

الديمقراطية التنظيمية:

الإدارة التشاركية نموذجاً

د. محمد عبد القادر أ. طاهيري محمد

جامعة الجلصة

ملخص:

« حيث يصبغ علماء النفس الاجتماعيين ، صبغة الديمقراطية على كل تنظيم يشرك أفراداً في صناعة القرار ... مفهوم الديمقراطية يعني كل مجتمع تكون فيه الغايات الجماعية غرضاً لتوافق ضمني على الأقل ، وحيث تسند المواقع وفقاً لمعايير وظيفية وليس فقط وفقاً لقواعد تسلسلية ، وهو ما يشير إلى نمط إدارة " ديمقراطي " ، وذلك بغض النظر عن طريقة تعيين القادة . إذ أنه يمكننا التحدث عن جيش ديمقراطي رغم أن الجنود لا ينتخبون قائدهم إذا ما انتهج قاداته منهج التشارك بدل منهج الاستبداد واحتكار السلطة مما يجعلنا نقول بديمقراطية هذه المنظمة » (عن ريمون بودون (ترجمة سليم حداد) - بتصرف)

الكلمات المفتاحية : الديمقراطية التنظيمية، الإدارة التشاركية ، قرار المشاركة، أشكال المشاركة.

Abstract :

«.....Certain social psychologists refer to a 'democratic' mode and form of organization. Although officers are not elected by their men, teachers by Democracy their pupils, or doctors by their patients, it is possible even so to refer to a 'democratic' army, school, or hospital, if classical discipline—obey without question—is replaced by processes of discussion and decision-making where, to the fullest extent that is possible, collective constraints are negotiated and legitimated. » . RAYMOND BOUDON and FRANÇOIS BOURRICAUD in A CRITICAL DICTIONARY OF SOCIOLOGY (1982 p 109)

الديمقراطية التنظيمية تعني ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها ، وفي تحديد أهدافها ورسم خططها، ولا تميل إلى تركيز السلطة في يد القادة، وأيضاً تعمل على توزيع المسؤوليات، على الأعضاء، وتشجع إقامة علاقات ودية بين أعضاء الجماعة، وتسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة، عن طريق الأعضاء أنفسهم، و يكون فيها القائد مجرد منشط للعاملين¹ . ويستخدم اصطلاح الإدارة الديمقراطية للدلالة على القيادة الجماعية التي تتم بالمشورة والمشاركة مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات² . ويذهب " روس N. Ross " إلى أن الديمقراطية تقتضي ألا يمارس المديرون سلطاتهم إلا بعد الاستشارات التامة مع من يعينهم الأمر³ .

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

في التطبيق . كما يري صاحب المعجم النقدي أن الديمقراطية تعتبر حاجة ملحة في حكم التنظيمات ويدلل على ذلك بسعي المنظمات إلى فتح الطريق أمام العاملين لمناقشة القرارات عبر أشكال متعددة من المشاركة ⁴ . والملاحظ أن " كيرت ليفين " يركز على الحد الأدنى للديمقراطية التنظيمية، ونعني بهذا قوله : «... مجرد التوافق الضمني على الأقل » ، أي أنه يعتبر مجرد التوافق غير المصرح به حالة من حالات الديمقراطية في التنظيم لكنه لا يدقق في حدود الديمقراطية التنظيمية ويذكرها دون تسقيف ولعله تعتمد ذلك لأنه ربما يراعي كون الفكر التنظيمي في تطور مستمر ، وهكذا حال مفاهيمه . وهذا ما لم تبينه تعريفات أخرى إذ حصرت الديمقراطية التنظيمية في أشكال محددة دون الإشارة إلى بقية الأساليب الأخرى الديمقراطية في الإدارة التي ربما استحدث بعضها فيما بعد . ولسنا ندري ما إذا كان هذا قصورا في التعريفات، أم أن كل تعريف منها يصف نوعا من أنواع الديمقراطية التنظيمية أي أنها ليست واحدة، ولكنها ديمقراطيات عدة. وعلى أي حال فإن تعريف " ريمون بودون " يحيلنا إلى فكرة مهمة وهي أن مفاهيم التنظيم تعرضت إلى مراحل تطويرية يوجهها الاستحسان والنقد والتعديل والتوسيع وأحيانا النقص ، ولعل مفهوم الديمقراطية لا يشذ عن القاعدة وهو من أهم المواضيع التي لاقت اهتماما و تطورا نظريا من منظر إلى آخر ، ومن بلد إلى آخر حتى تغير المفهوم من ثقافة إلى أخرى ، وهذا ما سنورده بالتفصيل في معرض حديثنا عن شكل يعتبر من أوسع أشكال الديمقراطية التنظيمية ونقصد : التشارك.

