

## مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

بوقطف فوزية  
 قسح علم الاجتماع  
 كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية  
 جامعة باجي مختار - عنابة  
 bougatef\_fouzia@hotmail.com

### الملخص:

إن اتخاذ القرار يعتبر روح العملية الإدارية بكل أبعادها ومؤشراتها، فهو عملية ضرورية في جميع المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطاتها، فباقي عمليات الإدارة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرار، ذلك أن عملية اتخاذ القرار هي النتيجة أو المحصلة لكل الأعمال الإدارية الأخرى في أي مؤسسة. ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في المؤسسة في إشراك العاملين في هاته العملية ضمن تقبلهم للقرارات ونخلق جواً من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة. ومن هذا المنطلق جاء هذا المقال للنحت في تضاريس ظاهرة المشاركة في اتخاذ القرار ودلالاتها للوقوف على مدى تعاون العاملين في تنفيذ هذه القرارات دون معارضة أو مقاومة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار- المشاركة .

### Résumé:

La prise de décision est considérée comme l'esprit de l'opération administrative dans toutes ses dimensions et indicateurs, c'est un processus nécessaire dans toutes les institutions et organisations de différents types et activités, les processus de gestion sont étroitement liés au processus de prise de décision, de sorte que le processus de prise de décision est le résultat de toutes les autres tâches administratives dans toute organisation. Et la participation des employés à la prise de décision est l'un des moyens les plus importants pour atteindre l'efficacité dans l'établissement. C'est ainsi que la contribution des travailleurs dans ces processus garantissent leur acceptation des décisions et créer un climat de confiance mutuelle entre eux et la direction de l'institution. Dans ce sens, s'inscrit cet article qui tente à sculpter dans la topographie du phénomène de la participation à la prise de décision et ses implications pour déterminer l'étendue de la coopération des travailleurs dans la mise en œuvre de ces décisions sans opposition ou résistance pour atteindre les objectifs de l'institution.

Mots clés : la prise de décision – la participation.

**Abstract :**

To take a decision is considered as major operation. It is so obligation operation in all the Institutions and the organizations and it is diversitiés . It has a total relation in taking a decision the result of taking a decision of all the administrative to reach any goal all workers of these institutions and their praticipations in this operation, this creats certain confidence between workers and the institute or the administration to realize the goals of the institute, the workers should put hand in hand to make their institution succeeds in the good way.

**Keywords :** Take a decision – Participation .

**مقدمة:**

إن التطور الذي شهده العالم في مجال الإدارة، جعل المؤسسات تبحث عن الجودة التامة وتحسين الإنتاجية حتى تضمن البقاء والاستمرارية في محيط تسوده منافسة شرسة لا ترحم. هذا التطور فرض ضرورة البحث عن أهم عامل لتحقيق أهدافها فقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أن أهم عنصر لنجاح العملية الإنتاجية ليس رأس المال أو الآلات وإنما هو إعطاء مكانة للعامل في المؤسسة باعتباره أهم مورد. فكثرة الأعمال وتعقد الأدوار التي يقوم به الرؤساء، جعلتهم لا يستطيعون الإلمام بجميع الأعمال، وعليه فقد كان من الضروري استغلال كل الطاقات الإبداعية والخلاقة المتوفرة في المؤسسة لتحقيق النجاح، وهذا أدى إلى الانتقال المركزية إلى اللامركزية والاعتماد على مبدأ التشاور والأخذ بآراء المرؤوسين عند اتخاذ القرارات لأنهم الأقرب لميدان العمل. ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار أصبح من أهم أسس الإدارة الحديثة، فهي وسيلة هامة لجلب اهتمام العاملين لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة من خلال إشراكهم في إدارة المؤسسة، وهذا ما أكدت عليه أغلب الدراسات الحديثة، فالعامل من خلال مشاركته في عملية اتخاذ القرارات يدرك أنه ليس موجود لتنفيذ الأوامر فقط وإنما هو

طاقة إبداعية قادرة على التفكير والابتكار. فماذا نعني بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وما مدى تأثيرها على تعاون العاملين لتنفيذ القرارات المتخذة؟

**1- اتخاذ القرار:** تعددت التعاريف واختلفت التصورات حول مفهوم اتخاذ القرار، وذلك راجع إلى اختلاف المنطلقات الفكرية لكل باحث، فقد عرفه برنارد Barnard على أنه "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب أنه استجابات أوتوماتيكية أو ردود أفعال مباشرة."<sup>(1)</sup> وهو أيضا "عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة."<sup>(2)</sup> تباينت المفاهيم واختلفت حول اتخاذ القرار لكن ما يشير إليه بصفة عامة هو: اختيار البديل الأفضل من بين البدائل لمواجهة مشكلات المؤسسة، وذلك لتعاون على تنفيذ هذا القرار.

