

عنوان البحث

الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن 2022

نجاة عصري عبد الطراونه¹

¹ بلدية الكرك الكبرى / المملكة الأردنية الهاشمية

HNSJ, 2022, 3(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj398>

تاريخ القبول: 2022/08/13م

تاريخ النشر: 2022/09/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الى بيان الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن، وقد تناولت الدراسة أهمية الإدارة التشاركية وخصائصها وعناصرها، وبحثت الدراسة في بيان دور الإدارة التشاركية في تعزيز السلوك التشاركي لموظفي البلديات وكيفية تمكين موظفي البلديات في عمليات المشاركة في صنع القرار وما ينعكس ذلك على أداء الموظفين ومخرجات اداء البلدية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كطريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، لتحليل الظواهر الاجتماعية والإدارية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على تحليل وتفسير التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتوصيات، فقد أكدت الدراسة ان الإدارة التشاركية تسمح لجميع الموظفون ممارسة مجموعة من الأنشطة والمتطلبات التي تعزز دور الإدارة التشاركية بعملية صنع القرار في البلديات . وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل الإدارة التشاركية لموظفي البلديات لأنها تعزز دور الموظف المساهمة بعملية صنع القرار في البلديات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التشاركية، موظف البلدية، الدور.

RESEARCH TITLE

PARTICIPATORY MANAGEMENT AND ITS ROLE IN ENHANCING THE PARTICIPATORY BEHAVIOR OF MUNICIPAL EMPLOYEES IN JORDAN 2022**Najat Asri Abdel Tarawneh¹**¹ Greater Karak Municipality / Hashemite Kingdom of JordanHNSJ, 2022, 3(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj398>**Published at 01/09/2022****Accepted at 13/08/2021****Abstract**

The study aimed to explain the participatory management and its role in enhancing the participatory behavior of municipal employees in Jordan. This is reflected in the performance of the employees and the outputs of the municipality's performance

The study relied on the descriptive-analytical approach as a way to study scientific phenomena or problems by doing the description in a scientific way, to analyze social and administrative phenomena, and then arrive at logical explanations that have evidence and proofs that give the researcher the ability to analyze and interpret the participatory and its role in enhancing the participatory behavior of municipal employees in Jordan.

The study reached a set of results and recommendations. The study confirmed that participatory management allows all employees to practice a set of activities and requirements that enhance the role of participatory management in the decision-making process in municipalities. The study recommended the necessity of activating the participatory management of municipal employees because it enhances the role of the employee in contributing to the decision-making process in the municipalities.

Key Words: participatory management, municipal employee, role.

المقدمة

تشير الإدارة التشاركية إلى شكل من أشكال الإدارة المفتوحة حيث يشارك الموظفون بمجموعة من الأنشطة والمتطلبات التي تعزز دور الإدارة التشاركية بعملية صنع القرار في المؤسسة. ويتم تطبيق الإدارة التشاركية من قبل المديرين الذين يفهمون أهمية الفكر البشري وذو علاقة قوية مع موظفيهم. باعتبار أن الموظفين هم الميسرون الذين يتعاملون مباشرة مع المواطنين ويلبون احتياجاتهم ويؤمنون بالأفكار والمفاهيم والأفكار المبتكرة من الموظفين وإشراكهم في عملية صنع القرار.¹

أصبحت الحاجة ملحة بأن يكون لدى البلديات ثقافة الإدارة التشاركية لأنها تفرز عناصر الشفافية والديمقراطية والوضوح حيث أنها تمنح الموظفين فرصة للمساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم لتحسين أداء العمل وخلق بيئة عمل أفضل، ومنح الموظفين شعورًا بالفخر ليكون لهم رأي في عملية صنع القرار التنظيمي، وتحفزهم على الخروج بأفكار واقتراحات يمكن أن تجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة.²

كذلك تغرس الإدارة التشاركية حالة الشعور بالفخر وتحفز الموظفين على زيادة الإنتاجية من أجل تحقيق أهدافهم. ويشعر الموظفون الذين يشاركون في قرارات المؤسسة بأنهم جزء من فريق له هدف مشترك، ويزداد إحساسهم باحترام الذات والوفاء بالإبداع.³

مشكلة الدراسة: تكمن مشكلة الدراسة في موضوع الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن، وبرزت إشكالية الدراسة باعتبار أن الإدارة التشاركية تعزز العمل الجماعي وتتوافق مع العمل الفردي وتعزز التشارك في عملية صنع القرار وترفض القرار السلطوي، لذلك لم تعد الإدارة التقليدية طريقة في تطوير العمل الإداري بل أصبحت الإدارات الحديثة كالإدارة التشاركية أحد الإدارات التي تعزز العمل الجماعي وتبتعد عن سلوكيات البيروقراطية أو الشللية بل تؤمن في الانفتاح ومشاركة الجميع في صنع القرار، ومنح الموظفين حوافز المواطنة والشعور في المسؤولية والمشاركة في صنع القرار.

أهمية الدراسة: تبرز الأهمية في إطار نطاقين نظري وتطبيقي

الأهمية النظرية: قد ترفد هذه الدراسة المكتبات أو مراكز الأبحاث أو المختصين أو البلديات أو المؤسسات ذات العلاقة في بيان أهمية التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن،

الأهمية التطبيقية: برزت الأهمية التطبيقية في بيان أهمية التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن، باعتبار إن الإدارة التشاركية هي مؤشر على تعزيز العمل الجماعي في البلديات من خلال جعل الموظف جزء من صناعة القرار مما يعزز ذلك على حسن أداء الموظفين وما ينعكس على مدى

¹ - بو بكر، فائق أحمد (2000). نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون، ط 1، القاهرة: أيتراك للنشر والتوزيع.

² - لعبيبي، هلا جهاد، (2007). العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

³ - القحطاني، بدر بن محمد مهدي (2002). العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية في قوات الأمن الخاصة،

رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية

رضا المواطنين في تلقي الخدمة الأفضل.

أهداف الدراسة : هدفت الدراسات للتعرف على المعطيات التالية :

- 1- التعرف على مفهوم الإدارة التشاركية مميزاتها وأهدافها .
 - 2- التعرف على دور الإدارة التشاركية في تعزيز السلوك التشاركي لموظفي البلدية
- أسئلة الدراسة :** تم من خلال الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية :
- 1- ما مفهوم الإدارة التشاركية؟ وما مميزاتها وأهدافها؟ .
 - 2- ما دور الإدارة التشاركية في تعزيز السلوك التشاركي لموظفي البلدية؟

منهجية الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كطريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، لتحليل الظواهر الاجتماعية والإدارية ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها لدلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على تحليل وتفسير التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن،

مصطلحات الدراسة

الإدارة التشاركية : هي أسلوب إدارة يتطلب تعاون الموظفين يهدف إلى بناء الالتزام وتطوير المبادرات داخل فرق العمل، ولقيام بذلك يجب على رئيس البلدية تفويض أجزاء من سلطته ومن الضروري أن تقرر الفرق معاً الحلول التي يجب اعتمادها ، وتستند الإدارة التشاركية مجموعة من المحاور وهي تفويض السلطة، وتحفيز الفرق وتعزيز التعاون، كما أن المشاركة أعلى بين الموظفين حيث سيكون لديهم شعور أكبر بالانتماء إلى الشركة ، من خلال المسؤوليات الموكلة إليهم.⁴

موظف البلدية⁵ : الشخص المعين بقرار من المرجع المختص، في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف الصادر بمقتضى موازنة البلدية بما في ذلك الموظف المعين بموجب عقد ، ولا يشمل الشخص الذي يتقاضى أجراً يومياً.