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

أولا / نموذج "ميلر D.C. Miller و " فورم W.H. Form " ⁵ : يرى العالم أن الديمقراطية التنظيمية تتخذ مسارا تطوريا في حياة المنظمة يمر بمراحل منتظمة:

1 - مرحلة العلاقات الاستبدادية : تتميز بان الرؤوس لا يشاركون في اتخاذ القرارات ، فهم مجرد منفذين ، ولا يناقشون أو يعارضون وذلك لان حق اتخاذ القرار مكفول للمالك المشروع فقط ، إذن فالسلطة مرتبطة بالملكية ولا يربط العامل بالمنظمة و العمل إلا الأجر.

2 - مرحلة العلاقات القانونية : وهي مرحلة يعي فيها العاملون وجودهم ويضيقون ذرعا بمشاكلهم التنظيمية مما يدفعهم للتشكي والاحتجاج فتضطر الإدارة للتعامل معهم ليتدرج الموقف من مجرد الالتماسات إلى التفاوض والمساومة ، حيث تتفاوض الإدارة مع العاملين مباشرة أو مع من يمثلهم . ويرى " كلج H. A Clegg " أن هذه المساومة الجماعية أولى متطلبات الديمقراطية في التنظيم .

3 - مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين : في هذه المرحلة تسعى الإدارة إلى تفعيل الاتصالات الصاعدة مع العاملين حتى تنتقل المعلومات بانتظام من العاملين إلى الإدارة مما يتيح للإدارة فرصة التعرف على اتجاهات العاملين وتفعيل القرارات التي أضحت تميل إلى الجماعية .

4 - مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرار : استشارة العاملين في شؤون العمل هي بداية هذه المرحلة ، ويكون التدرج من الاستشارة في المسائل البسيطة إلى الأكثر أهمية وتعقيدا ، وهذه المرحلة خطوة هامة في ديمقراطية المنظمة .

5 - مرحلة الإدارة المشتركة : وفي هذه المرحلة أصبح العاملون أكثر أهمية في خارطة متخذي القرار فبعد أن كانوا مجرد مستشارين أصبحوا شركاء متشاركين إلى حد التمثيل في مجلس الإدارة واللجان ، واضحى العامل يقاسم المالك حق اتخاذ القرارات بل أحيانا حتى في ملكية المشروع .

ثانيا : نموذج " ميشلز " :⁶ يرى " Rebert Michels " (1966) : أن المنظمات الديمقراطية تعتمد على البيروقراطية كأداة للحفاظ على ديمقراطيتها ، ولكن سرعان ما تنمرد هذه الآلة على صاحبها لتحكمه بدل أن يحكمها فتتحول الديمقراطية عبر تطور مقصود أحيانا لتصبح بيروقراطية ، ويرجع القرار بعدما كان ديمقراطيا اجماعيا إلى شكل جديد هو حكم الأقلية ، التي تمثل النخبة التمثيلية في الديمقراطية غير المباشرة وقد سمي " Rebert Michels " هذه الظاهرة بـ "القانون الحدي لحكم الأقلية" وسمي أيضا بالتحول نحو البيروقراطية وليثبت "ميشلز" نظريته قام بدراسة لأكثر التنظيمات تبنيًا وممارسة للديمقراطية في بلده إبان تلك الحقبة وتحصل على نفس النتائج السابقة ليقرر بان الديمقراطية التمثيلية المتمثلة في المشاركة غير المباشرة (البعض عن الكل) ما هي إلا مرحلة انتقالية نحو البيروقراطية .

