

الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في ظل التحولات الإقتصادية الراهنة

فاطمة بكدي

المركز الجامعي خميس مليانة

أهداف المؤسسة وذلك من خلال تبني كل التغييرات المطلوبة في المؤسسة وإدارة الأعمال المختلفة بشكل يضمن مستوى فعال وجيد من الأداء سواء من جانب المؤسسة أو العاملين فيها. ومن هنا ارتأينا معالجة موضوع الإدارة بالمشاركة باعتباره إحدى الأساليب الإدارية المعاصرة والتي لاقت اهتماما واسعا من جانب المفكرين الإداريين المعاصرين. نظرا لما له من فضل في الكشف عن المعارف الكامنة لدى كل عامل و مساعدته على الإبداع والتطوير، حيث اعتبر كأسلوب حديث تركز عليه الإدارة لمواجهة التحولات الإقتصادية التي فرضتها العولمة.

والسؤال الذي يطرح في هذا الإطار هو:

هل يمكن اعتبار نمط الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي لدى المسؤول الإداري للتعاطي مع التحولات الإقتصادية الراهنة ؟ وهل يمكن تعميمه كنمط إداري ناجح على المستوى الدولي ؟

للإحاطة بجوانب الموضوع و الإجابة عن الإشكالية المطروحة نتناول المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار النظري لأساليب الإدارة الحديثة.

المحور الثاني: تجارب دولية لتطبيقات الإدارة بالمشاركة.

المحور الأول: الإطار النظري لأساليب الإدارة الحديثة.

تلعب الإدارة دورا محوريا في العملية الإنتاجية، فنجاح المشروعات المختلفة لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة، ولا شك أن حسن استخدام هذه الموارد دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على الكفاءة الإدارية في مجالات النشاط المختلفة.

أولا: ماهية الإدارة:

لغة: الإدارة مصدر أدار، وأدار الشيء جعله يدور وتعاطاه وأحاط به. وقد اكتسب هذا الفعل في العصر الحديث معنى فيه بعض التوسع في المعنى الأول، وغدا القول «أدار شؤون الدائرة أو الوحدة الإنتاجية» يعني ساسها وتولى تصريف أمورها فهو مدير. فإذا تولت شؤون المؤسسة أو الوحدة الإنتاجية هيئة وقامت بإدارتها كان الحديث عنها على أنها الهيئة التي تتولى شؤون مشروع متكامل صناعي أو تجاري أو إنتاجي أو غير ذلك. ومن هنا يكون الحديث عن إدارة المشروع enterprise management للدلالة على من يتولى

Abstract:

In a rapidly changing world in which frantic technological discoveries, which are often hampered by a host of obstacles of rigid laws and regulations and to thwart any attempt to progress and achievement. And for a new management managed the things in a manner of tomorrow, not yesterday the manager always thinking of ways and directions that will enable access to achieve the objectives of the institution and through the adoption of all required changes in the organization and management of various business so as to ensure an effective level and a good performance by both the institution or its staff. Hence, we decided to address the issue of management to participate as one of contemporary management techniques, which received wide attention on the part of contemporary management thinkers. Because of its preferred in the detection of the underlying knowledge of each worker and help him on creativity and development. The question that arises in this context is What is meant by governance has been able to participate and how the Japanese enterprises from the application of this method? The briefing aspects of the subject and answer the problem before we take the following points: Axis I: theoretical framework for modern management methods. Axis II: Participation in decision-making administrative and managerial experience of Japan.

مقدمة: في عالم سريع التغير تتلاحق فيه الاكتشافات التكنولوجية، والتي كثيرا ما تصطدم بجملة من العقبات المتمثلة في اللوائح والقوانين الجامدة والكفيلة بإحباط أية محاولة للتقدم والإنجاز. ومن أجل عالم إداري جديد تدار فيه الأمور بأسلوب الغد وليس الأمس على المدير التفكير دائما في السبل والاتجاهات التي تمكنه من الوصول إلى تحقيق

المنظمة من مهام تتعلق بالجوانب الفنية أو الإدارية أو الاجتماعية إلى الموظفين ويقوم بإعطائهم حق التصرف واتخاذ القرارات اللازمة لإنجاز هذه المهام على أفضل وجه بعد تحديد الأهداف والنتائج المتوقعة وإعطاء التدريب والإرشاد اللازم ثم متابعة المهام والتواجد عند الحاجة لتصحيح الأخطاء التي قد تحدث

أ - 2 خطوات التفويض:

للتفويض خطوات أساسية تتمثل في:

- 1 - تحديد الواجبات والمسؤوليات.
- 2 - منح الإذن كتابياً .
- 3 - ضرورة تعريف الموظفين بهذا التفويض.
- 4 - مراقبة أداء من فوض إليه السلطة.
- 5 - الالتزام من قبل المرؤوسين.

