

أولاً: الأسلوب القيادي التشاوري/ التشاركي: وفي هذا النمط لا يتم تبني القرار إلا إذا تم اتخاذه من قبل الجماعة نفسها و/أو وافقت الجماعة من تلقاء نفسها - دون أي ضغط بأية صورة من الصور من القائد - على القرار، وهذا يتطلب في الحقيقة عند الممارسة ما يلي:

- توفر الوقت الكافي لمناقشة القرار وجوانبه المختلفة، والتحقق من مضامين تلك المناقشات، ثم تحديد مختلف التوجهات فالتصويت عليها، وكذلك وفي نفس الوقت
- توفر مجموعة من المناقشين الواعين المتفهمين القادرين على استيعاب وتحليل وتقييم الجوانب موضوعية، وب عقلية رفيعة المستوى في الأداء، وبالمقابل وفي نفس الوقت يتطلب
- وجود رئيس لا يتفوق على المرؤوسين في العلم والفكر والمعلومات ولا يقل عنهم، وبالتالي يستطيع أن يؤدي الدور المتمثل في إدارة النقاش وتوجيهه وإثارة النقاط التي تستحق الإثارة فيها، وهذا لا يتم إلا إذا كان يملك معرفة كبيرة - ليست كاملة - كافية لتحقيق كل ذلك؛ فإذا تفوق على مرؤوسيه في طرح النقاط تحول المرؤوسون إلى إمعة لا يدركون ولا يستوعبون عم يتكلم، فيضطرون للإقرار له، فنعود إلى صورة مقنعة من الديكتاتورية، وهذا الخداع هو ما لا يمكن أن يقره الباحثون، أما إذا تفوقوا عليه ففقد دور القيادي، وتحول هو إلى إمعة، كما أن ذلك يحول دون أدائه لدوره التوجيهي للنقاش فكيف يثير النقاط لهم ويمارس دوراً إيجابياً وهو أقل معرفة بالموضوع منهم؟ وفوق هذا وذاك فإن القائد الديمقراطي يتطلب الأمر منه:
- أن لا تكون ثمة خطورة أو مسؤولية على القرار المتخذ، إذ أن هذه المسؤولية والخطورة لا تنفق مع الديمقراطية الإدارية، فالحلول الواقعية للتعامل مع هذه الموضوعات بديمقراطية لا تعني إلا:
 - o بالنظر إلى ضياع المسؤولية أن نفلت الزمام ونرفع المسؤولية عن القرارات الجماعية، وهو ما ينشر عدم الجدية وعدم الحرص الحقيقي من المشاركين بالقرار على بذل قصارى الجهد، نظراً لمعرفتهم بأنه لا مسؤولية على الخطأ، وإلا
 - o نحمل القائد مسؤولية القرارات، وفي هذه ظلم كبير، إذ كيف يحاسب على قرار لم يتم باتخاذ وإنما قام غيره باتخاذ؟ فكثيراً ما يكون رأي القائد مخالفاً للقرار - سواءً عبر عن ذلك أم لم يعبر، والبيئة الديمقراطية المتطرفة ودور القائد فيها تنشر في الحقيقة هذه السلبية للبعد عن المصادمات وعدم الخوف من المسؤولية من الأطراف المختلفة - لكنه يلتزم بما اتفقوا عليه، فهل نعاقبه على ما لم يتخذه؟ وأين نحن عندها من مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية؟ فالقائد لم يُعط السلطة فكيف يتحمل المسؤولية؟ فكأن ذلك يعيدنا للبديل السابق أعلاه، ونعود بذلك إلى الحلقة المفرغة التي لا توصل إلى نتيجة على أرض الواقع وتفتح باباً للفساد لا يكاد يغلق، وهو ما تكشفه لجان الإصلاح الإداري المتكررة والفضائح الإدارية المتكررة في الدول التي تنشر الديمقراطية الإدارية.