ثالثا / نموذج الديمقراطية "حالة نهائية" :⁷ ويرى بعض الكتاب المتحيزين للديمقراطية كإيديولوجية أن الفكر الإنساني بلغ ذروة تطوره بل نهايته عندما ظهرت الديمقراطية الغربية. وأنها انتصرت كفكر على كل منافسيها ، وهذه النقطة التحولية هي بالنسبة للفكر الإنساني نقطة نهائية للتاريخ ، لكن " فوكوياما Fukuyama " وهو صاحب الفكرة لاقى الكثير من النقد ، حيث يرى "غدنر" أن هذا الأمر يستحيل تأكيده أو نفيه لان مراجعتنا للتاريخ الإنساني تؤكد أن الإيديولوجيات الغالبة في كل حقبة كانت تدعي أنها نهائية ، وهو ما لم يكن يوما !

المنتبع للملامح الديمقراطية في الفكر التنظيمي يجد أن رؤية منظري التنظيم الأوائل للتشارك بدأت من زاوية ضيقة جدا فقد أهملت دور العاملين في تحقيق الأهداف وعظمت في المقابل دور القائد والإدارة العليا ، فلهم وحدهم حق صناعة القرار واتخاذ ، دون الرجوع إلى مستويات الإدارة الأخرى التي مجال تشاركتها الوحيد هو المشاركة من خلال تنفيذ هذه القرارات دون مناقشة ، إذ أنهم مجرد آلات تعمل ميكانيكيا ، ومن هنا جاءت التسمية التي ألحقت بالمدرسة الكلاسيكية ونقصد المدرسة الميكانيكية ، وهذه المدرسة قائمة على افتراضات " ماك جريجور " الواردة في النظرية " X " التي مفادها أن الإنسان سلبى ويكره العمل ، ولا يعمل إلا خوفا من العقاب أو طمعا في حوافز مادية .⁸

تعرضت هذه المدرسة (الموسومة في علم التنظيم بالكلاسيكية) بسبب مبالغتها في تعظيم شأن البيروقراطية لكثير من النقد فيما يخص مسألة التشارك ، ومن نقادها " سلزنيك " إذ انه يرى أن إشراك أعضاء التنظيم وطلب معاونتهم يمثل حاجة ضرورية للمنظمة ، وأنها إستراتيجية مهمة قد يلجأ إليها التنظيم خاصة فيما يتعلق بإشراك الجماعات التي تمثل تهديدا للتنظيم إلا أنه يرى في التشارك مشكلة وشيكة إذا لم تتعامل معها الإدارة بحذر. نشير إلى أن " سلزنيك " أكد على أساليب تشاركية كالتفويض واللامركزية والمشاركة غير المباشرة .⁹ يتضح من خلال تعديلات "سلزنيك" للبيروقراطية انه يرى أن البيروقراطية أصل في الإدارة وان التشارك يلجأ إليه في الحالات العارضة فقط .

وقد حاول " الفن جولدنر A. Gouldner " اختبار بعض متضمنات نظرية " فيبر " واقعيًا ، وقد توصل إلى نتيجة مفادها أن " فيبير " أخطأ عندما ظن أن السلطة القانونية نط واحد، والحقيقة كما يراها " جولدنر " أنها عبارة عن نمطين : الأول بيروقراطية عقابية وهي ما عرفه " فيبير " . أما الثاني فهو بيروقراطية نياية حيث يتفق العاملون مع الإدارة على وضع القواعد التي تحكم التنظيم ، والتي يخضع لها الجميع وهذا يعتبر تشاركا في صناعة القواعد وهو سلوك ديمقراطي .¹⁰

نلاحظ أن " جولدنر " لم يذهب بعيدا إذ انه خرج من البيروقراطية ليدخل إليها من باب آخر ، قد أضفى عليها صفة النيابية لتصبح "البيروقراطية النيابية " لكنه يؤكد على التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين من اجل انجاز الأهداف بكفاية ، ومن اجل تحقيق اكبر قدر من الرضا والإشباع بدلا من الاتجاه نحو الالتزام المطلق بالقواعد الصارمة¹¹.

ثم جاءت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية (في ثلاثينيات القرن العشرين) ناقدة للمدرسة الكلاسيكية ومناقضة لها فيما يخص التشارك فقد حاولت توسيع دائرته إلى ابعد الحدود ليشمل المشاركة بكل أشكالها والتفويض الذي يمنح على أساس الثقة الكبيرة في العاملين ، كما تثنى دور الحوافز المعنوية وهو أمر أهملته المدرسة الكلاسيكية ، وهذا ما ظهر في أعمال " مايو " و نظرية « Y » " لماك جريجور " التي ترى في الإنسان يدا عاملة وقلبا نابضا بالعاطفة ، لكنها غلبت الجانب العاطفي الانفعالي بافتراض الايجابية المطلقة للإنسان¹².

