

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

## واقع اعتماد وتبني منظمات الأعمال الجزائرية للإدارة بالمشاركة

دراسة حالة مؤسسة الديوان الوطني للتطهير  
محطة التصفية - مدينة تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

د. محمد لخضر بوساحة

إعداد الطالبين:

- محمد عنون

- خليفة قوطارة

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما لدي:

إلى أبي حفظه الله .

إلى الوالدة حفظها الله وأطال في عمرها وأدامها فوق رؤوسنا بكل صحة وعافية.

إلى الزوجة الغالية ووالداها وإخوتها

إلى أولادي حفظهم الله (عبد رحمان اسحاق "اياد ، عبدالقادر الياس "منير" ادم عبد الرؤوف)

إلى الإخوة والأخوات حفظهم الله

إلى كل من شجعتني ولو بكلمة طيبة

إلى الأستاذ المشرف أسمى التحية والتقدير

إلى كل الأصدقاء والأحباب

وشكرا

جزاكم الله خيرا.

محمد



# إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلها

إلى الوالدين حفظها الله وأطال في عمرها وأدامها فوق رؤوسنا بكل صحة وعافية.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم.

إلى الأهل والأقارب

إلى الأصدقاء والأحباب

إلى الأساتذة الكرام وكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

إلى كل الطلبة الكرام دفعة إدارة أعمال 2018-2019 تيسمسيانت.

خليقة



## شكر و عرفان

نحمد الله الذي هدانا لهذا، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله،

فالشكر لله على فضله علينا الذي زودنا بالصبر ونعمة الصحة،

ونعمة العلم، وحب الإطلاع الذي أثار دربنا.

أتقدم بخالص الشكر للأستاذ المشرف : الدكتور **خضر محمد**

بوساحة الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه .

ودون أن أنسى أساتذتنا الكرام الذين عرفناهم طيلة دراستنا

الجامعية.

## خلاصة الدراسة

تهدف الدراسة حاليا لي الكشف عن واقع المشاركة العمالية في المؤسسة وذلك من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة التي انطلقا منها وهي:

- هل المشاركة العمالية في الإدارة تساهم في تحسين العلاقات بين العاملين؟

- هل للإدارة بالمشاركة تأثير علي رفع الروح المعنوية للعاملين وكذا على مستوي أدائهم؟

- هل تطبق الإدارة بالمشاركة في منظمات الأعمال الجزائرية؟

وقد ناقشا تساؤلات الدراسة وفرضيتها من خلال عرض الجانب النظري لهذا الموضوع في ظل الدراسات السابقة والتحليلات النظرية .

أما في الإطار الميداني فقد سعينا إلي تبيان نوع المنهج الملائم لهذه الدراسة حيث تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف واقع المشاركة

العملية في الإدارة وكذا تبيان العينة والتي بلغت 35 واعتمدنا على استمارة الاستبيان، و من أهم النتائج التي توصلنا إليها هي :

- يغلب على المشاركة العمالية في المؤسسة الطالب الايجابي الذي يساهم في تحسن العلاقات بين العاملين .

- الإدارة بالمشاركة تساهم ايجابيا في رفع الروح المعنوية ومستوى الأداء لدى العاملين .

- هناك تطبيق نسبي للإدارة بالمشاركة وذلك راجع إلى الضوابط والقوانين السائدة

### Study Summary

The study aims at uncovering the reality of the participation of workers in the institution and by answering the questions of the study starting from :

- Does the participation of workers in the administration contribute to improving relations between employees ?

- Is participatory management affected by raising the morale of the workers and the level of performance ?

- Does the administration participate in Algerian business organizations ?

They discussed the questions and hypotheses of the study by presenting the theoretical side of this subject under

ey discussed the questions and hypotheses of the study by presenting the theoretical side of this subject under previous studies and theoretical analyzes.

In the field, we sought to determine the type of methodology suitable for this study. The analytical descriptive approach was chosen, which describes the reality of labor participation in the administration as well as the sampling of 35

And we relied on the questionnaire form and the most important results that we have recommended are:

- Labor participation in the institution is dominated by a positive student who contributes to improving relations between employees.

- Participatory management contributes positively to raise the morale and level of performance among employees.

- There is a relative implication of participatory management and this is due to the prevailing rules and regulations .



## المقدمة:

يشهد عالم اليوم تطورا مستمرا وسريعا جدا، و هذا يتطلب منا ملاحظة هذا التطور في مؤسساتنا ومنظماتنا لكي تعمل في بيئة صحيحة، قادرة على العمل والتعامل بمرونة، و فهم واستيعاب التطورات التي تحدث باستمرار. وباختلاف أساليب العملية الإدارية وتنوعها وتطورها عبر التاريخ، يبقى الهدف واحد وهو الحصول علي أفضل مردود ممكن من الإمكانيات المتوفرة.

والدوافع التي تدفع العاملين لتحسين جودة الخدمات أو رفع الطاقة الإنتاجية للعاملين هي دوما، الدوافع المادية والمعنوية، وجودة الخدمات ورفع الطاقة الإنتاجية تتطلب توفر الإمكانيات المادية والبشرية المناسبة والتقنيات الحديثة. وحتى تكون المؤسسة في القمة لا بد وأن تواكب التطور، ولا نقصد بالتطور حائث الآليات والتقنيات ، كتبديل الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب، أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الانترنت والبريد الالكتروني، فهذه الأمور تعد أو تدخل تحت بند نظام العمل ، بل نقصد منه تطور الفكر وانفتاحه و تكامل الأساليب وسموها وأيضا سمو الأهداف والطموحات، وبعبارة أخرى مختصرة نقصد به التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المؤسسة سواء في جانب الإدارة أو جانب العاملين في الداخل والخارج. لأن العمل مهما تطور تقنيا أو امتلك من قدرات فإنه يبقى رهين العقول التي تديره وتدبر شؤونه، وهذا فرق جوهري حتى بين الدول وأنظمة الحكم حيث أن النظرة إلى العامل اختلفت عبر مراحل متعددة.

فكانت المدرسة الكلاسيكية (تايلور) تساوي بين العامل والآلة، واعتبرت أن العامل لا يمكن تحفيزه إلا من خلال المال وأهملت الجانب المعنوي، ثم ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على جانب الاتصال بين العاملين والإشراف عليهم ، وظهرت المدرسة السلوكية التي وجدت في العاملين حاجات لا بد من إشباعها، وبعد ذلك ظهرت نظرية الأهداف وكان محورها يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف، فإن كانت للعاملين أهداف فعليهم أن يشاركوا في وضعها وتنفيذها فذلك يحفزهم للعمل.

ونظرا لدور المشاركة في العملية الإدارية، نرى في هذا البحث الكثير من النتائج حول عملية المشاركة، وكيف نجد في عملية المشاركة فرصة للتقييم، وكذلك حل المشكلات التي قد تعترضنا أثناء عملية المشاركة.

وبهذا فإن المشاركة الإدارية من أهم الدراسات وانطلاقا من هذه الفكرة قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول سعيا من خلالها للوقوف على واقع اعتماد وتبني الإدارة بالمشاركة في منظمات الأعمال الجزائرية، حيث تطرقنا إلى الإطار العام للدراسة والذي تمحور حول أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهميتها وأهدافها، تحديد وصياغة الإشكالية، ثم ترصنا لتحديد الدراسات السابقة.

أما في الفصل الأول تناولنا ماهية الإدارة بالمشاركة، و الفصل الثاني تناولنا تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين والمنظمة، و الفصل الثالث تطرقنا للجانب الميداني للدراسة بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير وحدة تيسمسيلت .

### أولا: تحديد طبيعة المشكلة:

إن محور النشاط هو تقديم خدمة تتفق والرغبات المطلوبة، وذلك لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق بذل نشاط معين ماهو إلا حصيلة الجمع بين عناصر مادية (رأس المال) وعناصر بشرية ( العمل)، ولكن إذا نظرنا إلى التطورات التي حدثت في الخدمة وعلى الرغم من مزاياها العديدة، إلا أنها أدت إلى استحداث العديد من وسائل استغلال عنصر العمل مما أدى إلى وجود فجوة كبيرة بين العاملين والمسيرين.

وينظر كثير من العاملين إلى أهمية الدور الذي تعطيه لهم بالاشتراك في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج التي يراد تنفيذها.

ولذلك، فعلى الإدارات وبكافة مستوياتها إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين والنظر إلى الطرق التي يمكن إتباعها لإشباع هذه الرغبة التي تساهم إذا ماتحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين .

وعلى ضوء ذلك نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق الإدارة بالمشاركة وما الآثار المترتبة عنها في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير محطة

التصفية لمدينة تيسمسيلت ؟

## التساؤلات الفرعية:

- هل المشاركة العمالية في الإدارة تساهم في تحسين العلاقات بين العاملين؟
- هل للإدارة بالمشاركة تأثير علي رفع الروح المعنوية للعاملين وكذا على مستوى أدائهم؟
- هل تطبق الإدارة بالمشاركة بمؤسسة الديوان الوطني للتطهير محطة التصفية لمدينة تيسمسيلت ؟

## ثانيا: فرضيات البحث:

- إن المشاركة العمالية في الإدارة تساهم في تحسين العلاقات بين العاملين.
- الإدارة بالمشاركة تؤثر على رفع الروح المعنوية للعاملين وكذا على مستوى أدائهم.
- تطبق الإدارة بالمشاركة نسبيا في منظمات الأعمال الجزائرية .

## ثالثا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى محاولة فهم وتفسير واقع الإدارة بالمشاركة بالمنظمات الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية، وذلك استنادا إلى بعض المؤشرات التي تعد معالم تكشف عن جوهر هذا الموضوع أو الظاهرة الناتجة عن تفاعلات اجتماعية شديدة التداخل، هذا ما يسمح لنا بالإجابة عن الأسئلة المكونة لإشكالية الدراسة، وللكشف عن طبيعة واقع الإدارة بالمشاركة بالمنظمات الجزائرية وأثارها ، تم تحديد جملة من الأهداف.

1. إثراء البحث العلمي في مجال الدراسة.
2. التعرف على واقع الإدارة بالمشاركة والعوامل المؤثرة فيها.
3. محاولة معرفة العلاقة بين واقع الإدارة بالمشاركة في زيادة الرضا الوظيفي.
5. التمرس على أدوات البحث العلمي.

## رابعاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة بأنها تركز على موضوع هام جدا يؤثر على قدرة وأهمية واقع الإدارة بالمشاركة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرار من أجل تحسيسهم أنهم عنصر فعال في المؤسسة وزيادة الثقة بهم.

كما أن هذه الدراسة ذات مساهمة كبيرة في المنظمات الجزائرية بشكل عام بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ماهو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه لأن مشاركة العاملين في المنظمات يعتبر خطوة رئيسية في رؤية مستقبلية ويساهم في تحسين مستويات الأداء لدي العاملين لشعورهم بالمسؤولية اتجاه المؤسسة ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضا أنها سوف تساهم بتزويد المسؤولين والمدراء بمعلومات وقرارات مختلفة من قبل العمال التي يحتاجونها واهم المعوقات التي تحول دون تبني المدخل الإستراتيجي في ممارسة أنشطة المشاركة وإيجاد الآليات و الحلول المناسبة لنجاح وتطبيق هذا المدخل.

## خامساً: مفاهيم الدراسة:

تحديد المفاهيم:

## المشاركة:

1. لغة: في اللغة إشراكا في الأمر صار في الأمر شريكا.

2. اصطلاحاً: هي التزام الشخص لأعضاء الجماعة داخل جماعة أو منظمة ومستوى المشاركة نسبي لدرجة الترابط الوجداني للجماعة ودرجة قبول الأعضاء في الجماعة<sup>1</sup>.

وتعريف أيضا: هي إشراك العاملين والأفراد في الإدارة وملكيتهم للمنظمة التي يعملون فيها، مما يخلق مشاركة و نفسية جيدة<sup>2</sup>.

3. التعريف الإجرائي: هي إشراك العاملين والموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسة الصناعية.

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري، مجتمع علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 237، 1999.

<sup>2</sup> النحوي عدنان على رضا، الشورى وممارستها الإيمانية، دار النحو للنشر والتوزيع، الرياض، ص 120، 1988،

## سادسا: الدراسات السابقة:

هي كل البحوث والدراسات العلمية التي تتشابه مع البحث الراهن أو تقترب منه في جانب ما، أي هي كل دراسة ميدانية سبقت البحث الحالي والتي لها علاقة معه.

واعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الدراسات السابقة من بينها:

1 دراسة مُجَّد حسن لرفاعي (2009): رسالة دكتوراه بعنوان الإدارة بالمشاركة وآثرها على العاملين والإدارة. دراسة ميدانية على إحدى القطاع الخاص التي تعمل في مجال الاتصالات وتهدف هذه الدراسة إلى تسهيل عمليات اتخاذ القرار على المستوى التخطيطي والتنفيذي ومدى تأثيرها بعملية المشاركة وآثرها علي تعزيز الدافعية لدى العاملين حيث قام الباحث بدراسة ميدانية لاختبار فرضيات البحث وخلصت الدراسة إلى:

- إن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار آثر علي الدافعية والحماس لديهم.
- انعكاس لعملية المشاركة على إنتاجية العاملين.

2 دراسة بن علي خليل (2016-2017): مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان علاقة الرضا بالإدارة التشاركية، دراسة ميدانية لبلدية حاسي ببحج، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف علي مفهوم الإدارة بالمشاركة ومدى تأثير كل من المنظمة والمرؤوسين بهذه الأخيرة، حيث قام الباحث بدراسة ميدانية وخلصت إلى: أن عملية تفويض السلطة لها أثر كبير وبالغ الأهمية في تدعيم رفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات أي المنظمة.

التعقب على الدراسات:

تناولت الدراسات السابقة في مجملها الإدارة بالمشاركة وآثرها على العاملين والمنظمة ونستخلص من هذه الدراسات مايلي:

- تكوين فكرة عن الإطار النظري للدراسة الحالية.
- الإطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات و أدوات جمع البيانات بهاو أساليب التحليل التي طبقها.
- التعرف على أهداف كل دراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها.
- تحديد المفاهيم بالنسبة للإدارة بالمشاركة.

# الفصل الأول

ماهية الإدارة بالمشاركة

### تمهيد:

الإدارة قديمة قدم الإنسان، فأى جهد يتطلب اشتراك مجموعة من الأفراد لا بد له من إدارة، و تدعو الحاجة للإدارة عندما تجمع هؤلاء الأفراد أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها ، فالإدارة ترمي إلى الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة ، و حتى تحقق الإدارة أهدافها لا بد لها من الاستعانة بعناصر أساسية أهمها العنصر البشري و العنصر المادي.

وللتغلب على المشكلة الإدارية دأب الباحثين والإداريين على إيجاد أساليب ونظم إدارية تتوافق ومتطلبات المؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها، من خلال منهج إداري متكامل، ولعل ابرز هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالمشاركة . ويعتبر هذا الأسلوب من الطرق الحديثة لإدارة المؤسسة وتعتمد الإدارة بالمشاركة على تعريف الأهداف لكل موظف وبعد ذلك المقارنة بين أهداف المؤسسة والموظفين ثم توجيه اهتمامهم نحو الأهداف التي حددت لضمان الأداء الأفضل من قبل الجميع حيث تتضمن الإدارة بالمشاركة الرقابة المستمرة للأنشطة ومراجعة ردود الأفعال للوصول للأهداف وتقييم الأداء

ستناول في هذا الفصل الأول مايلي:

المبحث الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة

المبحث الثاني : التطورات التي أدت إلى ظهور مفهوم المشاركة

المبحث الثالث: أشكال الاشتراك في الإدارة

### المبحث الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة

إن من أهم نتائج التطورات الصناعية و التقدم التكنولوجي بروز مؤسسات و شركات ضخمة ، يعمل فيها عشرات الآلاف من العاملين و قد ساهم نظام الاتصالات الحديث و الفعال في كبر حجم تلك المؤسسات

و توسع نشاطها ، و قد اهتمت مدارس علم الإدارة بدراسة العنصر الإنساني ، في تلك المؤسسات بصفته أهم عناصر العملية الإنتاجية ، أصلا ، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ، و يحتزن طاقات كامنة تستطع إدارة المؤسسة استغلالها الاستغلال الأمثل إذا ما أحسنت معاملة أولئك العاملين كبشر

فقامت بإجراء دراسات عميقة لمعرفة سلوكيات الأفراد و رغباتها و عملت جهدها على إشباعها.

فإذا العنصر البشري يعتبر غاية ووسيلة الإدارة لتحقيق أهدافها ، إنه يمثل أهم الإمكانيات الفنية التي تملكها الإدارة ، فالإنسان يمثل محور العملية الإدارية و الإنتاجية و من هنا كان لابد للمهتمين بهذا العنصر و سلوكه من دراسته و تحديد أدواره الإيجابية و السلبية في العملية الإدارية و الإنتاجية على حد سواء .

و بناء عليه فتحقيق أهداف الإدارة يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمشاة مع الإدارة و يعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة و أساليب الاهتمام بالعنصر الإنساني ، و لم يكن الاهتمام بهذا الأسلوب وليد المصادفة ، بل كان نتيجة منطقية للتطور التقني و الإداري و الاجتماعي الذي شهده هذا القرن، علاوة على انتشار مفاهيم الديمقراطية في كافة المجالات، لقد اكتسب هذا الموضوع اهتماما كبيرا من قبل المهتمين في العملية الإدارية و بقضايا العمال و تبلور ليأخذ شكلا كاملا و ليصبح في متناول الجميع ، و يأتي النمط التشاركي في الإدارة على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة ، فهذا النمط من الإدارة التشاركية ينظر إلى العاملين من خلال النظر إلى أعمالهم كافة ، و ليس مجرد منفذين للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المنظمة<sup>1</sup>.

و إنما كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات و المشاركة في التصدي إلى المشكلات و وضع الحلول المناسبة لها و المساهمة في وضع الخطط و السياسات إذا منحوا الفرصة، و يوفر هذا النمط التشاركي المناخ الإيجابي الذي يتدافع في اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة .

<sup>1</sup> - Human relation at work ، kogarkhusha.co.ltd ،Tokyo ، seconded. new York ، p 427 . Keith Davis 1966

## الفصل الأول: ماهية الإدارة بالمشاركة .....

و قد اختلف مفهوم المشاركة بسبب عدة عوامل :

- نظرة المالكين للمؤسسة لعنصر العمل ، و إقناعهم بجدوى و فائدة المشاركة .
- موقف القوى العاملة من عملية المشاركة .

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة:

المشاركة هي تفاعل الفرد عقلا و انفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها و تحمل مسؤوليته إزاءها بوعي و حماس ذاتي <sup>1</sup>.

و في رأي آخر للمشاركة فهي علاقة متبادلة ذات اتجاهين ، و مجهود مشترك بين طويفي العملية الإدارية ، و هما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط و البرامج المقررة ، و العاملون الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة و مستمرة <sup>2</sup>.

فالمشاركة إذا تسمح لجميع العاملين في المؤسسة في الاشتراك الفعلي في إدارة المشروع ، بحيث يكون ذلك بين رغبة حقيقية من جانب العاملين في الحصول على حق المشاركة ، و في نفس الوقت عن استعدادهم لتحمل مسؤوليات تلك المشاركة .

نستنتج مما سبق إذا:

- تعبر عملية التشارك في الإدارة عن مسؤوليات و واجبات على العاملين تحملها و كذلك عن حقوقهم فهي عبارة عن انسجام بين السلطة و المسؤولية .

و في تعريف آخر، المشاركة هي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة و العاملون ، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر ، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها مما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة و الإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما .

<sup>1</sup> عبد الباري درة ، العامل البشري و الإنتاجية ، جامعة اليرموك ، الأردن ، ص 107، الاردن ، 1982.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي ، فلسفة الإدارة ، ، ص 295 الاردن 1981.

## الفصل الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة .....

و من الواضح أن الفكر يقود العمل و كلما ارتفع مستوى المدير الذي يمثل الإدارة و معاونيه الممثلين للعاملين فكريا

، ارتفع مستوى أدائهم و ازداد العمل حكمة و نجاحا ، و هذا لا يحصل بلا مناقشات و حوارات مستمرة

، فالاجتماعات الإدارية الدائمة تتعلق بمشاركة العاملين بالأفكار ، و إحاطتهم بالمستجدات ، و التعرف على أوضاع العمل ، و وضع الحلول أو تطوير الأساليب ، و هي في نفس الوقت الفني تعد ضرورة إدارية لكل مؤسسة و مدير ، و تعد أيضا سورا متماسكا للعمل و العاملين يشعرون فيه بالمزيد من التلاحم و التكاتف و الارتياح النفسي ، كما يعرفهم على بعضهم أكثر فأكثر .

و كذلك المشاركة تعرف على أنها الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدور منظم و دائم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع ، أو في إدارته العادية على نحو ينتقص من سلطات رأس المال المطلق في حكم المشروع و اتخاذ القرارات فيه طبقا للنظرية التقليدية<sup>1</sup>.

و قد عرف كيث وجيرلينغ النمط التشاركي في الإدارة على أنه >> ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية و الملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة و مهامها و مشكلاتها <<<sup>2</sup>.

لقد جاءت كلمة نظامية في التعريف السابق ترجمة لكلمة regular ، التي يقصد بها الكاتبان بأن المشاركة صفة ضرورية للنمط الإداري في المؤسسات ، و كلمة ملموس ترجمة لكلمة significant .

و ذلك من أجل التمييز بين المشاركة التلقائية التي تحدث في المنظمة حتى و لو كانت تمارس بشكل سلطوي

كأن يفوض المدير مسؤولية مهام معينة لأحد الموظفين القدامى أو أصحاب الخبرة الطويلة ، و يرى Vann<sup>3</sup> أن الأخذ بالنمط - التشاركي يتطلب توافر شرطين ضروريين هما :

1- توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين أو العاملين.

2- توفر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية ، و صناعة القرار على أساس تعاوني .

<sup>1</sup> - بشير الحضر - 1986 - المشاركة في الإدارة العامة - عمان - المجلة العربية للإدارة - عدد 9 - ص 83 .

<sup>2</sup> - kieth & girling , R ( 1991) educational mangement and participation , USA , allyn é baccon - p 27- 1991 .

<sup>3</sup> - vann allan - shared decision making - effective leaderchip - 1992 - principale No 12 pp-30-31 .

## الفصل الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة .....

لقد اختلفت المفاهيم و وجهات النظر كما لاحظنا و لكن جميعها كانت تدور حول محور واحد و هو أن التشارك في الإدارة ، أو الإدارة التشاركية ، أو الإدارة بالمشاركة ، كل هذه التسميات تعتبر من أهم العوامل التي تحقق التعاون بين الإدارة و العاملين ، و تخفف من أشكال الصراع القائمة ، إنها وسيلة لنجاح و استمرار عمل المنظمة ، و بإنتاجية عالية ، شرط تطبيقها فعليا و بالأسلوب الصحيح .

و لكي تنجح عملية المشاركة لابد من توافر عوامل منها :

- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة ، و بين الإدارة و العاملين من جهة ثانية.
- عاملين لديهم رغبة أو مؤهلات تؤهلهم للوقوف إلى جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات .
- مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية ، و صناعة القرار على أساس تعاوني .
- أن تمكننا من التوصل إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

### المطلب الثاني: تطور الإدارة بالمشاركة عبر التاريخ:

التطورات التي أدت إلى ظهور الإدارة التشاركية في بعض الدول :

أول تطبيق لاشتراك العاملين في الإدارة في بريطانيا : إن تبوء إنجلترا مركز الصدارة في الثورة الصناعية نتج عنه تصدرها للمركز الرئيسي للاقتصاد العالمي في منتصف القرن التاسع عشر ، كما أنها سيطرت بالتالي على جزء كبير من التجارة الخارجية العالمية في ذلك الوقت بوصفها الدولة الصناعية القائدة .<sup>1</sup>

إلا أن علاقة أصحاب الأعمال بالقوى العاملة في هذا الوقت اتخذت شكل الضغط المستمر من جانب أصحاب الأعمال على القوى العاملة متمثلة في فلسفة هذا العصر في إدارة المنشآت على أساس خفض أجر العامل إلى أدنى حد ممكن و إدخال فئات جديدة من القوى العاملة مثل النساء و صغار السن بشكل واسع لضمان خفض الأجر ، بالإضافة إلى اتجاهات أكثر لزيادة ساعات العمل اليومي حيث وصل متوسطها في ذلك الوقت من 12 و حتى 18 ساعة في اليوم ، مما أدى بالعمال بالانضمام إلى تنظيمات سرية للدفاع عن مصالحهم و نتيجة لضغط العمال على

<sup>1</sup> - مكتب الرئيس للأبحاث الاقتصادية - المملكة المتحدة - النظام السياسي و الاقتصادي - 1964 - ص 3-4 .

## الفصل الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة .....

الحكومة ، فقد شكلت عام 1916 لجنة لوضع التوصيات اللازمة لتوفير الحسن المستمر في العلاقات بين أصحاب الأعمال و العمال <sup>1</sup>.

و في عام 1937 عندما لاحت بوادر الحرب العالمية الثانية بالظهور ، أصدرت الحكومة في بريطانيا قرارات بتمثيل العمال في اللجان الحكومية ، كما أن نشوء حكومة العمال عام 1945 على تأميم عدد من الصناعات و تنظيم إدارة هذه الصناعات في شكل مؤسسات نوعية ، و ما نتج عنه من مناقشات حول الطريقة التي تشكل على أساسها الأجهزة الإدارية لهذه الصناعات ، إذا رأى النقابيون بأن يترك لهم العمال إدارة الصناعات المؤممة أما الاشتراكيون النقابيون فقد كان رأيهم يتمثل في ضرورة الإشراف المباشر من جانب الحكومة على إدارة هذه الصناعات ، و قد استقر الرأي النهائي على إشراف الحكومة على إدارة هذه الصناعات و إعطاء الإدارة للخبراء المتخصصين مع الاحتفاظ للعمال بتأثيرهم على أجهزة الإدارة .

و يرجى أوليفر كلارك أن المتاح الملائم لم يكن متوفرا بعد في انكلترا لعملية التشارك الحقيقي للعاملين في تسيير موافق الوحدات الغني يعملون فيها ، و ذلك بالرغم من التوجهات الاشتراكية القومية الفني تسود الفكر الاقتصادي البريطاني ، و قد دعا المديرون إلى عدم تشجيع توسيع فكرة المشاركة بين صفوف العاملين خارج نطاق مفهوم المساومة الجماعية <sup>2</sup>.

### 1- اشتراك العاملين في الإدارة في فرنسا :

تعتبر فرنسا من أوائل الدول التي سارت على منهج الثورة الصناعية ، كما أن القوى العاملة في فرنسا تعتبر في مقدمة البلاد التي عانت من آثار الثورة الصناعية نتيجة ممارسة مالكي المنشآت لأقصى أنواع الاستغلال البشري على العاملين بمنشآتهم دون أي اعتراف بأدمية العامل أو حقه المشروع في ناتج جهده ، و يكفي أن نعرف أن ساعات العمل اليومية وصلت في وقت من الأوقات في فرنسا إلى 18 ساعة يوميا ( في نهاية القرن الثامن عشر و حتى نهاية القرن التاسع عشر ) دون تمييز بين فئات العمال من الصغار أو النساء أو الرجال و في خلال هذه الظروف السيئة لم يكن للعمال أي دور في اتخاذ أي قرارات داخل المنشأة ، و إزاء إصرار أصحاب الأعمال على أسلوب معاملة القوى العاملة طبقا للمفهوم السابق عرضه ، تكونت في الاتجاه المضاد تنظيمات العمال السرية التي أدت فيما بعد إلى ظهور النقابات و فرضت نفسها كقوة ملموسة تدافع عن مصلحة العاملين على المنشآت الفني يعملون بها حتى أمكن للفكرة

<sup>1</sup> - collabration between public authorities and workers organization I-L-I-R Decembre 1957 pp 167-187 .

<sup>2</sup> - oliver clark- 1980- workers participationin management in great britain geneva – international institute for labour studies No 58 p 1-24.

## الفصل الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة .....

أن تنجد مجالها للقبول لدى الرأي العام الفرنسي في عام 1920 ، غير أنها استمرت بعد ذلك بالظهور تارة و في الاختفاء تارة أخرى ، كما صدرت عدة قوانين بغية الاستجابة لمطالب القوى العاملة في الاشتراك في الإدارة .

حتى صدور الدستور الفرنسي في عام 1946 الذي تضمن حق العاملين في الاشتراك في الإدارة ثم ظهرت لجان مشتركة في مؤسسات القطاع الخاص التي تضم أكثر من 50 عاملا و تتكون هذه اللجان من مدير المنشأة أو ممثله و متدربين و ثلاثة من العاملين حسب حجم المنشأة ، و يتم اختيار مندوبي العاملين طبقا لقاعدة التمثيل النسبي ( موظفين و عمال ) ، و طائفة الموظفين تشمل درجات الإشراف مثل المهندسين و رؤساء الأقسام .

و طبعا تجتمع هذه اللجان للمشاركة في اتخاذ القرارات و السياسات مما يؤدي إلى تعاون أوثق بين العاملين و الإدارة .

و على رغم الاهتمام المبكر للرواد الفرنسيين في مجال دراسة الإدارة ، و بالذات هنري فايول ، فإن مفهوم المشاركة في الإدارة يعتبر مفهوما حديث العهد على الفكر الإداري الفرنسي<sup>1</sup> .

و يعود السبب في هذا التخلف على طريق التشارك في الإدارة إلى عدة أسباب منها :

- النزعة الفردية و حب التملك لدى أصحاب الأعمال ، مما جعلهم يقاومون أي فكرة تسمح للعاملين بالتشارك في الإدارة أو اتخاذ القرار .

- سيطرة جو من الكراهية لأصحاب الأعمال في الأوساط العمالية ، مما جعل هذه الأوساط غي راغبة في الدخول من حيث المبدأ في أية محاولات لإشراكهم في إدارة المنظمات التي يعملون فيها .

- جو العلاقات السائدة الذي كان يعتمد على الإضرابات و عدم التفاهم بين العاملين و إدارة الشركات لمناقشة مواضيع الخلاف .

و في عام 1982 صدر قانون ( أورو ) الذي يشكل خطوة متقدمة لتشجيع المفاوضات و المشاركة ، و لكن دون تغيير جذري لدور الدولة و المركزية في اتخاذ القرار .

إن المبادئ الأساسية لقانون أورو هي :

<sup>1</sup> - L.Greylie de belle comle , 1978 – workers participation in mangement in France – genevainternational institute labor studies , No 34 , p 96 .

- 1- الجمع بين اللجان الصحية و اللجان المختصة بظروف العمل .
  - 2- خلق منصب ممثل اقتصادي في المشروعات التي يتجاوز عدد عمالها 1000 عامل .
  - 3- مساعدة فنية لمجلس الإدارة يقوم بها محاسبون قانونيون .
  - 4- حق إطلاع ممثلي العاملين على ما يجري في المشروع .
  - 5- حق إبلاغ مسبق لمجلس الإدارة بالقلق الذي يشعر به العاملون في المشروع .
- كما يركز هذا القانون على الجانب الاجتماعي ، حيث أنه إذا كان هناك أكثر من 200 عامل في المشروعات أو المنشآت الصناعية أو التجارية أو الزراعية ، فإن العاملين يستفيدون من حق التعبير المباشر و الجماعي حول مضمون العمل وتنظيمه ، و أيضا حل تجديدا لإمكانية القيام بأعمال تهدف إلى تحسين ظروف العمل في المشروعات.<sup>1</sup>

### 2- اشتراك العاملين في الإدارة في ألمانيا :

تعتبر ألمانيا من أكثر الدول الغربية قدما و توسعا في إشراك العاملين في الإدارة . لقد تم تكريس هذه المشاركة في دستور عام 1849 و منذ عام 1864 منح المشرع العاملين صوتا محدودا داخل المنشأة ، ثم صدر بعدها قانون في عام 1920 الذي أعطى للجان الفني تمثل العاملين الحق في أن يجلسوا و يصوتوا في مجالس الإدارة لكن هتلر ألغى هذا النظام ، و مع نهاية الحرب العالمية الثانية أعيد نظام المجالس إلى حيز التطبيق .