ونشير في هذا الإطار إلى أن تفويض السلطة لا يعني إعطاء الموظف الصلاحيات والمسؤوليات فقط بل يتحمل القائد المفوض المسؤولية كاملة.

أ - 3 مميزات وشروط الإدارة بالتفويض:

هناك عدة مميزات يتميز بها هذا النوع من الإدارة نذكر منها؛ إتاحة الفرصة للقائد لإنجاز مهامه بسرعة وإتقان وتنمية مهارات صنع القرار للمرؤوسين والكشف عن قدرات الأفراد و مواهبهم وتفعيل الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين .

وفي نفس الوقت يشترط هذا النوع من الإدارة على

المدير المفوض الالتزام بما يلي :

- عملية التفويض لا تعني تخلي القائد عن المسؤولية .
- لا يحق للرئيس تعديل السلطات المفوضة أو استردادها طوال مدة التفويض إلا إذا أساء الموظف استخدام التفويض .
- أن يكون هذا التفويض جزئياً .
- لا يجوز التفويض في السلطات المفوضة لموظف آخر .

ب: أسلوب الإدارة الذاتية: (6)

يساعد هذا النوع من الإدارة، الإداري في تطوير نفسه وذلك من خلال معرفته بالمهارات التي يمتلكها وتقييمها والعمل على تطويرها بحضور الدورات المختلفة مثلاً، والزيارات المتبادلة وقراءة الكتب المفيدة والاطلاع على المفيد على الانترنت. ومن أهم هذه المهارات نذكر ما يلي:

1 - المهارات الذاتية:

وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس والمرونة والتكيف.

2 - المهارات التصويرية (الإدراكية):

قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه والربط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقة

شؤون المشروع من حيث التوجيه والإشراف على العاملين والمعطيات الإنتاجية المتكاملة". (1)

يختلف مفهوم الإدارة من مفكر إلى آخر بحيث يعرفها فريديريك تايلور على أنها " المعرفة الدقيقة لما يريد من الناس أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة " (2).

وتعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة " بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، ويقول رالف دافيز Ralph Davis "الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية". ويعرفها jone f.me بأنها " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع". ويقول هنري فايول Henri Fayol " إن معنى أن تدبر هو أن تنبأ، تخطط، تنظم، تصدر الأوامر، وتنسق، وتراقب"(3).

من خلال التعاريف المذكورة نلاحظ بأنها تصب كلها في مفهوم واحد يركز على كون الإدارة " عبارة عن عملية تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين وليس الإدارة، وبالتالي تركز الإدارة على الجماعة وليس الفرد وذلك باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية".

ثانياً: أهمية الإدارة:

تسعى الإدارة بالدرجة الأولى إلى تنظيم الأعمال و تحقيق الأهداف المرجوة منها، وهذا ما يجعلها ذات أهمية بالغة في عالم اليوم ويتجلى ذلك من خلال:

- ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها.
- أهمية العامل الإنساني في إنجاح المؤسسات.
- رغبة الأفراد في الوصول إلى مراكز اجتماعية وقيادية متميزة.

- الفصل بين منظمات الأعمال و ملاكها.

- يساهم علم الإدارة مساهمة واسعة في الإبداع البشري لأنه يعتمد في الأصل على مبادئ وأسس ومن خلالها تكون هناك عملية القدرة على إضافة أفكار لتطوير العمل. (4)

ثالثاً: الأساليب الحديثة للإدارة:

هناك جملة من الأساليب نذكرها فيما يلي:

أ: أسلوب الإدارة بالتفويض: (5)

أ - 1 مفهوم الإدارة بالتفويض:

يعد تفويض السلطة أحد أهم أدوات إدارة الوقت في المنظمات الحديثة ولا غنى للقائد الفاعل خصوصاً في المنظمات ذات الحجم الكبير من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوى الإداري والمقصود بتفويض السلطة إجرائياً كل ما يسند قائد

نميز في المشاركة عدة صور يمكن تصنيفها كما يلي: (11)

1- حسب الموضوع: نميز في هذه الحالة المشاركة في العملية الإنتاجية والمشاركة المالية.

