

قرأه في كتاب:

القيادة في المنظمات غير الربحية

تأليف: باري ديم، و هاري هيوستن

في البداية يرفض المؤلفان الفكرة التي تقول أن القيادة نوع واحد، وذلك لعدة أسباب منها:

- 1- أن الخبرة والتجربة تقول بخلاف ذلك، فمن خلال التدريب والتعليم وتقديم الاستشارات وجدوا قيادات متنوعة ومختلفة تدير العمل بكفاءة.
- 2- أن القبول بفكرة واحدة للقيادة، هو صهر للثقافات في بوتقة واحدة، وما على الثقافات الأخرى إلا أن تندثر أو تعيش على هامش.
- 3- أن تنميط القيادة في نمط واحد يهمل الكفاءات ويترد المواهب ويحجم القدرات.

بالنسبة للقيادة النسائية، فتنقسم الكتابة عنها إلى قسمين: قسم يضم الكتاب الشعبيين والصحفيين والاستشاريين ودعاة المساواة، وهذا القسم يرى أن قيادة المرأة أمرًا مميزًا، بينما القسم الثاني يضم علماء الاجتماع الذين لهم رأي مختلف، مع ملاحظة أن المؤلفين في كل قسم هم من النساء.

الجدير بالذكر أن أدبيات القيادة النسوية تؤكد على أمر أساسي وهو أن القيادة تتفاوت طبقًا للاحتياجات والمعايير والأهداف التنظيمية وثقافة المجتمع الذي تعمل فيه. **فالتعددية قد أسوء فهمهما حيث إن إعلاء قيمة الاختلاف في حد ذاته قد يتحول إلى عقيدة.**

عندما بحث المؤلفان عن كيفية تأكيد التنوع بطريقة تحقق التماسك للمنظمات وتزيد من كفاءتها، توصلوا إلى فكرة تؤدي هذا الغرض، وهي **فكرة الملاءمة**، الفكرة ببساطة هي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، فالقيادة الرشيدة تتطلب أشخاصًا مختلفين للقيام بالمهام المختلفة في ظروف مختلفة في أوقات مختلفة.

من الأشياء التي تحد من قدرة المنظمة على النمو؛ عدم تفويض الآخرين وإعطاءهم بعض الصلاحيات التي تخولهم لإنجاز المهام، وهذا مؤشر على عدم قدرتهم على الملاءمة.

من العوامل المؤثرة على القيادة:

- 1- المهارات والسمات الشخصية.
- 2- القيم التي يمثّلها القائد.
- 3- أهداف واستراتيجيات المنظمة.
- 4- هيكل المنظمة التنظيمي وعملياتها.
- 5- تاريخ المنظمة وثقافتها الداخلية.
- 6- نطاق عمل المنظمة.
- 7- مصادر تمويل المنظمة.
- 8- المجتمع الذي تخدمه المنظمة.
- 9- المناخ الاقتصادي السائد في بلد المنظمة.

فكرة الملاءمة أتت لتغطي الفجوة بين التنوع في القيادة والتعقيد في

الظروف، فثمة نوع من القادة ينجحون في قيادة المنظمات الناشئة أثناء التأسيس فقط، في حين قادة آخرون لا يجيدون القيادة في الظروف المتقلبة وإنما ينجحون في قيادة المنظمات المستقرة بعد تأسيسها، لأن بعض المتطلبات الضرورية أثناء التأسيس مثل الارتجال وسرعة التعديل وكثرة التقلبات تصبح من قبيل العوائق بعد الاستقرار. مع أنه من المهم التأكيد على أنه عندما تكون الظروف غير مواتية قد يفشل حتى كبار القادة.

نظريات القيادة:

لا توجد نظرية واحدة وشاملة ذات قبول رسمي واسع في القيادة، بل على العكس من ذلك هناك الكثير من النظريات المختلفة والمتضاربة أحيانا ومنها:

نظرية السمات :

يطلق عليها أحيانا (نظرية العظماء)، وهي تركز على الصفات الشخصية للقائد، فتحدد صفات معينة يستلزم وجودها في القائد، ومن عيوب هذه النظرية أنها تؤكد أن القائد يتم اكتشافه ولا يمكن صناعته. كما أن الصفات التي تم التركيز عليها في أدبيات القيادة صفات جزئية وربما تستخدم على نحو أفضل في وصف قيادة الرجال البيض وليس كل القيادات. فهي لا تركز مثلا على ظروف التنشئة، أو القدرة على استخراج أفضل ما في الآخرين، أو القدرة على تجسيد قصة نضال. كما أنها تفترض ضمنا أنه بمجرد اختيار القائد المناسب سوف تحل أي مشاكل تنظيمية متجاهلة الظروف الأخرى الواجب توافرها في القيادة الناجحة.

نظرية أسلوب القيادة:

نظرية تحول التركيز من الصفات الشخصية وهي صفات أصيلة وغير مكتسبة، إلى السلوك وهو مجموعة صفات خارجية يمكن تعلمها واكتسابها. وهذا يعني أن القائد يمكن صناعته وتدريبه، وهذا الأساس النظري هو الذي تعتمد على البرامج التدريبية في مراكز تربية وتنمية وتطوير القادة الذي تتوفر فيهم الصفات المناسبة.

