

يونيو

(حزيران)

2000

السنة الثامنة

العدد الحادي عشر

العدد 179

www.edara.com

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج ٢٠٠٠

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي



الإدارة بالحب:

كيف تفوز المنظمات بالحنان والقيادة بالفطرة

تأليف : كاثلين سانفورد

اقرأ في هذا العدد

- الإدارة بفطرة الأمومة.....ص2
- البناء الاجتماعي للمنظمات.....ص3
- الأم كقائد.....ص4
- حب العاملين.....ص5
- حب العملاء.....ص6
- حب القائد لنفسه.....ص7
- إعداد القيادات المحبة.....ص8

إذا أردت قياس قوة نبضك الإنساني، وإدراك مدى قدرتك على إدارة المستقبل ومواجهته، حاول أن تجيب عن الأسئلة التالية :

- ❖ هل تستشعر شركتك أو منظمته موقعها من المستقبل؟
- ❖ هل ترضى أنت وعملاؤك عما تقدمه من منتجات أو خدمات؟
- ❖ هل يتناسب مستوى ما تقدمه مع ما تملكه من أصول و ثروات؟
- ❖ هل يفاخر العاملون لديك بما تقدمه مؤسستهم و بانتمائهم لها؟
- ❖ هل يتوق العاملون للذهاب إلى أعمالهم مطلع كل يوم؟
- ❖ هل يتعاطف العاملون بعضهم مع بعض على المستويين الشخصي والوظيفي؟
- ❖ هل تخلو العلاقات بين الإدارة والعاملين من الشك والاستياء والنفور؟
- ❖ هل يؤمن العاملون بأن الإدارة عادلة وحنونة وحكيمة وتسهر على مصالحهم؟
- ❖ هل يشعر العاملون بالأمان الوظيفي والسلام النفسي والطمأنينة في ظل العولة والإنترنت وموجات الاستغناء عن العاملين وارتفاع معدلات البطالة؟
- ❖ هل يفكر المديرون في حقوق العاملين مثلما يفكرون في أرباح الشركة وحوافزهم المادية؟
- ❖ هل يثق السوق والمجتمع برسالة شركتك ونقاء دورها الاجتماعي وسلامة ضميرها البيئي والإداري والتجاري؟
- ❖ وأخيرا : هل تحب الناس من حولك، لله وبالله، دون غرض مادي وغاية دنيوية؟



ومعاملاته؟ أليست هذه المبادئ هي التي فطرنا الخالق عليها ثم جاءت الرسالات السماوية لتذكرنا بها وتؤكد على أهمية استقامة سلوكنا معها؟ أليست الفطرة هي نبع المنطق الذي تم صياغته في صورة فلسفات أو نظريات قديمة وحديثة؟

❖ الأمومة تعني بعد النظر (الرؤية) والعمل لمستقبل أفضل دون تركيز على «الأنا» أو «الذات» ودون غايات مادية.

❖ الأمومة تقدر أن العلاقة مع العاملين تتغير مع الوقت (إن كبر ابنك خاوية).

❖ الأمومة تقدر أن الناس مختلفون ويحتاج كل إنسان إلى طريقة خاصة للتعامل معه.

❖ القادة بفطرة الأمومة لا يتنافسون على كسب شعبية أتباعهم. فالأم تحب أبناءها بدون شروط.

❖ الأمومة تعني إتاحة المعرفة للآخرين وتقديم القدوة والمثل الأعلى لهم.

❖ الأمومة تؤكد على الحب والاحترام في كل الأوقات وتحت مختلف الظروف.

ربما تدرك بعد إجاباتك السابقة لماذا لم تنجح معظم النظريات الإدارية الحديثة في تقديم حلول شاملة لمشاكل المنظمات المستعصية. وربما يتضح لك جليا أن مشكلات المنظمات وإحساسها بالعجز ناتج أولا وأخيرا عن مناخها التنظيمي وثقافتها المؤسسية والبرمجة الذهنية لقاداتها ومديرها.

وربما تعرف أيضا أن فشل النظريات الإدارية وتطبيقاتها لا يعود أساسا إلى فشل مناهجها وعدم مصداقيتها أو إلى أخطاء جوهريّة كامنة فيها. بل يعود إلى افتقاد الإدارة للحب، وافتقار القيادة للفطرة والحنان.

