

الإدارة بالمشاركة وإشكالية اتخاذ القرار في المنظمة (دراسة نظرية)

Participatory management and the problem of decision-making in the organization (a theoretical study)

فاطنة سعدي*، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، مخبر علم إجتمع المنظمات و المناجحت، fatna.Saadi@univ-alger2.dz

تاريخ النشر: 2022/6/2

تاريخ القبول: 2022/4/26

تاريخ الاستلام: 2021/09/24

ملخص:

الهدف من كتابة هذا المقال هو إبراز أهمية الإدارة بالمشاركة من خلال تفويض السلطة كآلية للتشاركية بالمنظمة، وتمكينهم ومنحهم الصلاحيات ونقل السلطة للمرؤوسين وترك مساحة للحرية التصرف في العمل، وتحمل المسؤولية وبناء الثقة وتأهيلهم فنيا وسلوكيا، والاعتراف بهم داخل المنظمة كفكر وليس كأداة للتنفيذ العمل، كما ناقشت هذه الورقة تمكين العاملين كآلية من آليات الإدارة التشاركية للتحسين فعل المشاركة في اتخاذ القرار بالمنظمة من منظور سوسيولوجي من خلال طرح مختلف النظريات السوسيولوجية.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار؛ الإدارة بالمشاركة؛ المنظمة؛ العامل.

تصنيف JEL: C8، M15، L86.

Abstract:

This paper aims to highlight the importance of Participatory management throughout the delegation the authority as a participatory mechanism in the organization, empowering them by giving them the full authorizations by transferring the authority to subordinates employees and leave them the space in the work to act with freedom so as to take responsibility and build trust , to qualify them technically and psychologically and to confess them within the organization as a thought, not as a an instrument just to execute the work, also on this paper I discussed the Participatory management to improve the action of participation on the organization decision making process as psychological perspective through proposing various theories that explain the topic.

Keywords: decision making; participative management; organization; worker.

Jel Classification Codes: L86، M15، C8.

1. مقدمة:

إن عملية اتخاذ القرار عملية تتطلب مجهود كبير جداً، حيث يحتاج القائد إلى جهود العمال من مختلف المستويات التنظيمية، وبحسب نوع القرارات المتخذة، كونهم أقرب إلى المشاكل وأكثر دراية ومعرفة واطلاع بما يحدث، ولديهم من الخبرة والأفكار والمعلومات والمقترحات والآراء حول طبيعة المشكلات وتقديم البدائل المناسبة، بناءً على المهام والموارد المتاحة والخبرة، ما يدفعه إلى إشراكهم ودمجهم في عملية اتخاذ القرار، حيث تتأثر قراراته بأراء وأفكار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها.

فقد اتجهت المؤسسات في عصرنا الحالي الذي اتسم بالتنافسية الشرسية نتيجة لتطور التكنولوجي والمعرفي والإقتصادي والاجتماعي نحو توفير الكفاءة الإنسانية وتطويرها من خلال البرامج التدريبية والتكوين المتخصص والاعتناء بها من الناحية الاجتماعية لضمان بقاءها من خلال إشباع حاجاتها الاجتماعية والإنسانية، فقد كشفت حل الدراسات العلمية بأن العنصر البشري تتحسن دافعيته نحو العمل ويرتفع أدائه وبالتالي تتحقق الفعالية بفعل الاهتمام بالحوافز المعنوية خاصة إذا ما شعر العامل بأنه يعامل كإنسان له فكر وطاقات وقدرات يمكنه من خلالها إبراز ذاته كعضو في المنظمة التي ينتمي إليها.

إن إرساء القواعد الأساسية للإدارة بالمشاركة يتم من خلال بناء علاقات إنسانية تقوم على تقدير كل فرد لقدراته وطاقاته ومهاراته وإمكانياته وخدماته، وإعتباره قيمة عليا في حد ذاته بالإضافة إلى الإحترام المتبادل بين رب العمل والعمال، حيث أن التفهم الصحيح للعلاقات الإنسانية يجب أن يقوم على تفهم دوافع الأفراد إلى العمل، كما يجب أن يقوم أيضاً على تفهم الحاجات المختلفة سواء إجتماعية أو مادية.

فالمنظمة الذكية هي التي تراعي الكرامة الإنسانية في المعاملة فيجب أن تعامل الفرد بإحترام وتقدير وتعترف بمجهودده، وفي حال اخطأ العامل فعلى الإدارة أن تقدم له يد العون بدلا من إهانته التي تؤدي إلى الإحباط وشيوع السلبية في العمل، حيث تقوم بتقديم الحل في شكل إقتراح وليس أمر وأن تكون المعاملة عادلة فلا تستلطف أفراداً وتتحيز لهم دون أفراد آخرين وتبتعد عن تشكيل كتل أو جماعات تخدم مصالحها على حساب استقرار المنظمة.

1.1. مشكلة البحث:

إن المنظمة في عصرنا الحالي تتجه نحو تبني مبدأ المشاركة في الإدارة عن طريق إرساء ثقافة تنظيمية تقوم بدمج العامل في منظمته التي ينتمي إليها بفعل تشريه وسيطرة القيم والمعايير والتقاليد والعادات التي ترسخ التشاركية بصورها المختلفة، ولا تتم المشاركة في التنظيم إلا بوجود عنصر إنساني له الرغبة في المشاركة وتربطه علاقة ثقة بالمنظمة، وتبنى علاقة الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، إنطلاقاً من وجود أفراد متفاعلين مندمجين في نسق التنظيمي والقيمي للمشاركة، حيث تشكل المنظمة للأفراد مجالاً أساسياً للتنشئة الاجتماعية والتنظيمية كونهم يقضون أغلب أوقاتهم بها وتربطهم علاقات عمل ذات إتجاهين، في إتجاهها الرسمي وتظهر عادة في علاقة الفرد بالإدارة، و في إتجاهها الغير رسمي وتظهر في علاقات الإنسانية كصداقة والزمالة وغيرها، التي تحكمها مبادئ وقيم خاصة مبنية على الثقة والتفهم والإحترام المتبادل والتعاون وأنماط التماسك التي تحددها في شكل صور إجتماعية محددة لذلك فقد أبدت المنظمة نواياها إتجاه الإستثمار في العنصر البشري بعدما أدركت بأنه مورد أساسي لبقاء ونمو المنظمة وإستمرارها في النسق التنظيمي العام الذي تنشط به، فقد إتجه العالم الآن نحو منافسة من نوع آخر قائمة أساساً على الذكاء الإنساني وإحتكار مفاهيم محددة في مجال التعامل الإنساني والاجتماعي.

إن هدف المنظمة من توظيف نمط التسيير بالمشاركة هو دمج الفرد كلياً من خلال تلقين العامل وتعليمه أسس المشاركة بالإعتماد على ميكانيزمات وهياكل مخصصة ، إنطلاقاً من إشراكه في عملية إتخاذ القرار التي تعد جوهر العملية الإدارية، وحتى تتمكن من الوصول وإيجاد القرار أو البدائل الجيدة للمنظمة في مختلف مستوياتها عليها الإعتماد على مخزون الذكاء المعرفي للأفراد، كونهم متواجدين بصفة دائمة في المنظمة وقد يكونوا أكثر دراية بالحلول المناسبة وعلى إطلاع بقضايا العمل ومشاكله، فالوصول إلى قرارات سليمة وذات جودة يتطلب إشراك العامل بحكم أنه في الغالب من يسعى إلى تنفيذه وكلما تم إشراكه وإدماجه في عملية إتخاذ القرار سعى بدوره إلى تنفيذ القرار بدافعية أعلى حيث ترتفع معنوياته وينخفض لديه الشعور بالمقاومة والرفض لسياسات الإدارة، وبالتالي ينمو لدى العامل الشعور بالانتماء لمنظمتهم ويسعى بصفة دائمة إلى تحقيق أهدافها في الآجال المحددة ويتشارك همومها كون أن الإدارة تتقن بدوره وجهوده وطاقاته وقدراته ومهاراته، لذلك فهي تسعى إلى دمجها في إتخاذ القرار إنطلاقاً من فتح قنوات الإتصال وإمداده بالمعلومات الكافية وتوفير الأجهزة المناسبة والهياكل للمشاركة، فالإدارة الناجحة تسعى إلى الاستفادة من مشاركة العامل كشريك فعال ومحرك للمنظمة.