الدور : الدور هو المهمة أو الموقف أو "السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة أو مكانة الفرد في الجماعة ، والدور هو السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتم تحديد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات.⁶

⁴ - محمد المرسي جمال الدين ، عبد الرحمان إدريس ثابت (2002). الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.

⁵ -نظام موظفي البلديات لسنة 2007

⁶ - محمد علي طاهر أحمد (2011). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية- دراسة ميدانية- مجلة لعلوم والثقافة، جامعة السودان :مجلد12، السودان.

المبحث الاول : مفهوم الإدارة التشاركية مميزاتها وأهدافها

تشير الإدارة التشاركية إلى مشاركة الجميع في عملية صنع القرار على مستوى المؤسسة. ويتم اتباع هذا النهج من قبل المؤسسات التي تقدر أهمية الفكر البشري وتسعى جاهدة لتطوير علاقة جيدة مع موظفيها. لهذا السبب يُطلق عليه أيضاً اسم صنع القرار بالمشاركة أو مشاركة الموظف أو الديمقراطية الصناعية. وهي تتألف من عناصر مختلفة بما في ذلك زيادة التواصل والتعاون ، واتخاذ القرارات المشتركة ، ودوائر الجودة ، ونوعية الحياة العملية ، وزيادة الرضا الوظيفي ، وحل النزاعات ، وما إلى ذلك.⁷

كذلك الإدارة التشاركية هي أداة لزيادة إنتاجية وكفاءة المؤسسات ، فضلاً عن بناء علاقات قوية مع المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين. وتسعى الإدارة التشاركية في البلديات الى تشجيع العلاقات المتناغمة بين الإدارات والعاملين فيها وذلك لضمان مستوى كبير من الرضا الوظيفي، وإتاحة الفرصة للموظفين للتعبير بحرية عن آرائهم تجاه أهداف المؤسسة وقوانينها ، لتحقيق زيادة كبيرة في الإنتاج. ، وتدريب العاملين على فهم ومشاركة مسؤوليات الإدارة.

كذلك يبرز دور الإدارة التشاركية من خلال تشجيع الموظف على المشاركة في اتخاذ القرار التشاركي ، كذلك دورها في مشاركة ادارة المؤسسة على جميع مستويات من خلال تحليل المشكلات ، وتطوير الاستراتيجيات ، وتنفيذ الحلول والمشاركة في أنشطة مثل : تحديد الأهداف وتحديد جداول العمل وتقديم الاقتراحات، وتشمل الأشكال الأخرى للإدارة التشاركية زيادة مسؤولية الموظفين من خلال تعزيز أدائهم. كما يتضمن ذلك تعامل الإدارة مع أفكار واقتراحات الموظفين باحترام.⁸

وتبرز أهمية الإدارة التشاركية في العديد من المؤسسات والبلديات من خلال مجموعة من المؤشرات التي تسهم تعزيز مشاركة الموظف مع المدير والادارة بشكل عام من خلال المميزات التالية:⁹

1. يربط الموظفون أنفسهم بسهولة بالمؤسسة ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
2. إنها تحفز الموظفين على المشاركة في الإدارة.
3. يزيد الرضا الوظيفي وتعاون الموظفين ، مما يقلل النزاعات في مكان العمل.
4. يظهر المزيد من الالتزام والتفاني في الموظفين نحو تحقيق الأهداف.
5. يؤدي إلى تواصل جيد ، حيث يتم مشاركة مشاكل العمل من قبلهم بشكل متبادل.

⁷ - حسين الرفاعي محمد (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين و الإدارة ، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانتس العالمية بريطانيا :كلية الإدارة ، لندن.

2009.

⁸ - العرايب ، نبيل أمحد(2010). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ،رسالة ماجستير غري منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة،

⁹ - عسكر عبدالعزيز محمد(2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالتقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ،رسالة ماجستير غري منشورة ، الجامعة الاسمية ، غزة ،

6. يحصل الموظفون على فرصة لمشاركة أفكارهم واقتراحاتهم وتعليقاتهم فيما يتعلق بسياسات المؤسسة وقراراتها. كما أنهم يشعرون بالمسؤولية عن تحقيق الأهداف التنظيمية.

لقد تبنت العديد من المؤسسات الإدارة التشاركية لكونها تؤكد على التواصل المفتوح وغير المقيد ، والذي يحافظ على الشفافية في عمليات تنفيذ الاداء. كما أنه يعطي حرية التعبير للموظفين. علاوة على ذلك فإنه يزيد أيضاً من الرضا الوظيفي لدى الموظفين.¹⁰

أربع عمليات تؤثر على الإدارة التشاركية ، وتخلق هذه العمليات مشاركة الموظفين حيث يتم دفعهم إلى أدنى المستويات في المؤسسة. كلما تحركت هذه العمليات إلى أسفل ، ارتفع مستوى مشاركة الموظفين. تشمل العمليات الأربع ما يلي:¹¹

1. تبادل المعلومات : الذي يهتم بإبقاء الموظفين على علم بإدارة مؤسستهم
2. التدريب : ويتضمن التدريب رفع مستويات مهارات الموظفين وتقديم فرص التطوير التي تسمح لهم بتطبيق مهارات جديدة لاتخاذ قرارات فعالة فيما يتعلق بالمنظمة ككل.
3. اتخاذ قرارات الموظف : والتي يمكن أن تتخذ عدة أشكال ، من تحديد جداول العمل لاتخاذ قرار بشأن الميزانيات أو العمليات.
4. المكافآت التي يجب أن ترتبط بالاقترحات والأفكار بالإضافة إلى الأداء.

كذلك يقدم أسلوب الإدارة التشاركية فوائد متنوعة على جميع مستويات المنظمة. من خلال خلق شعور بالملكية في المؤسسة ، حيث تغرس الإدارة التشاركية الشعور بالفخر وتحفز الموظفين على زيادة الإنتاجية من أجل تحقيق أهدافهم، ويشعر الموظفون الذين يشاركون في قرارات المؤسسة أنهم جزء من فريق له هدف مشترك ، ويزداد إحساسهم باحترام الذات والوفاء الإبداعي.¹²

تُبقى المشاركة الموظفين على اطلاع بالأحداث القادمة حتى يكونوا على دراية بالتغييرات المحتملة، ويمكن للمؤسسة بعد ذلك أن تضع نفسها في وضع استباقي بدلاً من وضع رد الفعل ، حيث يستطيع المدراء تحديد مجالات الاهتمام بسرعة والتوجه إلى الموظفين للحصول على حلول. وتساعد الإدارة التشاركية الموظفين على اكتساب رؤية أوسع للمؤسسة. من خلال التدريب وفرص التطوير ومشاركة المعلومات ، ويمكن للموظفين اكتساب المهارات المفاهيمية اللازمة ليصبحوا مدراء فعالين. كما أنه يزيد من التزام الموظفين بالمؤسسة والقرارات التي

¹⁰ - بسام السمير الرميدي مدرس (2018). دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 21 ، مصر ، .

