

الفصل الخامس

شكل جديد للقيادة

من خلال تبديل القيم

تمهيد

نقف الآن في نقطة تحول هامة من تاريخنا حيث تظهر الحاجة إلى وضع أهداف جديدة، ويصبح وضع تعاريف ومفاهيم جذرية جديدة ضرورة ملحة، كما يحتاج نظام القيم لدينا بكامله إلى مراجعة وإصلاح.

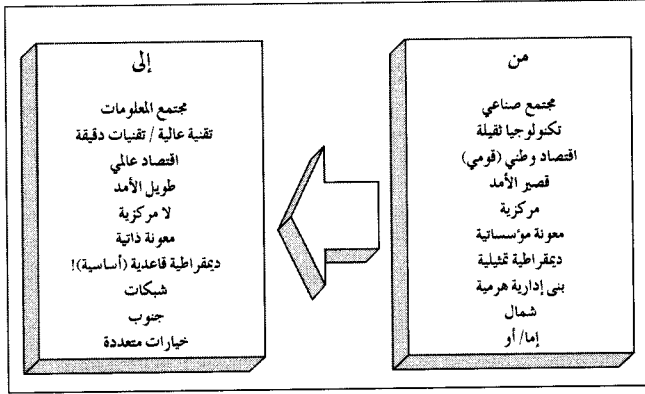
يجب أن نتساءل عما إذا كان صحيحاً أن نأخذ الناتج الاقتصادي الإجمالي مقياساً للمستوى المعيشي.

إن المجتمع الذي لا يقاس إلا بمقاييس دخله واستهلاكه من المحروقات لمجتمع غير قادر على مواجهة المستقبل.

يبدو عالمنا اليوم عسيراً لبعضهم ومثيراً للربح أو محبطاً لآخرين، فالمشكلات ازدادت تعقيداً. لا أريد بذلك أن أخيف أحداً، ولكن التعقيد يستدعي متطلبات كثيرة للتغلب على المهام المتنوعة. ولكن عالمنا اليوم يبدو من ناحية أخرى مثيراً جداً لا بل مشوقاً لأنه حاسم لمستقبلنا، وهناك نموذج جديد يتشكل تدريجياً وباستمرار، لا يبدو دائماً واضح المعالم ولكن مرتكزاته موجودة بوضوح. ويبدو هذا التحول في اتجاهات كثيرة مختلفة. وقد أصبحنا قادرين على التعرف إلى أهم هذه الاتجاهات وإدراكها، والتي يُطلق عليها تسمية «الاتجاهات العامة الكبيرة».

. Megatrends

لقد صاغ المؤرخ جون نيسبيت John Naisbitt عدة اتجاهات عامة كبيرة، وتعرف على عشرة تغييرات تميزت عنها وقد جمعت في الشكل 17 التالي:



الشكل 17: الاتجاهات العامة الكبيرة. عن ج نيسبيت (82)

لقد اهتم الكثير من العلماء والشخصيات القيادية الهامة في الاقتصاد والحياة العامة دائماً ومنذ أمد طويل بهذه التغييرات، وقد كانت هناك دائماً تغييرات تطراً على المعايير والمقاييس، وقد أشار إلى ذلك الإداري المعروف روبرت تاونزند Robert Townsend منذ السبعينيات. كان تاونزند رئيساً لمؤسسة آفيس AVIS وقد نشر عدة مؤلفات كان من بينها كتاب «فليحيا التنظيم»، الذي فند فيه أسلوب عمل القوى القيادية والتعامل مع القوى العاملة البشرية في المؤسسة وأساليب السلوك السائدة في تلك الفترة. وبالرغم من أنه قد مر على هذا الكتاب قرابة ثلاثين سنة فإننا ننصح كل عنصر قيادي بقراءته.

بالرغم من كل القيم والتغييرات الحديثة، فإنه لا يجوز بحال

من الأحوال أن نهمل عملية القيادة، ولا أريد أن أعطي بهذه التفاصيل الانطباع بأن المكاتب القيادية يجب أن تحفل في المستقبل بعناصر قيادية «وديدة رفيقة» مطلقاً. وأذكر ذلك بشكل خاص لأن الكثير من الكتب التي تتناول موضوع إدارة القوى البشرية في العصر الحديث تهمل بعض المفاهيم المعينة. مثال ذلك مفهوم «السلطة» بالرغم من أنه، مفهوم غير سلبي، إذ لا يمكن أن تكون القيادة بالأمني والأحلام بل لا بد من السلطة والرقابة في كل قيادة سليمة.

كذلك فقد أصاب كل من وارن بنيس Warren Bennis وبرت نانوس Burt Nanus حينما لفتا النظر إلى أن غالبية صياغات ما يسمى «العصر الحديث»، قد أهملت بشكل منهجي، عاملاً هاماً ألا وهو السلطة، والتي هي الطاقة الأساسية التي تقف خلف تلك الأنواع من السلوك تحفزها وتقيمها لتحول الأهداف إلى واقع⁽⁸³⁾.

إننا نطلق تسمية «تحول القيم» على تلك التغيرات التي تعتري سلوك الإنسان ووعيه وإدراكه. إننا نشعر أحياناً بوضوح أن هناك شيئاً ما قد تغير واستجد، وأحياناً أخرى نحس بشكل خفي بأن الأمور لم تعد تسير في مجاريها المعتادة المعهودة.

إن تحول القيم والمفاهيم لم ينشأ عن فراغ بل إن أسبابه تعود إلى تلك التغيرات العميقة التي اتضحت ملامحها. وقد اختصر غرد غركن Gerd Gerken التغيرات الأساسية في كتابه «المدير الحديث» على الوجه التالي:

● كل شيء يزداد تشابكاً: تتفجر تلك السلاسل السببية المستقيمة التقليدية وتترابط العوامل التي كانت تتجاور فقط.

- كل شيء يصبح مجزأً: يتحول المجتمع إلى مجتمع ذي خيارات متعددة، ويتميز الأشخاص والمجموعات والأحداث أكثر وأكثر، وتؤدي هذه التجزئة إلى اضطرابات جديدة.
 - كل شيء يصبح أكثر اضطراباً: إذا عرّفنا الاضطراب بأنه سرعة التغيرات، نستطيع أن نقول إنه لم يسبق أن وُجد في فترة من فترات النهوض الصناعي نمو مطرد واضح كما عليه الحال في أيامنا هذه.
 - يزداد الانسجام مع البيئة وبالتالي مع الأخلاق: الاستراتيجية مفهوم عسكري ولكن الأبعاد البيئية والأخلاقية لم تعد تخضع لتخطيط حركي تنافسي لأن الوعي البيئي هو وعي تعبيري ويستغني عمداً عن المراكز الهجومية والتنافسية.
 - كل شيء يزداد كلية وتعقيداً: يتجه الوضع نحو تناقض متزايد ونرى الكثير من الأمور المختلفة في ما بينها تصبح، على تباينها، كلها واقعية وصحيحة. وهكذا تنتقل صورة العالم من فكرة أحادية الاتجاه «فقط هكذا» إلى صورة متعددة الخيارات «سواء هذا أو ذلك».
 - كل شيء يصبح أكثر خطراً: كلما ازداد استخدام الاتصالات والهندسة الجينية والكومبيوترات والرجال الآليين وازداد بذلك تغييرها لصورة العالم، أصبحت تأثيراتها أكثر خروجاً أو ابتعاداً عن نطاق المتوقع والمعقول. ويؤدي ذلك إلى احتمال تجمع أسباب الأخطار التي قد تتركز في شكل تراكمي وتؤدي بدورها إلى اتجاهات منحرفة.
- فإذا أخذنا ما تقدم بعين الاعتبار فإننا نتبين أن الوضع البدائي

قد أصبح معقداً ومتناقضاً وغير ثابت إلى درجة أنه يصبح من الصعوبة بمكان أن تحافظ على اطلاع شامل وواضح. إن تحول القيم الذي يتم في مجتمعنا سيقود حتماً إلى تبدل في النماذج المثالية وبالتالي فإن النتيجة ستكون ضرورة تلاؤم أشكال القيادة وأنظمتها، وبشكل خاص تلاؤم العناصر القيادية، مع هذه القيم والمفاهيم الجديدة.

