

1. مفهوم الإدارة بالمشاركة :

يراهنا R. BLAIS : "عبارة عن فلسفة تسيير المؤسسات ، تهدف الى اقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو ديمقراطية المؤسسة ، والاستعمال الافضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق ترقيتهم للاستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم ويتم ذلك بالاعتماد على مختلف أنواع المشاركة ." (رقام ليندة : 2002 ، ص 3).

ان تطبيق هذا الاسلوب يسمح بإدخال تغييرات جذرية على تنظيم العمل ، حيث تتحول في ظله كيفية أداء العمل من فردية الى جماعية من خلال مجموعات العمل ، وفيها يعطى العامل المزيد من المسؤولية داخل الهياكل الموجودة بالمؤسسة ، فهو يقوم على تنظيم مهيكّل ومرن للعمل بهدف تحقيق الادمج للطاقات البشرية ، هذا الادمج يتطلب اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوسيع المسؤوليات ، فاسحا بذلك المجال للمبادرة المبنية على ذكاء ووعي عن الوضعية العامة للمؤسسة ، كما يعد هذا الاسلوب ردا على المدخل الميكانيكي الذي يجبر العمال على الخضوع للأوامر والبقاء في أماكنهم بدلا من أن يتساءلوا عن جدوى عملهم. (رقام ليندة : 2002 ، ص 4).

وعادة ما تعني المشاركة داخل منظمة ما، أن يكون للأعضاء المتأثرين أو المرتبطين بقرار ما أو رأي في صنع هذا القرار، ومثل هذه القرارات قد تشتمل على حل المشكلات أو وضع جداول الأعمال أو توزيع المهام أو التدريب، أو أي عدد من الموضوعات التي ترتبط بأعمالهم. يشترك الأعضاء في تحديد الأهداف، وفي تقييم أداء بعضهم البعض، وقد يقررون أيضاً كيفية توزيع المكافآت. ومهما يكن القرار، فإن الحقيقة الضمنية، هي اشتراك الموظفين مع رؤسائهم في القيادة. (رقام ليندة : 2002 ، ص 4).

لا يعني هذا بالضرورة أن كل المنظمات التي تمارس نظام الإدارة المشتركة هي منظمات ديمقراطية. فليست آراء الجميع متساوية، ومن المحتمل ألا تؤخذ جميع القرارات بالتصويت، الأكثر احتمالاً أن يكون لكل عضو الحق في محاولة التأثير على عملية صنع القرار، عندما يؤثر هذا القرار عليه. وعلى الأقل يصبح الموظفون في هذا الجو التشاركي واثقين أن الإدارة لن تتخذ قرارات تعسفية ضد مصلحة الموظفين، وإذا حدث فسيكون بناء على معرفة مسبقة. في وضع الإدارة المشتركة الحقيقية، تقوم العلاقة بين الإدارة والموظفين على أساس الثقة والاحترام والمصارحة. (رقام ليندة : 2002 ، ص 5).

يعتقد بعض المديرين أن مثل هذه المشاركة تدل على التنازل عن حقوق ومسؤوليات الإدارة، ويقولون إنها طريقة سهلة يتخلى بها المديرون عن التزامهم، لكن الوصول إلى مشاركة الموظفين ليس أمراً سهلاً. أحياناً يتطلب الأمر من الأعضاء وقتاً طويلاً للوصول إلى الثقة والمصداقية الضروريتين لتطبيق الإدارة المشتركة، إنها عملية تتشعب، يمكننا رؤية النتائج - التي تأخذ أحياناً وقتاً طويلاً - متمثلة في الالتزام الوظيفي العميق والحافز المتزايد والإنتاجية الأعلى (كوبك: 1999، ص 27).

