



الفصل السادس

مراحل المشاركة فى الإدارة
وفعالية القيادة والأعضاء

مراحل المشاركة فى الإدارة وفعالية القيادة والأعضاء



من المفترض أن منهج المشاركة فى الإدارة يشفى من علة انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية ومع ذلك نجد أن المديرين محبطون فى وظائفهم .. ربما لأنهم لا يفهمون أدوارهم جيدا فى نظم المشاركة فى الإدارة .

نقدم هنا نموذجا Model يحدد مراحل نضوج Maturity المنظمة ودور الإدارة فى كل مرحلة من مراحل الإدارة المشاركة : المدير كقائد / المدير كمسهل / المدير كمساعد / المدير كمدرّب .

وهذه المفاهيم تساعد مديرى القوى البشرية فى فهم كيفية تغيير الأدوار عند تغيير مراحل تطوير المنظمات ، وكيف يواجهون هذا التحدى فى عملية الانتقال من مرحلة الى أخرى .

✿ التقديم : Introduction

منهج المشاركة فى الإدارة يبدأ بالتصميم التنظيمى للعمل لكى يكون مرنا ويسمح باندماج العاملين فى اتخاذ القرارات التشغيلية /المبادرات ، ويكون لهم دور نشيط فى إدارة العمل Active role in running the business : إزالة عقبات المشاركة (وصف الوظيفة مبالغ فى التفاصيل / بيئة تنظيمية معوقة / معلومات غير متاحة / نظم تحفيز لا تشجع العمل الجماعى) .

✿ التحدى للإدارة المشاركة :

بالرغم من انتشار وتبنى منهج المشاركة فإننا غالبا نجد المديرين محبطين ومرتبكين Confused حول مفاهيم المشاركة ، وخاصة فى المراحل الأولى لتطبيق منهج المشاركة ؛ حيث فرق وجماعات عمل خارج السيطرة ، واعتراف رجال الإدارة الوسطى بأن إحباطهم يأتى من فقدهم المستمر لنفوذهم على عمليات العمل Work processes وتحدى خبراتهم وتخصصهم بآخرين ، يخلق هذا كله مشكلات أمام مديرى القوى البشرية عند إحداث التغيير فى ثقافة المنظمة .

❁ دورة المشاركة فى الإدارة :

من بين أسباب الإحباط الذى تعانىه الإدارة فى تطبيق منهج المشاركة فى الإدارة التقلب فى الأطوار والمزاج للانتقال من الإدارة السلطوية إلى الإدارة المشاركة ، فالمديرون غالبا يفتقدون خريطة للمفاهيم تساعد على إدراك التقلبات فى المناخ عند كل مرحلة تغيير ، وبدون هذه الخريطة يسلكون طرقا خاطئة ويقعون فى وديان سحيقة .

الإدارة المشاركة

إذا افتقد المديرون خريطة المفاهيم ، فسوف يتحركون طبقا لتوقعاتهم الشخصية وغالبا ما تكون غير حقيقية بالنسبة لهم أو بالنسبة لفرق وجماعات عملهم ، ويجدون أنفسهم فى مفترق الطرق بين توقعاتهم عن سلوكهم فى المشاركة ، وما يعتقدونه فى الممارسة الديكتاتورية Dictatorship فى أنها هى التى تنجز الأعمال وتحقق الأهداف .

ويعتقد الكاتب أن نظم المشاركة فى الإدارة تمر بمراحل خمس ، ولكل مرحلة خريطة مفاهيم ترشد المديرين وتحقق الفعالية المطلوبة للمنظمة فى تلك المرحلة .

والمراحل الخمس هى :

المرحلة الأولى : المفاهيم Conception

فى هذه المرحلة يتم إدراك الحاجة الى فكرة إنشاء نظام المشاركة فى الإدارة أو تغيير النظام القائم إلى المشاركة وهذا يتطلب وجود وكلاء للتغيير ومروجين للفكرة .

المرحلة الثانية : مرحلة تفريخ وحضانة الأفكار Incubation

فى هذه المرحلة تبدأ المنظمة فى عمليات التخطيط والتصميم والإعداد لإحداث التغيير المخطط أى أن المنظمة تبنى وتقدم تأييدها لرؤية وكلاء التغيير

Support for champions vision .

المرحلة الثالثة : مرحلة التطبيق Implementation

فى مرحلة التطبيق تشكل البناءات الهيكلية التى تكشف عن نموذج المشاركة فى الإدارة ، ويحدث التغيير فى الآتى :

- ١- تصميم العمل Job design .
- ٢- التزام الإدارة العليا / وثائق تعبر عن القيم وأخلاقيات المناخ الجديد .
- ٣- السياسات والإجراءات .
- ٤- نظم تقييم الأداء تشجع المشاركة .
- ٥- فرق وجماعات الاتصال .
- ٦- فرق حل المشكلات بين الوظائف والإدارات .
- ٧- توصيف وظيفى مرن Flexible job description .
- ٨- سياسات الترقية والتحفيز المادى .
- ٩- تنمية مهارات العمل الجماعى .
- ١٠- تدفق المعلومات ميكانيكيا Information passing mechanisms .

المرحلة الرابعة : مرحلة التحول Transition

تعتبر هذه المرحلة عن الانتهاء من مرحلة التطبيق وبداية حالة من التكيف والكفاءة والاقترار Competent ، بل إن جماعات وفرق العمل تنمو هى أيضا فى مجال الكفاءة والاقترار إلى حد تحمل مسؤولية تعظيم فعالية المنظمة -Maxi

Org Effectiveness

المرحلة الخامسة : مرحلة النضوج

ليس معنى أن مرحلة التحول قد تمت وأن الأنظمة بدأت تعمل بفاعلية وكفاءة أن الوضع سوف يستمر على هذه الحالة ، ولكن تبدأ دورة جديدة من التغيير والتطوير تماما ، وكما فى حياة البشر ليس النضوج معناه التوقف عن التحسين والنمو العقلى والفكرى ، وهو ما يطلق عليه -Continuous Improve ment of the work unit ، والحكمة القائلة : «اطلب العلم من المهد إلى اللحد» خير تعبير عن هذه المرحلة .

