواثقون بأنفسهم: تسعة عشر بالمئة

الخصائص: تركيز خاص ودقيق على إدارة حسابات التكاليف، توجه مميّز نحو المجالات والأدوات التكنولوجية EDV في توجيه المؤسسات، تسمية «العوامل العسيرة» غالباً. يسعى أفراد هذه المجموعة إلى امتلاك ناحية التطوير والتحديث بواسطة مقادير قابلة للقياس وبرقابة النفقات. لكن تطوير العاملين يكون محدداً لدى هذه المجموعة ونادراً ما يكون التواصل في المؤسسة موجهاً بالحوار.

التقييم: يبدو أن هذا القدر العالي من الثقة بالنفس لدى هذه الشريحة من العناصر القيادية يعود بأسبابه إلى الماضي، ويمكن ألا يكون مقدار التمييز، وخاصة في المهام المتعلقة بتطوير العاملين والتوجه نحو خدمة الزبائن، كافياً لضمان استمرارية المؤسسة لفترة طويلة.

المجموعة ب - متوجهون نحو النجاح، واضحون ومقنعون وواثقون بأنفسهم: تسعة وعشرون بالمئة

الخصائص: النجاحات الخارجية، وخاصة في السوق، ليست ضرورية فقط، وإنما تكاد تكون أمراً مفروغاً منه. الثقة

بالنفس متطورة إلى حد كبير: سبعة وثمانون بالمئة يشعرون بأنفسهم الاستعداد التام لمقابلة أية اضطرابات ممكنة. ولكن الأجوبة على المشاكل سطحية وغير متميزة بوضوح، خاصة في ما يتعلق بالعمليات الداخلية وإدارة الشركة وشؤون العاملين.

التقييم: النجاح يمنع من رؤية الأخطار وخاصة إذا كانت مجهولة أو غير متوقعة. ويبدو من غير المؤكد أن تستطيع الإدارة المحافظة على النجاح أمداً طويلاً إذا لم تعر المتطلبات الداخلية والتغيرات اللازمة الاهتمام المناسب والكافي. وقد تؤدي تقلبات السوق الكبيرة وغير المتوقعة وكذلك الصدمات الخارجية المشابهة، إلى انعكاس خطير على البنية الداخلية للمؤسسة.

المجموعة ج - تهتم بالمشاكل، وأفرادها ناقدون وحذرون:
ثمانية وعشرون بالمئة

الخصائص: إنها أضعف مجموعة من وجهة نظر طبيعتها ومزاجها. ينظر أفرادها إلى مشاكلهم والمخاطر التي يتعرضون لها أكثر مما يتطلعون إلى الفرص التي تُعرض لهم لاقتناصها. لا يدركون فشلهم الشخصي ويطلبون المزيد من التغيير. يتوقعون الدفع والتشجيع من الآخرين ولا يمتلكون القدرة على التنفيذ ولا الثقة بالنفس.

يحتاجون إلى المزيد من الإبداع والاستعداد للمغامرة، ولكن إدارتهم تُصنّف على أنها ضعيفة. واحد وثلاثون بالمئة فقط من أفراد هذه الشريحة يعتبرون أنفسهم قادرين على مواجهة الاضطرابات.

التقييم: لا شك أن «الموارد البشرية» التي يعتمد عليها هذا النموذج بشكل خاص، تشكل الطاقة الكبرى لتطوير المؤسسة، ولكن ليس من الأكيد أنه يمكن الاستفادة من هذه الطاقة في ظروف هذا الوضع العام. وربما كان العمل الجماعي يشكل فرصة لتعديل بعض نقاط الضعف الظاهرة ولبناء إرادة أقوى للنجاح.