ثم صدرت القوانين في 1976 تسري بموجبها أنظمة التشارك في الإدارة على الشركات التي يبلغ عدد العاملين فيها 2000 عامل فأكثر ، بالإضافة لوجود نظام آخر للمشاركة يسمى ( مجلس الإشراف ) هذا المجلس له الحق في مطالبة الإدارة في أي وقت بالسجلات أو الوثائق التي يحتاجها ، و المتعلقة بالشركة التي يعملون فيها و في عام 1981 صدر القانون الذي أقر تشييت قوانين المشاركة في الإدارة في الشركات التي تعتمها ، و ما يميز النظام الألماني في التشارك الإداري هو أن كافة الجهات دون استثناء تمثل في مجلس الإدارة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Mohammad alkharchoum - 1988- le social et l'organisation du travail , yhes d'etat , U , L , P , France -p191197.

<sup>2</sup> هنري بنج ، تاريخ الحركة العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية ، ترجمة د. راشد البراوي ، مطبعة المعرفة ، 1961 ، ص 1-14

### 3- اشتراك العاملين في الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية :

يرتبط تاريخ الكفاح العمالي في أمريكا بنفس الأدوار الذي مر بها الكفاح العمالي في بريطانيا ، و ذلك بسبب ارتباط الولايات المتحدة بالنظم و الأساليب المطبقة في المجتمع الإنكليزي لفترة طويلة ، و ذلك بسبب احتلال بريطانيا لأمريكا<sup>1</sup> ، و في الفترة التي سبقت الثورة الصناعية اتخذ المجتمع الأمريكي صورة المجتمع الإقطاعي الذي كان يمثل الهيكل الجوهري لحركة الاقتصاد القومي ، حيث انقسم المجتمع إلى إقطاعيات يملكها السادة ( أصحاب الأعمال ) و يعمل فيها العمال ، و قد طبق المشرع الأمريكي مبدأ التآمر الذي كان مطبقا في إنجلترا ، مما أدى إلى إعطاء السلطة لأرباب الأعما لأن يجبروا العمال على العمل و لو كان ذلك رغما عنهم ، بل و بالأحر الذي يحددونه<sup>1</sup>.

و إذا نظرنا إلى الوضع العمالي في تلك الفترة في أمريكا ( بعيد الحرب العالمية الثانية ) فلا يمكن القول أن نظام الاشتراك في الإدارة موجود في المجتمع الأمريكي ، على شكل مفهوم عام تتفق عليه الصناعة الأمريكية ، و لكن التطبيق يختلف من منشأة لأخرى طبقا لأهداف أصحاب الأعمال الخاصة من الأخذ بالنظام .

و ظهرت أشكال من التعاون بين أصحاب الأعمال و العاملين في مصانع بالتيمور و أوهايو وسك حديد أوهايو و شيكاغو ، و كانت هناك مشاركات مع العاملين حول تحديد الوسائل اللازمة لزيادة الإنتاجية ، و ظهرت أسس جديدة للأجور مثل الأجر مقابل الإنتاجية ، و لم يكن الهدف فقط ماديا بل كذلك بدأت تدور الحوارات حول تحديد الوسائل التي تؤدي إلى تحسين معنويات العاملين و عدم إدخال عنصر المفاجأة بالنسبة للموظفين حول خطط و مشروعات الإدارة<sup>2</sup>.

و إن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم ، بغض النظر عن اختلاف أنظمتها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية .

فإذا الاتجاه اليوم نحو إعطاء الإنسان مزيدا من الحرية في المجالات الحياتية كافة ، ولاحظنا كيف أن مفهوم التشارك مع العاملين في الإدارة قد ظهر كنتيجة للأوضاع الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية التي سادت في مطلع القرن الماضي ، و هي النهاية الطبيعية لمسيرة طويلة من تفاعل الممارسة الإدارية مع التيارات الاقتصادية التي أثرت على المجتمعات الأوروبية

<sup>1</sup> - هنري بنج ، تاريخ الحركة العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية ، ترجمة د. راشد البراوي ، مطبعة المعرفة ، 1961 ، ص 1-14 .

## الفصل الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة .....

بوجه خاص بدءا من الثورة الصناعية و حتى الحقبة المعاصرة<sup>1</sup> ، يرى البعض أن ظهور هذا النمط من الإدارة مرتبط تاريخيا بالمشاركة السياسية ، أي مشاركة المواطن في الشؤون العامة لمدينته أو دولته و ينسب هذه إلى تجربة الديمقراطية الأثينية ( في اليونان القديم ) ، و برغم أن الديمقراطية لم توجد في اليونان القديم فقط ، و لكن اليونان كانت المصدر الأول للمؤلفات التي تناولت بالتفصيل مسألة الديمقراطية و المشاركة<sup>2</sup>.

و في زمن ظهور الاشتراكية ارتبطت هذه الفكرة بالأفكار الاشتراكية التي سادت في ذلك العصر ، لقد اعتبرت هذه الأفكار مظها مهما من مظاهر الاهتمام بالمشاركة ، هذه المشاركة بدأت تتخذ طابعا اقتصاديا و باعتبارها تابعة للنظام الاقتصادي و متأثرة به ، و اعتبر الفكر الاشتراكي مثلا للمشاركة الكلية ابتداء باتخاذ القرارات و انتهاء بالمشاركة في الأرباح .

و على الصعيد العملي بدأت التطبيقات العملية للمشاركة ، فأصبح العاملون يساهمون عن طريق لجان أو ممثلين في تحديد الأجور و ساعات و ظروف العمل ، و يقول أحد الاقتصاديين أنه إذا وجهت الإدارة العلمية في الطريق الصحيح ، فإن العامل لا يحصل على نصيب عادل في الأجر فقط ، بل و يحصل على نصيب عادل في الأرباح الناتجة عن تحسين الصناعة أو رفع الطاقة الإنتاجية ، و لكي يحصل هذا لابد من إدخال الإدارة العلمية .

و قد أكد روبرت فالانتان : أن الحاجة إلى مساهمة العامل في كل إجراء تؤثر على العامل ، و كذلك أكد التون مايو : أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة ، و تحسين الروح المعنوية ، و الرضا عن العمل ، و التقدير من قبل الجماعة ، و أهمية التنظيم غير الرسمي ، و في العصر الرأسمالي فكان الإيمان بحق الفرد في أن ينتمي ملكيته و ثروته الفردية مع ما ينتج عن ذلك عن عدم مساواة و تفاوت في الثروات ، و كانت العلاقة التنافسية بين النظام الرأسمالي ، لقد كانت الحركة الاشتراكية محركا لبعض التطورات في النظام الرأسمالي و البحث عن وسائل و أفكار و طرائق جديدة لتجاوز العقبات التي فرضها الفكر الاشتراكي .

و بالنتيجة يمكن القول أن أسلوب التشارك في الإدارة لم يكن محض المصادفة ، بل ثمرة تطور تاريخي طويل ، هيا المناخ لنجاح العديد من التجارب ، و خلفا وراءه آثار تستحق التقييم

<sup>1</sup> عبد المجيد الدهلاوي ، نحو معالجة جذرية لقضية اشتراك العاملين في الإدارة ، مجلة تنمية المجتمع ، الرياض ، ص145 ، 1999

<sup>2</sup> أحمد شلبي ابراهيم ، تطور الفكر السياسي ، دراسة تفصيلية لفكرة الديمقراطية في الحضارات القديمة ، دار الجامعة ، بيروت ، ص 27 . 1985

#### 4- اشتراك العاملين في الإدارة في الوطن العربي :

طبعا نظرا لضالة حجم القطاع الصناعي و التجاري ، و بسبب الأوضاع الاقتصادية السيئة التي كانت سائدة في الوطن العربي فإن تدارك العاملين في الإدارة أو الإدارة بالمشاركة لم تظهر في البلاد العربية إلا في وقت متأخر و قد كانت الأفكار الاشتراكية في بدايات الستينات ساعدت في تأييد فكرة تشارك العاملين في الإدارة .

في مصر مثلا اقتضت مساهمة العمال في الإدارة قبل عام 1961 على شكل لجان استشارية في الشركات الصناعية.<sup>1</sup> و في الجزائر و بعد الاستقلال مباشرة برزت فكرة اشتراك العاملين في الإدارة و قد تم الاعتماد على الكوادر المحلية لإدارة الشركات التي كان الفرنسيين يديرونها .

و كذلك ظهرت في كثير من الدول العربية فكرة التشارك في الإدارة مثل سوريا عام 1963 و ليبيا عام 1973 و اليمن عام 1969 .

و لكن بقيت العملية الإدارية في بلادنا العربية تفتقر إلى كثير من التنسيق المسبق بين العاملين و الإدارات التابعين له ، و من خلال هذا الاستعراض نجد أن نظام الإدارة التشاركية أخذ به في كثير من دول العالم ، بغض النظر عن طبيعة النظام الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي في هذه البلاد ، و قد أدى ذلك إلى تحقيق نتائج تختلف حسب الطريقة المتبعة في تطبيق هذا النظام و تختلف باختلاف الأهداف التي تقوم عليها .

<sup>1</sup> - عبد السلام عياد - 1982 - التجربة المصرية في الإدارة بالمشاركة ، مجلة تنمية المجتمع - الرياض - ص 11-17 .

## المبحث الثاني: أسس الإدارة بالمشاركة و عيوب ومزايا المشاركة العمالية

### المطلب الأول: أسس الإدارة بالمشاركة

- الإقرار بالفروق الفردية لدى المرؤوسين و المحافظة عليها و تشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات و ميول و اتجاهات و استعدادات ، و ليس إخضاع الجميع لتعليمات و أوامر أحادية المنهج و الاتجاه.
- التجديد الواضح و الكامل لوظيفة كل عضو في المؤسسة ، و مهامه ، و سلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات و المسؤوليات و لا يؤدي إلى التناقض أو المشاحنات بين المرؤوسين<sup>1</sup>.
- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة و تشجيع التعاون بينهم بما يسهل تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة و متكاملة بعيدا عن الذاتية و الأنانية.
- إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات و البرامج و اتخاذ القرارات، و تقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية : حيث يقوم القائد التشاركي تماشيا مع مبدأ المشاركة في الإدارة ، بتفويض بعض الواجبات و المهام للمرؤوسين بما يتفق و استعداداتهم و خبراتهم ، و بمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم و توفير فرص النجاح لهم .
- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة، قوامها احترام شخصية الفرد و آرائه و أفكاره و توجيهه توجيهها بناء و تعزيز انتمائه إلى مؤسسته، و ثقته بنفسه و احترامه للعمل الجماعي و الشورى و الالتزام، و الولاء للقيم و المبادئ و ليس للأشخاص.
- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل و الرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين دون محاباة أو تمييز .
- يعتمد على الترغيب و الإقناع و يتعد عن أسلوب العقاب و الإرهاب و يوظف الحوافز المادية و غير المادية من أجل العمل على زيادة.

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري ، ابراهيم أبو الغار ، مدخل سوسولوجي ، دار المعرفة الجامعية ، ص، 240، 1998 .

مزايا وعيوب المشاركة العمالية

### المطلب الثاني : عيوب و مزايا المشاركة العمالية

أولا : مزايا المشاركة العمالية ونذكر منها مايلي:

- 1- إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية كرفع معنوياتهم، مما ينعكس ايجابيا على أدائهم .
- 2- جعل الأفراد أكثر قدرة لدى تحمل المسؤولية، خاصة وأن المشاركة تؤدي إلى إداريين و مدربين إلى اتخاذ قرارات سليمة.
- 3- انتشار روح التفاهم والتعاون بين كافة أفراد التنظيم.
- 4- زيادة فرص الإبداع و المبادرة وابتكار، مما ينعكس إيجابا في زيادة وتحسين جودته.
- 5- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، والتقليل من الجوانب السلبية كالغياب، كثرة التظلم والحد مظاهر الصراع.
- 6- تعدد المشاركة حافزا معنويا ايجابيا يعمل إلى تنمية مشاعر الانتماء للمنظمة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة ليها والدفاع نھا وتحقيق أهدافها.

ثانيا: عيوب المشاركة العمالية لا تخلو المشاركة في صنع القرار من السلبيات نذكر منها:

- 1- تشكل مظهرا لتنازل المسؤولين عن بعض مهامه التي يفرضها ليه منصبه إضافة إلى إضعافها لمركز المسئول للإبقاء ما يناط به من أدوار بعيدا عن رقابته.
- 2- تصبح أحيانا غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق المشاركة في صنع القرارات، وعادتا ما تتم الواقع العملي أن المسئول هو صاحب الاختيار
- 3- تعدد أسلوب غير عملي فقد يتعذر استخدامها في الحالات التي تتطلب قرارات فورية.
- 4- قد تعمل على تعطيل القرار بناء لدى تعدد الآراء ونوعية المشاركين في صنع القرار

## المبحث الثالث: أشكال الإدارة بالمشاركة

### المطلب الأول: المشاركة في عملية صنع و اتخاذ القرارات

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار ، مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن و عدم تركيز القرار في يد فرد واحد .

و قد ظهر هذا الاتجاه و تأكد نتيجة لعوامل معينة :

- ✓ كبر نمو المنظمات و تضخم حجمها .
- ✓ الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات .
- ✓ ما لمسه الخبراء و وضح من أهمية الشورى في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار ، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم و ما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم و التزامهم .
- ✓ إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات و خبرات متنوعة كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون ، فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات و الإجراءات المتخذة تتأثر به ، و هذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته و نضجه .

هذا و قد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة ، و ذلك حسب المتدرج التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، مهارات تدريبية ، عدد69 ، 2003 .

جدول رقم (1-1) : يوضع نسبة المشاركة ونوعها

نوع المشاركة	نسبة المشاركة
عدم اشتراك المرؤوسين إطلاقاً في عملية صنع القرار	0 %
السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة	25 %
استشارة المرؤوسين أحياناً في أمور بسيطة	50 %
استشارة المرؤوسين في قرارات هامة	75 %
اشتراك المرؤوسين اشتراكاً تاماً في عملية صنع القرار	100 %

المصدر : مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، مهارات تدريبية ، عدد69 ، 2003

و يقول لاندبرج : بينما يمكن أن يشار لشخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات و في تحديد و تقويم البدائل ، و بالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن إرجاع ( عناصر القرار ) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية و غير الرسمية إلى أشخاص عديدين ، و على ذلك يجب النظر إل أن عملية صنع القرارات ( في المنظمات ) تعني في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد و ليست بأية صورة جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم ، حتى و لو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد<sup>1</sup>.

و لكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة ، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات أهمها :

**1- الوقت المتاح :** قد يكون الوقت المتاح للمديرين و الرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً ، كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات ، فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية ، و على المديرين و الرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة .

**2- العامل الاقتصادي:** المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت

<sup>1</sup> - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، مهارات تدريبية ، عدد69 ، 2003 .

## الفصل الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة

و الجهد و الإعداد اللازم لها ، و على المديرين و الرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات .

**3- المسافة بين الرؤساء و العاملين :** ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة

و من ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء و مكانتهم داخل المنظمة.<sup>1</sup>

**4- سرية القرارات :** كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج و في مثل هذه الحالات ينبغي ألا تؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذي ساهموا في صنع القرارات .

كما أن عملية المشاركة في صنع القرار و حتى اتخاذ القرار تتم بصيغ متعددة و متباينة تحكمها متغيرات و عوامل كثيرة منها :

- ✓ طبيعة القرار المراد اتخاذه و مدى خطورته و صعوبته و شمولية مضامينه.
- ✓ عدد الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرار و المعنيين به .
- ✓ الوقت المتاح لاتخاذ القرار ، و وسائل الاتصال المتاحة لمشاركتهم و التشاور معهم .
- ✓ مدى الانسجام و التقارب بين مستويات و خلفيات المشاركين و تخصصاتهم و تجاربهم.
- ✓ طبيعة الدوافع التي تحكم المشاركين في اتخاذ القرارات و مدى ارتباطها بمصالحهم المادية ، أو بقضاياهم المهنية أو بمشاعرهم و اعتباراتهم السكولوجية و الإنسانية .
- ✓ النصوص القانونية و الإجراءات و التعليمات الموضحة لأساليب المشاركة و طرقها<sup>2</sup> ، فإنها عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمات ، تعتبر خطوة إيجابية لكل الأطراف ، للإدارة و العاملين ، و جودة العمل المقدم على حد سواء ، و هي إذا ما طبقت بالشكل الفعلي و الصحيح فإنها تساهم في رفع روح المبادرة و التفكير الخلاق و التنفيذ السليم من قبل كل العاملين في المنشأة .

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري ، ابراهيم أبو الغار ، مدخل سوسيولوجي ، دار المعرفة الجامعية ، 1998 .

<sup>2</sup> عامر الكبيسي ، عادل حرحوش ، الإدارة بالمشاركة ، التنمية الصناعية العربية ، عدد 19 ، ص 09 ، بغداد ، 1989 .

## الفصل الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة

تجدر الإشارة أخيرا إلى أن عملية اتخاذ القرارات بالتشارك بالرغم من الإيجابيات التي تميزها إلا أنه تواجهها بعض المشكلات و لها بعض السلبيات .

و الاتجاه الحديث في تصنيف طرق المشاركة في اتخاذ القرارات فقد اعتبر أن المشاركة يمكن أن تتم عن طريق اللجان أو المجالس أو عن طريق التمثيل في المجالس أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة .

### أ- اللجان :

أكد بعض الدراسين أن تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحقيق المزايا التالية :

#### 1- الرأي الجماعي المتكامل :

فالقرارات الصادرة عن مجموعة غالبا ما تكون أحسن من القرارات الفردية ، لأن رأي اللجنة يمثل خلاصة أفكار الأعضاء المتعددة الجوانب ، على اعتبار أن اللجان تضم في تشكيلها العديد من الخبرات المتنوعة و الأفكار بالإضافة إلى أن تقويم البدائل من خلال مجموعة من الإداريين يتيح إمكانية اختيار البديل المناسب ، الذي يصبح قرارا فيما بعد .

#### 2- التنسيق :

و ذلك إذا كانت النتائج المترتبة على اتخاذ قرار معين تشمل عدة إدارات ، فإن وجود شخص يمثل كل إدارة يسهل عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة .

#### 3- التعاون :

فوجود شخص يمثل إدارة معينة في لجنة ، يخلق روح التعاون الاختياري في تنفيذ الخطط و ذلك لأن المشاركة في اتخاذ القرار تخلق روح الحماس لدى الأعضاء لتنفيذ ما تتوصل إليه اللجنة .

#### 4- التطوير الإداري للمرؤوسين :

فلا شك أن مداومة التفكير في اللجنة للوصول ، يعتبر أداة فعالة في تدريب الأعضاء و إغناء تجاربهم و معارفهم لكي يتمكنوا من شغل مراكز إدارية أعلى في المستقبل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سيد الهواري ، الإدارة ، الأصول و الأسس العلمية ، ص 201 ، مصر ، 1997

### ب- عن طريق مجلس الإدارة :

يعد مجلس الإدارة أحد أشكال المشاركة بالإدارة و قد عرفه بعضهم على أنه : >> السلطة العليا في المشروع و الرأس المفكر و المهيمن على وضع الخطط العامة و رسم السياسات العامة للمشروع و تصريف أموره بما يحقق أهدافه المنشودة ، و بصفة عامة فإن لمجلس الإدارة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي تقتضيها أغراض المشروع <<<sup>1</sup>

يتم تعيين هيئة مجلس الإدارة في الشركات من قبل الشركاء و المالكين و يتم تعيين رئيس لمجلس الإدارة بناء على ترشيح من قبل المشاركين بشكل أساسي و الموافقة عليه ، و يتولى رئيس الإدارة دعوة المجلس للانعقاد و رئاسة اجتماعاته و التنسيق بين آراء الأعضاء و تنفيذ قرارات المجلس و إبداء النصح و الإرشاد لكبار موظفي المنظمة في مسائل السياسة العامة و تمثيلها في علاقاتها الخارجية مع الغير . و الاشتراك مع الأعضاء في توجيه أعمال و شؤون المنظمة و الرقابة على تحقيق أهدافها .

أما بالنسبة لعضو مجلس الإدارة فليس له اختصاص منفرد ، و إنما هو يعمل مع المجموعة باعتباره و عضواً في المجلس ، و نتيجة أعمال المجلس تظهر بقرارات يصدرها المجلس ، و ليس بقرارات فردية ، و قد يمارس عضو مجلس الإدارة عملاً آخر بجانب عضويته و يعتبر هذا العمل منفصلاً و مستقلاً عن عمله كعضو في مجلس الإدارة ، فهو كعضو ليست لديه أية مسؤوليات تنفيذية و لكن هو كمدير تنفيذي يقع على عاتقه مسؤوليات تنفيذية في المجال الذي يشرف عليه ، و اشتراك الإدارة التنفيذية في عضوية مجلس الإدارة مفضل من الوجهة العلمية باعتباره يتيح للمجلس أن يضم معارف و خبرات بالمشكلات الفنية و التفصيلية في المشروع .

و أما كيفية متابعة مجلس الإدارة بتنفيذ القرارات الصادرة عنه ، فإنه عادة ما يندب أحد أعضائه و يسمى بعضو مجلس الإدارة المنتدب ، مهمته الإشراف على تنفيذ قرارات المجلس و الإشراف على تنفيذ الخطط و السياسات العامة التي قررها ، و تحدد أبعاد السلطة المخولة لعضو مجلس الإدارة المنتدب عند انتدابه و توضح التصرفات التي يحق له أن ينفرد بإجرائها الفني لا تستدعي انعقاد المجلس للبت فيها ، و على ذلك فالعضو المنتدب هو عين مجلس الإدارة الساهرة على تنفيذ الخطط و السياسات العامة للمشروع ، و في الوقت نفسه هو عضو في مجلس الإدارة ، حيث يشارك في وضع

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم ، الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات ، ص 63 . ، الكويت، 1981

## الفصل الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة .....

الخطط و السياسات العامة ، و من ثم يتولى بشكل فردي تفسير الأهداف و الخطط و السياسات العامة و يضعها موضع التنفيذ العملي و يقوم بمراقبة تنفيذها و تقييم الأداء و النتائج في الإدارات و الأقسام للوقوف على أسباب الانحرافات .

و لكن على الرغم من أهمية دور مجلس الإدارة كأسلوب من أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أن بعض الكتاب أشاروا إلى المشاكل التي تواجه مجلس الإدارة في ممارسته لهذا الدور و تتركز هذه المشاكل في ما ينشأ من خلاف بين الأعضاء المعينين و المنتخبين في المجلس الذي يؤدي إلى إقامة كل فريق العقبات أمام الريق الآخر مما يعيق اتخاذ قرارات فعالة .<sup>1</sup>

فالأعضاء المعينون يتعرضون للتشهير من قبل الأعضاء المنتخبين أثناء عملية الانتخابات لمجلس الإدارة ، يضاف إلى ذلك أن سلوك الأعضاء المنتخبين يتنافى في كثير من الأحيان عن أسلوب القيادة الرشيدة ، إذ غالبا ما يتدخلون في أعمال المديرين التنفيذيين ، و يبوحدون بأسرار العمل عن عدم تقدير للمسؤولية أو على سبيل التفاخر بما لديهم من سلطة و نفوذ ، فضلا عن بعدهم عن أصول القيادة السليمة ، زد على ذلك محاولة بعضهم تحقيق بعض المكاسب الشخصية على حساب المصلحة العامة ، كذلك يواجه بعض الأعضاء المنتخبون الكثير من المشاكل التي تتمثل أغلبها في تكتم الأعضاء المعينين ضدهم عند اتخاذ بعض القرارات الهامة ، و يمكن إرجاع سبب هذه المشكلة إلى جوانب سلوكية نابعة من عدم ثقة الأعضاء المعينين بالمنتخبين ، مما يؤدي إلى مناقشة الأعضاء المعينين للقرارات الهامة بعيدا عن الاجتماعات الرسمية التي تضم الطرفين ثم مفاجئتهم بما عند انعقاد مجلس الإدارة ، و غالبا ما تصدر هذه القرارات دون رضا الأعضاء المنتخبين عنها رضاء كاملا و مما يساعد على ذلك تضمن رؤساء مجالس الإدارة مع الأعضاء المعينين في حالات كثيرة ، بالإضافة إلى عدم تفرغ الأعضاء المنتخبين للعمل القيادي بمجالس الإدارة<sup>2</sup> .

و لهذا نجد مما سبق الخلاف بين الأعضاء أمر لا يستهان به، إلا أنه يمكن معالجته أو التخفيف من أثاره

عن طريق تحقيق المتطلبات اللازمة لمجلس الإدارة التي تمكنها من اتخاذ قرارات فعالة.

<sup>1</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الثقافة ، ص 221 . ، عمان ، 1992.

<sup>2</sup> نواف كنعان ، اتخان القرارات الإدارية ، دار الثقافة ، ص ، 225 عمان ، 1992.

## الفصل الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة .....

فمن الضروري مراعاة التوازن في تكوين مجلس الإدارة ، بحيث يتوافر فيه ممثلون عن الإدارات المختلفة و عن الهيئات الخارجية ذات المصالح المتبادلة مع المنظمة و ممثلون عن العمال و الموظفين ، و ذلك لما لهذا من فوائد في كسب تعاون الفئات الممثلة في المجلس ، و خلق جو من الثقة و التفاهم و التعاون المتبادل مما يساعد بالتالي على اتخاذ قرارات فعالة .  
و يجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة ممن تتوافر لديه القدرة العملية و النزعة الديمقراطية و أن يتقن فن إدارة الجلسات بالشكل الذي يغطي جميع جوانب المشكلة.

أما بالنسبة للأعضاء المشاركين في المجلس فيتوجب عليهم عند المشاركة في اتخاذ القرارات أن يقوموا بالدراسات قبل انعقاد الجلسات للتعرف على جميع جوانب المشكلة محل القرار و المناقشة أثناء الجلسات عن طريق توجيه الأسئلة التي تتميز بالفتنة و حسن التمييز ، فيجب على كل عضو أن يتفهم حقيقة الدور الذي يقوم به و أن تكون لديه الرغبة و القدرة على النقد البناء .

و بذلك نجد أنه على ضوء توفر المتطلبات السابقة يمكن معالجة المشاكل التي تعرض لها مجلس الإدارة عند ممارسته لدوره أو الحد من أثارها السلبية قدر الإمكان و بالتالي الوصول إلى قرارات فعالة .

### ج- المؤتمرات و الاجتماعات:

و يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير متخذ القرار على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة ، التي تستهدف التشاور و تبادل الآراء بين المدير و مرؤوسيه حول المشكلات المعروضة ، و مناقشة المرؤوسين له فيما يبدو لهم من حلول و تقديم الاقتراحات و الآراء حولها .

و مثل هذه اللقاءات تتيح للمدير فرصة لإطلاع مرؤوسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملهم ، كما تتيح الفرصة للمرؤوسين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم و تبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم في العمل ، وقد يترتب على هذه اللقاءات أن يفوض المدير إلى مرؤوسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة ، و يحملهم بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي<sup>1</sup> .

و مما سبق نجد أنه عن طريق هذه المؤتمرات يمكن أن يتحقق الكثير من المزايا ، فالمدير يجعل مرؤوسيه يشعرون أن مقترحاتهم و آرائهم مهمة و لها قيمة حتى إن كان لا يأخذ بها أحيانا ، كما أن المؤتمرات تفيد في إلقاء الضوء على

<sup>1</sup> نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الثقافة ص 225، عمان ، 1992 ، .

## الفصل الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة

المشاكل ، و حلولها ، و يجعلها أي حل لها أفضل مما لو صدر من شخص واحد ، فضلا عن أن مشاركة المرؤوسين مع مديريهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه و يتحمسون لتنفيذه .

و قد ثبت عمليا أن مثل هذه المؤتمرات تتيح الفرصة للمدير لشرح المواقف لمرؤوسيه و إظهار حاجته لآرائهم لوضع الخطط و أنسب الحلول نتيجة لتبادل الرأي ، و يجعلهم يتعاونون لتنفيذ القرارات التي أسهموا في صنعها

و مراقبة تنفيذها حتى تحقق الهدف منها على النحو الذي يرتضونه جميعا ، و يرى هاينز أن المزايا السابقة لن تتحقق ما لم يتم تطبيق إرشادات معينة لإدارة الاجتماعات و هذه الإرشادات هي <sup>1</sup> :

**1- إعداد مكان مناسب لعقد الاجتماع :** يجب تنظيم قاعة الاجتماعات و تحضير جميع الأدوات و المعدات اللازمة للاجتماع مسبقا .

**2- الإعلان عن الهدف من الاجتماع :** و ذلك للقضاء على أي سوء تفاهم يؤثر في سير الاجتماع .

**3- اختيار المشاركين :** كقاعدة عامة ، يجب أن يكون عدد المجتمعين أقل ما يمكن ، و لكن الغرض من الاجتماع هو الذي يتحكم بعدد المشاركين ، أي إنه إذا كان الغرض من الاجتماع حل مشكلة ، فهناك حاجة إلى من لديهم المعرفة اللازمة ، أما إذا كان الغرض من الاجتماع اتخاذ القرار فهناك حاجة لإشراك من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرار <sup>2</sup> .

أما إذا كان الاجتماع بغرض توصيل معلومات فيجب تحديد من ينبغي عليه الإحاطة بهذه المعلومات ، و إذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فيجب تحديد من سيتأثر و من يستطيع الإسهام بهذه المناقشة .

**4- إعداد جدول أعمال لتحديد موضوعات المناقشة و الوقت اللازم للاجتماع.**

**5- تركيز المناقشة في الاجتماع على الموضوع المقرر .**

**6- إشراك جميع الحاضرين في المناقشة و تشجيعهم على تقديم اقتراحاتهم و عدم التقليل من قدر أي من المجتمعين بسبب مشاركته ، حتى إذا كان الاقتراح تنقصه الجودة ، و من الخطورة بمكان أن يدعي المدير لنفسه الاقتراحات و الآراء التي**

<sup>1</sup> ماريون إي هاينز ، إدارة الأداء ، دليل شامل للإشراف الفعال ، معهد الإدارة العامة، ص 392 - 398 ، الرياض 1984

<sup>2</sup> نواف كنعان ، اتقان القرارات الإدارية، دار الثقافة ص 225 ، عمان ، 1992 .

## الفصل الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة

يقدمها مرؤوسوه لأن إدراك المرؤوسين لذلك فيما بعد يجعلهم ينظرون إلى مثل هذه اللقاءات ، على أنها وسيلة للمشاركة الزائفة التي يستهدف المدير من ورائها الحصول على موافقة مرؤوسيه .

7- إنهاء الاجتماع بملخص عما تم إنجازه بحيث يتم استعراض ما اتخذ من قرارات و ما خطط من أعمال.

8- تقييم الاجتماعات من حين لآخر بغرض تحسين جودتها ، و هناك ثلاث طرق عامة لإجراء هذا التقييم و هي : الاستبيان و المقابلة و التقييم الذاتي .

9- إعداد و توزيع قائمة بالقرارات التي يتم اتخاذها و خطط العمل التي تم إعدادها في الاجتماع، حيث يتمتع هذا الأجواء اختلاف الآراء عما تم الاتفاق عليه مع مرور الوقت.

### د- حلقات الجودة :

لقد تطورت مفاهيم و فلسفة الجودة ( Quality ) على مدى العصور ، ابتداء من مفهوم جودة المنتج النهائي و وصولا إلى مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة ( Total Quality Management ) فبعد أن كان التركيز في المراحل الأولى على جودة المنتج النهائي و ذلك من خلال المواصفات التي تحدد المتطلبات الدنيا و الخصائص المطلوب توافرها في المخرجات النهائية المختلفة بهدف الحصول على منتج أو خدمة تتوافق مع المواصفات الموضوعية ، حتى انتقل التركيز إلى جودة العملية من خلال ضبط مراقبة هذه العملية ( إن كانت إنتاجية أو خدمية ) للحصول على نسبة عيوب معينة و محدودة ، و إن أي اختلاف أو فرق ما بين الناتج و بين ما هو مطلوب يؤدي إلى دراسة العلمية ( أو النظام ) و إجراء التعديلات اللازمة لتصحيح مسارها <sup>1</sup> .

و يقصد بملققة الجودة النوعية *Qualité Circles* ذلك الأسلوب الإداري لرفع مستوى الأداء و الإنتاجية للعاملين من خلال تفعيل دور المشاركة في اتخاذ القرار أو حتى إبداء الآراء و الأفكار الجديدة و الفعالة لرفع مستوى العمل و حل مشكلاته .

إن بداية حلقات الجودة كانت في المدرسة اليابانية و التي تأسست برعاية مفكر الجودة كارو ايشيكاوا و التي بدأها عام 1960 و لقد حقق تطبيق حلقات الجودة و مفاهيمها نجاحا لا نظير له في المؤسسات الصناعية اليابانية <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> عبد الستار محمد العلمي ، إدارة الإنتاج و العمليات ، دار وائل للنشر ص 493 ، عمان ، الأردن ، 2000.