وعليه ومما سبق ان الإشكالية التي يمكن طرحها في هذا البحث هي: مامدى تأثير الإدارة بالمشاركة على عملية إتخاذ القرار في المنظمة؟

وعلى هذا الأساس نطرح التساؤلات التالية:

- ماهي المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع؟
- وما هي أبعاد إدارة بالمشاركة؟ و آثارها على عملية إتخاذ القرار؟
- ما هي آليات الإدارة بالمشاركة ؟

2.1. فرضيات البحث:

وبغية تحقيق أهداف البحث إقترحت الباحثة الفرضية التالية:

- تعد عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية و لايمكن الوصول إلى قرارات رشيدة إلا بوجود إدارة تشاركية قائمة على إعتبار الفرد شريك في المنظمة .
- تعمل آليات الإدارة بالمشاركة على إثراء و تنوع البدائل وبالتالي الوصول إلى قرارات سليمة.
- وتماشياً مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي حيث يلجأ الباحث في علم الاجتماع إليه بهدف وصف الظاهرة المدروسة و تحديد خصائصها ومميزاتها و تفسيرها بغية الكشف عن العلاقة القائمة بين أبعادها المختلفة و لتحديد مدى تأثير الإدارة بالمشاركة على عملية إتخاذ القرار في المنظمة

3.1. أهداف وأهمية البحث:

أ. أهداف البحث:

إن الهدف من البحث هو توضيح العلاقة بين الإدارة بالمشاركة وعملية اتخاذ القرار بالمنظمة، حيث أن مشاركة العاملين تعد أحد الأمور الأساسية في المنظمات المعاصرة التي أصبحت تركز على العنصر البشري من خلال استغلال مخزون الذكاء الانساني لتحقيق الفعالية التنظيمية وضمان بقاءها، حيث ان بقاءها مرتبط بدرجة إتخاذها قرارات سليمة وجيدة ولا يمكن اتخاذ قرارات بصفة

فردية كون عملية اتخاذ القرار معقدة تتطلب تضافر الجهود وتنوع البدائل وتوفر كفاءات بحسب نوع ودرجة القرار المتخذ وتوقيته، بالإضافة إلى إبراز أهمية منح العامل صلاحيات كافية لإدماجه وترسيخ مبدأ مشاركته واعتباره شريك أساسي في العملية التنظيمية .

ب. أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في أن الإدارة بالمشاركة أصبح أسلوب يمارس في كثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، حيث يقوم هذا الأسلوب على مبدأ منح فرص للعاملين للتعبير عن آرائهم والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم بحيث تصل من خلال هذه البيانات إلى ما يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها، كما تبرز أهميته أيضا في أن تمكن العامل من خلال تفويض السلطة ومنح صلاحيات كافية مهما كان موقعه في الهرم التنظيمي، مما يساعده على سرعة العمل واتخاذ قرارات سليمة وجيدة بحكم خبرته وكفاءته ودرايته بالمشكلة وبالتالي ترسيخ مشاركته واندماجه بالمنظمة وضمان انتماءه وتفاعله ضمن النسق العام للمنظمة وتحقيق أهدافها وضمان بقاءها وتطورها. بالإضافة إلى التعرف على التغير الحاصل في ثقافة التسيير الإداري لدى المسيرين في اتجاه قبول أشكال وأنماط جديدة تتجاوز النمط الكلاسيكي السائد ، وهذا ما يؤدي إلى مراجعة عدد من العناصر منها نمط القيادة وأسلوب اتخاذ القرار ونظام الاتصال السائد، وفي ظل محيط يعرف الكثير من التغيرات التي تفرض على المؤسسة ضرورة اللحاق ومواكبة نمط التسيير المسيطر لضمان بقاء ونمو المؤسسة الجزائرية وإيجاد مكانة لها في الساحة التنظيمية التي تتسم بالمنافسة الشرسة.

2. الإدارة بالمشاركة (المفهوم، الأبعاد ، الغايات):

1.2. مفهوم الإدارة بالمشاركة:

يعتبر مفهوم الإدارة بالمشاركة من المفاهيم الحديثة، فهو أسلوب يشير إلى الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تسيير المؤسسة بهدف زيادة الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري، كما تعد أسلوب حديث في التحفيز ومن بين التعاريف الإصطلاحية للإدارة بالمشاركة نذكر:

عرفها Rene Blais بأنها: "عبارة عن فلسفة تسيير المؤسسات، تهدف إلى إقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو ديمقراطية المؤسسة، والإستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق ترقيةهم، والإستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات التي تهمهم، ويتم ذلك بالإعتماد على مختلف أنواع المشاركة مستعملين لتحقيق ذلك تقنيات وهياكل خاصة ." (رقام، 2002، صفحة 121)، نجد تعريف آخر لـ Poutsma الذي عرفها على أنها: " العملية التي يسمح من خلالها العاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم، وعلى الظروف التي يعملون تحتها وعلى نتائج عملهم." (عبد الوهاب و مصطفى البرادعي، 2006، صفحة 199)

كما يعرفها Nadeem بأنها: " مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، وتشجيع كل أصحاب المصالح في كل المستويات في المنظمة على تحليل المشاكل، ووضع الإستراتيجيات ، و تطبيق الحلول ." (Nadeem, 2012, p. 9)

وفي رأي آخر حول الإدارة بالمشاركة نجد بأنها: " عبارة عن علاقة متبادلة ذات اتجاهين، ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، وهما الإدارة العليا التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، والعاملون الذين يقومون بالعملية الإنتاجية بصورة مستمرة ." (درة، 1981، صفحة 107)

أما العمري فعرفها بأنها: "إسهام المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة في صنع القرارات" (العمري، 2011، صفحة 20).

إن تحقيق أهداف أي تنظيم يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين بالمؤسسة مع الإدارة، ويعتبر مفهوم المشاركة في الإدارة أو الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة، وأساليب الاهتمام بالعنصر الإنساني، ولم يكن الاهتمام بهذا الأسلوب وليد المصادفة بل كان نتيجة منطقية للتطور التقني، و الاجتماعي والإداري الذي شهده هذا القرن بالإضافة إلى إنتشار مفاهيم الديمقراطية، وسيادة النمط التشاركي القيادي في المؤسسات المعاصرة (الرفاعي، 2009، صفحة 12).

2.2. الأبعاد التنظيمية والإنسانية للإدارة بالمشاركة:

إن الاعتماد الإدارة على أسلوب المشاركة، وتفعيلها بإستخدام وسائل متنوعة، تجسد في أشكال متعددة، ولكنها كلها تدور حول الإعتبار بالاستقلالية النسبية للعامل، ومحاولة إستغلالها بما يخدم أهداف المؤسسة من أجل تحقيق أعلى المستويات من الفعالية التنظيمية عن طريق تامين جهد العامل، وأداءه ليس كجهد عضلي فقط(منفذ)، بل كفكر و كسلوك يدعم فعالية التنظيم عن طريق الكثير من أشكال العمل الجماعي كالحلقات النوعية، و فرق العمل المصغرة، وصناديق الاقتراحات... وغيرها، وهكذا فالمسيرون ينظرون إلى المشاركة باعتبارها تكتسي طابعين:

إنساني: ويتجسد من خلال إعادة الاعتبار للعامل، وتأمين جهوده كسلوك وكفكر ورفع الروح المعنوية له والإبتعاد عن النمط التaylorي الذي إعتبر العامل آلة عضوية متجاهلا قدراته الفكرية، وإبداعاته، و حاجاته إلى المبادرة، وتحمل المسؤولية.

تنظيمي: ويظهر من خلال التركيز على الذكاء في محيط العمل، فأعظم مصدر للإنتاجية في المراحل القادمة مع التطورات الإقتصادية، والإجتماعية، وفي ظل المنافسة هو ذكاء الإنسان، لذلك لابد من توفير الظروف الملائمة للاستغلال العامل أحسن استغلال، وتحسين أداءه، والتكيف مع المستجدات المحيط، وتحقيق الفعالية في إتخاذ القرار مما يرفع القوة التنافسية للمؤسسة في محيط تنظيمي جديد، يفرض تحديات تخص نوعية المنتج وكلفته (العياشي، 1997، صفحة 3).

3.2. غايات تطبيق الإدارة بالمشاركة في المنظمة:

وبالتالي فالإدارة بالمشاركة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها فيمايلي:

تعديل بعض الاختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي، والناجمة عن أشكال إستبدادية وسلطوية في التسيير كون أن أغلب المؤسسات في السابق، وحتى اليوم تعتمد بعضها على النظام الأتوقراطي البيروقراطي في التسيير.

إستغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين من مهارات، وقدرات، وطاقات غير محدودة التي تؤدي حتما إلى تحقيق فعالية التنظيم.

رفع وزيادة روح المسؤولية للعامل، والإلتجاه نحو العمل بحماس كفريق واحد متماسك بأقل قدر من الخلاف، والصراع للوصول إلى تحقيق أهداف المشروع .

الحد من مقاومة العاملين لممارسة السلطة الرسمية، وتساعد على إتخاذ القرارات أفضل وتحسين الإتصال، و تسهيل عملية التعرف على إتجاهات الرؤوسين وإقتراحاتهم. المشاركة العمالية كأسلوب في الإدارة بالمشاركة تعد سلاحا قويا ضد تكوين أو ظهور طبقة التكنوقراطيين والبيروقراطيين كفةة إستغلالية، كما تعمل على التخفيف من حدة الصراع الطبقي والشعور بالخضوع والتبعية .

إن أسلوب الإدارة بالمشاركة من الأساليب الهامة جدا في ظل التنافس الشديد التي تعرفه حياة التنظيمات، فالإعتماد على هذا النمط من الإدارة يحقق التعاون، ويخفف من أشكال الصراع القائمة، فهي وسيلة لإنجاح واستمرار عمل المنظمة، وإنتاجية عالية شرط تطبيقها فعليا وبالأسلوب الصحيح، ولتحقيق ذلك لابد من توفر عوامل أو متطلبات أساسية هي:

- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة، وبين الإدارة والعاملين من جهة أخرى وإلتزام المنظمة ببرامج تدريبية نشطة، وتحقيق تنمية الموظفين، و كسر الحواجز التي تعترض تغيير الثقافة في المنظمة (الرفاعي، 2009، صفحة 15).