¹¹ - الرويثي، حمدي (2018) درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. المجلة التربوية- جامعة سوهاج، مصر .

¹² - الرفاعي، محمد (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. رسالة دكتوراه .جامعة سانت كليمانس العالمية،بريطانيا.لندن.

يتخذونها.¹³

ويشكل الإبداع والابتكار فائدتان هامتان للإدارة التشاركية. من خلال السماح لمجموعة متنوعة من الموظفين بالمشاركة في القرارات ، وتسنيد المؤسسة من التأزر الذي يأتي من مجموعة واسعة من الخيارات. عندما يتم منح الفرصة لجميع الموظفين ، بدلاً من المدراء فقط ، وتزداد فرص اقتراح فكرة صالحة وفريدة من نوعها.¹⁴

ويعتمد نجاح الإدارة التشاركية على التخطيط الدقيق والنهج التدريجي البطيء، ويستغرق تغيير أفكار الموظفين حول الإدارة وقتاً كما هو الحال مع أي محاولة ناجحة لتغيير ثقافي شامل من أسلوب إدارة ديمقراطي أو استبدادي إلى أسلوب تشاركي. وكي تكون المشاركة فعالة يجب على المدراء أن يكونوا صادقين في تنفيذ البرنامج. سيحتاج العديد من الموظفين إلى رؤية دليل ثابت على قبول أفكارهم أو على الأقل النظر فيها بجدية. يجب أن يكون الموظفون قادرين على الوثوق بمديريهم والشعور بالاحترام.¹⁵

أشكال أو مستويات الإدارة التشاركية

تسمى الطرق التي يمكن للعمال أن يشاركوا بها في الإدارة بأشكال المشاركة. هناك عدد من الأشكال التي توجد فيها الإدارة التشاركية ، حيث يشير المستوى إلى مدى وعمق مشاركة الموظف في الإدارة من أبرزها:¹⁶

اولا : المشاركة الإعلامية: في هذا النوع من المشاركة يحق للأعضاء تلقي المعلومات والمناقشة وتقديم الاقتراحات أو التعبير عن آرائهم حول مختلف القضايا ذات الأهمية التشاركية العامة.

ثانيا : المشاركة الاستشارية: تتشاور إدارة المؤسسة مع موظفيها في مختلف مسائل ظروف الموظف مثل ظروف العمل والسلامة والصحة. ولكن ، يتم اتخاذ القرار النهائي من قبل الإدارة العليا للمؤسسة وتتخذ آراء الموظفين في الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن الأمر. وهذا يعني أن الأمر متروك لتقدير الإدارة لقبول أو رفض الاقتراحات.¹⁷

ثالثا: المشاركة النقابية: هي الشكل الموسع للمشاركة الاستشارية ، حيث أنه في هذه المشاركة تلتزم إدارة المؤسسة أخلاقياً بتبني وتنفيذ قرارات ومقترحات العمال بالإجماع. وبذلك تشارك إدارة المؤسسة وعمالها في اتخاذ القرار بشكل مشترك.

رابعا: المشاركة الإدارية: في المشاركة الإدارية يكون مستوى تقاسم السلطة أعلى ، ويمنح الموظفين الحرية في

¹³ - الشمري، سامي و اللوقان، محمد (2018) واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، فلسطين.

¹⁴ - العمري، منال (2019). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسبوط، مصر.

¹⁵ - الهندي، إيمان و الثبتي، محمد (2019) القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية .

¹⁶ - حجازي، محمد حافظ، (2002). المنظمات العامة: البناء، والعمليات، والنمط الإداري، ط 1، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

¹⁷ - Mokoena, S. (2012) Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, Journal of Social Sciences.

ممارسة السلطات الإدارية والرقابية.

خامسا: المشاركة الحاسمة: وهي تعني أكبر مستوى من المشاركة ، والتي تتطوي على المشاركة الكاملة في صنع القرار ، وتقويض السلطة هو الحد الأقصى في هذه المرحلة. لذلك ، هناك صنع القرار المشترك ، حيث يشارك العمال بنشاط.¹⁸

وتُظهر المستويات درجة متزايدة من مشاركة العامل في الإدارة اعتمادًا على طبيعة الوظائف ، وقوة العامل ، وما إلى ذلك، في هذا تكون المشاركة الإعلامية هي الأدنى والمشاركة الحاسمة هي أعلى شكل من أشكال المشاركة في المنظمة.¹⁹

يمكن وصف الإدارة التشاركية على أفضل وجه بأنها أسلوب صنع القرار الذي يضمن مشاركة أصحاب المصلحة على جميع المستويات. يعمل هذا على ثلاثة مستويات ، تحليل المشكلة ، صياغة الإستراتيجية والتنفيذ النهائي للحل، وهناك بعض المتطلبات الأساسية التي يجب تليتها قبل تفعيل الإدارة التشاركية.²⁰

وتتطلب الإدارة التشاركية أولاً وقبل كل شيء رغبة من المديرين في التخلي عن بعض الرسوم للعمال ويجب أن يكونوا بدورهم في وضع يضمن المشاركة الناجحة للجميع. لا يمكن أن يكون ناجحًا في أي منظمة ما لم يتم التخطيط له بعناية وتوقيته وتفكيره جيدًا.²¹

نظرًا لأن اتخاذ القرار يعتمد على مدخلات الفرد والمجتمع ، فإن نجاحه يعتمد أيضًا على درجة مشاركة الموظفين، في بعض المؤسسات على الرغم من الأدلة الواضحة ، يقرر الموظفون عدم المشاركة أو المساهمة، وفي مؤسسات أخرى لا يتمتع الموظفون بالمهارات الكافية لتقديم مساهمات ذات مغزى في عملية صنع القرار النهائي. ويمكن التغلب على هذا من خلال نقل النوع الصحيح من التدريب ومن قبل المدير نفسه من خلال التحقق من القوة الفردية لأعضاء فريقه وطلب المساهمات ذات الصلة بناءً على ذلك.²²

في المؤسسات الكبيرة من أجل التأكد من أهمية الاقتراحات ، يحتاج المديرون أيضًا إلى وضع معايير معينة لتقديم المدخلات إلى مجموعات مختلفة بحيث تُعقد المناقشات على مستويات تبعية وتكون الحلول مجدية إداريا. لأن الفكرة وراء مشاركة الموظف في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار هي فكرة تؤدي الى التواصل المفتوح والصادق دائمًا والوصول إلى نتائج جيدة لكل من المؤسسة والعاملين. التعبير والمشاركة في صنع القرار

¹⁸ - العميان، محمود سلمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 389.