<sup>2</sup> هاني العمري ، إدارة الإنتاج و الجودة الشاملة ، جامعة الملك عبد العزيز ، قسم إدارة الأعمال ، محاضرة على الإنترنت .

## الفصل الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة

و تبلورت هذه الفلسفة مع مرور الزمن لتنتقل إلى الأشكال الأخرى من المنظمات الخدمية و الإنتاجية و التعليمية و غيرها .

تعتبر حلقات الجودة أو دوائر النوعية أحدث الأساليب المستخدمة لتحقيق الإدارة بالمشاركة.

و لقد كان الهدف من وراء عمل حلقة الجودة هو التخلص من عيوب العمل من خلال المشاركة الجماعية كل من الرئيس و المرؤوسين من خلال فكر منظم يهدف لحل مشكلات العمل .

و إن كان هناك العديد من المآخذ و النقد على أسلوب حلقات الجودة لتركيزها على الحل أكثر من المنبع و الوقاية فالتصحيح جزء من حل المشكلة و ليس كلها.

و من مزاياها الرئيسية التركيز على المشكلة و ليس على الأشخاص و حرية الفرد في إبداء رأيه و سماع الطرف الآخر.

و إن إيمان قيادي المنظمة أي كان نوعها بضرورة التحسين و التطوير المستمر هو ما يدعم استمرار حلقات الجودة و تطبيق منهجيتها و التي لاقت قبولاً في العالم .

و حلقات الجودة تقوم على فكرة تقسيم العاملين إلى مجموعات صغيرة و تقوم بعقد العديد من الاجتماعات

و اللقاءات الفكرية خلال وقت العمل للبحث عن الوسيلة المناسبة لأداء العمل بالجودة المناسبة<sup>1</sup>.

تلجأ بعض المنظمات إلى تشكيل حلقات الجودة من بعض العاملين في المستوى الإداري الواحد ، و لكن في إدارات مختلفة بالإضافة إلى مجموعات عمل يتم اختيار أعضائها من مستويات إدارية مختلفة ، و لكن في نفس الإدارة ، و من هنا فإن حلقات الجودة لا تركز فقط على نشاط إدارة بعينها و إنما تمتد لتشمل جميع الأنشطة التي تمارس داخل المنظمة ، و عادة تجتمع كل دائرة ، بشكل دوري لمناقشة المشروع المكلفين بدراسته و هذا المشروع قد يتعلق بمشكلة نوعية يكون قد لاحظها واحد أو أكثر من أعضاء هذه الدائرة ، و ربما يقترح هؤلاء بأن المشكلة المتعلقة بالنوعية تعتبر مشكلة خطيرة ، فيقررون مناقشتها مع أعضاء آخرين من الدائرة بمن في ذلك المشرف نفسه ، و عندها فإن المجموعة تبدأ بإجراء دراسة منتظمة للمشكلة ، فتأخذ بجمع الإحصائيات التي تتعلق بنوع و طبيعة هذه المشكلة و ربما تقوم بتعداد العيوب في كل منتج أو خدمة و في كل مراحلها ، و في نهاية فترة الدراسة التي قد تستغرق عدة أسابيع ، يجتمع الأعضاء ثانية لتحليل البيانات و رسم الخرائط و الرسوم البيانية لتحديد مصدر المشكلة و بمجرد تحديد هذه المشكلة ، يقوم أعضاء

<sup>1</sup> مرجع سابق ص 27

## الفصل الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة .....

الدائرة باقتراح الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتصحيح الوضع ، فإذا كان بالإمكان تطبيق هذه الخطوات بالكامل من قبل أعضاء الدائرة أنفسهم فإنهم سيتولون تنفيذ هذا الاقتراح ، أما إذا كانت المشكلة أوسع نطاقاً فقد يدعو الأعضاء إلى تشكيل فريق لمراقبة النوعية ، لتقصي مصدر المشكلة على مستوى المؤسسة بأجمعها ، أو قد يرفعون توصية إلى المستويات الأعلى من الإدارة بخصوص الحل المقترح ، و في النهاية يتم تحديد الحل المناسب و تنفيذه و تظهر نتائج الدراسة في النشرة التي تصدر عن الشركة و تنال الدائرة ما تستحقه من تقدير على التنفيذ الناجح لمقترح حل المشكلة و إذا كان هذا الحل يتصف بالابتكار ، أو بالأهمية الخاصة يجري ترشيحه لنيل جائزة تقديرية<sup>1</sup> .

و تقوم الشركة بدورها بإعداد تقرير توزعه على موظفيها بالأثر الجماعي للمقترحات التي جرى تنفيذها ، بحيث يعود بإمكان كل شخص ملاحظة العلاقة بين ما ينجزه من عمل ناجح من جهة ، و بين الأرباح التي تحققها الشركة و المكافآت التشجيعية .

فمشاركة هذه الدوائر مع الإدارة في تحمل مسؤولية رصد و حل مشكلات التنسيق و الإنتاج ، هو الذي يعطي الإدارة الفكرة الواضحة عن أية تجاوزات تحصل في الشركة ، و هذه الدوائر هي التي تعلن هذه التجاوزات على الملأ ، و لهذا السبب فإن دوائر النوعية هذه تعتبر وسيلة نافعة في الوصول إلى مستوى رفيع من النوعية و إلى التحسن في الإنتاجية و الارتفاع بالروح المعنوية للموظفين .

و قد أدى تنفيذ توصيات حلقات الجودة في العديد من المنظمات إلى الالتقاء بمستوى الجودة ، دون أن تضخم دور العاملين في الأداء .

و طبقاً لذلك الأسلوب يكتسب العاملون قدرة أعلى على المشاركة في العمليات الإنتاجية ، حيث أنهم يتحملون مسؤوليات أكبر مما يؤدي إلى الارتقاء في مستوى العمل و الأداء .

إلا أن هذا النظام لم يحقق نجاحاً في التطبيق بقدر النجاح الذي تحقق في اليابان ، و خاصة بعد تطور مفهوم الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث كان التركيز في قبل الحرب على الجهود الحربية ، و قد لخص بعض الباحثين اليابانيين تطور مفهوم الجودة في اليابان من خلال الخطوات التالية :

<sup>1</sup> ولیم أوشي ، النموذج الياباني في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، ص326، الرياض ، 1986 .

1- ملائمة المنتج للمعايير **fitness to standard**: أي المطابقة للمواصفات المحددة التي وضعها المصمم ، أي تحقيق أهداف المواصفة .

2- ملائمة المنتج للاستخدام **fitness to use** : أي معرفة حاجات المستهلك و تحديدها من خلال الأبعاد التالية التي حددها جوران :

أ- جودة التصميم **quality of design** .

ب- جودة المطابقة **quality of conformance**

ج- الإتاحة : **availability**

د- السلامة : **safety**

هـ- الاستخدام الحقلي **field use**

3- ملائمة المنتج للتكلفة **fitness to cost** : و يقصد بها تحقق الجودة العالية بأقل تكلفة ممكنة .

4- ملائمة المنتج للمتطلبات الكامنة **fitness to latent requirements** : و تعني المساعدة في تحديد حاجات المستهلك قبل أن يكون المستهلك قد علم بها ، و مثال ذلك قامت شركة تويوتا اليابانية بإضافة أماكن مفاتيح الباب و التشغيل لكي يستطيع المستخدم الوصول إليها في الظلام<sup>1</sup>.

حيث يؤكد اليابانيون بأن نجاح دوائر مراقبة النوعية لا يعتمد على الأسلوب و إنما على الجانب الإنساني من أهداف الإنتاج و قد حدد اتحاد العلماء و المهندسين اليابانيين الأهداف الأساسية لهذه الدوائر كالتالي:<sup>2</sup>

1- المساهمة في تطوير المؤسسة و تحسين مستوى العمل .

2- احترام الجانب الإنساني .

3- إبراز كامل القدرات الإنسانية.

<sup>1</sup> إدارة الإنتاج و العمليات ، عبد الستار مجد العلي ، دار وائل للنشر ، ص 535 ، عمان ، الأردن ، 2000

<sup>2</sup> وليم أوشي ، النموذج الياباني في الإدارة ، معهد الإدارة العامة ، ص 327 . الرياض ، 1986.

و بناء على ما سبق نجد دوائر الجودة تخفف بعض الشيء من درجة مقاومة التغيير الموجودة في المنظمات لأن عدة عقول تعمل على حل المشكلة ، و بالتالي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية و ارتفاع الروح المعنوية بنتيجة شعور العاملين بأهميتهم و بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم و حرصهم على تنفيذ القرارات التي أسهموا في اتخاذها و لكن على الرغم من المزايا السابقة إلا أن حلقات الجودة يمكن أن تتطلب زمنا أكثر للوصول إلى حل ما ، لذلك لا بد من تطبيق شروط فاعلية دوائر مراقبة الجودة التي أكد عليها بعض الباحثين و ذلك لمعالجة السلبيات

أو التخفيف من آثارها قدر الإمكان ، و هذه الشروط يمكن أن نحددها بما يلي:<sup>1</sup>

1- يمكن أن تستغل المنظمة إمكانيات و طاقات موظفيها الكامنة بالتركيز على تدريبهم و إشراكهم في السلطة للتأثير في ما يتخذ من قرارات ، فمن غير التدريب ، فإن الدعوة للمشاركة في اتخاذ القرارات ستؤدي فقط إلى الشعور بالإحباط و التناقض ، و من غير سلطة المشاركة في اتخاذ القرارات ، فإن ما يصرف على التدريب من أموال دون طائل سيؤدي أيضا إلى الشعور بالإحباط و التبذير الذي لا طائل من ورائه .

2- و بالطبع فإن التطبيق الناجح لدائرة المراقبة النوعية لا يمكن أن يتم إلا عندما تفهم الإدارة المتوسطة و العليا بصدق الظروف الملائمة لنجاح البرنامج ، و أن تقدم الدعم اللازم لذلك ، و هذه بدورها تعني أن الفئات التنفيذية من المدربين أن تقدم كافة أنواع الحوافز بعيدة المدى ، لتحقيق التعاون على أدنى المستويات .

3- ينبغي أن تصمم أنشطة هذه الدوائر بشكل يساعد على الارتقاء التدريجي بالروح المعنوية لدى الأفراد العاملين ، ففي الوقت الذي يلاحظ فيه أن من أهداف هذه الدوائر إيجاد علاقات عمل تتصف بالانسجام فإن هذه العلاقات يجب ألا توجد بالقوة و إنما ينبغي لها أن تظهر بشكل طبيعي و تلقائي .

فبدلا من التركيز على ضبط العاملين للقيام بواجبات العمل بحزم و حسبما تم تعليمهم عليه .

فالأفضل أن يشجعوا على التفكير بما يدور من حولهم ، و أن تتاح لهم فرصة إلقاء الأسئلة و الاستفسار كلا واجهتهم مشكلة .

فلماذا لا تتاح لهم الفرصة للتطوير أو التعبير عن آرائهم أو على الأقل عوض ما يجدونه نافعا من المعلومات لتحسين مستوى العمل على رؤسائهم ، إذا كانت طبيعة التطوير هذه تستدعي استخدام السلطة و التنسيق على مستوى أعلى

<sup>1</sup> مرجع سابق ص 30

## الفصل الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة

4- لابد من إشراك العاملين في الحصول على المكافآت لما يقدمونه من أعمال ، فمن الرغبات القوية للعاملين تحقق دخل أفضل ، و من أهداف دائرة مراقبة النوعية بطبيعة الحال زيادة دخل العاملين ، لأن أنشطة دائرة مراقبة النوعية هذه تعزز من إمكانيات الشركة لتحقيق الربح ، و بالتالي تساعد على زيادة دخل أولئك الأفراد الذين ساهموا من خلال أنشطة هذه الدائرة في تحقيق الأرباح الصافية .

أما البعض الآخر فلم يؤكد على الجانب الإنساني في نجاح عمل حلقات الجودة ، و إنما أكد فقط على ضرورة توفر مهارات حل المشكلات لدى العاملين و حيازتهم المعلومات اللازمة و توفر الزمن اللازم لديهم للمشاركة في أنشطة حلقة الجودة ، و ضرورة تقديم الإدارة للدعم المالي اللازم لتنفيذ مقترحات العاملين<sup>1</sup> .

و لذلك يرى الباحث ضرورة تطبيق الشروط السابقة كلها مجتمعة، أي التركيز على الجوانب الفنية و الإنسانية معا ، حتى تتصف النظرة بالشمولية ، و لا تركز فقط على الأمور الفنية و المادية و الزمنية .

إيجابيات و سلبيات عملية المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات

### 1- الإيجابيات:

- 1- تساعد على تحسين نوعية القرار ، و جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا و قبولا لدى العاملين ، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد و رغبة صادقة .
- 2- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير و أفراد التنظيم من ناحية ، و بين التنظيم و الجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى .
- 3- إن للمشاركة في صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم ، و تزيد من إحساسهم بالمسؤولية و تفهمهم لأهداف التنظيم ، و تجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات و تنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها .
- 5- تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم ، و إشباع حاجة الاحترام و تأكيد الذات .

<sup>1</sup> أكرم شق، إدارة الإنتاج و العمليات، ص 327 منشورات جامعة دمشق ، 1995 ..

### 2- السلبات :

1- ضعف المستوى الثقافي للمشاركين ، قد تؤدي إلى الاستكانة و التسليم بوجهات نظر المدراء ، و هؤلاء يتمتعون بدرجات عالية من القدرة على التنظيم و الإقناع ، الأمر الذي ينتهي به وجود الموظفين للمشاركة في صنع أي قرار شكليا، لا فعليا.

2- الانحرافات التي يمكن أن تصدر من قبل بعض العمال أو ممثليهم لا سيما عندما يحاولون التشبه بالمدراء و الرؤساء البيروقراطيين ، كأن يحيطوا أنفسهم بإجراءات شكلية و قيود رسمية تضمن لهم الهيبة و النفوذ .

3- نقص الخبرة الفنية و الإدارية لدى الأعضاء المشاركين في عملية صنع القرارات<sup>1</sup>.

الاحتياطات التي يجب اتخاذها على مشاركة الأفراد في القرارات :

1- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، و التي يملكون قدرات و مهارات تمكنهم من المساهمة فيها .

2- تهيئة المتاح الصالح و الملائم من الصراحة و التفاهم، و توفير البيانات و المعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها و تحليلها و تحديد البدائل على أساسها .

3- إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة ، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة و ذات فائدة عملية و يترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية و رشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة .

فإذا من أهم الوسائل التي تساعد الإدارة على تلبية دوافع و رغبات المرؤوسين ، و تحفيز قدراتهم ، و تحميلهم جزءا من المسؤولية بناء على رغبتهم ، هو دعوتهم للمشاركة في صنع القرارات و اتخاذها .

<sup>1</sup> محمود عساف ، أصول الإدارة ، منشورات جامعة المنصورة ، 1986 .

## المطلب الثاني: المشاركة في إبداء الاقتراحات و التشجيع على الإبداع و الابتكار و تنمية الأفكار

إن أغلب المدراء الناجحين هم قادة التغيير ، و هم أصحاب النشاطات الابتكارية سواء بالمباشرة أو بالوسائط و الأساليب ، و غالبا ما يسمى مدراء الابتكار بمدراء الأفكار ، لذلك يجب أن يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة ، و خصوصا الأفكار الرامية إلى التنمية و التطوير الكامل .

و قد وضع كثير من مدراء الشركات و المنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار و الإبداع

و حتى تكون مؤسساتنا نامية ، و أساليبنا مبدعة و خلاقة ، ينبغي مراعاة المبادئ التالية :

1- فسح المجال لأي اقتراح أو أي فكرة لتنمو و تكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح ، و ما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو بفشلها ، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق ، و تحوت احتمالات النجاح فيها إلى موفقية .

بتعبير آخر لا تقتلوا أي فكرة ، بل أعطوها المجال ، و امنحوها الرعاية و العناية ، لتبقى في الاتجاه الصحيح

و في خدمة الصالح العام .

فإن الابتكار قام على الإبداع لا تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطي الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا ، و لكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل و تصب في الأهداف الأهم .

2- لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، و بين آونة و أخرى نعرضها للمناقشة ، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن ، و المناقشة المتكررة ربما تعطينا المقدرة على تنفيذها<sup>1</sup>.

و يقول ديفيد فريمانتل في كتابه المدير الخارق :

عملية ميلاد الأفكار الجديدة و متابعتها في مرحلة التنفيذ واحدة من أكثر جوانب الإدارة نشاطا ، و فرص الإدارة المبدعة موجودة في كل وقت ، و أي مؤسسة تسعى إلى قمع الإبداع فإنها تقمع في النهاية مزيدا من النجاح لها و ذلك لأن خارج أبوابها عالم متنافس متحرك دائم التغيير و التهديد و التحدي و يتطلب دائما استجابة مبدعة.

يعد المدير الخارق مبدعا و يشجع على الإبداع و يسعى دائما إلى وسائل جديدة تشجع فريقه على العمل بدقة و فاعلية لمواجهة التحديات اليومية ، فسيشجع فريقه على تقديم أفكار جديدة و يساعد في إيجاد وسائل تنفيذ هذه

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع و الابتكار ، الجزء الأول ، ص 249-250

## الفصل الأول : ماهية الإدارة بالمشاركة .....

الأفكار ، و قد يكون ذلك طريقة جديدة في وضع رسومات بيانية للإنتاج ساعة بساعة ، أو نظام اتصال تليفوني ساخن جديد للشركة ، أو خدمة جديدة للعملاء ، و قد يكون أي شيء آخر يساعد الشركة في تحقيق مزيد من الأرباح فالعملية الكلية لتشكيل فريق رائع من الأفراد خلفك تتطلب أعلى مستوى من المهارات المبدعة – الاتصالات بفاعلية و مكافأة الأفراد بعدل – و تحفيز الآخرين على مستويات أعلى من الأداء و مواجهة المنافسة <sup>1</sup>.

و يسعى المدير دائما إلى مشورة مرؤوسيه فهو يعرف أن لديهم في كثير من المجالات حكمة أكبر و رؤية و خبرة في نوع المشكلة التي يحتاج للعون في مواجهتها .

فهذا الشكل من المشاركة يترك الحرية كاملة في إبداء الرأي فرد في التنظيم و في مجال عمله، لا شك أن هذا الشكل سهل و بسيط و غير مكلف ، و لا يحتاج إلى عمليات تنظيمية معقدة .

و يمكننا أن نميز عدة طرق لعملية المشاركة عن طريق إبداء الاقتراحات مثلا :

1- تخصيص موقع معين أو بريد الكتروني معين يضع عن طريق العاملون آرائهم و مقترحاتهم .

2- الطلب من العاملين إبداء آرائهم و مقترحاتهم في مناسبات معينة يحددها المدير و بشكل دوري ، و بعد ذلك يتم طلب إبداء الرأي و تجميع الردود من خلال المدراء و رؤساء الأقسام و المشرفين .

تجدر الإشارة إلى أن هذا الشكل من أشكال المشاركة رغم أنه يحفز العمال على زيادة إنتاجيتهم ، فهو يعتمد على نظرة المرؤوسين و اهتمامهم ، و كذلك فإن اللجوء إلى هذا الأسلوب و اهتمامهم ، و كذلك فإن اللجوء إلى هذا الأسلوب من قبل المرؤوسين قد يكون عفويا و مقصورا على عدد قليل ممن لهم رغبة شديدة في المشاركة <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Super boss 2, the new A-Z of managent successfully , David Fremantle. 1997

<sup>2</sup>محمد التويجر ومجد البرعي الاسلوب القويم في صنع القرار السليم، ط1 ، مكتبة العبيكان، ص 25 الرياض، 1997.

### المطلب الثالث: المشاركة في الاستشارات ( الإدارة الاستشارية )

يعني هذا النوع من التشاركية في الإدارة ، إتاحة الفرصة الكاملة للاستفادة من معلومات الآخرين ، و خاصة عند الحاجة لأفكار مبدعة ، فهي تعني المشاركة في المعلومات و المناقشة الدقيقة بين الإدارة و المرؤوسين بحثا عن الحلول البديلة ، و هذا ليس جديدا في العمل الإداري ، و يتم تطبيقه في القطاعات الإنتاجية و الخدمية متوافقا مع اتجاه العلاقات الإنسانية الذي يبدأ بالتطور و يأخذ أبعادا جديدة.<sup>1</sup>

و قد دلت النتائج على أهمية الأخذ بمبدأ الاستشارية بمقارنتها مع الأشكال الاتوقراطية ، لكن هذا الشكل يتطلب توفر ( الإطار الذهني ) للعمال لتقبل الفكرة و الاقتناع بجداها و أهميتها و الأخذ بأرائهم .

#### 1- مميزات الإدارة الاستشارية :

- 1- يعتبر وسيلة لتحفيز المرؤوسين و دفعهم لزيادة الإنتاجية وجودة العمل المقدم ، و تنفيذ القرارات بكفاءة عالية ، بعد شعورهم بأن القرار قد اتخذ باستشارتهم .
- 2- يساعد على صنع إداري المستقبل ، فهو ينشر الوعي و تحمل المسؤولية بين صفوف المرؤوسين .
- 3- يزيد من التقارب بين الإدارة و العمال .

#### 2- عيوب الإدارة الاستشارية :

- 1- التأخير في صنع و اتخاذ القرارات .
- 2- قد لا تعطي مهارات و مؤهلات العاملين الذهنية ، و مدى استعدادهم لتقديم المشورة النتائج المرجوة .
- 3- احتمال تولد فهم خاطئ من جانب العاملين على أن الإدارة عاجزة عن الوصول إلى القرار المناسب .

<sup>1</sup> فواد شاكر، فوائد و أضرار الإدارة الاستشارية، مجلة الإداري ، عدد 6 ، ص 60 ، بيروت ، 1987.

### المطلب الرابع: المشاركة بالاجتماعات

و هي تعتبر من أساليب الإدارة التشاركية المباشرة ، كأن تعطي المرؤوسين فرصة التعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط كأن تعد الاجتماعات الدورية المفتوحة على صعيد الأقسام و الإدارات المختلفة ، فيساهم الجميع بأرائهم بصورة مباشرة حتى يتم الاتفاق على الرأي النهائي ، هذا الأسلوب يعطي فرصة المبادرة لكل العاملين و ينمي لديهم الرغبة و القدرة على التعامل و المساهمة في التطوير و التحديث<sup>1</sup> .

و هناك أربعة أنواع من الاجتماعات، صمم كل واحد منها لتحقيق غرض معين و يدار بطريقة تختلف عن الأنواع الأخرى:

**1 الاجتماعات الإعلامية:** و تستخدم هذه الاجتماعات لتوصيل معلومات إلى المشاركين في الاجتماع قد يتحضر هذه الاجتماعات عدد كبير من الناس للاستماع إلى ما يقال ،ليس هناك مجال للأسئلة في هذا النوع من الاجتماعات .لابد ان تكون مستعدا لكي تجذب الانتباه و توصل المعلومة بوضوح .

**2-اجتماعات المناقشات:** وتستخدم لتبادل الأفكار و الآراء و المشاعر و المعلومات المتعلقة بموضوع معين من أجل تأكيد الفهم الكامل،و لا ينتج عن هذه الاجتماعات قرار أو خطة عمل ،هناك نوعان من التطبيق لهذا النوع من الاجتماعات.

أ -إيضاح موضوع معين لأعضاء الجماعة مثل إجراء سياسة معينة.

ب- فهم وجهات نظر الآخرين أو الحصول على معلومات قبل اتخاذ قرار ما .

حيث ينبغي توفير مناخ إيجابي تعاوني كلي يشعر المشاركين في الاجتماع بالراحة عند إبداء آرائهم.

**3- اجتماعات حل المشكلات :** تستخدم هذه الاجتماعات لتجميع المعلومات لدى المشاركين فيها ، عندما لا نكون على يقين بخصوص سبب المشكلة،أو إذا كان هناك عدة وسائل مختلفة لمعالجتها ، يمكن أن يسهم هذا الاجتماع في إيجاد الحل الأفضل، و يجب أن يقتصر هذا الإجماع على الأفراد الذين لديهم معلومات مفيدة متعلقة بالموضوع ، من الضروري توفير مناخ إيجابي في هذا الإجماع بالإضافة إلى طريقة منظمة لتحديد المشكلة و إيجاد الحلول البديلة لها .

<sup>1</sup> مرجع سابق ص35.

**4- اجتماعات اتخاذ القرار :** يجب عقد اجتماعات اتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر إلى تأييد الجماعة لضمان التطبيق الناجح لهذا القرار ، و تختلف اجتماعات اتخاذ القرار من حيث عدد الحاضرين و ذلك اعتمادا على عدد الأفراد المطلوب الحصول على تأييدهم فإذا زاد عدد الحاضرين عن عشرة يصبح التصويت أفضل وسيلة للوصول إلى قرار ، و قد يتفق المجتمعون على أن القرار يحتاج إلى أصوات أكثر من الأغلبية المطلقة مثل ثلثي أرباع الأصوات ، إذا كان العدد عشرة أو أقل فإن المناقشة و الاتفاق يعتبران إجراء كافيا و مرضيا .

و بالطبع يجب اختيار المشاركين في الاجتماع بشكل منطقي و مثمر ، و كقاعدة عامة يتوجب علينا جعل عدد المجتمعين أقل ما يمكن ، فيجب أن تشمل الدعوة الذين لا بد من وجودهم ، و عدد أربعة إلى سبعة رقم مثالي لمعظم الاجتماعات التخطيطية ، فتقديم بيان معلوماتي أو جلسة تدريب يمكن أن يوجد فيها عدد كبير من الحضور ، أما في الاجتماع التخطيطي ، حيث تكون المناقشة متوقعة و مرحب بها فكلما دعوت أشخاصا أكثر كلما طال أمد الاجتماع .

و على الرغم من أن أطول الاجتماع لم يكن سببا أوليا لاستثناء الاجتماعات ذات العدد الكبير المكونة من عشرين شخصا أو أكثر و لكن من الصواب أنه كلما زاد عدد المشاركين كلما صعب تحقيق الهدف من الاجتماع ، فالمجموعات الصغيرة تسمح بالصرحة و الإخلاص و المشاركة ، أما المجموعات الكبيرة تؤدي إلى أداء أكثر من قبل الأعضاء و يصبح المعنى الحقيقي مفقودا في إظهار الانفعالات بصورة مبالغ فيها .<sup>1</sup>

فإذا كنا نريد حل مشكلة فنحن بحاجة لمن لديهم المعرفة اللازمة ، و إذا كنا نريد اتخاذ قرار فنحن بحاجة إلى إشراك من تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرار ، و إذا كنا نريد توصيل معلومات فعلينا تحديد من ينبغي عليه الإحاطة بهذه المعلومات ، و إذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فعلينا تحديد من سيأثر و من يستطيع الإسهام في هذه المناقشة .

<sup>1</sup> - The new manager strater kit ,essential tools for doing the job right , Robert Crittendon ,published by , p 97 new york, 2002 .

### خلاصة الفصل الأول

قمنا في هذا الفصل بدراسة ماهية الإدارة المشاركة وتوصلنا إلى :

أن نشأة الإدارة الإدارية المشاركة كانت استجابة للحاجات الإنسانية في تنظيم حيث تسعى الإدارة المشاركة إلى الإسهام في تحقيق نفس النتائج بطريقة غير مباشرة عن طريق الدعم الذي تقدمه للعامل الإنسانية في المنظمة وأهم ما ميز الإدارة المشاركة على باقي الإدارات الأخرى أنها أسلوب عملي شامل للمساعدة على توطيد علاقة الرؤساء مع المرؤوسين من خلال التحديد المناسب للأهداف ومراجعتها في إطار ترشيد وتطوير الإدارة.

# الفصل الثاني

تأثير الإدارة بالمشاركة على

أداء المرؤوسين و المنظمة

## تمهيد :

في أي مؤسسة عند الشروع في تطبيق النظام سريعًا ما نجد المقاومة والتشنج في العلاقات لأنها أقرب إلى الإنسانيات منها إلى الربحية وأصحاب هذا الفكر يؤمنون بأن الإدارة قلب أي عمل ناجح بالتالي لا يجب أن تترك للمديرين فقط مما يتعارض مع فكر الاستبداد والسلطوية وإتباع الفردية في القرار والممارسات البيروقراطية.

إن الإدارة التشاركية تمنح تكافؤ الفرص والتعاون وتغرس المشاركة الوجدانية والانتماء والأهم "بالنسبة لي" تقديم المصلحة العامة وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل والقدرة على التخطيط وحل المشكلات وتعلم مهارات القيادة والتنبؤ بالمشكلات وطرق الوقاية وتخلق النقد الموضوعي مما يُمكن الأفراد من تقبل الرأي الآخر والتفاعل الإيجابي.

من خلال هذا الفصل سنحاول تسلط الضوء على تأثير الإدارة المشاركة على المرؤوسين والمنظمة والسلبيات والايجابيات الإدارة المشاركة .

## المبحث الأول: تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء العاملين

### المطلب الأول: الدافعية ونظريات الدوافع

يتحدد السلوك الفردي للعاملين في أي تنظيم، بمجموعة من العوامل، تتمثل في مفاهيم الدوافع لدى الفرد و النمط الذاتي لتطور شخصية الفرد و طبيعة تلك الشخصية، و بمستوى إدراكه و تصوره للأمور التي يحس بها و يراها و يسمعها، و كذلك بالاتجاهات و القيم التي اكتسبها أو تربى عليها خلال سنوات التنشئة الاجتماعية و ما يصاحبها من الخبرات من بين عوامل أخرى. إذ لا يمكن تفهم سلوك أي إنسان دون فهم المبادئ الرئيسية لتلك العوامل. و سنجد في هذا الفصل ما يساعد في الإبقاء على حماس الموظفين و تفانيهم في عملهم و التعرف على بعض التقنيات التي تمكننا من التعامل مع الموظفين و مواجهة الأوضاع الصعبة .

#### 1- مفهوم الدوافع:

تهتم نظريات الدوافع بالوصول الى إجابات حول مسببات السلوك الإنساني انطلاقا من فهم الطبيعة الإنسانية ذلك انه من المهم للمديرين ان يتفهموا دواعي سلوك العاملين بشكل معين، و زيادة قدرتهم على التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلا. فنظريات الدوافع و هي تشكل جزءا هاما من نظريات السلوك الإداري تقوم على فكرة أساسية مفادها انه من اللازم و الممكن تغيير سلوك الآخرين بحيث نقوي الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب و تضعف تلك الرغبة في تكرار السلوك غير المقبول و التعرف على اليات تغيير مثل ذلك السلوك و التحكم به بشكل يخدم الأهداف التنظيمية. و من المعروف ان السلوك الإنساني هو في الاساس سلوك موجه لتحقيق اهداف محددة، رغم أن الإنسان قد لا يعي تماما هدفه كافة انواع السلوك الذي يسلكه. حيث ان بعضا منها لا شعوري ولا يمكن معرفة هدفها الا بالتحري والتفحص الدقيق، ويعتبر عالم النفس سيجموند فرويد *sigmund freud* من اوائل الذين انتبهوا الى حقيقة السلوك اللاشعوري الذي لا يعي الافراد اهدافه الحقيقية، مما يستدعي في نظره اللجوء لاسباب التحليل النفسي *psychotherapy* لمساعدة الافراد على معرفة ذاته و حاجاته الدفينة أو دوافعه<sup>1</sup>.

و لا يختلف الأفراد في قدراتهم الفردية على القيام بالأعمال فحسب، بل برغبتهم في أداء الأعمال أيضا أو بدافعيتهم و تختلف تلك الدافعية بدرجة قوة تلك العوامل الدافعية. و تعرف الدوافع أحيانا بأنها الحاجات

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع-عمان- -ص 35' الأردن، 2000.