نظرية القيادة الموقفية:

حقق هذا النوع من القيادة انتشارا كبيرا بعد نشر كتاب (القيادة ومدير الدقيقة الواحدة) لمؤلفه كين بلانشارد، ويدور محتوى الكتاب حول نقطة رئيسية وهي أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعا مختلفة من القيادة. فالمرحلة المختلفة من عمر المنظمة تحتاج إلى أنواع مختلفة من القيادة.

ولكن هذه النظرية تفترض وجود تصرف محدد لكل موقف، وتفترض أن هناك كثيرين يمكنهم القيام بذلك، على عكس نظرية الصفات التي تفترض أن الشخص قد يمتلك أو لا يمتلك مهارات القيادة.

نظرية المحتوى:

نظرية المحتوى نشأت مع "فرد فيدلر" وأساس النظرية هو الاعتقاد أن فعالية القيادة تعتمد على نوع التوافق بين أسلوب القيادة وسياقها وفق ثلاث عوامل:

- 1- العلاقة بين القائد والأعضاء وتعكس الثقة والولاء التي يشعر بها الأعضاء تجاه قائدهم.
- 2- وضوح تحديد المهمة.
- 3- صلاحيات القائد ويركز على صلاحيات مكافأة وعقاب التابعين.

نظرية المحتوى تفصل القائد عن القيادة، لأنها تقيس الفعالية طبقا للتأثير، والمناخ العام للمنظمة والموقف الرسمي، تركز على الموقف بأكثر مما تركز على أساليب معالجة الموقف.

نظرية المسار والهدف:

نظرية المسار والهدف تتحدى القادة لاتباع الأساليب التي تؤدي إلى أفضل تحفيز للموظفين، توجد ثلاثة مفاهيم خاصة للتحفيز:

- 1- يعتمد التحفيز على توقع إمكانية أن يؤدي شخص ما المهام بنجاح.
- 2- أفعال شخص ما تؤدي إلى نتائج محددة.
- 3- مكافأة الأعمال الناجحة.

اختيار أسلوب القيادة يعتمد على صفات المرؤوسين؛ بعضهم يحتاج إلى الاندماج فهؤلاء ينتظرون الدعم، وبعض يحتاج إلى التنظيم فهؤلاء ينتظرون التوجيه، وبعضهم يحتاج إلى المراقبة فهؤلاء ينتظرون القيادة التشاركية. تركز نظرية المسار والهدف على أكبر قدر من العوامل النفسية للقيادة – حيث يتلاءم أسلوب القيادة مع الوضع الإدراكي- الانفعالي للعاملين وذلك يمثل عنصرا حيويا في الاتساق.

نظرية الاخذ والعطاء (المقايضة) بين القائد والمرؤوس:

تركز نظرية الأخذ والعطاء على التفاعل الثنائي بين القائد والمرؤوس، وهي تشجع القادة على تطوير شراكة دائمة مع مرؤوسيهم المباشرين. تكمن قيمة النظرية في تركيزها على التطبيق أما عيبها فهو ان التطبيق له اتجاه واحد وعدم امتداده، فعلاقة القائد بأحد الموظفين ينظر إليها بمعزل عن علاقاته مع الآخرين ومعايير بناء الفريق التنفيذي. ولا بد من التنبيه على أن الاتساق في العلاقات بين القائد والمرؤوس لا يقل أهمية عن الاتساق بين الأعضاء أنفسهم. فالفريق المكون من لاعبين عاديين إذا كان على مستوى جيد من التكوين والتنسيق يمكنه التغلب على فريق من النجوم مكون على عجل وبدون تنسيق.

نظرية القيادة التحويلية:

تمثل القيادة التحويلية نسخة معاصرة من نظرية الرجال العظماء مع إضفاء مفهوم الصلات الوثيقة بين هؤلاء القادة واتباعهم من خلال رفع مستوى الوعي بأهمية أعمالهم وإقناعهم بتسخير مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة ومهمتها، وبرفع توقعات الانجاز إلى آفاق أعلى.

القادة التحويلية هي قيادة متسقة بطريقتين هامتين:

الأولى: تأسيس علاقات قوية صريحة أو ضمنية مع اتباعهم.

الثانية: دورات تفاعل متواصلة تؤسس رابطة قوية غير قابلة للانفصام بين القادة والاتباع وتبدو الاعمال متسقة كل مع الآخر ومتسقة مع الأهداف المقررة.

نظرية المدخل النفسي:

يقترح أصحاب هذه النظرية أن القادة يصيرون أكثر فعالية من خلال عاملين: الأول؛ عندما يفهمون أنفسهم ويعرفون قدراتهم، والثاني؛ عندما يفهمون نفسية الأعضاء وما يحفزهم ويشبطهم ثم العمل في حدود ذلك. هناك تفاعل بين الشخصيات والموقف ومعرفة العلاقة بين الاثنين هي إحدى سمات القائد الجيد، وتتغير العلاقات بين القادة والمرؤوسين من سياق موقف لآخر.