المجموعة د - مهتمة بالاستقرار، ومنفتحة، ومتباينة: أربعة وعشرون بالمئة

الخصائص: تتميز هذه المجموعة بالطابع الأكثر تبايناً وفي نفس الوقت بالشخصية الأكثر توازناً. وهي أكثر حظاً بالنسبة للمجموعة ج ولكن ثقة أفرادها بأنفسهم أقل وضوحاً مما هي الحال لدى المجموعة ب، وتعطي هذه المجموعة اهتماماً أكبر للعاملين مما يحصل عليه هؤلاء من أفراد المجموعة أ. كذلك فإن التواصل والتعاون يتمتعان بقيمة كبرى، ثم إن التفويض بالمهام سمة رئيسية لأسلوب القيادة الذي يتبناه أفراد هذه المجموعة.

التقييم: يمتلك أفراد هذا النموذج مقومات جيدة للسيطرة على الاضطرابات التي قد تعصف بهم شريطة أن يكونوا قد استطاعوا، قبل ذلك، تسوية بعض نقاط الضعف الموجودة لديهم، والتي قد تشمل في ما تشمل النقص في القدرة على تنشيط العمل الإبداعي والقدرة على العمل الجماعي، وكذلك عدم تنفيذ عمليات التطوير المستمرة تنفيذاً كافياً وصحيحاً. ولا يضر أفراد هذه المجموعة قسط أكبر من الاهتمام بالنواحي التكنولوجية للإدارة،

والمزيد من الاستعداد للمغامرة، وكذلك قدرة أكثر على اتخاذ القرار.

بناء على ما نراه من اضطرابات اقتصادية واجتماعية تلوح في الأفق، وفي هذه الظروف التي تستمر فيها ضغوط المنافسة بالتصاعد، فإننا لا نجد في نتائج هذه الدراسة مؤشراً جيداً، بل على العكس فإننا نرى في ذلك نذيراً يدق ناقوس الخطر ولا يجوز إهماله.

إننا نحتاج إلى شخصيات قيادية تكون مستعدة وقادرة على أن تهيء نفسها للمستقبل وللتلاؤم مع ظروفه.

يجب أن يكون العنصر القيادي المستقبلي متعاوناً، وأن يرفع التواصل مع العاملين وينميهم، وأن يكون قادراً على تحليل المشاكل والصعوبات في المؤسسة عن طريق الحوار، وأن يضع حلولاً لهذه المشاكل، وينفذ هذه الحلول بتطوير روح العمل الجماعي.

أسلوب القيادة

نبحث أولاً عن تعاريف مفيدة مختصرة توضح لنا في كلمات موجزة ما يدخل ضمن مفهوم أسلوب القيادة.

وفيما يلي بعض هذه التعاريف من مصادر مختلفة:

«**أولاً:** الأسلوب القيادي هو ذلك الأسلوب المرتبط بالمراحل الزمنية في ممارسة المهام القيادية، وهكذا فإن الأسلوب القيادي يعبر عن موقف أساسي فكري معين.

وثانياً: فإن الأسلوب القيادي في المؤسسة هو نموذج سلوكي مبدئي وموحد وشخصي، أي أنه يمثل الأسلوب والطريقة اللتين تمارسها الشخصيات القيادية مع العاملين معها»⁽⁷⁴⁾.

وآمل بذلك أن يكون قد اتضح للقارئ ما الذي نفهمه من مفهوم «الأسلوب القيادي».

يقع المفهومان على السمع وقعاً حسناً وسأحاول الآن أن أعطي لذلك تقسيماً مختلفاً. وأرى من وجهة نظري أن طريقة القيادة (الأسلوب القيادي) يمكن أن تقسم إلى نوعين: سلطوي وديمقراطي. ويمكن توصيف هاتين الطريقتين القياديتين المختلفتين تماماً عن بعضهما، على الشكل التالي:

أبوي
تعاوني
دكتاتوري
جماعي

الأسلوب السلطوي
الأسلوب الديمقراطي
كاريزماتي
تشاركي

إن الأساليب القيادية الكثيرة المشروحة في الكثير من الكتب التعليمية، ليست في الحقيقة متميزة عن بعضها بشكل يسمح باستنباط قواعد فعالة للعمل في المؤسسات. ونرى دائماً كيف يتجدد وضع التعاريف لإيضاح المفهوم العصري للأسلوب القيادي، حيث نجد أن صفات مثل:

- قائم على الشراكة الموضوعية.
- قائم على الشراكة التعاونية.
- تحاوري.