تحول القيم

ظهرت في منتصف السبعينيات بعض بوادر الرفض لدى العاملين، وقد تنبأ الكثير من الباحثين الاجتماعيين المعروفين بنشوء اتجاه لدى العاملين نحو «التركيز على أوقات الفراغ» أكثر من أوقات العمل. وهكذا بدا أن الفضيلة السابقة التي كانت تدعى الاجتهاد لم تعد تمثل أية قيمة. وقد قدمت إليزابيث نويل - نويمان Elisabeth Noelle - Neumann مراراً وتكراراً معطيات تثبت هذا الموقف السلبي تجاه العمل والمهنة، كما كانت - حسب معلوماتي - أول من علل هذا الانخفاض المتوقع للطاقة الإنتاجية المهنية بالتعبير الاجتماعي «تحول القيم».

إن المضمون المنطقي لمفهوم «تحول القيم» يصبح ضبابياً أكثر فأكثر كلما ازدادت محاولتنا لتعليله، إذ إن هذا المضمون لا يعود إلى القيم بحد ذاتها بقدر ما يعود إلى مواقف الناس من هذه القيم، وإلى السلوك الناجم عن ذلك. لذلك فإن المراجع التي تعالج هذه الظاهرة قد أصبحت في تلك الأثناء مضطربة وغير واضحة.

وقد كتب الفيزيائي كارل فريدريك فون فاييتسيكر Carl Friedrich von Weizsäcker حول تفكير الإنسان وسلوكه قائلاً ما يلي:

«إن الفترة التي نعيش فيها فترة قلق متزايد، ينحدر كل شيء

فيها: الثواب الأخلاقية والبنى الموروثة والأشكال التقليدية للعائلة، وكذلك الدين والتقنيات والاقتصاد، حتى أن قواعد القيم والمبادئ وقوانينها القائمة تتداعى وتنهار فعلاً. إن العالم الذي عشنا في إطاره نحن والآخرون لم يعد يؤدي دوره الذي فهمناه. لقد انتهت فترة استئثارنا بهذا العالم الذي تفكك نظامه...»⁽⁸⁵⁾.

فلنعط أنفسنا بعضاً من الوقت كي نتمثل ذلك ونقبله. يُفترض أن نرتعد رعباً، فهذا ما أراده كارل فريدريك فون فايتسيكر. يجب أن يكون هناك ما يهزنا من جذورنا ويوقظنا حتى ننتبه إلى دلالات العصر ونفهمها قبل فوات الأوان. إذ ليس الموقف السلبي هو الذي يساعدنا، وإنما تلك الإرادة التي تجعلنا نؤثر في المستقبل ونساهم في تشكيله.

تزداد أعداد الناس الذين يعتقدون أن الانطلاقة الذاتية والعمل بالمنطق والحكمة في هذه الحياة، ذات قيمة أكبر من الجاه والدخل والمكانة والكسب. إن المرء يسعى لتنفيذ مهام يتقبل أهدافها وغاياتها وتكون متلائمة قدر الإمكان مع تصوراته في حياته.

لقد أعطى روجر سبيري Roger Sperry، الحائز على جائزة نوبل، الحجج التالية:

«للمرة الأولى في تاريخ الإنسانية تصل الظروف العالمية إلى مرحلة تتطلب معها آفاقاً جديدة للقيم لا تتجاوز الدوافع البيولوجية الفطرية وحسب، بل تطال أيضاً التصورات والمفاهيم الإنسانية التقليدية التي تم التمسك بها واحترامها قروناً طويلة...»⁽⁸⁶⁾.

وهكذا فإنه بناء على هذا التبدل الطارئ في القيم - ما تم منه وما يأخذ مجراه الآن - يجب أن توجد أشكال جديدة في أساليب القيادة للعمل بها. ولا يجوز للعناصر القيادية أن تنظر إلى هذه التغيرات كأنها إزعاج يؤدي إلى اضطرابات في العمل، بل يجب أن يعدّوا أنفسهم لمواجهة التحديات الجديدة بإدراك المستجدات والتلاؤم معها. وهذه - في الحقيقة - هي بداية انطلاق المجتمع الحديث.

نشأت في السنوات الماضية، ولا تزال تزداد، بعض الحركات الاحتجاجية التي تستهدف ما كان حتى الآن صحيحاً ومرشداً. ومن هذه التجمعات بالذات نشأ ما يسمى «المجتمع الحديث»، والذي لقي تجاوباً كبيراً من الرأي العام. ونذكر نشوء أحزاب الخضر وتطورها كمثال على ذلك، هذه المجموعات التي يجب أن يُنظر إليها اليوم كجزء ثابت من حضارتنا السياسية لا أكثر، وليس كما رآها بعضهم ظاهرة زمنية مؤقتة ستندثر مع الأيام. ولكننا نقول بكل أسف: إن الخضر في سنة 2000 لم يحافظوا إلا على القليل مما قدمه مؤسسو هذه الحركة، ونتيجة ذلك أن عنصر «الاحتجاج» قد اختفى من حياتنا السياسية.

تتميز هذه الحركات الاحتجاجية، التي تعتبر نفسها ممثلة للمجتمع الحديث، ببعض الصفات الخاصة. إنهم يريدون أن يغيروا شيئاً ما كالظروف السياسية والاجتماعية مثلاً، ولكنهم لا يملكون إلا حداً أدنى من البنى التنظيمية، وهم على الغالب فوضويون، ومع ذلك يستطيعون أن يوصلوا آراءهم للرأي العام، ويوجهوا الأنظار إليهم. ويعود ذلك إلى سبب واقعي ملموس

لنشوء هذه الحركات الاحتجاجية غالباً. لذلك فهم ملزمون بالحفاظ على أنشطتهم مستمرة حتى يجدوا القبول والاعتراف بهم لدى مجتمعاتهم. إن أهدافهم - وعلى رأسها حماية البيئة - ذات حركية ذاتية تقود في بعض الحالات إلى قيم اجتماعية جديدة كما يظهر ذلك في السياسة البيئية على أفضل حال.

