

مشاركة العاملين في الإدارة

د . فيصل مرار *

مقدمة :

الإدارة هي عملية التنسيق بين مجهودات الأفراد أو الجماعات من أجل تحقيق غايات محددة بأقصى درجة من الفعالية والكفاءة وفي ظل ظروف انسانية .

والظروف الانسانية هي ما تميز الإدارة الفعالة الجيدة عن الإدارات الأخرى . . فقد تتحقق زيادة في الإنتاج وقد تتحقق الأهداف بدرجة قصوى من الفعالية لكن ذلك قد يكون على حساب الإنسان — العنصر البشري — أحد أهم مدخلات التنظيم أو الإدارة .

وعندما نتناول أهداف الإدارة فقد تكون أهدافاً عامة تحقق الصالح العام وتتضمن خدمات عامة وحين ذلك تسمى بالإدارة العامة ، أو أهدافاً خاصة تحقق مصالح فئات أو أشخاص محددين وحين ذلك تسمى بالإدارة الخاصة أو إدارة الأعمال .

لا نود هنا التمييز أو التفريق بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة من حيث الأهداف والوسائل . فكلاهما يمارس ضمن « ظاهرة » تسمى بالتنظيم . والتنظيم سواء كان عاماً أو خاصاً له نفس الملامح ونفس المرتكزات خاصة إذا ما عالجناه وفقاً لدخل النظم أو « النظام المفتوح » . أي أن كل تنظيم سواء كان في القطاع العام أو القطاع الخاص يمكن أن ينظر إليه كنظام يتكون من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية في تفاعل مستمر فيما بينها داخل إطار النظام وتتفاعل باستمرار مع البيئة الخارجية بعواملها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية والثقافية . ولكل نظام مركبات ثلاثة :

المدخلات

العملية (التشغيل)

مدرس الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والتجارة في الجامعة الأردنية .

المخرجات (المنتج)

يربط بينها ما يسمى بعملية التغذية العائدة

ويساعدنا مدخل النظم هذا في معالجة التنظيمات الصناعية او الحكومية اذا ما عرفنا محتوى هذه المركبات الثلاث ..

فمدخلات أي تنظيم تشتمل على عناصر مادية وبشرية وتكنولوجية وافكار وقيم واتجاهات .

ومخرجات التنظيم تتناول كل أو بعض هذه المدخلات ويمكن أن يضاف اليها السلع والخدمات بعد أن يصير تحويل المدخلات الى منتج عن طريق العملية (التحويل) أو التشغيل .

يتناول هذا البحث احد أهم هذه المدخلات وهو **العنصر البشري** والذي أصبح ينظر اليه كأهم عنصر في التنظيمات الصناعية الحديثة بالرغم من التقدم والتطور الذي حصل في المدخول المادي والتكنولوجي .

وقبل أن نبدأ البحث في واقع ومستقبل هذا العامل الهام أو المدخل الهام لا بد من استكمال تعريفات موضوع البحث .. **فالعنصر البشري** أو العاملين في المؤسسات والتنظيمات لا يقتصر على الافراد في المستويات الادارية الدنيا في أي تنظيم ولكنه ينطبق على جميع المستويات الادارية من أعلى القمة الى أدنى القاعدة في الهرم التنظيمي .

ومحاولتنا تتناول موضوع العاملين والادارة ، لا يقصد منه التمييز بين فئتين يقوم عليهما العمل التنظيمي والاداري وتحقق بهما — بالإضافة الى العوامل الاخرى — الانتاجية والفاعلية التي من شأنها أن تؤثر في عملية التنمية بل وتعتبر من ركائزها الاساسية ، بل بالعكس فان محاولتنا تهدف الى التعرف على المشكلات الاساسية التي تواجه العاملين والادارات في التنظيمات والمؤسسات الصناعية او الحكومية او التجارية الحديثة مع التركيز على واقع تلك المؤسسات في **الدول النامية** .. ولكن قبل بحث هذه المشكلات لا بد من تحديد ما نقصده بمفهوم **المشاركة** .

يرتبط مفهوم المشاركة بمفهوم الديمقراطية الصناعية Industrial Democracy ولقد تدرج المفهوم وارتبط بمبدأ الديمقراطية بشكل عام منذ أن مورس بالفعل في المدن اليونانية القديمة ، فقد رأى المفكرون والفلاسفة اليونان وعلى رأسهم افلاطون أن حجم المدينة يجب أن لا يتعدى خمسة آلاف نسمة حتى يسمح بمشاركة كل مواطن في رسم السياسات

واتخاذ القرارات . وفي الدول الرأسمالية اعتبر مبدأ المشاركة في الحكومات المحلية كأحد معايير المواطنة الصالحة وتكريس المساواة وحرية التعبير والتصرف . . وتعددت الدراسات التي تبحث في مشاركة المواطنين فسي المجتمعات المحلية وتخطت حدود المشاركة في الانتخابات العامة الى البحث عن علاقات القدرة والقوة داخل المجتمع الواحد .

