



مركز البحوث

# القيادة في المنظمات غير الربحية

تأليف

باري ديم

هاري هيوستن

ترجمة

أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

راجع الترجمة

د. عبدالمحسن بن فالح اللعيد

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

# القيادة في المنظمات غير الربحية

تأليف

باري ديم

هاري هيوستن

ترجمة

أ.د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان

راجع الترجمة

د. عبد المحسن بن فالح اللعيد

١٤٣٤هـ - ٢٠١٣م

## بطاقة الفهرسة

ح) معهد الإدارة العامة، ١٤٣٤هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.  
القيادة في المنظمات غير الربحية. باري ديم،  
هاري هيوستن، عبدالرحمن بن أحمد هيجان -  
الرياض، ١٤٣٤هـ.

٢٨٠ ص: ١٧ × ٢٤ سم.

ردمك: ٣-٢١٧-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

١- المنظمات والهيئات - تنظيم وإدارة

٢- المؤسسات غير الربحية أ- هيوستن، هاري  
(مؤلف مشترك) ب- هيجان، عبدالرحمن  
بن أحمد (مترجم) ج- العنوان

١٤٣٤/٧٩٢٠

ديوي ٦٥٨,٠٤٩

رقم الإيداع: ١٤٣٤/٧٩٢٠

ردمك: ٣-٢١٧-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

---

---

هذه ترجمة لكتاب:

## Leadership in Non-Profit Organizations

By  
Barry Dym – Harry Huston

Sage Publications, Inc.  
2455 Teller Road  
Thousand Oaks, California 91320  
E-mail: order@sagepub.com

تنويه

التعديلات التي أدخلت على النسخة العربية هي مسئولية الناشر مسئولية تامة  
(Edits made to the work is the sole responsibility of the IPA)

هذه الترجمة منشورة بترخيص من ناشر الأصل الإنجليزي  
(This translation is published under license)

www.Makthah.Net  
جميع الحقوق محفوظة

Copyright © 2005 by Sage Publications, Inc.

إلى آلاف الأبطال المجهولين الذين يقودون  
المنظمات غير الربحية

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

[www.Maktabah.Net](http://www.Maktabah.Net)

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
٧	شكر وتقدير .....
١١	الفصل الأول: مقدمة .....
٢٩	الفصل الثاني: كاسا ميرنا فازكوبز .....
٥٥	الفصل الثالث: الاتساق النظري .....
٦٩	الفصل الرابع: الروايات الثقافية عن القيادة .....
٩٣	الفصل الخامس: صلاحية المواءمة .....
١٢٣	الفصل السادس: خارطة الاتساق .....
١٤١	الفصل السابع: ديناميكيات الاتساق ودوراته .....
١٥٧	الفصل الثامن: مدرسة المجتمع العلاجية النهارية: منظمة متجانسة تجانساً جميلاً .....
١٦٩	الفصل التاسع: الحمض النووي للقيادة .....
١٨٥	الفصل العاشر: ممارسة الاتساق .....
١٩٩	الفصل الحادي عشر: الاستفادة من حالات الاستعداد التنظيمي لتحقيق الاتساق .....
٢٢٣	الفصل الثاني عشر: تمرين على الاتساق .....
٢٤٥	الفصل الثالث عشر: الاتساق الداخلي وتجربة التدفق في القيادة .....

## شكر وتقدير:

يتألف بحثنا من نوعين من مناهج المقابلة: يتضمن النوع الأول، والأكثر أهمية، مقابلات مع القادة والأشخاص الذين يعملون عن قرب معهم - أعضاء مجالس الإدارة، والزملاء، وهؤلاء الذين يعدون لهم التقارير بشكل مباشر. يطلق على هذا المنهج البحثي اسم «الطريقة الشاملة في تقديم التغذية المرتدة، ٣٦٠ درجة» حيث إنه يقدم وجهة نظر أكثر شمولاً بكثير من مجرد المقابلات الفردية مع القادة. ومع ذلك، فقد أجرينا العديد من المقابلات الشخصية. وحيث إن كلا المؤلفين يعملان في الميدان مدربين تنفيذيين ومستشاريين في التطوير التنظيمي فإنهما يقدمان أيضاً خبراتهما في العمل مع قادة المنظمات على مدى شهور وسنوات.

نتقدم بالشكر لعديد من قادة المنظمات غير الربحية - وبعض قادة الشركات - الذين شاركونا برؤاهم وآرائهم بشكل سخي خلال إعداد هذا الكتاب. بدون هذه المشاركات، لم يكن هذا الكتاب ليرى النور. من هؤلاء المشاركين: سارة الفوردي، وجيه جيه بارتليت، وسوزين بارتلي، وشاني بتشوفر، وجون بل، وهوارد بلاكمان، ويل برادفورد، وجودي براين، وبات براندس، ولي بوكمان، وأندرو بوندي، زجوناتان كانون، وكارولين كاسين، ووين تشرشل، وإيلين كوهين، وهربرت كوهين، وكاترين داماتو، وريك دانييل، ودانييل درمان، وجيري دوهرتي، وفاي دوناهيو، وديبورا دومين، وكارولين إدواردز، وجوش إلكين، وشولا ميث إلستر، ومايكل إلستر، ومايكل إيبيستين، ونيل إيبيستين، وكارون فلر، وشريل فينكل، وجوسي فوساس، ونافا فرانك، ونانسي فولر، وإبراهام فوز، وبينك جاريسون، وويليام جاتلي، وجون جلنشو، وآمي جوت، وبول جرجوان، وأن هارينجتون، وديبي هاريس، وإد هاردويتز، وبروس هوبتمان، وبوني هوسمان، وبي ماه هولاند، وروب هولستر، وروبرت هانتر، وليندالين كاكادلز، وبيتر كاروف، وماريان كين، وجوناثان كاتز، وبريان كاي، وبربارا كوف، وبوب كاريم، ورين لاندوز، وجون لوفيمر، وماري إي ليونارد، وروبرت لويس، وجيري مارتينسون، وجودي ماكبرايد، ومولي ميد، وبراند ميل، وجاك ميلر، وجوزيف أوكنيل، وتوم أودنل، كاتي أولفين، وكارولين أوبنهايم، وكاترين بلازاك، ودافيد بورتمان، وبروس باول، وماجوري رادلو، وجاك رادلو، وكورت زولي، وجيل ري، وكارمين ريفيرا، وديبرا روبنز، ودافيد روكفلر، وميا روبرتس، وسريتا روجرز، وبي جي. رومان، وجيسي ساك، ولين سكاك، وجاي سشتر، وآلان شاير، وتينا شتاينين، وباميل سبتول، وروز شتاين، ودورثي ستونمان، وفنست سترولي، وجوزيف ويل، وجيس ويسلر، وسوزان وينتروب، ونانسي يانج، وربريكا يانج.

كما أن هناك الزملاء والأصدقاء الذين قدموا لنا خبراتهم ومعرفتهم ونصائحهم خلال إعداد هذا الكتاب أو على مدى عدة سنوات. من بين هؤلاء نود أن نذكر سوزان بارتلي، وبات براندز، وكينيث ديم، وأن فيتر، وستيف جنكس، ودافيد كانتور، وريتشارد لرنر، وإيلين ميلام، وشيلا مور، وبرونس باول، ومايل سوندوك، ودورثي ستونمان، ودافيد تريدواي.

شكراً لتامار هوسمان وجوسن جولن على مساعدتهما الرائعة في هذا البحث.

شكر خاص لريتشارد لرنر على مراجعة هذا الكتاب في جميع مراحلها المبكرة والمتأخرة وعلى تشجيعه ونقده البناء وعلى تقديمنا لدار النشر "Sega publications".

لقد استقبل آل بروكنر من دار "Sage" للنشر كتابنا استقبالاً جيداً عندما كان الكتاب يحتاج لمن ينشره ومهد الطريق لنشره مزيداً الكثير من التعقييدات الخاصة بالتحليل والنشر.

ثم هناك الشخص الذي تقاسمت معه، أنا باري ديم، الحياة والحب والسرور والفكر، إنها فران جاكوبز، وهي قائدة عظيمة في جامعة تافتس، وأود أن أشكرها على آرائها ودعمها لهذا الكتاب. ثم هناك أطفالنا، جيسيكا ديم بارتليت، وجاميل ديم اللتين صارتا من القادة في حياتهما الشخصية والمهنية. إنه مما يثلج قلب الأب أن يرى الطريقة الرائعة التي يتحملون بها مسؤولياتهم ويصوغون آفاقاً جديدة لأنفسهم وللآخرين.

كما أنني، هاري هيوستون، أريد أن أشكر زوجتي سالي على حبها وتشجيعها. أباؤنا، إيميلي وماتيو، وهما في العشرينات من عمرهما، يحولون العالم إلى مكان أفضل بطريقتهما الخاصة. وهذا واجبنا جميعاً.

www.Maktabah.Net



---

---

خالص الشكر والتقدير إلى المراجعين الذين راجعوا هذا العمل وهم:

- ريتشارد. إم. لرنر

أستاذ علوم التطوير التطبيقية.

مدير معهد البحوث التطبيقية لتطوير الشباب.

جامعة تافتز.

- باتريشيا، إتش، دايتوان

مستشار قادة المنظمات اللاربحية.

جامعة هارفارد.

كلية سيمونز للإدارة.

- ماري شيرهارت

كبير باحثين، معهد كامبل للشئون العامة.

كلية ماكسويل للمواطنة والشئون العامة.

جامعة سايركوس.

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

## الفصل الأول مقدمة

هذا كتاب عن القيادة النموذجية، وهي تعتبر في أي مجتمع أحد المصادر العالية القيمة التي ينبغي تحديدها، ورعايتها والاحتفاء بها. يمكن أن توجد القيادة الجيدة في كل من الشركات والمنظمات غير الربحية، فبينما خضعت نماذج القيادة في الشركات للبحث على نطاق واسع، ونالت التقدير والاحترام بصورة كبيرة، إلا أن ذلك لم يحدث بالنسبة للمنظمات غير الربحية التي عانت من التجاهل دائماً.

لقد بدأنا التفكير والبحث من منطلق بسيط وهو أن قادة المنظمات غير الربحية نادراً ما يحصلون على ما يستحقونه. ففي قاعات الدراسة، ومن خلال وكالات التمويل الحكومية، والمؤسسات الخيرية، وفي مكاتبهم الخاصة، وعبر أدبيات القيادة الشائعة، يطلب منهم دائماً أن يديروا مؤسساتهم مثلما يفعل زملاؤهم في الشركات - أو على نفس النمط الشائع في قيادة الشركات. لقد تم تجاهل خصوصية وتعقيدات مهامهم الخاصة. لقد أخذنا على أنفسنا مهمة الدفاع عنهم من خلال دراستهم والتعلم منهم، وتقديمهم أو مدحهم حسبما يستحقون.

وفي السياق نفسه، قادنا مسلكنا الأصلي إلى اتجاهات غير متوقعة، فقد اكتشفنا اختلافات كبيرة بين قادة المنظمات غير الربحية ترتبت على اختلاف التحديات الكبيرة التي يواجهونها واختلاف الظروف التي يعملون فيها. صار الموقف واضحاً بسرعة، فلم يعد من المجدي محاولة التوصل إلى أو فرض أفضل أسلوب للقيادة يمكن تطبيقه على الجميع في عالم المنظمات غير الربحية. ومقارنة مع ما يحدث في الشركات، فإن المواءمة بين القادة ومنظماتهم تمثل العنصر الأساسي بالنسبة للقيادة الفاعلة. تختلف نوعيات القيادة وكذلك الأساليب القيادية المطلوبة للأنواع الكثيرة من المنظمات. لم يعد الاختلاف بين القيادة في الشركات والقيادة في المنظمات غير الربحية هو محور اهتمامنا. إن رسم حدود واضحة «للقيادة في المنظمات غير الربحية» سوف يستخدم نقطة بداية وليس محطة وصول.

مع تبلور فكرة المواءمة، لاحظنا أن المنظمات الفاعلة تعتمد على اتساق ومهارات وقيم وأهداف القادة مع سمات وموارد وثقافة وأهداف المنظمة، وعلى مدى اتساق سمات القادة ومنظماتهم مع المجتمعات أو الأسواق المستهدفة بالخدمة.

عندما تلجأ المنظمات إلى الاتساق بهذه الطريقة، فإنها تتجاوب مع الإنتاجية والتعاون والرضا. لذلك فإننا توصلنا إلى أن الاتساق يعتبر المهمة الأساسية، أو المقياس الأساسي للقيادة الفاعلة.

## الرحلة:

تدرجت أفكار هذا الكتاب في الظهور من خلال رحلة متعرجة المسالك، وشاققة أحياناً. لقد كانت الرحلة مثمرة بالنسبة لنا، ونحن نريد تقديم الكتاب من خلال دعوة القراء للمشاركة. في مهنتنا، حيث نعمل مستشارين في مجال التطوير التنظيمي (كلانا)، ويعمل «باري ديم» طبيباً نفسياً، عملنا مع العديد من قادة الشركات والمنظمات غير الربحية. كان هناك تباين كبير في القادة الذين تعرفنا عليهم. كان بعضهم مديري تنفيذيين لمنظمات غير ربحية كبيرة، والبعض الآخر من كبار المسؤولين التنفيذيين، وآخرون يرأسون منظمات صغيرة أو منظمات ناشئة في مجال التقنية. لقد عملنا مع منظمات في أعمال مملوكة لأسر، ومنظمات شراكة بين الحكومة والقطاع الخاص. بعض المديرين الذين نعرفهم يتقمصون الدور ويتحدثون بعبارات منمقة مصقولة مثل تلك المستخدمة في معاهد وكليات إدارة الأعمال. هناك قادة آخرون يتحدثون بلغة المحترفين، كما أن هناك قادة يتحدثون ويتصرفون كالنبلاء واللوردات. بعض القادة الذين أسسوا منظماتهم يعملون بطريقة تتسم بالانفعال والحماس العاطفي، وهم غير مدركين تقريباً لمظهرهم أو للناس من حولهم. نوع آخر من القادة لديهم ثقة في مرؤوسيهم وقدرتهم على القيام بمعظم العمل، لذلك يتوافر لديهم وقت يقضونه مع الأسرة، أو في القيام بأعمال خيرية، أو ممارسة الرياضة مثل لعب الجولف. تتباين أشكال وخلفيات هؤلاء القادة، حيث يمثلون أعراقاً وجنسيات وأدياناً مختلفة. ولديهم خلفيات ثقافية متباينة تؤدي إلى اختلاف أساليب التفكير والتصرف، والأحلام والطموحات والمخاوف التي تحدد شخصياتهم وأفعالهم.

غالباً ما يبدو التنوع طفيفاً وواقعياً، ولكنه كان يبدو لنا مثيراً للاهتمام والتحدي ومادة تؤدي للإبداع. وعلى أقل تقدير فإن هذا التنوع بين القادة يجب تدعيمه وإقراره والاستفادة منه. إننا أمة معروفة بتنوعها ونشاطها واستقبالها لموجات من الناس الجدد المختلفين الذين ينضمون إلينا ليعيشوا بيننا ويسهموا في نهضتنا. إننا الأمريكيان نكره ونشعر بارتياح نحو تجاهل الاختلافات أو النظرة التي تدمج الناس في فئة واحدة حيث يمكن القول إن هناك نوعاً من الأشخاص أفضل من نوع آخر. إننا نقدر تنامج الحياة بعيداً أن القوالب الجامدة.

من ناحية أخرى، وخلال عملياتنا الاستشارية لم نستطع تجنب ملاحظة وجود عمليات متجانسة معينة بالنسبة للقيادة. الكثير من الكتب التي طالعناها تصر على وجود طريقة واحدة مثلى للقيادة.

انتهجت المنظمات أسلوب تطوير برامج لتمييز وتدريب القادة الشباب على النحو الصحيح. إن القائد المنشود هو المدير الجريء أو رجل الأعمال الذي يتقن أساليب الإدارة الحديثة التي تدرس في برامج إدارة الأعمال. أبدت المؤسسات والمستشارون الإداريون والمنظمات اللاربحية قبولاً لذلك، وسعت لتطبيق هذه المتطلبات على قادة المنظمات اللاربحية الذين عليهم الالتزام بهذا القالب أو إفساح المجال لغيرهم ممن يمكنهم ذلك.

هذه القولية كانت تبدو بمثابة إهدار كبير للطاقات. لقد استبعدت عدداً كبيراً من الموهوبين والقادة المحتملين. كما أنها حددت إمكانيات بعض القادة حيث صار لا يمكنهم سوى استخدام جزء من مواهبهم وجعلتهم يعانون من محاولة التقييد بالقالب وعدم استخدام الأساليب الصحيحة للقيادة ولا تشجعهم على بناء نماذج ذاتية منبعثة من شخصياتهم ونقاط قوتهم.

على غرار المستشارين متعددي الثقافات الذين بزغوا بقوة في التسعينيات، حاولنا نشر أهمية الأعداد الشامل وتنوع أساليب القيادة وأنماط القيادة. بالتوازي مع استشاريي التنوع، كنا نتلقى استجابات سلبية ورفضاً لبرامجنا. لم تكن غرباء في هذا المجال. لقد عملنا من قبل مع كبار المسؤولين في منظمات مرموقة وكانوا يستمعون إلينا. إنهم يتفقون أن هناك طرقات كثيرة مختلفة للقيادة، وأن التنوع في الأساليب ووجهات النظر قد يكون «خلاقاً»، وقد يكون أيضاً أخلاقياً، وقد يكون مفيداً للأعمال، ولكنهم لم يسمحوا لذلك بالتأثير فيهم عند اختيار، وتدريب، وترقية أو مكافأة القادة على أعلى المستويات.

لم تكن راضين عن أدائنا من حيث إحراز تقدم كاف نيابة عن عملائنا ولكننا مقتنعون بأننا قد أدينا واجبنا. كنا نريد الإشارة إلى النماذج الأخرى للقيادة التي كانت مختلفة كلياً وناجحة تماماً. لذلك، تحولنا عن عالم الشركات من أجل أن نقيم قضيتنا.

كان هناك نوعان من الخبرات الاستشارية تدفعنا للعمل: أحدهما جاء من العمل بصفتنا مستشارين لمدة سنتين مع إحدى الصحف الكبرى في الغرب الأوسط. يطلق على هذه الصحيفة اسم «ستاندر تريبون»، وقد اشترتها مؤخراً إحدى الصحف الأكبر

والأكثر شهرة. كانت «ستاندر تريبيون» (Standard Tribune (ST)<sup>(1)</sup> تتعرض لضغوط لتحديث عملياتها، ومثل معظم الصحف، ظلت «ستاندر تريبيون» مملوكة لإحدى العائلات مدة طويلة، أي كانت منظمة أبوية ذات ضمانات وظيفية حقيقية ممتدة طوال حياة العاملين ولديها شبكة مستقرة من العاملين الذين استمروا في العمل ماداموا قادرين على العطاء. لم تكن الصحيفة تمثل إطاراً معاصراً خاضعاً لقوى السوق. خلال الأزمات، مثلاً، كان الناشر يسهم بأمواله الخاصة لتسيير الأمور إلى حين عودة أوقات الازدهار المالي مرة أخرى.

لتحديث الصحيفة، قدمت الشركة المالكة ناشراً جديداً، وهو أحد الذين كانوا يعملون مع الشركة بصفته تابعاً في عمليات التحسين «6 سيجما». كان باستطاعته أن يطور أحد الأقسام أو إحدى العمليات على مستوى الشركة بما يؤدي إلى مزيد من الرشاقة، والسرعة، والكفاءة. كان من الرجال الأذكاء ذوي العزم ولديه إدراك عميق لكيفية سير الأمور، وكان يعتمد إلى استشارة الآخرين ويميل إلى التعاون إلا أنه كان حازماً في تخصيص المهام للمرؤوسين. بعد تقديمه لإستراتيجية توجيه مستقبل الصحيفة، أصيب بالإحباط لأن مديري الأقسام وكبار المسؤولين لم يطبقوا هذه الإستراتيجية على النحو المطلوب، لذلك فإنه شعر بأن الوقت حان لإيضاح طبيعة القيادة الجيدة وتحقيق توافق أكبر على مواصفاتها.

بالطبع لم يكن هناك شك في أن القيادة تحتاج إلى انتهاج فكر الناشر، لذلك بدأت المنظمة في عملية تغيير طويلة وشاقة. لكن كان هناك قادة مؤثرين في الصحيفة ليس لديهم هذا الفكر إطلاقاً. مثلاً، كان كبير مسئولى التشغيل لديه قدرة هائلة على حل المشاكل الفردية والوحيد الذي يجمع حوله مجموعة من الشباب الذين يمكنهم الانتشار كفرق إنقاذ أو رفع كفاءة في أي قسم. كذلك كان نائب الرئيس للموارد البشرية سيدة تتمتع بتقدير ضخم، وقد حققت مكانة مرموقة باعتبارها مستشاراً للقادة حيث إنها كانت محل ثقة بصفقتها مصدراً للمعلومات. كانت تدرك نبض المؤسسة، ولم تكن تعمل مديرة ولكنها كانت ذات قيمة كبيرة جداً من حيث نظرتها للأمور ونصائحها في مختلف المواقف. كان نائب الرئيس للمالية هو أكثر المديرين فعالية، وكان من بين أعضاء كبار فريقها المؤتمن. لقد منحت هذه السيدة للآخرين القوة والنفوذ وسهلت لهم الطريق من خلال تقديم الموارد وإزالة العقبات. ربما كان هناك شيء أكثر دلالة، وهو أن الشركة فقدت عدة فرص لربط أعمالها بشبكة الإنترنت نتيجة عدم وجود قادة من جيل الإنترنت، ومرة أخرى بسبب غياب القادة من رجال الأعمال القادرين على طرح وتنفيذ مبادرات جديدة.

غفل الناشر عن فكرة استغلال نقاط قوة العاملين والبناء عليها، والتعرف على نقاط القوة لدى الآخرين خاصة تلك المرتبطة بتقنيات الإعلام والاتصال التي تتطور على نحو سريع جداً. على نفس القدر من الأهمية، كان الناشر خجولاً ولا يجيد التعامل مع الجموع ولم يدرك كيفية بناء فريق للقيادة من كبار موظفيه، فريق يمكن فيه تعظيم نقاط القوة وتحجيم نقاط الضعف لكل من أعضائه. بدلاً من ذلك، كان يريد أن يكون لدى كل شخص المهارات «الصحيحة». لذلك دعا إلى سلسلة من اللقاءات لتحديد نموذج القيادة في «ستاندر تريبون» وأعطى تعليماته لقسم الموارد البشرية باستثمار الأشخاص الذين يتلاءمون مع هذا النموذج.

كان باري من ضمن الفريق المكلف بتصميم هذه العملية، وقد دافع عن تعدد نماذج القيادة مع التركيز على تدريبهم على العمل المشترك والتعاون. لقد وصف المهارات المختلفة التي يجلبها قادة مختلفون والفرص المفقودة بسبب افتقاد القيادة التجارية. وقد لاحظ بشكل خاص أن نموذج الناشر المقترح من المرجح أن يستبعد ثلاثة من كبار المديرين الذين يعتبرهم الأفضل أو يلزمهم بالتحول إلى أنماط قيادية لا تناسب شخصياتهم أو العلاقات التي أسسوها مع موظفيهم. هذا النوع من الاستساح مفهوم وشائع ولكنه لا يؤدي إلى رفع كفاءة موارد المنظمة. إذا كان الناشر لديه الشجاعة لإحاطة نفسه بقيادة من مختلف الأنواع، أناس يمكنهم التكامل سوياً بدلاً من محاكاة مجموعة المهارات التي حددها ونمط القيادة السائد لديه، فإنه بذلك سيزيد من القدرات التنفيذية للمنظمة.

فكرة أن هناك نوعاً واحداً أو نوعاً أفضل من القيادة، والتي كانت سائدة في الأدب الشعبي، والتي تحدد الصفات اللازمة لنجاح القيادة، هي فكرة مسيئة لنا على عدة مستويات. أولاً: خبراتنا تقول إن هذا الأمر ليس معقولاً. لقد تولينا القيادة، وعملنا في عدد كبير جداً من المنظمات، وقدمنا الاستشارات لهم، وكان هناك أنواع كثيرة من القادة الذين يديرون العمل بكفاءة. ثانياً: من حيث المعايير الثقافية فإن فكرة القيادة المثالية الوحيدة هي بمثابة صهر للثقافات في بوتقة واحدة، أي أن الثقافات الكثيرة المتنوعة في المجتمع ستأخذ في النهاية شكلاً واحداً، وهو الثقافة الأمريكية. ما يعنيه مروجو هذه الفكرة هو أن نصير كلنا في النهاية من ثقافة واحدة سائدة في الوقت الراهن، وأن الثقافات الأخرى يجب أن تندثر أو تعيش على الهامش. إن فكرة بوتقة صهر الثقافات هي في جوهرها أيديولوجية متعصبة تحابي الجماعات ذات السيادة الثقافية وترفض مساهمات الأقليات. ثالثاً: الاعتقاد بوجود نمط واحد للقيادة الصحيحة أمر سيء لنا لأنه يهمل الكثير من الكفاءات والمواهب والقدرات.

في موقف آخر، هذه المرة في منظمة غير ربحية، لاحظنا ارتفاع جرعة التجانس. كان التمويل الأساسي للمنظمة يأتي من خلال منحة تقدمها إحدى المؤسسات التابعة لأحد رجال الأعمال المرموقين. لقد حاول رجل الأعمال وموظفوه تحويل قادة المنظمة غير الربحية وذوي الخبرة العميقة والموهبة إلى مديرين تجاريين. لقد حاولوا ذلك ضمناً وتصريحاً عن طريق تخطيط إستراتيجي مكثف وتقويم للبرامج يتطلب أن يسلك القادة سلوك مديري الشركات الكبيرة. كان القادة يعتمدون على المؤسسة ولذلك انقلبوا على أنفسهم في محاولة للتصرف بطرق غير ملائمة لهم. كان أفضل ما لديهم - وهو طريقة إلهام العاملين. وتعليمهم. وبث الطاقة والأفكار المتجددة بينهم ومحاولة التوصل للعملاء المحتملين - يتضاءل ويفقد فاعليته مع تحويلهم لتنفيذ البرامج الموكلة إليهم.

لا يوجد شيء فريد في علاقة المؤسسة مع المنظمة اللاربحية. المؤسسات، ومجالس إدارتها المكونة من المانحين الأثرياء في القطاع التجاري والمالي، والهيئات الحكومية، كلهم يحاولون التقليل من شأن قادة المنظمات غير الربحية وقبولتهم في الأطر الإدارية السائدة بالشركات. هذه العملية لها ما يقابلها في عالم الشركات حيث يفترض الرأسماليون ومجالس إدارتهم ضرورة استبدال رجال أعمال المرحلة الأولى قبل المراحل التالية من التمويل. إنهم يعتقدون أن رجال الأعمال العاطفيين مفيدون فقط في البداية من أجل أفكارهم وطاقاتهم الكبيرة، لكن يجب استبدالهم بمديرين فعالين يدركون كيفية بناء الأنظمة - البنى التحتية القابلة للاستمرار - وكيفية تحقيق نمو المنظمة أو الشركة. غالباً ما تجهض الأمور، وبدلاً من استغلال خيال وعاطفة القادة المؤسسين للبناء عليهما وتزويدهم بالمديرين الجيدين، فإنهم يستغفون عنهم ويضعفون المنظمة من حيث الجوهر. والمهمة وقوة الدفع.

لم تكن هاتان التجربتان معزولتين، فقد كانتا تعكسان ما شاهدناه في الشركات، وفي المنظمات غير الربحية، وفي الكتب التي كنا نقرأها.

بدأننا البحث بالاطلاع على المؤلفات الصادرة في هذا المجال، وكنا نتصور أن نجد مادة كافية لتحرير أوراق تعكس صفات قادة المنظمات غير الربحية. لكن ما كتب عن القيادة في المنظمات غير الربحية كان لا يزال شحيحاً جداً، رغم نموه المطرد (انظر صحيفة الإدارة والقيادة في المنظمات غير الربحية). عموماً، تأخذ المؤلفات في هذا المجال مسار ونهج المؤلفات الخاصة بالشركات حيث تركز على كيفية الأداء وليس على وصف الأداء. إنها تطرح المزيد عن كيفية الإدارة والتقليل جداً عن وصف

كيفية قيام القادة فعلياً بأداء مهامهم. يبدو لنا أن تقديم كيفية الإدارة على وصف أسلوب القيادة المستخدم حالياً هو بمثابة وضع العربة أمام الحصان.

كانت المقابلات مع قادة المنظمات غير الربحية مفيدة في شرح هذا الأمر. ادعى كثيرون بثقة أن الشركات والمنظمات غير الربحية هما الشيء نفسه. وأنه يجب على المنظمات غير الربحية أن تحقق أرباحاً هي الأخرى. سألنا ماذا يعني ذلك؟ ليس هناك أرباح في المنظمات غير الربحية. هل المعنى المشار إليه هو أن تكون المنظمات غير الربحية على قدر كبير من الكفاءة، وجودة التنظيم، وقابلية المساءلة من حاملي الأسهم، والمسئولية المالية، وحتى في بعض الأحيان، القدرة على المنافسة، قالوا: نعم. هذه الأسباب منطقية ولكن استعارة المفردات والمفاهيم التجارية لا تمثل ثقافة المنظمات غير الربحية. بعد أن تكررت هذه اللغة كثيراً من أعضاء مجالس الإدارات ومصادر التمويل، صار قادة المنظمات غير الربحية يتحدثون بها. فقد البعض منهم الإحساس بلغتهم المتميزة عن المهمة، والأخلاقيات، والمجتمع والالتزام، والأمل.

البحث عن الجوهر في أدبيات المنظمات غير الربحية قادنا إلى إدراك هام مبكراً: هو أن أغلب العاملين في المنظمات غير الربحية، سواء أكانوا موظفين أم متطوعين، هم من النساء. ليس هناك الكثير في الأدبيات عن كيفية تأثير ذلك على شكل قيادة المنظمات غير الربحية، رغم أن هناك نمواً مطرداً فيما يكتب عن قيادة النساء عموماً، فإن الكتابة عن النساء تنقسم إلى قسمين متميزين: المعسكر الأول يضم الكتاب الشعبيين، والصحفيين، والاستشاريين. ودعاة مساواة المرأة، وهم يرون قيادة المرأة أمراً مميزاً (Helgesen, 1995; Blumen - Lipman, 1996; Gilligan, 1982)، في حين يضم المعسكر الثاني علماء الاجتماع الذين لا يرون ذلك الرأي (Eagle, Karau, & Makhijani, 1995). المؤلفون في كلا المعسكرين هم من النساء حصراً.

هذا الاختلاف له معنى بديهي. يقول الباحثون: عندما يوضع الرجال والنساء في نفس الظروف فإنهم يتصرفون بشكل مماثل. عندما حددت منظمات كبيرة أساليب معينة للسلوك، فإن النساء قد أتقن هذه الأساليب. في الواقع، كان سلوك النساء اللاتي تدرجن في منظمات يسودها الرجال - غالبية الشركات وعدد كبير من المنظمات غير الربحية الكبرى - مشابهاً لسلوك الرجال من حيث النظم الهرمية، والتنافسية وما شابه ذلك. هؤلاء اللاتي أنشأن منظماتهن الخاصة أو تدرجن في منظمات تسودها النساء هن من يطبق عليهن وصف الكتاب الشعبيين أنهن أكثر



ديمقراطية، وأقل اهتماماً بالمراتب الوظيفية، وأكثر تعاطفاً مع الموظفين الصغار، وأكثر تعاوناً. علاوة على ذلك، هناك فوارق بين الأجيال، فالنساء الأصغر سناً اللاتي وجدن طريقهن ممهداً نتيجة لكفاح جيل الأمهات يملن أكثر إلى اتباع أسلوب الرجال، والنساء الأكبر سناً يبنين أنماط قيادتهن على أساس الأنماط الثقافية القديمة، ويعملن في أطر تنظيمية رسمية، ويستخدمن شبكات العمل بشكل مكثف.

في النهاية، تؤكد أدبيات القيادة النسوية على أمر أساسي: إن هذه القيادة تتفاوت طبقاً للاحتياجات والمعايير والأهداف التنظيمية، وثقافة المجتمع الذي تعمل فيه. لكن ما يثير الأسى هو أن كلا المعسكرين كان عازفاً عن مقارنة النساء مع الرجال للدرجة التي جعلتهم يتجاهلون التنوع الغني للقيادة بين النساء.

كانت هناك إشارات متفرقة إلى نساء الأقليات في هذه الكتابات، وعلى الرغم من ندرة هذه الكتابات، إلا أنه يتضح منها أنهن قد طورن الأساليب الملائمة لظروفهن. على سبيل المثال، فإن النساء الأمريكيات الأفريقيات اللواتي شاركن في الكفاح من أجل الحقوق المدنية في الستينيات والسبعينيات، لم يسمح لهن بتولى المواقع القيادية في المؤسسات الرئيسية متعددة الأعراق (Elazer, 1995; Woocher, 1991). الافتقار إلى المواقع التنظيمية جعلهن يلجأن إلى الشبكات غير الرسمية ويقمن بتطوير نماذج قيادية شبيهة بطريقة تنظيم النشاطات الكنسية.

في الوقت نفسه الذي كنا نقوم فيه بالبحث في موضوع القيادة النسوية. كان «باري» يقوم بعمل استشارات لمؤسسة دينية غير ربحية تسعى إلى تأسيس مدارس نهائية جديدة. كانت القيادة إحدى مناطق البحث الهامة: القادة المؤسسون لهذه المدارس، والمديرون الذين أداروا مجالس إدارتها بعد هؤلاء المؤسسين. والمعلمون المحترفون الذين أداروا هذه المدارس. منذ تدشين هذه المدارس للحفاظ على التقاليد الخاصة بالديانة التي تنتسب إليها هذه المؤسسة (Dym, 2003) كان السؤال المطروح هو: هل هناك طريقة مميزة للقيادة خاصة بكل ديانة؟

تركز القيادة في بعض المجتمعات الدينية. على سبيل المثال، على احتياجات المجتمع المحلي واحتياجات المجتمع الدولي معاً (Elazer, 1995p Woocher, 1991).<sup>(4)</sup> لهذا السبب كان لقادة المنظمات اللاربحية ذات الصلة بهذه الجماعات الدينية، والمنظمات الاجتماعية والمدارس الدينية، مهمة مزدوجة تتمثل في: إدارة هذه المنظمات وتوفير مرجعية لهذه الجماعات الدينية بما يضمن تلبية احتياجاتها المحلية والدولية. هذا مثال آخر على التنوع وأهمية السياق.

عند هذه النقطة، كنا نركز اهتمامنا على تحديد مختلف أنواع القادة الفاعلين وإيضاح أن استبعاد الكثير منهم يمثل إهداراً لموارد عالية القيمة بالإضافة إلى كونه عملاً يفقد للبعد الثقافي والأخلاقي. الاحتفاء بالتنوع يمكن أن يضيف قيمة كبرى لأدبيات القيادة، والتنوع يتناسب جيداً مع تعدد الثقافات. وأي مساعدة قد نقدمها من أجل توسيع مفهوم القيادة، والتي قد تؤدي إلى مزيد من الكرامة الإنسانية والقوة المعنوية في المجتمعات الأقل تطوراً، تستحق المحاولة.

لكن قالفنا يزداد بشأن التنوع القيادي في حد ذاته أو أحد عناصر تقوية مفهوم تعدد الثقافات، حيث يرفضه الكثيرون من خلال الدعم الفاتر أو بشكل مباشر بالتعبير عن الاستياء من الإصلاح السياسي. يبدو أن مصير التعددية الثقافية في المنظمات الأمريكية التي يسيطر عليها كبار حاملي الأسهم لن يكون جيداً. إننا نرى ذلك في ورشات عمل التنوع التي نادراً ما تتحول توصياتها إلى برامج عمل تؤدي إلى تغييرات هيكلية أو عملية. على أية حال، فالتعددية قد أسّيت فهمها حيث إن إعلاء قيمة الاختلافات في حد ذاتها قد يتحول إلى عقيدة.

لذلك، عندما سألنا أنفسنا عن كيفية تصور وتأكيد التنوع بطريقة تحقق التماسك للمنظمات وتزيد من كفاءتها، فإننا توصلنا إلى فكرة «الملاءمة». هذه الفكرة ببساطة هي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. هذه الفكرة ترى أن القيادة الرشيدة تتطلب أشخاصاً مختلفين للقيام بالمهام المختلفة في ظروف مختلفة وفي أوقات مختلفة.

أمعن النظر في النسبة الكبيرة من المنظمات الناجحة التي أسسها رجال الأعمال، وهم أناس يؤمنون بإمكانياتهم وقيمة جهودهم، ولا تتنازل منهم النكسات، ويمكنهم رؤية ما وراء واقع الأشياء. إنهم يعملون فترات طويلة من الوقت، وهم لا يميلون للثقة بالآخرين، ولا يفوضون الصلاحيات حتى لهؤلاء الذين لديهم ولاء كبير لهم. لكن كبار قادة الأعمال، في اندفاعاتهم المحمومة لتحقيق النجاح، قد يفتلون أشياء هامة، فعدم تفويض الصلاحيات للآخرين يحد من قدرة المنظمة على النمو، ويوضح عدم قدرتهم على «الملاءمة». هناك عدة أنواع من المديرين قد يتطلب الأمر الاستعانة بهم لدفع المنظمة إلى الأمام من خلال عملهم أو بالتعاون مع رجال الأعمال. في المراحل التالية من عمر المنظمة، تحقق هذه القدرات الإدارية ملاءمة أفضل.

من أكثر الحالات وضوحاً، أن إحدى المنظمات كانت تركز أعمالها على مكافحة العنف ضد النساء وتعمل من خلال توفير الملاجئ - مثل تلك التي سنتعرض لها في

الفصل الثاني - ومثل هذه المنظمات تحتاج إلى امرأة لقيادتها. الكثير من العملاء والموظفين في هذه المنظمة كن ضحايا لهذا العنف من الرجال، وليس لديهم ثقة في الرجال. إذا كانت هذه المنظمة تقع وتعمل في إطار مجتمع يتحدث باللغة الإسبانية. فإن اختيار إحدى اللاتينيات لقيادتها يمنحها ميزة واضحة حيث يمكنها تفهم المجالات الثقافية للمشاكل. واستجابة واحتياجات العملاء، والعناصر السياسية المؤثرة في المجتمع. ينطبق ذلك على كل المنظمات التي تعمل لخدمة مجتمعات معينة. إن قائد الشركة التي تعمل في مجال تقنية المعلومات يحتاج إلى المعرفة والخبرة الكافية التي تؤهله وتمنحه المصداقية في عيون الموظفين والعملاء والمستثمرين.

كلما تعمقنا في التفكير بأهمية الملاءمة. تسنى لنا تحديد العوامل المعنية: المهارات والسمات الشخصية، والقيم التي يتمتع بها القائد، وأهداف وإستراتيجيات المنظمة وهيكلها التنظيمي، وعملياتها وتاريخها وثقافتها الداخلية، ونطاق عملها، وأيضاً مصادر تمويلها ووضعها التنظيمي، والمجتمع الذي تخدمه، والمناخ الاقتصادي السائد في منطقة عملها.

الملاءمة تغطي الفجوة بين التنوع في القيادة والتعقيد في الظروف. لقد أيقنا أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب هو أفضل ضمان لنجاح القيادة، ويتفوق على أي صفات أخرى للقيادة. خلال مرحلة البدء، يكون نموذج رجل الأعمال هو الأفضل. المديرين والرؤساء المتميزون في مختلف مدارس القيادة غالباً ما يتأثرون سلباً نتيجة لعدم وجود قوانين ولوائح واضحة وحازمة في البداية، وكذلك ضبابية الهيكل التنظيمي. إنهم يفشلون غالباً في قيادة المنظمات الجديدة ولكنهم ينجحون عندما يديرون منظمات مستقرة. قادة الشركات العائلية الذين يتولون قيادة من يفوقهم خبرة. يتميزون بالجرأة ويظهرون تماسكاً شديداً أثناء الأزمات إلى الحد الذي يبدو فيه أنهم الوحيدون القادرون على النجاح في مثل هذه الظروف. واجهت «كاثرين جراهام» التي تولت القيادة خلفاً لوالدها، ثم زوجها، هذه الظروف خلال الأزمة التي مرت بها صحيفة «واشنطن بوست» نتيجة إضراب عمال الطباعة.

عندما تكون الظروف غير مواتية، قد يفشل حتى كبار القادة. لقد فشل تشرشل. بطل الحرب، في قيادة البلاد أثناء السلم. كتب كل من «دوستوفسكي ٢٠٠٢» و«مارك توين» روايات قوية عن أشخاص كانوا محل تقدير واحترام في مجتمعاتهم في عصور معينة، ثم يعود هؤلاء الأشخاص إلى مجتمعاتهم حيث يرفضهم الناس الذين كانوا يقدرونهم ويحترمونهم قبل عدة قرون.

ومع ذلك فإن فكرة المواءمة قد تبدو بسيطة إلى حد ما مثل وضع الأشياء بعضها فوق بعض. القيادة عملية ديناميكية، فهي تتعلق بقدرة شخص على التأثير في الآخرين لتحقيق هدف مشترك (Northhouse, 2001). إنها عملية معقدة تتداخل فيها القيادة مع المنظمة والمجتمع أو الأسواق التي تستفيد من خدمات المنظمة. من هنا تبدو فكرة «الاتساق» أكثر قبولاً من فكرة «المواءمة» في وصف تعقيدات عملية القيادة.

## الاتساق:

عندما نتفحص ممارسات القيادة الفعالة نزداد قناعاتنا بأن فعالية القادة تعتمد على اتساقهم مع جميع الموارد المتاحة لخدمة مهمة وأهداف وإستراتيجيات المنظمة. بمعنى آخر، يجب أن تتفق شخصية ومهارات وأسلوب وقيم وأهداف القائد مع الصفات المناظرة لها في المنظمة التي يقودها: عملياتها، وهياكلها التنظيمية، وثقافتها، وطريقة استخدام وتطوير العاملين فيها وطريقة تفاعلها مع المجتمع، والأكثر أهمية هو طريقة تنفيذ إستراتيجياتها لتحقيق النجاح في المجتمع أو الأسواق التي تخدمها.

الاتساق، في صورة أشياء كثيرة متحركة تعمل سوياً لتحقيق هدف واحد. هو الأفضل لوصف القيادة. يمكن تصور القيادة تصوراً قاصراً محصوراً في عمل فرد واحد، أو تصوراً شاملاً باعتبارها منظومة متكاملة لتعبئة الموارد التنظيمية والمجتمعية لتحقيق الأهداف المشتركة. قد تتباين الأساليب التي يمكنها تحقيق ذلك، فعندما تتسق جهود الأفراد ومصالحهم وعواطفهم ومعارفهم على نحو جيد، وعندما تتخذ القرارات الصائبة وتنفذ بكفاءة، يمكننا القول إن المنظمة متسقة في دعم أهدافها. القادة الذين يقومون بأدوار فعالة في هذه العملية المعقدة يمكن إن ينظر إليهم باعتبارهم قادة ناجحين.

لقد لاحظنا أن الاتساق بين القائد والمنظمة والمجتمع أو السوق يستحضر أفضل ما في كل منهم. القادة يعطون توجيهات واضحة. والموظفون يعرفون ما هو المطلوب منهم ولديهم الموارد المطلوبة لإنجاز أعمالهم. يمكنهم تحقيق النجاح، وعندما يحدث ذلك، فإنهم يتلقون إشارات إيجابية تشجعهم على المزيد من الإنجاز والإلتقان. لا يقتصر إحساس المديرين والموظفين بالدعم على الوضوح، والمؤشرات الإيجابية. والموارد فحسب وإنما يمتد إلى العمليات والبرامج التي تربط ما بين الناس والموارد أيضاً. توضع البرامج بحيث تناسب مهاراتهم وأفكارهم عن مكونات النجاح. كما يتم توفير المعلومات التي تساعدهم على أداء وظائفهم، وحينما يؤدي كل موظف عمله بالتناغم مع الآخرين، فإن المنظمة تكون على الطريق الصحيح.

التركيز على الاتساق له سلبياته أيضاً؛ إذ إن الاتساق المبالغ فيه يهدد التنوع. شاهدنا منظمات كثيرة كانت قيادتها تطالب الجميع إما بالسير على نفس المنهج أو البحث عن عمل في مكان آخر، تحت شعار الاتساق، يحاول الأيديولوجيون والأثوقراطيون أن يجعلوا الجميع يفكرون بطريقة تفكير واحدة ويتصرفون بشكل مبرمج. حقق هؤلاء القادة نجاحات قصيرة الأجل، ولكنها لم تستمر بسبب التصلب، وضيق الأفق، والتجاهل وعدم القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في مجتمعاتهم وأسواقهم.

لقد لاحظنا أن الاتساق، في أفضل أشكاله، كان إجراء مؤقتاً وتجربة معزولة للقادة وموظفيهم. تتعرض المنظمات للتغيرات - الداخلية والخارجية، والاجتماعية، والتقنية، والثقافية والأخلاقية - وقد تنحرف عن الاتساق دخولاً وخروجاً. قد يحققون النجاح مرة ولكنها تتعرض للارتباك أو عدم الاستقرار نتيجة للمطالب الجديدة من العملاء، والأسواق الجديدة، والتقنيات الجديدة. عندما تستطيع المنظمات الناجحة تبين طريقها، فإنها تعود للاتساق. أنهم يغيرون طريقة تفكيرهم وأساليب عملهم، وطبيعة الارتباط ما بين الأفراد والأقسام والبرامج والعمليات. النوع الجديد من الاتساق هو خليط من الطريقة التقليدية التي ينفذ من خلالها وبعض الطرق الحديثة التي أخضعت للتغيير.

العملية الجدلية تمثل وصفاً أفضل للاتساق من تشبيهه بالساعة الديكارتية، التي تعمل جميع أجزائها بدقة عالية وتناغم كبير لكن في إطار مغلق وخاضع للسيطرة. التحدي الذي يواجه القيادة الديناميكية هو الاعتراف بالعملية المستمرة من الاتساق، والتغيير، وإعادة الاتساق، وتأكيدهما وتسهيلها.

حتى عندما أضفنا الصفات الديناميكية للاتساق، كنا قلقين من أن يكون الهدف العملياتي النهائي هو إيجاد نسخ متكررة من الأشخاص والأشياء. عندما تعاود منظمة ما الاتساق، يمكنها أن تعود إلى العمل بدقة عالية. وقد لاحظنا أن هناك أنواعاً كثيرة من القدرة أضررت لعلاج الارتباك، وذلك المزيد من رجال الأعمال ومنظماتهم الناشئة، كل حقق وفرض نظاماً صار متصلياً وصعب التغيير.

لذلك أثرنا هذا السؤال: كيف يمكن للقادة تحقيق اتساق المنظمات بطرق ديناميكية؟ للإجابة عن هذا السؤال، طرحنا سؤالاً آخر: هل يعني الاتساق أن تكون جميع الأجزاء واحدة؟ الإجابة هي لا. في الواقع، يعنى الاتساق غالباً إجراء التوافق بين صفات مختلفة وتكميلية وهياكل تنظيمية مختلفة.