تملاً للمراجع الاختصاصية. كل هذه المفاهيم صحيحة ولكن ليست التسميات هي الحاسمة في الأمر، وإنما تلك المضامين الكائنة وراء هذه التسميات.

إننا نستطيع القول: هناك أسلوب قيادي جيد في مؤسسة ما، إذا توفرت في هذه المؤسسة ممارسات مؤسسية سليمة وكان الإنسان في دائرة الاهتمام.

وأنا أرى من وجهة نظري أن «القيادة (الإدارة) بالإجماع» كما سبق شرحها، هي الأسلوب العصري والقابل للتطبيق.

كذلك فإننا نصل إلى أسلوب قيادي عصري وجيد (بغض النظر عن تسميته):

- إذا ضمنت «للناس» في المؤسسة الاهتمام اللازم.
- إذا أتحت لهم إمكانية تحقيق ذواتهم بإعطائهم مجال حرية في تنفيذ الأعمال والمهام.
- إذا كانت هناك ثقة متبادلة واستعداداً للمساعدة.

- إذا كانت الأخطاء مسموحة.
- إذا كان هناك تقدير للأداء، وإذا سمح للعاملين بالمساهمة في النجاح.
- إذا كانت القيادة تُمارس بالاتفاق على الأهداف.
- إذا كان التعامل غير رسمي والتواصل صريحاً.
- إذا كان الناس يتلقون ضمانات للتشغيل وتأمينات اجتماعية.
- وإذا تم تطوير مشاركة في المسؤولية عن طريق ضمان حقوق وواجبات مشتركة.

والحاسم في الأمر إضافة إلى ذلك، أن يستمر تطبيق الأسلوب القيادي بموضوعية ومنهجية، وألا تكون هناك تغييرات دائمة. كذلك فإن أي خروج صريح عن أسلوب القيادة، كأن يجري نقاش مشترك لبعض المشاكل هذا اليوم، ثم يكون في اليوم التالي نقد ينتقص من قدر أحد الأشخاص المشاركين في النقاش، ثم تُنفذ في اليوم الذي يليه بعض الإجراءات التي تفرض دون شرح أو تعليل، يقلل من مصداقية العناصر القيادية، ويصيب العاملين بالإحباط، ويسيء إلى جو العمل، ويؤدي إلى التخفيض من الاندفاع في العمل وعدم الرغبة فيه.

يجب أن يطور العنصر القيادي وعياً قيادياً «ويتفحص بدقة» عمله القيادي برقابة ذاتية صارمة. كذلك يجب أن يتعلم كيف يميز وينتقي، وأن يتدرب على استخدام أهم الوسائل القيادية مجتمعة. ويتميز الاتجاه التعاوني في القيادة بالنظر إلى العاملين نظرة ندية إنسانية. ومن أهم سمات السلوك التعاوني لدى العناصر القيادية أن يكون هناك تجاوب أكثر منه طاعة وتبعية، وأن يكون كذلك تعليم

وإرشاد أكثر منه توجيهاً، وأن تتم عمليات تفويض بالمهام أكثر من إعطاء مهمات فردية للتنفيذ، وأخيراً فإن المراعاة والتقدير من السمات البارزة للسلوك التعاوني.

ولا ننسى أن نشير دائماً وتكراراً إلى أهمية الموقف الأساسي للعنصر القيادي تجاه العاملين، لأن هذا الموقف هو القاعدة التي ينطلق منها تطوير الأسلوب القيادي.