كان عالم الاجتماع ومدير معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان رينسيس لايكيرت أحد أهم المؤيدين لفكرة الإدارة المشتركة، كان اقتناع لايكيرت القائم على سنوات من البحث في الشركات، أن أفضل القرارات تنتج عن المشاركة، وأن المشاركين في صنع هذه القرارات يكونون أكثر التزاماً في عملية تنفيذها من أولئك الذين لم يشاركوا في صنعها. نشر لايكيرت بحثه في كتابين هما: "أنماط إدارية جديدة" عام 1961، و "المنظمة الإنسانية" 1967، وحدد فيهما أربعة نظم للإدارة هي (كوبك: 1999، ص 28):

1. الاستغلالي المتسلط.

2. المتسلط المعطاء.

3. التشاوري.

4. المجموعة المشتركة.

وفيما يلي وصف للأنماط الثلاثة الأولى:

1. الاستغلالي المتسلط:

الإدارة هنا لا تنق بالمروسين ولا تأخذ بآرائهم في تحديد السياسة العامة، واتخاذ القرارات، و ينبع الحافز من الخوف، والتهديدات، والمكافآت أحياناً، أما ينساب الحوار غالباً من أعلى إلى أسفل، وما يصعد من أسفل إلى أعلى لا يكون دقيقاً، ويعبر عما يظن الموظفون أنه ما يريد المدير سماعه، كما تتحدد الأهداف من القيادة العليا.

2. المتسلط المعطاء:

تكون العلاقة بين الإدارة والموظفين علاقة السيد والخدم. يضم هذا النظام بعض المشاركة من الموظفين، ومكافآت أكثر من النظام الأول، وانسياباً أفضل قليلاً للمعلومات من أسفل إلى أعلى. هذه المنظمة أبوية وودودة بخلاف النمط الأول، لكنها لا تهتم كثيراً بإرضاء الموظفين.

3. التشاوري:

الإدارة تتحكم في الأمور، لكن يمكن أن تستشير الموظفين قبل الوصول إلى القرارات، أو الحلول لبعض المشكلات. الحوار من أسفل إلى أعلى أفضل، لكن الموظفين ما زالوا حذرين مما يصل إلى الإدارة. فالمعلومات غير السارة، وغير المرغوبة لا يتم عرضها بصراحة. يدرك الموظفون أيضاً أن مساهماتهم في اتخاذ القرارات قد لا تؤخذ بجدية.

وأثبت لايكيرت أنه لم يكن وحده في الاعتقاد بأن المشاركة تنتج شركات أكثر فاعلية، فالغالبية العظمى ممن قابلهم، سواء كانوا مديريين أم مرؤوسين يعتقدون أيضاً أن مؤسساتهم تعمل بشكل أفضل عندما تتم المشاركة في القيادة، وعندما ينساب الحوار بحرية وعندما يستطيع الموظفون الانضمام إلى عملية تحديد الأهداف، وعندما يساعد المرؤوسين في صياغة القرارات التي ستؤثر عليهم. يزعم لايكيرت أنه كلما اقتربت المؤسسة مما أسماه النمط الرابع (المجموعة المشتركة)، كانت أكثر فاعلية. وهذا وصف النظام الرابع.

4. المجموعة المشتركة:

تنق الإدارة بالموظفين وتعتبر أنهم يعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. أعضاء المنظمة محفوزون بالمكافآت، والموظفون ملتزمون - على كل المستويات - بمناقشة وتحديد الموضوعات الهامة بالنسبة لهم. الحوار دقيق تماماً، ويتدفق من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل، وداخل المستويات الواحدة. الأهداف لا تتحدد بأمر الإدارة العليا، وإنما بمشاركة الأعضاء الذين سوف يعملون على تحقيقها. تعرف الإدارة تماماً - عن طريق تدفق المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات - ما المطلوب لإنجاز العمل، ويدرك العاملون في المستويات الأقل مدى أهمية أن يكون المدير على علم بكل ما يحدث، والإدارة لا تشعر أن نشر المعلومات يعني التنازل عن النفوذ والمكانة السامية. (كويك: 1999، ص 27).