## 2- المشاركة:

عولج هذا المفهوم من منظورات متباينة ومقاربات منهجية متعددة واختلفت تحديداته من باحث إلى آخر فقد عرفها ج. ر. ب فرانش على أنها تشير إلى "عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل من الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ قرارات وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم"<sup>(3)</sup> كما عرفه كيت ديفيس K.Davis المشاركة بأنها "الاندماج الذهني والعاطفي للشخص في وضعية جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات معهم".<sup>(4)</sup> كنعان يرى أنها: دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكله الإدارية التي تواجهه وتحليلها

ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية. (5) تعددت التعاريف واختلفت حول المشاركة لكن ما يشير إليه مصطلح المشاركة بشكل عام هو إسهام العاملين في عملية اتخاذ القرارات بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهمة بشكل يؤدي إلى نوع من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين يؤدي إلى تعاونهم في تنفيذ القرار.

3- أهمية المشاركة في اتخاذ القرار: تلعب المشاركة دورا هاما في تحقيق أهداف كل مؤسسة، وان الأخذ بأراء العاملين حول اتخاذ قرار ما يعتبر عاملا أساسيا في نجاح القرار ذلك أن المدير لو حده لا يستطيع أن يتخذ قرارا بمفرده، فهي من أهم مبادئ تفويض السلطة، وتعتبر وسيلة لخلق بؤادر الإبداع والابتكار من قبل العمال لتحسين الإنتاج وتطوير أساليبه، كما تخلق روح المسؤولية لدى العامل وتشعره بكيانه وأهميته داخل المؤسسة وبالتالي زيادة حماسه وتقبله للتطوير والتغيير، فيواجه المشكلات وتكون لديه معرفة بالأمور مما يسهل التعاون على تنفيذ تلك القرارات التي شارك في اتخاذها وهذا ما يحقق الأهداف المطلوبة. فبالمشاركة تزول من ذهن العامل فكرة أنه موجود للتنفيذ فقط، بل تصبح لديه ثقة بنفسه وأنه لا يبيع عمله وجهده للمؤسسة وإنما هو يستثمر جهده فيها، ويكتسب من خلال ذلك خبرات جديدة تؤهله لمناصب قيادية. كما أن عمل المؤسسة على تفعيل عوامل المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات، يساعد على تحقيق أهدافها بصورة إيجابية، ولا يتأتى لها ذلك إلا من خلال العمل التشاركي بين العاملين فينتج عنه تعاون على تنفيذ القرارات المتخذة.

فالعاملون بحكم أنهم الأقدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها يوميا في مكان عملهم وهم بدورهم الذين تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرارات المتخذة، فالاقترحات والبدائل التي يقدمونها لحل مشكل من مشاكل العمل تلعب دورا هاما وأساسيا في عملية اتخاذ القرار الصحيح والجيد وعليه تظهر أهمية المشاركة في اتخاذ القرار جليا. وفي هذا يقول شيحا " إن الاشتراك في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها كما يؤدي إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين."<sup>(6)</sup> إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياة إيجابية وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليل الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي.<sup>(7)</sup>

#### 4 - شروط المشاركة في اتخاذ القرار: حتى تتحقق المشاركة في اتخاذ القرار ينبغي توفر عدة شروط من بينها :

أ - الشروط الاجتماعية: وتتمثل في شعور أعضاء التنظيم بالأمن والاستقرار والعدالة من خلال قيام علاقات حسنة بين الأعضاء وكذا سيادة جو من الثقة بين العاملين من جهة، و بين الإدارة والقيادة من جهة أخرى، كما تتمثل في توفير الرغبة والإرادة لدى العاملين في المشاركة.

ب- **الشروط التنظيمية:** تتمثل في وجود تنظيم جيد من حيث التخصص وتقسيم العمل وتحديد المهام والاختصاصات وتنظيم العلاقات بين مختلف أجزائه كما تتمثل في وجود نظام اتصال مرن وشفاف داخل المنظمات. (8) وقد قدم كل من ماتيسون وايفانيسيفش أربعة شروط حتى تكون مشاركة العاملين في اتخاذ القرار فعالة هي:

1- يجب أن يكون المرؤوس قادرا على الانخراط سيكولوجيا في أنشطة المشاركة وأن يكون متحررا من العوائق التي تمنعه من إعادة تنظيم نمط الهدف الخاص به على ضوء الخبرة الجديدة. وأن يمتلك حدا أدنى من الذكاء يمكنه من التقاط معاني ومضامين الأمور قيد البحث. وأن يكون واقعيًا. فإذا كان يعيش في عالم الأحلام، فإن أية تطورات واقعية، مثل فرص المشاركة في عمليات معينة لصنع القرار، لن تلامس إدراكه من دون أن يحرفها وبالتالي يضيع الهدف منها.

2- يجب أن يكون المرؤوس راغبا في نشاط المشاركة. بكلمة أخرى، الشخص الذي يعتقد أن معارف الرئيس أفضل وأن عملية صنع القرار ليست شغله، يحتمل أن لا يكون لديه دافع قوي إذا ما سنحت له فرصة للمشاركة.

3- يجب أن يرى المرؤوس الصلة بين نمط حياته الخاص والأمور قيد البحث. فحين يدرك أن المشاركة قد تؤثر على مسار مستقبله بطريقة تزيد العناصر إيجابية في هدفه وتقلل العناصر السلبية، فسوف يحفز ذلك.