نظرية الاتساق، الصورة الكلية:

هي نظرية مكونة من عدة نظريات، فمن نظرية السمات أخذت وجوب توفر الصفات الشخصية المناسبة للمهمة. ومن نظرية المسار والهدف، أخذت تحفيز المرؤوسين من خلال اتساق التوقعات والنتائج مع قدرة العاملين على النجاح. ومن نظرية المقايضة أخذت أهمية التفاعل والعلاقات. ومن نظرية المدخل النفسي أخذت أهمية البعد النفسي في إكمال عملية الاتساق.

الاتساق بين القائد والمنظمة والمجتمع أو السوق يستحضر أفضل ما في كل واحد منهم. الاتساق نظام معقد ومتداخل يتضمن دورات من التماثل والاختلاف والاقتراب والابتعاد والأمل في التوصل إلى الوقت الذي تنسجم فيه مختلف الأعمال سوياً. فيجب أن يتغير القائد ليتسق مع المنظمة، ويجب أن تتغير المنظمة لتتسق مع أسلوب القائد، مع الانتباه إلى أن الاتساق التام يؤدي إلى الركود، فعدم الملاءمة التامة توفر مساحة للإبداع والتجديد. فالاتساق مزج بين التشغيل السلس الذي يزيد الفعالية، وبين التوافق المرن الذي يحفز الإبداع.

وهناك المزيد من النظريات في القيادة كالقيادة الأبوية والتي يعامل القائد الموظفين كأنهم أبناءه، والقيادة الديمقراطية التي تتسم بالشورى والمشاركة، والقيادة الاستبدادية التي تتمثل بالتسلط، والقيادة التبادلية والتي يتبادل فيها القائد مع موظفيه الأدوار، والقيادة البيروقراطية وهي التي تهتم بوسيلة التنفيذ وإجراءاته أكثر من الغاية، وهناك نوع نسائي في القيادة أدخل النمط العاطفي والمشاركة حتى بلغ به المطاف إلى استحداث نظرية القائد الخادم التي وضعها روبرت جرينليف وتمثل القائد الذي يخدم موظفيه.

القيادة عملية معقدة ومتنوعة الأوجه، وفي العقدين الأخيرين زاد التركيز على مهارة التفويض وتمكين الآخرين، وتقدير قدراتهم.

الروايات الثقافية:

الروايات الثقافية أو (الخلفية الثقافية) هي مجموع أفكار المجتمع الخاصة عن أمر في عصر ما. إنها توضح الأفكار أو المشاعر الأساسية السائدة في المجتمع وأفضل وسيلة لنقلها هي القصص.

ففي أمريكا مثلاً لا يزال قادة الشركات التجارية يمثلون المعيار الذي يتم تقدير القيادة المثالية وفقاً لها. فيبدو أن الأغلبية العظمى من الأمريكيين يعتقدون أن رجال الأعمال هم الأفضل معرفة، بينما ينظرون إلى قادة المنظمات غير الربحية على أنهم أناس حسنو النية، وليسوا على قدر كبير من الموهبة أو التعليم.

الوعي الاعتيادي عند كثير من الناس يظن أن الأساليب التي نجحت في الماضي هي الأسلوب الوحيد للنجاح، وهذا التعميط لأسلوب واحد في القيادة سواء في المجال الربحي وغير الربحي يهدر الثروات البشرية، ويقتل المواهب ويطرد الكفاءات.

يذكر بابلو في أحد كتاباته أن الكثير من المنظمات غير الربحية انتهجت بعضاً من أسوأ وليس أفضل الممارسات السارية في الشركات الأمريكية، لقد فشلت في التمييز ما بين السياسات الجيدة والسياسات السيئة للشركات، وما بين الفعاليات الساعية للربح وتلك غير الربحية. ومن أسوأ خواص قطاع الشركات التي انتهجها القطاع غير الربحي هي ما يطلق عليه بريق المدير التنفيذي (ثقافة النجوم والمشاهير). التركيز الكبير على المدير التنفيذي يعتبر خطراً بالنسبة للمنظمات غير الربحية على الأجل الطويل لأنه يقلص الجماعية ويقتل روح الفريق ويضعف مهمة المنظمة، إنه يبني الأفراد وليس المؤسسات.

عندما تشتق الممارسات المثلى من مجموعة قواعد ومبادئ الشركات الربحية ومن ثم تطبق على المنظمات غير الربحية، نحصل على:

- 1- نموذج القالب الثابت للقيادة الذي يستبعد القادة الجيدين الذين لا تنطبق عليهم المواصفات المحددة.
- 2- الذي يتقوّل يصبح نسخة باهتة وأقل كفاءة ويصبح هدفهم التحول إلى نمط قيادي ينال إعجاب الآخرين.
- 3- عملاء المنظمات غير الربحية يختلفون عن عملاء المنظمات الربحية؛ ولأنها مختلفة فهي تحتاج إلى نمط وأساليب قيادة مختلفة.

