

تمهيد الفصل الثاني :

تطرق الباحثون في إطار الاهتمام بدراسة سلوك الجماعات وتأثيره على الفرد والمنظمة إلى أهمية الديمقراطية التنظيمية وإشراك الأفراد من خلال الإدارة بالمشاركة والقيادة الجماعية والقرار الجماعي و تفويض السلطة وأشكال أخرى من التشارك، جميعها يؤكد على أهمية وضرورة إشراك الفرد بصورة فاعلة في تسيير أعمال الجماعة، وهذا الأمر يلقى في الوقت الحاضر اهتماما واضحا نظرا لتدني الإنتاجية في كثير من المنظمات، بالإضافة إلي نجاح النموذج الياباني في الإدارة المبني على أساس العمل الجماعي.¹

وقد شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من هذا القرن تطورات هامة، في مفاهيم الإدارة وافتراضاتها، حيث كان للمدارس السلوكية فضل كبير فيها فقد أسهمت هذه المدارس في تطوير مفاهيم الإدارة في هذه المرحلة من مراحل الفكر الإداري، من خلال ما قدمته من افتراضات وتصورات وتفسيرات لسلوك الأفراد العاملين في الإدارة، فصورت التنظيم الإداري على انه تنظيم يضم مجموعة من الأفراد تحركهم دوافع نفسية واجتماعية، وان لهذه الدوافع تأثيرا هاما في توجيه السلوك كما وجهت الانتباه إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل، وتأكيدا أن إشباع هذه الحاجات يحفز على العمل أكثر من الحوافز الاقتصادية.²

¹حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد ، عمان ، الاردن ، 2004، ص: 171.

²نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة، الاردن، 2007، ص : 140.

المبحث الأول / الديمقراطية :

الديمقراطية مفهوم قديم لكننه متجدد ، غربي المنشأ ، لكنه توسع جغرافيا من خلال حركة العولمة التي شملت المفاهيم والإيديولوجيات ، وسنحاول التعرف على هذا المفهوم لأنه يعد أصلا للديمقراطية التنظيمية ومن ثم التشارك في الإدارة.

المطلب الأول / مفهوم الديمقراطية :

اشتق مصطلح الديمقراطية من أصل يوناني ، يدل المقطع الأول منها " ديمو " على معنى كلمة الشعب و " كراتوس " بمعنى الحكم ، وبهذا المعنى فإن الديمقراطية هي "النظام الذي لا تتمثل فيه سلطة الحكم في الملك أو الطبقة الارستقراطية ، بل في الشعب الذي يستطيع عبر ممثليه أن يحكم نفسه بنفسه" ¹ . وهي أيضا نظام اجتماعي يؤكد قيمة الفرد وكرامة الشخصية الإنسانية ، ويقوم على أساس مشاركة أعضاء الجماعة في إدارة شؤونها ، وقد تكون الحرية سياسية ، وهي أن يحكم الناس أنفسهم على أساس الحرية والمساواة من دون تمييز بين الأفراد بسبب الأصل أو الجنس أو الدين أو اللغة ² .

ويرى صاحب المعجم النقدي أن الديمقراطية لا تخرج عن محاولة تحقيق المبادئ الثلاثة الشهيرة : حرية ، مساواة ، إخاء. حيث أن الحرية هي الاستقلال وعدم تدخل السلطة في دائرة المصالح الخاصة – إلا بدافع المنفعة العامة المعترف بها شرعا أي في حال تناقض المصلحتين. أما المساواة فتعني غياب الامتيازات والتقييم بمقدار ما يظهر أنها شرط مساعد لتحقيق الاستقلال الشخصي .أما الأخوة فتعني وجود جماعة متضامنة يسودها التقدير والاحترام المتبادل . ³ ويضيف إليها "العيسوي" المبادئ التالية : تكافؤ الفرص،التعاون،تقدير ذكاء الفرد وقدرته على الاسهام في حل مشكلات مجتمعه ،المشاركة الوجدانية،تقسيم الأعمال والمسؤوليات ،تقديم المصلحة العامة ،توزيع السلطة

¹ انتوني غيدنز (ترجمة فايز الصباغ) ، علم الاجتماع ، مركز الدراسات ، بيروت ، 2005 ، ص : 471.

² احمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1982 ، ص : 101 .

³ . بودون و ف . بوريكو (ترجمة سليم حداد) ، المعجم النقدي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1986 ، ص ص : 312.

وعدم الاستحواذ على عملية اتخاذ القرار¹ . ولقد تطور مفهوم الديمقراطية عند الغربيين عبر الزمن ، وان كان تطورا نحو الضيق والتصغير ، إلا أن لكل حخته كما سنرى :

أ – الديمقراطية في النظام الأثيني : كانت مباشرة ، حيث مجلس المواطنين- والذي لا يتجاوز عدده ابدأ عشرين ألف شخص - هو الذي يقرر مباشرة وبأكثرية الأصوات في الشؤون العامة ، لكن المواطنة كانت تقتصر على الرجال الأحرار دون الأرقاء والموالي وتقوم الديمقراطية المباشرة على مجلس واحد يمكنه أن يقلل الحكومة متى شاء . لكن هذه المشاركة المباشرة في أثينا يستثنى منها العبيد والمزارعون ، وأصحاب الأملاك الزراعية في الأرياف.²

ب – الديمقراطية الغربية الحديثة : تمثيلية (غير مباشرة) وتعددية، ويرى " بانجمان كونستا Benjamin Constant أنها أكثر واقعية لإقامة حكم بالإرادة العامة وقد انتقد " بانجمان " تحيز " روسو " إلي ديمقراطية أثينا ويصفها بالاستبدادية والافتراضية جدا. أما ديمقراطية الغرب (التمثيلية) فيقول عنها أنها عقلانية ، وعملية ، وهي قائمة على مجالس ولجان عديدة .³ حيث أن كثيرا من المفكرين يعتبرونها بديلا واقعا في المجتمعات الحديثة نظرا لطبعها العملي من الناحية الإجرائية ، فأصبحت بذلك الديمقراطية الحديثة تنحصر في عمليات الاستفتاء العام ، وتتم ممارسة الديمقراطية التمثيلية في المجتمعات الحديثة في العادة عن طريق الاقتراع العام من اجل انتخاب ممثلي الجماهير في المجالس ، الهيئات التشريعية وغيرها ، وفي حال تعددت مشارب المرشحين الحزبية فإنها تسمى بالديمقراطية الليبرالية .⁴

¹ عبد الرحمن العيسوي ، سيكولوجية الإدارة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000، ص 178.

² ريمون بودون وف بوريكو ، مرجع سابق ، ص ص : 310.

³ نفس المرجع سابق ، ص ص : 311.

⁴ انتوني غدنز ، مرجع سابق ، ص ص : 473 / 474 .

المطلب الثاني / مفهوم الديمقراطية التنظيمية

الديمقراطية التنظيمية تعني ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها ، وفي تحديد أهدافها ورسم خططها، ولا تميل إلى تركيز السلطة في يد القادة، وأيضا تعمل على توزيع المسؤوليات، على الأعضاء، وتشجع إقامة علاقات ودية بين أعضاء الجماعة، وتسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة، عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويكون فيها القائد مجرد منشط للعاملين .¹ ويستخدم اصطلاح الإدارة الديمقراطية للدلالة على القيادة الجماعية التي تتم بالمشورة والمشاركة مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات .² ويذهب " روس N.Ross " إلى أن الديمقراطية تقتضي ألا يمارس المديرون سلطاتهم إلا بعد الاستشارات التامة مع من يعينهم الأمر³.

و يذكر صاحب المعجم النقدي أن مفهوم الديمقراطية عند " كيرت ليفين " وأتباعه يعني كل مجتمع تكون فيه الغايات الجماعية غرضا لتوافق ضمني على الأقل ، وحيث تسند المواقع وفقا لمعايير وظيفيه وليس فقط وفقا لقواعد تسلسلية ، وهو ما يشير إلى نمط إدارة " ديمقراطي " ، وذلك بغض النظر عن طريقة تعيين القادة . حيث يصبغ علماء النفس الاجتماعيين ، صبغة الديمقراطية على كل تنظيم يشرك أفراده في صناعة القرار إذ انه يمكننا التحدث عن جيش ديمقراطي رغم أن الجنود لا ينتخبون قائدهم إذا ما انتهج قادته منهج التشارك بدل منهج الاستبداد واحتكار السلطة مما يجعلنا نقول بديمقراطية هذه المنظمة . لكننا ننبه إلى أن صاحب المعجم النقدي يذكر عبارة تقييدية يضيفها لهذا التشارك حيث يقول : " يتم مناقشة القرارات بالقدر الممكن " أي أنها ديمقراطية يحكمها طبيعة وواقع التنظيم من معوقات ومشاكل و علاقات على مستويات عدة . لكنه لا يفصح عن حدود هذا التقييد ولا يبين مساحة وظروف ذلك بل يتركه مفتوحا، ومن هنا يمكن القول أن الديمقراطية التنظيمية أكثر واقعية من الديمقراطية السياسية ، وهي أيضا أكثر عملية وأيسر في التطبيق . كما يري صاحب المعجم النقدي أن الديمقراطية تعتبر حاجة ملحة في حكم التنظيمات ويدلل على ذلك

¹ عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص: 183.

² احمد زكي بدوي ، مرجع سابق ، ص : 102 .

³ N Ross, the Democratique firm , london, Fibian Society , 1964 , p : 23.

بسعي المنظمات إلى فتح الطريق أمام العاملين لمناقشة القرارات عبر أشكال متعددة من المشاركة¹.

والملاحظ أن " كيرت ليفين " يركز على الحد الأدنى للديمقراطية التنظيمية، ونعني بهذا قوله "..... مجرد التوافق الضمني على الأقل " ، أي أن ه يعتبر مجرد التوافق غير المصرح به حالة من حالات الديمقراطية في التنظيم لكنه لا يدقق في حدود الديمقراطية التنظيمية ويذرها دون تسقيف ولعله تعمد ذلك لأنه ربما يراعي كون الفكر التنظيمي في تطور مستمر ، وهكذا حال مفاهيمه . وهذا ما لم تبينه تعريفات أخرى إذ حصرت الديمقراطية التنظيمية في أشكال محددة دون الإشارة إلى بقية الأساليب الأخرى الديمقراطية في الإدارة التي ربما استحدثت بعضها فيما بعد . ولسنا ندري ما إذا كان هذا قصورا في التعريفات، أم أن كل تعريف منها يصف نوعا من أنواع الديمقراطية التنظيمية أي أنها ليست واحدة، ولكنها ديمقراطيات عدة. وعلى أي حال فإن تعريف " ريمون بودون " يحيلنا إلى فكرة مهمة وهي أن مفاهيم التنظيم تعرضت إلى مراحل تطويرية يوجهها الاستحسان والنقد والتعديل والتوسيع وأحيانا النقض ، ولعل مفهوم الديمقراطية لا يشذ عن القاعدة وهو من أهم المواضيع التي لاقت اهتماما و تطويرا نظريا من منظر إلى آخر ، ومن بلد إلى آخر حتى تغير المفهوم من ثقافة إلى أخرى ، وهذا ما سنورده بالتفصيل في معرض حديثنا عن شكل يعتبر من أوسع أشكال الديمقراطية التنظيمية ونقصد : التشارك .

المطلب الثالث / تطور المنظمة في معلم الديمقراطية:

اختلف العلماء في تحديد اتجاه المسار التطوري للمنظمات فمنهم من ينطلق من البيروقراطية ليصل إلى الديمقراطية، ومنهم من يعكس الاتجاه ليعود إلى البيروقراطية، ومنهم من يرى أن الديمقراطية حالة نهائية ومستقرة ليس في التنظيم فقط بل في الفكر الإنساني برمته:

¹ ريمون بودون ، مرجع سابق ، ص 203 .

أولا / نموذج "ميلر D . C . Miller و " فورم W . H . Form " ¹ : يرى العالم أن الديمقراطية التنظيمية تتخذ مسارا تطوريا في حياة المنظمة يمر ب مراحل منتظمة:

- 1 – مرحلة العلاقات الاستبدادية : تتميز بان المرؤوسين لا يشاركون في اتخاذ القرارات ، فهم مجرد منفذين ، ولا يناقشون أو يعارضون وذلك لان حق اتخاذ القرار مكفول لمالكي المشروع فقط ، إذن فالسلطة مرتبطة بالملكية ولا يربط العامل بالمنظمة و العمل إلا الأجر.
- 2 – مرحلة العلاقات القانونية : وهي مرحلة يعي فيها العاملون وجودهم ويضيقون ذرعا بمشاكلهم التنظيمية مما يدفعهم للتشكي والاحتجاج فتضطر الإدارة للتعامل معهم ليتدرج الموقف من مجرد الالتماسات إلى التفاوض والمساومة ، حيث تتفاوض الإدارة مع العاملين مباشرة أو مع من يمثلهم .ويرى " كلج H. A Clegg " أن هذه المساومة الجماعية أولى متطلبات الديمقراطية في التنظيم .
- 3 – مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين : في هذه المرحلة تسعى الإدارة إلى تفعيل الاتصالات الصاعدة مع العاملين حتى تنتقل المعلومات بانتظام من العاملين إلى الإدارة مما يتيح للإدارة فرصة التعرف على اتجاهات العاملين وتفعيل القرارات التي أضحت تميل إلى الجماعية .
- 4 – مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرار : استشارة العاملين في شؤون العمل هي بداية هذه المرحلة ، ويكون التدرج من الاستشارة في المسائل البسيطة إلى الأكثر أهمية وتعقيدا ، وهذه المرحلة خطوة هامة في ديمقراطية المنظمة .
- 5 – مرحلة الإدارة المشتركة : وفي هذه المرحلة أصبح العاملون أكثر أهمية في خارطة متخذي القرار فبعد أن كانوا مجرد مستشارين أصبحوا شركاء متشاركين إلى حد التمثيل

¹ طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب ، مصر ، 2007 ، ص ص : 80 / 82

في مجلس الإدارة واللجان ، واضحى العامل يقاسم المالك حق اتخاذ القرارات بل أحيانا حتى ملكية المشروع .

ثانيا : نموذج " ميشلز " :¹ يرى " Robert Michels " (1966) : أن المنظمات الديمقراطية تعتمد على البيروقراطية كأداة للحفاظ على ديمقراطيتها ، ولكن سرعان ما تتمرد هذه الآلة على صاحبها لتحكمه بدل أن يحكمها فتتحول الديمقراطية عبر تطور مقصود أحيانا لتصبح بيروقراطية ، ويرجع القرار بعدما كان ديمقراطيا اجماعيا إلى شكل جديد هو حكم الأقلية ، التي تمثل النخبة التمثيلية في الديمقراطية غير المباشرة وقد سمى " Michels " هذه الظاهرة ب"القانون الحدي لحكم الاقلية" ، وسمي أيضا بالتحول نحو البيروقراطية وليثبت "ميشلز" نظريته قام بدراسة لأكثر التنظيمات تبنيا وممارسة للديمقراطية في بلده إبان تلك الحقبة وتحصل على نفس النتائج السابقة ليقرر بان الديمقراطية التمثيلية المتمثلة في المشاركة غير المباشرة (البعض عن الكل) ما هي إلا مرحلة انتقالية نحو البيروقراطية .

ثالثا / نموذج الديمقراطية "حالة نهائية" :² ويرى بعض الكتاب المتحيزين

للمدقراطية كإيديولوجية أن الفكر الإنساني بلغ ذروة تطوره بل نهايته عندما ظهرت الديمقراطية الغربية. وأنها انتصرت كفكر على كل منافسيها ، وهذه النقطة التحولية هي بالنسبة للفكر الإنساني نقطة نهائية للتاريخ ، لكن " فوكوياما Fukuyama " وهو صاحب الفكرة لاقى الكثير من النقد ، حيث يرى "غدنز" أن هذا الأمر يستحيل تأكيده أو نفيه لان مراجعتنا للتاريخ الإنساني تؤكد أن الإيديولوجيات الغالبة في كل حقبة كانت تدعي أنها نهائية ، وهو ما لم يكن يوما !

¹ انتوني غدنز ، مرجع سابق ، ص : 420.

² نفس المرجع سابق ، ص : 479

المطلب الرابع / اثر الديمقراطية على الأفراد :

الديمقراطية كفلسفة حكم وعمل ، حين تطبيقها تطبيقا سليما ، فإنها تشمل كل جوانب شخصية الفرد العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية والسياسية والاقتصادية فعن طريق توزيع الأعمال والمناشط يحصل الأفراد على فرصة للمشاركة والتدريب على المسؤولية والقيادة فنتضح شخصياتهم وتزيد قدراتهم في النواحي التالية :¹

- التخطيط ووضع الأهداف
- حل المشكلات
- القدرة على التنبؤ بالمشكلات وتفادها
- تعلم المهارات اللازمة للقيادة
- التدريب على إدارة المؤتمرات والمنافسات وتنظيم الحوار
- تحمل مسؤولية التنفيذ والمتابعة
- القدرة على اتخاذ القرارات مع الشجاعة في هذا الأمر
- تبني الديمقراطية في الفرد العطاء والبذل والتعاون .
- تغرس الديمقراطية في الفرد خلق الإنصاف والعدل والمساواة وتكافؤ الفرص
- تشعر الفرد بقيمته ودوره الفاعل في الجماعة من خلال التشارك مما ينتج روح المبادرة لديه.
- تغرس في الفرد معاني الانتماء للجماعة، مما يكسبه القدرة على الصمود ضد المخاطر التي تهدد الجماعة
- يتعلم الفرد من خلال ممارسة الديمقراطية النقد الموضوعي الذاتي والغيري ، مما يجعله يتقبل الرأي المعارض ، بل ويراجع نفسه وفق هذا النقد ، مما يفتح مجالاً للتشارك
- الديمقراطية تبني التفاعل الايجابي البناء بين المرؤوسين مع بعضهم ، وكذا مع القادة وذلك من خلال التشارك .

¹عبد الرحمن العيسوي ، مرجع سابق، ص ص : 194 / 196

ومع كل هذه الميزات التي تقدمها الديمقراطية للفرد فإنه يجدر بنا أن نشير إلى تساؤل خطير طرحه صاحب المعجم النقدي، هو الآتي : - هل تشبع الديمقراطية التمثيلية (غير المباشرة) رغبة المحكومين في ممارسة الرقابة على الحكام ؟ وبالإسقاط على موضوع بحثنا يصبح كالتالي : - هل تشبع الأساليب غير المباشرة في التشارك، رغبة العاملين في ممارسة التشارك مع الإدارة ؟ ويجب عنه بان الممثلين (المنتخبين) و آلتهم تشكل حجابا يمنع الأفراد من التعبير عن أنفسهم ، وذلك أن الممثلين يحتكرون هذا الحق لأنفسهم، وفي هذا السياق ذهب كل من " موسكا " في كتاباته و "ميشلز " في طرحه الموسوم " بالقانون الحدي للأقلية " أو " الاوليغاركية " والذي مفاده أن الديمقراطية يمكن أن تتحول إلى حكم الأقلية (الممثلة) التي تسعى إلى الحفاظ على هذه الوضعية بواسطة آلة اسمها البيروقراطية وانه لمطلب دائم للديمقراطية المباشرة أن تصحح هذا الوضع ، وان تعيد الكلمة للأغلبية ، ويضيف تساؤلا آخر جد خطير وهو ما مدى تمثيل هؤلاء الممثلين لعامة الأفراد إذ أن الأقلية التي لم تصوت عليهم تعتبر صوتها مهما ، ويزداد الأمر تعقيدا في حال كان المرشحون كثيرا والمصوتون مفرقون بينهم ¹.



¹ ريمون بودون ، مرجع سابق ، ص : 313

المبحث الثاني / ماهية الإدارة التشاركية

ناصرت " النظرية الحديثة للإدارة " التوجه الديمقراطي للقادة الذي يدعم التشارك في القرارات ويثمن جهود العاملين ويسعى لتعزيز سلوكهم التعاوني تجاه الإدارة، الذي يعتبر سلوكا تبادليا من طرف الرؤساء والمرؤوسين ، والذي وسمه منظرًا العلاقات الإنسانية بالسلوك التشاركي . حيث يعتبر " التون مايو " و " ارجيريس " و " وماسلو " و " ماك جريجور " من أهم رواد هذا الاتجاه، ولا ننسى " كيرت ليفين " عالم النفس الاجتماعي الذي تعرض للموضوع من خلال تجاربه الميدانية.

المطلب الأول / مفهوم التشارك :

مفهوم التشارك في اللغة :

جذره " ش. ر . ك " : جمع الشريك شركاء وأشراك مثل شريف وشرفاء وأشراف ، والمرأة شريكة والنساء شركاء . وشاركه صار شريكه واشتركا في كذا وتشاركوا كقوله تعالى:  وأشركه في أمري ¹ أي اجعله شريكي فيه .²

مفهوم الإدارة التشاركية اصطلاحا :

اقترح دعاة الإنسانية المؤسسية نظما إدارية تدمج القيم والممارسات الديمقراطية في عمليات المؤسسات، وعندما تقترح الإدارة الجديدة التغيير فإنها تدافع عن الإدارة التشاركية، ودمقرطة عملية صنع القرار و أنسنة وضع العمل، كما أنها تقترض امتلاك الزبائن للفرصة في المساعدة في تحديد البرامج وتنفيذها، وقد تفاعل كثير من منظري المؤسسة تفاؤلا كبيرا بان تصبح المؤسسة البيروقراطية ديمقراطية بشكل متسارع بسبب المهنة المتسارعة و التعليم و التكيف الاجتماعي (بيركلي 1971 ، بينيس وسلاتر 1978) . و على الرغم من عدم تحقيق آمالهم ، إلا أن هناك الكثير من

¹ الآية 32 من سورة طه .² محمد بن أبي بكر الرازي ، مختار الصحاح ، دار الكتاب العربي ، بيروت ، 2005، ص170.

