

الفصل الأول

الإنسان: الركيزة الأهم في حضارة المؤسسات

obeikandi.com

تمهيد

«الإنسان في صميم اهتمامنا» شعار ترفعه كل مؤسسة تقريباً، وتعدّه ركيزة أعمالها. ما أسهل أن يقال ذلك! وما أطفه على الأسماع!.

لكن هل يُصدّق ذلك فعلاً؟ هل هذا هو الواقع؟.

أشك في ذلك! إذ أن الإبراز الدائم له، والتأكيد على هذا السلوك المزعوم من قيادي المؤسسة يشير بوضوح إلى احتمال كبير بأن الأمور في الواقع ليست كذلك إلى حد كبير، فأنا حين أقوم بشيء ما، فإن عملي يُعرّف عن نفسه بنفسه، وغالبية عناصر القيادة الإدارية بعيدة عن ذلك في سلوكها الواقعي.

إن زعم عناصر القيادة بأنهم يتصرفون حسب هذا المنهج يتعارض إلى حد كبير مع واقع الحال، لأن الكثير من هؤلاء القياديين الإداريين لا يحملون العاملين معهم محمل الجد، ولا يعترفون بدورهم الهام في نجاح المؤسسة أو إخفاقها.

لكن المؤسسات التي تعترف عناصرها القيادية بذلك، وتتخذ سلوكاً نشيطاً في هذا المجال، تخلق جو عمل جيد يقابله العاملون بارتباط شخصي والتزام بالعمل، لا بل إنهم يندمجون مع مؤسساتهم.

على الرغم من أن الكثير يكتب عن إدارة القوى البشرية

العاملة، وتُعتقد ندوات كثيرة ومختلفة عن ذلك، فإننا نرى أن التطبيق الفعلي غالباً ما يظل ناقصاً. وحتى الآن لا تزال هناك مؤسسات هامة وضخمة يطلق على العاملين فيها اسم «رأس المال البشري»، إنه تعبير سيء لا يزال مُتداولاً - مع الأسف - في الكثير من كتب علم إدارة الأعمال، وهكذا لا يزال العامل «الإنسان» يُوضع في العمل موازياً أو مساوياً لعامل «رأس المال». وقد كتب أولريخ أ. ويفر Ulrich A. Wever مؤلف كتاب «أعمال المؤسسات في التطبيق العملي» حول هذا الموضوع ما يلي:

«يُساوى بين عامل (الإنسان) وعامل (رأس المال) ويُستخدم هذان العاملان مزاجياً، لا بل يُراكمَان ويُخزَنَان ويُستهلكَان بشكل متماثل، دون أن يؤخذ بعين الاعتبار أن أحد هذين العاملين لا حياة فيه ولا روح، بينما يمتلك الآخر نفساً بشرية وله احتياجات شخصية كثيرة، وهذا لا يؤخذ بعين الاعتبار مطلقاً من وجهة النظر إلى هذه الأمور على ما يبدو»⁽¹⁾.

ليست الأنظمة وإنما الإنسان هو الذي يطبع أعمال المؤسسات، بطابعه.

في الفصول القادمة سنتناول دور الإنسان في تطوير أعمال المؤسسات ونوضح مدى أهمية هذا الدور.

الإنسان الفرد

كل إنسان مخلوقٌ قائم بذاته، لا أحد يتطابق مع الآخر. للكائنات البشرية مفاهيمٌ وقيمٌ مختلفة، كما لها أهداف مختلفة، ومصالح متباينة، ووجهات نظر متعددة، ولهم تصورات خاصة عن الحياة والعمل والمهنة والعائلة، طورها كل منهم حسب رؤاه وأحاسيسه الشخصية. لا أحد إلا ويهتم برأي الآخرين به، ويرغب أن يراه الآخرون من منظور جيد. هل يحترمني الأصدقاء والزملاء وهل يقدروني حق قدري؟! سؤال يشغل بال الكثير من الناس. حتى أولئك الذين يؤكدون بلا انقطاع أنهم ليسوا بحاجة إلى اعتراف المحيط بهم وأن ذلك ليس هاماً بالنسبة إليهم، فإنهم في قرارة أعماقهم يتوقون للإحساس بالاعتراف والتقدير والمودة من الآخرين.

كل إنسان يسعى لأن يعيش في محيط يحترم شخصيته ويراعيها ويتلاءم مع مطالبه وطموحه.

إلا أن الاستجابة لمطالب كل إنسان فرد، وبالتالي لكل عامل، أمرٌ نادر إن لم يكن عسيراً. وهذا ما يؤدي على الغالب في واقع الحال إلى أن يبقى مفهوم الإدارة الطموح للإستجابة الكاملة لاحتياجات كل عامل مفهوماً نظرياً غير قابل للتطبيق. لذلك لا يمكن إلا أن تبقى الشخصية الفردية الذاتية، التي غالباً ما تُثمن وتُقدّر عالياً في كل التوجيهات والتعليمات النازمة ضمن حدود، ولا يتحقق ذلك إلا بتقسيماتٍ وبنى هيكليّة واضحة.

لذلك فإن العناصر القيادية تتناقض مع شعور العامل الفرد بشكل عام، ولكن يمكن لهذا العامل أن يتعايش مع هذا «الخطأ الصغير» وكما يقال؛ فإن الإنسان بُني على خطأ.

«الإنسان تناقض متحرك ومصدر للنزاعات»⁽²⁾.

حاول بيترز ووترمان Peters and Waterman في كتابهما «البحث عن الأداء الأمثل» أن يوضحا التناقضات الكامنة في الطبيعة الإنسانية، وأن يبيننا أنه ليس من اليسير قطعاً التعامل مع هذه المعطيات.

وفي ما يلي نوجز الأفكار الأساسية الواردة في كتابهما:

- البشر كلهم أنانيون كل واحد يُعنى بنفسه قبل كل شيء، وينتظرون ولو القليل من المديح، ويطمحون لأن يُنظر إليهم كأناس ناجحين مرموقين.
- الناس بأجمعهم غير أكفاء، وليسوا مناسبين لمعالجة المعلومات، ولكنهم مع ذلك رائعون. فالإنسان لا يستطيع من جهة أن يتذكر بشكل دقيق إلا القليل، ولكنه من جهة أخرى يمتلك في اللاشعور، أو تحت عتبة وعيه مستودعاً ضخماً هائل الأداء والكفاءة.
- طبائع البشر نتاج بيئتهم وهم يتقبلون الثواب والعقاب ويتحسسون لهما كثيراً.
- يحتاج الناس إلى معنى لحياتهم ويقدمون التضحيات الكبرى بسرور واندفاع للمؤسسات التي تمنحهم هذا المعنى وتستجيب لرغباتهم هذه⁽³⁾.

يحذر الكثير من علماء النفس الكبار من أن الإنسان ليس قادراً على تقييم سلوكه وتصرفه. وقد ثبت أن مجالات الخبرة الإنسانية والذاكرة الشخصية، أو قدرات الاستدكار الفردية المحدودة لدى غالبية الناس، موجهةً بيولوجياً للتعامل مع فترات زمنية قصيرة وبالتالي لهيكلتها في الذاكرة و «إدراكها»⁽⁴⁾.

لا يتصرف الناس بشكل مطلق ومستقل إلا حينما يستطيعون أن يقيموا مشاكلهم ويضعوها في هيكلية هرمية منسقة، والإنسان بطبيعته يهتم بالمشكلات والأوضاع غير الصحيحة التي تواجهه قبل كل شيء. ولكن هذا السلوك بالذات هو إحدى المشكلات الأساسية التي يجب أن تُعالج، لأنه لم يعد كافياً في أيامنا هذه أن نضع حلولاً جزئية بل أصبح المطلوب هو التفكير الشامل والمعقد والعالمي، وبالتالي التصرف على هذا الأساس. هذا يعني بكلمات أخرى، وجوب وضع أولويات للبحث عن أسباب المشكلات.

في هذا السياق يكتب جيرد غركن Gerd Gerken، مستشار تجاري وناشر «رادار التوجهات» وكذلك مؤلف كتاب «المدير العصري»: :

«يميل الناس بطبيعتهم إلى أن ينتقلوا ببساطة من مشكلة إلى أخرى، دون أن يدركوا مجمل المشكلات وارتباطها ببعضها، وعناصرها الأساسية التي تسبب تكرار هذه المشكلات وربما ازدياد حدتها، وأن يعملوا حينذاك على إزالة هذه الأسباب وإيجاد حلول لها»⁽⁵⁾.

علينا أن نعرف الإنسان أولاً، ومعرفة الإنسان تعني في واقع

الأمر معرفة ميوله ورغباته، وتطوير الإحساس بمشاعره، وعدم إصدار الأحكام المسبقة أو المتسرفة، وكذلك التخلي عن تصنيف الناس في مخططات جاهزة ثابتة. ما أسهل ما نلقي الأحكام المسبقة جزافاً. ألا يقال «إن الشباب لا يحبون الموسيقى الكلاسيكية، ولا يحترمون التقاليد، ولا يعيرون التاريخ أي اهتمام»؟.

من الأفضل أن نتساءل عما فعلناه لتقريب ما ذكرنا إلى أفهام هذه الشريحة الشابة وأذواقها. إذا قُدمت هذه المواضيع إلى هؤلاء، وعُرضت بما يتلاءم وهذا الجيل وروح العصر، فلا شك أنها ستلقى الاهتمام الكافي حينذاك. انطلاقاً من هذا الإدراك يتوجب على القوى الإدارية والعناصر القيادية أن تبحث عن إمكانية تحفيز كل عامل لديها، وتراقب بمنتهى الدقة كل التحولات والتغيرات متوسطة المدى المحتملة، وتتلقى كل رفض أو اعتراض متعلق بالعمل بما يقابله من «الإجراءات المناسبة» التي تمتصه. تبدو هذه المشكلة للقوى الإدارية في مؤسسة ذات عدد كبير من العمال شبه مستحيلة الحل، إذ أن السؤال الذي يطرح نفسه يتعلق بإمكانية وضع هذه المعالجة الفردية موضع التنفيذ الفعلي مهما كان ذلك عسيراً ومتعباً ويبدو مستحيل الحل، فلا مندوحة عن التعامل مع الإنسان الفرد طالما كان هو الحجر الأساس في بناء المؤسسة.