ونضع في ما يلي وصفاً موجزاً محدداً لهذه المواقف الأساسية أو المبادئ التي يجب أن يتحلى بها العنصر القيادي تجاه العاملين معه في المؤسسة:

- كل العاملين متساوون إنسانياً.
- يجب أن يكون هناك موقف مبدئي إيجابي تجاه كل العاملين.
- يجب ممارسة العدالة تجاه كل العاملين.
- يجب أن تُمنح الثقة لكل العاملين.
- يستحق كل العاملين الاحترام والتقدير.
- يكون التعامل مع جميع العاملين مرتكزاً على عملية توجيه قيادي متوازن.
- يجب مساعدة جميع العاملين.
- يجب الاستماع إلى كل العاملين.
- يجب على القيادة أن تحمي جميع العاملين وتكون مسؤولة عنهم.
- لكل العاملين الحق في تحقيق الذات.

ليست هذه القائمة كاملة وشاملة لكل المبادئ التي يجب أن تكون منطلقاً لتطوير الأسلوب القيادي، بل هناك أمور أخرى يمكن إضافتها ولا شك. لكن المهم هنا أن يتمثل العنصر القيادي هذه المبادئ ويستمسك بها قناعة وتنفيذاً. القيادة بتوجيه حوار توافقي تعاوني: تعبير يعطي الانطباع عن قيادة لينة متراخية، قد لا تستطيع دائماً أن تنفذ أو تنجز بعض الإجراءات المطلوبة. ومع الأسف فإن هناك عناصر قيادية كثيرة تفهم طرق القيادة الديمقراطية على أنها - أي هذه العناصر - لا تحتاج إلى التدخل، وإنما تأمل أن يقتنع العاملون من تلقاء أنفسهم بتصورات العناصر القيادية ورغباتهم. وهؤلاء يدعون أنهم لا يريدون وضع العاملين تحت أي نوع من أنواع «الضغط». ولكنهم في الحقيقة يخشون من قيادة «جدية حازمة» أو إنهم يفتقرون إلى موهبة القيادة بأسلوب الإقناع واستخدام المهارة النفسية مع العاملين. والحقيقة أن أحدث أساليب القيادة لا تستطيع أن تلغي عامل «السلطة» من المؤسسة، فالقيادة تعني للمقود دائماً وأينما كان، نوعاً من التنازل عن تحقيق الاحتياجات الشخصية والرغبات الذاتية، وكذلك الاعتراف بأولوية مصالح المؤسسة.

إن الأشكال القيادية الحديثة تقرر كلها بالتفويض بالمهام وصلاحيات اتخاذ القرار، ولكن هذا المبدأ لا يعني - وإن كان الشعور بذلك مختلفاً - زيادة في سلطة العاملين، وإنما يعني التزاماً أكبر وتقديراً لأهداف المؤسسة المعلنة. كما تدعو الأساليب القيادية الحديثة إلى المزيد من الارتباط بجو العمل المهني، في إيجابيته وسلبياته، وتدعو كذلك إلى المساهمة في حمل المسؤولية عن

العمل كاملاً. فالعمال البسيطون والمستخدمون العاديون الذين يُرَقَّون إلى مرتبة الموظفين العاملين، محقون قطعاً في مطالبهم بالمزيد من الحرية والاستقلالية في العمل. فهم يحتاجون ذلك حتى يستطيعوا إطلاق كل كفاءاتهم وقدراتهم ويثبتوا وجودهم الشخصي. لكن يرتبط بذلك حتماً الالتزام بقدر أكبر من ضبط النفس، ومراقبتها وبالمزيد من الفعالية والرزانة وحسن التدبر في السلوك الشخصي وبضمير حي وبشعور بالمسؤولية.

«يقوم فن القيادة الحديثة (القيادة بالتوافق/ القيادة التعاونية/ القيادة الحوارية) على بناء المؤسسات وتشكيل هيئة من الطاقات البشرية والتكنولوجية، تكون ممثلة لقيم جديدة ودائمة»⁽⁷⁵⁾.