إحدى أساسيات التكامل بين القيادة والمنظمة - الشراكة بين قائد مؤسس من فئة رجال الأعمال ومدير تشغيل ذي عقلية مرتبة أو مدير تنفيذي - توضح هذه النقطة. يتم تكوين الفرق على أساس التكامل أيضاً: أناس ذوو مهارات مختلفة، كل منها ضرورية ولكنها ليست كافية، ويتم استغلالها معاً على نحو صحيح لتحقيق المهمة المطلوبة. كما يجب تكوين فرق عمل على جميع مستويات المنظمة، من مجلس الإدارة إلى فرق الإدارة العليا إلى فرق الأقسام وفرق تنفيذ البرامج وفرق تنفيذ المشروعات. يعمل بعض هذه الفرق بتفرغ وبعضها لفترة من الوقت. كل من هذه الفرق يعتمد على الديناميكية والتكامل بين أفراد الفرق، الفرق الفعالة هي فرق متسقة. إنها لا تتكون من أجزاء متطابقة، ولكن تناسق الأجزاء المختلفة يجعلها تعمل جيداً.

بعد تحقيق الشراكات الفردية وتكامل الفرق هنالك عمليات تكميلية. في بعض الأحيان يوجد أناس وفرق في المنظمات يكون دورهم هو تصميم منتجات مبتكرة أو أساليب خدمات بما قد يؤدي إلى تمزيق أوصال المنظمة، وغرضهم في الواقع هو استئصال الوسائل المطلوبة. لكن هناك أناساً وفاقاً أخرى دورها هو تلقي هذه الابتكارات وتطبيقها بطرق تؤدي في النهاية إلى تشغيل منضبط للغاية. هذان النوعان من الأفراد والفرق يكمل أحدهما الآخر. يجب أن يعملوا معاً، وعندما يفعلان ذلك فإنهما يحققان الاتساق.

أحد الأدوار الهامة للموظفين الميدانيين هو جلب العملاء والأفكار التي قد لا تكون متلائمة تماماً مع القدرات الحالية للمنظمة أو أفكارها عن كيفية أداء الأمور. مديرو البرامج الذين يحتاجون إلى العملاء من المرجح أن يعدلوا برامجهم لجلب عملاء جدد أو لجلب أفكار مبتكرة تؤدي إلى ذلك. في الأنظمة غير المتسقة، سيرفض هؤلاء المديرون ما يجلبه الموظفون الميدانيون، أو سيتوقف الموظفون الميدانيون عن محاولة جلب عملاء جدد لأنهم «غير موجودين». في الأنظمة المتسقة، تعمل المجموعتان في تناغم لأنها تكون متسقة.

يمكن تحقيق الاتساق بين المنظمات ومجتمعاتهم من خلال عناصر التشابه وعناصر التكامل. على سبيل المثال، يمكن أن تكون المنظمات عناصر تصحيح للقصور في المجتمع مثل مشاكل الإسكان، والغذاء، والتمثيل السياسي، في الوقت نفسه، يمكن أن تضم المنظمات أناساً من المجتمع الذي تخدمه، لديهم ذات القيم أو الأهداف أو الأخلاقيات أو الأصول العنصرية.

القادة والمنظمات يمكن أن يتكاملوا معاً، ويمكن أن تستفيد المنظمات التجارية وقادتها من وجود مجلس إدارة حصيف وحريص مادام كل طرف يقدر مجهود الآخر ولا يحاول إبعاده عن الصورة. في السياق نفسه، يمكن لمدير تنفيذي شغل منصبه لمدة طويلة، وأرسى برامج خدمات فعالة ومستقرة، أن يستفيد من مجلس الإدارة أو من مديري البرامج الذين يصرون على المخاطرة من أجل مواجهة التحديات المتوقعة في المستقبل.

خلال التمعن في هذه الفكرة الأكثر تعقيداً للاتساق من خلال التوازنات بين أوجه التشابه وأوجه التكامل مازلنا نعتقد أنها تتطلب المزيد من الحذر. في الغالب ما ينبغي الإبداع والرغبة في التغيير من الاحتكاك، وأحياناً قد لا يتلاءم القائد الجديد تماماً مع المنظمة. قد يأتي القائد من شركة تجارية ليعمل في منظمة غير ربحية، مثلاً، ويضع نظاماً مالياً يجعل مديري البرامج قلقين. إذا كان القليل من الاحتكاك والصراع مع الكثير من التفاوض سيؤديان إلى تغيرات إيجابية في القائد والمنظمة، فإن ذلك يندرج أيضاً تحت عملية الاتساق.

لكن حتى هذه الفكرة عن الاتساق ينقصها شيء ما، ففي المقابلات التي أجريناها بدأنا نستمع إلى ما يسد هذا النقص. قالت إحدى القائدات أنه لم يكن لديها أي فكرة عن القيادة (جيرى مارتينسون، منظمة الأخوات الكبار في ماساشوتس)، وأنها لم تخطط مطلقاً كي تكون قائدة، لكن هناك أشياء كان يجب القيام بها، وهذا ما فعلته. عندما كانت الأعمال تزيد عن طاقتها. استعانت بآخرين لمساعدتها، وعندما كان الجميع يعانون معاً، وعندما بدأت أحمال العمل تزيد، شعرت بأعباء القيادة. نفس الرواية قالها الموظفون: «يجب أن ترانا عندما نعمل سوياً»، جيرى تكلفنا بالأعمال ونحن نتولى مسئوليتها. من الصعب القول حينئذ من هو القائد، فنحن جميعاً نقوم بالعمل.

ما كان ناقصاً هو الخبرة - البعض قد يسميها تطور الظاهرة - أي خبرة القيادة. لذلك لم تقتصر أسئلتنا للقادة عن كيفية فهمهم وتنفيذهم لمهام القيادة، وإنما امتدت إلى مشاعرهم أثناء تنفيذ القيادة وكيف يشعرون حينما تسير الأمور جيداً أو غير ذلك. وكلما ازددنا علماً نجد أن القيادة - من جميع المعنيين - كان ذلك أكثر شبيهاً بالعدائين وفرق العدو عندما يمارسون رياضتهم في تلقائية حيث يعمل كل الأعضاء معاً في انسيابية متدفقة.

لا شك أن التميز في القيادة يتطلب شخصية قوية وموهبة، لكن ذلك يتأتى في عدة أشكال، وكل شكل يعمل على نحو أفضل عندما تتناسب مهارات القائد مع الظروف التي يعمل فيها. هذا التناسب، حين يتعلق بالكثير من الأجزاء المتحركة يمكن اعتباره نوعاً من الاتساق. الاتساق الجيد يوفر أفضل الفرص للقائد والمنظمة لدخول نطاق الفعالية وانسياب العمل.

لذلك، وفي النهاية، توصلنا إلى فكرة الاتساق، والاتساق هو نظام معقد ومتداخل يتضمن دورات من التماثل والاختلاف، والاقتراب والابتعاد، والأمل في التوصل إلى الوقت الذي تتسجم فيه مختلف الأعمال سوياً.

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net



## ملاحظات:

- ١- تم تغيير الأسماء والبيانات لحماية خصوصية هذه المنظمة ولكننا أدرجنا ما يكفي من التفاصيل بشأن الفعاليات التي شاهدناها.
- ٢- محاولة تعريف أفضل شكل للقيادة يمكن مطالعتها في عمل أفضل من عرفنا من معلمي القيادة وأكثرهم احتراماً، ومن بين هؤلاء توم بيترز، وارن بنز، وجيمس مكجرجور، وجون كوتر.
- ٣- انظر «أودندال واونيا» (١٩٩٤) ومقالات «رونالد شايكو» (١٩٩٦ و ١٩٩٧). يقول «شايكو» إن ٧٥٪ من قوة العمل في المنظمات غير الربحية من النساء. قرابة ٥٠٪ من العاملات في هذا القطاع يتولين مناصب «تخصصية وإدارية» مقارنة مع ٢١٪ في القطاع الحكومي، وأقل من ١٠٪ في قطاع الشركات، وهو يورد خصائص مختلفة للمنظمات يمكن استخدامها لتوقع ما إذا كان قائد المنظمة سيكون من الرجال أو من النساء. من المرجح أن تحتل النساء منصب المدير التنفيذي للمنظمات غير الربحية الأصغر والأحدث، والأقل غنى والتي تقع خارج واشنطن. أما الرجال فيشغلون ذات المنصب في المنظمات الأكبر والأقدم، والأغنى والتي تقع داخل واشنطن وقريباً من مقر الحكومة (شايكو، ١٩٩٧).
- ٤- يوجد الكثير من المقالات والقليل من الكتب عن القيادات النسائية (الأقلية). قامت «نانسي نابلز» بتأليف كتابين هاميين في هذا المجال: «المناضلات في مجال الأمومة، والعمل الاجتماعي، ومكافحة الفقر» (نابلز، ١٩٩٨ ب) و«النشاط الاجتماعي والسياسات الخاصة بالمرأة» (نابلز، ١٩٩٨ أ). انظر أيضاً «بارنت» (١٩٩٣).

www.Maktabah.Net

## المراجع:

- Barnett, B. M. (1993). Invisible Southern Black women leaders in the Civil Rights movement: The triple constraints of gender, race, and class. *Gender & Society*, 7 (2), 162 – 182.
- Blumen – Lipman, J. (1996). *The connective edge: Leading in an interdependent world*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Dostoyevsky, F. (2002). *The brothers Karamazov: A novel in four parts with epilogue*. (R. Pevear & L. Volokhonsky, Trans.). New York: Farrar, Strauss and Giroux.
- Dym, B. (2003). *Leadership transition in a Jewish day school: A guide to managing the transition to a new head of school (Monograph)*. Boston: Partnership for Excellence in Jewish Education.
- Eagly, A., Karau, S., & Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3 – 22 .
- Elazer, D. J. (1995). *Community and polity: The organizational dynamics of American Jewry*. Philadelphia: The Jewish Publication Society.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Helgesen, S. (1995). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday – Currency.
- Naples, N. (1998 a). *Community activism and feminist politics*. New York: Routledge.
- Naples, N. (1998 b). *Grassroots warriors: Activist mothering, community work, and the war on poverty*, New York: Routledge.
- Northous, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice (2nd ed.)*. Thousand Oask, CA: Sage.
- Odendahl, T., & O'Neill, M. (Eds.). *Women and power in the nonprofit sector*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Shaiko, R. G. (1996). Female participation in public interest nonprofit governance: Yet another glass ceiling? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25 (3), 302 – 320.
- Shaiko, R. G. (1997). Female participation in association governance and political representation: Women as executive directors, board members, lobbyists, and PAC directors. *Nonprofit Management and Leadership*, 8 (2). 121 – 139.
- Twain, M. (2002). *The mysterious stranger and other stories*, New York: Signet Classic.
- Woocher, J. S. (1991). The democratization of the American Jewish Polity. In D. J. Elzer (Ed.), *Authority, power, and leadership in the Jewish polity: Caser and issues* (pp. 167 – 185). Lanham, MD: University Press of America.

## الفصل الثاني كاسا مارينا فازكويز

كاسا مارينا فازكويز هي منظمة توفر الرعاية والخدمات لضحايا العنف المنزلي، توضح قصة هذه المنظمة كيفية عمل القيادة كعملية اتساق.

بأي مقياس، تعتبر منظمة كاسا مارينا جيدة الإدارة ولها نتائج ومردودات واضحة وتدار من خلال منظومة محكمة لديها مسئوليات واضحة في أطر شفافة. المدير التنفيذي للمنظمة «شيلامور» لديها الصفات المطلوبة للقيادة كما تحدها أدبيات القيادة المعاصرة، فهي تتمتع بالذكاء والشجاعة والحزم والابتكار والقدرة والرغبة في الإقدام على المغامرات المحسوبة، وهي تؤلف الفرق، وتقوض المهام، وتمنح موظفيها الفرصة للتألق والتعلم من أخطائهم. إنها باختصار مزيج من القيادة العملية والمهنية التي يتطلع إليها المجتمع.

### مقابلة شيلامور:

قابل «باري» «شيلامور» للمرة الأولى في لقاء قصير بوجود اثنين من المديرين التنفيذيين هم جيرى مارتينسون، القائدة الأثيرة لجمعية «الأخوات الكبار» في بوسطن، وكاترين داماتو، التي ساعدت في نمو بنك الغذاء الكبير في بوسطن. مارتينسون وداماتو من النساء اللاتي يتمتعن بالقوة والبلاغة، وقد تحدثنا بلباقة عن التحديات المستمرة في قيادة المنظمات غير الربحية. أثناء المقابلة، كانت مور هادئة ولا تتحدث كثيراً. أنصت باهتمام وسخاء، ونادراً ما علقت، وكانت تعليقاتها بنوع من الحياء. في الأيام التالية، وجد باري نفسه يفكر عن اقتران الصراحة والافتتاح في كل ما قالته، وشعر بالرغبة في المزيد من المعرفة عن قيادتها لمنظمة «كاسا مارينا».

بعد ذلك بيضعة أيام، اتصل باري بالسيدة مور لإبلاغها أنه يؤلف كتاباً عن القيادة في المنظمات غير الربحية ويريد إجراء لقاء معها بهذا الشأن. وشرح لها أنه يريد أن يفهم أسلوبها في القيادة - ليس من خلال ترى نفسها فحسب، ولكن أيضاً من وجهة نظر الآخرين كالموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، وأن يفهم أسباب نجاحها. بعض المديرين يشعرون أن هذه المقابلات الشاملة تمثل تهديداً لهم، لكن مور لم تكن من هذا النوع، ووافقت على الفور اقترح باري أن يلتقيا أولاً ليشعرا بالراحة أحدهما تجاه

الأخر، ثم يلتقيا مع الآخرين بعد ذلك. وافقت مور على ذلك وقالت بصوتها الرخيم «لا مانع لدي». ثم فاجأت باري بدعوته لمقابلتها أولاً في وجود مجموعة من كبار الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، وكأنها تقول: «هذه هي قيادة كاسا مارينا، وليس أنا».

عبر الهاتف، أكد باري لمور أن جميع المقابلات يمكن أن تكون سرية وأنه سيتم الحفاظ على الخصوصية، كما أنه لا يعمل بصفة صحافي يبحث عن الأخبار المثيرة. إلا أن مور فاجأته مرة أخرى بأنه ليس هناك حاجة للسرية، وليس هناك ما يستحق الإخفاء. في الواقع، كانت تريد مكافأة العاملين في كاسا مارينا على عملهم الشاق. كانت هذه مفاجأة أخرى. على الرغم من طبيعة شخصيتها التي تتميز بالحياء، إلا أنها كانت راغبة، بل متلهفة، على دعوتنا للبحث في المنظمة التي تقودها وفي حياتها الشخصية.

### خلفية:

تأسست كاسا مارينا في بوسطن عام ١٩٧٧ لتكون ملجأً وحيداً لضحايا العنف المنزلي. وهي حالياً أبرز منظمة تقوم بهذه الخدمات في ولاية ماساتشوستس، وتقدم مساعدات لما يزيد عن ١٥٠٠ سيدة وطفل وأسرة كل عام. يمثل ذلك ما يقرب من ٦٠٪ من الأماكن المتاحة لإيواء ضحايا العنف المنزلي على الأجل البعيد في مدينة بوسطن، و١٩٪ من الإمكانيات المتاحة في الولاية.

تقدم كاسا مارينا برامج إسكان وإقامة للحالات الطارئة وللمعيشة الانتقالية الأطول أجلاً، لما يزيد عن ٣٥٠ من النساء والأطفال، بالإضافة إلى توفير برامج الرعاية النفسية، والاستشارة القانونية، والتعليم الاقتصادي لـ ٨٠٠ امرأة. وتدير المنظمة «سيف لينك» Safelink، وهو خط ساخن يستجيب لما يزيد عن ٣٠,٠٠٠ مكالمة سنوياً، أكثر من نصف هذه المكالمات تطلب مساعدة عاجلة أو ملجأً مؤقتاً. تتواصل خدمة «سيف لينك» على مدى ٢٤ ساعة يومياً وتقدم استجابة مباشرة في ١٤٠ لغة تربط ما بين المتصلين وما يزيد عن ٤٠ برنامجاً لخدمة ضحايا العنف المنزلي في كافة أرجاء الولاية.

تولت «شيلامور» قيادة المنظمة عام ١٩٩٧. تحت قيادتها، توسعت البرامج السارية وتم استحداث أساليب مبتكرة لمعالجة واتقاء العنف المنزلي، مع زيادة العوائد وتحسين الطاقة التشغيلية بما يتيح نمو البرامج. في عام ١٩٩٩، ازداد الدخل الكلي للمنظمة

بنسبة ١٩ ٪، ونما دخلها من المصادر غير الحكومية بنسبة ٢٦ ٪، ونمت أصولها بنسبة ١١ ٪، كما نقصت ديونها بنسبة ١٢ ٪، في عام ٢٠٠١، قادت «شيللا» عملية تغيير داخلي أدت لزيادة كبيرة في الطاقة التشغيلية من خلال استخدام أنظمة معلومات وأنظمة مالية جديدة وعدة تحولات في عملية الإدارة والثقافة. قبل أن تتولى «مور» القيادة، كانت المنظمة متأرجحة ونمطية، وأثناء قيادتها تحولت إلى منظمة احترافية متخصصة.

علاوة على التوسع في الملاجئ التقليدية وبرامج المساعدة عبر الهاتف، ابتكرت كاسا مارينا طرقاً أخرى. على سبيل المثال، ابتكرت كاسا مارينا برنامجاً للأمهات والأبناء، يتضمن ملجأً منفصلاً، وذلك بناءً على ما توصلوا إليه من أن «تأهيل الصبية الذين شاهدوا العنف المنزلي قد يكون أفضل وسيلة مبدئية لتوقي العنف المنزلي للبالغين». كان الصبية يستبعدون دائماً من الملاجئ. إن ذلك نابع من الاعتقاد بأن النساء المسحوقات والأطفال الصغار هم الأشد احتياجاً للأمان، لكن العاملين في كاسا مارينا أصرروا على أن ذلك لا يمنع تأهيل هؤلاء الصبية فحسب، ولكنه يؤدي أيضاً إلى منع أمهات الصبية المراهقين من الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك وضعوا هذا البرنامج الرائد.

النمو السريع الذي حدث مؤخراً لمنظمة كاسا مارينا استمد طاقته من التوسع في التوجهات العامة، والشراكات مع منظمات أخرى مثل محكمة العنف المنزلي في دورشستر، وإدارتها المالية الرائعة. لقد صارت من المنظمات القومية والدولية المرموقة، حيث طلبت اليونيسيف (إحدى وكالات الأمم المتحدة التي تعنى بشئون الأمومة والطفولة)، ومنظمات تعمل في فلسطين المحتلة واليابان، مساعدتها في تطوير إستراتيجيات مناسبة ثقافياً لمواجهة حالات العنف المنزلي في بلادهم. ساهمت شيللا مور في تشكيل سياسات الولاية من خلال الخطب الكثيرة التي ألقته في المؤتمرات، والمشاركة في «جين داو»، الائتلاف القومي للقائمين برعاية ضحايا العنف المنزلي والأخلاقي، وعضوية الفريق الانتقالي للمحافظ «ميت رومني».

مضى على تأسيس كاسا مارينا ٢٧ سنة. حققت المنظمة نجاحاتها بفضل أعداد لا تحصى من المساهمين وعدة قادة متميزين. لكن في نهاية التسعينيات، كما هو الحال مع الكثير من المنظمات الاجتماعية، بدأ نجاحها المبكر يخبو. كانت تمر بضائقة مالية وكانت إدارتها وأصحاب القرار فيها يعملون بصفة هواة. غيرت شيللا مور المنظمة تغييراً جذرياً. كيف فعلت ذلك؟ وما نوع القيادة التي مارستها؟ دعنا نرى ذلك.

## النشأة: أول ظهور للاتساق:

تأسست «كاسا مارينا» عام ١٩٧٧ لتلبية احتياجات النساء المسحوقات واللاتي تعرضن للإساءة الأخلاقية، وهي تقوم بتوفير الملاجئ لهن وتزودهن بالخدمات التعليمية والعلاجية والقانونية، وتساعدن في مجالات أخرى. اعتقد كثيرون أنها تأسست لخدمة النساء اللاتينيات جنوبي بوسطن، التي كانت منطقة فقيرة في ذلك الوقت، لكن هناك آخرين قالوا إنها تخدم النساء الملونات بدون تمييز. على أية حال، كانت هناك فجوة تكفلت كاسا مارينا بتغطيتها، واستمرت في النمو منذ تأسيسها.

منذ اليوم الأول لعملها. حاولت المنظمة ملاءمة هيكلها وتنظيمها مع قيمها ومهمتها - مساعدة النساء على الشفاء وبناء مفهوم اجتماعي في عالم عنيف يسوده الذكور. كانت هناك رغبة في عدم استتساخ هياكل سلطة تقليدية، والاستعاضة عنها بالمساواة والحصرية. الكثير، إن لم يكن أغلبية العاملين والقيادات، كانوا من الذين تعرضوا للإساءة الأخلاقية والبدنية. كان التعرض لمثل هذه الخبرات المؤلمة يبدو شرطاً للعمل في المنظمة. ليس هناك ما يفوق ذلك من الشروط من أجل خدمة النساء المسحوقات بالاحترام المناسب.

لمدة طويلة، وبناء على تصميم هيكل المنظمة، ظلت تعمل بدون مدير تنفيذي. كان التنظيم جماعياً. كان هنا قادة غير رسميين، ولكنهم كانوا ينكرون سلطتهم ويقولون إن الصلاحيات كلها للجماعة، وعلى الأكثر. كانوا يقولون إن كل ما يستطيعونه هو التأثير في الآخرين. كان قادة البرامج يقودون بشكل غير مباشر. ويحاولون توليد وتنفيذ الأفكار، والبرامج، والقرارات والفعاليات التنظيمية الحيوية ونسبها للجماعة. كانوا يقودون عن طريق تقوية الجماعة وبعبارهم «خدماً قبل أن يكونوا قادة». كما يقول روبرت جرينليف (١٩٧٧) إلا أنهم تجاهلوا إحدى أساسيات «قيادة الخدم Servant Leadership»: «كل شيء يبدأ بمبادرة فردية» (Greenleat, 1977, p. 14). كانت قدرتهم على القيادة، واقتراح الأفكار، والتنفيذ معتمدة إلى حد كبير على موافقة العاملين والعلماء. بموجب ذلك النموذج كان العملاء يشتركون إلى أقصى حد ممكن في علاج أنفسهم.

خلال السنوات الأولى لعمل المنظمة، كان يتم مناقشة وتدقيق جميع شئون المنظمة مع أكبر عدد ممكن من المساهمين. كانت الحوارات تمتد لساعات طويلة، بدون التوصل إلى قرار غالباً، ويتم استئنافها في اليوم التالي أو الأسبوع التالي. لكن هذه المحادثات الطويلة لم تؤد إلى تقاسم المعلومات وصنع القرار، فقد كانت بمثابة وسيلة

للتواصل والنقاش بين الموظفين والمساهمين. كانت تأكيداً على أن المناقشات يمكن أن تحترم بدون عنف، وأنه يمكن مناقشة القضايا الانفعالية والتوغل فيها دون أن ينسحب أحد أو يصمت في اللحظات الحاسمة. لم يكن هذا وارداً في تجارب النساء في شراكتهن مع الرجال في المنظمات التي يسودها الرجال. بهذه الطريقة، خلقت الجماعة مناخاً يمكن أن يشعر فيه العاملون والعلماء بالألفة والأمان، وهي الشروط اللازمة للشفاء والقدرة على النهوض مرة أخرى.

لم يكن لدى العاملين في كاسا مارينا ثقة في النظام الهرمي السلطوي، الذين كانوا يرونه مكوناً أساسياً في عالم الذكور. كانوا ينظرون إلى ذلك النظام باعتباره وسيلة لسيطرة بعض الناس على الآخرين، وعادة سيطرة الرجال على النساء. لذلك لم يسمح لأي شخص في الجماعة بالحصول على الكثير من النفوذ أو الصلاحيات. حتى الأدوار المميزة، مثل المدير، ومجالات التخصص، مثل الإدارة المالية، كانت موضع شك لأنها تتضمن بعداً سلطوياً. لذلك تم إبقاء الأدوار بدون تمييز، وكانت العمومية، وليس التخصص، هي موضع التقدير، كان العاملون في البرنامج الذين يتعاملون مع الضحايا مباشرة يتلقون تقديراً أعلى مما يحصل عليه العاملون في المجالات الإدارية والتنظيمية الذين يتولون مسئوليات أكبر.

كانت الأشياء كلها تتميز بطابع شخصي في كاسا مارينا، ولم تكن الحدود واضحة بين العمل والعلاقات. «كنا نجيب مكالمات الخط الساخن من منازلنا» كما يقول أحد مديري البرامج السابقين، ويضيف: «كنا نناقش الأعمال في المنزل، ونتحدث عن شئوننا الخاصة في وقت العمل». كان تقييم العامل يمثل تقييماً للشخصية أكثر منه تقييماً للمهارة، كان كل شيء مرتبطاً بالعلاقات والتسامح الجراح. تقول دبرا روبنز: «ذلك لم يكن عملاً، لقد كان نداء...». وقد كان أسلوب حياة أيضاً.

كانوا يتعلمون مما يرونه حيث لم يكن هناك أي نوع من التدريب. إن التدريب موضع اتهام حيث يمكن تعلم القيم التقليدية وتعزيز الوضع القائم. لذلك، ومن وجهة النظر التقليدية، فالاحتراف معناه رفعة الشأن وتقدم الحال في حين أن العمل أو المريض يشعر بالضآلة، والعوز، وسوء الحال. علاوة على ذلك، كان ينظر إلى التدريب باعتباره شأناً غير شخصي يناقض الحميمية، التي كانت لب عملية الشفاء.

رغم المسافة الشاسعة التي تفصل بين أنماط التنظيم والقيادة في كاسا مارينا عن الأنماط التقليدية السائدة التي نشاهدها اليوم، إلا أن المنظمة حققت النمو والتقدم. في هذه المرحلة الأولى من تاريخها، ركز مؤسسو وقادة المنظمة على الجماعة،

والترايط، والمساواة وإيجاد حدود واضحة بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه. تحقق الشفاء للنساء، ونمت قدرات المنظمة وقدمت خدماتها للمزيد والمزيد من النساء.

إذا كانت المهمة الأساسية للقيادة هي تحقيق الاتساق بينهم وبين منظماتهم والمجتمعات التي تخدمها، فإن قادة كاسا مارينا قد حققوا النجاح. من المؤكد أن تجاربهم وشخصياتهم والقيم التي أرسوها، كل ذلك كان متسقاً مع مهمة كاسا مارينا. كذلك كانت مهاراتهم في التعاطف وبناء الفرق الجماعية، كما أن هدفهم من خدمة آخرين يمرون بظروف مشابهة خلال استمرارهم في عملية الشفاء الخاصة بهم قد تحقق. هذه الخواص الدقيقة للقيادة تشكلت خلال التجربة والخطأ، في إطار تنظيمي انسابت خلاله الإستراتيجية، والهيكل، والعمليات، والموارد بطريقة سلسلة متكاملة. بالنظر إلى احتياجات العملاء للملجأ الآمن والإدراك غير النامي للاحتياجات العامة الأكثر شمولاً بخصوص العنف المنزلي، كان الشكل التنظيمي متلائماً على نحو جيد مع المجتمع.

### صعوبات التطوير المتوقعة بالنسبة للمنظمات التي تخدم عامة الناس:

تمر المنظمات عادة بعدة مراحل للتطوير. على الأرجح تكون أكثر المراحل وضوحاً هي الانتقال من مرحلة الإدارة العامة إلى مرحلة الإدارة التخصصية. قبل أن نصف مراحل تطور كاسا مارينا، نود أن نورد كلمات قليلة عن المسار المعتاد للمنظمات العامة الناجحة.

الانتقال من القيادة النمطية إلى الإدارة المتخصصة يمكن تشبيهها بالانتقال من مرحلة الشباب إلى مرحلة النضج. هذا الانتقال صعب ومؤلم، ويحدث الكثير من الصراع والارتباك والخسائر، كما أنه يمثل قفزة استثنائية للأمام من حيث القدرات التنظيمية. لكن حتى إذا سقط جيل أثناء الانتقال، كما يحدث في الشركات العائلية، فإن الانتقال لا يمكن تجنبه للمنظمات التي يتجاوز نموها مقدرة فرد واحد على الإشراف التفصيلي على العملية بأكملها.

مؤسسو منظمات الخدمة العامة والمنظمات التي أقاموها يمثلون بذور حركة المجتمع المدني في أمريكا. يبدأ كل شيء من أصحاب الخيال والرؤى العملية، مع رغبتهم في تولي مسئولية كل شيء تقريباً، والإقدام على مغامرات محسوبة، ومواجهة التناقضات الكبيرة والضغط المستمر. رجال الأعمال هم قادة بفضل أفعالهم، وقوة الدفع لديهم، وتصميمهم على أهدافهم وبقينهم، وهذه الصفات تبث الثقة في الآخرين.



في الوقت نفسه، من المعروف عن رجال الأعمال أنهم متقلبون، ولا يثقون في الآخرين، ومندفعون، وميالون للسيطرة. القيادة البعيدة النظر تنقلب أحياناً إلى قيادة حمقاء، فاليقين يحجب التردد، والرغبة في تولي المسؤولية تصير غروراً وتكبراً وتؤدي في النهاية إلى عزل رجل الأعمال عن المعلومات والناس الذين هم حياة المنظمة.

تعكس المنظمة صورة رجل الأعمال المؤسس وشخصيته: الحيوية وعدم التقيد بالرسميات، والابتكار، والتحفيز، والاستقلالية. يحتل الربح أهمية أقل من النمو. وقد يبدو التخطيط عشوائياً، ولا توجد ميزانيات ولا ضوابط مالية. يتم التدريب من خلال العمل، ويتم تحديد الأدوار والمسئوليات من خلال المهام القائمة، وغالباً ما تتغير وتتداخل إحداها مع الأخرى. الحجم الصغير، وعدم التقيد بالرسميات يمكن المنظمات من أن تكون خفيفة الحركة وسريعة الاستجابة لمتطلبات السوق. لكن هناك استثناء واحداً ذا أهمية كبيرة ينتج عن عدم التقيد بإجراءات رسمية ويؤدي إلى اختلاف كبير وهو تولي صاحب المنظمة للمسئولية. على الرغم من عدم وجود إجراءات رسمية، فإن هذه المنظمات لا تحقق المشاركة بشكل كامل، وترتبط الصلاحيات والمكانة ارتباطاً مباشراً بالعلاقة مع القائد. على المدى الطويل، يؤدي ذلك إلى عدم ظهور كفاءات إدارية قوية وعدم الاحتفاظ بها في المنظمة، وافتقاد المبادرات الفردية عندما يكرس القائد أغلب مجهوده في تعامل المنظمة مع الجهات الخارجية.

على عكس رجال الأعمال، يميل المديرون إلى الاتساق والحذر والاهتمام بالتفاصيل والتحفيز، كما يتمتع المديرون بعيد النظر بطريقتهم الخاصة، والتخطيط الطويل المدى من المهام الأساسية لهم، وكذلك تطوير مديرين يتمتعون بالكفاءة لضمان مستقبل المنظمة. وهم يركزون على الأداء المالي، وضوابط الجودة، وتصحيح مسار العمليات أولاً بأول. يجعل المديرون المنظمات أكثر تقيداً بالإجراءات الرسمية، من خلال صياغة، وتنفيذ، ومراقبة الأهداف والهيكل التنظيمية، وعمليات التشغيل والقواعد والمسئوليات بشكل دقيق.

أثناء تطور المنظمات ربما تصل إلى مرحلة لا يكفي فيها التخطيط الارتجالي والقيادة المركزية الأحادية للتعامل مع المهام والواجبات المتاحة، ومع ذلك لا يوجد التزام تام بالتغيير. في هذا الوقت تحدث أزمة في التطور، ويقاوم المؤسسون غالباً العمليات التي تستدعي وجود إدارة مترفة: التخطيط الدقيق، والتحديد الواضح للأدوار والمسئوليات، ومراقبة الميزانيات، ومراقبة الأداء والجودة، وتفويض الصلاحيات والمسئوليات. عندما تتزايد طلبات العملاء (وذلك أحد مؤشرات النجاح)، تقل القدرة على تلبيةها.

عند ذلك تسود حالة من التشوش حيث يعم الارتباك أجواء المنظمة وينتشر القلق بشأن اتجاهاتها والتفاوت في معدلات إنجاز مشاريعها وخططها، ولا تتسع ساعات اليوم للعمل، وتظهر الحاجة الماسة للمديرين الأكفاء. يحاول كل مسئول تنفيذ أي مهمة بنفسه أو من خلال عدد محدود من هؤلاء الذين يثق بهم، في حين لا أحد يدري ماذا يفعل الآخرون؟ كل ذلك يضعف من ثقة المؤسس في نفسه ومصداقيته أمام الآخرين.

يسعى بعض رجال الأعمال، باعتبارهم مؤسسين، إلى إيجاد بنية تحتية تساعدهم على تلبية تحديات النمو، فهم يدخلون أنظمة معلومات، وبرامج تطوير، ويحددون مهام ومسئوليات واضحة، ويضعون موازنات دقيقة، ويفكرون في التخطيط الطويل الأجل. تتمحور مشكلتهم حول افتقاد الخبرات الضرورية لتنفيذ هذه الأنظمة، أو عدم قدرتهم على الاعتماد عليهم في القيام بذلك. من المعوقات الأخرى إدارة الوقت. ويبدو أن مطالب الحاضر تتآمر ضد مصالحها الخاصة الطويلة الأجل، إذ إنهم بمجرد بناء البنية التحتية يقومون بتقويضها، اعتماداً على جرأتهم، وتصميمهم، وحدهم، وحتى من خلال عملهم الحثيث. لا يسير الأمر جيداً وهم يقومون بالعمل مراراً وتكراراً، لكن ذلك لا يثمر، وتهبط المعنويات وينمو الشك في قدرة رجل الأعمال على القيادة. تستمر الأزمة في التطور، ولا يصير الانتقال كاملاً إلا بدخول قيادة جديدة محترفة.

## الاتساق المفقود وهيئة كاسا مارينا:

### لاتساق جديد:

لم تكن كاسا مارينا استثناء لقاعدة التطور، فنقاط قوتها كانت نقاط قوة رجال الأعمال المؤسسين. هؤلاء كان لديهم الرؤية والقدرة على المخاطرة، وتصور وتأسيس شكل جديد من العلاج للنساء المسحوقات، يتم التعامل فيه مع عملية الشفاء باعتباره عملية اجتماعية ومجتمعاتية، وليس باعتباره شأنًا علاجياً فردياً. لتحقيق رؤيتهم، أوجد المؤسسون نوعاً جديداً من المنظمات التي تتميز بالجماعية، والمساواة، والاعتماد على الأشخاص أكثر من النظام. خلال هذا السياق، استغرق المؤسسون في عمل شاق لفترات طويلة ومروا بأوقات صعبة، وتعرضوا لنقد حاد من المؤسسات الطبية، تراوح ما بين التشكيك والازدراء، ولكنهم صمدوا بفعل إيمانهم، لأنهم كانوا مقتنعين أنهم على صواب.

كما هو الأمر مع القادة المؤسسين، كان القادة المؤسسون لمنظمة كاسا مارينا مندفعين، يجربون كافة أنواع البرامج بدون معلومات كافية لاتخاذ القرارات. العاطفة القوية واليقين ساعدهم على الانغلاق أمام أفكار وتدخلات الآخرين وأديا إلى تجاوز معارضة الأعضاء العاملين معهم ذوي الآراء المخالفة.

بتعبير آخر، الكثير من الصفات التي جعلتهم ينجحون في التأسيس كانت هي العائق أمام استمرارية النمو، وحالما بدأت حاجتهم للتمويل، فشلوا في إيجاد شركاء من بين المؤسسات والأفراد المانحين. لم تكن القرارات قابلة للتنفيذ، كان الناس يغادرون القاعة بعد مناقشات تتطرق إلى أفكار مختلفة كثيراً بشأن ما تقرر، ونتيجة لذلك، سارت حالة عدم اليقين والشك.

مع نمو المنظمة وبرامجها، ازدادت أهمية الوضوح في القيادة والتوسع في مصادر التمويل. تم جلب قادة جدد وحددت لهم صلاحيات ومسؤوليات تنفيذية نمطية، لكن لم تمنح لهم السلطة الكاملة. لقد كان انتدابهم، على الأقل في جزء منه، محاولة للحفاظ على أسلوب إدارة كاسا مارينا. وهم غالباً ما يتشتتون بين محاولة الولاء للمجتمع النسائي ومحاولة حل مشاكل العملاء، ووكالات التمويل، وأعضاء المجلس الجدد الذين يريدون تطبيق وسائل الإدارة الاحترافية. كان التوتر الناتج عن هذا الموقف كبيراً وأدى إلى ضعف الموظفين وكثرة إحلال القادة.

### هجوم الاتساق الجديد:

في نهاية الثمانينيات، جلب العديد من القادة واحداً تلو الآخر، حاول كل منهم ردم الهوة بين روح كاسا مارينا الأصلية ومتطلبات الإدارة المحترفة. تولت «تريزا ويد»، وهي امرأة شابة تعمل في مجال الخدمات المالية، رئاسة مجلس الإدارة. بدأت «تريزا» في التصدي لسلبية مجلس الإدارة، وأسلوب القيادة التنفيذية السارية، والممارسات المالية للمنظمة. اصطدمت أفكارها مع الثقافة التقليدية للمنظمة، وأحرزت نجاحاً محدوداً، وسرعان ما غادرت.

حاولت كل من «مرسيدس توسون» و«كيم كوفليد»، و«ميشيل درم» اللاتي شغلن منصب المدير التنفيذي، فرض النظام بوضع حدود أكثر وضوحاً من حيث المسؤوليات داخل منظمة كاسا مارينا وحققن نجاحاً متزايداً، ولكن كلاً منهن كانت في صراع مع مجلس الإدارة وتركن العمل في النهاية. في بداية التسعينيات، كان بوسع أي مراقب خارجي أن يرى أن كاسا مارينا، رغم كثرة العاملين الموهوبين الصادقي النية الذين يتزايد تقدير المجتمع لجهودهم، كانت تعاني مشاكل حقيقية.

أثناء هذه الفترة، عينت «كيم كوفليد» «جوزفينا فوساس» «مديراً مالياً». «فوساس» حاصلة على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ولديها خبرة عملية تصل إلى ١٦ سنة من العمل في القطاع الخاص. كُلفت «فوساس» بوضع نظم مالية مترابطة للمنظمة، وتحسين العلاقات مع الممولين الخارجيين ومساعدة المنظمة على التخلص من ديونها.

تقول «فوساس» أن كاسا مارينا «كانت أصعب مكان أعمل فيه». لقد أحببت المنظمة. تقول «فوساس»: «الجميع يشعرونك بالاهتمام. إنها حياتهم ... كل لديه عاطفة متقدة ... كانت التلقائية وحب العمل وتعدد الثقافات من السمات المميزة للمنظمة رغم أن الجميع تقريباً يتحدثون بالإسبانية». من ناحية أخرى، كان العاملون غير متعاطفين مع جهودها في وضع أنظمة مالية صارمة. في ذلك الوقت، كانت مكاتب كاسا مارينا كائنة في قبو، وكان هناك جهاز حاسب يتيم يعاني سكرات الموت. تعلق «فوساس»: «كان العمل يدار كأنهم في أزمة، وكان التخطيط شبه مفقود وليس هناك وثائق ولا أنظمة عمل». ذلك جعل من الصعب إعداد الوثائق المطلوبة للحكومة. كانت الحسابات في فوضى جعلت من الصعب عليها التوصل للوضع المالي وعمل ميزانية بسيطة. عندما بدأت «فوساس» في إرساء قواعد بسيطة، مثل الإصرار على دقة سجلات ساعات العمل، لم تلق سوى دعم محدود من مديري البرامج وتعرضت للكراهية من الكثير من العاملين. كلما بذلت مجهوداً أكبر، كانت المقاومة لإصلاحاتها تزيد مما جعلها على وشك مغادرة المنظمة.

لكن جرت تغييرات جعلتها تبقى في كاسا مارينا، فقد عينت «فوساس» ضمن فريق الإدارة وتم الإبقاء على خدماتها في مجابهة المعارضة، وقد مثل ذلك علامة فارقة في التحول من النمط الإداري القديم إلى النمط الإداري الجديد للمنظمة. إن «فوساس» تتمتع بالكفاءة والمهنية العالية، ومن ناحية أخرى، هي تتحدث لغتين، ومتعاطفة، ولديها حضور قوي، كما تستطيع أن تتناول بسهولة وبراعة أياً من الموضوعات التي تدور حولها الأحاديث في كاسا مارينا.

ما الذي تغير؟ أولاً، كارمن ريفيرا، وهي سيدة تتمتع بالسطوة والإصرار والصراحة والخبرة، سبق أن تولت مناصب إدارية عليا في مدينة نيويورك، وقد وافقت على تولي رئاسة مجلس الإدارة. استطاعت ريفيرا إقناع فوساس، وهي أيضاً من بورتو ريكو، بالبقاء. بعدها وافق بنك فليت على تخصيص قرض مقداره ١٠٠,٠٠٠ دولار ساهم في تخفيف حدة الأزمة. في ذلك الوقت، أصبحت شيلا مور مديراً تنفيذياً،

حينما كانت المنظمة على شفير الإفلاس تم خفض العجز من ١٨٥,٠٠٠ دولار إلى ١٢,٥٠٠ دولار. ثم بدأ وضع خطة إستراتيجية، تبشر بالأمل في مستقبل أكثر وضوحاً وإشراقاً.

في عام ١٩٩٢ تقدم كل من «يوناييتد واي» و«بوسطن فاونداشن» للمساعدة. كانا يقدران أهمية عمل كاسا مارينا، كما أنهما يعتقدان أن هذا العمل لا يتم بالكفاءة المطلوبة وأن المنظمة قد تفشل بدون خطة واضحة وتنظيم حازم يتوافق مع الخطة. قامت المؤسستان بتمويل خطة إستراتيجية تسمى «الأرصدة المشتركة». بمساعدة الاستشارية المتخصصة «جودي فريويرث»، ثم وضع خطة كانت بمثابة الجسر العابر من ماضي كاسا مارينا إلى مستقبلها. استلزمت الخطة طلب آراء حاملي الأسهم: أناس من داخل المنظمة، وآخرين من حركة مكافحة العنف المنزلي وأعضاء من المجتمع والمؤسسات المالية المانحة. تم استشارة كل منهم في عملية استغرقت ثلاث سنوات وانتهت بالتوصل إلى اتفاق واسع النطاق. شملت هذه العملية الكثير من المفاوضات والجدل والترضيات لتحقيق الهدف الاجتماعي للمؤسسين وتحقيق المساواة والشفاء للضححايا، وقد حطمت الجدران الفاصلة بين الأحزاب التي تكونت في السنوات السابقة. كما كانت العملية منتظمة ولديها فكرة واضحة عن الاتجاه الذي تسلكه كاسا مارينا، كما شملت فكرة تقريبية عن نوع الإدارة المحترفة والعمليات التنظيمية اللازمة لإدراك الأبعاد الإستراتيجية الجديدة.

المستقبل المقترح للنمو السريع كان يتطلب تطوير البنية التحتية لأنظمة المعلومات والإدارة المالية. كان ذلك يعني إيجاد وظائف عليا ومنفذين من تخصصات شتى لديهم الصلاحيات لاتخاذ وتنفيذ القرارات. ذلك لا يتطلب قيادة جديدة فحسب، ولكن يتطلب أيضاً نوعاً جديداً من القيادة التي يمكنها العمل الفعال مع المؤسسات الأخرى والوكالات الحكومية.

في الواقع، يمكن القول إن التغيير في قيادة كاسا مارينا والاتساق مع الخطة كان مدفوعاً بعوامل خارجية. إنه أمر حقيقي أن المحفزات لاتساق جديد جاءت من المجتمع عبر مؤسساته، واستشاريه، وأعضاء مجلس الإدارة الجدد. على غرار ذلك، تعطي السوق المتغيرة إشارات للشركات بأنها تحتاج إلى إستراتيجية جديدة لخدمة مصالح العملاء. إذا كانت كاسا مارينا تريد تمويل نموها المستقبلي، فيجب عليها أن تتسق مع مصادر التمويل. بذلك كانت هذه المؤسسات تمثل القيم، والأهداف، والموارد، والمهارات المتغيرة للثقافة السائدة.

أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي، كان التغيير الداخلي خلال هذه الفترة هو تولي كارمن ريفيرا رئاسة مجلس الإدارة. ضغطت مؤسستا «يوناييد واي» و«بوسطن فاونداشن» من أجل زيادة احترافية العمليات في كاسا مارينا. صارت ريفيرا عضواً بالمجلس عام ١٩٩٢ مع اثنتين من النساء المحترفات ذوات الخبرة. خلال سنة طلب منها تولي الرئاسة، ووافقت وصارت تخصص ما يقرب من ٢٠ ساعة أسبوعياً للمنظمة على مدى السنتين التاليتين. كانت ريفيرا تتمتع بخلفية سياسية واجتماعية قوية، خصوصاً في بورتوريكو. لقد شغلت منصباً مرموقاً مع دافيد دينكينز في إدارة مدينة نيويورك. ريفيرا سيدة ذات مبادئ. تتمتع بالانضباط والإخلاص في العمل، وكانت تعتبر القائدة الأساسية لمنظمة كاسا مارينا في السنتين اللتين أمضتهما هناك. كارمن ريفيرا هي التي مهدت الطريق للتحويل التنظيمي الذي قادته شيلا مور.

في البداية، لم يكن أعضاء المجلس والعاملين سعداء بقيادة ريفيرا، وهو رد فعل طبيعي إزاء الذين يتولون القيادة من خارج المنظمة؛ إذ كانت المنظمة تحاول حماية ثقافتها وقيمها. كانت ريفيرا مخلصاً لمهمة كاسا مارينا ولمحاولاتها في إعداد وتطوير قيادات نسائية، ولكنها لم تكن موافقة على عملياتها الجماعية. بدأت ريفيرا عملها بإعادة تنظيم مجلس الإدارة بما يمكنها من الإشراف على التحويل التنظيمي التي كانت مقتنعة بأهميته وقدرته على دعم نوع مختلف من المديرين التنفيذيين. رشحت ريفيرا من قبل «كلارك تايلور» وهو شخصية رائعة، ويعتبر إحدى القوى الإيجابية في المجلس على مدى سنوات طويلة. ضمت ريفيرا «أندرو باندي»، رجل آخر، حيث أصبح المتحدث الرسمي باسم المنظمة في مجتمع بوسطن.

كانت كارمن ريفيرا القائد المثالي للفترة الانتقالية، فقد كانت لاتينية لديها مصداقية كبيرة في مجتمعها، فذلك الأمر له واقع جيد لدى العاملين. كما كانت على نفس الدرجة من المصداقية في مجالها المهني، بما في ذلك المؤسسات، والممولين الحكوميين، والفئات الأخرى من المجتمع التي قد تلجأ كاسا مارينا للشراكة معهم.