أنواع الذكاء:

أوضح "هوارد جاردنر" أن الناس تفكر بطرق مختلفة جداً تتفاوت فيها مستويات الذكاء من حيث القدرات اللغوية، والمنطقية والرياضية، والشخصية والموسيقية، فكل شكل من أشكال الذكاء له فعاليتيه في ميادين مختلفة، ويتألق في حل مشاكل معينة، ويفشل في حل مشاكل أخرى. وعليه فإن إعلاء قيمة أحد هذه الأشكال على البقية يؤدي إلى إساءة تقدير قيمة الناس وإهدار المصادر الذكية والإبداعية. وكذلك هو الحال مع أنواع القيادة؛ فكل شكل له مكانه، والمنظمات والمجتمعات التي تفشل في تقييم واستثمار الأشكال المتنوعة من القادة تهدر ثروات اجتماعية قيمة.

التأثير المتبادل:

هناك شبه إجماع بين علماء الاجتماع على وجود تأثير متبادل بين الأفراد والمجتمعات التي يعيشون فيها. فقوة التفاعل بين الفرد والمجتمع كبيرة لدرجة أنها تشكل جميع مستويات السلوك الإنساني من السلوك البيولوجي إلى السلوك السياسي.

نحن نعرف أن السلوك الأبوي وتطلعات الوالدين تؤثر في شخصية الأطفال وفي مجرى حياتهم ففي أسلوب التنشئة يجد الآباء والأطفال أنفسهم معا في علاقات متبادلة التأثير ومتكررة. فقد يشجع الأب نوعا من السلوك فيستجيب الابن بطريقة معينة، فيتأقلم الابن مع هذا السلوك، ويستمر ذلك حتى يتكون نمط محدد، ثم يتغير شيء ما في الظروف السائدة؛ مثل أن يتكون لدى الطفل مهارات جديدة مثل ذهابه إلى المدرسة، أو يتأثر بالآخرين من الكبار، أو يسلك الآباء طرقا مختلفة لفرض الانضباط؛ فيحدث بسبب ذلك بعض التدافع المتبادل من الطرفين حتى يتم الوصول إلى نمط جديد من العلاقة، وهكذا تسير الأمور خلال عدة تغييرات نتيجة للتطور أو الظروف. وهكذا يكون الحال مع القادة والاتباع، فالعلاقة تتأثر بعوامل الاستجابة وظروف التدافع المتبادل بين الطرفين.

إشارات سريعة:

- المنظمات الاجتماعية وغير الربحية تتسق أكثر مع الذين كسبوا خبراتهم من العمل الميداني، في حين أن اصحاب الدرجات العلمية والأكاديمية لهم أهميتهم في الشركات التجارية.
- الذين يصعدون السلم الوظيفي من خلال الترقية يتشربون ثقافة المنظمة ويحققون مواعمة جيدة، أما هؤلاء الذي يأتون من خارج المنظمة فيأتون وتأتي معهم ثقافتهم.
- الاشياء الصغيرة قد تصنع الفرق؛ فمثلا لون الأثاث، طريقة ترتيب المكاتب، طرق تسويق فاخرة، صفحة موقع مصممة بشكل ذكي، وغيرها من الأشياء الصغيرة والتي لا يهتم بها كثير من القادة قد تصنع ما لا تصنعه الأشياء الكبيرة.
- عندما تفقد المواعمة بين القائد والمنظمة؛ ف لضمان استمرار فعالية المنظمة يجب تطوير القائد أو تغييره.
- تقول فولر: **لكي يمكنك السيطرة على أفكارك ينبغي أن يكون لها مرعى واسع.** وتقصد أن الإبداع لابد له من مساحة واسعة ليرتفع فيها كي تستطيع أن تستثمره كما ينبغي.

السعي إلى الامتياز:

عندما يتنازل القائد عن محاولة الوصول للكمال، فذلك يثبت أنه رجل أعمال ممتاز يسير للأمام مهما كانت العقبات. **فبدلاً من أن تسعى إلى الكمال عليك بالسعي إلى الامتياز.**

مراحل القيادة:

1- **ميلاد الرؤية:** ويتم في هذه المرحلة تحويل الفكرة المحددة إلى رؤية واضحة.

دور القيادة: يجب أن يتحلى القائد في هذه المرحلة بالقدرة على التخيل والحلم وجذب الآخرين إلى أفكاره.

2- **من الرؤية إلى الخطة:** يتم في هذه المرحلة تحويل الرؤية إلى خطة عمل مكتوبة، وكذلك إيجاد قيادة فعالة.
دور القيادة: الإدارة وتفعيل الخطة وأن يتلائم مع الوضع الجديد.

3- **من الخطة إلى التنفيذ:** يتم في هذه المرحلة تحويل الخطط إلى مسار التنفيذ، مع العلم أنه سيكون هناك الكثير من الارتجال والابتكار والقلق الإداري.

دور القيادة: وضع خطوات واضحة للتنفيذ بعد توزيع المسؤوليات مع مرونة في الاختلاف والتغيير.