❖ المشاركة في العملية الإنتاجية:

ويقصد بها المشاركة في تحويل مدخلات العملية الإنتاجية إلى مخرجات جاهزة للاستهلاك و يتم ذلك من خلال:

- المشاركة في التنفيذ: وتعتبر هذه المرحلة أدنى درجات المشاركة، بحيث يكون تنفيذ العمل حسب الإجراءات والأساليب المحددة مسبقاً من قبل المديرين، وبالتالي فإن العمال لن تشارك لا في تصور العمل ولا في انجازه وهذا ما يحبزه المديرين.

- المشاركة في الانجاز: ويقصد بها المشاركة في خلق الأساليب التي يجب العمل بها لتحقيق عملية التنفيذ .

- المشاركة في التصور: يشير "بلي روني" " Blais René" إلى أنّ المديرين يجذبون نحو اشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوسائل المستعملة لتأمين مردودية المؤسسة، وذلك لمعرفة الجيدة بضرورة عملية الإنتاج. أي العمال في مواقع عملهم هم مسئولون عن أعمالهم وبالتالي يشاركون في تسيير وصنع القرارات المتعلقة بها.

❖ المشاركة المالية:

لقي هذا النوع من المشاركة استحسانا كبيرا من طرف المديرين نظرا لما حققته من أهداف، كتحسين الإنتاجية وجودة المنتجات وزيادة ولاء العاملين، وقد تكون المشاركة في الأرباح أو رأس المال.

2 - حسب الشكل: ونميز في هذا الصدد نوعين من المشاركة المباشرة وغير المباشرة.

✦ المشاركة المباشرة:

يقصد بها المشاركة المباشرة من طرف العمال في اتخاذ القرارات، حيث تتخذ هذه المشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية، يتمتع فيها العمال بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته وإنجازه حيث يتم المزج بين العمل التنفيذي والعمل التصوري. وحديثا أصبحت هذه المجموعات مختلطة تجمع بين المستخدمين والمشرفين والمديرين المباشرين في شكل دوائر الجودة أو مجموعات شبه المستقلة وحلقة التعبير والاقتراح.

✓ المشاركة غير المباشرة:

و يقصد بالمشاركة غير المباشرة عدم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، فالعمال في هذه الحالة ينتخبون ممثلين لهم في هيئات اتخاذ القرار. و يمكن أن يكون هذا النوع من المشاركة رسمية أو غير رسمية.

الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

3 - المهارات الفنية :

وتتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها الرئيس في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها والكفاءة في استخدامها بما يحقق الهدف المرغوب فيه.

4- المهارات الإنسانية :

وتعني قدرة القائد الإداري على التعامل بنجاح مع الموظفين ، وخلق روح العمل الجماعي بينهم لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتهم في مجال العمل ، كما تتعلق بمدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

ج: أسلوب الإدارة بالمشاركة:

ج-1 مفهوم الإدارة بالمشاركة:

مصطلح المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية هو مصطلح جديد ينبع أساسا من مفهوم القيادة الديمقراطية في الإدارة.

وقد عرفها الاقتصاد "لويس بريجيريان جون" " louis bergeran jean" وهو أستاذ في تسيير الموارد البشرية في جامعة "sherbrookes": "بأنها التطبيق الفعلي لفلسفة إنسانية، بإدخالها لطرق المشاركة، وذلك بهدف زيادة رضا العاملين وتحقيق الفعالية للمؤسسة". (7)

أما الاقتصادي والكر Walker فيقول " تبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين يجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير". (8)

ويقصد بها أيضا إشراك العاملين في الإدارة ، من حيث اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ وهذا يحقق مبدأ الديمقراطية في العمل مع تفعيل دور العاملين في الإدارة، ذوي الفاعلية الملموسة من وجهة نظر الإدارة السليمة كإعداد الخطط ، حل مشاكل، وضع جداول العمال وتوزيع المكافأة مثلا.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن مصطلح المشاركة تختلف تماما عن مصطلح الاستشارة في كون هذا الأخير يعني طلب الرأي والنصيحة فقط والطالب فيها غير ملزم بالأخذ بها، بينما المشاركة تتطلب اتخاذ قرار مشترك مصحوب بمسؤولية متبادلة والتي يمكن استخلاصها من ميكانيزمات المشاركة. (9)

وعليه فإن أسلوب الإدارة بالمشاركة هو أداة تحفيزية في يد المديرين وميزة هذه الأداة أنها ليست آنية تظهر عند الحاجة مثل باقي أدوات التحفيز بل هي دائمة ومستمرة ومتجددة. (10)

ج-2 أنواع المشاركة.

