

أطروحة دكتوراة : اثراالمشاركة على صنع واتخاذالقرارافي مؤسسات القطاع الخاص

محافظة ظفار- سلطنة عمان

الباحث / عبدالقادرعلوي عقيل المهيبوب باعمر

إشراف د. لطفى خريفش

مشكلة الدراسة :

مشكلة الدراسة تكمن في الاجابة على السؤال الرئيس التالى :

[ما اثراالمشاركة على صنع واتخاذالقرارافي مؤسسات القطاع الخاص بمحافظة ظفار- سلطنة عمان ؟]

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة بالأساس الى التعرف على واقع الادارة بالمشاركة وصنع القرار في مؤسسات القطاع الخاص

بمحافظة ظفار بسلطنة عمان ويتفرع عن هذا الهدف عدة أهداف فرعية هي :

1- التعرف على مدى مشاركة العاملين في الادارة وصنع القرارات داخل مؤسسات القطاع الخاص

بمحافظة ظفار بسلطنة عمان

2- التعرف على أهمية عملية المشاركة في الادارة وصنع القرارات بأبعادها المختلفة لدى العاملين

بمؤسسات القطاع الخاص بمحافظة ظفار بسلطنة عمان

3- البحث في أهم معوقات تنفيذ الادارة بالمشاركة وصنع القرار في مؤسسات القطاع الخاص بمحافظة ظفار

بسلطنة عمان

- أسئلة الدراسة :

سعت الدراسة الحالية الى الاجابة عن الاسئلة التالية :

السؤال الرئيسى : [ما اثر المشاركة على صنع واتخاذ القرار في مؤسسات القطاع الخاص بمحافظة ظفار -

سلطنة عمان ؟] ويتفرع منه الاسئلة التالية :

1- ما هو مدى المشاركة في الادارة وصنع القرار في مؤسسات القطاع الخاص بمحافظة ظفار - سلطنة

عمان ؟

2- ما أهمية المشاركة في الادارة وصنع القرار في مؤسسات القطاع الخاص بمحافظة ظفار - سلطنة

عمان ؟

3- ما هي معوقات الادارة بالمشاركة وصنع القرار في مؤسسات القطاع الخاص بمحافظة ظفار - سلطنة

عمان ؟

وتدور تفاصيل الدراسة حول عنصرين أساسين :

الأول : الإدارة بالمشاركة وأسس التطبيق بالمؤسسات: وتناول النقاط التالية :

1- كانت بداية الاهتمام بمشاركة العاملين في الإدارة مع بداية الانتقادات الموجهة إلى النموذج الكلاسيكي

للإدارة الذي يعتبر العامل كآلة تقوم بالتنفيذ فقط. حيث اهتمت بعض المدارس كالمدرسة السلوكية

ومدرسة العلاقات الإنسانية بالعامل كإنسان له احتياجات وأهداف، يمكن تحفيزه على العمل من

خلال مشاركته في إدارة المؤسسة التي يعتبر جزءا منها. ويتناول هذا الجزء مفهوم الإدارة بالمشاركة،

أهمية الإدارة بالمشاركة، مبادئ الإدارة بالمشاركة ومظاهر الإدارة بالمشاركة.

2- مفهوم الإدارة بالمشاركة: المشاركة تقتضي التقاء أهداف العاملين، ولو جزئيا، بأهداف المؤسسة التي يعملون بها. وهذا الالتقاء لا ينفي وجود الاختلاف والتباين بين أهداف الطرفين، لكنه يسمح بتقليصها من خلال التفاوض المستمر بين العاملين والإدارة، والذي يأخذ أشكالا وصيغا متعددة منها ما يكتسي طابعا تنظيميا ومنها ما يبقى عفويا وغير رسميا فالإدارة بالمشاركة عبارة عن علاقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، تهدف إلى استمرار زيادة إنتاجية المؤسسة عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها، بما يؤدي إلى تحقيق التعاون فيما بين العاملين وفيما بين العاملين والإدارة وهناك خمسة خصائص للإدارة بالمشاركة هي:

- تقاسم الادارة والتي يقصد بها تقاسم العاملين للمهام الإدارية مع الإدارة، سواء في التنظيم، التخطيط وغيرها من أجل تحسين مستوى العمل؛
- الشمولية، فالهدف الرئيسي للإدارة بالمشاركة هو تحسين وظائف المؤسسة لتحسين الأداء؛
- وجود علاقة قوية بين الفرد والجماعة؛
- البحث عن التعاون والإتحاد الذي يقوي العلاقة بين العامل والمجموعة؛
- التكامل بين أداء النشاط اليومي والرؤية المستقبلية.

3- دواعي ظهور الإدارة بالمشاركة: تعددت العوامل والظروف التي ساعدت على ظهور الإدارة بالمشاركة، نذكر أهمها:

- قصور النموذج الكلاسيكي للإدارة: حيث وجدت عدة مؤشرات تدل على القصور الذي يعاني منه هذا النموذج، من بينها: ارتفاع معدلات الغياب، سوء استخدام الموارد، تزايد ظاهرة كبح الإنتاج، الصراعات العمالية وغيرها. وهي السلبيات التي تعود أساسا إلى الفصل المطلق بين مهام التخطيط

والتصور وتلك الخاصة بالتنفيذ، وكذا تركيز اتخاذ القرار بين قلة من المسؤولين، إلى جانب تقلص عملية الاتصال بدرجة كبيرة.

