

## الإدارة التشاركية

د. هانم العيسوي

دكتوراه في الإدارة العامة

تُعَدُّ الإدارة عماد نجاح العملية الإنتاجية والخدمية وجوهرها وسرّها، إنّها القلب الذي يضخّ الطاقة للعاملين عن طريق الموظفين بصفتهم المصدر الأكثر أهمية في أيّ منظمة، لا سيّما في المنظمات المختصة بتقديم الخدمات؛ إذ إنّها نمت وتتمو بتسارع ملفت متنافسة فيما بينها في السنوات الأخيرة، ولعلّ أمام هذا التسارع الواضح ما يحفّز على العمل من أجل تحسين شروط عمل الإدارة؛ لتبقى الموارد البشريّة في جهويّة عالية على الدوام، فعلى أساس نشاط الإدارة البشريّ تبنى القدرة التنافسية للمؤسسة وتتمو، ويقول ديورانت في موسوعة قصة الحضارة بأن<sup>(1)</sup>: "الأرض هي المصدر الذي تؤخذ منه الثروة، ولكن الجهد البشري هو الذي ينتج الثروة التي تحقق صيانة الحياة ووسائل الراحة وأسبابها".

ولعلّ الاهتمام بطاقات البشر واحترامها وتوظيفها، أدى إلى نقلة نوعية لمفهوم الثروة البشرية كونها المعيار والمصدر القيميّ للإنتاج، إن كان ذهبًا أو فضة أو بترولاً أو خيارات الأرض كلها، وكان هذا دالاً على فاعليات الثورة الصناعية الأولى للفترة من 1760م إلى 1860م، ثمّ الانتقال إلى النهضة الصناعية الثانية المسماة بالأداء التلقائيّ الأتوماتيكي Automation للفترة من 1860م إلى 1955م، ومن ثمّ الانتقال إلى ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والتواصل التي بدأت من 1966م، وحتّى المرحلة الحاليّة التي تسعى إلى توفير طاقات العقل البشريّ وتوظيفها ترشيدها عن طريق استخدام الحاسوب الآليّ والإلكترونيات والشرائح والذرة ورياضيات النانو والطبّ الجينيّ وفيزياء الكم وغيرها.

إن المنظمات - حاليّاً - تكافح لتحويل أنظمتها الإدارية؛ بما يتناسب مع المستجدات المتلاحقة، ويطمح مديروها أن يروها أكثر فاعلية، وهذا يقتضي فهم طبيعة تطور تلك النظم الإدارية وفهم تحولات القوى وصراعاتها تاريخياً لفهم ظروف آليات تشكلها وتفسيرها راهناً، والتنبؤ

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الله المنيف، استراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، 1998م، ط1، ص50.

بتشكيلاتها مستقبلاً، لذلك تتسابق المنظمات دائماً على التطوير والابتكار والإبداع والاستفادة من جهود الخبراء والأكاديميين والباحثين في حقل الإدارة، وذلك بتطبيق أحدث المداخل الإدارية، ولعلّ مدخل نظم الإدارة التشاركية، أو ما يعرف بالرؤية المشتركة، أو الإدارة على المكشوف، هو في مقدمة المداخل لأنه نتاج تطور الفكر الإداري والممارسات والاتجاهات والقيم الإدارية منذ نشوئها وحتى مرحلة الألفية التي تقدّم حلولاً إدارية متعلقة بثورات علمية لم يسبق للتاريخ أن شهد على مقادير المتغيرات بظلالها.

ولقد كانت الموارد المادية والكوادر البشرية هي أهم الموارد؛ التي تحتاجها الأجهزة الإدارية الحكومية (الشركات، والمؤسسات، والوزارات) في أعمالها إلى أن ظهر دور المعلومات الرقمية بحيث أضحّت: "كل أشكال المعلومات (النصوص، والرسومات، والصور الساكنة والمتحركة... الخ) رقمية"<sup>(2)</sup>، ويتم انتقالها خلال الشبكة بواسطة أجهزة إلكترونية بسيطة و: "برزت أهميتها حينما تلعب المعلومات دوراً خطيراً في الأجهزة الإدارية الحكومية المعاصرة، فهي أداة من أدوات الإدارة الحديثة، وضرورية لإجراء الاتصال والتنسيق والرقابة"<sup>(3)</sup>، كما أن: "المشاركة في المعلومات"<sup>(4)</sup> عامل مهم لاتخاذ القرارات، فقد أصبحت المعلومات ونظمها ضرورية للقيام بالعمليات والأنشطة داخل تلك المنظمات الإدارية وأجهزتها المختلفة.

من أهم مشكلات الدول العربية وأخطرها مشكلة الإدارة بشكل عام، والإدارة الحكومية بشكل خاص، ومن المعروف أنّ التآزم الإداري هو أساس الخلل البنيوي في المنظمات الذي ينعكس على المؤسسات المجتمعية، فيفاقم من مشكلات الفقر والاستبداد والفساد وينقص الموارد وخلافه، وعلى الرغم من أنّ: "البلدان العربية غنية بالموارد الطبيعية والبشرية متعددة الجوانب، ولكن الإدارة هي المشكلة الرئيسية على اختلاف أسبابها ومقوماتها"<sup>(5)</sup>، وينعكس ذلك بطبيعة الحال على المنظمات والشركات العربية؛ التي تعاني من مشكلات كثيرة ومتباينة الصفة والحجم.

ويشهد العالم - منذ سنوات قليلة ماضية - تطوراً هائلاً في نظم المعلومات على مستويات كثيرة، "الأمر الذي يستلزم الأخذ بها واستخدامها وتطبيقها في الأجهزة الإدارية

<sup>2</sup> - حاتم محمود فتحي، الثورة الرقمية وتأثيرها على عمارة القرن الحادي والعشرين، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة جنوب الوادي، أسوان، 2004م.

<sup>3</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي، وإيمان فاضل السامراني، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق، عمان، 2002م. ص145.

<sup>4</sup> - محمد نور برهان، إدارة أنظمة المعلومات الحكومية - عناصر الاستراتيجيات والسياسات، (مترجم)، تقرير صادر عن دائرة التعاون الفني للتنمية بالأمم المتحدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1994م.