كتب عالم النفس إرنست بيكر Ernst Becker سنة 1975 ما يلي:

«يملك كل مخلوق الرغبة المتقدمة الملحة لأن يعني شيئاً في محيطه وأن تتوجه إليه الأنظار... ليس الموت هو الباعث الحقيقي

للخوف لدى الإنسان، وإنما يرتعب المرء حينما يرى نفسه مسوقاً
ليتلاشى في عالم التفاهة والنسيان»⁽⁶⁾.

سأحاول في هذا الكتاب أن أعرض لطرق وأساليب تكون
معقولة وممكنة التنفيذ.

كرامة الإنسان

«إن الاستخفاف المبدئي بكرامة الإنسان من أكثر الإساءات حصولاً في الحياة الاقتصادية»⁽⁷⁾.

هذا ما قاله راينهارد ك. شبرينغر Reinhard K. Sprenger مؤلف كتب كثيرة حول أساليب الإدارة.

لا شك في أن مقولته هذه قاسية، ولكنها مع الأسف واقع قائم في الكثير من المؤسسات. ومن الطبيعي ألا نعد كل تصرف خاطيء في إدارة القوى البشرية تجاوزاً للكرامة الإنسانية ومساساً بها، ولكن مع ذلك فإن شبرينغر أصاب كبد الحقيقة بقوله هذا.

غالباً ما يُعامل الناس في المنظمات كأطفال وليس كأشخاص ناضجون راشدون. خارج المؤسسة يكون هؤلاء العمال ذوي ثقة بالنفس، يتحملون مسؤولياتهم المناطة بهم في عائلاتهم واتحاداتهم ونواديهم وتنظيماتهم، ولكنهم ما أن يدخلوا المؤسسات التي يعملون فيها حتى يبدو وكأنهم وضعوا كل نضجهم ورشدهم على بوابة المؤسسة. ينتظمون في صفوف، يعلقون لوحاتهم الاسمية على صدورهم، يرتدون المعاطف المطلوبة في العمل، يذهبون إلى تسجيل ساعة دخولهم العمل، ويأتمرون بما يُطلب منهم في يوم عملهم. كثير من الناس يتماشون مع هذا السلوك الذي ربتهم عليه إدارة المؤسسة، ولا يشعرون مطلقاً إلى أية درجة من القصور وصلوا، وكأنهم وُضعوا تحت الوصاية!!.

يعلق شبرينغر على ذلك بالقول:

«تعيدهم المؤسسة إلى فتيان يافعين وهم يرضون بذلك . تعيدهم إلى فتيان لمّا يكتمل نموهم بعد، يُكافأون ويُمدحون ويُرشون ويُهددون ويُعاقبون... مراتب خدمة، شارات عمل، وقوف في الطوابير، بطاقات لتحديد وقت الدخول والخروج، بطاقات ترخيص لعمل ما، تنفيذ الأوامر بلا اعتراض أو سؤال عن السبب، العودة عن قرار مُتخذ لمجرد رغبة المشرف على العمل، تعليمات وتوجيهات لا يفقه أحد لها معنى، قواعد بلا استثناءات، أنظمة وقوانين، نظام لباس موحد، تعويضات انتقال وإجازات هرمية روتينية، رقابات مستمرة...»⁽⁸⁾.

توضح قائمة «الإساءات» هذه كيف يعتاد المرء على المسار التنظيمي المفروض لأداء العمل، ولا يتنبه إلا القليل القليل من الناس إلى أي مدى تبلغ الهوية بين هذا السلوك وبين احترام كرامة الإنسان.

ولا بد لنا من تحديد مضمون «الكرامة الإنسانية» حتى نستطيع وضع تعريف محدد لهذا المفهوم.

هناك عدد كبير من التعاريف الدينية والدينية لمفهوم الكرامة الإنسانية.

لم أستطع شخصياً خلال أبحاثي كلها أن أجِد تعريفاً محدداً لهذا المفهوم في الأدبيات والمراجع، لذلك عدت إلى التعريف المعترف عليه، والمنصوص في تعليقات رسمية على دستور جمهورية ألمانيا الاتحادية:

«تتضمن كرامة الإنسان من ناحية حق حرية الرأي (بما في ذلك رفض كل انحطاط للإنسان إلى متلق للأوامر مع الجماعة)، ومن ناحية أخرى توكيداً فردياً صريحاً لكل شخص في خصوصيته»⁽⁹⁾.

«تتكون كرامة الإنسان من التالي: كل إنسان هو إنسان بفضل عقله الذي يعلو به عن الطبيعة اللاشخصية، ويمكنه من اتخاذ قراره بنفسه وأن يثق بنفسه، وأن يحدد نفسه بنفسه، ويشكل نفسه في علاقته مع محيطه»⁽¹⁰⁾.

وإذا التزمنا بهذه التعليقات على الدستور نصل إلى القناعة بما يلي:

أ) من شروط الكرامة الإنسانية امتلاك المرء للعقل والقدرة على التفكير والوعي، أي أن تكون لديه القدرة على تكوين صورة ذاتية لنفسه، وتكوين تصور عن نفسه وعلاقته بالمحيط.

ب) يحقق المرء كرامته بمحاولته انتهاج سبل الحياة والسلوك التي يراها ناجحة حسب تصوراته الشخصية، فكرامة الإنسان تتجلى في حرية إرادته أي في قدرته على تكوين نفسه وتفتح شخصيته وتنميتها والمساهمة في تشكيل محيطه.

ج) نحيا جديرين بكرامتنا الإنسانية حينما لا يعيقنا الآخرون في انطلاق شخصيتنا وتطوير قدراتنا بحريتنا.

إن الحق الأساسي المثبت في دستور جمهورية ألمانيا الاتحادية - «لا يجوز المس بكرامة الإنسان» - لا يزال مع الأسف غير متلائم مع الوضع الاجتماعي الراهن. إذ لا يزال بعض الناس

يُعاملون من قبل آخرين معاملة الأشياء، فإننا لا بدّ من أن نتكلم عن مساس بالكرامة الإنسانية. لذلك لا بدّ من القول: إن هذا الحق الأساسي لا يزال هدفاً، ولم يصبح بعد بحال من الأحوال وضعاً راهناً قائماً في مجتمعنا.

يجب أن يكون تفكير القوى القيادية وشعورها وتصميمها على تحقيق الهدف ووضعه في الواقع المُعاش مع كل ما يترتب على ذلك من نتائج، القاعدة الأساسية لإدارة سليمة للقوى البشرية العاملة.

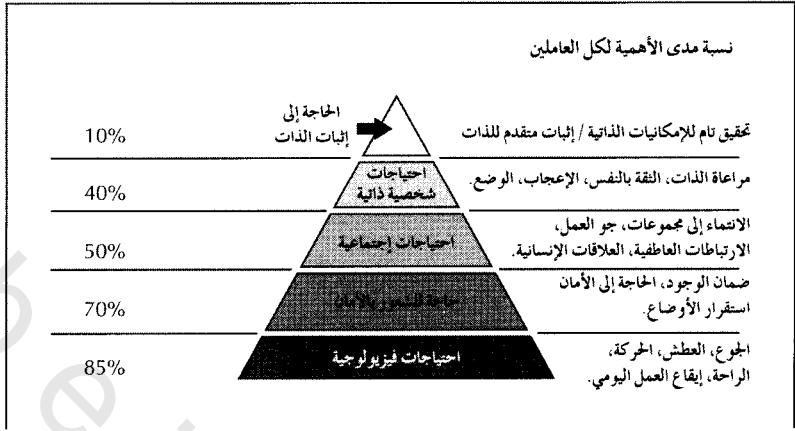
الاحتياجات والأحاسيس الإنسانية

للإنسان حاجات كثيرة ومتنوعة، ولكنها متميزة في أهميتها.
(هناك مراجع كثيرة شاملة حول «الترتيب الهرمي للحاجات»).

يقسم ما يسمى الترتيب الهرمي للحاجات إلى:

- أ - احتياجات فيزيولوجية.
- ب - حاجة للشعور بالأمان.
- ج - احتياجات اجتماعية.
- د - احتياجات شخصية ذاتية.
- هـ - احتياجات لتحقيق الذات.

يوضح الشكل التالي مدى أهمية الاحتياجات المختلفة كما يشعر بها العاملون، وبالتالي كما يستفيدون منها في أجواء عملهم.



شكل 1: الترتيب التدريجي للاحتياجات (نقلاً عن McGregor)

تتسلسل الاحتياجات لدى كل الناس في ترتيب هرمي معين، وإن كان هذا الترتيب مختلفاً في أولوياته بعض الشيء من فرد إلى آخر. لذلك فإن مدى الأهمية المذكورة في الشكل الهرمي السابق لا ينطبق بالضرورة على كل إنسان، لأن كل إنسان يرتب لنفسه الأولويات الخاصة به كما يراها مناسبة.

يكون للحاجة الراهنة قوة دافعة، فلإنسان هدف يحاول الوصول إليه. لذلك فمن المهم بالنسبة للعنصر القيادي أن يعرف احتياجات العاملين لديه، لأن الاحتياجات إذا انعدمت، انعدمت معها القوة الدافعة اللازمة لتحقيق الأهداف. وفي الواقع لا يوجد إشباع تام للاحتياجات إلا في ما ندر، لأنه إذا تحقق ذلك ظهر خطر تجسيد الوضع على حالته الراهنة.

وقد صنف بيترز ووترمان الاحتياجات الإنسانية للعاملين ضمن منظمة ما على الشكل التالي:

- الحاجة إلى معنى لحياة الإنسان.

- احتياج المرء إلى حد أدنى من التأثير على غيره ومحيطه .
- احتياج المرء إلى قوة معنوية ، وإلى شعور بالنجاح مهما كانت درجته .

- إدراك أن التصرفات وأساليب السلوك المختلفة لها تأثير على المواقف والقناعات أكثر بكثير مما هي عليه الحال في الحالة المعاكسة⁽¹¹⁾ .