التحديات أثناء المراحل

لكل مرحلة تحدياتها :

١- مرحلة المفاهيم : التحدى : أن تفهمها Understanding it

٢- مرحلة تفريخ وحضانة الأفكار : أن تقبلها Accepting it

٣- مرحلة التطبيق : أن تجعلها تعمل Making it work

٤- مرحلة التحول : الاحتفاظ بها Keeping at it

٥- مرحلة النضوج : التحسين المستمر -im- Keeping it continuously proving .

١- فهم مرحلة المفاهيم :

عملية إحداث التغيير هذه تشبه التحولات الضخمة فى المنظمات : الاندماج / تغيير التكنولوجيا / تغيرات السوق . كل هذا يحتاج إلى استثمارات وكذلك المشاركة فى الإدارة تحتاج الى استثمارات - ولذلك فإن الفهم المطلوب يتعدى معنى المشاركة فى الإدارة إلى التكلفة والمخاطر Costs & Risks ، وهذا الفهم يقلل من انتشار عنصر المفاجأة والدهشة ... أو الشعور بالإحباط الذى يلزم مستويات الإدارة العليا التى ترى أن المشاركة لا تتفق مع توقعاتهم فى خطوات تحقيق الأهداف ، هم يرون أن النمط الأبوى / أو الراعى للقطيع هو أنسب أساليب تحقيق الأهداف .

٢- مرحلة تفريخ وحضانة الأفكار :

فى هذه المرحلة عملية قبول إحداث التغيير والتحول Transformation ، تحتاج إلى قناعة الإدارة بصفاتها العنصر الحرج والحاكم وخاصة الإدارة العليا بعد ذلك التحرك والنزول إلى مستويات الإدارة التالية وباقى العاملين لكى يتم عقد قران بين المشاركة والإدارة ، والزواج دائما يقوم على الثقة وهو عنصر رئيسى يجب توافره قبل إتمام مراسم الزواج .

جهود تطبيق منهج المشاركة فى الإدارة تؤتى ثمارها السريعة والناضجة فى مناطق مناخ تنظيمى يسوده إدراك للثقة أكثر منه فى المناطق الأقل إدراكا أو

إحساسا بها ، وفي المناطق التي يسودها الإدراك أو الإحساس بعدم الثقة يصل مشروع المشاركة سريعا إلى مأزق أو إلى نفق مظلم ، فالمديرون ينتظرون أن يظهر أعضاء منظماتهم الرغبة والاهتمام فى الاندماج و «المشاركة فى اتخاذ القرارات» والأعضاء ينتظرون من مديريهم دعوتهم الى المشاركة ، وخاصة إذا كان المديرون فى بداية قبول التغيير إلى النمط المشارك .

إن العمل فى مناخ أزمة الثقة - Trust Crisis - لتطبيق نموذج المشاركة فى الإدارة فى كل الوحدات التنظيمية للمنظمة يمثل تحديا كبيرا وخطيرا للإدارة .

يتحقق القبول حينما يرى الأعضاء - لا أن يسمعوا فقط - أن هناك تحولا فى نمط الإدارة ، ومن المهم أن يؤدى هذا التحول إلى التطبيق الشامل فى منهج المشاركة فى الإدارة .

- من المهم أيضا لنجاح التطبيق أن يعد المسرح إعدادا جيدا : إعادة تخصيص المصادر ، وإعادة تقييم موثيق العمل / البدائل المختلفة للتنظيم الهيكلى / إجراء التغييرات اللازمة .

٣ - مرحلة التطبيق :

هل يكفى توافر الثقة وجودة التخطيط ونظم المعلومات وتخصيص المصادر؟ لا يكفى ذلك حيث أن عملية تطبيق النظم فى حد ذاتها عملية صعبة وعسيرة .

على سبيل المثال ، التقارير الربع سنوية للمساهمين تجعلنا منظمة تهتم بالنتائج قصيرة المدى Short term results وهنا يكمن تهديد خطير لاستمرارية بقاء نظم المشاركة فى الإدارة عندما ينشأ عن تطبيق نظم المشاركة عطل مؤقت فى انسياب العمل ؛ يرتد بعض المديرين عن نظم المشاركة ويسارعون إلى إتهام النظام بإفساد الأعضاء العاملين ill prepared subordinates كما أن الأعضاء يصابون بحالة من الاضطراب والاهتياج ، ويسجلون كل التفاصيل الدقيقة للسلوك المرتد للمديرين ويحتدون على الحدود والتجاوزات للنظام الجديد . ويتحول الموقف إلى نوع من المصارعة وتسجيل نقاط الأخطاء .

قد تأتي المقاومة من الأعضاء ، وغالبا تأتي من المديرين في صورة بطء في التطبيق وذلك لإدراكهم بما يتضمنه نظام المشاركة في الإدارة من آثار على سلوكهم في وظائفهم وما يعتقدونه من تنازلات في اختصاصاتهم .

لقد أشار أحد المستشارين ، «وكلاء التغيير» الداخليين في منظمة High Tech إلى أنه من السهل عليك أن تلاحظ أن المديرين لا يمكن أن يستجيبوا بسهولة لمنهج المشاركة في الإدارة وأنه لا بد أن يكون هناك مقابل لتنازلهم عن أدوارهم القديمة وتبنى الأدوار الجديدة مقابل تعويضهم عما يرونه قد ضاع منهم : ضياع في المكانة ، ضياع في السلطة ، ضياع في المسؤولية .

هناك فرق كما يقول بعض المديرين بين أن يعمل أعضاء التنظيم لأجلك وأن يعملوا معك Work for you & Work with you سوف تطول فترة الحداد والحزن على النظام السابق .