كان إصرارها على إيجاد قائد منقذ للمنظمة جزءاً هاماً من التحويل، وكان اهتمامها الأول هو تطوير قيادات نسائية من الملونين، ورأت في كاسا مارينا المكان الصحيح لتطوير هذه القيادات. كان لديها جدول أعمال مزدوج في التعرف على جوسي فوساس، وشيلا مور، وأخريات ومتابعتهن؛ من أجل مساعدة كاسا مارينا ومن أجل زيادة وعاء القيادات النسائية ذات الكفاءة التي يمكنها العمل في منظمات محلية وقومية أخرى. في النهاية، لم تكن تريد لنفسها سوى أقل القليل. بعد أن تولت

شيلا مور مسئولياتها بقليل، استقالت ريفيرا، وعبرت عن ذلك قائلة: «شيلا مور هي الشخص المناسب للوظيفة»، أما مهمتها هي فقد انتهت.

### ضم شيلا مور إلى الركب:

عينت مديرة تنفيذية مؤقتة، وهي ميشيل درم. ميشيل كانت بيضاء، جيدة التأهيل، وحازمة، وكانت تتمتع بالاحترام من جميع العاملين. كانت مثالية - في نظر مدير البرنامج - كقائدة. ورغم أنها كانت مهاجرة فرنسية بيضاء، فإنها كانت تدرك قضايا القهر والتميز وكانت مقبولة من جانب العاملين الهيسبانيك والزنج. تقول فوساس: «إن الجميع يتمنى أن تتحول من مديرة مؤقتة إلى مديرة دائمة». كما وصفها أندرو بندي، التي انضمت لمجلس الإدارة حديثاً، بأنها «إدارية رائعة».

بعد فشل الجهود الأولية للعثور على مدير تنفيذي، قبلت «درم» التحدي وكان هناك دعم كبير لها. لكن «شيلا مور» كانت مرشحة من قبل لجنة البحث التي شكلها المجلس الجديد، بقيادة ريفيرا. كانت مور تتمتع بمهارات قيادية أكثر، وكانت ريفيرا تعتقد أنها القائد الأنسب للمنظمة في هذه الفترة التاريخية. كان ذلك عام ١٩٩٧.

كانت كارمن ريفيرا هي الشخص الذي يدفع الأمور بوضوح في اتجاه اختيار شيلا مور لتكون مديراً تنفيذياً. وقد وصفت مور بأنها «رقيقة الحديث، وحصيفة ولديها رؤية واضحة للمستقبل. إنها لن تصرع الناس بسحرها، وهي ناضجة وأمينة ونزيهة. ومعها لن يكون هناك مجال للنفاق، ولكنها عندما تقتنع فإنها تقوم بالعمل بوضوح في الرؤية وتستطيع إنجازه طبقاً للمطلوب».

قالت ريفيرا إن مور «تدرك كيفية انتقاء الأفكار وتطويرها، وكل ما تحتاج إليه هو شبكات الاتصال، والتحدث إلى الناس، وتتبع مصادر التمويل، وتكوين العمليات التنظيمية وفرق العمل .... وهي ليست خجولة».

لم تكن شيلا مور من فئة النساء المسحوقات، وهي حقيقة أثارت أكثر من علامة تعجب بين العاملين في المنظمة وأعضاء مجلس الإدارة القدامى. كانت ريفيرا تعتقد أن ما تحتاجه المنظمة هو «قيادة مدركة» من النوع الذي تعلمته مور من جاي جنكينز سكوت، مدير مركز ديموك الطبي (في سهل جامايكا). تقول ريفيرا: إن سكوت «سيدة أعمال حقيقية ولديها قدرات سياسية رائعة»، كما تقول: إن مور «لديها حس مؤسسي جيد، وتتبع قوتها في الإدارة من العمل مع فريق. وهي تدرك مواضع قوتها

ومتى تحتاج إلى المساعدة، وهي تستطيع تحقيق التآلف بين الناس. إنها ليست من أنصار العمل في اتساق، ولكنها أيضاً ليست ضد ذلك، وهي قادرة على دفع الناس للعمل سوياً، وبعد ذلك إما أن يتم الالتزام بالقرار، وإما إنهاء المناقشة واتخاذ القرار. إنها تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات».

عندما تولت مور القيادة، «كانت المنظمة تحتاج إلى هزة قوية» كما تقول ريفيرا. كان هناك قدر هائل من الإحلال في الموظفين والقادة. قدرت مور الموقف بسرعة، وقبلت الخطة الإستراتيجية المعدة سلفاً، وحددت طريقتها في التنفيذ، وذلك جعل الاتجاه واضحاً جداً أمام الآخرين. تقول ريفيرا «مع شيلا، إما أن تلحق بالركب معها أو تجد نفسك خارج الركب مهمشاً».

في البداية، لم يثق الناس في شيلا لأنها اكتسبت خبرتها الإدارية من العمل في الشركات، تقول إحدى رفيقاتها أن «طريقتها الأفريقية الأمريكية المباشرة» في التعامل مع النزاع كانت تبدو متناقضة مع الثقافة الهيسبانية، لذلك كان هناك جدل وشك حولها في البداية. لكنها كانت مناسبة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية التي تركز على التعددية الثقافية وتبتعد عن التركيز على الثقافة الهيسبانية بشكل رئيسي من أجل خلق قاعدة عملاء أوسع، وكانت مور تعلم ذلك. لقد أحرزت تقدماً في القيم بقبول القيم المشتركة للصحة الإنجابية والقيم النسوية المميزة لثقافة كاسا مارينا. كان لديها قبول أكبر لجماعية اتخاذ القرار مقارنة بما تعودت عليه في السابق. بمعنى آخر، هي لم تغير المنظمة فحسب بل غيرت أيضاً أسلوبها في الإدارة كي يتناسب مع تطلعات وقيم واحتياجات المنظمة.

كان أول ما فعلته مور، كما تقول أندرو بندي، أنها أخبرت ميتشل درم بأنها تقدرها وتحتاج إليها في الفترة الانتقالية وبعد ذلك عموماً، بقيت ميتشل على رأس العمل إلى أن غادرت في إجازة وضع، وكانت تشعر أن مور تعاملها جيداً.

كان أحد أهداف مور الأولية هو اكتساب جوسي فوساس، فقد كانت فوساس قد بدأت في تنظيم الأنظمة المالية، وكانت تتمتع برؤية إستراتيجية، وتصر على تنوع مصادر التمويل وحققت نجاحاً في ذلك. كانت كاسا مارينا تعتمد على التمويل الحكومي بنسبة ٧٠ إلى ٨٠٪، وبدأت فوساس في محاولات زيادة التمويل من الهبات والخدمة إلى ٥٠٪.

دعت مور فوساس للسير معها عدة مرات وتكرر ذلك يومياً والتحقا معاً بنادٍ صحي. كانت مور واضحة: «نحن نريد أن نكون على علاقة وثيقة». كانا يتكلمان



دائماً عن كاسا مارينا وكيف يمكن تأسيس قاعدة سليمة لها. سرعان ما وافقت فوساس وكونت فريقاً مع مور. «إنني استطيع أن أقول للناس إن عليهم تحسين لغتهم الإنجليزية. مور لا تستطيع ذلك - هذا هو سر نجاح الفريق».

كانت مور تعلم أنها بحاجة إلى فوساس من أجل وضع قاعدة مالية جيدة للمنظمة. لكن فوساس كانت تشعر أنها الراجح الأكبر في عملية التبادل. «الكثير مما حققته حتى الآن يعود الفضل فيه إلى شيلا. لقد تحدثني، ووجهتني، ووضعتني على الطريق المناسب لبدء التغيير الناجح. كانت رائعة في تصميمها على البرنامج ولكنها كانت تتلقى ما أقوله بعقل منفتح». اليوم، صارت فوساس استشارية مستقلة ناجحة وإحدى عضوات مجلس إدارة كاسا مارينا.

من الإجراءات المبكرة التي قامت بها شيلا اعتبار الخطة الإستراتيجية محور عملها، على الرغم من أن هذه الخطة قد وضعت قبل أن تأتي وتتولى القيادة. نحن نعلم أن ذلك أمر غير اعتيادي، فأغلبية القادة الجدد يريدون وضع بصمتهم على المنظمة وغالباً يفشلون في تقدير مواضع قوتها عندما يقومون بتغييرات لا هدف لها سوى إثبات الوجود.

يجب أن نضيف أنه كان هناك قدر كبير من المواءمة بين مور والخطة، ففي «ديموك»، كان لديها تاريخ طويل من المبادرات الكبيرة، وكان هناك «تطابق وانسجام»، كما تقول أندرو بندي، بين أسلوب مور في التركيز على زيادة طاقة المنظمات وبين الأهداف الطموحة للخطة.

### جانب من التاريخ الشخصي:

استلمت مور عصا القيادة من ريفيرا - في بعض الأحيان كانتا تعملان معاً، وفي بعض الأحيان كانت مور تتبعها أو تتجاوزها - مع الاحتفاظ بشخصيتها مستقلة. تبين قصة مور كيف يمكن تحقيق النجاح عندما تتسق شخصية وقيم القائد، وليست مهاراته فقط مع المنظمة والمجتمع.

في تجاربها المبكرة ونشأتها الأولى كانت مور تتعرض لموضوعات تتعلق بالنشاط والإصلاح الاجتماعي، في إطار من المبادرة الفردية والطموح تعلمته من أمها. قبل مور، كانت كاسا مارينا تعتق القيم الجماعية وتتجنب الفردية والمبادرة، وكانت مور بصدد الاعتماد على كاسا مارينا القديمة وإدارتها لتحقيق النجاح. والأكثر تأثيراً هو

أن كاسا مارينا ستتطور باتجاه فكرة علاجية مختلفة لضحايا العنف، وبذلك تحقق اتساقاً أشمل مما سبق.

ولدت مور في قرية بجورجيا لأبوين مراهقين، انتقلت العائلة إلى كولبس، أوهايو، وعندما بلغت الثالثة عشرة من عمرها انفصل والداها بالطلاق. تزوجت أمها في أعقاب ذلك وانتقلت إلى كليفلاند، وأخذت مور معها. في كليفلاند، وجدت الأم عملاً في شركة «ستاوفر» للأغذية المجمدة، حيث شقت طريقها لتصير من كبار وكلاء المشتريات.

كانت أمها هي المعلم والقُدوة، وكانت أولى منظمات مور هي عائلتها الجديدة. «علمتني أمي كي أكون مستقلة، لكي اعتمد على نفسي فقط» لم يكن ذلك الأمر بالتحديد من مبادئ كاسا مارينا. وكانت أمها تؤمن بالتعليم، وأصرت على إلحاقها بكلية «أوبرلين» وليس بكلية محلية مع أصدقائها من المدرسة الثانوية. وضعت أمها أمامها نماذج لاستخدام السلطة كقائدة في العائلة، وقائدة في العمل الذي تقوم به، مما أتاح لها قاعدة من الثقة «لم تدرك أنني لست الأكثر ذكاء في العالم حتى التحقت بكلية أوبرلين».

كانت خالتها التي تعمل في إدارة المستشفيات وتركز على تطوير السياسات، معلماً آخر لها، وكانت قريبة منها جداً. تقدمت مور إلى برنامج إدارة مستشفيات في «زافبير» بعد انتهاء دراستها الجامعية. كانت مور هي الأمريكية الوحيدة من أصل أفريقي وكانت الأصغر سناً بين الدارسين في البرنامج. كذلك كانت دراستها في مدارس «الجزويت» التي تركز على المبادئ والأخلاقيات لها آثارها. لقد شعرت بالحاجة للنضال من أجل القضايا الأخلاقية في مكان عملها. علاوة على ذلك، فقد اكتسبت من خالتها ومن تدريبها في «زافبير» نوعاً من التقاليد المحترمة، ومن ضمن ذلك المظهر المناسب للعمل. سيكون ذلك جزءاً آخر من التغيير الذي ستحدثه مور في ثقافة كاسا مارينا.

في خلفية مور توجد دلائل على القيم الاجتماعية التي تتمسك بها والتمية الاجتماعية المشتركة التي تسعى لتحقيقها في كاسا مارينا. في طفولتها كانت تقضى فترة الصيف مع جدتها في إحدى مدن جورجيا الصغيرة. وفي المساء كانا يذهبان لزيارة أحد الأقارب. بعد ذلك أدركت أن هذه الزيارات كانت تتجاوز البعد الاجتماعي. «كنا نطمئن عليهم، وعلى صحتهم وعلى مشاعرهم، ونتأكد من أنهم لا يشعرون بالوحدة». كما كانت مور تقوم بتنظيف منازل جيرانهم المسنين. لم تكن

الجدة تربي الطفلة فحسب، وإنما كانت تسعى لرفاهية الجميع في القرية. «كان ذلك هو المكان الذي شعرت فيه أنني محبوبة، وأشعر أن لي جذوراً هناك في ذلك المجتمع وأنا جزء منه».

في كليفلاند، نشأت مور في حي يقطنه الأمريكيان ذوو الأصول الإفريقية عندما كان «كارل ستوكس» يشغل منصب العمدة. كانت فخورة بتقاليدها وأحست بالدعم من مشاعر المجتمع، وكان المجتمع يتابع سير الدراسات الجامعية - وكان يتوقع من الجميع حسن الأداء، جعلني ذلك «أشعر برعاية الجميع».

تقول مور أن الناس في كاسا مارينا «أصحاب رسالة، وهم سيعملون بدون مقابل إذا كان في مقدورهم، ذلك يمثل مجتمعا. وفي مجال العنف المنزلي يمثل مجتمعا متضامنا ولكنهم يحاولون إبعاد الآخرين وذلك ليس واقعيًا. لقد اعترضت على ذلك، أن أساليب التضامن والرعاية المتبادلة والسماح بدخول أشخاص جدد وأفكار جديدة صار مهماً لإكمال ما أنجزناه. لذلك حاولت كسر الحواجز، مثل السماح بدخول الصبية في البرنامج والاستعانة بالرجال في طاقم العمل وفي مجلس الإدارة».

كان ذلك هو فهمها لقيمة كل من الفرد والمجتمع، والفائدة التي ستحقق للمنظمة من المزج بينهما، ترى مور أن التقدم في التمويل المؤسساتي وعلاج الأفراد، يمكن تفعيله عندما تستطيع النساء اللاتي تعرضن للإساءة النهوض مجدداً ومواجهة المجتمع الكبير باعتبارهن أفراداً وليس باعتبارهن جزءاً من مجتمع صغير يجمع بينهن فحسب.

الطريقة التي حققت بها شيلا الاتساق الشخصي مع ماضي ومستقبل كاسا مارينا ومع السياق الاجتماعي الكامل للنساء المسحوقات أو اللاتي تعرضن للإساءة هو ما جعلها الشخص المناسب في الوقت المناسب.

### قيادة التغيير التنظيمي والاتساق؛

ترى كارمن ريفيرا أن شيلا مور كانت مناسبة تماماً؛ ذلك لأنها كانت متسقة مع مهمة ورؤية واتجاهات عمل المنظمة الواردة في الخطة الإستراتيجية. أن دورها يعتبر امتداداً طبيعياً لما كانت تؤديه في «ديموك»، وهو استغلال مهاراتها في إدارة المشروعات الكبيرة، وإشباع حاجاتها في تحقيق إنجازات ملموسة، والانسجام مع قيمها الداعمة للعدالة الاجتماعية وحقوق المرأة. كان السؤال هو: هل سيؤدي ميلها القوى للعمليات النظامية، والتدخلات المحترمة، والتركيز على العمل إلى مساعدة كاسا مارينا في التحول الثقافي؟

عندما بدأت مور العمل، كانت تشعر أن الناس يبلون جيداً ولكن ليس بالدرجة العالية التي تطمح إليها. كانوا يجتهدون في العمل لكنهم لا يمتلكون مهارات عالية. وقدراهم الاحترافية ليست كافية. لم يكن هناك تكامل بين البيئة التحتية والعمليات. كان مسئولو البرامج والمسئولون الإداريون لا يعرف بعضهم بعضاً بقدر كاف ولم يتعاونوا سواً. علاوة على ذلك، لم يكن هناك اهتمام كاف في المجتمع الأكبر بجذب الكفاءات والبحث عن مصادر تمويل. وأخيراً، كان المجلس يحتاج للتطوير ولضم أعضاء جدد.

تقول مور أن الخطة الإستراتيجية لتقديم المزيد من الخدمات واحتلال مكانة أكبر تفنقد الرؤية اللازمة عن كيفية تحقيق ذلك. «لقد بعثت الحياة في هذه الرؤية: إذا كنا سنضيف برامج جديدة، فسوف نحتاج للمال. لذلك ذهبت إلى مؤسسة بوسطن وأخبرت أنا فيث جونز أن أهداف كاسا مارينا ومؤسسة بوسطن متسقة وحصلنا على منحة للبناء بقيمة ١٠٠٠٠٠٠ دولار». هنا، كانت مور تعمل على اتساق إستراتيجية المنظمة داخلياً في الوقت نفسه الذي تعمل فيه على تحقيق الاتساق مع المجتمع الخارجي.

تم تأسيس لجنة توجيه كانت وظيفتها إدارة عملية التغيير وكسب المؤيدين. «استخدمنا رسومات بيانية ضخمة لإيضاح أين كنا، وأين أصبحنا الآن، وما هي أهدافنا، وفهم الجميع ذلك». لم يكن هناك شك في المعاني المشتركة وأهميتها للجهود المشتركة في كاسا مارينا.

## العمليات:

كانت مور تعلم أن لديها مهمة كبيرة تنتظر التنفيذ. لم يكن الدعم المطلوب للبرامج كافياً من حيث التمويل، والبيانات، والإدارة، والمسئولية المالية. قامت مور بحل المشكلة بأسلوب منهجي. تقول مور: «كان المطلوب هو العثور على أناس جيدين ولفت الأنظار إلى الأجزاء التي تضررت في المنظمة». كانت تركز على التمويل وإدارة المنح بصفة خاصة.

من الواضح أن فوساس كانت مديراً مالياً بلا صلاحيات. كما نتذكر، كانت الثقافة الأصلية تستبعد هرمية السلطة، وتميز الأدوار، والمجتمع الرأسمالي. لذا عندما جاءت فوساس إلى كاسا مارينا أمضت أوقاتاً صعبة في محاولة أداء وظيفتها بدون سجلات مالية معقولة، ولم يكن هناك ما يحمل الناس مسئولية حفظ سجلاتهم

المالية. موظفو البرامج، القائمون بالإدارة والذين يمثلون جوهر المنظمة، كانوا يشعرون بالازدراء من «المساعدة». كانوا يناقشون فوساس ببساطة ولا يستجيبون لطلباتها. تقول مور: «كانت هناك نساء متكلمات، وبصراحة، صاخبات».

شرعت مور في تغيير هذا النموذج بالقليل من الوسائل. صادقت فوساس وكسبت ثقفتها، ثم ساندتها وأصرت على اتباع قواعدها. كان ذلك يعني أن جميع مديري البرامج عليهم الاستماع إلى فوساس. فوساس استعادت دورها وهم عليهم القيام بأدوارهم. أدى ذلك إلى تحولات كبيرة: أولاً تحديد الأدوار بوضوح، ثانياً احترام الإداريين، ثالثاً ترميم العمليات الإدارية، رابعاً المنطقية في صنع القرار على أساس من الحقائق والبيانات.

في الماضي، كانت القرارات تتخذ من خلال المناقشات المكثفة لكن دون الاستناد لمعلومات مؤكدة. المعالجون الذين كانوا يديرون العمل أعطوا المسائل النفسية أهمية قصوى. الآن صارت القرارات تعتمد على البيانات وتأخذ في الاعتبار البرنامج والاحتياجات التنظيمية الكبرى. ومن خلال تقريبها من فوساس، استطاعت مور أن تفهم الأمور المالية بالتفصيل.

في اجتماعاتها مع العاملين، كانت مور تتعمد وتصر على أن يستمع الحاضرون باحترام للمتحدث، وحجز مساحات للمستويات المهنية، والإنصات إلى الذين لا يعملون في البرامج. تقول مور «كنا يسيء بعضنا إلى بعض: الزعيق والصراخ، وإلقاء اللوم بعضنا على بعض». في جوهرها، كانت ثقافة كاسا مارينا تجنح إلى البحث عن ضحية، ومحاولة النجاة، وإدارة الأزمة، وإلقاء اللوم على مرتكبي الأخطاء بأكثر مما تحاول التوصل إلى حلول. أصرت مور على إيقاف «لعبة اللوم». أشارت إلى أن وظيفتهم هي التعامل مع الأزمات في حياة الناس، لكن المنظمة لا يمكن أن تدار على أساس إدارة الأزمات.

تقول فوساس: «لم تجعل شيلاً التوقف شخصياً، وإنما جعلته مهنيًا، وسمحت برحيل اثنين من كبار العاملين الذين لم يستطيعوا الانسجام مع البرنامج الجديد الذي يركز على الاحترام، والمسئولية، وحل المشاكل. لا تنس أن الآخرين كانوا محترمين تماماً في الوضع السابق، واحتجوا مدافعين عما يعتقدونه. لقد سحبت مظاهر الاحترام من تحت أقدامهم».

استطاعت مور بطريقتها جعل مهمة المنظمة هي مكافحة الإساءة ومعالجة آثارها، وحققت الاتساق في داخل وخارج المنظمة.

ما لم تستطع مور إنجازَه في اجتماعات العاملين، أنجزته من خلال اللقاءات الثنائية مع واحد تلو الآخر. على سبيل المثال كان هناك واحدة من كبار العاملين دائمة الاعتراض. احتوتها مور وفي خلال شهرين من اللقاءات المتكررة تحولت من المعارضة إلى تأييد مور. تمكنت مور أيضاً من صياغة الثقافة التي أرادتْها حتى أدق تفاصيلها، بما في ذلك الزي الرسمي الذي أصرت عليه.

وضعت مور معايير للأداء، وطلبت من كل قسم وكل برنامج تحديد الأهداف التي تناسب الإستراتيجية الشاملة والالتزام بخطط لتحقيقها. كان التقدم يقاس بما تحقق من نتائج طبقاً للخطط الموضوعة. تولت ميتشل، المدير التنفيذي خلال الفترة الانتقالية، إدارة العمليات وشغلت هذا المنصب بمهارة إلى أن غادرت بسبب ولادة طفلها. كان البديل رجلاً استطاع تطوير أنظمة المعلومات الإدارية. على الرغم من أن تعيين رجلاً قد مثل انتهاكاً لتقاليد المنظمة وآثار القلاقل، إلا أن الأمر نجح وأصبح علامة بارزة على تحول كاسا مارينا لتضم مجموعة أكبر من الناس والأفكار. كانت ذروة هذا التحول تجاه ضم أفكار خارجية هي المنحة التي تلقتها مور من ولاية ماساشوسستس والتي بلغت ٣٠٠,٠٠٠ دولار من أجل أن تشمل البرامج الصبية المراهقين، مما أراح الأمهات من هم الاختيار ما بين الملجأ وأولادهن.

العاملون المعارضون للثقافة البازغة، التي تميزت بالمسئولية، والتعاون، ونبذ الأنانية، وحل المشاكل والعمل الشاق، والإخلاص، والاحترام، غادروا من تلقاء أنفسهم.

لقد فهموا الرسالة، قليل من هؤلاء طلب منهم المغادرة، ومع الوقت، والتدريب، وتوظيف أناس جدد مناسبين تم تحقيق الاتساق بين العمليات الداخلية والخطة الإستراتيجية.

خاطبت مور العاملين قائلة: «من المرجح كثيراً أنكم أكثر مهارة من هؤلاء الذين حللتم محلهم. نحن نعتني بالموظفين وندربهم. نحن نتوقع الكثير منهم». وقالت للمديرين «لا يمكن حل المشاكل بواسطة الآخرين، إنها مسئوليتنا نحن أن نفعل ذلك».

كانت مور تصر مراراً وتكراراً خلال الاجتماعات على تحمل العاملين لمسئولياتهم، وعدم إلقاء اللوم على الآخرين، والدأب على معالجة المشاكل حتى التوصل لحلول جديدة أفضل. كانت اجتماعات المديرين والفرق الأخرى تتحول إلى جلسات جادة لحل المشاكل التي تواجه الحاضرين وتحاول استخلاص أفضل ما فيهم.

كان أسلوب مور الشخصي في هذه الاجتماعات شديد الشبه بما شاهده باري في اللقاء القصير مع المديرين التنفيذيين. إنها هادئة عموماً. كثيرون يعتبرون هدوءها نوعاً من الخجل. «أشعر بالراحة في الصمت، وانتظر حتى يتوصل الناس لحلول جيدة، ليست بالضرورة الحلول التي أراها ولكنها الحلول التي أرى أنها فعالة ويمكنني التعامل معها وتطويرها. إنني أوظف أناساً يفوقونني ذكاءً وأتوقع منهم أن يعطوا المزيد» إنها تتركهم يؤدون أعمالهم ولا تتدخل في التفاصيل.

بعض العاملين يطلقون على ذلك «الإدارة بالإجماع»، بصفة عامة، تمارس القيادة في هذا الشكل. حتى عندما تكون مور غير متيقنة من جودة الحلول، فإنها تدع الناس يتعلمون من أخطائهم. في بعض الأحيان تكون مور متأكدة من أن قرارات الفريق قد جانبت الصواب. في هذه الحالة، لا تتوانى مور عن الدفع بحلولها أو الإصرار عليها. تقول عن نفسها إنها قوية في القيادة «إنني صبورة، ولكنني قليلة التسامح تجاه من لا يدركون ذلك. إنني لا أفصلهم غالباً ولكنهم يدركون اتجاه الريح ويتركون العمل من تلقاء أنفسهم». عندما تفصل مور موظفاً، يكون الأمر متعلقاً بالإستراتيجية، ليس مجرد إحلال لشخص مكان لشخص آخر، وإنما توجيه رسالة للمنظمة بأكملها.

تقول مور: «لا أكون سعيدة عندما أفصل موظفاً، لكنني لا أخشى ذلك مطلقاً. عندما كنت في الثالثة والعشرين من العمر وأعمل مديراً مساعداً للعناية الصحية، اضطررت لفصل رئيسة التمريض لأنها كانت تفتقر بشدة للمهارات الإدارية وأساءت للإدارة».

أكثر ما يثير ضيقها هو «عدم أداء العمل بالعناية الواجبة. إننا نعمل لتقديم منتج.... وأنا أتوقع من الجميع العمل الشاق، وتحقيق نتائج موقوتة وإفادتي بشكل مستمر».

## الدفاع عن قضية:

تحب مور أن تكون صاحبة قضية، عندما كانت بصدد مغادرة ديموك، أخبرت مديرها التنفيذي ومعلمتها، جاكى جنكينز سكوت، «أريد أن أكون سفيرة لشيء ما أو من به». كانت قد سئمت العناية المدبرة للبيروقراطية عديمة الملامح. في كاسا مارينا كانت مبهجة بالصراع من أجل تحقيق الخير، وكانت تواجه تحديات جلب المولدين بنفسها. لذلك شرعت في سرد قصة كاسا مارينا بهدوء وفي تركيز شديد. كتبت مقالات، منها مقالة في صفحة الرأي بصحيفة «بوسطن جلوب» أثارت انتباه الرأي العام. حضرت وتحدثت في سلسلة متصلة من الندوات العامة، حتى أصبحت

هي وكاسا مارينا من كبار المؤثرين في مجال العنف المنزلي. بعد عدة سنوات، صارت كاسا مارينا «أكثر منظمات مكافحة العنف المنزلي احتراماً في نيو إنجلاند».

## الخبرة:

في الوقت الذي جاءت فيه مور إلى كاسا مارينا، كانت قد أصبحت مديرة واثقة من نفسها. كانت تضع وتنفذ خططها بقدر كبير من اليقين والثقة. «أعرف متى أكون هادئة، ومتى أنفعل، ومتى أمرح، ومتى أنتقد. القريبون مني يستخدمون لفظ «إستراتيجي» لوصف أسلوبهم في الإدارة، أعتقد أنهم على صواب. فأناً أفكر دائماً».

نجاحها السريع المبكر أدى إلى المزيد من النجاح، «عندما تحقق النجاح، يريد الناس الالتفاف حولك وتبدو الأجواء من حولك مهيئة للمزيد. يمنح ذلك الثقة للآخرين، ولكن بالنسبة لي يتجاوز الأمر التطلعات ويصير شبيهاً باليقين أشعر أن هناك شيئاً ما حولي، يجعلني والآخرين نتوقع حدوث إنجازات سارة».

## القيادة بوصفها اتساقاً:

حققت مور الاتساق مع المنظمة ومع المجتمع، وكانت تجمع ما بين الهدف الاجتماعي والنشاط المهني. كانت أولويتها هي اتساق العمل والهدف، وتحقيق الطموح الشخصي. قيادة مور استطاعت المنظمة تطوير هيكل تنظيمي وأدوار وظيفية واضحة، وإدارة العمليات بدقة، وتحديد الاتجاهات الإستراتيجية بوضوح، وتطوير ثقافة تتسم بالاحترام المتبادل في الخدمات العلاجية والعدالة الاجتماعية. كان المجتمع راضياً عن تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للنساء المسحوقات. وزيادة الاحترافية والمسئولية. نتيجة لذلك، زادت نسبة تمثيل المؤسسات الخاصة والوكالات الحكومية وصار هناك المزيد من الموارد المالية المتاحة.

## عدم الاتساق، والاحتكاك، وديناميكية القيادة المبدعة:

بينما كان هناك العديد من الوسائل التي حققت فيها شيلاً الاتساق مع المنظمة - والتي زاد من قوتها استعداد المنظمة للتحويل - فإن هناك وسائل أخرى لم تكن ملائمة لها، ولكنها ساهمت في نجاحها. أي قائد يتلاءم جيداً مع المنظمة فإنه يجذب أو يربى أطقم الموظفين التي تتلاءم جيداً مع المنظمة. فهناك حاجة لنوع من الاحتكاك والاختلاف الذي يؤدي إلى ضرورة وسرعة التغيير.



كانت سمات الهدوء والاحترافية البادية على مور تخالف إلى حد ما الثقافة التقليدية لمنظمة كاسا مارينا. ثقافة كاسا مارينا العاطفية الانفعالية كانت تخالف الأساليب النظامية التي عملت خلالها مور قبل ذلك. الحاجة لحل هذه الاختلافات أوجدت علاقات ديناميكية بين القائد والمنظمة. بهذه الطريقة، صار التحرك نحو الاتساق عملاً إبداعياً وليس أسلوباً للحفاظ على الوضع الراهن.

### القيادة بوصفها علاقة؛

قادت مور الحركة نحو الاتساق من خلال علاقاتها، وكانت تتمتع بالدعم والثقة من مجلس الإدارة، وأسست علاقات قوية مع ميتشيل درم، المدير التنفيذي الانتقالي، وجوسي فوساس. ثم قامت بعمليات إحلال في العاملين بحيث جعلت جميع شاغلي المناصب الأساسية من مؤيديها. كانوا يثقون في قدرتها ولديهم ولاء لها. لم تكن الثقافة التي أوجدتها مختلفة عما كانت تراه في جورجيا، كطفلة، حيث يعتني الناس كل بالآخر. أساس العلاقات التي كانت سائدة في كاسا مارينا - المشاركة الجماعية، الكثيفة، المستمرة والجدلية - تم استبداله بالعناية المتخصصة، في إطار من الاحترام، والانفتاح على العالم الخارجي.

### إيجاد حلقات ذات جدوى؛

كانت مور تعلم أن إيجاد سلوك احترافي في بضعة أماكن أساسية سيكون له تأثير متغلغل. على سبيل المثال، أدى دعم فوساس إلى شعور مديري البرامج بالمسؤولية. حينما اتسقت أفكار مديري البرامج مع فكر فوساس، تمكنوا من نقل الشعور بأهمية المحاسبة وتحمل المسؤولية إلى موظفيهم بحيث صار هناك مسؤولية عن تحديد الأهداف، ووضع الإستراتيجيات داخل كل برنامج لتحقيقها، وعمل تقارير عن التقدم في العمل، وإجراء التصحيحات الضرورية في مساره. هؤلاء الذين لم يستطيعوا الاستجابة للتيار الجديد تعرضوا للانعزال والضغط ولم يكن أمامهم سوى الالتحاق بالركب أو مغادرة المنظمة. حين المغادرة، كان يتم استبدالهم بمديرين أفضل وأكثر توافقاً مع التيار الجديد. هؤلاء المديرون الجدد منحوا دعماً لأعضاء اللجنة التنفيذية كان مستحيل الحدوث من قبل، فقد ساعدوا في توفير البيانات وتسجيل المنح وخلافه، الأمر الذي جعل قرارات اللجنة التنفيذية أكثر كفاءة. وهكذا انتظمت الأمور، وصار كل تغيير يؤدي إلى آخر في دورة فعالة طبقاً لخطط مور التي أشرفت على تنفيذها من خلال المحادثات المهمة والمتابعة المستمرة للعاملين الأساسيين.

## القيادة والاستعداد للتغيير:

إذا كانت القيادة مهتمة بالتغيير - لمساعدة منظمة أو مجتمع على التحرك باتجاه أهدافه - فإن فعاليتها تعتمد جزئياً على استعداد المنظمة للتغيير. تصير المنظمة مستعدة عندما يصير العاملون مؤهلين لتلقي وتنفيذ التوجيهات المستمدة من إستراتيجية المنظمة. بسبب عملية التخطيط الطويلة الشاملة، التي جرت قبل وصول مور، كانت كاسا مارينا متأهبة للتحرك نحو المزيد من الاحترافية. لقيت مور الدعم والتأييد من رؤسائها وموظفيها في مقابل معارضة قليلة نسبياً للتغيير. تصير المنظمات جاهزة للتغيير عندما تفتقد الاستقرار واليقين وقوة وحزم الإدارة. كان ذلك هو حال كاسا مارينا، حيث تأرجحت مع عدة قادة، واستمر التغيير في مصادر التمويل وطلبات المجتمع، وكان هناك معدل إحلال كبير للعائلة. استطاعت مور أن تكون اليد القوية التي تعيد الثقة أوقات الشك. وقد أدى ذلك إلى زيادة مصداقيتها لقيادة التغيير. أخيراً، تكون المنظمات مستعدة لإجراء تغييرات كبيرة عندما تصبح هناك قوى كبرى، بعضها واضح المعالم وبعضها يصعب تحديده، تتحرك في اتجاه التغيير. في هذه الحالات، لا يحتاج القادة سوى تحديد هذه القوى ودفعها للأمام، مثلما يفعل خبير الجودو في الفنون القتالية. مرة أخرى، وجدت مور هذه القوى في مجلس الإدارة الذي تغير، وفي الخطة الإستراتيجية الجديدة، وفي تطلع المؤسسات الاجتماعية المانحة للمساعدة، إذا ما أصبحت كاسا مارينا أكثر احترافية.

## بذور الاضطرابات، والتغيير، والحاجة إلى اتساق جديد:

يقول أحد النقاد أن منظمة كاسا مارينا صارت أكثر سلاسة، وازدادت جماعية العمل وروح الفريق، وقلت الأقاويل والشائعات، وازدادت الكفاءة إلا قليلاً. قد يكون هناك حاجة لكبح جماح العاطفة التي تسود كاسا مارينا منذ تأسيسها. خلال العامين الأولين من عملها، أدخلت مور أسلوباً جديداً في التفكير وأفكاراً كبيرة. بعد ذلك، ومع الحاجة للتركيز على البرامج والانضباط، قلت الأنشطة الفرية مؤقتاً، وتركت بعض القضايا الهامة بدون حلول.

ربما أدى نوع من التفكير الأكثر رزانة إلى استبدال الإثارة التي كانت سائدة في المنظمة وفي الأيام الأولى من إدارة شيلا مور. هناك من يقول ذلك، وهؤلاء قد تعلقوا أصواتهم وقد يدعون إلى الإصلاح والتجديد. من المرجح أن مور، وهي واعية للحاجة إلى التحسين والتغيير المستمرين، سوف تستمع لهذه الأصوات. ومن المرجح

أنها والمنظمة سوف تستمران معاً، بحيث يسهل تحقيق اتساق جديد بدون الحاجة لقيادة جديدة. لكن هناك كثيرين من القادة الجيدين والمبدعين لا يستطيعون تحقيق اتساق جديد. إنهم يظلون أسرى لأفكارهم الخاصة، وللمنظمة التي أسسوها أو أعادوا تأسيسها، ولما يعتبرونه «ابناً» لهم. إذا حدث ذلك لمور، فإننا نتوقع فترة انتقالية أخرى، يتعاقب فيها على المنظمة بضعة مديرين تنفيذيين حتى يعثر على المدير التنفيذي المناسب، وفي هذه الفترة سيرتفع معدل الإحلال وستكون هناك صعوبات في العلاقات مع المجتمع الأكبر ....

كما سنرى، الاتساق عملية ديناميكية تتطلب اليقظة والخفة.

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

## المرجع:

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Ramsey, NJ: Paulist Press.



# المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

[www.Maktabah.Net](http://www.Maktabah.Net)

## الفصل الثالث الاتساق النظري

فهمنا للقيادة كعملية اتساق مشتق من عدة نظريات للقيادة. يمكننا تحديد النمط الثقافي السائد للقيادة والذي يتضمن غالباً، وبصورة غير رسمية، إجماعاً ضمناً بشأن كيفية القيادة، ولكن لا توجد نظرية شاملة ذات قبول رسمي واسع القيادة. على العكس، هناك الكثير من النظريات المختلفة، والمتضاربة أحياناً. تركز بعض النظريات على الصفات الشخصية للقائد، وهناك نظريات أخرى تركز على الأساليب التي يتفاعل بها القادة مع تابعيهم. وهناك نوع ثالث من النظريات يهتم بالظروف التي تخلق القيادة أو التي تتطلب أنواعاً مختلفة من القيادة. كل نظرية لها شروح مقنعة، وكل نظرية تبدو متماسكة، وعندما تستغرق في قراءة أي منها فإنها تبدو دقيقة وصحيحة، ولكن في النهاية لا توجد نظرية متكاملة.

مطالعة نظريات القيادة تذكرنا بقصيدة والاس ستيفنز «ثلاث عشرة طريقة للنظر إلى الطائر الأسود» وما ترمي إليه من تعدد وسائل الإدراك الحسي.

لا أدري إلى ماذا أميل

جمال العطفات

أم جمال الغمزات

همس الطائر الأسود

أم ما بعد ذلك.

محاولة تجميع مختلف النظريات في نظرية واحدة للقيادة لها مثالبها. صدر كتابان معاصران عن نورثهاوس (٢٠٠١) وروست (١٩٩١) يلخصان ويصنفان النظريات الكثيرة السائدة حالياً. أدت جهودهما خدمة جليلة لدراسة القيادة، ولكن جهودهما في إيجاد نظريات جامعة - في الحقيقة، تعريفات محددة - انتهت بالتوصل إلى شكل تجريدي يفقد الحيوية والهيكل للنظريات المعنية. يقول نورثهاوس مثلاً «القيادة هي عملية يؤثر فيها شخص ما على مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة» (نورثهاوس، ٢٠٠١، ص ٤).

السؤال الذي طرحناه هو: هل يوجد إطار فكري يمكنه توليف هذه النظريات معاً، أو يصف، على الأقل، الرابط بينها مع الحفاظ على أوجه التميز لكل نظرية؟ نظرية الاتساق تجعل هذا التكامل ممكناً. أنها تجمع ما بين الدراسات النفسية للقيادة التي تركز على الشخصية والأسلوب، مع تلك التي تركز على مجالات التفاعل الشخصي الأكثر نشاطاً للقيادة. ثم تضع كليهما في سياق الأنظمة التنظيمية والأنظمة الاجتماعية. تعتبر نظرية الاتساق نظرية اشمل تحتفظ بقوة هذه الآراء الفردية وترتكز على الطريقة التي يتفاعلون بها كل مع الآخر.

حيث إن عملنا يرتبط بعدة نظريات أخرى للقيادة، ونحن لا نريد أن نقتبس منها، لذلك سوف نستعرض النظريات الرئيسية ونشير إلى كيفية ارتباط نظريتنا بكل منها. لذلك فإن ما سيأتي في هذا الفصل هو دراسة موجزة لأساليب فهم مؤثرات وتفسير القيادة - نصف ثمانى نظريات - مع إلقاء الضوء على نظريتنا المتعلقة بالاتساق من خلال دراسة حالة كاسا مارينا فازكويز. ندين بالكثير في هذه الدراسة للخلاصات الوافية لكل من روست ونورثهاوس.

## نظرية السمات:

تحدد النظرية السمات أو الصفات التي يتميز بها القادة عن الآخرين. هذا المنهج له تاريخ طويل، وبصرف النظر عما تعرض له من انتقادات في مناسبات كثيرة، إلا أنه لا زال هو السائد في هذا المجال. الصياغة التقليدية لنظرية السمات قام بها «أبراهام زالزنيك» (١٩٧٧) وقد ترد في السياق الرومانسي للقيادة التي تتمتع بالكاريزما والإلهام، والمتمثلة في كتابات بنيس ونانوس (١٩٨٥) ونادلر وتوشمان (١٩٨٩، ص ١٢٥ - ١٢٩). لا غرابة في الانتشار الكبير لنظرية السمات، فالنظرية بسيطة ومباشرة ومنطقية وهي تربط بين الشخص، والدور، والوظيفة، والشخصية، ربما كان الأكثر أهمية أن الكثير من القصص والروايات تحقق هذه النظرية الكثير من الانتشار. على مدار التاريخ، رويت قصص العظماء مراراً وتكراراً (نظرية السمات يطلق عليها أحياناً «نظرية العظماء») لإثارة إعجاب الناس في الخطابات، والروايات، والتمثيلات، والصحف.

طبقاً للأبحاث الأولية، وملاحظات مستشاري الإدارة، ومذكرات المديرين التنفيذيين أنفسهم، يقال إن القادة يتمتعون بالذكاء، والثقة بالنفس، والإصرار، وحسن العلاقات الاجتماعية. إنهم يجيدون التواصل ولديهم قوة دفع كبيرة وقدرة على الابتكار،

وهم يقبلون المسئولية عن قراراتهم. وبينما يقومون بإدارة التغييرات العاجلة، فإن لديهم من الصبر والقوة ما يكفي لتحمل حالات التأخير والمواقف الغامضة. إنهم يتقنون التفكير الإستراتيجي، وصياغة المواقف ودفع الناس لتحقيق أهدافهم. أخيراً، فإنهم يتمتعون بالنزاهة، التي تحقق لهم المصداقية بين تابعيهم.

هناك قليل من الشك في أن القادة، مثل الطبقة العليا في روايات سكوت فيتز جيرالد، هم أناس مختلفون عنا. كما قد يكون هناك بعض الصفات العالمية، مثل القدرة على التأثير في الآخرين والتوحد مع الآخرين الخاضعين للقيادة. لكن الصفات التي تم التركيز عليها في أدبيات القيادة جزئية وربما تستخدم على نحو أفضل في وصف قيادة الرجال البيض وليس كل القيادات. هذه القوائم مثلاً لا تركز على التنشئة، أو القدرة على استخراج أفضل ما في الآخرين، أو القدرة على تجسيد قصة ونضال أشخاص معينين. علاوة على ذلك، تفترض النظرية ضمناً أن اختيار القائد المناسب سوف يحل أي مشاكل تنظيمية، متجاهلة موضوعات الملاءمة، والاتساق، والدعم، والموارد.

نحن نوافق على أن شخصية القائد - مهاراته، وصفاته، وقيمه - من العناصر الأساسية للقيادة، خاصة عندما تتسق مع المنظمة، أو القضية، أو الثقافة، ولكنها لا تمثل سوى جزء واحد في معضلة القيادة.

حالة شيلا مور في كاسا مارينا تتفق تماماً مع نظرية الصفات التقليدية. إنها حادة الذكاء، وقد علمت ذلك منذ أن كانت طالبة في المدرسة الابتدائية، يضاف إلى ذلك هدوؤها وثقتها بنفسها. ورغم أنها لا تتمتع بالقدرات الابتكارية الكبيرة، إلا أنها قامت بتجديدات هامة، مثل برنامج الأمهات وأبنائهن المراهقين. كانت شجاعته بارزة، وكانت داعية لا تكل لقضيتها ولنظمتها، وتحدث إلى المزيد والمزيد من الناس. إنها صبورة مع موظفيها - إلى حين - ولكنها واضحة - فيما تطلبه. لقد أعادت هيكلة العمل بحيث ينجح موظفوها إذا كان لديهم المهارات اللازمة للعمل، إذا لم يستطيعوا، فإن عليهم المغادرة وستختار شيلا مور بدلاء لهم. إنها تتمتع بمهارات تكتيكية وإستراتيجية رائعة، تبرهن بفخر على عالمية قيادتها، في الأمور الصغرى والكبرى. وأخيراً، كما يقول كل من عرفوها، لديها نزاهة لا تتزعزع.

تنطبق حالة مور مع وصف منظري الصفات (وتتمدد إلى أبعاد أكبر من القائمة النمطية لغطاء الرجال من الجنس الأبيض)، ولكن نجاحها له علاقة بأشياء كثيرة أخرى. علاوة على ذلك، فرغم أنها مجرد مثال واحد، إلا أنها جزء من منظومة قادة المنظمات غير الربحية ذوي المواهب البارزة.

## أسلوب القيادة:

حالياً، تدور مناقشات كثيرة عن أسلوب القيادة، الذي يحول التركيز من الشخصية، وهي صفات شخصية، وإلى حد بعيد، أصيلة وغير مكتسبة، إلى السلوك وهو مجموعة صفات خارجية يمكن تعلمها. بعض القادة مثلاً يمكنهم المبادرة وصياغة خطط ينفذها آخرون، وآخرون يجمعون المعلومات ويتوسطون بين مرؤوسيهـم. البعض يتمتع بكاريزما القيادة والقدرة على الإلهام، في حين أن هناك آخرين يغلب عليهم الحرص والإعداد الدقيق والمنهجية. البعض يميل للتوجيه المباشر والتشجيع، وآخرون يضعون القوانين ويركزون على تحميل المسؤولية للمرؤوسين. الآن، تتزايد مساحة انتشار أسلوب القيادة الخدمي (جرنيليف، ١٩٧٧)، الذي يركز على دعم وزيادة قدرات وطاقات الآخرين، والذي يبدو أنه سيتقاسم الساحة بهدوء مع أسلوب قيادة العظماء.

لاشك أن النمط السلوكي والصوت المميز من المكونات الأساسية للقيادة، التركيز على السلوك يعزل القيادة عن شخصية القائد بحيث تكون ملحوظة، وقابلة للتغيير، وخاضعة لتأثيرات الآخرين. يمكن أن نصف شخصاً ما بالقوة والتصميم، ولكن الصورة تكون أكثر وضوحاً وقابلية للاختبار عندما نصف ما قام به هذا الشخص من أعمال تدل على القوة والتصميم. نظرية الأسلوب تتفوق على نظرية الصفات من حيث القرائن.