● التقدم التقني والتغير التكنولوجي: إن تزايد نمو المعارف والتطبيقات العلمية بسرعة، أدى إلى تراكم المعارف وتطبيقاتها تقنيا وساهم في تطور تكنولوجي كبير، وقد صاحب ذلك التطور التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى العاملين وفي مستويات تأهيلهم، إضافة إلى تغير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف، مما يعني بأن طبيعة العمل والعملية الإنتاجية قد عرفت تحولات جوهرية في طبيعتهما حيث أصبحت مشاركة العاملين ذوي المهارات في إدارة المؤسسة أمر ضروري.

● تغير تركيبة القوى العاملة: فقد كانت التغييرات السابقة سببا في حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات، من خلال تزايد نسبة العاملين ذوي المهارات والإطارات وذوي الخبرات الفنية العالية، مما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة ومهام روتينية غير مجددة، فقد أصبح العاملون يطالبون بالتجديد في وظائفهم وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة، وممارسة المسؤولية، والسلطة في مختلف المستويات، كما طالبوا بالمعاملة الجيدة والاحترام المتبادل والحفاظ على كرامتهم والحصول على شروط عمل مادية تكون في مستوى مجهوداتهم المبذولة.

● تحول العمل نحو الطابع التصوري: فنتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي الحاصل لحقت طبيعة العمل تغييرات جوهرية تمثلت فيما يلي: تزايد المهام غير النمطية، مما يفرض تعاوننا مستمرا بين جماعات العمل؛ ، تزايد حجم العمليات التي لا تقتضي التدخل الفوري والمباشر للعاملين، أو ما

يسمى اصطلاحاً بالإنتاج غير الإنساني؛ زيادة حجم وأهمية المهام التي تقوم على تصور العمليات والتنظيمات.

- عرف المحيط الاقتصادي معطيات جديدة حيث تميز بانفتاح متزايد للسوق في ظل العولمة وسقوط الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية، إضافة إلى عدم استقرار الأسواق واشتداد المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة إلى تحقيق النوعية. في ظل هذه الظروف زادت أهمية عدد من المفاهيم مثل: سرعة رد الفعل، المرونة، تعبئة الموارد والقدرات التنظيمية واستغلال إبداعات العاملين، وتحولها إلى عوامل مهمة في تشكيل سياسات المؤسسة والتأثير على مستقبلها. مما شكل حافزا حقيقيا لإعادة الاعتبار للعاملين والاستفادة من التنوع في القدرات والمهارات المتوفرة لديهم، وشكلت المشاركة واحدة من أفضل الوسائل التي تم التوصل إليها.

4- مبادئ الإدارة بالمشاركة : إن تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يرتكز على خمسة مبادئ أساسية هي :

- تعبئة العاملين: تركز الإدارة بالمشاركة على جعل العاملين أطرافا مهمة في تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة، وذلك من خلال عملية متابعة مستمرة باعتبار أن حياة المؤسسة هي أيضا في حركية وتجدد وتطور مستمر. فإذا أرادت المؤسسة تعبئة عاملها، يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار مدخلين أساسيين: مدخل ابتدائي قائم على أساس الاتجاهات؛ ومدخل ثاني يُبنى على أساس الهياكل. فإذا كان في الواقع، أحد أهداف الإدارة بالمشاركة يكمن في تعزيز الشعور بالانتماء والتطوير الذاتي للعاملين، فإنه يجب على الإدارة خلق الظروف التي تعزز الاتصال والإصغاء للعاملين، وكذا التعاون والتبادل فيما بينهم لتحقيق هذا الهدف. ففي هذا الشكل لا تسعى فقط إلى مجرد تحقيق إنجاز شخصي فردي وإنما تسعى إلى تحقيق إنجاز في إطار مشروع جماعي مشترك. وهنا بالذات

تكمّن أحد أهم صعوبات الإدارة بالمشاركة باعتبارها مجبرة على الاعتماد على المستوى الجماعي مع الأخذ بعين الاعتبار المستوى الفردي. هذا المدخل المبني على أساس اتجاهات الأفراد يكمل بآخر مبني على أساس الهياكل والذي يعني بأن تطوير هذه السلوكيات في إطار الفريق يتطلب إعداد هياكل رسمية للاتصال والعمل مدعومة له.

- وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين: تعتمد هذه السياسة بداية على خلق شروط عمل تعزز الاتصال، الاستماع للآخرين، التعاون والتبادل باعتبارها تسعى إلى تحقيق إنجاز شخصي في إطار مشروع مشترك. كما تعتمد أيضا على هياكل تطوير هذا السلوك الشخصي ضمن مجموعة أو الفريق.

- تفويض السلطة: تنطوي الإدارة بالمشاركة على تفويض السلطة. ففي الواقع، المشاركة تعني تقاسم سلطات الإدارة في مختلف المستويات التنظيمية. وتعتبر الثقة أمرا أساسيا لتقاسم السلطة، ولكن يجب دعمها بمعايير محددة تسمح للمسؤولين بمعرفة إلى أي مدى يمكن للعاملين تطبيق السلطة المفوضة لهم. ويقوم تفويض السلطة على مبدأ تفريع السلطة أو الترابط المتبادل، الذي يعني أن ما هو مسموح بأن يقرر في المستويات الدنيا لا يجب أن يتم تقريره في المستويات العليا في المؤسسة. ويعمل هذا المبدأ بشكل أفضل في المؤسسات التي تتم إدارتها بأسلوب تشاركي. فهو صعب التطبيق في الإدارات البيروقراطية، ما لم تنص قوانين المؤسسة على ذلك بصراحة، وغير موجود تماما في الإدارات الأوتوقراطية المتسلطة.

- حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه: وذلك لتجنب تفاقم المشكلة وظهور نوع من الصراع داخل المؤسسة قد يكون له تأثير على العلاقات فيما بين العاملين وبين العاملين والإدارة، وهذا ما يؤثر سلبا على أهداف المؤسسة.

• تطبيق إجراءات للتحكم في العمل: كمنح العاملين الحق في ارتكاب الأخطاء والذي يساهم في جعلهم يتعلمون من أخطائهم وأخطاء زملائهم. مع ضرورة تجنب تطبيق أسلوب العقاب على ارتكاب الأخطاء والذي يحبط اندفاع العاملين للتجريب والإبداع في العمل. إضافة إلى تطبيق أسلوب الرقابة الذاتية والذي ينبع من إحساس العامل بانتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها وولائه لها مما يجعله يعمل على أن يؤدي كل واجباته بشكل أفضل ودون ضرورة وجود رقابة خارجية عليه.

5- مظاهر الإدارة بالمشاركة : تتنوع مظاهر الإدارة بالمشاركة بين ثلاثة مظاهر أساسية هي المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في العملية الإنتاجية والمشاركة المالية، وتقسم المشاركة المالية إلى مشاركة في النتائج ومشاركة في رأس المال.

6- أسس تطبيق الادارة بالمشاركة وتشمل :

أولاً: مستوى المشاركة :

يمكن للعاملين بالمؤسسة المشاركة على مستوى جمعية المساهمين إذا كانوا يمتلكون أسهما في مؤسستهم وبالتالي يكون لهم الحق في التصويت، كما يمكنهم أن يشاركوا على مستوى المجلس الإداري وبالتالي يشاركون في اتخاذ قرارات إستراتيجية وسياسية. فمستوى المشاركة يحدد إذا استوجب إحداث تغييرات على هيكل السلطة في المؤسسة، لأن مشاركة عاملين مختصين في الصيانة في قرارات المجلس الإداري يمكن أن يتطلب ذلك لامركزية كلية في السلطة، في حين أن إشراكهم على مستوى ورشة عملهم لا يغير في السلطة شيء بل يبرز التغيير في النشاط فقط.

وفي مجال اتخاذ القرار من الأفضل ترك عملية اتخاذ بعض القرارات للعاملين في المستويات السفلى والمتعلقة بالمشاكل اليومية المرتبطة بعملهم، بينما القرارات التي تتعلق بالتوجهات المتعلقة بالبحث والتطوير أو قرارات الاستثمار في فروع أجنبية فهي قليلا ما تثير اهتمام عمال المستوى التنفيذي، بما أنها مجالات نشاط يملك

العاملون فيها قليلا من التجربة، المشاركة قد تكون لجميع المستويات التنظيمية في المؤسسة كما قد تشمل بعضها على حسب طبيعة النشاط، النمط القيادي وحسب الموقف محل الدراسة. لكن في الغالب ما تكون هناك مشاركة عفوية غير مبرمجة في جميع المستويات والتي تكون بطبيعتها مشاركة طبيعية تنشأ بنشوء المؤسسة.

ثانيا: المعنيون بالمشاركة في الإدارة: هناك من يرى أن الإطارات العليا والمسؤولين هم فقط من لهم الحق في المشاركة، في حين يرى فريق آخر أن كل الإطارات يمكنهم القيام بذلك، وهناك رأي ثالث الذي يقول أن كل العاملين في المؤسسة معنيون بالمشاركة، دون التطرق إلى أولئك الذين يرون أن المشاركة لا يمكن أن تكون إلا من خلال النقابات. حيث نجد مثلا أن الإدارة الأمريكية تعتبر أن المشاركة لا تعني إلا الإدارات وقليلا ما تعني الفئات الأخرى من العاملين في المؤسسة، في حين أن الإدارة اليابانية تؤكد على أهمية الالتزام بالمشاركة في مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة. كما تختلف المدارس الإدارية في تحديد من له الحق في المشاركة، حيث نجد على سبيل المثال المدرسة الاجتماعية التقنية التي تعتبر عملية المشاركة لكل الفئات النشطة بالمؤسسة عملية ممكنة في حالة واحدة فقط وهي تلك القائمة على مفاوضات جزئية توضح فيها التعويضات الممكنة لكل عامل، معتمدة على احتياجات وأهداف كل عامل في المؤسسة. ولأهمية العاملين في المؤسسة فإنه لهم الحق في المشاركة فرديا أو مع المديرين أو مع المجموعة أو معهم جميعا.

ثالثا: طرق المشاركة: تعددت الطرق التي تتحقق من خلالها المشاركة، كما تتنوع الهيئات والإجراءات المنظمة لهذه العملية، ومع ذلك فهناك شبه إجماع بين الباحثين على التمييز بين طريقتين للمشاركة هما: المشاركة غير المباشرة والمشاركة المباشرة وبشيء من التفصيل:

● المشاركة غير المباشرة: وتسمى كذلك بالديمقراطية الصناعية، وتعتبر أول طريقة عرفتها المشاركة في الإدارة، وسميت بغير المباشرة، لعدم مشاركة كل العاملين في عملية اتخاذ القرار، فهي تتم من خلال ممثلين منتخبين من قبل العاملين ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة. تستمد هذه الطريقة شرعيتها إما من قوانين الدولة أو عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة الإدارية للمؤسسة. وتتخذ المشاركة غير المباشرة شكل رسمي وشكل غير رسمي. أما المشاركة غير المباشرة الرسمية فهي تتم المشاركة غير المباشرة الرسمية عن طريق التمثيل النيابي، حيث يتم اتخاذ القرارات عن طريق ممثلين وليس عن طريق العاملين أنفسهم مباشرة، وينتخب هؤلاء الممثلون من طرف العاملين ليمثلوهم في هيئات وهياكل المؤسسة، ونجد أمثلة عديدة عن هذه الطريقة مثل تجربة لجان المشاركة في الجزائر أو التسيير المشترك في ألمانيا.