وفي المقابل هناك توجهات أخرى مثل نظرية القرار "لساين" ونظرية التوازن " لبرنارد " اللتين اتفقتا على سلبية الأفراد لتعود بنا إلى منظور المدرسة الكلاسيكية في التحفيز و تدعي أن الفرد يوازن بين الحوافز المقدمة وقيمة إسهامه ، أي أن التشارك (من قبل الأفراد) مشروط بمدى إغراء العوائد المقدمة من قبل الإدارة . ويشمن " برنارد " دور التشارك في ضمان بقاء و استمرارية المنظمة وهذا ما أكد عليه في كتابه " وظائف المدير " ، أما " ساين " فيحدد مجالات التشارك حسب المستويات الإدارية و يؤكد على أهمية الماديات في التحفيز، ويرى أن مشاركة المستويات الدنيا تنحصر في إطاعة الأوامر والامتثال للسلطة، لكنه أضاف شيئا جديدا لم تعرفه المدرسة الكلاسيكية وهو مراعاة الإرادة الحرة لكل العاملين بما فيهم المنفذين ، وذلك انه يرى أن تشارك المنفذين من خلال الامتثال للأوامر هو قرار يتخذونه بمحض إرادتهم بعد عملية الموازنة¹³.

أما الإدارة اليابانية و هي من أحدث التوجهات التنظيمية ، فيقوم فكرها الإداري على دعم الديمقراطية في التنظيم من خلال :

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

← المسؤولية الجماعية وهي نتيجة منطقية لجماعية القرار.¹⁴

نجد أن الميزة الأساسية في هذا الأسلوب الإداري هي أن صناعة القرار تكون بشكل جماعي لكن اتخاذه مركزي، أي أن الرئيس وحده يملك حق اتخاذ القرار إلا أنه لا يخرج عن الإجماع مع التشديد على إشراك الجميع بدون استثناء، إذ أن القرار يصنع في المستويات الدنيا من الهرم الإداري، وعليه يمكن القول أن الفكر الإداري الياباني متوسع في المشاركة لكنه سطحي إلى أبعد الحدود في التفويض. وهذا على نقيض الإدارة الأمريكية التي تشدد على اللامركزية وتدعم التفويض وتعزز المبادرات الفردية على أساس فردي، لكنها أقل في ما يخص المشاركة الجماعية في صناعة القرار، رغم أن السياسة العامة في أمريكا تدعم الديمقراطية والتشارك في القرار، إلا أن الإدارة الأمريكية تحرص على مبدئي هرمية الأوامر والمسؤولية الفردية. وتقدمها على غيرها من المبادئ.¹⁵

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

وكلمة التشارك في اللغة، جذرها " ش. ر. ك "، حيث جمع الشريك شركاء وأشراك مثل شريف وشرفاء وأشرف، والمرأة شريكة والنساء شرائك. وشاركه صار شريكه واشتركا في كذا وتشاركا كقوله تعالى: (وأشركه في أمري) ¹⁶ أي اجعله شريكي فيه ¹⁷.

أما مفهوم الإدارة التشاركية اصطلاحا فيمكن لدارس التنظيم أن يجد أن دعاء الإنسانية المؤسسية اقترحوا نظما إدارية تدمج القيم والممارسات الديمقراطية في عمليات المؤسسات، فعندما تقترح الإدارة الجديدة التغيير فإنها تدافع عن الإدارة التشاركية ودمقرطة عملية صنع القرار و أنسنة وضع العمل. كما أنها تفترض امتلاك الزبائن للفرصة في المساعدة في تحديد البرامج وتنفيذها، وقد تفاعل كثير من منظري المؤسسة تفاعلا كبيرا بان تصبح المؤسسة البيروقراطية ديمقراطية بشكل متسارع بسبب المهنة المتسارعة والتعليم والتكيف الاجتماعي (بيركلي 1971، بينيس وسلاتر 1978). وعلى الرغم من عدم تحقيق آمالهم، إلا أن هناك الكثير من المحاولات لدمقرطة الحياة المؤسسية بما فيها القطاع العام. وما زال الهيكل الهرمي التقليدي مهيمنا ولكن حدث بعض التغيير ¹⁸.