الدوافع والتحفيز

تتطلب القيادة - بمفهوم التوجيه في السلوك والتصرف - التزاماً بأسباب التعامل البشري وموجباته . ويقصد بذلك التحريض (الحث!) الذي هو عملية تطلق ميولاً أو نزعات سلوكية نتيجة انفعالات أو دوافع راهنة . لذلك فإن القيادة - وفق هذا التعريف - لا تستطيع أن تؤثر على توجيه السلوك البشري إلا عبر هذا المتغير المبدئي الذي نسميه «الدوافع الذاتية» .

يميز شبرينغر بين الدوافع والتحفيز ويكتب حول ذلك :

«يجب أن نفرق بوضوح بين (الدوافع) التي هي سمة التوجيه الذاتي بالنسبة للشخص ولذلك تميزه وتناسبه وحده، وبين التحفيز الذي هو سلوك هادف متعمد للرؤساء، أو هو توجيه خارجي ضروري لتطبيق أنظمة التحفيز»⁽⁷⁶⁾ .

إن التحفيز عبارة عن تدبير أو توجيه خارجي، ولا يمكن غض النظر عن ذلك ولو نظرنا إليه كتحفيز منهجي . وفي النهاية لا بد من محاولة التأثير على سلوك العاملين بالقيام ببعض أساليب التحايل غير المباشرة دون أن ينتبهوا إلى ذلك بشكل صريح أو يعترضوا عليه .

غالباً ما يتم التمثيل بمقولة دوايت د. أيزنهاور في ما يتعلق بـ «الدوافع» :

«الدوافع هي القدرة على أن تجعل المرء يقوم بما تريد ومتى تريد وكيف تريد لاقتناعه بأن ذلك هو ما يريد»⁽⁷⁷⁾.

إن هذه المقولة لا تعرف الدوافع في الحقيقة كما تدعي، ولكنها تعرف مفهوم «التحايل». وهنا يمكن القول: إن الإنسان يمكن أن يُدفع إلى القيام بسلوك معين خلافاً لرغبته الشخصية.

«الدوافع هي كإعطاء المنشطات في الرياضة، تجعلك لا تشعر بالألم بعد تناولها»⁽⁷⁸⁾. لقد أصاب شبرينغر كبد الحقيقة بهذا التعبير.

حينما نتكلم عن الدوافع فإننا نقصد بذلك أن:

- الاستعداد للأداء والإنتاج يجب أن يزداد لدى العاملين.
- قدرات العاملين وكفاءاتهم يجب أن تُستثمر بشكل تام.
- إبراز كل إمكانيات وطاقات العاملين في الأداء أمر ضروري.

يجب أن يكون هدف القيادة الجيدة اندماج العامل على مدى طويل في عمله، وليس الوصول إلى قمة أداء محدودة الأمد. فحاجات المؤسسة الدائمة تتطلب الاستمرار، وتحتاج إلى استعداد دائم للأداء والإنتاج من كل العاملين، مع ملاحظة أن المرء لا يستطيع أن يطلب من كل العاملين وبشكل دائم، أداءً كاملاً بأقصى طاقاتهم. ومن يحاول ذلك فسوف يقتنع عاجلاً بأن هذه الطريقة لا تؤدي إلى موقف إيجابي دائم للقوى البشرية في المؤسسة. لذلك نرى من غير الأكيد وغير المنطقي أن نتوقع قدرة أداء قصوى، وخاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أنه لا يمكن الاستفادة إلا من حوالي ثمانين في المئة من الطاقة القصوى للأداء البشري في

ظروف عادية في ما يتعلق بالرغبة بالعمل والإنتاج.