الإدارة بفطرة الأمومة:

هل احتاج عظماء التاريخ إلى أكثر من الحب و الفطرة لكي يقودوا ويسودوا؟ وهل كان النجاح في عالم الأعمال مقرونا بشهادات جامعية أو خبرات أكاديمية في إدارة الأعمال. لا شك في أن الحب هو مركز كل المشاعر النبيلة وأن الفطرة هي مصدر الحكمة. عليهما يتم البناء الثابت وبدونهما تنهار قصور الشهادات لتذروها رياح التغيير.

وهل يحتاج الإنسان؛ مرعوسا كان أو رئيسا، عاملا كان أو عميلا إلى مبادئ غير إنسانية لضبط علاقته

القائد بفطرة الأمومة الحقّة: تعرفه عندما تراه

كنت أعمل مع مدير تنفيذي وكان واحدا من قمم القيادة من حيث الإخلاص والحب الحقيقي لمنظّمته وللعاملين والعملاء ولنفسه أيضا. كان يبني كل قرار يتخذه على ما يراه في مصلحة الشركة، حتى قرار تنحيه عن القيادة والتقاعد عن العمل اتخذه على هذا الأساس. وقد شرح لي قراره بالاعتزال المبكر قائلا:

«العالم يتغير وأشعر أنني غير قادر على التغيير معه. ولكي ننجو بهذه الشركة يجب أن نتحرك بسرعة، في حين أنني لم أعد قادرا على الحركة. نحتاج لتعيين رئيس جديد يملك الدافعية والحيوية، رئيس يملك الكثير من الصفات التي أفقدها. فإذا بقيت هنا، فإن فكري المحافظ سيكون قوة تعيق الشركة لا قوة تدفعها للأمام.»

وكنت عملت أيضا مع شخص «لا أسميه قائدا أو مديرا»، لأنه مجرد شخص، ولم يكن مخلصا أو مستعدا للتضحية. لقد كان هذا واضحا لرؤسائه منذ البداية، واتضح للآخرين فيما بعد. لم يكن يهتم بحل المشكلات القائمة أو البحث عن فرص جديدة، بل لم يكن يقضي العدد الكافي من ساعات العمل في المكتب. كان كل فكره منصبا على صورته الشخصية في أعين الآخرين بغض النظر عن قيمة العمل الذي يقدمه. فكان يكرس معظم وقته لتوطيد علاقاته الشخصية لكي يستطيع الانتقال إلى وظيفة أفضل، في شركة أخرى عندما تتم إقالته.

أظن أنكم تلاحظون الفرق بين من يتخلّى عن وظيفته بمحض إرادته، وبين من يستغل وظيفته الحالية كجسر يقفز عليه إلى وظيفة أخرى، عندما يتم طرده من العمل.

Decision- Making اتخاذ القرارات

Managing Change إدارة التغيير

Managing Conflicts إدارة الصراع

إدارة التفاعل بين المنظمة والبيئة

Interaction Management.

إلا أن المتغيرات العالمية وتزايد صعوبة إدارة الأعمال أدت إلى تغيير أساليب تنفيذ هذه المهام. ففي ظل تعدد دورات التغيير أصبحت أطوار الاستقرار والثبات قصيرة. مما اضطر العالم ومنظّماته إلى العمل في بيئات رخوة أو شبه متجمدة، حيث تزيد الحركة ويقل التحكم في اتجاهها وتزيد مفاجأتها ومخاطرها.

من هنا صارت قدرة المنظمة على التأقلم مع التغيير أساساً للاستقرار. لكن هذه القدرة ليست مسئولية القيادة أو الجهاز الإداري وحده ولكنها مسئولية مشتركة وتضامنية تحفظها قوى الحب. ولذلك تركز القيادة بالحب على دور العاملين ورفع مستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرارات. وتركز على البعد الاجتماعي والقيم الثقافية

القادة بفطرة الأمومة يدركون نقاط القوة والضعف في أنفسهم و في العاملين معهم.

القادة بفطرة الأمومة يؤمنون باستقلالية الآخرين في الوقت المناسب (علموهم و طيروهم).

القادة بفطرة الأمومة يسعدهم نجاح الآخرين حتى وإن تفوقوا عليهم.