تري " ماري فوليت " أن الإدارة التشاركية هي حصيلة التشارك الحاصل بين القيادة والأتباع، لتؤكد أن دور الأتباع في غاية الأهمية ويبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد، ليظل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه، وتري أن قرارات القائد يجب أن تنبع من الأسفل، وعلى القائد أن يتقبلها، في إطار التعاون القائم، وذلك من خلال الإنصات لاقتراحاتهم، والأخذ بعين الاعتبار انتقاداتهم حول قراراته.... وكذلك من خلال لفت نظره إلى الخلل في الأساليب الإدارية المتبعة وإحبارهم بمشاكلهم، بل تدعي " ماري فوليت " أن القائد الناجح هو الذي يمتلك القدرة على التفاعل، مع مرؤوسيه أي القدرة على التشارك ¹⁹.

يعرف " ماك جريجور " التشارك بأنه نخط من الإدارة ينظر إلى العاملين في المؤسسة من خلال النظر إلى أعمالهم كافة، وليس مجرد منفذين للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا، في الهرم الإداري، في المؤسسة، وإنما كأشخاص قادرين

على تحمل المسؤولية، والمشاركة في التصدي إلى المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا منحوا الفرصة، ويوفر هذا النمط التشاركي المناخ المؤسسي الايجابي، الذي يدعم اتجاه تحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسة²⁰. ويضيف أن اختلافاتهم في الرأي مقبولة، وأن دور القائد هو التوفيق بينهم والتنسيق من أجل الخروج بقرار، ويؤكد "ماك جويجور" أن اختلاف العاملين هو ظاهرة صحية، لكن التنسيق بينهم أمر ضروري حتى يصبح تحقيق الأهداف فعالاً. ويؤكد "ماك جويجور" على لزوم أن تكون آراء وتعليقات المرؤوسين هادفة وتصب في نية واحدة هي معاونة القائد على تحقيق الأهداف. فالتشارك إذن عند "ماك كجويجور" هو سلوك يحمل معنى التعاون كقيمة تبناها الرئيس والمرؤوسون قبل أن تترجم إلى إسهام واقعي²¹.

وباعتبار التشارك في الإدارة تعاوناً فإن "هربرت سايمون" H.Simon يشير إلى مفهوم النشاط الذي يشاطر فيه المشاركون هدفاً مشتركاً²². ويرى بعض الكتاب مثل "لعويسات" أن التشارك في الإدارة يفترض في الإدارة أن تقدم للعاملين بها مجالات الإسهام التالية: المشاركة في صناعة القرار، إثراء المهام، العمل في جماعات، تفويض السلطة²³... و يرى أن الإدارة التشاركية تقوم على مقومات، نوردتها كما يلي:

- تهتم بدور الفرد، وتثمنه بالإعلام (أي الاتصال الفعال) والتفويض المثير للمهام.
- العمل في جماعات متعددة التخصص، أو جماعات شبه مستقلة.
- الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة وغيرها.... مسالك (أساليب) تشاركية في تنفيذ المشروعات.
- التنظيم في الإدارة التشاركية يمتاز بالمرونة.
- القيادة تهتم بالتحفيز، وتولي أهمية بالغة للعوامل الثقافية والسلوكية²⁴.

من هنا يمكننا أن نقول أن الإدارة التشاركية تقوم على محددات أهمها: القيادة، التحفيز، الهيكل التنظيمي، الاتصال. وعلى هذا الأساس يلاحظ مايكل سميث (1976) بأن هناك العديد من الأسباب التي توجب على المؤسسات الأخذ بالأساليب التشاركية، ومن بينها²⁵:

- أن الإدارة التشاركية تسهل مهارات الموظفين الاجتماعية والسياسية في العلاقات البينية التي ينتج عنها تفاعل أفضل مع الجمهور.
- ومن المحتمل أن أكثر أعضاء المؤسسة سيشعرون بالمسؤولية عن أفعالهم إذا ما شاركوا في القرارات التي تخصهم.
- كما أن الإدارة التشاركية تقلل الوقت والطاقة المبذولين بواسطة الاتصالات مفتوحة.
- إضافة إلى ذلك، فقد ينتج عن مشاركة أعضاء المؤسسة قرارات أفضل.