4- **التحول للاحترافية:** يتم في هذه المرحلة الانتقال من الارتجال إلى مرحلة الاحتراف والاستقرار والاعتماد على مصدر تمويل مستمر.

5- **دور القيادة:** التعرف على الاحتياجات، وتوفير التدريب اللازم للموظفين، وتفويض المسؤوليات.

6- **النضج المبكر:** يتم في هذه المرحلة الانتهاء من عملية التأسيس والنمو السريع مع محدودية الإدارة والموارد.
دور القيادة: الالتزام بالانتقال إلى نمط الاحتراف والاستقرار.

7- **النضج الكامل (الحصاد):** يتم في هذه المرحلة تحقيق بعض الأهداف المرئية.
دور القيادة: البدء بتنفيذ مشروعات وأهداف بعيدة المدى والالتزام بنمط القيادة المستقر، والبعد عن النمط الثوري والارتجالي.

8- **الاستقرار:** قد يتم في هذه المرحلة الانتقال على الروتين الذي يولد البيروقراطية متصلة وهذه توفر المزيد من الاستقرار والأمان.
دور القيادة: العمل على التغيير والتجديد المستمر، ومكافحة القصور الذاتي، وقد يكون القائد في هذه المرحلة قادما من خارج المنظمة لعدم قدرة القائد القديم على مواصلة التقدم والتجديد.

شبكة الاتساق:

هي شبكة مكونة من اثنتي عشرة خلية بالنسبة للقائد ومنظمة القائد والسياس التنظيمي المتمثل بالمجتمع أو السوق، وقد حددنا أربع مساحات للتركيز عليها: وهي الطبيعة الأساسية، والمبادئ الضمنية، والوسائل المتاحة لتحقيق التقدم، والغرض والاتجاه الغالب، **وتوصلنا إلى أن التحدي الأساسي للقيادة هو اتساق هذه المكونات.**

المجتمع السوق	المنظمة	القائد	
النماذج والمعايير	نوع المنظمة	الشخصية والاسلوب	الطبيعة الأساسية
الثقافة الاشمل	ثقافة المنظمة	القيم الشخصية	المبادئ الضمنية
الاقتصاد والصناعة	موارد المنظمة	المهارات الشخصية	الوسائل المتاحة
احتياجات المجتمع ومتطلبات السوق	المهمة والاستراتيجية	أهداف شخصية	الغرض والاتجاه

نقاط مهمة:

- **مكونات الشخصية:** يقال إن كل شخص لديه ثلاث شخصيات: الشخصية الحقيقية، والشخصية التي يعتقد وجودها لديه، والشخصية التي يعرضها. **شخصية الإنسان هي مجموع هذه الثلاث.** فإذا كانت شخصية وأسلوب القائد يمكنها تحقيق الاتساق مع المنظمة فسوف ينجح القائد.
- **القيم الشخصية:** كل القادة توجههم قيمهم وهذا القيم يجب ان تتسق مع قيم المنظمات، فارتباط القيم يحرر القادة والمنظمات للتركيز على الأهداف النوعية للمنظمة.
- **العلاقة بين القادة والموظفين:** لا تقوم على مبدأ القوة فقط، بل هناك الاحتياجات المتبادلة والطموح، والقيم والسلوك.
- **المهارات الفردية:** تختلف المهارات المطلوبة من القادة باختلاف مراحل نمو المنظمة؛ ففي التأسيس تكثيف وارتجال، وفي مرحلة النمو دعم وتثبيت، وفي مرحلة الاستقرار تركيز وتجديد.
- **الأهداف الشخصية:** يجب أن تتسق أهداف القائد مع أهداف المنظمة يجب ان تكون الوظيفية وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية، وخلاف ذلك يكون القائد في المكان غير المناسب.
- **رسالة المنظمة:** هي مهمتها التي تسعى لتنفيذها، ويجب أن تجيب عن أربعة أسئلة؛ وهي: لماذا وجدت المنظمة؟!، وما نوعها؟!، وماذا تنتج؟!، ومن المستفيد؟!، فالمهمة تقسم إلى أهداف، ويتم وضع أسس عملية لتحقيق هذه الأهداف، ومهمة القائد توضيح هذه الأهداف، وتطوير العمليات وتفويض الآخرين بكيفية التنفيذ.