ويذهب غرد غركن Gerd Gerken بعيداً حين يقول: إن الحركات الاحتجاجية، التي تتقارب من بعضها دائماً، هي التي تحمل لواء تحول القيم. ويتسبب هذا التطور بنشوء ثقافة مضادة تكون نتيجتها الشك بكل القيم المقبولة بشكل عام حتى الآن وتؤدي إلى فقدان صلاحية هذه القيم والتوقف عن الاعتراف بها.

ما علاقة ذلك كله بقيادة المؤسسات وإدارتها؟. الكثير، الكثير، فالمؤسسات ليست واحات منعزلة وإنما هي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتطور الاجتماعي السياسي. وتبقى تأثيرات هذا التطور واضحة على الاقتصاد، لأن هذه الحركات تلقي بظلالها من الخارج على المؤسسات. وهذا ليس عامل إزعاج على الإطلاق لأنه لولا هذه العمليات والتأثيرات الخارجية لم نكن لنعيش تطوراً في الحياة الاقتصادية. وأنا أعتقد أن غركن أصاب بذلك كبد الحقيقة، ولو كانت هناك بعض النظريات التي وضعها نقاد آخرون ولا تخلو من الصحة.

ويؤكد غركن في أقواله أن الحركات الاحتجاجية ستساعد الاقتصاد بشكل جذري على النمو والتطور. وهو ينظر إلى تحول القيم الذي ينبعث من هذه المجموعات على أنه مبادرة وإلى هذه المجموعات وكأنها في موقع الريادة⁽⁸⁷⁾.

لم تكن المؤسسات في الماضي تهتم إلا قليلاً بالأبعاد البيئية والثقافية، وإذا ما دخل تحول القيم إلى أذهان من يجلسون على مقاعد القيادة في المؤسسات واستطاعوا السير معه، تمكنت هذه المؤسسات من القيام بدور جديد في المجتمع أكثر أهمية من ذي قبل.

إن تحقيق الذات والانفتاح على الإبداع وإطلاق المواهب أمور ذات أهمية كبرى خاصة لدى العاملين الشباب الذين يحملون مسؤولية المستقبل على عواتقهم. ولكن البحث عن تحقيق الذات لا يعني بالطبع الإعفاء من الواجبات، فإيجاد الصلة الصحيحة بين مفهوم القيم من جانب ومفهوم الواجب من جانب آخر هو «فن» القيادة الحديثة.

«وهكذا فإن ما يسمى تحول القيم ليس انقلاباً إلى حضارة جديدة مختلفة، وإنما هو ولادة سلم أولويات جديد»⁽⁸⁸⁾.

كذلك يمكن أن نصف تحول القيم بأنه «تجديد للتوازن الاجتماعي والبيئي». وهذا سيكون له تأثير كبير وعميق على نمو الاقتصاد وتطوره.

إن التغيرات تبدل من أسلوب القيادة ومن مشاعر العاملين المرؤوسين. فلا القوى القيادية قادرة على أن تدعي لنفسها بكل شيء، ولا العاملون قادرون على أن يتخلصوا من قياداتهم بتمسكهم بمعايير جديدة للقيم، وإنما يجب أن يكون هناك تنازل من الجانبين.

إن هذا الموقف المتناظر المتبادل والمساواة بين جميع أعضاء

مجموعة أو مؤسسة بالرغم من مواقفهم المختلفة، هو ما يعطي القيادة شكلها الجديد.

إن منظومات القيم القيادية والمفاهيم الأخلاقية ليست ظواهر هامشية في العلوم الطبيعية والتكنولوجيات، وإنما تمثل أركانها الحقيقية والقوة الدافعة من ورائها. ولا بد أن يتطلب الانتقال باتجاه نظام اجتماعي وبيئي متوازن انتقالاً ملائماً لمفاهيم القيم.

ويلخص فريتيوف كابرا Fritjof Capra هذا الطريق بالكلمات التالية: «إن انتقال مفاهيم القيم، أي تحولها باتجاه آخر، يعني الانتقال من تحقيق الذات والتفكير التنافسي إلى العمل المشترك والعدالة الاجتماعية، ويعني الانتقال من مفهوم التوسع إلى مفهوم الالتزام، وكذلك من اكتساب السلع المادية إلى التماسك الداخلي»⁽⁸⁹⁾.

علينا أن ننظر إلى هذا القول على أنه دافع للتفكير، وعلى أنه تنبيه إلى أنه لا يجوز تقييم إنسان المستقبل قياساً على تصورات مفاهيم الأمس. فالنموذج الجديد «للعاملين» لا يُقاد بالأساليب القديمة لأن هناك تغييرات جذرية، إضافة إلى أسلوب الحياة الفردي، تطبع سلوك الإنسان بطابعها في عصرنا الحاضر.

إن المعاملة بالسوية والمساواة والديمقراطية والاستقلالية الذاتية الفردية كلها تمثل القيم الجديدة. والفردية تتميز بالإبداع والاندفاع وتحقيق الذات والحرية والاستقلالية.

التفكير الكلي (الشامل)

تواجه القوى القيادية بشكل متزايد أموراً جديدة وغير متوقعة، وكذلك تطورات غير مخطط لها. والاستراتيجيات والمبادئ التي كانت معتمدة منذ عشرات السنين، لم يعد الاعتماد عليها بشكل كلي ممكناً. إن سلوك الإنسان يزداد عسراً سواء أكان هذا الإنسان زبوناً أم شريكاً تجارياً أم في عداد الأصدقاء أم حتى في نطاق العائلة. إن صورة العالم المترسّخة في مخيلات الناس راحت تهتز وتتمزق بازدياد. ويدرك المرء مع الوقت بصورة أوضح وأوضح أن هناك طرقاً كثيرة توصل إلى الهدف، وأساليب مختلفة في السلوك والعمل وطرائق متغيرة، وكذلك إن هناك أناساً كثيرين يعملون بأشكال مختلفة.

تحتاج أية استراتيجية إلى أهداف واضحة المعالم وتصورات صحيحة للقيم والمفاهيم، وإن لم يكن ذلك فلا «يستقيم» شيء، لا المؤسسة ولا العامل.

تحاول القوى القيادية دائماً أن تكون كل الأمور في قبضتها، ولكن التفكير الكلي يعني أن تدرك تعقيد المعضلات وتشابكها، وتقبل واقع أن الفرد لم يعد قادراً على رقابة كل الأمور وتوجيهها. والحقيقة أن كثيرين يشعرون بأن هناك شيئاً ما قد تغير، وأن هناك أموراً لم تعد تسير على ما عهدوه من قبل، ولكنهم لا يريدون الاعتراف بهذا التغيير. ومن المنطقي أن يؤدي الميل الواضح

للفردية لدى العاملين إلى وجوب تغيير في أسلوب التعامل معهم كي يمكن التواصل بشكل صحيح وسليم.

لذا فإن على المدير المستقبلي أن يفهم هذه التغييرات بالذات ويقوم سلوكه على أساسها.

كثيرون يشككون في صحة ما زعم غركن وصاغه بقوله: إن القيادة المستقبلية لا يمكن أن تكون إلا «منهجية تطويرية»⁽⁹⁰⁾. إذ إن غالبية القوى القيادية لا تزال تعتقد أنها قادرة على إدارة كل الأمور، أو أغلبها على الأقل، والإشراف عليها جملة وتفصيلاً، لمجرد استخدام الأسلوب الملائم ووضع أحدث التقنيات في العمل. إن هذا - كما أرى - خطأ كبير في التفكير.