4- يجب أن يكون المرؤوس قادرا على التعبير عن رغباته بالنسبة للأمور قيد البحث. ويجب أن يكون قادرا على الحديث من الناحية السيكولوجية وأكثر من ذلك، يجب أن يشعر أنه يقوم بنوع من المساهمة. بالطبع، إن لم يكن في وسعه الحديث (بسبب حواجز عقلية - الخوف من الظهور، الخ)

فهو غير مشارك بكل ما في الكلمة من معنى. فان لم يشعر بأنه يساهم، فان ذلك قد يجعله بأنه غير ملائم ومحبط، بدل أن يحفزه ذلك. وقد تفشل المشاركة إذا ما تضمنت بحث مسائل خارج مجال خبرة المشاركين. (9)

**5 - عوامل ظهور المشاركة:** تعددت العوامل التي ساعدت على بروز المشاركة منذ منتصف الستينات أهمها:

**أ - قصور النموذج الكلاسيكي للتسيير:** يقوم النموذج الكلاسيكي على المبادئ التaylorية - الفوردية التي تركز على التجزئة المفرطة للمهام وتتميتها، والفصل المطلق بين مهمات التخطيط والتصوير وتلك الخاصة بالتنفيذ، إضافة إلى تركيز اتخاذ القرار بين أيدي أقلية من المسيرين . ويتميز هذا النمط عموماً بطابع الاستبداد والسلطوية حيث يلجأ المسيرون باستمرار إلى التهديد والعقوبات، وتنقلص عمليات الاتصال إلى أبسط مظاهرها باختزالها إلى مجموعة من الأوامر والتعليمات الصادرة من قمة الهرم باتجاه القاعدة، متعرضة في ذات الوقت إلى قدر كبير من التشويه والحجز أو المنع . فضلاً عن اتساع المسافة الفاصلة بين المسيرين والمنفذين على المستويين الاجتماعي والنفسي . وقد كشفت الأبحاث والدراسات عن وجود عدد من المؤشرات الدالة على القصور الذي يعاني منه هذا النموذج من بينها؛ ارتفاع معدلات الغياب، ودوران العمل، وأعمال التخريب، وسوء استخدام الموارد، وتزايد ظاهرة كبح الإنتاج، وارتفاع ملحوظ في صراعات العمل... الخ .

**ب - التقدم التقني والتغير التكنولوجي:** لقد تزايد نمو المعارف والتطبيقات العلمية بوتيرة سريعة وخاصة منذ منتصف هذا القرن، وقد أدى

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

- ج - تحول العمل نحو الطابع التصوري: في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي اللذين شهدهما النصف الثاني من القرن الحالي لحقت بطبيعة العمل وسيرورته تغييرات جوهرية تمثلت خاصة فيما يلي:
- تزايد المهمات التي لا تقبل التحديد بواسطة نموذج إجرائي دقيق، والتي تفترض تعاوننا مستمرا ضمن جماعات عمل صغيرة.
  - تطور سيرورة إنتاج غير إنسانية، بمعنى تزايد العمليات التي لا تستدعي تدخل الإنسان مباشرة.
  - تنامي المهمات التي تعتمد على التحكم في مجموعة معطيات تأخذ صيغة إشارات ورموز.
  - تقلص المهمات القائمة على تصنيع الأشياء لصالح مهمات تخص تصور الأشياء والسيرورات والتنظيمات.

د- تغيير تركيبة القوى العاملة : كانت التغييرات السابقة الذكر سواء على مستوى التجهيزات، أو في طبيعة العمل والمهام سببا في حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في

المؤسسات؛ من ذلك تزايد نسبة العمال المهرة، وذوي الخبرات الفنية العالية (مهندسون، تقنيون...) المكونين في المعاهد العليا والجامعات، مما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة والقيام بأعمال روتينية غير مشبعة، مطالبين بتوسيع مهماتهم وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة، وممارسة المسؤولية، وتقوية دورهم كفاعلين نشطين على مختلف المستويات.

ه - **تحديات المحيط الاقتصادي:** عرف المحيط الاقتصادي تطورا وتعقيدا كبيرين وبخاصة في العشرينين الأخيرتين أين تميز بانفتاح متزايد للسوق في ظل تيار جديد تمثله العولمة وسقوط الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية. وأدى ذلك في ذات الوقت إلى عدم استقرار السوق، و اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة الملحة إلى تحقيق النوعية الكاملة. في هذا الجو أصبحت ميزات مثل سرعة رد الفعل، والمرونة، وتعبئة الموارد والقدرات التنظيمية، واستغلال إبداعات العاملين عوامل حاسمة في تشكيل سياسات المؤسسة وذات تأثير على مستقبلها. (10)

6 - **نطاق المشاركة:** يتبادر إلى الذهن الكثير من التساؤلات حول نطاق المشاركة وحدودها، هل مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات هي مشاركة حسب المستويات التنظيمية أم حسب نوعية القرارات وأهميتها، فقد ظهر اتجاهين يوضحان نطاق المشاركة، الاتجاه التقليدي والاتجاه الحديث.