<sup>5</sup> - أحمد كمال الدين عفيفي، ووائل محمد يوسف، المدينة العربية في ظل الحكومة الإلكترونية، ندوة الحكومة الإلكترونية - الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، مايو 2003م.

الحكومية في الدول العربية؛ إذ تعتبر أحد الموارد الأساسية لتلك الأجهزة وسلاحها الاستراتيجي في التعامل مع الظروف الحالية التي تتصف بالتغير السريع واشتداد حدة المنافسة ليس فقط علي المستوى المحلي، وإنما أيضًا على المستوى الدولي<sup>(6)</sup>، وذلك حتى تستطيع تلك الأجهزة التغلب على كافة المعوقات الروتينية من جهة والتواءم مع طبيعة العصر ومنتجاته الالكترونية مع جهة أخرى.

## أولاً: مفهوم الإدارة التشاركية

للإدارة المعاصرة أساليب وأوجه متعددة، ركزت في مجملها على طرح مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري، ومن هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم الإدارة التشاركية، أو الإدارة بالمشاركة أو لعبة الأعمال العظيمة، أو الإدارة بالرؤية المشتركة، وغيرها من المصطلحات.

وتتعدد مفاهيم الإدارة التشاركية باختلاف المنظور الذي يطلّ على الظاهرة المعينة (الإدارية) سواء بمنظور يعرض الظاهرة أو منظور يفنّد النتائج؛ لذا لا بدّ من أن تكون الآراء مختلفة حول تعريف الإدارة التشاركية؛ إذ هو مفهوم غامض إلى حد ما، ناتج عن متغيرات كثيرة مثل الشكل، والمضمون، والمدى، والعلاقات من حيث التشابك والترابط، والعلاقات التبادلية أو السببية إلى آخره، إلّا أن التعاريف للإدارة التشاركية معظمها، تجمع على أنها تتمحور حول إعطاء الموظفين والعاملين صلاحية وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها كلّ فرد منهم، وفق الوصف الخاص بتلك الوظيفة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تطرأ في سياق إنجاز الوظيفة.

ويمثّل نمط الإدارة التشاركية منظورًا جديدًا لتطوير العملية الإدارية قياسًا لما قبله، ويعتمد على: "توظيف الطاقة الكاملة للأفراد لتوليد المزيد من الأفكار الخلاقة لديهم، وتحريك دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق والابتكار والإبداع، والاستفادة من التطور التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات، وأيضًا الاهتمام بالمشاركة في المعلومات وسرعة تداولها بين الإدارة والعاملين"<sup>(7)</sup>، ولعل تفعيل وتطبيق نظم الإدارة التشاركية بما يطرحه من مرتكزات وأسس علمية معاصرة يمكن أن يمثّل النمط الأكثر ملائمة في تكوين إدارة حكومية جديدة كفوءة وفعالة، تستطيع القيام

<sup>6</sup> - معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية،

<sup>7</sup> - ياسر عبد الوهاب، أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، العدد 61، (القاهرة، ديسمبر 2014م)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص 285.

بمسؤولياتها في إدارة عمليات التنمية المستدامة وتحقيق الرفاهية لمواطنيها، وتأسيسًا على ما سبق؛ فتحقيق أهداف الإدارة التشاركية يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين مع الإدارة.

ويعدّ مفهوم الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر البشري، وهذا الاهتمام هو نتيجة منطقية للتطور التقني والاجتماعي والإداري الذي شهده أواخر القرن الفائت، إضافة إلى انتشار مفاهيم الديمقراطية بأشكالها المتعددة في مختلف المجالات؛ لذا فقد اكتسب هذا الاتجاه اهتمامًا كبيرًا من قبل الممارسين والأكاديميين والدارسين في مجال الإدارة، ويأتي النمط التشاركي في الإدارة على طرف النقيض من الإدارة التقليدية التسلطية؛ إذ ينظر هذا النمط الإداري التشاركي للعاملين عن طريق النظر إلى أعمالهم كافة، كأشخاص قادرين على تحمل المسؤولية والمشاركة في التصدي للمشكلات وإيجاد الحلول الناجعة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات المتعلقة بعملهم وبالمنظمة ككل، وليس مجرد منفذين للتعليمات واللوائح الصادرة عن المستويات الإدارية العليا، وفق التسلسل الهرمي للسلطة، حيث يدعم هذا النمط التشاركي خلق بيئة تنظيمية جيدة؛ لتحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة.

وقد اختلف مفهوم المشاركة بسبب عدة عوامل تعلقت بنظرة المالكين للمؤسسة وعناصر العمل وقناعاتهم بجدوى وفائدة المشاركة، ومن جهة أخرى بموقف القوى العاملة من عملية المشاركة، وقطب الرحي في معالجة هذا الأمر هو فهم المشاركة بصفاتها: "تفاعل الفرد عقليًا وانفعاليًا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته؛ لتحقيق أهداف الجماعة وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي"<sup>(8)</sup>، ومن الآراء الأخرى أيضًا: "إن المشاركة هي علاقة متبادلة ذات اتجاهين ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، الإدارة العليا المشرفة على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة من جهة، ومن جهة أخرى العاملين الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة"<sup>(9)</sup>، فالمشاركة إذاً تسمح لجميع العاملين في المؤسسة في الاشتراك الفعلي بإدارة المشروع؛ إذ يكون ذلك مبيدًا رغبة حقيقية من جانب العاملين في الحصول على حق المشاركة، وفي نفس الوقت استعدادهم لتحمل مسؤوليات تلك المشاركة.

<sup>8</sup> - Keith Davis 1966 – human relation at work – Kogakusha - co.ltd – Tokyo – second ed – new York - p427

<sup>9</sup> - عبد الباري درة، العامل البشري والإنتاجية، جامعة اليرموك، الأردن، 1982م، ص107.