- **هيكل المنظمة وثقافتها:** يتحدد كل من هيكل المنظمة وثقافتها من خلال الأساليب المتبعة في القيادة، فالمنظمات المركزية تكون هرمية، والمنظمات اللامركزية تنحو نحو الهياكل السطحية أو الأفقية، بعض المنظمات ثقافتها متجذرة تدرس كل حركة جيدا، وبعضها الآخر ثقافتها فورية يتعامل مع كل شيء وكأنه أزمة؛ المهم من كل هذا هو أن يكون القائد متسقا يغير نفسه ليتلاءم مع المنظمة، أو يعمل على تغيير المنظمة لتتلاءم مع طريقته في القيادة، حتى يتوصل في النهاية إلى عملية الاتساق المطلوبة.
- **اتخاذ القرار:** القرارات ذات النهايات المفتوحة والقابلة للتغير بحيث لا تكون قطعية، تساعد على إجهاض القرارات غير الجيدة. ومن المهم جدا معرفة أن القرارات تتخذ عن طريق التفاوض والأصوات الأغلبية، ولكن بمجرد اتخاذ القرار يجب أن يتوحد صوت مجلس الإدارة؛ لأن اختلاف الأقوال يربك الموظفين ويعيق إنجاز العمل.
- **التفاعل اليومي:** كل تفاعل يحدث أثناء العمل اليومي هو فرصة لربط الناس بالناس، ولربط الناس بالاستراتيجية، ولربط الاستراتيجية بالعمل.
- **التعيين والفصل:** تعيين موظف مثل فصل موظف آخر في الأهمية؛ فكل منهما ترسل رسالة لبقية الموظفين، فالتعيين يقول لهم: هذا النمط من الموظفين الذي نريده، والفصل يقول: هذا النمط الذي نرفضه.

أنواع الأنظمة:

هناك نوعان من أنظمة القيادة:

- 1- الأنظمة المغلقة: وأكثر من يمثلها نمط الشركات العائلية، حيث لها أسلوب قيادة وطقوس إدارية ثابتة.
- 2- الأنظمة المفتوحة: وهو نمط مرن وله قواعد إدارية وقيادية متغيرة.

ليس هناك نظام أفضل من نظام آخر هكذا بإطلاق؛ فالأنظمة المغلقة تنجح غالباً في المجتمعات المستقرة، بينما الأنظمة المفتوحة تنجح في المجتمعات المتغيرة.

العلاقة بين القادة والموظفين:

العلاقة بين القادة والموظفين تشبه العلاقة بين الزوجين، وهذه العلاقة بين الزوجين تتمرحل غالباً في ثلاث مراحل:

- 1- **المرحلة الأولى: مرحلة التوسع والالتزام**؛ حيث يبرز كل طرف أفضل ما لديه، فيزداد إعجاب كل طرف بالآخر، فهذه المرحلة تستخرج أفضل ما بالطرفين، ويتم اعتماد هذا التوسع كالعهد اللازم على كل طرف.
- 2- **المرحلة الثانية: مرحلة الانكماش الداخلي**؛ في هذه المرحلة يعود كل طرف إلى حياته الطبيعية، يشعر كل طرف بانسحاب صاحبه فيبدأ بمحاولة سد الفجوة التي أحدثها هذا الانكماش بعدة طرق، ثم يبدأ الشقاق بعد الوفاق، ويستحضر كل طرف أسوأ ما في الطرف الآخر. (أغلب العلاقات تنتهي عند هذه المرحلة بالانفصال)
- 3- **المرحلة الثالثة: مرحلة التجمع**؛ عندما يتجاوزون مرحلة الشقاق يكتشف كل طرف أن طبيعة العلاقة معقدة، وأن لكل طرف جانباً أحدهما مضيء والآخر مظلم، فيطوران استراتيجية تعامل ترسخ الجانب الجيد وتحجم الجانب غير الجيد عند حده الأدنى.

وهكذا تستمر العلاقة وقد تتكرر مراحلها من حين لآخر، هذه العلاقة بين الأزواج يحدث مثلها بين القادة والموظفين، فتمر العلاقة بتوسع والتزام، ثم تنتقل إلى مرحلة الانكماش - وكثيرا تنتهي هذه المرحلة بانتقال أحد الطرفين أو استقالته- ثم تنتقل هذه العلاقة إلى المرحلة الثالثة ويحصل استقرار فيها نوعا ما.

عمليات التأثير:

هناك طرق متنوعة للتأثير على الموظفين، منها:

- 1- اتخاذ القرار بالإجماع، فالمشاركة تحفز الالتزام.
- 2- الصراحة والشفافية؛ فالضبابية تحجم الفعالية.
- 3- وضوح التوقعات؛ بحيث يعرف كل طرف ما يتوقعه الطرف الآخر منه.
- 4- الاحتفاظ بالموظفين؛ فالأمان الوظيفي أكبر داعم للإبداع.
- 5- القدوة والإنجاز؛ فإنجازات القائد رسالة صامتة.
- 6- إقناع الموظف بهدف المنظمة، وأنه عضو فاعل فيها.
- 7- الحوافز والمكافآت، وتقديم الدورات التدريبية.

أدوار الناس في المنظمات:

هناك أربعة أدوار رئيسية لابد لكل عضو في المنظمة أن يقوم بأحدها:

- 1- الدور الأول: **المحرك أو الدافع**؛ وهو الشخص الذي يطرح المبادرة.
- 2- الدور الثاني: **التابع**؛ وهو الشخص الذي يؤيد المبادرة المطروحة.
- 3- الدور الثالث: **المعارض**؛ وهو الشخص الذي يعارض المبادرة المطروحة.
- 4- الدور الرابع: **المتفرج**؛ وهو الشخص الذي يتابع بصمت كالمراقب الخارجي.