أ - **الاتجاه التقليدي:** يرى أنصار هذا الاتجاه أن المشاركة ترتبط بنوعية القرارات المراد اتخاذها في المستويات المختلفة للتنظيم. فالقرارات

الاستراتيجية يقتصر اتخاذها على الإدارة العليا في حين تختص المستويات الأخرى - الأقل من المستويات العليا - باتخاذ القرارات العادية أو الروتينية. فهذا الاتجاه إذن يقوم على أساس تصنيف القرارات، والتخصص في عملية اتخاذها بحسب أهميتها. إلا أن ما يراه أنصار هذا الاتجاه قد يبدو مقبولا من الناحية النظرية، في حين يصعب تطبيقه عمليا معظم الآراء التي قيلت في هذا الاتجاه لم تقدم إجابة وافية عن التساؤلات السابقة حول نطاق المشاركة وحدودها.

ب- الاتجاه الثاني: يرى أصحاب هذا الاتجاه إن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات تقتضي استخدام الأساليب الجماعية في اتخاذها. وهذا يتطلب إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم، ومن يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم أفرادا أو جماعات. ومن بين هؤلاء. معاونو المدير الذين يتولون تحديد المشكلة وأبعادها ويقترحون الحلول الملائمة لها والأجهزة الاستشارية التي تتكون في الغالب من المستشارين الفنيين والإداريين والقانونيين، والتي تتولى البحث والتحليل والمقارنة ثم تعرض وجهات النظر المختلفة بأمانة للمدير. من سوف ينفذون القرار، من سوف ينفذ عليهم القرار، الوحدات الأخرى داخل التنظيم أو التابعة لتنظيمات أخرى والتي سوف تتأثر بالقرار وأخيرا كل من سيمسه القرار أو من لديه معرفة تفيد في اتخاذها.

أنصار هذا الاتجاه يقيمون المشاركة على أساس الأساليب الجماعية في الإدارة، حيث يسعى المدير إلى إشراك كل من يعينهم أمر القرار من الجماعات السابقة. إلا أن إمكانية تطبيق الأساليب الجماعية في الواقع العملي

يتوقف- في تصورنا - على عوامل متعددة أهمها: نوعية القرار المراد اتخاذه ومدى أهميته ، وعاملا الوقت والتكلفة. (11)

**7 - الأساليب الجماعية الحديثة للمشاركة في اتخاذ القرارات:** تنوعت أساليب المشاركة في اتخاذ القرار بين أساليب عادية وأساليب حديثة فقد كانت المؤسسات الاجتماعات وأسلوب اللجان ونظم المقترحات وكذا المجالس لكن مع التطور الملحوظ في المؤسسات ظهرت أساليب حديثة أهمها أسلوب الجماعات الاسمية وأسلوب دلفي وأسلوب عصف الأفكار وأسلوب السلم النقال.

**أ- أسلوب الجماعة الاسمية:** وقد أطلق على هذا الأسلوب الجماعات الاسمية نظرا لان الأفراد الذين يحضرون هذه الاجتماعات محددون سلفا بالاسم ولا يحاول أعضاء الجماعة الاتفاق على احد الحلول، بل أنهم يصوتون على كل حل طرح عليهم (12) وتقدم هذه الطريقة على تحديد من قبل المشرف وعرضها على الأعضاء، ثم يتولى هؤلاء الأعضاء اقتراح الحلول على ورقة لمدة تستغرق 10 أو 15 دقيقة، وبعدها تجمع الحلول وتكتب على لوحة السبورة دون انسيابها إلى مقترحيها، ثم تفتح المناقشة بين أعضاء الجماعة على البدائل المعروضة، ويتم الاتفاق على 5 من هذه البدائل تمهيدا للاقتراع ويترتب كل عضو للبدائل الخمسة المختارة حسب الأفضلية ، وبعد جمع الرتب يتم تحديد البديل المختار وهو البديل الذي يتحصل على أفضل وأقرب الرتب. (13)

**ب- أسلوب دلفاي:** يعني أسلوب الدلفاي معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بطريقة خلاقة وذلك بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين من

خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية. ويهدف هذا الأسلوب - كما يدعي القائلون به - إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في اتخاذ القرارات والعمل على علاج عيوب أسلوب اللجان من خلال إخفاء هوية الخبراء المشاركين في حل المشكلة محل القرار، والاستعاضة عن النقاش والمداولات التي تدور عادة في اجتماعات اللجان بتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة الدلفاي عن طريق لجنة تسيير تكون مهمتها الحصول على قوائم الاستبيان والاطلاع على ما تتضمنه من معلومات. (14)

ج - طريقة عصف الأفكار: العصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين. وتعتمد على أن يقوم جميع الحاضرين في الاجتماع بطرح أفكارهم وأرائهم التي تخص موضوع النقاش بحرية وسرعة، وتسجيلها من طرف المقرر دون نقد أو تمحيص وهي تفتح المجال لإثراء الاقتراحات حول المشكلة المطروحة، وبعد المناقشة تختار البدائل التي تصمد ويتم اعتمادها كحل للمشكلة المطروحة. (15)