لقد قارن غرد غركن في كتابه «المدير العصري» شكل الإدارة حتى عصرنا الحاضر بشكلها المستقبلي على الشكل التالي⁽⁹¹⁾:

- العقلانية في الإدارة البناءة:

وهذا يعني بشكل أساسي أن يعرف المرء هدفه بشكل موضوعي قبل البدء بالعمل التنفيذي، وأن يحاول الوصول إلى هذا الهدف بأفضل ما يستطيعه، من وجهة نظر اقتصادية، على أساس العلاقات السببية الواضحة، أو تلك التي يمكن التعرف عليها عملياً.

- العقلانية في الإدارة المنهجية - التطورية:

وهذا يعني أن يرى المرء نفسه «جزءاً متكاملاً مع نظام العمل المنهجي». فليس المرء مخططاً وإنما هو عنصر من عناصر النظام

لا يستطيع تخطيط دوره بهذا المفهوم. ولذلك على المرء أن يتصرف وكأنه نموذج ترتيبي لا يسعى إلى تحقيق أهداف وغايات ملموسة، وإنما يخدم «أهدافاً شاملة» فقط كهدف الوصول إلى أكبر قدرة ممكنة للتوجيه، أو اكتساب «القدرة على البقاء والاستمرار» عن طريق التعلم.

إن تعريف غركن هذا يعني ألا يحاول المدير العصري السيطرة على كل تفاصيل سلوكه وترتيبها ضمن النظام المنهجي. بل يرضى بالاعتراف بعدم استطاعته السيطرة على كل شيء في الكثير من مراحل القيادة، وينتقل بذلك بالضرورة إلى شكل جديد من القيادة. إنه يتيح الكثير من مجالات العمل الذاتي للعاملين معه، ويعطيهم الفرصة للإبداع وتحقيق الذات. وهذا يتطلب، الجراءة، ولكنه يعد بالنجاح.

يجد الكثير من المديرين أنفسهم مرتبطين إلى حد كبير بخبراتهم، ومسار عملهم، وبنى مؤسساتهم، وأيديولوجياتها، ولا يستطيعون خروجاً عن ذلك. وترى هذه القوى القيادية أن المديرين الآخرين الذين يعملون بمنهجية تطويرية، فوضيون وغير عقلانيين ويتصرفون بغرابة، وباختصار نقول: إن هؤلاء لم يلمسوا روح التحول بعد.

وقد أوضح غرد غركن الفروق بين المدير الذي يتمسك بالتعقيد، والمدير الذي لا يفارق طريقه، إيضاحاً لم يسبقه إليه أحد، من وجهة نظري، ووضع هذه الفروق على الشكل التالي:

المدير الحالي	المدير العصري
يريد أن يسيطر على التعقيدات التي تعترضه، ولكنه يقبل فشله في ذلك بصمت. وتعرض الافتراضات المنطقية التي يعتقد بها الجميع، كل الأزمات التي تعترضه.	يرغب بالتنظيم الذاتي في إطار التعقيدات التي لا يرغب بالسيطرة عليها. ويرى أن العقلاني في تصرفه هو ذاك الذي لا يحتاج في سلوكه للافتراضات المنطقية كنوع من الشعور الاحتياطي بالأمان.

الشكل 18: مقارنة بين مدير اليوم ومدير المستقبل⁽⁹²⁾

وهكذا يعني التفكير الكلي الشامل والتوصل من خلال ذلك إلى فلسفة قيادية جديدة، إن القوى القيادية لم تعد بحاجة إلى قيادة الإنسان الفرد، وإنما تقود المؤسسة وتوجه النظام. كذلك يعني التفكير الشامل أيضاً أن البيئة والمحيط يجب أن تدخل أيضاً في الحسبان، وأن العمل القيادي يعني أكثر وأكثر تأثيراً غير مباشر. ويقود التنظيم الذاتي الناتج عن ذلك إلى أن القوى القيادية لم تعد بحاجة إلى الاطلاع على كل التفاصيل.

قد تقشعر أبدان بعض القوى القيادية لسماع ذلك لأن لا أحد يريد، كما يبدو، أن يتنازل عن الوصول إلى بعض المعلومات. على كل من يظن ذلك من مدراء اليوم أن يطرح على نفسه السؤال التالي: «هل أنا مطلع فعلاً بشكل شامل تماماً على كل شيء أم أتصور فقط أن الأمر كذلك؟!».

كان ذلك ممكناً في الماضي. كانت النسخ ترسل - مع رجاء الاطلاع -. وهكذا كان العنصر القيادي يعتقد أنه اطلع فعلاً على كل شيء، وكان العاملون كذلك يحتجون عند الضرورة بأن القيادة استلمت نسخة عن الموضوع وأنها على اطلاع على الأمر. أما اليوم وفي عصر الكمبيوتر والبريد الإلكتروني فلم يعد ذلك ممكناً.

علينا أن نتعايش مع ذلك وندرك أن الحديث الشخصي يزداد أهمية.

يجب أن تبقى المؤسسات «قابلة للتوجيه»، فالسفينة ذات التقنيات الحديثة للتوجيه والقيادة، والسيارة ذات المقود العامل على الهواء لا يمكن أن تُقاد أو تُوجه كما كانت السفن والسيارات تُقاد وتُوجه قبل خمسين عاماً. لنبق في مثال السفينة: فإذا تغير شكل جسم السفينة وأبعاده وتجهيزاتها وتقنياتها، كان لا بد لربان هذه السفينة من أن يبحث عن تقنية قيادية مختلفة حتى يستطيع إبقاءها على مسيرتها السليمة. وهكذا هو الموضوع حينما نتكلم عن قيادة جديدة للمؤسسات.

ليس من السهل أن نحدد مفهوم عبارة «قابل للتوجيه أو القيادة»، لأن لكل مؤسسة بنيتها وحجمها المثاليين. وبإيجاد ذلك وتحديد هذه تكمن المشكلة. يجب أن تفهم المؤسسة على أنها وحدة متكاملة، على أنها كل شامل، على أنها نظام متناغم. وإذا ما خطر لنا أن نغير أجزاء محدودة من هذا المركب المعقد تغييراً جذرياً، أصبح تدمير النظام بكامله ممكناً، وتوقف أداء المؤسسة مع أن هذا التغيير قد يوصل إلى الوضع الأمثل في بعض المجالات. إن إدراك هذه التقنيات القيادية يشكل واحدة من أبرز وأهم صفات القوى القيادية الناجحة. إننا نعيش منذ العقد الماضي ميلاً ونزوعاً مخيفاً إلى دمج الشركات والزيادة من مركزيتها. والحجة في ذلك تكاد لا تختلف من مجال عمل إلى آخر، وتبقى دائماً محصورة في الترشيد وضغط النفقات، وتحسين التوزيع، والمحافظة على حصة جيدة في السوق، والوصول إلى أسعار شراء أفضل، والاستفادة بشكل أمثل

من تبادل المُنتج. لقد عاصرت في حياتي المهنية عدة اندماجات حصلت بين شركات، واستطعت متابعتها عن كثب وأستطيع أن أؤكد أنني - من وجهة نظري - لم أر هذه الأهداف تتحقق إلا في القليل النادر من هذه الاندماجات. يندر أن تكون بعض الأمور الأخرى موضع نقاش في هذا السياق كالسلوك المؤسساتي في الوحدات الصغيرة، والتماهي المكثف مع المؤسسة التي لا يزال التعرف عليها ممكناً، ولم تضع أبعادها بعد في الاندماج ثم هناك معرفة السوق بالاقتراب منها وأمور كثيرة أخرى. إنني أفران ذلك دائماً بقيمة الذهب.