التمييز بين الصفات الشخصية والأسلوب السلوكي له تأثير كبير على طريقة الانتساب للقيادة. إذا كانت القيادة صفة شخصية مثلاً يكون التركيز على الاختيار: إيجاد الشخص الأفضل وإفساح المجال له أو لها لتأدية الأمور بطريقته، أما إذا كانت القيادة سلوكية، فحينئذ يمكن تعديلها حسب الظروف ومن خلال التدريب. على ضوء ذلك، تستطيع المنظمات تربية القادة، وهذا هو أساس برامج تدريب القيادة. عند ضم المفهومين معاً، يمكن لبرامج تنمية القيادة اختيار من تتوافر لديهم الصفات المناسبة، ثم إعدادهم من خلال توفير الخبرات، والموارد، والتدريب على نحو مناسب.

عندما نقول إن القائد على اتساق مع المنظمة، يمكننا النظر إلى مدى ملاءمة أسلوبه، ومدى تأثيره في السلوك الفعال لتابعيه. الأسلوب يعني السلوك - السلوك تفاعلي، وهو تأثير متبادل، حيث يؤدي تعزيز سلوكيات الآخرين إلى التأثير الإيجابي على سلوكيات المنظمات. يمكننا تصور منظمة لديها أسلوب قيادة، والأسلوب الذي لا يتلاءم مع المنظمة لن يلقى الدعم أو التعزيز، والأسلوب الملائم سيلقى الدعم والتعزيز.



بينما يؤدي التركيز على الصفات إلى اختيار القادة على أساس معايير ثابتة، فإن التركيز على الأسلوب يؤدي إلى اختيار وتدريب القادة بما يحقق الاتساق.

في بعض الأحيان يشبه أسلوب قيادة شيلا مور أسلوب القيادة الخدمي، أنها تستمع كثيراً، وهي قانعة بالصمت، وتنتظر حتى يعبر الجميع عن آرائهم قبل أن تدلي برأيها. بمجرد أن تحقق المنظمة الاتساق، يسفدها أن يقوم الآخرون باتخاذ القرارات التي سينفذونها، في حين تقوم هي بتوفير الموارد وإزالة العقبات، وإذا اندفع الناس في اتجاهات لا توافق عليها فإنها تتدخل. في بداية ولايتها، ومن أجل اتساق الإستراتيجية، وتوضيح أنواع الموظفين وأنواع أساليب العمل المناسبة التي تلائم الوضع الجديد لمنظمة كاسا مارينا، كانت تنصت جيداً لكنها تتخذ مواقف حاسمة بعد ذلك. تعتمد قيادتها إلى حد كبير على شخصيتها وثقتها التي تجعلها تستمع، وتفوض صلاحيات، وتتسبب الفضل للآخرين، ولكن هذه القيادة ترتبط كذلك بالمواقف. إنها تتحول طبقاً لاحتياجات المنظمة، واحتياجات موظفيها مجتمعين، واحتياجات الموظفين أفراداً، واحتياجات العملاء.

### القيادة الموقفية:

حقق هذا النوع من القيادة انتشاراً كبيراً بعد نشر كتاب «القيادة ومدير الدقيقة الواحدة» لمؤلفه كين بلانشارد (Blanchard, Zigarmi and Zigarmi, 1985)، والذي صنف من أكثر الكتب مبيعاً.

يدور محتوى الكتاب عن أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً مختلفة من القيادة. لكي يحقق القادة الفعالية طبقاً لهذا الأسلوب، يجب أن يتمتعوا بالمرونة، يجب عليهم توفيق أساليب قيادتهم للتحديات التي تفرضها مجموعة من المواقف المختلفة.

يرى بلانشارد أن القادة يجب أن يتوصلوا إلى التوافق بين أعمالهم، وكفاءة والتزام واستقلالية تابعيهم في إطار عمل مستمر يتكون من أربعة أساليب للقيادة. المواقف الجديدة، حيث لا يتمتع الموظفون بالكفاءة اللازمة للتعامل معها، تتطلب غالباً سلوكاً إرشادياً وتوجيهاً من جانب القائد. في المرحلة التالية، يمكن للقادة التحول إلى التركيز على التوجيه والدعم - في حزم لكن مع تقدير. بعد ذلك، حينما تنمو قدرات، ومعارف، وكفاءة وثقة الموظفين، يفضل أن يركز القادة على الأساليب الداعمة. المرحلة الرابعة لا تتطلب سوى الحد الأدنى من التوجيه والدعم حينما يصير لدى الموظفين القدرة

على اتخاذ القرارات وتنفيذها بشكل مستمر. في ذلك الوقت، يستطيع القائد تفويض الصلاحيات بكثافة، وتركيز اهتمامه على التوجيهات الإستراتيجية العريضة.

منهج القيادة الموقفية هو منهج فرضي أساساً لأنه يفترض وجود تصرف محدد لكل موقف، ويفترض أن هناك كثيرين يمكنهم القيام بذلك. على عكس نظرية الصفات، التي تفترض أن الشخص قد يمتلك أو لا يمتلك مهارات القيادة، ويمكن للشخص أن يتعلم ليكون قائداً موقفياً أفضل. لذلك فإن تصور القيادة بهذه الطريقة يصير جذاباً لأقسام الموارد البشرية التي يمكنها تأسيس دورات تدريبية للقيادة.

القيادة الموقفية، من وجهة نظرنا، يمكن أن تقودنا في اتجاه نظرية الأنظمة التطورية. أنها تقترح أن العلاقة بين القادة والأتباع تتطور مع الوقت وتختلف باختلاف السياق. تعريف بلانشارد للمواقف محدود، وهناك مواقف أخرى تعتمد على أسلوب القيادة المناسب. المراحل المختلفة من عمر المنظمة، على سبيل المثال، تحتاج أنواعاً مختلفة من القيادة، مثل القيادة الالتزامية أو الإدارية. علاوة على ذلك، فإن المراحل المختلفة في حياة القائد أو مسيرته المهنية تؤثر في قدرته على التجاوب مع مختلف المواقف في المنظمة. هناك أيضاً القضايا الثقافية، أو الدينية، أو العرقية التي قد تعترض مطالب معينة، بالإضافة إلى الأهداف الإستراتيجية. مثلاً، تتطلب إستراتيجية النمو السريع أسلوب قيادة مختلفاً بالمقارنة مع إستراتيجية النمو البطيء أو الثابت.

انتقلت شيلا مور عبر مراحل تشبه رباعية بلانشارد. في البداية، قررت اتباع الإستراتيجية التي تمخضت عن عملية التخطيط السابقة على وصولها إلى كاسا مارينا، وساعدت على وضعها في الإطار الصحيح. ثم قدمت التوجيه والدعم لهؤلاء الذين كانوا يتمتعون بالكفاءة وانخرطوا في ثقافة المنظمة التي كانت تحاول بناءها. عندما التحق الناس بالركب وبدأت الاحترافية تتأسس، ازداد دعم مور. قامت مور بتفويض الصلاحيات بشكل كبير وركزت على قضايا السياسة، والإستراتيجية، والتمويل في المجتمع الأكبر.

من منظور آخر، تولت مور قيادة كاسا مارينا وهي تكافح للانتقال من الإدارة البدائية إلى الإدارة المحترفة. كانت مور تمثل القائد المثالي لهذا الموقف، فهي تحترم الإبداع الذي أدى إلى تأسيس وبداية عمل المنظمة، ولكنها ملتزمة التزاماً عميقاً بإدارتها إدارة محترفة ولديها الخبرة اللازمة في إدارة المنظمات الناضجة. لو كان طلب منها قيادة كاسا مارينا قبل ذلك بفترة سنوات كانت سترفض، ولو قبلت كان من المرجح أن تفشل، إذ لم يكن الموقف سيتناسب مع شخصيتها وأسلوبها، ولم تكن

ستستطيع تحقيق الاتساق مع المنظمة، ولا تحقيق المصدقية المترتبة على اتساق برامج العنف المنزلي مع الخطة الإستراتيجية لمنظمة كاسا مارينا.

## نظرية المحتوى:

نظرية المحتوى المرتبطة بـ «فرد فيدلر»، تقربنا من الأفكار الأساسية للاتساق. أساس النظرية هو الاعتقاد أن فعالية القيادة تعتمد على نوع التوافق بين أسلوب القيادة وسياقها. يركز فيدلر على ثلاثة عوامل تحقق التوافق: الأول، العلاقات بين القائد والأعضاء، ويعكس درجة الانجذاب والثقة والولاء التي يشعر بها الأعضاء تجاه قادتهم والمناخ العام الذي تشييعه هذه المشاعر. الثاني، هيكل المهمة، ويعني وضوح تحديد المهمة. الثالث، صلاحيات المنصب، ويصف سلطات القائد ويركز على صلاحيات مكافأة وعقاب التابعين. تحدد هذه العوامل الثلاثة معاً مدى ملاءمة «الموقف».

نظرية المحتوى تفصل القائد عن القيادة، لأنها تقيس الفعالية طبقاً للتأثير، والمناخ، والموقف الرسمي. أنها تركز على الموقف بأكثر مما تركز على أساليب معالجة الموقف. يبدأ اختيار القيادة هنا بتحليل الموقف، ويفترض أن الأفراد الذين يفهمونه يمكنهم النجاح في التعامل معه. في حين قد يبدو ذلك مكاناً جيداً للبداية - شركات البحث، مثلاً، تبدأ من هنا - إلا أنه يتجاهل أن الشخصية والأنماط السلوكية للقيادة تختلف طبقاً للسياق ولكنها دائماً يكون لديها قدر كبير من الاستمرارية والثبات. نظرية المحتوى تقدم تصحيحاً مهماً للتركيز الأكثر شيوعاً على الصفات، ولكنها نظرية محدودة بالنسبة للتوافق، أو الملائمة، أو الاتساق.

اخترت كارمن ريفيرا ومجلس الإدارة كاسا مارينا شيلا مور لأنهم اعتقدوا أنها ستكون ملائمة للمرحلة التالية من تطوير المنظمة. كانت شيلا مور محترفة ونجحت في منظمات أكبر وأكثر تعقيداً وساعدت في تنفيذ خطط إستراتيجية رسمية. كانت الملائمة مع الإستراتيجية والمستقبل جيدة، وكانت عملية التخطيط الطويلة قد حولت مسار المنظمة لتصير منظمة محترفة، وهذا ما فعله القادة السابقون، كيم كوفيلد وميتشيل درم. لكن المنظمة لم تكن متسقة داخلياً على نحو كامل، وقد تلاحظ نظرية المحتوى هذه الانفصالات وتتعجب من نجاح شيلا مور. بطبيعة الحال - كانت صفاتها الشخصية، ومرونتها في التأقلم مع المواقف المختلفة من أسباب تغلبها على الصعوبات المتوقعة طبقاً لنظرية المحتوى.

لقد أدت صفات مور إلى زيادة قوة الملائمة كما تصفها نظرية المحتوى.

## نظرية المسار والهدف:

نظرية المسار والهدف (House, 1971, Schriesheim and Keider, 1996) تتحدى القادة لاتباع الأساليب التي تؤدي إلى أفضل تحفيز للموظفين. يوجد ثلاثة مفاهيم خاصة: الأول، يعتمد التحفيز على توقع إمكانية أن يؤدي شخص ما المهام بنجاح. الثاني، أفعال شخص ما تؤدي إلى نتائج محددة. الثالث، مكافأة الأعمال الناجحة. يحدد القائد الجيد هيكل المهمة بحيث يعتقد الموظف إمكانية تنفيذها، ويقوم القائد بإبراز النتائج، ويخصص مكافآت مختلفة لتحقيق هذه النتائج. يستطيع القادة تنفيذ أعمالهم بطرق مختلفة، ويمكنهم استخدام الدعم، والتوجيه، والمشاركة، والتحدي أو أي مجموعة منهم، لأن اختيار أسلوب القيادة يعتمد على صفات المرؤوسين. بعضهم يحتاج إلى الاندماج، والبعض يحتاج إلى التنظيم أو المراقبة أو التقدير. هؤلاء الذين يرغبون في الاندماج يحتاجون إلى الكثير من الدعم، والذين يعملون في مواقف غير مؤكدة يحتاجون إلى قيادة توجيهية. أما الموظفون الذين يحتاجون إلى الشعور داخلياً بأنهم مراقبون، فإن القيادة التشاركية هي الأفضل لأنهم يعملون بجوار قادتهم بدلاً من تلقي الأوامر.

ترتكز نظرية المسار والهدف على أكبر قدر من العوامل النفسية للقيادة - حيث يتلاءم أسلوب القيادة مع الوضع الإدراكي - الانفعالي للعاملين، وذلك يمثل عنصراً حيوياً في الاتساق. في كاسا مارينا، كانت فكرة بناء المنظمة تدور حول الحاجة للاندماج، الأمر الذي ألزم شيلا مور بأن تكون داعمة. في الوقت نفسه، ولكي تصلح الأوضاع المالية، كانت تحتاج لخرق معايير منظمة كاسا مارينا فيما يتعلق بالمساواة والتعامل غير الرسمي بين مختلف أنساق الموظفين. لذلك ساندت المدير المالي وأسست نظاماً رسمياً لتحديد المرجعيات والمسئوليات. لاحظ أنها استمعت كثيراً في البداية حتى انحاز إلى جانبها أكثرية العاملين، وهنا فقط أدخلت هذه التغييرات. بتعبير آخر، كان الاتساق المطلوب للتغيير يتضمن كل من المناخ العاطفي والاحتياجات النفسية للعاملين.

## نظرية الأخذ والعطاء (المقايضة) بين القائد والمرؤوس:

ترتكز نظرية الأخذ والعطاء (Dansereau, Graen, and Haga, 1975) على التفاعل الثنائي بين القائد والمرؤوس، وهي تشجع القادة على تطوير شراكة دائمة مع مرؤوسيه المباشرين. تكمن قيمة النظرية في تركيزها على التطبيق، أما عيبها فهو أن التطبيق له اتجاه واحد - ما يفعله القائد لتأسيس الشراكة - وعدم امتداده

للمنظمات والجماعات الكبيرة. علاقة القائد بأحد الموظفين ينظر إليها بمعزل عن علاقاته مع الآخرين ومعايير بناء الفريق التنفيذي.

الاتساق في العلاقات بين الأجزاء لا يقل أهمية عن الاتساق بين الأجزاء نفسها. قد يكون تأثير التنسيق أو الاتساق على الفاعلية أقوى من نوعية القائد أو المرؤوسين. الفريق المكون من لاعبين عاديين إذا كان على مستوى جيد من التكوين والتنسيق يمكنه التغلب على فريق من النجوم مكون على عجل وبدون تنسيق.

دراسة علاقة شيلا مور مع جوسي فوساس مفيدة هنا. أدركت مور أنها تحتاج إلى ممارسات مالية جيدة لتحقيق النظام، والمساءلة، والمسئولية. كانت مجهودات جوسي فوساس تهدر في الماضي، وكانت على شفا الرحيل، وخلال مجموعة من المسيرات الطويلة، أكدت مور لفوساس ثقتها في قدراتها ووعدها بدعم عملها. استمرت مور في أسلوبها بتأسيس حلفاء شخصيين مع كل موظف أساسي توسمت فيه الكفاءة.

العلاقة بين القادة والمرؤوسين تتجاوز بكثير ماغطته نظرية الأخذ والعطاء (المقايضة). في فصل لاحق، سننصف الطريقة التي تؤدي إلى تكوين واستمرارية وتحسين هذه العلاقات بين القادة والمرؤوسين.

### القيادة التحويلية:

تمثل القيادة التحويلية نسخة معاصرة من نظرية الرجال العظماء مع إضفاء مفهوم الصلات الوثيقة بين هؤلاء القادة وأتباعهم. القادة من أمثال غاندي، ومارتن لوتر كنج، وتشرشل - في وقت الحرب - وفرانكلين روزفلت. كانوا ملهمين، وتأسست قيادتهم على مثاليات أخلاقية وقومية، وتواصلوا من خلال الخطابة البلاغية الرائعة والأعمال التي تميزت بالشجاعة. لقد جسدوا رسالتهم بأساليب زادت من مصداقيتهم وجاذبيتهم، علاوة على ذلك، كان لديهم حدس قوي بما يستطيع أتباعهم عمله، حدس إستراتيجي إذا صححت التسمية.

قدم جيمس مكجرجور برنز (١٩٧٨) هذه الأفكار ونشرها، وقام برنز أولاً بالتمييز بين نوعين من القيادة، القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية. يقول برنز إن القيادة الإجرائية تعمل من خلال القواعد السارية لإنجاز الأعمال - أنها قيادة «إدارية». في القيادة التحويلية، يعمل القادة على الحصول على الكثير من أتباعهم برفع مستوى الوعي بأهمية أعمالهم، وبإقناعهم بتسخير مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة ومهمتها، وبرفع توقعات الإنجاز إلى آفاق أعلى.

القيادة التحويلية هي قيادة متسقة بطريقتين هامتين: الأولى، رغم أن التركيز لا ينصب على العلاقات، فإن القيادة التحويلية تتأسس على العلاقات: إذ لا يستطيع القادة إقناع التابعين بهذه الدرجة من القوة ما لم تكن هناك علاقات قوية، صريحة أو ضمنية، مع أتباعهم. الثانية هو أن التحول في حد ذاته هو شكل من أشكال الاتساق، فهو يبني من خلال دورات فعالة. يقترح القائد أعمالاً بطريقة تخلب لب الأتباع، وعندما يبدأ الأتباع في الالتحاق بالقائد، يتشجع القائد وي طرح مقترحات أكثر جرأة، مما يثير لب الأتباع بشكل أكبر، فيلتحقون بالركب بأعداد كبيرة وحماس متقد، الأمر الذي يزيد من شجاعة وجرأة القائد وهكذا يتطور الأمر. عندما تتواصل هذه الدورات الفعالة، تتأسس رابطة قوية غير قابلة للانفصام بين القادة والأتباع، وتبدو الأعمال متسقة كل مع الآخر ومتسقة مع الأهداف المقررة.

عندما بدأت شيلا مور العمل في كاسا مارينا، كان كثيرون لا يشعرون بالراحة معها، وكانت مور تنتمي إلى عالم الرعاية الصحية الذي لا يثق فيه العاملون في مجال مكافحة العنف المنزلي، وهي سيدة لكن ليس لها نشاط مثبت في مجال الحركة النسائية. في خلال بضع سنوات، ساعدت على تحويل كاسا مارينا من منظمة قاعدية إلى منظمة احترافية ممولة جيداً، تتمتع باحترام أكبر، وبنية تحتية كافية وبرامج مبتكرة، منظمة تنمو في الحجم، والتأثير، والاستقرار المالي. لقد أنجزت ذلك من خلال تحسين قدرات الموظفين، واستبدال الموظفين غير المناسبين لأعمالهم. في هذه العملية، هناك نقطة إضافية، وهي تزايد المؤيدين لها في المنهج الجديد للمنظمة، وتزايد ثقتهم بأنفسهم. كلما ازدادت ثقتهم في أسلوبها ازداد نجاحهم، وكلما ازداد النجاح ازدادت ثقتهم بأنفسهم، وكلما ازدادت ثقتهم بأنفسهم ازدادت روابطهم مع القائد الذي جعلهم يشعرون بهذه الثقة. كانت هذه الدورة الفعالة التي أدت إلى التحول في كاسا مارينا - معنويات عالية، وتشغيل سلس، وتوقعات باستمرارية النجاح تسود المنظمة.

### المدخل السيكلوجي:

تمثل المداخل السيكلوجية (Dansereau, Graen, Haga, 1975) تطبيقاً للأساليب السيكلوجية في عالم القيادة. يقترح أصحاب هذه النظرية أن القادة يصيرون أكثر فعالية عندما يفهمون أنفسهم. طبقاً لذلك، فإن القادة الجيدين يدركون ما يمكنهم عمله على نحو جيد وما لا يبرعون فيه، ما الذي يغضبهم ويحول بينهم وبين

الرؤية الواضحة. ومتى تتحول ثقتهم إلى نرجسية، وممارستهم إلى تسلط - وكيف يسيطرون على رغباتهم قبل أن تتسبب في مشاكل. وفى الإطار نفسه. يجب أن يفهم القادة أتباعهم جيداً. خاصة ما يحفزهم وما يولد المقاومة فيهم. يندرج في إطار التفكير السيكولوجي الاعتقاد بأن الصفات الشخصية لها جذور قوية ومن الصعب تغييرها. لذلك. يحتاج القادة إلى معرفة وقبول قدراتهم وقدرات مرؤوسيهم والعمل في حدودها.

على خلاف ذلك. يلاحظ منظرو الأنظمة أن الصفات الشخصية ليست جامدة، ولكنها قابلة للتشكيل، وخصوصاً عندما يتغير الموقف. على ضوء ذلك. يؤدي اختلاف الموقف إلى اختلاف الصفات الشخصية ويجعل المجالات الأخرى تختفي في الخلفية. أحد المواقف مثلاً قد يظهر صفات التشبث، وقد يتطلب موقف آخر ميولاً توجيهية ويظهرها. بعض المواقف تظهر الثقة. والعمل الشاق، والعمل الجماعي في فريق، والسلوك الأخلاقي، ومواقف أخرى قد تظهر النزاع، والكسل. والأناية. طبقاً لنظرية الأنظمة العائلية، على أية حال، لا يمكن تشكيل الصفات الشخصية بشكل غير محدود فهناك تفاعل بين الشخصيات والموقف، ومعرفة العلاقة بين الاثنين هي إحدى سمات القائد الجيد.

القيادة الموقفية تبنى على معرفة هذه العلاقة، التي تختلف باختلاف مراحل تطور المنظمة. على الرغم من أن القيادة الموقفية تركز على إدارة النضج المتزايد في الأفراد والفرق، إلا أن هذه الإدارة تعتمد على قدرة المدير في إدراك التطورات المرحلية والتأقلم مع كل مرحلة جديدة. بتعبير آخر. لا يتغير القادة فحسب ولكن تتغير العلاقات أيضاً بين القادة والمرؤوسين من سياق (موقف) لآخر.

لأغراض الاتساق. من المهم للقادة معرفة أنفسهم. ومعرفة نوعية استجاباتهم النمطية في المواقف المختلفة، ومن المهم أن يفهموا العلاقة المنهجية بينهم وبين مرؤوسيهم: طبيعة العلاقة الثنائية مثلاً، وكيف تتأثر العلاقة بحجم النظام.

## الاتساق، الصورة الكلية:

تروي إحدى القصص أن سبعة رجال كفيضي البصر قابلوا فيلاً حاولوا وصف ما قابلوه، كان وصف كل منهم دقيقاً في التفاصيل. ولكنهم ضلوا فيما أحسوا به مجتمعين. أحدهم تحسس القدم وقال بثقة كبيرة إنه جذع شجرة وآخر تحسس الجسم وقال إنه جبل. وثالث تحسس خرطوم الفيل وقال إنه خرطوم ضخم، أما الفيل نفسه فقد ضاع خلال ذلك.

اتساق القيادة هو الفيصل في هذه القصة. يجب أن يتمتع القائد بالصفات الشخصية المناسبة للمهمة، وهذا ما تنادي به نظرية السمات. قد يعني ذلك الشجاعة والجرأة في بعض المنظمات مثلاً، والثبات في أخرى. يعني ذلك أن تتلاءم الشخصية جيداً مع أسلوب واحتياجات وإستراتيجيات المنظمة. الشخصية تؤدي أدواراً مختلفة، فالقيادة الذين لديهم اعتداد كبير بالنفس مثلاً، يقودون على نحو مختلف. البعض يتجاهل المظاهر ولديه كاريزما القيادة، وآخرون ينغلقون على أنفسهم ويعملون من خلف الكواليس ويلبون حاجاتهم وحاجات المنظمة من خلال تفويض الآخرين.

طبقاً لنظرية المسار والهدف، يحفز المرؤوسون من خلال اتساق التوقعات، والنتائج، والعائدات مع قدرة العاملين على النجاح. بعيداً عن اتساق الشخصية، والأسلوب، والموقف العام، يصنع القائد الناجح مواقف لاتساق كل ذلك مع أهداف المنظمة وإمكانيات العاملين. من هنا تبدأ نظريات القيادة معاً، في إفادتنا بمدى ملاءمة القائد والمنظمة. نظرية المقايضة تقول إن القيادة الفعالة تعتمد على أمور تتجاوز الهيكل التنظيمي وهي العلاقات. من خلال هذه العلاقات يمكن للقادة تحقيق الاتساق بين المرؤوسين وأهداف ووسائل المنظمة، وكما سنوضح فيما بعد يمكن من خلال العلاقات أن يجعل المرؤوسون القادة الجدد يحققون الاتساق مع أسلوب وقيم المنظمة.

أخيراً، بعد تحقيق الملاءمة المطلوبة بين القادة، والمرؤوسين، والصفات الشخصية، والقدرات، يصير البعد السيكولوجي هو الوقود الحيوي الذي يسمح للقادة باتساق منظماتهم.

إذا كان علينا تحقيق الاتساق لقائد لديه التصميم ويتواصل جيداً وتتلاءم شخصيته وأسلوبه مع ثقافة المنظمة، قائد يفهم كيف يصوغ مستقبل المنظمة وينير طريقها إلى النجاح، قائد يتواصل دوماً مع مرؤوسيه المباشرين. ويجعل موظفيه يشعرون بالدعم والتفهم، قائد يحافظ على معايير أداء رفيعة بطريقة حساسة لسيكولوجية الأفراد والمجموعات - إذا كنا نرى مثل هذا الاتساق، فإن ما نشاهده هو القيادة الفعالة.



## الهوامش:

١- نظرية الرجال العظماء لها من الانتشار ومن القدم ما يجعل من الصعب نسبتها لأي شخص بعينه، ولكن بالتأكيد هناك أناس مثل «وارن بنيس» و«توم بيتي» قد لعبوا دوراً هاماً لشيوعها بشكلها المعاصر. انظر بيترز و ووترمان (١٩٨٢).



المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

## المراجع:

- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1995). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one minute manager*. New York: Morrow.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row .
- Dansereau, F., Graen, G. G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46 – 78.
- Fiedler, F. E., (1967). *A theory of Leadership effectiveness*. New York: McGraw- Hill.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of Legitimate power and greatness*. Ramsey, NJ: Paulist Press.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321 – 328.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). *What makes for magic leadership?* Boulder, CO: Westview.
- Nortouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.) thousand Oaks, CA: Sage.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*, New York: Harper & Row.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Praeger.
- Schriesheim, C. A., & Keider, I. I., (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 317 – 321.
- Stevens, W. (1985). *The collected poems of Wallace Stevens* (7th ed.). New York: Alfred Knopf.
- Zalezink, A (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 15 (3), 67 – 84.

www.Maktabah.Net

## الفصل الرابع الروايات الثقافية عن القيادة

هذا هو وقت النضال الشاق والنشاط الكبير لقطاع المنظمات غير الربحية. مع انخفاض التمويل الحكومي لبرامج الإسكان، وتطوير المجتمع، والبيئة، والسلامة المهنية، نهضت المنظمات غير الربحية، التي يقودها غالباً قادة علموا أنفسهم بأنفسهم، لسد الفجوة. المنظمات غير الربحية تساعد الناس الذين تخدمهم على تحمل المسؤولية، والسيطرة على حياتهم بأفضل ما يمكنهم. جزء مهم من النشاط يأتي من انتعاش جهود المنظمات غير الربحية وحالة الارتباط الوثيق بين الناس والقضايا التي يدافعون عنها. نشأت هذه المنظمات لتلبية متطلبات محددة في مجتمعات محددة بشكل لا يختلف عن خدمة الأسواق الاقتصادية.

عندما يفقد قادة هذه المنظمات التعليم الرسمي وخبرة الإدارة، فإنهم يعوضون ذلك الحماس، والطاقة، وأحياناً الابتكار. إنهم يتعلمون بسرعة حيث لا مفر من ذلك، وتكون خبراتهم أثناء العمل، وبيئتهم للحلول للمشاكل التي تصادفهم أثناء العمل. لذلك تستحق المنظمات غير الربحية وقادتها فصولاً في قصة نهضة المؤسسات الأمريكية.

لكن بسبب تقلص الاعتمادات المالية العامة خلال العقد الماضي وزيادة المنافسة على الموارد المالية في عالم المنظمات غير الربحية، تقلصت الفجوة في المهارات والقدرات المطلوبة بين قادة المنظمات الربحية وقادة المنظمات غير الربحية. يجب أن يقضي قادة المنظمات غير الربحية - المديرين وأعضاء مجلس الإدارة - المزيد من الوقت بحثاً عن الموارد المالية. يقول أحد المراقبين «أدى نقص الموارد إلى تحول النظر إلى قادة وكالات محترفين (إداريين) يستطيعون توجيه اهتمام أكبر لحفظ الذات (Eisenberg, 1997).

لتحقيق النجاح، يجب أن يتلاءم القادة مع ظروفهم. لكن، وإلى حد كبير، كان مطلوباً من قادة المنظمات غير الربحية ملاءمة معايير محددة في إطار ضيق تضعها جهات خارجية هي: الوكالات الحكومية، والمؤسسات الخيرية التي تمول المنظمات غير الربحية، ومجالس الإدارة والاستشاريون الذين يقدمون لهم المشورة، والجماعات الثقافية التي تكون الخلفية الكبرى لجهودهم. لإسعاد الممولين، يجب عليهم عرض النتائج خلال التقويمات الرسمية للبرامج التي صارت مطلوبة من جميع مصادر

التمويل، على الرغم من عدم توفر المهارة وعدم توفر التمويل المخصص لعملية التقييم نفسها. بتعبير آخر، يجب على قادة المنظمات غير الربحية إبراز نوع من المسؤولية المحاسبية مثل الشركات التجارية. وهذه الموضوعات تدرس في كليات الإدارة.

الغرض من هذا الفصل هو إلقاء نظرة نقدية على رؤيتنا الثقافية للقيادة، وما نطلق عليه قانون الشركات، وتوسيع مفهومه في إدراكنا الجمعي لما تستوجبه القيادة الرشيدة بما يؤدي للتعبير عن أفكار أكثر، وفي النهاية إلى نجاح أنواع أكثر من القادة.

### الروايات الثقافية:

الثقافات لديها الكثير لتقوله عن كيفية أن تصبح قائداً مناسباً. يتم ذلك من خلال وسائل الإعلام، والصحف، والمجلات، والكتب، والأفلام السينمائية، ومن خلال المعاهد التعليمية وبرامج التدريب. في حالة المنظمات غير الربحية، تحمل مؤسسات التمويل ومجالس الإدارة رسالة المجتمع بصورة مباشرة. إنهم يمارسون الضغط باتجاه نوع القيادة السائد في عالم الشركات التجارية.

هذه الرسائل لها تأثير كبير ليس لأنها صادرة من أناس نافذين يحتلون مناصب مؤثرة فحسب، ولكن لأنها صيغت في إطار اللغة الثقافية الحقيقية السائدة. كل من المرسلين والمتلقين يفهمون هذه اللغة، حتى عندما ينحرفون عن إطارها بشكل شخصي، فإنهم يعطون لها ثقلاً جوهرياً، فهي اللغة المشتركة بينهم.

الروايات الثقافية هي مجموع أفكار المجتمع الخاصة بأساليب تصرف وتفكير، ويشعر الناس بها - ما الذي يؤدي إلى بناء شخص جيد، أو زواج جيد، أو قائد جيد. إنها توضح الأفكار أو المشاعر الأساسية السائدة في مجتمع ما في عصر ما. وأفضل وسيلة لنقلها هي القصص - مثل تدريس القصص في الثقافات التقليدية، أو قصة «هوراشيو ألجر» (١٩٩٠) للنجاح من خلال الشجاعة والحظ في نهاية القرن التاسع عشر بأمريكا. ذلك ما يجعل نظرية إناء الانصهار، الواضحة جداً في تخيلاتها، تفسر ما كان الناس يظنون أنه يحدث لحشود المهاجرين الذين يصلون من أوروبا. وذلك ما يجعل نظرية فردريك جاكسون ترنر (١٩٨٥) عن الحدود تشرح لأجيال من الأمريكيين. لماذا كان مصيرنا الواضح هو غزو الغرب ونشر الديمقراطية عبر القارة الأمريكية، مهما كانت العقبات، حتى لو علمتنا تجاهل التطهير العرقي الذي صاحب الغزو.

الروايات الثقافية ليست معزولة بعضها عن بعض، وإن كان كل منها فريداً في نوعه. عموماً، هي تمثل أشكالاً مختلفة من موضوعات عالمية، ولذلك فإنها تمثل

صوراً بدائية مثل القائد المحارب أو الملك الفيلسوف، لأزمان وأماكن محددة. إنها تجعل التجربة ذات معنى.

منذ العصر الإمبراطوري، كان الاستكشاف يمثل قصة شجاعة، وتضحية، وفضولاً، ومغامرة. هذه القصص تحقق غاية مزدوجة، الحدث والمعنى، فهي تحاول بعث الأحداث الماضية في ضوء الاحتياجات الثقافية الحالية. حتى عندما تطرح آفاقاً واحتمالات جديدة للتفسير. هذا التداخل بين ما حدث ولماذا حدث يعطى الروايات الثقافية قوتها وانتشارها.

قصة «ماي فلاور» تمثل إحدى الصور الأساسية في الرواية الأمريكية، فهي تحتوي في موضوعاتها الأبعاد من العالم القديم، واكتشاف العالم الجديد، من خلال اتفاق يوحد بين جميع من يستقلون الباخرة (المتدينون وغير المتدينين على حد سواء)، والاستقرار، والتكاثر، ونشر التثوير في المناطق غير المتحضرة. هذه الروايات دامت في الثقافة الأمريكية، للتذكرة والتفسير. لذلك، فإن الروايات الثقافية تعتبر أكثر من مجرد رؤية. إنها الوسيلة التي ترتقي بها الثقافة، وتنتشر، وتعرض معاييرها على الناس، ويبين ذلك كيف يمكن للثقافة التأثير، وكيف تستطيع حماية نفسها والبقاء.

تستحضر الروايات الثقافية القيادة إلى بؤرة ثقافية محددة، ويمكن قراءة وفهم الروايات الثقافية بقراءة الشخص الذي دعي لقيادتها. علاوة على ذلك، ففي فترات التحول التاريخية، تعرض الروايات الثقافية جانبي القضايا الهامة: أفكاراً من الماضي، وأفكاراً بارزعة. يصف إريك أريكسون (١٩٦٩) المهاتما غاندي بأنه آخر مثل لظاهرة في تاريخ البشرية حيث يقف «رجل دين» في طريق «رجل سياسة وتقنية»، وأنه أول مثل في ظاهرة جديدة «إدماج السياسة مع الدين»، حيث إن الراحل غاندي كان زاهداً يزرع ما يأكله، ومعلماً روحياً يعيش في فقر، ويمارس التقشف، ويعظ بعدم العنف. قام غاندي بتنظيم العمال وقاد حملات من العصيان المدني الخالي من العنف. أدت في النهاية إلى استقلال الهند. مكانة غاندي في التاريخ يرجع جزء كبير منها إلى كيفية قيامه بتحويل الرواية الثقافية في وقت التغيير الثوري.

قصة موسى عليه السلام مثال جيد للرواية الثقافية، ذلك أن قصة موسى وأخيه هارون وما حدث لهما مع فرعون تحمل في طياتها الكثير من المضامين الخاصة بالتشارك في القيادة. لقد أرسل الله موسى إلى فرعون وجعل معه أخاه هارون رفيقه في دعوته حيث كان فصيحاً ومتحدثاً وقد استخلفه موسى على قومه عندما ذهب للقاء الله فوق جبل الطور. هذه القصة تبين لنا أنه يمكن تشارك القيادة،

لكن ينبغي أن يتشارك الكبار فقط في القيادة. كما يجب أيضاً أن يُوافق على ذلك جميع الناس. هذه هي فكرة الميثاق. وبناء عليها يمكن لكل شخص ممارسة حريته في الالتحاق بالمجتمع والالتزام بقواعده. بعد ذلك صارت فكرة الميثاق أساس جميع الأفكار الخاصة بالعلاقة بين الفرد وربّه، وعلاقة الناس فيما بينهم.

من ناحية أخرى بينت لنا قصة موسى عليه السلام قدرته بتمكين من الله ومؤازرة أخيه هارون. على معالجة المشكلات التي كانت تعترض دعوته سواء من فرعون وقومه أو من جماعته الذين آمنوا برسالته. لقد استطاع موسى أن يوحد صفوف أولئك الذين آمنوا به وأن يرسخ دعوته في قومه الذين مكثوا في أرض التيه أربعين سنة حتى دخل بهم أريحا بعد موسى وهارون نبي الله يوشع بن نون. لقد ظلت قصة موسى تروى لمختلف الأجيال من الكبار والأطفال على حدّ سواء. من جانب آخر وجد بعض الكتاب المهتمون بالقيادة في هذه القصة مثلاً للقيادة اللامركزية التي تتلاءم مع بعض المجتمعات حيث اعتبرها هؤلاء الكتاب نوعاً من القيادة التعاهدية بين موسى وقومه (Elazar, 1995) ثم وجهت إليها الانتقادات عندما انحرفوا عنه.

بعد ذلك بعدة قرون، خلال العصور الوسطى، تغيرت مثاليات القيادة. في ذلك الوقت كان هناك اعتقاد بوجود «سلسلة متصلة من الناس»، كل منهم له مكانه الذي ولد من أجله، ويجب على كل منهم ألا يحاول تغيير ما هو عليه. البعض يولد ليكون عاملاً، ويولد البعض الآخر ليكون مفكراً، وآخرون ليصبحوا قادة. ربما كان الملك النبيل «آرثر» ملك كامليوت هو الصورة البارزة لمثل هؤلاء القادة.

اختفت الفكرة القديمة التي كانت تقول إن نبيل الأصل ضروري للقيادة. كان جورج واشنطن. وهو من عائلة أرستقراطية في فرجينيا. مثلاً لقائد نبيل الأصل ولكنه فضل الأساليب الديمقراطية. لقد حارب الإمبراطورية البريطانية، وانتصر في الحرب الثورية. لكنه رفض أن يصير ملكاً. إنه نبيل تحول ليكون ديمقراطياً، وهو مقاتل في وقت الحرب تحول إلى رجل دولة مع نهاية الحرب، وسياسي عاد إلى أسلوب حياته السابق بعد انتهاء فترة ولايته. كان واشنطن يمثل الأسلوب البائد للحياة - وما كان يعتبر قاضياً - في القرن الثامن عشر. مجسداً روايات القيادة في ذلك الوقت.

ركزت روايات القيادة الأمريكية على نوعين من الرجال: أحد النوعين هو الرجل العصامي - رجل الصناعة الذي استطاع بالعمل الشاق والتوفيق بناء إمبراطورية وتكون ثروة. هنا نتذكر روكفلر، وفاندر بليت، وكارنجي، وفورد، ومورجان في بدايات القرن، وجيتس، وبزوس، وتيرنر، وسوروز، وويلش في الزمن الحديث. احتفائنا هؤلاء الرجال

يعيد إلى الأذهان احتفاء هوميروس بأخيلس وأوديسوس. فهم لم يبنوا إمبراطوريات ويتقلدوا الأوسمة فحسب، ولكنهم أيضاً صاغوا فلسفاتهم لحشود المعجبين وجسدوا هذه الفلسفات في مؤسسات خيرية.

النوع الثاني من الرجال في الرواية الأمريكية هم الرواد - المخترعون. والمتمردون، هؤلاء الذين يتركون العيش في المجتمعات التقليدية لاستكشاف المجهول. من هؤلاء دانييل بون، وجيمس فنتيمور كوبرز، وناتي بامبو، وهنري دافيد ثورو، وبن فرانكلين، وتوماس أديسون، وبرنامج الناسا لغزو الفضاء في الستينيات. إنهم يمثلون ذروة العصر الرومانسي في الثقافة الأمريكية، الاعتقاد بأننا بدأنا الهروب من المجتمع الأوروبي المحدود المقيّد بالقواعد إلى الحرية في الربوع الشاسعة للعالم الجديد. عبر التاريخ الأمريكي، كان هذا الاعتقاد يجد دائماً أساليب جديدة للتعبير عن نفسه: الهجرة إلى الغرب، والثورات الخضراء ضد المدن الخائفة، ونضال أنصار البيئة ضد الشركات الصناعية اللامبالية، ورفض وادي السيلكون للممارسات البيروقراطية في الشركات.

هذان النوعان يتقاطعان أحياناً، كما في حالة هنري فورد الذي أحدث ثورة في الإنتاج الصناعي من خلال أساليب خطوط التجميع، ولكنهما غالباً ما يتعارضان أحدهما مع الآخر. في أفضل الحالات، فإن هذين النموذجين المتباعدين جأزان، وهما معاً يقدمان أكثر من مسار مجازي لتشكيل تصوراتنا وإحساسنا بما هو ممكن وبطولي.

### الروايات الثقافية الحديثة عن القيادة:

فى عالم اليوم، يقال إن القادة يتمتعون بالثقة، والإصرار، والذكاء. إنهم يتميزون بالوضوح، والتحفز، والإبداع، ومثل هاري ترومان، فإنهم يتحملون مسئولية قراراتهم. بينما يسعى القادة الكبار للتغيير، ولا يستطيعون الصبر أحياناً على هؤلاء الذين يقاومونه، إلا أن لديهم من القوة ما يكفى للتعامل مع التأخيرات والمواقف الغامضة. يستطيع الاستراتيجيون البارعون والقادة الجيدون هيكله المواقف ودفع الناس لتحقيق أهدافهم. على عكس الصورة التي أشاعها ميكافيللي، فإن القادة المعاصرين يتميزون بالنزاهة التي تمنحهم المصداقية بين أتباعهم.

لازال قادة الشركات الأمريكية يمثلون المعايير القياسية التي يتم تقدير الآخرين وفقاً لها. وذلك رغم فضائح الشركات التي كشفت في بداية القرن الحالي وأدت إلى

سقوط بعضهم من عليائهم. ذلك هو عصر هيمنة السوق الحرة وتعاظم مكانة المديرين التنفيذيين للشركات الكبرى. يبدو أن الأغلبية العظمى من الأمريكيين يعتقدون أن رجال الأعمال هم الأفضل معرفة. بصرف النظر عن أن هذه الأغلبية نفسها تبدو مستبعدة من منطقة نفوذ الشركات. يقال إن قادة الشركات يتميزون بالذكاء، والقوة، والجرأة، وهي عوامل تحقيق النصر في سوق العمل طبقاً لمبادئ داروين. وهم الذين يحددون قواعد ومبادئ الشركة.

على خلاف ذلك، ينظر إلى قادة المنظمات اللاربحية على أنهم أناس حسنو النية، وليسوا على قدر كبير من المهوبة أو التعليم، ويديرون الأعمال الاجتماعية بصفة هواة، ويتلقون حفاوة الجيران وتأييد النسبة الأكبر من المجتمع الرأسمالي. بوضوح، هم ليسوا رجال أعمال. في ذلك، كتب «بول لايت» (١٩٩٨، ص ٢) ما يلي:

تأمل لحظات المعاني التي يثيرها مصطلحات «شبيه بالشركات»، و«شبيه بالمنظمات غير الربحية». الأول يعكس صور التنافسية، والالتزام، والإستراتيجية، وسرعة الحركة، والابتكار، والربحية، في حين يعكس الأخير صور التباطؤ، وضعف التمويل، والضغط، والاحترافية. والازدواجية، وعدم الفاعلية... لذلك لا يثير الدهشة عدم إصرار مجالس الإدارة والممولين في قطاع المنظمات غير الربحية على سلوك الأساليب السارية في تلك المنظمات. على حين أن التحول إلى اتباع الأساليب السارية في الشركات يعنى السرعة، والرشاقة، والكفاءة، والإستراتيجية، ويبقى عدم السعي إلى الربح هو السمة المميزة.

ذلك على الأقل، هو الأساس الثقافي الذي نقيم على أساسه قادة المنظمات غير الربحية. هذا الوضع يؤدي إلى مشاكل. رغم أن أعضاء مجالس الإدارة، والمؤسسين، ومسؤولي البرامج، ووكالات التمويل الحكومي يأتون في الغالب من بين الأمريكيين، إلا أن كثيراً من قادة المنظمات غير الربحية - وأفكارهم الخاصة بالقيادة - ليسوا كذلك. مجتمعنا يتميز بتعددية الثقافات. المجتمعات الحضرية يقطنها أغلبية من المواطنين الأمريكيين ذوي الأصول الإفريقية، واللاتينية، والأسبوية بالمقارنة مع أقلية من ذوي الأصول الأنجلو ساكسونية. وعلى خلاف قيادات الكثير من الشركات، والمؤسسات، ومجالس إدارة المنظمات غير الربحية، يشمل مجتمعنا النساء والأطفال.

مع ذلك، فإن التصورات المختلفة للقيادة من حيث الثقافة والنوع لا تأخذ في الحسبان شكل التصور الثقافي السائد. لذلك، رغم أن الجميع تقريباً يتفقون على أن القيادة تتطلب الشخص المناسب في الظروف المناسبة، فإن المؤسسين الأوائل وأعضاء



مجالس الإدارة لديهم عموماً فكرة متساوقة عن قيادة المنظمات غير الربحية، بصرف النظر عن النوع أو العمر أو الخلفية الثقافية لقادتها.

أعباء القيادة مباشرة وغير مباشرة. العبء المباشر على القائد هو جلب التأييد والتمويل، والعبء غير المباشر هو التصرف بأسلوب يجلب الاحترام. من المفهوم أن كثيراً من قادة المنظمات غير الربحية قد وَّحدوا وجهات النظر الداخلية، لذلك كان صراعهم داخل أنفسهم. إنهم يتمتعون بالثقة في أنفسهم ويشعرون بالارتباط بنمط القيادة الذي أدى إلى تحقيق نجاحاتهم الأولية. ومن ناحية أخرى، لديهم مخاوف من أن تكون التصورات التي تنقلها وسائل الإعلام، وأدبيات القيادة، وحتى مجالس إدارات منظماتهم تمثل مفهوماً أكثر عمقاً وأصدق رؤية لأسلوب التصرف والتفكير الذي يجب أن يتبعوه.

بالطبع لا يقتصر أمر هذه التصورات السلبية على قادة المنظمات غير الربحية، فجميع قادة المنظمات التي تسعى للربح، باستثناء ذوي الكفاءة العالية جداً، يمرّون بذلك. رواد الاختراعات الأمريكية الذين يعتبرون محرك نمونا الاقتصادي كانوا مقبولين في البداية، ولكن سرعان ما تم استبدالهم بالرأسماليين، والمصرفيين العاملين في الاستثمار، ومجالس الإدارة المؤلفة من مديرين متحمسين. إن التصور السائد عن الرواد أنهم غير منتظمين، وميالين للسيطرة، ويجهلون كيفية إدارة الأعمال وتطوير المنظمات، ومن الصعب محاسبتهم. مثل أقرانهم في المنظمات غير الربحية، لا يتجانس القادة المؤسسون مع المصرفيين والمديرين - حيث إنهم مفرطون في الحماس ويتصرفون بأساليب غير متوقعة. إنهم لا يinasبون المرجعيات السائدة، وفي النهاية يحتاجون للتطوير، فالقادة يتحولون أو يهملون.