II. أهمية الإدارة بالمشاركة :

يمكن الاستدلال على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال ما يلي : (جودة، 2008 ص 52-53) :

- 1- مساعدة الإدارة بالتعرف على المشاكل وكذلك مشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك المشاكل وإيجاد الحلول لها.
- 2- تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف.
- 3- المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في إنجاز الأهداف.
- 4- المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار .
- 5- تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة.
- 6- المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور العاملين الغير قادرين على تنفيذ أعمالهم.
- 7- تساعد في الرقابة الفعالة ومراقبة الأداء وتقويمه.

III. أهداف الادارة بالمشاركة :

ويمكن تقسيم الأهداف من وراء اشتراك العاملين إلى (كردي : 2009 ، ص 31):

1- أهداف ذات طابع أخلاقي:

بأن المشاركة وسيلة للتنمية الشخصية ويتفق مع مبادئ حقوق الإنسان.

2- أهداف ذات طابع سياسي اجتماعي:

جعل المشروع أكثر ديمقراطية فقد يمنح العاملون حق التفاوض حول شروط العمل وحماية مصالحهم.

3- أهداف اقتصادية:

رفع كفاءة المنظمة عن طريق مساهمة العمال والاستخدام الأكثر كفاءة لموارد المنظمة.

IV. مرتكزات الإدارة بالمشاركة :

المرتكزات التي تؤسس عليها الإدارة بالمشاركة لا توجد للإدارة بالمشاركة مبادئ محددة يمكن سردها في ترتيب تصاعدي أو عكسي حيث كان وما يزال هناك الكثير من الجدل والنقاش حول الأسلوب نفسه وطرق تطبيقه، ويمكن سردها كما يلي : (توفيق: 4،2008) - (البستان وآخرون: 231،2010)

1- مبدأ المشاركة: ويعني هذا المبدأ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم والإدلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بعملهم.

2- مبدأ تحقيق الأهداف: الأهداف هي العمود الفقري لهذا الأسلوب من الأساليب الإدارية، وذلك لأن الأهداف والمرامي تحدد النتائج المراد الوصول إليها، كما تحدد البرامج المراد تصميمها والطرق المستخدمة في تحقيقها وهذا يتطلب وضوح الأهداف وتحديد بصورة يسهل تحقيقها.

3- مبدأ الرقابة الذاتية: وهذا المبدأ يمثل مرتكزا تطبيقيا للإدارة بالتشاركية، لأن كل عامل بالمؤسسة طبقا لهذا المبدأ يكون رقبيا على نفسه أثناء عمله أو مشاركته، وهذا يسهم في فاعلية الإنجازات نظرا لسعي الفرد للعمل دون حاجة إلى رقابة خارجية على العمل أثناء التنفيذ.

4- مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الإنجازات: ويؤسس هذا المبدأ على وضع نظام للرقابة المستمرة بهدف قياس التقدم في مجال العمل ومدى تحقيق الأهداف المرسومة.

5- مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: يعد اختيار الكوادر والقيادات الصالحة ووضعها في المكان المناسب من المرتكزات الأساسية للإدارة بالأهداف.

6- مبدأ تخفيض المخاطرة: ويتكون هذا المبدأ من ثلاث مبادئ فرعية، الأول منها يتمثل في الوصول إلى تصميم فعال لنظام المعلومات ومن ثم تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط، ومبدأ إيجاد حلول مثلى في ضوء الموازنة بين البدائل ثم اتخاذ القرار بشأنها، مما يسهم في الوصول إلى

خطط مثلى تحقق الاستمرارية التنظيمية والنمو التنظيمي، وهذا في حد ذاته مبدأ فرعي يطلق عليه مسمى مبدأ خدمة البيئة.