القادة بفطرة الأمومة يفهمون التقاليد و يشاركون في المناسبات.

القادة بفطرة الأمومة لا يتنازلون عن (أو يهجرون) أدوارهم القيادية.

البناء الاجتماعي للمنظمات:

رغم تعدد النظريات الإدارية إلا أن المهام الأساسية للقادة والمديرين لم تتغير، ومنها :

التخطيط Planning

التنظيم Organizing

الرقابة Controlling

الإدارة الصبانية والفجاجة الوظيفية

رغم أن المنظمات تنفق أموالاً طائلة على تدريب الإداريين والقادة ، إلا أن النتائج لا تأتي دائماً على مستوى التوقعات.

لقد استبشر خبراء الإدارة والمديرون خيراً بنظرية التمكين Empowerment ، أي تفويض الصلاحيات والمسئوليات للعاملين والثقة بهم وتدريبهم وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم. لكن تبين لاحقاً أن التمكين نظرية أبوية تتم بافتعال ووفق أساليب فنية مدروسة، حتى أنها تشبه تمكين الأب ابنه ليذاكر دروسه بالقوة، فإن لم يفعل حرّمه من اللعب والإجازة والمصروف. ويعتقد بعض علماء الاجتماع، وعلى رأسهم Leon Kass الأستاذ بجامعة شيكاغو بأن الإدارة بمفهوم الأبوة تعني: التحكم والمراقبة الدقيقة وعدم التفويض وديكتاتورية صنع القرار. كما تعني أحياناً العنف وعدم الرأفة والصوت العالي والطرد من العمل.

وهذا يعني أن الفكر الإداري العالمي مبرمج وفق أنماط تتصف بالقوة والرجولة والأبوة Paternalistic مما خلق ثقافة الفجاجة الوظيفية أو الإدارة الصبانية وهي رديف لعدم النضج الوظيفي Functional Immaturity وهذا السلوك الصباني للإدارة الغرة ناتج عن الخوف الزائد من الآباء على الأبناء والخوف القاتل للأبناء من الآباء. وكلها تمثل خطراً داهماً على علاقات العمل و مستقبل المؤسسات.

العصا السحرية للإدارة بفطرة الأمومة

الحب هو سحر الأمومة. والإدارة بفطرة الأمومة تخضع لنفس السحر. فالحب هو الأداة الرئيسية والعصا السحرية لهذه الفلسفة الإدارية الجديدة (القديمة).

ولكن: حب من؟

أولاً: حب المؤسسة:

المؤسسة بالنسبة للمدير هي بمثابة الأسرة والبيت والأم. ولكن كيف يمكن للمدير أن يحب مؤسسته؟ هناك طرق كثيرة لترجمة هذا الحب إلى عمل، ولكن معرفة رسالة المؤسسة وفهمها والإيمان بأهدافها وقيمها وتعليم الآخرين عمق هذه الرسالة هي أهم مظاهر حب القائد لمؤسسته. ولا بد أن يشارك العاملون قاندهم هذا الحب حتى يتولد لديهم التزام قوي بأداء رسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل.

وحب المؤسسة ونجاحها وجهان لعملة واحدة. والقائد بالفطرة هو الذي يضبط إيقاع هذا الحب ويترجمه إلى سلوك أخلاقي Ethical Behavior

للمؤسسات وأهميتها في صيانة رأس المال الاجتماعي. وعندما دخلت العواطف عالم الأعمال اكتمل العمار الإنساني للمنظمات، فأصبحت كيانات حية، تنمو وتمتد وتقوى وتشيع وتموت أيضاً.

ولا يمكن المحافظة على رأس المال الاجتماعي دون الارتقاء بالذكاء العاطفي للعاملين وتدريبهم على إدارة عواطفهم وحثهم على التعبير عنها في أماكن العمل. فمن المستحيل أن يترك الإنسان منظومة عواطفه في منزله قبل الذهاب إلى عمله كل صباح. كما لا يعقل أن يعطل الإنسان إحساسه بعواطفه ومشاعره في أوقات العمل الرسمية. والمدقق في تطور الفكر الإداري يجد أنه استهدف - عن قصد أو غير قصد، بشكل مباشر أو غير مباشر - سد بعض الثغرات التي مزقت النسيج الاجتماعي للمنظمات.