المحاولات لدمقرطة الحياة المؤسساتية بما فيها القطاع العام . وما زال الهيكل الهرمي التقليدي مهيمنا و لكن حدث بعض التغيير .¹

ترى " ماري فوليت " أن الإدارة التشاركية هي حيلة التشارك الحاصل بين القيادة والأتباع، لتؤكد أن دور الأتباع في غاية الأهمية ويبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد، ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه، وترى أن قرارات القائد يجب أن تنبع من الأسفل ، وعلى القائد أن يتقبلها، في إطار التعاون القائم ، وذلك من خلال الإنصات لاقتراحاتهم، والأخذ بعين الاعتبار انتقاداتهم حول قراراته.... وكذلك من خلال لفت نظره إلى الخلل في الأساليب الإدارية المتبعة وإخباره بمشاكلهم، بل تدعي " ماري فوليت " أن القائد الناجح هو الذي يمتلك القدرة على التفاعل، مع رؤوسيه أي القدرة على التشارك .²

يعرف " ماك جريجور " التشارك بأنه نمط من الإدارة ينظر إلى العاملين في المؤسسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذين للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا ، في الهرم الإداري، في المؤسسة ، وإنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤولية، والمشاركة في التصدي إلى المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة، ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الايجابي ، الذي يدعم اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة³. ويضيف أن اختلافاتهم في الرأي مقبولة، وان دور القائد هو التوفيق بينهم والتنسيق من اجل الخروج بقرار، ويؤكد "ماك جويجور " أن اختلاف العاملين هو ظاهرة صحية ، لكن التنسيق بينهم أمر ضروري حتى يصبح تحقيق الأهداف فعالا . ويؤكد "ماك جريجور " على لزوم أن تكون آراء وتعليقات المرؤوسين هادفة وتصب في نية واحدة هي معاونه القائد على تحقيق الأهداف.فالتشارك إذن عند " ماك كجريجور "

¹ ن. جوزيف كايرولويس ف . ويسلر ،مرجع سابق،ص99.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص : 374.

³ Mc gregor.D.M, the Human sid of Enterprise , new York:M.CGraw Hill book company1960, p51

هو سلوك يحمل معنى التعاون كقيمة يتبناها الرئيس والمرؤوسون قبل أن تترجم إلى إسهام واقعي¹.

وباعتبار التشارك في الإدارة تعاوناً فان " هربرت سايمون " H.Simon يشير إلى مفهوم النشاط الذي يشاطر فيه المشاركون هدفاً مشتركاً². ويرى بعض الكتاب مثل " لعويسات " أن التشارك في الإدارة يفترض في الإدارة أن تقدم للعاملين بها مجالات الإسهام التالية: المشاركة في صناعة القرار، إثراء المهام، العمل في جماعات، تفويض السلطة³.

المفهوم الإجرائي للإدارة التشاركية :

الإدارة التشاركية هي كل إدارة تميل قيادتها إلى نمط السلوك الديمقراطي في معاملة العاملين و تدعم إشراكهم في صناعة القرار و في مجمل نشاطاتها ، حيث تفسح لهم مجال التعاون والتواصل من خلال أي أسلوب إداري يفضي إلى أي شكل من أشكال المشاركة أو التفويض، الذي يعبر في الأخير عن معنى الشراكة في النشاطات والقرارات والمعلومات بين القيادة الإدارية لصندوق الضمان الاجتماعي(موضوع بحثنا) والعاملين به .

المطلب الثاني / تقييم مسار تطور مفهوم التشارك في نظريات التنظيم :

بدأت رؤية منظري التنظيم الأوائل للتشارك من زاوية ضيقة جداً فقد أهملت دور العاملين في تحقيق الأهداف وعظمت في المقابل دور القائد والإدارة العليا ، فلهم وحدهم حق صناعة القرار واتخاذها ، دون الرجوع إلي مستويات الإدارة الأخرى التي مجال تشاركتها الوحيد هو المشاركة من خلال تنفيذ هذه القرارات دون مناقشة ، إذ أنهم مجرد آلات تعمل ميكانيكياً ، ومن هنا جاءت التسمية التي ألحقت بالمدرسة الكلاسيكية ونقصت المدرسة الميكانيكية ، وهذه المدرسة قائمة على افتراضات " ماك جريجور "

¹Ibid. p. 232.

² Herbert Simon, Administrative behavior ,NY, the free press, 1957 pp,139/140.

³جمال الدين العويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار همومة، الجزائر ، 2003 ، صص 156/ 159

الواردة في النظرية " X " التي مفادها أن الإنسان سلبي ويكره العمل ، ولا يعمل إلا خوفاً من العقاب أو طمعا في حوافز مادية¹.

تعرضت المدرسة الكلاسيكية من خلال البيروقراطية لكثير من النقد فيما يخص مسألة التشارك ، ومن نقادها " سلزنيك " إذ انه يرى أن إشراك أعضاء التنظيم وطلب معاونتهم يمثل حاجة ضرورية للمنظمة ، وأنها إستراتيجية مهمة قد يلجأ إليها التنظيم خاصة فيما يتعلق بإشراك الجماعات التي تمثل تهديداً للتنظيم إلا أنه يرى في التشارك مشكلة وشيكة إذا لم تتعامل معها الإدارة بحذر. نشير إلى أن " سلزنيك " أكد على أساليب تشاركية كالتفويض واللامركزية والمشاركة غير المباشرة² . يتضح من خلال تعديلات " سلزنيك " للبيروقراطية انه يرى أن البيروقراطية أصل في الإدارة وان التشارك يلجأ إليه في الحالات العارضة فقط .

حاول " الفن جولدنز A. Gouldner " اختبار بعض متضمنات نظرية " فيبير " واقعياً، وقد توصل إلى نتيجة مفادها أن " فيبير " أخطأ عندما ظن أن السلطة القانونية نمط واحد، والحقيقة كما يراها " جولدنز " أنها عبارة عن نمطين : الأول بيروقراطية عقابية وهي ما عرفه " فيبير " . أما الثاني فهو بيروقراطية نيابية حيث يتفق العاملون مع الإدارة على وضع القواعد التي تحكم التنظيم ، والتي يخضع لها الجميع وهذا يعتبر تشاركا في صناعة القواعد وهو سلوك ديمقراطي³ . نلاحظ أن " جولدنز " لم يذهب بعيدا إذ انه خرج من البيروقراطية ليدخل إليها من باب آخر ، فقد أضفى عليها صفة النيابة لتصبح " البيروقراطية النيابة " لكنه يؤكد على التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين من اجل انجاز الأهداف بكفاية ، ومن اجل تحقيق اكبر قدر من الرضا والإشباع بدلا من الاتجاه نحو الالتزام المطلق بالقواعد الصارمة⁴.

ثم جاءت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية ناقدة للمدرسة الكلاسيكية ومناقضة لها فيما يخص التشارك فقد حاولت توسيع دائرته إلى ابعد الحدود ليشمل المشاركة بكل

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص : 37.

² السيد الحسيني ، مرجع سابق ، ص : 92 / 94 .

³ طلعت ابراهيم ، مرجع سابق ، ص 152.

⁴ محمد علي محمد ، مرجع سابق ، ص : 552.

أشكالها والتفويض الذي يمنح على أساس الثقة الكبيرة في العاملين ، كما تثن دور الحوافز المعنوية وهو أمر أهملته المدرسة الكلاسيكية ، وهذا ما ظهر في أعمال " مايو" ونظرية « Y » "لماك جريجور" التي ترى في الإنسان يدا عاملة وقلبا نابضا بالعاطفة، لكنها غلبت الجانب العاطفي الانفعالي بافتراض الايجابية المطلقة للإنسان.¹

وفي المقابل هناك توجهات أخرى مثل نظرية القرار "لسايمن" ونظرية التوازن " لبرنارد " اللتين اتفقتا على سلبية الأفراد لتعود بنا إلى منظور المدرسة الكلاسيكية في التحفيز و تدعي أن الفرد يوازن بين الحوافز المقدمة وقيمة إسهامه ، أي أن التشارك (من قبل الأفراد) مشروط بمدى إغراء العوائد المقدمة من قبل الإدارة . ويثمن " برنارد " دور التشارك في ضمان بقاء و استمرارية المنظمة وهذا ما أكد عليه في كتابه " وظائف المدير " ، أما " سايمن " فيحدد مجالات التشارك حسب المستويات الإدارية و يؤكد على أهمية الماديات في التحفيز، ويرى أن مشاركة المستويات الدنيا تنحصر في إطاعة الأوامر والامتثال للسلطة، لكنه أضاف شيئا جديدا لم تعرفه المدرسة الكلاسيكية وهو مراعاة الإرادة الحرة لكل العاملين بما فيهم المنفذين، وذلك انه يرى أن تشارك المنفذين من خلال الامتثال للأوامر هو قرار يتخذونه بمحض إرادتهم بعد عملية الموازنة.²

ويأتي النموذج الياباني لافتا للأنظار بفتحه المجال واسعا أمام العاملين للتشارك ، حيث يرى أن التشارك يبدأ من أسفل الهرم لا من أعلاه ليؤكد أنه يمكن أن يكون للديمقراطية التنظيمية أوجها أخرى لم يعرفها الغرب.³

¹محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الاردن ، 2005 ، ص ص : 44 / 49 .

²طلعت ابراهيم ، مرجع سابق ، ص ص : 158 / 159 .

³عبد السلام ابو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، المكتب الحديث، مصر، 1998، ص : 118 .

المطلب الثالث / دعائم فلسفة أهم المناصرين للإدارة التشاركية :

قامت نظريات العلماء المناصرين للإدارة التشاركية على افتراضات تميل كلها إلى التأكيد على الثقة في المرؤوسين، من ناحية الكفاءة والاستعداد النفسي للتعاون مع الإدارة لتحقيق أهداف التنظيم؛ مع شرط توفر المناخ الملائم للتعاون الذي يوفره القائد أولاً، إذ انه يمثل العنصر الأكثر أهمية في تحقيقه :

أولاً / " التون مايو " : تقوم فلسفة " التون مايو " في التشارك على:

- الحاجات الإنسانية هي الحافز الأساسي على العمل ، وان العامل يشبع هذه الحاجات ، من خلال علاقاته مع الآخرين والاحتكاك بهم من خلال التفاعل والمشاركة.
- الثورة الصناعية والتصنيع جردت العمل من قيمته لدى العاملين، فتوجهوا للبحث عنها في العلاقات الاجتماعية بينهم (التنظيم غير الرسمي) وأهملوا التشارك الرسمي كقيمة.
- الفرد العامل يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من استجابته للحوافز والمادية.
- يستجيب الفرد العامل للتشارك في الإدارة بالقدر الذي يشبع فيه حاجاته إلى الإحساس بالانتماء لمجموعة العمل.¹

ثانياً / " ارجيريس " و " وماسلو " : تقوم فلسفة " ارجيريس " و " وماسلو " في التشارك على :

- الحاجات الإنسانية مرتبطة هرمياً ، وانه كلما أشبعت الحاجات الواقعة في أسفل الهرم نشطت الحاجات الأعلى منها.
- الحاجات العليا كالانتماء، وتقدير الذات، وتحقيق الذات، لا يمكن أن تشبعها الحوافز المادية وحدها (الأجر) ، كما تدعي المدرسة الكلاسيكية، ولكن يجب الاهتمام بالحوافز المعنوية، كإشراك العاملين و اعتبار قدراتهم.

¹ Shein Edgar, organizational Psychology, Prentice Hall, Englewood cliffs, N, J, 1968, pp, 50 / 52

- يسعى الإنسان لتحقيق ذاته عبر المشاركة وتحمل مسؤوليات التفويض، وإبراز قدراته ، وهذا يستدعي مرونة في التعامل من قبل الإدارة .
- يجب على الإدارة أن تعمل على إثارة الدافعية لدى العاملين، دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطرا عليها بل يجب أن تعاملها على أنها دافع نحو المساهمة والتعاون ..
- إن حرمان الإنسان من إشباع حاجاته، قد يؤدي به إلى سلوكيات سلبية، تهدد التنظيم، خاصة تلك المتواجدة في قمة الهرم، حيث يؤدي هذا إلى عدم تعاون الأفراد مع الإدارة، وأحيانا إلى سلوكيات أكثر عدوانية¹.

ثالثا / " ماك جريجور " : يفترض " ماك جريجور " في نظرية " Y " مايلي :

- ان متوسط الافراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل هو متعة لهم، و هو الأصل فيهم، أما العارض فان يكرهوا العمل والعلة في ذلك تعود لعوامل بيئية محيطية مثل : الأساليب غير التشاركية التي تنتهجها الإدارة.
- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الاهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي الأكثر تأثيرا في هذا المجال وتتأتي من اقتناع الفرد بعمله وانتماءه التنظيمي، ومدى اجتهاد الإدارة في مساعدة الأفراد من اجل إشباع حاجاتهم عن طريق التشارك .
- الفرد لا يمتنع عن المشاركة وتحمل مسؤولية التفويض، اذا ما توفرت له السبل الكفيلة بإشباع رغباته، وخلاف ذلك فانه لا يشارك ولا يسهم.
- الأفراد يتمتعون بقدرة عالية على استخدام إمكاناتهم الفكرية، ويحاولون جاهدين الإبداع في حل المشكلات التنظيمية .

ومن هنا يتضح أن " ماك جريجور " يؤكد على الجوانب المتعلقة بالمشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في إحداث التشارك لتسمح للجميع بالتعاون

¹محمد قاسم القريوني، مرجع سابق، ص : 56 / 59.

من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤكد على أهمية التفويض¹. إذن فالإدارة عند "ماك جريجور" هي إدارة بالأهداف بالمعنى التصوري النظري، إذ أنها تعتمد على الرقابة الذاتية النابعة من ذات الفرد العامل وليست مفروضة عليه وتشجع على تفويض السلطة، فهي في الأخير إدارة تشاركية تتبنى قيادتها السلوك الديمقراطي في التعامل مع الأفراد، عبر منحهم الحق في التعبير والعمل بحرية وتشرك العاملين في رسم سياسات العمل، والإسهام في تحديد الأهداف، واتخاذ القرارات².

كل النظريات السابقة تندرج تحت مظلة النظريات السلوكية أو الإنسانية

وتدعم جميعها التشارك باعتباره أنجع السبل في الإدارة وتربطه أساسا بالدافعية والحاجات التي تعدها وسيلة فعالة بيد الإدارة لتعديل السلوك الإنساني في المنظمة ليصبح هو الآخر تشاركيا. ويرون ان التشارك حق للجميع بدون استثناء، لكنهم ليسوا وحدهم من دعى إلى التشارك بل هناك غيرهم من المنظرين على اختلاف في سعة التشارك وضيقة وكذا دوافعه، وهذا ما سنراه مباشرة.

رابعا / "هربرت سايمون": تقوم فلسفة "سايمون" في التشارك على:

- اتخاذ القرارات: تقوم المنظمة على أساس هيكل من القرارات، المرتبطة بتحقيق هدف معين عبر نشاطات مختلفة.
- البيئة: تتحكم في عدد البدائل المتاحة للقرارات.
- الجماعة: يؤكد "سايمون" على أهمية اعتماد الرأي الجماعي في اتخاذ القرار، لذلك لا بد أن يصار إلى قبول وتعميق مبدأ التخصص وتقسيم العمل، قصد التنسيق بين الأفراد المختلفين في المنظمة.
- التخصص: يؤكد "سايمون" على مبدأ الهرمية واحترام التخصص فالمستويات العليا للإدارة تتخذ القرار، وأما الدنيا فتتخذ فقط أي أن تشاركهم يبقى محدودا جدا مقارنة بغيرهم.

¹ خليل محمد حسن الشماخ، وخضر محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص: 73 / 70.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 144.

- الالتزام بالقرار : الكل يلتزم بالقرار قصد إنجاز تنفيذه ، وهنا دعوة للمستويات الدنيا للتشارك في الالتزام بقرارات لم يشاركوا في صناعتها !.
- التوازن بين المغريات والإسهامات ، ويعني أن التشارك ليس مجانيا .

نلاحظ أن " سايمون " يتفق مع سابقه في مسألة ضرورة التشارك وأهميته، لكنه يعارضهم في مسألتى الحوافز و التخصص إذ انه يقصر التشارك في صناعة القرار على المستويات العليا أما المستويات الدنيا فتكتفي بالتشارك في أضيق حدوده أي التنفيذ فقط، فهو يؤكد أن التشارك للجميع لكن مع احترام التخصص الذي يحدد مساحة هذا التشارك.....¹

خامسا / " شستر برنارد " : قدم " برنارد " نظرية في التوازن التنظيمي يؤكد فيها على أهمية عوامل الدافعية في حفز قدرات الأعضاء على المشاركة، فالمنظمة من وجهة النظر هذه نسق من الأنشطة التعاونية بين مجموعة من الأفراد، ومن خلال المنافع المتبادلة والتنسيق تستطيع المنظمات أن تحقق البقاء والاستمرار في الوجود² ، وتقوم نظريته على:

- المنظمة هي نظام تعاوني ، يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه .
- أساس التعاون الاتصال والتفاعل بين الأفراد (التشارك).
- تعاون الأفراد مشروط بحوافز وصفها " برنارد " بالمغرية حتى تقوى على دفع الأفراد إلى التشارك.
- الأفراد يوازنون بين الحوافز ومقدار إسهامهم .
- المغريات صنفها " برنارد " كما يأتي :

❖ الحوافز المادية

¹ خليل الشماخ، مرجع سابق ، ص 93 / 95.

² محمد علي محمد، مرجع سابق ، ص : 217 .

- ❖ الحوافز المعنوية
 - ❖ ظروف العمل المادية
 - ❖ حوافز الارتباط الجماعي، وشعور الانتماء إلى جماعة العمل .
 - ❖ حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات (أو على الأقل صناعته) والإسهام فيه .¹
- سادسا / نموذج الإدارة اليابانية :** دعائم فلسفة الإدارة اليابانية في التشارك تتمثل في :

- تبني النموذج العضوي .
- جماعية الإدارة .
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
- تشجيع المبادرة.
- إشراك المستويات الدنيا في عملية القرار .
- السلطة مبنية على القبول والطاعة، مبنية على الإقناع.
- الرقابة الذاتية ، و ديمقراطية الرقابة الداخلية .
- سيادة الاتصالات الجانبية والاتصالات القطرية.
- المصفوفة هي أساس بناء الهيكل التنظيمي .
- اتخاذ القرار في المؤسسات اليابانية غالبا ما يكون بالإجماع .
- القائد مهمته المساعدة على اتخاذ القرار حيث انه يهيئ المناخ المناسب للعاملين ويحفزهم على وضع الاقتراحات والحلول، ثم يقوم بصياغتها في شكل قرارات نهائية ملزمة للجميع، كما انه يهتم بجمع المعلومات عبر الاتصالات الصاعدة.
- المسؤولية الجماعية وهي نتيجة منطقية لجماعية القرار.²

نجد أن الميزة الأساسية في هذا الأسلوب الإداري هي أن صناعة القرار تكون بشكل جماعي لكن اتخاذه مركزي، أي أن الرئيس وحده يملك حق اتخاذ القرار إلا انه لا يخرج عن الإجماع مع التشديد على إشراك الجميع بدون استثناء ، إذ أن القرار

¹ خليل الشماع ، مرجع سابق ، ص : 90 / 92 .

² عبد السلام ابو قحف، مرجع سابق، ص : 115 / 117 .

يصنع في المستويات الدنيا من الهرم الإداري، وعليه يمكن القول أن التشاركية في اليابان عميقة في المشاركة لكنها سطحية إلى ابعد الحدود في التفويض. وهذا على نقيض الإدارة الأمريكية التي تشدد على اللامركزية وتدعم التفويض وتعزز المبادرات الفردية على أساس فردي، لكنها اقل في ما يخص المشاركة الجماعية في صناعة القرار، رغم أن السياسة العامة في أمريكا تدعم الديمقراطية والتشارك في القرار، إلا أن الإدارة الأمريكية تحرص على مبدأي هرمية الأوامر والمسؤولية الفردية وتقدمها على غيرها من المبادئ.¹

المطلب الرابع / مقومات الإدارة التشاركية :

بعد استعراضنا لدعائم فلسفة أهم منظري التشارك يمكننا ن نستشف من خلالها مجموعة من مقومات الإدارة التشاركية حيث أنها تقوم على مقارنة شاملة تحوي جوانب هامة نذكر منها :

- تهتم بدور الفرد، وتتمنه بالإعلام (أي الاتصال الفعال) والتفويض المثري للمهام.
- العمل في جماعات متعددة التخصص، أو جماعات شبه مستقلة.
- الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة وغيرها.... مسالك (أساليب) تشاركية في تنفيذ المشروعات .
- التنظيم في الإدارة التشاركية يمتاز بالمرونة.
- القيادة تهتم بالتحفيز، وتولي أهمية بالغة للعوامل الثقافية والسلوكية .²

من هنا يمكننا أن نقول أن الإدارة التشاركية تقوم على محددات أهمها:

القيادة، التحفيز، الهيكل التنظيمي، الاتصال. حيث سنتعرض لهذه المحددات وعلاقتها بالتشارك بالتفصيل في مباحث لاحقة .

¹ نفس المرجع السابق، ص : 118 .

² لعويصات، مرجع سابق، ص : 160.