لا تتم تلبية حاجة الإنسان إلى معنى لحياته إلا إذا نجح العامل بنفسه وبشكل ذاتي ، بأن يجد هذا المعنى في عمله وحياته بوجه عام . لذلك يجب على العنصر القيادي أن يخلق بشكل مستمر شروط العمل التي تساعد العامل على ذلك .

يرغب الإنسان بأن يكون له تأثير على من حوله ، ويرغب كذلك بأن ينشر ويظهر للعيان كل طاقاته الشخصية ، لذا يجب أن يحمله محيطه على محمل الجد والاحترام ، وأن يقابله بالقبول والتقدير . وينطبق ذلك بالطبع على كل مجالات الحياة وليس على مجال العمل فقط .

وهكذا يتعين على العناصر القيادية الإدارية أن تعرف مشاعر عمالها وأحاسيسهم ، وأن تحدد سلوكها وتصرفاتها في إدارة المؤسسة على هذا الأساس .

من يطلب حسن الأداء والإنجاز عليه أن يقدم معنى للعمل⁽¹²⁾ .

غالباً ما تتردد المزاعم من أن معنويات العمل تنخفض باستمرار في أيامنا هذه ، فيقال إن الاستعداد للأداء والإنتاج ولأمور كثيرة أخرى يتناقص باطراد .

قد يصدّق ذلك ولا شك في مؤسسات كثيرة، وعندما يتشكل هذا الانطباع فإن ذلك يعني أنه لا بد من دراسة مدى الاهتمام الفعلي بهذه المشكلة القائمة. هل تُعالج احتياجات العاملين وأحاسيسهم بدقة، أم أنها تُعامل بشكل سطحي، ولا تُعطى الاهتمام اللازم لتقييمها ومراعاتها؟.

تفاعل المؤسسات في السوق مع الشروط العامة المتغيرة. إذ تخرج بعض المنتجات من السوق، وتجري دراسات تحليلية جديدة لحاجة السوق، كما توضع تقنيات جديدة قيد العمل على مستويات مختلفة، وتجري أبحاث مركزة حول آفاق التكيف مع المؤشرات الجديدة.

لقد أجرت مؤسسة كورت زالمون وشركاه للاستشارات التجارية Kurt Salmon Associates، وحسب ما نشرته جريدة فرانكفورتر ألغمائية بتاريخ 30 آب/أغسطس سنة 1999 - استطلاعاً للرأي في نحو 150 مؤسسة ألمانية. وقد أجمع 98% من الذين سُئلوا على أن التخطيط الاستراتيجي للعمل مهم جداً. ولكن اشتكى في نفس الوقت كل من استطلعت آراؤهم تقريباً، من أن هذه الأهداف الاستراتيجية لا تتحول إلى واقع عملي بشكل مرضٍ. كذلك أتت استطلاعات سابقة بآراء مشابهة والسبب في ذلك: أنه لا توجد «أداة» تربط ما بين الاستراتيجية والعمل. هل هذا صحيح؟.

من وجهة نظري: رأي خاطئ!.

لا نفتقد هنا «أداة» جديدة، ولكننا نحتاج إلى أناس يستطيعون وضع هذه الأهداف المستجدة موضع التنفيذ. لا نحتاج

إلى طرح مفاهيم جديدة هنا، والطريق البسيط الواضح لتحقيق ذلك يتمثل في انخراط العاملين بشكل أوثق وأكثر فعالية في تطوير استراتيجيات جديدة. وهذا هو السبيل الوحيد لسد هذا الفراغ المزعوم وتجاوزه. نستنتج من ذلك أن التغييرات والتحديثات والاستراتيجيات الجديدة، لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ إلا إذا حصلت تغيرات مناسبة ومتزامنة في قيادة المؤسسة.

هل يتم التعامل من قبل إدارة القوى العاملة البشرية حالاً وسريعاً مع تغير «شروط العمل العامة»؟.

أشك في ذلك! أعتقد أن غالبية المؤسسات لا تصدر ردات الفعل الضرورية وبالمقدار اللازم، أمام تغيير المفاهيم والتصورات. بل إن خبرتي العملية في هذا الموضوع توحى بأكثر من ذلك، إذ لا نرى ردة فعل كافية وحسب، بل نرى تقاعساً إن لم نقل لا نرى ردة فعل البتة. وعلينا في هذا المجال أن نضع أمام أعيننا مدى ارتفاع نسبة الابتكارات والاستثمار في التحديثات التقنية، وكذلك أن ننظر بالمقابل إلى حجم الوسائط والنفقات التي تُستثمر فعلاً في إجراء التطوير اللازم للعاملين وأوضاعهم. هل يستقيم هذا التناسب؟.

يُضاف إلى ذلك أن نسبة من تربو أعمارهم على الأربعين سنة من العاملين في أغلب المؤسسات تصل إلى الستين أو ربما السبعين في المئة، بالإضافة إلى أن هذه الفئة العمرية من العمال تجد صعوبات جمة في التكيف مع التقنيات الجديدة التي تدخل في نطاق أعمالهم.

ونصل الآن إلى موضوع «الموقف من المهنة/العمل والاستعداد للأداء».

فقد تبين من نتائج استطلاعات الرأي التي أجرتها عدة معاهد للبحوث، أن الناس ينظرون إلى مهنة تعجبهم ويرتاحون إليها على أنها أهم من هواياتهم ونشاطاتهم في التسلية في أوقات فراغهم، إن لم تكن على الأقل مساوية لها في الرغبة والارتياح.

يبحث المرء عن عمل يكون ذا معنى، عمل يشده إليه ويرغب فيه. الناس يرغبون بتحمل المسؤولية وبحريّة حركة وتصرف في ما يؤدونه من أعمال، وهم يريدون الاستمرار في أدائهم لاحقاً كما سابقاً.

يشعر المرء بسرور بالمهام التي تتحداه لتنفيذها - بل ببهجة عارمة ومتزايدة دوماً، كما يدعوها توماس ج. بيترز Thomas J. Peters تصبح حاسمة في حالة تحسن الأداء أكثر من أي وقت مضى⁽¹³⁾.

كثيراً ما تُهمل في كتب تعليم علم الإدارة مصطلحات كالتسلية والسرور بالعمل والحماس والإثارة والرغبة العارمة. بينما تشكل هذه المفاهيم في الحقيقة القوة الدافعة والمحرك الكامن في كل مؤسسة.

فوق بوابة معهد فهارفارد التجاري تقرأ القول التالي:

«أنتم، أيها الداخلون، سوف تنسون الضحك. هنا تبدأ جدية الحياة ولا عودة عن ذلك».

آمل ألا يكون خريجوا هذا المعهد قد حملوا هذا القول على محمل الجد، لأن هذا القول لا يتلاءم مع العصر، كما أنه ليس صادقاً، إذ لا جدال ولا خلاف حول حقيقة أن الإنسان الذي يؤدي عمله بسرور ورغبة لا بد أن يكون ناجحاً.

إن إحدى أهم قدرات العنصر القيادي هي معرفة متطلبات الناس واحتياجاتهم، وكذلك الشعور بأحاسيسهم لأن ذلك شرط لا غنى عنه لأية قوة قيادية إدارية تريد أن تمارس إدارة ناجحة جيدة موفقة لعناصر قوتها البشرية.

أما إذا أهملت الأحاسيس الإنسانية لدى العاملين، أو تم التغاضي عن متطلباتهم، سواء أحصل ذلك عمداً أم عن غير قصد، فإن هذا هو الإهمال والاستخفاف بعينه. يحس العامل بذلك ويشعر أن إدارته لا تحمله على محمل الجد فيشك في قيمته بالنسبة للعمل الذي يؤديه، لا بل يمكن أيضاً أن يفقد احترامه لنفسه.

«فقدان احترام الذات هو أغلى ثمن يمكن للمرء أن يدفعه. يُقال حقاً أن لا أحد ولا شيء حتى ولا أية ظروف قاهرة أو فرد مسيطر يستطيع أن يُفقد المرء احترامه لذاته. هذا لا يحصل إلا إذا رضي به الشخص نفسه، ولذلك يتحمل مسؤولية ذلك فهو الذي أدى إلى فقد احترام ذاته بنفسه»⁽¹⁴⁾.

واجب القوى الإدارية ومسؤوليتها المعنوية تتجلى بعدم السماح بحدوث أي أمر في المؤسسة قد يؤدي إلى فقدان المرء احترامه لذاته أو حتى إلى زعزعة هذا الاحترام.

يبحث الناس دائماً عن معنى لحياتهم وبالتالي لعملهم. وغالبيتهم يحتاجون إلى صلات اجتماعية في مكان عملهم. يريدون أن يثبتوا وجودهم وأهميتهم، ويبغون الحصول على الاحترام والتقدير. إنهم يبحثون عن تبادل الأفكار ويسعون إلى التعاون.

كل ذلك واضح وجلي ومفهوم. لذا فإن إدارات الشركات تستطيع القيام بالكثير الكثير لتصل إلى درجة عالية من الرضى والارتياح عند العاملين لديها، وبالتالي للوصول إلى درجة عالية من الرغبة والاستعداد لأداء مميز. نتساءل هنا: لماذا لا يتم السعي للاستفادة من هذه الاحتياطات الكامنة بشكل أشد تركيزاً وأكثر اجتهاداً؟.

الرؤية الأساسية للقوى القيادية بالنسبة للإنسان وبالتالي للعامل

إن تعبير الموقف الأساسي يخفي تحته، بشكل خاص الموقف المبدئي الإيجابي من الإنسان، والخالي من كل الأحكام المسبقة، والذي يقنع بأن هذا الإنسان/العامل سيكون قادراً على أداء المهام الملقاة على عاتقه. إن العنصر القيادي الذي يتفهم بشكل جيد مفهوم كرامة الإنسان، ويعرف المتطلبات والاحتياجات الإنسانية، ويكون لديه شعور جلي بأحاسيس العاملين لديه، هو عنصر قيادي يمتلك الموقف الأساسي الصحيح بالنسبة للعاملين لديه.