- 7- **المساندة التنظيمية:** ويعتمد هذا المبدأ على مساندة الإدارة العليا واشتراكهم في نظام الإدارة بالمشاركة ، فلا يكفي التزامها الشفهي وإنما من الضروري أن تكون المشاركة ظاهرة لباقي التنظيم.
- 8- **المرونة في تطوير الأهداف الأساسية:** وتظهر هذه عندما يحاول المشروع أن يبقى على جودة بعد انجاز مهامه ، وقد يأتي وقت في حياة المؤسسة بتغيير أهدافها كلياً، فلا يجب على نظام الإدارة بالمشاركة أن يكون عديم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها.
- 9- **اشتراك الإدارة العليا:** فالمساندة التنظيمية في أوسع معانيها بأن الأمر يحتاج إلى تحمس الرئيس المباشر في علاقته مع مرؤوسيه واهتمامه ومساندته الكاملة للجهاز عند تطبيق نظام الإدارة بالمشاركة .

7. عوامل ظهور المشاركة:

سوف نقصر الحديث على العوامل التي ساعدت على ظهور الصيغة الثانية من المشاركة التي أخذت شكلاً مباشراً على مستوى الورشات خلافاً للصيغة الأولى التي اتسمت بطابعها غير المباشر والتمثيلي (عن طريق النقابات، مجالس العمال، لجان التسيير...) وتتعدد العوامل التي ساعدت على بروز هذه الصيغة المباشرة في المشاركة منذ منتصف الستينات وأهمها: (عنصر : 1997، ص 4-5).

1- قصور النموذج الكلاسيكي للتسيير:

يقوم النموذج الكلاسيكي على المبادئ التaylorية- الفوردية التي تركز على التجزئة المفرطة للمهام وتنميتها، والفصل المطلق بين مهمات التخطيط والتصور وتلك الخاصة بالتنفيذ، إضافة إلى تركيز اتخاذ القرار بين أيدى أقلية من المسيرين.

ويتميز هذا النمط عموماً بطابع الاستبداد والسلطوية حيث يلجأ المسيرون باستمرار إلى التهديد والعقوبات، وتنتقل عمليات الاتصال إلى أبسط مظاهرها باختزالها إلى مجموعة من الأوامر والتعليمات الصادرة من

قمة الهرم باتجاه القاعدة، متعرضة في ذات الوقت إلى قدر كبير من التشويه والحجز أو المنع. فضلا عن اتساع المسافة الفاصلة بين المسيرين والمنفذين على المستويين الاجتماعي والنفسي. وقد كشفت الأبحاث والدراسات عن وجود عدد من المؤشرات الدالة على القصور الذي يعاني منه هذا النموذج من بينها؛ ارتفاع معدلات الغياب، ودوران العمل، وأعمال التخريب، وسوء استخدام الموارد، وتزايد ظاهرة كبح الإنتاج، وارتفاع ملحوظ في صراعات العمل... الخ.

2 - التقدم التقني والتغير التكنولوجي :

لقد تزايد نمو المعارف والتطبيقات العلمية بوتيرة سريعة خاصة منذ منتصف هذا القرن، وقد أدى تراكم المعارف وتطبيقاتها تقانيا إلى تغيير تكنولوجي هائل تجسد في اختراع وابتكار آلات ومكنات جديدة، أو إلى إدخال تحسينات جوهرية على التجهيزات القديمة، مما نتج عنه ثورة صناعية ثانية منذ بداية الاستخدام الواسع للأتمتة و الآلية وإقحام المعلوماتية في ميدان الإنتاج. وقد صاحب ذلك التغيير التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى المستخدمين وفي مستويات تأهيلهم، إضافة إلى تغيير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف، مما يعني في نهاية الأمر أن سيرورة العمل والعملية الإنتاجية قد عرفتا تحولات جوهرية في طبيعتهما.