في الأنظمة الفعالة تكون القواعد مرنة، ويستفيد القائد من المعارضة بشكل كبير، لأن المعارضة تنقح وتصح وتوضح. الصورة السائدة عند كثيرين أن دور القائد هو المحرك؛ بينما القائد الناجح هو الذي يقوم بجميع هذه الأدوار في أوقات مختلفة.

التخطيط الاستراتيجي للاتساق:

هذه الخطوات الاستراتيجية تساعد على اتساق المنظمة مع رؤيتها، والعمل على فعالية سيرها في تحقيق أهدافها، ويجب إجراء هذه العملية كل ثلاث سنوات؛ لأن عملية الاتساق عملية مستمرة وليست إجراء يتم عمله مرة واحدة فقط، وهذه الخطوات هي:

- 1- تعيين المنظمة فرداً أو مجموعة تدير عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 2- يحدد الفريق مهمة المنظمة ورؤيتها وأهدافها.
- 3- يضع الأساليب العملية لتحقيقها.
- 4- تضيق الفجوة بين قدرات المنظمة الحالية وبين القدرات المطلوبة؛ يمكن استخدام أسلوب (SWOT) فمن خلال تحديد نقاط القوة والضعف يتم التقييم الداخلي، ومن خلال تحديد الفرص والتحديات يتم التقييم الخارجي.

عمليات التغيير:

هناك نقاط مهمة يجب التنبه لها قبل إجراء إلى تغيير في المنظمة:

- يجب التنبه إلى أن الاستعداد للتغيير أهم من عمليات التغيير.
- الإقناع والمنطق وحدهما لا يكفيان لإجراء عملية التغيير.
- قاعدة: تتغير المنظمات والناس بسرعة وسلاسة عندما يكونون مستعدين للتغيير.
- عندما يكون الناس مستعدين للتغيير؛ فأقل عامل من البيئة المحيطة يمكنه إحداث عملية التغيير، وعندما لا يكونون مستعدين؛ فإن أقوى العوامل والجهود ستعرض للمقاومة والرفض.

حالات الاستعداد للتغيير:

هناك أوضاع يمكن استثمارها لتطوير حالات الاستعداد وتوسيعها، منها:

- 1- حالات التغييرات؛ التي تحدث ولكنها لم تنته بعد يمكن استثمارها على نحو أفضل.
- 2- حالات الاستجابة؛ مثل الفضول والقبول والتصميم يمكن استثمارها لإحداث عملية التغيير.
- 3- حالات عدم الاستقرار؛ مثل الارتباك والقلق يمكن استثمارها من خلال إعادة صياغتها وعدها منطلق للتفكير والتغيير الإبداعي.

طرق رصد التغيير:

- 1- الاعتراف بالتغيير؛ فمن المفيد الحديث عنها باستمرار والتعليق عليها.
- 2- إبراز اتجاه التغيير؛ عندما تبدأ عملية التغيير يقوم القائد بإبراز وجهتها.
- 3- الاشتراك بالتغيير؛ من حيث توفير المساعدة والمساندة.
- 4- افتراض استمرار عملية التغيير؛ من خلال التشجيع وزيادة قوتها.
- 5- دعم التغيير؛ الإلحاح يخلق النجاح.

حالات التدخل المناسبة:

- 1- الفضول؛ يناسبه تقديم المعلومات.
- 2- القبول؛ يناسبه تقديم مقترحات ونصائح.
- 3- الاضطرار؛ يناسبه التركيز والحزم.
- 4- التصميم؛ يناسبه تحديد طرق واضحة وآمنة.
- 5- الارتباك؛ يناسبه تحديد حجمه وتوظيفه للإبداع.
- 6- القلق؛ يناسبه الاعتراف به وتحديد المشكلة وطرح الحلول الممكنة.
- 7- الخوف؛ يناسبه الاحتفاظ بالهدوء وطرح الأفكار العملية وغير العملية التي يمكن أن تكون بذرة لأخرى عملية.

خطوات التغيير والاتساق:

هناك عدة خطوات ينبغي اتخاذها لتحقيق عملية التغيير لتحقيق الاتساق، ومنها:

- 1- **التقييم:** تقوم لجنة مكونة من القائد، وعضو من المنظمة، وعضو من الفئة المستهدفة بالتقييم الأوضاع الراهنة، فتتم الإجابة عن بعض الأسئلة: ما الذي تحقق من الأهداف؟، وكيف تحقق؟، هل هناك طرق أفضل؟، كيف كان الأداء على جميع المستويات؟، كيف هي حالة الموارد المالية؟
- 2- **التخطيط:** وهي مرحلة يجب أن تجيب عن ثلاثة أسئلة مهمة: هل لدى المعنيين بالتغيير الفضول والتقبل؟، هل التغيير يتم في إطار رسالة المنظمة؟، هل الموارد متاحة؟
- 3- **الجدولة:** يتم جدولة الخطط للتنفيذ زمنياً.
- 4- **التنفيذ:** تنفيذ الخطة لكل عملية بحيث تكون متسقة مع عمليات التغيير الأخرى.
- 5- **التقييم والتجديد:** يتم تقييم الوضع بعد سنة وتطويره.