- وعلى هذا الأساس يلاحظ مايكل سميث (1976) بأن هناك العديد من الأسباب التي توجب على المؤسسات الأخذ بالأساليب التشاركية ، ومن بينها :¹
- أن الإدارة التشاركية تسهل مهارات الموظفين الاجتماعية و السياسية في العلاقات البينية التي ينتج عنها تفاعل أفضل مع الجمهور .
 - ومن المحتمل ان أكثر أعضاء المؤسسة سيشعرون بالمسؤولية عن أفعالهم إذا ما شاركوا في القرارات التي تخصهم .
 - كما أن الإدارة التشاركية تقلل الوقت و الطاقة المبذولين نتيجة الاستياء من المسئول لأن الاتصالات مفتوحة .
 - إضافة إلى ذلك، فقد ينتج عن مشاركة أعضاء المؤسسة قرارات أفضل.

كما يفترض "لعويسات " أن تطبيق التشارك في الإدارة يؤدي إلى تقادي مشاكل مثل الإحباط وهي حالة عكس حالة التحفيز لدى العاملين ،غياب التأزر أو التعاضد،زيادة مخاطر الأخطاء في قرارات المسير. ويرى أيضا أن التشارك بدون إدارة (أي التشارك الفوضوي) سيصبح في المدى القصير مصدرا للاختلافات والمنازعات، وفقدان الثقة في التنظيم .²

لكن وعلى الرغم من أن الآراء السابقة الذكر مقنعة لكي تتبنى القيادات الإدارية النمط الديمقراطي من خلال التشارك في الإدارة ، إلا أن هذه ليست نتيجة حتمية أو على الأقل ليست مكتملة في كل المؤسسات . و يعزى هذا حسب سميث إلى مقاومة الإدارة العليا لمساءل مثل التخلي عن السلطة و الاستقلال فهي تسعى للحفاظ على النمط التقليدي المتبع في الإجراءات . كما ينظر الإداريون في الإدارة العليا لأنفسهم على أنهم نخبة أي أوصياء على الجمهور ، مقابل عامة الموظفين الذين يعتبرون مجرد تبع . مما يدفعهم لمحاولة حماية المؤسسة من المجهول عبر تعزيز الطرق التقليدية في عمل الأشياء³ . و يلخص لعويسات معوقات تطبيق الإدارة التشاركية فيما يلي : أخطاء في

¹ ن. جوزيف كايرولويس ف . ويسلر،مرجع سابق،ص100.

² جمال الدين لعويسات، مرجع سابق ،صص 156 / 159 .

³ ن. جوزيف كايرولويس ف . ويسلر، مرجع سابق ،ص101

المنهجية، ضعف الفاعلين الأساسيين، الرهانات الفردية، مقاومة التغيير، مشكلات العلاقات الاجتماعية، الحوافز الداخلية ونقل الهياكل، صعوبات تقييم النتائج (عدم تامين النتائج يعني غياب التحفيز).¹

المبحث الثالث / محددات التشارك

التشارك عملية متبادلة بين القادة والأتباع ، لكن طرفها الأول هو القائد الذي يجب أن يوسم بالتشاركي لأنه لا يتأتى أي شكل من أشكال الإسهام الرسمي في المنظمة إلا بعد إذنه أولاً وبدفع منه آخرًا ، لأجل ذلك يمكن اعتباره المحدد الأول في الإدارة التشاركية ، لكنه ليس متفردا بهذا التأثير فتصاميم الهيكل التنظيمي و نظم الحوافز لها أثرها في تمكين العاملين من التشارك و دفعهم نحوه ، وهذا ما سنحاول تجليته في هذا المبحث عبر مطالبه الثلاث المقابلة لهذه المحددات .

المطلب الأول / الحوافز وعلاقتها بالتشارك :

نجد أن "مايو" وفريقه من المنظرين الأوائل للعلاقات الإنسانية في التنظيم انطلقوا من ديمقراطية التنظيم كمتغير مستقل، ليصلوا إلى تحقق الدافعية لدى العاملات كمتغير تابع ، وقد عد هذا اكتشافا خطيرا في علم التنظيم. وعليه يؤكد "مايو" أن الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين كفيلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم إذ أنها تشبع حاجاتهم فتجعلهم يحسون بالرضا و ارتفاع الروح المعنوية فيتجهون إلى زيادة الإنتاجية² .

لكن ميشال كروزيه (Michel Crosier)³ مع آخرين ، يعارض منظري حركة "العلاقات الإنسانية" الأوائل، إذ يرى أن البنية الديمقراطية (الإدارة التشاركية) وحدها قد لا تكفي لحفز العاملين على التشارك لأن تساهل القادة ودعمهم لإسهامات العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى تحفيز العاملين على المساهمة. ويرى أن العلاقة هي

¹ جمال الدين لعويصات ، مرجع سابق ، ص : 159 .

² سعيد يس عامر و علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفيس ، القاهرة : 1998 ، ص 19 .

³ M. Crozier, Le phénomène bureaucratique, ed. Du Seuil, 1963, , PP 251 - 252

أكثر تعقيدا فالمواقف التي يتخذها أعضاء المنظمة تبدو مبهمه ، حيث أن الأفراد يحصل عندهم تذبذب بين الإحجام والإقدام على التعاون والمساهمة لأنهم يرغبون في أن يملكوا شيئا من السلطة عبر المشاركة من جهة ، لكنهم من جهة أخرى يحجمون خوفا من أن تلزمهم المشاركة الديمقراطية بالقرارات التي شاركوا فيها مما يطوق أعناقهم و يحد من استقلاليتهم. وهذه إشارة ضمنية من "كروزيه" إلى أن التشارك هو في حد ذاته حافز وانه يشبع حاجة الانتماء لدى الأفراد تجاه القرارات والمهام أي تجاه المنظمة مما يحدث التزاما بالقرارات إلا أن هؤلاء يخشون من تداعيات هذا الالتزام (المسؤولية) ، على أن "كروزيه" يرى أن هذا الحافز يبقى غير كاف لأنه نادراً ما يرتضي أعضاء المنظمة المشاركة من غير الحصول على مقابل محسوس لقاء مشاركتهم، وأن الإرادة الفعلية في المشاركة تتوقف إلى حد بعيد على درجة الثقة بالغير، والانفتاح عليهم، التي تتسم بها العلاقات بين الأشخاص في المكان أو المجتمع موضوع البحث. وفي النهاية، يبين المؤلف "أنه إذا لم يتم قبول علاقات السلطة بسهولة، تتحدّد كل إمكانيّة للمشاركة، وتساهم، في المقابل، في تعزيز سلوك مسلك الإنكفاء والتمرد".¹

وكذلك هو رأي " سايمون " الذي يبدأ نظريته بمقولة أن عملية صنع القرار هي محور التنظيم ، فهو الوسيلة لتحقيق أهداف التنظيم، وكل عمليات التنظيم ما هي إلا قرار يصنع سواء كان الفاعل رئيسا أو مرؤوسا وعليه فان الفرد يصدر قراراته المختلفة في ضوء نوعين من المعطيات ، المعطيات الواقعية والمعطيات القيمية ، ويكون القرار الأخير في رأي " سايمون " نتيجة الموازنة بين هذه المعطيات ، وهو في هذه الفكرة الأخيرة يتبنى وجهة نظر " شستر برنارد " ch.barnard الذي يقرر بان التنظيم نسق يوازن بين الحوافز والإسهام الفردي.وعلى ذلك فان التشارك كإسهام لا يتأتى إلا إذا قابله حوافر مادية مناسبة ومغرية بالنسبة للفرد. ونقصد بذلك أن العامل لا يقبل الإسهام من خلال المشاركة ولا يتحمل مسؤولية التفويض إلا إذا اقتنع بان الحوافر

¹ غسان صليبي ، مشاركة الاعضاء في النقابات العمالية- دليل نظري ، الاتحاد الدولي للخدمات العامة ، ، 1998، ص42 .

(المكافآت) التي تعرضها الإدارة التشاركية ، كافية ومغرية لتدفعه إلى بذل هذا الجهد (التشارك)¹ .

ويضيف " مارش " J.Marsh " وسايمن " أن لكل فرد مجموعة معينة من الحوافز أو المكافآت ، تختلف عن الأفراد الآخرين، ويساهم الفرد على قدر رضاه عن هذه المكافآت المقدمة له² مما يجعل المسؤولية تقع على عاتق القيادة التشاركية لمعرفة هذه الفوارق الفردية في عملية الموازنة ، وهذا عموما يعني أن العامل سلبي بطبعه . وقد وافق "سايمن" المدرسة الكلاسيكية في هذه الفكرة الأخيرة حيث تعامل الفرد على أساس سلبيته وترى أن الحوافز المادية وحدها كفيلا بدفعه نحو التعاون (المحدود دائما في نظرها ، كما أوردنا سابقا) .

أما السلوكيون من الجيل الثاني فيذهبون إلى نقيض ما سبق ، إذ يفترضون الايجابية في سلوك الأفراد ونعني " ماسلو " و " ماك جريجور " وكل منظري العلاقات الإنسانية الذين يرون في الحوافز المادية عدم الكفاية لان العامل إنسان له نفس وقلب وتندرج حاجاته من المستوى الفيزيولوجي إلى المستويات المعنوية (الاجتماعية والنفسية)³ . وعليه فيجب أن تقابلها حوافز من نفس النوع أي حوافز مادية وأخرى معنوية، ويرون أن من أهمها التشارك في حد ذاته⁴ . وهو ما أشار إليه بعض الباحثين بقوله : " الحوافز هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين ، والتي تشبع الحاجات لديهم وترسلهم إلى سلوك معين ."⁵ وعليه فان هؤلاء يرون في اعتماد الإدارة أساليب التشارك المتعددة وفتحها المجال أمام العاملين للمشاركة المباشرة أو غير المباشرة مع تقدير العاملين عن طريق تفويض السلطات إليهم ، هو في حد ذاته حافز من الحوافز المعنوية التي تحقق الحاجات العليا للأفراد. وقد أورد " Jim. Harris " خمسة أشكال للحوافز المعنوية كلها تصب في صميم الإدارة التشاركية وهي :

¹ السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 140 / 153

² طلعت ابراهيم ، مرجع سابق ، ص 157.

³ P .Bourdieu ,sociologie des organisation , ed seuil, Paris, 1985, p : 78.

⁴ مراد زعيبي واخرون، مرجع سابق ، ص : 126.

⁵ صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار النهضة، بيروت ، 1970 ، ص 420.

■ **تحقيق محبة الموظف لعمله :** و ذلك أن القلب هو أقوى محرك للإنسان وقد ذكر الكاتب أساليب لتحقيق تضامن هذا المحرك القوي (القلب) مع أهداف التنظيم نوردها كالتالي :

- I. وضوح الأهداف التنظيمية .
 - II. التوازن بين العمل و الأسرة و ذلك بعدم التعدي على حق الموظفين في ممارسة حياتهم الشخصية و إعطاءهم الوقت لهذا الغرض .
 - III. تصميم المهام بحيث يستشعر معها الموظف بمتعة العمل إذ انه لا ملل مع المتعة.
- **الاتصالات المفتوحة بين جميع المستويات :** إن الاتصالات المفتوحة تربط الموظفين بالمنظمة و تودع فيهم الاحساس بانهم جزء لا يستغنى عنه ، اي شعور شعور بالارتباط يتحقق بما يلي :
- I. حسن الإصغاء لهم من قبل الرؤساء .
 - II. تزويدهم بالمعلومات المطلوبة في حينها عن الأشياء التي تخص أقسامهم أو المؤسسة عموما .
 - III. صدق المعلومات النازلة .
 - IV. محاولة تفهم احتياجات الموظفين من قبل الإدارة العليا (القائد) .
 - V. استخدام قنوات الاتصال الداخلية المتعددة خاصة الفعالة منها كالاجتماعات ، واستخدام شرائط الفيديو والبريد الالكتروني والمنشورات البسيطة الاسلوب ..
 - VI. تشجيع الاتصالات الصاعدة مع تبادلية الرسالة عبر الاتصال الهابط كتغذية عكسية من قبل الرؤساء .
 - VII. مراعاة التوقيت المناسب لتفعيل الاتصال ، والاحلت الاشاعات الكاذبة محل الحقائق الراكدة (في ادراج الرؤساء) .
- **إحداث المشاركة بين الموظفين بناء على الثقة المساواة :** إن إشراك الموظفين يرفع معنوييتهم من مستوي الاجير العادي والحيادي الى مستوى الشريك الذي يهمله امر المؤسسة ، ويتبنى اهدافها .وتكون المشاركة عبر الإستراتيجية التالية :

1. تجاوز المراتب والوضع الوظيفي في تحقيق العدالة بين الموظفين والشركة ، على كل الأصعدة .
2. المصارحة بأحوال المؤسسة .
3. إشراك الموظف في الرخاء على كل صعيد حتي نضمن ولاءه في الضراء .
- **تفويض السلطات مع إعطاء الحرية اللازمة لممارسة هذه السلطات** : كما يقول البرفسور "بيتر دروكر Peter Drucker" : >> إن وظيفة الإدارة هي اكتشاف الأعمال التي تمنع الأشخاص من أداء عمل جيد والتوقف عنها << . وهناك ثلاث استراتيجيات رئيسية لتفويض فعال :
1. منح حرية الفشل وإعادة المحاولة .
2. تعديل النموذج البيروقراطي مما يبقي للإدارة نفوذها وقوتها ، ويفسح مجالاً لحرية الموظفين في آن واحد ، حتى يتشجع المبدعون .
3. تشجع الموظفين على مواجهة تحديات الوضع الراهن للسوق والبيئة المحيطة ، وذلك ابتداءً عبر إعلامهم بمعالم الوضع الراهن ، ومحل المؤسسة منه ، ثم تشجيع روح المبادرة لديهم ، وهذا من صميم إدارة الجودة .
- **الحث على التعلم** : وذلك عبر التدريب المتواصل لمواكبة التطورات العلمية الحادثة . ولقد صار قانون الشركات الكبري انه من كانت معلوماته قديمة يترك مكانة للموظف صاحب المعلومات الجديدة ومن المهم أن نذكر أن من وظائف المؤسسة تدريب موظفيها ، وهذا ضمن برامج التطوير الإداري¹ .
- في نفس السياق يقول " بلانشارد " وآخرون (1987) : " إذا كنت ترغب في تطوير أعضاء مؤسستك وبناء الجو الملائم أي المعنويات العالية ، الذي ينتج عنه رفع المهارات والقيم ... عليك أن تفكر جيداً في تكييف أسلوبك القيادي مع مستوى حاجات العاملين والحرص على أن يلاءم ذلك وجهة نظرهم " .² ويرى في المشاركة حافزاً هاماً يمكن للقائد أن يقدمه لإشباع حاجات العاملين ودفعهم لممارسة التشارك ،

¹ إيهاب صبيح ، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين ، دار الكتب العلمية ، مصر ، 2001 ، ص ص : 38 / 57 .

² فضيل دليو ، مرجع سابق ، ص : 122 .

وهذا ما عبر عنه بزيادة الرغبة أو الاستعداد النفسي (النضج) لدى العاملين عن طريق المشاركة¹.

وعليه فالمشاركة هي من أهم الحوافز لأنها تشعر العاملين بان لهم مكانة ، وأنهم محل تقدير الإدارة ، كما أنها تشعرهم بالانتماء وتشبع حاجة الانجاز لديهم² . كما أن التفويض - حسب " Gibson جبسون " - يعتبر حافزا يمكنه أن يدفع العاملين نحو الإسهام والتعاون (التشارك) مع الإدارة لتحقيق الأهداف وذلك لأنه يؤدي إلى تطوير الأفراد وتنميتهم ، ويحدث لديهم الانتماء والولاء الذين يولدان التزاما بأهداف المنظمة كما انه يشجع المناخ التنافسي في المنظمة من خلال تحفيز المرؤوسين للإسهام بشكل اكبر³.

ويجمل " Keith .S " هذا الكلام في قوله : " النمط التشاركي يمكنه أن يزيد من فعالية المؤسسات ، وذلك عن طريق تحفيز طاقات العاملين الفكرية والفنية في مجال تطوير العمل ، وحل المشكلات المتعلقة به ، أو في مجال صناعة القرارات ، فالنمط التشاركي يمكنه أن يزيد من دافعية العاملين " .⁴

أما " فروم Victor vroom " فيفسر الأمر بشكل آخر ، فهو يمضي لأبعد من كون التشارك حافزا أو هدفا للتحفيز ، إذ يرى أن العامل عند إقباله على أي عملية إسهام في المنظمة فانه يقوم بعملية ذهنية تقوم على المعادلة التالية :



الشكل رقم (01) يوضح معادلة فروم للتوقع. المصدر: خليل الشماع وخضير كاظم ، مرجع سابق ، ص : 289.

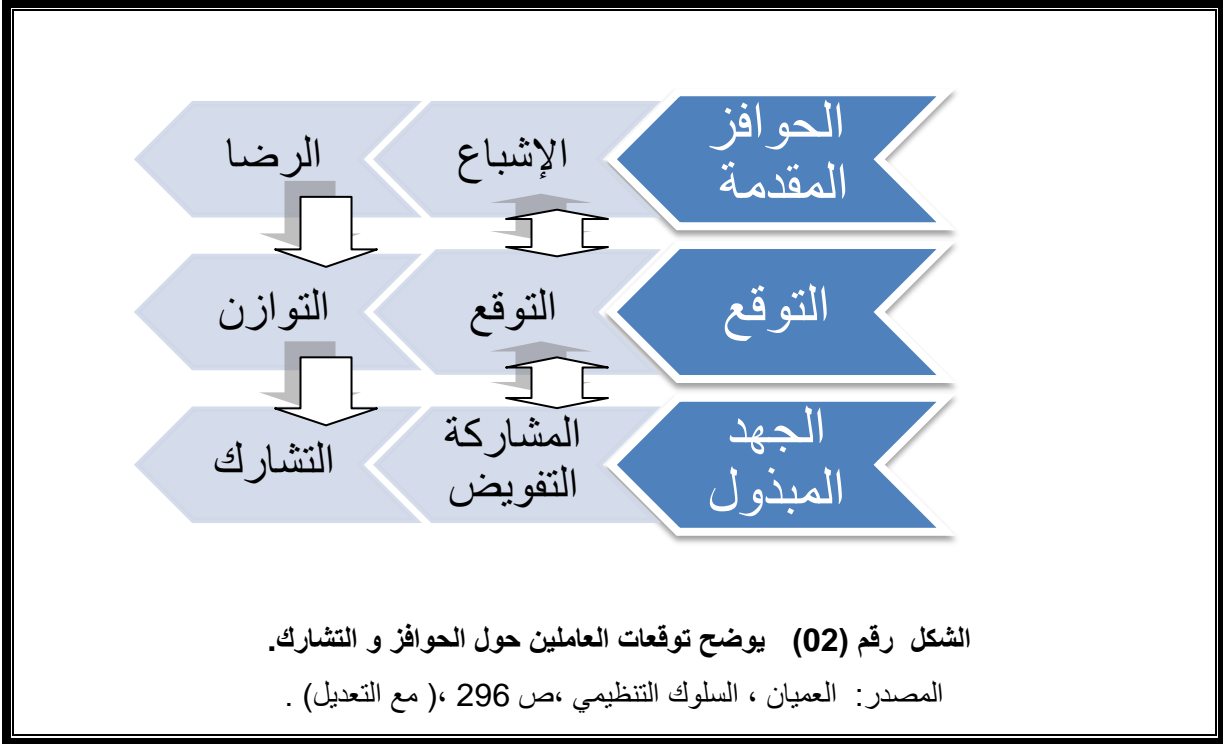
¹ جمال الدين محمد مرسى، وثابت عبد الرحمن ادريس ، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص ص : 22 / 25 .

² خليل الشماع وخضير كاظم ، مرجع سابق ، ص : 289.

³ Gibson et al, organisations Behaviors and processes , Boston , Mass , IRWIN, 1994, pp 492 / 493.

⁴ حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 171 .

أي أن الفرد يتعلم من تجاربه في التشارك أن يوازن بين العوائد التي يجنيها من خلال تشاركه والجهد الذي سيبدله فيه ، فعندما يستحق العائد المتوقع التكاليف المصروفة عليه فان هذا سيدفع الفرد إلى بذل قصارى جهده في تحمل مسؤوليات التشارك¹ . وهذا ما يبينه المخطط التالي :



إجمالاً لما سبق يمكننا القول أن كون الإدارة تشاركية يعتبر من الحوافز المعنوية لكن ليس بالنسبة لكل العاملين، فقد لا تكفي لدفع بعض العاملين نحو التشارك والإسهام مما يستلزم من الإدارة التشاركية الأخذ بنظرية التوازن وإغراء هؤلاء عبر توفير حوافز أخرى كفيلة بإغرائهم وذلك حسب حالة كل فرد ، مع مراعاة توقعات العاملين ، والإحاطة بثوابت و مجاهيل معادلاتهم التوقعية التي تحدث عنها " فروم " وهذا يستدعي توفر كفاءة عالية لدى القيادة التي ترغب في إشراك العاملين في أهدافها ، وعليه يمكن القول أن نظرية التوقع تعتبر نموذجاً موفقياً ، فهي تعترف بأنه لا توجد

¹محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص ص : 292 / 293 .

طريقة واحدة أو عامة لدفع وتحفيز العاملين¹. يمكن ان نورد الجدول التالي و الذي يوضح أهم النظريات في التحفيز و ملخصا بعض النظريات التي لم ترد في المطلب :

المنظر	العوامل	أساسيات
" تايلور "	الرجل الاقتصادي	أهم محفز يدفع العاملين للإسهام هو الأجر.
" مايو "	الرجل الاجتماعي	أهم محفز للفرد هو علاقاته مع الآخرين ، الذين يظهرون له القبول فيبادلهم بالتعاون (التشارك) .
" سكينر "	التعزيز	سلوك الإنسان مرتبط بمحيط فالمنبهات الملائمة تؤدي إلى السلوك المرغوب ، فالعامل الذي يبدي تشاركا يكافأ قدر تشاركه.
ماك جويجور"	النظرية " Y "	تفترض أن العامل مستعد أصلا للعمل ويبدي تشاركه مع الإدارة لتحقيق أهداف التنظيم بكل رغبة واندفاع من داخله .
" لوك "	الأهداف	ما يحفز الأفراد أساسا هو أهدافهم التي يسعون لتحقيقها لذا على المدراء ربط أهداف العاملين بأهداف التنظيم مما يدفعهم للتشارك .