وبناء على ما ذكر آنفًا، فإنَّ الرغبة الحقيقية من جانب العاملين وجميع الأطراف الأخرى المختصة في تحقيق عملية المشاركة الفعلية، والاستعداد لتحمل المسؤوليات والواجبات ومعرفة حقوقهم، هو ما يحقّق انسجامًا بين سلطة الإدارة ومشاركة العاملين والمسؤولية.

وفي تعريف آخر، فالمشاركة هي: "إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، فهي إذن علاقة متبادلة بين طرفين في المنظمة هما: الإدارة والعاملين، وتهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة بشكل مستمر، عن طريق تأثير القوى العاملة على القرارات؛ التي تتخذ فيها؛ بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى"<sup>(10)</sup> وذلك للتخفيف من حدة الصراع أو المواجهة بينهما.

ومن الواضح أن الفكر يقود العمل، وكلما ارتفع مستوى المدير المعرفي والفكري، الذي يمثل الإدارة ومعاونيه الممثلين للعاملين فكريًا، ارتفع مستوى أدائهم وازداد العمل إنتاجًا ونجاحًا، عن طريق إشراك العاملين الدائم في الاجتماعات ومساهماتهم بالأفكار والمقترحات وإحاطتهم بالمستجدات، والتعرف على أوضاع العمل ووضع الحلول وتطوير الأساليب القائمة، وهذا بدوره يعمل على زيادة التلاحم والتعاون والتشارك بين العاملين وبعضهم بعضًا وزيادة التفاهم بين العاملين والإدارة، وترتقي هذه العلاقات إلى مرتبة سياج يحمي العاملين والإدارة والمنظمة معًا، ولعلّ هذه القاعدة هي الأساس المكين لبناء الإدارة التشاركية التي قيل عنها: "الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع للقيام بدور منظم ودائم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع، أو في إدارته العادية على نحو ينتقص من سلطات رأس المال المطلق في حكم المشروع"<sup>(11)</sup> بل تسمح باتخاذ القرارات التي يراها مجموع الفريق الإداري والعاملين مناسبًا؛ حتى لو اختاروا حلولًا طبقًا للنظرية التقليدية.

وقد عرف كيث وجيرلينغ النمط التشاركي في الإدارة على أنه: "ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسية للعاملين في المنظمة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها"<sup>(12)</sup>، كما يرى فان Vann أن الأخذ بالنمط التشاركي "يتطلب توافر شرطين ضروريين أولهما: توافر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين والعاملين، وثانيهما: توافر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية وصناعة القرار على أساس تعاوني.

<sup>10</sup> - عمر وصفي عقيل، فلسفة الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن: عمان، 1981 م، ص 295.

<sup>11</sup> - بشير الخضراء، المشاركة في الإدارة العامة، الأردن، عمان، المجلة العربية للإدارة، 1986م، ع 9، ص 83.

<sup>12</sup> - Keith & Girling, R: (1991). Educational Management and participation, USA, Allyn & Bacconp27 – 1991

وعن طريق التعريفات السابقة للإدارة التشاركية أو التشارك في الإدارة أو الإدارة بالمشاركة، يلاحظ اتفاقها جميعاً حول ضرورة المشاركة الفعلية للعاملين في الإدارة، فهي آلية لتعزيز التعاون والتلاحم والحد من الصراع التنظيمي، وبالتالي استمرار وبقاء المنظمة ونجاحها، ولكي تؤدي الإدارة التشاركية ثمارها لابد من توافر عدة عوامل منها: وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى، والاهتمام بعاملين لديهم رغبة أو مؤهلات تؤهلهم للوقوف بجانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، إضافة إلى وجود مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني، وأن يتمكن فريق العمل التشاركي من التوصل إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ولعل المفهوم الرئيس للمشاركة يتعلق باشتراك ذهني ووجداني يحفز العاملين، ويشجعهم على إبداء الرأي والتعاون والتفكير المبتكر وعلى تحمل المسؤولية في إنجاز أعمال معينة.

ثم ورد منذ 2013م: "أن الإدارة التشاركية هي العمل الإنساني المنظم الهادف إلى تحقيق نتائج وأهداف قامت من أجلها منظمة ما، وذلك باستخدام طاقات وإمكانات العنصر البشري المتاح، إلى جانب الموارد المادية والمعنوية المكتملة للدور البشري"<sup>(13)</sup> وذلك في ظروف بيئية مادية واجتماعية محددة.

وبناء على العرض السابق فالإدارة التشاركية تتضمن المشاركة المباشرة للعاملين في التخطيط، واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ويكون قوامها التعاون بين الإدارة والعاملين، وفيما بين العاملين أنفسهم، وقبول كل فرد في المؤسسة المسؤولية المترتبة على المشاركة، بل قبول المخاطرة، وهو ما يجعل المؤسسة أكثر عدالة وإنسانية وشفافية؛ ولعل هذا ما يحدث التكامل والتضامن بين الإدارة والعاملين بوصفهم شركاء وليسوا أجراء، كما لابد من نشر المعلومات وتقارير أداء المنظمة ومركزها المالي والتنافسي، عن طريق ثقافة تنظيمية قوامها الابتكار والتجديد والمشاركة الإيجابية والاتصال الفعال.

## ثانياً: التطور التاريخي للإدارة التشاركية

لا تتعافى المؤسسة إلا إذا واكبت التطور، وليس المقصود بالتطور امتلاك التقنيات والحواسيب أو الإنترنت فحسب، فهذه الأمور تعد لازمة لبلورة نظام العمل، بل يقصد بالتطور انفتاح الثقافة المحلية على ثقافات الغير من أجل إغنائها وتهذيب مكوناتها لتصبح بيئة صالحة

<sup>13</sup> - رماح أحمد حجو، معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014م.

لسمو الأهداف وشحذ الهمم وازدياد الطموحات، مما يهيئ خلق أنماط التعامل الجماعي المناسبة، والسير على منهاجية واضحة داخل المنظمة، سواء من جانب الإدارة أو العاملين فيها، فالعمل مهما تطور تقنيًا، فإنه يبقى رهين عقول البشر؛ التي تديره وتدبر شؤونه.