ترسخت الصورة الحالية للقيادة في أذهان ممولي المنظمات غير الربحية إلى حد كبير، فقد صارت بمثابة مرجعية لتقويم القادة، لا يمكن اعتبارها خاطئة أو غير متناسبة كلياً. فلا أحد يستطيع إنكار قيمة التخطيط وتحديد الوسائل التنفيذية وأساليب قياس النتائج، كذلك لا يمكن القول إن القائد لا يمكنه التطور والنمو من خلال التوجيه والدراسة. لكن عندما تفرض القاعدة المرجعية أسلوباً واحداً للقياس، فإنها تؤدي إلى إساءة اختيار بعض القادة، وتجعل آخرين يحيدون عن أساليبهم الخاصة ويحاولون القيادة بأساليب غير مقتنعين بها. عندما يحدث ذلك لأناس لديهم الكفاءة والقدرة على التجديد، فإننا نهدر أحد الموارد العظيمة القيمة في مجتمعنا: الطاقة، والتنوع، والابتكارية لنسبة لا يستهان بها من القادة.

## الهيمنة:

من الضغوط النظرية القوية للعصر الحديث: المادية التاريخية. هذه النظرية التي وضعها «هيجل» في بداية القرن التاسع عشر، صارت تمثل الرأي السائد في القرنين العشرين والحادي والعشرين. تفترض النظرية أن جميع الأفكار، بما في ذلك الأفكار الموضوعية للعلوم، تتأثر تأثراً عميقاً بالقوى الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية السائدة في الزمان والمكان. بعد ذلك، وفي القرن التاسع عشر أيضاً، قال «ماركس» إن القوى الاقتصادية هي التي تحدد المواقع الأيدلوجية التي تشكل النظريات السياسية والمعنوية لمجتمعاتهم. في القرن العشرين، وكان الأكثر بروزاً فيه درايد (١٩٨٢)، وفاو كولت (١٩٧٢). يقول مفكرو ما بعد الحداثة أن جميع الأفكار، الصغيرة والكبيرة، تعكس مصالح إحدى المجموعات الاجتماعية، وأن أقوى الأفكار وأكثرها نفوذاً تعكس، في الوعي واللاوعي، مصالح الفئات الاجتماعية المهنية. هذه الأفكار مع العلاقات الأكثر وضوحاً للقوة، مثل الثروة والقوة المسلحة، تشكل ما يسميه مفكرو ما بعد الحداثة هيمنة الطبقات الحاكمة.

تفسر ظاهرة الهيمنة كيف تستطيع الطبقة الحاكمة في مجتمع ما الاستمرار من خلال الإقناع وليس من خلال القوة الاقتصادية أو العسكرية وحدها. أفكار الهيمنة تجسد، وتحقق، وتجمع القوة في أيدي مجموعة قليلة من الناس. تكتمل الهيمنة عندما يقبل الخاضعون لها مصيرهم على أنه أمر طبيعي ومسألة بديهية.

أحد مستويات التحليل يرى أن مبادئ الشركات تمثل نموذجاً مبسطاً للتصور الأولي الخاص بخدمة الطبقة الحاكمة. مشكلة هذه النجوم المتألقة، النماذج الأصلية، هي إمكانية تحولهم إلى نماذج تكرارية مقولبة. النماذج الأصلية تثير الإلهام، في حين أن النماذج المتكررة تذهب بالحيوية. عندما تتأسس النماذج المتكررة، فإنها تقيد حرية حركة القادة، وتقلل من عدد أو نوع الأشخاص الذين يمكن اعتبارهم مؤهلين للقيادة. وهناك قوة دفع هائلة في هذه الدولة نحو تأسيس النماذج المتكررة، ومن ثم فرضهم ليكونوا قادة للمنظمات، ويصيروا هم المعيار الذي يتم على أساسه تعيين، وفصل، ومكافأة، وعقاب، وقياس كفاءة القادة.

بعيداً عن قضايا العدالة والمساواة، - نحن المجتمع - نتكبد خسائر باهظة من حيث القوى الدافعة والتنوع: أولاً، لأن القبولية الثقافية للقيادة - الصيغة الأحادية لقواعد القيادة في الشركات - تتضمن في الأساس حاجة ملحة للسيطرة، فإن الصيغ التعددية المتنوعة للقيادة قد تم تحجيمها أو إقصاؤها. لقد خضعت قيم الاستكشاف

والمخاطرة، والحماس للاحتياجات العليا المتمثلة في الولاء، والنمطية، والتكتم. ثانياً، وقد يبدو متناقضاً، أن قواعد اختيار القادة في الشركات تصير في النهاية محدودة بسبب نجاحها.

يقول دانييل جولمان (٢٠٠٢) إن أساس خداع النفس يكمن في الاعتماد المفرط على الوعي الاعتيادي. تصير الأساليب التي نجحت في الماضي هي الوسيلة الوحيدة للعمل. لذلك، فإن مبادئ الشركات تضع التنوع في مرتبة أدنى. يبقى التنوع ويزوغ أساليب جديدة للقيادة رهينة لقناعاتنا بأنه لا توجد سوى وسيلة واحدة مثلى للقيادة.

الآراء المؤيدة للهيمنة تتجاوز القمع المباشر للناس. إنها تصير مسيطرة للدرجة التي تجعل أكثرية الناس يعمون عن حقيقة أنها تعكس مصالح مجموعة واحدة من الناس وتتجاهل الآخرين. إنها تبدو كأنها تعبر عن الحقيقة، وبهذه الطريقة تصبح المعايير التي يقيم بها المواطنون في المجتمع أنفسهم والآخرين. لمدة وجيزة، رأينا القيادة من خلال عدسات تشرشل، وحكمة روزفلت، وبعد ذلك خلال العدسات الأكثر رومانسية لكيندي (كامليوت). هذه الآراء أدرجت ضمن نظرية «الرجال العظماء» للقيادة. هؤلاء الذين يقتربون من هذه النماذج يعتبرون قادة أو، إذا كانوا شباباً، يعتبرون مادة للقيادة، أما هؤلاء الذين يختلفون فهم يغردون خارج السرب، أو يتعرضون للقمع في أسوأ الحالات.

لمكافحة وجهات نظر الهيمنة في مجتمعهم، يحاول مفكرو ما بعد الحداثة إعادة صياغة الأفكار والصور الأساسية التي تحدد أساليب التفكير والسلوك في مجتمعاتهم. وفي الوقت نفسه يكشفون قصور نظريات الهيمنة ومحاباتها للبعض وإهمال الآخرين، وهم يشرحون كيف تؤدي أفكار الهيمنة إلى تأسيس تصنيفات متضادة للبشر - جيدين وسيئين، عريقي الأصل ومتواضعي الأصل، أذكاء وأغباء، سوداً وبيضاً، أوروبيين وأفريقيين أو آسيويين، وذكوراً وإناثاً.

قام مناصرو المساواة بين الجنسين، على سبيل المثال، بتوضيح نواحي القصور بشكل مكثف وفعال في وجهات النظر الفلسفية المؤيدة لتفوق الرجال، مما أدى إلى انهيار هذه النظريات - هذه النظريات التي ترى أن الرجل أقوى وأذكى وأفضل، ولذلك فهو مهياً، أو حتى ملزم، بتولي أغلب المناصب ذات التأثير والنفوذ. كذلك حطم الأمريكيون الأفارقة، واللاتينيون، والنازحون من دول العالم الثالث، وقتاً أخرى، النظريات التي ترى أنهم أقل كفاءة من البيض الذين سادوا العالم والذين يتمتعون بالثمار المادية لهذه السيادة في المجتمعات المعاصرة.

انتهز بعض المهوورين سقوط هذه النظريات لتكون فرصة لإعلاء أساليبهم الاجتماعية على تلك الخاصة بالطبقات الحاكمة. في بعض الأحيان تصور جملة «الأسود جميل» بعض محاولات تحجيم سيطرة الجنس الأبيض. الكثير من الكتابات المناصرة للمرأة تسلك مسلكاً مشابهاً من خلال الإصرار على أن النساء أكثر ميلاً لتحقيق المساواة، والرعاية، واستخدام أساليب الاتصال الأكثر ملاءمة لواقع المنظمات. في أحسن الأحوال، لم يؤد سقوط هذه النظريات إلى تقوية إحدى الجماعات أو أحد المواقف الأيدولوجية، ولكنه عوضاً عن ذلك أزاح نظرية سائدة كي تنمو نظريات أكثر وهو ما يعزز التعددية الثقافية.

ربما كان أفضل توضيح لما تريده الشركات من المنظمات غير الربحية هو ما ورد في كتاب «المنظمات غير الربحية ذات الأداء الراقى» الصادر عن مركز «هاوزر» Hauser للمنظمات غير الربحية بكلية كينيدي في هارفارد (Letts, Ryan and Grossman, 1999). يبدأ الكتاب بملاحظة عن الأهمية الكبيرة للمنظمات غير الربحية في مسيرة المجتمع المدني - تحقق المنظمات غير الربحية نحو ٨٪ من الناتج المحلي الإجمالي. و٧٪ من إجمالي فرص العمل، برواتب سنوية تصل إلى ٤٨٠ بليون دولار (Letts et al, 1999, pp. 1-2). يقول المؤلفون يجب على قادة المنظمات غير الربحية، من أجل الوفاء بمهامهم، تعلم بناء القدرة، وذلك يتطلب أن يكونوا أكثر شبيهاً بمديري الشركات. الجزء الأكبر من الكتاب مخصص لتعليم إدارة الأعمال من أجل الارتقاء بالأداء.

أحد الفصول الأولى في الكتاب «دروس مشتركة للارتقاء بالقدرات التنظيمية»، يطرح المؤلفون مقترحهم الأساسي: «طورت الشركات هيكلاً أساسياً من المعلومات والخبرات لبناء القدرات التنظيمية، يمكن من خلاله استقاء الدروس والممارسات المثلى» (Letts et al., 1999, p. 29). توضح قائمة عناوين الفصول كيف تحققت القدرات التنظيمية ومعدلات الأداء العالية: «العمليات الممتازة: التقدم في المهام عن طريق تلبية احتياجات العملاء»، تطوير المنتجات: أفكار أفضل وتطبيق أفضل، متابعة التقدم: عملية تنظيمية تربط التعليم بالنتائج، الموارد البشرية: تطوير الموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، مجلس إدارة المنظمة غير الربحية: خلق ثقافة الأداء.

أطلق بابلو إيزنبرج جرس الإنذار حول الميل لقبول الواقع فيما يختص بمجموعة مبادئ (ميثاق) الشركات وهو يسمي هذه الظاهرة «شركة Corporatization» القطاع غير الربحي. كتب بابلو: «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 (Eisenberg, 1997, p. 332). ويضيف بابلو أن واحدة من أسوأ خواص قطاع الشركات والتي انتهجها القطاع غير الربحي هي ما يطلق عليه «بريق المدير التنفيذي» - التركيز الكبير على المدير التنفيذي. «على حين ينسجم ذلك مع الولع القومي بالنجوم والمشاهير، إلا أنه يعتبر خطراً بالنسبة للمنظمات غير الربحية على الأجل الطويل؛ لأنه يقلص الجماعية وروح الفريق ويضعف مهمة المنظمة. إنه يبني الأفراد وليس المؤسسات» (Eisenberg, 1997, p. 336).

من المشاكل الأخرى في انتهاج أسلوب قيادة الشركات قصر النظر. تتجه الشركات نحو تحقيق هذه النتائج السريعة، وتمنح مجالس الإدارات مكافآت ضخمة للمديرين التنفيذيين. أكثر من أي شيء آخر، أدى ذلك إلى فساد قادة الشركات الأمريكية، وصرف النظر عن بناء منظمات لديها القدرة على الاستمرار والإبداع على المدى الطويل. عندما تطبق هذه الرؤية القصيرة الأجل، والحاجة لإحراز نتائج سريعة على المنظمات غير الربحية، فإنها تسلبهم القدرة على النمو بالإيقاع المناسب وعلى اكتساب أرضيات جديدة تدريجياً في المجتمعات التي يخدمونها.

### قادة المنظمات غير الربحية الحاليون الذين يتلاءمون مع الرواية الثقافية:

القول بأن هناك نظاماً أو ميثاقاً للشركات يستبعد أو يزيد من أعباء الكثير من قادة المنظمات غير الربحية لا يعني أنه لا يوجد قادة منظمات لا ربحية يتلاءمون جيداً مع هذا النظام. للإنصاف، نود أن نعرض بعض الأمثلة. ريك ليتل هو أحد الشخصيات ذات التأثير الأسطوري في المجال الخيري، وهو رجل ذو أصول متواضعة، ابتلى مبكراً بمرض خطير هدد حياته، واستطاع مقاومة المرض ومغادرة الفراش، وصمم على مساعدة الآخرين على الشفاء كذلك. لتنفيذ ذلك، أقنع مؤسسة «كيلوج» توفير منحة قدرها ٦٢ مليون دولار للمنظمة التي كانت في خياله، المؤسسة الدولية للشباب (International Youth Foundation (IYF). وهي ستكون منظمة وسيطة تتلقى الأموال والمساعدات التقنية من المؤسسات والشركات وتوزعها على البرامج التي تمكن الشباب من تطوير المهارات، والثقة، والإرادة على تجاوز الأصول المتواضعة والانطلاق نحو آفاق أرحب، ثم مساعدة المجتمعات التي جاؤوا منها. مع الوقت، أقامت المؤسسة الدولية للشباب فروعاً لها في ٦٠ دولة، يخدم كل منها المنظمات الاجتماعية التي تستهدف خدمة الشباب. على غرار نظرائه في الشركات، أسس ريك

ليتل هذه المنظمة «بالعمل الشاق والتوفيق» مع العاطفة القوية والإصرار والمهارة. كما أن الشركات الأمريكية، اعترافاً منها بروحه العظيمة، منحته دعماً غير محدود.

في الرواية الثقافية الأمريكية نموذجان آخران هما «ألن كازي» و«مايكل براون»، اللذان أسسا «سي تي بير» - سنة المدينة - عام ١٩٨٨. في ذلك الوقت، كانا يقيمان في غرفة مشتركة بالمساكن التابعة لكلية الحقوق في جامعة هارفارد، وقد كان لديها شعور قوي بأن الشباب يمكن أن يكون مصدراً قوياً في خدمة قضايا الأمة الملحة (City Year, 2004). لتحقيق حلمهما، استخدمتا الوسائل الحديثة التي تدرس وتطبق في كلية إدارة الأعمال بهارفارد. بدأ عملهما بفكرة كبيرة تطورت من خلال جلسات التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي، التي كانت تتضمن أساليب واضحة لتقديم الخدمات، وتنفيذ المشاريع، وتطوير البرامج، والمسئولية والمحاسبية المالية. بتعبير آخر، التقطتا موجة مماثلة للموجة التي أثارت ازدهار الإنترنت في التسعينيات، مع رؤوس الأموال التي جندت لتطبيق الأفكار الجيدة والمؤثرة على نطاق واسع. خلال فترة وجيزة نسبياً، صار لديهما عدد متواضع من البرامج السارية. وبعد ذلك اشتهرت «سي تي بير» وقادتها وصاروا من الرموز المحبوبة في المجتمع. انتشرت أخبار نجاح المنظمة ومؤسسيها عبر وسائل الإعلام، الشعبية والمتخصصة، وفي قطاع الشركات والمنظمات غير الربحية.

في الإطار نفسه، صدرت ثلاثة كتب على الأقل: «قادة مؤسسون لاقتصاد جديد» (Henton, Melville, and Walesh, 1997)، وكتاب (Paul Grogan, 2002) «مدن بعثت: دليل تجديد الأحياء الحضرية»، وكتاب (Lisbeth Schoor, 1997) «الهدف المشترك: تقوية العوائل والأحياء لإعادة بناء أمريكا»، وهي تصف حركة تدمج ما بين تقنية الإدارة الحديثة مع الاستثمار الشبه التجاري لتلبية احتياجات الأحياء السكنية لتعزيز التطوير في المجتمع.

يعتبر كتاب «المنظمات غير الربحية ذات الأداء الراقى» (Letts et al., 1999) مرجعاً لهذه التطبيقات. يُعد ليتل وكازي، وبراون، والآخرين المذكورون في هذه الكتب من القادة الناجحين ويستحقون هذا النجاح، ولكن نجاحهم يرجع جزئياً إلى أسلوب إدارتهم لأعمالهم. لقد تلاءموا مع الرواية الثقافية الأمريكية للقيادة ولذلك كانوا جديرين بالإشادة.

## قادة المنظمات غير الربحية غير الملائمين:

من ناحية أخرى، هناك الكثير جداً من قادة المنظمات غير الربحية الذين لا يتلاءمون مع القالب ويعانون من آثار ذلك. هناك هارلين سميث (اسم مستعار)، على سبيل المثال، وهو رجل ذو خبرة إدارية كبيرة، وقد بدأ تأسيس جامعة أمريكية كبرى بمثاليات، وفهم، ومهارات المشاركة المدنية. تم تمويل منظمته من قبل بليونير يعمل في مجال الإنترنت، والذي أحب الفكرة المبدئية ولكنه أصر بعد ذلك على أن يقوم مدير البرنامج التابع له فوراً بفرض أسلوب إداري تجاري للمنظمة وتعيين قيادة أجنبية غريبة عن سميث. خلال العامين الأولين، أمضى ٢٠ - ٤٠٪ من وقته في التعامل مع المؤسسة، بدلاً من توجيه هذا الوقت للمنظمة. بسبب عدم تعوده وعدم ارتياحه للترتيبات الرسمية المعتمدة على الإنترنت في إدارة المنظمة، والتي فرضتها المؤسسة الممولة، بدأ سميث في التسويف، وتفويض الصلاحيات، وبدأت قدراته التنظيمية أقل كثيراً مما كانت عليه في مواقفه القيادية السابقة. بدأ يتلقى النقد لنقص مهاراته الإدارية وضعف انتباهه للتفاصيل، وبدأ يراجع نفسه، واهتزت ثقته بنفسه مع مرور الوقت، وبدأت مهاراته الاجتماعية التي كانت أبرز نقاط قوته في التدهور. انخفضت قدرته على التواصل، وقل عدد حلفائه، وقل عدد المنح التي استطاعت تديرها، وصار منعزلاً تقريباً.

تأسس المركز الإبداعي للشباب وتطوير المجتمع على أساس فكرة أن الشباب عموماً لم يمنحوا الفرص القيادية، حيث إن المنظمات الشبابية كانت تخضع لقيادة الكبار الذين لم يفهموا ثقافة الشباب، وعلى الرغم من حسن نيتهم، فإنهم كانوا يتعاملون بنوع من التنازل. الشباب الذين شغلوا مواقع قيادية نادراً ما كان ينظر إليهم بالجدية المطلوبة، والذين كانوا يعلمون الشباب مهارات القيادة كانوا يركزون على أسلوب قيادة البيروقراطيين متوسطي العمر، لذلك كانت الأبواب مغلقة أمام الشباب وصاروا معزولين، والقليل منهم فرضوا أساليب قيادية في مجتمع كان بحاجة شديد لمشاركتهم. بدلاً من فرض فكرة القيادة، بحث المركز الإبداعي عن أفضل الممارسات بين القادة الشباب أنفسهم، ثم نشرها وساعد على تأسيس برامج تدريب على أساس هذه الممارسات التي بزغت بشكل طبيعي خلال السبعينيات. وقد نما الكثير من مراكز إعادة تأهيل المدمنين من خلال خطوط الاتصال الساخنة التي أسسها قادة من أبناء الشوارع الذين كانوا ضحايا للإدمان وتحقق لهم الشفاء. لقد طوروا أساليب فريدة في العلاج وبناء المنظمات، التي كانت قائمة على المساواتية على غرار كاسا مارينا في

أيامها الأولى. جذبت هذه المنظمات الناشئة أنظار الوكالات الحكومية التي فشلت جهودها في إعادة التأهيل، وضخت هذه الوكالات ملايين الدولارات في البرامج السارية في هذه المنظمات. بعد فترة وجيزة، شعرت الوكالات بالقلق من سوء الإدارة المالية وافتقادها للشفافية في ظل غياب أسلوب رسمي للقيادة، وبدأت تطالب بإدارة أفضل. كان من المحتم أن يؤدي ذلك إلى تغيير القيادة، فتم الاستغناء عن القائد المؤسس وتعيين مدير متمرس، وفقدت الكثير من البرامج والروح والحيوية اللتين كانتا تمثلان الأساس الأول فيما تحقق من نجاح.

### كيف تُفرض الروايات الثقافية:

على مدى عقود، كان قادة الشركات والقادة المحترفون يعلمون قادة المنظمات غير الربحية كيفية إدارة منظماتهم. كانوا يفعلون ذلك من مواقع القوة، حيث يشغلون مجالس الإدارات، ويتراأسون المؤسسات المانحة، التي يشكل دعمها شريان الحياة للمنظمات غير الربحية، ويمكن أن يسحب هذا الدعم بالسرعة نفسها التي يمنح بها. إنهم يفعلون ذلك انطلاقاً من الأرضية المعنوية الكبيرة التي اكتسبتها الرأسمالية إبان الحرب الباردة، والمكانة البارزة التي تحققت لقادة الشركات المؤهلين وكبار رجال الأعمال المؤسسين الذين لم ينالوا حظاً كبيراً من التعليم خلال الانتفاضة الكبيرة للأسواق. هؤلاء القادة ورجال الأعمال يصرون مراراً وتكراراً على أهمية المحاسبية، والتخطيط، وقياس النتائج ضمن العناصر الأساسية لمناهج إدارة الأعمال. باختصار، يجب أن تتحول المنظمات غير الربحية وقادتها نحو المزيد من التقارب في الأسلوب الإداري المستخدم في الشركات.

من أجل البقاء والاستمرارية، يجب أن يركز قادة المنظمات غير الربحية على مصادر التمويل. لإقناع الممولين، يجب عليهم عرض النتائج من خلال عمليات التقييم الرسمية للبرامج، التي صارت الآن مطلوبة من جميع مصادر التمويل، رغم توفر المهارة والموارد اللازمة لعمليات التقييم نفسها. يجب أن يستخدم قادة المنظمات غير الربحية أساليب المحاسبة على المسئوليات التي تدرس في كليات إدارة الأعمال. لذلك، ليس مستغرباً أن يقبل الكثير من الشباب الذين لديهم الرغبة في العمل العام على كليات إدارة الأعمال، وليس على العمل الاجتماعي، أو «الشوارع الفقيرة» كأفضل سبيل للفعالية في المنظمات غير الربحية. لقد تبنت كليات إدارة الأعمال في مناهجها ترسيخ القيم الإدارية الفعالة باعتبارها جزءاً من الثقافة الأمريكية.



انتشرت المبادئ الإدارية إلى درجة أن المنظمات التي تزدهو بعدم انجرافها في تيار هذه المبادئ - مثل منظمات العدالة الاجتماعية التي يقودها قادة من الشباب - تؤكد على أهمية التخطيط الإستراتيجي ودراسة النتائج، ومحاسبة الإدارة. وخطط التسويق. وهم يبررون ذلك بأنه من الضروري تسليح المعارضين الاجتماعيين بنفس الأدوات التي جعلت مثل هذه المؤسسات ناجحة.

أخيراً، فإن رجال الأعمال المؤسسين، هؤلاء الخارجين عن قواعد ومبادئ إدارة الأعمال الأمريكية، صاروا ينتهجون هذا المسلك. إنهم بدورهم يلجؤون إلى كليات إدارة الأعمال ويتعلمون أساليب وتقنيات الإدارة السليمة، وعندما لا يفعلون ذلك، فإن يتلقون «عقاب السوق». في الوقت الراهن، يصر الرأسماليون على وجود أغلبية تصويتية في مجالس الإدارة. في هذه المواقع، يستبدلون على نحو منظم مديرين محترفين برجال الأعمال المؤسسين. لقد صار ذلك من الممارسات الشائعة حتى صارت معدلات فصل أو استبعاد رجال الأعمال المشهورين لا تلفت الأنظار.

ذلك يستحضر الصورة الكاملة لحجتنا الخاصة بتجانس القيادة في المنظمات غير الربحية، في موازاة القيود التي تفرض على رجال الأعمال المؤسسين في المنظمات الربحية. بدأ مناصرو قطاع المنظمات غير الربحية في وضع أنظمة مثيلة لفرض قيود تنظيمية على قادة المنظمات غير الربحية الذين يمولونهم، مثل تعليمهم برمجيات المحاسبة والتقارير المالية، وتدريبهم على الإدارة المحترفة من خلال دورات تدريبية قصيرة ومكثفة من أجل مساعدتهم على توسيع وتطوير المشاريع الابتكارية الصغيرة. إذا لم ينصق قادة المنظمات غير الربحية للنظم، يمكن الاستعانة بالمحترفين بدلاً منهم.

### مجالس إدارة المنظمات غير الربحية:

لم تعد مجالس الإدارة مقصورة على الأثرياء في الوقت الراهن. لقد التحق بها المديرون التنفيذيون للشركات الكبرى الراسخة والمستقرة، والاستشاريون، والقانونيون في أشكال مختلفة إلى حد ما. إنهم يميلون للالتحاق بمجالس الإدارة حيث تكون أدوار بعضهم هامشية في حين أن البعض الآخر يؤدي دوراً مهماً بتوفير الاستشارات لقادة المنظمات، الذين قد يطلبون هذه الاستشارات أو يدعون ذلك. الاستشاري يمثل أحد العناصر الحيوية للإدارة الجيدة. يجب أن يحدد القادة أهدافاً واضحة ويحملون المرؤوسين مسؤوليات تحقيقها، كما يجب أن يضع القادة أسس الممارسات المالية

المسئولة، وأنظمة التشغيل، وهكذا. بتعبير آخر، يجب أن يتعلم قادة المنظمات أساليب الإدارة الجيدة، من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة.

## المؤسسات الوقفية:

تمنح هذه المؤسسات الكثير من الدعم للمنظمات غير الربحية. يمكن تقسيم هذه المؤسسات إلى نوعين: مؤسسات لديها الخبرة والتقاليد الراسخة، مثل فورد، روكفلر، بيو. لوج، آني كاسي، هيوليت. والنوع الثاني يضم منظمات حديثة وأكثر جرأة يمولها ما يطلق عليهم «المستعمرون الجدد» مثل جيتس. بيزرس، وألتون، أو ميديار وآخرين. وهم الذين كونوا ثروتهم خلال فترة انتعاش السوق في الثمانينيات والتسعينيات.

الكثير من الأموال المستهدفة للمنظمات غير الربحية تأتي من هؤلاء الذين حققوا ثروتهم خلال العقد أو العقدين الماضيين. وهم رجال أعمال ومستثمرون شقوا طريقهم بعصامية وهو أمر يحظى بتقدير كبير في المجتمع الأمريكي. وكما فعل أسلافهم روكفلر، وكارينجي، وميلون منذ قرن مضى، يعتقد المليونيرات والمليارديرات الجدد أنهم اكتشفوا الصيغة الملائمة للقيادة والفعالية التنظيمية، وهذا الاعتقاد تعززته وسائل الإعلام العامة التي تمجد أساليبهم التي حققت هذه النجاحات وتشير إليها بوصفها «الطريق للنجاح».

لقد التقينا مع أحد الرأسماليين الأثرياء الجدد، كمثال، وهو لا يكره سوى رجال الأعمال الذين يفقدون قوة الدفع والقدرة على الفكاهة من أسر الأفكار التقليدية، وكان يعمل على استبدال المبدعين والفعالين ليحلوا محل البيروقراطيين الكسالى والنمطيين في المنظمات غير الربحية التي كان يمولها. كان هؤلاء الرجال ناجحين للغاية. وكانوا يتمتعون باللباقة والثقة. ومن ثم يتمتعون بالقدرة على الإقناع، والتي أهلتهم لتعليم الآخرين، الذين كانوا متلهفين لتعلم هذه الدروس.

الكثير، إن لم يكن أغلب، رجال الأعمال الأثرياء الجدد الذين تحولوا إلى الأعمال الخيرية كانوا يريدون رد الجميل للمجتمع الذي كان كريماً معهم، والذي يحتاج إلى مساعدتهم. هذه أمور جديدة بالثناء. لم يرغب هؤلاء في اقتفاء آثار أسلافهم والتي كانت أعمالهم الخيرية تبدو سلبية وغير موجهة لإحداث تغييرات جذرية. لقد غيروا مجالات تخصصهم ونبوغهم - التقنيات المتطورة، المالية، تجارة التجزئة - بأسلوب جذري وسريع. إنهم يتساءلون: لماذا لا تخضع المشاكل الاجتماعية لنفس الحلول التقليدية السارية في قطاع الأعمال؟ وبدلاً من المساهمة بأموالهم، وحدها، يحاول

هؤلاء «رجال البر المغامرون» المساهمة بخبراتهم وبصيرتهم. إنهم يريدون عائداً اجتماعياً لاستثماراتهم، لضمان هذه الاستثمارات، يريدون تقارير منظمة، وخططاً إستراتيجية واضحة، وأساليب كمية لقياس النجاح، وأفكاراً مبتكرة يمكن تعميمها إذا ثبت نجاحها في أحد المواقع. بتعبير آخر، يصر رجال البر على إدارة المنظمات غير الربحية على غرار المؤسسات الاقتصادية التي قاموا بتأسيسها.

غالباً، تفرض المؤسسات المانحة للأموال موظفيها المحترفين ورؤساءها ومنفذي برامجها بنفس القدر. يقول «بيتر كاروف» Peter Karoff (٢٠٠٤، ص ٥)، المدير التنفيذي السابق لمنظمة «مبادرة البر»:

أعمال البر التنظيمية ليست سهلة، فالمؤسسات الكبرى لا تتمتع بالشفافية. وحرية تداول المعلومات، وتدار من خلال شبكات قديمة. وتعمل بمعزل عن الآخرين، وتقاوم أي أفكار لا تتبع من داخلها. علاوة على ذلك، فهي تضم بيروقراطيين، لا يستمعون جيداً، وليس لديهم القدرة على الإبداع، بلداء، لا يحاولون المخاطرة، ولا يتحملون المسؤولية. إن أحلامهم محدودة للغاية ولا يتطلعون لأي نوع من المخاطر لتوفير الاحتياجات الهامة الراهنة. التعاون شبه مفقود بينهم وبين قادة المنظمات غير الربحية وفيما بينهم، وهم يرفضون الاستثمار الجاد في البنية التحتية للمجال - مثل استخدام القيادات التنفيذية المتمرسنة - حتى لو كانت البنية التحتية ستؤثر تأثيراً كبيراً على قدرة المنظمات غير الربحية على الاستمرار وتنفيذ مهامها. علاوة على ذلك، نمت المنظمات الخيرية نمواً كمياً كبيراً إلى الدرجة التي جعلتهم يتفاوضون عن الروح السائدة في عمليات المنظمات غير الربحية.

بإيجاز، يستحضر رجال الأعمال والمؤسسون نموذجاً واحداً لقادة المنظمات غير الربحية يحقق جميع المواصفات. بدون الاستفسار عن ماهية هؤلاء القادة، وما الذي يجعل كلاً منهم فعالاً - فعلاً بما يكفي لجذب التمويل في المقام الأول. وبالتأكيد لا أحد يسأل القادة عن الدروس والأساليب التي أجادوا بها المؤسسة أو المنظمة، حتى الآن، أسس قادة المنظمات غير الربحية منظماتهم وأداروها بالقليل من المال، وتغلبوا على المصاعب واحدة بعد أخرى، بطريقة تلقى الكثير من التقدير من جانب رجال الأعمال إذا علموا بها.

## تقييم الحكومات والمؤسسات الوقفية؛

مثلما تفعل المؤسسات الوقفية، تطالب وكالات حكومات الولايات والحكومة

الفدرالية المنظمات غير الربحية التي تمويلها بعمل برامج وتقييمات تنظيمية وإطلاعها عليها. هذه المطالب جديرة بالاحترام. لا تقتصر الوكالات على التقييم، فهم يطالبون المنظمات غير الربحية بمراجعة أنفسهم، وتحديد ما إذا كانت أهدافهم واقعية، وما إذا كانت هناك سوق لخدماتهم، ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف، ومدى جودة تنظيمهم وعملياتهم المطلوبة لتحقيق أهدافهم. كذلك تتضمن أغلب إجراءات التقييم النماذج الخاصة بالتطور التنظيمي ونمط القيادة المحدد في مجموعة قواعد ومبادئ الشركات.

### الأدب والمستشارون ذائع الصيت:

كثقافة، نحن لدينا هوس شديد بالقيادة، وإعجاب شديد بمن يرشد إليها. تكتظ رفوف الكتب بالمجلدات التي تخبرنا كيف نستطيع أن نكون قادة كباراً. في الثمانينيات، كان هناك خمس مقالات تنشر يومياً عن القيادة - باللغة الإنجليزية وحدها، وفي التسعينيات، صار العدد عشرة. عند إدخال كلمة «قيادة» على لوحة مفاتيح قاعدة البيانات Amazon.com ستقفز عناوين ١٢٠٠٠ كتاب إلى الشاشة. أضف إلى ذلك جميع المقالات التي لم تنشر، والمذكرات الموجودة في أقسام الموارد البشرية، وخصوصاً برامج تدريب القادة التي تزايدت بالآلاف. تقريباً، كل هذه الكتب والمقالات والبرامج إرشادية والقليل منها وصفية، ولا يوجد منها ما كتبه أي من العاملين أو القادة في المنظمات غير الربحية.

إنهم يخبروننا بأفضل الطرق التي تجعلنا قادة كباراً، وهم لا يقترحون مجرد اقتراح. أن هناك الكثير من الطرق الشرعية وانفعالية كي تصير قائداً. هذه الجهود مجتمعة تشكل صناعة حقيقية، ويتم خلالها إعداد القادة مثلما يتم إعداد المنتجات على خطوط التجميع. ويصر قادة هذه الصناعة على أن يمر قادة المنظمات غير الربحية عبر مصانع المعالجة هذه.

كتبت هذه الكتب والبرامج بواسطة استشاريين إداريين وأساتذة كليات إدارة الأعمال الذين يحترفون تقديم النصح والتوجيه للمنظمات وقادتها. أكثرية الموجهين والمستشارين يتمتعون بالنزاهة وبعيدين عن التحيز، ولكنهم يعتبرون عموماً وكلاء غير رسميين للرواية الثقافية. إنهم يتحدثون مثلاً عن إدخال أساليب «الممارسات المثلى» في عملهم. لكن هذه الأساليب لا توضع على أسس علمية. وإنما تعتمد على القصص المثبتة التي تخدم مصالح الكاتب / المستشار الذي يقضى أغلب وقته في العمل في

قطاع الشركات. بتعبير آخر، تشتق «الممارسات المثلى» من مجموعة قواعد ومبادئ الشركات ثم تطبق على المنظمات غير الربحية.

### تأثير الرواية الثقافية للقيادة:

منذ سنوات كتب كاي إريكسون (1986) Kai Erikson تحليلاً عن متشددى خليج ماساشوتس وعقاب روجر ويليامز. وبدلاً من التركيز على الجانب السلبي للمقاطعة، اقترح أن أي مجتمع يجب أن يكون لديه وسيلة لتحديد من ينتمي إليه، ومن لا ينتمي. عملية التحديد الدقيق لشخص ما على أنه منحرف تسمح للثقافة بوضع المعايير التي تصف شخصيتها. بتعبير آخر، الانحراف عملية وظيفية، وهي تسمح للشخص بمعرفة نفسه.

هؤلاء الذين ينظر إليهم على أنهم منحرفون ليسوا سعداء بمثل أعمال التميز هذه. إنهم معرضون للضياع، وهم منبوذون (النبت داخل مجتمع ما يأخذ شكل تجمعات انعزالية - جيتو) أو ينظر إليهم باعتبارهم مواطنين من الدرجة الثانية، ولذلك هم لا يحصلون على حصة متساوية من موارد المجتمع.

من أجل تحسين ظروفهم، قد يقتحمون بجسارة أسوار قلعة الجماعة غير الربحية. أو يمكن أن يستوعب المنشقون ما يطلق عليه مجموعة مبادئ وقواعد الشركات، والتحول للالتزام بالواقع الذي تمثله، وهي طريقة لفهم جهود قادة المنظمات غير الربحية في التحديث بلغة الجماعة المسيطرة. لكن هذا التحول نادراً ما يكتمل. حتى عندما يتعلم شخص ما السلوك مثل عضو كامل الأهلية في الثقافة السائدة، فستكون هناك ازدواجية تعوق فاعليته، وهذه الازدواجية يشعر بها أعضاء الجماعة المسيطرة.

هناك ثمن يتعين دفعه للاستيعاب، أو التحول، أو التمرد، مهما كانت درجة الالتزام: أولاً: نموذج القالب الثابت للقيادة يستبعد الكثيرين من القادة الجيدين الذين لا تنطبق عليهم المواصفات المحددة. مرة أخرى، يحاسب أصحاب الرؤى، ورجال الأعمال، والناشطون على ما ليس لديهم من مواصفات بدلاً من تلقي الدعم والمكافأة على صفاتهم الفريدة.

ثانياً: هؤلاء الذين يقعون مجبرين على التقولب، ومن ثم يصيرون أقل كفاءة، يصيرون نسخاً باهتة لأنفسهم ولنمط أو قالب القيادة المحدد، ويكرسون جانباً كبيراً

من طاقاتهم وتركيزهم في محاولة التحول إلى نوعية القائد الذي ينال إعجاب من يقوم بتقييمه.

ثالثاً: انخفضت مصادر الأموال المتاحة للمنظمات غير الربحية. المنظمات غير الربحية تختلف عن الشركات، فهي تعمل لأداء مهمة محددة، وهي تؤسس استجابة لاحتياجات اجتماعية، مما يجعل زبائنها وعملاءها مختلفين أيضاً. إنها أكثر فقراً، وتفتقد الحوافز المالية التي تحفز موظفيها ومتطوعيها على نحو مختلف. كما أنها تستجيب لمختلف أنواع المساهمين مثل الجاليات الاجتماعية مما يجعل منهجها في المحاسبة والمسئولية مختلفاً. ولأنها مختلفة، تحتاج المنظمات غير الربحية إلى أنواع مختلفة من القادة وإلى نماذج مختلفة من أساليب بناء القدرة أو تطوير المنظمات.

أخيراً: هناك إهدار للوقت واستغلال ضئيل للخبرة في العلاقات ما بين القادة والمانحين والمقيمين. يمكننا سماع ركس هاريسون يصيح: «لماذا لا تستطيع النساء أن تكون أكثر رجولة؟» قادة المنظمات غير الربحية من النساء، أمثال إليزا دوليتل، يجب أن يبتلعن غضبهن وامتعضهن، وفي الوقت نفسه، هن على استعداد لتترك مناصبهن بأسرع ما يستطعن، لإحساسهن بأن ليس هناك من يدعمهن أو يفهمهن.

منح الأموال وتحميل الناس المسؤولية، وهو أمر محمود عندما يتم بأسلوب محترم، يمكنه، وهو غالباً كذلك، التحول إلى علاقة أبوية تربط الأب بالطفل حيث يتحول رجال الأعمال أو رجال المؤسسات الخيرية ما بين التسامح أو التفضل والتقريع أو خيبة الأمل. عندما نتحدث معهم على انفراد يمكنك سماعهم يتلملون كمن يتعجل نمو أطفاله. في هذه العلاقة، التي يشعر معها قادة المنظمات اللاربحية بالسيطرة الأبوية عليهم، يزداد قلقهم وحرصهم على إرضاء الممولين؛ لأنهم هم الذين يلتمسون العون في هذه الحالة، فإنهم يكتمون غضبهم ومعه الكثير من المعلومات التي يحتاجها الممولون وأعضاء مجالس الإدارة من أجل الحكم الصائب على الأمور. عندما يكونون بمفردهم، يعبر قادة المنظمات غير الربحية عن غضبهم ويحاولون تصور أساليب أخرى لتمويل برامجهم، ولكنهم غالباً ما يتحملون ما يشعرون أنه يمثل سيطرة أبوية وسوء تفاهم.

يمكن إدراك الشراكة الصريحة والناضجة، التي تتوحد فيها الأهداف والجهود ومختلف المهارات عند إدارة المنظمات بالمعدلات والأساليب المناسبة.

**التعقيد:**

رغم أن الثقافة الأمريكية تميل إلى اعتبار القيادة عملاً فردياً إلا أن الحقيقة خلاف ذلك. كل زعيم مبره لديه أعوان ومساعدون يقومون بالتنفيذ. رجال الأعمال الناجحون يعتمدون على مديرين جيدين لإدارة منظماتهم وقضاياهم. والقادة الإداريون الأكثر كفاءة يعتمدون على رؤوسيين جيدين يمكنهم تحفيز الآخرين.

القيادة عملية معقدة ومتعددة الأوجه. عندما يتعاون القادة ذوو الاتجاهات المختلفة ويدعم إحدهم الآخر. وعندما ترى الأغلبية العظمى القليل من التضارب بين الكثير من الأساليب. تزدهر المنظمات. أسأل الناس من هو القائد؟ ولأول وهلة، سيذكرون اسم الشخص الذي يشغل أعلى منصب، ولكن إذا ضغطت عليهم قليلاً، فسوف يذكرون أسماء آخرين. سيرددون أن هذا أو ذلك القائد لا يستطيع تحقيق النجاح بدون شخص آخر، وعادة يكون أقل في المرتبة. يمكن أن يستمر الناس في ذلك ويبنون نجاح كل قائد على من يلونه من الرؤوسيين، وهؤلاء الرؤوسيون يعتمدون على التعاون بين جميع العاملين، وفي كل مرة يمكنك تبين حقيقة أن هناك تزايداً في عدد الناس الذين يقومون بالإنجاز على أرض الواقع.

في كل الحالات، يختلف جوهر الشركات عن مظهرها، فهي لا تلتزم بمعاييرها الخاصة. لقد فشل نظام السوق الحرة - الذي بلغ أقصى ذروة له - في تنظيم نفسه، ولم يستطع نظام السوق الحرة أن يمنع قادة الشركات من إخفاء الأصول، والاختباء وراء الموازنات المالية المعلقة، وإنفاق أموال الشركات على مساكنهم الخاصة. وتخصيص مرتبات فلكية ومكافآت ضخمة لأنفسهم. ما نوع القدوة التي تترتب على ذلك؟ هل من الممكن أن تكون المهمة والحوافز المبنية على أسس أخلاقية لقادة المنظمات اللاربحية دليلاً مطمئناً على سلوك القيادة؟

**الروايات البديلة:**

بطبيعة الحال، فكرة القيادة ليست فكرة ثابتة، وعلى مدى العقدين الماضيين، كان هناك تركيز متزايد على منح الصلاحيات للآخرين من خلال التفويض، وإزالة العوائق أمام المشاركة، وجمع شمل حاملي الأسهم، وترسيخ العمليات الجيدة وتقدير الموظفين الجيدين، وبناء الشبكات، وما إلى ذلك. هذه الأفكار اشتقت جزءاً كبيراً من قوتها الدافعة من النساء ومن المؤلفات الخاصة بالقيادة النسائية. والتي بلغت ذروتها في فكرة القائد الخادم التي وضعها روبرت جرينليف. لكن، ما لم ينظر إلى

هذه الفكرة - وفي الواقع أي مفهوم للقيادة، بما في ذلك الأفكار التي تركز على التعددية الثقافية - باعتبارها واحدة من عدة بدائل، فإنها ستصير بدورها فكرة جامدة وأيدلوجية. الخلاصة هي أن هناك روايات عديدة، لكن القليل منها تتحقق له المصداقية والانتشار بسبب القوة المهنية للرواية الثقافية.

في الفترات التاريخية الانتقالية، تعرض الرواية الثقافية كلا جانبي القضايا الهامة: الأفكار القديمة والأفكار الجديدة البازغة، وعندما تسقط الرواية الثقافية، حتى لفترة وجيزة، تنطلق أفكار إبداعية وقدرات متجددة لتملأ الفراغ. يوجد حالياً ثغرات كثيرة أو روايات ثقافية غير مميزة، مثل الفكرة الخاصة بالأشكال المختلفة للقيادة في المنظمات غير الربحية. إذا كنا على شفا تحول في النموذج السائد، فإننا نرى أن التفكير في القيادة سيصبح في القريب العاجل أكثر تنوعاً وتعقيداً، وسيتخذ الكثير جداً من الأشكال والنماذج المختلفة. وسوف تصير المفاهيم الأساسية للملائمة والاتساق من العناصر الأساسية لتحقيق أحدث وأفضل الممارسات.

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net



## المراجع:

- Alger, H. (1990). *Ragged Dick or, street life New York with the boot-blacks*. New York: Signet Classics.
- City year Web site., (2004). Available form [www.cityyear.org](http://www.cityyear.org). (retrieved July 30, 2004).
- Derrida, J. (1982). *Margins of philosophy* (A. Bass, Trans.) Chicago: University of Chicago Press.
- Eisenberg, P. (1997, Winter). A crisis in the nonprofit sector. *National Civic Review*, 86 (4), 331 – 341.
- Elazar, D. J. (1995). *Community and polity: The organizational dynamics of American Jewry*. Philadelphia: The Jewish Publication Society.
- Erikson, E., H (1969). *Gandhi's truth: The origins of militant nonviolence*. New York: Norton.
- Erikson, K. (1986). *Wayward Puritans: A study in the sociology of deviance*. New York Allyn & Bacon.
- Foucault, M. (1972). *Power-knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977*. New York: Pantheon Books.
- Goleman, D. P., Boyatzis, R., & McKeever A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grogan, P. (2000). *Comeback cities: A blueprint for urban neighborhood revival*. Boulder, CO: Westview Press.
- Henton, D., Melville, J., & Walesh, K. (1977). *Grassroots leaders for a new economy*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Karoff, P. (2004). *Saturday morning – A reflection on the golden age of philanthropy. Just money- A critique of contemporary American philanthropy*. Boston: TPI Editions.
- Letts, C. W., Ryan, W. P., & Grossman, A. (1999). *High performance nonprofit organizations: Managing upstream for greater impact*. New York: Wiley.
- Light, P. (1998). *Sustaining innovation: Creating nonprofit and government organizations that innovate naturally*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Shorr, L. B. (1997). *Common purpose: Strengthening families and neighborhoods to rebuild America* New York: Doubleday.
- Turner, F. J. (1985). *The frontier in American history*. Melbourne, FL: Krieger.

## الفصل الخامس صلاحيه المواءمة

في ثقافة الشركات الأمريكية يوجد اتجاهات فكرية بشأن أهمية الملاءمة بين القادة والمنظمات، هناك اتجاه لتحديد أفضل أسلوب قيادة وافترض أنه سينجح في أي مكان - الاعتقاد بأن الشخص الذي يمتلك «قدرات إدارية عامة» يمكنه النجاح في القيام بدور القائد لأي منظمة أو مهنة أو صناعة، وفي الوقت نفسه هناك أفكار أخرى يستبدها مؤيدو نظرية القائد العظيم، ولكنها صارت من مفردات الحياة اليومية، أكثرية هذه الأفكار هي الملاءمة والاستعداد، هذا الرأي البديل يرى أن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب جعل أداء المنظمة ينساب كالسحر، يركز هذا الفصل على مجالات الوقت والمكان الواردة في هذا الرأي.

سوف نأخذ بالرأي القائل إن الملاءمة لها القدر نفسه من الأهمية مثل المهارة والموهبة والخبرة، وسنذهب أبعد من ذلك لتحقيق الاقتناع الكامل بدرجات الملاءمة، فالملاءمة المثالية جداً تؤدي إلى الركود، ويجب أن يتغير القادة من أجل أن يتسقوا مع المنظمات ويجب أن تتغير المنظمات كي تتسق مع التصميم الإستراتيجي أو الأسلوب العملي للقادة. تربط الملاءمة الجيدة وليست المثالية بين التشغيل السلس المؤدي إلى زيادة الكفاءة، والفعالية مع التوافق المرن للتعديل الذي يؤدي إلى الإبداع.