لا يسوس الناس إلا من يحبهم. لكننا نرى في الواقع الكثير من القوى القيادية لا تتفهم مفهوم «الحب» في هذا المجال، وما كان هذا التعبير يرتبط بشؤون إدارة العاملين. بينما تصيب هذه التسمية كبد الحقيقة لأن الحب يعني الميل إلى الشيء والتعاطف معه. هذا الموقف الأساسي الإيجابي تجاه العامل هو الذي يُمكن في الحقيقة من التعرف إلى العامل الإنسان بشكل صحيح ودقيق.

على النقيض من ذلك، ففي المؤسسات التي ما زالت تُستخدم فيها مفاهيم كالتابع والمرؤوس والعامّة والسقائين والهنود الحمر ومفاهيم أخرى مشابهة، لا تملك العناصر القيادية المسؤولية فيها أي موقف أساسي إيجابي بالنسبة للعامل كما لا تملك هذه

القيادات بالتأكيد، القدرة على احترام الناس الآخرين.

في مؤسسات كهذه تنتشر أقوال مثل:

- الناس يعزفون بطبيعتهم عن الأداء والإنتاج.

- الناس حزم من المتطلبات مكدسة بشكل هرمي.

- الناس آلات رد فعل لإثارة أو غضب.

وما شابه.

ومن ثم تعتبر صورة الإنسان هذه أمراً مفروغاً منه، يتم اللجوء إلى عدد كبير من الإجراءات لمحاولة تصحيح هذا «السلوك الخاطئ» المزعوم.

علماً أن الحل الوحيد غالباً ما يكون مجرد تغيير العناصر القيادية لرؤيتهم للعاملين، وإظهار الاحترام والتقدير اللازمين لهم.

وتعني الرؤية الأساسية الإيجابية أن على المرء أن يصف الناس في مؤسسة ما على أنهم عاملون وشركاء في الوقت نفسه، بحيث يتم الكلام عن مجموعة لا عن أفراد، وبحيث تبرز الأمور المشتركة التي يمكن لكل أن يساهموا فيها. وحينما نتحدث عن تصورات للقيم يكون هذا الارتباط وتلك المشاركة من أهم الأولويات.

«تصل العناصر القيادية الممتازة في المؤسسات الجيدة (وغالباً ما ترتبط العناصر الممتازة بالمؤسسات الجيدة والعكس صحيح) باهتماماتها الشخصية بالإنسان العامل، وبالصبر والدأب، وبخلق جو عمل مليء بالسرور والرغبة بالعطاء بتدخلها المباشر في بعض

مواقع العمل في المؤسسة، إلى القاعدة من التشكيل الهرمي للمؤسسة»⁽¹⁵⁾.

كم تسمع هذه الجملة تتكرر «العاملون هم أغلى رأس مال لدينا»، ولكن القليلين يتصرفون بانسجام مع هذه المقولة. وأفضل أسلوب ولا شك لخلق موقف أساسي إيجابي تجاه العاملين هو أن تعطي قيمة كبرى للتواصل الشخصي معهم. وهذا لا ينكره في الحقيقة إلا القليلون من العناصر القيادية، ولكن غالباً ما تسمع الحجة القائلة بعدم وجود الوقت الكافي لبناء تواصل شخصي مع العاملين في المؤسسة والحفاظ على هذا التواصل وتعميقه.

لقد أصاب كل من بيترز ووترمان عندما كتبا حول ذلك ما يلي:

«إن توجيه العاملين الصحيح يتعارض بوضوح مع أسلوب السلوك اللذين يُستعاض عن التوجيه بهما: وهما التملق الكاذب والإدعاء الفارغ وكلاهما كارثة تؤدي إلى الإخفاق التام. ويبدو أن التملق هو الكارثة الكبرى، فكل إدارات المؤسسات تقريباً، والتي كان لنا احتكاك معها، لم تتوان عن التصريح بأن العاملين هم أهم عنصر في العمل ولا قيام للمؤسسة بدونهم، ولكنها لا تبدي إلا القليل من الاهتمام بالعاملين وشؤونهم بعد هذا الكلام المنمق، بل وربما لم تنتبه هذه الإدارات إلى أنها قصرت بحق عمالها، إذ غالباً ما تسمع جواب كلامك بالتنبيه والاستفسار حول ذلك على النمط التالي: (يأخذ العاملون كل وقتي). وغالباً ما تسمع ترجمة ذلك إلى النص الصريح التالي: (لولا الموظفون لكان كل شيء أفضل)»⁽¹⁶⁾.

لا شك أن على العناصر القيادية أن يكون لديها الرغبة بتبني موقف أساسي إيجابي تجاه هذا الموضوع إن لم تكن تملكه فعلاً. على هذه القيادات أن تقوم بكل ما أمكن لتتيح للعاملين أن يبرزوا كفاءاتهم ويطوروها ذاتياً. القيادات الممتازة تعطي الإنسان معنى لعمله.

«يخلقون من الكسالى أناساً ناجحين»⁽¹⁷⁾.

لا بد لكل القوى الإدارية التي تتبنى موقفاً أساسياً إيجابياً من القوى البشرية العاملة، أن تنجح في تطوير إحساس جيد لدى العاملين أفراداً وجماعات في مؤسسة يكون للقرارات وعمليات العمل المختلفة فيها تأثير عليهم. على المديرين أن يتعلموا التعرف إلى ما قد تؤدي إليه قرارات المؤسسة المباشرة أو طويلة الأمد من عواقب تمس القوى البشرية العاملة، وكذلك أن يتعلموا تقدير التأثيرات الناتجة عن ذلك على العاملين.

سأحاول في ما يلي توضيح ذلك على بعض الأمثلة. ففي إحدى مؤسسات الصناعة النسيجية تم قبل سنوات تركيب سكة حديدية جديدة بقصد التوزيع وإحداث بعض التنظيمات المناسبة لذلك. استدعي بعض العمال من مؤسسات أخرى، ونقل بعضهم سكنهم إلى مناطق أخرى وتفاءلوا بالمستقبل. وبعد سنتين فقط وجدت إدارة المؤسسة نفسها مضطرة إلى ترشيد إنتاجها والاستغناء عن سكة التوزيع الجديدة.

هل جال في خاطر هذه القوى الإدارية ماذا يحدث في محيط أولئك الناس الذين يفقدون أماكن عملهم؟.

ألم يكن من الضروري أن تفكر قيادة هذه المؤسسة، قبل إدخال سكة التوزيع الجديدة، بما يمكن أن يحدث للعاملين في حال إخفاق هذه «التجربة»؟.

هل يمكن تحمل المسؤولية المعنوية والأخلاقية عن توظيف عمال جدد دون أن يكون هناك أي ضمان بأن هذا المشروع الجديد سيكون طويل الأمد؟.

يجب أن يكون هناك تفكير بذلك، فالموضوع يرتبط بأخلاق القوى الإدارية وبمعنويات العاملين.

مثال سلبي آخر يتمثل في مؤسسة لصنع الآلات الكاتبة منذ عقود كثيرة من السنين، ومن ثم أدت تطورات الكومبيوترات الجديدة إلى التناقص تدريجياً من أهمية منتجات هذه المؤسسة، وكان واضحاً أن الإنتاج لا بد سيتوقف ذات يوم. لماذا لم تخبر إدارة المؤسسة عمالها بذلك حينما برزت هذه المشكلة لديها؟ لماذا أجلت الشركة قراراتها الجذرية سنين كثيرة معتمدة على الدعم المالي الحكومي؟. هل كان ذلك لصالح العاملين في المؤسسة أم أدى ذلك إلى إغلاق نوافذ المستقبل أمام الكثير منهم؟.

لو تصرفت الإدارة بشعور بالمسؤولية لانتضح للعاملين الكثير من الملامح المستقبلية، ولكانت لديهم فسحة أكبر من الوقت للبحث عن اتجاهات عمل جديدة لمستقبلهم. إن التلويح بأفاق مستقبلية واعدة دون أسس سليمة في رأيي خداع وعمل غير أخلاقي.

وبكل أسف فإننا لا نزال نعيش حتى الآن هذه الحالات

ونأخذ على سبيل المثال النقاش الدائر حول مستقبل صناعة بناء السفن في ألمانيا. فعلى الرغم من معرفة كل إدارات هذه الصناعة أن لا أمل لدى جمهورية ألمانيا الاتحادية بالقدرة على الثبات في وجه المنافسة في هذا الميدان، فإن مؤسسات هذه الصناعة تُعطى جرعات من الدعم لتساعدتها على الوقوف على رجلها إن لم نقل حتى تبقى على قيد الحياة. وهذا الأسلوب يؤدي بشكل طبيعي إلى تأخير دراسة هذا الموضوع والتفكير في حلول جديدة، من سنة إلى سنة. وليس هذا المجال هو المجال الوحيد الذي نرى فيه هذا الأسلوب، بل هناك مع الأسف أمثلة كثيرة متشابهة في مجالات أخرى.

إن القدرة على معرفة هذه التبعات والنتائج هي ولا شك الموهبة التي تميز القوى الإدارية الممتازة والمديرين المثاليين النموذجيين عن غيرهم من زملائهم المديرين المؤهلين ولكن الأبسط أو المستخفين المتشائمين⁽¹⁸⁾.

أخلاقيات القوى القيادية

يجب على القوى القيادية أن تشعر بضرورة التزامها بالسلوك الأخلاقي. ومفهوم الأخلاق هو وصف جامع لكل المعايير والمقاييس التي تتعلق بالعادة والآداب والتي يقبلها ويلتزم بها المجتمع.

هل تنطبق هذه المعايير على سلوك القوى القيادية؟ وأما تزال سارية بوجه عام؟.

الأمر الذي يطرح نفسه يتعلق بالقيم التي لا تزال تجمع مجتمعاتنا وحول القيم الأخلاقية التي لا تزال مقبولة في يومنا هذا.

هناك فجوة ولا شك بين حياة العمل اليومية وبين مفهوم الأخلاق، غالباً ما تبدو جلية وعلينا أن نتجاوز هذه الفجوة ونصل ما بين طرفيها.