أضحى الولوج في دروب التطور والتقدم الحضاري ضرورة ملحة لشعوب الأرض كلها، ولا بد أن تعي أنظمة سلطات الحكم في مختلف أبعادها السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو الإدارية، أن معيار نجاحها يرتبط بمقدار قبول نتائج الثورات العلمية واستثمارها وتوظيف طاقاتها داخل المنظمات والمؤسسات التي تحتاج - أيضًا - إلى بيئة ديمقراطية لاستمرار فاعليتها.

ولعل الفكر الاجتماعي انتصر لفكرة اشتراك العاملين في القرارات منذ القرن التاسع عشر، ولكن المسار الفعلي لاشتراكهم حصل بعد الحرب العالمية الثانية؛ إذ ظهرت بوضوح مشاركة العاملين في الإدارة، لا سيما في حقول العلاقات ضمن المنظمات الصناعية، ففي 1952م وافق مؤتمر العمل الدولي على توصية تتضمن ضرورة اتخاذ الخطوات المناسبة؛ لتشجيع التشاور والتعاون بين أصحاب الأعمال والعاملين، وفي عام 1966م أشار مؤتمر العمل إلى الجهود والتجارب التي أجريت في كثير من الدول لتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات بشركاتهم ومنظماتهم.

## التطورات التي أدت إلى ظهور الإدارة التشاركية

### مشاركة العاملين في الإدارة في بريطانيا

إن تبوء إنجلترا مركز الصدارة في إنجاز متطلبات الثورة الصناعية، أدى بها لتكون مركزًا رئيسًا للاقتصاد العالمي في القرن التاسع عشر؛ إذ: "إنها سيطرت على جزء كبير من التجارة الخارجية العالمية في ذلك الوقت، باعتبارها الدولة الصناعية القائدة"<sup>(14)</sup>، إلا أن تطور الأحداث أدى إلى تراجع موقعها المتميز، "فعلاقة أصحاب الأعمال بالقوى العاملة اتخذت شكل الضغط المستمر من جانب رأس المال على القوى العاملة، مما أدى إلى إدارة المنظمات لتحقيق أهداف ضد مصلحة العاملين، مثل خفض أجر العامل إلى أدنى حد ممكن، وإدخال فئات جديدة من القوى العاملة مثل النساء وصغار السن بشكل واسع لضمان خفض الأجر، إضافة إلى زيادة ساعات العمل اليومي، وهو ما أفضى إلى نضال العمال لمواجهة العسف والاستغلال، ومن ثم

الانضمام لتنظيمات سرية دفاعاً عن مصالحهم<sup>(15)</sup>، ونتيجة لضغط العمال على الحكومة تشكلت 1916م لجنة لوضع التوصيات اللازمة لتوفير التحسين المستمر في العلاقات بين أصحاب الأعمال والعمال.

وفي عام 1937م حينما لاحت بوادر الحرب العالمية الثانية بالظهور، أصدرت الحكومة البريطانية قرارات اختصت بتمثيل العمال في اللجان الحكومية، كما أن نشوء حكومة العمال عام 1945م أدى إلى تأميم عدد من الصناعات وتنظيم إدارتها في شكل مؤسسات نوعية، وقد نتج عن ذلك نقاشات شتى حول الطريقة التي تشكلت على أساسها الأجهزة الإدارية لتلك الصناعات؛ إذ رأى النقابيون أن يترك للعمال إدارة المشروعات المؤممة، أما الاشتراكيون الفابيون؛ فقد كان رأيهم يتمثل بضرورة الإشراف المباشر من جانب الحكومة على إدارة هذه الصناعات، وهو ما استقر عليه الرأي النهائي؛ ومن ثم إعطاء الإدارة للخبراء المتخصصين مع احتفاظ العمال بمكتسباتهم وتأثيرهم على أجهزة الإدارة.

وأشار أوليفر كلارك إلى أن المناخ الملائم: "لم يكن متوافراً بعد في بريطانيا لعملية التشارك الحقيقي بين الإدارة والعاملين في تسيير دفة المؤسسات؛ التي كانوا يعملون فيها، على الرغم من التوجهات الاشتراكية القومية التي تسود الفكر الاقتصادي البريطاني"<sup>(16)</sup>، وقد دعي المديرين إلى عدم تشجيع فكرة المشاركة بين صفوف العمال خارج نطاق مفهوم المساومة الجماعية.

### اشتراك العاملين في الإدارة في فرنسا

تعدّ فرنسا من أوائل الدول التي سارت على نهج الثورة الصناعية، كما أن القوى العاملة في فرنسا تعتبر في مقدمة البلاد التي عانت من آثار الثورة الصناعية؛ نتيجة ممارسة مالكي المنظمات لأقصى أنواع الاستغلال البشري للعاملين بمنظمتهم؛ دون أدنى اعتراف بأدميتهم أو حقهم في ناتج جهدهم، ويكفي أن نعرف أن متوسط ساعات العمل في فرنسا قد وصل إلى 18 ساعة عمل يومياً، وذلك في نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر دون التمييز بين فئات العمال سواء من النساء أو الأطفال أو الرجال، وفي أثناء تلك الظروف السيئة لم يكن للعاملين أي دور في اتخاذ القرارات داخل المنظمة؛ لذا تكوّنت في الاتجاه المضاد التنظيمات السريّة للعمال؛ التي أدت فيما بعد إلى ظهور النقابات العمالية، وفرضت نفسها قوة عمالية تدافع عن مصلحة وحقوق العمال في مواجهة أصحاب الأعمال.