أوضح هوارد جاردنر (١٩٨٣) أن الناس تفكر بطرق مختلفة جداً تتفاوت فيها مستويات الذكاء من حيث القدرات اللغوية، والمنطقية، والرياضية، والشخصية، والموسيقية. كل من أشكال الذكاء له فعاليتها في ميادين مختلفة، ويتألق في حل مشاكل معينة، ويفشل في أخرى. فرض أو إعلاء قيمة أحد الأشكال على الآخر يؤدي إلى إساءة تقدير قيمة الناس وإهدار المصادر الذكية والإبداعية.. كذلك هو الحال مع القيادة. كل شكل له مكانه، والمنظمات والمجتمعات التي تفشل في تقييم واستغلال أشكال كثيرة من القيادة تهدر مصادر اجتماعية قيمة.

هناك الكثير من أشكال القيادة، منها التجارية والإدارية والتأسيسية وقيادة الشركات. في كل هذه الفئات هناك اختلافات شاسعة، بعض رجال الأعمال، مثلاً يهتمون اهتماماً كبيراً بالتفاصيل، ويميلون إلى السيطرة، في حين أن هناك آخرين يهتمون بالأمر الكبير ويقومون بمبادرات جريئة وطموحة تاركين التفاصيل والشئون

الصغيرة لمرؤوسيهم. هناك رجال أعمال يصلحون ليكونوا مديرين، وهناك مديرون يفكرون بعقلية رجال الأعمال.

المرؤوسون أيضاً لهم أساليبهم، إنهم يميلون إلى اتباع أنواع معينة من القادة، البعض مثلاً يستجيب للقادة الذين يلهمون أتباعهم من خلال الخطابة في حين يشعر البعض الآخر بالارتياح من القادة المفوهين، ويثق بعض الناس في القادة ذوي الحديث المعسول الذين لديهم أهداف واضحة في حدود الإمكانيات المتاحة، ويستجيب الناس دائماً للقادة الذين ينتمون إلى المجموعة العرقية أو المهنية نفسها أو الذين يعتنقون المبادئ الأخلاقية نفسها.

يتم اختيار هؤلاء القادة لأن الناس يتوحدون معهم ويشعرون أنهم يفهمون احتياجاتهم، ويشاركونهم الطموح والآمال والأفراح والأفراح.

علاوة على ذلك، يمكن أن تؤدي الظروف المختلفة إلى إيجاد أنواع مختلفة من القيادة. فالنساء مثلاً لم يكن يسمح لهن بتولي مناصب قيادية في الماضي. كانت تحديات الإنجاز والفعالية بدون التمتع بسلطات وصلاحيات إحدى المشاكل التي تم التغلب عليها جزئياً بالنماذج المبدعة من القيادة، إذ تعلمت النساء ممارسة النفوذ من خلال التطور واستخدام الشبكات غير الرسمية والإدارة الهرمية والمواقع المحيطة عبر تعليم ودعم هؤلاء الذين يشغلون المواقع الرسمية. لقد تعلمن القيادة من خلال إقناع الآخرين وتقديم التسهيلات لهم، ومن خلال إزالة العقبات التي تعترض هؤلاء المكلفين بقيادة المشاريع وصنع القرار. لقد تعلمن تعبئة وتسريح الشبكات طبقاً لاحتياجات المشاريع. في السنوات الأخيرة، وضع منظرو الإدارة مثل هذه الأساليب الإدارية المرنة وابتكروا عدة أساليب للقيادة أصبحت تمثل الاتجاه السائد حالياً ثم تشكلت أساليب القيادة من خلال التفاعل بين القادة والأتباع المحتملين.

أدى النضال من أجل الحقوق المدنية في الستينيات والسبعينيات إلى تطور أسلوب خاص للتنظيم السياسي الديمقراطي بين النساء الأمريكيات من أصل أفريقي - اللاتي حرمن من تولي السلطة والقيادة من قبل الرجال البيض والرجال السود على حد سواء - وكان ذلك يشبه التجمعات الدينية وجمعيات الأحياء السكنية ولا يشبه أي منظمة تجارية ذات قيادة هرمية. الكثير من القادة المرتبطين بالأقليات حققوا مكانتهم في مجتمعاتهم بناء على الاعتقاد السائد بأنهم، بصفتهم مجتمعاً مختلفاً ومحدود العدد مقارنة بفئات المجتمع الأخرى الكبيرة العدد، يجب أن تقدم منظماتهم مزيداً من

الخدمات المحددة لتحقيق ما يشبه دور حكومة. القادة المؤسسون من مختلف الأنواع يجب عليهم العمل على رفع معنويات مجتمعاتهم وبت الأمل في النفوس عندما يتطلب الأمر ذلك.

كل هذه الأنواع من القيادة يمكن أن تكون فعالة اعتماداً على نوعيات ورغبات وعادات القادة والأتباع، وعلى المنظمات والثقافات التي تحدد العلاقات بينهم - باختصار، واعتماداً على المواءمة بين مهارات وآسلوب وقيم القائد، وتلك الخاصة بالمنظمة أو المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة.

### ملاحظة نظرية:

فكرة التأثير المتبادل بين الأفراد والمجتمعات التي يعيشون فيها صارت محل إجماع في أبحاث علم الاجتماع. قوة التفاعل بين الفرد والمجتمع كبيرة لدرجة أنها تشكل جميع مستويات السلوك الإنساني. من السلوك البيولوجي إلى السلوك السياسي. يمكن التعبير عن ذلك بمثال من دراسات تطور المراهقين، حيث تؤدي الصفات الطبيعية الفردية إلى استجابات مختلفة لدى كل من الأنداد والبالغين. هؤلاء الذين ينمون وينضجون بسرعة، مثلاً يتعرضون لمعاملة مختلفة عما يتعرض له هؤلاء الذين ينمون ببطء. في الوقت نفسه، يؤثر السياق الاجتماعي على الصفات البيولوجية. مثلاً يؤدي الاهتمام بالتغذية والرعاية الصحية إلى سرعة الوصول إلى البلوغ في عمر أبكر. بتعبير آخر يؤثر السياق الاجتماعي تأثيراً مباشراً على التطور البيولوجي. البلوغ المبكر إذا لم يتم توجيهه الصحيح قد تكون له نتائج اجتماعية غير محمودة مثل انتشار المخالفات السلوكية التي تؤثر بدورها على العلاقات الاجتماعية في المجتمع.

يشير علماء الاجتماع إلى عدة طرق لتأثير السياق أو البيئة على النمو الفردي. وهم يطلقون على هذه التأثيرات الحاجات الاجتماعية (Lener et al. 2002) وهي تشير إلى كيفية تشجيع السياق الاجتماعي لصفات معينة وكبته لصفات أخرى. ولتسمية القليل من هذه الحاجات الاجتماعية، أولاً هناك مواقف سلوكية وقيم وأفكار شائعة بخصوص المرجعية الطبيعية والسلوكية. الأكثر تحديداً وأهمية هو أن هناك مواقف ومرجعيات لهؤلاء الناس الذين يجب على فرد ما تحقيق التناسق معهم - الملاءمة معهم - من أجل تحقيق الفعالية فسي وضع معين. علاوة على ذلك، فإن الأصول والموارد الطبيعية والاجتماعية التي يوفرها المجتمع - يمكن أن تكون وظائف أو فرصاً

تعليمية أو برامج للخريجين - تساعد في تثبيت واستحضار صفات معينة للأفراد، واستبعاد صفات أخرى مما يجعلها خاملة.

نوعية الملاءمة بين الفرد والبيئة تحدد بدرجة كبيرة مدى جودة أداء الفرد. عن ذلك يقول ريتشارد ليرنر (٢٠٠٢، ص ٥٤٢): «هؤلاء الأطفال الذين تتلاءم خصائصهم مع تلك السائدة في مجتمعاتهم يتلقون إشارات إيجابية داعمة ويظهرون دلائل على النحو السلوكي المتكيف مع المجتمع، في حين يبدو على الأطفال غير المتلائمين مع المجتمع نتائج عكسية».

جميع الأفراد والأنظمة. والقادة والأتباع يشكل أحدهم الآخر. فنحن نعرف أن السلوك الأبوي وتطلعات الوالدين تؤثر في شخصية الأطفال وفي مجرى حياتهم. لكن الآباء يقولون إن حياتهم عموماً والطريقة التي يربون بها أطفالهم تتأثر باستجابة الأطفال لهم - ولخصائص هؤلاء الأطفال أنفسهم التي تبدو متأصلة فيهم. بتعبير آخر يشكل الأطفال أسلوب التنشئة. يجد الآباء والأطفال أنفسهم معاً في علاقات تكرارية متبادلة التأثير. قد يشجع الأب نوعاً من السلوك فيستجيب الابن بطريقة معينة ثم يتكيف الأب مع هذه الطريقة. وبعد ذلك يتأقلم الابن، ويستمر ذلك حتى يتكون نمط محدد، ويمكن أن نلاحظ التكرار والتشابه. ثم يتغير شيء ما في الظروف السائدة: يتكون لدى الطفل مهارات جديدة يذهب إلى المدرسة، أو يتأثر بالآخرين من الكبار أو يسلك الآباء طرقاً مختلفة للتعبير عن الحب أو الموافقة أو عن طريقة جديدة لفرض الانضباط. ثم يحدث بعض التدافع المتبادل حتى الوصول إلى نمط جديد. وهكذا يسير الأمر خلال عدة تغييرات نتيجة للتطور أو الظروف، وهكذا يكون الحال مع القادة والأتباع. يعمم هذا الفصل هذه النظرية على القيادة ويسوق الدلائل على أن السياق الاجتماعي له تأثير كبير في طبيعة وفعالية قادة بعينهم.

### الموامة السيئة:

للأسباب نفسها تجعل الموامة السيئة بين القادة ومحيطهم الاجتماعي تحقيق النجاح مستحيلًا. قبل أن نصف ماذا تعني الموامة الجيدة، دعنا نلق نظرة على نقيضها. نحن لا نتحدث هنا عن القادة السيئين بل عن هؤلاء الذين ينجحون بجدارة في ظروف معينة، ويفشلون نتيجة لسوء الموامة في ظروف أخرى.

أهمية الموامة معروفة جيداً في مجال الألعاب الرياضية. هناك مديرون فنيون يقودون فرقهم ببراعة في مرحلة معينة - مثل دوري الجامعات في كرة السلة - ثم

يفشلون على المستوى الاحترافي، أو مع فريق احترافي لجامعة أخرى. حقق ريك بيتينو نجاحاً لافتاً في الارتقاء ببرامج كرة السلة في جامعة بوسطن وكلية بروفيدينس، وجامعة كنتاكي ثم في جامعة لويسفيل، ونجاحاً متوسطاً بصفة مدرب لفريق نيكر بوكرز في نيويورك وهو فريق محترف - ولم يحقق نجاحاً يذكر كمدرب لفريق بوسطن سيلتيك. بعض المدربين يحققون نجاحاً مع اللاعبين الصغار، وربما كانوا مدرسين جيدين يحتاجون إلى درجة ما من الإعجاب والطاعة. يبرز هؤلاء المدربون عندما لا يكون النجاح السريع مطلوباً وعندما يكون الطور البطيء للفريق مقبولاً من المالكين والمشجعين. ويفشل هؤلاء المدربون عندما يتعين عليهم إحراز نتائج سريعة، وعندما يعملون مع لاعبين محترفين يريدون مزيداً من الاستقلالية ويتولون قيادة أنفسهم في الساحة. وهناك آخرون يجيدون التعامل مع المحترفين وهم لا يحبون التدريس أو البدء من الصفر ولكنهم يجيدون العمل تحت ضغط ويمكنهم تحقيق نجاحات سريعة.

تعتبر كاسا مارينا فازكوز مثلاً جيداً للملاءمة السيئة قبل تولي شئنا أمور قيادتها. عندما كانت المنظمة في مرحلة انتقالية من القيادة الجماعية إلى القيادة الهرمية الاحترافية، غادرها المديرين واحداً تلو آخر بعد فشلهم، وجميعهم حققوا نجاحاً وصاروا قادة فعالين في منظمات أخرى.

قادت جوان جولدمان (اسم مستعار) مدرسة دينية نهائية بكفاءة لمدة اثنتي عشرة سنة، وقد جاءت في الوقت المناسب لمهارتها وقدراتها. تولت جوان القيادة خلفاً للمديرة المؤسسة للمدرسة والتي جعلتها واقعاً ملموساً بعد أن كانت مجرد فكرة.

تقول جوان إنها لا تحب المراحل المبكرة من حياة المنظمات، والاهتمام بنجاح واستمرارية المدرسة يجعلها قلقة وغير قادرة على استخراج أفضل ما لديها من قدرات. إنها ليست بارعة في إلقاء الخطب وجمع الأموال والتعامل مع السياسيين في المجتمع.

تقول: «أنا مربية ومعلمة». إنها بارعة في اختيار وإدارة المدرسين، وتعليم الأطفال والتحدث مع الآباء وتطوير المناهج وكانت مغمرة بأعمال الإدارة اليومية.

لذا ليس من الغريب أن تتولى جوان إدارة مدرسة سيئة التنظيم وتحولها إلى المدرسة ناجحة باستغلال كفاءتها وعاطفتها، وحس الفكاهة الراقية لديها، وليس غريباً أن قدراتها التنظيمية ومهاراتها التدريسية ساعدت في نمو المدرسة بشكل بطيء وثابت حتى فاقت طلبات الالتحاق طاقة استيعاب المدرسة.

عند هذه المرحلة كان مجلس الإدارة بصدد تنفيذ خطة إستراتيجية جديدة تستدعي نمواً سريعاً وتشمل إقامة مبنى جديد وتوسيع البرامج التعليمية. كانت جوان تعلم أنها لا تمتلك المهارات المناسبة لهذه المرحلة التنظيمية في مسيرة المدرسة، وطلبت الاستمرار في الدورات الدراسية والتدريب وما شابه ذلك من أجل الوصول إلى السرعة المناسبة. لم يوافق المجلس على ذلك لأنه انخرط في صراع فتوي بين هؤلاء الذين يفضلون النمو السريع وهؤلاء الذين يريدون المحافظة على الشخصية الحالية للمدرسة. انتهى الصراع عندما انتخب مجلس الإدارة رئيساً جديداً مؤيداً للنمو السريع. وصار هناك نوع من الموائمة السيئة بين مهارات جوان واحتياجات المؤسسة - البحث عن مصادر تمويل، قيادة حملة لجمع الأموال، إدارة مؤسسة كبرى سريعة النمو - وبين الاتجاه العام لجوان وذلك الخاص برئيس مجلس الإدارة التي كانت تدير العمل كأنها رئيس لشركة. كانت السيدة التي شغلت منصب رئيس مجلس الإدارة شديدة الجراءة وأتوقراطية وغير صبورة، وتوجه اهتماماتها للأعمال التجارية في حين كانت جوان ذات نمط قيادة تعاوني. إجمالاً فإن المهارات والقيم والخصائص التي جعلت من جوان قائدة ممتازة لمدة تزيد عن عشر سنوات هي نفسها التي جعلتها غير مناسبة للقيادة في هذه المرحلة من مسيرة المدرسة.

جايك كولينز (اسم مستعار) من القادة الأذكياء، والمؤثرين والمبدعين. كان لجايك ثلاث تجارب ناجحة للغاية في تأسيس وإدارة المدارس، وقد لاقت هذه التجارب اهتماماً قومياً نتيجة لبرامجها المبتكرة وتأثيراتها الإيجابية.

لذلك تم انتخاب جايك لترؤس منظمات قومية بصفة غير رسمية، كان يعتبر قائداً ويعامل باحترام وتوقير كبيرين. وكان يتمتع باحترام القادة الكبار الذين عينوه، والمدرسين والطلاب وأولياء الأمور.

في أول مدرستين أدارهما، أدت لامبالاته وعدم كفاءته في الإدارة إلى خيبة أمل الناس وطلب منه المغادرة في كلتا الحالتين. كان رائعاً في البدايات، وخلال مراحل التأسيس ومراحل النمو الأولى وضع المناهج واستخدام أفضل المدرسين، وضع الرؤى والأهداف وتسويقها. وجذب التمويل. لكنه لا يجيد الإدارة ومعتز بنفسه إلى الحد الذي يمنعه من الاعتماد على الآخرين. إحدى الطرق للتعامل مع هذه المجموعة من الصفات هي تعيين رئيس عمليات يعمل معه. والإستراتيجية الأفضل هي توظيفه بموجب عقد لبضع سنوات ثم التحول للاستعانة بقائد من الجيل التالي. أو يمكن تعيينه قائداً في المنظمات التعليمية الوطنية غير محكمة التنظيم والتي يديرها آخرون،

حيث يمكن الاستفادة من رؤيته وقدراته الابتكارية، وهنا يصير الرجل المناسب للوظيفة لمدة طويلة.

في النهاية نقدم تفسيراً مركباً لسوء المواهمة من عالم الشركات. أسس سام هيلي (اسم مستعار) شركة تقنية ذات عائد سنوي يصل إلى ٧٠ مليون دولار. كان (سام) يتمتع بالمهارات التأسيسية والإدارية، والذكاء والدراية التقنية والتصميم والقدرة على العمل الشاق. كانت لديه شخصية قوية محبوبة وتأثير قوي في الآخرين، وكانت أكثرية العاملين في الشركة تحب العمل معه. الآن في شركة أخرى لا يستطيع سام أن يجد كثيراً من الموظفين يقبلون به قائداً مما جعله محبطاً ويعترف بأنه مشوش تماماً، وهو لا يفهم ماذا يحدث ويعترف بأنه يفقد الثقة بالنفس.

عندما وظف الرأسماليون الذين يسيطرون على مجلس إدارة الشركة «سام» كان ذلك بسبب قدرته على الدمج بين التقنيات المتقدمة والمهارات التسويقية والمالية. كانت الشركة تحقق أرباحاً ولكنها كانت صغيرة وقانعة. لم يكن هناك نمو، كان التحدي أمام «سام» هو تحويل الشركة من التوجه التقني إلى التوجه السوقي من أجل تحقيق أهداف تنمية جسورة.

في الأصل، تأسست الشركة وتمحورت حول مهندس برامج متقد الذكاء، تمكن من اختراع العديد من المنتجات المبتكرة قبل تخرجه من الكلية (MIT). كون هذا المهندس مجموعة من المهندسين الأذكياء العاملين في البرمجيات والذين كانوا سعداء بقيادته، وعلى الرغم من استبداده وسرعة غضبه، كان هو جوهر العمل. قد يتذمر العاملون معه لكن هذه التوليفة من التذمر والوقار كانت تتكامل في ثقافة تلائم صورتهم بوصفهم مؤسسة تقنية كبيرة. في النهاية، وهذا أمر هام، كان عليهم التعامل مع مشاكل كبيرة وليس مع المشاكل الصغيرة التي تفرضها الشركات على المهندسين.

التحول الذي أراد «سام» تنفيذه كان يتطلب مهندسين ومديرين قادرين على تلبية احتياجات السوق، الأمر الذي يتطلب منهم التخلي عن اهتماماتهم الفكرية من أجل الالتزام بالمواعيد المحددة وبالمواصفات التي يطلبها الزبائن. رفضت المجموعة العاملة من المديرين والمهندسين هذا الاتجاه. علاوة على ذلك كان أسلوب الإدارة الذي يناسب احتياجات السوق يستدعي التعاون والتفاعل بين المهندسين والعاملين في التسويق والمبيعات والقائمين على الأعمال المالية من أجل تحديد المنتجات وخطط المشاريع ووضع الأهداف وإحراز النتائج. على عكس المدير المؤسس الذي يغلب على فكرة الطابع التقني يجب أن يكون المدير الذي يستهدف التسويق متعاوناً، وعندما يكون هو



صاحب القرار الأخير ويتحمل المسئولية كاملة، فإنه يحاول التوصل إلى أفضل أسلوب للتفاعل بين المكونات - العملاء والموظفين وأعضاء مجلس الإدارة الذين يتطلعون إلى عوائد أكبر على استثماراتهم.

بينما كان الموظفون الآخرون يقدرّون طلب «سام» لأدائهم وإنصاته إليهم باهتمام، فإن المجموعة الحالية من الموظفين في الشركة الجديدة قد اعتبرت ذلك نوعاً من الضعف والحيرة في القيادة. إنهم يعتبرون تعامله باحترام معهم ومحاولته توسيع قاعدة صنع القرار علامة من علامات الضعف، ولذلك عزلوه عن مخططاتهم وحالوا بينه وبين المجالات التقنية لصنع القرار. مع الوقت أدت عزلته وجهله المتزايد بما يحدث إلى بث الشك في نفسه وتردده في الأسلوب المناسب للتعامل معهم، وبدأ يسير في حلقة مفرغة.

«سام» في بداية العقد السادس من العمر ولديه ثلاثة أبناء يقتربون من مرحلة الدراسة الجامعية. ادخر «سام» ما يكفي لتعليم أبنائه في الجامعة ولتأمين معاش تقاعد متواضع لنفسه أثناء عمله في الشركة الأولى، ولكنه كان يريد جني ثمار عمله الشاق ونجاحه كاملة. كان يريد تحقيق نجاح مالي كبير في شركته الحالية - وربما الأخيرة كما يردد لنفسه - من أجل تقاعد مريح، بتعبير آخر كانت أهدافه وأولوياته التي استدعتها سيئة المواءمة مع الثقافة الأولية السائدة في المنظمة التي تتصف بالبطء وكثرة المشاكل.

لا يستطيع سام تغيير الثقافة السائدة بالسرعة الكافية والالتزام بالمواعيد المحددة لتسليم المنتجات. ويقول إن هناك أوقاتاً شعر فيها أنه غير مناسب للعمل في شركته الخاصة. إنه لا يستطيع المواءمة ويشك في أن لديه من الوقت والموارد - التي تتآكل بمعدل سريع - ما يسمح له بتحقيق الاتساق بين الشركة بأكملها واحتياجاتها المستقبلية.

## صلاحية المواءمة:

صار مفهوم المواءمة شائعاً لدى البعض، وبصفة خاصة العاملين في مجال الموارد البشرية وشركات البحث والتوظيف التي تبحث عن الكفاءات وترشحها للعمل في المناصب التنفيذية في المنظمات. لكن المواءمة مع من؟ الإجابة ببساطة يجب أن تتواءم شخصية ومهارات القادة مع احتياجات وثقافة المنظمات التي يقودونها، ودائماً مع الوسط الثقافي الأكبر الذي تحيا فيه المنظمة.

هناك بعض القادة والقادة المحتملين الذين ينظرون للأمر من وجهة نظر تبادلية. إنهم يسألون: ما المنظمة التي تتعاطم فيها فرص نجاحي؟ في القسم التالي سنتناول قصصاً توضح كيف تؤدي الثقافات والاحتياجات التنظيمية المحددة إلى تشكيل نوع القيادة البازغة.

## تأثير الثقافة التنظيمية:

من الواضح أن المعرفة والمهارة والخبرة في مجال عمل المنظمة تعطي مصداقية للقيادة. الأطباء مثلاً يقبلون الأطباء ليكونوا قادة لهم أو على الأقل يمنحونهم ميزة عند التعيين، وغالباً ما يعترضون بشدة عند فرض رجل أعمال لترؤس إحدى المستشفيات أو العيادات في مجال الأمراض النفسية مثلاً. لا يجب أن يتوفر في الطبيب الخبرة والمؤهلات فحسب، ولكن أيضاً توجه علاجي محدد - مثل الدينامية النفسية أو الاضطرابات السلوكية - من أجل أن يلقي الترحيب، وبرامج الاثني عشرة مرحلة لا تقبل قادة ذوي خلفية طبية. المنظمات الطبية مهما كانت محدودة نجاحها في استغلال الثروات والممتلكات لن تتحول إلى هؤلاء الذين حققوا نجاحات كبيرة بصفتهم قادة في برامج اثني عشرة مرحلة. المنظمات الاجتماعية تشعر بالارتياح تجاه المحترفين والمنظمات المحترفة تشعر بالارتياح تجاه هؤلاء الذين اكتسبوا خبراتهم من العمل الميداني. أصحاب الذكاء الميداني لهم أهميتهم في المنظمات الاجتماعية في حين أن أصحاب الدرجات والزمالات العلمية لهم أهميتهم في الشركات التجارية.

في عالم الشركات يمثل الرجال المتصابون ذوو المظاهر المتألقة النمط السائد لقادة شركات التقنية، والرجال اللبقيين ذوو الحديث المعسول النمط السائد لرؤساء البنوك، في حين يمثل المتأنقون والمتأنقات النمط السائد للمديرين في مجال بيع الملابس بالتجزئة. هذه الأنماط لها ظلال من الحقيقة. تخيل مثلاً بيل جيتس في شركة بيع بالتجزئة أو لي ياكوكا في بنك. الثقافة التجارية لا تقبل ولا تزدهر إلا بالقيادة الطموحين المغامرين الذين يقومون بكل العمل، والثقافات القديمة الكبرى المستقرة تحدد نشاطات قادتها بشكل أكثر دقة. هؤلاء الذين يصعدون السلم الوظيفي يتشربون ثقافة المنظمة ويحققون موازنة جيدة، أما هؤلاء الذين يأتون من خارج المنظمة فهم يأتون ومعهم ثقافتهم.

تمثل شيلا مور وكاسا مارينا نموذجاً واضحاً لأهمية المواممة بين القائد والمنظمة. في البداية كان العاملون ذوو الثقافة المضادة مرتابين بوضوح في مور. كان لدى مور مهارات إدارية وكانت تشغل منصباً ذا خلفية طبية، أو كما اعتبروه ذا خلفية طبية تجارية. طبقاً للمعالجين البدلاء، المهارات الإدارية والمالية ليس لها علاقة بهؤلاء الذين يساعدون النساء المقهورات. علاوة على ذلك كانت النظرة إلى المراكز الطبية يحكمها النموذج الطبي السائد الذي يميل إلى فحص ومعالجة الناس باستخدام معطيات علم الأمراض والذي يرى أن الطبيب هو الخبير والمريض مستقبل سلمي لحكمة الطبيب الذي غالباً ما يلوم أو يقرع ضحايا العنف المنزلي. أساليب التنظيم الهرمي ذي السيطرة الذكورية كانت مكروهة في أوساط العاملين في كاسا مارينا، لذلك كان على شيلا مور أن تثبت أنها فهمت وقدرت أساليب العاملين في العلاج قبل أن تتولد لديهم الرغبة في اتباع قيادتها.

تعطى كاسا مارينا توضيحاً ثانياً عن الاحتياجات التنظيمية التي تحدد اختيار القيادة. أصبحت كارمن ريفيرا من أعضاء مجلس الإدارة خلال عملية التخطيط الإستراتيجي، وهي العملية التي أشارت إلى نهاية العشوائية في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة. لقد اعتقدت أن المنظمة قد وصلت إلى الحجم الذي يستدعي تحسينات جوهرية في البنية التحتية وإدارة أكثر تنظيماً. لذلك قادت عملية بحث عن مدير يمكنه تحقيق ذلك. كانت شيلا مور هي التي حققت المواممة مع مستقبل المنظمة.

للتغلب على مقاومة الثقافة القديمة وضعت مور إستراتيجية لحصر ودعم الموظفين الأساسيين. كانت جوسي فوساس المدير المالي هي الأولى ثم ضمت مور إليها مديري البرامج الأساسيين - ممثلي الثقافة التأسيسية في فريق لتنفيذ الخطة الإستراتيجية التي اشتركوا في صياغتها. من داخل المنظمة، قام الفريق بترويج الثقافة الجديدة وإبراز حاجة المنظمة لنظام أفضل للمحاسبة على المسئوليات ووضوح الأدوار وبنية تحتية تدعم النمو السريع. ومن ثم وبسرعة غير متوقعة، تغيرت الفروض الثقافية: إذا كنا نريد الوفاء بمهمتنا فإننا سنحتاج أناساً مؤهلين في المناصب التنفيذية العليا، لقد قالوا ذلك بطريقة أدهشتهم بأكثر مما أدهشت الآخرين. خلال سنة كانت الثقافة قد تغيرت ومعها تغير الاعتقاد فيمن يناسب احتياجاتها. تلا ذلك استخدام موظفين جدد - مدير لتقنية المعلومات، ومدير جديد للبرنامج العلاجي وآخرين - وتم اختيارهم على أساس الثقافة الجديدة.

## السياق الثقافي والمجتمعي:

كما ناقشنا في الفصل السابق، هناك تفاعل نشط بين أفكار معينة عن القيادة امتدت عبر قرون طويلة والطرق المحددة التي صاغت بها ثقافات معينة هذه الأفكار. رغم أننا تناولنا دراسات وطنية. إلا أن هناك كثيراً من الثقافات الفرعية لها أفكارها الخاصة عن القيادة الفعالة. أي شخص يسعى للقيادة أو طلب منه العمل في إطار هذه الثقافات يجب أن يتواءم مع هذه الأفكار. عملية المواهمة هذه في كثير من الحالات تكون تلقائية ومعبرة عن الشخصية إلى حد كبير لدرجة أن عملية المواهمة للنمط الثقافي السائد تحدث بلا مجهود وبدون وعي. الكثير من الرجال في مؤتمر القيادة الجنوبي والذين قادوا الكفاح من أجل الحقوق المدنية، كل منهم كان يتودد جماعة ويدافع عن حقه قد يلائمون هذا الوصف. بالنسبة لآخرين مثل شيلا مور، كان تحقيق المواهمة بدرجات متفاوتة عمدياً وصعب الاكتساب.

الدراسات التي أجريت على النساء الأمريكيات من أصل أفريقي اللاتي تبوان مواقع قيادية إبان حركة الحقوق المدنية في الستينيات توضح خصوصية القيادة في ثقافة متميزة. عنوان إحدى المقالات يبرز الأمر كله «قادة خفيون من النساء الزنوجيات الجنوبيات في حركة الحقوق المدنية: المعوقات الثلاثية – النوع، والعنصر، والطبقة» يقول المؤلف برنيس مكنيربارنيت في وصف المشهد:

حتى أثناء المعاناة من الإهانات اليومية التي تكسبت عليهم بحكم موقعهم في التركيبة الاجتماعية كانت الكثيرات من النساء الجنوبيات ذوات الأصول الأفريقية أكثر بكثير من مجرد تابعات. كثيرات منهن كن قائدات قمن بأدوار مشابهة لما قام به القادة من الرجال السود. على الرغم من عدم الاعتراف بهن باعتبارهن قادة كانت هذه النساء هن من أشعلن فتيل الاحتجاج وصفن الإستراتيجيات والتكتيكات وعبأن الموارد (خصوصاً الأموال والأفراد وشبكات الاتصال الضرورية) لعمل اجتماعي ناجح (Barnett, 1993, p. 163).

أدت النساء أدوارهن بالطريقة الوحيدة المتاحة في ذلك الوقت وفي ذلك المكان. وصف مؤلفون كثيرون الأدوار التي قامت بها النساء المنظمات بانها تابعة من قوتهن والقيود المفروضة على أحوالهن الاجتماعية (Elliot, 1996; Gyant, 1996) ويحتج المؤلفون بأنه بالنسبة للنساء من أصل أفريقي والأقليات الأخرى من النساء ارتقى مستوى العناية بسبب قصور ثقافة الرجال من ناحية وبسبب رغبتهم في حماية وتنمية أطفالهن ومجتمعاتهن. صارت كثيرات من النساء الزنوجيات ناشطات اجتماعياً بعد خوض صراعات محلية نوعية نيابة عن أطفالهن ثم عن الأطفال في جالياتهن.

تصف نانسي نابلز ذلك (١٩٩٨، ص ١١٤) «النساء اللاتينيات والأمريكيات المولد، والآسيويات لديهن تقاليد اجتماعية راسخة للدفاع عن أسلوب حياتهن في مجتمعاتهن وتطورها، لذلك ألفت حركة النساء الأفريقيات بظلالها على أحداث نهاية الستينيات والتي تحول مجراها الاجتماعي إلى مجرى سياسي».

نظمت النساء الأفريقيات الاحتجاجات من خلال شبكات الاتصال، والعلاقات والتعاون، بنفس الطريقة التي نظمت بها المهام في منظماتهن الدينية وليس من خلال تنظيم هرمي ذلك يمثل التأثير الإيجابي للثقافة. أما الجانب السلبي فيتمثل في أن الثقافة الذكورية للرجال البيض والسود وربما كان السود أكثر، كانت تمنع النساء الأفريقيات السود من تولي مناصب رسمية ذات سلطة. لذلك اقترحت باتريشيا باركر (٢٠٠١) أن تستمر النساء السود في العمل بشكل تعاوني وغير رسمي مع تجنب المناقشة والصراع خصوصاً مع القادة من الرجال والبيض. تقول نانسي نابلز إن الطبقات المتراكمة من القهر قد منحت النساء السود ميزة لم تحصل عليها النساء البيضيات حيث تطور لديهن شعور أعمق بالحاجة للمساواة. تضيف نابلز أن نشاط نساء الأقليات له صفات مميزة كثيرة تجعله مختلفاً عن نشاط النساء الأخريات، لقد انخرطت فيه كثيرات لأنهن يردن تحسين بيئة أطفالهن سواء من حيث نوعية المدرسة أو من حيث الأمن والسلامة في أحيائهن السكنية أو من خلال تحسين أنظمة الرفاهية والأنظمة الصحية.

نشطت النساء السود والإسبانيات تعبيراً عن اهتمامهن بتحسين أحوال مجتمعاتهن ذات الدخول المنخفضة. حيث يعتبر حل المشاكل الملحة في مجالات الصحة والتعليم ومكافحة الفقر والبيئة مسألة حياة أو موت. الصراع ضد العنصرية والفقر جعل هؤلاء النساء يشاركن، وقد لعبن أدواراً هامة في إنقاذ مجتمعاتهن.

يركز مؤلفون آخرون على دور الظلم والقهر في تشكيل قيادة المرأة السوداء نتيجة للتفرقة التي تعرضت لها. تقول شريل تاونسند، لقد تهيأت النساء السود للكفاح في القضايا الاجتماعية على نحو أفضل من الرجال السود «موقع المرأة السوداء في قاع المجتمع من حيث المكانة والدخل أدى إلى تطور تناقض مثير في سياستهن للتحرر. كانت لديهن رؤية أفضل وأوسع لأساليب الظلم والقهر في الماضي» شهد مجتمع الزنوج قوة النساء السود اللاتي بلا حول ولا قوة ظ. (Gilkes, 1988, p. 74). الرجال السود من الوزراء والسياسيين كان ينظر إليهم بارتياح وكانوا يعتبرون مصدراً للقلاق، لكن النساء السود كن مسئولات عن الحياة اليومية وعن تحقيق الاستقرار في المنزل والمجتمع.

## دور قيادات المنظمات الدينية في تطوير القيادة النسائية:

لعبت المنظمات الدينية دوراً تاريخياً في تطور القيادة النسائية بين النساء من أصول أفريقية بعدة طرق. اكتسبت النساء الكثير من مهارات وأنشطة القيادة في منظماتهن الدينية. لقد أدى حرمان النساء من تولي المناصب القيادية في منظماتهن الدينية وفي المنظمات الأخرى للسود إلى حفزهم للسعي نحو تحقيق المساواة. لقد منحت القوة الدينية النساء القوة اللازمة للمثابرة وهي الصفة التي تتميز بها أساليب القيادة النسائية.

تنسيق النشاطات: في الماضي كانت النساء السود يؤديين أدوارهن كشبكات اجتماعية في منظماتهن الدينية وينسقن فعاليات هذه المنظمات. تطورت مهارات القيادة لديهن خلال ذلك. النساء الأمريكيات من أصول أفريقية اللاتي كن عضوات ناشطات في المنظمات الدينية كن أيضاً بارزات في منظمات غير دينية، وأدى نشاطهن فيها إلى توليد قوة دفع كبيرة لحركة التغيير الاجتماعي (Barnett, 1993, p. 132).

الإيمان: نشأ الكثير من القيادات النسائية التي برزت في حقبة الحقوق المدنية في بيئة روحانية متدينة. «كانت النساء متحفزات للمشاركة لأسباب مختلفة، ومن أهم الأسباب إيمانهن بالله ولأن المنظمة الدينية التي كن يعملن من خلالها كانت مركز التقاء الحشود، وقد أتاحت الفرصة للنساء كي يصبحن قائدات. لعب الإيمان دوراً كبيراً في قيادة الناشطة فاني لوهامر، كان لديها جاذبية روحية تجذب الناس إليها بدون إيمانها بالرب وبعدالة قضيتها كان يمكن أن تنكسر فاني لو بسهولة من جراء المصائب والمتاعب والهزائم التي صادفتها». يقول ويليامز في «خادمو الشعب: تراث القيادات الأفريقية - الأمريكية في الستينيات» (Williams, 1996, p. 197).

عند قيادة قضية مثل قضية الحقوق المدنية يمكن أن يبدو الهدف النهائي مبهماً وأن يكون تحقيقه محل شك لكن القائد الخادم يستمد قوته وجلده من إيمان لا يتزعزع بالله وثقة في نفسه وفي الآخرين وثقة في الرؤية وفي عدالة القضية. لجأت فاني لوهامر إلى ثقتها بالله وكان ذلك الإيمان هو ما منحها القوة في حياتها.

لقد كانت خلفيتها الدينية والروحانية عميقة على غرار مارتين لوثر كينج الابن والكثير من النشطاء الجنوبيين. يلعب الإيمان دوراً حاسماً لأنه يؤكد للقائد الخادم أنه حتى في أحلك لحظات الخوف والارتباك والاضطراب والشك، سوف تتجلى أمامه الحلول والاستجابات المناسبة. كان إلهام فاني لوهامر مرتبطاً بإيمانها العميق

بالدين. كانت معتقداها الدينية هي مصدر قوتها. الإيمان هو القوة التي منحت الأفارقة الأمريكيين القدرة على الاستمرار في الظروف الوحشية التي مروا بها منذ حقبة العبودية وحتى الآن، وهو الذي يهون عليهم آلام الفقر المدقع والعنصرية التي حاصرت هامر والتي كانت قادرة على إضعاف عزيمة أي شخص أقل تصميماً منها (Williams, 1993, p 144).

**القائد الخادم:** يشير ويليامز إلى هامر بالقائد الخادم ويستخدم أفكار روبرت جرينليف عن القيادة الخدمية في وصفها. كانت هامر ملتزمة بخدمة الآخرين من خلال قضية أو حملة دينية أو حركة أو حملة إنسانية وليس من خلال أهداف مادية كما أورد ويليامز (1996، ص 145). تجنبت هامر المكاسب الشخصية لتحقيق الصالح العام، كان لديها رؤية تحويلية عميقة مع إرادة قوية لمواجهة الظلم معتمدة على حدسها وقوة إقناعها.

**ديمقراطية المشاركة:** جسدت معظم النساء السود هذا النمط من القيادة وكرمت إيلا بيكر باعتبارها رائدة لهذا النمط. كان هذا النموذج من القيادة اللامركزية هو القوة الكامنة لحركات الحقوق المدنية. كانت إيلا بيكر تدرك أن لديها أسلوباً في القيادة يختلف عن أساليب قيادة الرجال السود. كانت تدعم بقوة الديمقراطية الاشتراكية وأقرت أنها لا تطمح في مناصب إدارية رسمية.

بصفتها قائدة هي تتمتع بالفطنة والحنكة في التنظيم. إن أكثر الإستراتيجيات فعالية في المحافظة على قوة دفع النشاط من الناس هي تطوير قيادة لا مركزية لا تعتمد على التنظيم الهرمي وتشرك الناس على مستوى القاعدة في القرارات التي تمس حياتهم. ذات مرة قالت إيلا بيكر تصف منهجها في القيادة: «الدور الذي قمت به هو جمع القطع ووضعها سسوياً لتكوين المنظمة التي كنت أطمح إليها. نظرتي هي أن الناس الأقوياء لا يحتاجون إلى قادة أقوياء» (Crawford, 2001, p. 109).

أثناء حركة الحقوق المدنية الحديثة في الولايات المتحدة كانت النساء السود يؤدين مهام قيادية في منازلهن ومنظماتهن الدينية ونواديهن الاجتماعية ومجتمعاتهن. على الرغم من أن المعوقات النوعية والعنصرية والطبقية حالت دون ظهورهن محاورات ومتحدثات رسميات وضيوفاً في وسائل الإعلام، إلا أنهن أدين أدواراً قيادية هامة مثل المبادرة وتنظيم الفعاليات وصياغة التكتيكات وتدبير المصادر الحيوية (الأموال). قنوات الاتصال، الأفراد) الضرورية لاستمرارية الحركة. اكتسبت الأخوات المناضلات مزيداً من القوة خلال نشاطهن (Barnett, 1993, p. 17).

## المتغيرات الثقافية الأخرى:

تتباين الثقافة في المنظمات خلال أبعاد كثيرة تتجاوز المفاهيم العرقية والعنصرية. أحد مظاهر التباين هو أن تتسم العمليات بالبيروقراطية أو تكون متحررة منها ومظهر آخر هو أن تكون الإجراءات متساهلة أو محكمة. وهناك أيضاً مجالات الموازنة، فكما يلقي رجل من أصول أنجلو ساكسونية صعوبة في قيادة منظمة لاتينية تكافح ضد العنف المنزلي، فإن رجل الأعمال سيلقى صعوبات في محاولة تغيير منظمة بيروقراطية إلى منظمة سريعة التصرف تقبل بالمخاطرة. وكذلك القائد الذي بموجب خبرته وطباعه يجب النظام سيجد صعوبات في العمل بمنظمة ذات هيكل تنظيمي غير متماسك، وقد يلجأ إلى وضع قواعد وإجراءات صارمة، الأمر الذي قد يثير مقاومة واسعة لها أو يدعو للتمرد عليها.

هناك حالتان للقيادة في الوكالات غير الربحية التي تدعم رعاية الأطفال، واحدة في ماساشوتس وأخرى في نورث كارولينا تلقيان الضوء على الموازنة في إطار ثقافي واجتماعي في ماساشوتس. كانت قيادة سوزن بارتلي متناغمة تماماً مع البرامج الاجتماعية الطموحة وأفكار الساسة الإيرلنديين المهيمين على الولاية. كان لدى سوزن رغبة عاطفية قوية في حماية الأطفال وهي من النوع البراجماتي ولها صلات قوية بحكم انتمائها لعائلة مارتلي. فهي حفيذة وقريبة ونسيبة وصديقة لأجيال من الساسة الإيرلنديين. قد يقول البعض إن مجلس ولاية ماساشوتس هو المجتمع الذي نشأت فيه والذي يمكنها اللجوء إليه في وقت الحاجة.

ساعدت سوزن بارتلي في تأسيس صندوق رعاية الأطفال في ولاية ماساشوتس من البداية وحتى انتشاره في كافة أنحاء الولاية والهدف منه منع الإساءة إلى الأطفال من خلال دعم الآباء وتقوية العائلات. كل ولاية لديها صندوق مماثل، ولكن صندوق رعاية الأطفال في ماساشوتس كان يمثل المعيار الوطني. يمول الصندوق باعتباره منظمة إيطارية وقيم ويروج أعمال ما يزيد عن عشر وكالات تخدم آلاف العائلات كما يرفع البرامج الابتكارية مثل «صحة الأسرة» والذي يقوم فيه المتخصصون الشبان بزيارات منزلية للأمهات الصغيرات في السن، وذلك من أجل توعيتهن بأضرار الحمل المتكرر وتعليمهن مهارات الأمومة. لحماية أطفال هؤلاء الأمهات من خلال برامج (مبادرة الآباء) يكتف الصندوق جهوده لخلق وعي عام بأهمية الدور الذي يلعبه الأب في حياة أطفاله. يمول الصندوق أيضاً برامج التعليم والدعم ومراكز العناية بالأسرة في ماساشوتس.



الزيارات المنزلية يقوم بها متخصصون في برامج «صحة الأسرة» يعملون لصالح الصندوق وينتشررون في وكالات في كافة أرجاء الولاية. خلال إعدادهم يتعلمون كيفية إجراء المقابلات وتكوين العلاقات ودعم الأمهات صغيرات السن. لكن على خلاف العاملين في المجال الاجتماعي الآخرين يتم توجيههم لتأسيس صلات مع ممثلي الولاية ويتعلمون كيف يفعلون ذلك. إنهم يوجهون الدعوات للمسؤولين المنتخبين لحضور الحفلات ويقومون بالتقاط الصور معهم وتكوين العلاقات. في هذا الصدد يعملون بصفة ضباط اتصال سياسي. عندما تهددت موارد تمويل الصندوق لم تكتف سوزن بطلب المساندة من أعضاء المجلس البارزين ذوي النفوذ فحسب، ولكنها لجأت أيضاً إلى زوار المنازل طالبة منهم التحدث إلى ممثليهم، وفي بعض الحالات مطالبتهم بالتبرعات مهما كانت رمزية. كان ذلك يتواءم جيداً مع الثقافة السياسية السائدة في ماساشوتس حيث يمكن استخدام الهيكل التنظيمي الحالي على نحو فعال في خدمة الأطفال الصغار المعرضين للإيذاء البدني.

في ولاية نورث كارولينا تقود ليندالين كاكادليس «صندوق المنح الدراسية للأطفال» الذي يزود المدارس الخاصة بمنح دراسية للأطفال الفقراء في شارلوت، نورث كارولينا. يتواءم أسلوبها القيادي مع أوساط الطبقة العاملة والطبقة المتوسطة في كارولينا كما هو الحال مع سوزن بارتلي في ماساشوتس.

ليندالين كاكادليس امرأة متواضعة يعمل زوجها في إحدى المنظمات الدينية المحافظة. تؤمن كاكادليس بما تقوم به - مساعدة الأطفال الفقراء الذين لم يلتحقوا بالمدارس العامة على الانخراط في مؤسسات دينية. وهي خجولة وتترك المسؤولية للآخرين في المؤتمرات العامة لعدم ثقها في قدراتها الخطابية، ولكن ذلك لا يعوقها عن العمل الشاق من أجل معتقداتها. نتيجة لذلك اجتذبت كثيراً من الناس المتواضعين، لقد أحببوا وشعروا بالارتياح معها، والثقة فيها.

من هؤلاء دنيس ويليامز، مدير سابق لإحدى المدارس العامة والمشرف العام السابق على مدارس مقاطعة شارلوت - مكلنبرج التي تحتل المرتبة الثامنة عشرة من حيث الحجم في المقاطعة ويعمل الآن مديراً تنفيذياً لمنظمة شبابية تستهدف «توعية الشباب في المدارس بقيم ومثل المجتمع» وهو يثق تماماً في ليندالين، وعندما سئل في أحد اللقاءات مع مجموعة من الناس دعتهم ليندالين عما إذا كان مهتماً بالاستمرار في العمل مع الصندوق، قال ويليامز ببطء وهدهوء ودون تردد «سأظل مرتبطاً بأي عمل تقوده ليندالين». تدرك ليندالين ذلك. كان لذلك الأمر وقع كبير حيث إن كاكادليس

هي امرأة جنوبية بيضاء وويليامز رجل أمريكي من أصل أفريقي. عبرت عن ذلك فليندا فاليري وهي سيدة أمريكية أفريقية وأم لسبعة أطفال عندما غنت في تليفزيون تاي بيكر «حيوا العاطفة».