- عاملين لديهم رغبة أو مؤهلات تؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم في العمل، والوقوف إلى جانب الإدارة في رسم السياسات، واتخاذ القرارات.
- مستوى عالي من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، و صناعة القرار على أساس تعاوني لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- التحديد الواضح والدقيق لأهداف المشاركة مع مناقشتها والإتفاق عليها من جانب جميع الأطراف المعنية، وأن تكون هذه الأهداف مرتبطة بجوانب مهمة وملموسة متعلقة بالعمل وبعملية الإدارة .
- أن تكون الإدارة على قناعة تامة بضرورة إشراك العاملين وذلك من خلال تأكيد الأقوال بالأفعال (عبد الوهاب و مصطفى البرادعي، 2006، صفحة 212).
- تعتبر الإدارة بالمشاركة أسلوب تيسر يهدف إلى تكوين ثقافة تنظيمية فعالة قائمة أساسا على المشاركة، وتفعيل الديمقراطية في الإدارة، ونقل العامل من مجرد منفذ إلى مشارك في العملية التنظيمية، وهذا يمنحه نوعا من الاستقرار، والشعور بالإنتماء كون أن الإدارة تحترم آراءه، وطموحاته، وتسمعه كالفكر يساهم في دعم منظمته

3. مفهوم اتخاذ القرار:

موضوع اتخاذ القرار من المواضيع الهامة التي ركز عليها الباحثين والمهتمين والمنظرين بإختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم، حيث وردت العديد من الآراء والطروحات حول مفهومه، من جانب أكاديمي ومن طرف المدراء والمسييرين بإعتبار أهمية القرار من الناحية النظرية والتطبيقية، حيث يرى خيرى أسامة "أن اتخاذ القرار هو عملية ذهنية أو حركية أو كليهما، يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب، كما أن اتخاذ القرار يقوم على أساس الإختيار بين عدة بدائل أو خيارات" (خيرى، 2013، صفحة 184).

كما عرفه محمد علي محمد بقوله أن القرار هو "تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من عدد من البدائل قد لا تكون التصرفات واضحة إنما بمضي وقت عليها وبمضي الوقت يترتب على القرار بعض التصرفات الملموسة في شكل قواعد وأوامر وتعليمات" (مداس، 2002، صفحة 325)، كما عرف القرار أيضا على "أنه إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هو لحظة إختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار" (الشرقاوي، 1992، صفحة 1). أما عمار عوابدي يعرف اتخاذ القرار على "أنها وسيلة إختيار لأحسن البدائل المتاحة محقق أكبر عائد أو أقل كلفة أو محققا للأهداف المطلوبة". (عوابدي، نظريات القرارات الإدارية، 2003، صفحة 65)

كما أن ماجدة العطية ترى أن القرار "هو عملية اختيار أسلوب فعل للتعامل مع مشكلة أو فرصة" (العطية، 2003، صفحة 191)، شستر بارنارد يعرفه: "بأنه ذلك التصرف العقلائي الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير" (عبد الحسين الفضل، 2004، صفحة 15). كما يعرفه يونج على أنه "الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة" (عبد الحسين الفضل، 2004، صفحة 15). ويعرف اتخاذ القرار على أنه: "عملية إختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة" (بركان، 2011، صفحة 218). أما بلوط فيعرف القرار على "أنه الخيار الذي يبادر المدبرون إلى اتخاذه بعد تحليلهم وتقييمهم للبدائل المتاحة أمامهم وضمن موقف أو مواقف معينة" (إبراهيم بلوط، 2005، صفحة 166). محمد كشك يعرفه "بأن القرار ذلك الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات البديلة المتاحة لهم" (جاد الله كشك، 2003، صفحة 172). كما يعرفه أيضا سايمون بأنه إختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جدية ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال". (عبد الحسين الفضل، 2004، صفحة 15)

كما يعرفه الباير على "أنه الاختيار من بين مجموعة من البدائل وتتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية صنع قرارات داخل النسق التنظيمي يقوم به هؤلاء المسؤولون عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف، المشاركة في العمل ويتضمن الاختيار البدائل والأهداف" (الشرقاوي، 1992، الصفحات 144-145). كما يشير إلى "أنه عملية إختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة . (كنعان، 2003، صفحة 140)"

فيما عرفه جريفت على أنه: "حلقة رئيسية في العملية الإدارية لا تكامل بدونه فالتخطيط والتنظيم والتوجيه وعمليات المتابعة والرقابة لن تخرج إلى حيز التنفيذ الفعلي إلا إذا تم اتخاذ قرار فيها" (المجنوب، 2005، صفحة 635)، وهناك من يعرف إتخاذ القرار " بأنه عملية اختيار بديل واحد من بين بدائل مختلفين ، أو أكثر لتحقيق هدف ، أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية ، و الخارجية ، و الموارد المتاحة للمنظمة " (حنفي و أبو قحف، 1993، صفحة 132) .

فيما يعرفه حريم على " أنه سلوك أو تصرف واع منطقي وذو طابع اجتماعي ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار" (نصر منصور، 2006)

ويعني مفهوم القرار أنه إختيار بديل واحد من بين بدائل أو أكثر، أما عملية اتخاذ القرار فتشير إلى العملية التي تبني على الدراسة، والتفكير الموضوعي للوصول، إلى قرار معين أي الإختيار بين البدائل " (أيوب، 1997، صفحة 14). بينما يؤكد حجازي أن القرار هو "اختيار إرادة منفردة لبديل مناسب في ضوء بعض المتغيرات ليترتب آثار قانونية معينة" (محمد حافظ، 2006، صفحة 106). لذلك تركز عملية إتخاذ القرار على مجموعة عناصر هامة، حيث لا يمكن أن تحدث إلا بوجود عنصر بشري كفء، يمتلك قدرات ومهارات وخبرات، وإمكانيات فكرية وحركية، حيث يكون الإختيار بين عدة بدائل، كما ترتبط بالجوانب النفسية السيكلوجية، أننا الإختيار، وعلى المؤهلات لدى العاملين، ومدى توفر الإمكانيات المالية والمادية والوقت الذي يتم تنفيذ القرار وتحقيق النتائج والوصول إلى الأهداف ومنه الفعالية التنظيمية.

أكد هاريسون بأن: "القرار هو مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل هدف معين وبمنظرة مماثلة" (حرىم، 2004، صفحة 22)، كما عرفه بيتر دريكر القرار ".....حكم وإختيار يندرج حدوثه بين البدائل على وجه الدقة من حيث الصح والخطأ حيث يشير إلى أفضل الاختيارات بين الصح على وجه التقريب واحتمالات الخطأ وقد يمتد في معظم الأحيان إلى الاختيار بين مجموعتين من التصرفات البديلة لا يزيد اقتراب إحداها من الصحة عن الأخرى" (يس عامر، 2000، صفحة 329)

ويعرف على أنه: "المجهودات الذهنية المبذولة والنوايا من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص متخصصين ومسؤولين في إطار صلاحيات معينة ضمن السلم الإداري من أجل دراسة سلسلة من المشاكل والقضايا والعمليات في مختلف المجالات...." (زردومي، 2003، صفحة 27).

كما أن رشوان يعرفه "على أنه عملية إنسانية تتمثل في أن كل فرد يهيمه أمر من الأمور ينبغي أن يكون بحسب مستوى خبرته وثقافته رأي في تقرير هذا الأمر ولكل رأي عند حدود المستوى الذي يعمل فيه وكذلك فإن اتخاذ القرار عملية تستند إلى العلم والخبرة المتضمن في القرار" (رشوان، 1997، صفحة 26)

كما يعرفه العديلي على "أنه الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه وبمعنى مختص هو الأسلوب العلمي لحل المشكلات الإدارية" (العديلي، 1993، صفحة 435)

كما عرف أيضا على "أنه عملية اختيار بين بدائل للتوصل إلى اختيار البديل المناسب بشأن موضوع معين أو مشكلة ما" (عبد العزيز حسن، 2001، صفحة 149)

1.3. العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار:

إن النظر إلى عملية اتخاذ القرار ، كأحد العمليات الجوهرية والمهمة في كل المنظمات مهما كان قطاعها والمجال الذي تنشط فيه، يقتضي منا التأكيد على أنها عملية دقيقة ومتداخلة فيما بينها، نتيجة للعوامل متعددة تؤثر فيها وتجعل من عملية اتخاذ القرار تتسم بالرشد أو بالضعف وعدم القدرة على إختيار البديل المناسب، وبالرجوع إلى أدبيات السوسيولوجية أو الإدارية حول فكرة اتخاذ القرار نجد أن الطروحات الكلاسيكية والتقليدية، ركزت على العوامل المادية كعوامل أساسية تؤثر على عملية اتخاذ القرار، حيث تساعد على الوصول إلى القرار الرشيد ، إنطلاقا من تخفيض قيمة المهدر في التكاليف وتحفيز العمال برفع الأجور وتقديم الحوافز الاقتصادية، للتنفيذ وتحقيق أهداف المنظمة، ومن جانب آخر رواد المدرسة السلوكية ركزوا على أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية للقرارات، ومن يتخذها والظروف البيئية المحيطة بها، من عادات وتقاليد وقيم ونظم إجتماعية وسياسية وإقتصادية، وبالمقابل قد أكد كل من برنارد و سيمون وآخرين أن هناك قيود ومعيقات تقلل من الوصول إلى الرشد في اتخاذ القرارات، وأنها غير ثابتة ومتغيرة، لأنها تتأثر بالبيئة المحيطة بها، وبالتالي أكد كل من الإتجاه الكلاسيكي والسلوكي النظرة إلى عملية اتخاذ القرار، إنطلاقا من اعتبار المنظمة كنظام مغلق أو مفتوح.