<sup>15</sup> - Collaboration between public authorities and employers and workers organization I-L-I-R. December 1957 pp. 167-187

<sup>16</sup> - Oliver Clark – 1980- Workers Participation in management in Great Britain, Geneva International Institute for Labour Studies, No,58 P1-24

ثم امتد النشاط العمالي بعد هذه المرحلة، وروج لفكرة إشراف العاملين على المنظمات التي يعملون فيها، حتى أمكن للفكرة أن تجد مجالاً لها في القبول لدى الرأي العام الفرنسي عام 1920م، كما صدرت عدة قوانين بغية الاستجابة لمطالب القوى العاملة في الاشتراك في الإدارة؛ حتى صدر الدستور الفرنسي في عام 1946م الذي تضمن حق العاملين في الاشتراك في الإدارة، ثم ظهرت لجان مشتركة في منظمات القطاع الخاص؛ التي ضمت أكثر من خمسين عاملاً، وتكونت هذه اللجان من مدير المنظمة أو من يمثله، ومندوبين أو ثلاثة من العاملين وفق حجم المنظمة، وتم اختيار المندوبين عن العاملين طبقاً لقاعدة التمثيل النسبي (موظفون وعمال)، وطائفة الموظفين تشمل درجات الإشراف من المهندسين ورؤساء الأقسام، وكانت تجتمع هذه اللجان للمشاركة لاتخاذ القرارات ورسم السياسات، مما يؤدي إلى تعاون أوثق بين الإدارة والعاملين.

"وعلى الرغم من الاهتمام المبكر من قبل الرواد الأوائل الفرنسيين أمثال هنري فايول، فإن مفهوم المشاركة في الإدارة يعد مفهوماً حديث العهد في الفكر الإداري الفرنسي"<sup>(17)</sup> ويعود السبب في هذا التخلف على طريق التشارك في الإدارة إلى التشجيع على النزعة الفردية وحب التملك لدى أصحاب الأعمال، مما جعلهم يقاومون أي فكرة تسمح للعاملين بالمشاركة في الإدارة، وهذا أفضى إلى سيادة أجواء الكراهية لأصحاب الأعمال في الأوساط العمالية، مما جعل هذه الأوساط غير راغبة من حيث المبدأ في الدخول في أية محاولات للمشاركة في إدارة المنظمات التي يعملون بها.

وإذا كان قانون (أورو) الصادر عام 1982م شكّل خطوة متقدمة؛ لتشجيع المفاوضات والمشاركة بين العاملين والإدارة وأصحاب الأعمال، إلا أنه لم يحدث تغييراً جذرياً في بنية الدولة؛ التي تمثلها سلطة سياسية لم تستغن عن المركزية في اتخاذ القرار، ومن الممكن أن تشمل المبادئ الأساسية لقانون أورو: "بالجمع بين اللجان الصحية واللجان المختصة بظروف العمل، وخلق منصب ممثل اقتصادي في المشروعات التي يتجاوز عدد عمالها 1000 عامل، ثم توفير مساعدة فنية لمجلس الإدارة يقوم بها محاسبون قانونيون، إضافة إلى حق اطلاع ممثلي العاملين على ما يجري في المشروع، وحق إبلاغ مسبق لمجلس الإدارة بالقلق الذي يشعر به العاملون في سير المشروع"<sup>(18)</sup>، وركز هذا القانون على الجانب الاجتماعي؛ إذ إنه إذا كان هناك أكثر من 200 عامل في المنظمة سواء أكانت صناعية أم خدمية أم زراعية، فإن العاملين يستفيدون من

<sup>17</sup> - L.Greylie de Belle Comle, 1978 – **Workers participation in management in France – Geneva, International Institute Labor Studies, No34, P96**

<sup>18</sup> - Mohammad Alkharouch – 1988 – **Le Social et l'Organization- du Travail, These d'Etat, U,L,P France – P191-197**

حق التعبير المباشر والجماعي حول مضمون العمل وتنظيمه، وأيضًا حول إمكانية القيام بأعمال تهدف إلى تحسين ظروف العمل في المشروعات.

## مشاركة العاملين في الإدارة في ألمانيا

تعدّ ألمانيا دولة رائدة في مجال مشاركة العاملين في الإدارة، فهي أكثر الدول الغربية توسعًا في المشاركة، فقد تمّ تكريس هذه السياسة في دستور 1849م، ومنذ 1864م منح المشرّع الألمانيّ العاملين صوتًا محدودًا داخل المنظمة، إلى ان صدر قانون 1920م الذي أعطى اللجان؛ الممثلة للعاملين الحقّ في أن يجلسوا، ويصوّتوا في مجالس الإدارة، إلا أن هتزلر ألغى هذا النظام، ومع نهاية الحرب العالمية الثانية أعيد النظام السابق إلى حيّز التطبيق.

ثم صدرت القوانين في عام 1976م "سرى بموجبها أنظمة التشارك في الإدارة على الشركات التي يبلغ عدد العاملين فيها 2000 عامل فأكثر"<sup>(19)</sup>، بالإضافة إلى وجود نظام آخر للمشاركة (يسمى مجلس الإشراف) هذا المجلس له الحق في مطالبة الإدارة في أي وقت بالسجلات أو الوثائق التي يحتاجها، والمتعلقة بالشركة؛ التي يعملون فيها، وفي 1981م صدر قانون أقرّ تثبيت قوانين المشاركة في الإدارة في الشركات التي تعتمدها، وما يميّز النظام الألماني في المشاركة الإداريّة هو أن كافة الجهات الفاعلة والمؤثّرة في المنظمة تُمثّل في مجلس الإدارة من دون استثناء.

## مشاركة العاملين في الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية

يرتبط تاريخ الكفاح العمالي في الولايات المتحدة الأمريكية بنفس الأدوار التي مر بها الكفاح العمالي في بريطانيا، و: "يعود ذلك إلى ارتباط الولايات المتحدة الأمريكية بالنظم والأساليب المطبقة في المجتمع البريطاني لفترة طويلة"<sup>(20)</sup>، بسبب احتلال بريطانيا لأمريكا، "وفي الفترة التي سبقت الثورة الصناعية اتخذ المجتمع الأمريكي صورة المجتمع الإقطاعي؛ الذي كان يمثل الهيكل الجوهريّ لحركة الاقتصاد القومي"<sup>(21)</sup>، وانقسم المجتمع الأمريكي إلى إقطاعيات يملكها السادة (أصحاب الأعمال) ويعمل فيها العمال، ولقد طبق المشرّع الأمريكي مبدأ التآمر الذي كان مطبقًا في إنجلترا، مما أدى إلى إعطاء السلطة لأرباب الأعمال؛ لإجبار العمال على العمل رغماً

<sup>19</sup> - Frederick, Furstenberg, 1978-Workers Participation in management in the federal Republic of Germany – ed Geneva- International Institute for Labour Studies , 2nd , P12  
<sup>20</sup> - هنري بنج، تاريخ الحركة العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، ترجمة، راشد البراوي، مطبعة المعرفة،

1961م، ص ص 1-14.