3 - تحول العمل نحو الطابع التصوري:

في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي اللذين شهدهما النصف الثاني من القرن الحالي لحقت بطبيعة العمل وسيرورته تغييرات جوهرية تمثلت خاصة فيما يلي:

- تزايد المهمات التي لا تقبل التحديد بواسطة نموذج إجرائي دقيق، والتي تفترض تعاوننا مستمرا ضمن جماعات عمل صغيرة.
- تطور سيرورة إنتاج غير إنسانية، بمعنى تزايد العمليات التي لا تستدعي تدخل الإنسان مباشرة.
- تنامي المهمات التي تعتمد على التحكم في مجموعة معطيات تأخذ صيغة إشارات ورموز.
- تقلص المهمات القائمة على تصنيع الأشياء لصالح مهمات تخص تصور الأشياء والسيرورات والتنظيمات.

4- تغيير تركيبة القوى العاملة:

كانت التغييرات السابقة الذكر سواء على مستوى التجهيزات، أو في طبيعة العمل والمهام سببا في حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات؛ من ذلك تزايد نسبة العمال المهرة، وذوي الخبرات الفنية العالية (مهندسون، تقنيون...) المكونين في المعاهد العليا والجامعات، مما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة والقيام بأعمال روتينية غير مشبعة، مطالبين بتوسيع مهماتهم وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة.

وممارسة المسؤولية، وتقوية دورهم كفاعلين نشطين على مختلف المستويات.

5- تحديات المحيط الاقتصادي :

عرف المحيط الاقتصادي تورا وتعقيدا كبيرين وبخاصة في العشرينين الأخيرتين أين تميز بانفتاح متزايد للسوق في ظل تيار جديد تمثله العولمة وسقوط الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية. وأدى ذلك في ذات الوقت إلى عدم استقرار السوق، واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة الملحة إلى تحقيق النوعية الكاملة، في هذا الجو أصبحت ميزات مثل سرعة رد الفعل، والمرونة، وتعبئة الموارد والقدرات التنظيمية، واستغلال إبداعات العاملين عوامل حاسمة في تشكيل سياسات المؤسسة وذات تأثير على مستقبلها.

لقد دفعت هذه العوامل مجتمعة بالمسيرين إلى التفكير بجدية في إعادة الاعتبار إلى قوة العمل والاستفادة من التنوع في القدرات والمهارات المتوفرة لدى العمال.

وبذلك بدأ التفكير في تحفيزهم وتشجيعهم للارتباط أكثر بأهداف المؤسسة والتماهي بها والعمل من أجل تحقيقها، وكانت المشاركة في التسيير عن طريق الأساليب والصيغ الجديدة المعتمدة على المشاركة المباشرة في أماكن العمل من بين أفضل الوسائل التي اهتدى إليها منظرو التسيير والمسيريون في البلاد الصناعية المتقدمة (عنصر : 1997، ص 6).

من هذا المنطلق يكون المبرر بنظر المسيرين في قبول المشاركة في التسيير هو تحقيق عدد من الغايات النفعية التي يصعب بلوغها دون ضمان الالتزام الطوعي من قبل العمال بأهداف المؤسسة. من تلك

الغايات؛ تحقيق درجة عالية من الكفاءة التنظيمية، تقليص الصراع، استعمال أمثل للقدرات والمهارات، إضافة إلى اعتبار المشاركة جزء من نظام الرقابة والضبط الذاتيين الهادفين إلى جعل قرارات المسيرين

مقبولة لدى مجموع المستخدمين هكذا، نجد ضمن التيار المهيمن اليوم على أدبيات التسيير نزعة راديكالية في نقدها لأسلوب التسيير الكلاسيكي، إذ يقوم الباحثون أمثال بتوجيه دعوات صريحة للقيام بثورة في أسلوب التسيير بحيث يتولى "الناس" مهمة التسيير ويتم التخلص من القواعد المحطة من كرامة الإنسان، كما يدعون إلى "تحرير القدرات الإبداعية" بتشجيع المكنة التaylorية اللإنسانية، وإنهاء الترتاب الهرمي السلطوي والمتصلب. (عنصر : 1997، ص 7).

VI. أشكال الإدارة بالمشاركة:.

1- المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات:

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

وقد ظهر هذا الاتجاه وتكاد نتيجة لعوامل معينة:

(أ): نمو المنظمات وتضخم حجمها.