- المشاركة غير المباشرة الرسمية:

و تكون عن طريق ممثلين وليس عن طريق العمال أنفسهم ويكون ذلك متعلقا ببعض القرارات المتعلقة بما يلي: المشاكل التقنية، التشغيل وقضايا العامل، مساهمة المؤسسة في سعادة العامل خارج العمل، السياسة الاقتصادية والمالية، تنظيم العمل ظروف العمل، السياسة العامة والهيكل.

- المشاركة غير المباشرة غير الرسمية:

و يقصد بها مشاركة العمال في العملية الإنتاجية دون المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، نظرا لكونهم ممثلين بواسطة لجان في هيئات اتخاذ القرارات، إلا أنهم يستطيعون اتخاذ القرارات التي تشارك فيها ممثلي العمال.

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وتجربة اليابان الإدارية.

أولاً: أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية:

هناك مجموعة متعددة من الأساليب الحديثة للمشاركة في صنع القرار بالمؤسسة نذكر منها ما يلي:

1 - اتخاذ القرارات عن طريق اللجان: (12)

يظهر هذا الأسلوب من خلال اللجان الدائمة والمؤقتة للمجالس التشريعية ومجالس الوزراء، ومجالس الجامعات والكليات..... الخ وتعني اللجنة في مجال اتخاذ القرارات مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم رسمياً من قبل الإدارة إما للنظر في مشكلة معينة، واتخاذ قرار لحلها أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات حولها وتقديم التوصيات أو الاقتراحات للإدارة بشأنها، أو في بعض الحالات النظر في مشكلات دورية، ويسمى النوع الأول من اللجان باللجان المؤقتة (الخاصة)، كما يسمى النوع الثاني باللجان الدائمة.

يصلح هذا النوع من الأساليب لحل المشاكل التي ليس لها طابع الاستعجال والتي تحتاج إلى إسهام الفنيين والمتخصصين، بحيث تشكل هذه اللجان وسيلة فعالة لتنسيق وجهات النظر والحصول على آراء عدد كبير من الأشخاص ذوي الكفاءة والقدرة العلمية والتقنية مما يقلل من أثر الاعتبارات الشخصية فيما لو تم اتخاذ القرارات بصورة فردية. ويعاب على هذا الأسلوب من الإدارة أنه يؤدي إلى ضياع المال والوقت في الاجتماعات الطويلة والبطء في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى تعطيل العمل وتحمل تكاليف دون مقابل. كما أنه يقتل روح الابتكار ويقلل من الإحساس بالمسؤولية لدى العمال، ويعاب على الحلول التي تخرج بها هذه اللجان أنها حلول وسط و غير حاسمة.

2- اتخاذ القرارات عن طريق مجالس الإدارة: (13)

يتم في هذه الحالة اتخاذ القرارات بشأن الأمور التي يصعب فيها تفويض السلطة إلى الآخرين، بحيث يقوم أعضاء المجلس بدراسة المشكلة محل اتخاذ القرار مسبقاً قبل انعقاد الجلسة ثم تناقش المشكلة بتبادل الآراء أثناء الجلسة. إلا أنه يعاب على هذا النوع من الأساليب الإدارية، كونه غير فعال في اتخاذ القرارات السليمة نظراً لما قد ينشأ من خلافات بين أعضاء المجلس نتيجة الخلافات الطبقية بينهم.

3- اتخاذ القرار عن طريق إقامة المؤتمرات أو اللقاءات: (14)

يقصد بذلك قيام المدير متخذ القرار بعقد مؤتمرات أو لقاءات من أجل دراسة مشكلة من المشاكل التي تواجه المنشأة من خلال تبادل الآراء بين المدير ومرووسيه، وتعتبر هذه المؤتمرات فرصة لاطلاع مرووسيه على الأمور والمعلومات الهامة الخاصة بالعمل، كما تتيح لهم الفرصة للمرووسين لتبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم.

يتوقف نجاح مثل هذه المؤتمرات واللقاءات على مدى تشجيع المدير لمرووسيه لتقديم اقتراحاتهم ومدى اهتمامه بها وتقديرها، ومن المزايا الهامة لمثل هذه المؤتمرات أن المدير يجعل مرووسيه يشعرون أن مقترحاتهم وآرائهم مهمة ولها قيمة حتى وإن كان لا يأخذ بها أحياناً، كما أن مشاركة المرووسين لمديرهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه.