<sup>21</sup> - جايمس مايرز وهاري ليندر، ماذا تعرف عن الحركات العمالية، ترجمة حسن العباس، المؤسسة الأهلية للطباعة والنشر، بيروت، 1956م، ص ص 1-14

عن أنوفهم، وبالأجر الذي يحدده أرباب العمل، والوضع العمالي في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية، كان مزرئياً؛ إذ لا يمكن القول إن نظام المشاركة في الإدارة كان موجوداً في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن ذلك ليس سمة موحدة؛ إذ يختلف تطبيق الإدارة من مؤسسة إلى أخرى طبقاً لأهداف أرباب الأعمال وخططهم وتنفيذهم القوانين وتوجهات الدولة الاجتماعية، ويستدل على ما ذكر آنفاً: "ظهور أشكال من التعاون بين أصحاب الأعمال والعاملين في بعض مصانع بالتيمور وأوهايو وفي سكك حديد أوهايو وشيكاجو، وكانت هناك مشاركات مع العاملين حول تحديد الوسائل اللازمة لزيادة الإنتاجية، وظهرت أسس جديدة للأجر، مثل الأجر مقابل الإنتاجية"<sup>(22)</sup>، ولم يكن الهدف فقط مادياً؛ إذ بدأ الاهتمام بتحسين معنويات العاملين، وإشراكهم بإدارة سياسة المؤسسة التي ينضون تحت لوائها.

ومن الجدير بالذكر أن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم بغض النظر عن أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فأضحى الاتجاه اليوم نحو إعطاء الإنسان مزيداً من الحرية في المجالات الحياتية كافة، وبالتالي فقد ظهر مفهوم التشارك مع العاملين في الإدارة؛ نتيجة تلك التغييرات والتحولات الدراماتيكية المتعاضمة والمتلاحقة.

### مشاركة العاملين في الإدارة في الوطن العربي

نظراً لضآلة حجم القطاع الصناعي والتجاري، وبسبب الأوضاع الاقتصادية السيئة التي كانت سائدة في الدول العربية، وهيمنة أفكار المنظومة القيمية والمعرفية القروسطية وثقافتها على المجتمع والدولة، لم تستطع البلدان العربية من تحقيق الثورة الصناعية، ومن ثم فلم تدخل أيٌّ منها عصر الحداثة، الذي ولد من رحمها الإدارة التشاركية، التي لم تظهر في الوطن العربي إلا منذ بدأت الأفكار الاشتراكية تظهر في فترة الخمسينيات من القرن العشرين؛ التي ساعدت على شيوع فكرة مشاركة العاملين في الإدارة على ضوء الفكر الشيوعي. فمثلاً: في مصر اقتضت فكرة مشاركة العاملين في الإدارة قبل عام 1961م على شكل لجان استشارية في الشركات الصناعية الكبرى.

### مشاركة العاملين في الإدارة في مصر

صدر التشريع بإصدار القانون رقم 114 لسنة 1961م؛ مستهدفاً إشراك العمال فعلياً في مسؤوليات الإدارة، وتمّ تدعيم مفهوم المشاركة بإصدار القانون رقم 141 لسنة 1963م الذي تضمن زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة وإلغاء التقسيم المعمول به في الوحدات الإنتاجية؛ التي

بطبق عليها نظام الاشتراك في الإدارة واتساع نطاق مشاركة العاملين في عضوية مجلس الإدارة، فقد شمل قطاعات جديدة من أوجه النشاط الاقتصادي.

وعلى الرغم من ذلك واجهت تجربة المشاركة في الإدارة بعض العقبات مثل: اضطراب فهم المقصود من اشتراك ممثلي العمال في مجالس الإدارة، وهو تعاون العمال مع الإدارة وعدم وضوح الرؤية لمنفذيها، والتقصير في الإعداد الكافي لممثلي العمال وتزويدهم بالمعلومات الضرورية؛ لحسن قيامهم بمهامهم.

## المشاركة بين الموظف والإدارة

نجحت - نسبيًا - معظم الشركات العالمية في التوفيق بين ثقافتها وأهدافها وإرضاء حاجات الزبائن ورغباتهم، وذلك حينما عنيت بإكساب الموظف القدرة على التمكن والرؤية والرضا والثقافة، بما تمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المؤسسة عن طريق إرضاء العملاء؛ ليشعر الموظف بأهمية التوافق والانسجام بين دوره في التعامل مع العملاء، وفهم البيئة التي يلتقي فيها معهم من جهة، ودوره في التعامل مع الإدارة وشعوره الإيجابي اتجاهها في ممارساتها كلها من جهة أخرى، وقد يحدث تناقض بين الأمرين، أو توافق تبعًا لسمات الموظف، ولعلّ التناقض السلبي بين الموظف والإدارة متمظهر بعلاقة سلبية عدائية مع العملاء، أما التوافق فمن شأنه أن ينعكس إيجابًا على تعامل الموظفين مع العملاء.

تشخص الإدارة الناجحة العلاقة بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين ونتائج الأداء مع العملاء من ناحية أخرى، وهذا يحتاج إلى استقصاء الآراء والانطباعات لمعرفة رأي كل طرف من أطراف العلاقات القائمة في عملية الخدمة، وتشخص ماهية آفاق توقعاتهم، وحتى تكون نتائج الخدمة جيدة لا بدّ من خلق أجواء مناسبة؛ لممارسة الشفافية والعلنية والواقعية والصراحة؛ لبناء علاقات توافقية إيجابية تتسم بحملها مقومات من أجل نجاح التمكين والمشاركة والثقة.