٤- مرحلة التحول :

معضلة دورة المشاركة في الإدارة تكمن في الحقيقة التي تقرر أن المشاركة تكتمل حينما يتوافر لأعضاء التنظيم - رؤساء ومرؤوسين : المهارة والمعلومات التي يحتاجونها ، وهذا يتطلب غالبا وقتا ومجهدا كبيرين لكي يتحقق . إنها تجربة قاسية تقطع الأحشاء Gut-wrenching أن ترى الأعضاء وهم يتعلمون كيف يشاركون في اتخاذ القرارات .

مشكلات الاجتماعات : الثرثار / ومدعى المعرفة / ومن لا يريد الحضور لأن هناك مباراة بين الأهلي والزمالك ... وقد تجرد نفسك مضطرا لاتخاذ القرار الفردي إذ أنك تعلم أن الأعضاء المتواجدين مجموعة ضعيفة - Poor group decision-making وكان تعليق أحد المديرين بعد المعاناة :

“The best way to learn how to make higher level business decisions is by making them” .

يتعلم الأعضاء عن طريق اتخاذ قرارات خاطئة ، ولكن من الصعب على المدير ملاحظة هذا السلوك والصبر عليه أو إقراره ، وخاصة أنه يعرف القرار السليم ، ولكن أحيانا يمكن أن تجعلهم يخطئون ، يجب الموازنة بين ما يترتب على القرار الخطأ من تكلفة وعائد التجربة من تعلم الأعضاء من أخطائهم .

٥- مرحلة النضوج :

من أكبر التحديات فى مرحلة النضوج هو الاستمرار الناجح لنظام المشاركة المناسب ، وليس معنى هذا التوقف بعد مراحل الفهم والقبول والأهلية للمشاركة . إن النظام العالمى الجديد حيث آليات السوق والمنافسة الشرسة ، سوف يطرد الخاملين ، والقانعين ، والقابعين ، إنما السوق سوف يكون للمجددين المبتكرين المبدعين . التحسين المستمر للأداء ، والجودة والتميز لا بد لها من أعضاء متميزين ، بعد أن تخطوا مراحل التعليم وأصبحوا يستمتعون بأدوار لم يكونوا يؤدونها من قبل ؛ مهارات غير تقليدية ؛ ومن أبرزها المشاركة فى رسم مستقبل وظائفهم ومنظمتهم .

وهنا تصبح نظم التحفيز و الترقية خاصة بعد أن أصبحت المنظمات مشاركة والهيكل مفرطة .

أدوار المديرين خلال المشاركة فى الإدارة

تختلف الأدوار المطلوبة من المديرين باختلاف مراحل المشاركة فى الإدارة لتعظيم فعالية المنظمة وخاصة مديرى المواجهة (المستوى الأول للإدارة / المشرفين / رؤساء فرق وجماعات العمل) . فى المراحل الأولى : يوجهون وينمون مهارات أعضاء المنظمة وخاصة المهارات الفنية الوظيفية : تكنولوجيا التصنيع / التسويق / التمويل .

مهارات إدارية وتنظيمية (اتخاذ القرارات الجماعية / التغذية المرتدة تقبلا وعطاء) / تقبل العمل ضمن ثقافات مختلفة ومتعددة .

فى المراحل النهائية : تنمية مهارات الأعضاء فى إدارة القوى الخارجة التى تؤثر على قدرات المجموعة : توفير المصادر / محاولة كسب التأييد للمشاركة فى أنشطة المنظمة الرئيسية / مراقبة أنشطة وسلوك المنافسين / ثم عمليات التنسيق والتكامل بين مستويات الإدارة المختلفة .

أدوار مرحلة الفهم

يقوم بهذا الدور أساسا أعضاء الإدارة العليا فى المنظمة - مجلس الإدارة أو من يمثله - يفحص ثقافة المنظمة لتحديد مدى إمكانية ملاءمة هذه الثقافة مع منهج المشاركة فى الإدارة ، وتغيير الثقافة التنظيمية عملية تكاد تكون ملازمة لمنهج المشاركة فى الإدارة ، ولكن حينما يكون واقع الثقافة فى المنظمة مبنى على افتراضات تتعارض مع منهج المشاركة ، فهنا لابد من إحداث التغيير الجذرى ، والذي يعد بديلا غير مرغوب فيه .

وإذا كان هناك أدنى احتمال للتوقف أو إجهاض الفكرة ، فمن الأفضل عدم البدء فى تنفيذ المشروع ، لأن بداية التطبيق تعطى أمل توقع الاستمرارية فى المشروع وإلا شاع مناخ تنظيمى بعدم الثقة ، ويصبح من الصعب إن لم يكن من المستحيل السير فى هذا الطريق مرة أخرى بنفس الأعضاء . إذا كانت هناك هوة أو فجوة بين الثقافة التنظيمية القائمة وتلك الثقافة المقترحة ، فعلى الإدارة العليا تقليل هذه الفجوة أو الربط بين الثقافتين بثقافة وسيطة حيث من المفضل عدم القفز من قمة جبل إلى المجهول . Jumping off a cliff into the unknown . حينما يصبح المنهج الجديد مرغوبا فيه بأن المدير التنفيذى لابد أن يظهر التدعيم المناسب ويطلق للرواد ووكلاء التغيير العنان للأنشطة التكاملية والمواجهة التى تقود المنظمة إلى مرحلة النضوج .