4- أسلوب دلفاي: (15)

ويعرف على أنه طريقة لتنظيم الاتصالات بين مجموعة من الأفراد للتعامل مع المشكلة التي تواجههم من خلال القيام بعدة خطوات متتابعة، ويستخدم هذا الأسلوب للحصول على زيادة في حصيلة الآراء والمعلومات من أي عدد من الخبراء في مجال تخصصاتهم من خلال ما يسمى بعملية التغذية الراجعة (Feedback) وهي عملية اتصالية في الأساس تثير عملية إصدار القرار أو الحكم في الموضوع.

يتميز هذا الأسلوب بعدة مزايا من بينها إتاحة الفرصة للأكبر عدد من الخبراء المتخصصين للمساهمة في صنع القرارات الإستراتيجية التي يصعب على الشخص الواحد الإحاطة بأبعاد المشكلة وجوانبها. كما أن إخضاع آراء الأعضاء للمناقشة من طرف أفراد آخرين من خارج المجموعات دون الكشف عن هويته، كل ذلك يخفف من الضغوطات التي من الممكن أن يتعرض لها أعضاء اللجان التقليدية. وجود هذه المزايا لا يعني خلو هذا الأسلوب من العيوب، ومن عيوبه ضياع الوقت في جمع المعلومات ووضع الاستبيانات وعرضها على الخبراء، ضف إلى ذلك مشكلة تحديد الخبير الذي

كاملة: من المبادرة إلى التصميم وإعادة الخطط واتخاذ القرارات والتنفيذ والتسيير والمتابعة والتقييم وإعادة توجيه الخطة وأخيراً المبادرة الجديدة⁽¹⁷⁾.

واعتماداً على مبدأ المشاركة الجماهيرية تغدو المنشأة الاقتصادية أية منشأة، لا مجرد مؤسسة اقتصادية تكنولوجية بل مؤسسة اجتماعية يقوم كل أعضائها بأدوار شخصية في دورة حياتها وفي أسلوب تسييرها. فأمورها وفق هذا المنظور تصبح شأناً يخص كل عضو فيها.

ويعيد كثير من الخبراء فشل السياسات التنموية في البلدان الأقل تقدماً إلى إهمالها الواضح لمشاركة الجماهير. فالمشاركة هنا لا يقصد منها أن تكون وسيلة إنمائية بقدر ما هي تعبير عن حاجة إنسانية أساسية، وحق من حقوق الإنسان باعتباره من صناعات التنمية ومن المستفيدين والمنتهجين بها⁽¹⁸⁾.

ثانياً: التجربة اليابانية في الإدارة.

لا يمكن بحال من الأحوال أن نحذف دور الإدارة في الإنتاج وأثرها في أداء العامل لعمله. ولعل المهتمين بهذا الشأن مأخوذون في هذا العصر بالمثل الياباني حيث أن ارتفاع مستوى إنتاج الإدارة اليابانية وكفاءتها وتميزها عن مثيلاتها حتى في الدول الغربية وفي دول الشمال الأمريكي من الأمور التي يجد فيها البعض سر ارتفاع مستوى الإنتاجية إلى حد لا يجازى.

في هذا الصدد نذكر البحث الذي قام به الباحث الأمريكي "وليم أوشي" حيث أجرى عدة بحوث في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان لمعرفة السر وراء نجاح الإدارة اليابانية وتميزها، وكفاءة منظماتها الاقتصادية. وتوصل في النهاية إلى دراسة عنوانها: كيف تقابل منظمات الأعمال الأمريكية التحديات اليابانية؟

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن الجانب الإنساني هو العقبة التي تواجه المنظمات قبل أن تكون مالية أو استثمارية؛ فأمريكا تتفق في المجالين المالي والاستثماري مبالغ باهظة، إلا أنها لا تكفي إذا لم توجه مبالغ أخرى كبيرة لتطوير وفهم كيفية إدارة هذه المنظمات والعاملين فيها أثناء إدارتهم لأعمالهم، وهو ما اعتبره الباحث الدرس الذي يجب أن تأخذه أمريكا من الأستاذة اليابانية. بحيث يقول: "إن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان؛ لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وإن العمل الجماعي، وتوحيد جهود الأفراد وخلق روح الجماعة بين صفوفهم تساعد على تحقيق مستوى رفيع الأداء، شأنهم في ذلك شأن أقرانهم اليابانيين". ويستدرك: "لكن الارتفاع بمستوى الإنتاج لن يتحقق ببذل الجهود والعمل فقط، بل من خلال التنسيق الأمثل لهذه الجهود بطريقة مثمرة، ومن خلال تقديم الحوافز لتحقيق التعاون والتآلف

سيشارك في اتخاذ القرار. كما أن غياب الاتصال المباشر بين الأعضاء المشاركين - الذي يؤدي إلى تبادل الآراء - يحول دون ابتكار حلول جديدة.