كانت ليندالين قائدة طبقاً للتعريف، بمعنى أن هناك أناساً يتبعون قيادتها ولكنهم يفعلون ذلك من أجل قضية مشتركة. إذا كانت هي في المقدمة فسوف يتبعونها، وعندما يكونون هم في المقدمة فإنها تتبعهم. هكذا كانت تعمل في مجلس إدارة دنيس وويليامز. مثلاً لم يكن أتباعها يضعونها في مرتبة عليا، وبالتأكيد هي لم تعتبرهم في مرتبة أدنى لم تكن تستمد القوة من موقعها ولكنها كانت واثقة من أنها إذا طلبت منهم شيئاً فإنهم سوف يستجيبون على الفور، ليس من أجلها بل من أجل القضية، وكان ذلك سبب انتخابها في مجلس إدارة مدرسة شارلوت - مكلنبرج، وفي مناصب قيادية أخرى. فكرة وممارسة القيادة انسيابية وتعتمد على الموقف وليست فكرة جامدة وليست محددة بشخص.

يمكن استخراج دروس من مواطن الفشل أيضاً، فعندما حاولت ليندالين جذب الأغنياء وكبار المتعلمين للمساهمة في الصندوق، لم تتجح. بعض الناس لم يكلفوا أنفسهم عناء الرد على مكالماتها، ولم يجعلها ذلك تترشح عن موقعها، لقد جرح ذلك مشاعرها وعزز نظرتها المتواضعة لنفسها.

لكي يحيا الصندوق وينمو كان عليه تطوير قاعدة تمويل قابلة للاستمرار مما يعني أساليب للتوصل إلى مجتمع التمويل. كانت ليندالين مستعدة للتخلي عن قيادة الصندوق إذا كان يمكنه الانطلاق تحت أي قيادة أخرى. كان لديها الكثير من الأعمال الأخرى وكثير من القضايا الأخرى التي يمكن أن تشغل وقتها ومجهوداتها. كانت دي سكواب أحد ممولي شارلوت وصديقة لأحد رجال العمل الخيري المهتمين بدعم الصندوق هي الشخص المناسب للوظيفة، أي لتولي رئاسة مجلس إدارة الصندوق وتعيين مدير تنفيذي يحقق مواءمة أفضل مع الشكل الاحترافي الذي يفضلها المانحون. ذهبت دي إلى مدراس وكليات المقاطعة ذاتها - جامعة نورث كارولينا أودوك وعملت في مجالس الإدارة نفسها التي يحاول الصندوق الوصول إليها الآن. كانت أساليبها مطابقة لأساليبهم - كانوا يقرؤون الكتب نفسها ويشاهدون الأفلام نفسها ويقضون إجازاتهم في المنتجعات نفسها. كانت تتحدث نفس لكنتهم والتي كانت مختلفة عن لكمة كاكادليس وويليامز. عند موافقتها على الوظيفة بدأت سكواب على الفور في تغيير صورة الصندوق. بدأت البحث عن مقر للمكاتب يجعل المانحين يشعرون

بالراحة وبدأت في تطوير أساليب تسويق فاخرة. هذه هي الأشياء الصغيرة التي تصنع الفرق. كما قالت في هذه المرحلة من مسيرة الصندوق كانت بدون شك القائد المناسب للعمل، لقد حققت المواءمة مع الصندوق ومع المرحلة مثلما فعلت كاكادليس في المرحلة التأسيسية الأولى.

## روح العصر:

تستدعي روح العصر تغييراً في الحاجات الثقافية التي نوقشت من قبل، بما يراعي عنصر الزمن. في الفصل الرابع ناقشنا الدراسات الثقافية الحالية للقيادة وانتهينا بملاحظة تفيد بأننا قد نكون على حافة تغيير نموذج القيادة السائد في دراساتنا الثقافية. الأفكار الانتقالية المقارنة تحدد خصائص المجتمعات والقطاعات الاجتماعية الأخرى حيث تشيع بعض الصفات وتمنع صفات أخرى.

أوضحت الأبحاث السكانية التي أجريت في مستهل التسعينيات على إحدى الطوائف الدينية في أمريكا أن معدل المواليد قد انخفض إلى أقل من اثنين للأسرة الواحدة؛ مما يعني أن التعداد السكاني لتلك الطائفة - على الرغم من صغره - يتجه نحو النقصان. وكان ذلك يرتبط بما اعتبره كثيرون معدلاً كارثياً للزواج من إحدى الطوائف الدينية الأخرى في أمريكا والذي بلغ ٥٢% على المستوى القومي وحتى ٧٥% في الجنوب والجنوب الغربي والغرب، وهي المناطق التي كانت مقصد تلك الطائفة الدينية في الماضي. وكانت عضوية دور العبادة تتخفّف أيضاً حتى بين أولئك الذين ظلوا في كشوف العضوية. كما كان حضورهم متقطعاً، وكانت معرفتهم بالطقوس والشعائر والتاريخ متدنية للغاية. لقد عمل كثير من الجماعات على التعايش داخل المجتمع الأمريكي وقدموا من أجل ذلك تضحيات كبيرة. لقد كانت هذه الجماعات تشعر بالرعب والقلق من جراء انصهارها في المجتمع الأمريكي، ولكنها نجحت في الاندماج في هذا المجتمع واستطاعت أن تتماشى مع روح العصر.

واستجابة لذلك، اجتمع اثنا عشر رجلاً من عليّة القوم ومن أثريائهم للتباحث فيما يمكنهم فعله، وقرروا تأسيس منظمة لدعم وتمويل مدارس جديدة تدعم الفكر الديني لهذه الطائفة، وكان ذلك عام ١٩٩٧. وكان هدفهم تنشئة كوادر من أناس على درجة عالية من العلم والإخلاص يمكنهم الحفاظ على جوهر تلك التجربة التاريخية. وقد اختاروا جوش إلكين، وهو جد في منتصف الأربعينيات، ليرأس المنظمة، وقد سبق له قيادة مدرسة دينية نهارية. وقد حقق إلكين بفضل المنظمة التي أسسها «الشراكة

من أجل التميز في التعليم الديني» نجاحاً كبيراً، كما ساعد على إقامة عدد كبير من المدارس الجديدة، ودعم المدارس القائمة، وتدريب المعلمين في كافة أنحاء القطر، والحصول على بعض الدعم من المنظمات الأخرى التي تنتمي لهذه الطائفة والتي كانت حذرة من طرح مبادرات تنافسية جديدة في المجال نفسه.

جوش إلكين قيادي متعدد الأبعاد. كان ضعيف البنية، ولطيفاً بطبيعته، ويسعد عندما يجذب آخرون الاهتمام. لكنه كان الرجل المناسب في الوقت المناسب، فهو ذكي، وفصيح، ولديه عاطفة انتماء قوية. كما كانت لديه مجموعة متناقضة من الصفات؛ فهو عاطفي فيما يتعلق بقضية المدارس الدينية النهارية. ولكنه من جانب آخر مفاوض ومساوم يمكنه حمل الناس على التوصل إلى حلول، ولم شتات المواقف المعقدة. وهو يتمتع برؤية شاملة مستفيضة للجوانب المتعددة لأي موضوع، حتى إن البعض يتهمونه بعدم الحسم. كما أن لديه حضوراً قوياً في مجالس الإدارة. وبالنسبة للرعاة، فإن جوش يستطيع إخفاء ميوله وعواطفه الخاصة من أجل مطالبهم. لذلك كان قادراً على مواصلة جمع الأموال للمدارس الدينية. لكنه لم يكن صبوراً بطبعه، فعندما يرى مخططات تستفيض في التفاصيل مراراً، فإنه يطالب باستبعادها على الفور، حيث لا مجال لإهدار الوقت في عمليات بحث وتطوير طويلة ومملة. وعندما يتنازل عن محاولة الوصول للكمال، فذلك يثبت أنه رجل أعمال ممتاز يسير للأمام مهما كانت العقبات.

في الواقع، يحقق إلكين مواهمة تامة لأزمة روح العصر الحالية، فلديه جذور راسخة في قيمه الدينية التقليدية، مما يجعله مقبولاً لدى مختلف أبناء مجتمعه. وهو مطلع على الأساليب العصرية بالقدر الذي يتيح له تجربة جميع أنواع الوسائل التنظيمية من أجل المحافظة على شخصية هذا المجتمع.

خلال فترة انتعاش السوق في التسعينيات، برع العديد من الأثرياء الجدد في قطاعات التقنية والقطاعات المالية وبدؤوا في البحث عن أساليب للمساهمة في دعم الطبقات الفقيرة في مجتمعاتهم. لم يكونوا واثقين من هذه الأساليب ولكنهم كانوا يعتقدون أن المنظمات غير الربحية التي يدعمونها يجب أن تعكس فكرهم التجاري. كانوا يريدون مساعدة المنظمات بالكفاءة، والإبداع، وحسن التنظيم، والتي يقودها قادة أكفاء لديهم أفكار كبيرة ويمكنهم تحقيق نمو سريع ونفوذ قوي في المجتمع الأمريكي. «سيتي بير» هي أحد النماذج المعروفة لهذا النوع من المنظمات غير الربحية التي تلقت دعماً من هؤلاء القادة الاجتماعيين.

أحد التغيرات التي حدثت في هذا الشأن هي المنظمات الوسيطة، التي تشكل همزة وصل بين المؤسسات والأثرياء من جانب والمنظمات غير الربحية من جانب آخر. ظهرت هذه المنظمات الوسيطة وازدهرت خلال التسعينيات. مثلاً، أسس ريك ليتل «مؤسسة الشباب الدولية»، وتلقى منحة ابتدائية مذهلة تقرب من ستة ملايين دولار من مؤسسة ديليو. كيه. كلوج، وبنى منظمة كانت تقوم بتلقي الأموال من المؤسسات والشركات، وترسلها إلى فروع مؤسسة الشباب الدولية في ست دول لدعم المنظمات غير الربحية والوكالات العامة التي تقوم بتوفير الخدمات للشباب البائس. ريك ليتل رجل يؤمن بالمثاليات وعلى قدر كبير من المهارة بصفته رجل أعمال، وهو متحدث يخلب الألباب ومنظم لا يهدأ، وسيان عنده العمل في الشوارع القذرة بمدينة مكسيكوسيتي أو في المكاتب الفخمة لمؤسسات فورد، وروكفلر، وكلاارك، وشركات بروكتروجامبل، وكوكاكولا، ولوسنت، وبنك انجلترا، وكلهم رعاة لمؤسسة الشباب الدولية.

بيتركاروف هو نوع آخر من القادة الوسطاء. إنه ليس شاباً يعتقد المثاليات، فقد اكتسب سمعته باعتباره رجل أعمال ناجح، أسس شركات تأمين ناجحة، وباعتباره مواطناً يعمل لصالح عدد كبير من القضايا وكان عضواً في مجالس إدارات الكثير من المنظمات غير الربحية على مدى عقود. في أوائل الخمسينيات من عمره، ابتعد بيتر كاروف عن الأعمال وطرح «المبادرة الخيرية» التي تدعو الأثرياء «للاستثمار» في القضايا التي تتناسب مع قيمهم ووسائلهم.

عزز بيتر كاروف مصداقيته في كلا العالمين بأكثر مما فعل ريك ليتل، ولم يكن أي منهم يتلاءم مع طباعه، فهو بطبيعته يستطيع تحقيق التآلف بين الناس، وذلك ما كان مطلوباً في هذا الوقت.

هؤلاء القادة الوسطاء استجابوا لظاهرة ثقافية قوية، وأمدوها بالتوجيه والرجال. لقد أثبتوا أنهم الرجال المناسبون في المكان المناسب والوقت المناسب، وبتعبير آخر، لاءموا روح العصر.

## جاذبية السوق؛

المنظمات غير الربحية مثل الشركات لها أسواقها. على سبيل المثال، يمكن أن يكون التمويل والطلب الشعبي لخدمات معينة «مطلوباً على وجه السرعة»، ويحدث أن يكون بعض الناس في المكان المناسب عندما يتصاعد الطلب على خدماتهم، وبعض القادة الذين يتمتعون بالمرونة والانتهازية يستغلون هذه الفرص المتعلقة بنشاط السوق.

لقد تعرضنا لكلا وجهي مثل هذه التوقيعات الجيدة في عدد كبير من المجالات، فمثلاً كان هناك مراكز لعلاج الإدمان، والعنف المنزلي، والإساءة إلى الأطفال، ودور للعجزة حققت استفادة كبيرة عندما تحولت الاعتمادات المالية لحكومة الولاية والحكومة الاتحادية نحوهم. كان هناك منظمات أخرى تصادف أن كانت في مواقف جيدة عندما أصرت حكومات الولايات على الدمج، حيث كانوا يريدون التعامل مع عدد أقل من المنظمات غير الربحية. «أدفوكتيس» هي وكالة للصحة النفسية توفر الرعاية للمرضى النفسيين بعد خروجهم من المستشفيات وللمتخلفين عقلياً من البالغين. وكانت الوكالة مزدهرة عندما أصرت حكومة الولاية على الدمج - كان لدى الوكالة الأموال، والخطط، وقائد يتطلع إلى استغلال السوق للتوسع في نشر المهارات الكبيرة لوكالاته. استفاد الكثير من المنظمات الصغيرة من مثل هذه التقلبات في السوق ولكنهم استفادوا على المدى الطويل فقط مع القادة الأكفاء. مقابل كل منظمة مثل كاسا مارينا كان هناك العديد من وكالات مكافحة العنف المنزلي الأخرى التي أغلقت أبوابها خلال سنة أو سنتين من الافتتاح.

## مراحل التطوير التنظيمي:

### الموازنة الصحيحة بالنسبة لكل مرحلة:

كما افترضنا عبر هذا الكتاب، يتغير نوع القيادة التي تحتاجها المنظمات عندما تنتقل المنظمات إلى مراحل التطوير. على سبيل المثال الكثير من المراحل الابتدائية أو التأسيسية في المنظمات يقودها قائد واحد. مع نمو المنظمات يتم تقاسم السلطة بطريقتين: الأولى: يمكن تقاسم القيادة مع المديرين المتخصصين الذين يضيفون أسلوباً منهجياً يتكامل مع حماس المدير المؤسسي، ويمكن الاستعانة بخدمات مدير تنظيمي أو مدير مالي لهذا الغرض، ومع زيادة الحجم تكون بعض المنظمات فرقا للقيادة. الثانية: يتحول دور مجلس الإدارة من دور إشرافي إلى دور وظيفي فعلي ومؤثر. يحدث ذلك غالباً استجابة للمشاكل المالية ومشاكل الموارد البشرية التي يتسبب فيها القادة المؤسسون أو التغييرات في القيادة - تتدخل مجالس الإدارة للسيطرة على العمليات وتأخذ صلاحيات كبيرة في مراقبة ومحاسبة القادة بعد ذلك. إذا ظهر قادة أقوى، فسوف يستطيعون كسب ثقة المجلس وإقناعه بخياراتهم الخاصة، ويتحول المجلس إلى دوره الإشرافي المحدود، حتى تحدث الأزمة التالية أو الدورة التالية.

لبحث مراحل تطور المنظمات بالمزيد من التمعن وملاحظة الملاءمة المحتملة بين القائد والمنظمة في كل مرحلة، سنركز على أمثلة فعلية مأخوذة من دراسة عن تطور المدارس الدينية النهارية (Dym, 2003).

### المرحلة الأولى - ميلاد الرؤية:

#### التحدي التطويري الأول -- توضيح الرؤية:

في البداية، يكون التحدي هو التحول من الفكرة المحدودة إلى الرؤية الواضحة وهي الرؤية التي يمكنها دفع الناس على الانتقال إلى المرحلة الثانية من التخطيط. كما هو الحال مع أكثر المنظمات، تبدأ المدارس الجديدة عموماً كفكرة أو رؤية أو توجه في ذهن فرد أو مجموعة صغيرة. في إحدى الحالات، هناك آباء لديهم رغبة جارفة في المحافظة على التقاليد التي نشئوا عليها. وفي حالة أخرى يريد الآباء أن يوفروا لأطفالهم ما كانوا يفتقدونه. وفي حالة ثالثة، يريد الآباء تطوير برنامج جيد لمرحلة ما قبل الدراسة في المدارس الابتدائية. وفي حالة رابعة، كان المربون يريدون مناهج أكثر جرأة وحداثة من تلك السارية في المدارس. وفي حالة خامسة كان الناس الذين يدركون تناقص أعداد تلك الطائفة والمعدلات المرتفعة لحالات التزاوج المشترك يشعرون بمزيج من القلق والإثارة جعلهم يبادرون بالمشاركة في جهود المحافظة على هوية واستمرارية مجتمعهم.

مع استمرار هؤلاء الحالمين في أحلامهم وحديثهم مع الآخرين تصير أحلامهم واقعاً حقيقياً. بالنسبة للبعض منهم تصير تلك الأحلام هوساً، فهم يفكرون فيها ليل نهار، يجب أن تتحقق. إنهم يدعون الآخرين للحديث والتخطيط المبدئي.

ملاءمة القيادة: في هذه المرحلة التصورية يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على الحلم والتخيل وصياغة الأفكار وجذب الآخرين لها، ولا يحتاج القائد للخبرة العملية الكاملة.

### المرحلة الثانية - من الرؤية إلى الخطة:

#### التحدي التطويري رقم (٢) - تطوير خطة جذابة وقيادة فعالة:

هناك تحديان حاسمان يجب تلييتهما للانتقال من مرحلة الفكرة إلى مرحلة الخطة: الأول، تحويل الرؤية إلى مخطط للأعمال المستقبلية - من مناقشات شخصية إلى خطط عملية - وصياغتها بشكل جذاب للعائلات، والمدرسين، والإداريين والمناحين

بالإضافة إلى الحفاظ على الروح المعنوية العالية للمجموعة القائمة بالتأسيس. الثاني: ضرورة إيجاد قيادة فعالة وتدعيم دورها.

لتدشين المدارس، يجب أن يحول المؤسسون - أو القادة - رؤاهم إلى خطط متماسكة والعمل على تنفيذها. خلال هذه المرحلة يصوغ المؤسسون قراراتهم المبدئية بشأن هويتهم وما يريدون تحقيقه ويضعون خططهم. بعضهم يقوم بذلك بمفرده ويتحدث غالباً إلى نفسه. البعض الآخر يستمر في توسيع مدارك ودوائر مشاركته. من المرجح أن تقوم المجموعة الأخيرة بنوع من دراسة الجدوى ودراسة التركيبة السكانية لتحديد ما إذا كان هناك طلب وتمويل محتمل للمدرسة، وما هو الموقع المناسب لها. البعض يقوم بتلك الفعالية بأساليب غير رسمية والبعض الآخر يستأجر شركات متخصصة للقيام بهذه الدراسات. في بعض الحالات يقوم بكل شيء شخص واحد أو شخصان بدون منهج منتظم وتستغرق هذه العملية سنوات قبل أن تكون المدرسة جاهزة للافتتاح.

في إحدى المدن كان هناك من يريد تأسيس مدرسة ثانوية لجاليته، وتحدث مع رجال الدين ومديري المدارس الابتدائية العاملة وقادة المؤسسات المجتمعية - ومع كل من لديه استعداد للإنصات إليه - محاولاً بناء الدعم وتطوير أرضية مشتركة. وحيث إن المهمة الرئيسية هي افتتاح المدرسة وليس منحها أي صيغة طائفية معينة، فقد كانت تركز على الحصول على الدعم، حيث كان دعم قادة المجتمع يأتي على رأس جدول أعمالها. وبمرور الوقت، كان اختيار مدير للمدرسة قادر على تجاوز التقسيمات الطائفية أمراً ذا أهمية بالغة: حيث إن هذا الاختيار حول الفكرة إلى واقع، إذ إن النجاح في جمع التبرعات وتعيين مدير للمدرسة كان من المراحل الفرعية المهمة في تطوير المدرسة.

يبتهج الآخرون المتأثرون بثقافة المنظمات غير الربحية، وثقافة الشركات، إجراءات تخطيط رسمية. على سبيل المثال، قامت إحدى الجماعات المؤسسة بتشكيل عدة لجان للتأسيس والمالية والفلسفة واختيار الموقع والمناهج، ووضعت قوانين فرعية معقدة تعكس قدراتهم على إدارة المدارس بكفاءة. من القواعد الرسمية التي وضعوها أن نصف المجلس فقط يمكن أن يتكون من أولياء الأمور وبذلك تُعطى مساحة أكبر لمنظور هؤلاء الذين ليسوا في حاجة عاجلة للمدرسة، وتجلب أعضاء المجتمع الأكبر سناً والأكثر نفوذاً، ومن أجل تفادي سيطرة المؤسسين، قرروا تغيير رؤساء المجلس كل سنتين.



على الرغم من أن المجموعة الأخيرة استجابات للتحدي بشكل أكثر كفاءة إلا أنه من المهم أن نعترف بأن هناك مؤسسين أقل احترافية تمكنوا من وضع خطط جيدة ونقلوا منظماتهم للمرحلة التالية. غالباً ما تكون أساليبهم تجارية وغير رسمية لا يمكن تمييز الأدوار كل يقوم بدور الآخر. العمل يتم بالحماس غالباً أما أن تبرز القيادة وتنطلق من هذا الخليط من الفعاليات أو تبقى القيادة في أيدي صاحب الرؤية. في حالة الجماعات المعزولة تبدأ القدرات والأساليب الإدارية في البزوغ خلال عملية التخطيط، وتطلب الموارد بدون خطط وإجراءات تنظيمية، وتزداد الإثارة وكذلك القلق عند بدء الأعمال الفعلية. الآن تبدو الفكرة أكثر تهيئاً للبعض - عندما يكون الانطلاق وشيكاً - وأكثر جدوى لهؤلاء الذين لديهم خطة محكمة.

ملاءمة القيادة: في هذه المرحلة الابتدائية يعمل كل من الأسلوب الريادي للبحث والأسلوب الريادي - الإداري على نحو جيد جداً. بمجرد تأسيس المنظمة بأي أسلوب منهما يتعين على القائد التالي أن يتلاءم مع هذا الأسلوب أو يعيد اتساق المنظمة لملاءمة خيار جديد.

### المرحلة الثالثة - إطلاق مدرسة جديدة:

التحدي التطوري الثالث - جعل المدرسة واقعاً ملموساً:

التحدي هنا هو تحويل الخطة إلى واقع، مدرسة عاملة بها فصول ويتعلم فيها الطلاب وتدفع مصاريف التعليم ويتم السعي لموارد تمويل جديدة وتوضع القواعد الأساسية للمسار. تم جمع الأموال الكافية للبداية كما تم تعيين مدير للمدرسة. تم تحقيق الاندماج، صار التخطيط والتنفيذ في إطار جديد أكثر التصاقاً بالواقع. يجب تمويل المدرسة، ويجب تعيين طاقم التدريس والإشراف عليه وتدريبه، ويجب وضع المناهج وتعديلها وتطويرها، كما يجب تأجير المكان المناسب ويجب تجنيد العائلات. كل ذلك يجب أن يستمر بطريقة محمومة تحت قيادة قائد لديه الرؤية أو مجموعة مؤسسين يبذلون جهوداً كبيرة.

بالنسبة للبعض، الانتقال من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ يستدعي وجود محترف. في وجود عدد أقل من المؤسسين الميالين للسيطرة، حتى هؤلاء الذين لديهم أفكار كثيرة، فإن البناء الداخلي للمدارس يترك للمحترفين، فهم يعتقدون أن نجاح المدرسة يعتمد على المحترفين. أثبت ذلك صحته في تورنتو وسانت لويس وفونكس. في إحدى المدارس النهارية ببوسطن كان المؤسس هو المدير.

لكن البيئة الداخلية للمنظمة تشكل جزئياً من عدة عمليات ديناميكية: القدرة على تمييز الأدوار بين المؤسسين والمديرين والتكامل بين الأدوار والشخصيات وقدرة المؤسسة على ترك الأمور تأخذ مجراها وهكذا.

إذا تم تعيين مدير محترف فسوف يتولى مسئوليات متزايدة وتبدأ العمليات في الانتظام بسرعة. إذا بدأت المدرسة بدون مدير أو بمدير مؤقت فسيتولى المؤسسون مسئوليات إدارية. حتى في وجود مدير للمدرسة فإن كثيراً من الآباء المتطوعين لا يرحبون بالتنازل عن السيطرة. في هذه المرحلة المثيرة، السعي للسيطرة قد يظهر ويصير سمة مميزة للسنوات التالية من عمر المدرسة.

على الرغم من ذلك يشكل المتطوعون والمحترفون فرقاً، ويقوم بعضهم بأعمال بعض، ويتحدثون سويًا باستمرار. في غياب القواعد والأنظمة الراسخة، ويصير الارتجال والابتكار أساساً للعمل. هذه هي أكثر مراحل العمل قلقاً وإثارة، وعندما يسترجع الناس رومانسية البدايات فإنهم يشعرون بالحنين إليها.

ملاءمة القيادة: تستدعي هذه المرحلة قيادة محترفة قوية ومرنة، ويجب أن يبدأ القائد في وضع أسس العمليات وتوزيع المسئوليات وسنن القواعد ولكن يجب عليه في الوقت نفسه أن يسمح بالكثير من الاختلاف والتغيير بين المدرسين والطلاب وأولياء الأمور. يجب أن يكون القائد قادراً على التسامح فيما يتعلق بعدم اليقين. في أغلب الحالات لا يعلم أحد ما إذا كان التحاق الطلاب وجمع الأموال سيضمن استمرارية المدرسة. كما يجب أن يؤدي القائد عدة أدوار، التعليم والإدارة، وجمع الأموال والتوظيف. في هذه المرحلة تؤدي مرونة وسعة أفق القائد إلى تطوير المهارات الإدارية.

### المرحلة الرابعة - إيجاد مدرسة مدعومة بشكل جيد:

التحدي التطويري الرابع - التحول للاحترافية إدارة وتطوير مصادر تمويل مستمرة:

التحدي هو الانتقال من منظمة ريادية إلى منظمة تدار احترافياً ولديها موارد مالية كافية. في أغلب البدايات - ويتساوى في ذلك المنظمات غير الربحية والشركات - يحدث الفشل خلال السنوات القليلة الأولى. البدايات أكثر سهولة من الاستمرارية، ويجب على الممولين والمحترفين العمل سويًا للانتقال من البداية المثالية المبنيّة على الفكرة حيث يقوم كل شخص بعمل كل شيء إلى هيكل تنظيمي مستقر. في المنظمات

الأكثر احترافية تكون الأدوار أكثر تحديداً وتمييزاً. يتحمل العاملون المسؤولية عن أدائهم وعملياتهم (مثل اللجان وأنظمة المعلومات) ومدى دعمها لعمليات التدريس والتوظيف وجمع الأموال، وربما كان الأكثر أهمية هو بناء خبرة الإدارة.

خلال هذه الفترة يكون هناك صراع بين المؤسس أو مجموعة الآباء الذين لا يريدون ترك السيطرة على المدرسة التي ارتبطوا عاطفياً بمراحل بنائها، وبين طاقم الإدارة المحترف. عندما يكون مجلس الإدارة مشكلاً من المؤسسين فلن يكون هناك أحد يقوم بالوساطة في هذا النزاع، ولكن عندما يكون المجلس مستقلاً عن المؤسسين، فإنه يستطيع القيام بدور الوسيط. يتم حل النزاع غالباً من خلال انتقال القيادة أو وضع خطة إستراتيجية رسمية بها مؤشرات لقياس الفعالية. في بعض الأحيان يترك المؤسس في مكانه ويتم الاستعانة بدعم مجموعة من المحترفين. وقد يحدث الانتقال بسلاسة أو بصعوبة تاركاً مرارات قد تطفو على السطح فيما بعد.

ملاءمة القيادة: هذا هو الوقت الذي يحدث فيه تحول للتوازن بين القيادة المحترفة والقيادة الريادية، حيث تبرز مهارات الإدارة تعددية الاستعمال. من أجل نمو وازدهار المدرسة، يجب أن يتعرف القائد على الاحتياجات المطلوبة من الموظفين أولاً ثم يقوم بتدريب أو تعيين الموظفين ثانياً ثم يفوض لهم المسؤوليات.

### المرحلة الخامسة - النضج المبكر:

#### التحدي التطويري الخامس - إدارة النمو وترسيخ الاستمرارية:

بعد تأسيس المدرسة، يستمر النمو غالباً بمعدل سريع. في بداية هذه الفترة تكون القدرات الإدارية والبنية التحتية والموارد المالية محدودة وتحتاج إلى التطوير بسرعة وعناية. في هذه المرحلة، تتأسس شخصية المدرسة ويحتل الموظفون أماكنهم وتتزايد أعدادهم، ويتم إدخال أنظمة المعلومات وأنظمة البنية التحتية الأخرى، ويعلم الناس بالضرورة أماكن عملهم والمتوقع منهم إنجازه. ينطبق ذلك على الموظفين ومجلس الإدارة الذي يكون بحلول هذا الوقت قد أسس اللجان ووضع أسس علاقات أكثر وضوحاً مع مدير المدرسة. عموماً لا تتسم هذه الفترة بالاستقرار؛ لأنها فترة نمو كبير على الرغم من أنها لا تستهدف ابتكار الجديد بقدر ما تستهدف التوسع فيما هو موجود. مثلاً يضاف المزيد من الفصول الدراسية والحدائق مما يتطلب المزيد من المدرسين والإداريين، وفي بعض الحالات تضاف مدارس متوسطة.

ملاءمة القيادة: في هذه المرحلة إما أن يتأسس نمط إداري احترافي جيد وإما أن تتخبط المدرسة. قد يتباين أسلوب القيادة طبقاً لشخصية القائد والطائفة الراحية للمدرسة وموقعها الجغرافي ضمن أشياء أخرى. لكن، كما درس البعض، تعتمد المدراس الناجحة على الإدارة المحترفة وليس على أساليب القيادة الريادية المؤثرة.

### المرحلة السادسة - النضج:

#### التحدي التطويري السادس - الحصاد:

يتعلق هذا التحدي بالاستفادة القصوى مما بناه الناس: الاستغلال الأمثل والاستمتاع والاحتفاء.

في هذه المرحلة، تتحقق الأهداف المبدئية ويشعر الناس بالزهو، ويكون إيقاع ووظائف المدرسة قد تحققت وتسير بشكل تلقائي. يسود الروتين العلاقات التي تأسست على مر السنين تظل قوية ويبقى بعضها داعمًا وبعضها ليس كذلك وتدار روتينياً، وهناك احتمال أن تصير بيروقراطية وحتى متصلبة. هذا هو الوقت الذي يجب أن يراجع الناس أنفسهم ويشتاقون للبدايات بروحها المغامرة، وعلاقاتها الوثيقة ولقاءاتها الليلية المثيرة، لكنها قد تصير أيضاً مكاناً مستقراً وأمناً يسمح للمدرسين والطلاب والعائلات بالانطلاق والتجربة والتعليم في أجواء آمنة ومستقرة.

ملاءمة القيادة: القائد الملائم في هذه المرحلة هو ذلك الذي يشعر بالارتياح في مكانه وبدعم كاف من منظمة مستقرة للبدء في تنفيذ مشروعات تنموية بعيدة المدى، مثل الحملات الرأسمالية لبناء مبانٍ جديدة، ووضع خطط ابتكارية مثل التوصل لنهاج جديدة تشيع مفاهيم ابتكاريه. يتطلب ذلك قائداً إصلاحياً لديه دراية بالمجتمع وليس قائداً ثورياً أو ريادياً.

### المرحلة السابعة - الاستقرار:

#### التحدي التطويري السابع - التغيير والتجديد المستمر:

تستطيع المنظمة الجديدة الناجحة السير قدماً نحو المزيد من النجاح لعدة سنوات، ولا تصادف عقبات داخلية أو في مجالها الخارجي. في هذه الأثناء قد تصاب بالقليل من الركود إذا لم تقيم نفسها ذاتياً وتجدد نفسها. بصفة عامة لا يحدث التجديد ما لم يكن هناك تحدٍ من الداخل أو الخارج مثل نقص أعداد الطلبة المتقدمين أو المنافسة من مدرسة جديدة تتأسس.

تميل جميع الأنظمة البشرية إلى أن تكون محافظة بمضي الوقت. الميول البيروقراطية الناشئة قد تصبح قوية، ويضعف الابتكار والتجديد، وتصبح التقاليد قيوداً. هذا هو أسلوبنا في أداء الأمور هنا، ويتفاجأ الناس عندما يواجهون طلبات التجديد، وينطبق ذلك على المناهج وتدريب المدرسين وإجراءات مجلس الإدارة والتسويق وجمع الأموال على حد سواء.

لكن بعض الناس يشعرون بالأشياء من الأسلوب القديم، ويتحدونه ويكون ذلك في بعض الأحيان من خلال تأسيس مدرسة جديدة وأحياناً أخرى بجلب خلافاتهم إلى داخل المدرسة. هذه التحديات تهدد المدرسة. واستجابة للتهديد، تبدأ المدرسة بفحص وتمحيص كافة الأبعاد التي تضخمت. عندما يكثر عدد الناس الذين لا يرون سوى انعكاساتهم الذاتية بهذه الطريقة. تكون المنظمة على شفا رحلة جديدة من التجارب والنمو الجديد. هناك تجديد، وعملية التجديد حتمية، وإذا استمرت المدرسة في العمل لفترة طويلة فلا بد من المراجعة والتجديد بانتظام استجابة للتحديات الخارجية أو الداخلية على حد سواء.

ملاءمة القيادة: كما في المرحلة السابقة يكون القائد المثالي هو القائد المستقر في المنظمة الحالية والذي لديه تصميم على البناء للمستقبل. يجب أن يكون القائد قادراً على مكافحة القصور الذاتي والتغلب على مقاومة دعاة التقليد. يجب أن يكون القائد قوياً ولديه بوصلته الخاصة لتحديد الاتجاه بغض النظر عما يريده الناس المهمون أو المعارضة المنظمة داخل مجلس الإدارة أو مجلس الآباء. وليس هناك غرابة في أن يأتي هذا النوع من القادة من الخارج وليس من داخل دائرة المدرسة.

### التحرك داخل وخارج المواهمة:

المواهمة تأتي وتذهب: في فصل لاحق سوف نصف دورات المواهمة وعدم المواهمة أو الاتساق وعدم الاتساق. أما الآن فسوف نوضح الموضوع بحالة موجزة. توضح حالة المدرسة عملية مواهمة متصلة، طبقاً لعدة نوعيات.

على سبيل المثال، مؤسسو المدرسة (مجموعة صغيرة من أولياء الأمور) لديهم فائض من الوقت ومقدرة ورغبة لتولي مسئوليات تشغيلية، وهم غالباً يمثلون أفضل مواهمة في بدايات المنظمة، لكن تدخلهم في تفاصيل الإدارة يجعل من الصعب على مديري المدارس وضع بصمتهم وفرض أسلوبهم. غالباً ما يكون المديرون الجدد غير أقوياء بما يكفي لفرض أنفسهم، وبدون القوة وتعدد الأساليب والمرونة لا يستطيعون تحقيق

المواومة في هذه المرحلة. بعد ذلك غالباً ما تتفهم مجالس الإدارة الموقف وتصبح قلقة من المسؤولية التشغيلية. يمكن سماعهم يقولون: «لدينا وظائف وعائلات». لذلك يطلبون محترفين أقوياء لديهم الخبرة يستطيعون القيام بأعباء الإدارة عند خفوت جذوة وطاقه الرواد. مع الوقت، قد يزداد التصاق القائد بما بناه ويحتاج التطوير إلى نوع آخر من القادة. في كل مرحلة قد يكون القائد على أعلى درجات الكفاءة، ولكن حينما تفتقد ميزة المواومة، يجب أن يتغير القائد وينضج أو يحل محله قائد آخر. في الكثير من المنظمات المرموقة، يعتبر تطوير وتجديد القيادة من الهواجس المستمرة. المواومة ضرورية لنجاح المنظمات مثلها مثل الصفات الفردية للقادة.

### قيمة عدم توفر المواومة الصحيحة:

في الختام هناك ما يجب أن نضيفه وهو أنه على الرغم من أن المواومة مفيدة بوضوح للمنظمات وقادتها إلا أن هناك قيمة لعدم المواومة الكاملة، وبدون مواومة تامة يجب أن يكون هناك تغيير. يجب أن تتواءم المنظمات والقادة بعضهم مع بعض، ويجب أن تكون هذه العملية إبداعية ويحاول فيها القائد تلبية المعايير الإستراتيجية والتعبوية والثقافية التي تتعارض مع افتراضاته وقدراته، وتحاول المنظمة تلبية التحديات التي يضعها القائد. لكن لا تزال المواومة تمثل الجزء الأكثر من عملية الاتساق.

المكتبة نت

خبر جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

## المراجع:

- Barnelt, B. M. (1993). Invisible Southern black women leaders in the civil rights movement: The triple constraints of gender, race, and class. *Gender & Society*, 7 (2), 162 – 182 .
- Crawford, V. (2001). African American women in the twenty-first century. In *The American Woman, 1999 – 200*. (pp. 107 – 132). New York: Norton.
- Dym, B. (2003) School development and community integration, Unpublished research paper produced for the Partnership for Excellence in Jewish Education.
- Elliot, A. (1996). Ella Baker: Free agent in the civil rights movement. *Journal of Black studies*, 26 (5), 593 – 603.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gilkes, C. T. (1988). Building in many places: Multiple commitments and ideologies in black women's community work. In A. Bookman & S. Morgan (Eds.), *Women and the politics of empowerment*. Philadelphia: Temple University Press.
- Gyant, I., (1996). Passing the torch: African American women in the civil rights movement. *Journal of Black Studies*, 26 (5), 629 – 647.
- Lerner, R., et al. (2002). Applied developmental science of positive human development. In *Handbook of psychology: Vol 6. Developmental psychology* (pp. 535 – 553). New York: Wiley.
- Naples, N. (1998). *Grassroots warriors: Activists mothering, community work, and the war on poverty*. New York: Routledge.
- Parker, P. (2001, August). African American women executives' leadership communication within dominant-culture organization. *Management Communication Quarterly*, 15 (1), 42 – 82.
- Williams, J., E. (1996). *Servants of the people: The 1960s legacy of African- American leadership*. New York: St. Martin's Press.

www.Maktabah.Net

## الفصل السادس خارطة الاتساق

تعتبر المنظمة بالنسبة للقادة، هي الواجهة والمركز. يجب أن يحقق القائد الاتساق مع أهداف المنظمة، وأساليبها وثقافتها ومنطقة تواجدها. كما يجب أن يعمل القائد علي جعل منظمته تتسق مع أهدافه ومع احتياجات وموارد الأسواق والمجتمعات التي تمثل بيئة المنظمة: فالنجاح يتحقق عندما يحدث الاتساق بين القادة والمنظمات والمجتمعات أو الأسواق مع بعضها البعض.

من أجل التوصل للتوازن بين قوة البساطة وحقيقة التعقيد، وضعنا شبكة مكونة من اثنتي عشرة خلية بالنسبة للقائد ومنظمة القائد والسياق التنظيمي - المجتمع أو السوق - حددنا أربع مساحات للتركيز عليها، الطبيعة الأساسية والمبادئ الضمنية، والوسائل المتاحة لتحقيق التقدم، والغرض والاتجاه الغالب. توصلنا إلى أن التحدي الأساسي للقيادة هو اتساق هذه المكونات.

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

### القائد:

الشخص الذي يفكر في تولي القيادة والمنظمة التي تقيّم قدرات شخص مرشح لقيادتها يجب أن يبحث كلاهما عما إذا كانت مهارات وأسلوب وأهداف القائد تتوافق جيداً مع تلك الخاصة بالمنظمة وإلى أي مدى يوجد اختلاف وعما إذا كان هناك مرونة تسمح باحتواء أحدهما للآخر. نحدد فيما يلي الصفات الرئيسية الأربع للقادة.



## الشخصية والأسلوب:

كانت الشخصية هي المحور الأساسي لمن كتبوا عن القيادة. كان يقال إن كل شخص لديه ثلاث شخصيات: الشخصية الحقيقية، والشخصية التي يعتقد وجودها لديه، والشخصية التي يعرضها. الشخصية هنا تشمل الثلاث، وتكون نموذجاً معقداً من الصفات الشخصية التي يتميز بها شخص ما. بينما قد توجد بعض الصفات العالمية للقيادة، مثل الذكاء التحليلي والانفعالي، والاحلاص والمرونة والقدرة على استشراف المستقبل والترحيب بالتغيير والابتكار. إلا أن هناك الكثير من الاختلاف في الشخصيات وأساليب القيادة، كل منها قد يناسب منظمة معينة ومناخ تنظيمي معين. قد يكون الشخص إيجابياً أو سلبياً ومتعاطفاً أو جامد المشاعر، يعتمد على التفكير المنظم أو الحدس، وقد يكون الشخص متعاطفاً مع أعراق معينة أو مع نفس الأعراق التي ينتمي إليها. كل هذه النوعيات قد تحقق النجاح إذا حققت المواءمة. إذا كانت شخصية وأسلوب القائد يمكنها تحقيق الاتساق مع المنظمة فسوف ينجح القائد.

في معجم القيادة، هناك العديد من التصنيفات المفيدة للشخصية والأسلوب، مثل مايرز - بريجز، التي تصنف الشخصيات إلى نوعين «أ»، «ب» وتحدد الأشكال الأسطورية أو الروحية من التقاليد القديمة. أسماء المحاربين والمعالجين وأصحاب الرؤى والمدرسين التي أوردتها انجليس اربين في دراساتها الأنثروبولوجية عن الشعوب الفطرية صارت ضمن مقررات تدريب القيادات. كما أشاع دافيد ريسمان منذ أمد بعيد فكرة الشخصيات الأخرى الموجهة التي تتلقى النماذج الأولية من الآخرين ومن قيمهم الداخلية والذين يميلون للثقة في حدسهم الخاص ويرتكزون بصفة أساسية على قيمهم وأفكارهم الخاصة. الأنماط الفرويدية الشائعة تمثل أيضاً أنواعاً مختلفة للقيادة: مثلاً النوع الاستحواذي، وهو القائد الذي يتدخل في كل تفاصيل الإدارة ويحتفظ بالسيطرة الكاملة. الخلاصة هي أن الشخصية والأسلوب هما المكونات الرئيسية لاتساق القيادة. في المنظمة التي تتمحور حول قائد ريادي، يصعب على شخص عقلائي أن يتلاءم معها إلا إذا أعاد اتساق المنظمة - بموظفين جدد وأساليب جديدة. المزاج الريادي الذي يتميز بالجرأة والمخاطرة والتواجد المكثف والطاقة الكبيرة يكون ضرورياً في مرحلة التأسيس والبدائيات في المنظمات التي تبحث عن النمو السريع. تفضيل الرعاية والتواضع والتعاطف والاهتمام بالآخرين يكون ملائماً للمنظمات الخدمية. هؤلاء الذين يفضلون العمل في صمت لتسهيل عمل الآخرين وإرجاع الفضل إليهم يمكنهم فقط قيادة المنظمات التي تقدر قيمهم ويستخدمون الآخرين الذين يمكنهم تمثيل الواجهة ويرغبون في ذلك.

## القيم الشخصية:

كل القادة توجههم قيمهم، وهذه القيم يجب أن تتسق مع قيم المنظمات. تخيل قائداً لديه فلسفة رزينة وأسلوبه الشخصي الملائم لهذه الفلسفة كأن يكون - قائداً صبوراً ومحافظاً ولا يميل للبهرجة يتم اختياره لإدارة منظمة متعودة على الإسراف في الإنفاق. إذا كان الاتساق يعني تحويل الموظفين أو تغيير اتجاه المنظمة طبقاً لرغبة القائد، فمن المرجح أن يستهلك القائد طاقة كبيرة ومجهوداً ضخماً في ذلك بما لا يترك له مجالاً لإدارة الأعمال. ومن ناحية أخرى فإن ارتباط القيم يحزر القادة والمنظمات للتركيز على الأهداف النوعية للمنظمة.

هناك العديد من الطرق لبحث قيم القادة والتي تساعدنا في معرفة ما إذا كان يمكنهم تحقيق الاتساق مع منظماتهم أو غير ذلك. هناك قيم خاصة للمنظمات. هناك منظمات تأسست لتنمية وعي النساء أو المجموعات العرقية وأخرى لبث أهمية الموسيقى في الحياة وثالثة من أجل الحاجة للعدالة الاجتماعية أو الاهتمام بالفقراء.

في منظمات أخرى تكون القيم أشبه بالأعراف الثقافية إذا ما قورنت بالمعايير الأخلاقية كالفرضيات السائدة للخير والشر، والغب والسامين لدى المجموعات الدينية والعرقية. فعلى سبيل المثال، في المجتمعات الدينية تكون أبرز القيم استمرارية هوية المجتمع التي يجب أن يثابر القائد من أجل تحقيقها. كما تسود القيم النسائية المشتركة مثل الإحساس بالاضطهاد، والحاجة لقدر أكبر من المساواة والأمان في كثير من منظمات مكافحة العنف الأسري.

هناك مجموعة ثالثة من القيم ترتبط بالوسائل والنهيات. هناك قادة يقيمون النهيات حصرياً، ويعتقدون أنه يجب التضحية بكل شيء من أجل الوصول للنهية المطلوبة - الثوريون، وذوو الفكر الأحادي الساعون لتحقيق نتائج على المدى القصير، مثلاً. كما أن هناك من يعتقدون أن الطريقة التي يتم بها العمل هي غاية في حد ذاتها، وأن هذه الطريقة أكثر أهمية من الغاية. في مجال الأخلاق الحقيقي - دعاة السلامة وأعضاء الاتحاد الأمريكي للحقوق المدنية يميلون لذلك - وهناك أناس مثل قادة مدارس الأطفال العلاجية والذين سنتعرض لهم في الفصل التالي الذين لديهم رغبة في تكامل الوسائل والغايات ويعتقدون أن أي شيء أقل من ذلك سيكون عديم الفعالية وغير أخلاقي.

في المنظمات غير الربحية، القيم أساسية. يمثل القائد ويجسد هذه المهمة ويدافع عنها علناً. لا تعتبر القيم شيئاً تكميلياً يستخدمه المديرون لرفع المعنويات أو إضفاء

علامة مميزة على عمليات الشركة. افتقاد الأصالة والمصداقية يسهل على الموظفين اكتشافه وكذلك المتطوعين والمانحين. وبينما يكون لقيم القائد أهمية كبرى في جميع المنظمات إلا أنها تصير أهمية محورية في المنظمات غير الربحية.

قادة المنظمات غير الربحية ومنظماتهم لديهم مهام لها معنى عندهم. يدفع القادة الموظفين لبذل مجهودات أكبر لتحقيق هذه المهام. إنهم يجتذبون ويحفزون المتطوعين بسبب هذه المهام. إنهم يداوون جراحهم في الأوقات الصعبة بالرجوع إلى هذه المهام - إنهم يقولون على الأقل نحن نعمل من أجل قضية سامية. يجسد قادة المنظمات غير الربحية المهام العاطفية.