هذا على المستوى المجتمعي ، أما على المستوى التنظيمي أي في المؤسسات الصناعية والحكومية فقد تطور موضوع تحفيز العاملين في المؤسسات ورفع روحهم المعنوية الى ما أصبح يدعى بالديمقراطية الصناعية أو Form and Content in Industrial Democracy يعرفها Emery & Thorsrud بأنها عملية تمثيل العاملين في مجالس ادارات الشركات أو المصانع أو المؤسسات (١) .

أما التعريف العلمي لهذه الكلمة فهو : —

« إعادة توزيع القدرة الاجتماعية في الصناعة بحيث يمكن تقاسمها بين جميع المشاركين في عملية الانتاج بدلا من تركيزها في يد الاقلية » (٢) .

ويرتبط بهذا التعريف المحدد للمفهوم « الديمقراطية الصناعية » ، ثلاثة شروط رئيسية لا بد من توفرها ليتحقق مضمون ذلك المفهوم :

أولا : الافتراض بأن البشر مخلوقات متساوية ، أما اذا افترض بأن هناك تفاوت بين المخلوقات وبأن فئة ما مختارة وفئة أخرى من الدرجة الثانية فتصبح الثانية محرومة من أي تمثيل بغض النظر عن الوسائل المتعددة التي تنظم علاقات الفئتين .

ثانيا : الافتراض بأن بني البشر لهم حرية الحركة في حياتهم اليومية بحيث يتاح لهم المساهمة الحرة والمستقلة في حياة المجتمع الذي يضمهم . أما اذا حيل دون هؤلاء وممارسة تلك الحرية سواء من حيث الاضطراب للبحث عن الرزق أو منعوا من ذلك (ممارسة الاستقلالية) بأي طريق أو وسيلة ، فلا يمكن أن تكون هناك ديمقراطية فعالة مهما كانت محاولات التمثيل الرسمية .

ثالثا : الافتراض بأن القيادة مسؤولة ويمكن استبدالها أو التخلي عنها من قبل الاغلبية . أما اذا كانت القيادة تخضع لحزب معين أو أي جهاز آخر أو تكون موالية لأي فئة اجتماعية فلا يمكن أن تؤدي الانتخابات أو غيرها الى ديمقراطية حققة (٣) .

ويمكن تحقيق هذه الافتراضات في مجتمع يعتمد مبدأ حكم الشعب بالشعب « أو الحكومة للشعب ومن قبل الشعب » ، وحتى في هذه البيئات فقد اختلفت الاجتهادات حول طبيعة التنظيم الفعال والجيد والذي يحقق مركبات الديمقراطية الصناعية المذكورة آنفا .

وفي تعريف آخر وبإشارة واضحة الى حقوق العاملين فان الديمقراطية الصناعية تعني « حق تقرير المصير المشترك من قبل العاملين في المؤسسة الواحدة » ، اي انهم (العاملون) ، يجب ان يحصلوا على تأثير مباشر واكبر في القرارات التي تضعها المؤسسة سواء من الناحية الاقتصادية أو الفنية التكنولوجية (٤) .

وفي تعريف ثالث لهذا المفهوم فان المهمة الاساسية للديمقراطية الصناعية هي عملية تحويل (نقل) القدرة والمسؤولية داخل التنظيم الواحد من المالك الفرد الى المجموعة المنظمة للعاملين (٥) .

واذا كانت الديمقراطية تمارس في الحياة الاجتماعية والسياسية العامة فيجب أن لا تقف ممارستها عند مدخل التنظيمات الصناعية .

وفي تعريف رابع — وهذا يدل على اختلاف في تحديد المفهوم وحتى في الدول الصناعية ذات الديمقراطيات المتطورة تفهم الديمقراطية الصناعية بأنها « عملية تمارس في التنظيمات الصناعية بحيث يعطى لكل عامل الفرصة الكاملة للمشاركة وتطوير ذاته في حدود قدراته وامكاناته (٦) . ويمكن أن يترجم ذلك الى حيز التنفيذ بالخطوات التالية :

١ — تطوير التنظيم الصناعي بهدف تحقيق اللامركزية الادارية وتفويض السلطة والصلاحيات .

٢ — تطوير ما يسمى بلجان الانتاج تتفرع عنها لجان فرعية على كافة مستويات التنظيم .

٣ — تطوير التنظيم من حيث زيادة فرص الترقية والترقية داخل المؤسسة الواحدة .