¹⁹ -فادي احمد سعيد حماد (2016). واقع الإدارة التشاركية و صنع لقرار في جامعة القدس المفتوحة ،رسالة الماجستير في إدارة

الاعمال،جامعة القدس،فلسطين، معهد التنمية 2015-2016،المستدامة

²⁰ - طبياخي سناء(2011). دور الإدارة التشاركية في تنمية معرفة العاملين ،دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بنانني راس الواد- برج

بوعريج، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة:كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2010-2011، الجزائر.

²¹ -حسين الرفاعي محمد (2009). الإدارة بالمشاركة و اثرها على العاملين و الادارة،أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية،جامعة سانت كليمانتس العالمية بريطانيا :كلية الادارة ، لندن.

²² - العساف، حسين موسى (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

لأنها توفر مكانة أعلى للموظفين وتمكنهم.²³

وتعمل الإدارة التشاركية كقوة لتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف تنظيمية محددة. والفكرة الرئيسية وراء هذا النمط من الإدارة ليست فقط استخدام رأس المال المادي ولكن أيضاً الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري الفكري والعاطفي، وهذه هي عملية إشراك الناس في عملية صنع القرار لضمان تلبية الاحتياجات النفسية للجميع. وهو بدوره يزيد من الرضا الوظيفي بين الموظفين ويحسن نوعية حياتهم العملية. والموظفون المتحمسون هم أكبر أصول للمؤسسة والإدارة التشاركية باعتبارها إستراتيجية فعالة للاحتفاظ بأفضل المواهب في الإنتاج، ومن أبرز أهداف الإدارة التشاركية²⁴

أولاً: التحقيق أفضل استخدام لرأس المال البشري: لا تقيد الإدارة التشاركية المؤسسات لاستثمار رأس المال المادي للموظفين فقط بل إنه يستخدم رأس المال البشري الفكري والعاطفي على أفضل وجه، ويمنح الموظفين فرصة للمساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمليات التجارية وخلق بيئة عمل أفضل.

ثانياً: تلبية الاحتياجات النفسية للموظفين: عندما يكون للموظفين رأي في عملية اتخاذ القرار فإن ذلك يمنحهم الرضا النفسي. وهي قوة بسيطة تدفعهم إلى تحسين أدائهم، وإنشاء قناة اتصال مناسبة وإيجاد حلول عملية لتصميم عمليات تنظيمية أفضل.²⁵

ثالثاً: الاحتفاظ بأفضل المواهب: الإدارة التشاركية هي واحدة من أكثر الاستراتيجيات فعالية للاحتفاظ بأفضل المواهب في الإنتاج. وتمنح الموظفين شعوراً بالفخر ليكون لهم رأي في عملية صنع القرار التنظيمي. وبمجرد أن يتم تقديرهم من قبل كبار السن، فإنهم يلتزمون بأعمالهم ويصبحون شركاء الإدارة في تلبية أهداف محددة وتحقيق النجاح.²⁶

رابعاً: زيادة الإنتاجية الصناعية: في عالم اليوم التنافسي، لا يكفي التحفيز والأمن الوظيفي وحزم الرواتب العالية لزيادة الإنتاجية. بل تعتبر القيادة المرنة وتفويض السلطة والديمقراطية مؤشرات للإدارة التشاركية²⁷

خامساً: تحفيز الموظفين: المشاركة من الإدارة هي براءة لا تقبل المنافسة لإنشاء والحفاظ على علاقات ودية مع الموظفين. ويعتمد نجاح المؤسسة على مواردها البشرية. ويعمل تمكين الموظف كقوة قوية لربط الموظفين

²³ - العبيدين، بثينا، 2004، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

²⁴ حاتم دحلان(2003). التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية "المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات". مجلة رؤى التربوي، مركز القطان، العدد الحادي والعشرون، ص 133، 134

²⁵ -محمد حسين الرفاعي(2009). الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة، (دمشق: مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، سوريا. ص 99.

²⁶ -أبو مسامح، أحمد (5102) العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى ادائهم- دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، كمية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.السعودية.

²⁷ -أبو عطية، عبدالله عفيف(2013). معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

وتحفيزهم لمنحهم أفضل ما لديهم للمؤسسة.²⁸

سادسا: الإدارة التشاركية مفيدة للمؤسسة وكذلك الموظفين. الإدارة التشاركية تمنح الموظفين درجة أعلى من الاستمتاع في مكان العمل مما يدفعهم إلى العمل بجدية أكبر، لأنها تضمن تحسناً هائلاً في ثقافة العمل داخل المنظمة بالإضافة إلى زيادة إنتاجيتها.

لطالما تم توجيه الموظفين حول مديريهم وإخبارهم بما يفترض بهم القيام به. لم يكن لديهم مطلقاً السلطة لاتخاذ قرار بشأن الأشياء في المؤسسة. ويتم تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار في المؤسسة، كذلك تحفزهم الإدارة على الخروج بأفكار واقتراحات يمكن أن تجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة. والفكرة الرئيسية وراء تبني الشكل التشاركي للإدارة هي العمل معاً وتحقيق الأهداف المستهدفة في أقل وقت ممكن والبقاء في صدارة المنافسة.²⁹

لا تزال بعض المؤسسات تتمسك بالطرق التقليدية للإدارة بينما يشجع البعض الآخر الموظفين على المساهمة في مربع الاقتراحات. وتبرز مجموعة من المميزات التي تجعل الإدارة التشاركية من أهم الإدارات التي تسهم في تحسين مسار التشاركية للموظف:³⁰

أولاً: الأبعاد الأخلاقية: للإدارة التشاركية أبعاد أخلاقية وقائمة على الأخلاق والمبادئ والقيم، ويتم التعامل مع كل فرد على قدم المساواة عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات التنظيمية لأنه يقوم على تمكين الموظف وتقاسم المسؤولية وتفويض السلطة.

ثانياً: التواصل: الشكل التشاركي للإدارة يشجع التواصل الثنائي، وليست الإدارة وحدها هي التي تقرر ما يجب على الموظفين القيام به، ولكنها أيضاً تشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرار وتقديم الأفكار والاقتراحات لجعل العمليات التنظيمية أفضل وأكثر كفاءة. يُسمح لهم بمشاركة مشاكلهم وآرائهم وأفكارهم وتعليقاتهم مع مديريهم.³¹

ثالثاً: تمكين الموظفين: إن أسلوب الإدارة التشاركية يمنح الموظفين فرصة للمشاركة في عمليات الإدارة. ويتم تشجيعهم على الخروج بآرائهم. وقد ولت الأيام التي كان يتم فيها توجيه الموظفين من قبل مديريهم. الآن يجب

²⁸ - أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

²⁹ - ضحيك، نعمة (2016) درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، كمية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة

³⁰ - القرشي، عبدالله فهد (2013) ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعميم سياميا وا في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحمة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. السعودية

³¹ - الزعبي، جمانة (2006). عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان،

معاملتهم مثل زملاء العمل، يوفر هذا مكانة أعلى للموظفين لأن لديهم أيضًا رأيًا في صنع القرار.³²