4. آليات تفعيل الإدارة بالمشاركة واتخاذ القرار:

نحاول في هذا الجزء من الدراسة الإجابة عن إشكالية الدراسة: ما مدى تأثير الإدارة بالمشاركة على عملية اتخاذ القرار بالمنظمة؟ فمن خلال عرضنا للمفاهيم و المتغيرات و الأبعاد المتعلقة بكلا المتغيرين اللذان تطرقنا لهما في الموضوع تعتبر الإدارة بالمشاركة إدارة حديثة جدا، نموذجها مبني على تامين المشاركة في الإدارة من طرف العاملين وتندرج هذه المشاركة في أشكال، وأنواع مختلفة تظهر فيها المشاركة بشكل أوضح، كما تتخذ الإدارة إجراءات ووسائل لتفعيل المشاركة تأخذ أشكالا متنوعة نذكر منها مايلي:

1.4. المشاركة المباشرة :

تتجسد أساسا في مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرار في مستوى ورشات الإنتاج، وتظهر في شكل مجموعات أو فرق عمل لها استقلالية نسبية، ويتمتع فيها العامل بدرجة من المسؤولية، فهي تختلف عن المشاركة التقليدية التي تحصر مشاركة العامل من خلال هيئات أو عن طريق الممثلين حيث كانت تكتسي طابع بيروقراطي (رقام، 2002، صفحة 123).

إن هذا النوع من المشاركة تعتمد عليه المؤسسات اليابانية الرائدة، التي تعتبر العامل فاعلا ناشطا لا يستهلان به، فهي تعمل على شكل مجموعات مختلطة تحوي كل العمال في مختلف المستويات التنظيمية، في شكل دوائر الجودة، أو ما يدعى بمجموعة التفكير المشترك، كما أنها تشجع أسلوب صناديق الاقتراحات كإجراء لحل مختلف مشاكل العمل، وتحليلها.

2.4. المشاركة الغير مباشرة: تأخذ المشاركة الغير مباشرة طابعين هما:

- المشاركة الغير مباشرة الرسمية:

تعرف بالديمقراطية الصناعية، وتتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال يمثلونهم في هيئات إتخاذ القرار في المؤسسة، تستمد شرعيتها من القوانين أو عقود الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة لسياسة التسييرية للمؤسسة، مثلما نجد في ألمانيا وفرنسا وبريطانيا، وتكون محددة كالمشاكل التقنية في الإنتاج، تنظيم العمل وظروف العمل في المؤسسة (رقام، 2002، صفحة ص122).

- المشاركة الغير مباشرة الغير رسمية:

تستمد شرعيتها من الإجماع، والإتفاق الموجود بين أفراد الجماعة مع ضرورة الملاحظة التي تدفع بالضرورة إلى رسمية هذه الممارسات الغير مباشرة الغير رسمية، لأن التشغيل الحقيقي للمؤسسة هو نتيجة التأثير المتبادل لجوانبه الرسمية والغير رسمية (رقام، 2002، صفحة 123).

5. المشاركة عن طريق عملية إتخاذ القرار كآلية لدمج العامل:

إن إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات ضرورة ملحة للمؤسسة بإختلاف قطاعها ونشاطها، فقد أدى نمو التنظيمات وتضخمها إلى عدم القدرة على قيادتها وتسييرها بشكل فردي، بالإضافة أنه مهما توفرت للفرد القدرات الذاتية، فإنه يعجز على الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، فتوفر قيادة إدارية فعالة يساهم في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، خاصة القرارات التي تحتاج ضمان تعاون والتزام العاملين، فتوسيع نطاق المشاركة يساعد في إثراء القرارات لأنها تحوي معلومات، وخبرات متنوعة، فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته، وتنعكس على أدائه بصورة إيجابية (الرفاعي، 2009، صفحة 23).

فالقرار يقصد به الإختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف، أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ، " فهي عملية عقلانية رشيدة تبلور في ثلاث عمليات فرعية هي البحث والمفاضلة أو المقارنة بين البدائل، والاختيار" (السلمي، 1988، صفحة 255)، فالقرار هو لب العملية الإدارية ومحورها، " حيث أوضح هربرت سيمون أن عملية إتخاذ القرار تمر بثلاث مراحل هي البحث والاستطلاع والتصميم والإختيار، كما أن كل عملية من هذه العمليات تعتبر في نظريته عملية إتخاذ القرار، لأن كل عملية تحتاج إلى قدرات، ومهارات يمكن تعلمها والتدريب عليها" (عبد الموجود، 2007، صفحة 182).

كما يجب الإشارة إلى أن عملية إتخاذ القرار، بأنها عملية فكرية منظمة، والناتج النهائي لخصيلة مجهودات متكاملة من الآراء، والأفكار، و الإتصالات والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة. بمعرفة أفراد، ومن ثم ينظر إلى القرارات التي تتخذ في المنظمات على أنها نتاج جماعي لا نتيجة لرأي شخصي (عبد الموجود، 2007، صفحة 181).

فلتحسين دور مجلس الإدارة في المؤسسات العمومية، والخاصة على أعضائه أن يغيروا مفهوم السلطة لديهم كي لا تعني السيطرة والتحكم، بل كإمكانية إتخاذ القرارات لتوجيه أعمال الغير، فالعلاقة بين فردين أحدهما المسير أو المدير والثاني العامل، فالأول يعد القرار بمشراكة الثاني الذي ينفذ القرار (ناصر دادي، 2003، صفحة 117).

كما أن عملية إتخاذ القرارات تكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة نظرا لأهمية القرارات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي يمكن ذكرها فيمايلي (عوابدي، نظرية القرارات الإدارية بين الإدارة العامة والقانون الإداري، ب ت، صفحة 9):

القرارات الإدارية وسيلة علمية، و فنية، و عملية، و عملية حتمية وناجعة للتطبيق وتنفيذ السياسات والإستراتيجيات التي تقوم عليها المنظمة وتسعى إلى تحقيقها بصورة علمية وموضوعية رشيدة.

لها دور حيوي فعال في القيام بكافة العمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة وهي المنطلق لأي عملية إدارية . فالإشتراك في عملية إتخاذ القرار يكون على عدة درجات ومستويات، بدءا من السماح بتقديم الإقتراحات البسيطة إلى الإشتراك التام في إدارة المنظمة.

لكي تحقق المشاركة في إتخاذ القرار نتائج إيجابية يجب على الإدارة أن تراعي عدد من الإعتبارات نذكر منها :

- الوقت المناسب والكافي لإتخاذ القرار، فهناك بعض القرارات المستعجلة، فقد تعمل المشاركة أحيانا على تعطيلها .
- العامل الإقتصادي فقد تكون في بعض الأحيان عملية إتخاذ القرار مكلفة، من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها (الرفاعي، 2009، صفحة 24).

— يجب أن تكون عملية إتخاذ القرار فرصة لمشاركة العاملين، وليست كفخ لتصيد أخطاء تؤثر على العامل ومستقبله الوظيفي في المؤسسة (الجوهري و أبو الغار، 2001، صفحة 25).

— سرية القرارات حيث هناك قرارات سرية للغاية تخص المنظمة، ولا يمكن لها أن تسرب المعلومات إلى الخارج في هذه الحالة تنعدم فرص المشاركة، أو تقل، وفي حال إعطاء الفرص المشاركة لا بد من ضمان عدم تسرب المعلومات من طرف العامل

1.5. طرق المشاركة في اتخاذ القرارات :

لقد أكد الاتجاه الحديث أن المشاركة يمكن أن تتم عن طريق اللجان أو المجالس أو عن طريق تشكيل حلقات الجودة.

أ. **اللجان** : إن المشاركة عن طريق اللجان ممكن أن تحقق مزايا ونتائج جيدة كالوصول إلى رأي جماعي متكامل، فالقرارات الجماعية تكون أحسن من الفردية كونه يمثل خلاصة أفكار الأعضاء وتوفر عدد هائل من البدائل، بالإضافة إلى التنسيق فوجود شخص يمثل كل إدارة يسهل عملية التنسيق، وتحقيق التعاون، فالمشاركة في إتخاذ القرار تخلق الحماس، وتزيد من الروح المعنوية، كما أن المشاركة عن طريق اللجان تساعد على التطوير الإداري للمرؤوسين على مستوى أدائهم، وإغناء تجاربهم ومعارفهم ليتمكنوا مستقبلا من شغل مراكز أعلى (الرفاعي، 2009، صفحة 26).