يرتقي مفهوم الإدارة التشاركية المعاصر بالعنصر البشري في المؤسسة إلى مستويات راقية من التعاون، ويبثّ روح الفريق المتعاون الذين يعين على اكتساب الثقة بالنفس والقدرة على الإبداع والسير على درب التفكير المستقل وامتلاك روح المبادرة، ولعلّ معرفة العاملين لعملهم هي نقطة البداية؛ لتحسين الإنتاجية والجودة والأداء، حيث يرى دركر: "وما من شك أن الشراكة مع العامل المسؤول في تصنيع ونقل الأشياء هي الطريقة المثلى، فالشراكة مع العامل المسؤول

في العمل المعلوماتي والعمل الخدمي هي الطريقة الوحيدة<sup>(23)</sup>؛ التي تضع المؤسسة على درب إدارة تشاركية معاصرة، وهذا يقتضي تحديد طبيعة الأهداف التي تتناول الجانب الأخلاقي؛ بما يحقق تنمية للشخصية متوافقة مع مبادئ حقوق الإنسان، والجانب الاجتماعي؛ الذي يجعل المشروع أكثر ديمقراطية، فقد يمنح العاملون حقَّ التفاوض حول شروط العمل وحماية مصالحهم ومصالح العملاء، وقد يتدخلون برسم سياسات عامة على صلة بأهداف المؤسسة، ولعلَّ الجانب الاقتصادي؛ لرفع كفاءة المنظمة عن طريق مساهمة العمال والاستخدام الأكثر كفاءة لموارد المنظمة هو الجانب الأكثر وضوحًا ومباشرة في نجاح المؤسسة.

### ثالثًا: العوامل التي ساعدت على ظهور الصيغة الثانية من المشاركة

اختلفت العوامل التي ساعدت على ظهور الصيغة الثانية من المشاركة؛ التي أخذت شكلًا مباشرًا على مستوى الورشات خلأً للصيغة الأولى المتسمة بطابعها غير المباشر والتمثيلي عن طريق: النقابات، ومجالس العمال، لجان التسيير... إلخ، وتعددت العوامل؛ التي ساعدت على بروز هذه الصيغة المباشرة في المشاركة منذ منتصف الستينات، وأهم تلك العوامل:

#### ■ قصور النموذج التقليدي (الكلاسيكي) للإدارة

يقوم النموذج التقليدي للإدارة على مبادئ الإدارة العلمية التي وضعها فريدريك تايلور؛ التي تركز على التجزئة المفرطة للمهام وتنميطها لأداء العمل، والفصل المطلق بين مهمات التخطيط والإشراف من قبل المديرين، وتلك المختصة بالتنفيذ تكون من اختصاص العمال التشغيليين، إضافة إلى تركيز اتخاذ القرار بين أيدي أقلية من المديرين.

ويتميز هذا النمط عمومًا بطابع الاستبداد والسلطوية؛ إذ يلجأ المديرون باستمرار إلى التهديد والعقوبات، وتقلص عمليات الاتصال إلى أبسط مظاهرها؛ باختزالها إلى مجموعة من الأوامر والتعليمات الصادرة من قمة الهرم التنظيمي تجاه القاعدة، ومتعرضة في نفس الوقت إلى قدر كبير من التشويه والحجز أو المنع، فضلًا عن اتساع المسافة الفاصلة بين المديرين 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 الصراعات التنظيمية.

<sup>23</sup>- بيتر دركر، فن الإدارة، تعريب عبد الهادي الميداني، مكتبة العبيكان، 2004م، ص 292.

## ■ التقدم التقني والتغير التكنولوجي

لقد تزايد نمو المعارف والتطبيقات العلمية بوتائر سريعة، لا سيّما منذ منتصف القرن العشرين، وقد أدى تراكم المعارف وتطبيقاتها تقنيًا 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 وإدخال المعلوماتية في ميدان الإنتاج، وقد صاحب ذلك التغيير التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى العاملين وفي مستويات تأهيلهم، إضافة إلى تغيير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف؛ مما يعني - في نهاية الأمر - تغييرًا في سيرورة العمل والعملية الإنتاجية، وتحولات جوهرية في طبيعتهما.

## ■ تحول العمل نحو الطابع التصوري

في ضوء التقدّم العلمي والتكنولوجي اللذين شهدهما النصف الثاني من القرن العشرين لحقت بطبيعة العمل وسيرورته تغييرات جوهرية تمثلت بـ:

- تزايد المهمات؛ التي لا تقبل التحديد بواسطة نموذج إجرائي دقيق، والتي تفترض تعاونًا مستمرًا 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.

## ■ تغيير تركيبة القوى العاملة

كانت التغييرات - السابقة الذكر - سواء على مستوى التجهيزات، أو في طبيعة العمل والمهام من أسباب حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات؛ من ذلك تزايد نسبة العمال المهرة، وذوي الخبرات الفنية العالية (مهندسون، تقنيون... إلخ) 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 بصفتهم فاعلين نشطين على مختلف المستويات.

## ■ تحديات المحيط الاقتصادي

عرف المحيط الاقتصادي تطورًا وتعقيدًا كبيرين، لاسيما في الربع قرن الأخير، وقد تميز بانفتاح متزايد للأسواق في ظل تيار جديد تمثله العولمة، الذي يدعو إلى تحطيم الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية، مما أدى إلى عدم استقرار السوق، واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة الملحة إلى تحقيق النوعية الكاملة، في هذا الجو أصبحت ميزات مثل سرعة ردّ الفعل والمرونة، وتعبئة الموارد والقدرات التنظيمية، واستغلال إبداعات العاملين عوامل حاسمة في تشكيل سياسات المؤسسة وذات تأثير على مستقبلها.