ثانياً: أهمية المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات الإدارية.

تتبع أهمية المشاركة العمالية في تشجيع ودعوة الأفراد إلى الاشتراك مع رؤسائهم في تحمل مسؤولية القرارات، وهو اتجاه قلم تتحمس له المؤسسات الإنتاجية. وتحمل المشاركة في الإدارة مزايا وفوائد مشتركة للمرؤوسين والرؤساء؛ فمن ناحية المرؤوسين، فإن الاشتراك في القرارات، فيه تنوع وتشكيل لواجبات الموظف الذي قد يتعرض للملل أو السأم من واجباته اليومية الروتينية.

بحيث يرى الاقتصادي "إريك فروم" أنه إذا أمكن جعل العمال مشاركين نشيطين ومسؤولين وواعين لدورهم في العملية الإنتاجية فإن هؤلاء السلبين غير المكترئين يمكن أن يصبحوا على درجة عالية من الحيوية والقدرة والابتكار وخصوبة الخيال والرضا عن النفس، ولا يكون هذا الأمر ممكناً إلا بواسطة إدارة إنسانية تحل محل الإدارة البيروقراطية كشرط من شروط المشاركة النشطة والمسؤولة. فالإدارة البيروقراطية مميته لأنها تدير شؤون العاملين كأنهم مجرد أشياء، وتتنظر إلى الجانب الكمي في الأشياء أكثر من الاهتمام بنوعيتها. وهي تبني قراراتها على قواعد ثابتة مبنية على بيانات إحصائية. ولا تكون قرارات البيروقراطي استجابة للكائنات الإنسانية الحية التي تقف أمام مكتبة⁽¹⁶⁾. كذلك فإن اشتراك المرؤوس في الوقوف على جوهر المشكلات التي تواجه الإدارة، وتبادل وجهات النظر بينهما، ثم مناقشة الاقتراحات، يعطي فرصة واسعة للمرؤوس للتعرف عن قرب على نوعية المشكلات، ومن ثم يكون أكثر تحمساً في المساعدة في حلها. أي أن البرامج والمشاريع لا تملأ إملاء وإنما يجب إفراح المجال فيها وتشجيع انبثاقها من القاعدة الواسعة لتكون المشاركة معبرة عن حرية الجماهير وإرادتها واختيارها. مما يساعد على زيادة نشاط الموظفين ورفع معنوياتهم وإثارة دافعيتهم للعمل وتحفيزهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم

تجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات لا تقتصر على المؤسسات الإنتاجية فقط، بل هي المشاركة الفعالة المستمرة والشاملة لجميع الشعب وفي مختلف مراحل التنمية، لأن التنمية وفق هذا المفهوم لا تكون محصورة في تحقيق أهداف سياسية واقتصادية فحسب، بل تستجيب أيضاً للمتطلبات الثقافية والاجتماعية في سياق تنمية موحدة متعددة الأشكال متوازنة، إضافة إلى مراحل النظرية التكاملية من حيث امتداد هذه المشاركة إلى مراحل العملية

استهلاك جهده في عمل إداري يمكن أن يقوم به غيره. إضافة لإتباع الإدارة أساليب في التنمية تعتمد التطوير التكنولوجي لأساليب الإنتاج ورفع كفاءة العاملين لديها.

الخاتمة: أصبحت الأساليب الإدارية الحديثة تشكل قوام الإدارة حيث تعتبر من الأنشطة الإدارية الحديثة نسبياً والتي تم استحداثها كأساليب لتنظيم الأعمال الإدارية وتطويرها واقتراح ما يكفل زيادة الإنتاجية مع العناية بتصحيح تلك المهام ومتابعة تنفيذها وتقييمها. ومن الأساليب الإدارية الحديثة : الإدارة الذاتية والإدارة بالتفويض والإدارة بالمشاركة.

في هذا الإطار يعتبر أسلوب الإدارة بالمشاركة أسلوباً حديثاً يهدف إلى ديمقراطية الإدارة من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وذلك إما من خلال اللجان أو مجالس الإدارة أو المؤتمرات و اللقاءات. ومن خلال تناولنا لهذا الموضوع يمكن أن نستخلص النتائج التالية:

- تعتبر الإدارة بالمشاركة أسلوب تنظيمي فعال؛ حيث يشكل وسيلة تحفيزية تمكن من اكتشاف القدرات الفكرية للأفراد وتسهم في إطلاق المبادرات والإبداعات الخاصة بهم وتمكنهم من إثبات وجودهم.