● المشاركة المباشرة: هي المشاركة الفعلية للعاملين أنفسهم في اتخاذ القرارات. وتتخذ هذه الطريقة من المشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية، ويتمتع العاملون في هذه الحالة بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته وإنجازه، حيث يتم المزج بين العمل التنفيذي والعمل التصوري. وحديثاً أصبحت هذه المجموعات مختلطة تجمع بين المستخدمين والمشرفين والمديرين المباشرين في شكل حلقات الجودة، مجموعات شبه المستقلة وغيرها.

رابعاً: محددات الإدارة بالمشاركة: يتضح تطبيق المؤسسة لأسلوب الإدارة بالمشاركة من خلال توفر عدة عناصر تجعل من محيط العمل مناسب للعاملين، يشجعهم على المشاركة بكل ما يملكونه من معارف وخبرات ومهارات، من أجل المساهمة في تطوير المؤسسة، وذلك باعتبار أن العاملين وما

يملكونه من معارف أصبحوا أهم عوامل الإنتاج والمصدر الأساسي للميزة التنافسية للمؤسسة. من بين هذه العناصر، يمكننا تركيز اهتمامنا على أربعة منها وهي: الاتصال، التدريب، نظام التحفيز والنمط القيادي الديمقراطي

خامساً: أساليب الإدارة بالمشاركة : تطبيق الإدارة بالمشاركة يتم عن طريق عدة أساليب، تعمل جميعها على تفويض كل أو جزء من السلطة والمسؤولية للعاملين، وخلق نوع من الرقابة الذاتية وذلك من أجل إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين بما في ذلك المعارف واستخدامها لمصلحة المؤسسة ككل. ومن بين هذه الأساليب نذكر: حلقات الجودة، المجموعات شبه المستقلة، مجموعات نوعية الحياة في العمل، فرق العمل، نظام الاقتراح والعصف الذهني.

سادساً : نماذج الإدارة بالمشاركة :

تتنوع النماذج التي تُطبق من خلالها الإدارة بالمشاركة في المؤسسة بين الإدارة المشاركة بالأهداف، الإدارة المفتوحة والإدارة المشتركة، وبشيء من التفصيل :

- الإدارة المشاركة بالأهداف : هي عملية يسمح من خلالها للرؤساء والمرؤوسين الذين لهم أهداف وأولويات مشتركة وضع أهداف خاصة بالمؤسسة ، كما يمكنهم تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها. فهي تعمل على زيادة تحفيز العاملين، مشاركتهم، زيادة مسؤوليتهم وإثراء عملهم. وتهدف الإدارة المشاركة بالأهداف إلى إرضاء العاملين وكسب ثقتهم واستغلال معارفهم. كما تساهم في اكتشاف الرؤساء لمهارات مرؤوسيهم وتوجيهها واستثمارها ، وتعرف العاملين على قدراتهم وبالتالي يحددون كيفية استغلالها وزيادة تنميتها.

- الإدارة المفتوحة : يركز أسلوب الإدارة المفتوحة على إمكانية تحول العاملين بالمؤسسة إلى شركاء فعليين في إدارة تلك المؤسسة. فهي منيح يعمل على المشاركة الفعلية للعاملين في أمور كانت تعتبر من قبل من صميم مسؤوليات الإدارة، مثل تخفيض التكاليف ورفع مستوى جودة الإنتاج وزيادة الأرباح والدعم المالي لمركز المؤسسة. ويعمل أسلوب الإدارة المفتوحة على إخراج الطاقات التي بداخل الأفراد من خلال فتح السجلات للأفراد وإطلاعهم على الأرقام الهامة ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات المؤسسة

- الإدارة المشتركة : ظهر هذا الشكل لأول مرة في ألمانيا، ويعود ذلك إلى المفهوم الاجتماعي الذي يعطيه هذا البلد للمؤسسة ، فهي تعتبر وحدة تضم رأس المال والعمل وليست مجرد تجميع لمالكي رؤوس الأموال، ولهذا فالمشاركة هنا تعتبر عملية بديهية وليست موضوعا يمكن إعادة النظر فيه مثل ما هو موجود في الدول أخرى. هذا المفهوم يضم مختلف إمكانيات وأشكال الإدارة الاجتماعية المتمثلة في القرار المشترك، التحديد المشترك، التعاون والإدارة المشتركة، إلا أن المهم هنا هو الدور الممنوح له والمتمثل في تحقيق الديمقراطية الصناعية من خلال إشراك العاملين في إدارة مؤسستهم والتقريب بين رأس المال والعمل. حيث يتم تطبيق أسلوب الإدارة المشتركة في المؤسسة من خلال هيئات هي:مجلس المؤسسة، اللجنة الاقتصادية، مجلس الرقابة، الجمعية العامة للمساهمين وتهدف الإدارة المشتركة إلى عدة أهداف منها:

- حماية مناصب العمل وإنقاذ المؤسسات التي هي في حالة إفلاس أو التي تعاني من ضعف المردودية .حيث يتعلق الأمر بنموذج إدارة يهدف إلى إعادة إنعاش المؤسسات، إلا أنه منذ عدة سنوات لوحظ أن بعض المؤسسات تعطي أهمية لتطبيق الإدارة المشتركة في حالة احتياجها لرؤوس أموال جديدة، وهذا يهدف مواصلة نمو المؤسسة، هذا النمو الذي يؤدي دوما إلى خلق مناصب عمل جديدة؛

- حماية مصالح العاملين، وذلك لكون أن مختلف الهيئات في نموذج الإدارة المشتركة تتكون من العاملين مما يجعلهم يدافعون عن مصالحهم؛

- تحقيق التشغيل الكامل وتأمين مناصب العمل وتوزيع عادل للنتائج.