وهناك تحديد آخر للمفهوم حيث يشير الى أهمية شعور العاملين بالانتماء والتداخل في شؤون التنظيم أو المؤسسة ، واعطاء جميع المجموعات صاحبة الاهتمام والتي ترتبط بالتنظيم ارتباطا مباشرا نسبة ديمقراطية متزايدة لتحمل المسؤولية وحصة حقة وملائمة في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحياة الصناعية .

المشكلة الادارية الرئيسية

وان دلت هذه الاختلافات في الوصول الى تحديد موحد لكلمة المشاركة او الديمقراطية الصناعية على شيء فاتها تدل على التفاوت في حقل معالجة المشكلات الاساسية في التنظيمات الصناعية او المؤسسات التي تحاول تنظيم العلاقة بين الادارات العليا ومستويات العاملين المختلفة ، اذ ان المشكلة الاساسية التي تواجه الادارة الصناعية او التجارية او الحكومية لا ترتبط بحق تقرير المصير المشترك او حق التمثيل لذاته — تمثيل احدى الفئات لدى الفئات الاخرى — بقدر ما تتعلق بزيادة درجة الشعور بالارتباط والانسجام بين الادارة من جهة والعاملين من جهة اخرى . لقد كانت هذه المشكلة ولا تزال محور ومرتكز عملية الادارة منذ تطورت نظريات الادارة ومبادئها ووضعت نماذجها .

لقد حاولت الفلسفات الادارية المتعاقبة ونظريات التنظيم المختلفة منذ بداية هذا القرن التغلب على مشكلة مزمنة وهي « كيفية التوفيق بين رغبات العاملين واهداف الادارة او المؤسسة . ولا حاجة بنا لاستعراض النظريات المتعاقبة في الادارة والتنظيم التي حاولت وضع حل لهذه المشكلة سواء ما ورد في حركة الادارة العلمية او فلسفة العلاقات الانسانية او ما اشتملت عليه نظريات التنظيم الحديثة (٧) .

لقد تفاوتت تلك النظريات والنماذج التنظيمية والادارية في نظرة واضعها وفلاسفتها للانسان ، فها هو تيلور — واضع فلسفة الادارة العلمية — ينظر الى الانسان كمخلوق رشيد واقتصادي ويمكن تلخيص فلسفته نحو الانسان العامل في التنظيم بأنه :

- كسول بطبعه ويعمل بأقل ما يمكن ويكره العمل .
- اثنائي بالوراثة ويهتم بنفسه فقط .
- يقاوم التغيير والتطور .
- يكره المسؤولية وينقصه الطموح .
- يفضل ان يقاد وهو اتكالي بالفطرة .
- ينظر للعمل كوسيلة لكفاية حاجاته الفسيولوجية .
- لا يهتم بأهداف التنظيم .
- تحفزه العوامل المادية وهي خارجة عنه .

وفيلسوف أو عالم ومنظر تنحصر نظرتة للانسان الفرد العامل في التنظيم في هذا الاطار كان لا بد ان يدعو الى وصف هيكل للتنظيم ووضع استراتيجية للادارة تعتمد على التوجيه والرقابة من خلال استعمال السلطة. وتستخدم القرارات الفردية المتعلقة بالترقية والترفييع والتقييم . وتعطي الاولوية لحاجات التنظيم مع اهمال حاجات الفرد ، وتلتزم بمسؤولية محدودة لتنظيم وتوجيه الجهد البشري دون الاعتراف بطاقات الفرد وقدراته الذاتية (٨) .

اما النظريات اللاحقة بتيلور وأهمها نظرية العلاقات الانسانية فقد نظر دعائها الى الفرد كمخلوق اجتماعي ذي حوافز اجتماعية . يتفاعل مع المجموعة بحيث تؤثر المجموعة في سلوكه . ولهذا ومع التحول التدريجي في نظرة الادارة للعاملين تغيرت استراتيجية الادارة ، فأصبح الاهتمام بتركز على الحاجات الاجتماعية ولا ينحصر بالحاجات الفسيولوجية للفرد فقط . وتزايد الاهتمام بمشاعر الافراد ، وزاد التركيز على حوافز المجموعة والاهتمام بالافراد والتعاطف معهم على ان تلعب الادارة دور الوسيط والموجه .