جدول رقم (01) يوضح أهم النظريات في التحفيز (مقارنة خارجية)²

Source: Sekiou et al , Gestion des ressources humaines , de Boeck université , Canada, 2001, p : 414.

المطلب الثاني / علاقة الهيكل التنظيمي بالتشارك :

التصميم التنظيمي عبارة عن خارطة يقوم برسمها المصمم التنظيمي ، ويحدد فيها مختلف الوحدات الإدارية ، ويوضح خطوط الاتصال والسلطة، ويبين مدى نطاق الإشراف، ويعطي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة.³

¹ صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص77.

² Sekiou et al , Gestion des ressources humaines , de Boeck université , Canada, 2001, p : 414.

³ محمد قاسم القربوني، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، الاردن، 2008، ص : 52 .

يقول " روبرت ابلي " Robert Appleby " أن الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات ... وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي ¹ وهذا بيان بان طرق صناعة القرارات يحددها تصميم الهيكل التنظيمي منطلقا من رؤية المنظمة. وهذا رأي Chester Bernard أيضا إذ يرى أن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن هيكل لاتخاذ القرارات مع التركيز على الاتصالات كعامل يؤدي إلى تماسكه من خلال الشروط التالية :

- تحديد خطوط الاتصال و توضيحها لكافة الأفراد في التنظيم، تسمح بمرور المعلومات في جميع المراكز و الاتجاهات بشكل يجعلها مفهومة من قبل أعضاء التنظيم.
- أن تكون خطوط الاتصال قصيرة حتى تسمح بسرعة الاتصال و عدم حدوث أي نقص في قيمة المعلومة أثناء انتقالها لأن الوسيلة تؤثر على طبيعة المعلومة.
- أن يتوفر لدى أعضاء التنظيم مستوى ملائم من الكفاءة، تمكنهم من فهم المعلومة و نقلها لمختلف الجهات المعنية بها بصورة فعالة دون تشويه.
- أن يكون تواجد الأفراد بشكل مستمر لكي يضمن صيرورة عملية الاتصال دون توقف.
- ومن خلال ذلك تبين لنا دور الفرد في العملية التنظيمية باعتباره وسيلة الاتصال الأساسية التي تعطي للتنظيم معنى و حيوية و منه إبراز أهمية التنظيمات غير الرسمية. ²

أما Robbins فيرى أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له موظف ، وأدوات التنسيق الرسمية ، وأنماط التفاعل ³ . وهذا موافق لما سبق لكنه يبين أن التصميم يوجه العامل نحو التشارك باعتباره نمطا من أنماط التفاعل فما أنماط التفاعل داخل المنظمة إلا درجة على سلم تدريجي طرفاه التشارك من جهة و احتكار سلطة القرار من جهة أخرى. وأما Gibson وزملاؤه

¹ Henry Mintzberg , Structure in fives : Designing, Effective organizations, Engle wood cliffs, new jersey : Prentice hall, p . p : 157 /262

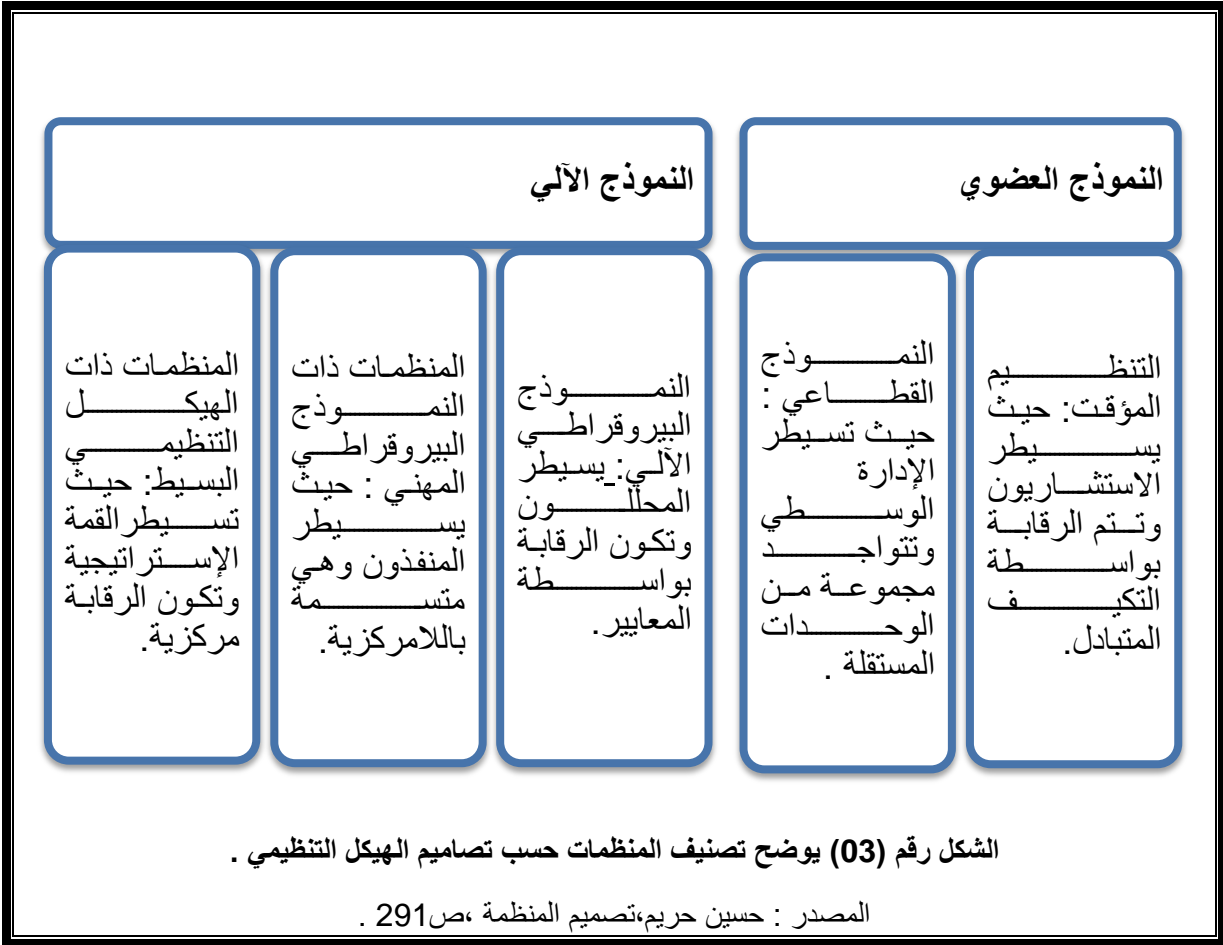
² قيس محمد العبيدي ، التنظيم/ المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997 ، ص 98

³ Henry Mintzberg , Structure in fives : Designing, Effective organizations, Engle wood cliffs, new jersey : Prentice hall, p . p : 157 /262

فيرون أن الهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد لأي منظمة هي: تقسيم العمل، طرق تكوين الوحدات، حجم الوحدات، تفويض السلطات. وفي هذا إشارة واضحة لشق مهم من التشارك، ونعني تفويض السلطات الذي سعته تتناسب طردا مع حجم الثقة الموضوعية في العاملين، وهي عمود السلوك التشاركي للقيادة¹. ويضيف John child على ما سبق أن الهيكل التنظيمي يعمل على تحديد مساحة تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة مدى التقيد بها، وكذلك تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات وهو تصريح واضح بتأثير التشارك بتصميم الهيكل التنظيمي، حيث يتفق مع بقية التعريفات على أن سعة أو ضيق التشارك، وكذلك أساليبه وأشكاله كلها تحدد بواسطة التصميم الذي تتبعه المنظمة في الهيكل التنظيمي، فمن التصاميم ما يركز سلطة القرار في قمة الهيكل ويوجه الاتصال نحو الأسفل ويحد من تصاعده، إذ انه يؤكد على الأمرية كما هو حال التصميم الآلي. ومن التصاميم ما يفتح باب التشارك على مصراعيه، وذلك عبر فتح قنوات الاتصال في كل اتجاه، وتوزيع السلطة بشكل متوازن و يراعي قيمة إسهام الأفراد في دعم القرارات وذلك من كل المستويات الإدارية حتى يصل بعضها إلى حد صناعة القرار من أسفل) كنموذج الإدارة اليابانية الموسع للتصميم العضوي)². على هذا الأساس نورد تصنيفا للمنظمات حضي بقبول أكثر العلماء مع شيء من التحفظ لأنه ليس هناك تصميم آلي تماما ولا عضوي مطلق فكل التصاميم تقع بين طرفي النقيض المذكورين وتصنف على أساس قربها من كل طرف، حيث حددوا خمسة أصناف يبينها الشكل التالي:

¹ حسين حريم، تصميم المنظمة، سبق ذكره، ص 291

² حسين حريم، إدارة المنظمة، دار الحامد، الاردن، 2003، ص ص : 111.



ننبه إلى أن هناك أنواعاً أخرى تدخل ضمن هذين النموذجين، وذلك نظراً لتداخل الأنواع وإمكانية استفادة المنظمة من بعض الأنواع دون البعض فليس هناك نماذج صرفة بهذا الشكل¹ . وحتى نتبين علاقة التشارك - الذي أساسه المشاركة والتفويض واللامركزية - بتصميم الهيكل التنظيمي، فإنه من المفيد أن نعقد مقارنة بين التصميمين العضوي والآلي من خلال الجدول التالي:²

¹ حسين حريم، تصميم المنظمة، سبق ذكره، ص291

² نفس المرجع السابق، ص292

نموذج الهيكل التنظيمي	الآلي	العضوي
القيادة	لا تتضمن إدراكا للثقة، لا يشعر المرؤوسون بالحرية لمناقشة مشكلات العمل مع رؤسائهم ، الذين لا يقومون بدورهم باستقطاب أفكار المرؤوسين وأرائهم.	تتضمن إدراكا للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في جميع الأمور، ويشعر المرؤوسون بالحرية في مناقشة مشاكل العمل مع رؤسائهم الذين يحرصون بدورهم علي الحصول علي أفكار المرؤوسين وأرائهم .
الحافزية / التحفيز	توظف فقط الدوافع والحوافز المالية والأمنية والجسمية من خلال استخدام الخوف والعقوبات، تسود بين العاملين اتجاهات سلبية نحو المنظمة.	توظف حوافز، ودوافع متنوعة من خلال أسلوب المشاركة، تسود العاملين اتجاهات ايجابية نحو المنظمة.
الاتصال	تنساب المعلومات من الأعلى إلي أسفل، وتميل إلي التشويه وعدم الدقة، وينظر المرؤوسون إليها بالريبة	تناسب المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات (من الأعلى إلي الأسفل وبالعكس وأفقيا)؛ والمعلومات دقيقة وغير مشوهة.
التفاعل	مغلق ومحدود؛ للمرؤوسين تأثير محدود علي أهداف دوائهم وأساليبها وأنشطتها.	مفتوح مكثف؛ الرؤساء والمرؤوسون بإمكانهم أن يؤثروا علي أهداف الدوائر وأساليبها وأنشطتها .
اتخاذ القرارات	نسبيا مركزية، تحدث فقط عند قمة الهرم في المنظمة.	نسبيا لا مركزية، تحدث عند جميع المستويات من خلال الجماعة.
وضع الأهداف	مركزة في قمة المنظمة، ولا تشجع مشاركة الجماعات .	تشجع مشاركة الجماعة في وضع أهداف عالية وواقعية .
الرقابة	مركزية، تركز علي وضع اللوم النقد بسبب الأخطاء.	موزعة في التنظيم، تركز علي الرقابة الذاتية وحل المشكلات.
أهداف الأداء	متدنية، ويسعي المديرون إليها بسلبية، ولا يلتزمون بتطوير الموارد البشرية للمنظمة.	عالية ويسعي المديرون لتحقيقها بجد وثبات، ويقرون بالحاجة للالتزام بتطوير الكامل وتدريب الموارد البشرية في المنظمة.

جدول رقم (02) يوضح مقارنة بين نموذج الهيكل التنظيمي للآلي و العضوي حسب (Robbins).

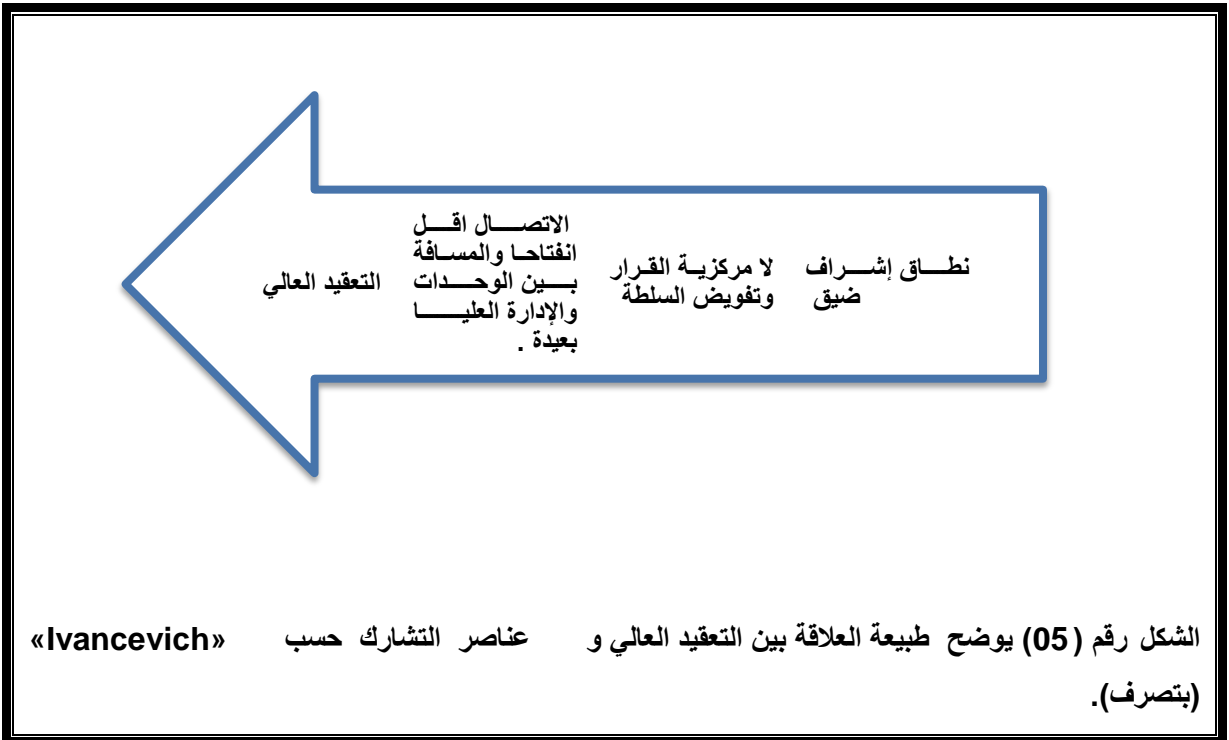
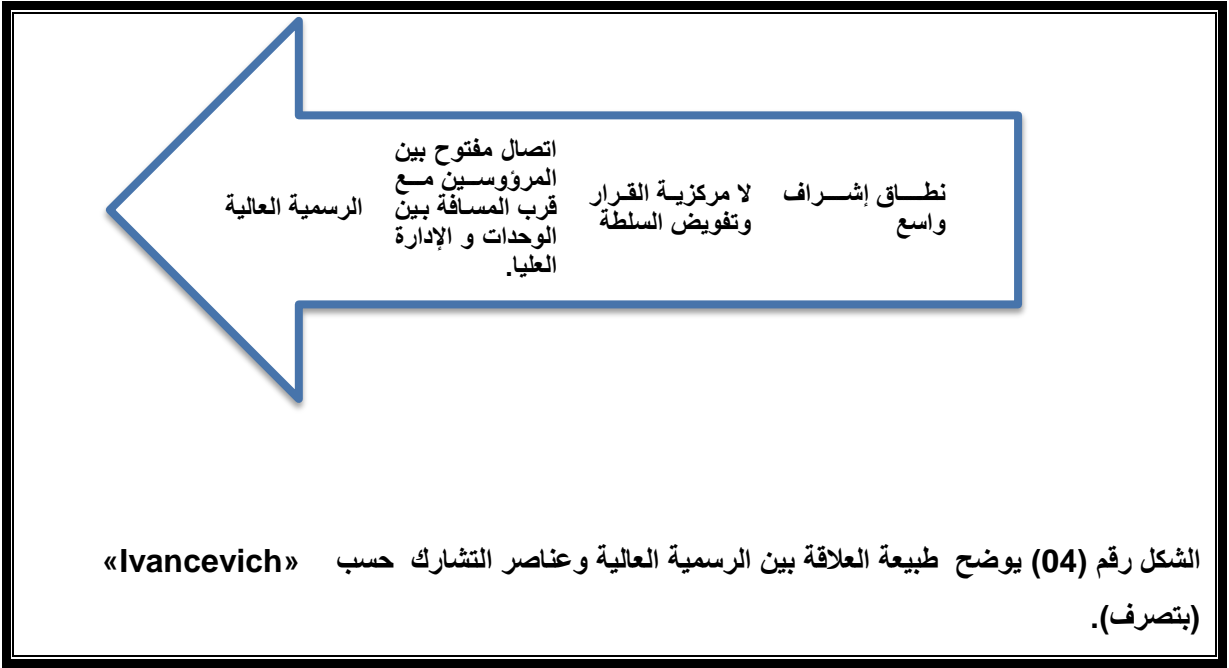
نلاحظ من خلال هذه المقارنة أن ما يميز النموذج العضوي هو انفتاح الاتصال ، وإمكانية توجيهه في جميع الاتجاهات، مما يجعله يؤدي دوره الحيوي في التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين ودفعهم إلى العمل والإسهام عبر الأساليب التشاركية المختلفة ، وذلك لأنه يؤدي إلى تعميم معرفة أهداف المنظمة، ومن ثم تقبلها ، وكذا هو محفز يرفع معنويات العاملين لأنه يشعرهم بالاهتمام من قبل الإدارة¹ . ونشير إلى أن النموذج العضوي يشتمل على أشكال وأنواع كثيرة ومتنوعة من التنظيمات من أهمها : تنظيم المصفوفة والتنظيم الموازي وتنظيم الشبكة وفريق العمل وال لجان والزمالة والنموذج Z² .

وبالمقارنة بين هذه الهياكل التنظيمية يمكن أن نخلص إلى أن تصميم الهيكل التنظيمي يحدد التشارك في الإدارة من خلال تحكم المصمم في درجات الرسمية و المركزية والتعقيد. حيث يمكننا أن نقول حسب « Ivancevich »³ أن هناك علاقة ارتباطية بين عناصر الهيكل التنظيمي (نطاق الإشراف ، الرسمية ، المركزية، التعقيد) وعناصر التشارك في الإدارة (التفويض ، اللامركزية ، الاتصال المفتوح.....) أي أن كل تصميم تنظيمي يحمل درجات خاصة ومتفاوتة من هذه العناصر المذكورة سابقا تصبغ عليه صبغة خاصة تجعله يقترب أو يبتعد من طرفي النقيض في التصميم التنظيمي نقصد النموذجين / العضوي والآلي ، وتحدد أيضا درجة تشاركية الإدارة . وهذا ما توضحه المخططات التالية :

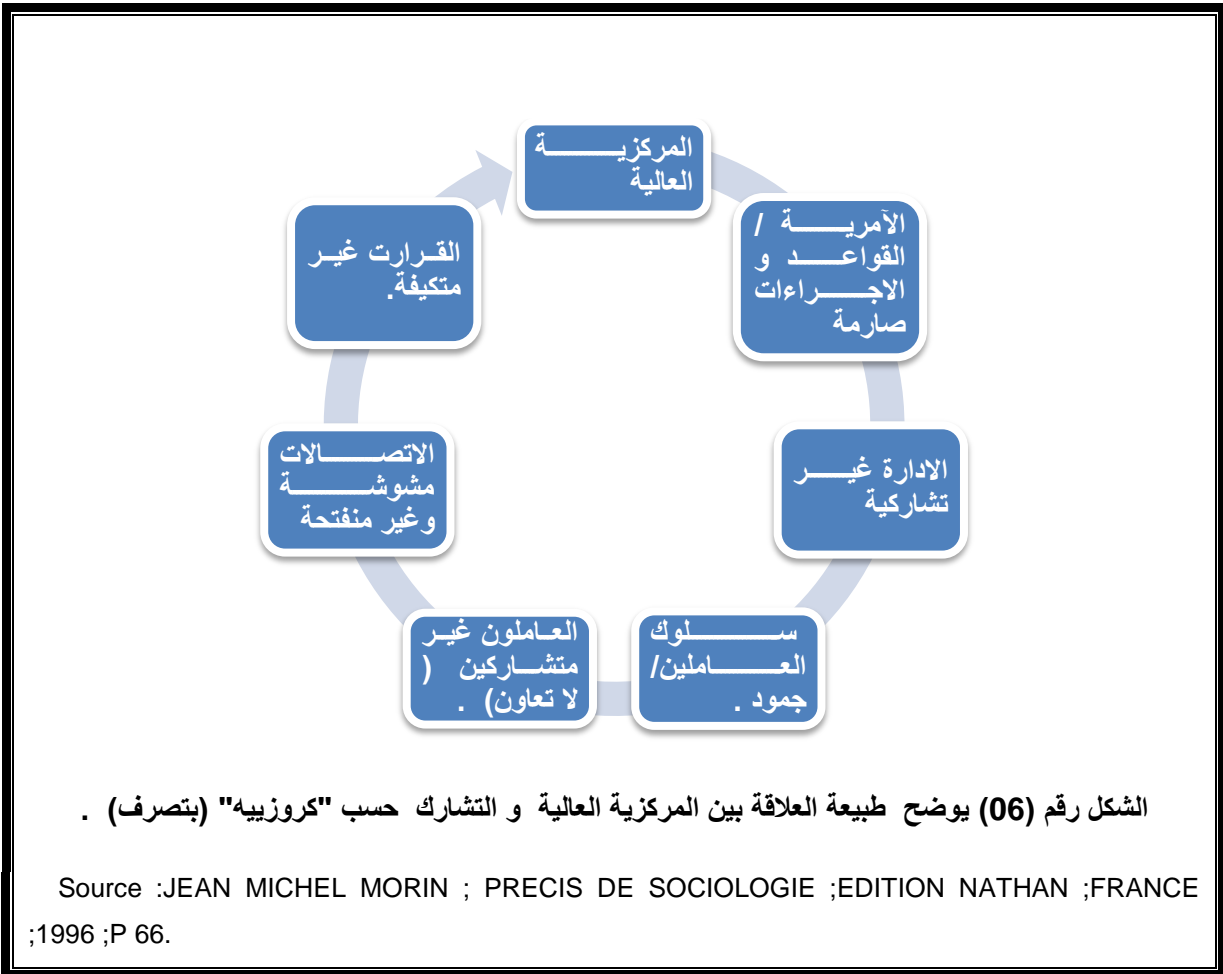
¹ عمر وصفي عقيلي ، الإدارة اصول ومفاهيم واسس، دار زهران ، القاهرة ، 1997 ، ص : 276

² حسين حريم،تصميم المنظمة ،سبق ذكره ،ص292

³ Ivancevich and others ,Management, Mprinciples and fonctios, 4 th ed , Homewood, ILL.Irwin,1989,p 89.