العنصر الثاني: المشاركة في صنع واتخاذ القرار: وتتضمن:

أولاً: الإطار النظري لعملية صنع واتخاذ القرار: يعرف اتخاذ القرار بأنه (الحسم) أو (الفصل) في نزاع عن طريق إصدار حكم في موضوع معين أو الوصول إلى نتيجة بعد دراسة، ويمكن النظر إلى القرار على أنه إجراء قضائي، فالحكم بمثابة الأثر العملي المترتب على اتخاذ القرار، إذ يتضمن تأثيراً معيناً وصدور الحكم يعني إن مجموعة من الإجراءات ستوضع موضع التنفيذ في ضوء ما نص عليه القرار. وتتوقف قيمة القرار على نجاح الأثر الذي يترتب عليه، ولما كان الأثر المنطقي يتمثل في الأهداف فإن قيمة القرار ترتبط بدرجة تأثيره في تحقيق تلك الأهداف. وتعد عملية اتخاذ القرارات صلب العملية الإدارية وقلها النابض في أي مؤسسة مهما كان نوعها وحجم العاملين فيها.

والواقع إن عملية اتخاذ القرارات لم تأت من فراغ بل كانت استجابة ومطلب ملح للتداخلات والتعقيدات الكبيرة بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي الذي حدث في العالم وأشاع حجم المنظمات والقوى البشرية العاملة وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية وانعكاسات هذه القرارات على المتغيرات المتشابكة الكثيرة، مما أدى إلى ضرورة استخدام أساليب كمية تأخذ بعملية اتخاذ القرار ضمن المداخل العلمية، وتتبع طابع المنهج العلمي في البحث وما توفره هذه المنهجية من دقة وموضوعية بعيداً عن الانحياز الذاتي والاعتبارات الشخصية في عملية إصدار القرارات

وتتأثر عملية اتخاذ القرار بالقيم السائدة والأفراد المحيطين بالفرد حيث ان المشاركة في اتخاذ القرار تعتمد بدرجة كبيرة على معرفة الأشخاص المشاركين بطبيعة العمل الذي يراد منهم إنجازه ومدى صلاحيتهم في هذه المشاركة ويجب أن يشعر الشخص المشارك بالضمان ضد التعسف من قبل الإدارة أو أية جهة أخرى وعدم اتخاذ إجراءات رادعة نتيجة ممارسته حقه في المشاركة، ويجب هنا على القيادة، الناجحة أن تهئ الأجواء الناجحة لهذه المشاركة وتسعى جاهدة لإشراك المرؤوسين باتخاذ القرارات الإدارية الناجحة وأن القرار الناجح هو القرار الذي يتضمن عدة بدائل بجميع مبرراتها ومزاياها ولا يكتفي ببديل واحد. ومن أهم مواصفات القرارات الجيدة أن يشارك أفراد المنظمة في عملية صنعها سواء كانت على مستوى إعداد الخطة المستقبلية أو في مجال السياسات العامة للمنظمة ، وان يكون هذا القرار له دور مهم وبارز في سيطرة الإنسان على البيئة المحلية وتسخيرها لخدمة وتحسين أوضاعه، إذ أن عملية اتخاذ القرار تدخل في جميع الأنشطة الإنسانية في الحياة اليومية فهي تؤدي إلى صفة الاستمرارية والتطور في المجتمعات التي تمارس هذه العملية

ولو تتبعنا الفكر الإسلامي لوجدنا انه أكد على مشروعية ووجوب الشورى في اتخاذ القرار وهذا يعني مساهمة فاعلة للمجتمع في قيادة نفسه إذ أكد سبحانه وتعالى في محكم كتابه الكريم في سورة الأعراف (وشاورهم في الأمر) وفي سورة الشورى (وأمرهم شورى بينهم) وللأمر هنا مدلولات واسعة ، ومما يدل عليه هو مشاركة المسلمين الأوائل في اتخاذ قرار الحرب وطبيعته ، وكذلك كانت سيرة الخلفاء الراشدين من بعد الرسول الكريم سائرين بنفس الخطى فالخليفة عمر بن الخطاب يقول (نعم المؤازرة المشاورة وبئس الاستعداد الاستبداد، وقد خاطر من استغنى برأيه)

وللمشاركة في اتخاذ القرار فوائد كثيرة لعل من أهمها :