ويظهر الجدول التالى أعمال المدير التنفيذى Executive Manager :

جدول رقم (٥)

الأنشطة والأدوار التي تقوم بها الإدارة العليا في منهج المشاركة في الإدارة

المرحلة	أمثلة لدور وسلوك المدير التنفيذي والإدارة العليا
مرحلة المفاهيم	<ul style="list-style-type: none"> - تقييم إمكانية الانساق بين الثقافة التنظيمية القائمة والمقترحة . - يتكرر ثقافة للربط بين القائم والمقترح من الثقافات . - إدارة مشروع المشاركة واحتياجاتها الواقعية . - ينشأ المعجم من المفردات التي تتفق مع منهج المشاركة . - يبرز القضايا والموضوعات المتعلقة بمنهج المشاركة .
مرحلة تفريخ وحضانة الأفكار	<ul style="list-style-type: none"> - بناء الثقة . - خلق الفرص ليناقد الأعضاء موضوعات منهج المشاركة في الإدارة. - نموذج Model السلوك المشارك Participative Behavior - التدعيم الواضح لتطوير الإدارة .
مرحلة التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> - يشجع على حدوث بعض التجاوزات عن القواعد إذا كانت غير مقصودة . - توفير معايير ومؤشرات واسعة لقياس مدى التقدم في التطبيق . - يؤكد على القيم العليا / التركيز على العمل / الأهداف . - الاعتراف بالإيجابيات والنجاحات .
مرحلة التحول	<ul style="list-style-type: none"> - تدعيم العمل والنشاط الذي يتفق ومنهج المشاركة . - نقل السلطة والاستقلالية إلى فرق وجماعات العمل لتعميق واتساع المهارة .
مرحلة النضوج	<ul style="list-style-type: none"> - توفير فرص تنمية وتحسين الأداء .

جدول رقم (٦)

الأنشطة والأدوار التي تقوم بها الإدارة الوسطى (بين الإدارات)
خلال مراحل مشروع المشاركة في الإدارة

المرحلة	أمثلة لدور وسلوك الإدارة
مرحلة المفاهيم	<ul style="list-style-type: none"> - تكملة لتحليل جدوى التحويل إلى المشاركة في الإدارة . - تدعيم الحاجة الحقيقية إلى التطوير . - الدفاع ببطولة عن مفهوم المشاركة في الإدارة . - يكتل أو يجيش الالتزام والمصادر للمرحلة التالية . - يحدد الأوقات المناسبة لتقديم المفاهيم .
مرحلة تفريخ وحضانة الأفكار	<ul style="list-style-type: none"> - بناء الثقة . - توضيح الرؤية Vision . - يوضح ويسهل المشاركة في الإدارة . - تنمية وتدريب الأعضاء . - نماذج السلوك المشارك . - يسهل العمل الجماعي . - التأكيد على جودة الاتصالات . - توفير المصادر الضرورية .
مرحلة التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> - الدفاع ببطولة عن نظم المشاركة في الإدارة . - الاعتراف وتقدير النجاحات . - توضيح الأدوار والتوقعات .
مرحلة التحول	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع بناء المهارات والمخاطرة . - نقل السلطة والاستقلالية إلى فرق وجماعات العمل / امتداد المهارة . - مساعدة الأعضاء على التعلم من أخطائهم . - توفير الوقاية من القوى الخارجية التي تسعى لهدم المشروع .
مرحلة النضوج	<ul style="list-style-type: none"> - تسهيل التحسين المستمر للأداء . - قيادة التغييرات في نظم المنظمة . - توفير فرص تنمية المهارات . - التعامل ومعالجة السلوك المحطم للمعنويات ومنهج المشاركة في الإدارة .

جدول رقم (٧)

الأنشطة والأدوار التي تقوم بها الإدارة المباشرة

المرحلة	أمثلة لدور وسلوك المدير (الإدارة المباشرة)
مرحلة المفاهيم	- دراسة مفاهيم المشاركة في الإدارة .
مرحلة تفريخ وحضانة الأفكار	- توفير مدخلات تصميم نظم العمل / تأكيد قيم المشاركة وتشكيل فرق العمل . - تعلم سلوك المشاركة في الإدارة . - أمثلة نموذجية للمشاركة في الإدارة . - مشاركة المعلومات مع الفريق . - تطبيق التغييرات التكنولوجية . - جعل مفهوم المشاركة في الإدارة واقع ملموس . - التغذية المرتدة للعوامل المسهلة والمعوقة للتطبيق .
مرحلة التطبيق	- تطبيق خطة التحول . - التأكيد على تدريب وتنمية الأعضاء . - توفير مصادر التدريب والتنمية والوسائل . - الدفاع البطولي عن التغييرات في العمليات . - تدشين ميكانيكية مرور المعلومات .
مرحلة التحول	- تقييم مهارات الأعضاء . - نقل السلطة والاستقلالية للأعضاء امتدادا لتوفير المهارات . - التحول من التركيز على الداخل إلى التركيز الخارجى لتوفير الحماية والتكيف . - الاستمرار فى التدريب والتنمية والتغذية المرتدة .
مرحلة النضوج	- تقييم حاجة الأعضاء للمصادر . - توفير المصادر المطلوبة . - توفير المهارات عن طريق التنمية والتدريب . - تقييم البيئة التنظيمية . - تدفيع (داخل قنوات الاتصال) المعلومات والبيانات للفريق . - معالجة السلوك الغير مرغوب والذي يضعف المشاركة . - معالجة التدخل الخارجى فى شئون الفريق أو الجماعة . - تسهيل التحسين المستمر لأداء الفريق . - تسهيل التحسين المستمر للنظام .

مرحلة: تفريخ وحضانة الأفكار

هذه المرحلة تتطلب اندماج كل مستويات الإدارة في المشروع لدراسة وتوضيح نظام المشاركة في الإدارة .

الإدارة العليا تدرّب وتوجه الإدارة الوسطى ، والأخيرة تتولى الإدارة المباشرة ، والإدارة المباشرة مسؤولة عن باقى الأعضاء كل فى جماعته .

يتم توظيف المنافسة المستمرة لبناء الثقة ونزع الخوف من جداول الأعمال الخفية . فى هذه المرحلة يتم الوصول إلى القبول على مستوى المنظمة للعمل على إحداث التغيير المخطط وفى ذهن الجميع الصورة التى ستكون عليها المنظمة ، ودور كل من أعضاء المنظمة فى وضع لينة فى صرح الأداء الذى تم تصميمه .