كما يفترض "لعويسات" أن تطبيق التشارك في الإدارة يؤدي إلى تفادي مشاكل مثل الإحباط وهي حالة عكس حالة التحفيز لدى العاملين، غياب التأزر أو التعاضد، زيادة مخاطر الأخطاء في قرارات المسير. ويرى أيضاً أن التشارك بدون إدارة (أي التشارك الفوضوي) سيصبح في المدى القصير مصدراً للاختلافات والمنازعات، وفقدان الثقة في التنظيم²⁶. ختاماً لنا أن نجمل المقال في أن السلوكيات والأساليب الإدارية تحدها كل من المواقف والتكيف مع المحيط الاجتماعي ودرجة نضج المرؤوسين، فالصورة النقية للنمط الديمقراطي أو الديكتاتوري لا أصل لوجودها في الواقع التنظيمي بل هناك ميل قد يكون معبراً نحو نمط معين، فالديمقراطي قد يمارس أحياناً سلوكيات الأسلوب القيادي التسلطي تبعاً لمحددات

الموقف و لدرجة نضج الأتباع ولثقافة التنظيمية و/أو الإدارية العامة، و نجد أن أسلوب الإقناع والمشاركة هما أكثر الأساليب شيوعاً وممارسة في الواقع كما جاء في الدراسات السابقة²⁷.

نشير أيضاً إلى أن نماذج الديمقراطية التنظيمية أكثر شيوعاً في القطاع الخاص منه في الوكالات العامة، ومع ذلك هناك عدد قليل من الأساليب التشاركية التي استخدمت في المؤسسة البيروقراطية لبعض الحكومات في العالم، نذكر منها: الاتصال المفتوح، فريق العمل، مشروع المؤسسة، تطوير التنظيم، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة، حلقات الجودة، النظرية (Z)، المساومة (التفاوض)، اللجان، تفويض السلطات²⁸. حيث يمكن تصنيف هذه الأساليب في مجموعات اعتبرناها أساليب أساسية للتشارك، وهذا أخذاً بتصنيف بعض كتاب الديمقراطية التنظيمية الذين يميزون بين أسلوب مباشر وآخر غير مباشر²⁹، وأساس هذا التصنيف طرق الاتصال المعتمدة (مباشرة وغير مباشرة) حتى يوصل الفرد إرادته ورسالته أياً كان مضمونها إلى رؤسائه.

التهميشات:

¹ عبد الرحمن العيسوي، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 183.

² أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص: 102.

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

⁴ ريمون بودون، وف. بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص: 203.

⁵ طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، مصر، 2007، ص: 80 / 82.

⁶ انتوني غيدنز (ترجمة فايز الصباغ)، علم الاجتماع، مركز الدراسات، بيروت، 2005، ص: 420.

⁷ المرجع سابق، ص: 479.

⁸ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، عمان مكتبة الشروق، 1993، ص: 37.

⁹ السيد الحسيني، مرجع سابق، ص: 92 / 94.

¹⁰ طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص: 152.

¹¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1982، ص: 552.

¹² محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الاردن، 2005، ص: 44 / 49.

¹³ طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص: 158 / 159.

¹⁴ عبد السلام ابو قحف، التجربة اليابانية، المكتب العربي الحديث مصر 1998، ص: 115 / 117.

¹⁵ المرجع السابق، ص: 118.

¹⁶ الآية 32 من سورة طه.

¹⁷ محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، 2005، ص: 170.

¹⁸ ن. جوزيف كايزرو ف ويسلر. تر: محمود الخطيب، الإدارة العامة، دار البشير، الأردن، 1996، ص: 99.

¹⁹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، 2007، ص: 374.

²⁰ Mc gregor.D.M, the Human sid of Enterprise, new York:M.CGraw Hill book company1960,

p51

²¹ Ibid. p, 232.

²² Herbert Simon, Administrative behavior ,NY, the free press, 1957 pp,139/140.

²³ جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار همومة، الجزائر، 2003، ص ص 156/ 159

²⁴ لعويسات، مرجع سابق، ص : 160.

²⁵ ن. جوزيف كايرو لولويس ف. ويسلر، مرجع سابق، ص 100.

²⁶ جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص ص 156/ 159 .

²⁷ فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة 2006، ص 141.

²⁸ ن. جوزيف كايرو ف ويسلر، مرجع سابق، ص 103/101.

²⁹ دليو وآخرون، مرجع سابق، ص 22.