يُكتب ويُقال الكثير عن أخلاقيات القوى القيادية وقد نشر كاوفمان وكربير وتسولينر Kaufmann, Kerber, Zulehner في سنة 1986 دراسة شاملة مفصلة تحت عنوان: «الأخلاق والدين لدى القوى القيادية»، نقتبس منها في ما يلي قول مستشار اقتصادي عن أخلاقيات القوى القيادية:

«إنني أعتقد أن ما يظهر لنا قيماً أساسية كالوفاء وحب الغير والإحسان والإنسانية والعناية بالآخرين لا تكون كامنة في نفوس

عناصر القيادة، وإنما يجب أن يُلزموا بها، ولو كان ذلك عبر إجراءات رادعة... لأن المدراء لا يمتنعون عن تجاوز هذه المقاييس - وهذا ما يبدو في منتهى السلبية - إلا بإجراءات رادعة...»⁽¹⁹⁾.

من البديهي أن هذه المقولة ليست صحيحة بشكل قطعي أو دون استثناءات، ولكن جوهرها يتمثل بذلك التناقض الموجود بين القول والعمل، وبين الأخلاق والسلوك، هذا التناقض الموجود غالباً في كل مكان مع الأسف. ولكن من يضع السلوك الأخلاقي هدفاً نصب عينيه لا بد أن يصطدم بهذا السؤال المبدئي: كيف أعرف الخير من الشر؟.

طرح كاوفمان وكربر وتسولينر في دراستهم المشار إليها آنفاً هذا السؤال على عدد من العناصر القيادية. ونوجز نتائج هذا الاستطلاع في الجدول التالي:

كيف يعرف المرء ما هو الخير وما هو الشر في قراراته الشخصية؟
إلى أية واحدة من المقولات الثلاث في هذه القائمة ترى نفسك شخصياً
مياً للموافقة عليها؟
رتب هذه الأقوال حسب ما تعتقد أنه الصحيح في المرتبة الأولى والثانية
والثالثة!

موضوعة في			
المرتبة الأولى	المرتبة الثانية	المرتبة الثالثة	
64.0	13.8	6.8	يصغى المرء إلى ضميره
0.6	1.1	1.5	يمكن تعلم ذلك من الكتاب المقدس
5.1	9.6	8.7	يلاحظ المرء ذلك على ردود أفعال الآخرين
4.0	10.0	5.1	الوصايا العشر هي المقياس
7.0	6.8	8.9	ليست هناك مقاييس صحيحة تنطبق بشكل عام
5.7	6.8	8.9	هذا موضوع شعور محض
0.6	3.4	4.3	بأن يستجمع المرء نفسه أو يصلى
8.1	18.1	17.9	بأن يتطلع المرء إلى العواقب والتأثيرات: هل تضر أو تفيد؟
4.0	20.9	26.4	بالالتزام بالقوانين السارية المفعول
0.6	2.3	6.0	بالالتزام بالقوانين الكنسية
0.6	2.6	6.0	لم تعط أية معلومات

الشكل 2: كيف أعرف الخير من الشر؟⁽²⁰⁾

توضح نتيجة هذه الدراسة أن الضمير هو الذي يتمتع بالأهمية الحاسمة.

إن العناصر القيادية التي تنظر إلى سلوكها على أنها أخلاقية تفكر دائماً في مدى تطابق عملها مع بواعث ضميرها.

إن الموقف المبدئي المتجلي في هذه العبارة «يستمتع إلى صوت ضميره» تطبع سلوك الإنسان بطابعها إلى حد بعيد. كذلك فإن ج. شميدخن G. Schmidtchen يصل في دراسته التي أجراها تحت عنوان «المقدس لدى الألمان» إلى أن الضمير بالرغم من كل الاعتراضات لا يزال يُعد من «مقدسات الحياة» التي لا تزال تخطر بثقة كبيرة:

«أن تعترف بضمير الآخر كأنك تضع أملك في قاعدة عميقة من الثقة»⁽²¹⁾.

وهذا يعني أن العنصر القيادي الذي يدعي أنه يتصرف بأخلاقية يتحمل مسؤولية كل قراراته مبدئياً أمام ضميره. وفي الحقيقة فإن القول «بأن يصغي المرء إلى ضميره الذاتي» ليس مقياساً كافياً لصحة التصرف الأخلاقي ولكنه مقياس ضروري لجودة التصرف الأخلاقي⁽²²⁾.

وهذا يعني أنني لم أتصرف لا أخلاقياً، على الأقل بشكل متعمد، حينما يكون ضميري راضياً عن سلوكي قمت به، حتى ولو تبين أن هذا السلوك كان خاطئاً، لأن النية كانت طيبة وسليمة. وقد أجرى اختبار حول هذا الموضوع تظهر نتيجته بوضوح في الشكل 3.

إن القوى القيادية التي تستطيع أن تقيم سلوكها وتصرفاتها بنقد ذاتي بناءً، تتبين ولا شك متى تكون قراراتها متعارضة مع ضميرها. فهناك في مكان ما عتبة لا يجوز تجاوزها. تختلف هذه

العتبة بالطبع بين شخص وآخر، وهي أمر يتعلق بعقلية المرء أو طبيعته. إذ قد يتصرف بعض المديرين عمداً ضد قناعاتهم وضمائرهم، ولا يشعرون بعد ذلك بخوذة ضمير، ولا ينتابهم شعور بالندم، وهناك آخرون يعرفون أخطاءهم ولا يتخلصون بسهولة من تأنيب الضمير.

ليس من السهل مطلقاً أن تتخذ القرار السليم دائماً في عملك اليومي، لأن الفرق بين السلوك الأخلاقي والسلوك اللاأخلاقي غالباً ما يكون صغيراً جداً ولا يمكن تمييزه بسهولة.

حينما تلقي نظرة شاملة على كل مسؤولياتك، فمن هي الجهة التي تشعر أنك مسؤول أمامه بالدرجة الأولى؟ من تضع في الدرجة الثانية؟ ومن في الدرجة الثالثة؟			
بالدرجة الأولى	بالدرجة الثانية	بالدرجة الثالثة	
7,0	15,8	24,7	أمام: العاملين معي/ المرؤوسين لدي
35,5	30,4	16,0	عائلي
17,2	13,2	8,7	نفسى
26,4	19,6	12,8	ضميرى
7.7	6,2	6,0	الله
1,7	4,0	7,0	رئيسى
2,6	6,0	10,9	الرأى العام = المجتمع
0,8	3,0	8,9	الجيل القادم
—	0,4	1,9	كنيستى
1,1	1,3	3,1	لا جواب

الشكل 3: صحة التصرف وجودته⁽²³⁾

تذكر في هذا السياق النقاش الذي جرى حول وضع «مذهب المنفعة»⁽²⁴⁾ في الأخلاقيات العلمية في السنوات الماضية، والذي كان مفاده أن الخير والشر يقيمان وفق التأثيرات المتوقعة، فإن نفعاً فخيئاً، وإن ضرراً فشرأ⁽²⁵⁾.

يذكر كاوفمان وكربر وتسولينر في دراستهم آنفة الذكر حول هذا الموضوع ما يلي:

«نرى أن مراعاة التأثيرات التي تتركها القرارات المتخذة شخصياً واجب ضروري من وجهة نظر أخلاقية، حتى في الأخلاق القائمة على المبدأ اللاأوتولوجي (اللاوجودي)، أي بالمفهوم الأخلاقي الذي يعتبر بعض التصرفات وأنواع السلوك غير جائزة في كل الظروف... ولكن حتى الأخلاق التي تجعل القرار الأخلاقي مرتبطاً مبدئياً فقط بالتأثيرات المتوقعة (وهذا ما يسمى «مذهب الغائية» في الأخلاق) فإنها تأخذ القيمة الأخلاقية للتأثيرات أو النتائج وليس المنفعة السطحية، مقياساً للتقييم والموازنة»⁽²⁶⁾.

إن ملاءمة الأخلاق أو تغييرها لتنسجم مع أهداف معينة يعني تطوير نوع جديد من الأخلاق النفعية التي ستكون دائماً إشكالية وعسيرة. فإذا استطاع المرء أن يتبين النتائج السلبية لتصرفاته الشخصية، فلا يجوز له أن يبدأ بإهمال معرفته لهذه النتائج ولو بنسبة مئوية محددة، فالعشرة بالمئة تصبح عشرين ويفقد المرء بعد ذلك الشعور بالمقياس الصحيح.

إن جذور المفهوم الأخلاقي، بما في ذلك طبعاً أخلاق المهنة، تعود في أصولها إلى حد كبير، إلى تربية الإنسان. ويمكن بلا ريب أن نعد الفكرة الأساسية للتربية الأخلاقية مشمولة

بالمضمون الأخلاقي للوصايا العشر.

إن العنصر القيادي الذي يمتلك أخلاقاً مهنية سليمة يجب أن يدرك معنى مساعدة الآخرين.

لا يجوز أن يقوم العنصر القيادي ذو الأخلاق المهنية السليمة بأي تصرف يضر بالآخرين، ولا يجوز أن يقبل بأن يُلزم من أية جهة أخرى أن يقوم بتصرف لا يتفق مع ضميره.

هذا في الحقيقة مطلب رفيع يشترطه المرء على نفسه. ولكن، ما أكثر ما يدور النقاش حول مدى إمكانية التمسك بذلك والثبات على هذا التصرف في الحياة العملية اليومية! إن العناصر القيادية التي تقتنع بهذه الحقيقة، وترى أن هذه الطريق ممكنة السلوك إلى حد بعيد، يكون جوابها عن إمكانية التمسك بذلك السلوك إيجابياً بلا ريب.

أما إذا أردنا تقدير مدى مخالفتنا للقواعد الأخلاقية في سلوكنا فإن الأمر يصبح شائكاً وعسيراً. فعندما تتطلب الأخلاق أن يتعارض سلوك العناصر القيادية بشكل دائم ومنظم مع المصالح الذاتية وأن تبتعد أهداف المؤسسة، لأسباب أخلاقية ومعنوية، عن اهتمامات هذه العناصر القيادية، يبدأ حينذاك الصراع الداخلي. ولكن ذلك هو التحدي الأكبر لهذه العناصر، فعليهم أن يعرفوا أن الطريق الأسهل ليست هي الطريق التي تقود دائماً إلى النجاح. إذ يمكن للمرء أن يحقق بجد واجتهاد أهداف المؤسسة، ومع ذلك يحافظ في هذا المسعى على احترام المقاييس الاجتماعية والفردية ومراعاتها.