على سبيل المثال ، بعض المديرين يرى أنه يمكن التحول الى نظام (JIT Systems)^(١) والتي تتطلب تكنولوجيا تطبيقها تكوين وتشكيل فرق وجماعات عمل مرنة Flexible وأكثر انهماكا واندماجا مع القرارات الإنتاجية .

يتأكد أعضاء الإدارة الوسطى ورؤساء مجموعات وفرق العمل أن المعلومات المناسبة تم توفيرها لتطبيق المنهج المقترح ، وأن الأعضاء تم اختيارهم لهذه المهمة ، وأن المصادر تم تخصيصها ليصبح الطريق ممهدا للوصول إلى الأهداف المرجوة .

من المناسب التعاقد مع مستشارين خارجيين والاستعانة بمستشارين داخليين وخاصة خبراء موضوعات ومناهج Subjects & Approachs Experts - لتقليل الأنشطة غير الضرورية والتي تبذل فى إعادة اختراع العجلة To minimize re-invention of the wheel ومساعدة المنظمة على تجنب العقبات والعراقيل التى توجد غالبا على مثل هذه الطرق .

التغييرات التكنولوجية التى تساعد على تطبيق نظم العمل : ميكنة الأعمال الروتينية والمملة / تقديم خدمة جديدة أو منتج جديد / أو إعادة تخصيص

(١) (JIT) منهج يابانى فى الإدارة يركز على هدف الوصول بالمخزون إلى رصيد «صفر» وهذه الحروف اختصاراً (JIT) Just In Time .

المعدات بما يوفر اللامركزيات / المبادئ والقيم التي سوف تقود المنظمة خلال المنهج تناقش ويتفق عليها .

يجب أن تبدأ الإدارة العليا والوسطى إعطاء المثل والقذوة الحسنة مبكرا ومنذ هذه المرحلة يعمل الجميع للوصول إلى أنظمة مشاركة عالية الأداء - High performance participative Systems (H.P.P.S)

لا بد أن يرى الأعضاء الاتجاهات والافتراضات تتغير في صالح ثقافة منهج المشاركة في الإدارة .

نمط القيادة

نمط القيادة المطلوب لمنهج المشاركة في الإدارة هو الذى يحدد نجاح المشروعات أو عدم نجاحها ، قد تكون هذه القيادات ناجحة جدا في مجالات أخرى كثيرة ومختلفة ولكنهم لا يجذبون هذا الاتجاه بدون تغيير طريقتهم The way they do things أربع خصائص لمديرى (H.P.P.S) تمثل السلوك المطلوب من الإدارة خلال المراحل المذكورة سابقا :

- التزام عميق بتحقيق نتائج جيدة / الفطنة والبصيرة / الفهم لما يتطلبه المنهج من وقت وجهد وأموال / المهارات الفنية والاجتماعية التي تتفق والثقافة التنظيمية المطلوب تحقيقها . هذه الخصائص الأربعة هي :

١- دائما يوضح ويبين الرؤية - Vision - للمنظمة أو الجماعة التي يلتزم الأعضاء بتحقيقها : (القيادة) .

٢- الإدارة بالمبادئ أكثر منها بالسياسات : (التسهيل) .

٣- يفترض فى الأعضاء أنهم سوف يعملون ما هو صالح لمنظمتهم : (التمكين والتحويل) .

٤- ينمى بحيوية أعضاء ناجحين .. (التنمية والتدريب) .

١- المديرين المشاركين يقودون : Leading

إن المديرين هم أولا وأخيرا قادة يجسدون ويرمزون إلى الغرض الرئيسى للمنظمة ، ويعطون المثل السلوكى Model the behavior الذى يطلبونه من

الآخرين ، هم غالبا يحذفون كلمة مدير من القاب وظائفهم : رؤساء أو قادة / رئيس لجنة / رئيس فريق / رئيس المشروع : لقباً يمثل الدور وليس الوظيفة حيث يتم التحول في مسؤولياتهم من التنسيق والرقابة الى الرؤية والتصور

Visioning وتمنح القوة Empowering-القادة هم الذين يتكرونها ويغيرونها
الثقافة التنظيمية . Create and change culture .

- القادة ملتزمون بالتحسين المستمر للأداء ، ويتحدون الوضع القائم ويشجعون أعضاء جماعاتهم بمنحهم سلطات لعمل الشيء الصحيح وليس الرضوخ والاستسلام لما وجدوا عليه آباءهم ، حتى لو كان آباؤهم لا يعقلون .

ويتمتع قادة نظم المشاركة ذات الأداء المرتفع H.P.P.S بمهارات تساعدهم على إحداث هذا التغيير مع تقليل التمزق والاضطراب للآثار الجانبية لهذا التغيير إلى أدنى حد ممكن ، تحفيز أعضاء جماعاتهم للإنتاج ، والسماح لهم بالانتقال الأمين إلى الثقافة التنظيمية الجديدة ، هذه الحزمة من المهارات للانتقال بالمنظمة إلى الاتجاه الجديد يطلق على أصحابها : قيادة التحول

Transformational Leadership الأعضاء والأفراد الممتازين يقودون أنفسهم

Self-managing تطلب منهم ماذا يعملون ، يقولون لك كيف يؤدونه ، قادتهم فقط يعطونهم الرؤية واضحة .

٢- المديرين المشاركين يسهلون لا يعسرون : Focilitating

المديرون المشاركون يدركون أن عليهم استئارة وتوجيه أقصى مساهمة ممكنة لكل عضو في نشاط منظمتهم ، يديرون بالمبادئ وليس بالأوامر ، لأنهم يرون في تنمية روح المبادرة Entrepreneurial والتي غالبا ما يطلق عليها الملكية - أى أن الآخرين يملكون عملياتهم .