ب. **مجالس الإدارة** : يعد مجلس الإدارة أحد أشكال الإدارة بالمشاركة، فقد عرفه بعضهم : " السلطة العليا في المؤسسة، التي تقوم بوضع الخطط العامة، ورسم السياسات للمشروع، بما يحقق أهدافه، وبصفة عامة فإن لمجلس الإدارة جميع السلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي يقتضيها المشروع " (زكي محمود، 1981، صفحة 63).

فعلى الرغم من أهمية ودور مجلس الإدارة في إتخاذ القرار، إلا أن بعض الكتاب أشاروا إلى المشاكل التي تواجه مجلس الإدارة في ممارسته لدوره، وتتمثل في الخلافات التي تنشأ بين الأعضاء المعينين والمنتخبين في المجلس مما يعيق إتخاذ القرارات (نواف، 1992، صفحة 121).

كما يجب مراعاة التوازن في تكوين مجلس الإدارة، حيث يتوفر فيه ممثلين عن الإدارات المختلفة، والهيئات الخارجية والممثلين عن العمال، لفائدته في تحقيق التعاون بين الفئات المختلفة وخلق جو من الثقة والتفاهم لقرارات فعالة.

1.1.5. المشاركة عن طريق الاجتماعات كآلية لتفعيل الإتصال

تعد الاجتماعات وسيلة من وسائل تفعيل المشاركة، حيث تتيح الفرصة للعاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتفاعل والحوار وتبادل الأفكار، وطرح مختلف القضايا المرتبطة بالعمل وظروفه بهدف الكشف عن مختلف العوائق والمشاكل التي تعرقل الإنتاجية، وتزيد من ضعف أدائهم، وتنعكس بالضرورة على المؤسسة بسلب، ويعتبر الوقت المنقضي مهما في كل الاجتماعات، وبذلك تجعل الأعضاء الفاعلين فيه مهمين (كاظم، 2007، صفحة 17).

فالمنظمة تسعى إلى عقد الاجتماعات بهدف توزيع المهام والواجبات، والتنسيق أثناء التنفيذ، بالإضافة أنه وسيلة لتنشيط الأفكار والمقترحات والخبرات بين العاملين في المنظمة من فترة إلى أخرى، مما يتيح للعامل فضاء للمشاركة بأفكاره التي تخدم بدرجة الأولى المؤسسة التي ينتمي إليها، كما أنها تشخص مختلف المشكلات التي تتطلب المتابعة والتقييم المستمر (كاظم، 2007، صفحة 17).

إن الاجتماعات تتيح الفرصة للمدير لتزويد العمال بالمعلومات الكافية، والهامات التي تتعلق بعملهم، وتبادل المعلومات بين العاملين أنفسهم وطرح، ومناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل، بالإضافة إلى إمكانية تفويض السلطة من طرف المدير لحل المشاكل التي تواجههم كمجموعة، ويحملهم بالمقابل المسؤولية في اختيار البدائل المقترحة لقرار النهائي (نواف، 1992، صفحة 225).

وبالتالي فإن الاجتماعات في مؤسسة تلعب دورا هاما جدا، ولها فوائد عظيمة حيث تساعد على تبادل الخبرات والأفكار التي تعود بالنفع على المنظمة، بالإضافة انه من خلالها يتم تقديم أحداث ومعلومات من أوثق مصدر وهو المسؤول المباشر، فهو أداة حقيقية للإتصال الفعال في المنظمة، كما أنه يعطي الفرصة للعاملين في المشاركة في إتخاذ القرارات، ويخلق لديهم الحماس لتنفيذها، وتحمل المسؤولية في ذلك، وتساعدهم في رفع الروح المعنوية عن طريق العمل مع فرق العمل الذي أصبح يلعب دور في كبرى المنظمات (كاظم، 2007، صفحة 23).

2.1.5. المشاركة عن طريق إبداء الاقتراحات كآلية للعمل الجماعي:

إن سر النجاح الكبير الذي حققته المنظمات اليابانية، يعود إلى تركيزها على توسيع نطاق المشاركة والتعاون بين الأفراد بدلا من المنافسة، عن طريق إنشاء حلقات نوعية وصناديق الاقتراحات، حيث يمكن للعامل إبداء رأيه، وطرح أفكاره المختلفة حول العمل والمشاكل المتصلة به.

فالمشاركة عن طريق إبداء الاقتراحات وتشجيع الأفكار لا تتم إلا بتوفر وسائل إتصال فعالة، تشجع الحوار المستمر من خلال التنظيم الهيكلي، وعلى المؤسسة أن تعمل على وضع ميكانيزمات الإتصال لتبادل الآراء والأفكار بشكل مستمر، فإمكانية إبداء الرأي وإيصاله فيما بين المرؤوسين ورؤيسهم، أو بين مختلف الأفراد في مستويات متوازنة يعمل على توفير جو من الأمن والطمأنينة النفسية، وهو ما يخلق الانسجام في الأداء، ويغني الكثير من الظواهر السلبية الناتجة عن انعدام وسائل الحوار (ناصر دادي، 2003، صفحة 177).

كما يعد تقييم واحترام الأفكار المخالفة مبدأ يجب تعميمه من طرف المؤسسات، ونشره من خلال أفعال المدراء والمشرفين، حيث لا يشجعون فقط الأفكار المخالفة ولكنهم يمدحون بوضوح أيضا التفكير المختلف (ويليامز، 1999، صفحة 59).

إذا فالمشاركة من خلال إبداء الاقتراحات والأفكار يشجع المرؤوسين الذين يشملهم التغيير، على التقدم بأرائهم ومقترحاتهم فيقلل من مقاومتهم للتغيير، والسبب في ذلك أن المشاركة تقلل من شعور الأفراد بالتهديد المحتمل لأنهم ببساطة لهم رأي في هذا التغيير، وينخفض شعورهم بالخسارة (شريف، 2000، صفحة 385).

3.1.5. المشاركة عن طريق تفويض السلطة كآلية لتنمية روح المسؤولية:

تلجأ العديد من المؤسسات الحديثة إلى وسائل محددة لتفعيل مشاركة العامل بهدف تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين لتحقيق مختلف الأهداف التي تسطرها المؤسسة ويعد تفويض السلطة وسيلة من تلك الوسائل التي تدعم المشاركة في التسيير، فهي حسب تعريف محمد بهجت كشك تفويض السلطة هو: نقل الرئيس الإداري عن بعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه يمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليتهم على تلك الاختصاصات المفوضة (اللوذي، 1999، صفحة 144).

يتضح من التعريف السابق أن تفويض السلطة إجراء يتخذه الرئيس أو المفوض بهدف فعالية التسيير، وبمجرد تفويض السلطة للمستويات الأدنى من الهرم التنظيمي تتجسد المشاركة الفعالة للعامل، مع تحمل المسؤولية الكاملة جراء ذلك.

كما يرتبط تفويض السلطة بنمط القيادة، حيث أن هناك اختلاف جوهري بين المدير الذي يفوض المهام بشكل روتيني إلى مرؤوسيه، والمدير الذي يفوض إلى مرؤوسيه السلطة لاستكمال مهام معينة، وللأسف يفشل بعض المدراء في تفويض السلطة لإنجاز إحدى المهام، يعني التفويض الفعال أن تتركه يقوم بالمهمة فعلا (ويليامز، 1999، صفحة 59).

فتفويض السلطة يعني نقل كل من السلطة والمسؤولية، وبدون تفويض كل من السلطة والمسؤولية بنسب متساوية يفشل تفويض السلطة، إذ يتعثر العاملون الذين تم إعطاؤهم المسؤولية عن إحدى المهام بدون سلطة لتنفيذها، بالإضافة أن العمال اللذين يتم منحهم السلطة دون المسؤولية قد تنجر عنه نتائج وخيمة (ويليامز، 1999، صفحة 51).

إن تفويض السلطة يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والدنيا، وتتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغط، والتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية، وزيادة فعالية الأداء ومنه التنظيم، من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا لن يتحقق إلا في ظل تفويض السلطة، حيث يكون لدى الرئيس الاستعداد لتحمل الأخطاء عن عملية التفويض، وإعطائهم الفرصة لكي يتعلموا من أخطائهم (اللويزي، 1999، صفحة 150).

كما يساهم تفويض السلطة في اكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات، وتتيح الفرصة للعامل في الاشتراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على إبداء الرأي، وتقديم المقترحات مما يساهم في تطوير وتعديل الأداء (عبد المجيد فلي و عبد المجيد، 2005، صفحة 327).

لذلك أكدت النظريات التي ظهرت بعد نظرية الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية على ضرورة توسيع المهام وإثراءها والعمل بنمط الإدارة بالمشاركة، جميعها كانت تدعو إلى إعادة توزيع السلطة في التنظيم لغاية خدمة الفرد وأهداف المنظمة معا.

6. الطروحات النظرية السوسيولوجية المفسرة للعلاقة الإدارة بالمشاركة بعملية اتخاذ القرار :

لقد تنوع وتشعب الفكر السوسيولوجي بعدد هائل من النظريات ، التي تفسر التنظيم من كافة جوانبه المختلفة، حيث قدمت كل نظرية تحليلاتها ومبادئها إنطلاقاً من معطيات الواقع التنظيمي وقد أثبتت فعاليتها فكانت كنتاج متراكم لمجهود العديد من الباحثين والمنظرين، حيث اكدوا على ضرورة الإهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في التنظيم، وعليه يمكننا تتبع تطور فكرة المشاركة في التسيير، و كيف ظهرت إنطلاقاً من آراء ومبادئ النظريات السوسيولوجية التي إهتمت بالعنصر البشري كفكر يساهم في دعم مؤسسته.