تصور أن لديك الكثير من قطع الحلي الذهبية الرائعة المصنعة يدوياً من ذهب عياره 18 قيراطاً. كل واحدة منها تمثل قطعة متميزة بحد ذاتها. ولنصهر الآن هذه القطع كلها مع بعضها لنحصل على كتلة ذهبية واحدة. إن القيمة الحقيقية لم تتغير، ولكن ما الذي فقدناه؟!.

إن كوكبنا يعج بسكانه اليوم، وهناك عملياً أنظمة اقتصادية كثيرة تتداخل مع بعضها في نسيج واحد وترتبط مع بعضها ارتباطاً وثيقاً.

لذا فمشاكل اليوم هي مشاكل العالم كله، ولم تعد القرارات الحيوية ذات طابع إقليمي خاص. فهذا التشابك بين الاقتصادات الوطنية، وبين المؤسسات فيما بينها، وبين المؤسسات والشركات والعاملين فيها يقود إلى ترابط وثيق وتلازم تام في ما بينها، ويتطلب بالتالي تفكيراً وسلوكاً شاملين كليين.

إن القول: «فكر عالمياً وتصرف إقليمياً» يصح بشكل متزايد،

ولذلك فإنني لا أزال كما كنت أؤمن بالانتقائية وبالوحدات المنظورة. إنني كنت ولا أزال أؤمن أن مزايا المؤسسات الصغرى الواضحة المنظورة سوف تزداد قيمة وأهمية في عالمنا المعقد هذا.

لقد قلت: إن على الإنسان أن يتغير ويغير من نهجه، ويتوجه باتجاهات جديدة، وكل ذلك في فترات زمنية تزداد قصراً مع الوقت. ولكن يحدث أن القوى القيادية التي تريد التغيير غالباً ما تصطدم بجدران مُحكمة لا تستطيع تجاوزها، وطالما اضطرت في نقاشات كثيرة للإستماع إلى أمور لا يمكن أن تتحقق. والإبداع والخيال لا يعرفان حدوداً عند تفسير عدم إمكان حدوث أمر ما، والمرء، بشكل عام، يبقى حذراً أمام كل تجديد وأمام كل تغيير فعلي. على القوى القيادية التي تخشى الجديد أن تتساءل وتفكر لماذا لا تستخدم طاقاتها لسلوك أسلوب ما بدلاً من استخدامها لعرقلة هذا السلوك أو ذاك التصرف.

«تنعكس الجرأة المفقودة في مجتمعاتنا بما يتعلق بالأمور المستقبلية في حياتنا اليومية، بالنظرة الملأى بالغيرة والحسد لكل احتمالات التملك، وبالخوف من المغامرة وبمزاج واضح من التعلق بالأمان. إن التفكير بالتملك وإبقاء روح المغامرة في حدودها الدنيا يعيق الابتكار والتجديد، وهذا يؤدي بدوره إلى نفور إدارتنا ومؤسساتنا وسياساتنا وشركاتنا إلى حد كبير والتخوف من آفاق المستقبل. يفضل الكثيرون منا التثبيت بوضعهم الحالي بالرغم من أنهم يدركون أن ذلك سوف لن يبقى لأمد غير محدود»⁽⁹³⁾.

لا يعني التفكير الكلي الشامل أو التفكير المنهجي أن يبقى التركيز منحصراً على قواعد البناء الأساسية، وإنما يعني أن تدرك

المنظومة الحية. والمنظومات الحية هي شموليات (كليات) متكاملة لا يمكن أن تقتصر صفاتها على وحدات صغيرة. وعوضاً عن اللبئات الأساسية للبناء تتركز نظرية المنظومات على مبادئ تنظيمية أساسية. ويسري مفعول هذا المنظور الكلي أيضاً على الأنظمة الاجتماعية كالعائلة والجماعة.

وحول ذلك يكتب كابرما ما يلي:

«كل المنظومات الطبيعية كليات تنشأ هياكلها النوعية عن العلاقات المتبادلة لأجزائها، وعن ترابط هذه الأجزاء. فصفات المنظومات تدمر إذا توزعت المنظومة إلى أجزاء منعزلة عن بعضها البعض...»

ومع أننا نستطيع أن نميز في كل منظومة أجزاء إفرادية، فإن الكل الشامل يكون شيئاً آخر غير المجموع البسيط لأجزائه»⁽⁹⁴⁾.

يجد التفكير المنهجي هذه الأيام استخداماً متعدد الأوجه في العلوم والفلسفة، وفي المجتمع وكذلك في حياتنا اليومية. علينا أن ننقل التفكير المنطقي إلى تفكير حدسي، من التحليل إلى التركيب ومن المختصر الجزئي إلى الكلي، وسوف تكتمل عملية تحول من مفهوم التوسع إلى مفهوم الحفاظ والإبقاء على الأمر، ومن الكمية إلى النوعية، ومن التنافس إلى التعاون ومن السيطرة إلى الشراكة. على العناصر القيادية أن تتعلم كيف تفهم النظام الكلي. ومن يستطيع أن يدير الأنظمة منهجياً سوف يتجاوز المعضلات القائمة في طريقه وسيثبت في مواجهة مستجدات المستقبل.

«من يستطيع أن يدير الأنظمة وأن يتدبر أمر التعقيدات الناشئة

معها يستطيع ولا شك أن يحدد للعاملين معه اتجاه عملهم وسلوكهم، والقدرة على التنفيذ دون أن يكبح من جماح تحررهم وسلطتهم الذاتية، ودون أن يؤثر سلباً على نفسياتهم أو يقلل من احترامهم لأنفسهم»⁽⁹⁵⁾.

إن التفكير الكلي هو محاولة استخدام إمكانيات المعرفة المتوفرة لنا استخداماً أفضل من ذي قبل، حتى نستطيع أن نشق طريقنا في عالم معقد ومتشابك ومليء بالقلق والغموض. ويستند هذا التفكير إلى القناعة بأننا لن نكون قادرين على معرفة كل شيء، وأننا جزء لا يتجزأ من هذا العالم الذي نحاول استكشافه، ومن ثم فإننا غير قادرين أبداً على الحصول على حقائق موضوعية.

إن التفكير الكلي تفكير خلاق لأنه يربط بين ما كان حتى الآن فكراً غير مترابط، ويخلق بذلك نموذجاً يمكننا أن نصنف فيه الفردي وبالتالي نستطيع فهمه. يوضح لنا ترابطات لم نكن ندركها من قبل لأننا لم نبحث عنها، ترابطات بين أمور تتحد في كل أمر وتكتسب بذلك معنى آخر ونوعية أخرى. إنها ترابطات أيضاً بين أبعاد الإدراك، وأبعاد التفكير التي فصلت عن بعضها نتيجة تعميق الاختصاص في العلوم.