أما إذا كان الشرفاء الذين يتصرفون دائماً بأخلاقية مثلى هم الأغبياء الذين يدفعون ثمن موقفهم الشريف، فإن الأخلاق لا بد منتهية في يوم ما.

وأود أن أشير هنا إلى المتطلبات الشاقة التي تقع على عاتق العنصر القيادي الذي يريد أن يحقق إدارة أخلاقية بالمعنى الكامل. إنها طريق شاقة ومتعبة، ولكنها مع ذلك مربحة على المدى الطويل والمستمر، لأن الأخلاق تعتمد على السعي نحو المزايا والمنافع بمفهومها العام والشامل، وتضمن للإنسان الحماية والعدالة والنفع! مع ملاحظة أن النفع بالذات لا يكون إلا بمفهومه الشامل وعلى المدى البعيد، وبالتوافق مع سعي الآخرين إلى النفع أيضاً دون ضرر بهم.

الأخلاق ليست نقيضاً لحسابات المنفعة، ولا يتعارض النفع مع أي مبدأ أخلاقي أو ديني، ففي الوصية الرابعة من الوصايا العشر مثلاً إشارة واضحة إلى التعليل الاقتصادي (عقد الأجيال) حتى تكون واضحة للجميع، إذ تقول الوصية «أكرم أباك وأمك لكي تطول أيامك على الأرض التي يعطيك الرب إلهك».

وهكذا نجد أن سلوك هذه الطريق الشاقة والجرأة على السير في درب السلوك الصحيح والقيادة الأخلاقية شيء مجز ولا شك، والمردود يكون ولا شك عالياً إذا ما قيس باحترام الآخرين، وإعجاب الناس في محيط العمل وفي المجتمع الخاص.

وإذا قيّم العاملون عنصراً قيادياً في مؤسستهم على أنه رئيس يتمسك بمبادئ الأخلاق، فهذا ولا شك وسام رفيع له. وإذا استطاع هذا العنصر القيادي أن يتصرف وفق هذه المبادئ فإنه سيحظى بالنجاح المستمر.

- ترفع القيادة الأخلاقية السلوك البشري لكل العاملين في المؤسسة، وكذلك المتطلبات الأخلاقية إلى مستويات عالية. وبذلك يشعر القياديون والعاملون على السواء بقيمتهم الشخصية ويستمتعون بهذا الشعور.
- كذلك تعني القيادة الأخلاقية وضع احترام النفس وكرامة الإنسان في صلب مفاهيمها⁽²⁷⁾.
- القيادة الأخلاقية تحترم الآخر وتعامله بجدية⁽²⁸⁾.
- القيادة الأخلاقية تفترض الصدق في التعامل، وعلى العنصر القيادي أن يراعي دائماً مصداقية تصرفاته.
- لا يستطيع القيادة إلا من هو قادر على الموازنة بكل دقة بين ما هو إيجابي وما هو سلبي.
- كذلك فإن القيادة الأخلاقية تكون في مقام المرشد للعاملين، تقف إلى جانبهم ويكون لديها الرغبة والإرادة في تقديم النفع لهم.
- يجب أن تضع القيادة الأخلاقية معاييراً لقيمها، وتركز اهتماماتها على التكامل الذاتي.
- القيادة الأخلاقية هي التصرف الدقيق السليم بما للكلمة من معنى.

هذا شيء طبيعي وواضح، ولا أظن أن أحداً سيعترض على هذا القول، فمن يريد ألا يبدو أخلاقياً؟! ولكن مع ذلك فإن من دواعي القلق أنه لا يزال هناك الكثير من العناصر القيادية في موقع المسؤولية في الكثير من المؤسسات لا نستطيع أن نسميهم إلا أناساً ساخرين أو مستهترين. فالتهمك والسخرية ليسا إلا خطأ من قيمة

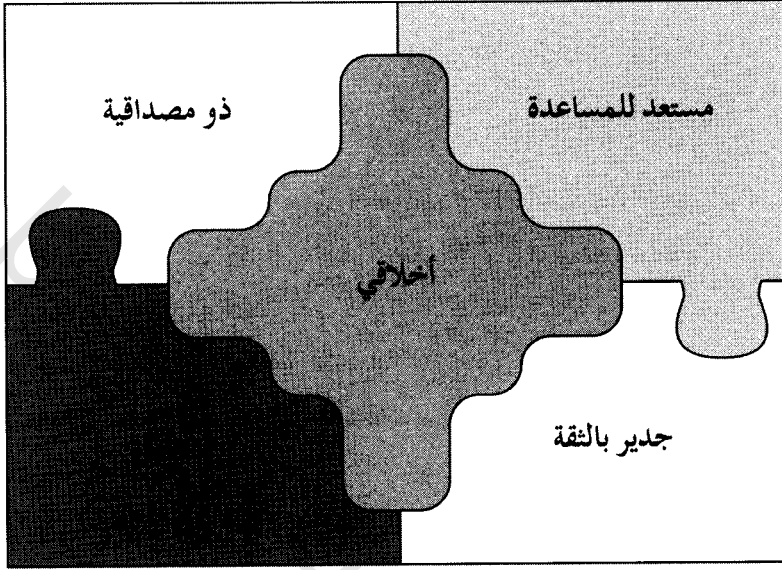
صاحبهما ويقول شبرينغر في كتابه «التحفيز الأسطوري» حول ذلك ما يلي :

«إن الساهر لا ينظر حتى إلى نفسه نظرة جد، وهو يعتقد أنه ذكي وحكيم ومتمزن وعامل وغير مغرور وأنه واقعي بعيد عن الأخلاق ومرح وسعيد. وقد تخلى عن كل العبارات الإيديولوجية التي تعيق، حسب رأيه، إرادة الوصول إلى السلطة وعزيمة تحقيق الأهداف... عميقة هي الهوة بين قيم الماضي وواقعية الحاضر. إن جسور الصراحة مغلقة للحماية من خروق غير مقبولة... يُنظر الآن إلى عدم القدرة على الاستغناء وكأنه آخر حصن من حصون الكرامة»⁽²⁹⁾.

- لا يمكن أن تحقق هذه المؤسسات التي تضم غالبية من أناس كهؤلاء، عملاً مؤسساتياً إيجابياً وسوف تنجح هذه «القوى» بتخريب كل المبادئ الجيدة.

إنني أعتقد أن هذه المعايير لا تزال كما كانت من قبل سارية المفعول، لأن التصرف الأخلاقي لا يمكن «أن يعفو عليه الزمان».

إن القوى القيادية التي تستطيع أن تحصل - بشكل خاص من قبل العاملين معها - على الاعتراف بالمصداقية والأخلاقية والإخلاص والمساعدة والثقة بها، هي بلا شك تتمتع بمقدار عالٍ من الجدارة بالقيادة، وتقيم على هذا الأساس.



شكل 4: تقييم للعناصر القيادية من الدرجة الأولى

تكون القوى القيادية دائماً تحت الأضواء، والرقابة دقيقة على كل تصرفاتها، ويُسجل عليها كل سلوك غير مسؤول. وقد يكون الخروج البسيط عن المعايير والمفاهيم المعتادة أحياناً موضوعاً لتحقيقات «جنائية» مكثفة من قبل العاملين. وهناك بعض النماذج في السلوك والتصرف تكون خاضعة يومياً للمراقبة والتقييم والتفسير.

القصص تبقى في الذاكرة لسنوات مديدة. والقوى القيادية ذات الاتجاه الأخلاقي المعنوي تكون متوازنة ويشع منها الشعور بالمسؤولية والكفاءة الاختصاصية، ولا تضيع وقتاً على «الصراعات الخفية» المعتادة، بل تركز جهودها على تنفيذ مهامها وواجباتها.

وهذا، كما أرى نتيجة خبراتي الشخصية، على الغالب هو السبب أيضاً في أن قوى قيادية كهذه تمتلك قدرة أفضل تكون أكثر صوابية ومصداقية في ما يتعلق بالتخطيط للمستقبل وتوقع التطورات الممكنة.

وكلما كانت القاعدة الأخلاقية للقوى القيادية أفضل كانت توقعاتها وتنبؤاتها ومخططاتها للمستقبل أصح وأكفاً وأشمل وأدق.

ما هو آت من الزمان لن يكون أبسط قطعاً، بل سيكون أكثر تعقيداً وتشابكاً، فابتكار تقنيات جديدة وتطوير أساليب حديثة، وتصنيع منتجات جديدة ونشوء أسواق إضافية، كل ذلك يتطلب إدارة قادرة على إدراك هذا التطور والتصرف ببعد نظر.

تتطلب قدرة القوى الإدارية هذه - ولعلها الأهم مستقبلاً - مقدرة مكثفة على التعامل مع القيم والمشاعر، وتتطلب كذلك إحساساً معنوياً عميقاً وسلوكاً يتوافق مع هذه المبادئ والأسس الأخلاقية.

موقف العمال من المؤسسة

لا يمكن أن تصدر مواقف العاملين الإيجابية تجاه مؤسساتهم «بتعليمات» تُعطى أو تُفرض، بل يجب أن تتكون هذه العلاقة تدريجياً، وتتطور وتنمو كما هي الحال في علاقة صداقة حميمة. أما الموقف السلبي تجاه المؤسسة فهو، كما يقال، «إنتاج محلي» وهو كذلك مؤشر على سلوك قيادي خاطئ تتبناه القوى الإدارية.

وهنا لا حاجة بنا إلى التأكيد على مدى أهمية الموقف الإيجابي للعمال بالنسبة لأداء المؤسسة. ولا يمكن الوصول إلى هذا الموقف إلا إذا كان العاملون في شركة ما واثقين من أنهم يعملون في مؤسسة جيدة، أنهم ينتجون سلعاً جيدة، وأن أداءهم ذو جودة عالية.