د - أسلوب السلم النقال: يؤدي هذا الأسلوب إلى تقليل ميل أعضاء الجماعة إلى عدم عرض آرائهم، ويبدأ هذا الأسلوب بان يفكر عضوان بعيدان من بعضهما في إيجاد حل للمشكلة ثم يجتمعان معا لمناقشة أفكارهما وبينما هما مجتمعان ينضم إليهما شخص ثالث يكون قد عمل منفردا لإيجاد حل للمشكلة، ثم يبدأ هذا الشخص في عرض أفكاره الخاصة بالمشكلة، والمشاركة في المناقشة الثلاثية للتعرف على أفضل حل للمشكلة وخلال المناقشة الثلاثية

ينضم للثلاثة شخص رابع يقوم أولاً بعرض أفكاره ثم المشاركة في مناقشة رباعية للمشكلة... وهكذا وعند إتباع هذا الأسلوب فلا بد من إعطاء كل فرد وقتاً كافياً للتفكير في المشكلة ومحاولة إيجاد حل لها قبل الانضمام إلى الجماعة، ثم إعطاء كل فرد وقتاً كافياً لعرض وجهة نظره أمام الجماعة بدقة ووضوح ويستلزم ذلك أن يتاح للجماعة وقت كافٍ لمناقشة المشكلة والوصول إلى حل مبدئي لها قبل انضمام العضو الجديد، على أن يتم اتخاذ القرار النهائي بعد انضمام جميع الأعضاء إلى الاجتماع. (16)

هـ- **طريقة فليبس Donald Philips:** في هذه الطريقة يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، و لكل مجموعة فرعية رئيس وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل، ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليتم عرضها و مناقشتها من قبل الجماعة الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول للمشكلة وتمتاز هذه الطريقة عن الطرق العادية، بأنها تفصل مرحلة تقديم الأفكار أو البدائل، عن مرحلة التقييم وبذلك تتخلص من مشكلة احتمال أن تأخذ إحدى الأفكار وقتاً طويلاً لمناقشتها مما يدفع المجموعة لاختيار أول بديل مقبول.

و- **طريقة الرنجي اليابانية:** تستخدم في المنظمات اليابانية وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات ، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحيل هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري و التي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، ثم يجتمع المسؤولون عن التنفيذ ثم يتخذون قراراً جماعياً، وذلك بعد النقاش الذي يتم

على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم وجها لوجه وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسؤول عن القسم حتما بالموافقة، ثم يرفع إلى الغدارات في المستوى الإداري الأعلى حيث تتم مناقشة على هذا المستوى أيضا وإذا ما تمت الموافقة كذلك يصنع المسؤول عن القسم حتما آخر على القرار. حيث يدل الختم على الموافقة، ويستمر ارتفاع وضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار وقد يكون مدير المنظمة ذاته.<sup>(17)</sup>

## 8 - طرق المشاركة:

### 1-8 - المشاركة غير المباشرة: وتضم

أ - المشاركة غير المباشرة الرسمية أو ما يسمى بالديمقراطية الصناعية: والتي تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات سواء كان ذلك على مستوى الورشة أو المؤسسة وتكون رسمية حيث تستمد شرعيتها إما من قوانين الدولة أو عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة التسييرية للمؤسسة - أمثلة عديدة عن هذه الطريقة نجدها في تجربة التسيير المشترك في ألمانيا، أو لجان المنشآت في فرنسا أو حركة ممثلي الورشات في إنجلترا. وتكون معينة ببعض أنواع القرارات منها: المشاكل التقنية في الإنتاج، التشغيل وقضايا العمل، المساهمة في سعادة العامل خارج المؤسسة، تنظيم العمل، ظروف العمل، السياسة الاقتصادية والمالية للمؤسسة، السياسة العامة والهيكل. إن المشاركة غير المباشرة الرسمية كانت دائما الطريقة الوحيدة لمشاركة حقيقية في المنظمات نتيجة الطابع القانوني الذي يفرضها على أرباب العمل.

ب - المشاركة غير المباشرة غير الرسمية: تستمد شرعيتها من الإجماع والاتفاق الموجود بين الأفراد، مع ضرورة الملاحظة أن التجربة يمكن أن

تدفع بالضرورة إلى رسمية هذه الممارسات غير الرسمية لأن التشغيل الحقيقي للمؤسسة هو نتيجة التأثير المتبادل لجوانبه الرسمية وغي الرسمية والمسير لا يستطيع أن يهمل ذلك وإلا واجه خطر عدم فعالية قراراته.

**8-2 - المشاركة المباشرة:** ويقصد بها المشاركة الفعلية للعمال أنفسهم في اتخاذ القرار على مستوى ورشات الإنتاج حيث تتخذ هذه المشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية، يتمتع العمال فيها بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته وإنجازه، في الأشكال الحديثة أصبحت هذه المجموعات مختلطة تجمع بين المستخدمين والمشرفين والمسيرين المباشرين في شكل دوائر الجودة أو مجموعات التفكير المشترك أو مجموعات نوعية الحياة في العمل، أو مجموعات شبه مستقلة وخلافات التعبير والاقتراح.<sup>(18)</sup>

**9 - مستويات المشاركة:** قدم تانينوم وشميت نموذجا يشمل سبعة مستويات يتيحها القائد الإداري (الرئيس) لمرووسيه في صنع القرار وهي :

- صنع الرئيس لقرار ثم تبليغه لمرووسيه: يقدم الرئيس في هذا المستوى بصنع القرار منفردا، ثم يبلغه لمرووسيه ولا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به.