أما المركزية العالية فهي أساس تقوم عليه النماذج البيروقراطية الصارمة التي تركز قراراتها بيد القيادة المدعومة بالسلطة الشرعية كما تصفها إسهامات عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية¹ . ويشير "كروزييه" في معرض نقده للبيروقراطية إلى أن المركزية العالية تتنافى تماما مع عناصر التشارك كما يبينه المخطط التالي²:



¹ Hamon Carole, management de l'équipe commerciale , dunod , paris , (2004) , p14.

²JEAN MICHEL MORIN ; PRECIS DE SOCIOLOGIE ;EDITION NATHAN ;FRANCE ;1996 ;P 66.

ولقد أصبح التشارك من العوامل التي تحضى بالاعتبار كعامل مهم في تصميم الهياكل الحديثة، وهو ما نلمسه في بعض الأساليب الحديثة التي تستخدم في تصميم الهياكل المسومة بالأكثر فعالية ونذكر منها:

- التصميم على أساس فريق العمل : ويعتمد على إسناد المهام إلى فريق مكون من عدة أفراد ، ومنح الفريق استقلالية تامة أي الإدارة الذاتية أو الجزئية ، ومن نماذجه إدارة الجودة .
- التصميم على أساس التمكين : ويرتبط بالعمل الفريقي، ويركز على تحسين قدرات الفرد ومهاراته، ومنحه الاستقلالية ومساءلته عن نتائج عمله ، وهو عبارة عن عملية توزيع مسؤولية اتخاذ القرارات والاستقلالية في المستويات الدنيا من السلم الهرمي.¹

وعليه يمكن القول أن تصميم الهيكل التنظيمي الذي يميل إلى النموذج الآلي، يمكن أن يؤثر على نمط الإدارة الموجودة داخل التنظيم، فيوجهها نحو عدم التشارك وذلك عبر تضيق نطاق الإشراف ، أما التصميم التي تميل إلى النموذج العضوي فيمكنها عبر توسيع نطاق الإشراف توجيه المنظمة نحو مبدأ تفويض السلطة والمشاركة عن طريق لا مركزية القرار.²

المطلب الثالث / علاقة التشارك بالقيادة

1 -التشارك و القيادة من منظور مدخل السمات :

يرى علماء هذا المدخل ، وهم مختصون عادة في علم النفس ، وعلم النفس التنظيمي ، أن القادة يولدون ولا يصنعون السمات فيهم أصيلة ، وقد قام الكاتب " نواف كنعان"³ بجمعها حسب تصنيف " R.Katz كاتز " في اربع مجموعات :

المهارات الذاتية / المهارات الفنية / المهارات الانسانية / المهارات الذهنية¹ .

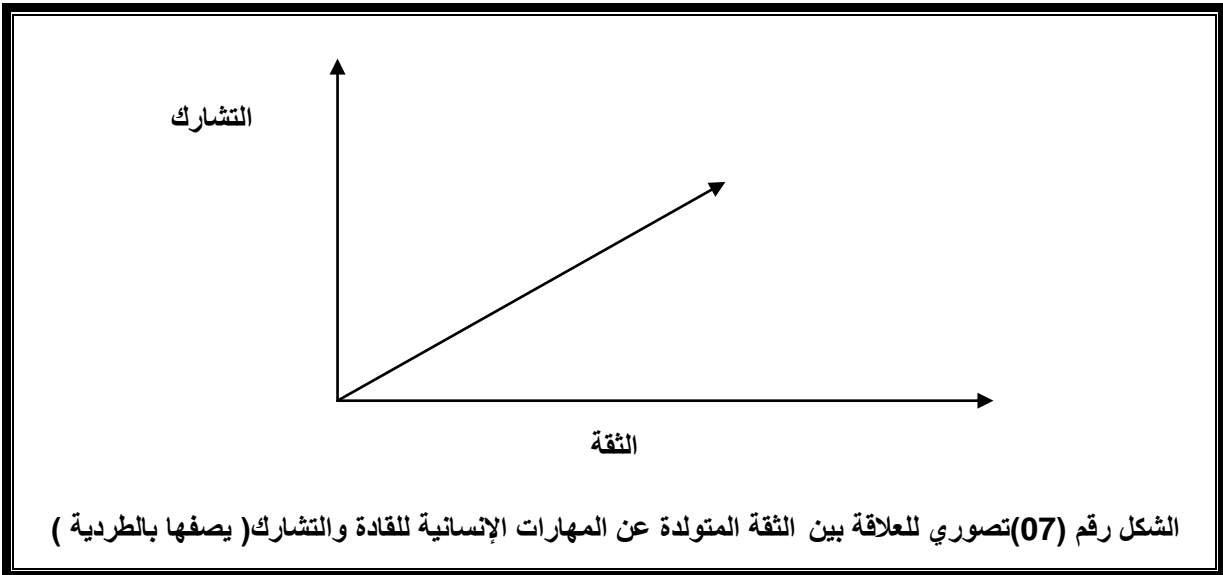
¹حسين حريم ، ادارة المنظمة ، دار الحامد ، الاردن ، 2003 ، ص: 114 .

²طلعت ابراهيم ، مرجع سابق، ص ص : 161 / 164 .

³نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 329 / 335 .

أما عن المهارات التي يمكنها أن تحدث تشاركا فهي المهارات الإنسانية وبعض المهارات الذهنية :

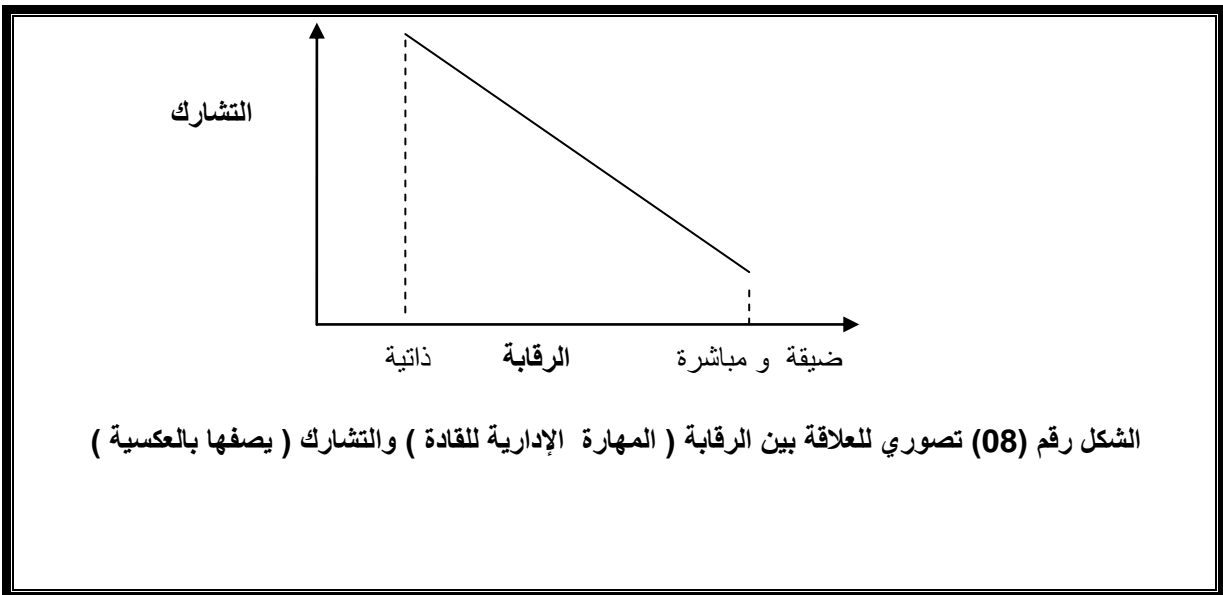
أولا / المهارة الإنسانية : تعني المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم ، وصنع روح العمل الجماعي بينهم ، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومعرفة لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم وإذا كانت المهارة الإدارية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء ، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد ، وهي أكثر تعقيدا واصعب في التحليل . ومن السمات التي ترتبط بهذه المهارة ، الاستقامة التي أسمتها " ماري فوليت " قوة القدوة "لأنها تجعل القائد محل ثقة وإعجاب ، وقبول المرؤوسين، ويدفعهم للتعاون عبر أساليب التشارك ، وهو عينه ما ذهب إليه " ليكرت " إذ يرى أن الاستقامة أهم مقومات نجاح القائد . ويعتبر تفهم القائد لميول ونجاحات ، واتجاهات مرؤوسيه ، والثقة فيهم ، وتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة ، وإفساح المجال أمامهم للابتكار ، والإبداع والتشجيع على صناعة القرار بل اتخاذه أحيانا ، وهذا ما نحاول إجماله في المخطط التصوري الآتي:



¹ R.katz , Skills of Effective Administrators , Hervard , Business review vol: x x x III , jan , feb , 1955, pp : 33 / 42.

لأجل هذه الميزات التي تقدمها سمة الاستقامة للتنظيم فقد قررت جمعية الإدارة الأمريكية أن هذه السمة هي أكثر أهمية من السمات الأخرى .

ثانيا / المهارة الإدارية : وتنضوي تحت مظلة المهارات الذهنية للقائد ، واهم مؤشرات الكفاءة في التخطيط ، وفي التدريب والتوزيع العادل للعمل والتوزيع المتوازن للسلطة وتكييف الإجراءات والتصاميم وتبسيطها حتى لا تكون مركزية أي داعمة للتشارك ، كما يعتبر ماهرة في الإدارة كل قائد يعرف كيف ومتى يفوض ويحسن وضع الإجراءات والتصاميم بشكل يفتح المجال للمشاركة مع قدرة على الرقابة دون تضيق لمساحة التشارك . وكذا يعد ماهرة إداريا كل قائد يفعل الاتصال مع الآخرين ، ويشجعهم و يسهل عليهم تقديم اقتراحاتهم ورفع المعلومات إليه . كما يرتبط بالمهارة الإدارية ، خبرة القائد السابقة في مجال وظيفته ، التي تجعل تعليماته وتوجيهاته منطقية وموضع احترام ، ومقبولة من قبل المرؤوسين ، مما يدفعهم للتعاون ¹ . نلاحظ أن كل هذه السمات تؤدي إلى نتيجة واحدة ، وهي تقوية الثقة ، وتحقيق القبول لدى المرؤوسين من أجل ضمان تشاركتهم وإظهار مهارتهم ، وإمداد الإدارة بإسهامات العاملين حيث يمكننا أن نلخص هذه العلاقة الارتباطية في المخطط التصوري التالي :



¹ أنواف كنعان ، مرجع سابق ، ص ص : 329 / 339 .

2. التشارك من منظور المدخل السلوكي للقيادة :

اتجه أصحاب هذا المنظور إلى استكشاف سلوكيات أو تصرفات القائد، ويفترضون أن القائد الفعال يسلك سلوكا مغايرا للقائد الأقل فعالية ، ويرون أن سلوك القائد يتخذ صورة نمطية لا يحيد عنها القائد.¹ لذلك نمطوا السلوك القيادي أنماطا أهمها ثلاثة:

✚ النمط الاستبدادي (الاتوقراطي) / النمط الديمقراطي / النمط الحر (المستبد) .

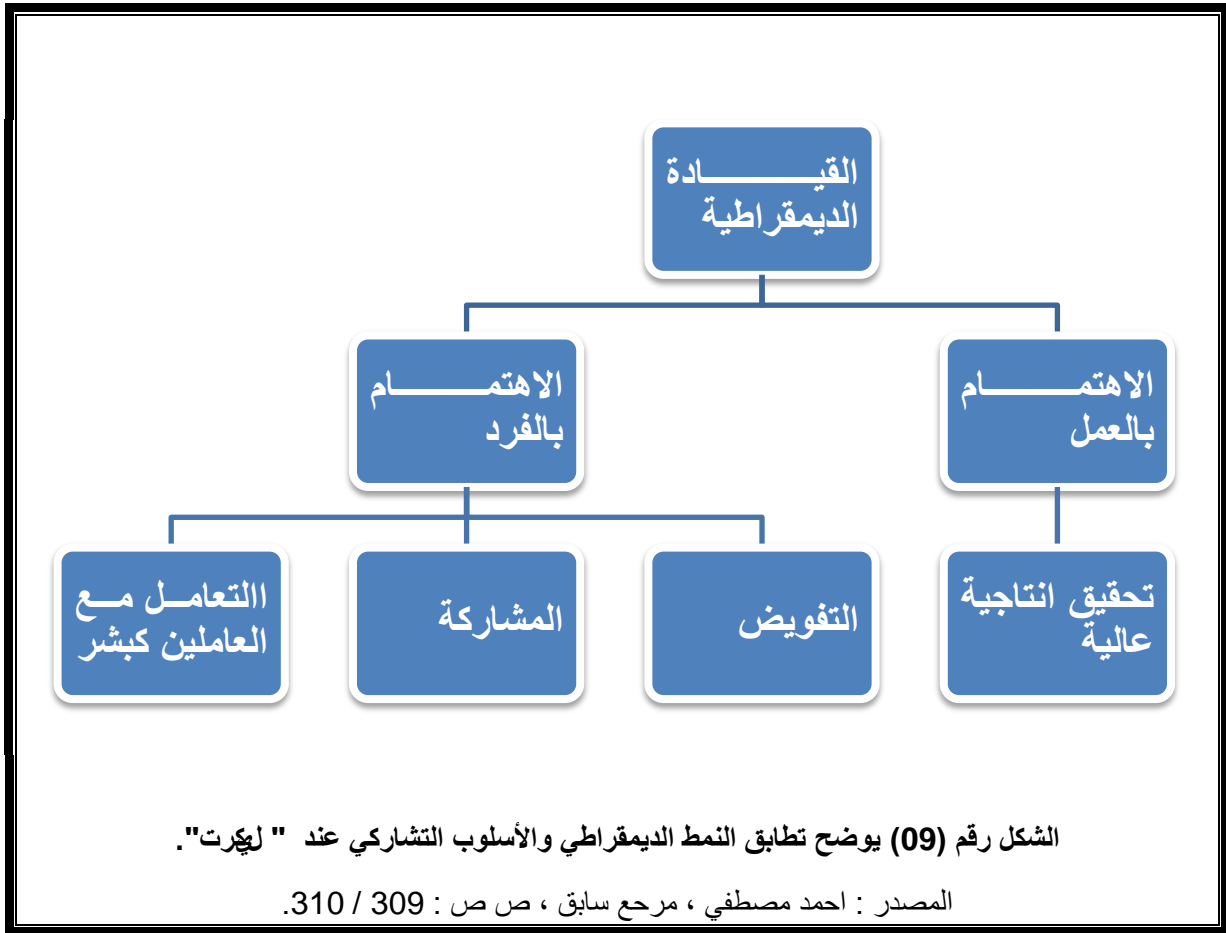
حيث يتبنون مفهومين أساسيين يعتبرونهما أهم المعالم المحددة للسلوك القيادي:²

✚ القيادة المهمة بالعمل : يكون الإشراف مباشرا ، مع استخدام الثواب والعقاب، حسب الحالة .

✚ القيادة المهمة بالموظف : يغلب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ويرى " ليكرت R. Lickert " أن هؤلاء القادة هم الأكفأ والأفضل حيث اظهروا خصائص قيادية مشتركة والتي من أبرزها الجمع بين التفويض والمشاركة أي اعتماد الأسلوب التشاركي (" فضيل دليو" يحدد مشاركا ديمقراطي وليس كل قيادة ديمقراطية) .

وعليه فكل الأنماط السابقة هي مزيج بين هذين المفهومين ، وحسب حالات التوازن بينهما يكون القائد إما استبداديا أو ديمقراطيا أو حرا . ويوضح الشكل التالي أنماط القيادات الإدارية حسب مجالات الاهتمام لديهم كما يحددها ليكرت :

¹ المرسي وإدريس ، ص : 565 .
² احمد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 2001 ، ص ص : 309 / 310 .



أما عن السلوك التشاركي فينصوي تحت النمط الديمقراطي ، بل هو أوسع أشكاله وأوضحها في التنظيم ، حيث أن القائد التشاركي يتبنى أسلوب المشاركة والتفويض في معاملة العاملين لأن القائد يفترض فيهم حب العمل ، والكفاءة ، ويثق في قدراتهم ، فهو يميل بقوة إلى أنماط القيادة المهمة بالموظف بل هو في قمتها . والشكل التالي يوضح تصنيف ليكرت للقيادة¹:

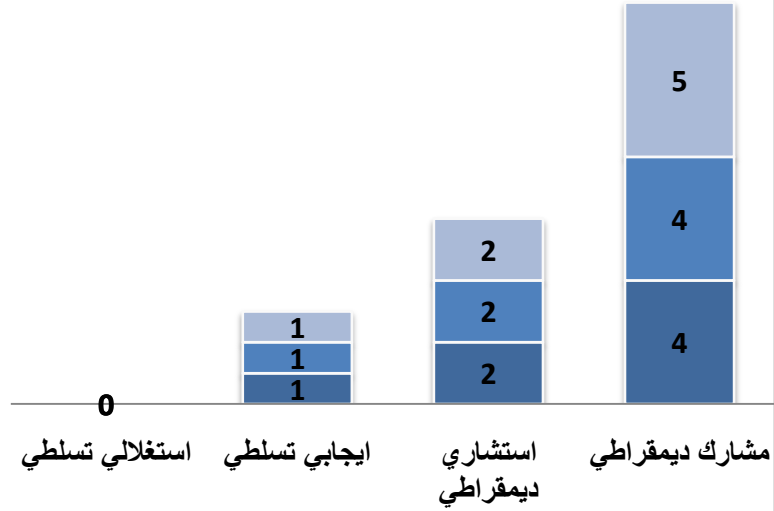
¹ احمد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 2001 ، ص ص : 309 / 310

التشارك ثقة مكتملة

قدر اكبر من المشاركة والتفويض

قدر معتبر من المشاركة

يتلقى الرئيس المعلومات



الشكل رقم (10) يوضح تباين مستويات التشارك حسب أنماط السلوك الديمقراطي التي يحددها " ل بورت . (من اعداد الباحث) . المصدر : احمد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 2001 ، ص ص : 310 / 309

3. التشارك من منظور المدخل الموقفي للقيادة :

نظرية " هيرسي " و " بلانشارد " :

القيادة عند " بلانشارد " هي عبارة عن جانبين احدهما " سلوكي " والآخر " إجرائي " فالسلوكي يهتم بالمعاملات والتفاعلات بين القائد والأتباع مركزا على المظهر الانفعالي، أما الإجرائي فيهتم بالأساليب الإدارية والمراسيم والهيكل التنظيمية المصممة للتعبير عن توجهات القيادة الإدارية. حيث أن جملة السلوك والإجراءات القيادية هدفها التأثير في نشاطات الأفراد العاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة في ظروف معينة¹ . وعليه فان القائد يستخدم كل الأساليب الإدارية المتاحة من اجل التأثير في سلوك الأفراد ، ويحدد " بلانشارد " أربعة أساليب متاحة للقائد ، تقابل أربعة مستويات من النضج ، لكننا في هذا المقام نحاول التعرف على العلاقة الارتقائية