- 1- رفع الروح المعنوية للأعضاء المشاركين في اتخاذ القرار.
- 2- تحقيق المشاركة في التفكير في البدائل.
- 3- الاستفادة من آراء المتخصصين في اتخاذ القرار.
- 4- تنمية قدرات المرؤوسين في مواجهة وحل المشكلات
- 5- زيادة الالتزام والعمل على تحقيق الأهداف.
- 6- تفوق الأسلوب الإداري الذي يتسم بالمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بسبب تأثر السلوك الشخصي للمرؤوسين بالسلوك الإداري للقائد.
- 7- زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى المشاركين في اتخاذ القرار عن المجموعة التي لم تشارك في اتخاذ القرار.
- 8- جعل القرار حكيماً وقابلاً للتنفيذ بسهولة.
- 9- منح فرص للمشاركين بتوصيات وأفكار جديدة.
- 10- تحسين الاتصال الإداري بين المنظمة والمنظمات الأخرى.
- 11- تحسين درجة الولاء للعمل والالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة.
- 12- جعل المرؤوسين يقرون بان لديهم القدرة على الضبط والسيطرة على أعمالهم ومهنتهم
- 13- المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من إنتاجية المشاركين وقد بينت دراسة إن للمشاركة في اتخاذ القرار تركيزاً على حاجات العاملين ورغباتهم وهذا ما يزيد من إنتاجيتهم العلمية مسؤولياتهم
- 14- إزالة الصراع بين القائد والتابعين.

15- القضاء على المشاكل وتخفيف درجة حدتها وخلق جو صحي داخل التنظيم وإزالة التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.

16- المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على خفض التوتر، حيث تساعد عملية المشاركة في اتخاذ القرار على خفض التوتر لدى الفرد المشارك واستعادة اتزانه واستقراره النفسي

17- إنَّ عملية المشاركة في اتخاذ القرارات عملية إنسانية تتضمن الفرد والمجتمع وتستند إلى الحقائق التي تنتهي باختيار فعل سلوكي لاختيار بديل يحقق هدفا إنسانيا مرغوبا

18- المشاركون في اتخاذ القرار يكونون أكثر تحمسا من غيرهم.

ومن أهم الأسباب التي تدعو في إلى المشاركة في اتخاذ القرار هي:

- 1 - إن القيادة ليست حكراً على من يحتل المنصب القيادي الأعلى بل أن كل من يقوم بعمل يساعد الجماعة أو المؤسسة على تحقيق أهدافها يعد مشاركاً في العملية القيادية .
 - 2 - العلاقات الإنسانية الجيدة ضرورة تفرضها مستلزمات ومتطلبات العمل البناء.
 - 3 - المشاركة في القرار يعني المشاركة في تحمل المسؤولية وهذا يجعلهم يتطوعون للعمل بشكل فاعل.
 - 4 - كل من يتأثر ببرنامج ما يجب أن يشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة به.
 - 5 - المرؤوس يجد أماناً في جو حر حين يشارك في اتخاذ القرار.
 - 6 - الإنتاجية العالية والكفاءة لا يمكن تحقيقهما في جو من الخوف والاستبداد والنظام التسلطي وهي تتحقق بنظام المشاركة.
 - 7 - تقييم عمل المنظمة هو مسؤولية الجميع ولا يمكن هدر بعض هذه الأركان المهمة من المسؤولية متمثلة بالتقييم الجماعي وليس التقييم المبني على الفردية
- أما أسباب فشل بعض القرارات فيمكن إرجاعه إلى عدة عوامل منها:

1. الاندفاع في الحكم قبل معرفة كل المعلومات الضرورية.
2. التمسك بالفكرة الأولى التي تتبادر إلى الذهن حتى وان كانت خاطئة.
3. تجاهل العقبات والمشاكل المحتملة.
4. الإخفاق في تحديد الأهداف الواضحة.
5. عدم الرغبة في البحث عن أفكار ومناهج أفضل.
6. تجاهل فرصة الاستفادة من الأخطاء السابقة وتكرار الأخطاء مرارا.
7. إساءة استخدام المصادر والموارد (كالوقت والمال والجهد وغيرها)

ثانياً: نظريات عملية اتخاذ القرار: من أهم النظريات التي بحثت في موضوع اتخاذ القرار هي:

- 1- نظرية الإدارة كعملية اتخاذ القرار : يكون فيها القرار محور العملية الإدارية وجوهرها
- 2- نظرية تاننوم وشمدمت (سلسلة السلوك) : تسمى هذه النظرية بنظرية سلسلة سلوك القائد وهي تعالج بعدين مهمين لتحديد أنموذج قيادي في (مقدار السلطة والصلاحيات التي يمتلكها القائد ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين أو المرؤوسين) وهناك مقياس متدرج من سبعة احتمالات تستطيع أن تحدد مواقع القائد على متغيرات البعدين السابقين، ومن خلالها تستطيع أن تصنف القائد فيما إذا كان دكتاتورياً في سلوكه أو ديمقراطياً أو بينهما. وهناك سبع درجات أو سبعة مواقع يظهر فيها القائد في استخدام سلطته مع المرؤوسين والتي تكون باتجاه معاكس مع حرية المرؤوسين فكلما ازدادت سلطة القائد قلت حرية المرؤوسين والعكس صحيح. وهذه المواقع السبعة تكون على النحو التالي :

أ- القائد يصنع القرار ويعلنه على العاملين.

ب- القائد يصنع القرار ويحاول إقناع العاملين به .

ت- القائد يعرض أفكاره ويدعو إلى المناقشة.

ث- القائد يعرض قرارات مبدئية قابلة للتغيير.

ج- القائد يعرض المشكلة ويحصل على الاقتراحات ثم يصنع القرار.

ح- القائد يعين المحددات التي يتخذ المرؤوسون في إطارها القرار.