ولشرح ذلك نقول: إذا اكتسب المنتج المُصنَّع أو الخدمة المقدسة سمعة جيدة في السوق يتكون لدى العاملين ولا شك شعور بالفخر، لأنهم شاركوا في العمل على ذلك، ثم إنهم يزدادون ارتباطاً بمؤسستهم لا بل ويتماهون(*) معها.

أضف إلى ذلك إن هذا يؤدي دوراً كبيراً في المجتمع الخاص لهؤلاء العاملين. ففي رأي الشخص الآخر أن هناك فرقاً

(*) يتماهون معها: يخلطون معها.

فيما إذا كنت عاملاً لدى شركة مرسيدس مثلاً، أو كنت عاملاً لدى شركة سيارات أخرى غير مشهورة. لقد مرت فترة من الزمان كان فيها العاملون لدى شركة IBM أو شركة Packard-Hewlett ينظرون باستخفاف إلى العاملين في الشركات الأخرى لا بل ويرثون لحالهم.

يمكن لهذا الفخر بالشركة التي يعمل لديها المرء وبجودة العمل المقدم، أن يتصاعد إلى درجة التكبر والغطرسة أحياناً. وهنا نرى أن القيادة مسؤولة عن توجيه هذا السلوك وإعادته إلى المسار السليم.

إن الثقة بالمؤسسة والثقة بأن المرء قد صنع أو قدم شيئاً جيداً، شيء لا يُقاس بثمن.

كما أنه لا بد من توفر جو عمل صحيح حتى يحصل توافق معلل بين العاملين ومؤسستهم، والقوى القيادية هي المسؤولة عن خلق مناخ مناسب للعمل، لأنها هي التي تشكل هذا المناخ بسلوكها وتأثيرها.

ليس استخدام كلمة «مناخ» هنا عشوائياً بل إن المناخ الجيد يولد شعوراً بالارتياح، وهذا الارتياح هو مصدر مشاعر العاملين وأحاسيسهم تجاه مؤسستهم.

ويتكلم بيترز ووترمان مؤلفا كتاب «البحث عن الأداء الأقصى» حول «نظام قيم تراه حياً أمامك»⁽³⁰⁾.

وهذا يعني أن على القوى القيادية أن «تتقدم العاملين كأنموذج حي لهم» وترعى العلاقة معهم، وتحترم كل فرد منهم،

وتُظهر الاهتمام بعملهم وأدائهم. وهذا يعني قبل كل شيء أيضاً أن توضح العناصر القيادية للعاملين أهداف المؤسسة، وكيف يجب أن تكون سمعتها وجودة منتجاتها أو خدماتها. وكلما كان العامل على علم أكثر تفصيلاً بما تريده إدارة المؤسسة استطاع الفرد أن يتماهى مع مؤسسته، ويساهم بشكل موضوعي وملمس بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

إن بعض المؤسسات وضعت لنفسها «وصاياها العشر» الخاصة بها. فإذا اختارت مؤسسة ما هذا السبيل شكلت من هذه الوصايا أهدافاً، وأوضححتها لكل العاملين فيها (وإلا فلا نفع لذلك). كذلك يجب أن يوضع محتوى هذه الوصايا ومنطوقها على المحك كل سنة. أي يجب أن تتم عملية تقييم وتحليل سنوية في ما إذا كان سلوك إدارة المؤسسة ومهامها تنطبق مع الوصايا الأهداف. إذ لا أسوأ من أن تُوضع هذه الوصايا في إطار وتُعلق على الجدران، ثم ينحرف الواقع العملي عن هذه الشروط العامة.

وإذا لم يكن السلوك القيادي لإدارة المؤسسة صحيحاً نتج عن ذلك عواقب ذات أثر عميق. ويغادر العامل المؤسسة حينذاك أو يشعر بإنهاء خدمته داخلياً على الأقل.

هذا الإشعار الداخلي بإنهاء العمل، أو لنقل الهجرة الداخلية، منتشرة جداً، وهي بالتأكيد إحدى أكبر المشاكل التي تعترض الكثير من المؤسسات.

قام معهد الاقتصاد والمجتمع في بون سنة 1986، بتكليف من جمعية برتلسمان الخيرية، بدراسة وجد من خلالها أن معنويات العمل في هبوط مستمر، وبخاصة في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة. وفي الاستطلاع الذي جرى آنذاك وافق أربعة وخمسون بالمئة من مجموع ألفي عامل جرى استطلاع آرائهم، على القول التالي:

«أنا أقوم خلال عملي بما يُطلب مني ولكني لا أرى جدوى من أن أجهد نفسي للقيام بأكثر من ذلك. فلا المهنة ولا الشركة تستحقان مني هذا الجهد الإضافي». وقد بلغت نسبة من أيد هذا القول بين العمال غير المؤهلين، أو من هم في فترة الإعداد والتدريب ثلاثة وسبعون بالمئة⁽³¹⁾.

إنه شيء مخيف أنك لا تجد إلا القليل من المؤسسات التي تُجري مثل هذه الدراسات أو التحليلات ضمن كوادرها العمالية. وكان من المتوقع أن تُقرع أجراس الإنذار في كل مكان تظهر فيه هذه النتائج. ولكن لم نر شيئاً من ذلك في الواقع بكل أسف، لأن النصر في النهاية يكون لتلك التحليلات السريعة والبيانات القصيرة التي تضعها إدارة المؤسسة عن «أدائها الذاتي» وتصل إلى النتيجة التالية: كل شيء لدينا على ما يرام. أضف إلى ذلك أن الشركات المتوسطة والصغيرة بشكل خاص غالباً ما تفتقر إلى الخبرة الفنية اللازمة لإجراء تحليلات من هذا النوع بالكفاءة المطلوبة. وربما كان هناك أيضاً دور كبير لخوف إدارة المؤسسة من الحصول على أجوبة صادقة تكشف ما خفي من خلل. وأظن أن هذا بالذات أحد أهم الأسباب التي تعيق القيام بدراسات جذرية لحل مشاكل المؤسسة. ولكن حل المشاكل لا يأتي مع الأسف عن طريق رفع شعار: «أغمض عينك وانطلق».

تُدرس الإشعارات الفعلية بإلغاء عقود العمل وتُحلل بكل

جدية وتركيز لمعرفة السبب الحقيقي من وراء ذلك، ولكن إذا تبين أن بعض العمال الأكفأ لا يبذلون كامل طاقاتهم في الأداء، أو أنهم غير ملتزمين بعملهم، فإن بعض المحاولات تتم للحد من ذلك عن طريق إجراء جلسات حوار عامة لمناقشة هذه الأوضاع، ولكن من المفيد أكثر أن تجري حوارات مباشرة مع أصحاب العلاقة. هل تم توجيه سؤال مباشر للعامل عن سبب تقصيره أو عدم التزامه؟!.

إذا طلبنا من القوى القيادية تقييم أجواء العمل في مؤسساتهم فإن أكثر من تسعين بالمئة منهم سيعطون صورة إيجابية لا ريب. وإذا أصررنا على متابعة هذه الإجابة بتركيز أكثر، وسألنا عن الوقائع والمعلومات التي استندت إليها هذه النتيجة، أتننا غالباً الحجة القائلة: بدليل أن لا أحد عندنا ينهي عقد عمله!.

وهكذا تصبح درجة التقلبات في العمل مقياساً للمناخ في المؤسسة.

من الواضح عدم صوابية هذا المقياس إذ هناك عوامل كثيرة تؤثر على الاستعداد لإنهاء عقود العمل، مواضيع إقليمية وهيكلية الفضاء الاقتصادي، وارتفاع نسبة البطالة وعدم وجود البدائل، كل ذلك يؤدي إلى تمسك العامل بموقع عمله رغم بعض المصاعب. توجد بعض المناطق والأقاليم في ألمانيا حيث ترتفع نسبة البطالة إلى درجة أن لا أحد من العمال تقريباً يفكر بإنهاء عقد عمله من جانبه، ويتحمل الظروف التي يخضع لها مهما كانت قاسية. وبشكل عام فإن الأعداد المرتفعة للعاطلين عن العمل في أوروبا تؤدي إلى عدم توفر الجرأة لدى العاملين لعرض مشاكلهم بصراحة

ووضوح، بل يفضلون أن يكتفوا بما أسمىناه سابقاً «الإنذار الداخلي» بإنهاء العمل، ويعملون ويعيشون بهذا الشعور لأن البدائل تنقصهم. لذلك فإني أرى اعتبار نسبة التقلب مؤشراً رئيساً على جودة جو العمل أو سوئه أمراً في منتهى السطحية.

وهكذا نرى أن نسبة الإنذارات الداخلية العالية تبقى دون مراعاة في الإحصائيات. وأحد أسباب ذلك ولا ريب أن إدارات المؤسسات لا تدرك أعراض هذا الانكفاء الداخلي غالباً.

يعني الإنذار الداخلي بإلغاء عقد العمل أن العاملين في الشركة لا يغادرونها حينما لا تتطابق تصوراتهم مع تصورات القائمين على إدارة الشركة، وإنما يعمدون عوضاً عن ذلك إلى إلغاء التزامهم الشخصي، وقدراتهم الإبداعية ورغبتهم بالعمل، والتعاون الإيجابي في ما بينهم، وكذلك استعدادهم للمساهمة في إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض العمل. وهكذا يبقى العامل عملياً في «موقع عمله» ليتقاضى راتبه الكامل فقط.

«من يلغ التزامه بالعمل داخلياً ياب الاستمرار في منح الشركة مبادراته الذاتية، وكذلك يأبى الاستمرار في الرغبة بالمبادرة إلى العمل. والعامل آنذاك لا يُفرغ شحنة طبيعته المزاجية عن طريق تصرف إنفعالي بطلب إنهاء عقد عمله بتصميم، وإنما يقوده الإحباط وخيبة الأمل والتشيط إلى الاستسلام»⁽³²⁾.

تنمو أعداد هؤلاء العمال «المهاجرين» (المنكفيين) داخلياً ويزداد «تنفيذ الأعمال طبقاً للتعليمات» في أماكن كثيرة، ويختفي الالتزام الشخصي بالعمل في المؤسسة.