فما وجه الغرابة إذن في إدارة وقيادة المؤسسات بمبادئ الفطرة؟ أليست غريزة الأمومة واحدة من أعلى مراتب الفطرة الإنسانية؟ ألا يمكن أن تكون الإدارة الحنوننة مدخلاً للعودة بمؤسساتنا إلى تكاملها وتوازنها ومرونتها في ظل دستور المبادئ والأخلاق، وهو أيضاً دستور فطري؟

الأم كقائد

القيادة الحقيقية تشبه الأمومة لأنها لا تخلو من المرارة والألم. ولكن نبيل الرسالة وعظمة النتائج يدفعان الأم إلى مزيد من التضحية وإنكار الذات. فمن غير الأم يكرر الحمل مرات ومرات رغم فشله أحيانا ورغم مخاض الولادة وعنائها، دون يأس أو كلل؟ ورغم أن الأم تفيض بالدفء والعاطفة، إلا أن فطرة الأمومة تمتلئ بالحكمة والعدل والمساواة. فهي تقيم توازنا دقيقا بين العقل والعاطفة، لأنه هذا التوازن هو السبيل الوحيد لترشيد القرارات.

والأم لا تبخل على أبنائها بالمعرفة. فالأم مدرسة إذا أعددتها، أعددت شعبا طيب الأعراق. والتعليم المستمر من أهم ملامح قيادات المستقبل.

والمرأة أكثر استعدادا من الرجل للاعتراف بأخطائها وإدراك نقاط ضعفها. ويؤدي هذا السلوك إلى تطوير الذات وتفويض السلطات وتكوين فرق العمل وإعداد قيادات الصف الثاني.

كما أن عطاء الأمومة لا ينتظر مقابلاً، فكل ما تريده الأم هو إعداد أولادها لدور مستقبلي ناجح حتى وإن فاتهم تقدير دورها، فحب الأم غير مشروط وعطاؤها غير محدود.

ولهذا يعتبر ضعف الأمومة قوة. فالحب والرعاية والعطاء قوة متدفقة تصل إلى حد التضحية، فقد وهب الله المرأة أسلحة الذكاء العاطفي والاجتماعي الذي يمكن استغلالها لنشر الحب والسلام والفاعلية في الأسرة وبيئة العمل، ومن ثم الارتقاء بولاء العاملين لمؤسساتهم.

يرقى بأداء المؤسسة. وهناك بعض الأسئلة التي يمكن الحكم من خلالها على مدى حب القائد لمؤسسته. ومنها:

هل تؤمن حقاً برسالة المؤسسة وهل تنسجم قيمك مع قيمها؟ هل يعبر سلوكك عن ولاءك؟

هل يتقد في داخلك دافع قوي لإنجاحها؟ وهل تعبر قراراتك عن توازن حبك للمؤسسة وحبك لنفسك؟ وهل توازن بين صالح المؤسسة في الحاضر والمستقبل؟

ثانياً: حب العاملين

يميل معظم المديرين إلى الاعتقاد بأن الموظفين والعاملين بالغون، يحتاج الرجال منهم إلى الاحترام وتحتاج النساء منهم إلى الرعاية. لكن هذا ليس كافياً. إذ يحتاج الإنسان - أياً كان عمره أو جنسه - إلى الحب والرعاية والاحترام.

الرعاية بمفهوم الأمومة ليست تحكماً أو تسيباً. ولكنها مساعدة الآخرين في الكشف عن قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتمكينهم من إطلاق كامل طاقاتهم. فهذا هو طريق تأكيد ثقتهم بأنفسهم وحبهم واحترامهم لذاتهم. وحب واحترام الذات عملة نادرة في المنظمات التقليدية والهرمية التي تدار بفلسفة «العاملون لا يعرفون شيئاً، ودورنا - كإدارة - هو أن نحميهم من أنفسهم ومن أفعالهم». وتلك حماقة إدارية تؤدي إلى نشر العديد من الأمراض

المؤسسية بين العاملين.

عندما يتحكم المدير بالعاملين والعمل فإنه ينشر أمراض الدونية Low Self-Esteem والأنامالية (وأنا مالي) والخوف واللوم والعنف. وتعتبر الإدارة الحنونة هي الدواء الشافي والمصل الواقعي من هذه الأمراض.