رابعاً: الاعتراف بالكرامة الإنسانية: في هذا الشكل من الإدارة، يتم التعامل مع جميع الموظفين على قدم المساواة بغض النظر عن تسمياتهم عندما يتعلق الأمر بتقديم الأفكار والاقتراحات لعملية صنع القرار التنظيمي. لم يعد الموظفون خدماً للمديرين بل هم أهم أصول المنظمة.³³

خامساً: الرضا النفسي للموظفين: من المهم أن يحصل كل فرد على الرضا النفسي فيما يتعلق بعمله. ويعد الالتزام من المؤسسة واحترام كرامة الأفراد والمشاركة في تحديد سياسات الشركة بعضاً من ميزات الإدارة التشاركية التي توفر الرضا النفسي للموظفين.³⁴

ترى الباحثة ان الإدارة التشاركية مفهوم معترف به عالمياً ولكن لا تزال معظم المؤسسات تتردد في اعتماده. من خلال هذا النمط من الإدارة، يشعر كلا الطرفين وصاحب العمل والموظفين بالرضا، إنها تقرب الإدارة والموظفين وبالتالي يجب تبنيها بقلب مفتوح لتعزز المسار التشاركي للموظفين وتسهم في تحسين ادائهم

المبحث الثاني : الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات

تتوافق الإدارة التشاركية مع طبيعة وعمل البلديات لان البلديات تستند على مفهوم تفويض السلطة وتوزيع الأدوار ومساهمة الجميع في صنع القرار، لذلك جاءت الإدارة التشاركية مكملة للمهام المناطة بعمل البلديات، الا انه أحياناً يحتاج موظف البلدية لبرامج تطوير وتدريب لتفعيل الادارة التشاركية باعتبارها تسهم في إدارة الكثير من القضايا المعقدة التي تغلب عليها الممارسات البيروقراطية والتي تجعل من المشهد معقد لغياب التشارك والتعاون والوثام في صناعة القرار³⁵

من هنا يعتمد نجاح الإدارة التشاركية على التخطيط الدقيق والنهج التدريجي في البلديات، حيث يستغرق تغيير أفكار الموظفين حول الإدارة وقتاً لتتم المعرفة في القدرة على حسن الاداء، وكما هو الحال مع أي محاولة ناجحة لا بد من تغيير ثقافي شامل للانتقال من الإدارة الاستبدادية إلى الإدارة التشاركية وهذا يحتاج العديد من التغييرات في رؤية الموظفين ليكونوا قادرين على الوثوق بمدرائهم والشعور بالاحترام.³⁶

لذا تتطلب المشاركة الناجحة من المدراء التعامل مع الموظف بعقل متفتح. يجب أن يكونوا منفتحين على

³²– Khorshidi, A.; Abadi, A. and Inanloo, A. (2012) The relationship between Application of Participative Management and Effectiveness of Principals at High School in Educational System of Baharestan New Town, Journal of Business and Applied Scientific Research, 2(4), 4345–4351.– iran.

³³ – الزعبي، طراد برجس (2012). مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن

³⁴ – الكفاوين، منال (2005). العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

³⁵ – ذياب، أمجد تركي. (2004) تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

³⁶ – القريوتي، محمد قاسم، 2000، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن، ص: 298.

الأفكار والبدائل الجديدة حتى تسير الإدارة التشاركية بمنهجية وتخطيط ثابت وواضح من خلال الأفكار أو الاقتراحات التي يطرحها الموظف ، فإن كيفية تلقي هذه الأفكار أمر بالغ الأهمية لنجاح الإدارة التشاركية.³⁷

في كثير من الأحيان لا يمتلك الموظفون المهارات أو المعلومات اللازمة لتقديم اقتراحات أو قرارات جيدة. في هذه الحالة من المهم تزويدهم بالمعلومات أو التدريب حتى يتمكنوا من اتخاذ خيارات مستنيرة. ويجب تقديم التشجيع لتعويد الموظفين على النهج التشاركي. وتتمثل إحدى طرق مساعدة الموظفين في الانخراط في عملية صنع القرار في معرفة نقاط قوتهم الفردية والاستفادة منها. من خلال توجيه الموظفين نحو المجالات التي يكونون فيها على دراية بها ،ويمكن للمدير المساعدة في ضمان نجاحهم.³⁸

عنصر مهم آخر لتنفيذ أسلوب إدارة تشاركي ناجح هو الدمج المرئي لاقتراحات الموظفين في القرار النهائي أو المراد تنفيذه . مما يعطي حافز للموظفين إلى معرفة أنهم قدموا مساهمة، ويعد تقديم خيارات للموظفين في القرار النهائي أمرًا مهمًا لأنه يزيد من التزامهم وتحفيزهم ورضاهم الوظيفي، فإذا كان الخيار الأول للموظفين غير ممكن ، فقد تطلب الإدارة بديلاً بدلاً من رفض مدخلات الموظف. عندما تكون فكرة أو قرار غير مقبول ، إذا قامت الإدارة بإلغاء أفكار الموظفين بشكل متكرر دون تنفيذها ، فسيشعر الموظفون في عدم الثقة في الإدارة ، وبالتالي وقف المشاركة. والتي هي مفتاح بناء ثقة الموظفين حتى تصبح أفكارهم وقراراتهم أكثر إبداعًا وسليمة.³⁹

لا شك إن الإدارة التشاركية ليست علاجًا سحريًا لكل ما تعانيه البلدية. بل لابد من مدراء البلدية الموازنة بعناية بين الإيجابيات والسلبيات قبل تنفيذ هذا النمط من الإدارة. يجب أن يدرك المدراء أن التغييرات لن تدخل حيز التنفيذ بين عشية وضحاها وستتطلب الاتساق والصبر قبل أن يبدأ الموظفون في رؤية أن الإدارة جادة بشأن مشاركة الموظفين. وربما تكون الإدارة التشاركية هي أصعب أسلوب للإدارة من حيث الممارسة لأنها تمثل تحديًا ليس فقط للمدراء ولكن للموظفين أيضًا.⁴⁰

إلا أنه من الأفضل ان تسمح البلدية للموظفين بالمشاركة في صنع القرار وتشجعهم على المشاركة في صنع القرار ، وعلى المدراء ان يدركوا قدرات موظفيهم ، حيث يقضي الموظفون وقتًا طويلاً في صياغة الاقتراحات ووقتًا أقل في إكمال عملهم. في بعض الاقتراحات ولغايات التغلب على هذه المشكلة المحتملة هي تخصيص وقت معين كل أسبوع للعمال للاجتماع مع الإدارة من أجل مشاركة أفكارهم ، أو للسماح لهم بالعمل على أفكارهم خلال أوقات أقل ازدحامًا في اليوم أو الأسبوع. فكرة أخرى تعمل مع بعض المديرين هي السماح للموظفين بإعداد مواعيد فردية لمناقشة الأفكار أو الاقتراحات.⁴¹

³⁷ - المطيري، سعود (2007). أثر التقويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

³⁸ - Mathews, Russell (2003) The Organizational Empowerment Scale, Personnel Review, Vol. 32, No. 3,

MCB, Up Limited.