¹ فضيل دليو ، مرجع سابق، ص : 102

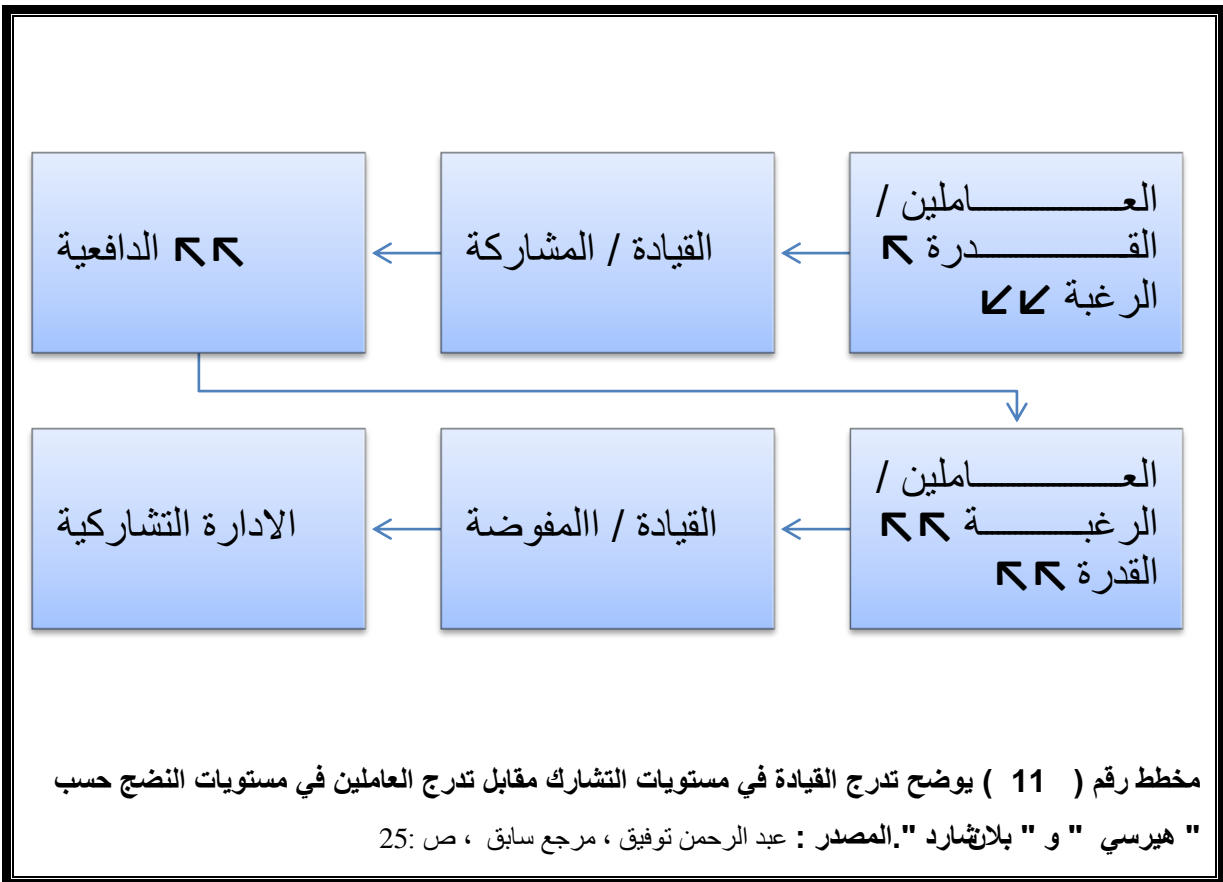
بين مستويات الأساليب القيادية ومستويات النضج ، ويرى " بلانشارد " أن العامل يمكن ترقيته من مستوا إلى آخر أعلى منه ، إذ أن القائد كلما افلح في اختيار الأسلوب الملائم للمستوى الواقعي للعامل احدث مع الزمن تطورا في مستوى القدرة عبر التدريب ، وكذا تطورا في مستوى الرغبة عبر التحفيز وما يلخصه الجدول التالي :¹

مستويات النضج	الأسلوب الملائم
<ul style="list-style-type: none"> ▪ منخفض: • المرؤوس غير قادر • المرؤوس غير راغب 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توجيه : • اهتمام كبير بالمهمة • اهتمام محدود بالعلاقات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ اقل من المتوسط : • المرؤوس غير قادر • المرؤوس راغب 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اقناع : • اهتمام كبير بالمهمة • اهتمام كبير بالعلاقات
<ul style="list-style-type: none"> ▪ أعلى من المتوسط : • المرؤوس قادر • المرؤوس غير راغب 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المشاركة: • اهتمام محدود بالمهمة • اهتمام كبير بالعلاقات •
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مرتفع: • المرؤوس قادر • المرؤوس راغب 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تفويض : • اهتمام محدود بالمهمة • اهتمام محدود بالعلاقات

الجدول رقم (03) يوضح تدرج السلوك القيادي توافقا مع مستويات النضج لدى العاملين.

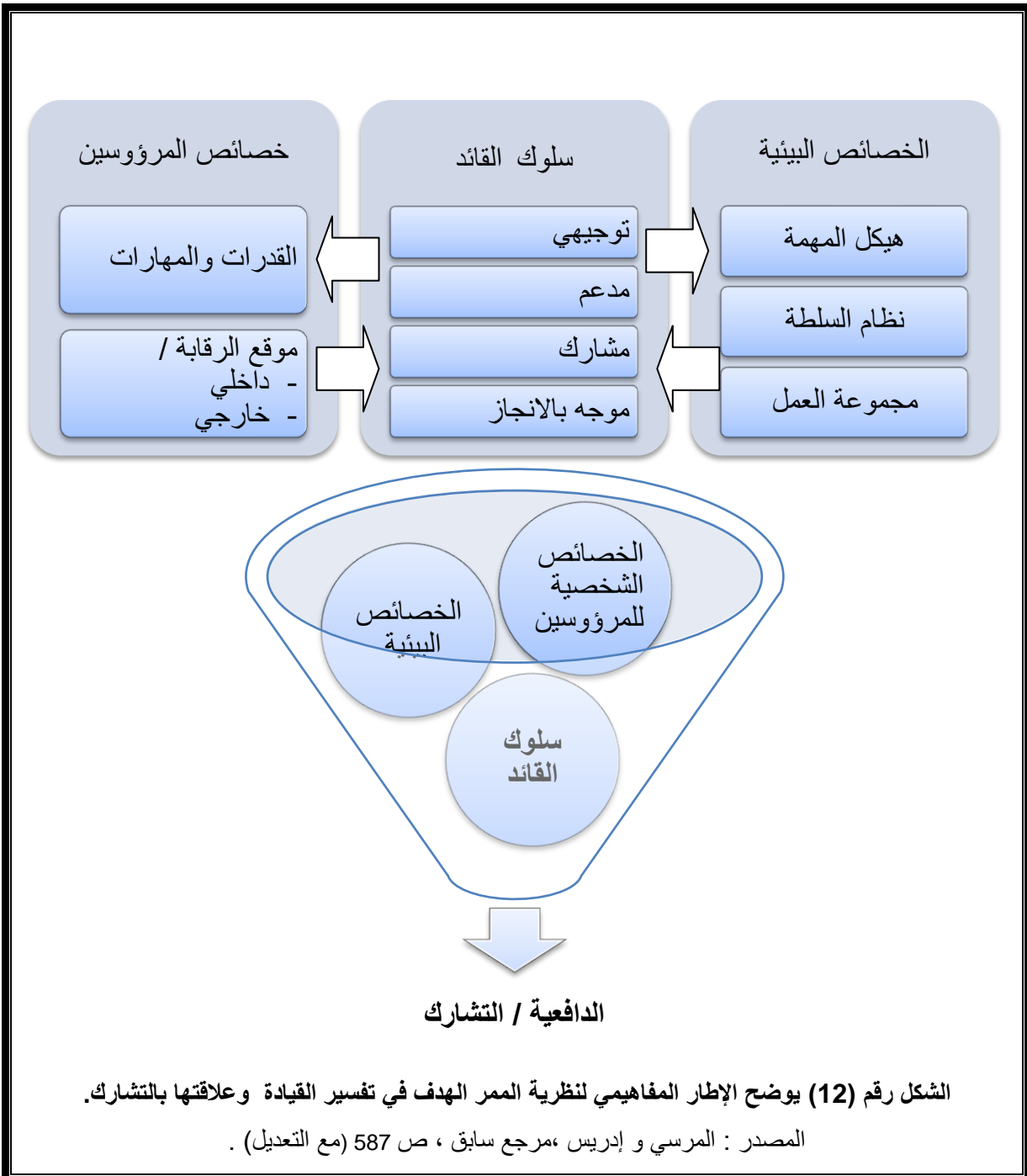
¹ عبد الرحمن توفيق ، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة ، العدد 10 ، مركز الخبرات المهنية ، الاردن ، 2004 ، ص : 24 .

بالتركيز على موضوعنا " التشارك " فان مساحته تشمل المستوى الثالث والرابع الذين يتفقان في توفر القدرة ويختلفان في توفر الرغبة .حيث يرى الباحث انه في حال انعدام الرغبة فان الأسلوب الأكثر فعالية هو " المشاركة " - باعتبارها حافزا معنويا فعالا- و التي تسمح للقائد بالاهتمام الكبير بالعلاقات مما ينمي الرغبة لدى العاملين و يدفعهم لاستخدام قدراتهم الكامنة لأداء المهام ، وذلك دون أن تبذل القيادة جهدا في شرح المهام ، وتفصيلها للعاملين ، لان لديهم حدا من القدرات مسبقا .إذا رغب العاملون وتطور مستوى رغبتهم في العمل وأضيف إليه مستوى القدرة الذي صار فعالا بعد ما كان كامنا فإننا يمكن أن نقول أن مستوى النضج صار مرتفعا بعدما كان فوق المتوسط ، وهذا المستوى يصلح أن يعامل صاحبه بأسلوب قيادي أكثر تطورا وهو " التفويض " الذي يعطي الحرية الكاملة للعامل في اتخاذ القرار ، دون الرجوع للقائد لأنه صار محل ثقة كاملة . وهكذا يمكن أن يتدرج القائد في مستويات التشارك حسب مستويات الرغبة شريطة توفر القدرة ، والمخطط التالي يلخص الأمر :



نظرية الممر الهدف :

يرى "هاوس" أن ما يدفع العاملين نحو التشارك بكل أشكاله هو موقف معقد تجتمع فيه عدة عناصر ، وما القيادة إلا واحد منها ، تؤثر وتتأثر ببقية العناصر ، والشكل التالي يوضح الإطار المفاهيمي لنظرية الممر الهدف في تفسير القيادة :



ترتكز نظرية الممر الهدف على أن المدير لا يستطيع التأثير كثيرا في الخصائص أو السمات الشخصية للمرؤوسين حتى يدفعهم للإسهام والتعاون معه لتحقيق أهداف المنظمة ، إلا انه يستطيع تشكيل البيئة (في بحثنا تمثلها الإدارة الشاركية) بحيث تصبح أكثر قدرة على استغلال تلك السمات من خلال توفير الحوافز وهيكله المهام¹، وكما يتضح من الشكل السابق فان السلوك القيادي يتوجه نحو التشارك (المشاركة والتوجه بالانجاز/التفويض) أو عدمه موجهها بخصائص العاملين والخصائص البيئية وعليه فان العلاقة وان كان ظاهرها يوحي أنها في اتجاه واحد إلا أنها تبادلية في الحقيقة كما يقول " هاوس " House (1977) حيث يقرر بان خصائص العاملين والخصائص البيئية محددات للسلوك القيادي بمعنى أنها تحدد أي نمط من السلوك القيادي يقود إلى أي نوعية من النتائج وكيفية تأثير القائد في ادراكات المرؤوسين لأهدافهم المهنية والأهداف الشخصية وطرق (مسار) الوصول إلى الهدف.²

¹ المرسي وإدريس ، مرجع سابق ، ص : 586 .
² بوحفص ، عبد الكريم ، دراسة مقارنة لفاعلية القيادة بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة بالصناعة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 1988 ، ص ص : 22 / 24 .

المبحث الرابع / أساليب التشارك

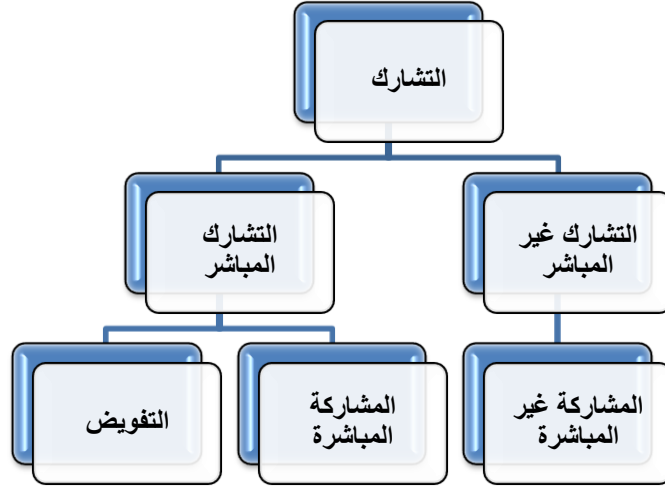
إن السلوكيات والأساليب الإدارية تحدها كل من المواقف و التكيف مع المحيط الاجتماعي ودرجة نضج المرءوسين، فالصورة النقية للنمط الديمقراطي أو الديكتاتوري لا أصل لوجودها في الواقع التنظيمي بل هناك ميل قد يكون معبرا نحو نمط معين، فالديمقراطي قد يمارس أحيانا سلوكيات الأسلوب القيادي التسلطي تبعا لمحددات الموقف و لدرجة نضج الأتباع وللتقافة التنظيمية و/أو الإدارية العامة، حيث نجد أن أسلوب الإقناع والمشاركة هما أكثر الأساليب شيوعا وممارسة في الواقع كما جاء في الدراسات السابقة.¹

ونشير أيضا إلى أن أساليب الإدارة التشاركية أكثر شيوعا في القطاع الخاص منه في الوكالات العامة، ومع ذلك هناك عدد قليل من الأساليب التشاركية التي استخدمت في المؤسسة البيروقراطية لبعض الحكومات في العالم ، نذكر منها : الاتصال المفتوح ، فريق العمل، مشروع المؤسسة ، تطوير التنظيم، الإدارة بالأهداف ، إدارة الجودة ، حلقات الجودة، النظرية Z ، المساومة (التفاوض) ، اللجان ، تفويض السلطات². حيث جمعنا هذه الأساليب في مجموعات اعتبرناها أساليب أساسية للتشارك، واعتمدنا في ذلك تصنيف بعض كتاب الديمقراطية التنظيمية الذين يميزون بين أسلوب مباشر وآخر غير مباشر³ ، وأساس هذا التصنيف طرق الاتصال المعتمدة (مباشرة وغير مباشرة) حتى يوصل الفرد إرادته ورسالته أيا كان مضمونها إلى رؤسائه . لأجل ذلك آثرنا أن نفرّد مطلبا للاتصال المفتوح على أننا لا نستثنيه من الأساليب المباشرة للتشارك . أما بقية الأساليب التشاركية فتصنف وفقا للمخطط التالي :

¹ دليو وآخرون، مرجع سابق، ص 141

² ن. جوزيف كاهيروف ويسلر . مرجع سابق، ص 103/101

³ دليو وآخرون، مرجع سابق، ص 22.



الشكل رقم (13) يبين التصنيف الإجرائي لأساليب التشارك محاكاة لتصنيف "strauss"¹

المطلب الأول / الاتصال المفتوح :

إن القدرة على الاتصال من المهارات الأكثر نجاعة في نجاح القائد لتحفيز الأفراد بالمؤسسة ، حيث تعتبر القيادة جملة من الاتصالات يؤثر بواسطتها القائد على سلوك الأفراد² ، ويعرف الاتصال بأنه عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل المعلومات أو الفهم المشترك بين فردين أو أكثر . كما أنه عملية ذات إتجاهين، تتم عبر الوقت وليس عملية لحظية³ . حيث يرى رئيس مؤسسة Chrysler أن الاتصال أداة حيوية للإدارة الناجحة ، إذ انه يساعد على تحقيق التعاون ، وبناء روح العمل الفريقي ، وتحقيق الأهداف، وتحسين اتجاهات العاملين وتحفيزهم¹ وهو من العوامل الإنسانية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم، فهو احد محددات نمط

¹ نفس المرجع السابق، ص: 22 .

² SEKIOU Lakhdar et al, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES , Canada ; Deboeck university,(2001), p40

³ ابن الزاهي منصور و محجر ياسين ، علاقة مهارات الاتصال بالاداء المهني للعامل ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات -ورقة 8-9 مارس 2005، ص365

الإدارة بشكل عام، وتكمن أهمية الاتصال المفتوح بالتحديد في انه يمكن القيادة الإدارية من:

- ✚ أن تتيح للأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة ، وكاملة عن أهدافها وسياساتها وبرامجها ، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح .
- ✚ أن تتعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم ، الأمر الذي يحقق لها ميزة في التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد .

حيث أن عملية الاتصال المفتوح يمكنها أن تؤدي هاتين المهمتين بكفاءة لأنها تمثل تدفقا في كل اتجاه للمعلومات مما يدعم العلاقات ويحفز التفاعلات ليصب في بوتقة التشارك بين الطرفين (القيادة و العاملين) وهو يعبر عن كفاءة في الاتصال المبني على الثقة المتبادلة.²

ويمكن أن نسرده بعض الأساليب التي تعبر عن انفتاح الاتصالات في الإدارة:

- ✚ الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القادة المرؤوسين .
- ✚ الاجتماعات بين العاملين من ذوي المهام المشتركة.
- ✚ نظم الاقتراحات .
- ✚ صناديق الشكاوي .
- ✚ اللجان .³

لكن " ماري باركر فوليت " Mary Perker Follet تؤكد على فعالية **الاتصال المباشر** إذ تشير إلى أن : الاتصال المباشر بين الأفراد ، راسيا وأفقيا يمكنهم ويتيح لهم تبادل الآراء والأفكار والقيم والاتجاهات والمشاعر والمثاليات والتحديات وغيرها ، بكفاءة وفعالية اكبر مما تتيحه أي وسيلة أخرى . وهذا يؤدي إلى خلق تفاهم متبادل من شأنه أن يساعدهم على التوصل إلى وسائل مناسبة وطرق متفق عليها لتحقيق

¹ Richard C.Husmen, and others, readings in interpersonal and organigational communication,(boston: hallorook press inc, 1969 ; p 169 .

² علي سلمي ، مرجع سابق ، ص ص : 176 / 175 .
³ نفس المرجع السابق ، ص : 176 .

الأهداف المشتركة والفردية¹ . وهذا يعني أن الاتصال المباشر يخدم وينشط التفاعل بين الأفراد ومن ثم هو وسيلة للتبادل أولاً ثم التعاون آخراً، ولاشك أن التبادل إذا وجهته قيادة تشاركية أضحى تعاوناً. وكذلك يصبح الاتصال رابطاً بين الجماعات والأفراد في إطار التصور الذي يؤكد علم النفس الاجتماعي ، وعلى النحو الذي يذهب إليه " كاتز وكاهن " 2

كما ان الاتصالات المفتوحة تربط الموظفين بالمنظمة وتودع فيهم الإحساس بأنهم جزء لا يستغني عنه ، أي إشعارهم بالارتباط وتحقيق التواصل عبر :

✚ حسن الإصغاء للعاملين من قبل المرؤوسين.

✚ تزويدهم بالمعلومات المطلوبة في حينها عن الأشياء التي تخص أقسامهم أو المؤسسة عموماً .

✚ صدق المعلومات النازلة .

✚ محاولة تفهم احتياجات الموظفين .

✚ استعمال قنوات الاتصال الداخلية المتعددة خاصة الفعالة منها كالاجتماعات واستخدام شرائط الفيديو والبريد الإلكتروني والمنشورات البسيطة الأسلوب .

✚ تشجيع الاتصالات الصاعدة مع تبادلية الرسالة عبر الاتصال الهابط كتغذية عكسية من قبل الرؤساء .

✚ مراعاة التوقيت المناسب بتفعيل الاتصال ، وإلا حلت الإشاعات الكاذبة محل

الحقائق الراكدة (في أدراج الرؤساء) .³

المطلب الثاني / المشاركة المباشرة :

يعرف " Devis " المشاركة أنها مفهوم يخص العامل مكون من ثلاث

أبعاد، الانغماس العاطفي والذهني للفرد ، مساهمته في تحقيق أهداف الجماعة ، استعدادة

¹ حسين حريم ، تصميم المنظمة ، سبق ذكره، ص : 219 .

² محمد ادويان، المدخل الى دينامية الجماعة التربوية، إفريقيا الشرق، المغرب ، 2001، ص:15.

³ ايهاب صبيح ، مرجع سابق ، ص ص : 40 / 44 .

لاقتسام المهام والمسؤوليات¹ . وهناك من يرى أن المشاركة تعني " قيام جميع الأفراد في المنظمة بدور فعال في التأثير أو المساهمة في اتخاذ القرار"².

أما المشاركة المباشرة فتشير إلى تدخل العمال في القرارات التي تتخذ على المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي وفي هذا الإطار يمنح العمال سلطة التخطيط واتخاذ القرارات . وهذا الشكل من المشاركة يساهم فيه المشرفون والمسирون في الخط الأول ويعود أصله إلى دراسات " هاوثورن" في الثلاثينات وتكون عادة في القرارات المتعلقة بالأنشطة اليومية المحدودة³ . وقد اخرج لنا الفكر التنظيمي أشكالاً للمشاركة المباشرة أكثر تطوراً وأوسع من المفهوم الوارد في التعريفات التي أوردناها، نذكر من هذه الأشكال:

1- فريق العمل

فريق العمل هو تنظيم مؤقت يتم تشكيله بغية انجاز مهمة محددة ومعقدة تتعلق بعدة وحدات تنظيمية في المنظمة، وتلجأ المنظمة لاستخدامه حينما تواجه مشكلة / مهمة حساسة وفريدة غير مألوفة وحيوية للمنظمة، ويتطلب حلها تعاون وحدات مترابطة. ويضم فريق العمل ممثلين عن هذه الوحدات ذات العلاقة بالمشكلة / المهمة، ويعود هؤلاء إلى دوائرهم حالما يتم انجاز المهمة وتحقيق الهدف، حيث يتم حل الفريق بعد ذلك . وتعرف فرق العمل كمجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها من ثلاثة إلى اثني عشرة فرداً، هذه الجماعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال و يكون الانضمام إليها اختياراً⁴ . حيث يمكن استخدام هذا النوع من التنظيم في تطوير منتجات معينة (موديل سيارة مثلاً)، وهو يساعد على تحقيق المرونة والكفاءة في آن واحد⁵ .