في ظل دستور الأخلاق ومبادئ الأمومة لا يتحكم القائد في تابعيه ولا يشعرهم بالقصور والنقص. لأن جوهر رسالة الأمومة والقيادة هو العطاء الذي يرتقي بالآخرين ويرتفع بأدائهم ويهذب سلوكهم ويزيد تفاعلهم.

كما أن مناخ الأمومة يسمح بالمخاطرة إلى ما لانهاية، لأن الحب غير مشروط والعطاء غير مؤقت والنمو غير محدود. وبذلك تكون القيادة بفطرة الأمومة طريقاً للإبداع والابتكار بعيداً عن الخوف. والقيادة بالحب إحساس متوازن، فلا يسمح القائد الفطري لنفسه بأن يفرق بين موظف وآخر، لأن الحب المتوازن هو المصلحة العامة بعينها. والمصلحة العامة بالنسبة للقائد الحب هي قول وفعل، وليست شعاراً يرفعه القائد لفرض سياسات متطرفة أو لتبرير نتائج سلبية أو لتغليب أخطاء واقعية. فلا يتوازن القائد في قراراته فقط، بل وفي اهتمامه بتوازن حياة العاملين معه. فكما ترفه الأم عن أبنائها وتسري عنهم، تدعم القيادة الحنونة العاملين في حياتهم الشخصية والاجتماعية من خلال الندوات والحفلات والرحلات وفتح دور الحضنة والمرونة في توزيع ساعات العمل.

أنت قائد محب وحنون إذا:

- ☀ استحوذ العاملون على تفكيرك.
- ☀ عرفت أهدافهم وساعدتهم على تحقيقها.
- ☀ ساعدتهم وتفهمتم ظروفهم في السراء والضراء.
- ☀ قدرت جهودهم واعترفت بإنجازاتهم أمامهم وأمام الآخرين.
- ☀ استمعت إليهم بعقلك وقلبك معاً.
- ☀ نقدتهم نقداً بناءً وزودتهم بالتغذية الراجعة وأشرت إلى السلوكيات المراد ضبطها.
- ☀ عاملتهم بعدل ومساواة دون تمييز أو تعصب.
- ☀ شاركهم المعلومات الهامة، السارة وغير السارة.
- ☀ وازنت بين مستقبلهم ومستقبل مؤسستهم.
- ☀ مكنتهم من محاسبتك على أذائك وتحملت نتائج قراراتك دون إلقاء اللوم عليهم.

والثانية هي أننا جميعاً عملاء لخدمة أو منتج ما. وتقديم الخدمة الممتازة للعميل مسألة مبدأ ومنطق تؤكده الفطرة. ومع ذلك فما تزال بعض المؤسسات لا تأبه كثيراً بخدمة العميل. وقد يعود ذلك للأسباب التالية :

- ❖ افتقاد ثقافة المؤسسة لقيم الحب واحترام العميل.
- ❖ سيطرة مبررات الاستغلال ودوافع الطمع.
- ❖ سيطرة الأنا وتضخم الذات بسبب غياب المنافسين.
- ❖ عدم حب المؤسسة للعاملين. فهناك علاقة طردية بين رضا العامل وجودة العمل ورضا العميل.
- ❖ عدم كفاءة العاملين أو جهلهم بفن ومهارة التعامل مع الآخرين بصفة عامة أو العملاء بصفة خاصة.
- ❖ الاعتماد على سياسة المؤسسة الجامدة وإهمال الاهتمام الشخصي والرعاية الفردية لكل عميل على حدة.