- صنع الرئيس للقرار ثم شرح مبرراته: لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار، وغنما يشرح لهم مبرراته وملاساته ويستميلهم لقبوله، وهو يعمد على التخفيف من وقع انفراده بالقرار، خوفا من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار، وعدم تعاونهم في تنفيذه.

- صنع الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله: يقوم الرئيس بعد صنعه للقرار و اتخاذه، بفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله على

استفساراتهم بشأن القرار وأثاره، وهو يرد على هذه الاستفسارات محاولاً إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم وإقناعهم بالقرار.

- اقتراح الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره: يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة و تحديد عدد من بدائل الحلول و تحديد أنسب هذه الحلول - القرار المبدئي- وفي عرضه للأمر على مرؤوسيه يتيح لهم أن يمارسوا تأثيراً على القرار النهائي من خلال ما يدلوا به من آراء و وجهات نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل، و تبقى للرئيس هنا سلطة البث النهائي في الأمر و تحديد إذا ما كان القرار سيعدل أم لا.

- تحديد الرئيس للمشكلة و للقيود على حلها و الطلب من المرؤوسين صنع القرار: يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة و تحديد الإطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه، ويشترك الرئيس نفسه مرؤوسيه في عملية صنع القرار، ليس بفرض رأيه وإنما عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين وقيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.

- تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار: في هذه الحالة يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدء من تحديد المشكلة أو المشكلات وتشخيصها، إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار، ويكون القرار الذي يصل إليه المرؤوسين نهائياً، و يقوم الرئيس هنا بوضع الإطار أو الحدود التي يصنع في دائرتها. (19)

## 10- مزايا المشاركة: للمشاركة عدة مزايا من بينها :

- المشاركة تضمن الوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ إذ أن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي كثيرا ما تسيطر عليه فكرة أو جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة الأخرى.

- أن المشاركة في اتخاذ القرارات تنال قبولا أكثر من العاملين في المؤسسة إذ يشعرون أنها صادرة منهم أو من ممثليهم وليست مفروضة عليهم من الآخرين.

- إن المشاركة في اتخاذ القرارات تحقق مزيدا من رضا العاملين، وترفع من روحهم المعنوية و تزيد من حبهم لأعمالهم.

- عمل على توثيق التعاون والاتصال بين مجموعات أكبر من العاملين في المؤسسة ذلك أن مناقشة القرارات ضمن المجموعات يتيح قدرا أكبر من التفاعل والتفاهم فيما بينهم.

- تتيح اكتشاف المزيد من المواهب والقدرات في المؤسسة وتفتح الطريق للاستفادة منها إلى أبعد حد.

- تتيح المجال للتعرف على مزيد من الحلول للمشكلة الواحدة وبذلك يمكن للمؤسسة أن تختار الحل الأكثر ملائمة والأفضل.

- تشيع في المؤسسة جوا من الانفتاح وبخاصة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى في حين يبقى الأسلوب الفردي الحواجز كثيفة وكثيرة بين صانعي القرارات و بين جمهور العاملين معه. (20)

- أن مشاركة المرؤوسين تزيد من فعالية القرار وسهولة تنفيذه وولاء المرؤوسين للمنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة. (21)

- الشعور بالأهمية.

- تقبل التغيير: بما أن القرارات تجلب معها التغيير لذا يحاول أفراد التنظيم إعاقة هذا التغيير و للتغلب على هذه المشكلة يتطلب الأمر إشراك كل من يهمهم أمر القرار في صناعته من العاملين داخل التنظيم أو خارجه الأمر الذي يجعلهم أكثر استعدادا لتقبل التغيير عندها يشتركون في اتخاذ القرار.
- سهولة توجيه الآخرين: يترتب على مشاركة المرؤوسين للرؤساء في صناعة القرار تخفيض عدد المشرفين اللازمين لتوجيه المرؤوسين.
- تحسين كفاية العمل: أدت مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار إلى زيادة معدلات الإنتاج والتحسين الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسؤولية بنفس راضية.
- تحسين نوعية القرارات الإدارية: نتيجة لقدرة المرؤوسين على إظهار الملاحظات والعوامل التي تشكل المواقف ويصعب على الرؤساء اكتشافها ومن هنا تلعب المشاركة دورا فعالا في إيضاح الرؤية والملاحظات والحقائق إلى الرؤساء.
- نقل الحاجة إلى توقيع الجزاءات لاشترك المرؤوسين في صناعة القرار الأمر الذي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات المحددة لكل أعضاء التنظيم ويزيد من استجابة المرؤوسين لتوجيهات الإدارة.<sup>(22)</sup>
- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير و بين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم و إشباع حاجة الاحترام و تأكيد الذات.<sup>(23)</sup>
- مانصل إليه من خلال هذه العناصر أن إشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية اتخاذ القرارات يجعلهم مطلعين على

مشاكل التنظيم وهذا يمكنهم من معرفة دورهم في التنفيذ ومعرفة أسباب التغيير أو أسباب القرار وأهدافه، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القيادة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية، فهي تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة العاملين والتنظيم مما يساهم في خلق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم، فالمشاركة تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

**11- المشاركة في المؤسسة الجزائرية:** للمشاركة العمالية أهمية بالغة في إدارة وتسيير المؤسسات، لفرض التعاون بين العمال وأصحاب العمل، للحفاظ على تنافسية المؤسسة واستقرارها. فمبدأ المشاركة ليس بغريب على المؤسسة الجزائرية فقد عرفته ابتداء من التسيير الذاتي مرورا بالتسيير الاشتراكي ثم الاستقلالية وصولا إلى الخصوصية.