³⁹ - ياسين ، سعد غالب ، (2002) ، (الإدارة الاستراتيجية) ، الطبعة العربية ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.الأردن.

⁴⁰ - David r. Fred (2005) (strategic management) concepts & cases 10/ed. by Pearson Education. Inc.

⁴¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(1999).الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ،مجموعة النيل العربية، مصر.

يجب أن يعلم المدراء أن الإدارة التشاركية ليست دائماً الطريقة المناسبة للتعامل مع موقف معين. غالباً ما يحترم الموظفون المدير الذي يستخدم سلطته ويتخذ القرارات عندما يكون ذلك ضرورياً. هناك أوقات عندما يكون من المهم كمدير أن تكون مسؤولاً ، وأن تتخذ قراراً ، ثم تقبل المسؤولية عن الاختيارات التي يتم اتخاذها. على سبيل المثال ، ربما لا تكون الإدارة التشاركية مناسبة عند الحاجة إلى إجراء تأديبي.⁴²

كلما كانت البلدية أكبر كلما أصبح من الصعب تأسيس أسلوب إدارة تشاركي. فالبلديات الكبيرة لديها طبقات ومستويات أكثر ، مما يعقد التواصل الفعال ويجعل من الصعب تسجيل آراء واقتراحات مجموعة متنوعة من الموظفين والمديرين. ويجادل النقاد بأن النقابات غالباً ما تكون أكثر فعالية من الإدارة التشاركية في الاستجابة لاحتياجات الموظفين لأن جهود النقابات يمكن أن تقطع المنظمات البيروقراطية بسرعة أكبر.

وتبرز مجموعة من المحاور المختلفة للإدارة التشاركية والتي تشكل أساسيات ومرتكزات الإدارة التشاركية في البلديات والتي من أبرزها:⁴³

1- تفويض السلطة: من الضروري إعطاء بعض الصلاحيات للموظفين. بحيث يكون الموظفون قادرين على اتخاذ القرارات على مستواهم في أسرع وقت ممكن ، مع إتاحة الفرصة للإشارة إلى مديرهم (على سبيل المثال ، السماح لموظفيك بالتخطيط الذاتي لعملهم والتوجهات التي يفضلونها).

2- تحفيز الموظفين : يجب أن تلهم الإدارة المشاركة الموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار المؤسسي. أثناء وضع القواعد والحدود ، يجب أن يكون الموظف قادراً على إظهار مشاركته ودوافعه عند اتخاذ القرارات. على سبيل المثال ، قد يكون من المحفز للموظفين أن يختاروا بأنفسهم المهام التي يفضلون التركيز عليها وتنسيق عملهم مع بعضهم البعض.⁴⁴

3- تعزيز التعاون: يحتاج الموظفون إلى التواصل والتعاون قدر الإمكان لتكون أكثر فعالية. من خلال تعزيز الاستماع وفهم القضايا ، لان ذلك سيؤدي أعضاء الفريق بثقة متبادلة ، مما يعود بالفائدة على البلدية من خلال عمليات التحديث والتطوير الداخلي وحسن الأداء . ستكون هناك ثقافة تعاونية حقيقية في البداية من شأنها أن تؤثر بشكل إيجابي على نتائج أداء العمل.⁴⁵

4- المشاركة : يشارك الموظفون بشكل أكبر في عملهم لأنهم قادرون على التعبير بشكل أفضل عن أفكارهم والاستفادة منها، كما يتم إعطاؤهم الكثير من التعليقات والتوجيهات فيما يتعلق بأفعالهم، وبطبيعة

42 - إبراهيم، يحيى (2001).التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلام

43 - عبد العزيز صالح بن حبتور (2004). الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2004.

44 - الصرايرة، أكثم (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن

45 - الطراونة، حسين (2006)العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الحال يبذل الموظفون قصارى جهدهم للحصول على التقدير، كما أن المشاركة أعلى بين الموظفين حيث سيكون لديهم شعور أكبر بالانتماء إلى الشركة، من خلال المسؤوليات الموكلة إليهم.⁴⁶

للإدارة التشاركية أهمية بالغة لتمكين الموظفين في البلديات القيام بتنفيذ أعماله لما قد يجلب ذلك الفائدة الأكبر والمقبولة على نطاق واسع للإدارة التشاركية بحيث يكون الموظف أكثر قدرة على ربط نفسه بعمله وهذا يحسن الأداء والكفاءة في العمل وهناك ثلاث متغيرات تؤدي إلى زيادة الأداء وتعزز الأداء بشكل جماعي وهي كما يلي:⁴⁷

أولاً: إزالة الشروط التعجيزية: وهذا يعني تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات بأنفسهم، وأن يكونوا مقدمين ويتحملون المزيد من المخاطر. وهذا يتطلب تغييراً مفيداً في الهيكل التنظيمي والثقافة بأكملها. ثم تصبح القيادة جانباً حاسماً، إن اختيار القائد الذي يمكنه الإلهام والتحفيز والتفويض بنفس الفعالية يفترض أهمية بالغة في ممارسة الإدارة التشاركية. حيث تؤدي المشاركة إلى إثراء الوظيفة أو توسيع الوظيفة. توسيع الوظيفة يعني توسيع مسؤوليات الوظيفة - إضافة عناصر المهمة أفقياً. من ناحية أخرى، فإن الإثراء الوظيفي يعني أن الوظيفة تصبح مجزية أكثر - من الناحية المالية وغير ذلك.⁴⁸

ثانياً: تعزيز الكفاءة الذاتية المتعلقة بالوظيفة: تتطلب زيادة المسؤوليات أيضاً زيادة الكفاءة في العمل. يتم تحقيق ذلك من خلال توفير التدريب لمساعدة الموظف على إتقان الوظيفة. ومن المفيد أيضاً وضع معايير لمجموعة معينة من المسؤوليات عن طريق استخدام نماذج يحتذى بها، وبما أن التدريب يؤدي إلى تغييرات سلوكية، فهناك حاجة لتعزيز السلوكيات الجديدة، هذا التغيير في المواقف والسلوك هو الذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة. ويحتاج كل موظف أيضاً إلى دعم من فوقه ومن الأشخاص الذين يعملون تحت إشرافه. وتصبح وظائف الدعم مهمة لأن الفرد هو نفسه يفوض عمله.⁴⁹

ثالثاً: تمكين موظف البلدية: غالباً ما يسيء الموظفون فهم فكرة المشاركة. قد تكون هناك مجموعة معينة من الموظفين الذين يشاركون بقوة وفي العملية يتأثر عملهم، وتحتاج هذه التصورات إلى الاهتمام بها وإلا فقد تكون بمثابة التراجع عن كل العمل الجيد. فالتمكين يعني المزيد من الكفاءة وإضافة قيمة إلى العمل. هذا يعني أن الفرد يقبل المسؤوليات بتواضع ويفي بها بفعالية ونشاط. ويدعو ذلك إلى زيادة استخدام المواهب. لأن أحد قيود الإدارة التشاركية هو أن النتائج أو اتخاذ القرار لا يتحسن بين عشية وضحاها. يمكن استخدام المتغيرات الثلاثة المذكورة أعلاه بشكل فعال في البلديات التي تنفذ الإدارة التشاركية.⁵⁰

46 - فريد النجار (2006) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.