ولم تكن حركة العلاقات الانسانية نهاية المطاف في محاولة اغلاق الفجوة بين الادارات وبين العاملين ، فشأنها شأن كل نظرية اخرى لم تستطع ان تصور حقيقة التنظيم كاملة ، وكان لها استثناءات معينة ، وقد انتقد واضعوها لانهم اغفلوا الجانب الفني وغلبوا الجانب الاجتماعي ، ولهذا طور الفكر التنظيمي نظريات ونماذج جعلت الفرد محور تركيزها وعالجته على اساس انه مخلوق يسعى لتحقيق ذاته . فوضع ماسلو (٩) سلما للحاجات الفردية من حاجات فسيولوجية وأمنية ، واجتماعية وحاجة للاحترام وللجاء وتحقيق الذات . وقد اكتشف علماء النفس الاجتماعي امثال ماكريجور (١٠) وأرجيرز (١١) وهيرزبرغ (١٢) :

- ان الفرد ليس سلبيا بطبيعته .
- انه توجد دوافع لدى الافراد ويملكون القدرة للتطوير .
- ان للفرد قدرة على تحمل المسؤولية .
- ان الفرد يحب الاستقلالية وتحقيق الذات .
- ان دوافع الفرد داخلية ذاتية وليست خارجية مادية .
- ان الفرد لا يكره العمل لانه مصدر بهجة ومبعث رضى له .

واذا كانت هذه معتقدات الإدارة ، وإذا اقتنعت الإدارة بهذه النظرة للفرد العامل فمن الواجب أن تتبنى استراتيجية إدارية تغاير الاستراتيجية السابقة ويمكن تلخيص تلك الاستراتيجية كما يلي :

- ١ — يجب على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية .
- ٢ — ينبغي مشاركة الأفراد في القرارات .
- ٣ — على الإدارة تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد وليس المادية منها فقط .
- ٤ — ينبغي أن تضع الإدارة الثقة في الأفراد وتوجههم نحو أهداف التنظيم بدلا من فرض السيطرة والرقابة .
- ٥ — ينبغي على الإدارة أن تعيد تقييم آرائها على كل المستويات .
- ٦ — على الإدارة خلق الفرص وتشجيع الأفراد وحفزهم .
- ٧ — الإدارة يجب أن تنطلق نحو الأهداف ولا تكتفي بالرقابة .
- ٨ — الرقابة الذاتية هي أفضل أنواع الرقابة .
- ٩ — القرارات يجب أن تكون جماعية .

لقد كانت النظريات التي طورها أرجرز وماكريجور وبنس وهيرزبرغ نقطة تحول نحو ممارسة نوع من الديمقراطية في التنظيمات الصناعية ، إلا أن تلك النظريات ، وبالرغم من نظرتها المتفائلة للإنسان والتعامل مع جوانبه الإيجابية بقيت عاجزة عن إيجاد جوانب محدد أو أسلو بيمعين يمكن اعتماده لعلاج مشكلة التوفيق بين رغبات العاملين وأهداف الإدارة .

وفي رأينا أن أسباب ذلك تعود إلى إغفال هذه النظريات لناحية رئيسية هامة في السلوك التنظيمي وهي علاقات السلطة والقدرة داخل التنظيم الواحد . وما لم تسع التنظيمات والإدارات الحديثة إلى التخفيف من علاقات السيد والمسود أو الرئيس والمرؤوس ، وما لم يسمح للأفراد العاملين بالتمتع بمزيد من الحرية والمشاركة الفعلية في رسم السياسات واتخاذ القرارات فستبقى المداخل والمحاولات لحل التناقض القائم بين الإدارات والعاملين تتعثر في تطبيقاتها وممارساتها .

السلطة والمشاركة في نظريات التنظيم :

استمرارا لتطور الفكر التنظيمي وارتباطا بالنظريات الإدارية التقليدية والمستخدمه انبثقت فلسفتان متلازمتان هما : الإنسنة الصناعية Industrial Humanism والعلم الإداري Management Science ، حيث ارتبط الثاني بحركة الإدارة العلمية بسبب اعتقاد المنظرين بفائدة العلم

والمنطق لادارة التنظيمات . كما ساهمت حركة العلاقات الانسانية في تطبيق العلوم السلوكية على الادارة والتنظيم فاعتمدت الانسنة الصناعية على ابحاث العلوم السلوكية .

واضافة الى هاتين الفلسفتين ساهم الفكر التنظيمي الحديث في بلورة فلسفة ثالثة هي منهج التعددية Pluralism وتمتاز عن الاخرى بأنها لا ترتبط بأي فلسفة سابقة ويبدو أنها انبعتت من المسؤولية الاجتماعية لادارات الاعمال . ويمكننا أن نلخص افتراضات كل من هذه الفلسفات الثلاث فيما يتعلق بأسلوب الحكم وممارسة السلطة داخل التنظيم والتوفيق بين رغبات الأفراد واهداف التنظيم كما يلي :

١ - الانسنة الصناعية :

ترتكز هذه الفلسفة على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة الانسان والنظرة للحالة الانسانية :

اولا : تعطي الاهمية لكرامة الفرد بالاضافة للحاجة لحماية وتطوير شخصيته على اساس متساوي وليس على نمط هيراركي .

ثانيا : ان المكاسب المتحققة في التنظيم هي مكاسب لافراده وان المنافع المناسبة من هذه المكاسب يجب توزيعها على المسؤولين عنها .

ثالثا : يجب ان يكون العاملون في التنظيم مصدرا للاجماع والقبول للذين يرسمون السياسات ويمارسون الرقابة .

رابعا : ان التغير في التنظيم يجب ان يكون نتيجة لمعرفة جميع البدائل وموافقة المشتركين .

وبناء على هذه الافتراضات يجب استبدال الاوتوقراطية بالديمقراطية وبعث المرونة في التنظيم بدلا من الجمود وتحقيق المساواة في القدرة بين اعضاء التنظيم ومساعدة بيئة التنظيم على تلبية حاجات الافراد فيه .

هذه هي متطلبات الفلسفة الانسانية في التنظيم وهي تتفق مع التوجه الانساني أي أن الانسان بطبيعته ضد الاوتوقراطية وضد الهيراركية وضد التوتاليتارية .

وتواجه التنظيمات من خلال هذه الفلسفة مطلباً أساسياً هو ان البيروقراطية يجب أن تفسح المجال للديمقراطية كأحد وسائل الحكم .

وقد انبثق عن هذه الافكار والافتراضات كثير من النظريات مثل نظرية () والانظمة (١) (٢) (٣) (٤) والتطوير التنظيمي والشبكة الادارية والتغير المخطط الخ (١٣) .

واعتبرت آراء وافكار أرجرز Argyris انعطافا حقيقيا في المدخل الانساني كاحد مداخل حل التناقض الرئيسي في التنظيم والتوفيق بين اهداف الادارة والافراد فيه ، الا ان آراء أرجرز لم تكن لتترجم الى الواقع العملي بسبب رئيسي هو أن مفهوم التطوير الذاتي والقيادة المشاركة تبقى جميعها دون تدعيم ما لم تتغير علاقات السلطة داخل التنظيم .

٢ - العلم الاداري :

تعتبر علمانية الادارة تطبيق واسع للقيم الرشيدة في جميع نواحي التنظيم وادارته ، وهي الامتداد النهائي لحركة الادارة العلمية ونتجت عن التقدم في العلوم الطبيعية والسلوكية ، أما لنتيجة التنظيمية المباشرة للعلم الاداري فهي بروز النخبة الفنية Technical Elite ، اذ خلقت هذه الفلسفة ما يسمى بالارستقراطية الفنية ولم تشكل قوة لحكم التنظيم بالوسائل الديمقراطية وهذا يعود الى افتراضاتها حول الانسان ومستقبل الانسانية اذ يعتقد دعائها :

- (١) ان الانسان مخلوق يبحث عن اللذة والتسلية .
- (٢) ان الانسان خالق للرخاء والوفرة ومستهلك لهما .
- (٣) انه المنتج والمستهلك للرفاه المادي .

وقد ظهرت النخبة الفنية او الارستقراطية الفنية كقوة في المجتمعات الصناعية ذات التكنولوجيا المتطورة وهم المؤهلون لحكم التنظيم برشدانية لمصلحة الجميع ويعتبر التعليم والمعلومات والمهارات مصادر لقدراتهم .

٣ - الفلسفة التعددية :

لا تعتبر التعددية عقيدة نابعة من الفكر التنظيمي أو مرتبطة بفلسفة من فلسفاته ولكنها ترتبط بذلك المجال المعروف بالمسؤولية الاجتماعية للادارة الخاصة ، ويتعامل التعدديون مع ظاهرة كلية ذات علاقات مؤسسية وتنظيمية متداخلة ، وينظر دعائها للعالم بأنه « جزر من التسلط في خضم من التعددية الدستورية » (١٤) مصحوبا بالامل بأن نتيجة هذا التفاعل ستكون العدالة والمساواة والصالح الاجتماعي ، أما رؤيتها المثالية

للتنظيم الجيد فهو أن الحقيقة تنبع من النظرة الى مسألة ما من وجهات نظر متعددة ثم محاولة الموازنة بينها . ومن الواضح ان فوائد التعددية على المستوى الكلي (المجتمع) او الجزئي (التنظيم) هو حماية الاغلبية من طغيان النخبة .

اثر النظريات الادارية على المشاركة في حكم التنظيم :

ماذا كان اثر هذه الافكار او نظريات التكامل بين الفرد والتنظيم على توزيع السلطة والمشاركة في التنظيم ؟ ان ما يجب ان ندركه هو ان المداخل اللاحقة المنبثقة عن هذه النظريات سواء المتمثلة في توسيع الاعمال Job Enrichment و اغناء الاعمال Job Enlargement والادارة المشاركة Participative Management تتضمن جميعها اعادة توزيع السلطة في التنظيم لغايات خدمة الفرد واهداف المنظمة معا ، وهكذا يؤكد الذين يدعون للادارة المشاركة ان توزيع السلطة في التنظيم يجب ان يحقق غرضين : (١) زيادة الفعالية التنظيمية (٢) ايجاد بيئة ملائمة لتحقيق ذات الفرد في التنظيم . وترتبط هذه المفاهيم بما يسمى بنظرية الديمقراطية الحقيقية . اذ ان كليهما ينظران الى توزيع السلطة للوحدات الاجتماعية الصغيرة كوسيلة للحصول على الحرية الفردية وتحقيق الذات في المدى الطويل .

وما يجب توكيده في هذا المجال هو ان الدعوة الى توزيع السلطة في التنظيم اذا كان مصدرها الادارات العليا تعتبر استراتيجية ضيقة الافق يقصد منها تقوية السلطة الهيراركية حتى ولو كان ذلك ذا نتيجة غير وظيفية للمؤسسة ، اما مقترحات الادارة التي من شأنها ان تزيد في فرصة الفرد ليمارس المسؤولية الذاتية في التنظيم فيمكن ان ينظر اليها — من قبل المستويات الدنيا — بأنها محاولة لاحتواء الموظفين المتمردين او الوحدات الرافضة في التنظيم . وفي نفس الوقت تنظر المراكز القيادية العليا لاي مطالبة لمزيد من الحرية — من الوحدات العاملة او الافراد — كعمل غير وظيفي dysfunctional من وجهة تنظيمية ، ويرتكز هذا الاعتقاد على ان هذه المطالبة تهدد الرقابة الهيراركية ولا تحركها الا الرغبة في بناء الامبراطوريات . وهكذا اذن يمكن القول ان الادارة التقليدية اذا قبلت توزيع السلطة فهي تقبلها لصالح التنظيم بينما يقبلها دعاة المفاهيم الحديثة لصالح الفرد . الا ان ما يميز المطالبين بالمزيد من الحرية لحكم الذات والرافضين لذلك هو ان كليهما يقبل النموذج الهيراركي بأنه النموذج الوحيد والصالح والوظيفي للتنظيمات الضخمة المعقدة ، الا ان بعض دعاة الفكر

التنظيمي الحديث ينكرون الزعم القائل بأن التنظيمات الهراركية دائما اكثر فاعلية من التنظيمات اللامركزية في جميع الحالات ، ولهذا يعتقدون بأن في الامكان اعادة توزيع السلطة الشرعية لفائدة التنظيم والفرد في بعض الحالات .

واقع السلطة والقدرة والمشاركة في الفكر التنظيمي المعاصر :

ان المتتبع لنظريات التنظيم المتعاقبة يلمح ان احد اهم المبادئ التي دعا اليها اصحاب العموميات من المنظرين هو مبدأ التعاون او المحافظة على التنسيق داخل التنظيم ، ان بين الوحدات العاملة او بين الافراد او بينهم وبين التنظيم ، وقد فشلت هذه النظريات في معالجة التنازع في التنظيم والذي أصبح السمة المميزة للتنظيمات الحديثة ، وهو يعود بالدرجة الاولى الى تنافر المصالح والى الخلل في علاقات القدرة والسلطة داخل التنظيم . فقد نظرت النظرية التقليدية للتنازع Conflict كأمر سيء يجب تجنبه مهما كانت الوسائل ، واعتمد الفكر التنظيمي في ذلك على قيم ثلاثة تأصلت في المجتمع الرأسمالي : اولها : ان المجتمع الرأسمالي مجتمع وفرة Abundance ، فاذا توفرت الموارد يمكن للاقتصاد ان ينمو بدون حدود وفي كافة المجالات ، مما سيؤدي الى زيادة عائدات Surplus في الانتاج يستخدم جزء منه في كسب اجماع العاملين في المؤسسات ورضاهم ومباركتهم لممارسات الادارة والمالكين واستمرارها في استغلال الثروات والموارد وتحقيق المزيد من الارباح بحيث يسير النظام في تناسق ووثام . الا انه من خلال التجارب العملية وكنتيجة طبيعية للفكر الرأسمالي وايدولوجيته اجتاحت ذلك المجتمع ازمتات اقتصادية واجتماعية تمثلت في تفشي البطالة وارتفاع الاسعار وازدحام المدن وتلوث الهواء والماء وتفكك الاسرة وانحلالها اضافة للأمراض النفسية والخلقية ، كل هذا ادى الى تغير في القيم السائدة ، فحلت الندرة Scarcity محل الوفرة وتكررت الدعوات لتحديد النمو بدلا من ازدياده بدون حدود والتركيز على النوع بدل الكم والتوجه الانساني بدل التوجه المادي الصرف ، الامر الذي سيؤدي الى تدني الانتاج او على الاقل الحد من زيادته مما سيؤدي الى نقصان الفائض والذي سينتج عنه تذمر العاملين وعدم الحصول على موافقتهم واجماعهم وسيحل التنازع والتنافر داخل المؤسسات بدلا من التعاون والتنسيق ، وهكذا بدأت المؤسسات والتنظيمات في المجتمع الرأسمالي تجد نفسها وجها لوجه امام هذا الواقع بجوانبه المعقدة وزادت الحاجة ليجاد حل لهذا التنازع او محاولة التعايش معه .

أما دعاة حركة العلاقات الانسانية فحاولوا معالجة النزاع في التنظيم على مستوى الفرد والمجموعات وركزوا على جوانبه النفسية ونظروا اليه كظاهرة سلبية نتيجة علاقات شخصية سيئة أو نتيجة لسوء فهم ينجم عن حقيقة كون أحد الاطراف (الادارة أو العاملين) لا يفهم مشكلات الطرف الآخر ، في هذه الحالة يصبح النزاع حالة مرضية لا يمكن حله الا باتصالات حسنة وتعاون اكبر الا أن هذه النظرية فشلت في التمييز المطلوب بين الاحتكاك الشخصي والنزاع الاجتماعي الذي يعود اساسه الى هيكل التنظيم والمجتمع الذي يتفاعل فيه الافراد والجماعات . وهكذا وبالتحول من مستوى الى آخر اعتقد منظرو الادارة أن حركة العلاقات الانسانية كقيلة بطل جميع مشكلات المجتمع الصناعي الرأسمالي ، الا أن ما جرى تجاهله في هذه الفلسفة هو أنه بالانتقال من مستوى الفرد والمجموعة (محور تركيز حركة العلاقات الانسانية) الى مستوى المنظمة ، وعند التعامل مع هيكل القدرة داخلها بشكل عام يتبين بان هناك تنازعا لا تعود أسبابه الى الاتصال السيء أو العلاقات الشخصية السيئة ولكنه يعود في لاصل الى الاختلاف في المصالح ، أو الاختلاف في حقيقة أن ما يمكن أن يكسبه أحد الاطراف (الادارة والمالكون) سيخسره الطرف الآخر (العاملون) .

وينسى دعاة نظريات التنظيم — في مختلف مراحل تطور الفكر التنظيمي — أو يتناسون في مداخلهم الضيقة أن المؤسسة اية مؤسسة يجب أن ينظر اليها كمؤسسة اقتصادية وسياسية بمشكلات متنوعة ويسود فيها هيكل للقدرة والسلطة يجعل النزاع الاجتماعي — بسبب المصالح المتضادة — أمر لا يمكن تجنبه (١٥) .

اضافة الى أنه لو كان محور تركيز دعاة حركة العلاقات الانسانية على المجموعات ودورها في عملية المساومة — من موقف استراتيجي — فانهم لا شك سيكتشفون الميزة المثالية لدعوتهم للديمقراطية الداخلية والمشاركة في التنظيم ، وفي الحقيقة عندما يبنون معرفتهم على النتائج التي توصلوا اليها من خلال تجاربهم على المجموعات ويدعون لمشاركة العاملين على مستوى المنظمة فانهم يواجهون معضلة ، فاما أنهم يقترحون ديمقراطية زائفة Pseudo Democracy حيث يعطى العاملون فرصة للمشاركة فقط في قرارات لا تضر الادارة ، أو أنهم فعلا يقترحون المشاركة الحقة والتي يمكن أن تتضمن في النهاية تنازل الإداريين عن جزء من قدرتهم وامتيازاتهم في التنظيم للعاملين فيه ، وعندما تصل المشاركة الى ذلك الحد يصبح واضحا أنه ما من مدير سيضحي بمصالحه لمصلحة العاملين . والجواب التقليدي على هذه الشكوك هو أنه في المدى الطويل تعتبر مصالح جميع الفئات في