¹ Keith davis and sohn new strom, human behairor at work ,8th ed ,newyork, mc graw_hill book co ,1989 , p231

² عادل حسن وآخرون، مرجع سابق، صص 852- 851 .

³ دليو وآخرون ، ص: 22 .
⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن، 2003، ص 127.
⁵ حسين حريم ، تصميم المنظمة، سبق ذكره ، ص : 298

2- حلقات الجودة

يقصد بحلقات الجودة أنها " مجموعة صغيرة من العمال، من (5 إلى 10) من العمال في نفس الورشة، أو نفس المكتب، يجتمعون على أساس التطوع بشكل دوري (ساعة أو ساعتين في الأسبوع أو كل أسبوعين) ، تحت إشراف مسؤول هرمي عليهم، لمناقشة كيفية تطوير ما يقومون به، جودة المنتج أو الخدمة ، اقتراح طرق التحسين ، الشروع في تنفيذ الحلول و مراقبتها¹ ، أي معالجة كل المشاكل المعيقة من خلال منهجية أو طريقة محددة و تتعلق هذه المشاكل بالوظائف و الأعمال التي تؤدي يوميا² . و الواقع أن دوائر الجودة قد ابتدعت في الولايات المتحدة خلال الأربعينات لكنها لم تكن مفضلة لدى القطاع الصناعي أو الحكومة إلى أن استخدمت في اليابان بنجاح . و بعد تبنيها في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية كأداة لمراقبة الجودة ، أصبحت دوائر الجودة معروفة هناك في الستينات و السبعينات و تم إعادة توريدها إلى الولايات المتحدة في السبعينات . وتتكون دوائر الجودة في معدلها من ثمانية أشخاص وتضم المشرفين أو الموظفين الرئيسيين . وعلى الرغم من وجود اعتقاد كبير في نجاحها في اليابان ، إلا أن بعض الدراسات دلت على أن مؤسسات أخرى باليابان لا تستخدم دوائر الجودة كانت هي الأخرى ناجحة (كول 1979) . إن النقطة الهامة المتعلقة بدوائر الجودة هي أنها تمثل شكلا من أشكال الإدارة التشاركية و أنها تنفع في كثير من المجالات . وكما الحال مع أي اختراع آخر ، قد لا تنجح دوائر الجودة في جميع المجالات³ .

¹ D. Beaupre ,M.Nadeau , la qualité dans les entreprises de service, les presses interuniversitaires, québec, 1995,p67

² Marc Bosch, Florence Boyer et Jean-luc Vachette, cercles de qualité et culture D'entreprise , RFG, № 47-48, 1984, p: 82.

³ ن. جوزيف كايرولويس ف . ويسلر ، مرجع سابق ، ص102 .

3 - مشروع المؤسسة:

إن مشروع المؤسسة يمثل خيارا تتبناه المنظمة إذا أرادت أن تتبنى التغيير من النوع الدائم و المستمر¹ ، وهو عبارة عن وثيقة مكتوبة توجه المؤسسة نحو مرجعية دائمة، مع شرط الوضوح والفهم من قبل جميع العاملين ، وذلك حتى يتحقق شرط آخر هو الالتزام بكل أهدافها وتصبح الوثيقة معيارا لتقييم وتقويم العاملين ؛ فهو أولا وقبل كل شيء رسالة المؤسسة موجهة لإحداث انتماء الكل ، بعد ضمان تشاركتهم القائم على معرفة واقع المؤسسة ومعرفة أهداف المؤسسة ومعرفة استراتيجياتها، و قراراتها، و أنماط عملها. ويعزو بعض الباحثين من أمثال Thevenet . M ذبوع مشروع المؤسسة للأسباب التالية:

✚ مشروع المؤسسة يساعدها على مواجهة و حل مشاكلها كصعوبة التكيف مع المحيط والانتقال من درجة تطور إلى أخرى لمواجهة أحداث خاصة (إعادة الهيكلة، اندماج...)، و تغيير مسيرتها.

✚ إرادة المؤسسة في تعبئة مواردها الفردية (البشرية)، و هو من أكثر الأسباب انتشارا في المؤسسات و ذلك لضمان مساهمة عبقرية الكل في كل المصالح لخوض المؤسسة غمار المعركة الاقتصادية.

✚ إرادة المؤسسة لتكوين مرجعية: و هي إنشاء لغة مشتركة في المؤسسة، و تبقى هذه الأخيرة في حدود الاستعمال اليومي داخل المؤسسة.²

4 - إدارة الجودة الشاملة:

الجودة بمعناها العام ، إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة و التفوق المتميزين، تكون المنظمة من خلالها قادرة على الوفاء باحتياجات و رغبات عملاءها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم و تحقيق الرضا و السعادة لديهم ، و يتم

¹ ANNIE Bartoli & Philippe hermel , , piloter l'entreprise en mutation, paris, ed d'organisation, 1986. p: 223.

² Maurice Thevenet, audit de la culture de L' entreprise, , paris, Ed D'organisation, 1986. p: 193.

ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، و إيجاد صفة التميز فيهما¹.

أما إدارة الجودة الشاملة فهي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري في المنظمة من قدرات و مواهب و خبرات و إمكانيات، من أجل تحقيق الجودة الشاملة بكامل أبعادها. حيث أن لكل فرد داخل المنظمة دور محدد يؤديه و يحقق من خلاله قيمة معينة يطلق عليها القيمة الشخصية ، حيث أن جميع الأدوار تتعاون و تتكاتف و تتكامل مع بعضها من أجل تحقيق أعلى قيمة كلية من حيث الكم و الجودة ، و بالتالي فأى إخفاق في أي دور ضمن العمل الجماعي ، ستتأثر به القيمة الكلية .² ورغم أن هناك عدة تعريفات لإدارة الجودة الشاملة إلا أن معظمها يشمل الخصائص التالية :

- استعمال الحقائق و البيانات الدقيقة و الكافية لاتخاذ القرارات .
- إشراك جميع الأفراد في دورات الجودة أو فرق تحسين العمليات .
- التحسين المستمر للعملية و المنتج .
- التركيز على العمليات و النشاطات بدلا من النتائج .
- تلبية احتياجات العميل و توقعاته (العميل الداخلي و الخارجي) .
- استعمال الأساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة .
- تعتمد على مبدأ "إنتاج أحسن بتكلفة أقل"³.

ويمكن حصر المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:⁴

- تعزيز كفاءات العمليات الداخلية.
- تحسين الأوضاع التنافسية.
- حسن استغلال الموارد.
- تعزيز رضا العاملين.

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2000 ، ص ص: 43 .

² نفس المرجع السابق ، ص ص: 42 / 45 .

³ Maurice thevenet et J.-L. vachette, , culture et comportements, vuibert, paris ,1991, p: 128.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص66.

تحسين العائد المادي والاجتماعي.

تحسين صورة المؤسسة.

نجد مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة تنظر للفرد على أنه مورد وشريك لذا يجب الاهتمام به حتى يعطي ما لديه إذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كما يمكنه قيادتها إلى عكس ما تصبو إليه، وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع إليه والبقاء على اتصال به.¹

5 - الإدارة بالأهداف

ومن بين الأساليب البارزة للتشارك الإدارة بالأهداف التي استخدمتها كثير من المنظمات وامتدت إلى وكالات حكومية في بعض البلدان. ويسمى أيضا أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج أو الإدارة بالنتائج²، وهي أسلوب يسهل تصميم الأهداف في المنظمات، وكان ظهورها في خمسينيات القرن، وكان هدفها مساعدة الإدارة على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد، كأساس لكل من الحفز وتقييم وتقويم الاداء وزيادة الانتاجية³.

و بشكل أساسي فإن الإدارة بالأهداف تضمن مشاركة أعضاء المؤسسة في تحديد الأهداف مع خطط إنجازها (دراكر 1954). وفي برامج الإدارة بالأهداف، يشارك الموظفون أيضا في تقرير أفضل الطرق في استخدام الموارد و في مراقبة الأنشطة. كما تتضمن الإدارة بالأهداف أيضا تقييما للنتائج حتى تتسجم مع أهداف و فاعلية المؤسسة.⁴ حيث أن تصميم الأهداف عملية مشتركة بين الرؤساء والمرووسين، وان مكافأة المرووس موافقة للتصميم المشترك من حيث المدى والتوقيت المتفق عليهما قبل بين القادة والأتباع .

¹ Vincent Laboucheix, , traité la qualité totale, les nouvelles règles du manangement. des années 90, Dunod, paris, 1990, P 111

² سيد الهواري، الإدارة الديمقراطية بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، مصر، 1999، ص11.

³ احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 101 / 102.

⁴ جوزيف كايرولويس ف. ويسلر، مرجع سابق، ص102

كما تجدر الإشارة إلى انه لا يستثنى أي عامل مهما كان مستواه في الهرم إذا كان معنياً بالمشروع أو المهمة ، وتفترض الإدارة بالأهداف أن العاملين سيكونون أكثر انتماءً أو التزاماً بالأهداف لأنهم شاركوا في تصميمها فهي أهدافهم ، مع العلم أن هذه الأهداف توثق¹ . و تدعم الإدارة بالأهداف التشاركية من خلال التأكيد على المشاركة حيث تقوم نظرية الإدارة بالأهداف على الأسس التالية :²

- ✚ يتم تحديد أهداف قابلة للقياس على مستوى المنظمة وتقسيماتها والأفراد العاملين فيها، ويغطي تحديدها مدة زمنية معينة، ويتم تحديد هذه الأهداف في ضوء الانجازات السابقة والإمكانات المتاحة للمنظمة مادياً وبشريا ومالياً، وفي إطار مشاركة الأفراد .
- ✚ توضع الخطط الأساسية لتحقيق الموضوعية ، وبشكل يعبر عن طموحات انجازها ، وفي إطار المشاركة دائماً .
- ✚ توضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية بمشاركة الأفراد العاملين الذين يراد منهم انجاز مهمة معينة .
- ✚ يحدد في ضوء الأهداف الموضوعية برنامج متكامل للحوافز المقترنة بانجاز الأهداف
- ✚ متابعة الانجاز من خلال أسلوب توجيهي لتصحيح الانحرافات الحاصلة من قبل الأفراد ذاتهم .
- ✚ يقاس الانجاز المحقق للأفراد والتقسيمات ، وتجري مقارنته مع الأهداف الموضوعية خلال المدة المحددة ، ويشعر الأفراد بذلك .
- ✚ يتم توزيع الحوافز على الأفراد العاملين حسب مستوى الانجاز المتحقق من قبلهم ، كما تعالج الانحرافات مما يدفع العاملين نحو التشارك .

¹ احمد سيد مصطفى، ، مرجع سابق ، ص 101 / 102 .
² خليل الشماع ، الادارة بالاهداف والنتائج في اطار المفاهيم السلوكية، مجلة تنمية الرافدين ، ع 17 ، 1986 .

6 - تطوير التنظيم

التطوير التنظيمي هو عملية مخططة ومقصودة ، وتهدف الى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية ، وكذلك تحسين قدراتها على حل مشكلاتها في ذلك ، بإحداث تأثير على المتغيرات المدخلات ومتغيرات الانشطة او العمليات ، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية .¹ إن تطوير التنظيم أسلوب إنساني يستخدم لحل المشكلات في مؤسسات العمل – و بناء على نموذج الإنسانيين المؤسسين يحاول إزالة العوائق الرئيسية التي تقف في طريق العمل الفعال (جوليمبيوسكي و إيدي 1978) و على وجه الخصوص يركز هذا الأسلوب على توفير عملية الاتصال و تشجيع مشاركة جميع أفراد المؤسسة في قراراتها . ويقوم الأسلوب على افتراض انه لو شارك جميع الأفراد في حل المشاكل في جو مفتوح فسيكونون موظفين أفضل ، و عن طريق الاتصال المفتوح يفترض في الناس أن يطوروا الوعي الذاتي عندهم و معرفتهم للآخرين الذي ينتج عنه ثقة اكبر و التزاما أكبر بأعمال المجموعة ، إن كثيرا من مؤسسات القطاع العام تستخدم تطوير التنظيم لكن هناك حدودا واقعية لاستخدامه بسبب السياسات الخارجية و القيود المالية التي تضر بأي عمل إبداعي² . و يمكننا أن نتلمس ملامح التشارك من خلال أهداف التطوير التنظيمي الذي يهدف كعملية هادفة وقصديه إلى تحقيق أهداف أهمها:

- زيادة مقدرة المنظمة على التكيف والبقاء .
- زياد مقدرة المنظمة على تحقيق التعارف بين العاملين والمجموعات المتخصصة فيها.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشاكلهم ودفعهم الى تبني الحلول عبر المشاركة
- إدارة الصراع .
- بناء جو من الثقة بين العاملين ، ودعم التعاون بينهم .

¹ اميمة الدهان ، نظريات منظمات الاعمال ، مطبعة الصفدي ، الاردن ، 1992 ، ص : 161 .
² جوزيف كايرولويس ف . ويسلر ، مرجع سابق ، ص 103

تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف ، ومن ثم دعم التشارك¹.

7- النظرية Z

اخرج " وليام اوشي " « النظرية Z » في كتاب بهذا العنوان ، وضمنها

تلا قحا بين النموذجين الياباني والأمريكي .وقد ظهرت هذه النظرية المهجنة واقعا معاينا في بعض الشركات الأمريكية، وقد حققت نجاحات عالية² ، وهذا ما يوضحه المخطط التالي³:



¹ اميمة الدهان ، مرجع سابق ، ص : 161.

² احمد السيد مصطفى ، مرجع سابق ، ص : 105.

³ William ouchi, theory Z, Addison, Wesley pub , Co, Reading, mass, 1984, p :58.

تقوم « النظرية Z » أساسا على التشارك واحترام الجماعة وتقديمها على الفرد ، وهذا ما يبرر تغلغل التشارك في عدة جوانب من هذه النظرية نعرضها كالاتي¹ :

✚ التشارك في المصير : وأول مظاهره التوظيف مدى الحياة ، حتى تصبح حياة الفرد مرتبطة بمصير المنظمة .

✚ التشارك في التقييم : حيث أن الفرد يتلقى مكافآت تدفع في العادة كل ستة أشهر ، ولا تدفع هذه المكافأة على أساس تقييم الأداء الفردي ، ولكن على أساس تقييم المستوى العام لأداء المنظمة .

✚ التشارك في الأرباح : حيث أن المكافآت آفة الذكر تقتطع من أرباح أصحاب رؤوس الأموال (المالكين) .

✚ التشارك في المعرفة المهنية : حيث أن العامل لا يرتبط بتخصص معين، بل يعمل دوريا في كل التخصصات.

✚ التشارك في عملية الرقابة : إذ أن كل يراقب نفسه ، فهي رقابة ذاتية تنطلق من إحساس الفرد بانتمائه وولائه للمنظمة، فهي أسرته التي يسعى لتحقيق أهدافها، ببساطة لأنه يشاركها نفس الثقافة .

✚ التشارك في القرار: المنظمات اليابانية تعتمد طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات ، إذ كل فرد عامل في المنظمة اليابانية مسؤول عن اتخاذ القرار، وعن تنفيذه (بالإجماع)

✚ التشارك في المسؤولية : وهي نتيجة حتمية لما سبق .

وعليه يمكن أن نقول أن النظرية Z هي في الأساس نفس النظرية Y من حيث افتراضاتها الأساسية و محاولاتها تحسين الأداء المؤسسي من خلال نفس آليات التطوير التنظيمي، حيث أن الفرق الأساسي عن تطوير التنظيم هو أن النظرية Z تضيف مفهوم التوظيف الدائم بدلا من التوظيف القصير مع اعتبارات المسار الوظيفي. ومع

¹ خليل الشماع و خضير كاظم ، مرجع سابق ، ص ص 106 / 112.

ذلك فمن حيث المعطيات الداخلية فإن النظرية Z تتبع نفس نوع التعليمات الخاصة بتطوير التنظيم¹.

المطلب الثالث / المشاركة غير المباشرة :

وتشير الى تدخل العمال في صنع القرارات على مستويات أعلى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وذلك حينما يكون باستطاعة العمال التأثير على قرارات الإدارة والتي تهم المؤسسة ككل وليس شريحة العمال فقط . هذا النوع من القرارات عادة ما يتخذ على مستوى قمة التنظيم الهرمي في الإدارة. ويتم هذا النوع الأخير من المشاركة بواسطة أشكال متنوعة من التمثيل مثل انتخاب النقابيين ممثلين عن العمال في عمليات المساومة أو اللجان المشتركة² :

1- النقابة (المساومة / التفاوض):

وهناك شكل آخر للإدارة التشاركية يستخدم استخداما واسعا في مؤسسات القطاعين العام و الخاص و هو المساومة التي تعرف بانها طريقة في التعامل بين الإدارة والعمال ، وتستخدم في حال تضررت فئة من العاملين ، حيث تعطي النقابة حق المساومة عبر تقديم بعض التنازلات من قبل العاملين كالتخفيض من شدة موقف احتجاجي معين ، من اجل الحصول على مطالب معينة تتقدم بها الإدارة لصالح هذه الفئة من العاملين .ومثله كان تعطي النقابة معدل اجر اعلي لمنشئتها من الافراد مقابل الموافقة على تغيير تعليمات معينة³ . ونشير إلى أن النقابة تعتبر منظمة اجتماعية ، تتكون من تجمع عمالي يعطيها شخصيتها القانونية ، ويصنع عليها صبغة التمثيل⁴ . وكان اول اعتراف رسمي بالنقابة في العالم سنة 1843 في انجلترا بعد موجة عارمة من الاحتجاجات العمالية⁵ . أما في الجزائر فقد تم تأسيس الاتحاد العام للعمال الجزائريين "

¹ جوزيف كايروف . ويسلر . ويسلر ، مرجع سابق ، ص103

² دليو وآخرون ، ص: 22

³ محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص : 359.

⁴ حسن الساعاتي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعارف ، مصر ، 1976 ، ص : 324.

⁵ مصطفى الشاويش ، ادارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الاردن ، 2000 ، ص : 294

UGTA " في 24 فيفري 1956م، مساهما بشكل أساسي في الحركة التحريرية ضد الاستعمار الفرنسي¹. وفتح الباب أمام التعددية النقابية بموجب القانون رقم 14/90 الذي يسمح بتعدد النقابات².

وبهذا تسمح المساومة الجماعية أو ما تسمى في الغالب بعلاقات إدارة العمل، بالمشاركة الديمقراطية إلى المدى الذي تضطلع به بتمثيل مصالح العمل. وهذه المصالح تتخذ شكلا قانونيا عن طريق عملية رسمية يتفاوض فيها ممثلو الموظفين مع الإدارة و يتوصلون إلى اتفاق على مسائل تهم الطرفين. إضافة إلى ذلك يتم تطوير الإجراءات للحيلولة ضد أي إجراء استبدادي ضد الموظفين و لحل المظالم و الشكاوي المقدمة ضد أي من الطرفين بعد الاتفاق عليه بينهما. و في العادة يتم معالجة المظالم و الشكاوي بواسطة أطراف خارجية محايدة و من ثم زيادة الضمانات ضد الاستبدادية³، وفي القانون الجزائري الحق في العمل النقابي مضمون للجميع و من ورائه الحق في التفاوض الذي تكفله المادة 114 المعدلة بالمادة 17 من الأمر رقم 96-21 - "الاتفاقيات الجماعية اتفاق مدون، يتضمن مجموع شروط التشغيل والعمل فيما يخص فئة أو عدة فئات مهنية". إذن الاتفاق الجماعي اتفاق مدون يعالج عنصرا معينا او عدة عناصر محددة من مجموع شروط التشغيل والعمل بالنسبة لفئة او عدة فئات اجتماعية ومهنية، ويمكن ان يشكل ملحقا للاتفاقية الجماعية. وتبرم الاتفاقيات والاتفاقات الجماعية ضمن نفس الهيئة المستخدمة بين المستخدم والممثلين النقابيين للعمال. كما تبرم بين مجموعة مستخدمين أو منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للمستخدمين، من جهة، أو منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للعمال، من جهة أخرى. وتحدد تمثيلية الأطراف في التفاوض طبقا للشروط المنصوص عليها في القانون⁴.

¹مراد زعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص: 284.

²الجريدة الرسمية، عدد رقم 23، 6 جوان 1990، الجمهورية الجزائرية، ص: 770 / 764.

³ جوزيف كايرو ف. ويسلر، مرجع سابق، ص: 102

⁴ Fodhil chebli, les relations de travail, palais du livre, alger, 1997pp38/39

تحدد المادة 120 محتوى الاتفاقيات الجماعية والتي نصها: "تعالج الاتفاقيات الجماعية التي تبرم حسب الشروط التي يحددها هذا القانون ، شروط التشغيل والعمل ويمكنها أن تعالج خصوصا العناصر التالية :

- التصنيف المهني.
- مقاييس العمل، بما فيها ساعات العمل وتوزيعها.
- الأجور الأساسية الدنيا المطابقة .
- التعويضات المرتبطة بالاقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل، بما فيها تعويض المنطقة.
- المكافآت المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل
- كفاءات مكافأة فئات العمال المعنيين على المردود.
- تحديد النفقات المصرفية.
- فترة التجريب والإشعار المسبق .
- مدة العمل الفعلي التي تضمن مناصب العمل ذات التبعات الصعبة أو التي تتضمن فترات توقف عن النشاط .
- الغيابات الخاصة.
- إجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل .
- الحد الأدنى من الخدمة في حالة الاضراب.
- ممارسة الحق النقابي .
- مدة الاتفاقيات وكيفية تمديدتها او مراجعتها أو نقضها.¹

على الرغم من شكوى كثير من المدراء من أن أسلوب المساومة يضعف من سلطتهم إلا انه قد يساعدهم أيضا في فتح الاتصال غير المباشر مع الموظفين لان قيادة النقابة تصبح آلية الاتصال . وعلى الرغم من أن المساومة تعتبر شكلا من أشكال ديمقراطية مكان العمل ، إلا أنها يمكن أن تتخذ أيضا شكل الطقوس وقد تضيع المشاركة

¹ Ibid .pp39/40.