- تركز التجربة اليابانية في الإدارة على مبدأ الجماعية في العمل، ويعتبر العمل الجماعي السبيل إلى الاستمرارية والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، مما يساعد على تطوير مستوى الخدمات، ورفع الإنتاجية وتحقيق الجودة. كما أنه من المهم أيضاً أن يجد المدير الاستقرار الوظيفي والعلاقات الودية والعمل الهادئ في دائرته.. ما استطاع إلى ذلك سبيلاً وأن لا يكون سبباً للتناحر وعدم الانسجام بين الموظفين لديه ، فالعلاقات الودية والاحترام المتبادل بين الموظفين بعضهم البعض وبينهم وبين المدير ينعكس بشكل ايجابي كبير على العمل.

- رغم ما قيل عن نجاعة أسلوب الإدارة بالمشاركة إلا أن هناك بعض السلبيات يتميز بها هذا الأسلوب تجعله عديم الفعالية؛ فقد تعترض المؤسسة بعض المشكلات التي لا تحتل التأخير في عقد الاجتماعات والتشاور. بل تحتاج إلى قرار سريع يتخذه المدير بصورة فردية لإنقاذ المؤسسة من خطر مؤكد قد يهدد أداءها. كما أن انتهاج أسلوب الإدارة بالمشاركة دون مراعاة حدود هذا الأسلوب قد لا يأتي بالنتائج المرجو فيها كأن تختفي العلاقة الرسمية بين المدير والعمال أو أن يتشكل داخل المؤسسة فئة شديدة العداء للمدير وأخرى شديدة الطاعة له.

للقضاء على المعوقات التي تحول دون تحقيق أسلوب الإدارة بالمشاركة نقترح التوصيات التالية:

وبث روح الثقة في صفوف العاملين".⁽¹⁹⁾ ويمتاز نظام الإدارة هذه في استغلاله الأمثل للموارد البشرية من خلال اعتماده على مبادئ أهمها المبدأان التاليان:⁽²⁰⁾

المبدأ الأول: الموارد الأساسية لأية منظومة إنتاجية هي ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جميعاً.

المبدأ الثاني: وحدة المصلحة بين المؤسسة والعاملين فيها، فليس العاملون مجرد أدوات في العملية الإنتاجية تستغل جهودهم. بل تحرص الإدارة بوسائل عملية على إشعار الفرد بالمنفعة المتبادلة بينه وبين المؤسسة. ويؤدي ذلك إلى إتباع سياسات في الإدارة تتمثل فيما يلي:⁽²¹⁾

1- ضمان الوظيفة مدى الحياة؛ مما يشعر العامل بالأمان والاطمئنان وبالعلاقة الوثيقة بالعمل. وهكذا فالانتماء يكون على أفضل وجوهه للعمل. وهو ما يعبر عنه الكاتب الياباني (نيشيوكانجي) بقوله:

"إن اليابانيين حين يتعارفون لا يهم أحدهم ماذا يعمل الآخر بمقدار ما يهمه معرفة اسم الشركة التي يعمل بها".

2 - اهتمام شمولي بالموظف : يمتد من الاهتمام بحياته الخاصة والأسرية منها وذلك جراء أداء الإدارة لدورها في معرفة شخصية وثيقة للمدير بموظفيه وحل المشكلات بروح جماعية وعدم التسرع في العقاب، وتوفير فرص الإشباع الاجتماعي والنفسي للعاملين.

3 - مشاركة جماعية وحقيقية في صنع القرار: العمال مشاركون فعليون في القرارات. والإدارة تقوم بدور ضبط عمل الإنتاجية والأوامر التي تصدرها الشركة هي من هذه المشاركة وليست أوامر تصدرها الإدارة. ويتحرك العمال نتيجة لذلك بدوافع منهم بما يكفل الكفاءة في العمل.

4- التركيز على عمال الفريق والمسؤولية الجماعية، إذ يكافح العمال والإدارة معاً من أجل زيادة أرباح الشركة. وهكذا فإن أهم ملامح الإنتاجية لديهم هو ما يقول عنه (كانجي): "التراخي في بداية الأسبوع والتغيب عن العمل تكاد الشركات اليابانية لا تعرفهما، ويعود هذا بطبيعة الحال إلى الوعي الاجتماعي عند الموظفين الذين يعدون أنفسهم أعضاء في أسرة واحدة كبيرة".