«يشعر كل إنسان بشعور التوازن الفردي السليم well balanced وهو حالة من التوازن الشخصي للسلوك أثناء الأداء، يشعر المرء معه بوجوب الاستمرار في ذلك لفترة زمنية طويلة وإلا تعرض للعقاب»⁽⁷⁹⁾. هذا هو الأداء الذي يكون الفرد مستعداً للقيام به بملء إرادته ولفترة طويلة مع شعوره بتوازن داخلي ذاتي. ولا يمكن تحفيز الفرد للقيام بأكثر من ذلك إلا لفترات قصيرة ومحدودة.

ويستمر البروفسور ماكس هالهوبر Prof. Max Hallhuber بالقول:

«... وتبقى العشرون بالمئة الأخرى من طاقة الأداء خارج الإرادة، ويمكن أن نسميها الاحتياطي المحمي ذاتياً. ولا يمكن استنفار هذا الاحتياطي إلا في الحالات القصوى كالتعرض لخطر الموت مثلاً أو عند الغضب أو الخوف، وعادة ما يبقى المدخل إلى هذا الاحتياطي من طاقات الأداء مغلفاً بالشعور بالتعب الذي يؤدي إلى خفض الأداء... وتقتحم المواد المنشطة حواجز الاحتياطي المحمي ذاتياً. ويحس الرياضي لذلك بمظاهر التعب بعد أن يكون قد استخدم احتياطي طاقاته، أي أصبح في مرحلة الإنهاك»⁽⁸⁰⁾.

وبذلك يرى المؤلف أنه قد تمت الإجابة عن السؤال حول ما إذا كان يجب تفعيل كل احتياطي الطاقة الأدائية بكل الوسائل المتوفرة لضمان الحفاظ على وتيرة واحدة في إنتاج المؤسسة أو زيادة هذا الأداء. إذ أن مسؤولية القيادة تتضمن معرفة هذه الحدود واحترامها.

إذا انخفض استعداد العاملين في المؤسسة لأداء مهامهم، وأدركت القوى القيادية أن العاملين لا يوظفون طاقاتهم في العمل بشكل كاف، فإنه يجب في هذه الحال الدعوة إلى لقاءات لتنشيط الدوافع والحث على العمل عوضاً عن التوجه إلى إجراء دراسات حول أسباب هذا الانخفاض. و«علاج مضاد» لانخفاض الطاقة الإنتاجية في المؤسسة تنظم القوى القيادية (والمقصود هنا تلك العناصر التي لم تفهم مفهوم المسؤولية القيادية) ندوات خاصة يشرف عليها مدربون محترفون إن أمكن. ويتأكدون بذلك من تكوين طواقم عمل محفزة إلى حد بعيد بهذه الوسيلة.

تبدأ هذه اللقاءات غالباً بإيضاح أن الطاقة الإنتاجية في المؤسسة غير كافية ويعود ذلك - إلى حد كبير - إلى نقص في استعداد العاملين للعطاء والإنتاج.

تبدأ هذه الدورات أو تنتهي بعبارات مملة مكررة مثل «يجب أن نكون كلنا عصبه واحدة» أو «إننا نجلس جميعاً في نفس القارب». وتأمل إدارة المؤسسة من وراء ذلك بحصول تحويل جذري. أليس ذلك أملاً بتحقيق المعاجز؟!.

لا أستطيع في هذا الكتاب ولا أود أن أتقدم بمقترحات لتنظيم صحيح وسليم للقاءات من هذا النوع تحض على زيادة العطاء، وذلك لأن هذا النوع من القيادة يتناقض مع أفكاري وآرائي حول القيادة الصحيحة والهادفة للطاقات البشرية.

حينما يحس المرء بوجع في الرأس يتناول حبة دواء ولا يشعر بالألم بعد ذلك. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه: هل زالت هذه الآلام فعلاً؟! إنها بالطبع لا تزال موجودة، ولكن الفعل

المخدر للدواء يؤدي إلى عدم الشعور بها. وتبقى الأسئلة حول كيفية نشوء هذه الآلام ومصدرها وأسبابها، بلا إجابة فعلية. ويسمي رولف بالينغ Rolf Balling هذا النوع من محاولات التحفيز بأنها نوع من «المناورات الاستكشافية» التي يتم فيها «جس النبض على كل المحاور» حتى تتحقق من الأسلوب التحريضي الذي يجب أن تستخدمه مع العاملين⁽⁸¹⁾.