1.6. نظرية العلاقات الإنسانية نحو مشاركة فعالة:

هذه النظرية من النظريات الأولى التي تناولت فكرة المشاركة في الإدارة، حيث أكدت الدراسات التي قام بها التون مايو وزملائه، على أن المصنع أو المنظمة تشكل نسقاً اجتماعياً، تمارس فيه الجماعات الغير رسمية دور حيوي، ويجب أن ينظر إلى العامل باعتباره كائناً إنسانياً واجتماعياً له حاجاته، ورغباته وإتجاهاته ومشاعره وإتتماءاته الإجتماعية، التي تؤثر في أدائه لعمله (طبال، 2012، صفحة 126).

وتندرج دراسات إلتون مايو ضمن أهم الدراسات التي قام بها مع فريق من العلماء في شركة ويسترن إلكترونيك الأمريكية (1927_1932) لإختبار مدى تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العمال، وتوصلت إلى نتائج مخالفة عن نتائج مدرسة الإدارة العلمية، تتركز في أن الجو الاجتماعي للعمل، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة والعمال، هي من أهم محددات الإنتاجية (السلمي، 1988، صفحة 30)، إرتكزت هذه النظرية على مجموعة من الأفكار والمبادئ هي:

ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد، كوسيلة لتحسين الإنتاجية، فالتحقيق وإشباع الحاجات لا يقتصر على الجانب الاقتصادي، بل هناك جوانب اجتماعية يرغب الإنسان في إشباعها.

ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في مواقع العمل، وتوفير قيادة الديمقراطية لإعطاء الفرصة للمشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات (بوكربوط، 2007، صفحة 89).

إن البعد الإنساني والاجتماعي هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية، فالطاقات الفرد لا تحدد وفقاً لطاقاتهم الفيزيولوجية بل وفقاً للحاجات الاجتماعية.

تلعب الحوافز المعنوية دور هام في زيادة الدافعية للعمل، التي تؤدي إلى الفعالية التنظيمية.

نستخلص من نتائج تجارب هاورثون إن فكرة الإدارة بالمشاركة، كانت بواردها مع حركة العلاقات الإنسانية التي دعت إلى الإدارة الديمقراطية، وإعتبرتها هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية والمنظمة، ومن ثم إنتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة، وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية، فقد كشفت نتائج الدراسات التي قام بها التون مايو وزملائه على مجموعتين "أهمية الأخذ بعين الاعتبار آراء وأفكار العمال، حيث أكد على أنه لا يوجد شيء أثمن للعامل من الاحترام والتقدير الذي يلقاه في المجموعة، لأن التوبيخ والإهانة والأمر يولد لديه الإحباط، وخلص إلى نتيجة هامة هي أن الكفاءة الإنتاجية مرتبطة بتحقيق الذات واحترامها، وكلما زاد الشعور بالذات واحترامها وتقديرها زادت الكفاءة الإنتاجية " (بوكربوط، 2007، صفحة 88)، فتحقيق الذات قد يرتبط كثيراً برغبة العامل في المشاركة في اتخاذ القرار، أو الحصول على بعض الصلاحيات التي تفسح له مجالاً لإبراز طاقاته وقدراته، وتجعله يشعر بالمسؤولية أكثر، والحرية في العمل ويولد لديه إحساس بالانتماء لمؤسسته، بالإضافة إلى طرح أفكاره سواء في العمل الذي يؤديه لتصحيح الانحرافات، أو معالجة مشاكل التي تعترضه في عمله، كما أن نظرية العلاقات الإنسانية دعمت فكرة المشاركة من خلال التركيز على أهمية العمل الجماعي ومردوديته في إنجاز كافة أهداف المنظمة بروح معنوية عالية.

2.6. لوين كيرت ودراسة ديناميات الجماعة:

قام الباحث لوين كيرت Kurt Lewin بمساعدة وايت ولييت بإجراء دراسة تجريبية لحركة ودينامية الجماعة، مستخدماً في ذلك خبرته وأفكاره لتدعيم مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث أضاف بعد جديد تمثل في دراسة العلاقة بين السلطة والدافعية، وبالرغم من أن تجاربه طبقت على مجموعة من التلاميذ، ولم تتم داخل التنظيمات الصناعية، إلا أنها نقلت مدرسة العلاقات الإنسانية من الرؤية المحدودة إلى الرؤية أكثر شمولية.

على صعيد آخر كان ما نشر من نتائج دراسة هاورثون دافعاً قوياً، لإجراء المزيد من أبحاث علماء العلاقات الإنسانية والتي أفضت نتائجها إلى توصيات أقرب لتعميمات تدعو إلى تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة، وهنا ظهرت أهمية الدراسة التي قام بها مساعدا كيرت، التي ركزت على أوضاع جماعة العمل، وفرص التعلم والتدريب للعمال، وأشارت الدراسة إلى مشكلات الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم مع إمكان التغلب عليها (علام محمد، 1994، صفحة 94).

إن دراسة كيرت وزملائه تظهر أهميتها في إلقائها الضوء على الإدارة الديمقراطية وتقريب وجهات النظر بين متطلبات العمال والإدارة، كما أعطت للعمال إحساساً بالمسؤولية كما أكدت الدراسة على مزايا الإدارة الديمقراطية مقارنة بالإدارة الاتوقراطية والتنافسية.

3.6. نظرية ماري باركر فوليت:

تعتبر إضافة ماري فوليت هامة جداً، حيث لاحظت أن المشكلة الرئيسية التي تواجه منظمات مختلفة هي بلوغ الدرجة اللازمة من التكامل والتنسيق بين الجهود المبذولة داخلها، لضمان تحقيق الأهداف، وهذا ما يجب أن تهتم به كل إدارة، وإعتبرت ماري أن إصدار الأوامر مسألة رئيسية، لأن طبيعة الإنسان لا تتفق مع الخضوع للأوامر والسلطة، ولاحظت بان إستعمال السلطة، والأوامر غالباً ما يؤدي إلى ظهور خلافات بين الإدارة والعاملين (سوادي عطية، ب ت، صفحة 29).

وللخروج بحل لهذه القضية دعت فوليت إلى أن يكون إصدار الأوامر بطريقة غير شخصية وذلك من خلال دراسة مواقف الأمر، أو موضوع القرار الذي يصدر به الأمر، أي الظروف والعوامل التي تفرض إتباع بديل محدد للتوصل إلى إكتشاف إلى ما أسمته بقانون الموقف، وعندما يتم ذلك فإن الإمتثال للأمر الذي سيكون مبنيا على قانون الموقف لن يكون صعبا، فالإثنان (الرئيس، المرؤوس) سيكونان متفقين حوله، وهكذا يشعر العامل بأن الرئيس يعامله كشريك له في العمل، وليس كمجرد مرؤوس .

4.6. نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد:

ركز في تعريفه للمنظمة على أنها نظام تعاوني، وللإدارة دور رئيسي في المحافظة على تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها، فهي التي تقوم بصياغة، وتحديد الأهداف والتنسيق بين العاملين من خلال الإقناع والتحفيز نحو تحقيق الأهداف، كما أكد أنه عندما يتوفر لدى الأفراد الاستعداد والرغبة في التعاون، ويتم وضع وتحديد الأهداف فالمطلوب من الإدارة تنظيم عملية الإتصال لتوجيهها نحو الأهداف، لأن كل نشاط يعتمد حسب شستر برنارد على الإتصال، وحتى يتوفر المستوى المطلوب لا بد من تحديد قنوات الإتصال تربط كل فرد بالأفراد الآخرين، كما يجب أن تكون خطوط الإتصال قصيرة ومباشرة (سوادي عطية، ب ت، صفحة 30). إذا نظرية برنارد حاولت أن توضح بأن المنظمة نسق قائم على التعاون، فالإدارة لها دور في تحقيق التماسك من خلال تحديد الأهداف، والتنسيق بين العاملين وتوفير وسائل الإتصال فعالة، وكل هذه الجوانب لا تتحقق إلا بوجود إدارة تدعم المشاركة، فالتعاون لن يتحقق إلا بالوجود مشاركة فعلية بين الإدارة والعاملين، كما إهتم برنارد بالتنظيمات الغير رسمية التي تنشأ داخل المنظمات واعتبرها ظاهرة طبيعية ومكملة للمنظمة، نظرا لما توفره من فرص إضافية للاتصال، ومساهمتها في زيادة الترابط والتماسك وإرضائها لحاجات الأفراد التي لا تحققها المنظمة الرسمية، أما نظريته للسلطة تتمثل في التأكيد على أن السلطة لا تكمن في الأشخاص الذين يصدر الأوامر، وإنما في مدى تقبل المرؤوسين للسلطة، لذلك فهو يرى أن السلطة في الواقع لا تفوض من قمة المنظمة إلى أسفلها، وإنما من أسفلها إلى قمته.