5 - اعتماد سياسة ذات معايير دقيقة في اختيار المديرين للقطاعات الإنتاجية، بحيث لا يجري التركيز على خصائص محددة وإنما يجري التنوع في الخصائص. فلا يؤخذ التخصص مثلاً كمعيار لذلك. فليس من الضروري - على سبيل المثال - أن يكون مدير مؤسسة صناعية متخصصة بالأدوات الكهربائية مهندساً أو فنياً في الكهرباء، بل قد يكون قانونياً أو متخصصاً بإدارة الأعمال أو مسك الدفاتر والحسابات.. لأن عمل المتخصص في مجال اختصاصه مباشرة أجدى من

- ✓ إعادة النظر في رسم الأهداف المرجوة للمؤسسة واعتماد إستراتيجيات عمل وسياسات وإجراءات وآليات جديدة من أجل الارتقاء بالأهداف وتجديدها بما يواكب المتغيرات الراهنة.
- ✓ تجديد روح الابتكار والحيوية والنشاط للمؤسسات من خلال إنشاء أقسام جديدة تلبي احتياجات تطوير أعمالها وخاصة في مجال الدراسات والإحصاء والتخطيط والمتابعة والاتصال والإعلام والعلاقات العامة.
- ✓ إمداد المؤسسات بالخبرات العلمية والمهارات الفنية المطلوبة لإتمام مهامها على الوجه المطلوب والأكمل. وذلك من خلال:
- * توفير المؤهلات العلمية في عضوية الهيئات الإدارية.
 - * تعزيز القدرات البشرية في المؤسسة وإعادة النظر في البناء الهيكلي والتنظيمي لها. وذلك بما يضمن توفير ولو الحد الأدنى من البناء المؤسسي السليم والجيد، وحسن التنظيم الإداري، وتحديد الأهداف.
 - * اعتماد المؤسسات على المعلومات التي تساعدها في القيام بأعمالها وفقاً لنظمها الأساسية.
 - ✓ أخذ الاحتياطات اللازمة عند إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال:
 - * إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
 - * تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
 - * إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

المراجع:

- (1): عبد اللطيف عبد اللطيف، إدارة المشروع، على الخط، <http://www.arab-ency.com/index.php?module> تاريخ التصفح، 2011/03/25. ص:1
- (2): إيهاب عبد الرزاق النعاس، أثر إدارة الوقت على ضغوط العمل في الإدارة العامة، رسالة ماجستير في تخطيط القوى العاملة، معهد التخطيط للدراسات العليا، طرابلس 2003، ص:3.
- (3): الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، ص:2.
- (4): الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مرجع سابق، ص:2.

- (5): هياء الدكان، حول الأساليب الإدارية الحديثة ، منتدى الإدارة العامة للتربية والتعليم ، على الخط ، <http://www.tge.gov.sa/vb/showthread.php?p=2173> تاريخ التصفح: 2011/03/20 ص:1.
- (6): هياء الدكان، مرجع سابق، ص:2.
- (7): صالح حميدات، فيصل قميحة، دور التسيير بالمشاركة في زيادة أداء المؤسسة الإنتاجية-دراسة حالة شركة سونلغاز لإنتاج الكهرباء بجيجل-الملتقى العلمي الدولي " أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، قسم علوم التسيير 11/10 نوفمبر، 2009، ص:4.
- (8): العياشي عنصر، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، الملتقى العلمي حول " المدينة والمؤسسة غدا" من تنظيم مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران 20-21 ديسمبر 1997، ص:3.
- (9): صالح حميدات، فيصل قميحة، مرجع سابق، ص:6.
- (10): رقام ليندة، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، 15-16/3/2005، ص:4.
- (11): صالح حميدات، فيصل قميحة، مرجع سابق، ص:7.
- (15): هياء الدكان، مرجع سابق، ص:2.
- (16): اسماعيل الملحم، الخصوصية في الثقافة القومية العربية (دور الإنتاجية والإبداع)، منشورات اتحاد الكتاب العرب 1996، على الخط، <http://www.awu-dam.org/book/addes/> تاريخ التصفح، 2011/03/21 ص:1
- (17): اسماعيل الملحم، مرجع سابق، ص:1.
- (18): سماح جميل، المؤتمر نت ندوة حول المشاركة الشعبية في إعداد الميزانية، على الخط: <http://www.almotamar.net/news/62450.htm> تاريخ التصفح، 2011/04/01. ص:1.
- (19): صالح الأحمر، التجربة الإدارية اليابانية، على الخط، <http://208.43.234.219/nawafeth> تاريخ التصفح، 2011/04/04. ص:1.
- (20): إسماعيل الملحم، مرجع سابق، ص:1.
- (21): إسماعيل الملحم، مرجع سابق، ص:1.