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

Needs، و الرغبات Wants، و الغرائز Impulses الداخلية لدى الفرد حيث أنها جميعها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوري، فالدوافع هي مسببات داخلية للسلوك تتضمن قيام فرد ما بعمل معين، و تحدد اتجاه ذلك العمل، و كثيرا ما نجد استعمالا لهذين المصطلحين على شكل مترادفات.<sup>1</sup>

فالدوافع تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية حاجاته، فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك و تختلف الدوافع عن الحوافز Incentives التي تعتبر عوامل خارجية تشير الى المكافآت التي يتوقعها الفرد من ذاته للعمل، و التي يمكن أن تكون ذات صلة طبيعية معنوية Non-Material Incentives، تتمثل بزيادة السلطة و النفوذ أو الهيبة، و ما إلى ذلك من تلك الأمور التي يصعب علينا أن نعبر عنها بقيم مادية. و لذلك يساوي بعض علماء السلوك الإداري بين الحوافز Incentives و الأهداف Goals. فالدافعية بمعنى العامل الداخلي المؤثر على سلوك الفرد تمثل القوة Force التي تحرك سلوك الفرد و تستثيره لأداء العمل . و يعتمد الأداء و قوته على درجة هذه القوة، فالعامل المتأثر، و الذي يتقدم باستمرار هو الذي يتوافر لديه دوافع أقوى من غيره من الزملاء الذين يقلون عنه أداء و مهارة و هذا يعني أن الدافعية تحتكم إلى درجة كبيرة بمدى استخدام الفرد للطاقات الكامنة فيه Hidden Potentials و التي تختلف درجة استثمارها ما بين فرد و آخر حسب قوة الدافعية لديه.<sup>2</sup>

و يعرف بعضهم الحوافز على أنها تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب و يندفع في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، و إشباع حاجاته الذاتية . و الجهود هي كمية و نوعية و ما يبذله الفرد من طاقات و إمكانيات تنطوي على العمل الدؤوب و الجدية بحيث تتحقق نتيجة لذلك مكاسب للمنظمة و الأفراد.<sup>3</sup>

فلكي تحفز الناس على العمل، ينبغي أن تتمتع بحسن البديهة مع فهم عميق للأسباب التي تبعث السأم فيهم . و هذا يقتضي الجمع بين منح المكافأة المادية و إبداء كلمات الثناء و تشجيع العاملين على المزيد من التقدم

<sup>1</sup> Paul hersey and kerneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, Fifth edition Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall. 1988-p18-19

<sup>2</sup> أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، ص 64، الإسكندرية، مصر، 1986.

<sup>3</sup> عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، جامعة دمشق، ص 181، 1995.

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

إنه باختصار فن إذا أتقنته كان ستمتلك الممييزة كمدير ناجح و حتى يحقق التحفيز الأهداف المرجوة. فإن جهود العاملين يجب أن تتوجه نحو تحقيق الإستجابات المبتغاة، و التي هي اهداف المنظمة، و سنستعرض أهم نظريات التحفيز و الدوافع التي ظهرت عبر عدة مراحل لفهم السلوك الإنساني و مسبباته، و بالتالي نجد العلاقة الوثيقة بين الإدارة بالمشاركة و الدافعية لدى العاملين .

### 2- نظريات الدوافع:

تتعدد النظريات التي تقدم تفسيرات للدافعية عند الإنسان، و لكنها جميعا تتميز بأنها و بحكم طبيعة الموضوع حصيلة جهود الدارسين و الباحثين الذين هم من المتخصصين في علم النفس، و الذين استخدموا بدورهم هذه المعرفة عن الإنسان لتصمم في مهارات يتعلمها المديرون لتحسين أسلوب عملهم في التعامل مع العنصر البشري، الذي يمثل أحد الموارد الرئيسية العامة، و سنعرض في هذا المبحث إلى النظريات المبكرة في هذا المجال و التي ركزت على العوامل التي يؤدي وجودها إلى مزيد من الرضا عن العمل و بالتالي إلى مزيد من الجهد المبذول و بالتالي إلى زيادة الإنتاجية، و رفع الروح المعنوية و التي سنتحدث عنها بالتفصيل في فصل لاحق، و التصنيف الذي كان أكثر شمولاً من جهة تصنيف النظريات حوى أهم النظريات كالتالي :

1-نظرية (x-y)الإفتراضات السلبية و الإيجابية حول الإنسان .

2-نظرية سلم الحاجات لآبراهام ماسلو Abraham Maslow.

3- نظرية العوامل الوقائية و العوامل الدافعية لفريدريك هيرزبرغ Motivation-Hygiene Theory.

4- نظرية الوجود و الإلتناء و النمو لألدرفر Relatedness and Growth،Existence.

5- نظرية الحاجات لمكليلاند Mecllelland's Theory of Needs

6- نظرية التوقع Vroom، Porter and Lawler-Expectancy Theory.

7-نظرية العدالة Equity Theory .

8- نظرية المشاركة في تحديد الاهداف Goal-Setting Theory.

1-نظرية (X-Y) الافتراضات السلبية و الايجابية حول الانسان:

لقد وضع دوجلاس كريجور Douglas McGregor انماطا مثالية حول مفهوم الانسان و سلوكه، وصف واحدا منها بافتراضات X السلبية (التقليدية) و وصف الثاني ب Y الايجابية.

أ- الافتراضات التقليدية (افتراضات X)

تصف هذه الافتراضات النظرة التقليدية للعامل. فمن مسلمات المدرسة التقليدية ان واجب الادارة هو تنظيم عوامل الانتاج و تنسيقها ، و بالصورة التي تحقق اكبر نفع اقتصادي، و هو نفس الواجب حين كانت فلسفة القوة و الرعاية الابوية هي الافكار السائدة، كما ان الادارة تعنى بالجمع بين العامل ، والالة، والموارد وبالكيفية التي تعطي اكبر حصيلة اقتصادية.وهي في ممارستها لتحقيق هذا الهدف لا بد لها من ان توجه جهودها البشرية وتهيئ على نشاطاتها وتحدد سلوكها للوثوق من انها قد استهدفت به تحقيق النفع الذي ترمي اليه الادارة، وان ماقدمته من منجزات هو ماتبعيه الادارة منها، ولولا التوجيه و تلك السيطرة لما تم ما تهدف اليه الادارة، وذلك نتيجة لافتراضها عن حقيقة النفس البشرية و محددات السلوك التالية:<sup>1</sup>

1-ان الانسان بطبيعته كسول لا يجب العمل.

2-ان الانسان لا يرغب بتحمل المسؤولية في العمل.

3-يفضل الفرد دائما ان يجد شخصا يقوده و يوضح له ماذا يعمل.

4-يعتبر العقاب و التهديد من الوسائل الاساسية لدفع الانسان للعمل، فالانسان يعمل خوفا من العقاب وليس حبا للعمل.

5-تعتبر الرقابة الشديدة و الدقيقة على الانسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة و اشراف.

6-يعتبر الاجر و المزايا المادية اهم حوافز العمل.

و على اساس هذه الافتراضات، فقد اتخذت الادارة الخطط و الاساليب الملائمة فسلكت طريقا ذو شقين<sup>2</sup>، اتخذت القوة سياسة العصا شعارا لها في ادارة جهود الافراد من ناحية و جعلت التهديد و الاشراف المحكم

1-Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise.New York McGraw Hill Book Companies.

2-Malm Pigors Mayers ,Reading in personal,Administration New york , McGraw Hill 1956-P20.

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

وسائلها، بينما التزمت باللين و التراخي، و جعلت شعارها في ادارة جهود العاملين التسامح و ارضاء رغبات العاملين من ناحية اخرى، و كانت هذه السياسة عنوان ادارة النصف الاول من القرن الماضي، حيث طبقتها واستنفذت كل وسائلها، فلم تجد في ادارة اللين غير تباين المنجزات، اذ مازال هناك من يتوقع المزيد من العطاء دون التفكير بمزيد من اعطاء المقابل. لذلك و لهذا فقد ندمت تلك الادارات على اتباعها سياسة اللين و استبدلتها كلمة كن صارما و عادلا.

فقد انطلقت هذه السياسة التقليدية من افتراضات ضالمة حول سلوك الافراد، اثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها، كما دحضتها حقائق جاء بها العلم من مختبراته و من صفوف الدراسة، و من بيوتنا، و من الصناعة لحد معين، فلم تثبت تلك الافتراضات التي ألصقت بالإنسان، بل أنها كانت أصداء لما تنتهجه الإدارة من خطط دفاعية ضد إفتراضات خاطئة في السلوك الإنساني<sup>1</sup>.

### ب- الافتراضات الايجابية حول الانسان (افتراضات X)

تخالف هذه النظرية اولا تلك الافتراضات في السلوك الانساني و التي وصفت البشر بنعوت سلبية، تلك الافتراضات التي حجبت النور عن الجانب الانساني للإنتاج ، و تناسب دوافع عديدة تدفع العاملين نحو العمل و هي مفتاح السلوك الانساني. فنظرية Y الى جانب ايمانها بدوافع العمل و حاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم فروض اخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الانساني و على النحو التالي:

- 1- فهي تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقة كبشر لم يخلقوا ضد امال الادارة و اهدافها.
- 2- ليست الادارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس و تحمل المسؤوليات و توجيههم نحو أهدافها بل ان كان ذلك مغروس في نفوس العاملين، وما على الادارة سوى اعانتهم على تطوير و اكتشاف تلك الصفات الانسانية تحقيقا لأمانهم ، و اعانتهم على تحقيق اهدافهم و توجيه انفسهم بجهودهم الخاصة توجيهها يؤمن تحقيق اهداف الادارة و اهداف العاملين، تلك السبل التي لا تتعدى التشجيع و اتاحة فرص التقدم و اطلاق افاق المستقبل امام الطامحين. وبهذا تستبدل ادارة الاكراه بالإدارة بالأهداف وهو مفهوم جديد نسبيا في الادارة.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الإنسان الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق ، ص39، عمان، الأردن 2000.

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

- 3- ان الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود ، وهو يفضل ان يكون قائدا و ليس تابعا. ولهذا ركزت الادارة بالأهداف على تشجيع النقد الذاتي كوسيلة لتقييم العاملين و رقابتهم.
- 4- كما آمنت الادارة بالأهداف بان الانسان يعمل املا في المكافأة لا خوفا من العقاب.

### 2-نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو:

تقوم نظرية Maslow على افتراضات نظرية Y، فهو يرى الانسان كائن مميز يسعى لتحقيق اهداف مهمة اهمها تحقيق الذات Self-Realization. و يقترن اسم ماسلو بنظرية سلم الحاجات التي ترى ان للعامل حاجات متعددة<sup>1</sup> فهو انسان يطلب المزيد ، اذ انه ماأن يرضي حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وهي عملية يمارسها منذ مهده حتى لحده. وتتشكل تلك الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجاته الطبيعية، فهو يريد ان يأكل ليعيش أولا، ويشكل طلب الأكل دافعا و ضابطا لسلوكه و لا يفكر بسواه، وما أن يصل إلى حاجته الأولى، ويضمن استمرارها حتى يتوقف الجوع من أن يكون المسيطر على دوافعه و سلوكه، ويبدأ بالتفكير بحاجة أخرى تليها في سلم الحاجات، و هي الحاجة للأمن و الاطمئنان، يكفيه شر المخاطر والخوف والحرمان، تلك الحاجة التي سميت بالحاجة للضمان و الامان، لاقتزانها بالخوف والتهديد، وتعتبر حاجة الفرد للأمان من أهم الحاجات في حياة العاملين، فتصرفات الإدارة الاعتبائية، والتميز في توزيع فرص الاستخدام و الترفيع تشكل خطرا كبيرا و عائقا في طريق اشباع هذه الحاجة، وماأن يشبع الفرد الحاجة للأمن حتى تبرز حاجة أخرى لتحل محلها في سلم الحاجات وهي الحاجة الاجتماعية، حاجة الإنسان للعائدية لجماعة ما، لكي يكون مقبولا في مجتمعه تلك الحاجات التي تدركها الإدارة، وتحسبها مواقع الخطر، وهي لذلك تخلق احيانا الوسائل المتعددة، للوقوف في طريق تلك الغريزة الاجتماعية نحو التجمع و الرغبة في التنظيم الجماعي، فالفرد ما أن أمرا يحول دون اشباعها حتى يتمرد، وما أن يرضيها حتى تحمل محلها حاجة الإنسان بالتقدير و الاحترام، اما الحاجة التي تقف في أعلى سلم الحاجات فهي الحاجة لتحقيق الذات، كحاجة الإنسان للثقة بالنفس، وحاجته للكمال و الاستقلال وحاجته لأن يترك وراءه شيئا في هذه الحياة.

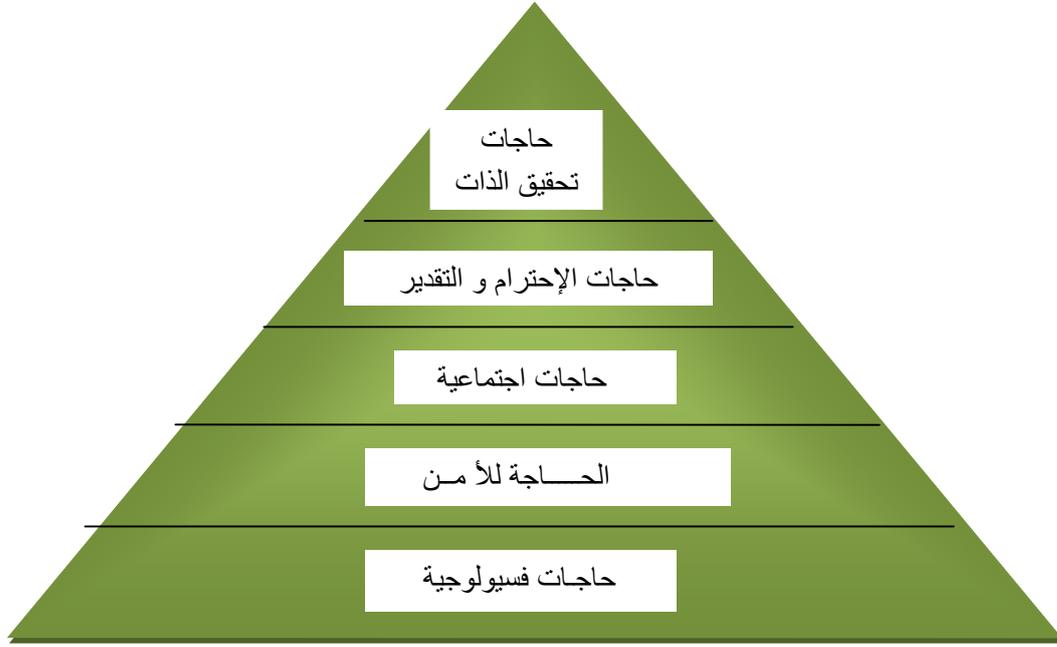
ويختلف مفهوم ماسلو لمفهوم الدافعية، في هذا الصدد، عن المفاهيم الأخرى الشائعة.

1-Abraham Maslow , Motivation and Personality , New York , Harper and Row , 1954.

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

فرغم إن الكثير يرون ان الدافعية هي شيء يعملها شخص لشخص آخر، إلا أنه بالنسبة لماسلو شيء ذاتي لا يمكن أن يكون مفروضاً من الخارج، فهو قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل معين، وأهم دافع لدى الإنسان، فهو تحقيق ما يطمح إليه حياته، أو رسالته في الحياة و هي ما سماه بتحقيق الذات. ويرى ماسلو أن لدى الإنسان و كما أسلفنا عدة دوافع، او حاجات يمكن ترتيبها بشكل هرمي<sup>1</sup>

### الشكل رقم (2-1): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: مُجّد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنسان الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، ص42

حيث تشكل الحاجات الأساسية، والملحة بداية القاعدة في الهرم و تتمثل بالحاجة للطعام و المسكن و الجنس و غيرها. وتأتي الحاجة للشعور و الأمن الجسمي والانفعالي، والحاجة للتحرر من المرض في المرتبة الثانية أما الحاجة للانتماء والحب، وهي أول حاجة اجتماعية فتأتي في المرتبة الثالثة تصاعدياً، وهي تعني حاجة الشخص لأن يكون عضواً في جماعة، يعطي ويأخذ مع غيره. أما الحاجة قبل الأخيرة فهي الحاجة للشعور بالاحترام و التقدير من قبل الآخرين. أما الحاجة الأخيرة فهي تلك التي تأتي في قمة الهرم وهي تحقيق الذات أو رسالة الإنسان في هذا الوجود.

<sup>1</sup> مُجّد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنسان الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق ، ص42، عمان،الأردن 2000.

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

إن مغزى ترتيب الحاجات بالشكل الهرمي، هو أن أهمية هذه الحاجات تتدرج هي الأخرى، فالحاجات الفسيولوجية هي في أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية إذا منعت. فالإنسان يعيش بالخبز لوحده، حين يندر الخبز ولا يمكن أن نتوقع من الإنسان الجائع، أن يهتم بالحاجات الأعلى مثل الأمن والانتماء، لأن الحاجة الأساسية قبل أن يتم إشباعها، تكون هي الدافع الرئيسي. أما بعد أن يتم إشباع الحاجات الأساسية فلا يمكن اعتبار زيادة إشباعها نوعاً من الدافعية. و هذه حقيقة مهمة لم تتضح من منظور نظرية  $Y, X$  ومن منظور الإدارة التقليدية التي اعتبرت أن زيادة الأجر، بغض النظر عن مستوى الحاجة عند العامل هو الدافع الرئيسي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحسين الأداء. فمتى تم إشباع المستوى الأدنى من الحاجات، تبدأ الحاجة اللاحقة تسيطر على سلوك الإنسان أو تشكل دافعا لذلك السلوك وهكذا إلى آخر السلم.

إن مغزى هذه النظرية للإدارة عديدة حيث ترشد الإدارة في كيفية إثارة الدافعية، لدى العاملين دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطراً عليها.<sup>1</sup> إن من شئ تطبيق هذه النظرية أن تزيل مخاوف الإدارة من عداء الجماعات لأهداف التنظيم، وتريحها من عناء الإجراءات الرقابية الطويلة، التي يقصد بها مقاومة التجمعات غير الرسمية داخل العمل، وتبين له أنه إذا ما هددت هذه الحاجة للانتماء و العضوية في الجماعة، فإن من شأن ذلك أن يضر بالتنظيم بدل أن يؤدي به الى تحقيق أهدافه. إن حرمان الإنسان من الحاجات المختلفة، وخاصة تلك التي في قمة الهرم، تؤدي الى سلبية الفرد، وعدم رغبته في التعاون مع الإدارة وأحياناً إلى سلوك عدواني، ولا تعتبر هذه الظواهر عندئذ أمراضاً في الإنسان بل امراضاً في التنظيم الذي يجرمه حاجته، أو لا يعطيه الفرصة لتحقيقها.

### 3-نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفرديريك هيرزبرغ: Motivation-Hygiene Theory

تركز نظرية هيرزبرغ Herzberg على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين. وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية، لمائتين من المحاسبين والمهندسين، محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها، وقد توصل من تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل، سمي الفئة الأولى بالعوامل الدافعية Satisfiers- Motivating Factors و الفئة الثانية العوامل الوقائية<sup>2</sup> Dissatisfiers-Hygiene Factors

■ اما العوامل الدافعية فتشمل العوامل التالية:

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنسان الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، ص 43، عمان، الأردن، 2000.  
2-F.Herzberg. Work and The Nature of Man London : Staples Press 1968.

1-الشعور بالإنجاز.Achievement

2-الشعور باعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم Recognition

3-أهمية العمل نفسه Importance of Work و كونه إبداعا وفيه نوع من التحدي.

4-الرغبة في تحمل المسؤولية Sense of responsibility و تحكم الشخص في وظيفته.

5-إمكانيات التقدم في الوظيفة Advancement Possibilities .

6-التطور والنمو الشخصي Personal Growth and Development .

■ اما العوامل الوقائية فتشمل العوامل التالية:

1-سياسة الشركة وإدارتها Policy and Management Style .

2-نمط الإشراف Supervision .

3-العلاقات مع الرؤساء Superior-Subordinates Relationship

4-ظروف العمل Work Conditions .

5-الراتب Salary .

6-المركز الاجتماعي Social Status .

7- الأمن الوظيفي Job-Security .

8-التأثيرات على الحياة الشخصية Effect on Personal Life .

لقد بين هيرزبرغ أن وجود العوامل الدافعية، هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية، وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل، وتحسين الإنتاجية، أما العوامل الوقائية فإن وجودها لا يثير الدافعية ولا يؤدي لمزيد من الإنتاج، بل يمنع حالة عدم الرضا أو التمرد أو الإضراب عن العمل.

فوجود هذه العوامل يعتبر حدا أدنى لا بد من وجوده، ويعتبره العاملون أساسيا ولا يعتبر كرما من الإدارة. كما

نلاحظ في الشكل (2):

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

الشكل (2-2)<sup>1</sup> محمد قاسم القويطي، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الإنسان الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق ، ،

الشكل (2-2) المقارنة بين العوامل الدافعية و العوامل الوقائية من وجهة نظر هيرزبرغ

النظرية التقليدية	
الرضا	عدم الرضا
هيرزبرغ- العوامل الدافعية	
الرضا	عدم الرضا
هيرزبرغ- العوامل الوقائية	
عدم الرضا	غياب الشعور بعدم الرضا

المصدر: هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في النظم، ص 186.

### 4- نظرية الوجود و الإلتئام لأندرفر Relatedness and Growth.Existence

لا تضيف هذه الفكرة الكثير لأفكار ماسلو، إلا أنها تقلص مجموعة الحاجات إلى ثلاث حاجات تتماثل في المحصلة النهائية، مع تلك التي جاء بها ماسلو، حيث تعبر الحاجة للوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو، وكذلك الحاجة للإلتئام تعكس ما عير عنه ماسلو بالحاجة للتقدير، وكذلك فتأخذ للنمو هي الحاجة لتحقيق الذات عند ماسلو. وقد يكون الشيء الجديد في هذه النظرية، هو عدم تأكيد ألدرفر على ضرورة التزام المدير، وهو بصدد تحفيز العاملين بالتسلسل الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات عند ماسلو لأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية، لهذه الحاجات، وأولوية إشباعها من بيئة إلى أخرى.<sup>2</sup> إذ يمكن للفرد أن يشعر بالحاجة لإشباع أكثر من حاجة في آن واحد، وأن الفشل في تحقيق حاجة عليا قد يؤدي إلى زيادة الرغبة في إشباع الحاجات الأدنى منها. ولا شك أن هذه النظرية تتفق مع الإقرار بالفروق الفردية بين الناس بسبب عوامل عديدة مثل مستوى التعليم، والخلفية الاجتماعية ونمط الثقافة... الخ.

1-Stephen P.Robbins,Organizational Behavior, 8<sup>th</sup> Edition, New Jersey : Prentice-Hall, Inc,1997-P173.

<sup>2</sup>-هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في النظم، الطبعة الأولى، عمان: شقير و عكشة، 1986، ص 186.

## 5-نظرية الحاجات لمكلياند McClelland's Theory of Needs

تفترض هذه النظرية التي ترتبط بكل من ماكلياند و أتكينسون McClelland and Atkinson أن العوامل الدافعية و التحفيز، هي عوامل الذاتية داخلية تتصل بالقوى و الرغبات الداخلية لدى الفرد،<sup>1</sup> و المتمثلة برغبته في التميز و الإبداع. و ينعكس ذلك عمليا على الأفراد من هذه الفئة، لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية و التي يتوفر فيها درجة من التحدي، والتي يمكن قياس أثرها، و بالتالي تزويد من يقومون بها بمعلومات عن إنجازاتهم التي يمكنهم التفاخر بها، وبذل ذلك أمر مطلوب منهم بالضرورة، ولكن لأنهم يرون في ذلك إنجازا خاصا لأنفسهم و إرضاء لذاتيتهم، بغض النظر عن ارتباط عملهم بالتميز بمكافآت و منافع مادية.

■ وتركز هذه النظرية على ثلاث حاجات هي:

1-الحاجة للإنجاز و التميز و التفوق Need For Achievement.

2-الحاجة للسلطة و القوة و السيطرة Need For Power.

3-الحاجة للإنتماء و إقامة علاقات مع الآخرين Need For Affiliation.

## 6-نظرية التوقع Porter and Lawler-Expectancy Theory، Vroom

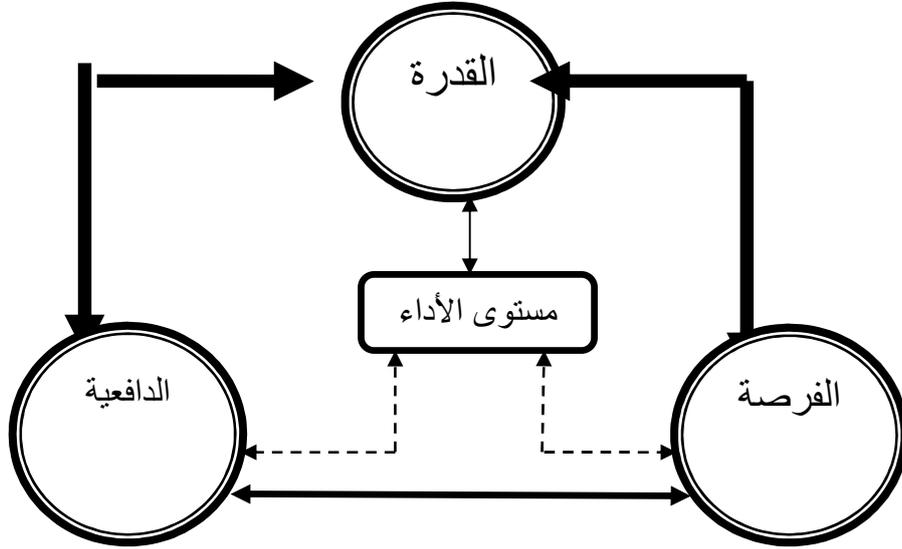
يعتبر فروم و بورتر ولولو من أبرز أنصار هذه النظرية، التي تقوم على افتراض أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك و تحليل و مفاضلة بين البدائل المتاحة، و الموازنة بين الكلفة و الفائدة المتوقعة، لكل من تلك البدائل<sup>2</sup> ويسلك بعد تلك العملية العقلانية، السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد، ويجنبه أكثر الصعوبات. ويمثل التوقع درجة احتمال تحقق تلك الفوائد المباشرة، أي المرتبطة بالعمل، وغير المباشرة التي تأتي من البيئة الخارجية. ويختار الإنسان سوكا يستجيب فيه للعوامل الأقوى، ويدخل الإدراك هنا لأن رغبة الفرد في القيام بسلوك معين تتأثر بإدراكه للأهمية النسبية المتوقعة لنتائج ذلك السلوك، ورغم أن فروم Vroom هو أول من جاء بهذه النظرية، إذ أكد على استمرارية الأداء، وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل و رضاه و هما محصلة إدراكه لدرجة

1-Stephen P.Robbins, Organizational Behavior 8th Edition, New Jersey : Prentice- Hall ;Inc ,1997-P190

2-D.C McClelland. The Achieving Society, Princeton, N.J.Van Nostrand 1961

العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها، وبين ما يدرك و يعتقد أنه يستحقهما يوضح الشكل (2-3) <sup>1</sup>:

الشكل (2-3) العوامل المختلفة المحددة للأداء



المصدر: Stephen P.Robbins, Organizational Behavior, 8th Edition, New Jersey , Prentice, P190,1997

فالتركيز هنا على ثلاثة أنواع من العلاقات هي :

1-العلاقة بين المبدول و الأداء أي ان بذل جهود إضافية يؤدي إلى تحسين الأداء.

2-العلاقة بين الأداء و المكافأة حيث يعتقد الفرد أن الوصول لمستوى الأداء سيؤدي إلى الحصول على

نتيجة يرغب بها.

3-العلاقة بين المكافأة و الأهداف الخاصة للفرد.

و من الضروري هنا الإشارة إلى أن الأداء هو محصلة القدرة مضروبة بالرغبة في العمل، و يضاف إلى ذلك

أيضا توفر الفرصة للفرد لأن يظهر هذه القدرات الكامنة لديه و يعكس هذه الرغبات، إذ قد لا يتاح للأفراد

القادرين و الراغبين في العمل الفرص المناسبة لإظهار مواهبهم.

1-Stephen P.Robbins, Organizational Behavior ,8 Edition, new jersey :Prentice-hall, Inc,1997-P190

## 7- نظرية العدالة : Equity Theory

تربط هذه النظرية بين درجة الدافعية لدى الفرد و بين شعوره بعدالة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها .

إذ يميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره، و مقارنة الحوافز التي يتلقاها مع ما يتلقاه غيره وفقا لمستوى الأداء. فإذا وجد الإنسان أن هناك عدالة في الحوافز و المكافآت، أدرك أن الدافعية ( و هي الإستعداد لبذل الجهود في العمل) هي الطريق السليم الواجب عليه إتباعه، و العكس صحيح تماما. و عادة ما يعقد الموظف المقارنة على عدة مستويات، فهو يقارن مستويات الأداء الممكن له عملها

و المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل، بين موقع و آخر داخل المنظمة، كما يقارن عمله، و العوائد المترتبة عليها و لو كان يعمل في مكان آخر خارج التنظيم ، كما يقارن عمله بعمل آخرين من الذين يعملون معه في نفس المنظمة أو القسم، كما يقارن العمل بمستوياته و عوائده بين المنظمة التي يعمل فيها و المنظمات الأخرى التي سبق أن عمل فيها.1

و يترتب على شعور الفرد بعدم العدالة تصرفات و سلوكيات عديدة تتراوح ما بين تقليل الجهد المبذول أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير فهمه السابق و مستوى أدائه و أداء الآخرين ، فيصبح يرى أنه على عكس ما كان يظن فإن أدائه أفضل من أداء غيره، أو أن أداء الآخرين ليس جيدا كما كان يعتقد، وقد ينتهي به الأمر إلى ترك العمل . و النقطة الرئيسية هنا هي أن الأفراد لا يهتمون فقط بما يتقاضونه من أجور و مكافآت بشكل مطلق ، بل إنهم يعقدون المقارنات مع ما يقدمه غيرهم من جهد و ما يتقاضونه من مكافآت. و من هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة في تقييم الأداء و في توزيع الحوافز و المكافآت لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز العاملين و إثارة دافعيتهم لمزيد من العمل، عندما يعرفون أن العمل و الإنجاز هما الطريق الصحيح للحصول على مكاسب أكثر. أما إذا ظهر للعاملين أن أسس التقييم و التحفيز غير عادلة ، فإن هذا يكون رسالة غير مباشرة للعاملين أنه لا علاقة لنوعية الأداء بالحوافز، و أن عليهم أن يتبعوا أساليب أخرى للوصول إلى أهدافهم.2

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الغنسان الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن 2000-ص50.

2-Stephen P.Robbins, Orgazational Behavior,8 Edition,new Jersey :Prentice-Hall,Inc,1997-P182-187

3-E.A.Locke-What is job satisfaction ?-Organizational Bbehavior and Humam Bhavvior,No3-1968-PP157-189

## 8-نظرية المشاركة في تحديد الأهداف : Goal-Setting Theory

ترتبط هذه النظرية ب لوك Locke، و تقوم على أن مبعث إثارة دافعية الأفراد، هو الأهداف و الغايات و ما لها من أهمية لديهم فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها و ما يعطيها من أهمية، فكلما كانت الأهداف واضحة و مقبولة لدى الفرد كلما يسعى إليها و ما يعطيها من أهمية، فكلما كانت الأهداف واضحة و مقبولة لدى الفرد كلما كانت الأهداف الدافعية لديه لعملها أكبر،<sup>1</sup> و كذلك فإن الأثر الأكبر هو للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه و إنجازه في تحقيق الأهداف مما يؤدي إلى إستثارة دافعيته لمزيد من العمل.

و هناك ثلاثة عوامل تتصل و تؤثر على علاقة الأداء بوجود أهداف محددة و هي : درجة الإلتزام بالأهداف الموضوعة GOAL CMMITMENT، ودرجة الثقة بالقدرة على تحقيق الأهداف Self-efficacy و طبيعة الثقافة الوطنية التي يعيش فيها الفرد National Culture فكلما زاد الإلتزام بالأهداف كلما كان تحقيقها أفضل. و كذلك فكلما كانت ثقة الفرد بكفاءته و قدراته أكبر كلما كان أقدر على تحقيق الأهداف المحددة . و كذلك فإن القيم الثقافية التي تتسم بها البيئة تلعب دورا مهما في هذا النظام أيضا.

### المطلب الثاني: التحفيز أساليب و أنواعه

سبق و أن ذكرنا في بداية الفصل أن الهدف من تعريف النظريات المختلفة للدوافع هو أن يكون ذلك الفهم أساسا في عمليات التحفيز التي تمارسها الإدارة بهدف حث العاملين على بذل أقصى الجهود في العمل . و من هنا فإننا سنتناول في هذا الجزء التطبيقات المختلفة لنظريات الدوافع و كيف يمكن ترجمتها على أرض الواقع في مجال الأعمال. و يمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين هما الحوافز المادية و الحوافز المعنوية، و قد تكون الحوافز موجهة للأفراد (فردية) او للمجموعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إدارة الإنتاج و العمليات، عبد الستار محمد العلي، دار وائل للنشر، 2000-عمان- الأردن، ص 45

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنسان الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، ص 52. عمان، الأردن، 2000.