تدير الإدارة التقليدية أو الغير مشاركة الأعضاء من خلال السياسات والإجراءات وهي سلاح ذو حدين Two-edged sword ، بينما تساعد اللوائح والقواعد الموضوعية على توفير اللغة الواحدة وسهولة الرقابة على العمل ، نجد أن الدراسات أثبتت أن من آثارها الجانبية : تحد من الابتكار والمرونة ، والثقة والالتزام ، وجميعها تمثل حجر الزاوية في منهج (H.P.P.S) .

بينما تعتبر بعض القواعد ضرورية فإن الاعتماد عليها كأسلوب إدارة وحيد غالباً يؤدي إلى إجابات من الأرشيف وحلول جامدة ، ولكن الإدارة بالمبادئ توفر رؤية أكثر واستجابة أكبر إلى الحاجات دائمة التغيير بطريقة تسمح بإشباع هذه الحاجات بفعالية ، وفي نفس الوقت تعمق التزام الأعضاء بنتائج منظماتهم *You don't have to wear a tie, when it's hot.* إنها رسالة للأعضاء أنهم موضع ثقة ، ويمكنهم اتخاذ قرارات ذات معنى أو تعديل قرارات وسياسات قائمة برون أنها تعطل وبدون قصد فعالية المنظمة .

هدف المسهل الدائم والمستمر هو تحريك دوافع المشاركة في الآخرين ، وذلك عن طريق اتصالات مقترحة وأمينة في كل الاتجاهات ، بل يتم تحفيز ومكافأة هذه الاتصالات ، وفي المراحل الأولى من تطبيق نظام المشاركة قد تطلب صراحة ومباشرة !!

- سامي : أعرف أنه لديك معلومات كثيرة في هذا الموضوع ، بماذا تشير لعلاج هذا الموضوع ؟

حينما يعتاد جميع الأعضاء على المشاركة ، قد تطلب الإدارة المزيد عن طريق نظم الاقتراحات ، والتي تتطلب اتساع وعمق في إدراك أبعاد المنظمة .
Organizational Understanding .

٣- المديرين المشاركين يعتبرون مصادر قوة لأعضاء منظماتهم -
التمكين *Enabling* :

يعتقد مديرو نظم المشاركة ذات الأداء المرتفع أن أعضاء منظماتهم يفعلون ما هو صحيح وجيد ، ولذلك يبذلون معظم وقتهم وجهودهم في توفير المصادر والخبرات والمعلومات المطلوبة لنجاح الأعمال أكثر من اهتمامهم بالتأثير في آراء مرؤوسيهم ، إنهم يمكنون أعضاء منظماتهم من النجاح وتحسين أداء أعمالهم وحيث أن الأعضاء سوف يعملون ما هو صحيح على أية حال ، فإن المديرين المشاركين يعتقدون في أنه من الطبيعي عليهم توفير الرؤية *Vision* والتدعيم والفرصة بدلا من العقاب والتوجيه . إنهم يثقون في الأعضاء ولذلك يوجهون إليهم أسئلة ومهام صعبة وتحتاج إلى إعمال الفكر والبصيرة وعلى الأخص يعطون أعضاء منظماتهم المسؤولية ثم المحاسبة / مشاركة المستويات الأدنى في

صنع القرار إجباريا وفي حل المشكلات . يمنح المدير الدعم والتأييد مسبقا Pro-actively / التركيز على الغايات وليست الوسائل / يضع معدلات أداء مرتفعة / يعالج السلوك المنحرف بشدة وبعدالة ، يعطون الكثير من التغذية المرتدة في مجال الأداء Performance feed-back .

- هم يفترضون أن معظم المشكلات نتيجة لنقص المصادر (مسئولية جهاز ما أو شخص ما آخر) وليست رغبة أو نزعة لتخريب أو إفساد العمليات (الأداء)- وعلى هذه الجهة أو هذا الشخص توفير كل الآلات والقدرات والإمكانات اللازمة لحسن الأداء .

إن الأعضاء كبذرة القمح لا تعطى محصولا جيدا إلا إذا توافرت لها الظروف والغذاء الجيدان [وإن كان ليس كل البذور صالحة] .

يفهم مديرو نظم المشاركة ذات الأداء المرتفع (H.P.P.S) أن التحفيز يتولد داخليا Internally generated . بينما يرغبون في أن يكون أعضاء منظماتهم منتجين إلا أنهم لا يستطيعون أن يجبروهم على ذلك (While they need to al- low people to be productive they cannot make them productive .

الفلاحون كالمديرين ، ييسرون الحصول على محصول عال بتوفير :

ظروف نمو للنبات جيدة / تسميد / مقاومة الحشائش والآفات / الري / لا يقف موقف سلبي من العفن والأمراض / ثم الحصاد ، بهذا التدخل يستطيع الفلاح التأكد أن البذرة سوف تعطى كل ما في داخلها من إمكانات إنتاجية . As they are internally capable of producing . والعكس صحيح حجب هذه المصادر يجعل السنبلة تذبل وتضعف .

وفي عالم الأعمال نجد أن المصادر هي : المعلومات / السلطة / الاستقلالية . أما المديرين الذين يعتقدون أن مرؤوسيهم غالبا لا يحسنون أداء أعمالهم ولا يستحقون الثقة ، ولذلك يكون سلوك المديرين سلوك التوجيه والرقابة وبذلك يفقد الأعضاء فرص التقدم وتحسين قدراتهم في تحمل المسؤولية .