0 أن تكون المعلومات التي سيبنى عليها القرار قابلة للتداول لكي تتم مناقشة الموضوع والتفاهم على الحل الأمثل، ومفهوم التداول لا يقبل التجزئة ولا النسبية، فكل المعلومات التي تدخل أو لها علاقة في التفاهم على الحل الأمثل ذات قيمة عملياً، أما إذا كان ثمة جزء - مهما كان يسيراً - من المعلومات ذات العلاقة بالحل لا يمكن تداوله، فلا مغزى لمناقشة تلك المعلومات المنقوصة التي يمكن أن تقلب الحل، فهذا لا يكون أماناً إلا:

■ أن يُعطى المدير الفرصة ليعيد صياغة القرار بعد اتخاذه، وهذا لا يعني إلا أن الوضع عاد إلى أليغاركية إدارية، وهو ما لا يمكن أن يتم إقراره في ظل الدعوات الديمقراطية، وإلا

■ إفشاء المعلومات التي تتعلق باتخاذ القرار، وفي المجال الإداري لا يجوز الانتقاص من مبدأ محدودية المطلعين على المعلومات السرية، فكل شخص إضافي يطلع على المعلومة يضاعف - في متوالية هندسية لا متوالية حسابية - فرصة تسريب المعلومات. وبالتالي يمكن أن يقودنا هذا إلى نوعين من الحالات:

■ حالات نطبق فيها حدوداً دنياً من الديمقراطية بأن نحدد مجموعة تملك - وفق المعايير الإدارية - الاطلاع على القرار، فيوكل إليها اتخاذ القرار، وهذه لا يمكن أن تتطابق مع مفهوم المشاركة الحقيقية التي تفترض أن من يطبق القرار هو من يتخذه، ويعيب هذا الأسلوب ضياع المسؤولية في حال وجود خطأ، خاصة وأن تفاوت الخبرة والاختصاص يجعل من الممكن - كما أثبتت الدراسات الاجتماعية - على شخص أن يمرر القرار الذي يرغبه على الآخرين مستغلاً عدم اختصاصهم، وجهلهم بالموضوع - حتى وإن كانوا أمنياً من المسموح لهم الاطلاع بالقرار - فيمرر قرارات يُضَيِّع من خلالها المسؤولية ويورط الآخرين فيها دون أن يقع في المسؤولية، وإلا فنكون أمام

■ حالات أخرى ذات مسؤولية عالية، ليس ثمة ما يمنع قيام التشاور فيها، واسترشاد القائد بأفكار آخرين ممن يجوز أن تعرض عليهم المعلومات ويستشاروا في الموضوع، إلا أن متخذ القرار في النهاية يكون القائد لا غيره، والمسؤولية محددة فيه لا ضائعة، وهذه المسؤولية تفرض فرضاً عليه أن يتمعن ويبحث في كل ما يساعده على أن لا يقع في الخطأ وألا يقع تحت طائلة العقوبة.

وفي الحقيقة هذا كله يتعارض مع تطبيق الديمقراطية بمفهومها المتطرف في تلك الحالات، ويلجأ البعض عملياً للتلاعب على ذلك بالباس قرار غير ديمقراطي قناعاً ديمقراطياً - كما أوضحنا - والمشكلة لا تقع هنا، ولكن تقع عندما يمتد التفتت ليصبح نمطاً مخادعاً يحتال به القائد ليمارس تسلطية حقيقية حتى في غير الحالات التي تناولناها، وبالتالي فإن أفضل من هذا أن يتم تحديد معايير معينة تقبل ممارسة الديمقراطية، وبهذا نستطيع حماية الديمقراطية في الممارسة ونحاسب عليها، وعندما لا يمكن ممارستها نستطيع أن نعطي

القائد الفرصة ليمارسها تحت ضوء الشمس، وهو في ذلك موضع رقابة نظراً لحدودية الأوضاع التي تقبل ذلك، كما أننا نستطيع أن نريجه ونحقق فعالية أعلى عندما نجعل ثمة مجال بالمقابل لأن يتراخى ويمنح حرية في الحالات التي تستحق ذلك ولفئة تستحق ذلك.

إن الصورة التي توصلنا إليها سابقاً لا يمكن أن تتطابق مع الديمقراطية، ولكنها تتطابق مع ما هو أفضل من الديمقراطية وهي التشاورية الفعلية، ففي هذه التشاورية نفرض على القائد استشارة المعنيين، فيمرر لهم المعلومات التي تمكنهم من تقديم المشورة، ويكونون مؤتمنين على المشورة، وبالمقابل يكون القائد ذا سلطة في اتخاذ القرار لأن سلطته هي المدخل الوحيد لمسألته.



جميع الحقوق محفوظة © [الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي](http://www.abathe.co.uk)