(ب): الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

(ج): إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة ، كما أن الاجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلاً عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والاجراءات المتخذة تتأثر به ، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه . (الرفاعي : 2009، ص 23).

(أ): ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة

اعتبارات أهمها: (الرفاعي : 2009، ص 24).

أولاً: الوقت المتاح : قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرا أو محدوداً، كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات، فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت الى تعطيل بعض الاهداف الاخرى التي قد تكون أكثر أهمية ، وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا و ذلك على وجه السرعة .

ثانياً: العامل الاقتصادي : المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والاعداد اللازم لها ، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات .

ثالثاً: سرية القرارات : كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها الى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات .

ب): كما أن عملية المشاركة في صنع القرار تتم بصيغ متعددة ومتباينة تحكمها متغيرات وعوامل كثيرة نذكر منها:

أولاً: طبيعة القرار المراد اتخاذه ومدى خطورته وصعوبته وشمولية مضامينه.

ثانياً : عدد الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرار والمعنيين به.

ثالثاً : الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ووسائل الاتصال المتاحة لمشاركتهم والتشاور معهم.

رابعاً : مدى الانسجام والتقارب بين مستويات وخلفيات المشاركين وتخصصاتهم وتجاربهم.

خامساً : النصوص القانونية والإجراءات والتعليمات الموضحة لأساليب المشاركة وطرقها.

ج): إيجابيات وسلبيات عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات: (الرفاعي : 2009، ص 36).

أولاً : الإيجابيات:

* تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

- * تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- * إن للمشاركة في صنع القرارات، أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزويد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم ، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- * تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم ، واشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

ثانياً : السلبيات :

- * ضعف المستوى الثقافي للمشاركين قد يؤدي إلى الاستكانة والتسليم بوجهات نظر المدراء ، وهؤلاء يتمتعون بدرجات عالية من القدرة على التنظيم والإقناع، الأمر الذي ينتهي به وجود الموظفين للمشاركة في صنع أي قرار شكلياً، لا فعلياً.
 - * الانحرافات التي يمكن أن تصدر من قبل بعض العمال أو ممثليهم لاسيما عندما يحاولون التشبه بالمدراء والرؤساء البيروقراطيين ، كأن يحيطوا أنفسهم بإجراءات شكلية وقيود رسمية تضمن لهم الهيبة والنفوذ.
 - * نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى الأعضاء المشاركين في عملية صنع القرارات.
- (د): الاحتياطات التي يجب اتخاذها عند مشاركة الأفراد في القرارات : (الرفاعي : 2009، ص 36-37).

- * اشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم ، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- * تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم ، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- * إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الافراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

فإذا من أهم الوسائل التي تساعد الإدارة على تلبية دوافع ورغبات المرؤوسين ، وتحفيز قدراتهم، وتحميلهم جزءاً من المسؤولية بناء على رغبتهم ، هو دعوتهم للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها.

2- المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار :

إن أغلب المدراء الناجحين هم قادة التغيير ، وهم أصحاب النشاطات الابتكارية سواء بالمباشرة أو بالوسائط والأساليب ، وغالبا ما يسمى مدراء الابتكار بمدراء الافكار ، وقد وضع كثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والابداع ، وحتى تكون المؤسسات نامية ينبغي مراعاة المبادئ التالية: (الرفاعي : 2009، ص 37).

(أ): فسح المجال لأي اقتراح أو أي فكرة لتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، إذا لم يتم القطع بعد بخطئها أو بفشلها ، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية.
(ب): لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ ، بل وضعها بين الآونة والأخرى محل المناقشة .

ويمكننا أن نميز عدة طرق لعملية المشاركة عن طريق إبداء الاقتراحات مثلاً: (الرفاعي : 2009، ص 39).