خ- القائد يسمح للجماعة بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه

3-نظرية سيمون ومارش : وهما من أنصار النظرية السلوكية التي جاءت كرد فعل على النظرية

الكلاسيكية في الإدارة ، أن العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وان السلوك التنظيمي ما هو

إلا نتيجة لاتخاذ القرارات ولذلك فانه من الضروري معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي

تحددها المنظمة من اجل تفهم السلوك التنظيمي. ويرى سيمون (Simon) إن القائد لا يعنى فقط

باتخاذ القرار فقط وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه وقد لخص سيمون عناصر نظريته في

النقاط الآتية: عنصر اتخاذ القرار، عنصر التأثير، عنصر الموازنة، عنصر التخصص، عنصر الجماعة ،

مسؤولياتهم

4- النظرية الكمية : تزعم هذه النظرية مجموعة من الباحثين الألمان أمثال (اريك جوننبرغ، وثيرودور،

ومارشال) وغيرهم وعرفوا النظرية الكمية على أنها طريقة علمية تستخدم جميع الأدوات العلمية المناسبة

لتوافر أساس كمي للقرارات الإدارية وترى هذه النظرية إن اتخاذ القرار يعد بشكل عام جوهر العملية

الإدارية وتسعى الإدارة إلى اتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع الأهداف المنشودة وفقا للامكانيات المتاحة.

ومن أهم أساليب هذه النظرية هو (بحوث العمليات) التي تعتمد على تصوير المشكلة في شكل أنموذج

رياضي يعبر عن العلاقة بين عناصر الظاهرة المدعومة بالعناصر الأخرى. وقد اتجهت بعض الدراسات

نحو نظم المعلومات التي تعتبر من الدراسات التي تهتم بالبيانات والمعلومات الكمية التي تهيؤها الدائرة

المسؤولة في المنظمة للإدارة العليا قبل اتخاذها القرار

ثالثاً: المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكيد نتيجة لعوامل معينة:

نمو المنظمات وتضخم حجمها، الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، ما لمسها الخبراء ووضح من أهمية الشورى في القيادة الإدارية الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم، إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلاً عن أن المشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

هذا وقد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات فى أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة

ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات أهمها:

الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والعاملين، سرية القرارات

كما أن عملية المشاركة في صنع القرار وحتى اتخاذ القرار تتم بصيغ متعددة ومتباينة تحكمها

متغيرات وعوامل كثيرة نذكر منها:

- طبيعة القرار المراد اتخاذه ومدى خطورته وصعوبته وشمولية مضامينه.

- عدد الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرار والمعنيين به.
- الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ووسائل الاتصال المتاحة لمشاركتهم والتشاور معهم.
- مدى الانسجام والتقارب بين مستويات وخلفيات المشاركين وتخصصاتهم وتجاربهم.
- طبيعة الدوافع التي تحكم المشاركين في اتخاذ القرارات ومدى ارتباطها بمصالحهم المادية، أو بقضاياهم المهنية أو بمشاعرهم واعتباراتهم السيكولوجية والإنسانية.
- النصوص القانونية والإجراءات والتعليمات الموضحة لأساليب المشاركة وطرقها

رابعاً : إيجابيات وسلبيات عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات

الإيجابيات:

1. تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
2. تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
3. إن للمشاركة في صنع القرارات، أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
4. تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

السلبيات :

1. ضعف المستوى الثقافي للمشاركين، قد يؤدي إلى الاستكانة والتسليم بوجهات نظر المدراء، وهؤلاء يتمتعون بدرجات عالية من القدرة على التنظيم والإقناع، الأمر الذي ينتهي به وجود الموظفين للمشاركة في صنع أي قرار شكلياً، لا فعلياً
2. الانحرافات التي يمكن أن تصدر من قبل بعض العمال أو ممثليهم لاسيما عندما يحاولون التشبه بالمدراء والرؤساء البيروقراطيين، كأن يحيطوا أنفسهم بإجراءات شكلية وقيود رسمية تضمن لهم الهيبة والنفوذ.
3. نقص الخبرة الفنية والإدارية لدى الأعضاء المشاركين في عملية صنع القرارات

خامساً : الاحتياطات التي يجب اتخاذها عند مشاركة الأفراد في القرارات:

1. إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
 2. تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
 3. إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة ذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس علي فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.
- فإذاً من أهم الوسائل التي تساعد الإدارة على تلبية دوافع ورغبات المرؤوسين، وتحفيز قدراتهم، وتحميلهم جزءاً من المسؤولية بناء على رغبتهم، هو دعوتهم للمشاركة في صنع القرارات واتخاذها

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة:

-النتائج المتعلقة بمتغير مدى المشاركة في الإدارة وصنع القرار: أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوي مدى المشاركة في الإدارة وصنع القرار قد كان مرتفعاً وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي العام للإستجابات البالغ (3.90)، وكانت أعلى مستويات مدى المشاركة في الإدارة وصنع القرار تتمثل في "يوجد إمكانية في المؤسسة للاستفادة من مشاركة المعلومات بطريقة فعالة"، فيما كانت أدنى مستويات مدى المشاركة في الإدارة وصنع القرار تتمثل في "هناك مساهمة في تخطيط تنظيم العمل بالمؤسسة من خلال جميع الموظفين فيها".