يخلق التفكير الكلي صوراً جديدة تمنح فهماً جديداً دون أن تدعي أن هذا الفهم نهائي. وهذا يعود حسب رأيي، إلى الخبرة التي يكتسبها كل من يحاول جاداً أن يفكر بشكل كلي وشامل: الوضوح الفجائي لأمر ما نعرفه في الحقيقة منذ زمن.

التفكير الكلي هو المرحلة التمهيدية للسلوك الكلي وكذلك المرافق له. وهكذا فإن الهدف هو السلوك الواعي والمنطقي

والعملي، وبذلك يثبت هذا التفكير صلاحيته .

ولكن التفكير الكلي، ومن أجل ذلك بالذات، أعمق بكثير من مجرد تقنيات نظام هندسي. فهو دائماً يطرح بلا هوادة السؤال عن الأهداف المعقولة والمفيدة وذات المغزى للسلوك البشري، ويمنعنا أن نبحث فقط عن وسائل لتحقيق أهداف ننتقيها حسب هوانا ورغباتنا. إن هذا التفكير يحمل مسؤولية اتخاذ القرار المتعلق بالآخرين لمن يفكر ويتصرف بهذا الأسلوب⁽⁹⁶⁾.

التفكير الكلي تفكير جذري لأنه يكشف أن الكثير مما اعتقدناه حتى الآن حقيقة واقعة بديهية، هو مجرد نتاج لإدراكنا المحدود. كما يتجاوز التفكير الكلي بالضرورة كل الحدود المعتمدة حتى الآن ليدفعها كهدف أبعد إلى الأمام. وهكذا تظهر أفكار جديدة تدعونا إلى الحديث عن تغير في المثل والمبادئ. ويقول ي. ريفكين حول هذا التبدل في الأفكار والتصورات العلمية:

«سوف نتعثر في عالم المثل والنماذج الجديد، كما يتعثر السياح في بلد غريب، وسنشعر بعدم الارتياح ونحن نتلمس طريقنا إلى الأمام»⁽⁹⁷⁾.

والتفكير الكلي، حسبما أظن، هو المحاولة الضرورية لتعلم السير على هذه الطريق التي لا غنى لنا عنها.

عواقب تحوّل القيم والتفكير الكلي بالنسبة لأعمال القيادة

إذا أدركنا أن صورة العالم تتغير، وأن هناك تصورات جديدة لمفاهيم وقيم مختلفة قد تكونت، وأن هذه التصورات سوف تستمر في تطورها. لأدركنا أن قيادة المؤسسات لا يمكن أن تستمر بأساليبها القديمة دون تغيير. إن الفردية في أساليبنا الحياتية تطبع سلوك الإنسان بطابعها في عصرنا الحاضر. إن المساواة في المعاملة والتكافؤ والديمقراطية والاستقلالية الذاتية تمثل القيم الجديدة. وهذا يعني أن على العناصر القيادية أن تعتاد على أسلوب آخر، وعلى اتجاه جديد حتى تستطيع أن تثبت أمام المتطلبات الجديدة، ولا بد لذلك أيضاً من التفكير الكلي الشامل لأن على القوى القيادية في النهاية أن تنجح في إدارة مؤسساتها. وتنجح في مجابهة كل التعقيدات والصعوبات التي تعترضها.

يجب أن تتغير البنى الهيكلية في المؤسسات وكذلك طرائق القيادة وأساليبها. ولا تشذ القوى العاملة البشرية في المؤسسات عن هذا النهج، إذ يجب أن تخضع لإعداد جديد عبر شكل جديد من القيادة.

وقد عبر كالتسايري Calzaferri عن ذلك بشكلٍ محيّرٍ مسلٍّ إذ

قال :

«نحن نعمل في هياكل مؤسساتية من الأمس بطرائق اليوم على مشاكل الغد، وغالباً ما يكون عملنا مع أناس بنوا هياكل الأمس بثقافات ما قبل أمس، وسوف لن يبقوا في هذه المؤسسات حتى يعيشوا ما بعد الغد»⁽⁹⁸⁾.

علينا أن نسير على طرق جديدة للتغلب على متطلبات المستقبل، ولكن لا «معطيات أساسية» ولا «حقائق راسخة» لهذه الطرق. إن الأنظمة المستندة إلى المعلومات تشكل في الوقت الحاضر أساساً لتوجيه المؤسسات وللعمل القيادي الفعلي. ويكون تنظيم المؤسسات وهيكلتها في أغلب المؤسسات معتمداً بوضوح على مجالات اختصاصية مختلفة، وتُدار المجالات الاختصاصية من قبل اختصاصيين يقومون بدورهم بالعمل مع مجموعات من اختصاصيين آخرين على مستوى أدنى. ولكن تطوير الهدف العام المشترك للمؤسسة بكاملها يزداد صعوبة في هذه البنية الهيكلية. ويعود السبب في ذلك بشكل رئيسي إلى أن رؤى هؤلاء الناس مختلفة، لأن «الاختصاصيين» يدافعون دائماً عن مجالات اختصاصهم ويسعون دائماً لتوسيع هذه المجالات.

لا يستطيع المرء أن يتحلل من العناصر القيادية لأن قيادي المستقبل يجب أن يكونوا قادرين على تحويل أهدافهم إلى واقع. ويجب على القيادة الفاعلة أن تتحول من الأهداف الحالية إلى الأهداف المستقبلية. ولا بد خلال ذلك من التغلب على العوائق التي تقف في وجه هذا التحول، وهذا بدوره لا يتحقق إلا إذا كانت لدى المرء رؤى مستقبلية تبعث الثقة بالطرق التنظيمية الجديدة.

«يواجهنا مستقبل غامض مجهول وغير مأمون، ولكنه ليس خالياً من آفاق جديدة. والآفاق والرؤى المستقبلية هي سلع يتاجر بها القاديون في مؤسساتهم، تجارة تمثل السلطة فيها النقد المستخدم»⁽⁹⁹⁾.

عواقب المستوى القيادي:

- يجب أن تخضع البنى التنظيمية في المؤسسات إلى اختيار دقيق. وهنا يجب تغيير بعض التنظيمات الإدارية القائمة ومحاربة الفكر التملكي للمجالات الاختصاصية، وكذلك «طريقة تفكير الاختصاصيين». وهذا الأسلوب يقصم ظهر الدوائر وعناصرها القيادية في الكثير من المؤسسات، لكن مع ذلك لا يوجد حل آخر. ومن الطبيعي أن يراعي المرء كبرياء الاختصاصيين وحرصيتهم ولا يتجاوزها، لأن القوى القيادية تستمد دوافعها منها، وكذلك شعورها بالتفوق في بعض المجالات. يجب إنشاء مجموعات (طواقم) مشاريع تتجاوز مهامها حتى يمكن تطوير الفكر الاختصاصي على مراحل متدرجة إلى فكر ذي علاقات عالمية. وأود أن أذكر في هذا المجال بشروحاتي حول موضوع العمل الجماعي.

- يجب أن تخضع أهداف المؤسسة إلى مراجعة وتصحيح وإلى تعريف جديد إذا اقتضى الأمر.