(أ): تخصيص موقع معين أو بريد الكتروني معين يضع عن طريقه العاملون آرائهم ومقترحاتهم .
(ب): الطلب من العاملين إبداء آرائهم ومقترحاتهم في مناسبات معينة يحددها المدير وبشكل دوري .
(ج):القيام بتجميع الردود من خلال المدراء ورؤساء الاقسام والمشرفين .

3- المشاركة في الاستشارات (الإدارة الاستشارية) : (الرفاعي : 2009، ص 39).

يعني هذا النوع من المشاركة في الإدارة ، اتاحة الفرصة الكاملة للاستفادة من معلومات الآخرين، وخاصة عند الحاجة لأفكار مبدعة، فهي تعني المشاركة في المعلومات والمناقشة الدقيقة بين الإدارة والمرؤوسين بحثاً عن الحلول البديلة، وهذا ليس جديداً في العمل الإداري .

(أ): ميزات الإدارة الاستشارية:

أولاً : يعتبر وسيلة لتحفيز المرؤوسين ودفعهم لزيادة الانتاجية وجودة العمل المقدم ، وتنفيذ القرارات بكفاءة عالية، بعد شعورهم بأن القرار قد اتخذ باستشارتهم.

ثانياً : يساعد على صنع إداري المستقبل فهو ينشر الوعي وتحمل المسؤولية بين صفوف المرؤوسين.

ثالثاً : يزيد من التقارب بين الإدارة والعمال.

ب) : عيوب الإدارة الاستشارية: (الرفاعي : 2009، ص 40) .

1- التأخير في صنع واتخاذ القرارات.

2- قد لا تعطي أهمية لمهارات ومؤهلات العاملين الذهنية ، ومدى استعدادهم لتقديم المشورة .

3- احتمال تولد فهم خاطئ من جانب العاملين على أن الادارة عاجزة عن الوصول إلى القرار

المناسب .

رابعاً : المشاركة بالاجتماعات : (الرفاعي : 2009، ص 41) .

تعتبر من أساليب الإدارة التشاركية المباشرة، كأن تعطي المرؤوسين فرص للتعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط . كأن تعد الاجتماعات الدوري على صعيد الأقسام والإدارات المختلفة ، فيساهم الجميع بأرائهم بصورة مباشرة حتى يتم الاتفاق على الرأي النهائي ، هذا الاسلوب يعطي فرصة المبادرة لكل العاملين ، وينمي لديهم الرغبة والقدرة على التعامل والمساهمة في التطوير والتحديث.

وهناك أربعة أنواع من الاجتماعات ، يصمم كل واحد منها لتحقيق غرض معين ويدار بطريقة تختلف عن الأنواع الأخرى:

4- الاجتماعات الإعلامية :

وتستخدم هذه الاجتماعات لتوصيل معلومات الى المشاركين في الاجتماع . قد يحضر هذه الاجتماعات عدد كبير من الاشخاص ، كما أن ليس هناك مجال للأسئلة في هذا النوع من الاجتماعات .

5- اجتماعات المناقشات :

وتستخدم لتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات المتعلقة بموضوع معين ، ولا ينتج عن هذه الاجتماعات قرار أو خطة عمل ، و 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.

6- اجتماعات حل المشكلات :

تستخدم هذه الاجتماعات لتجميع المعلومات المتوفرة 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 اقتصار هذا الاجتماع على الافراد الذين لديهم معلومات مفيدة متعلقة بالموضوع ، من الضروري توفير مناخ إيجابي في هذا الاجتماع بالإضافة إلى إتباع طريقة منظمة لتحديد المشكلة وإيجاد الحلول البديلة لها.

7- اجتماعات اتخاذ القرار :

يجب عقد اجتماعات اتخاذ القرار عندما الأمر الى تأييد الجماعة لضمان التطبيق الناجح لهذا القرار، وتختلف اجتماعات الحاضرين من حيث عدد الحاضرين وذلك اعتماداً على عدد الأفراد المطلوب الحصول على تأييدهم ، فإذا زاد عدد الحاضرين عن عشرة يصبح التصويت أفضل وسيلة للوصول إلى قرار. (الرفاعي : 2009، ص 42).