## رابعًا: مبادئ نمط الإدارة التشاركية في المنظمات

ترتكز قيم العمل في المنظمة لبناء الإنسان انطلاقًا من معرفته الحقوق والواجبات - عالميّة الطابع - وممارستها، وهذا يستدعي الاستفادة من أفكار الموارد البشرية؛ لرسم خطط وسياسات المنظمة، إضافة إلى تقديم الخدمات؛ بما يتفق مع تصوّرات العاملين ورغبات العملاء وصولًا إلى تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، ومن الأهميّة بمكان أن يؤكّد على ضرورة المحافظة على الدور؛ الذي تقوم به النقابات تجاه القوى العاملة باعتباره أساس ومكمل لفكرة الاشتراك في التخطيط والسياسات والتمكين، ولكن وفق مبدأ تفعيل الذات الفاعلة؛ التي تحمل في أحشائها بذور قيم جديدة وفكر خلاق وسلوك سوي.

يحتاج إنجاز مبدأ التمكين إلى فكر يضمن سلوكًا نمطيًا طويل المدى، أساسه المرونة بتغيير النمطية؛ بما يستجيب للمتغيرات المتسارعة، ومن الضروري خلق علاقات إيجابية وثقة وشعور بالشراكة بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العملاء من جهة أخرى، وليس التمكين مجرد تفويض صلاحيات أو سلطات، بل هو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقة أو التعصب أو الشللية أو الانتهازية في التعامل، بحيث يعترف المدير بالموظف ودوره؛ الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور أو تضخيم دوره.

ويرى هنري سيمون أن الإدارة هي عملية اتخاذ قرارات، وأن اتخاذ القرارات هي الإدارة، أي: إنّ اتخاذ القرارات هو جوهر الإدارة وقلبها النابض، وإن مفاهيم نظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق الاختيار الإنساني والحرية والعدالة، وهذا يضمن تحقّق

القرار الرشيد عن طريق الاتفاق التفاوضي وارتباط الأطراف ببنود الاتفاق والتزامهم بها، ولا بد أن يكون القرار ناتجاً عن جهد جماعي لأعضاء الفريق الواحد؛ الذي يتم الوصول إليه عن طريق تفعيل وسائل من شأنها أن تعين على التكيف ومواجهة الضغوط والتحديات المتزايدة من داخل المنظمة وخارجها، إضافة إلى تفعيل وسائل للإفادة من القدرات المتوقعة المتسمة بها الموارد البشرية داخل المنظمة، إضافة إلى تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، وإلى تنمية روح الثقة المتبادلة بين العاملين والمديرين في المنظمة، وتفعيل سياسة الباب المفتوح بين العاملين والإدارة من خلال الشفافية والمصداقية في تقديم المعلومات الخاصة بشأن سير العمليات، والاستفادة من القدرات البشرية الكامنة، وتفجير الطاقات الإبداعية لزيادة فاعلية الأداء والاهتمام بالمهارات، وتزويد العاملين بكافة الخبرات والمهارات اللازمة؛ لسير المهام والأعمال بفاعلية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأخيراً لابد من تقديم إطار مقبول للجميع بهدف إدخال التغييرات وتطبيقاتها استجابة من الإدارة للتغيرات الخارجية والموضوعية.

## المراجع

- إبراهيم عبد الله المنيف، استراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، 1998م، ط1.
- عامر إبراهيم قنديلجي، وإيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق، عمان، 2002م.
- عبد الباري درة، العامل البشري والانتاجية، جامعة اليرموك، الاردن، 1982م.
- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مكتب الرئيس للأبحاث الاقتصادية - المملكة المتحدة - النظام السياسي والاقتصادي، 1964م.
- عمر وصفي عقيل، فلسفة الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن: عمان، 1981 م.

## الكتب المترجمة

- بيتر دركر، فن الإدارة، تعريب عبد الهادي الميداني، مكتبة العبيكان، 2004م.
- جايمس مايرز وهاري ليدر، ماذا تعرف عن الحركات العمالية، ترجمة حسن العباس، المؤسسة الأهلية للطباعة والنشر، بيروت، 1956م.
- هنري بنج، تاريخ الحركة العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، ترجمة، راشد البراوي، - مطبعة المعرفة، 1961م.

## الرسائل الجامعية

- رماح أحمد حجو، معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014م.
- حاتم محمود فتحي، الثورة الرقمية وتأثيرها على عمارة القرن الحادي والعشرين، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة جنوب الوادي، أسوان، 2004م.
- المجلات، والمؤتمرات، والندوات، والتقارير

- أحمد كمال الدين عفيفي، ووائل محمد يوسف، المدينة العربية في ظل الحكومة الالكترونية، ندوة الحكومة الالكترونية . الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، مايو 2003م.

- أحمد كمال الدين عفيفي، ووائل محمد يوسف، المدينة العربية في ظل الحكومة الالكترونية، ندوة الحكومة الالكترونية - الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، مايو 2003م.
- الجامعية المصرية، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، العدد 61، (القاهرة، ديسمبر 2014م)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- بشير الخضر، المشاركة في الإدارة العامة، الأردن، عمان، المجلة العربية للإدارة، 1986م، ع9.
- ياسر عبد الوهاب، أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، ع 61، (القاهرة، ديسمبر 2014م)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- محمد نور برهان، إدارة أنظمة المعلومات الحكومية . عناصر الاستراتيجيات والسياسات، (مترجم)، تقرير صادر عن دائرة التعاون الفني للتنمية بالأمم المتحدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1994م.

#### المراجع الأجنبية

- Collaboration between public authorities and employers and workers organization I-L-I-R. December 1957 pp. 167-187
- Frederick, Furstenberg, 1978-**Workers Participation in management in the federal Republic of Germany** – ed Geneva-International Institute for Labour Studies , 2nd .
- Keith & Girling, R: (1991). Educational Management and participation, USA, Allyn & Bacconp27 – 1991)
- Keith Davis 1966 – human relation at work – Kogakusha- co.ltd – Tokyo – second ed – new York - p427
- L.Greylie de Belle Comle, 1978 – **Workers participation in management in France – Geneva, International Institute Labor Studies**, No34, P96
- Mohammad Alkharchoum – 1988 – **Le Social et l'Organization- du Travail**, These d'Etat, U,L,P France – P191-197
- Oliver Clark – 1980- Workers Participation in management in Great Britain, Geneva International Institute for Labour Studies, No,58 P1-24