1-أساليب الحوافز:

أ- الحوافز الفردية Individual Incentives :

و هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج . فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ أو إعطاء هدية للطلاب الأول في القسم أو الكلية، كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، فهي موجهة لفرد و ليس لمجموعة، و من شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول إلى إنتاج و أداء أفضل و قد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي هي جوهر العمل الإداري وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضاً إلى جانب الحوافز الفردية .

ب- الحوافز الجماعية Group Incentives:

تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل. و يدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن فرع في شركة أو بنك، أو كلية في جامعة، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق، وروح التعاون بين العاملين يدل على روح التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحياناً، فيمكن للإدارة و من أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي و روح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معا و لا تقتصر على أسلوب واحد.

وهناك أنماط عديدة للأجور التشجيعية الفردية، وتعتمد في مجالها على إعطاء العاملين نسبة معينة من قيمة الأرباح، ومن هذه النظم، نظام هالسي (Halsey) ، ونظام جانتي (Gant) ، ونظام روان (Rowan) ونظام الفئات ونظام الحصص، وكذلك الأمر بالنسبة للحوافز التشجيعية الجماعية، فهناك أنماط متعددة متبعة تعرف بنظم برستمان، وسكانلون، ودروكر.<sup>1</sup> وسنين فيمايلي التفاصيل:

<sup>1</sup> - إبراهيم الغمري، إدارة الأفراد، دراسة علمية و عملية، الاسكندرية، دار الجامعات ، ص 267-275 المصرية، 1982

## 2-أنواع الحوافز:

يمكن تقسيم الحوافز من حيث النوعية إلى حوافز مادية وحوافز معنوية:

### 2-1-1-الحوافز المادية:

تتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات المختلفة إتباعها. ومن الأشكال المختلفة لهذه الحوافز.

#### 2-1-1-1-الأجر حسب الوحدات المنتجة: Piece-rate pay Plans

تتمثل هذه الطريقة بإعطاء العاملين أجورا تتناسب مع عدد ما ينتجونه من وحدات سلعية أو خدمية، ويوفر ذلك للعاملين حوافز لإنتاج أكبر عدد من الوحدات.

#### 2-1-1-2-خطط تقاسم الأرباح Profit-Sharing Plans

يتمثل هذا المنهج في التحفيز بوجود معادلة يتقاسم على أساسها العاملون في المنظمة الأرباح المحققة نتيجة عملهم. ومن شأن هذا الأسلوب أن تتضح العلاقة في أذهان العاملين بين الجهود التي يبذلونها والنتائج التي يحصلون عليها، وقد يأخذ التحفيز شكلا آخر بأن يتم توزيع نسبة من الأرباح المحققة على العاملين إضافة إلى الرواتب التي يتقاضونها، أو يعطي العاملون أسهما في الشركة. وهناك صورة أخرى لهذا الشكل من التحفيز لا ترتبط بالأرباح المحققة بالضرورة، بل ترتبط بزيادة الإنتاجية التي يحققها العاملون، كأن تضع الشركة هدفا إنتاجيا محددًا يتمثل بأن لا تتجاوز كلفة الوحدة المنتجة مبلغا معينًا. وتحدد هدف تخفيض الكلفة، والفرق بين هذا الأسلوب المسمى Gain Sharing هو أن يتم صرف حواجز للعاملين حتى وإن لم يتحقق أرباح في الشركة بينما في الحالة الأولى يكون أساس التحفيز و حجم الأرباح المحققة<sup>1</sup>.

ويتضح من هذه الاساليب التحفيزية أنها تتجاوز مع نظرية التوقع في الدافعية. إذا يدرك العامل ويتوقع أنه كلما ضاعت جهوده وكلما حققت الشركة أرباحا إضافية فإنه سيكون شريكا في هذه الأرباح أو الوفورات الإضافية التي حققتها الشركة.

<sup>1</sup> - عبد الباري درة ، العامل البشري و الإنتاجية ، جامعة اليرموك ،الأردن ،ص 132،الادرن ،1982.

### 2-1-3- التحفيز على أساس المهارات المكتسبة: Skill-Based Pay Plans

يقوم هذا الاسلوب في التحفيز على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل. فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة كلما تلقوا حوافز مادية. و يساعد هذا النوع من الحوافز الذي يحل محل اعتماد المسمى الوظيفي Job-Based Pay أساسا لتحديد الرواتب و الأجور، حيث يصبح العامل وفقا لهذا المعيار راغبا وقادرا على القيام بمهام عديدة بدل أن يبقى محدود الإمكانيات، وحسب ما يحدد مسماه الوظيفي. وهذا أمر يتجاوب مع المستجدات السريعة على الأعمال وما تستوجبه ضرورة تطويره للمهارات باستمرار. ولا شك أن في هذا الأسلوب تطبيق لنظرية الدوافع التي تتعلق بالحاجة للوجود والتطور الشخصي لألدرفر.

### 2-1-4- المزايا المادية المنتقاة Flexible Incentives

تلجأ بعض الإدارية منها لأهمية الفروق الفردية بين الأفراد واحتياجاتهم، إلى إعطاء العاملين حرية اختيار حزمة من المزايا التي يمكن تقديمها لهم وضمن نسبة محددة، وفقا لرواتب العاملين الأساسية حيث يعطي العاملون حرية اختيار المزايا التي تتناسب مع أوضاعهم بحيث يكون هناك سعر خاص محدد لكل ميزة من المزايا، ويمكن أن تشمل هذه المزايا نوعيات مختلفة من التأمين الصحي، الإجازات السنوية و التأمين على الحياة، ونظم الإيداع والتقاعد... الخ. ولا شك أن هذا الشكل من أشكال التحفيز يتوافق مع نظرية التوقع في الدوافع، لأنه يستجيب للتوقعات المختلفة للعاملين، حيث يقوم الأفراد ببذل الجهود الإضافية لأنهم يتوقعون الحصول على ما يريدونه وما يختارونه من مزايا نتيجة هذا المجهود الإضافي.

### 2- الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة في تحفيز العاملين أو فئات منهم. ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية.<sup>1</sup>

### 2-2-1- إشراف العاملين في الإدارة وتحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون

فيها:

<sup>1</sup> ابراهيم العمري، إدارة الأفراد، دراسة علمية و عملية، الاسكندرية، دار الجامعات، ص 204-214 المصرية، 1982.

ينظر الكثير من العاملين إلى أهمية الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بالاشتراك في مناقشة السياسات و الأهداف والبرامج المنوي تنفيذها. ولذلك فعلى المسئولين إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين، والنظر إلى الطرق الممكنة إتباعها لإشباع هذه الرغبة التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين.

### 2-2-2- بالاعتراف بجهود العاملين Employee Recognition Program

يعطي كثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم و يعتبرون ذلك حافزا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل. ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن دولة إلى دولة أخرى. كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، و مكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات، أو أسلوب إشراك ممثلين عن العمال في مجلس الإدارة، وإتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، ونمط دوائر النوعية Quality- Circles . إن كافة هذه الأساليب تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين للمنظمات التي يعملون فيها، لبذل أقصى الجهود من قبلهم.

وقد يكون ضروريا توضيح مفهوم دوائر النوعية باعتبار المسمى لا يوضح المقصود به كما هو شأن الأساليب الأخرى، فدوائر النوعية هي مجموعات عمل تجتمع دوريا لمناقشة المشاكل التي يصادفها العاملون، والبحث عن أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة.<sup>1</sup>

### 3- بعض مشاكل التحفيز:

يبقى من الضروري القول أن وسائل التحفيز تتنوع و تتجاوب مع التغييرات في الاحتياجات والدوافع، ومع المستوى الإداري للعاملين، فعلى سبيل المثال ليس من المضمون أن يكون اللجوء لأساليب التحفيز المادية مناسبة لاستشاريين لا يشكون من قلة الرواتب. إذ تعطي هذه الفئة من الناس أهمية أكبر للحوافز المعنوية المتمثلة بنوعية العمل ووجود درجة من التحدي فيه تنشيط التفكير، كما أن إعطائهم مزيدا من الاستقلالية و الصلاحيات

<sup>1</sup> مرجع سابق ص52

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

في العمل يعتبر حافزا مهما لهم. هذا الى جانب توفير فرص التدريب وحضور المؤتمرات التي تزيد فرص التقدم الوظيفي التطور الذاتي.

أما وسائل التحفيز لفئات العاملين في الأعمال البسيطة المتكررة، فقد يكون مناسباً تحسين ظروف العمل وتحسين أساليب الإشراف، وتوفير فرص لتكوين العلاقات في العمل، وإيجاد فرص لعرض المواهب الخاصة في مناسبات اجتماعية مختلفة. وكلما تنوعت القوى العاملة كلما كان ضروريا الاجتهاد في تنوع أساليب التحفيز لتناسب مع مختلف الاحتياجات و الرغبات.

### المبحث الثاني : تأثير الإدارة بالمشاركة في المنظمة

#### المطلب الأول : أثر الإدارة المشاركة على الإنتاجية:

جميع المنظمات الاقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح، وذلك عن طريق البحث عن أحدث الوسائل والطرق والتقنيات التي تزيد من الإنتاجية.

إذ لا يمكن لأي نشاط اقتصادي أو سلوك إداري أن يغفل أهمية هذا الموضوع، لأن الإنتاجية تعتبر الآن معياراً مفضلاً لقياس كفاءة أو أداء المشروعات الاقتصادية الإدارية في استخدام ثروات المجتمع وتحويلها إلى خبرات مادية تعمل على إشباع الحاجات الفردية و الاجتماعية على حد سواء، وإن أي تغيرات تطرأ على مستوى الإنتاجية ستكون آثارها عميقة على كافة المؤشرات الفنية والاقتصادية لفعاليات و أنشطة المشروع، كالتكلفة والأجور و الأسعار والجودة والقدرة على الإنتاج و المركز التنافسي.

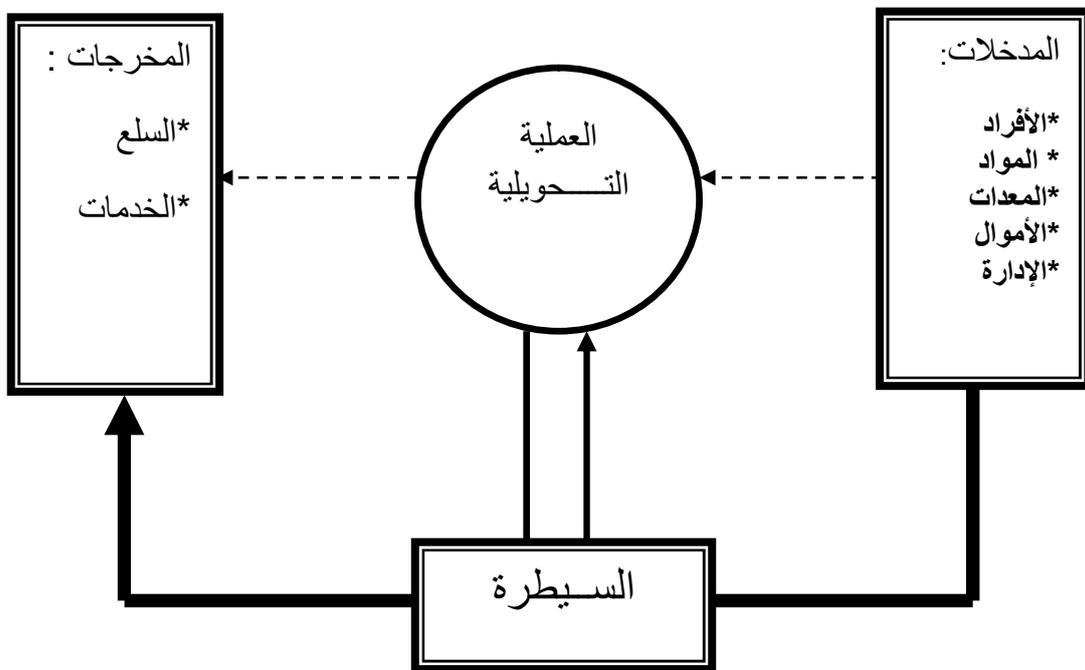
#### 1- مفهوم الإنتاجية

وللتعرف على مفهوم الإنتاجية، دعونا نتعرف على مفهوم الإنتاج. إن مفهوم الإنتاج هو مجموعة الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالعملية التكنولوجية التي تؤدي إلى إجراء تغيير أو تحويل شكل المادة إلى شكل آخر مقصود (سلعة) وفق المواصفات المحددة بواسطة عمليات معينة تسمى أنظمة العمليات. والإنتاجية هي مؤشر يستخدم في الإدارة لقياس مدى فعالية و كفاءة الإدارة في استخدام و استثمار عناصر الإنتاج المتاحة. إن إنتاج سيارة مثلا، عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية المتنوعة والتي تؤدي إلى تغير و تحويل المواد الأولية للحصول على الأجزاء المصنعة والمكونات الداخلة في السيارة كالمكابس و المسننات وغيرها، ويتم تجميع هذه الأجزاء

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

والمكونات خلال العملية التكميلية و التجميعية اللاحقة لها و بالتالي الحصول على السيارة كمنتج نهائي. وفي الشركات الخدمية تقاس بطريقة أخرى فمثلا في شركات الاتصالات تقاس الإنتاجية لموظفين خدمة الزبائن بعدد الزبائن المخدومين في يوم عمل معين مع تحقيق نسبة جودة معين، عدد هؤلاء الزبائن يمثل الإنتاجية بالنسبة لممثل خدمة الزبائن. وفي مركز الاتصالات تقاس مثلا الإنتاجية بعدد الاتصالات التي تم الرد عليها و إنهاؤها بنجاح فيقاس أداء الفرد بكمية الاتصالات التي تم الرد عليها وضمن نطاق جودة جيد. وطبعا في شركات أخرى يأخذ الإنتاج أشكالاً مختلفة و متعددة من العمليات التحويلية كما هو مبين في الشكل (2-4)<sup>1</sup>.

الشكل رقم (2-4): عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات



المصدر : سعد بشينية: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية، جامعة قسنطينة، الجامعي1984-

1985 ص18-19

و الإنتاجية تقاس عادة بالعلاقة على المدخلات المستثمرة في تحقيق تلك المخرجات. كما وأن الزيادة في الإنتاجية تساعد المنظمة على صنع نفس المخرجات أو أداء نفس الأعمال بجهد أقل أو بنفس الجهد. كما

<sup>1</sup> سعد بشينية: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية، جامعة قسنطينة، سنة الجامعي

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

و أن الزيادة في مؤشرات الإنتاجية يؤدي إلى تقليل (أو خفض) الكلف و تحقيق أسعار متدنية وبالتالي فإن تحسين الإنتاجية يولد القاعدة الصلدة للمنافسة في الأسواق العالمية.<sup>1</sup>

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \quad \text{فإذا:}$$

**المخرجات:** تعتبر المخرجات على أنها صافي النتائج التي يتم الحصول عليها من العمليات التحويلية. وتكون هذه المخرجات ملموسة كالسيارات، والملبوسات، وأية منتجات أو خدمات تصبح جاهزة لتقديم إلى المستهلك.

**المدخلات:** وتشمل مجموعة المدخلات في نظام الإنتاج على كافة الموارد المادية و غير المادية الموجودة في المنظمة. وتشمل هذه الموارد على الموارد البشرية و الموارد بمختلف أنواعها والمعدات المستخدمة في الإنتاج. كما يمكن ان تشمل مجموعة المدخلات أيضا على المعرفة البشرية مثل المعلومات و الخبرات المتراكمة و المهارات المختلفة.

ويمكن كذلك الأمر أن نعرف الإنتاجية على أنها الكمية اللازمة من عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج لإنتاج وحدة من الناتج.

إلا أن بعض الباحثين كانت نظرتهم أكثر شمولية عندما اعتبروا أن الإنتاجية علاقة بين عناصر قابلة للقياس الكمي، أي بين النتائج من جهة وبين عنصر أو أكثر من العناصر الإنتاجية التي تساهم في الوصول إلى هذا الإنتاج.<sup>2</sup>

وعرفها آخر على أنها نسبة كمية أو قيمة المنتجات الفعلية في وحدة زمن إلى كمية أو قيمة عناصر الإنتاج المستخدمة في الإنتاج عن المدة نفسها.<sup>3</sup>

ولكن من وجهة نظر أخرى نجد من اعتبروا الإنتاجية ليست فقط كمية الناتج التي تساهم بها الوحدة الإنتاجية من عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، وإنما هي كمية وجودة الناتج التي تساهم بها الوحدة الإنتاجية من عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، وبناء على ما سبق يمكن تعريف الكفاية الإنتاجية للفرد بأنها كمية و درجة جودة إنتاجية الفرد في الساعة، فإذا كان إنتاج الفرد في الساعة خلال شهر معين 20 وحدة ثم ارتفع إلى 22 وحدة

<sup>1</sup> إدارة الإنتاج و العمليات - الأستاذ الدكتور: عبد الستار محمد العلي - دار وائل للنشر-2000-عمان- الأردن- ص 45

<sup>2</sup> مدني عبد القادر علافي ، إدارة الموارد البشرية، مكتبة دار زهران، الرياض، 1993، ص 120

<sup>3</sup> علي ابراهيم الخضرا ، المدخل إلى إدارة الأعمال ، منشورات جامعة دمشق ، ص 235 ، 1989

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

خلال الشهر الثاني، فمعنى ذلك أن إنتاجية الفرد قد ارتفعت بمقدار 10% حتى لو أنتج الفرد 20 وحدة فقط في الشهر التالي، ولكن بدرجة جودة أحسن فإن إنتاجيته تكون قد ارتفعت أيضا، و إن كان يصعب قياس مقدار الارتفاع في الحالة الثانية.<sup>1</sup>

ويمكننا تجاوز هذه الصعوبة عندما نعبر عن علاقة الإنتاجية في هذه الحالة كما رآها ماريون<sup>2</sup>

### الشكل رقم (2-5): علاقة الإنتاجية حسب ماريون

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الجودة} \times \text{الكمية}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$
$$\frac{\text{الوحدات المرفوضة}}{\text{الكمية}} - 1 = \text{الجودة}$$

المصدر: ماريون هاينز , إدارة الأداء ( دليل شامل للإشراف الفعال), معهد الإدارة العامة - الرياض - 1985

لكننا نجد أن المشكلة التي تعترضنا في هذه الحالة هي دقة مقاييس الجودة وتقرير أي من الوحدات مرفوضة أم لا، وكذلك تحيز الأشخاص القائمين على القياس، حيث أنه عندما تكون المقاييس غير دقيقة فإن عدد الوحدات المرفوضة يمكن أن يزداد أو ينخفض، وبالتالي يؤثر على قياس الجودة، وكذلك عندما يتحيز الشخص الذي يقوم بعملية القياس فإن ذلك يؤثر أيضا في عدد الوحدات المرفوضة، وبالتالي يزيد معدل الجودة أو ينخفض ولكن ذلك غير صحيح ولا يعبر عن الواقع الفعلي للجودة.

ولذلك في ضوء ما سبق نجد أنه مهما وصلت إليه درجة الاختلاف، فإن مفهوم الإنتاجية يشير دوما إلى أنها علاقة بين مدخلات و مخرجات العملية الإنتاجية التي تمت أو تتم في المنشأة، أي (Input\

<sup>1</sup> عادل حسن ، الأفراد في الصناعة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985 ، ص 22

<sup>2</sup> ماريون هاينز , إدارة الأداء ( دليل شامل للإشراف الفعال), معهد الإدارة العامة - الرياض - 1985

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

(Output) وبعبارة أخرى الإنتاجية هي نسبة بين كمية الناتج المحقق من السلع و الخدمات من جهة أخرى أو عي نسبة بين تلك الكمية من الناتج و كمية أحد العناصر الإنتاجية التي ساهمت في إنتاجه.

■ من خلال ما سبق يمكن أن نقسم مفهوم الإنتاجية إلى قسمين:

القسم الأول هو الإنتاجية الكلية، والتي هي عبارة عن العلاقة بين الناتج ( المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه ( المدخلات ) والتي يمكن التعبير عنها على النحو التالي: .....

والقسم الثاني هو الإنتاجية الجزئية، التي هي عبارة عن إنتاجية كل عنصر من عناصر الإنتاج ، ويمكن التعبير عنها وفقا للعنصر المراد قياس إنتاجيته، ونقصد بالعناصر (إنتاجية العمل، إنتاجية رأس المال، إنتاجية الموارد)

وهكذا فإن مفهوم الإنتاجية الكلية يتصف بالعمومية و الشمولية في مدى قدرة المشروع على استخدام كافة عناصر إنتاجه.

لهذا نجد أن موضوع الإنتاجية قد اكتسب أهمية متزايدة في الدراسات الاقتصادية و الاجتماعية في الدول النامية و المتقدمة على حد سواء.

وتعتبر القوة العاملة من أهم العناصر التي تساهم في زيادة الإنتاجية، ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما تساهم بشكل واسع في أهمية كل منهما.

ومن خلال التعاريف كما أسلفنا يمكن القول أن جميعها تتفق في النقاط التالية حول الإنتاجية.

فالإنتاجية هي:

✎ علاقة كمية.

✎ زيادتها دليل على تقدم الوحدة الاقتصادية ( شرط نفس معيار الجودة).

✎ مقياس لتقييم فريق الإنتاج و إنتاجية المؤسسة.

✎ النسبة بين ما أنتج وما استخدم.

■ و العوامل المؤدية إلى زيادة الإنتاجية هي:

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

﴿﴾ ازدياد الإنتاج مع الحفاظ على نفس مقدار الزمن اللازم للإنتاج. ( مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة).

﴿﴾ زيادة الإنتاج مع انخفاض في مقدار الزمن اللازم للإنتاج.

﴿﴾ زيادة الإنتاج مع المحافظة على المدخلات الثابتة<sup>1</sup>.

### 2- المبادئ الأساسية لتقليل الزمن:

من الصعوبة بمكان إعطاء التوصيف المفصل للطرق المؤدية إلى تقليل الزمن بصورة عامة و حتى في الحالات المهمة في إدارة الأعمال. إلا أنه توجد بعض المبادئ العامة التي تؤدي إلى تقليل الزمن والتي يمكن تطبيقها بسهولة وهي الحالات المختلفة المتعلقة بالبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة. و أهمها:

1- أداء الوظائف بصورة متزامنة، لأن في معظم الحالات ينظر إلى العمل على أنه سلسلة من الوظائف و أن تحقيق الوفرة الكبيرة في الزمن المستغرق لأداء الوظائف يتم من خلال تنظيم فرق العمل التي تحتوي على أشخاص مبدعين من تخصصات مختلفة يعملون سوية على أداء تلك الوظائف.

2- اختزال الوظائف غير الضرورية وهذا يعني بأن مثل هذه الوظائف قد تشكل قيماً للمستهلك، وهنا لا بد من إيجاد و تحديد الوظائف الضرورية و غير الضرورية، ذات العلاقة مع متطلبات المستهلك وليس النظر إليها من خلال متطلبات البيئة الداخلية للمنظمة.

3- اختزال الخطوات الفائضة في إدارة العمليات أي عند مجيء المستهلك إلى المنظمة طالبا الخدمة، لا بد من معرفة عدد المرات التي يطلب بها المستهلك للحصول على نفس المعلومات.

4- توافق العديد من الوظائف في وظيفة واحدة التي تقدم للمستهلكين في العملية المستمرة الواحدة.

5- العمل على جعل كل وظيفة قصيرة و أكثر كفاءة قدر الإمكان، و أن مثل هذا النهج سوف يحقق في بعض الأحيان الاختزال في الزمن.

### تقليل زمن تطوير المنتج:

من الممكن تقليل زمن تطوير المنتج بواسطة استخدام مدخل فريق العمل بالإضافة إلى المساهمة المبكرة في العمليات و التوريد و كذلك في فعاليات البحث و التطوير و التسويق و الهندسة. و يعتبر هذا المدخل المساهمة المبكرة أو المشاركة المبكرة للعاملين في أداء الوظائف و الفعاليات المختلفة، واحد من الأساليب الفاعلة في إدارة الأفراد و العمليات على حد سواء. و يشمل هذا المدخل على الزيادة في استثمار الزمن الموجه إلى تحديد

<sup>1</sup>محمود الشكرجي، إدارة المشاريع الصناعية، الإدارة الصناعية، مطابع دار الكتاب، لبنان، بيروت، سنة 1968، ص 372.

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

و تعريف المنتج و وظائفه. و كذلك حل المسائل تدريجيا التي بعكسه تؤدي إلى زيادة كلف تطوير المنتج و تصنيعه و انخفاض مستوى الجودة وبالتالي تؤدي إلى التأخير في عرض المنتج الجديد<sup>1</sup>.

### 3- العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

#### 3-1-عوامل داخلية:

- 1- حجم الإنتاج و درجة الإستقرار.
- 2- جودة المواد والعمل المقدم.
- 3- تقسيم العمل والتخصص.
- 4- تقنية الآلات و التجهيزات.
- 5- عدد ساعات العمل للعاملين.
- 6- التنظيم الداخلي للمنظمة .
- 7- العلاقة بين الإدارة و العاملين و مستوى الإدارة و مستوى وعي العاملين .
- 8- الأحوال الإجتماعية و النفسية للعاملين .
- 9- الحوافز المقدمة .
- 10- الرغبة في العمل .
- 11- المستوى الثقافي للعاملين .

أجرى أحد الباحثين و إسمه فردريك هرزبرغ دراسة مدهشة خرج منها بفكرة العوامل المحيطة في العمل . و سنرى كيف أن المحيط المريح يعد حافزا رئيسيا للإنتاجية العالية،سأل هرزبرغ آلافا من الأشخاص عن اللحظات التي شعروا فيها بالسعادة في عملهم و عن اللحظات التي شعروا بها بالتعاسة . و إنشق عن تلك الدراسة لاثنتان: لائحة بالأمر التي ترضي الموظفين و لائحة أخرى بالأمر التي تزعجهم وتنبط من إنتاجيتهم.و قد يخطر في بالك أن هاتين اللائحتين تتضمنان أشياء متعاكسة،فما يرضى الشخص يمثل فرصة للتقدم،و ما لا يرضى الشخص يؤدي إلى عكس ذلك،لكن الأمر بخلاف ذلك في الواقع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>مرجع سابق ص373

<sup>2</sup>أحمد حسن البري: الوسيط التشريعات الاجتماعية ، علاقات العمل الجماعية، ج3، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 2006 ، 194.

❖ فالأمور المرضية و التي تساعد على زيادة الإنتاجية هي :

- 1-الشعور بالإنجاز .
- 2-الشعور بالتقدير.
- 3-نوع العمل نفسه.
- 4-الشعور بالمسؤولية .
- 5-الشعور بالتقدم و النمو.

❖ أما الأمور المثبطة فهي :

- 1-سياسة الشركة و إدارتها.
- 2- المراقبة و نوع و طريقة المراقبة.
- 3- العلاقة مع المشرف.
- 4-ظروف العمل .
- 5-العلاقة مع الزملاء .

فالعوامل المحيطة Maintenance Factors هي الأمور المتعلقة بالعمل والتي تسهم في إيجاد مناخ عمل صحي من غير أن تتسبب في ذلك. مثلا، قد لا تشكل غرفة الطعام النظيفة حافزا لأداء جيد، لكنها إن لم تكن نظيفة فسوف يبدأ الناس في الشكوى من ذلك. بهذا المعنى، يصبح تنظيف الغرفة عاملا محيطيا.

و الاستنتاج الذي خلص إليه هرزبرغ من هذه المعلومات: إن مايلزم لحفز الموظف يختلف عن الذي يلزم لبناء جو مريح في مكان العمل. فبالرغم من أن توفير ظروف عمل مناسبة قد يحول دون شعور الأشخاص بالانزعاج الكلي، فقد لا تتسبب هذه الميزة في الحصول على الرضا التام أيضا، و الأهم من ذلك ، قد لا يكون ذلك حافزا للموظفين للعمل و التفوق بالإنتاج. فتأمل في هذه النتيجة و لنطبقها على نفسنا، هل تفضل عملك بسبب سياسات الشركة، أو لأنك تحصل باستمرار على تقدير لجهودك؟ فبالرغم من أن شركة تتبع سياسة الشح فيما يتعلق بالرواتب قد تثير أعصابك، فمن المشكوك فيه أن إتباع سياسة منح رواتب جيدة قد يوازي تقدير مساهماتك عندما يتعلق الأمر بحفزك كي تعمل بجهد أكبر. أصغ إلى زملائك في مكتبك، ستجد على الأرجح

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

أنهم يشكون من عدم وجود مرآب للسيارات، أو من القهوة السيئة أو سياسة منح الإجازات، أو من درجة الحرارة في الغرفة، أوجد حلاً لهذه المشاكل و ستحول دون قيام الموظفين بثورة. و الذي يريحهم في العمل و يوفر جواً مثالياً بالنسبة لهم يساعدهم على المنافسة على الإنتاجية.<sup>1</sup>

### 3-2-عوامل خارجية و التي تقع ضمن سيطرة المنظمة:

و هي العوامل التي يكون أثرها غير مباشر و يتمثل بالتأثير في الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية و السكانية و الطبيعية على المستوى القومي فب البلد محل الدراسة. و هذه العوامل تخرج عن نطاق سيطرة المنظمة الإنتاجية و بالتالي لا يمكن لها التحكم بها.

و كذلك هناك عوامل خارجية اقتصادية تتمثل بمدى توفر المواد الأولية و التكنولوجيا المتاحة، و السياسات الاقتصادية و المالية التي تنتجها الدولة و نذكر منها:

- 1- التغيرات الاجتماعية كتغير التركيب السكاني و العناصر البشرية المتوفرة للعمل، و الموقف الاجتماعي من العمل.
- 2- التغيرات الاقتصادية على المستوى الإجمالي كطرائق استخدام العنصر البشري، و طرائق استثمار رأس المال، التقانات و البحوث و التطوير، و الحجم الاقتصادي للإنتاج، و التنافس الصناعي.
- 3- الموارد الطبيعية.
- 4- القوى العاملة و الفرص المتاحة لها في الثقافة و التدريب و السكن و الضمان الصحي.
- 5- الطاقة و تأثيرها على التوازن بين الاستثمار الصناعي و استخدام العمالة.
- 6- المواد الأولية و الحاجة إلى ترشيد الاستعمال و ربما إعادة الإنتاج.
- 7- السياسات و الاستراتيجيات و ما لها من أثر بالغ في الإنتاجية من خلال تشريع القوانين و التعليمات و الأنظمة، و منافسة القطاع الخاص بتقديم سلع أو خدمات بكلفة أدنى.

<sup>1</sup>-Nancy Stevenson – 10 Minutes Guide to Motivating People – Publisher Macmillan USA-

#### 4- أثر المشاركة في الإنتاجية وفي العوامل المؤدية لها:

ما هو تأثير المشاركة في ما سبق:

##### 1- أثر المشاركة على العوامل الفنية و المادية :

فمن ناحية العوامل الفنية: إن للمشاركين تأثيرا مباشرا على الأسلوب الفني المتبع، ففي حين ترى الإدارة أسلوبا فنيا واحدا للإنتاج يتمثل بتوافق محدد من العمل و رأس المال، فإن المعنيين بالعملية الإنتاجية يرون و بفضل خبراتهم أكثر من توافق، و هم بذلك يفسحوا المجال أمام الإدارة لاختيار التوافق الأفضل.

و ما فيما يتعلق بالقواعد التي تحكم تقسيم العمل و تنظيمه على خط الإنتاج، فإن الإدارة مطالبة و حتى مراحل متقدمة من تقسيم العمل لأن تأخذ بآراء و مقترحات العاملين على الخط الإنتاجي، إن معالجة هذه المستجدات لا يمكن أن يبقى مرهونا بالإدارة التي هي أصلا بعيدة عنها، إن للمشاركة تأثيرا كبيرا على فهم المستجدات و معالجتها.

و فيما يتعلق بالأدوات و المعدات و المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية. إن هذا الجانب يعتبر من اختصاص و مسؤولية المرؤوسين الذين يتعاملون مع هذه المواد، و مشاركتهم في اختيارها يعبر عن مسؤولية إدارية مهمة. ما يلاحظ في معظم مؤسسات و شركات القطاع العام هو قبول استلام المادة الأولية اللازمة للإنتاج دون النظر إلى صلاحيتها، و دون أخذ رأي العاملين المباشرين في ذلك.