يجب أن تُوجد هذه القاعدة حتى يمكن على أساسها بناء روح عمل مؤسساتي متوافق مع المستقبل، وحتى تنشأ أساليب مؤسسية جديدة. كذلك يجب أن تتلاءم مفاهيم القيم والبنى

المؤسساتية والترتيب الإداري وتنظيم العمل الجماعي مع هذه الطرق والأساليب الجديدة. فالتناقضات بين الفلسفة الجديدة للقيادة، وبين روح العمل المؤسساتي لا تكاد تسمح بأي تغيير، لأن الإجراءات واتخاذ القرارات تفتقد المصادقية في هذه الحال.

- يجب أن يتم تطوير التفكير الكلي الشامل على كل المستويات.

وهذا مطلب صعب ويحتاج تحقيقه إلى وقت طويل. وهنا ينبغي توفير رؤية موحدة وهدف موحد للتنظيم الذي يتكون من اختصاصيين فقط، لكن ذلك لا يستقيم إلا إذا كان «الاختصاصيون» يشاركون في مسؤولية هذه النظرة المشتركة لكل ما هو كلي وشامل.

«تحتاج المنظمات إلى رؤية للكل، وإلى تركيز على الكل، بحيث تتوزع هذه الرؤية على اختصاصيين أكاديميين بالتساوي»⁽¹⁰⁰⁾.

- ميل إلى «الإدارة التطويرية المنهجية».

لا يمكن تحقيق «التغيرات الجذرية» في مؤسسة ما، والتي يجب أن يساهم الجميع في تحقيقها، إلا إذا كان هناك تغيير جذري للأسلوب القيادي. ويبدو لي أن القيادة التطويرية المنهجية هي النتيجة السليمة بناء على ما يقتضيه تحول القيم.

هل تستطيع القوى القيادية مجابهة هذه المتطلبات الهائلة؟! أعتقد أن الشخصيات القيادية قادرة على هذه العملية، أما «المديرون» فسيكون لديهم مشاكل أخرى. وأعتقد أن هذا التفريق بين القيادة والإدارة هام جداً لأن قيادة الناس ممكنة في اتجاهات

مختلفة وعلى طرق جديدة، أما مجرد إدارتهم فليست كافية.

تستطيع القوى القيادية الجيدة أن تتعامل مع مصادر الطاقة القائمة في المنظمة. وأنا أعني بذلك ما أريد أو أوصله للقارئ من خلال هذا الكتاب، أي القدرة على التعرف على استعداد العاملين للارتباط بعملهم، ولتنفيذ التزاماتهم، وامتلاك رؤى عملية، والحفاظ على جو العمل السليم في المؤسسة والدفاع عنها. وهذا لا ينجح مطلقاً إذا لم تتم الاستفادة إلا من المصادر المادية والتقنيات ورأس المال والقوى العاملة البشرية فقط.

يجب أن تكون القوى القيادية المستقبلية قادرة على تحويل النوايا والمقاصد إلى واقع، والحفاظ عليها حية. يجب أن تحقق هذه القوى وضوحاً في الرؤية، ويجب أن تكون هذه العناصر القيادية قادرة على إيقاظ الحماس اللازم لرفع قيمة ما تساهم به منظمته في المجتمع.

الفرق بين الشخصية القيادية والمدير موجود دائماً، والناس يتكلمون عن قياديي المؤسسات الناجحين، أما المديرون الناجحون فيكتفي الناس برواية أخبارهم. وعلى أية حال فإن قيمة القيادة وفائدتها هي الآن، وستكون في المستقبل، أكبر وأهم من أي وقت مضى.

لو نعرف أنه يتوجب علينا توقع هذه التغيرات المفاجئة لكان من الضروري أكثر وأكثر أن نبحث عن إدارة خصوصية لهذه الغاية ad-hoc- management، ولكان واضحاً أن القيادة بمعناها الضيق أكثر ضرورة منها في أوقات الاستقرار.

نحتاج إلى عناصر قيادية يكون لديها إحساس خاص ومتميز بكل ما هو هام، وتكون قادرة على تطوير أهداف بعيدة، وإعطاء آفاق ورؤى للعاملين مع دفعهم للحماس في العمل من أجل تحقيقها. وتكون هذه العناصر القيادية منفتحة وعندها قابلية للتعلم والتطور، واستعداداً للتحديد والإبداع، وهؤلاء يستطيعون الإنصات والتواصل، يستطيعون مد جسور العلاقات إلى الناس، كما يستطيعون الوصول إلى التوافق والاندماج، وهم شخصياً ذوو مصداقية ووضوح.

إن عواقب تحول القيم المتزايد باستمرار في المجتمع تعني لقيادة المؤسسات وبالتالي لقيادة العناصر البشرية العاملة، السير على طرق جديدة، وسلوكاً قيادياً جديداً، وهيكلية جديدة للإدارة وأشكالاً جديدة من التعاون في المؤسسات.

وعلى أية حال فإن هذا التحول وتوجيه العاملين على هذه الطرق الجديدة يجب أن يتم وينفذ بحذر واحتراس وبدقة وعناية.

تحول الإنسان عن طريق القيادة

إننا نعتزف بتحول القيم، ونحاول أن نتغلب على الوقت الحاضر والمستقبل بأشكال جديدة للقيادة، وبتنظيمات جديدة للمؤسسات، ونجد طرقاً جديدة لأنظمة القيادة وأساليبها. ولكن من الطبيعي ألا تتحقق التحولات في المؤسسة بنجاح إلا بالاستعانة بالعنصر البشري أيضاً، وهذا يعني أن على العاملين أن يتفهموا هذه الطرق الجديدة ويعيشوها، بغض النظر عن مستوى عملهم في مؤسساتهم. ولا بد من القول: إن أغلب الناس يتمثلون بتدل القيم ويتبنونه داخل أنفسهم، ولكنهم لا يلمسون أي تغيير في معاملتهم داخل المؤسسة التي يعملون فيها.

يتناقض تماهي العاملين بشكل مطرد مع القيم القديمة، كالنظام والطاعة والسلطة الهرمية والأداء والنجاح في العمل والفعالية والسطة المركزية. وتزداد أهمية بعض القيم الجديدة كتقرير المصير (القرار الذاتي)، والعمل الجماعي، وانطلاق الشخصية. وبالرغم من هذه التحولات فإن الناس لا زالوا يحتاجون إلى من يأخذ بيدهم ويقودهم كما كان ذلك سابقاً، ولكنهم أخذوا يبحثون عن مجالات حرية شخصية في العمل أكثر من ذي قبل. ويوضح الجدول التالي كيف تغيرت التصورات والمفاهيم، وأيها القيم الجديدة التي أصبحت موجهة للعناصر القيادية في عملها.

القيم التقليدية	القيم الحديثة
النظام	تقرير المصير (القرار الذاتي)
الطاعة	المشاركة
السلطة الهرمية	العمل في مجموعات
الأداء	التوجيه حسب الحاجة
النجاح في العمل	انطلاق الشخصية
الفعالية	الإبداع
السلطة	القدرة على التسوية (الحلول الوسط)
المركزية	اللامركزية

الشكل 19: مقارنة بين القيم التقليدية والحديثة⁽¹⁰¹⁾

إلا أن كثيرين من العناصر القيادية يقاومون هذا التطور الحديث، ويأبون إلا أن يراهنوا على «الأحصنة القديمة». وربما كان هذا الأسلوب القديم لا يزال ناجحاً في مؤسسة أو أخرى، ولكنها مسألة وقت ويعطي هذا الأسلوب بعد ذلك عواقب وتبعات سلبية.