VII. طرق المشاركة :

تتعدد الطرق والوسائل التي تتحقق من خلالها المشاركة في تسيير المؤسسات ، وقد اجمع الباحثين على امكانية التمييز بين طريقتين للمشاركة الادارية (رقام ليندة : 2002 ، ص4) :

1- المشاركة الغير المباشرة : وقد تكون رسمية أو غير رسمية .

أ) : المشاركة الرسمية : أو ما يسمى بالديمقراطية الصناعية ، والتي تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات سواء كان ذلك على مستوى

الورشة أو المؤسسة ، وتكون رسمية حيث تستمد شرعيتها إما من قوانين الدولة ، او عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة التسييرية للمؤسسة ، وتكون معنية ببعض أنواع القرارات منها : المشاكل التقنية في الانتاج ، التشغيل وقضايا العمل ، المساهمة في سعادة العامل خارج المؤسسة ، تنظيم العمل ، السياسة العامة والهيكل .
وجهت لهذه الطريقة انتقادات :

انحصارها في عضوية بعض ممثلي العمال بمجلس الادارة أو احدى اللجان وانعزال جموع العاملين عن المشاركة (حقيقية) باعتبار أن هناك ممثلين لهم ينوبون عنهم في ذلك .
يمكن أن تطرح هذه الطريقة مشكلا ذا بعدين وهما حقيقة تمثيلية العمال و اختيار هذه التمثيلية خاصة في عملية نقل المعلومات في الاتجاهين ، وما يمكن أن يترتب عن هذه العملية من آثار سيئة ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى كل أعضاء المؤسسة يمكن أن لا يتعرفوا على أنفسهم من خلال هؤلاء النواب .

غالبا ما يناقش هؤلاء الممثلون في الهياكل المنتخبة قضايا الرواتب والمكافآت وغيرها من الموضوعات التي تمثل مطالب عمالية بالدرجة الأولى ، وعدم قدرتهم على المشاركة الحقيقية في صنع القرارات المتعلقة بقضايا الانتاج والتمويل والتسويق وغيرها لما تتطلبه من خبرات ومهارات لا تتوفر لديهم .

ب) : المشاركة غير الرسمية : تستمد من شرعيتها من الاجماع والاتفاق أو الموجود بين الأفراد ، مع ضرورة الملاحظة أن التجربة يمكن أن تدفع بالضرورة الى رسمية هذه الممارسات غير الرسمية ، لأن التشغيل الحقيقي للمؤسسة هو نتيجة التأثير المتبادل لجوانبه الرسمية وغير الرسمية ، والمسير لا يستطيع أن يهمل ذلك ، وإلا واجه خطر عدم فعالية قراراته .

2 - المشاركة المباشرة : ويقصد بها المشاركة الفعلية للعمال أنفسهم في اتخاذ القرار على مستوى ورشات الانتاج ، حيث تتخذ هذه المشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية ، يتمتع العمال فيها بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته وإنجازه .

(رقام ليندة : 2002 ، ص 45).

VIII. مزايا الادارة بالمشاركة:

الإدارة بالمشاركة تتحقق عدم مزايا هامة سواء بالنسبة للعاملين أنفسهم أو بالنسبة للمنظمة وأهم المزايا: (جودة، 2008 ص 55) :

- 1- تؤدي إلى زيادة شعور الفرد بدرجة كبيرة من التلاحم بالمنظمة وأهدافها.
- 2- تجعل المشاركين لديهم صورة شاملة عن المنظمة ككل بدلاً من جعل نظرة كل منهم محصورة.
- 3- تقلل من مقدار النزاع و الصراع بين المشاركين بما يؤدي إلى زيادة الفهم المتبادل والترابط فيما بينهم.