الفردية في خضم هذا الارتباك ، وكثيرا ما يشعر الأفراد بأن النقابة توالي القيادة و تفقد اهتمامها بمصالح القاعدة.¹

2- اللجان :

تعرف اللجنة على أنها مجموعة أفراد (اثنان أو أكثر) يتم تشكيلها بغرض جمع المعلومات أو اتخاذ القرارات أو معالجة مشاكل محددة أو مناقشة مواضيع معنية، وقد تكون اللجنة رسمية أو غير رسمية، تنفيذية أو استشارية، دائمة أو مؤقتة². وتسمح اللجان بتحقيق المزايا التالية:

- وسيلة للابتكار في مجال الفكر من خلال التبادل الفكري.
- وسيلة لتبادل المعلومات و خلق روح التعاون يعطي فرصة لتشااور و تبادل الآراء.
- تمثيل مختلف المصالح التي تشكل المؤسسة والتي لها علاقة بمصير المؤسسة (من خارج وداخل المؤسسة).
- التنسيق بين مختلف المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يؤدي إلى تعظيم التآزر الإيجابي.³

إن للجان أهمية بالغة لكونها من أبرز الأدوات الهامة في الهيكل التنظيمي، خاصة في المنظمات الكبرى وفي السنوات الأخيرة، وعلى إثر التوجهات الحديثة للمنظمات ظهر ميل نحو استخدام لجان خاصة في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي مثل: لجنة المديرين ولجنة التخطيط، ولجنة السياسة العامة واللجنة المالية وغيرها من اللجان التي سوف نتطرق إليها، ونجدها أيضا في المستويات الأخرى من الهيكل التنظيمي لمعالجة المشاكل التفصيلية كوضع خطة تفصيلية لتطبيق السياسات العامة⁴. وتنقسم اللجان حسب رسميتها إلى نوعين وذلك:

¹ جوزيف كايجر و ف . ويسلر ،مرجع سابق، ،ص102

²رضا صاحب و آخرون، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق، عمان، 2001، ص 423 .

³نفس المرجع السابق، ص 423 .

⁴محمد صالح الحناوي و محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 52.

أ. اللجان الرسمية: وتنشأ في المنظمة استناداً إلى التنظيم الإداري مثلما هو الشأن بالنسبة للوحدات الإدارية، وعلى هذا الأساس تتحدد الأعمال وتقرر السلطات وتتفرق المسؤوليات ومثل ذلك لجنة الدراسات ولجنة التسعير ولجنة التخطيط. حيث تكفلها المادة 91 من قانون العمل، معدلة بالمادة 10 من الأمر رقم 21-96، و تتم مشاركة العمال في الهيئة المستخدمة كما يأتي :

■ بواسطة مندوبي المستخدمين في مستوى كل مكان عمل متميز يحتوى على عشرين (20) عاملاً على الأقل.

■ بواسطة لجنة مشاركة تضم مندوبي المستخدمين، في مستوى مقر الهيئة المستخدمة طبقاً للمادة 93 أدناه.

كما تكفل المادة 94 من قانون العمل للجنة المشاركة الصلاحيات التالية :

■ تتلقي المعلومات التي يبلغها إليها المستخدم كل ثلاثة أشهر على الأقل والخاصة بما يلي:

- تطوير انتاج المواد والخدمات والمبيعات و انتاجية العمل.

- تطوير عدد المستخدمين وهيكل الشغل .

- تطبيق النظام الداخلي .

■ مراقبة تنفيذ الاحكام المطبقة في ميدان الشغل والوقاية الصحية والامن والاحكام المتعلقة بالضمان الاجتماعي .

■ القيام بكل عمل ملائم لدى المستخدم في حالة عدم احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية الخاصة بحفظ الوقاية الصحة والأمن وطب العمل .

■ إبداء الرأي قبل تنفيذ المستخدم القرارات المتعلقة بما يلي :

-المخططات السنوية وحصيات تنفيذها.

-تنظيم العمل : مقاييس العمل، وطرق التحفيز، ومراقبة العمل، وتوقيت العمل.

مشاريع إعادة هيكلة الشغل (تخفيض مدة العمل ، وإعادة توزيع العمال ، وتقليص عددهم).

مخططات التكوين المهني وتحديد المعارف وتحسين المستوى والتمهين .
نماذج عقود العمل والتكوين والتمهين .
النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.

يجب الإدلاء بالآراء في اجل أقصاه خمسة عشر (15) يوما بعد تقديم المستخدم لعرض الأسباب ، وفي حالة الخلاف حول النظام الداخلي يتم إخطار مفتش العمل وجوبا.

■ تسيير الخدمات الاجتماعية للهيئة المستخدمة ، إذا اسند تسيير الخدمات الاجتماعية للمستخدم بعد موافقته، تحدد اتفاقية تبرم بين لجنة المشاركة والمستخدم شروط وكيفيات ممارستها والرقابة .

■ الاطلاع على الكشوف المالية للهيئة المستخدمة : الحصيلة وحسابات الاستغلال ، وحسابات الأرباح والخسائر.

■ إعلام العمال بانتظام بالمسائل المعالجة ما عدا المسائل التي لها علاقة بأساليب الصنع والعلاقات مع الغير والمسائل التي تكتسي طابع الكتمان والسرية.¹

ب. اللجان غير الرسمية : يتوقف إنشاؤها على رغبة شخص أو مجموعة من

الأشخاص دون أن يكون لها وجود في التنظيم الإداري المقرر للمنظمة، وظهورها مرتبط عادة بحاجة أحد المسؤولين لضرورة الاستعانة بلجنة، تفاديا لقصر العمل وخطورة المسؤوليات وصعوبة المشاكل أو عند ضرورة الاستعانة بمجموعة من الآراء والخبرات والكفاءات، وغالبا ما تتشكل هذه اللجان من موظفي المنظمة ذوي الخبرة والاختصاص وأشخص من الخارج.

كما يمكن تقسيم اللجان من حيث ديمومتها، إلى نوعين:

ت. اللجان الدائمة: وهي التي تقرر إنشاؤها بموجب رغبة المسؤولين أو التنظيم الإداري والأمر بإقامتها وإحداثها ثابتة، ومثل هذه اللجان نجد لجنة التخطيط التي تقرر

¹ Fodhil chebli ,op cit ,pp33-34.

إنشاؤها لوضع الخطط للمنظمة واستمرار هذه اللجان ليس مرهونا باستمرار المنظمة بل هو مرهون باستمرار التنظيم في حد ذاته، وكذلك بالنسبة للأشخاص المكونين لها فليس من الضروري أن يبقى نفس الأشخاص الذين تتكون منهم اللجان.

ث. **اللجان المؤقتة:** وهي التي ينتهي وجودها بمجرد العمل الذي أنشئت بموجبه فمهمتها معينة، وبانتهاء أداؤها ينتهي وجودها دون اللجوء إلى تعديل إداري أو إعلان رسمي، ووجودها قد يستغرق فترة إجماع واحد أو يمتد إلى عدد من الاجتماعات.¹

مع العلم أن اللجنة المؤقتة هي نفسها فريق العمل، وأما اللجنة الدائمة فهي تساعد علي استقطاب وجمع الأفكار والآراء والجهود المتنوعة، مثل فريق العمل، من خلال مشاركة ممثلي الإدارات المعنية في اللجنة، كما أنها توفر الاستقرار والثبات الذي يوفره تنظيم المصفوفة، ومن هذه اللجان؛ اللجنة العليا، واللجنة التنفيذية، ولجنة المديرين، ولجنة الإدارة، ومع أن كل فرد عضو باللجنة يحتفظ بسلطات تنفيذية، إلا أن جميعهم يعملون معا كجماعة واحدة في شؤون التخطيط والمشكلات الإستراتيجية غير التشغيلية².

المطلب الرابع / تفويض السلطة:

هذا المفهوم يضم بعدين هامين في التنظيم، نبدأ بالثاني حتى يتضح لنا المعنى العام، حيث يعرف بعض الكتاب السلطة بأنها "الحق في اتخاذ القرارات بدون موافقة سلطة أعلى، ونيل امتثال وطاعة الأشخاص الآخرين المعنيين". ويعرفها كاتب آخر بأنها: "الحق المشروع أو القانوني في توجيه أداء المرؤوسين، والتأثير عليهم. و يشير "فيول fayol" إلى السلطة بأنها: "الحق في إعطاء وإصدار الأوامر والقوة لفرض الطاعة".³

أما تفويض السلطة فيعرفه "هرسي و بلانشارد" بأنه ترك القائد الشأن فيما يخص العمل والإنتاج، وبناء العلاقات الاجتماعية والإنسانية لمرؤوسيه، ولا يكون

¹ محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 87/52.

² حسين حريم، تصميم المنظمة، مرجع سابق، ص: 298.

³ نفس المرجع السابق، ص150

القائد في عملية صناعة واتخاذ القرار إلا طرفا استشاريا (إذا تطلب الأمر ذلك) ، وإلا فالحرية مطلقة للشخص المفوض إليه.¹

يعتمد تفويض السلطة بصفة أساسية على مهارة القائد في ادارة العنصر البشري ، الامر الذي يتيح الاستفادة من كافة المهارات والخبرات وتحسين مستويات واليات سبل الاداء لانجاز المهام والمسؤوليات وتحقيق الاهداف ، وترتبط القدرة على التفويض بمدى توافر مناخ الثقة المتبادل بين القائد ومرؤوسيه ، وهذا المناخ من الثقة يشجع جوا من الطمأنينة ، حيث يوفر الاليات اللازمة لاستخدام وسائل المتابعة والتحكم في المهام المفوضة وبالتالي ضمان حسن اداء تلك المهام ، من خلال خطوط اتصال مفتوحة دائما لتحقيق الرؤية الشاملة² . لكن ينبغي التنبيه إلى أن المدير الذي يفوض العمل والمسؤولية والسلطة لمرؤوسيه يبقي مساءلا من قبل رئيسه عن نتائج هذه الأعمال والمسؤوليات والسلطات التي قام بتفويضها لمرؤوسيه، فالتفويض لا يعفيه من المساءلة والالتزام بانجاز العمل بشكل مناسب³.

ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته والتي كشفت عنها التطبيقات العملية نذكر :

- ✚ تفويض السلطة يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ، مما يتيح له الوقت والجهد للتعرف للمهام القيادية بدلا من تبديدها في الأمور الشكلية والبسيطة .
- ✚ تفويض السلطة يرفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، ذلك لان إعطاء القائد لمن فوضهم السلطة حرية التصرف فيما فوضهم به في حدود مسؤولياته ، وهذا يولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه ، كما يولد الإحساس بالمسؤولية
- ✚ يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين ، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة⁴.
- ✚ ينمي لدى المرؤوسين مزيدا من الانتماء والحماس نتيجة ممارستهم الاستقلالية.

¹ دليو وآخرون ، مرجع سابق، ص : 104 .
² هالة منصور ، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص ص 94/92 .

³ حسين حريم،تصميم المنظمة ، مرجع سابق، ص150 .
⁴ نواف كنعان ، مرجع سابق ، ص240

- ✚ سرعة اتخاذ القرارات بتقليص الحالات التي يرجع فيها المرؤوسون لرئيسهم .
- ✚ تشجيع المناخ التنافسي في المنظمة من خلال تحفيز المديرين للإسهام بشكل أكبر.¹

لكن كتابا آخرين يرون في التفويض مشكلة يجب أن يحذرهما المدراء من أهمهم " فليب سلزنيك P.Selznik إذ يعترف أن البيروقراطية تواجه حاجة ملحة إلى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم نظرا لتباعد مهام الإدارة وتعدد مسؤولياتها، غير أنه يوجه تحذيرا للمدراء من التفويض لأنه يؤدي إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم بسبب توجه الوحدات الفرعية شيئا فشيئا إلى تحقيق أهدافها المحلية.²

وقد كشفت معظم الدراسات التي تمت في مجال التنظيم عن أن هناك متطلبات لضمان نجاح التفويض ، وتحقيق الأهداف المرجوة منه ، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

- ✚ أن تكون المهام المراد تفويضها محددة وواضحة .
- ✚ أن تكون السلطات المفوضة كافية لتحقيق هذه المهام .
- ✚ أن يكون التفويض كتابيا .
- ✚ معرفة القائد بما يجوز تفويض ه ، وبما لايجوز كالمسائل الاستراتيجية والمالية (التصرف في ميزانية المنظمة ، والمسائل الخاصة ، بالاوضاع القانونية في التنظيم، داخله وخارجه)..... ومن المسائل التي يمكن التفويض فيها : اعتماد الإجراءات الداخلية والقرارات اليومية للعمل وغيرها من المهام البسيطة .
- ✚ شجاعة القائد وثقته بنفسه وفي مرؤوسيه ، لان عدم ثقته بنفسه تجله يعتقد ان التفويض يقلل من هيئته، وعدم ثقته في مرؤوسيه تجله يرى التفويض انقاسا من فعالية القرارات .
- ✚ حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم وهذا يتطلب معرفة كافية بكفاءات المرؤوسين .

¹ حسين حريم،تصميم المنظمة ، مرجع سابق، ص151
² طلعت ابراهيم، مرجع سابق، ص : 159.

✚ رغبة وقبول المفوض اليه لهذا التفويض لان الكفاءة والقدرة لا تكفيان وحدهما لضمان الفعالية .

✚ وجود نظام للحوافز وللحوافز المادية والمعنوية يدفع المرؤوسين الى تقبيل التفويض .

✚ فاعلية وسائل الاتصال بين القائد ومرؤوسيه ، وشروط الفاعلية ان يكون الاتصال

مفتوحا مع التركيز على المباشرة ، دون حواجز ، لان الاتصال يعرف الرئيس

بمرؤوسيه، ويدعم الثقة بينهم ويزيد من تدفق المعلومات الخاصة بالمهام والخطط¹.

¹أنواف كنعان ، مرجع سابق، ، ص ص : 231 / 241.

خلاصة الفصل الثاني :

القيادة الديمقراطية أساسها تشجيع حرية التعبير والإسهام والإبداع ، وهي واحدة من حيث سلوكها وتعاملها مع التابعين وان كانت مظاهرها مختلفة وذلك لان اختلافها يكمن في الدرجة وليس في النوع ¹ . حيث أن مبادئ السلوك الديمقراطي واحدة ، أما الاختلاف فيكمن في درجة الديمقراطية من حيث شدتها أو ضعفها ، والتي تظهر من خلال الأساليب الإدارية المتبعة من قبل القادة في التعبير عن مدى ديمقراطيتهم ، والتي تتدرج من مجرد التشاور في صناعة القرار إلى منح الحرية التامة للعاملين في صنع القرار أو ما يسمى بالتفويض . وعليه يمكننا القول أن القائد التشاركي يتموقع في أعلى درجات سلم القيادة الديمقراطية لأنه يعبر عن ديمقراطية إدارته من خلال تبني نماذج مرنة من الهياكل التنظيمية كالنماذج العضوية المختلفة و اعتماد نظم تحفيز فعالة .

الهيكل التنظيمي يمكنه أن يحقق التشارك المفضي إلى الإبداع من خلال التحرر من القواعد و اعتماد المشاركة و الاتصال وجها لوجه و بث فرق العمل واخذ الأفكار من البيئة الخارجية والتقليل من الهرمية بتفعيل اللامركزية و التفويض ² . وأما نظم التحفيز فان " حريم" يحاول تجميع آراء منظري الدافعية ويقرر انه إذا ما أراد المدراء دفع العاملين نحو التشارك فيجب عليهم أن يسهموا في تنشيط عملية الدافعية وذلك من خلال تفهم حاجات العاملين وإدراك الفوارق الفردية بين العاملين ومراعاة عملية الموازنة التي يقيمها العاملون بين جهودهم وعوائدهم وتوقعاتهم وإعطاء مزيد من الاهتمام لنوعية البيئة الكلية للعمل وتقييم جهود العاملين بكل عدالة وأهم هذه الحوافز جميعا أن يمرر للعاملين رسائل مؤداها أن التعاون (التشارك) حافز وهدف يستحق الجهد ³ . وهذا مايراه " Perry " إذ يعتبر التشارك حافزا معنويا مهما و يقدم سبع طرق لتحفيز العاملين تدور كلها حول التشارك ، هي التشارك في الأهداف وتقديم تغذية راجعة

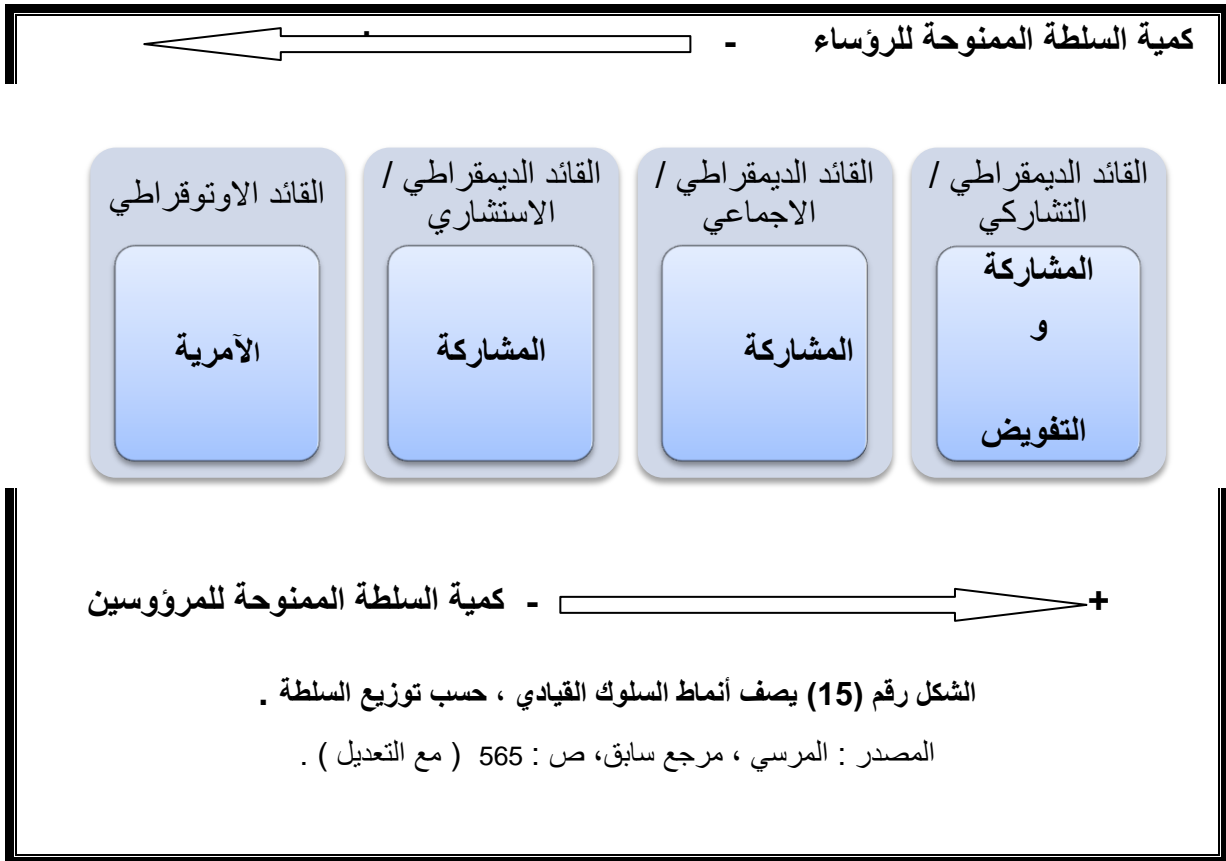
¹ أرفعت الفاعوري ، ادارة الابداع التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2005 م ، ص : 178 .

² Ahmed pervaiz ,culture and climate for innovation , European journal of innovation Management ,vol.1,N:1,pp:31/43.

³ حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص : 130 / 131 .

على أساس فردي وتقديم الإرشاد المهني والتشارك في المعلومة من خلال توعية كل مستخدم بما يعمل به الآخرون وإشراك المستخدمين في حفز زملائهم و في عملية التخطيط ، وأخيرا دعم التشارك بين العاملين في المهام¹.

وأخيرا نجد أن اغلب المتحدثين في السلوك الديمقراطي للقادة الإداريين لا يخرجون عن أنماط تتسم باعتماد أساليب المشاركة و/ أو التفويض ، كما يبينها بعض الكتاب كـ " تاننوم " بوضع معلمين خطيين يتدرج احدهما حسب كمية السلطة الممنوحة للمرؤوسين ويتدرج الآخر حسب السلطة الممنوحة للرؤساء تضم بينها أساليب للقيادة الإدارية تتراوح بين القيادة الاتوقراطية والقيادة الديمقراطية² . ويمكننا أن نوجزها في الشكل التالي :



¹ Phillip Perry, M , seven sure – Fire ways to motivate workers, land scape, Managementm Vol, 33, ISSVE8, 1995, p:23.

² Gilbert.j. B.Probst et al , organisation et management (gerer le changement organisationnel),Paris ;editions 'organisation , 1995,p235