و في ما يتعلق بالصيانة و مستوى الصيانة، نلاحظ أن التركيز على الصيانة الإصلاحية دون الصيانة الوقائية و الصيانة الوقائية تأتي أهميتها بالأخذ بآراء العاملين لتحديد الوقت و المكان و الحجم المناسب لهذه الصيانة. إن لمشاركة العاملين دور في إنجاح هذه الصيانة، كونهم وحدهم القادرون على تحديد زماها و مكانها، و كذلك الأمر بالنسبة لحسن استخدام أدوات الإنتاج، فالمشاركة السلبية من جانب العاملين تعني عدم الاستخدام الأفضل لوسائل الإنتاج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-Nancy Stevenson – 10 Minutes Guide to Motivating People – Publisher Macmillan USA-

من ناحية العوامل المادية، يمكن للمشاركة أيضا أن تساهم في تحديد ماهو مهم و أقل أهمية و غير ضروري من المواد الأولية أو أدوات الإنتاج المستخدمة، كما أن الترتيب الزمني لوصول هذه المواد و الأدوات لا يقع على عاتق الإدارة و لكن أيضا على عاتق المعنيين بالعملية الإنتاجية، فإذا أخذنا بالاعتبار جملة من الضرورات التقنية و التخزينية أدركنا أهمية التنسيق بين العاملين و الإدارة.

### 2-أثر المشاركة على المستوى المهني للعاملين:

فالإدارة التشاركية تساهم في:

- ✓ الاستفادة من الرغبة الجادة لدى العمال لبذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف التي يتم تحديدها.
- ✓ تحسين الوضع المعيشي للعمال و زيادة الاهتمام بالمستوى الصحي و الثقافي و الوضع الاجتماعي لهم مما ينعكس إيجابا على الإنتاجية.
- ✓ تحسن العلاقة بين الإدارة و المرؤوسين، و تساعد في تحقيق العدالة و المساواة.
- ✓ تفهم مشكلات القوى العاملة و العمل على حلها حلا جماعيا.
- ✓ تساعد في عملية التأقلم مع التغيرات و الظروف المحيطة، و خاصة المتعلقة بتنظيم العمل و التطورات التكنولوجية و طرائق العمل المختلفة، كل ذلك يساهم في زيادة الإنتاج.
- ✓ تساعد في عملية المنافسة بين العاملين، من خلال التنافس على مقدار الإنتاجية فيما بينهم.
- ✓ تساهم المشاركة في مساعدة الإدارة بالبيانات الدقيقة و الصحيحة التي ينتج عنها قرارات إدارية صحيحة.

### 3-أثر المشاركة على الحالة النفسية للعاملين:

إن للمشاركة تأثيرا مباشرا و غير مباشر على الحالة النفسية للعاملين، ففي حين أن عدم التعبير عن الرأي يولد ضغطا نفسيا ينعكس سلبا على عطاء الفرد فإن المشاركة و إبداء الرأي يخلقان فرصا واسعة أمام الإبداع. و كما يحدد بيتر و ووترمان ركائز للتفوق و الإبداع من أهمها معاملة العاملين بكرامة و إنسانية، و خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة، و أيا كانت المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع، فإن العاملين يبقون العنصر الأهم في عملية الإبداع، ذلك أن هناك بعض العاملين وراء إبداع مؤسسة ما، و جمود مؤسسة أخرى.<sup>1</sup>

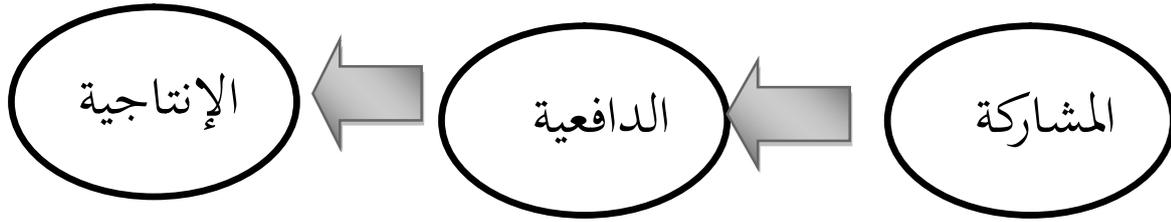
<sup>1</sup> بن معزوز بن صابر: نشأة علاقات العمل الفردية والآثار المترتبة عنها، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010، ص180.

#### 4- أثر المشاركة على المستوى المهني للعاملين:

لأنه من خلالها تتم تنمية طاقاته و خبراته، إن هذه الخبرات مكتسبة، و العامل يكتسبها من خلال تفاعله مع الآخرين معه، إن اللقاءات المستمرة بين شرائح العاملين المختلفة و من مختلف التخصصات تشكل نوعا من المشاركة التي تساهم في نقل الخبرات بين بعضهم البعض.

إن المشاركة هي غاية و وسيلة في نفس الوقت. غاية لأنها تمثل إحدى الاحتياجات الأساسية للإنسان و هي حرية الإنسان و حقه في المشاركة في إدارة المنظمة التي يعمل بها و أن يكون له صوت في القرارات التي تتخذ بها. و وسيلة لأنها طريق قد تترتب عليه الكثير من المزايا و الفوائد و أهمها رفع مستوى الإنتاجية و ذلك لأن المشاركة تؤدي إلى إيجاد دافعية أكبر و بالتالي رفع إنتاجية العاملين، و يمكن التعبير عن هذه العلاقة<sup>1</sup>

#### بالشكل رقم (2-6): مخطط المشاركة والدافعية وتأثيرها في الانتاج



المصدر: بن معزوز بن صابر، نشأة علاقات العمل الفردية والآثار المترتبة عنها، دار الخلدونية للنشر 2010، ص180. و لكن تحقيق هذه العلاقة مرهون بحسن تطبيق أسلوب المشاركة بالإدارة و ذلك من خلال التأكيد على شروط فعالية المشاركة بالإدارة.

و بهذا نتفق في هذا البحث مع من سبقنا في أن الإدارة بالمشاركة تؤدي إلى زيادة دافعتهم أو رغبتهم في العمل و بالتالي تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

و في ضوء جميع التصنيفات السابقة للعوامل المؤثرة في الإنتاجية، و خصوصا فيما يخص العنصر البشري وجدنا أهمية مشاركة العاملين بالإدارة كأسلوب من أساليب التحفيز المعنوي.

و الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية و لكن ذلك مرهون بوجود الحاجات الذاتية ( كما في نظرية سلم الحاجات لماسلو تحقيق الذات - الاحترام - المسؤولية) لدى الأفراد العاملين، حيث يتم إشباعها بالسماح

<sup>1</sup>مرجع سابق ص185

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

للعاملين بالمشاركة في إدارة المنظمات التي يعملون بها. أما في حال عدم توفر هذه الحاجات لدى الأفراد إما لكونها مشبعة أو غير موجودة أصلاً فإن تطبيق الإدارة التشاركية لن يحقق نتائج المرجوة، و لن يؤدي لزيادة الإنتاجية.

و قد جرت عدة أبحاث من قبل Coch et French على أربع مجموعات عمل متجانسة، إحداها التزمت بالأسلوب السائد حتى ذلك الوقت في المنظمة، و هو وضع معايير إنتاج إحدى السلع بصورة فردية من قبل المسئول عن المجموعة، أما الثانية وضعت أسلوباً جديداً للعمل و هو وضع معايير إنتاج السلعة من قبل لجنة مصغرة تم اختيارها من قبل أعضاء المجموعة أنفسهم، و أما في المجموعتين الثالثة و الرابعة، فقد عكف جميع أعضائها على وضع معايير الإنتاج، و كانت النتيجة أن المجموعة التي صاغت المعايير بمشاركة جماعية حققت أفضل النتائج من حيث القضاء على نزعة مقاومة التغيير في ظروف العمل و التعديل في سلوك الأفراد العدواني تجاه مشرفيهم، و أدت إلى خلق الانسجام بين العاملين و زادت من معدلات الإنتاج و كذلك الدراسة التي قام بها كل من Andrews\Bragg لتحديد أثر مشاركة العاملين في الإنتاجية و الروح المعنوية، و توصلت إلى نتائج مفادها أن تطبيق برامج المشاركة أدى إلى تخفيض معدل الغياب في عينة الدراسة بمعدل 50% ، و هذا يدل على تحسین الروح المعنوية لدى العاملين و كذلك أدى إلى ارتفاع الإنتاجية بنفس الوقت بمعدل 50% في حين أن الإنتاجية انخفضت بعض الشيء في مجموعات الدراسة التي لم تطبق فيها برامج المشاركة.<sup>1</sup>

و أكد كذلك أيضا الدراسة التي قام بها Bavelas و التي توصلت إلى أن الإنتاجية ارتفعت بمقدار 17.5% نتيجة المشاركة.<sup>2</sup>

### العلاقة بين الإنتاجية و الروح المعنوية:

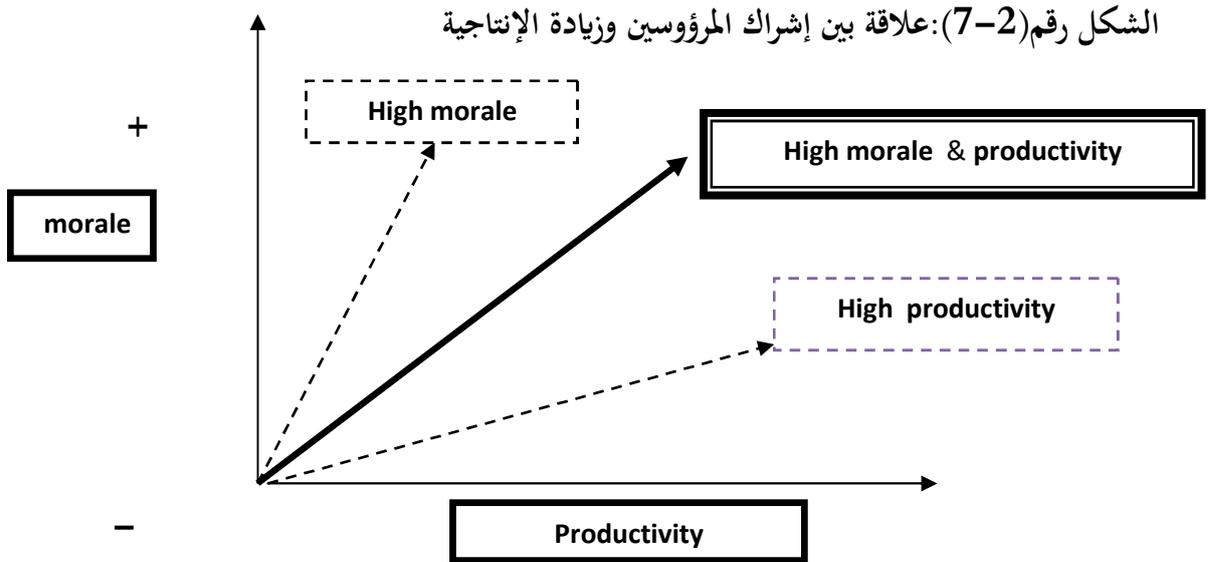
الروح المعنوية و الإنتاجية هدفان متكاملان مؤثران في بعضهما، الإنتاجية مرتبطة بالجوانب الفنية و إدارية، و الروح المعنوية مرتبطة بالجوانب النفسية و الاجتماعية، و تفاعلهما جميع هذه الجوانب مع بعضها البعض يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية و الروح المعنوية، إذا كانا في الاتجاه الصحيح، و إلى خفضهما إذا كانا في الاتجاه الغير الصحيح.

<sup>1</sup> - كمال نور الله - إدارة الموارد البشرية - دار طلاس - دمشق 1992 - ص 213

<sup>2</sup> - هيثم هاشم - العلوم السلوكية في التطبيق الإداري - منشورات جامعة دمشق 1988 - ص 277

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

نلاحظ أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية. إن لاشتراك المرؤوسين تأثيرا مباشرا على تحقيق التوازن بين الإنتاجية و الروح المعنوية، و ذلك لا يعني أنه لا يمكن زيادة الإنتاجية دون الروح المعنوية و رفع الروح المعنوية دون الإنتاجية، و لكن ما يجب أن نسعى إليه هو تحقيق هدفي الإنتاجية و الروح المعنوية معا و إيجاد التوازن بينهما و إذا افترضنا أنه يمكن قياس الروح المعنوية كما هو الحال بالنسبة للإنتاجية فإنه يمكن تصوير العلاقة بين الروح المعنوية و الإنتاجية<sup>1</sup>

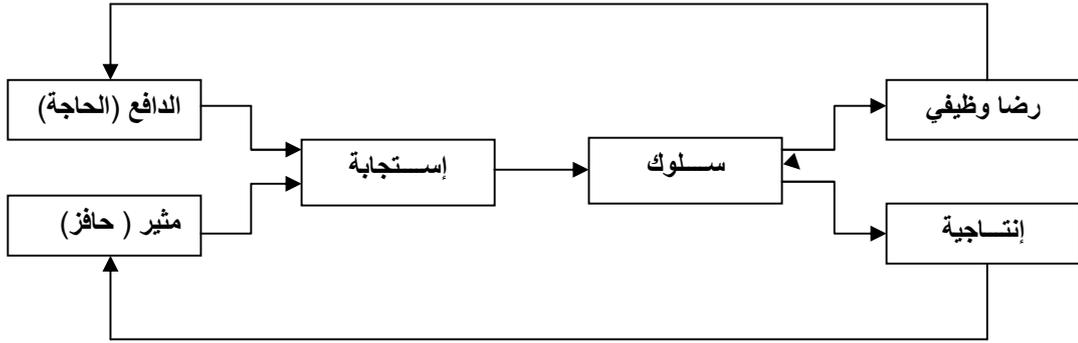


المصدر : هيثم هاشم، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري ، منشورات جامعة دمشق 1988، ص 277

لقد كان لمدرسة إنسانية الأثر الكبير في العاملين أصحاب العمل و العمال، حيث لم يعد يسعى أصحاب العمل إلى زيادة إنتاجية العاملين لديهم فقط، و إنما لرفع روحهم المعنوية أيضا، و ذلك لما أظهرته مدرسة العلاقات الإنسانية من أهمية العنصر البشري و أهمية التركيز في الحوافز غير المادية التي تؤثر في الروح المعنوية للعاملين، و بالتالي تؤثر في إنتاجيتهم، إلا أن العلاقة بين الإنتاجية و الروح المعنوية حتى الآن ليست محددة الاتجاه. و على اعتبار أن الروح المعنوية هي الرضا الوظيفي فقد اتجه أنصار العلاقات الإنسانية إلى القول: إن ثمة علاقة سببية بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية، فمزيد من الرضا يؤدي إلى المزيد من الإنتاجية و من النماذج التي تصور العلاقة بين الدافعية و الرضا الوظيفي و الإنتاجية النموذج الذي طوره ليون ميجينسون Leon Mzgginson

الشكل رقم (2-8):نموذج ليون ميجينسون يمثل العلاقة بين الدافعية ورضى الوظيفي

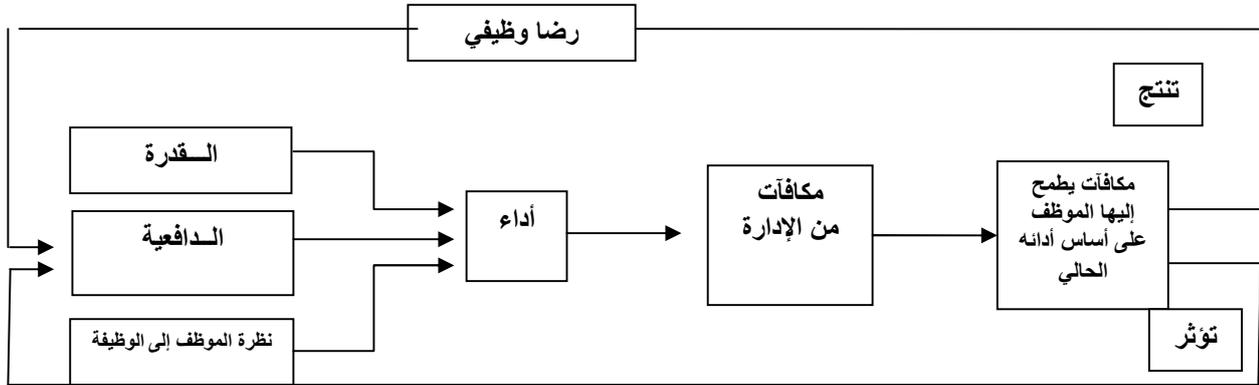
## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة



المصدر: عبد الباري درة, العامل البشري و الإنتاجية في المؤسسات العامة ، دار الفرقان، عمان ، الأردن, ص 87

أما كل من ريتشارد هودجتس (Richard M.Hodgetts) و ستيفن التمان (Steven Altman) فقد وضعوا نموذجاً أكثر تعقيداً ضمنه المفاهيم الرئيسية في الدافعية و هي الحاجات، و الرغبة في الإنجاز، و العوامل الصحية، و التوقعات، و الأداء و الرضا الوظيفي، و فيه نرى أن القدرة و الرغبة (الدافعية) و نظرة الإنسان إلى وظيفة تنتج أداء ما، و ينتج ذلك الأداء المكافأة، فنتج بدورها رضا وظيفي و أداء متميز و هكذا كما في الشكل (2-9):<sup>1</sup>

الشكل (2-9) شكل توضيحي يبين ارتباط الدافعية و الأداء بالرضا الوظيفي



المصدر: عبد الباري درة, العامل البشري و الإنتاجية في المؤسسات العامة - دار الفرقان- عمان - الأردن, ص 87

و بموجب هذا النموذج، و خلافاً لما ذهب إليه أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية فإنه بدلاً من أي يؤدي الرضا الوظيفي إلى الأداء الحسن، (و الإنتاجية نوع من الأداء الحسن) فإن الأداء الحسن يؤدي إلى رضا وظيفي إيجابي

<sup>1</sup> - عبد الباري درة, العامل البشري و الإنتاجية في المؤسسات العامة - دار الفرقان- عمان - الأردن, ص 87

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

و ذلك بعد أن نأخذ بعين الاعتبار متغيرات تتمثل في المكافآت الداخلية و الخارجية و مبدأ مقارنة تلك الجزاءات مع الأداء الحالي للموظف. هل هي عادلة أم لا.

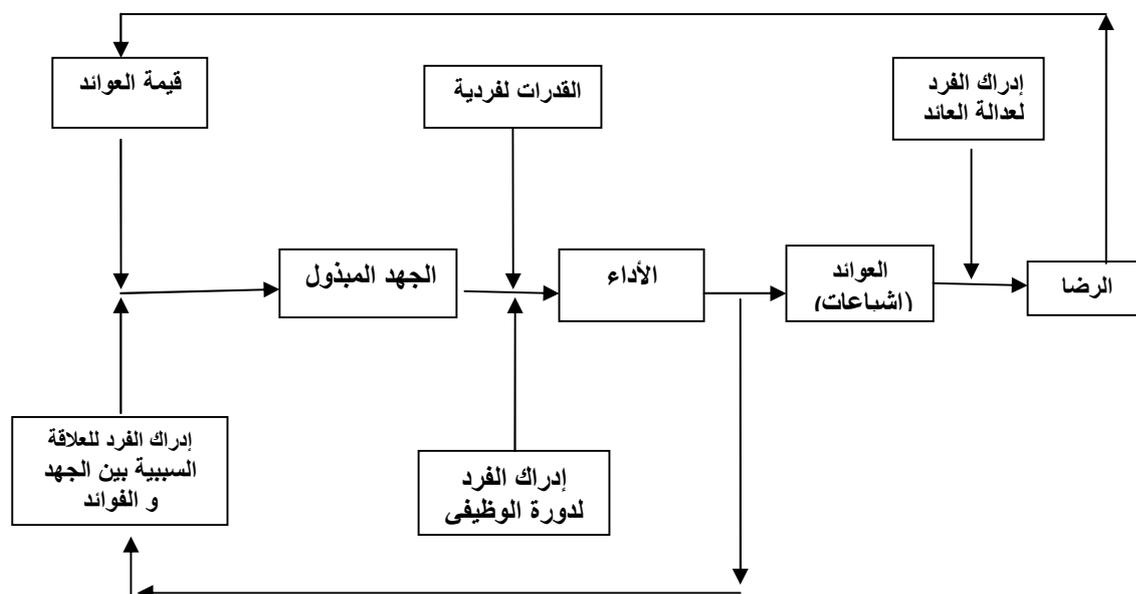
إلا أن بوتر ولولر قدما نموذجاً أظهرها فيه أن العلاقة بين الرضا و الأداء هي علاقة غير مباشرة و يقوم هذا النموذج على مجموعة فروض حول محددات الأداء، و حول محددات الرضا. فالأداء وفق نموذج بوتر ولولر يحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلاً مع قدرات الفرد و إدراكه لمكونات و متطلبات دوره الوظيفي، أما الجهد المبذول فيحدده قيمة العوائد و درجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب.

فالرضا في هذا النموذج لا يعتبر محددًا مباشرًا للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل و الرضا إن أثر على المتغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر فيها بطريقة غير مباشرة. فتأثيره يقتصر على قيمة و منفعة العوائد المتوقعة، فالإشباع الذي تحققه عوائد معينة و الرضا الذي يتحقق منها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر في تقييم الفرد لقيمة و منفعة العوائد بناء على هذه الخبرات السابقة.

و بالتالي فإن تأثير رضا الفرد بأدائه يتم من خلال ما يعطى للفرد من عوائد نتيجة لأدائه. أي من خلال متغير وسيط هو العوائد التي يستخدمها الفرد لإشباع حاجاته، و وفق هذا النموذج فإن خبرات الفرد بالمعيار الذي يعطى على أساسه العوائد و درجة أخذ هذا المعيار بالأداء و الإنجاز في العمل كأساس لهذه العوائد، يؤثر في التوقعات المستقبلية للفرد فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بذله الجهد في العمل، و قيامه بتحقيق مستوى أداء معين. فإن كان معيار العوائد هو الأداء فإن توقعات الفرد للحصول على مزايا و مكافآت و عوائد أخرى بناء على ما يبذله من جهد و ما ينتج عن هذا الجهد من أداء ستكون عالية، و يمكن تصوير النموذج النظري الذي قدمه بوتر ولولر لعلاقات التأثير و التأثير بين متغيري الأداء و الرضا و العوامل المحددة لكل منهما في الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نسائي في المنظمات - الدار الجامعية - بيروت - 1989 - ص 40 - 43

الشكل (2-10): نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا و الأداء<sup>1</sup>



المصدر: نساني في المنظمات . الدار الجامعية . بيروت . 1989. ص 45 43

و بذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي و الأداء معرفة تامة. و قد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، و مع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء و الرضا الوظيفي يتمازجان أي أنهما هدفين متكاملين مؤثرين في بعضهما، فالإنتاجية مرتبطة بجوانب فنية و إدارية، و الروح المعنوية مرتبطة بالجوانب النفسية و الاجتماعية. إلا أن هذا لا يعني فصل الجوانب الفنية و الإدارية عن الجوانب النفسية و الاجتماعية كعوامل مؤثرة في الإنتاجية و الروح المعنوية، و تكون نتيجة تفاعلها جميعا إما ارتفاع الإنتاجية و الروح المعنوية أو انخفاضهما.

<sup>1</sup> نساني في المنظمات - الدار الجامعية - بيروت - 1989 - ص 45 43

المطلب الثاني:تأثير الإدارة بالمشاركة على اتخاذ القرار والرقابة في المنظمة

### 1- تأثير الإدارة بالمشاركة على اتخاذ القرار

يتطلب من الإداريين اتخاذ العديد من القرارات يوميا، إن هذه القرارات لا تتم بشكل عشوائي، بل بعد جمع معلومات و تحليلها ووضع البدائل ثم اختيار البديل الأفضل من بين تلك البدائل.

كما إن للقرار تأثيرا على العملية الإدارية و عملية اتخاذ القرار تعتبر من العمليات التي تأخذ حيزا و وقتا كبيرا من الإدارة، نظرا لما لها من أهمية في حياة المنظمة.

و يحاول الباحث في هذا المبحث معالجة العلاقة التي تربط الإدارة التشاركية باتخاذ القرارات و انعكاس ذلك على فاعليتها.

يقول هنري سيمون " إن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة و إن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق و سيكولوجية الاختيار الإنساني."

و يعرفها Harrison أنها: " إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، و ذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها."<sup>1</sup>

إن القرار جهد جماعي من كل الأفراد داخل التنظيم و هذا القرار ما هو إلا نتيجة التفكير و الدراسة الجماعية العلمية للمشكلة المراد بصدها اتخاذ القرار.

فهو الناتج النهائي لخصيلة مجهود مشترك من الآراء و الأفكار و الاتصالات و الجدل و الدراسة و التحليل و التقييم التي تتم على مستويات مختلفة و بمعرفة أشخاص عديدين. الأمر الذي جعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك لا نتيجة لرأي فردي.<sup>2</sup>

إن القدرة على اتخاذ اقرار من أهم ما يتوقف عليها نجاح المنظمة و استمرارها. و هذا يتطلب استخدام الأسلوب العملي في عملية صنع القرار.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي, رسمية قرياص - أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال - مؤسسة شباب الجامعة - مصر - 2000

<sup>2</sup> -John Pfiffner and Robert presthus ( Public administration) Ronald Press New York 1960- pp 44-46

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

و يمكن تلخيص عملية صنع القرار، و حل المشكلات، و العلاقات و الأنشطة المتبادلة بينهما، على النحو الموضح في السطور و الأشكال التالية:

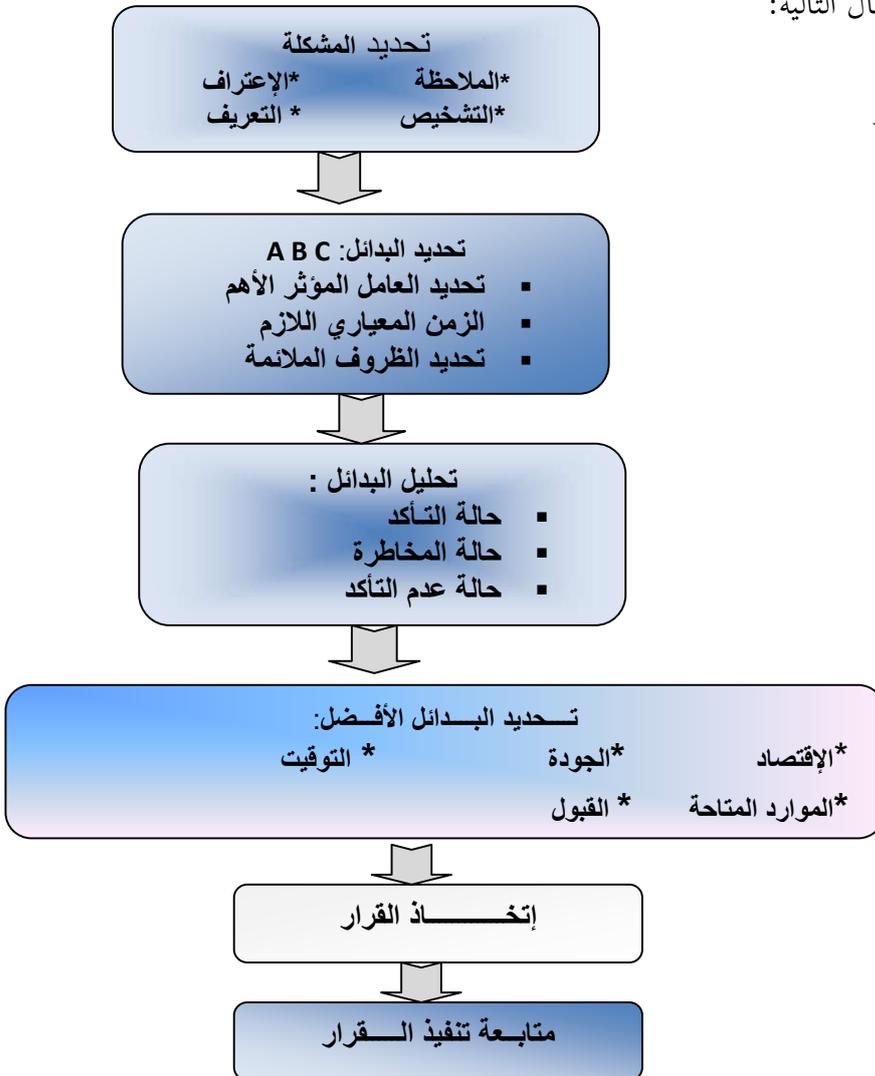
1-تحديد المشكلة.

2-جمع المعلومات و البيانات اللازمة.

3-تحليل تلك البيانات و المعلومات و دراستها، و تحديد البدائل الممكنة للمشكلة المطروحة.

و يمكن ملاحظة عملية صنع القرار بالأشكال التالية:<sup>1</sup>

الشكل رقم(2-11): عملية صنع القرار



المصدر: خطوات عملية صنع القرار - علي الشرفاوي- عمر غنایم- تنظيم و إدارة الأعمال - بيروت

<sup>1</sup> - خطوات عملية صنع القرار - علي الشرفاوي- عمر غنایم- تنظيم و إدارة الأعمال - بيروت 1981

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

في مرحلة تحديد المشكلة، تركز الإدارة على ما تعتبره من جانبها مهما: كزيادة الإنتاجية و قلة التكلفة و تحقيق الأهداف.. و تحمل مشكلات أخرى قد لا تقل أهمية عن تلك التي تتعلق بظروف العمل، و بالأجر و الرضا إن المشكلات الأخيرة تعتبر أساسية من وجهة نظر العاملين و عدم طرحها يعني حدوث خلل في أولويات المشكلات المطروحة و يبدو واضحا ما لهذا الخلل من نتائج سلبية على المنظمة.

وفي مرحلة جمع البيانات و المعلومات اللازمة، قد تتمكن الإدارة من جمع المعلومات و البيانات الأساسية الداخلية و الخارجية، و لكن هناك الكثير من المعلومات الصغيرة التي تعجز الإدارة عن جمعها و ضبطها و التي تؤثر بشكل كبير على سلامة اتخاذ القرار، لنأخذ على سبيل المثال بعض المعلومات الفنية المتعلقة بخبرة أحد الموظفين أو مجموعة من الموظفين، قد لا تستطيع الإدارة بحكم موقعها في أعلى السلم الإداري، من جمعها و تحليلها و ضبطها، و تبقى الإدارة بالمشاركة الوسيلة الأفضل لتحقيق ذلك. و ما ينطبق على المعلومات الفنية يمكن أيضا أن ينطبق على محاولة بعض العاملين حجب المعلومات عن الإدارة لسبب أو لآخر، و المشاركة تفرض نفسها أيضا للكشف عن هذه المعلومات و تحليلها و ضبطها، باختصار المشاركة وسيلة لجمع المعلومات من الأطراف و الجهات المشاركة ومن ثم الاستفادة منها في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

و أيضا في مرحلة تحليل البيانات و تحديد البدائل، فالتحليل و تحديد البدائل من وجهة نظر الإدارة قد يكون على نقيض ما يقترحه العاملون، و بخاصة أن الإدارة تركز على البدائل ذات المردود المادي، دون الأخذ بعين الاعتبار الحاجات المادية و المعنوية للعاملين، إن اللجوء إلى المشاركة يعني التوصل إلى تحديد كل البدائل الممكنة من وجهة نظر الإدارة و العاملين، أما في مرحلة اختيار القرار، فالإجماع على اختيار القرار يعني الإجماع على تنفيذه و المشاركة هي التي تترجم هذا الإجماع، المشاركة تؤدي إلى أفضل القرارات لتفاعل و جهات النظر المختلفة و الخبرات و التجارب و الاختصاصات المتباينة للمشاركين، و بذلك تقل نسبة الأخطاء المحتملة، و تقل معها نسبة التعديل و الإلغاء.<sup>2</sup>

أخيرا فإن اختبار صحة القرار لا يتم من جانب الإدارة وحدها، و لكن أيضا، و بشكل خاص من جانب العاملين، و النتائج التي يسجلونها هي الحاسمة في استمرار الاعتماد على القرار أو التخلي عنه.

<sup>1</sup> سعاد محمد و عمور مصطفى، المرجع السابق، ص 4

<sup>2</sup> خطوات عملية صنع القرار، المرجع السابق، ص 78

كما يرى الباحث أن السماح للموظفين بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار أعلى مستوى من الشعور بالالتزام لدى هؤلاء المشاركين و بناء على ذلك يصلح هذا الأسلوب في الأحوال التي تستدعي درجة عالية من الالتزام بالإضافة إلى ذلك يعطيك اشتراك الآخرين في صنع القرار الاستفادة الكاملة من المعلومات المتوفرة لدى أعضاء الجماعة و كذلك مهارات الإبداع المحتمل وجودها لديهم.

### 2- أثر الإدارة التشاركية على الرقابة

يدور جدل كبير حول مفهوم الرقابة على الشركات Corporate Governance من حيث مدى ملائمة هذا المفهوم و تحويله من كونه فكرة جيدة إلى واقع عملي ملموس.<sup>1</sup>

و قد اختلف الكتاب حول تاريخ ظهور هذا المفهوم، فبينما يرى البعض أن هذا المصطلح لم يكن موجودا قبل عام 1980، فإن البعض يرى أن هذا المصطلح قد بدأ في السبعينات مع ظهور قضايا الفشل و الغش في التقارير المالية في ذلك الحين.