5.6. نظرية رنيسيس ليكرت :

إهتم الباحث رنيسيس ليكرت بالجوانب النفسية والاجتماعية، حيث كانت إسهاماته كثير ومتنوعة، وأهمها كانت في التنظيم وتفسيره لمفهوم القيادة والعمل الجماعي، والمنظمة وفقا لليكرت ليست فقط هيكل تنظيميا يضم مجموعة من الإدارات والأقسام، وإنما هي مجموعات عمل ترتبط ببعضها من أدنى التنظيم إلى قمته، أما فيما يخص أسلوب العمل ونمط إتخاذ القرارات فيجب أن يأخذ في اعتباره فلسفة العمل الجماعي والمشاركة، و" القيادة وفقا لتفسيراته نوعان، قيادة تهم بالدرجة الأولى بالعمل وقيادة تهم بالعمل، فالنمط الأول يساعد المنظمة على رفع الإنتاجية لأجل قصير، أما النمط الثاني فيعمل على إستقرار وزيادة الإنتاج مع ضمان روح معنوية عالية للأفراد، مما ينعكس إيجابا على الفرد والمنظمة".

إرتكزت أفكار ليكرت على مبدئين أساسيين هما (بوكربوط، 2007، صفحة 219):

إن غالبية القادة الأكفاء يعملون على تفعيل حركة الإتصال بين المستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الدنيا، فالقائد يشكل همزة وصل فيبقى العاملين على دراية بالإدارة العليا، وتبقى الإدارة العليا على دراية بما يدور بين العاملين.

إن المبادئ التي قدمها وركز عليها ليكرت تدعم بشكل مباشر فكرة الإدارة بالمشاركة، كونها أكدت على أهمية القيادة الديمقراطية في التنظيم، حيث تجعل القائد على دراية بما يحدث في التنظيم، وبالمقابل العمال لا يشعرون بالتهميش كون نظام القيادة يساعدهم كثيرا في تقديم ما لديهم، وبمنحهم مجال من الحرية والقدرة على الاطلاع على ما يحدث في مؤسستهم التي ينتمون إليها، بالإضافة أنها تعزز لديهم شعور الانتماء والاندماج مع مختلف المستويات، فالإتصال المفتوح يساعدهم على تبادل الأفكار والمعلومات التي من شأنها أن تساعدهم في مختلف الأنشطة أو حل المشكلات.

وقد إقترح رنسيس ليكرت أربعة أنماط للقيادة تظهر من خلالها طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم وهي (عشوي، 1992، الصفحات 162-163):

- نمط الإدارة المتسلطة المستغلة : وتتصف الإدارة في هذا النمط بالمركرية في إتخاذ القرارات، والثقة المنخفضة بالعاملين، حيث تستخدم أسلوب الإكراه والتخويف لتحفيزهم على العمل.
- نمط الإدارة المتسلطة المتساهلة: تتميز هذه الإدارة بأنها أقل مركزية في اتخاذ القرارات، مع السماح في بعض الأحيان للعاملين بالمشاركة في هذه القرارات ولكن ضمن نطاق رقابة الإدارة.
- نمط الإدارة الاستشاري : يسمح فيها القائد بالمشاركة في عملية إتخاذ القرارات لكنها مشاركة شكلية فقط.
- نمط الإدارة بالمشاركة: يسمح هنا القائد للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات ويشجعهم عليها، كما يمنحهم الثقة والإحترام والتقدير، ويسمح لهم في التشارك في الأفكار وتبادل المعلومات، ويكون الاتصال عمودي وأفقي.

6.6. نظرية Z اليابانية لوليم أوشي:

طرحها وليم أوشي الأمريكي ذو الأصول اليابانية، الذي أراد أن يوفق بين الإيجابيات التي تحققها المنظمات الغربية والإيجابيات التي تعكسها تجارب المنظمات اليابانية مستبعدا سلبيات النموذجين، في محاولة لبلورة نموذج آخر، وقد أطلق على جهده الت نظري مسمى نظرية Z، ليصف ما تتسم به الإدارة اليابانية، ويقارنها مع الإدارة الأمريكية.

تهدف نظرية Ochi إلى الربط بين الإجراءات الأمريكية الإدارية المتعارف عليها، مع الإجراءات المستخدمة في المؤسسات اليابانية، وصولاً إلى الإطار الوسيط الذي حدده انطلاقاً من النموذجين (أ) و(ب) حيث يعبر النموذج أ عن الإجراءات الأمريكية الإدارية، و(ب) الإجراءات اليابانية الإدارية، و(ز) الإطار الوسيط لوليم أوشي.

وتدعو نظرية Z إلى الإدارة القائمة على المشاركة الفعالة في مختلف المستويات التنظيمية، ومهما كان مستوى العامل فعليه أن يشارك في مؤسسته التي تسعى إلى تلبية كافة حاجاته المختلفة، ومن خصائص الإدارة وفقاً لنموذج Z يمكن توضيحه في عدد من الخصائص التالية:

- التوظيف مدى الحياة : حيث يعتبر هذا المبدأ بمثابة القوة المحفزة للفرد الياباني نحو القناعة والثقة بالمنظمة، والإستقرار الإقتصادي والإجتماعي، وهذا يعزز لديه الحفاظ على المنظمة والسعي بشكل دائم إلى تطويرها ونموها (Yves, 1997, p. 53).
- إتخاذ القرارات بشكل جماعي: فكل فرد في المنظمة اليابانية مسؤول عن إتخاذ القرار، وعن سبل تنفيذه، فالأسلوب الياباني قائم على أساس اتخاذ القرار بالإجماع، وأثبت أنه أكثر فاعلية وإبداع من القرارات الفردية، فعندما يراد إتخاذ القرار في أي ميدان فني أو إداري، فإن جميع الذين يتأثرون به يشتركون في إتخاذها، وعندما يحدث تعديل أثناء تنفيذه فإنه يتم الإتصال بهم.
- المسؤولية الفردية: يتحمل الفرد في المؤسسة اليابانية المسؤولية لوحده، كما أن العقاب في حال وجود تقصير، لا يعتمد على الجماعية، وإنما على الفردية، فالفرد الذي لا يتحمل مسؤولياته ويقصر في أداء أعماله يعاقب.
- بطء الترقية والتقييم: الموظف في المنظمة اليابانية يمر بسلسلة من الجهود العملية الجدية، التي يبذلها لتطوير المنظمة، وتحقيق أهدافها، وهكذا فالبطء في الترقية والتقييم يجعل المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف.
- ضمنية الرقابة مع أنظمة رقابية واضحة: تعد وسائل الرقابة الإدارية المتبعة في اليابان على درجة عالية من الحذق والمفاهيم الضمنية، التي قد تبدو غير واضحة للعامة، فهي تتسم بطابع مميز وغالباً ما تمثل فلسفة البناء التربوي والثقافي للمجتمع الياباني الذي يآلف العمل وكأنه في وسط العائلة.

- تدرج وظيفي وسطي لتخصص العام: تفضل المنظمة اليابانية عدم التخصص الدقيق في الوظيفة، فالموظف يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم لآخر لخدمة جميع الأقسام، وهذا التنقل يكسبه الخبرة وتجربة ثرية.
- الاهتمام الكامل بالعامل وعائلته حيث تهتم الإدارة بالعامل داخل وخارج المنظمة، من منطلق أن الفرد إذا ما تحققت حاجاته سيتفرغ للعمل وتزداد إنتاجيته.

إن نظرية Z تدعو إلى ضرورة الاهتمام الحقيقي بالعاملين، وإعتبارهم الطرف الأساسي في حياة المنظمة ومستقبلها، فهي تتبنى إستراتيجية من بين أحد أركانها الأساسية إعتبار الموارد الإنسانية ثروتها الأساسية، وأعلى أصولها والتأكيد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين، فالعامل لا ينظر إليه باعتباره مجرد أداة في العملية الإنتاجية تستغل وجوده بطريقة أو بأخرى .

لتحقيق أهداف المنظمة، التي يعمل بها بل تحرص الإدارة اليابانية في استعمال وسائل عملية لإشعار الفرد بأن هناك منفعة متبادلة بينه وبين المنظمة (إبراهيم احمد، 2002، صفحة 102).

7.6. نظرية صنع القرار لهربرت سيمون:

إهتم علماء نظريات صنع القرار، بدراسة قضيتين أساسيتين هما: طبيعة عملية صنع القرار في علاقتها بإستقرار أو نمو التنظيمات، ورؤية التنظيم كنسق مفتوح يحد البيئة من صنع القرار الرشيد، ومن خلال القيود التي تفرضها على التنظيم، ونعرض فيمايلي الفرضيات الأساسية لنظرية صنع القرار لدى لدى هيربرت سيمون:

يمكن إستخلاص سمات التنظيم ووظائفه من خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية، ومن الإختيار الإنساني الرشيد، ولابد من تجاوز النظر إلى أعضاء التنظيم على أنهم أدوات أو آلات، بل كأفراد لهم رغبات ومتطلبات ودوافع وتطلعات.

إن عملية صنع القرار والقائمين بها يمثلان أفضل المداخل لفهم وتحليل التنظيم، فالأفراد عندما ينضمون إلى المنظمة تكون لديهم أهداف خاصة يسعون إلى تحقيقها، لذلك فالسلوك الفرد داخل التنظيم لا يكون رشيدا على الإطلاق، نظرا لوجود دوافع لا شعورية توجه هذا السلوك لتحقيق أهداف خاصة، كما تحدد له تلك الدوافع البدائل والخيارات التي يتعين عليه أن يختار من بينها وفقا لما يتلائم معه لتحقيق تلك الأهداف (علام محمد، 1994، صفحة 105).