إن إنهاء الالتزام الداخلي بالعمل مشكلة تؤدي إلى المرض مع مرور الزمن، تتسبب في «تكاليف صامتة» كبيرة. هذه التكاليف التي قد تنشأ مثلاً نتيجة انخفاض في مستوى الأداء، وازدياد في نسبة الغياب عن العمل فوق المعدل الطبيعي.

ولا بد للتعرف على هؤلاء العمال «المهاجرين داخلياً» من ملاحظات بعض الإشارات والدلائل في سلوكهم.

وندرج فيما يلي بعض الأعراض - لا كلها بالطبع - والتي تدل على هذا السلوك:

- كان العامل سابقاً يحب النقاش، وقد تحول الآن إلى موافق على كل ما يسمع.

- لا تظهر عليه أية اهتمامات بمشاكل العمل.

- لا يتقدم بأية اقتراحات للإصلاح أو التغيير.

- لا يستخدم كل صلاحياته، وإنما يدع الآخرين أيضاً يتدخلون.

- يقبل التدخلات الخارجية في مجال عمله دون اعتراض.

- لا يشكو مطلقاً من نقص في المعلومات اللازمة للعمل.

- يتغيب عن العمل أكثر من ذي قبل.

- تكون ردة فعله بالرفض إذا طُلب إليه أداء إضافي.

وهكذا نجد أن هذا الإنذار الداخلي بإنهاء علاقة العمل مُعد

كالفيروسات، وينتشر في ما يحيط به، ويؤدي إلى مناخ عمل سيئ. وهذا ما يظهر من أحاديث كثيرة بين العاملين، إذ يتذمرون من أدنى وضع سيئ ويبحثون عن أخطاء الشركة ونقائصها. وكذلك

فإنّ بعض العاملين الذين يتمتعون بوضع جيد وإيجابي قد يُساقون ليصبحوا أيضاً موضوعاً للنقد والتجريح.

وإذا ما انتشر هذا الإنكفاء الداخلي في الشركة بهذه الطريقة فإن الوضع غير الطبيعي يصبح واضحاً حتى لمن ليس معنياً مباشرة بهذا الوضع. ويصبح استقبال الزوار والزبائن بارداً وبلا اهتمام أو لباقة، بل يتم بشيء من العبوس والتجهم. كما يكثر تردد عبارات مثل: «أولئك الذين يقعون في الأعلى». أو قد يتحدث العاملون مع أناس من خارج المؤسسة ويسمونهم «زريبة».

وبعضهم يُظهر أسلوباً من الخطاب الجاف والهجومي الانفعالي حتى بين العاملين. ويؤكد الكثيرون: «إننا لا ندرى ماذا يدور في دكاننا». ويهبط حجم المبادرات الذاتية إلى حد أدنى، ويُلقى عبء اتخاذ القرار على الآخرين.

تكفي هذه الأمثلة لتوضح مدى الضرر الذي يلحق بمؤسسة ينتشر فيها هذا الإنكفاء الذاتي والرغبة الداخلية بعدم الاستمرار بالالتزام بالعمل. كيف يمكن لمؤسسة أن تعمل بنجاح حينما تكون هذه الحال مهيمنة على الكثير من العاملين فيها؟ يُعرف هؤلاء الناس بسمائهم فهم يبدون لا مباليين، ولا يسعون إلى تحسين في العمل، ولا يطمحون إلى وضع أفضل، ولا يكافحون من أجل مرتبة أعلى. إنهم يستمرون في أداء عملهم ولكن ينقصهم الشعور بالالتزام الشخصي به.

- هل هؤلاء العاملون غير متعاونين لأنهم يخففون عن أنفسهم عناء العمل على حساب زملائهم؟.

- هل هم جبناء لأنهم لا يعرضون مشاكلهم بصراحة؟.

إن السبب قد يكمن أحياناً عند العامل نفسه بلا شك، ولكن في الكثير من الحالات يكون سلوك القوى القيادية هو الباعث على ذلك.

وهنا تُتخذ القرارات من فوق رؤوس العاملين كما يقال، ويتم التدخل في عملهم دون مشورتهم، ويُساء إلى أدائهم أمام الغير. وباختصار: يبدو أن الرؤساء لا يحترمون قيمة الإنسان من خلال العاملين لديهم. ونجد مع الأسف أن الأسلوب القيادي السلطوي الأبوي القديم، والذي سيطر على المؤسسات سنوات طويلة، لا يزال يمارس حتى اليوم في مكاتب مديرين كثير.

يرغب الإنسان بشكل طبيعي أن يحسّن أداء ما يوكل إليه من أعمال، ويجب أن يتحمل المسؤولية في عمله، ويسعى إلى الحصول على اعتراف بجودة أدائه، ويتمنى أن يشعر بالاطمئنان والراحة النفسية ضمن المجموعة التي يعمل معها.

لا يمكن الوصول إلى مناخ عمل صحيح في المؤسسة إلا بالاهتمام بالإنسان العامل. فالعامل يشعر بالراحة النفسية وبقيمته الإنسانية إذا ما كان الاهتمام به شخصياً. وهكذا يزداد الدافع الداخلي لديه، وهذه هي الطريقة الوحيدة لتجنب الانكفاء الذاتي للعامل، والبعد عن الالتزام الشخصي بالعمل.

ولكن لا بد من القول إنه حتى حينما يتم كل شيء بشكل صحيح من حيث المبدأ، فإن مناخ العمل الجيد لا ينشأ كنتيجة آلية لذلك. إذ لا بد من التزام القوى القيادية لا بل لا بد من نضالها من أجل تحقيق ذلك.

بل أكثر من ذلك: على القوى القيادية أن تخلق هذا الجو وتهيئ لهذا المناخ. والنقاط التالية هي بعض الأجوبة التي يمكن أن تعطى رداً على سؤال: كيف يتم ذلك؟.

- تنمية وعي العاملين وإدراكهم حتى يتضح لهم أن الجميع في المؤسسة يعملون لتحقيق مهمة واحدة أو هدف واحد، ولكن من مواقع مختلفة في العمل والمسؤولية.
- إعطاء مهام وتعليمات واضحة ومفهومة ومعللة.
- توفير إمكانية الشعور بشعور العامل، ومخاطبته من هذا المنطلق.
- أن تبين العناصر القيادية جهوزيتها دائماً للحديث والحوار، واهتمامها الدائم بأفكار العاملين ومشاكلهم.
- الإعراب عن الثناء والتقدير دائماً.
- إعطاء العامل مجال الحرية في التصرف وليس على الورق فقط.
- مقابلة العامل كإنسان وعدم الإصرار على إبراز علاقة الرئيس والمرؤوس في اللقاء.
- السماح للعامل بالتعبير عن بعض «المشاعر الإنفعالية».
- حسن الاستماع والتجاوب بشكل فعال مع الحديث.
- السعي الدائم لفهم الآخر وللتعرف على أهدافه ومطالبه.
- يجب أن يصل المرء إلى «تحفيز داخلي ذاتي». يجب أن يشعر العامل بأنه «شريك في الملك» وأن المؤسسة ملك خاص له.
- إذا تعاملت مع العامل بشيء من اللامبالاة أعطاك أداءً يناسب

معاملتك له، أما إذا أوليته جل اهتمامك وعاملته كقوة عمل فاعلة أعطاك أجود وأكثر ما يستطيع.

يبين الوصف التالي لإحدى الحالات من خبرتنا الشخصية كيف يمكن أن يلتزم الإنسان معك بالطريقة الصحيحة: احتجنا في المؤسسة التي أديرها إلى شراء روافع شوكية جديدة. كلفنا مجموعة من العاملين في مركز المؤسسة الرئيسي بتحديد نوعية الآليات الصحيحة. تم وضع دراسات دقيقة حول النواحي الفنية، وخدمات الشركة الصانعة، وكفاءة الأداء وغير ذلك من الأمور الضرورية. لم يتحدث أحد من هذه المجموعة مع عامل المخازن في أي مصنع والذين يعملون يومياً ثماني ساعات بهذه الآلية.

تم تشكيل لجنة جديدة لاتخاذ القرار تتألف من أربعة عمال مخازن من مصانع مختلفة في مؤسستنا، ومن مسؤول مشتريات السلع الاستثمارية.

خلال ساعتين فقط تم اتخاذ القرار. فالعاملون الذين يعملون بهذه الآليات كل يوم يعرفون نقاط ضعف وقوة منتج كل شركة، ولم يحتاجوا لدراسة نشرات فنية (كاتالوجات).

لم تكن النتيجة أننا استطعنا شراء المنتج المناسب فحسب، بل انتشرت أخبار هذا الأسلوب المتبع في فروعنا الثلاثين كلها. ومن ثم كان عمال المخازن كلهم يقفون وراء «لجنتهم الفنية» التي اتخذت قرار الشراء، ويدافعون عن قرارها إذا ظهر أي انتقاد لنوعية الروافع الشوكية المشتراة.

الأمر الحاسم في هذا الأسلوب أنك أعطيت هؤلاء الناس

شعوراً بأنهم يقومون بدور هام في المؤسسة. فكانوا فخورين جداً بأنهم شاركوا برأيهم في اتخاذ قرارات هامة.

ونوجز في ما يلي ما سبق ذكره:

يجب أن يُحترم الناس في المؤسسة وأن يشعروا بالتقدير. كما يجب أن يُشركوا باتخاذ القرارات كلما كان ذلك ممكناً. ويجب أن يعرفوا أهداف الشركة ورغباتها.

إن القوى القيادية مسؤولة عن خلق جو يمكن العاملين من القيام بهذا الأسلوب من العمل. كما يجب - بتدخل مباشر وباتصالات مكثفة - أن ينشأ مناخ عمل يضمن الرغبة بالعمل والراحة النفسية والاستعداد الذاتي للأداء، هذا طبعاً في كل مراتب العمل الهرمية.

ولا يمكن أن ينشأ لدى العاملين موقف إيجابي تجاه مؤسستهم إلا إذا كان مبنياً على هذه القاعدة.