و لكن في عام 1947 حدد ديفيد أندرسون (David Anderson) مجال عمل مراقب الإدارة بأنه يتضمن تدوين و استعمال كل الوقائع الملائمة المتعلقة بمشروع ما يهدف حماية موجودات المشروع، و حفظ السجلات و كل ما هو متعلق بالأموال المالية، و إيصال المعلومات للإدارة لمساعدتها في التخطيط، و تتبع مراحل تنفيذ الأعمال في المشروع، فإن هذا المفهوم و على الرغم من بدائته بالمقارنة مع المفهوم المعاصر للرقابة يدل على صعوبة تحقيق ذلك دون العودة إلى الجهات المعنية مباشرة بالتنفيذ و إلى مشاركتها في هذا المجال.<sup>2</sup>

و قد عرف Tricker هذا المفهوم بقوله إذا كانت الإدارة تعمل من أجل تسيير المشروع، فإن هذا المفهوم يعني أن المشروع يسير بشكل صحيح.<sup>3</sup>

و مثل ذلك ما ذكره Rezaee – 1997 في تعريفه لمفهوم الرقابة على الشركات بأنه اشتراك جميع القوى و تركيز جميع الجهود باتجاه سير المنشأة من أجل جعلها تسيير بشكل صحيح و سليم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Blue Ribbon Committee – 1999 – Report and recommendation of the Blue Ribbon Committee on improving the effectiveness of Corporate audit committees – the Business Lawyer – P 1057 – 1095

<sup>2</sup> - زكي حنوش – مروان سمان – 1981 – الرقابة و التخطيط في المشروع – منشورات جامعة حلب – ص 211

<sup>3</sup> - Tricker . R . 1 . 1978 – The independent Director – the study of the non executive Director and of the audit committee. UK – Tolley Publishing Company Limited

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

كما عرفها Lewis 1999 – 8 بأنها نظام كامل من السلطات و الإجراءات و التحكم ينشأ داخليا و خارجيا لمتابعة إدارة الوحدات الاقتصادية بهدف حماية حقوق جميع أصحاب المصالح بالمنشأة.<sup>2</sup>

و من خلال التعريفات السابقة يتضح أن مفهوم الرقابة على الشركات يشمل متابعة أداء مجلس الإدارة و كافة هياكل المنشأة، و الإدارة و كذلك لجنة المراجعة (Rezaee 1997) و لذلك فكما ذكر McConomy أن فكرة الرقابة على الشركات تعني بوضع إطار مناسب من أجل تقوية ميكنة الرقابة الداخلية للشركات. و من أمثلة ذلك وصف مسؤوليات الإدارة بشكل واضح و تنصيب جهة أخرى لمراقبة المدراء و إحلال غيرهم إذا لزم الأمر.<sup>3</sup>

و قد أشار كثير من الكتاب أن السبب الرئيسي في الاهتمام بقضية الرقابة على الشركات هو الانفصال بين الملكية و الإدارة، و بالتالي بين المساهمين و إدارة الشركة، و من المهم التركيز على أن هذه المشكلة ( انفصال الملكية عن الإدارة) تنبع من اختلاف المصالح بين المدراء و الملاك، و كذلك فإن الملاك لا تتوفر لهم المعلومات الكاملة عن سلوك الإدارة و قراراتها الإدارية، و لذا فإن مشكلة الوكالة نشأت من اختلاف المصالح بين الإدارة و ملاك المشروع.<sup>4</sup>

فالرقابة إذا هي عملية تتحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفق الخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة و القواعد المقررة. و تهدف إلى بيان نواحي الضعف و الخطأ من أجل تقويمها و منع تكرارها، و بالطبع عملية التحقق هذه لا يمكن أن تتم دون مشاركة كل الأطراف في المنظمة، و كذلك فإن اكتشاف نواحي الضعف لا يتم بشكله الأفضل إلا من قبل المعنيين بالتنفيذ، و أما عملية التقويم و منع التكرار فلا يمكن ضمانها دون مساهمة من ارتكبوا الخطأ أصلا.

و تجد الإشارة إلى أن الرقابة تهدف إلى التأكد من أن ما تم تنفيذه مطابق لما خطط له. و إلى أن موضوعها ليس الكشف عن نواحي الضعف لتلاقيها فحسب، بل الكشف عن النقاط الإيجابية بغية ترسيخها و تدعيمها

<sup>1</sup> - Rezaee . Z 1997 corporate governance and accountability – the role of audit committees – internal auditing – P 27 – 41

<sup>2</sup> - Lewiz M.K 1999 – Models of Coporate Governance – the third international – Stockholm Seminar on risk Behavior and risk management

<sup>3</sup> - Katz M.L and H.S Rosen 1994 – Microeconomies – and edition USA – Irwin

<sup>4</sup> - Estrin S – 1998 – Corporate governance – state owned enterprises – and privitisation – Paris – OECD – proceedings – p 11-27

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

و التركيز عليها و تطويرها، كذلك فإن الرقابة يجب أن تكون وقائية مثلها علاجية. أي كشف الأخطاء و الانحرافات قبل وقوعها بغية تلاقيها في الوقت المناسب، و في كلا الشكلين يبرز دور المشاركة في الكشف عن هذه الأخطاء و تلك الانحرافات. هذا البعد الواسع للرقابة يعطي لها بعدا ايجابيا من وجهة نظر العاملين حيث تفهم الرقابة على أنها مجال للمكافأة و ليس للعقاب و المحاسبة فقط.

و يرى حنوش وسمان أن الرقابة هي سلسلة من الأفعال تمارس داخل المشروع من أجل ضمان الحشد الفعال و الدائم لطاقات و موارد المشروع للوصول إلى الهدف الذي وجد من أجله.<sup>1</sup>

و بالطبع هذه السلسلة الذي تحدث عنها الباحث لا يمكن لجهة واحدة (الإدارة) أن تقوم بها لوحدها، و لا بد من العودة إلى مجموع العاملين لممارستها.

يرى أحد الباحثين أن الرقابة هي متابعة تنفيذ الخطط و مطابقة النتائج الفعلية بالأهداف الواردة في الخطة و تحليل أسباب الفروق و العمل على تلاقيها.<sup>2</sup>

إن التتبع عملية مستمرة و لا يمكن للإدارة أو لأي كادر آخر القيام به وحده، و لا بد من الاعتماد على المعنيين بصنع النتائج لتحقيق ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذا المفهوم لم يبين الجانب الوقائي للرقابة، و مع ذلك فمن الصعوبة تصور تنفيذ المخطط بشكله الأفضل، دون المشاركة الواسعة من المعنيين بالعملية التنفيذية.

و لكن يرى البعض الآخر أن من أهم الوسائل لتحقيق الرقابة على الشركات الاستعانة بالمدراء غير التنفيذيين لتقوم بمراقبة سلوك و تصرفات الإدارة، و هو الأمر الذي دعا الجهات الرسمية و المهنية لتبني تكوين لجان المراجعة من أعضاء غير تنفيذيين.<sup>3</sup>

و لذلك عبر Weir and Laing عن أهمية الدور الذي يقوم به المدراء غير التنفيذيين بكون الوظيفة الرئيسية للمدراء غير التنفيذيين هي التأكد و التثبيت من أن المدراء التنفيذيين يقومون بتطبيق السياسات المتفقة مع مصالح المساهمين.

<sup>1</sup> - زكي حنوش - مروان سمان - الرقابة و التخطيط في المشروع - منشورات جامعة حلب - ص 211 - 1981

<sup>2</sup> - علي السلمي - إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية - دار المعارف - القاهرة - 1970 - ص 354

<sup>3</sup> - O Sullivan N - 1999 - Board characteristics - and audit prining post - Cadbury - : a research note : The European accounting revirw - P 253- 263

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

و كذلك فإن المدراء غير التنفيذيين يمتلكون صفتين تمكنهم من أداء دورهم الرقابي، أولاها استقلالهم، و ثانيهما اهتمامهم الشديد بسمعتهم و مركزهم في السوق.<sup>1</sup>

و يمكننا الاستنتاج أن عملية الرقابة هي العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العليا، من خلال متابعة تنفيذ الخطط و الكشف عن الانحرافات التي تعوق تحقيق الأهداف و تصحيحها قبل وقوعها لتلافيها في الوقت المناسب، و كذلك تقييم الخطط و مدى موضوعيتها و تقييم الأداء. فهي تهدف إلى:

1- الكشف عن الانحرافات قبل وقوعها لتلافيها.

2- الكشف عن الانحرافات أثناء حدوثها، و هي عملية من اختصاص العاملين.

3- الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج، و من أهمها العنصر البشري، و الاستخدام الأفضل يتم بالمشاركة الفعلية بالعملية الإنتاجية و الإدارية.

4- تحديد نقاط القوة و الضعف في الأداء، و عملية التحديد هذه لا تتم بشكل مبكر دون مشاركة عمالية أوسع.

5- مساعدة الإدارة على تحقيق الأهداف وفق ما هو مخطط بشكل جماعي و ليس فردي.

6- وضع الخطط الصحيحة و رسم الأهداف المستقبلية.

هذه الأهداف تخص بالواقع جميع المستويات الإدارية و تعبر عن مسؤولية جميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن العمل الإداري أو الإنتاجي الذي يمارسه المرؤوسين.

إن مسؤولية الرقابة مسؤولية جماعية. بمعنى أن لا استثناء لأحد من ممارسة هذه المسؤولية و مسؤولية الرقابة بحاجة إلى كل الخبرات و التجارب. و إن اشتراك كل فرد في مجال عمله و في مجال تخصصه يعني عدم استبعاد لأي تخصص و لأي عمل في ممارسة المسؤولية الرقابية.

فالأسلوب التشاركي له تأثير كبير على الموضوع الرقابي و هذا التأثير إيجابي لكل الأطراف في المنظمة. أنها تساهم في خلق الدوافع لدى المشاركين بغية تنفيذ القرارات بكفاءة عالية. و حين تقوى الدوافع الذاتية للتنفيذ تقل

<sup>1</sup> - Dewing I and P. Russell (200) – Cadbury and British accounting revirw – P 355

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

الحاجة لنظم الإشراف و الرقابة الخارجية و تحف نسبة الأخطاء و الانحرافات و المخالفات و العقوبات المفروضة على المقصرين و المخالفين لها.

و الرقابة الذاتية يجب أن تزرع في المرؤوسين قبل وجود رقابة خارجية، و يتم ذلك من خلال النمط التشاركي في الإدارة، و يرى أحد الباحثين أن الفرد مركز العمل الرقابي، و ينبغي أن يولد فيه الشعور بأنه رقيب على نفسه قبل أن يكون تحت رقابة أحد، و أن يمتد هذا الشعور فيشمل مجموعات العمل و يشمل الأقسام و الإدارات و المشروعات بأكملها، ينبغي أن يشعر الفرد بمسؤوليته تجاه العمل الذي يقوم به، و أن تشعر المجموعة بمسؤوليتها تجاه الإدارة التي تعمل فيها، و بالمقابل أن تشعر الإدارة بمسؤوليتها تجاه المشروع، و المشروع بمسؤولية تجاه المتعاملين معه و تجاه المجتمع الذي ينتمي إليه.<sup>1</sup>

وفي ظل المشاركة يتولد التعاون بين كل الأفراد ضمن المنظمة للعمل على تحقيق الأهداف و السياسات التي يتم الاشتراك في وضعها و في رسمها، و كل فرد سوف يسعى إلى تحقيق الأهداف الموكلة إليه بكل مسؤولية، مما يخفف عمل المراقب الخارجي، فالمرؤوسين يسعون من خلال المشاركة إلى إثبات الوجود، و المحافظة على الفرصة المعطاة لهم في الاشتراك في الإدارة، مما يؤدي إلى تأدية العمل بكفاءة عالية، و يقوم كل المرؤوسين بالدور الرقابي على أنفسهم و على جميع زملائهم في المشروع.

إن إدخال مبدأ الإدارة بالمشاركة و الرقابة يتطلب وضع برنامج يتم فيه توزيع سلطة الرقابة على كل أفراد المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق:

1-إنتاجية مرتفعة.

2-جودة عالية.

3-روح معنوية عالية.

4-ضغط النفقات و تقليل الهدر.

5-الاهتمام بالوقت.

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني - إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، دار الجامعات المديرية - 1977 - القاهرة، ص 608

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

نخلص إلى القول أن الإدارة التشاركية تساهم بشكل كبير في تحقيق الرقابة على العاملين في المنظمة، و تحقيق هذه الرقابة الفعالة يساهم في رفع مستوى العاملين و رفع روحهم المعنوية و كفاءتهم الإنتاجية، و بالتالي شعور العاملين بالحرية في العمل، و هذا يعطي النمط التشاركي بعدا أكثر أهمية و أكثر شمولية.

إن الإدارة بالمشاركة تلعب من جانبها دورا في تحقيق الرقابة و الرقابة الذاتية. إن المنظمات الحديثة تتجه أكثر فأكثر لاستبدال الرقابة الخارجية برقابة داخلية لأنها أكثر فاعلية و مشاركة العاملين تعمل على تحقيق الرقابة الداخلية، و تحول الرقابة إلى رقابة ذاتية.

### 3- الصعوبات في تنفيذ الإدارة بالمشاركة

لقد اعتبرت الإدارة بالمشاركة منذ أكثر من عقد من الزمن على أنها حقيقة ثابتة لا يتطرق لها أي شك. لقد حول المدراء تفكيرهم من (افعل كما أقول) إلى المشاركة في القدرات و الأداء مع الجميع و الاعتماد على الإجماع كما في العمل عن طريق المجموعات.

إن الدليل على أن الإدارة بالمشاركة قد أعطت نتائج رائعة هو أمر ثابت لا شك فيه. فحتى الشباب الذين يدخلون في الشركات حديثا لا يكونون في البداية أوفياء تماما، و لكن بعد أن يجدوا أنفسهم مشاركين في الآراء و أن لهم رأي و صوت مسموع عندما سيعتبرون أنفسهم جزءا من المؤسسة و سيتفانون في خدمتها.

و لكن ما الذي أوقف هذه الثورة؟ على الأغلب إن السبب هو الحقيقة التي تقول أن ما هو جيد فكريا يكون أحيانا صعب التطبيق جدا و يعترف مساعدو و مؤيدو الإدارة بالمشاركة أنفسهم بأن الكثير من الشركات قد فشلت في تنفيذها بشكل لائق.<sup>1</sup>

إن الشركات و المؤسسات لا تعي كيفية إدارة التغيير و التحكم به، و لذلك فإنه لا تستغل الزمن لتتعلم نا الذي تحتاجه من أجل التحويل و التماشي مع التغيير. فمثلا نجد مدير تنفيذي استبدادي كبير يأمر مرؤوسيه المباشرين (وهم مدراء أيضا) بأن يكونوا تشاركيين أكثر و لكن في نفس الوقت نجد أن إدارته العليا لا تطبق هذا الأمر بنفسها.

<sup>1</sup> - Dona Brown Management Review - June - 1992 - P 25

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

و يقول نقاد الإدارة بالمشاركة بأن كثير من المدراء الكبار يتبنون فقط تلك المظاهر من منح السلطات للموظفين التي تناسبهم شخصيا و تتوافق مع أهواءهم، و يتابعون قائلين إن الفكرة جيدة جدا و لكن الناس يقرؤون الفكرة ثم يأخذون منها فقط ما يناسبهم و يتوافق مع أسلوب إدارتهم. و يبدي القادة كنتيجة لذلك، تناقضا مع أنفسهم يستنتج منه الموظفون أنهم غير جادين في عملية التغيير. و يجب على المدراء أن يتفحصوا و يدرسوا كيف يجب أن يتفاعلوا مع الكادر و من ثم أن يعدلوا تصرفاتهم تبعا لذلك إذا أرادوا أن يمنحهم السلطة و يشاركوهم الرأي بشكل حقيقي.

إن الإدارة بالمشاركة هي أصعب أسلوب من حيث التطبيق. إنه صعب بالنسبة للموظفين أن يتعايشوا معها كما أنها تتطلب من كثير من الناس أن يعملوا ضمن نفس الفلسفة. و بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة بالمشاركة هي طريقة و سلوك غريب على الشركات التي ترغب بتبنيها. و يعتقد البعض أن الفكرة غريبة إلا أنها أجنبية أكثر على الشركات الغربية منها على الشركات الشرقية لأنها في الأصل فكرة شرقية.<sup>1</sup>

### 4- التغلب على البيروقراطية:

يضيف حجم الشركة صعوبة أخرى في وجه تنفيذ الإدارة بالمشاركة. فكلما كبرت الشركة كلما كان تطبيقها أصعب. و ذلك لأن الشركات الكبيرة تجد صعوبة أكبر في التخاطب بين الدوائر. و إن مشاركة الموظف التي يمكن أن تكون ذات فوائد بالنسبة لدائرة ما يمكن أن تحدث ثورة و خرابا في دائرة أخرى.

لقد فشلت برامج إشغال الموظف و إشراك الموظف في الشركات البيروقراطية الكبيرة لأنه لم تستطع المشاركة في عملية وضع القرارات و سن القوانين عند مستويات متعددة كما تستطيع الاتحادات أن تعمل. فإذا ما قدم شخص ما في مثل هذه الشركات فكرة جيدة فإن الإدارة لا تعرف كيف تسأل الأسئلة المناسبة و الصحيحة. كما أنهم لا يعرفون كيف يحملون هذا الموظف إثبات فكرته، و عندما يشعر الموظفون بأن الأفكار الجيدة لوحدها غير كافية و إنها بحاجة إلى قوة الاتحادات من أجل دعمها و تثبيتها.

<sup>1</sup>- Dona Brown Management Review – June – 1992 – P26

## 5- الركود:

يجعل الركود الإدارة بالمشاركة أكثر صعوبة، فعمليات تقليص الرواتب، و التكتيكات الأخرى الجزئية و المؤقتة تدمر الثقة التي هي أمر جوهري لإنجاح الإدارة بالمشاركة. و يجب أن يوجد ثقة مستمرة من قبل العمال لكي تكون العمليات فعالة، و تلخص الإدارة هذه الثقة بالتسريحات المؤقتة و بالمصادر الخارجية. و يبدأ الموظفون بالتفكير التالي: ما لم أحصل على دعم و شروط عمل أفضل فإن الأمر يبقى مجرد كلام ممنق لا طائل من ورائه.<sup>1</sup>

و في كثير من الشركات تكون حقيقة جوهر المهنة هي صفر و من الصعب جدا إغناء مهنة الموظف و سيرته عن طريق السماح له بعمل قرارات و اقتراحات أكبر. فإذا كنت مديرا ذكيا من المستوى المتوسط أو البسيط و رأيت أن قراراتك و اقتراحاتك تسبب وصول علاوات و ترفيعات كبيرة للقيادة العليا فما الذي سيحفرك و يدفعك لاقتراح آرائك.

لا تنفق الشركات الفقيرة القليلة المال الكثير على التدريب بينما سرعان ما يشير المدراء الذين ينفذون بنجاح حضارة التشارك إلى أن التدريب أمر ضروري لتعليم المدراء التنفيذيون كيف يمنحون السلطة للعمال للاستفادة من خبراتهم و مهاراتهم.

و ليست الشركات على علم كم هو كبير و شاق ذاك الجهد الذي يجب بذله من أجل هذا النوع من التغيير. إذ يجب عليها أن تستثمر الوقت و المال بشكل فعال لكي ينجح. و بالنتيجة، يجب تطبيق الإدارة بالمشاركة في بيئة مستقرة.

## 6- السياسات:

بغض النظر عن الركود و حتى في الأوقات الجيدة، فإن بعض السياسات في الشركة تقوض اندفاعات الموظف و انتمائه، فعلى سبيل المثال: افتراض أنك في عملية مشاركة و أن شخص ما اقترح فكرة من خارج ما تعتبره الإدارة أمرا معقولا هذه الفكرة ستهمل ببساطة. و تبنى هذه عادة على ما تعتبره الإدارة بأنه معقول أو غير معقول

<sup>1</sup> - Dona Brown Management Review - June - 1992

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

و تقود هذه التقنيات إلى مناقشات بتركيز و مجال ضيق. و كنتيجة لذلك يمكن لهذه الحالات أن تحجب المشاكل الكبرى و الهامة بسبب الانشغال بهذا المجال الضيق.

و يمكن أن تؤثر السياسات بالعمل بعدة طرق أخرى. فعلى سبيل المثال يمكن أن يدرك كل الكادر بأن فكرة رئيس الدائرة غير مجدية و لكنهم يرفضون انتقادهم لأن كل منهم يدرك بأنها مشروعة المدلل. و المدراء الذين يحاولون دفع الموظفين إلى تحمل المسؤولية و السلطة يفوضون ذلك بالتمسك بأفكارهم و حماية برامجهم و جداول أعمالهم الخاصة.

لسوء الحظ، إذا لم يتبنى كبراء المدراء الإدارة بالمشاركة و يتفاعلون معها، فإن العملية بكاملها يمكن أن تقوض. إذ أن المدراء الأخفض مرتبة و الذين لا يشعرون بدعم رئيسهم يعانون من مشقة تشجيع الحصول على الأفكار من كادرهم. و الموظفون يمكن أن يشعروا في الحقيقة بأن أفكارهم غير مرغوب بها بشكل جدي.

### 7- نقطة الالعودة:

لقد تغيرت الشركات بنجاح من الثقافة الاستبدادية إلى المشاركة رغم المشاكل. و يقول بعض الخبراء بأن الإدارة بالمشاركة قد أرسلت آثارا إيجابية من ضمنها تحسين القناعة و الرضى عن العمل و تخفيض نسبة الحوادث. فالإدارة بالمشاركة هي مسألة ضرورية و ملحة و يجب أن نقوم بالتغيير لكي تنشأ و تترعرع.

يجب الاستعداد و التهيؤ لحل مثل هذه المشاكل المذكورة أدناه عند إدخال الإدارة بالمشاركة في نظام المؤسسة. و يجب بذل جهد متواصل و طويل الأمد من كامل المؤسسة كما أكدنا سابقا. و يجب على المؤسسة الاستجابة لهذه الحاجة الضرورية و نورد في ما يلي أربعة مشاكل شائعة تنشأ عادة. مع بعض الاقتراحات لحلها:

المشكلة	الحل الممكن
مجموعات عصف الأفكار غالبا ما تنحرف عن خط تفكيرها و لا تلتزم بالموضوع	ابقي المشكلة تحت الأضواء. إحدى الإمكانيات هي أن يقدم كل قسم قائمة رئيسية من الأهداف و التي تصبح بعد ذلك من المشاريع. ثم تحدد كل مجموعة المشكلة بواسطة مشروع محدد و تكتب الاقتراح من أجل حلها بالتفصيل. و بذلك تبقى القضية التي تم التركيز عليها موافقة للحقيقة و

## الفصل الثاني:..... تأثير الإدارة بالمشاركة على أداء المرؤوسين و المنظمة

الواقع.	
<p>يجب على المدراء الكبار أن يؤسسوا قاعدة حضارية للشركة مبنية على الصدق و الإخلاص.</p> <p>و هذا يتطلب أن يجتمع المدراء مع بعضهم و يتناقشون لأنه من المفترض أن يكون هناك انسجام بين ما يقولون و ما يفعلون. و بهذه الطريقة فقط يفهم المدراء الصغار و الكادر بأن مرؤوسيهم جادون في عملية الإدارة بالمشاركة.</p>	<p>لدى المدراء من الكلام حول الإدارة بالمشاركة و لكن الموظفين لا يعتقدون بأنهم صادقين و مخلصين في ذلك.</p>
<p>يوجد حلا لهذا الموضوع:</p> <p>اخلق جوا يستمع فيه المدراء لكل الأفكار سواء أكانت جيدة أم سيئة. حيث تعني سياسة الباب المفتوح (policy An open door) إن الناس يستطيعون أن يعبروا عن كل أفكارهم بحرية تامة. و في المرة الأولى التي يستجيب فيها المدير لفكرة ما بشكل سيء فإنه يصبح معاديا بالكامل.</p> <p>و بالإضافة إلى ذلك فإن المدراء الذي يطلبون آراء موظفيهم حول كيفية حل مشكلة ما، يحتاجون أن يشرحوا كيف سيتم القرار الأخير. و يوجد ثلاث طرق لتحقيق ذلك:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- يمكنك أن تستقرئ آراء الآخرين و تستأنس بها مع استبقاء حق أخذ القرار الأخير لنفسك.</li> <li>2- يمكن أن تتبع رأي الإجماع.</li> <li>3- يمكن أن تستمع إلى آراء و توصيات المجموعة مع الاحتفاظ لنفسك بحق الفيتو.</li> </ol> <p>فإذا ما حددت بوضوح كيف ستحل المشكلة فإن الموظفين سيشعرون بأنه قد تم الاستماع</p>	<p>يتدمر الموظفون من أن مدرائهم لا يأخذون اقتراحاتهم على محمل الجد. و يقولون بأن مدرائهم لا زالوا يصنعون كل القرارات.</p>

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية لواقع الإدارة

المشاركة في مؤسسة الديوان

الوطني للتطهير الوطني للتطهير

محطة التصفية تيسميت

## تمهيد :

بعدها تناولنا في الجانب النظري مفاهيم حول الإدارة بالمشاركة وأثارها على المنظمة والعاملين سنحاول في هذا الفصل إسقاط دراسة عينية على عمال الديوان الوطني للتطهير محطة التصفية لمدينة تيسمسيلت لمحاولة التعرف على مدى تطبيق مؤسسة الديوان الوطني للتطهير محطة التصفية تيسمسيلت للإدارة بالمشاركة ثم الانتقال للإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل نتائج الاستبيان وعلية نعرض ما يلي :

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الديوان الوطني للتطهير

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وأسلوب التحليل الإحصائي

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة الديوان الوطني للتطهير قيد الدراسة

### المطلب الأول: نشأة الديوان الوطني للتطهير

تتمحور إشكالية التطهير في الجزائر حول بعدين أساسيين متلازمين هما، البعد الاقتصادي والبعد البيئي، حيث تعد إعادة الاعتبار للماء هدفا استراتيجيا بالنسبة للموارد المائية للبلاد وتحدي كبير للقرن الواحد والعشرين. و قد كلف الديوان الوطني للتطهير بمهمة مكافحة كل مصادر التلوث المائي في المناطق التابعة لاختصاصه وذلك بحماية لبيئة و التوازنات الايكولوجية عبر البلاد.

يعتبر الديوان الوطني للتطهير مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، نشأت المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-102 المؤرخ في 21أفريل 2001.

### نشأة وحدة تيسمسيلت

وحدة تيسمسيلت تابعة لديوان الوطني لتطهير أنشئت تبعا لقرار رقم 198/م/ع/د و ت/ 2006 المؤرخ 2006/07/23

يكلّف الديوان الوطني في اطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان المحافظة على المحيط المائي عبر كامل التراب الوطني و تنفيذ السياسة الوطنية للتطهير بالتشاور مع الجماعات المحلية.

### المطلب الثاني : مهام الديوان الوطني للتطهير

يكلّف بهذه الصفة عن طريق التفويض بالتحكم في الانجاز والأشغال وكذا استغلال منشآت التطهير الأساسية التابعة لمجال اختصاصه و لاسيما:

- ✓ مكافحة كل مصادر تلوث المياه في المناطق التابعة لمجال تدخله و كذا تسيير كل المنشأة المخصصة لتطهير التجمعات الحضرية و استغلالها، و صيانتها و تجديدها و توسيعها و بنائها و لاسيما منها شبكات جمع المياه المستعملة، و محطات الضخ و محطات التصفية و صرف المياه في البحر، في المساحات الحضرية و البلدية و كذا في مناطق التطور السياحي و الصناعي،
- ✓ إعداد و إنجاز المشاريع المدعمة المرتبطة بمعالجة المياه المستعملة و صرف مياه الأمطار،
- ✓ إنجاز مشاريع الدراسات و الأشغال لحساب الدولة و الجماعات المحلية،

## الفصل الثالث ..دراسة ميدانية لمؤسسة الديوان الوطني للتطهير ( محطة التصفية تيسمسيلت )

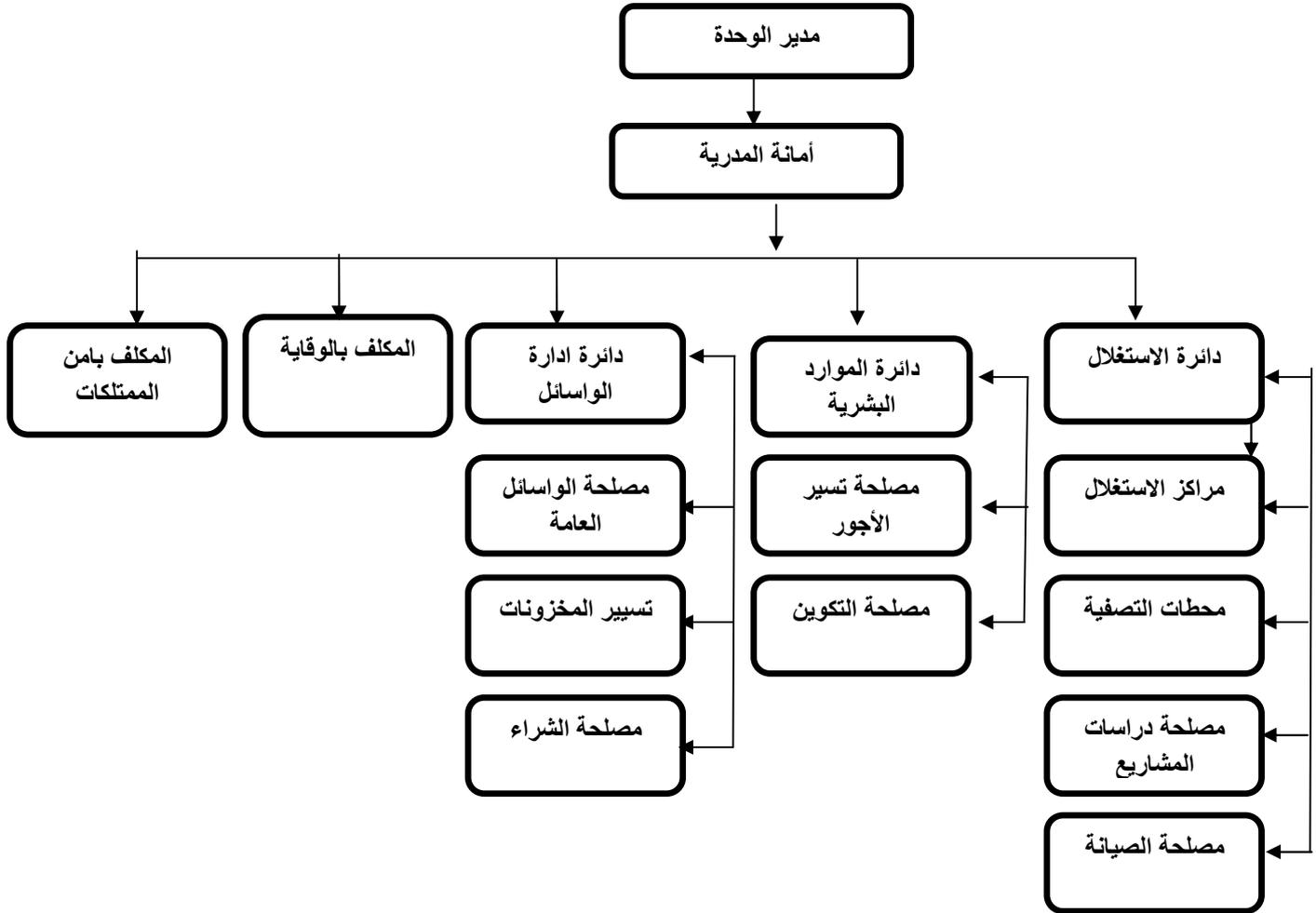
✓ القيام بكل عمل في مجال التوعية أو التربية أو التكوين أو الدراسة و البحث في مجال مكافحة تلوث.

✓ التكفل عند الاقتضاء، بمنشآت صرف مياه الأمطار في مناطق تدخله لحساب الجماعات المحلية،

✓ إنجاز المشاريع الجديدة الممولة من الدولة أو الجماعات المحلية

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوحدة

الشكل رقم(3-1) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الديوان الوطني للتطهير



المصدر : إدارة مؤسسة الديوان الوطني للتطهير

## المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية

### المطلب الأول:طريقة تصميم الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية، بغرض التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالمشاركة وتأثيراتها على مؤسسة قيد الدراسة حيث سنطرق لكيفية تصميم الدراسة،مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات.