أنواع القادة:

هناك حالات يمر به القادة تفرضها بعض الظروف، أو بعض الصفات الشخصية، أو طبيعة المنظمة وأهدافها، وهي ليست أقساما، بل قد يتمثل في القائد الواحد أكثر من نوع، ومنها:

- **القيادة اليومية:** القادة اليوميين لديهم شعور ضخم بالواجب، لذلك قيادتهم صارمة تحرص على تنفيذ الأمور بشكل صحيح.
- **الهدف المحترق:** هؤلاء يركزون على تحقيق أهداف معينة ويتلهفون على الانجاز دون الاهتمام بمكانتهم القيادية.
- **القيادة المتعمدة:** يدرك القائد أنه قائد ويتصرف على هذا الأساس، بل ويتدرب عليه حتى في طريقة حديثه.
- **التدفق:** محبته للعمل تجعله يمارس العمل بشكل متدفق دون جهد، فمهاراته الشخصية، وأنظمة تساعد على القياس مع تركيزه تجعله يحقق النتائج.
- **الشعور بالسيطرة:** كأن القيادة لعبة يستمتع بالسيطرة عليها.
- **ما يمكن عمله ينبغي عمله:** وهذا النوع يعمل في محيط الممكن المتاح.
- **الإدراك:** يدرك أنه يقوم بالعمل والمراقبة في نفس الوقت.
- **بذل الوسع:** عندما يتسق القادة داخليا وخارجيا لا يوجد حديث عن الاسترخاء والملل.



- **التعجيل بالتنفيذ:** الاستنفار للقدرات والتركيز على الجهود.
- **الأساس الداخلي بالتنظيم:** الغضب من الفوضى والانعزال.
- **الاصطفاء للدعوة:** هنا يشعر القائد أنه سمع نداء القيادة فاستجاب.
- **ثقة الشخص بنفسه:** فكلما زادت زاد عطاؤه.
- **التخلص من الفوضى:** هذا النوع يهتم ويركز على النظام.
- **الانغماس:** تركيز مكثف حد الانعزال.
- **الارتباط:** بحيث يكون هناك رباط عاطفي بين القائد والقيادة.
- **علاقة الداخل بالخارج:** بحيث يعمل على تحقيق الأهداف الشخصية أثناء استقرار المنظمة.
- **توكيد وإعادة توكيد للذات:** تحقيق الأهداف يؤكد أنهم على الطريق الصحيح.
- **إعادة التحفيز:** فالإنجازات تساعد على الصمود والدعم أثناء الأزمات.

إضافات مهمة: ¹

قام كل من دانس كوكس، وجون هوفر بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين واستطاعوا من خلالها تلخيص أهم صفات يتمتع بها القادة إلى عشر صفات وهي:

- 1- مقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث تتطابق الأخلاق الشخصية مع أخلاقيات المنظمة.
- 2- النشاط العالي: بحيث يترفع عن التوافه ويركز على القضايا الكبيرة بهمة ونشاط.
- 3- الإنجاز: تكون لديه قدرة على إنجاز الأولويات.
- 4- امتلاك الشجاعة: بحيث يغامر ويتحمل النتائج.
- 5- العمل بدافع الإبداع: فيرفض الروتين ويعمل على خلق طرق جديدة للإنتاج.
- 6- التفاني والالتزام: يعمل بالتزام بتفان وعطاء كبير.
- 7- تحديد الأهداف: يمتلكون أهداف خاصة وواضحة.
- 8- استمرار الحماس: يملكون حماسا متقددا ملهما.
- 9- امتلاك الحنكة: يمتلكون حنكة ودراية وحكمة.
- 10- مساعدة الآخرين على النمو: فهم لا يسعون لتطوير أنفسهم فقط، بل يطورون من حولهم معهم.

¹ هي بعض الإضافات التي ارتأينا أنها مفيدة وهي ليست من ضمن الكتاب.

عناصر قياس الجودة في بيئة العمل:

- 1- الأجور والمكافآت.
- 2- بيئة صحية وأمنة.
- 3- المشاركة.
- 4- تشجيع نمو الأفراد.
- 5- المتعة في العمل.
- 6- التحسين المستمر.
- 7- تخفيض القلق والضغط.
- 8- الرضا الوظيفي.
- 9- التوازن بين الوظيفة والحياة الشخصية.

عشر نقاط أساسية للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية:

- 1- يجب توفر فهم شامل وواضح لكل الفرص والتحديات المعاصرة.
- 2- يجب توفر تقييم شامل وواقعي لمدى قوة وحدود المنظمة.
- 3- وجود منهجية شاملة مقترحة من الجميع ويلتزم بها الجميع.
- 4- تفويض لجنة للتخطيط.
- 5- يجب مشاركة القيادة العليا في التخطيط.
- 6- يجب مشاركة المسؤوليات بين مجلس الإدارة والموظفين.
- 7- الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة، والدورات التدريبية القائمة.
- 8- يجب وضوح الأولويات وعناصر الخطة التشغيلية.
- 9- التحلي بالصبر.
- 10- الالتزام التام بالتغيير.