عرفت المؤسسة الوطنية المشاركة خلال مرحلة التسيير الذاتي حيث قامت المؤسسة المسيرة ذاتيا على مجموعة من الهيئات ليتسنى للعمال المشاركة من خلالها في التسيير والمتمثلة في: الجمعية العامة. مجلس العمال ولجنة التسيير. ونموذج التسيير الذاتي نجده يمثل أحد مفاهيم الديمقراطية الصناعية في أوروبا، حيث يتحقق من خلال شراء العمال لمؤسستهم مما يسمح لهم بتسيير كل مكوناتها جماعيا.<sup>(24)</sup> فقد أدى بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات و احتكار المعلومات باعتبار الأمية منتشرة بين العمال، وعلى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات. وقد أدى الأمر في كثير من الأحيان إلى عرقلة نشاط المؤسسات، بل وتأخير حتى في الرواتب الشهرية للعمال، وسوء الاتصال التنظيمي بين العمال و الإدارة، وهو ما أعاق التطبيق السليم لنظام التسيير الذاتي.<sup>(25)</sup> وعليه فقد تم تهميش

كل مشاركة للعمال وأصبحت حياتهم الوظيفية مرتبطة في كثير من الأحيان على قرارات رؤسائهم.

في مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات: عرفت المؤسسة الوطنية مبدأ المشاركة من جديد، بما أن أساس النظام الاشتراكي، هو النظام المتبع آنذاك، هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج، فإنه من غير المنطقي أن لا يكون عمال الشركات الوطنية طرفا مهما في تسييرها ومراقبتها، وهذا ما يؤكد ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث ينص " .... بما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة لدولة، أي للشعب، فإن له الحق أيضا في أن يشارك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة و كذلك في تسييرها.<sup>(26)</sup> وفي هذا يقول هواري بومدين: "أنه ليس في نيتنا وضع حدود فاصلة بين كل من الإدارة والحركة العمالية.... فمفهوم المشاركة سوف يبعد المؤسسات عن الوقوع في التناقضات المحتملة، بل إن هذا المفهوم سيضع العامل في طريقه الصحيح."<sup>(27)</sup> التسيير الاشتراكي للمؤسسات، كطريقة للإدارة و التسيير، ساهم في منح سلطة ومكانة للعامل، من خلال إشراكه في تسيير مؤسسته، إلا أن ذلك أدى إلى نتائج عكسية، وإثر سلبا على فعالية المؤسسات الإنتاجية.<sup>(28)</sup> فقد اقتصرت مشاركة العاملين في هذه الفترة من التسيير الاشتراكي على المشاورة وإبداء الرأي في بعض المسائل، من خلال ممثلين لهم أو من ينوب عنهم في الاجتماعات التي تعقد، وعليه كانت مشاركة العاملين غير مباشرة وغير فعلية وميزها طابع الرسمية. ولم تكن تشكل خطرا على الجهاز الإداري للمؤسسة. لم تعرف مرحلة الإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية مع بداية الثمانيات أي مشاركة للعمال. أما في مرحلة المؤسسات المستقلة فقد عرفت مستويين من المشاركة:

- تمثل المستوى الأول في المشاركة الفعلية في صنع القرارات و الإشراف الفعلي على التسيير الاقتصادي والمالي والتنظيمي للمؤسسة من خلال ممثلي العمال في مجلس الإدارة.

- بينما تمثل المستوى الثاني في المشاركة الاستشارية أو الإعلامية التي يمارسها العمال من خلال لجنة المشاركة على مستوى المؤسسة.

لكن ما يلاحظ على هذه المشاركة هو ضعف التمثيل العمالي في مجلس الإدارة الذي يكاد لا يظهر، بالإضافة إلى أن الإصلاحات الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة تحتفظ بها جمعية المساهمين والتي لا يمثل العمال فيها.<sup>(29)</sup> في هذه المرحلة أيضا كانت مشاركة العمال غير مباشرة بل عن طريق ممثلين وتكتسي طابع الرسمية، وليست نابعة من إرادة الرؤساء.