ويبدو واضحاً في هذا الكلام أن هناك قناعة بأنه ما على المرء إلا إيجاد الأسلوب المناسب كي يستطيع تعديل دوافع العاملين للأداء طبق تصوراته الخاصة. إن هذا ضلال بيّن!

إذا انخفضت درجة التحريض على العمل في مؤسسة ما كان لزاماً إجراء دراسة حول أسباب ذلك.

- لماذا انخفضت درجة التحريض؟
- لماذا لا يستنفذ العاملون طاقاتهم في الأداء؟
- لماذا يتناقص الانسجام (التماهي) بين العاملين ومؤسساتهم؟

ونود أن نشير في هذا الموقع إلى شروحاتنا الواردة في الفصول السابقة حول القيادة الصحيحة للعناصر البشرية: لا ضرورة لهذه «اللقاءات الخاصة» في السلوك القيادي الذي نصحنا به، لأن الموقف الأساسي للعاملين في المؤسسة لا يزال صحيحاً وسليماً.

إن الناس الذين يتمتعون بالاحترام والتقدير في المؤسسة، والذين ينسجمون مع المؤسسة وأهدافها، والذين يُتاح لهم المجال واسعاً للقيام بأعمالهم، والذين يشاركون في المسؤولية والقرار، ليسوا بحاجة لمثل هذا التحفيز الإضافي العام، لأنهم يمتلكون

الدوافع والتحريض اللازم.

القيادة الصحيحة للعناصر البشرية تعني التحفيز الدائم.

يجب أن تحقق في مؤسستك جواً يتنامى فيه الإبداع ويمكن للأفكار التحديثة والابتكارات أن تنمو فيه.

وهكذا فإننا نتكلم مجدداً عن التزام العاملين بمؤسستهم. وإذا أراد عنصر قيادي اكتشاف ذلك أو تقديره وجب عليه وضع المقاييس اللازمة. وهنا نرى أن الكثير من العناصر القيادية يتملكهم التصور أن على العاملين أن يكونوا مثلهم في التزامهم. وبذلك فإنهم في الحقيقة يجعلون من شخصياتهم وطاقاتهم الذاتية مقياساً شبه ملزم للجميع. ولكن المسؤولية القيادية تعني ضمن ما تعنيه، أن تدع شخصية العامل كما هي دون أي تغيير، وهذا يعني بالطبع أن تمسك عن كل ما يمكن أن يحيطه في عمله. يجب أن تقبل الناس كما هم وليس كما نود أن يكونوا. وإذا كنت ممن يعتقدون بخلاف ذلك فإننا نأمل أن تقتنع برأينا.

هل يفترض الاستغناء عن لقاءات الحث والتحريض؟

لا يجوز أن تفهم شروحاتنا آنفة الذكر على أنها رفض تام لكل أنواع لقاءات الحث والتحريض على العمل.

إذ يمكن أن تكون هذه اللقاءات في المؤسسات ذات القيادة الجيدة ذات معنى كبير، وتستطيع أن تطلق طاقات إنتاجية كامنة من عقالها. أما في المؤسسات ذات القيادة الأقل جودة فإنه يستحسن الاستغناء التام عن هذه الندوات والأفضل أن يتم إجراء دراسات حول الأسباب ومراجعة الأسلوب الإداري وتغيير السلوك القيادي.

إن القيادة المتمتعة بالكفاءة للطاقات البشرية والسلوك القيادي
الأمثل لإدارة المؤسسة، ورعاية عراقه المؤسسة وأسلوبها والتواصل
الشديد والمكثف بين العاملين والعناصر القيادية، هي التي تشكل
الدوافع التحريضية الأفضل والأكثر ديمومة.