

١٦ - أساليب المشاركة الفعالة للقائد

هناك أساليب كثيرة يمكن تحقيق المشاركة الفعالة من خلالها بعضها رسمي والآخر غير رسمي، وبعضها أفقي والآخر رأسي، ومن أمثلة هذه الأساليب:-

١- الاجتماعات و اللقاءات الدورية التي يعقدها المدير مع رؤوسيه، والتي فيها مشكلات الأداء من جوانبها النفسية والتنظيمية. ويمكن أن تنتج من هذه اللقاءات نتائج إيجابية جداً، إذا توافرت فيها روح الصداقة والصراحة والثقة والتفاهم، وقبل هذا كله الاتفاق على هدف مشترك والرغبة والاستعداد لبذل الجهود اللازمة لبلوغه.

٢- قرارات الجماعة ويقصد بها أن يسند المدير لرؤوسيه حل مشكلة معينة وقد يشترك المدير في جلسات الجماعة عند مناقشة المشكلة أو يشترك في بعضها دون الآخر أو يترك الجماعة تمارس وظيفتها ويحضر اجتماعهم الأخير الذي يمكن أن يقرروا فيه الحل المناسب ويتفقوا عليه.

٣- مجالس الإدارة والتي يشترك فيها أعضاء من العاملين يستطيعون التعبير عن مشكلات الأداء ويدلون بالمعلومات اللازمة عنها ويقدمون الاقتراحات الملائمة ويشتركون مع بقية الأعضاء في مناقشتها والوصول إلى الحلول.

٤- اللجان، والتي تكونها الإدارة على أساس دائم أو مؤقت، لبحث أمور أو حل مشكلات معينة والوصول إلى اقتراحات وتوصيات بشأنها. ويمكن أن تقوم اللجان - إذا خرجت عن الإطار التقليدي الذي نراه في كثير من الأحيان - بدور هام في زيادة الأرباح والتفكير في أفضل الطرق لتحسينها.

٥- فرق العمل والمصفوفة التنظيمية، وتعد هذه أكثر حيوية من اللجان، حيث تتكون من عدد من الأفراد متنوعي المهارات يشغلون مناصب مختلفة بالهيكل التنظيمي، فقد يرأس المصفوفة شخصاً يشغل منصباً أدنى من مناصب بعض الأعضاء، وذلك للقيام بمشروع معين، وتوفير للأعضاء فرص وضع خبراتهم وتجاربهم موضع التطبيق. كما تقوى علاقاتهم ببعضهم وتنشر نوعاً من التفاهم والتعاون لحل المشكلات.

٦- نظم الاقتراحات والتي يمكن أن تأتي بنتائج طيبة إذا أحسنت إدارتها، وذلك عن طريق شرح إجراءات تقديم الاقتراحات، والجهات التي يجب تقديم الاقتراحات إليها، والخطوات التي تتبعها الإدارة لدراسة الاقتراحات المقدمة وشروط الأخذ بها أو أسباب عدم تنفيذها، وإعلام الفرد بنتيجة دراسة اقتراحه وتقديم المكافآت المادية والمعنوية الملائمة.

٧- استقصاء الآراء، وتلجأ الإدارة إليه للتعرف على اتجاهات العاملين نحو مجموعة من العناصر، كالأجور والحوافز ومعاملة المشرفين المباشرين وظروف العمل وسبل تحسين الأداء، إلى غير ذلك من الأمور التي تهتم الإدارة أن تتعرف عليها. ويكون ذلك نوعاً من التقييم والمراجعة للسياسات التي تمارسها الإدارة بشأن هذه العناصر. ويمكن أن يوزع

الاستقصاء على العاملين ليجيبوا على الأسئلة التي يتضمنها أو أن تجرى مقابلات يعقدها المشرفون أو خبراء متخصصون، والتي قد تكون مقالات موجهة تلقى فيها أسئلة محددة على المستقصى منهم يتكلمون عنها.

٨- اجتماعات الإدارة والنقابة، ويبحث الطرفان في هذه الاجتماعات عدا من المشكلات ويحاولان الوصول إلى الحلول الملائمة فيها.

٩- وإلى جانب هذه الصور الرسمية للمشاركة فهناك أساليب الاتصال الغير رسمية، بين العاملين وبعضهم، وبين المشرفين والعاملين، والتي قد تكون معززة للطرق الرسمية إذا كان التنظيم الرسمي منسجما ومتفقا مع الإدارة ويعمل لنفس الأهداف التي تسعى الإدارة إليها.

وقد أثبتت البحوث أن المشاركة الفعالة من جانب المديرين والأفراد تحقق نتائج ملموسة في تحسين الأداء والربحية بأبعادها المختلفة، الكمية والنوعية وعنصري الوقت والتكاليف، وربما كانت الثقة الكبيرة التي تعطيها الإدارة للأفراد عاملا هاما في جذب اهتمامهم لزيادة الإنتاجية والأرباح.

وعلى هذا فإن اشتراك العاملين في التفكير والتخطيط والتنفيذ وقياس المخرجات في برنامج مدروس ومنظم ومحدد الأهداف لزيادة الأرباح والإنتاج والأداء الجيد يحقق نتائج باهرة. ولا يكفى في نظر بعض الباحثين اشتراك الأفراد من الناحية الفنية أو التخصصية فقط، ولكن يجب أن يلتحموا مع الإدارة وجدانيا وذهنيا، أي تتفاعل مهاراتهم مع عقولهم وعواطفهم، فإن ذلك كفيلا بأن يجعلهم يحرصون على تحقيق

الأهداف المطلوبة وينمي عندهم الشعور بالمسئولية والالتزام والإحساس بالعضوية. والطريق إلى هذا التلاحم ليست صعبة أو مستحيلة، وربما تكون على العكس سهلة وميسرة، إذا استطاعت الإدارة أن تعمل أفرادها على أساس من الثقة والاحترام وتحفزهم على التميز والظهور وتحقيق نتائج ممتازة، وتنظر إليهم على أنهم أشخاص ناضجون، لذلك فإن البعض يعتبر الاحترام والتقدير من أولويات الأداء أو متطلباته الأساسية.

القيادة بالمشاركة كيف تكون؟!

وهنا يقوم المدير المحترف بالحصول على آراء مرؤوسيه ثم يعطي لهم تعليمات عامة لتوجيه أعمالهم وفيما يلي الخصائص الأساسية لهذا النوع من القيادة المحترفة:-

- ١- الفرق في معاملة المرؤوسين وإعطائهم التعليمات بطريقة مستحيلة وليست في صيغة الأمر.
- ٢- السماح للمرؤوسين بالمشاركة في إتخاذ القرارات.
- ٣- يتخذ المدير دورا إيجابيا في تشجيع المشتركين في إتخاذ القرارات وإبداء آرائهم.
- ٤- استخدام المدير لتوجيهات وتعليمات عامة في توجيه أعمال المرؤوسين.
- ٥- استعمال المدير للمكافآت الرسمية حيث أن المشاركة الفعالة للمرؤوسين تتطلب تشجيعهم بكافة الوسائل الرسمية وغير الرسمية.

الأساس الفلسفي لأسلوب الإدارة باستخدام القيادة المشاركة :

يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة ومعتقدات معينة التي تبرر استخدامه هذه المعتقدات هي:-

١- بالرغم من حاجة الفرد لدخله لمواجهة أعباء معيشته إلا أنه لديه مهارات معينة ينبغي إشباعها عن طريق العمل.

٢- أغلب الأفراد ليسوا كسالى بطبيعتهم بل نشطاء ويرغبون في استخدام طاقاتهم العقلية والجسمانية في أعمالهم متى أتحت لهم الفرصة.

٣- عادة ما يؤدي هذا الأسلوب إلى تحسين مستوى الأداء نظرا لأن العاملين يشتركون بجدية في العمل واشتراكهم في وضع أهداف العمل سيزيد من تحمسهم لهذه الأهداف.

٤- ازدياد مستوى التعليم للعاملين في المنظمات المختلفة وهم بلا شك يرغبون في استخدام ما تعلموه في العمل ولا بد أن يكون لهم دور في إتخاذ القرارات.

٥- يتسم هذا الأسلوب بالأمانة والصدق حيث يحترم الرئيس مرؤوسيه وتكون هناك اتصالات أكثر بين الطرفين لتحديد توقعات كل منهم.

٦- معظم المرؤوسين يتوقعون المزيد من تحمل المسؤولية والمشاركة في إتخاذ القرارات ويرغبون في درجة من الاستقلال الذاتي في عملهم.

يلاحظ أن هذا السلوب يتمشى مع ضرورة تدرج الفرد على المستويات المختلفة لهم تدرج الحاجات حتى يصل إلى أعلى مستوياته.
القواعد التي ينبغي على المدير المحترف الذى يتبع أسلوب القيادة بالمشاركة أن يتبعها هي:-

- ١- قبول أفراد جماعة العمل له.
- ٢- اشتراك المرؤوسين في إتخاذ القرار.
- ٣- التوسع في تفويض السلطة إلى المرؤوسين.
- ٤- علاج المشاكل والقضاء على عوامل الصراع في العمل.
- ٥- تبني أهداف جماعة العمل والتعاون من أجل تحقيقها.
- ٦- توفير الاحترام المتبادل بين المرؤوسين التابعين له وبينه.
- ٧- تشجيع الابتكار لدى المرؤوسين وتنمية روح المبادرة لديهم عن طريق السماح لهم بتقديم الاقتراحات ومناقشتها والأخذ بها عندما تكون بناءة.
- ٨- وضع أسس التعامل بين الأفراد على مبدأ هام جدا ألا وهو "أن المسؤولية عن نجاح الفريق ككل هي مسئولية كل الأفراد".
- ٩- يتعلم كيف ينصت للآخرين.

إذا فيجب على المدير المحترف أن يكون مساندا ومدربا ومستشارا فنيا وناقلا للمعلومات للآخرين.

التعامل الايجابي والسلبى مع المرؤوسين

التعامل السلبى	التعامل الإيجابي
١- احتكار المناقشة.	١- إتاحة فرصة النقاش للآخرين.
٢- الإعراض عن الاستماع للآخرين بمختلف الصور.	٢- الإصغاء باهتمام وتفهم الآخرين.
٣- اللامبالاة أو الشماتة في الغير بمختلف الصور.	٣- المشاركة الوجدانية للغير.
٤- إظهار تعبيرات سلبية أو ساخرة.	٤- إظهار تعبيرات إيجابية على الوجه.
٥- إظهار إشارات وحركات الموافقة.	٥- إظهار إشارات وحركات الموافقة.
٦- الاستهجان وما يماثلها.	٦- مجاملة الآخرين بإخلاص.
٧- تحدي الآخرين.	٧- إظهار الاحترام لآراء الآخرين.
٨- السخرية أو التقليل من شأن وآراء الآخرين.	٨- تقديم اقتراحات بناءة.
٩- تقديم اقتراحات خبيثة أو التشكيك في جدوى ما يقترح منها.	٩- إظهار تفهم مشاعر الغير.
١٠- اللامبالاة بمشاعر الغير.	١٠- التوفيق بين الآراء عند الضرورة.
١١- تسفيه آراء الآخرين.	١١- التحدث بإيجابية واضحة.
١٢- التحدث بسلبية واستهتار زائدين.	١٢- التحدث بصورة بناءة واضحة.
١٣- التحدث بصورة واضحة.	١٣- معاملة الآخرين بنية واضحة.
١٤- تأخير ردود الأفعال الفورية.	١٤- تأخير ردود الأفعال الفورية.
١٥- المشاركة المعلومات والآراء مع الغير.	١٥- مشاركة المعلومات والآراء مع الغير.

محرجة.	١٦- المواجهة البناءة.
١٣- معاملة الآخرين باستعلاء.	١٧- الاستطرداد في مناقشة أي موضوع.
١٤- المقاطعة بان دفاع.	١٨- إثارة التساؤلات الواضحة والمفيدة.
١٥- حجب المعلومات عن الغير.	١٩- الاحتفاظ بثقة الآخرين واكتسابهم.
١٦- المواجهة الهدامة التي تؤدي إلى التفرقة وإثارة الحزازات.	٢٠- الثقة في الآخرين.
١٧- قطع المناقشة وإثارة مواضيع جانبية.	٢١- الاهتمام بالالتزام بالوعود.
١٨- إثارة تساؤلات مشككة ومحبطة.	٢٢- الاستجابة المناسبة لطلبات الآخرين.
١٩- خداع الآخرين.	٢٣- المعاونة وإبداء المشورة بالصورة المناسبة.
٢٠- التشكك في الآخرين.	٢٤- المرونة في النقاش.
٢١- خلف الوعد ونسيانه أو تناسيه.	٢٥- النقد البناء.
٢٢- الشكوك الدائمة.	٢٦- البشاشة.
٢٣- تصيد الخطاء.	
٢٤- العناد والاصرار على وجهة نظر معينة بلا منطق.	
٢٥- الاعتراض الدائم.	
٢٦- الهزل في غير وقت أو باستمرار.	

كيف يستطيع أن يؤثر القائد على مرؤوسيه :

يعتبر التأثير و النفوذ أحد المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة وفي اكتشاف القائد الناجح. ويعتبر القائد ناجحاً من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه. وعليه وجب التعرف على كيف يؤثر القائد على مرؤوسيه. هذا ولقد تعددت البحوث العلمية والكتابات العملية في تناول أساليب التأثير القيادي فكلما استطاع القائد ممارسة أكبر قدر ممكن من هذه الأساليب، كلما استطاع أن يضيف إلى مهاراته القيادية رصيذاً أكبر في التأثير على المرؤوسين.

١ - استخدام المدعمات والعقاب:

ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية. أنواع الحوافز والمدعمات متعددة كالأجور التشجيعية، والمكافآت، والعلاوات، والشكر، والتقدير والمعلومات، هذا بالإضافة إلى استخدام لائحة الجزاءات بما تحتويه من لفت نظر، ولوم وإنذار وخصم من الأجر، ونقل وغير ذلك من البنود. وما يهم هنا هو أن نجيب على هذا السؤال: هل لدى المدير أو القائد لكي تستخدم مثل هذه المدعمات؟ وتمتع المدير أو القائد بصلاحيات في هذا المجال يزيد من قدرته على التأثير ومن نفوذه على مرؤوسيه، وللأسف نجد أن الحال في المنظمات الحكومية سئ من وجهة نظر من يصنع القرار في استخدام وتوزيع المدعمات والعقاب، فعادة لا يسمح للمستويات الإشرافية والإدارية العليا بالقدر المناسب من سلطات وصلاحيات استخدام المدعمات والعقاب.

٢ - تحديد أهداف العمل:

القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها. ويشترط في تحديد الأهداف أن تكون محددة وقابلة للقياس وموضوعية وكمية بقدر الإمكان ويمتد الأمر إلى إقناع القائد لمرؤوسيه بهذه الأهداف وأن يوضحها لهم وأن يربط بين تحقيق هذه الأهداف وتحقيق الطموحات والأهداف الشخصية للمرؤوسين.

٣- جمع وتحليل ونشر المعلومات:

لكي يمارس القائد نفوذا عاليا عليه أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تمس وتهتم جماعته ومرؤوسيه، ثم عليه أن يقوم بتحليل وانتقاء النافع منها والمؤثر في دافعية وأداء المرؤوسين. فليست كل المعلومات هامة ونافعة، كما أن مصادر المعلومات تختلف في صدقها وثباتها وعلى القائد أن يوضح أسلوب اتصال مرؤوسيه بهذه المصادر أو أن يحدد أسلوب عزلهم ومنعهم من الاتصال بهذه المصادر.

٤- تحديد أساليب العمل:

ويتم ذلك من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل وتحديد طرق التنفيذ، وتدريب المرؤوسين، وتوجيههم، وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة للأداء. وتسهيل إمكانية ملاحظة سلوكهم كقدوة يحتذى بها المرؤوسون.

٥- تهيئة ظروف العمل:

إن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تصميم جماعات العمل وتصميم أو إعادة تصميم مكان العمل من الآلات ومكاتب وستائر وأماكن أكل ونظافة وتهوية وإضاءة وغيرها من الطرق.

٦- تقديم النصح والخبرة والمشورة:

يوجه المرؤوسون من فترة إلى أخرى مشاكل وعليهم أن يحصلوا على خبرة ومشورة الآخرين في هذا المجال، وقيام الرئيس بتقديم نصيحته في الوقت المناسب تكسب نفوذا وتأثيرا على مرؤوسيه وشيوع هذا الأمر بين المرؤوسين يشيع ثقة واحترام وقبول المرؤوسين لخبرة ونصيحة قائدهم في المواقف المشابهة.

٧- اشراك الاخرين في الأمور التى تهمهم:

يتميز القائد الناجح بإشراك مرؤوسيه في إتخاذ القرارات التى تمسهم فالمشاركة في الظروف المناسبة تشعر المرؤوسين بالرضا والاعتزاز بأنفسهم. إلا أن صور المشاركة تختلف. واختيار صور المشاركة. وتحديد من المرؤوسين سيتم إشراكهم، يتأثر بعوامل كثيرة منها على سبيل المثال، كفاءة المرؤوسين.

٨- تحميس ورفع دافعية المرؤوسين:

يواجه القائد مرؤوسين ذوي دافعية وحماس منخفض لأداء العمل من وقت لآخر، أو أن الأفراد تختلف دافعيتهم من وقت لآخر، وعلى القائد الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها أن يدرس حاجات المرؤوسين، وأن يساعدهم في تحديد أهدافهم، وأن ييسر لهم تحديد توقعاتهم. وأن يشعرهم بالعدالة وأن يشرح لهم آمالهم.