من خلال افتراضاته قدم سيمون فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد كعضو في التنظيم، ويرى أن تحقيق التوازن يعتمد على معيار ذاتي كدرجة الرضا الفرد عما يقوم به من أدوار رسمية داخل التنظيم، التي تعكس جانب من مشاركته في تسيير المؤسسة .

كما أن إستمرارية مشاركة الفرد في التنظيم مرهونة بما يحققه من مكاسب والرضا الذي يشعر به تجاه أدواره الرسمية (علام محمد، 1994، صفحة 106).

كما أضاف هيربرت سيمون بعدا هاما إلى جانب فكرة التوازن بين الحوافز ومشاركة الفرد، وتمثل في خصائص الأبنية التنظيمية التي لا تخلو من الصراعات والتوترات، ومحاولة التنظيم إستخدام أساليب ضبط مقننة تحكم مجال صنع القرار.

7. خاتمة:

إن الاعتماد على مبدأ المشاركة في التنظيم يتطلب الكثير من الأمور الهامة، كتوفير نظام إتصال فعال يعتمد على توزيع المعلومات على المستوى الأفقي و العمودي دون تركزه في مستوى محدد، بالإضافة إلى توفير نخط قيادي ديمقراطي يعتمد على العامل من خلال فسح المجال له لإبداء آرائه وأفكاره وطرح مقترحاته لحل مختلف المشكلات ، كما يعتمد هذا المبدأ على ضرورة تفويض السلطة و إشراك العامل في عملية إسخاذ القرار فقد أكد الإتجاه الإنساني بإعتباره أول إتجاه سوسيولوجي ركز على الجانب الإنساني في التنظيم على ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري في التنظيم، وتجاوز المفاهيم القائمة على ترسيخ فكرة الإستغلال الكامل لجهد العامل ، وانه مخلوق إقتصادي يسعى إلى تحقيق حاجاته الإقتصادية فقط، وتجاهلت بذلك ذكاء العامل في محيط العمل وكل مهاراته وقدراته الفكرية التي يمكن للمنظمة أن تستفيد منها إذا عملت على دمج كل الطاقات البشرية بتوفير مناخ تنظيمي يحفز العامل ، ومن خلال هاته الدارسة يتضح لنا بأن فكرة الإدارة بالمشاركة ظهرت مع الإتجاه الحديث الذي دعى إلى ضرورة الإستفادة ودمج العنصر البشري في العملية التنظيمية كفكر و كسلوك، حيث أكد وليم أوشي على نتائج الاعتماد على مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار، فالعامل كلما شارك في المنظمة بآرائه و أفكاره ومقترحاته لحل المشكلات أو لتقديم فكرة أو معلومة شعر أن المنظمة تثق به ، و بالتالي يتحقق لديه الإلتزام و الولاء للمنظمة هذا كمكسب جيد للمنظمة، في المقابل يتحقق للعامل من خلال الأدوار المختلفة التي يمارسها كشكل من أشكال المشاركة حاجاته المتعددة كالأمن و الإحترام و التقدير و الإعترا ف و الإنجاز و الإلتزام و التقدم الوظيفي وتحقيق الذات ، الذي أصبح مطلباً للعاملين الذين لديهم قدرات و مهارات و يتمتعون بالمؤهلات العالية ذوي الكفاءة.

6. قائمة المراجع:

1. Nadeem, M. (2012). Participative Mangment Style ,A Tool To Enhance Quality Education. *Journal Of Humanities And Social Science* , 4(2).
2. Yves, l. d. (1997). *Le japon miracle ou mirage ,ellipes*. paris: édition marketing.
3. ابراهيم ابو الحسن عبد الموجود (2007). *التطوير الإداري في منظمات الرعاية الإجتماعية*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
4. احمد إبراهيم احمد (2002). *العلاقات الإنسانية*. الإسكندرية: دار الوفاء.
5. أحمد زردومي (2003). *التقنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية بالجزائر*. رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية. جامعة قسنطينة.
6. أسامة خيري (2013). *القيادة الإدارية* (المجلد 1). عمان، الأردن: دار الراية.
7. اعتماد علام محمد (1994). *دراسات في علم الاجتماع التنظيمي*. مصر: مكتبة الانجلو المصرية.
8. أمين عبد العزيز حسن (2001). *إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادى والعشرون*. القاهرة: دار قباء للطباعة.
9. حامد سوادى عطية). ب ت . *(العملية الإدارية) معارف نظرية ومهارات تطبيقية*. (بدون بلد :دون دار نشر.
10. حجازي محمد حافظ (2006). *دعم القرارات في المنظمات*. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
11. حسن إبراهيم بلوط (2005). *المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات*. بيروت: دار النهضة.
12. حسنى حريم (2004). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعة في منظمات الأعمال*. عمان: دار الحامد ،.

13. حسين عبد الحميد رشوان . (1997) . العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع . الإسكندرية :علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث.
14. دليلة بركان) . ديسمبر . (2011) ، تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار . مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة .10.
15. ريتشاردل ويليامز . (1999) . أساسيات الجودة الشاملة . عبد الكريم العقيلي، المترجمون الرياض: دار جرير .
16. سعيد يس عامر . (2000) . الاتصالات الإدارية والمداخل السلوكي لها . القاهرة : مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
17. سمير محمد عبد الوهاب، و وليلى مصطفى البرادعي . (2006) . إدارة الموارد البشرية) المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة . (القاهرة :مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.
18. سهيلة العمري . (2011) . اثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي . رسالة ماجستير غير منشورة . غزة :الجامعة الإسلامية.
19. طارق المجذوب . (2005) . الإدارة العامة- العملية الإدارية والوظيفة والإصلاح الإداري . بيروت : منشورات الحلبي الحقوقية.
20. عبد الباري درة . (1981) . العامل البشري والإنتاجية . الأردن : جامعة اليرموك.
21. عبد العقار حنفي، و عبد السلام أبو قحف . (1993) . تنظيم وإدارة الأعمال . الإسكندرية :المكتب العربي الحديث.
22. عبد الكريم كاظم . (2007) . إدارة الاجتماعات والمؤتمرات) العمليات التفاوضية . (الأردن :دار كنوز المعرفة العلمية.
23. عبد الهادي الجوهري، و إبراهيم أبو الغار . (2001) . إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي . الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث،.
24. عدون ناصر دادي . (2003) . الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية راسة نظرية وتطبيقية . الجزائر :دار الحمديّة.
25. عز الدين بوكربوط . (2007) . المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية (دراسة مركب السيارات الصناعية بالروبية . (طروحة دكتوراه، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر .
26. علي السلمي . (1988) . السلوك التنظيمي . القاهرة : مكتبة غريب.
27. علي الشرقاوي . (1992) . العملية الإدارية . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.
28. علي شريف . (2000) . الإدارة المعاصرة . الإسكندرية :الدار الجامعية.
29. عمار عوايدي . (2003) . نظريات القرارات الإدارية . الجزائر :دار هومة.
30. عمار عوايدي . (ب ت) . نظرية القرارات الإدارية بين الإدارة العامة والقانون الإداري . الجزائر :دار هومة.
31. عنصر العياشي . (1997) . الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية .مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي للمدينة والمؤسسة غدا . وهران : جامعة وهران.
32. فاروق عبد المجيد فليه، و السيد عبد المجيد . (2005) . السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية . الأردن :دار ميسرة.
33. فاروق مداس . (2002) . التنظيم وعلاقات العمل . الجزائر :دار مدني.
34. كاسر نصر منصور . (2006) . الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية . عمان :دار الحامد.
35. كنعان نواف . (1992) . اتخاذ القرارات الإدارية . عمان :دار الثقافة.
36. لطيفة طبال . (2012) . عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم . مجلة علوم الإنسان والمجتمع. (2)
37. ليندة رقام) . جوان . (2002) ، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية : واقع وتحديات . "مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد حيضر.
38. ماجدة العطية . (2003) . سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة) المجلد .1 عمان :دار الشرق للنشر والتوزيع.
39. محمد بيجت جاد الله كشك . (2003) . المنظمات وأسس إدارتها) المجلد .1 الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث.

40. محمد حسين الرفاعي. (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة (دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص للاتصالات). (أطروحة دكتوراه: إدارة موارد بشرية، . بريطانيا: جامعة سانت كليمانس.
41. مصطفى عشوي. (1992). أسس علم النفس الصناعي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
42. موسى اللوزي. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. الأردن: دار وائل.
43. مؤيد عبد الحسین الفضل. (2004). نظرية اتخاذ القرار مدخل كمي. (عمان: دار المناهج.
44. نادرة أيوب. (1997). نظرية القرارات الإدارية. الأردن: دار زهران.
45. ناصر محمد العديلي. (1993). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض.
46. نواف كنعان. (2003). اتخاذ القرارات الإدارية، بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الثقافة، الجامعة الأردنية.
47. هاشم زكي محمود. (1981). الإدارة العلمية. الكويت: وكالة المطبوعات.