47 - فلاح حسن عداي (2006). الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، الأردن.

48 - العتيبي، هلا جهاد، 2007، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

49 - حجازي، محمد حافظ، 2002، المنظمات العامة: البناء، والعمليات، والنمط الإداري، ط 1، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

50 - زروخي فيروز، انساعد رضوان (2018). التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف"، جملة المؤسسة، العدد 17، الجزائر..

وفي إطار تمكين موظفي البلديات في تعزيز أدائهم فإن الإدارة التشاركية تسهم بشكل كبير في تعزيز عناصر التمكين حيث يعني تمكين الموظف أن يتم منح الموظف فرصة ليكون ذات أمكانية ، ويتحمل المخاطر دون المساومة بالأهداف والرسالة والرؤية التنظيمية. والقدرة على المساهمة ، وفي عملية صنع القرار فإنه يمكن أن يكون هذا الفرد معين للمؤسسة بأكملها وفي هذه الحالة تسمى الإدارة التشاركية. لذلك أن الإدارة التشاركية قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتحفيز والرضا الوظيفي وتحسين الجودة ، والتمكين الوظيفي يرتبط بمجموعة من الإيجابيات والسلبيات التالية.⁵¹

أولاً: إيجابيات تمكين الموظفين⁵²

1. التمكين يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف.
2. التمكين يؤدي إلى الإبداع والابتكار لأن الموظفين لديهم سلطة التصرف بمفردهم.
3. التمكين يزيد في الكفاءة في الموظفين بسبب زيادة الملكية في عملهم.
4. التمكين يقلل الحاجة للإشراف والتفويض.
5. التمكين يركز على الجودة من مستوى التصنيع حتى التسليم الفعلي وخدمة البضائع.⁵³
6. عندما يتم تمكين الموظفين يصبحون أكثر ريادة الأعمال ويبدأون في تحمل المزيد من المخاطر. كلما زادت المخاطر ، زادت فرص النجاح.

ثانياً : سلبيات تمكين الموظفين⁵⁴

1. على المستوى الفردي ، يعني تمكين الموظف ان الموظف جزء لا يتجزأ من البلدية. هذا قد ينبت الأنانية أو الغطرسة في التعامل.
2. بصرف النظر عن العيوب على المستوى التنظيمي ، هناك بعض التحديات التي تظهر على المستوى الفردي. غالبًا ما يشكو المشرفون من اشمئزاز العمال المتمكنين. والنقاط التالية تتعارض مع تمكين موظف البلدية :⁵⁵

أ- الغرور: يمكن لغطرسة العمال أن تخلق مشكلة كبيرة للمشرفين والمديرين. يمكن أن تكون هناك مشاكل في التفويض. حيث يتجنب الموظفون الإبلاغ عن عملهم ويمكن أن تؤخذ الملاحظات بشكل سلبي.

⁵¹ - أفندي، عطية حسين، 2003، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

⁵² - مهندس محمد جمال الكفاني(2007). الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، مصر.

⁵³ - الفياض، محمد أحمد عبد الله، 2005، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، رسالة دكتوراه، جامعة عمان

العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن

⁵⁴ - ملحم، يحيى سليم (2006) التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

⁵⁵ - الرويثي، حمدي بن سالم (2018). درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية.

جامعة سوهاج كلية التربية، 55، 217-253.

ب-الأمان: نظرًا لأن المعلومات تأتي ويتم تبادلها من قبل الجميع ، فهناك مخاوف بشأن تسرب البيانات الهامة.

ج- المخاطر: يتطلب الإبداع والابتكار قدرة أكبر على تحمل المخاطر وهناك فرص متساوية للنجاح والفشل. وغالبًا ما يفتقر العمال إلى الخبرة اللازمة للتنفيذ مما قد يكلف الكثير.

د- الديمقراطية الصناعية: يتم تمكين الموظفين بالاصاليب الديمقراطية ولكن قد يسيئون استخدامها فتتشكل الإضرابات وحالات الإغلاق مما يؤدي الى تعطيل العمل

هـ- قد لا تعني الإدارة التشاركية أو تمكين الموظف نقل السلطة بلا مسؤولية. يجب أن يكون بطريقة خاضعة للرقابة ومنظمة في نفس الوقت ,ويجب دراسة كل جانب بعناية وتحديد مستويات المشاركة. على سبيل المثال ، يختلف مستوى مشاركة العاملين في مجال المعرفة عن مستوى مشاركة عامل الأرضية.

تري الباحثة ان الإدارة التشاركية تسعى إلى التغيير وهذا التغيير لا يمكن أن يأتي بين عشية وضحاها. يحتاج موظف البلدية إلى الصبر والاتساق قبل أن يدرك الموظفون فائدة أسلوب الإدارة. لذا فالإدارة التشاركية مفهوم معترف به عالميًا ولكن لا تزال معظم البلديات والمؤسسات تتردد في اعتماده. من خلال هذا النمط من الإدارة ، يشعر كلا الطرفين وصاحب العمل والموظفين بالرضا. إنها تقرب الإدارة والموظفين ، وبالتالي يجب تبنيها بقلب مفتوح.

الخاتمة والنتائج والتوصيات

أولاً: الخاتمة

شكّلت خاتمة الدّراسة حصيلة النتائج التي تمثل الإجابة عن أسئلة الدّراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات، وقد تناولت الدّراسة الإدارة التشاركية ودورها في تعزيز السلوك التشاركي لدى موظفي البلديات في الأردن، وذهبت الدراسة الى بيان ان الإدارة التشاركية إلى شكل من أشكال الإدارة المفتوحة تسمح لجميع الموظفين ممارسة مجموعة من الأنشطة والمتطلبات التي تعزز دور الإدارة التشاركية بعملية صنع القرار في البلديات .

وترى الدراسة ان الحاجة أصبحت ملحة بأن يكون لدى البلديات ثقافة الإدارة التشاركية لأنها تسهم في تعزيز عناصر الشفافية والديمقراطية والوضوح حيث أنها تمنح الموظفين فرصة للمساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم لتحسين أداء العمل وخلق بيئة عمل ذات جودة أفضل , لان الإدارة التشاركية تمنح الموظفين شعوراً بالفخر ليكون لهم رأي في عملية صنع القرار التنظيمي , وتحفزهم على الخروج بأفكار واقتراحات يمكن أن تجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة.

كذلك بينت الدراسة ان الإدارة التشاركية تغرس حالة من الشعور بالفخر وتحفز الموظفين على زيادة الإنتاجية من أجل تحقيق أهدافهم. ويشعر الموظفون الذين يشاركون في قرارات المؤسسة بأنهم جزء من فريق له هدف مشترك ، ويزداد إحساسهم باحترام الذات والوفاء بالإبداع

ثانياً : النتائج

- 1- أكدت الدراسة ان الإدارة التشاركية تسمح لجميع الموظفين ممارسة مجموعة من الأنشطة والمتطلبات التي تعزز دور الإدارة التشاركية بعملية صنع القرار في البلديات .
- 2- أثبتت الدراسة ان الإدارة التشاركية تمنح الموظفين شعوراً بالفخر ليكون لهم رأي في عملية صنع القرار التنظيمي , وتحفزهم على الخروج بأفكار واقتراحات يمكن أن تجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة.
- 3- بينت الدراسة ان الإدارة التشاركية تغرس حالة من الشعور بالفخر وتحفز الموظفين على زيادة الإنتاجية من أجل تحقيق أهدافهم
- 4- أثبتت الدراسة ان الإدارة التشاركية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتحفيز والرضا الوظيفي وتحسين الجودة , والتمكين الوظيفي
- 5- أكدت الدراسة ان للإدارة التشاركية أهمية بالغة لتمكين الموظفين في البلديات القيام بتنفيذ أعمالهم لما قد يجلب ذلك الفائدة الأكبر والمقبولة على نطاق واسع للإدارة التشاركية بحيث يكون الموظف أكثر قدرة على ربط نفسه بعمله وهذا يحسن الأداء والكفاءة في العمل

ثالثاً: التوصيات

- 1- أوصت الدراسة بضرورة تفعيل الإدارة التشاركية لموظفي البلديات لأنها تعزز دور الموظف المساهمة بعملية صنع القرار في البلديات .
- 2- على قيادات البلدية ان تعزز الإدارة التشاركية لأنها تمنح الموظف صلاحية في عملية صنع القرار التنظيمي , وتحفز الموظف بأفكار واقتراحات يمكن أن تجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة.
- 3- على أدارت البلدية ان تولي للإدارة التشاركية أهمية بالغة لتمكين الموظفين في البلديات القيام بتنفيذ أعمالهم على نطاق بحيث يكون الموظف أكثر قدرة مما يحسن الأداء والكفاءة في العمل
- 4- على المهتمين في البلديات تعزيز الإدارة التشاركية لانها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتحفيز والرضا الوظيفي وتحسين الجودة , والتمكين الوظيفي
- 5- من الضروري الاهتمام بالإدارة التشاركية لانها تغرس حالة من الشعور بالفخر وتحفز الموظفين على زيادة الإنتاجية من أجل تحقيق أهدافهم وتحسين أداء البلديات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، يحيى (2001).التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلام
- أبو عطية ، عبدالله عفيف(2013) . معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو مسامح، أحمد (2015) (العوامل المؤثرة عمى مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى ادائهم- دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كمية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.السعودية.
- أفندي، عطية حسين(2003).تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- بسام السмир الرميد يمدرس (2018). دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد21 ، مصر، .
- بو بكر، فانتن أحمد(2000). نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرون، ط 1 ،القاهرة: أيتراك للنشر والتوزيع.
- حاتم دحلان(2003). التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية “المفهوم ، المبررات، الفوائد، المعوقات, . مجلة رؤى التربوي ، مركز القطان، العدد الحادي والعشرون ،

- حجازي، محمد حافظ، (2002). المنظمات العامة: البناء، والعمليات، والنمط الإداري، ط 1، القاهرة: مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
- حسين الرفاعي محمد (2009). الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانتس العالمية بريطانيا: كلية الإدارة ، لندن.
- ذياب، أمجد تركي. (2004) تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الرفاعي، محمد (2009). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. رسالة دكتوراه. جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا. لندن.
- الرويثي، حمدي (2018) درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. المجلة التربوية- جامعة سوهاج، مصر.
- زروخي فيروز ، انساعد رضوان (2018). التمكين الإداري كمدخل لتحسين جودة الخدمة"دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف"، مجلة المؤسسة ، العدد 17 ، الجزائر ..
- الزعيبي ،طراد برجس(2012).مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك،الأردن
- الزعيبي، جمانة(2006).عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن
- الشمري، سامي و اللوقان، محمد (2018) واقع القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، فلسطين.
- الصرايرة، أكثم(2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن
- ضحيك، نعمة (2016) درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، كمية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة
- طباخي سناء(2011). دور الإدارة التشاركية في تنمية معرفة العاملين ،دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بنانني راس الواد- برج بوعرييج، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة:كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2010-2011، الجزائر.
- الطراونة، حسين (2006) العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(1999).الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ،مجموعة النيل العربية، مصر.
- عبد العزيز صالح بن حبتور(2004). الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2004.

- العبيدين، بثينا، 2004، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- العتيبي، هلا جهاد، 2007، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن
- العرايب، نبيل أحمد (2010). دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة،
- العساف، حسين موسى (2006). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عسكر عبدالعزيز حمد (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسمية، غزة،
- العمرى، منال (2019). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسبوط، مصر.
- العميان، محمود سلمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 389.
- فادي احمد سعيد حماد (2016). واقع الإدارة التشاركية و صنع لقرار في جامعة القدس المفتوحة، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة القدس، فلسطين، معهد التنمية 2015-2016، المستدامة، فلسطين.
- فريد النجار (2006) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر.
- فلاح حسن عداي (2006). الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، الاردن.
- الفياض، محمد أحمد عبد الله، 2005، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن
- القحطاني، بدر بن محمد مهدي (2002). العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية في قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية
- القرشي، عبدالله فهد (2013) ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعميم سياميا وا في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحمة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. السعودية
- القيوتي، محمد قاسم، 2000، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن،

الكفاوين، منال (2005). العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

محمد المرسي جمال الدين ، عبد الرحمان إدريس ثابت (2002). الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.

محمد حسين الرفاعي(2009). الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة، (دمشق: مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه، سوريا. ص 99.

محمد علي طاهر أحمد (2011). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية- دراسة ميدانية- مجلة لعلوم والثقافة، جامعة السودان :مجلد12 ،السودان.

المطيري، سعود (2007). أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

ملحم، يحيى سليم (2006) التمكين مفهوم إداري معاصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

مهندس محمد جمال الكفاني(2007). الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، مصر.

نظام موظفي البلديات لسنة 2007

الهندي، إيمان و الثبتي، محمد (2019) القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية .

ياسين ، سعد غالب ، (2002) ، (الإدارة الاستراتيجية) ، الطبعة العربية ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.الأردن.

ثانيا : المراجع الأجنبية

David r. Fred (2005) (strategic management) concepts & cases 10/ed. by Pearson Education. Inc.

Khorshidi, A.; Abadi, A. and Inanloo, A. (2012) The relationship between Application of Participative Management and Effectiveness of Principals at High School in Educational System of Baharestan New Town, Journal of Business and Applied Scientific Research, 2(4), 4345-4351.– iran.

Mathews, Russell(2003) The Organizational Empowerment Scale, Personnel Review, Vol. 32, No. 3, MCB, Up Limited.

Mokoena, S. (2012) Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, Journal of Social Sciences.