في ظل الخصوصية فيتحقق للعمال نوع آخر من المشاركة لم يسبق لهم وأن عرفوه من قبل، والمتمثل في المشاركة في الملكية، فبعد تجربة المشاركة غير المباشرة والرسمية في التسيير، جاء الأمر 95/22 والمتعلق بالخصوصية يمنحهم حق الحصول على حصص في رأس مال مؤسستهم القابلة للخصوصية، فهو ما يمكنهم من تملك جزئي أو كلي لأصول المؤسسة وهنا يحتم عليهم الأمر أن ينتظموا في شركة يتم تكوينها حسب أحد الأشكال التي ينص عليها القانون، ويرى البعض أن المشاركة في الملكية تدفعه الدولة للعمال حتى يتقبلوا مبدأ الخصوصية. إلا أن البعض الآخر يرى أن الخصوصية بهذا الإجراء أي فتح باب المشاركة العمالية في الملكية يسمح لهم أن يتخذوا صفة مالك- عامل، ويحس بالتالي العلاقة الهيكلية بين رأس المال و العمل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وعلى المستوى النفسي والاقتصادي والاجتماعي هذه الصفة تغرس في العامل تعلقه وحبه لوسيلة عمله، وفي الوقت نفسه تجعله مسؤولا وتحسسه بمشاكل الإدارة

والإستراتيجية التي يجب العمل بها لتحسين وضعيه مؤسسته لأن ذلك يمكنه أن يكون طرفا في عملية اتخاذ القرارات، يقرر بالتالي مصير مؤسسته ويكون له ذلك ممكنا قانونيا وماليا.<sup>(30)</sup> وأصبح العامل الجزائري يعيش في جو من الصرامة والجديه في العمل يفرض عليه التخلي عن قيم التسيب والتهاون تكييفا مع التغيرات الحاصلة من اقتصاد السوق والتنافس الحاد في كل المجالات.

### خاتمة:

أصبحت أغلب المؤسسات تولي الجانب الإنساني للعامل أهميه كبيرة لما له من دور في تحقيق أهداف المؤسسة فهي تبحث باستمرار عن سبل تمكنها من تحقيق الفعالية في العمل، ذلك أنها تأكدت أن القرارات الناجحة هي التي يساهم المرؤوسون في اتخاذها، لهذا فإنه من المستحسن دائماً أن يمنح المرؤوسون فرصة المشاركة في اتخاذها أو على الأقل أن يكونوا على علماً بمحتوياتها ويوافقوا عليها عند إصدارها، حتى ينفذوها دون مقاومة أو معارضة ويكونوا راضين عنها، ودعوة المرؤوسين للمشاركة في قرار ما هي إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين فتنمو قدراتهم ويتحملون نصيباً من المسؤولية بمحض رغبتهم وتخلق لديهم نوع من الثقة تجاه الإدارة وتجعلهم يتعاونون على تنفيذ القرار وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

### المراجع:

- 1- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الإصدار السادس، 2009، ص 83.

- 2- جاسم محمد الذهبي، نجم عبد الله: مبادئ الإدارة العامة، منظور استراتيجي شامل، مكتب الجزيرة للطباعة، بغداد، 2005، ص 101.
- 3 - فضيل دليو: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006، ص 18.
- 4 - فضيل دليو وآخرون: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 20.
- 5 - نواف كنعان: مرجع سابق، ص 208.
- 6- حسين حريم ، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة )، ط 1، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 95.
- 7- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، أبو العزم للطباعة، القاهرة، 2001، ص 358.
- 8 - فتاش نورة: اتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنموية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 39.
- 9 - ماتيسون مايكل تي وايفانش جون أم، ترجمة: هشام عبد الله، كلاسيكات الإدارة والسلوك التنظيمي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى، 1999، ص 280.
- 10- العياشي عنصر: الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، الملتقى الوطني حول المدينة ومؤسسة غدا، مركز البحوث في الأنتربولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران 20-21 ديسمبر 1997، ص ص 4-6.
- 11 - نواف كنعان، مرجع سابق، ص - ص 229 - 230 - 231.
- 12 - جيرنبرج جيرالد، وبارون روبرت، تعريب ومراجعة: رفاعي رفاعي وبسيوني إسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 445.
- 13- فتاش نورة: مرجع سابق، ص 40.
- 14- نواف كنعان: مرجع سابق، ص 226.
- 15 - فتاش نورة: مرجع سابق، ص 41.
- 16 - جيرنبرج وبارون: مرجع سابق ص- ص 443 - 445.

- 17- فيصل بن فهد بن محمد البراهيم: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض 2008، ص ص 33-34، [www.nauss.edu.sa](http://www.nauss.edu.sa)
- 18 - رقام ليندة: العمال في تسيير المؤسسة الوطنية واقع وتحديات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، جوان، 2002، ص - ص 122 - 123.
- 19- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص ص 235-238.
- 20- فاروق شوقي البوهي: الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 67.
- 21- المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال المفاهيم والأسس والوظائف، الجامعة المفتوحة، طرابلس، دار الكتب الوطنية، ط 1، 2003، ص 59.
- 22- أحمد حافظ فرج وحافظ محمد صبري: إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، 2003، ص 110.
- 23- زيد منير عبوي: دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 248.
- 24- رقام ليندة: مرجع سابق، ص ص 123-124.
- 25- بوفلجة غيات: بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 09.
- 26- رقام ليندة: مرجع سابق، ص 124.
- 27- Mahfoud Ghezali : La Participation des travailleurs a la Gestion socialiste des Entreprise, édition .P.O.U, ALGER, 1981, P15.
- 28- بوفلجة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 73.
- 29- رقام ليندة: مرجع سابق، ص 125.
- 30- نفس المرجع: ص 126.