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة :

من أجل معرفة مدى تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة قيد الدراسة ، تم اختيار جميع العاملين(المسح الشامل) في محطة التصفية للمياه المستعملة لمدينة تيسمسيلت كونها مؤسسة اقتصادية عمومية جديدة المنشئ وتستخدم أساليب حديثة في تقنياتها

#### 2- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة عن طريق المسح الشامل لجميع عمال المؤسسة الديوان الوطني للتطهير محطة التصفية لمدينة تيسمسيلت ،حيث تم توزيع (36) استبيان على افراد الدراسة واسترجاع (36) وبعد التدقيق في الاستبيانات المسترجعة تبين لنا أن هناك استمارة واحدة (01) غير صالحة لتحليل الإحصائي ومنه يكون عدد الاستبيانات الصالحة (35)استبيان تم اعتمادها للتحليل الإحصائي .

#### 3- أسلوب جمع البيانات الأولية :

قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستبيان في جمع البيانات الأولية.

الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها و قد اشتملت الاستمارة على (18) سؤال مطلق وجهت إلى (36) عامل يتضمن:

- المحور الأول الخلفية الاجتماعية المعنية مجموعة الخصائص المهنية لعينة البحث .

- المحور الثاني متعلق الإدارة بالمشاركة تحتوي على (06) أسئلة تتماشى على أبعاد و مؤشرات من المحور

- المحور الثالث ومتعلق بتأثير الإدارة بالمشاركة على المنظمة والعاملين وتحتوي (07) أسئلة تتماشى على أبعاد و مؤشرات من المحور

- المحور الرابع ومتعلق بمشاركة الإدارة لعاملها ومدى واقعيته في المنظمة وتحتوي (05) أسئلة تتماشى على أبعاد و مؤشرات من المحور

وكذلك تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات العاملين في المحطة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من اجل تسهيل عملية معالجتها كالاتي:

#### الجدول (3-01):مقياس ليكرت ذو خمس درجات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية العداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1981، ص86

#### أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج SPSS في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات و اختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة و معرفة مدى موافقة أفرادها على عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات.

#### 4- اختبار ثبات اداة الدراسة:

سيتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة ( الاستبيان ) و الذي يعني استقرار هذه الأداة و عدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

## الفصل الثالث ..دراسة ميدانية لمؤسسة الديوان الوطني للتطهير (محطة التصفية تيسمسيلت )

و قد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS لقياس الثبات و في الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (3-2):يوضح نتائج اختبار ألفا كروم باخ لمتغيرات الدراسة

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0967،	18

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي أكبر من(0,96) ، و منه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة .

### المطلب الثاني:عرض خصائص عينة الدراسة

القسم الأول:بيانات خاصة بالعاملين

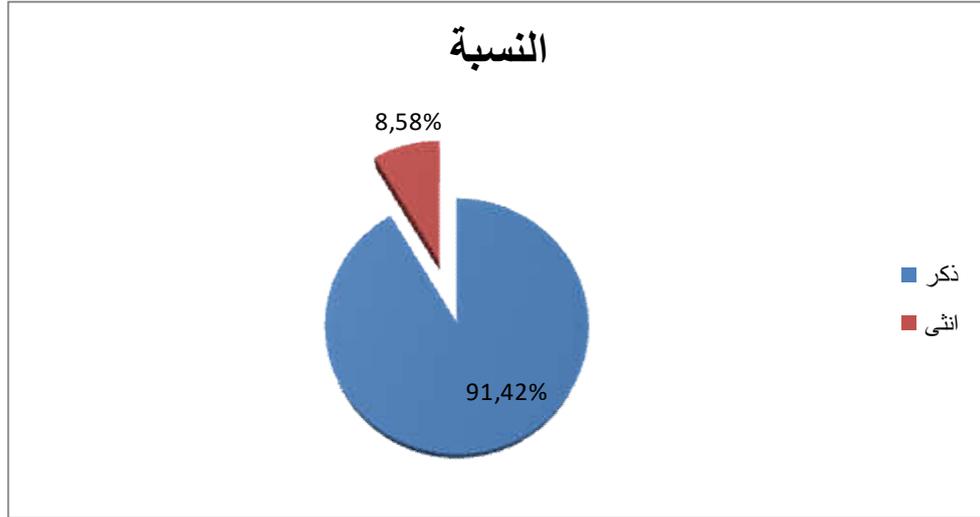
أولا: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (3-3)يوضح التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%91.42	32	ذكر
%8.58	3	أنثى
%100	35	المجموع

المصدر : نتائج التحليل الاحصائي SPSS

الشكل رقم (3-2): يوضح تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه إن عدد الذكور بلغ (32) لي ما يعادل نسبته (91.42%) أعلى بذلك من نسبة الإناث التي بلغ عددهن (03) بنسبة (8.58%) من مجموع أفراد العينة للموظفين وعليه فان نسبة الذكور الأغلب في المحطة من عدد الإناث .

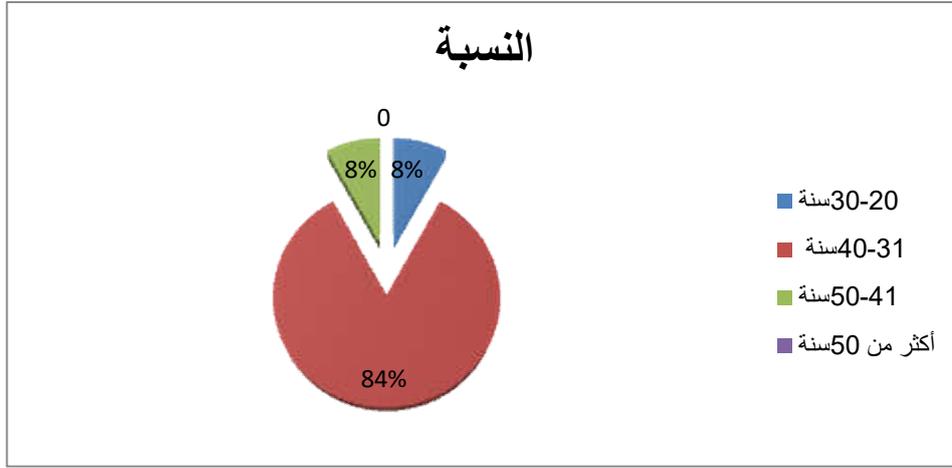
ثانيا : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (3-4) يوضح التوزيع النسبي لفئة العمر

العمر	التكرار	النسبة
20-30 سنة	3	08%
31-40 سنة	29	84%
41-50 سنة	3	08%
أكثر من 50 سنة	0	0%
المجموع	35	100%

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (3-3): يوضح تركيبة عينة الدراسة حسب العمر



#### المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية للموظفين (20-30) سنة قد حصلت على المرتبة الثانية مناصفتها مع الفئة العمرية (41-50) بتكرار (03) و بنسبة (8%) ، في حين حصلت الفئة العمرية (31-40) سنة على المرتبة الأولى بتكرار 30 ونسبة بلغت (84%) .  
ثم الفئة (أكثر من 50) سنة حصلت المرتبة الأخيرة بتكرار (0) وبنسبة 0% . ومنه يميل المتوسط العمري للفئة (31-40) سنة وذلك كون المحطة حديثة المنشأ .

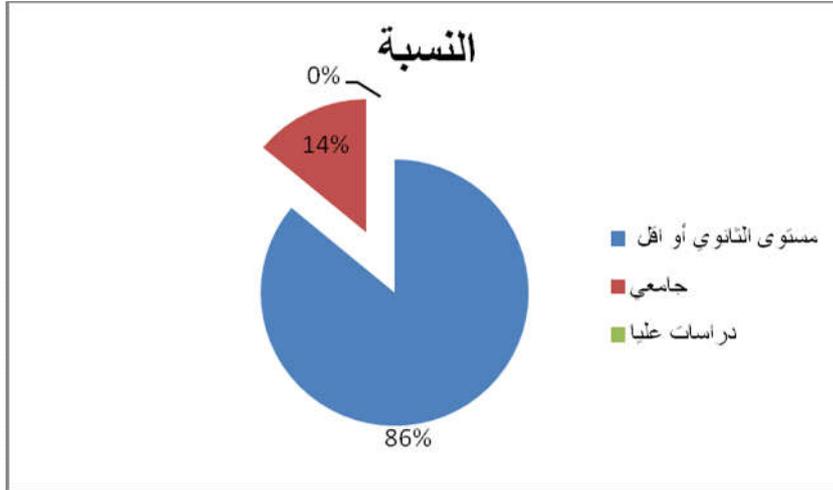
ثالثا : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (3-5) يوضح التوزيع النسبي للمستوى العلمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
86%	30	مستوى الثانوي أو اقل
14%	5	جامعي
00%	00	دراسات عليا
100%	35	المجموع

#### المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (3-4): يوضح تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : نتائج التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول السابق(2-3) أن أغلبية العينة في الدراسة المعمولة هم من مستوى ثانوي و اقل حيث بلغ عددهم (30) فردا بنسبة (86%) ثم بعدها جامعي بتكرار (5) وبنسبة (14%) والمستوى دراسات عليا غير موجود بتكرار (0) وبنسبة (00%).

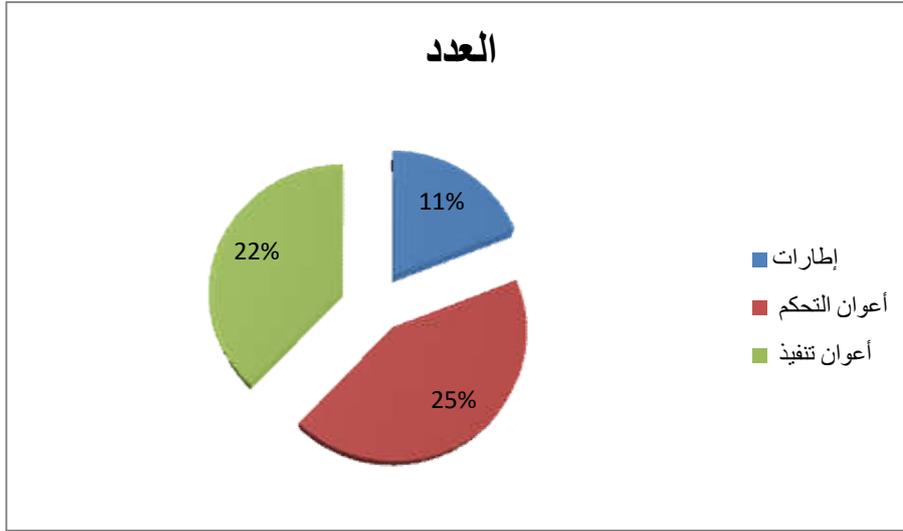
رابعا: توزيع عينة حسب التصنيف الوظيفي

جدول رقم (3-6) يوضح التوزيع النسبي للتصنيف الوظيفي

النسبة	التكرار	الموقع الوظيفي
11%	4	إطارات
25%	9	أعوان التحكم
64%	22	أعوان تنفيذ
100%	35	المجموع

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (3-5):يوضح تركيبة عينة الدراسة حسب الموقع الوظيفي



المصدر : نتائج التحليل الاحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه فيما يتعلق بالتصنيف الوظيفي ان اغلبية افراد العينة هم من فئة اعوان التنفيذ الذي بلغ عدد تكرارها (23) وبنسبة (64%) وبعدها فئة أعوان التحكم حيث بلغ عدد التكرار (9) وبنسبة (25%) وبعدها إطارات بلغ عدد التكرار(4) وبنسبة (11%) وهذا مايتطلبه طبيعة نشاط المحطة .

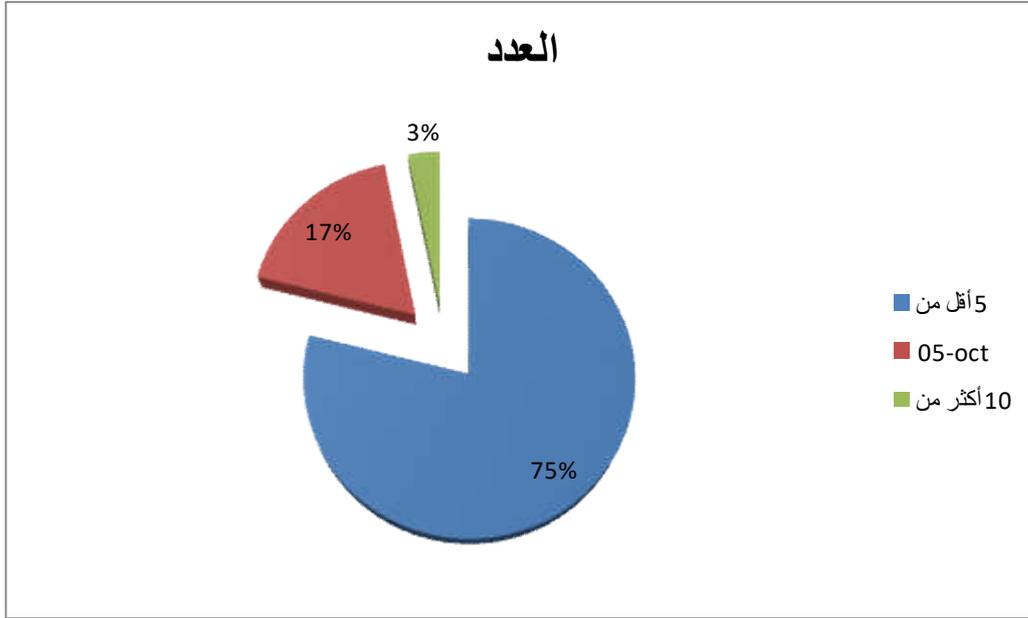
خامسا: توزيع عينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (3-7)يوضح التوزيع النسبي حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%75	26	أقل من 5
%17	6	5-10
%08	3	أكثر من 10
%100	35	المجموع

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (3-6):يوضح تركيبة عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



#### المصدر : نتائج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه (2-6) ان المرتبة الاولى لفئة (اقل من 5)سنوات حيث بلغ تكرارها 26 مرة وبنسبة (75%) ثم المرتبة الثانية للفئة(5-10)سنوات حيث بلغ تكرارها 6 مرة وبنسبة (17%) ثم أخيرا الفئة أكثر من (10)سنوات حيث بلغ تكرار 3مرات والتي نسبتها تقدر بـ(8%).

#### المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة،وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالمشاركة و واقعيتها في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير محطة التصفية لمدينة تيسمسيلت .  
تم وضع قياس ديكارت الخماسي المكون من الدرجات التالية (موافق بشدة ، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وعليه يبين الجدول التالي درجات الموافقة .

جدول رقم (3-8) يوضح الموافقة لمقياس ديكارت الخماسي

المقياس الخماسي	الوزن	درجة الموافقة المعتمدة
موافق بشدة	5	عالي
موافق	4	جيد
محايد	3	متوسط
غير موافق	2	منخفض
غير موافق بشدة	1	ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبة

لاختبار مدى موافقة العاملين في المؤسسة قيد الدراسة على محاور الاستبيان، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته كل على حدا حسب مقياس ليكرت الخماسي المعتمد ، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و هذا ما توضحه الجداول التالية:

أ) المحور الثاني: عبارات الإدارة بالمشاركة

الجدول رقم (3-9):يوضح مدى موافقة أفراد العينة على عبارات الإدارة بالمشاركة

الدرجة الاجابة	التكرار	العبرة						العبرة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ك %	
1.517	3.14	19	4	1	11	0	ك	عادة ما ينتج عن المشاركة في الإدارة اتخاذ قرارات فاعلة
		54.3	11.4	2.9	31.4	0	%	
3.51	1.292	4	5	2	7	17	ك	أهدافك الشخصية تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة التي تعمل فيها
		11.4	14.3	5.7	20.0	48.7	%	
3.94	1.162	14	13	3	3	2	ك	هناك اجتماعات منتظمة بين ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين
		.40	37.1	8.6	8.6	5.7	%	
4.14	0.944	14	15	1	1	4	ك	تعتبر المشاركة في الإدارة أداة اتصال وتنسيق فاعلة
		40.0	42.9	2.9	2.9	11.4	%	
4.03	1.150	13	17	1	1	3	ك	تزيد الرقابة الذاتية لديك عند تنفيذ قرارات شاركت في صنعها
		37.1	48.6	2.9	2.9	8.6	%	
3.71	1.363	12	13	2	4	4	ك	مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لا تعني تقاسم السلطة مع المدربين
		34.3	37.1	5.7	11.4	11.4	%	

المصدر : من إعداد الطلبة ، مخرجات Spss

- من خلال الجدول نلاحظ أن العبرة الأولى جاءت بمتوسط حسابي يساوي 3.14 و بنسبة 54.3% بدرجة موافق بشدة وهي ايجابية فيما يخص دور الإدارة بالمشاركة في فعالية القرارات بالمؤسسة والاستفادة من تفاعلية العمال ، أما العبرة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة على التوالي أنت بمتوسط حسابي

## الفصل الثالث ..دراسة ميدانية لمؤسسة الديوان الوطني للتطهير (محطة التصفية تيسمسيلت )

اقل من 3 وهي سلبية وان نسبة موافق وموافق جدا أخذت معدلات عالية وهذا ما يدل على أن العاملين يرغبون في المشاركة في اتخاذ القرارات من ناحية وان مشاركتهم تزيد من الرقابة الذاتية و التنسيق في العمل و تحسن أسلوب الاتصال مما يترجم ان العاملين ليس لهم رغبة في تحقيق الأهداف الشخصية في المؤسسة التي تحول بتحقيق أهداف المؤسسة .

### المحور الثاني: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والمنظمة

الجدول رقم (3-10):يوضح مدى موافقة أفراد العينة على عبارات الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والمنظمة

الدرجة الإيجابية	التكرار	العبرة						العبرة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ك %	
4.17	1.200	18	12	1	1	3	ك	تعطي المشاركة في الإدارة الكثير من القوة للعاملين
		51.4	34.3	2.9	2.9	8.6	%	
4.26	1.120	20	9	3	1	2	ك	عندما يمتلك كل فرد فرصة للمشاركة في القرار ينجز عمله بشكل جيد
		57.1	25.7	8.6	2.9	5.7	%	
4.00	1.138	15	10	7	1	2	ك	تسمح المشاركة في القرار بزيادة حالات الإبداع والابتكار
		42.9	35.6	20.0	2.9	5.7	%	
3.86	1.309	14	12	2	4	3	ك	اشعر بأهمية عملي عندما يسمح لي رئيسي بالمشاركة في اتخاذ القرار
		40	34.2	5.73	11.4	8.57	%	
3.77	1.262	11	15	2	4	3	ك	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أسلوب تحفيز
		31.4	42.9	5.7	11.4	8.6	%	
3.57	1.267	16	8	2	6	3	ك	المشاركة في اتخاذ القرار تنعكس ايجابيا في زيادة إنتاجية العمل
		45.7	23.0	5.71	17.1	8.6	%	
3.34	1.259	8	8	3	6	10	ك	مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تعني تحملهم مسؤولية تنفذه
		23.0	23.0	8.6	17.1	35.6	%	

المصدر : من إعداد الطلبة ، مخرجات Spss

- من خلال الجدول نلاحظ أن إجابات العمال للعبارات ستة(06) الأولى جاءت بنسبة مرتفعة حيث أن نسبة مواقف بشدة تراوحت بين (31.4 % و 57.1 %) و موافق بنسبة تتراوح بين (42.9 % و 23.00 %). ومتوسط حسابي محصور بين (1.1% و 1.3%) على التوالي وهذه دلالة إحصائية على أن هناك تأثير للإدارة بالمشاركة على العمال و المنظمة وبصفة تخدم أهداف المنظمة ومصصلحة العامل.

إما بالنسبة للعبارة السابعة والأخيرة فكانت الإجابات متباينة بين الموافقة والمحايدة وعدم الموافقة وهذا مايفسر اختلاف مفهوم المشاركة عند العمال

الفصل الثالث .. دراسة ميدانية لمؤسسة الديوان الوطني للتطهير (محطة التصفية تيسمسيلت )

المحور الرابع: مشاركة الإدارة لعاملها ومدى واقعتها في المنظمة

الجدول رقم (3-11): يوضح مدى موافقة أفراد العينة على عبارات مشاركة الإدارة لعاملها ومدى واقعتها في المنظمة قيد الدراسة .

الدرجة الإجابة	التكرار	العبرة					ك %	العبرة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
3.74	1.268	10	16	3	2	4	ك	تواجه صعوبات وعقبات في المشاركة بالمؤسسة
		35.6	45.7	8.6	5.7	11.4	%	
3.77	1.140	4	2	3	9	17	ك	تتعامل الإدارة باهتمام مع آراء العاملين وتشعرهم بأهميتهم
		11.4	5.7	8.6	25.7	48.6	%	
3.94	0.968	2	1	2	8	22	ك	يشارك العمال الإدارة في اتخاذ القرار
		5.7	2.9	5.7	22.9	62.9	%	
3.94	1.083	10	20	0	3	2	ك	تمتلك الإدارة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم المرؤوسين بتباعها
		35.6	57.1	0	8.6	5.7	%	
3.86	1.141	1	3	4	10	17	ك	تولي الإدارة اهتماما منقطع النظير للعاملين وتشجع المبتكرون منهم
		2.9	8.6	11.4	35.6	48.6	%	

المصدر : من إعداد الطلبة ، مخرجات SPSS

- من خلال الجدول نلاحظ أن العبرة الأولى و الرابعة جاءت بمتوسط حسابي متقارب 1.268 % 1.083 على التوالي . فيما يخص تكرار عبارة الأولى "تواجه صعوبات وعقبات في المشاركة بالمؤسسة" يساوي 10 و 16 بين موافق وموافق بشدة على الترتيب ثم تكرار العبرة الرابعة "تمتلك الإدارة أنظمة رسمية ودقيقة تلزم المرؤوسين بتباعها" يساوي 10 و 20 بين موافق وموافق بشدة على الترتيب وهذا مايفسر ان هناك صعوبات في تطبيق الإدارة بالمشاركة بصفة نسبية بالنسبة للعبرة الأولى ، أما العبرة الرابعة تؤكد ما جاءت به العبرة الأولى من خلال الأنظمة والقوانين التي تحول دون تطبيق الإدارة بالمشاركة.

## الفصل الثالث ..دراسة ميدانية لمؤسسة الديوان الوطني للتطهير (محطة التصفية تيسمسيلت )

وان العبارة الثانية و الخامسة جاءت بمتوسط حسابي 1.140 % مناصفتا وبتكرار متساوي ب (17) لكل عبارة بإجابة غير موافق بشدة وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالإجابات الأخرى وهذا ما يفسر محدودية اهتمام المؤسسة بالعامل وذا متأكد عليه إجابات العبارة الثالثة حيث جاءت بتكرار غير موافق بشدة 22 وبنسبة 62.9%.

الشكل رقم (3-7): يمثل تحليل البياني لمعامل الارتباط بيرسون



المصدر:

- الجدول رقم (03-12): تحليل معامل الارتباط بين المحاور

درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط	
قوية	0.016	0.43	الفرضية الأولى
قوية	0.010	0.46	الفرضية الثانية
ضعيفة	0.792	0.05	الفرضية الثالثة

المصدر : من إعداد الطلبة ، مخرجات Spss

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

أولا اختبار الفرضيات: نقوم باختبار الفرضيات بين كل من المتغيرات المستقلة المتكونة تحسين العلاقات بين العاملين و رفع الروح المعنوية وزياد مستوى الأداء للعاملين وتطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة وعليه نستعرض اهم النتائج في الجداول التالية "

- جدول رقم (3-13) يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين المشاركة العمالية / تحسن العلاقات بين العاملين

Sig	R	المحور
0.016	0.43	الإدارة بالمشاركة
		المشاركة العمالية في الإدارة تحسن العلاقات بين العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS

- من خلال الجدول رقم(2-18) نستنتج ما يلي:

الفرضية الأولى:

الفرضية 0H: طبيعة المشاركة العمالية في الإدارة لا تساهم في تحسين العلاقات بين العاملين

الفرضية 1H : طبيعة المشاركة العمالية في الإدارة تساهم في تحسين العلاقات بين العاملين لدينا من خلال جدول الارتباط ان معامل بيرسون يساوي 0.43 و لدينا مستوى المعنوية sig=0.016 حيث ان sig اقل من 0.05

اي انه هناك علاقة طردية بين المحورين عند مستوى معنوية تساوي 0.05 و منه نقبل الفرضية H1 و نرفض الفرضية H0 التي تقول انه طبيعة المشاركة العمالية في الإدارة لا تساهم في تحسين العلاقات بين العاملين

جدول رقم (3-14) يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين والمنظمة

Sig	R	المحور
0.010	0.46	الإدارة بالمشاركة
		تؤثر على رفع الروح المعنوية للعاملين وكذا على مستوي أدائهم

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS

الفرضية الثانية:

الفرضية 0H: الإدارة بالمشاركة لا تؤثر على رفع الروح المعنوية للعاملين وكذا على مستوي أدائهم

الفرضية 1H : الإدارة بالمشاركة تؤثر على رفع الروح المعنوية للعاملين وكذا على مستوي أدائهم

لدينا من خلال جدول الارتباط ان معامل بيرسون يساوي 0.46 و لدينا مستوى المعنوية sig=0.010

حيث ان sig اقل من 0.05

اي انه هناك علاقة طردية بين المحورين عند مستوى معنوية تساوي 0.05 و منه نقبل الفرضية H1 و نرفض الفرضية H0 التي تقول ان الإدارة بالمشاركة لا تؤثر على رفع الروح المعنوية للعاملين وكذا على مستوي أدائهم.

جدول رقم (3-15) يوضح نتائج تحليل معامل الارتباط بين الإدارة بالمشاركة و واقعيتها في المنظمة

Sig	R	المحور
0.792	0.05	الإدارة بالمشاركة
		تطبيق الإدارة بالمشاركة في المنظمة

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء مخرجات SPSS

### الفرضية الثالثة:

الفرضية 0H: لا تطبق الإدارة بالمشاركة في منظمات الأعمال الجزائرية

الفرضية 1H : تطبق الإدارة بالمشاركة في منظمات الأعمال الجزائرية

لدينا من خلال جدول الارتباط أن معامل بيرسون يساوي 0.05 و لدينا مستوى المعنوية  $\text{sig}=0.792$  حيث ان  $\text{sig}$  اكبر من 0.05

اي انه هناك عكسية بين المحورين عند مستوى معنوية تساوي 0.05 و منه نقبل الفرضية  $H_0$  و نرفض الفرضية  $H_1$  و التي تقول انه تطبق الإدارة بالمشاركة في منظمات الأعمال الجزائرية.

### ثانيا :مناقشة النتائج

من خلال اختبار الفرضيات توصلنا للنتائج التالية :

اظهر اختبار الفرضية الأولى بوجود علاقة بين المشاركة العمالية في الإدارة و تحسن العلاقات بين العاملين اي ان مشاركة العمال تحسن العلاقات بين العاملين

أظهرت الفرضية الثانية بوجود علاقة بين الإدارة بالمشاركة و رفع الروح المعنوية للعاملين وكذا على مستوى أدائهم وعليه فان للإدارة بالمشاركة تأثير على الروح المعنوية للعاملين وكذا على مستوى أدائهم .

أظهرت الفرضية الثالثة بوجود نسبي لتطبيق فعلى للإدارة بالمشاركة على مستوى المنظمة قيد الدراسة

## النتائج والتوصيات

النتائج : بعد الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- ينتج عن مشاركة العاملين في الإدارة قرارات سلمية وفعالية .
- 2- تعتبر المشاركة في الإدارة اداة إتصال وتنسيق فعالة.
- 3- تزيد الرقابة الذاتية لدى العاملين عند مشاركتهم في الإدارة.
- 4- إن في مشاركة في الإدارة أثر على الدافعية والحماس لديهم.
- 5- هناك اثر واضح لمشاركة العاملين في الإدارة والشعور بالإنجاز والروح المعنوية لديهم.
- 6- الإدارة بالمشاركة تزيد من ولاء العاملين لها (الإدارة) مما تزيد من إنتاجيتها.
- 7- مشاركة العاملين في الإدارة تؤدي للإحساس بالمسؤولية والحرص على تنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- 8- تواجه منظمات الأعمال صعوبات وعقبات في تنفيذ الإدارة بالمشاركة.
- 9- هناك أنظمة رسمية تلزم العاملين بإتباعها مما يقلص من حجم المشاركة.
- 10- أظهرت النتائج بعد الدراسة الميدانية ان للعاملين رغبة في المشاركة الا ان هناك عراقيل تحول دون ذلك (القوانين والنظم, سياسة قادة المنظمات.....).

## التوصيات:

- 1- ضرورة تطبيق أشكال و أساليب متطورة للمشاركة في الإدارة (الذي تتبعه الدول المتقدمة)
- 2- نقل جميع الآراء والمقترحات الفعالة المطروحة من قبل العاملين لجهات الإدارة العليا ,ليتيم مناقشتها واتخاذ مايلزم بشأنها.
- 3- تحسين قنوات الاتصال بين العاملين و الإدارة.
- 4- توضيح فكرة المشاركة في الإدارة بأنها ترفع من روح الفريق بين كافة مستويات الإدارة.ولا تعني المشاركة الصراع بين العاملين وممثليهم والإدارة العليا.
- 5- انتهاز أساليب تحفيزية تدفع العاملين إلى زيادة انتمائهم للمنظمة مما يدفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاجية.

## قائمة المصادر والمراجع

- (1) - النجوى عدنان علي رضا ، الشورة وممارستها الإيمانية ، دار النحو للنشر والتوزيع،الرياض،1988
- (2) - عبد الباري درة ، العامل البشري والإنتاجية ، جامعة اليرموك ، الاردن ، 1982.
- (3) - عمر وصفي عقيلي ، فلسفة الإدارة ، مطبوعات جامعة حلب ، 1981.
- (4) - مكتب الرئيس للأبحاث الاقتصادية، المملكة المتحدة، النظام السياسي والاقتصادي، 1964.
- (5) - أحمد شلبي إبراهيم ، تطور الفكر السياسي ، دراسة تأصيلي لفكرة الديمقراطية في الحضارات القديمة ، دار الجامعة، بيروت، 1985.
- (6) - صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المديرية- القاهرة، 1977 .
- (7) عبد الهادي الجوهري ، د.ابراهيم ابو الغار ، مدخل سوسيولوجي ، دار المعرفة الجامعية ، 1998.
- (8) سيد الهواري ، الإدارة ، الأصول والأسس العلمية ، مصر ، 1977 .
- (9) د.زكي محمود هاشم، الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1981.
- (10) نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الثقافة - عمان - 1992.
- (11) مريون أي هاينز - إدارة الأداء - الدليل الشامل للإشراف الفعال ، معهد الإدارة ، الرياض، 1948.
- (12) عبد الستار مُجد العلي ، إدارة الإنتاج والعمليات ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000.
- (13) هاني العمري، إدارة الإنتاج والجودة الشاملة ، جامعة الملك عبد العزيز ، قسم إدارة الأعمال ، محاضرة على الإنترنت ، 2006.
- (14) وليم أوشي - النموذج الياباني في الإدارة ،معهد الإدارة العامة ،الرياض ، 1986.
- (15) د. أكرم شقرا ، إدارة الإنتاج والعمليات، منشورات جامعة دمشق ، 1995 .
- (16) محمود عساف ، أصول الإدارة ، منشورات جامعة المنصورة ، 1986.
- (17) فؤاد شاكر ، فوائد وأضرار الإدارة الاستشارية ، مجلة الإداري ، بيروت ، عدد6 ، 1987.
- (18) محمود الشكرجي: إدارة المشاريع الصناعية، الإدارة الصناعية، مطابع دار الكتاب، لبنان، بيروت، 1968 .
- (19) سعد بشاينية: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية، جامعة قسنطينة 1984-1985

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Keith Davis l, human relation at work, Kogakusha,co.ltd , Tokyo second ed , new York- 1966 .
- 2- 3. Keith & Girling, R: Educational Management and participation, USA, Allyn & Baccon – 1991.
- 3- Vann Allan, Shared Decision Making ,Effective Leadership , Principle. No.12.1992.
- 4- 7. Collaboration between public authorities and employers and workers organization I-L-I-R. December 1957.
- 5- . Oliver Clark – Workers Participation in management in Great Britain, Geneva – International Institute for Labour Studies, No,58 – 1980.
- 6- . L.Greylie de Belle Comle,– Workers participation in management in France – Geneva, International Institute Labor Studies, No34, 1978.
- 7- Frederick, Furstenberg,–Workers Participation in management in the federal Republic of Germany – ed Geneva– International Institute for Labour Studies , 2nd –1978.

قائمة المذكرات :

- (1) مُحَمَّد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، ، درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية جامعة سانت آليمانس العالمية – بريطانيا النسخة العربية 2009.