-النتائج المتعلقة بمتغير أهمية المشاركة في الإدارة وصنع القرار: أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوي أهمية المشاركة في الإدارة وصنع القرار قد كان مرتفعاً جداً وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي العام للإستجابات البالغ (4.35)، وكانت أعلى مستويات أهمية المشاركة في الإدارة وصنع القرار تتمثل في "المشاركة تزيد من كفاءة وخبرة العاملين"، فيما كانت أدنى مستويات أهمية المشاركة في الإدارة وصنع القرار تتمثل في "المشاركة في صنع القرارات تستخدم لتحسين الفعالية التنظيمية".

-النتائج المتعلقة بمتغير المعوقات التي تواجه الإدارة بالمشاركة وصنع القرار بالمؤسسة: أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوي المعوقات التي تواجه الإدارة بالمشاركة وصنع القرار بالمؤسسة قد كان مرتفعاً وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي العام للإستجابات البالغ (3.43)، وكانت أعلى مستويات المعوقات التي تواجه الإدارة بالمشاركة وصنع القرار بالمؤسسة تتمثل في "من أجل إيجاد حلول للمشكلات لا بد له من مشاركة الآخرين في القرارات"، فيما كانت أدنى مستويات المعوقات التي تواجه الإدارة بالمشاركة وصنع القرار بالمؤسسة تتمثل في "العاملون في المؤسسة غير قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي إلى المشكلات".

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

-أولاً: نتائج الفرضية الأولى : تؤثر الإدارة بالمشاركة علي اتخاذ القرارات في الشركات الصناعية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

-ثانياً: نتائج الفرضية الثانية:

1- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير المشاركة في الإدارة وصنع القرار تعزي لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير أهمية المشاركة في الإدارة وصنع القرار تعزي لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير المعوقات التي تواجه الإدارة بالمشاركة وصنع القرار تعزي لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

-ثالثاً: نتائج الفرضية الثالثة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير المشاركة في الإدارة وصنع القرار تعزي لمتغير العمر عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير أهمية المشاركة في الإدارة وصنع القرار تعزي لمتغير العمر عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير المعوقات التي تواجه الإدارة بالمشاركة وصنع القرار تعزي لمتغير العمر عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

-رابعاً: نتائج الفرضية الرابعة:

1- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير المشاركة في الإدارة وصنع القرار تعزي لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير أهمية المشاركة في الإدارة وصنع القرار تعزي لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير المعوقات التي تواجه الإدارة بالمشاركة وصنع القرار تعزي لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

-خامساً: نتائج الفرضية الخامسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير المشاركة في الإدارة وصنع القرار تعزي لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير أهمية المشاركة في الإدارة وصنع القرار تعزي لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير المعوقات التي تواجه الإدارة بالمشاركة وصنع القرار تعزي لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

-سادساً: نتائج الفرضية السادسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير المشاركة في الإدارة وصنع القرار تعزي لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير أهمية المشاركة في الإدارة وصنع القرار تعزي لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير المعوقات التي تواجه الإدارة بالمشاركة وصنع القرار تعزي لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

توصيات الدراسة :

1. تبني ونشر ثقافة المشاركة بكل جوانبها ، وضرورة تطبيق أشكال وأساليب متطورة للمشاركة بالادارة
2. اعتماد المؤسسات في موازنتها المالية بنود خاصة بالمشاركة
3. توافر النهج التشاركي في صياغة الخطط مع المراجعة الدورية لها
4. العمل على رفع مستوى مشاركة الموظفين والعاملين بما يضمن تمثيل منظم مناسب لجميع المستويات في عملية صنع القرار
5. ضرورة وجود نظم واضحة لمعايير المشاركة في عمل مؤسسات القطاع الخاص
6. اعتماد مبدأ نهج تقديم النصح والارشاد والشورى والمساعدة والابتعاد عن أسلوب الرقابة المحكمة
7. تركيز الاهتمام على موارد المؤسسات البشرية
8. إعداد وصف وتوصيف وظيفي دقيق لجميع الوظائف
9. اعتماد آلية واضحة وشفافة لعمليات التوظيف بالمؤسسات تراعى المهنية والكفاءة وهندسة العمليات الادارية
10. تبني استراتيجيات واضحة بالبرامج التدريبية كمدخل أساسي في رفع الكفاءة الادارية للموظفين
11. تطبيق نظم حوافز مادية ومعنوية مجزية للموظفين المبدعين
12. توسيع قاعدة اتخاذ القرارات وصياغة الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في مؤسسات القطاع الخاص من خلال توفر النهج التشاركي بأخذ آراء ومقترحات العاملين قبل اصدار الخطط

13. الاخذ بطرق العصف الذهني لأفكار العاملين لمعرفة مشكلات العمل التي تواجههم ودراسة الحلول

المقترحة لذلك

14. نقل جميع الآراء والاقتراحات الفعالة المطروحة من قبل المرؤوسين للدارة العليا ليتم مناقشتها واتخاذ

ما يلزم بشأنها

15. ان تحقيق أهداف المشاركة يكمن في فكرة الانتماء الى المؤسسة والى الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ،

ان نجاح المؤسسة سوف يؤثر على جميع العاملين وعلى كل عامل على حدة ، فعندما يشعر العامل

بالانتماء الى المؤسسة وتصبح العلاقة بينهما عالية عندها يصبح الاندماج الرائع بين المصلحة الفردية

ومصلحة المؤسسة

16. ضرورة إخضاع ممثلي العاملين من مشرفين ورؤساء أقسام إلى الدورات التدريبية اللازمة، مما يزيد

من كفاءاتهم وقدرتهم على الإنتاج والإبداع في مزيد من المشاركة الفاعلة