٤- المديرين المشاركين يبنون فرقا قوية - التدريب Coaching

يدرك المدرب أنه لا بد أن يكون لديه لاعبون على أعلى مستوى داخل الفريق

وتم تدريبهم أيضا للعمل الجماعي . كما فى الأندية الرياضية لابد من وجود مدرب خبير وكفاء فى إعداد فريق يحقق النجاحات ويحزى البطولات ، كذلك فى المنظمات لابد من توافر مدير من مهامه الرئيسية تنمية الأعضاء أفرادا وجماعات ، خاصة وأنه كما فى كرة القدم أيضا أن اللاعب لم يعد متخصصا فى دور واحد محدد ، ولكنه يلعب فى كل الأماكن والوظائف ، كذلك العاملين الآن أصبحوا يديرون ويمتلكون أعمالهم (play a much larger role in running the business)

** دعائم منهج المشاركة الآن :

- ١- القرارات تتخذ فى أدنى مستوى إدارى ممكن .
 - ٢- المسؤولية تعطى للأعضاء الأكثر احتمالا للتأثير بنتائجها .
 - ٣- العمل ككل يتأثر وجوداً أو عدماً واتجاهاً بالأعضاء المنفذين له .
- ولذلك فإن القاعدة الذهبية فى مجال العمل أن الأعضاء يأخذون على قدر حاجتهم بل وطاقاتهم من : (المسؤولية / السلطة / الاستقلالية) . والمطلوب من المديرين المشاركين تنمية تلك الحاجات وتدعيم الإمكانيات والطاقات ليزداد بالتالى نصيب الأعضاء من المشاركة فى اتخاذ القرارات باستمرار That will therefore change over time

- يمتلك الفريق أو الجماعة التى يتم إعدادها وتدريبها المهارات التالية :
- مخرجات الفريق ونتائجه تمتاز بالجودة / روح الفريق والعمل معا بفاعلية.
 - الاكتفاء الذاتى (إنتاج وتحقيق معدلات أداء مرتفعة بالإمكانيات الداخلية وقليل من التأثير الخارجى .
 - المشاركة فى المعلومات المتوافرة (يصبح كل عضو على دراية تامة بالأحداث والمعلومات) .

** كيف يتعلم المديرون هذه الخصائص والمهارات ؟

ليس سهلا على المديرين تعلم هذا السلوك ، حيث يحتاج إلى تدريب ومناخ تنظيمى مؤيد .

أمثلة : المنظمة (أ) أرسلت مديرها إلى برنامج تدريبي لتعلم مهارة المشاركة في الإدارة ، حيث طلب منهم القيام بأدوار معينة ، وهناك لجنة متابعة تقوم بدور التغذية المرتدة في السلوك المرغوب وغير المرغوب .

ثم قاموا بزيارة بعض المصانع واستفسروا عن السلوك المؤيد للمشاركة في الإدارة من مديرين وغير مديرين .

المنظمة ب : لجأت إلى أدوات الرؤية والوضوح Visioning Tools : مذكرات وصفية لسلوك المشاركة تم الاتفاق عليها لتدعيم نظم المشاركة في الإدارة ، يتم مناقشتها في ندوات واجتماعات ، وتوضع الخطط للوصول إلى هذا السلوك المرغوب لأعضاء الفريق . تطبيقاً لدائرة التعلم : تعلم - حاول - أخطأ - اعترف بالخطأ - ابدأ من جديد Learn- Try - Make mistakes - Admit them - Try again .

التخطيط والتدريب والزيارات لا تجعل المديرين مشاركين ومروجين لنظم المشاركة في الإدارة ولكنها تعطيهم صورة لما عليه نظم المشاركة ، ولكن لا بد أن تكون البيئة أيضاً مدعومة لنظم المشاركة .

(يصبح سلوك المدير في تدعيم المشاركة جزء من بنود تقييم الأداء)

أدوار مرحلة التطبيق

خلال مرحلة تفريخ الأفكار يتحقق الأعضاء من نمط ونوع نظام المشاركة الذى يتفق مع منظمتهم . وعندما تبدأ حركة التحول إلى النظام الجديد ، قد يكتشفون أن النظم والسياسات التى تركز على الأفراد مثل نظم تقييم الأداء - مثلا - أو نظم الأجور أو المكافآت التى تعتمد على الوظيفة تمثل عقبات مع الأنظمة والسياسات الفردية الأخرى أمام تطبيق منهج المشاركة فى الإدارة وهنا تبدأ عملية تدشين مجموعة من التعديلات المناسبة . ولقد وصل الأمر فى بعض التطبيقات إلى حد حرق سجلات بطاقات وصف الوظائف التى تمجد الأعمال الفردية كإشارة لموت هذا النظام والتخلص من عقباته أمام نظم المشاركة فى الإدارة ، ومع أن هذا يعتبر عملا مسرحيا أو متكلفا ولكنه يعبر عن مدى الرغبة فى إحداث التغيير .

يقرر المديرون التنفيذيون (أعضاء مجلس الإدارة المنتدبون) المؤشرات العامة للتطبيق ويشجعون التحدى للوضع القائم ، ويستمررون فى تأكيد القيم والمجالات الرئيسية والأهداف التنظيمية الحيوية ويوفرون أساليب الاعتراف وتشجيع أنشطة التطبيق الناجحة .

وعلى المديرين الذين يعملون فى وحدات تكاملية أو وحدات مشتركة مع زملاء آخرين .. Integrative/Interface Management عليهم أن يعدوا أعضاء منظماتهم لمهارات التغذية المرتدة أخذا وعطاء ، ومقارنة تكلفتهم الفعلية بالمخططة ، وكذلك توفير إمكانيات الاجتماعات الدورية (الوقت / المكان / التجهيزات) .

ويلاحظ أن هذه الاجتماعات قد تكون محبطة وغير فعالة فى بداية مرحلة التطبيق ، ولكنها بعد ذلك تصبح وسيلة فعالة لاتخاذ القرارات الجماعية Group decisions بعد أن يكون قد تم بناء فرق وجماعات عمل قوية فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات Team Building .