وحب العميل قيمة عليا من قيم العمل وأحد عناصر الضمير المؤسسي . Conscience Organizational ويمكن للقائد الحكم على مدى حبه للعملاء من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

هل تقدم للعميل منتجاً أو خدمة تعتز بها وتفاخر بوجودتها؟

و في الانضباط والالتزام توازن أيضاً. فهما ضمان لحسن استخدام مناخ الأمومة وأداة لتصحيح الأخطاء، ومظهر للرعاية والحب. فالضبط والربط مطلوبان في الشركة وفي الأسرة، وهما ليس قضية شخصية. لأن الأم لا تكره ابنها لسوء سلوكه، بل تقسو عليه لكي تصلح اعوجاجه. وهذه القسوة الحانية تعبر عن مزيد من الحب. فكلما كان الموظف سيئاً، كلما احتاج إلى المزيد من حبنا ورعايتنا ووقتنا وتوجيهنا. ويمكن الحكم على حب القائد وحنوه على العاملين من خلال المظاهر التالية :

- ❖ رعاية الجميع وتوفير فرص التعلم لهم.
- ❖ انسجام القرارات مع المنطق والقواعد والسياسات.
- ❖ استناد السياسات إلى دستور المبادئ والأخلاق.
- ❖ تطبيق اللوائح والقوانين دون تمييز أو عنصرية.
- ❖ عدم كسر القواعد إلا في حالات نادرة ولظروف استثنائية.
- ❖ عدم استغلال المرونة كذريعة للاستثناء والتمييز.

ثالثاً: حب العملاء:

تعتبر الإدارة بفطرة الأمومة حب العميل وخدمته بصدق من أهم ركائز وأسباب ازدهار الأعمال. لأنها تتمكن بعد ذلك من ترجمة هذا الحب إلى كفاءة في الأداء وأدب في اللقاء. وينطوي هذا الحب على ركيزتين أساسيتين :

الأولى هي أن الخدمة ستكون بالضرورة ممتازة إذا «أحببنا» من نقوم على خدمته.

المشكلة في التطبيق لا في النظرية

فكرة الإدارة بفطرة الأمومة ليست معقدة. بل هي بسيطة مثل المزج بين الحس الطبيعي Common Sense وبين الفطرة الإنسانية والحب. لكن التعقيد يمكن أن يصادف التطبيق خاصة وأن الثقافة الإدارية التي سادت مؤسساتنا لفتترات طويلة تسببت في برمجة عقول الكثيرين ممن يعملون في هذه المؤسسات وممن يقومون على قيادة دفتها بقيم ومعتقدات الإدارة الأبوية أو الإدارة الفوقية المتسلطة التي بنت الهرم الإداري، وأقامت الجدران والحواجز بين الوحدات الإدارية والأنشطة والأقسام والمختلفة. وهي التي رفعت لواء البيروقراطية، وقررت ما يجوز وما لا يجوز، وفرضت اللوائح والسياسات، وطردت العواطف والأحاسيس وأخرجت روح الفريق من الباب، ورمت الديموقراطية الإدارية من النافذة، وضربت تبالابتكار والإبداع عرض الحائط.

هل تحب العاملين معك لأن حبك لهم ينعكس على حبهم للعميل؟

هل تهتم بحاجات العميل وتعمل جاهداً على حل مشكلاته؟

هل تعتذر للعميل عما تقصر فيه؟

هل تضع المبادئ والأمانة والنزاهة (وكلها أخلاق فطرية) فوق الاعتبارات المادية والربح السريع؟

رابعاً: حب المجتمع:

لا تنفصل أي مؤسسة عن المجتمع الذي يحتضن نشاطها. وحب الشركة الحقيقي للمجتمع هو أقصر الطرق لتحقيق الربح. ومن هذا الربح تعبر الشركة

عن المزيد من حبها لمجتمعها فتدفع الضرائب وتحافظ على البيئة وتفكر في مستقبل المجتمع ككل.

إلا أن الإدارة بفطرة الأمومة تعتبر خدمة المجتمع المحيط بها وثرواته الطبيعية من أهم مسؤولياتها ووسائلها للنهوض بحياة العاملين والعملاء وأسرههم. لأن المنظمات القوية لا توجد ولا تنمو في مجتمعات ضعيفة أو مريضة. فليس معقولاً أن يركز العاملون على أعمالهم وهم منشغلون بسلامتهم ورفاهية أسرهم في مجتمع تعمه الجريمة. أو وهم قلقون على مستقبل أبنائهم في مدارس وجامعات تهمها الفوضى والمخدرات؟ ولذلك تساهم مؤسسات الفطرة بالجهد والمال في تحسين أحوال مجتمعها وتشجع العاملين على التطوع لخدمة مجتمعهم. كما تقع على قيادة هذه المؤسسات مسؤولية المشاركة في التخطيط لمستقبل المجتمع.