ونود في هذا السياق أن نؤكد مرة أخرى على قيمة الشخصيات القيادية ومدى فعاليتها، لأن على هذه الشخصيات أن تتولى أكثر وأكثر دور الريادة ودور المثل الذي يقتدي به الجيل الجديد، لأن الجيل الجديد يشعر الآن بشيء من القلق، ويبحث عن نماذج قيادية يقتدي بها، ولا يجد ذلك في أبطال الحرب أو عند رؤسائه ومديره، وإنما يجده عند النجوم ورموز الرياضة. أما التوجه الموحد الديني الكنسي للقيم فقد ضاع إلى حد بعيد، إذ إن التناقص السريع في تأثير الكنيسة التي كانت المرجع الأخير لكل التصورات والمفاهيم الأخلاقية الملزمة بشكل عام، أدى إلى تعددية

في القيم لم تشهدها حضارات الغرب من قبل . وحتى الرموز المثالية التقليدية كالأب والأم ورجل الدين والمعلم وما شابه . . . فقدت الكثير من معانيها . كذلك هناك قيم ومفاهيم تقليدية أخرى ، كالشعب والعائلة والزواج تسير بالتدرج نحو الشك والريبة واضمحلال القيم .

يجب أن تظهر وتتطور رموز مثالية ومرجعيات أخلاقية جديدة!

على كل من يعمل في مستوى قيادي أن يتعلم التفكير بطريقة أخرى إذا كان يود أو يحافظ على التواصل مع العاملين ، فالزمن الذي كان فيه العاملون لا يتطلبون الكثير ، قد ولى إلى غير رجعة . فالتعلم المدرسي الأفضل ، والمستوى الثقافي والتربوي الأعلى ، أدّى إلى وجود عاملين قادرين على المشاركة النقدية في التفكير ، ويريدون ، لا بل يصرون على أن تكون لهم كلمتهم المسموعة أيضاً .

لذلك فإن هذا التطور يفرض على القوى القيادية أن تولي المزيد من الاهتمام للتصورات والقيم الحديثة ، وللدوافع ، وللمتطلبات العاملين . فعامل المستقبل يريد أن يساهم أكثر وأكثر في اتخاذ القرار حول مصير المؤسسة «مؤسته» وآلامها وآمالها .

ارتباطات الولاء المتغيرة:

لقد أصبح إخلاص العامل وولاؤه التام لمؤسته أمراً من سجلات الماضي .

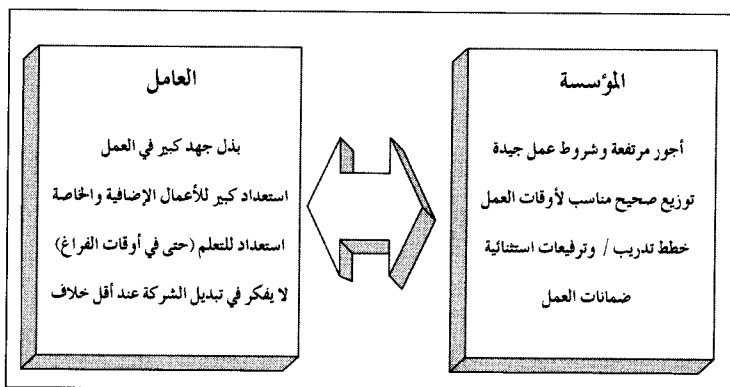
«كثيرون من العاملين لم يعودوا يشعرون بالولاء بالدرجة

الأولى لمؤسستهم التي لم يعودوا يحسون «باقترانهم» بها، بل يتوجه ولاؤهم نحو «حرفيتهم» وصورتهم المهنية الذاتية والأخلاقيات الخاصة لمهنتهم»⁽¹⁰²⁾.

هناك الكثير من العاملين في مناصب مهمة لا يمانعون في ترك مؤسساتهم دون أن يكون شعورهم هذا ظاهراً، لأن التغيير والانتقال إلى مؤسسة أخرى يكون لديهم نتيجة حسابات واقعية رزينة.

لكن لا بد من الولاء للعمل، إذا كانت هناك رغبة بوجود طواقم عمل ناجحة في أدائها. ومسؤولية العناصر القيادية في هذا المجال تتجلى بمدى قدرتها على الحصول على ولاء مرتكز على قاعدة جديدة مختلفة، لأن الولاء للعمل يرتبط ارتباطاً مباشراً بالثقة المتبادلة بين قيادة المؤسسة والعاملين. ولا يمكن أن نتصور الولاء والإخلاص إذا لم يكن هناك حد أدنى من الثقة المتبادلة.

وضع ويثر Wever في كتابه «العمل المؤسساتي في الواقع» تصوراً لمقارنات مزدوجة توضح الطريق إلى الولاء والإخلاص المتبادلين (شكل 20).



الشكل 20: الولاء المتبادل⁽¹⁰⁸⁾

وأود هنا أن ألفت النظر إلى ما شرحتة في الفصل الرابع حول «العوامل المساعدة في القيادة ووسائل القيادة»، لأن الخطوة الأهم في تغيير الإنسان، حين تدعه يتطور معك، هي أن تترك له مجالاً أوسع من حرية التصرف والعمل، وأن تشجعه على المساهمة في تحديد كيفية العمل وفي اتخاذ القرار. يجب أن تكون هناك شجاعة لدى العاملين ليتصرفوا، فنحن لا نستطيع ضمان النمو والتطور والتغلب على اضطرابات السنوات القادمة إلا بالعمل مع عاملين يمتلكون النشاط والجرأة.

يجب أن تكون لدى القوة العاملة رؤى وتصورات، وأن تتفهم مثلاً عليا جديدة وتثق بالمستقبل. كذلك يجب أن يكون العاملون مطمئنين لوضعهم في العمل، وأن تكون لديهم الثقة الكافية، كل بمستوى قيادته.

إن تحول العامل لا يمكن أن يأتي بأمر أو قرار، بل لا بد من وضعه في جو عمل صحيح ليستطيع بنفسه أن يقوم بهذا التحول والتوجه نحو أهداف جديدة.

«هذه خبرة أساسية للكثير من العاملين: عندهم عمل ولكنهم لا يمتلكون الرؤى والخيال، عندهم أشغالهم ولكن لا وجود للمثل العليا، عندهم الأنظمة واللوائح لا القدرة على التوجيه. . . إن عدم وجود الرؤية والخيال يؤدي إلى موت الأمل، ومع الأمل روح الجماعة، ومع روح الجماعة يختفي الاستعداد للحد من الاهتمام بذاته والعمل على مساعدة الآخرين. . . والعمل بحد ذاته لا قيمة له في النهاية، إلا إذا كان لحياة الإنسان ذاتها قيمة أو معنى. . . وهكذا، فمن أجل الكرامة الإنسانية، يجب الاعتراض على كل أشكال العمل المमित للقلب، والقاتل للنفس والمنحرف والمهين»⁽¹⁰⁴⁾.