أدوار مرحلة التحول

بينما يقدم أعضاء الإدارة العليا التدعيم والمدخلات اللازمة خلال المراحل السابقة فإن الأدوار الأولية خلال مرحلة التحول تقع على عاتق مديري التكامل والتداخل ، في هذه المرحلة غير المريحة تكون الوحدات التنظيمية والجماعات قد تحدد لها المفروض عليها أداءه ولكنها لم تعد تمتلك بعد المهارات الكافية لأداء هذه المهام - توقع الاندماج يسبق المهارات المطلوبة للاندماج الناجح - الأعضاء الذين لا يزالون يتعلمون من المحتمل أنهم قد يخطئون . في هذه المرحلة يجد المديرون أنفسهم باستمرار يشجعون أعضاء جماعتهم على تنمية المهارات والمخاطرة ، ويبدلون الكثير من وقتهم في تضميد جراح الذين وقعوا فريسة للفشل لكي يستعيدوا رغبتهم واستعدادهم لمعاودة التجربة مرة أخرى خاصة وأن حالات الفشل هذه تعطى أسبابا قوية لأولئك الذين يشككون في نجاح نظام المشاركة في الإدارة ، ويجب أن يقابل المديرون هذا التحدي بكل حزم وإصرار على النجاح .

يجد المديرون أنفسهم أيضا في موقف دفاع عن نظام المشاركة في الإدارة يشبه موقف المظلة تدفع عن أصحابها الأمطار الحمضية المتساقطة عليهم من المتربصين بالنظام الذين يدعون إلى الردة إلى النظام القديم ، وهم يشيرون إلى معاناة المديرين والأعضاء في التدريب والتفاعل والممارسة للنظام . وتزداد الصعوبة حينما يكون التطبيق في مجموعة أو اثنتين داخل المنظمة التي مازالت تعيش ثقافة نظام اللامشاركة .

يقوم المديرون في الجماعات ذات النشاط المتداخل بدور المدرب ثم بعد أن تصل جماعاتهم إلى مرحلة الاستقلال والكفاية الذاتية يتحولون إلى دور من يوفر الموارد Resource role ذلك لأنهم ينقلون إلى جماعاتهم السلطة والاستقلالية عندما يتوافر لأعضاء الجماعة الأهلية والمهارة والمعلومات التي يوظفونها بكفاءة . ثم ينتقل اهتمام المديرين إلى البيئة التنظيمية خارج جماعاتهم وهي عملية صعبة .

وفي هذه المرحلة قد يشعر الأعضاء والمديرون ببعض الإحباط حيث إنه سوف تنفصل «تفطم» الجماعات عن مديريها ، ويتحول المديرون إلى اهتمامات جديدة .

أدوار مرحلة النضج *Maturity Roles*

في هذه المرحلة تكون المنظمة قد وصلت إلى الحد الأدنى المقبول لنظام المشاركة في الإدارة ، أصبح الأعضاء أكثر أهلية ويشعرون بارتياح مع النظام الجديد .

يلعب المديرون في هذه المرحلة أدوار تشجيع الأعضاء على التحسين المستمر للأداء وتفادي جمود أو ركود المنظمة ، بما اكتسبوه من مهارات يواجهون بها التحديات .

يسعى الأعضاء إلى تكوين علاقات قوية مع كل من عملائهم الداخليين والخارجيين ، يقيم مديرو الربط أو التكامل دوريا للوقوف على مدى توافقها مع القيم التي يقوم عليها نظام المشاركة في الإدارة ، ويعالجون بأسلوب مناسب حالات الانحراف عن هذه القيم .

عندما ينتقل المديرون إلى البيئة التنظيمية الخارجية فإنهم يسجلون الاتجاهات الجديدة والفرص المتاحة ، وينقلونها إلى جماعاتهم - وعلى سبيل المثال الجديد الآن هو منهج T.Q.M.^(١) إدارة الجودة الشاملة .

يلعب المدير أيضا دور الحارس الأمين على حدود جماعته إذا حاول بعضهم الاعتداء على حقهم في إصدار القرارات أو حجب المعلومات نيابة عن المدير أو عنهم .

(١) T.Q.M منهج إداري حديث ترجمته إدارة الجودة الشاملة والحروف المذكورة اختصاراً .

تلخيص لمشروع المشاركة في الإدارة

يعزى جزء كبير من شعور المديرين بالإحباط في نظم المشاركة في الإدارة إلى نقص خريطة للمفاهيم توضح لهم أدوارهم الجديدة في تطوير منظماتهم . وبدون وضوح الرؤية هذه سوف يعاني هؤلاء المدبرون من توقعات غير حقيقية عن أنفسهم وعن جماعتهم ، بل أكثر من ذلك قد ينظرون إلى المنظمات التي تطبق نظم المشاركة في الإدارة بأنها منظمات ليست بها أدوار للمديرين .

نحن أحيانا نشير إلى هذه المنظمات بأنها نظم إدارة ذاتية Self-managing . أو قد نتساءل عن مدى ضرورة وجود إدارة لفرق وجماعات العمل ، وهناك كتاب كبار في حقل الإدارة ينبئون بعدم أهمية كثير من وظائف الإدارة .

بعض التطبيقات لنظم المشاركة في الإدارة - إذا صحت هذه التسمية - ليست أكثر من اجتماعات شكلية تستخدمها الإدارة العليا لتوجيه الإدارة الوسطى عن كيف يتعاملون مع المستويات الأدنى ، وإذا كان لمشروعات المشاركة الصحيحة أن تبقى وتستمر فإنه يتعين على كل عضو في المنظمة أن يمارس دورا جديدا من بين مهام واجباته الوظيفية .

من المأمول فيه أن هناك بعض العوامل التي سوف تساعد المديرين على فهم مواقفهم في المشاركة فهما أعمق وتمكنهم من تركيز جهودهم في تحقيق وإنجاز نتائج أفضل .

وهذه العوامل هي :

١- تحديد بعض الخصائص الرئيسية للمديرين في نظم المشاركة ذات الأداء المرتفع H.P.P.S .

٢- تقديم نموذج لتنمية نظم العمل مع تغيير أدوار المديرين .

٣- تطبيق نظم المشاركة في الإدارة على مراحل مختلفة لها أدوارها المختلفة .