خامساً: حب القائد لنفسه:

الإنسان الذي يحب ويحترم ذاته لا يجد صعوبة في قيادة نفسه، كما لا يجد صعوبة في قيادة الآخرين ورعايتهم. والحب الذي يعيننا في

هذا المجال هو الحب الأخلاقي الذي يخلو من الأنانية وحب التملك والسيطرة. وحب الذات والحنو على النفس يذهب إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه وسيلة إلى حب ورعاية الآخرين.

القائد المحب لنفسه واقعي في توقعاته. لأن التعرف على الواقع وفهم متناقضاته يحمي الإنسان من مشاعر الأسف والندم والاستياء والغضب التي قد تصيبه حينما يقابله الآخرون بالتجاهل وسوء التقدير والإنكار. ولذلك تعتبر الواقعية والتوقعات المنطقية من أهم أساليب حب النفس. وفيما يلي بعض متناقضات الواقع التي لا بد وأن يدركها الناس عامة، والقادة خاصة:

❖ حبك للآخرين واهتمامك بهم لا يعني بالضرورة أن يبادلوك نفس الحب والاهتمام.

❖ لن يرضى كل الناس عن عدالتك في توجيه حبك ولا عن أمانتك في توزيع اهتمامك بين مؤسساتك ونفسك والعاملين معك والعملاء والمجتمع.

❖ القيادة بالحب هي قيادة التغيير ورسالتها في ذلك في رعاية نمو الآخرين لمواجهة متطلبات التغيير، ولكن قد يقابل التغيير بالمقاومة والاستياء وسوء الفهم وعدم التقدير.

❖ كلما زاد عطاؤك توقع الآخرون منك المزيد واعتبروا ذلك حقاً مكتسباً ونسوا أو تناسوا أن يشكروك على ما قدمت لهم. لأنهم سيعتبرون عطائك واجبا وأنت تعرف أنه لا شكر على واجب.

❖ كلما ازدادت حاجات الناس لك، كلما انشغلوا عنك ونسوا قيمة العطاء.

❖ القائد المحب لا يتوقف عن العطاء حتى وان تحول إلى جندي مجهول، أو نسيه الآخرون وأنكروا فضله، وهذه هي فطرة الأمومة.

وعلى العكس من ذلك، نجد القائد الذي لا يحب نفسه ولا يحترم ذاته:

❖ لا يقبل النقد ولا يسمع إلا ما يحب أن يسمع.



الدكتورة/ كاثلين سانفورد

مديرة محترفة واستشارية وأستاذة جامعية غير متفرغة. تعمل حالياً نائب رئيس مستشفى وتحمل درجة الماجستير في الموارد البشرية وماجستير ودكتوراة في إدارة الأعمال، وكان تركيز أبحاثها منصباً على مهارات القيادة الضرورية للمستقبل. أختيرت كأفضل مديرة أمريكية مرتين

عام 1994 و 1996. وهي تعزو هذا الاختيار إلى إتباعها منهج الإدارة بفطرة الأمومة الذي كتبت عنه هذا الكتاب.

Authors
KATHLEEN SANFORD
Title
LEADING WITH LOVE
Publisher: VASHON
Francisco
ISBN: 0-966153-7-9
Pages: 242



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة

مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع

تليفون: 20 2 2633897

تليفون: 20 2 4036657

فاكس: 20 2 2612521

مكتب الاسكندرية: 03 4254353

الأردن - شعاع ت: 5510492 عمان

اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء

الإمارات - إكومان ت: 263326 أبو ظبي

لبنان - المستشار الدولي ت: 399400 بيروت

الكويت - المجموعة للاستشارات ت: 2439291

عمان - المعهد العماني للتدريب ت: 563303 مسقط

السعودية - مصادر ت: 6504053/6500824 جدة

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرعوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب
العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز
على الكتب الأكثر مبيعاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454

ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضاً دورية:

(سري وعاجل) وهي نشرة

شهرية متخصصة في السكرتارية

والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

❖ لا يساعد الآخرين على النجاح ولا يسمح لهم بالتفوق.

❖ لا يعترف بأخطائه ولا يعتذر عنها.

❖ لا يتنازل عن آرائه حتى وإن ثبت خطأها.