ينشر قادة المنظمات غير الربحية مهامهم في المجتمع، وهم أفضل من يدافع عن أهداف وخدمات منظماتهم. بالنسبة للعديد من المنظمات يمثل دفاع المدير التنفيذي النشاط الرئيسي للتسويق. وهذا الدفاع يعتبر من المكونات الأساسية في مهام المدير التنفيذي. وهو يعتبر سهل نسبياً لأن القائد يؤمن بما يدافع عنه. الدفاع والقيادة المعتمدة على المهمة قد تصير أسهل أيضاً لقادة المنظمات غير الربحية لأنهم يسعون للنجاح في بداية قيادتهم الاحترافية. أحد القادة التي تساعد منظمته الأطفال المعاقين يتحدث عن مقابلاته المؤلمة في المدارس عندما كان شاباً، وقائد آخر يلاحظ كيف استطاع نموذج أن يتغلب على المعوقات. الرئيس المتطوع لإحدى الجمعيات يتحدث حديثاً عاطفياً عن فائدة السفر سيراً على الأقدام في بناء صحته الجسدية والعقلية والروحية.

القادة الأكثر كفاءة يرون قصصاً تربط ما بين خبراتهم الشخصية والناس الذين يخدمونهم والموظفين الذين يقودونهم. هؤلاء القادة يجسدون قصصهم ويفهمون الصلة التي تربط الناس معاً؛ كي يتشاركوا الأمل والفرح والحزن والإحباط والعزيمة.

الروايات المماثلة في عالم الشركات تتناول القفز من الفقر للثراء التي يرويها هوراشيو الجير وتمثل قوة صنع الأسطورة التي يناصرها. بينما تكون هذه الرواية مقصورة على البعض فإن رواية المنظمات غير الربحية تصل إلى عدد أكبر من الموظفين بسبب جاذبيتها العالمية.

الانتشار الأوسع لقادة المنظمات غير الربحية يرجع إلى أسلوب عنايتهم بجماهيرهم. إنهم يشعرون بجماهيرهم حتى لو كانوا أكثر نجاحاً من الغالبية وهم يتوقعون أن تبادلهم الجماهير شعورهم. غالباً تتبع هذه المشاعر من الاشتراك في

نفس الثقافة والتاريخ والجوار والقضية. قد ينصت قادة الشركات لمجالس إدارتهم ولكنهم لا يستمعون سوى لدائرة ضيقة من موظفيهم. أفضل وصف لقادة المنظمات الربحية هو ما يسميه فرانس هسلين - المدير التنفيذي السابق لجيرل سكاوت أوف أمريكا «الصوت الأصيل» (Helgesen, 1995, p. 80).

بسبب طبيعة أدوارهم، يميل قادة المنظمات غير الربحية للاستماع إلى العاملين معهم - الموظفين والمتطوعين. لكي ينجحوا في القيادة، يجب عليهم الاستماع لأحاديث موظفيهم بنفس القدر من الاهتمام الذي يبديه قادة الشركات عندما يستمعون لاستجابة وول ستريت لتقاريرهم ربع السنوية. بتعبير آخر تختلف الأطر المرجعية الأساسية لقادة المنظمات غير الربحية عن تلك الخاصة بقادة الشركات: وذلك يجعل أن هناك فارقاً كبيراً في صياغة المهام والهدف المشترك من أجل زيادة الإنتاجية أو التغيير التنظيمي.

القليل من المنظمات الربحية تعتمد على المهمة، وتتطلب ما يسميه جيمس مكجرجور بيرنز (١٩٧٨) وروبرت كولز (١٩٩٢) ومنظرون آخرون، القيادة المعنوية. القيادة المعنوية تتعامل إلى حد بعيد مع مواصفات العلاقات بين القادة والتابعين ومع صفات القادة أنفسهم، وفيما يلي وصف بيرنز للقيادة المعنوية:

القادة والتابعون لا يرتبطون بعلاقات مؤسسة على القوة فقط، بل على الاحتياجات المتبادلة والطموحات، والقيم أيضاً. ثانياً: عند الاستجابة للقادة. يكون لدى التابعين معرفة كافية بالقادة التبادليين والبرامج التبادلية والقدرة على الاختيار من هذه البدائل. ثالثاً: يلتزم القادة بتحمل مسؤولياتهم - إذا وعدوا بتغيير معين في المجال الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو السياسي فإنه يفترض بهم إحداث هذا التغيير (١٩٧٨، ص ٤).

يمكن أن يتعلم مديرو الشركات الكثير من قادة المنظمات غير الربحية فيما يتعلق بكيفية مخاطبة التابعين، وكيفية إنشاء الروابط معهم من خلال الأهداف المشتركة والرموز الثقافية، وكيفية الدفاع عن الأهداف المشتركة، وبذلك يحصلون على شرعية معينة لقيادتهم التي يتولونها حالياً بناءً على مناصبهم.

### المهارات الفردية:

هناك مهارات واضحة يحتاجها القادة. مثلاً، إذا كان النمو يتطلب جمع أموال، حينئذ تكون مهارات بناء الشبكات والمخاطبة مهمة. في بداية تأسيس المنظمة، قد

تكون مهمة تجميع الناس لدعم منظمة غير راسخة أكثر أهمية من إلقاء الخطب العامة. بعد ذلك، تكون القدرة على إدارة أعداد كبيرة من الناس، وتفويض الصلاحيات، أو العمل مع العملاء مهمة لبناء المنظمة والوصول بها إلى الحجم المناسب.

بتعبير آخر، تختلف المهارات المطلوبة من القادة طبقاً للمنظمة. خلال فترات النمو السريع، تكون القدرة على صياغة الرؤية وحشد التأييد لها، وإدارة التغيير والمخاطرة وجذب التمويل من المهارات الرئيسية المطلوبة. في البدايات المبكرة للمنظمات غير الربحية قد يكون الإخلاص أحادي الرؤية للمهمة أكثر أهمية من المهارات الإدارية والقدرة على وضع إجراءات التنفيذ وتوثيق العمليات.

كما ناقشنا في الفصل الخامس، تختلف المهارات المناسبة طبقاً للسياق الثقافي والاحترافي. ومراحل التطور، والقيم التنظيمية، وطلب السوق، وروح العصر. أيضاً كما ناقشنا في الفصل الرابع، هناك فكرة سائدة تزيد من قوتها برامج تدريب القادة في كليات الإدارة بكل مكان وهي أن القيادة عبارة عن مجموعة معينة من المهارات يمكن تعلمها.

هناك مهارات قيادية معينة تناسب الكثير إن لم يكن كل المنظمات. الكثير من المنظمات الكبيرة تفصل برامج تدريب القادة بحيث تناسب احتياجاتها وثقافتها. إنهم يحددون المرشحين ويديرونهم على طريقة الشركة مثل «طريقة» جنرال إلكتريك أو «طريقة» هوليت باكارد أو «طريقة» جيرل Girl سكاوت أوف أمريكا. تتضمن هذه الطرق عموماً غرس قيم وثقافة المنظمة، وأساليب تنفيذ العمل ودوراته في الوحدات المختلفة، والتدريب على مهارات التخطيط والتحفيز والتفويض وما شابه ذلك. هذه الجهود تعتمد تنسيق مهارات القيادة مع الاحتياجات القيادية المستقبلية للمنظمة.

### الأهداف الشخصية:

يجب أن تتسق الأهداف الإدارية مع الأهداف التنظيمية. يجب أن تكون الوظيفة وسيلة لتحقيق الأهداف الفردية. قد يرغب القائد في التفوق والبروز وازدياد النفوذ أو في التعليم من أجل تحقيق أهداف مستقبلية في مهنته. قد تكون الحياة المستقرة هي الهدف. أيًا كانت الأهداف الشخصية، يجب أن تكون ممكنة في إطار أهداف المنظمة، وأسلوبها، وإستراتيجيتها، وخلاف ذلك يكون القائد في المكان غير المناسب.

على سبيل المثال، إذا كان قائداً في الثالثة والستين يريد أن يترك تراثاً للقادة المستقبليين الذين أشرف عليهم مع منظمة مستقرة تعمل جيداً، ولكن المنظمة مهياة

لنمو سريع لا يعرف مدام، حينئذ تكون هناك سوء موازنة. إذا كان لدى القائد جدول أعمال شديد الطموح لا يشاركه فيه مجلس الإدارة والموظفون فهذا سوء موازنة. وعلى النقيض من ذلك، إذا كانت أهداف القائد مثالية والمنظمة لا تستطيع عرض راتب كبير عليه، فهناك موازنة.

ويجب أن تتسق أهداف القائد مع أهداف المنظمة، علاوة على ذلك، يجب أن تتسق الأهداف الشخصية للقائد مع مهمة وإستراتيجية المنظمة ويجب أن تتلاءم مع ثقافة المنظمة. القائد ذو الأهداف المتواضعة لا يلائم منظمة طموحة. القائد السطحي الذي يرغب في تحقيق أهدافه مهما كانت التكاليف لن يتلاءم مع منظمة منهجية أو متطورة. القائد الذي يريد راتباً ضخماً - ومصروفات تعليم لأطفاله ونفقات احتياطية - لن يتلاءم مع منظمة محدودة الموارد. بعض المنظمات غير الربحية تلائم قادتها إلى حد كبير، والبعض ليس كذلك. المنظمات ذات الهياكل البسيطة التي تتيح للكثيرين الوصول إلى مقاعد القيادة تلائم هؤلاء الذين يبحثون عن إطار واسع من السيطرة.

بعض المنظمات تعزل القادة الذين يفضلون قضاء وقت طويل في الخارج. ماريان هيرد المدير التنفيذي لمنظمة يونائيد واي أوف ماساشوسستس «عهدت إلى براندر بمسئوليات عملياتية وإستراتيجية كي يمكنها التفرغ للتعامل مع المجتمع، وجمع الأموال، والدفاع عن قضايا المنظمة. لم تكن متفرغة أو مهتمة بالإدارة اليومية للمنظمة. شيلا مور كانت ترغب في إحداث تأثير أكبر وبناء شهرة للمنظمة في مجتمع بوسطن الكبير ولذلك لاءمت جيداً احتياجات كاسا مارينا، وعلى غرار ذلك، كانت رغبة ومقدرة سوزن باركلي في الحياة بالأوساط السياسية للولاية ملائمة لاحتياجات المنظمة في التواجد في هذه الأوساط وجمع الأموال، علاوة على ذلك فإن تطور الوعي والإدراك بخصوص الإساءة للأطفال انسجم مع رغبتها في الحديث عن ذلك. كذلك فإن سعادة بيتر كاروف في إدارة الأمور من خلف الستار لاءمت أهداف منظمته وسمحت لمناصره بالظهور في الساحة.

### بعض القادة المتسقين:

بيتر كاروف، الذي تحدثنا عنه في الفصل السابق كان مناسباً لقيادة منظمة متوسطة الحجم، مثل هذا النوع من القادة، يحقق الموازنة. مثل سماسرة الزواج في المجتمعات التقليدية، يحب بيتر أن يجمع الناس سوياً. حتى خارج نطاق العمل، يفعل ذلك في المناسبات الاجتماعية. إنه يسعد بنجاح الآخرين. وليس لديه حاجة للقيام

بدور البطل في الروايات التي يؤلفها. هذه هي شخصيته ونموذج قيادته. إنه يهتم بتسهيل العمل الاجتماعي أكثر من اهتمامه بأن يكون النجم في هذا العمل. عندما ينصت إليك، يشعرك بالأهمية والمقدرة. هذه هي مهارته. لديه شبكة علاقات ضخمة ومعرفة شاملة بأنشطة المنظمات غير الربحية التي يمكن التعامل معها. ينبع ذلك أيضاً من مهاراته الاجتماعية والتزامه الدائم بالقضايا الاجتماعية. وهو يعمل دائماً على تأطير الصلة الفكرية التي تربط بين الناس والمنظمات. هذه مهارة أخرى. لقد تولى قيادة شركة تأمين في بداية مسيرته، وفي أوسط العمر صار مهتماً بالخدمة العامة. المبادرة الخيرية، التي تساعد الأثرياء على تنسيق عطاءاتهم الخيرية برؤية جيدة واستثمار اجتماعي مناسب، كانت الوسيلة المثالية لتحقيق أهداف كاروف.

يستدعي الاتفاق توافقاً مشتركاً. استطاعت شيلامور الانتقال بمنظمة كاسا مارينا إلى الشكل الاحترافي باستخدام حدود واضحة للمسئوليات، والتدبير الجيد وعمليات صنع القرار بالطرق التنفيذية، والأدوار المحددة بالخبرة. وفي النهاية تأقلمت، أو اتسقت مع منظمة كاسا مارينا. عندما حققت ذلك، كانت قد أصبحت محيطة بقضايا العنف الأسري. تعلمت أن تقدر وتوفر البرامج التي كانت تعمل من قبل، رغم أنها لم تكن على الدرجة التي تبتغها من الإلتقان. صارت مدافعة قوية عن مهمة كاسا مارينا، وهو دور مختلف عن أدوارها السابقة. بتعبير آخر، أظهر عملها في كاسا مارينا مجالات من شخصيتها كانت خافية أو غير متطورة.

تمتّع بات براندز من «يوناييتد واي» بمجموعات صفات لا تتوافر معاً على الدوام. أنها تدافع بقوة عن قيمها الواضحة في العدالة الاجتماعية، رغم أنها تكره الصراع وتشعر بأنها مجبرة علي جعل الأمور تسير بسلاسة، وهي عملية جداً.

على مدى سنوات، عاشت براندز وزوجها وأطفالها الثلاثة في منزل متواضع بجوار مدرسة تبادلية. بدأت تدريجياً بالتطوع في نشاط تلو الآخر حتى صارت تدير عمليات المدرسة. حينما ذلت تلك العقبة، التحقت بكلية الإدارة وكانت مذهولة حينما تخرجت وكانت الأولى على دفعتها. عرض عليها وظائف ممتازة في الشركات لكنها لم تلائم قيمها ولم تكن حتى مثيرة بالنسبة لها؛ لذلك اختارت «يوناييتد واي». تركيز «يوناييتد واي» على دعم المنظمات الاجتماعية غير الربحية كان ملائماً لقيمها. وكانت هناك فرصة لإحداث فرق كبير بالعمل في منظمة صغيرة شبه خاصة. ومع ذلك، لم يكن تركيز يوناييتد واي على الأعمال الخيرية ملائماً في البداية للقيم التي كانت تمارسها في المدرسة التبادلية «وهي بث القوة في الناس بدلاً من منحهم صدقات مباشرة».

لم تدخل بات براند منظمة يونايتد واي United Way كقائدة، ولكن قدرتها على تحقيق الأشياء على نطاق صغير أولاً ثم على نطاق كبير بعد ذلك، مكنتها من الصعود للقمّة. خلال بضع سنوات كانت تتولى مسئولية العمليات اليومية والإستراتيجية الخاصة بأعمال البر. كانت بات براندز ملائمة تماماً للمنظمة في ذلك الوقت - وفي مجتمع ماساشوسيتس الأكبر الذي كان يحول تركيزه من أعمال منح الصدقات إلى أعمال النهوض بالفقراء ورفع مستواهم. كانت قدرتها على الجمع ما بين العاطفة والإستراتيجية العملية، وعلى تحقيق التآلف بين الناس هي الصفات القيادية المناسبة للانتقال الإستراتيجي للمنظمة. صادقت كل الناس من ماريان هيرد، مروراً بأعضاء مجلس الإدارة، والموظفين، والعملاء.

إجمالاً اتسقت براندز مع المنظمة واتسقت المنظمة مع تصميمها. عملت براندز على إعادة اتساق التركيز الإستراتيجي للمنظمة كي يناسب أفكارها عن كيفية تقوية المنظمات الاجتماعية التي تخدم الفقراء. كما أنها اتسقت مع المنظمة عندما جعلت من نفسها مديراً لا يمكن الاستغناء عنه، داخل المنظمة وفي المراكز الصحية المجاورة على حد سواء. التحقت بالجامعة لتتعلم الأساليب العملية للارتقاء بعمل البر، ولأنها أحبت بصدق العمل الجماعي في مجتمع بوسطن تعلمت التعامل مع مجالس الإدارة بنفس القدر من الراحة مثلما فعلت في المدرسة التبادلية.

هكذا فإنه يوجد العديد من أنواع المنظمات والقادة، والملاءمة بينهم ضرورية لفعالية القيادة. لكن الملاءمة لا تكون كاملة على الإطلاق. يجب على القادة السعي لتحقيق الاتساق بينهم وبين منظماتهم بالتأقلم على هيكله وعمليات وثقافة وإستراتيجية المنظمة - ومن خلال اتساق المنظمات كي تلائم أنماطهم وأساليبهم القيادية. كل من العمليتين ضرورية لفعالية القيادة.

## www.Maktabah.Net: المنظمة:

في مناقشتنا بشأن كيفية تحقيق القادة الاتساق مع منظماتهم، قمنا بتغطية الصفات الخاصة بالمنظمة التي تحتاج أكثر من غيرها لتحقيق الاتساق، ولكننا نود أن نناقش ونصف كلاً منها على حدة.

### نوع المنظمة:

في علم النفس، تشير الشخصية إلى مجموعة الصفات المتأصلة الراسخة التي تجعلنا على ما نحن عليه، وهي تختلف عن الأسلوب الذي يمكن أن يتغير مع الوقت



والظروف. المنظمات أيضاً لها مثل هذه الشخصية. نحن نفكر هنا في الهيكل التنظيمي والثقافة التي تشكل أنشطة المنظمة. لذلك فإن هيكل منظمة ريادية أو تجارية يمكن أن يكون محكماً وبتلاءم تماماً مع احتياجاتها من الموظفين، ولكن المنظمة التي تتعامل مع الكثير من الموظفين، والاعتمادات، والممولين يجب أن يكون لديها أساليب أكثر انتظاماً وأكثر شفافية في محاسبة الموظفين على مسؤولياتهم. المنظمات سريعة التغير تحتاج إلى السرعة والخفة في صنع القرار.

كانت الملاءمة سيئة بين سام هيلي وشركة التقنية المتقدمة التي تمحورت حول عبقرية أحد مهندسي البرامج. خلال السنوات الأولى من تأسيسها، كان الهيكل التنظيمي للشركة بأكمله ينصب حول قدرة المهندس على إيجاد حلول لجميع الأسئلة وبث روح الإلهام في الآخرين على الابتكار التقني. لذلك، كانت هناك لقاءات أسبوعية تدور حول الموضوعات العلمية والفلسفية. كان المهندس يزور كل فريق تقني أسبوعياً لمناقشة المشاكل التي يحاولون حلها. كانت أنظمة الحوافز تركز على الابتكار التقني وليس على التسويق في الوقت المناسب والتعاون. لم يكن هناك فريق تنفيذي بالمعنى الحقيقي. كان الهيكل التنظيمي مكوناً من سبعة فرق تقنية، كل له قائد يتبع مباشرة للمهندس.

كان هيلي متعوداً على العمل مع فريق من كبار الموظفين، كل منهم يدير قسماً ويتعاون مع الآخرين. ولأنه كان متعوداً على تلبية طلبات السوق، كان نائب الرئيس للتسويق يحتل المرتبة الثانية في القيادة، وله نفوذ كبير في قسم التقنية - كان شعار هيلي هو «تطوير ما يريده العملاء». عندما حاول هيلي تطبيق أسلوب مماثل في الشركة الجديدة، رفض قادة فرق التقنية التبعية لأي مسئول آخر خلافه. رغم أن مدير التسويق كان ملمماً بالتقنية، ولم يكن هيلي كذلك. كان يمكنه أن يأمر بالتغيير، ولكن الهيكل التقليدي جعل الاتساق صعباً للغاية. من الصعب تغيير شخصية الشركة؛ ولكن هيلي أيضاً كان أسير أساليبه وشخصيته ومهاراته. كان الأمر يتطلب أن يتنازل عن التواصل التقني التسويقي للآخرين. ولكن هذا العمل تحديداً كان ينتهك قيم وتنظيم الشركة. كان من المحتم أن تنتهي القيادة إلى الفشل.

ابتكر دافيد كانتور تصنيفاً للأنظمة العائلية قد يساعدنا على توصيف شخصية المنظمات بشكل أكثر دقة (Kantor and Lehr, 1975). كتب عن الأنظمة المغلقة والمفتوحة. الأنظمة المغلقة يقصد بها العائلات التقليدية ذات القواعد والطقوس الثابتة والتي تستمد من التقاليد الدينية والمعنوية أسس عملياتها. هذه العائلات تضع

حدوداً محكمة لحماية قواعدها ونظمها من الأفكار غير التقليدية. هذه العائلات لها قيادة أبوية، لديها سلطة مطلقة، رغم أنها قد تتراوح ما بين المشاركة والاستبداد. في المقام التالي للقيادة، تأتي الأم ثم الابن الأكبر وهكذا. تميل الأنظمة المفتوحة إلى مرونة أكبر في هرم القيادة والقواعد، وتركز على التأقلم، والحدود المفتوحة، والتعاون، والمشاركة. حرص كانتور على القول بأن كلا النوعين ينجح، وليس هناك نوع أفضل من الآخر. يمثل ذلك شخصيات شديدة التباين. كل منها يتخذ قرارات، ويدرس معلومات ولديه روابط وجدانية، ويربى أطفالاً، ويقوم بكل شيء بشكل مختلف عن الآخر.

كل منهما أيضاً فعال في البيئات الاجتماعية المختلفة، النظام التقليدي يسير جيداً في مجتمع مستقر، وكذلك ينجح النظام المفتوح في مجتمع متغير. عندما تتغير أوساط العائلات أو المنظمات فإن شخصياتهم قد تتأقلم: ينطبق ذلك مثلاً على العائلات المهاجرة بشخصياتهم التقليدية حيث يتمسك الآباء بأساليبهم التقليدية القديمة بينما يندفع الأبناء ليكونوا أكثر شبهاً واندماجاً مع الأمريكيين. هناك تأقلم جيد وتأقلم سيء، عندما تنتقل المنظمات من مكان لآخر أو عندما تؤسس فروعاً لها في مجتمعات جديدة أو في ثقافات أجنبية. يمكن تقسيم المنظمات أيضاً إلى منظمات منغلقة ومنظمات منفتحة.

هناك شخصيات أخرى للمنظمات. هناك ما يسميه بيتر سينج (١٩٩٠) «منظمات متعلمة» وهو اسم يطلق على أنواع معينة من المنظمات التي لديها نوع من المرونة، والقيادة التعاونية. هناك منظمات جماعية. هناك شركات عائلية يكون لها شخصية مختلفة في كل جيل من أجيال القيادة. كل هذه المنظمات تستدعي نوعاً مختلفاً من الاتساق مع القادة ومع المجتمعات التي تعمل فيها.

عموماً، يمكن تحديد هيكل وثقافة المنظمة من الأساليب المميزة لصنع القرار، وإدارة المشاريع، وتوظيف وتدريب الموظفين الجدد، ووضع حوافز للأداء. بعض المنظمات تكون مركزية، وتعمل جيداً مع قادة يجيدون تحويل الأفكار بسرعة إلى أفعال، بينما هناك قادة آخرون يفضلون تفويض الصلاحيات وترك تنفيذ إستراتيجياتهم للآخرين، وهؤلاء تناسبهم المنظمات اللامركزية. الهياكل التنظيمية قد تكون هرمية أو سطحية القيادة. قد تكون ثقافتها متجذرة أو فورية. في بعض المنظمات تدرس أي حركة جيداً، وفي بعضها يبدو أي شيء كأنه أزمة.

في كل ذلك، يجب أن يكون القائد متسقاً، يغير نفسه ليتلائم مع المنظمة أو يغير المنظمة لتلائم أسلوبه، من أجل تحقيق الفعالية.

## الثقافة التنظيمية:

تشير الثقافة في المنظمات إلى القيمة والمعايير - التي تتجلى في أنماط السلوك - التي تميزها عن الجماعات الاجتماعية الأخرى ويسمح لأعضائها بالتعبير عن أنفسهم كمجموعة واحدة. تبرز الثقافة من خلال طريقة تبادل الحديث بين الأعضاء، ومن طريقة ملابسهم، وطريقة اتخاذ قراراتهم بشكل رسمي أو غير رسمي. إنها تعكس قيم أعضاء المنظمة وترفض أو تهمش هؤلاء الذين لا يشاركونهم هذه القيم.

نحن نصف بعض الثقافات التنظيمية بالرجعية، وأخرى بالتقدمية، بعضها مبالية وحصيفة والبعض الآخر بالجرأة والابتكارية. بعضها مستقر والبعض الآخر متغير باستمرار. بعضها ديموقراطياً والبعض الآخر استبدادياً. البعض يلجأ للسياسة والبعض الآخر يكافئ الجدارة الحقيقية والإنجاز. الكثير من الثقافة يظهر بوضوح عندما تدخل إلى النظام لأول مرة خاصة كموظف جديد أو استشاري. يقول الناس أشياء مثل هذه هي الطريقة التي نقوم بالعمل بها هنا. قد يكونون مؤيدين أو معارضين للمعايير الثقافية السائدة، ولكنهم يرشدون القادم الجديد إلى ما هو مقبول وما هو غير مقبول وما الذي يؤدي إلى إنشاء تحالفات في الدوائر الداخلية وما هي المعايير الثقافية للكفاءة والنجاح.

يجب أن يحقق القادة اتساقهم مع ثقافة المنظمة. القائد الذي يصر على الديموقراطية مثل سام هيلي سيخفق على صخرة الثقافة الاستبدادية. القائد الذي يدفع الأمور بسرعة في اتجاه التغيير التنظيمي سيصادف متاعب مع ثقافة الاستقرار التي تسود نمط وأسلوب العمل. القائد الرجل الذي يقيّم المنافسة والإنجاز الفردي يشق عليه العمل في منظمة أسستها النساء وتقيّم الإنجاز الجماعي وتسعى إلى تحجيم المجد الفردي.

من ناحية أخرى لا يجب أن يكون الاتساق تاماً. الاتساق التام بين قيم ونمط القائد وثقافة المنظمة يعمل جيداً في فترات موجزة، مثلاً عندما يركز كل شخص على تحقيق هدف رئيسي ويعمل في ائتلاف تجاه هذا الهدف بأسلوب ثقافي محدد. لكن الاتساق الكامل للقادة والمنظمة يمكن أن يؤدي أيضاً إلى الركود، ويجعل من الصعب على القادة الاستجابة للظروف المتغيرة أو الأهداف المتغيرة في مثل هذه الأوقات، وقد يحدث تغير القيادة وينظر إليه كنوع من التخلي عن أو خيانة الاتفاق الضمني.

هناك قطاعات كبيرة من المنظمة قد تقاوم التغيير الذي تعتقد القيادة ضرورته. قد تنشأ صراعات من أجل السيطرة، وتؤدي إلى تقويض أو تدهور كفاءة المنظمة.

لذلك، في الواقع يساعد وجود اتفاقية ضمنية بأن يكون القادة ومنظماتهم في اتساق في بعض الأحيان، وعلى غير اتساق في أحيان أخرى. ويمكن بناء الثقافة التنظيمية على أساس هذا النوع من الاتفاقيات. هناك روايات تبرز وحتى تمجد مثل هذه التعديلات. يمكن أن يصير الأمر على هذا النحو: «نتحرك بسلاسة إلى أن يجد القائد فكرة جديدة حينئذ تتفجر الأمور مثل البراكين ولا يعرف أي شخص ماذا يفعل بالضبط، ولكن القائد عادة يتجاوزنا ويضع هدفه نصب عينيه. كان من المهم تغيير السرعة. لذلك لا نجب العمل عندما يبدأه القائد بسرعة، ولكننا نتقبله على نحو جيد بعد ذلك وينتهي الاستياء».

### الموارد التنظيمية:

من الواضح أن نمط وأهداف القيادة وأهداف المنظمة يجب أن تتسق مع الموارد المتاحة. عندما سئلت المديرية التنفيذية لمنظمة غير ربحية ابتكارية وساعية للتطور عما تقوم به قالت: «حسناً بالنظر إلى ما يحدث فإنني أحاول انقاذ المنظمة من الركود والإحباط». القليل من البرامج التي أدارتها وجدت تمويلاً.

لذلك قامت بتقليص أهداف المنظمة وعدد الموظفين. كان موظفوها متعددي المواهب. كانوا يمثلون مصادر للابتكار ويقومون بأبحاث عن أفضل الوسائل التي يمكن استخدامها في الكثير من المنظمات الاجتماعية الصغيرة. كما يمكنهم تسهيل التغيير من خلال الاستشارات المباشرة. في مفاهيم المنظمات، مثل هذه النشاطات العملية كانت تعتبر بطيئة. إنهم يفضلون زيادة مواردهم لكن بسبب نقص الموارد الداخلية نتيجة لنقص الموارد الخارجية فإنهم يعدلون وضع العمليات. هكذا توفر القيادة حافزاً لاتساق الإستراتيجية مع واقع الموارد الداخلية، والموارد التي يوفرها المجتمع. هناك أنواع كثيرة من الموارد التنظيمية: البشرية، والمالية، والتقنية والاستخباراتية وغيرها. كلما أحسن القائد تقدير هذه الموارد وحقق اتساق المنظمة مع الممكن. تحسن أداء المنظمة.

### الرسالة والإستراتيجية التنظيمية:

إن لب أي منظمة هو مهمتها. ما الذي ستقوم به في الواقع، يمكن تقسيم المهمة إلى أهداف ثم يتم اختيار الإستراتيجيات التي تساعد المنظمة على تحقيق هذه الأهداف بما يؤدي إلى الوفاء بمهمتها. قد تكون المهمة هي خلق مجتمع من مجموعة أناس

يقطنون في نفس المنطقة ولا يباليون أحدهم بالآخر. قد يكون الهدف هو جعل الناس يتعرفون على بعضهم البعض ويهتمون ببعضهم البعض. قد تكون الإستراتيجية هي تأسيس منظمات تجعل الناس يقتربون من بعضهم البعض من خلال العمل والرياضة والقضايا المشتركة. بعد ذلك تقرر المنظمة كيف تحقق ذلك من خلال الاجتماعات والمشاريع المشتركة وما شابه ذلك.

إن مهمة القائد لتوجيه منظمته تجاه الوفاء بمهمتها تتطلب توضيح الأهداف وتطوير الإستراتيجيات، وترك الآخرين يقومون بتصميم وتنفيذ الوسائل ومحاسبتهم علي جهودهم.

لا يحدث التوافق بين القادة والمنظمات طول الوقت. كان الهدف الرئيسي لسام هيلي هو توليد الكثير من الأرباح لحاملي الأسهم، وكان ذلك يتطلب منه - ومن مجلس الإدارة - أن يفكروا في إستراتيجيات للتسويق، لكن أغلب مهندسي البرامج والمديرين المتوسطين اعترضوا على ذلك. كان هدفهم هو صنع أفضل الآلات وذلك يتطلب أن تركز الإستراتيجية على تطوير المنتج. كل إستراتيجية تستدعي تخصيص جزء كبير من الوقت والموارد وتوجيه مختلف تماماً للعملاء. كان القائد والمنظمة على غير اتساق.

إحدى المشاكل النمطية في المنظمات هي التناقض الموجود بين المهمة والإستراتيجيات من ناحية، وعملياتهم الداخلية من ناحية أخرى. الكثير من المنظمات غير الربحية مثلاً تهدف إلى تطوير عملاتها في المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها. هذه المنظمات المتشابهة تعتمد على الجهود الكبيرة للمتطوعين من هؤلاء العملاء والآخرين المهتمين بالأمر. ومع ذلك غالباً ما يؤدي تنظيم العمل إلى إحباط العاملين. قد يكون القادة مستبدين. قد يخصص للمتطوعين مهام دونية ولا يُمنحوا فرص التقدم. قد لا يستمع أحد إليهم. نتيجة لذلك تخفق هذه المنظمات بسبب التشوش بين الموظفين والمتطوعين. في المنظمات التي تأسست لتطوير أساليب مبتكرة للتغيير الاجتماعي، يشجع بعض القادة الموظفين على الإبداع والمخاطرة ثم يلومون أو يهشون أو يفصلون الموظفين الذين لا يحققون النجاح. الكثير من المنظمات، من المدارس حتى شركات التقنية المتطورة التي تؤمن باستمرارية التعليم، تصنع إستراتيجيات بها من العوائق أكثر مما بها من الحوافز الداعية للتعليم. مثلاً يضعون مسارات وظيفية ليس لها مسالك إلا من خلال الإدارة. لذلك يتحول الأطباء أو مهندسو البرامج أو المحامون البارعون إلى مديرين. يؤدي ذلك إلى ضعف الطبقة الوسطى من المديرين.

وخسارة الجهود الإبداعية للممارسين الذين تنحصر مهاراتهم في الممارسات الفنية وليس الإدارية.

## المجتمع / السوق:

تعيش المنظمات داخل المجتمعات والأسواق. في الفصل الخامس ركزنا على أهمية الملاءمة مع الثقافة الأكبر. هنا، نصف في عجلة العناصر الأساسية العديدة للسياق التنظيمي.

## نماذج وقواعد:

من السهل أن نفهم ضرورة اتساق المنظمات الاجتماعية مع المجتمعات التي تعمل فيها. جهود مساعدة الأطفال، والنساء، والمراهقين المتسربين من المدارس أو العاطلين من الرجال والنساء في المجتمعات ذات الأصول اللاتينية أو الأفريقية أو الآسيوية يجب أن تتسق مع معايير وقيم هذه المجتمعات وخلاف ذلك لن يمكنها بناء قاعدة من العمل التطوعي أو الحصول على أموال لهذا الغرض. سترفض خدماتها وسينتهي بها الأمر للفشل. على النقيض من ذلك، القيادة التي تحقق الاتساق مع المجتمع والجماعات الثقافية الأخرى تتزايد فرص نجاحها. وصفنا مثل هؤلاء القادة في الفصل الخامس: النساء الأفريقيات الأمريكيات اللاتي نسقن جانباً كبيراً من حملة تسجيل من لهم حق التصويت في الكفاح لنيل الحقوق المدنية، ليندالين كاكاليدس، وصندوق المنح الدراسية للأطفال في شارلوت، جوش الكين والشراكة من أجل التميز في التعليم الديني. كل منهم فهم وعمل على أساس نماذج ومعايير المجتمع الذي يخدمه.

## الثقافة الأوسع:

يمكن تشبيه الجاليات والمجتمعات بالأسواق. إنهم يستخدمون المحامين وأنواعاً معينة من الخدمات في أوقات مختلفة ولا يلجؤون إليها في أوقات أخرى. في حالة وكالات الخدمة، مثل وكالات المساعدات القانونية واستشارات المشاكل الأسرية، وملاجئ إيواء ضحايا العنف الأسري، تكون العلاقة بين الأهداف التنظيمية وحاجات المجتمع ورغباته واضحة.

لكن نفس هذه السوق تستجيب أيضاً لخدمات المنظمات غير الربحية الأقل ارتباطاً بالعملاء الأفراد. على سبيل المثال، تقوم منظمة «سيتي بير» City Year بتدريب شباب

الطبقة المتوسطة من المجتمع على العمل سويًا لتحسين أحوال المجاورات السكنية. ومن الواضح أنها لاقت ترحيباً من المجتمع مما أدى إلى سرعة انتشارها وتوافر الاعتمادات المالية اللازمة لها. بناء الشباب، الذي يركز على المراهقين الفقراء الذين لا عائل لهم ثلاثم المجتمع الذي يتخوف من تشجيع ظهور ثقافات سيئة. خلال عقدين من الزمان بقيادة دوروثي ستونمان، نمت المنظمة وتوسعت من جذورها الأصلية شرقي هارلم لتصبح منظمة دولية لها فروع في ٤٠ ولاية وعدة دول.

يعتمد كل من التمويل الحكومي والتمويل الفردي على الأفكار السارية. المنظمات التي تلائم الأفكار السارية عن التغيير الاجتماعي والتطور الفني أو الإنجازات التعليمية ستجد تمويلاً. عادة يوفر ذلك لهم فرصاً أفضل للنجاح - القادة الذين يهيئون منظماتهم للحصول على التمويل الوطني والحكومي لهم حظوظ أفضل في النجاح. بالطبع هذا النوع من الاتساق يمكن أن يكون عرضياً لدرجة انتهاك أهداف المنظمة وثقافتها أو إستراتيجيتها. في مثل هذه الحالات يؤدي الاتساق بين القادة ومصادر التمويل إلى خروج المنظمات من الاتساق ويهدد الاستخدام الفعال للأموال.

### الاقتصاد والصناعة:

يلعب المجتمع والموارد الاجتماعية الكبرى دوراً كبيراً في نجاح المنظمات أو فشلها. وفي أبسط صورة، يكون الاقتصاد الجيد مفيداً للمنظمات غير الربحية، وبالعكس؛ إلا أن بعض المنظمات غير الربحية قد ترى أن المتعاملين مع مشكلة البطالة قد ينطلقون في الاقتصادات الصعبة. وهناك مصادر كثيرة أقل وضوحاً، فبالرغم من الإشادة بحركة المدارس الدينية النهارية لنموها السريع، كانت هناك ندرة في المديرين والمدرسين المؤهلين والمناهج التي تدرس الموضوعات التقليدية لتلك الطائفة الدينية. بدون المدرسين والمناهج المناسبة من الصعب أن تتنافس هذه المدارس مع المدارس العامة في الجوار. المنظمات التي تعتمد على أنواع معينة من الخبرة والعمالة، والمتطوعين والمواد الفنية كلها تنهض وتنتكس جزئياً طبقاً لتوافر الموارد المتاحة خارج المنظمة.

### احتياجات المجتمع ومتطلبات السوق:

تتجح أو تفشل المنظمات المحلية اعتماداً على ملاءمتها لقيم مجتمعاتها، وقد ناقشنا ذلك في الفصل الخامس باستفاضة.

## تحت السطح؛

الاصطفاف عملية دينامية دائمة الحركة، وتتوثر مكوناته في بعضها البعض بأساليب يمكن توقعها في بعض الأحيان ولا يمكن توقعها في أحيان أخرى. إنها عملية دائمة الحركة ومتغيرة. خريطة المكونات لا يمكنها التعبير عن روح الاتساق ولكنها تساعد في عزل العناصر والعلاقات، بما يؤدي إلى تشخيص وربما علاج العمليات التي لا تنساب بسلاسة.

في الفصل السابق قدمنا سوزن بارتلي التي حققت اتساقاً جيداً مع منظمتها، وهي وكالة عامة / خاصة تكافح الإساءة إلى الأطفال، صندوق الائتمان للأطفال. التحقت بالمنظمة في بداياتها الأولى، عندما كان النمط الريادي ملائماً لمرحلة النمو السريع التي تحتاجها المنظمة، وقد عبرت عن اهتمامها الأخلاقي العميق بشأن الحاجة لحماية الأطفال من إساءات البالغين ومن الفقر؛ وعززت مكانتها السياسية، كابنة وحفيذة لسياسيين بارزين في ولاية ماساشوستس، التنفيذ العملي لاهتماماتها من خلال التمويل الذي تدفق على المنظمة من المجلس التشريعي للولاية بصفة رئيسية.

بالرغم من طموحاتها لنفسها ولمنظمتها، فإنها تشعر بالشك في قدراتها وبالقلق في قدرة الوظيفة على امتصاص الطاقة والوقت وإبعادها عن عائلتها التي تحبها. لذلك قاومت تلبية النداء لشغل وظائف أكبر. عندما عرض عليها قيادة وكالات رسمية ضخمة لها مكانة مرموقة، رفضت. إنهم لن يأخذوا الكثير منها فقط، ولكن الحجم الكبير لهذه الوكالات لن يظهر مواضع قوتها. من ضمن أشياء أخرى. هذه الوكالات يتواجد بها الكثير من الناس، والعديد من الطبقات الإدارية، وبها الكثير من التفويض. إنها تفضل السيطرة على كل شيء. إنها شخص حميم يجيد الانطلاق في منظمات مثل صندوق الائتمان للأطفال.

شخصية بارتلي ونمطها القيادي، ومهاراتها وأهدافها الشخصية؛ وقيمها تتوافق على نحو مذهل مع شخصية، وموارد، وتنظيم وثقافة منظمة صندوق الائتمان للأطفال، وكلاهما يتلاءم مع المناخ الاجتماعي والسياسي السائد في ولاية ماساشوستس. النتيجة هي نجاح ضخيم للصندوق، وهو أكثر المنظمات نجاحاً في الولاية، وسوزن بارتلي من أبرز القيادات الناجحة والمطلوبة. هذا الفصل يضع الإطار لفهم نجاحها ونجاح قادة المنظمات غير الربحية الذين حققوا الاتساق.



## المراجع:

- Arrien, A. (1993). The four-fold way: Walking the paths of the warrior, teacher, healer, and visionary. San Francisco: Harper San Francisco.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Coles, R. (1993). The female advantage: Women's ways of leadership. New York: Doubleday/ Currency.
- Kantor, D., & Lehr, W. (1975). Inside the family. San Francisco: Jossey – Bass.
- Riesman, D. (2001). The lonely crowd: A study of the family. San Francisco: Jossey-Bass.
- Riesman, D. (2001). The lonely crowd. A study of the changing American character. New Haven, CT: Yale University Press.
- Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/ Currency.

المكتبة نت

خير جليس في الزمان كتاب

www.Maktabah.Net

## الفصل السابع ديناميكيات الاتساق ودوراته

بعد عمل خريطة لمناطق الاتساق، والإشارة إلى مكوناتها، وتغيراتها، ومساراتها الرئيسية، نود أن نذهب بعيداً فيما وراء هذه الخريطة - ونصف هذه المناطق نفسها. هذه المناطق ديناميكية. هناك تفاعلات مستمرة ومعقدة بين القادة، والمنظمات والمجتمعات التي يعملون فيها. هذه التفاعلات يمكن وصفها بدورات الاتساق، وفقد الاتساق، واستعادة الاتساق.

### المنظمات بصفاتها أنظمة ديناميكية حية:

تتصرف المنظمات الفعالة مثل الكائنات الحية ذات الحدود نصف المنفذة التي تتفاعل دائماً مع العالم الذي تعيش فيه. تأتي المعلومات من خلال الحدود - الأخبار عن الموارد والفرص، والأفكار بشأن كيفية إدارة الناس والعمليات، والتفكير في التقنية التي يمكنها تسريع الأمور وتغيير الطريقة التي نرى بها العالم - وتتغير المنظمات تبعاً لذلك. يحدث التغيير من الداخل، ليكون وسيلة للتأقلم مع المعلومات الآتية من الخارج، وخارجياً، عندما تعدل المنظمة وضعها في العالم.

لأن التغيير محتم ومستمر، يتجاذب المنظمات الاتساق وعدمه، تماماً مثل البشر. يشبه ذلك نمو طفل خلال فترة سنتين عندما يزداد طوله من خمسة أقدام وبوصة واحدة إلى ستة أقدام وثلاث بوصات ويخشن صوته ويتحول من الطفولة للمراهقة. لم يعد طفلاً ولكنه لم يصبح رجلاً، إنه لا يشعر بالراحة تماماً في جسده. لم يتضرر شعوره بنفسه، وشخصيته، وحركته، واتساقه بمقدار التطور الذي حدث في طوله. قد يكون لديه مشاكل في ملعب كرة السلة، ولكنه لا يعرف أيضاً كيف يقف بجوار أمه التي صارت أقصر منه، أو بين الأشخاص الطوال الذين كانوا يفوقونه طولاً. لقد صارت صورته الذاتية وتكوينه البدني خارج الاتساق. هذا هو ما يحدث في المنظمات التي تنمو بسرعة، إنها بدورها تصير محرجة - وعصبية، وغير منتظمة.

عموماً، الأنظمة الحية لا تتغير من أجل التغيير. حتى الإبداع الحقيقي يظل نادراً. إنها تتغير غالباً عندما ترى الحاجة إلى ذلك أو عندما تتبنى هدفاً يستدعي التغيير. وحتى عند ذلك تكون عازفة وكارهة للتغيير وتعتمد إلى تحقيق أهدافها من خلال الشكل والنمط السائد وعندما يصير التغيير محتماً، فإنها تنفذ في الحدود الدنيا،

وتكافح من أجل الاحتفاظ بشخصيتها. يمكن أن يقال إن المنظمات تتغير من أجل أن تظل كما هي، بمعنى أنها تتكيف بما يكفي لحفظ اتزانها، وحيويتها، وشخصيتها. وينطبق ذلك على الكائنات الدقيقة والأفراد والمنظمات.

مع ذلك فإن الكثير من المنظمات التي تقاوم التغيير، يتحتم عليها أن تتغير وأن تعمل ذلك بطريقة تحافظ على تكامل أهدافها. من هنا يمكن اعتبار المنظمات أنظمة للتعلم. تتعامل المنظمات مع أسواق جديدة، وحقائق تمويلية جديدة، وأحوال اجتماعية اقتصادية جديدة، وعندما تتأقلم مع هذه الأحوال الجديدة، يؤدي ذلك إلى تغييرهم من أجل البقاء والنمو، تصير المنظمات مختلفة.

أثناء التغير تفقد المنظمات الاتساق الذي حققته. فقد الاتساق هو مرحلة طبيعية في دورة حياة المنظمات، وليس فشلاً. بدلاً من انتقاد الآخرين، يمكن أن يتطلع القادة إلى لب التغيير ويوجهونه إلى الطريق، مع مدح ودعم هؤلاء الذين ينتقلون بالمنظمة إلى حالة عدم الاتساق. مثلما يكون نمو المراهق غير معتاد ولكنه في النهاية يحقق مزايا، فإن التغيير في المنظمة يكون دليلاً على صحتها وسلامتها. عندما يضيف المدير التنفيذي أعضاء جدد على درجة عالية من التأهيل لمجلس الإدارة من الذين لا يوجد لديهم ارتباطات سابقة بالمنظمة. والذين يمكنهم الإسراع بالتعديلات المطلوبة، قد يدخل الحرس القديم في المجلس في صراع معهم. قد يشعر الأعضاء القدامى بالتجاوز وعدم التقدير أو أن أحداً يريد أن يحملهم أوزار الماضي. قد يفكرون على هذا النحو «إذا كانت هذه الإصلاحات مطلوبة فعلاً فلا بد من أننا كنا لا نؤدي مهامنا كما يجب عندما كنا مسئولين».

لفترة وجيزة، قد تتحول السيطرة إلى الخلاف. من أجل تمكين المنظمة من التوصل إلى مستوى جديد من الاتساق، يتطلب الأمر من القائد أن يحافظ على المسار أثناء التذبذب، والتحكم في قلقه، ونقل إدراكه من مرحلة الاستقطاب - القديم مقابل الجديد، الاستمرارية مقابل التغير، الخصوم مقابل الحلفاء، وهكذا - إلى مرحلة التشبث بالطرفين. قيادة المنظمات الديناميكية تتطلب التعايش والتعامل مع المتغيرات.

### جميع الأجزاء مترابطة:

جميع الأجزاء في خريطة الاتساق مرتبطة ديناميكياً بعضها مع بعض، فإذا عيّرت جزءاً أو تغير جزء فسوف تتغير الأجزاء الأخرى أيضاً، وعندما تتغير هذه الأجزاء، تكون الأجزاء الأخرى مستمرة في الحركة. نوضح ذلك بمثالين: