

## المحاضرة السادسة: القيادة التشاركية:

## 1- تعريف القيادة التشاركية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة التشاركية في الأدبيات المختلفة، فمنهم من يرى أنها نمطاً جديداً من أنماط القيادة، والتي تركز على التشارك بين القائد ومرؤوسيه في تحمل المسؤولية، والتشاور في مختلف الأمور التي تخص العمل، والتعاون في إتمامها من خلال العمل معاً كفريق في تحقيق الأهداف المرجوة.

كما يقصد بها ذلك النمط من القيادة الذي يهتم بتشجيع المدراء على مشاركة الأفراد العاملين في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التي قد تواجههم في أثناء ممارسة أعمالهم داخل المؤسسة، عبر استخدام المعلومات والمعارف التي يمتلكونها وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

فالقيادة التشاركية نمط من أنماط القيادة الإدارية التي تقوم على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون تسلط ودون عنف، فهو يتسم بالمرونة ويستطيع المبادرة، ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم، كما يشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص من النمو المهني والوظيفي لكل فرد.

يتوقف جناح نمط القيادة التشاركية على قدرة المديرين على إدراك هذا البعد في تقليص الاختلافات، واتجاهاتهم الإيجابية نحو المشاركة والدخول إليهم من مداخل ديمقراطية تمكن الاستفادة من طاقاتهم واستنطاق إبداعاتهم بالمشاركة في عمليات الإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة وحل مشكلاتها.

## 2- سمات القائد التشاركي: من أهم السمات التي قد يتصف بها القائد التشاركي ما يلي:

- أ- يتيح تبادل المعلومات ومشاركتها مع المرؤوسين، ويوضحها بشفافية.
- ب- يسهم في حل الخلافات بشكل فوري حتى لا يسمح بتفاقمها، وذلك من خلال الحوار البناء والمناقشة دون تعصب.
- ت- يهتم بحل المشكلات التي قد تواجه المرؤوسين أثناء أداء مهام العمل.
- ث- يؤكد على حرية الرأي والاحترام المتبادل أثناء مناقشة أمور العمل.
- ج- يحسن التصرف ويتحلى بالمرونة في مواقف العمل المختلفة.
- ح- يسعى نحو التطوير والتغيير باستمرار.
- خ- يتيح فرص النمو المهني لمرؤوسيه، كما يهتم بتنمية مهاراته الإدارية بشكل مستمر.
- د- يطلع على الاتجاهات الحديثة في مجال عمله، ويسعى لتطبيقها.
- ذ- يشجع الأفكار والمقترحات الجديدة والمبدعة ويسعى لتنفيذها لإكساب مؤسسته ميزة تنافسية جديدة بين أقرانها.
- ر- يهتم بتقدير أعمال مرؤوسيه سواء مادياً أو معنوياً، ودفعهم نحو تقديم الأفضل.

ز- يعتمد على أسلوب الترغيب والإقناع والتحفيز الإيجابي، بدال من أسلوب التهديد والإجبار والعقاب، في معاملاته اليومية مع مرؤوسيه.

### 3- أبعاد القيادة التشاركية:

تعد القيادة التشاركية عملية تعاونية لصنع القرار، حيث لا ينفرد القائد بصنع القرار أو اتجاه بل يشارك في ذلك غيره ممن يعملون معه، والأبعاد التالية توضح الكيفية التي يؤدي بها القائد مجموعة من الأدوار القيادية في ظل القيادة التشاركية:

أ- **التحفيز:** يعتمد دور القائد التشاركي على استثارة شعور المرؤوسين بذواتهم وكيانهم، وتحفيزهم بالرقابة الذاتية التي تدعم أفراد الجماعة بالقدرة على الانجاز والاعتماد على الذات. وتعتبر الحوافز في إطار القيادة التشاركية مدخلا إنسانيا يمكن للقائد عن طريقة زيادة كفاءة العمال وإثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب- **التفاوض:** يهدف التفاوض إلى استثمار قدرات المرؤوسين وتعزيز فرص ذوي الخبرة للتشاور معهم، وطلب اقتراحاتهم والأخذ بعين الاعتبار أفكارهم قبل اتخاذ القرارات، وهو ما يمنح الفرصة لمناقشة القضايا المتعلقة بحل المشكلات قبل اتخاذ القرار.

إن التطبيق الفعال لمبدأ اللامركزية يتطلب من القادة الكثير من الرغبة في نقل بعض السلطات والتفويض فيها والمرونة في تطبيق التشريعات والمشاركة في اتخاذ القرارات، التي تضمن حسن سير العمل وجودة الأداء والمشاركة في تحمل المسؤولية.

ت- **الاتصال الإداري:** يمثل الاتصال الإداري أهمية بالغة، إذ يعتبر قلب العمل الإداري في ضوء القيادة التشاركية، فالقائد التشاركي يوفر فرصة الاتصال بينه وبين مرؤوسيه، والذي ينعكس على الدور القيادي للقيادة التشاركية.

ث- **العلاقات الإنسانية:** تخلق القيادة التشاركية الجو النفسي والمناخ الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء كما يمكنها الموازنة والتوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة، فالقائد التشاركي متسامح ومنفتح في تعامله مع العاملين باحترام وتقدير، كما يزود مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذها بطريقة مناسبة.

4- **محددات القيادة التشاركية:** إن القيادة التشاركية تتوافق والتوجيهات الحديثة في كل من علم النفس، وعلم الاجتماع، والإدارة وعلم الاتصال، ولكن الظروف التي يتواجد فيها القائد تيسر له النمط القيادي الذي يتبعه، ومن المحددات نذكر:

- **شخصية القائد:** إن شخصية القائد تؤدي إلى تحديد النمط القيادي الذي سيتبعه القائد، فالقائد الذي يؤمن بضرورة العلاقات الإنسانية، يختلف عن القائد المنعزل وأن لكل شخص قدراته وميزاته.

- **الفروق الفردية للمرؤوسين :** بما أن القائد يوجد حيث توجد الجماعة، والمرؤوسين يتباينون كبشر بميولهم وقدراتهم وأفكارهم وثقافتهم وتصرفاتهم، ولذا سيكون بالطبع عاملا أساسيا لانتقاء النمط القيادي الذي يتمكن من التعامل مع هذه الفروق الفردية.
- **حجم التنظيم:** يختلف نمط القائد في المنظمات الصغيرة عن نمطه في المنظمات الكبيرة، فالتعامل مع المنظمات الصغيرة الحجم قليلة الأفراد سيكون أسهل من تلك الضخمة معقدة التركيب.
- **سياسة الدولة:** تشكل سياسة الدولة عامل آخر في انتقاء النمط القيادي من حيث وجود النظام المركزي واللامركزية، ومن حيث فرض رقابة من السلطات العليا أو تفويض السلطة من حيث الأهداف والميزانية وسوق العمل وغيرها.
- **المجتمع الخارجي:** هناك عادات وتقاليد تفرض سلطتها على القائد ليختار النمط اللائم، إضافة إلى ثقافة المجتمع ومستوى المعيشة والأمور المرفوضة والسياسات المقبولة لدى المجتمع كل هذه الأمور مجتمعة تتدخل في اختيار النمط القيادي المناسب.
- **طبيعة العمل :** هناك بعض الإدارات التي تسير علميا بشكل سريع متطور بعيدا عن الروتين والضغوط، بل هدفها تحقيق الأهداف بأسرع وقت وأقل جيد، بينما هناك العكس في بعض الإدارات التي تمارس التسلسل والروتين والتي تكون فيها المهام غير واضحة، وتتمركز السلطة كليا بيد الإدارة العليا، مما يدفع القيادة لاختيار النمط الذي يتلائم مع طبيعة العمل سعيا وراء تحديد الأهداف المنشودة.