❖ لا يهتم إلا بالأنباء السارة.

❖ لا يقدم على اتخاذ القرارات لعدم ثقته بنفسه.

❖ لا يقدر ذاته ولا يثق فيها مثلما لا يقدر الآخرين ولا يثق بهم.

ولذلك يبالغ هذا القائد في استخدام سلطاته وإحكام قبضته ويركز على توافه الأمور ولا يسمو بنفسه فوق الصغائر. ويعلمها ويؤدبها ويحقق لها النمو والتوازن ويكافئها على التقدم والنجاح ويغفر لها الأخطاء ويدفعها إلى الصلاح والفلاح. وباختصار: إذا أردت أن تكون أمماً لمن تقود فكن أمماً لنفسك. وإذا أردت أن ترعى الآخرين فراع نفسك. وإذا أردت أن يحبك الآخرون فحب نفسك. والحب في مؤسسات الفطرة يتدفق في كل الاتجاهات والممرات وعلى كل المستويات، ولا توقفه سدود و تحده حدود.

إعداد القيادات المحبة:

الفلسفة الإدارية هي مجموعة من المعتقدات والقيم التي تتكامل فيما بينها لصياغة معايير للأداء وضوابط للسلوك وأساليب لحل المشكلات وطرق لاتخاذ القرارات. وتختلف الفلسفة الإدارية عن «رسالة المؤسسة في أن الرسالة تحدد الغاية من - أو السبب في - وجود المؤسسة وفلسفتها الإدارية. إلا أن العبرة ليست فيما هو مكتوب (الرسالة) أو ما هو منطوق (الشعارات) بل فيما هو متبع. ذلك أن النظريات لا تصنع الواقع إلا إذا ترجمت إلى أفعال». والسؤال الآن هو:

كيف يمكن تحويل السلوك المؤسسي أو التنظيمي الى صورة طبق الأصل من قيم ومعتقدات الإدارة بفطرة الأمومة، ومن ثم إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة نحو الإدارة بالفطرة؟ لا شك في أنه كلما زاد عدد كبار المديرين المؤمنين بهذه القيم، كلما قل العدد اللازم لإحداث التغيير الثقافي المطلوب لنشر وتطبيق هذه فلسفة الإدارية. كما يجب أن يكون الإيمان بهذه الفلسفة أحد معايير التعيين في المناصب الجديدة والترقي للمناصب العليا.

وفي ظل الإدارة بالفطرة وخلف القيادات المحبة والراعية، تتاح الفرص لأدوار قيادية على كل المستويات وفي كل الأنشطة. مما يجعل إنجاب وتوليد ورعاية القادة الجدد هو الطبيعة الثانية للمؤسسات التي تدار بفطرة الأمومة.

كشف العدد 179 - العدد الحادي عشر لسنة 2000

العنوان: الإدارة بالحب
العنوان الفرعي: كيف تفوز المنظمات بالحنان والقيادة بفطرة
المؤلف: كاثلين سانفورد
الناشر: فاشون فرانسيكو
تاريخ النشر: يونيو 1998
عدد الصفحات: 242

الموضوعات:

- * القيادة
- * السلوك التنظيمي
- * الإدارة من الداخل
- * إدارة التغيير
- * الإدارة التفاعلية

الفهرس:

- * الإدارة بفطرة الأمومة
- * القائد بفطرة الأمومة الحقة : تعرفه عندما تراه
- * البناء الاجتماعي للمنظمات
- * الإدارة الصبانية والفجاجة الوظيفية
- * العصا السحرية للإدارة بفطرة الأمومة
- * أولاً : حب المؤسسة
- * الأم كقائد
- * ثانياً : حب العاملين
- * أنت قائد محب وحنون إذا :
- * ثالثاً : حب العملاء
- * المشكلة في التطبيق لا في النظرية
- * رابعاً : حب المجتمع
- * خامساً : حب القائد لنفسه
- * إعداد القيادات المحبة

Leading with Love

Author: Kathleen Sanford

Publisher: Vashon Francisco

Publishing Date: June 1998

ISBN: 0-966153-7-9

Pages: 242

Subjects:

- * Leadership
- * Organizational Behavior
- * Inside Out Management
- * Managing Change
- * Interactive Management



الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»