التنظيم متشابهة ، اذ انه لو زادت سيطرة العاملين من خلال المشاركة فلا يعني ذلك أن سيطرة الادارة وقدرتها تتناقص (١٦) . ومن الواضح أن هذه الاجابة قد تكون صحيحة في بعض المواقف وغير صحيحة في مواقف أخرى ، فمراجعة لادب المشاركة تبين انه يبنى على قاعدة انه في حالة احداث تغيرات في المؤسسة ينبغي اشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك التغير (كادخال تكنولوجيا حديثة مثلا) بدلا من فرض التغير عليهم فرضا ، وكأن دعاة المشاركة يعتقدون انه باشتراك العاملين او بدعوتهم للاشتراك في صنع القرار سوف يقتبطون لدرجة انهم سيقبلون التغير ، ولكن ما الذي سيحصل فعلا لو ان العاملين رفضوا ذلك التغير (بحجة ان المكنتة ستشمل من قدراتهم او تؤدي الى خفض اعدادهم) ، وماذا سيحصل لو ان الظروف الخارجية والتنافس مع المؤسسات الاخرى يجعل من التغير امرا محتما ؟ ان المشاركة على نطاق واسع تتضمن اقل ما يمكن التحول الجذري في المؤسسات الاقتصادية والسياسية في المجتمع ، ومن الواضح ان دعاة المشاركة والديمقراطية والتفاعل والتكامل والقيادة المرنة Permissive Leadership لم يكونوا يقصدون او يعنون شيئا من هذا القبيل ، ان خطأهم حول هذه النقطة انهم حاولوا ان يثوروا المؤسسات لكن دون ثورة حقيقية ودون التعرض الى أسسها الاجتماعية .

ولا يمكن تفسير التفاؤل المفرط حول المشاركة او القيادة المتساهلة الا بعد ان نلم باهمال نظريات التنظيم لهيكل القدرة والسلطة وعلاقاتها او تصويرها على غير حقيقتها في التنظيم والافتراض الخاطيء غالبا انه طالما ان الادارة والعاملين فئتان ذات اعتماد متبادل فان هناك تجمعما وتكاملا للمصالح في التنظيم ، وينسى هؤلاء ان التداخل لا يعني التعاون فقط ولكنه يتضمن التنازع كذلك خاصة اذا كانت الاطراف المتداخلة ليست على نفس المستوى ولكنها تحتل مواقع ذات تسلسل هيراركي . وحينما توجد المصالح المتنازعة في التنظيم وحينما توجد الجماعات موزعة بشكل هيراركي فـان اغفال الجوانب التوزيعية للقدرة من شأنه ان يعطي صورة خرافية النسق لموقف يتسم بالتنازع .

والدليل على المعالجة غير السليمة لعلاقات القدرة في التنظيم هو ان احد اقطاب الفكر التنظيمي — العالم بارسونز — والذي تناول التنظيم كمؤسسة اجتماعية عرف القدرة بأنها « الطاقة لتحريك الموارد لتحقيق اهداف التنظيم » ، اي انه يحصر القدرة في نطاق تحقيق الاهداف ، وبذلك يغفل امكانية استخدام تلك الطاقة بشكل يكون مناقضا لاهداف التنظيم (كاستخدام قدرة التنظيم لتحقيق المصالح الضيقة لفئة مهيمنة في التنظيم) .

ان هذا التحديد يعني بأن الاهتمام يتركز على ناتج القدرة وليس على توزيعها ويتجنب هذا المفهوم الإشارة الى نظرية « المجموع يساوي صفر Zero-Sum-Power » المرتبطة بالقوة وهي نظرية تنظر للقدرة بأنها محدودة حتى أن ما يكسبه طرف يخسره طرف آخر ، هذه الطريقة لفهم القدرة تتضمن احتمالات التنازع والسيطرة والخضوع داخل التنظيم (١٧).

نظريات التنظيم نظريات تسلط وقهر :

لقد حملت نظريات التنظيم والادارة المتعاقبة في مضامينها مظاهر من التمييز ضد العاملين ، واهملت هذه النظريات بمجموعها موضوع التسلط والسيطرة في التنظيمات ، فكانت نظريات تمثل النخبة وتهتم بالوسائل الكفيلة بخلق مفهوم « السلطة الادارية » والحفاظ عليها ، وقد أهملت حرية الافراد واهتمت بالرشداية الادارية والفاعلية الادارية والاقتصاد الاداري . ولو استعرضنا نظريات التنظيم المختلفة ابتداء بحركة الادارة العلمية وانتهاء ببعض من نظريات التنظيم الحديثة لوجدناها جميعا تحوي بين جوانبها مظاهر التسلط والقهر ، فحركة تيلور هدفت الى زيادة الانتاج والبحث عن طريقة مثلى لتنظيم الاداء والعمل وحصرت مهمة الادارة ومسؤوليتها في تنظيم عملية الانتاج وركزت على الحافز المادي لكونه العامل الاساسي الذي يحفز العمال ولكنها أغفلت أنه سيؤدي الى استغلال الادارة لهم ، وهكذا كان تيلور منظرا للأقنعة على حساب حرية الافراد ونموهم ، وقد حصر اهتمامه في مراكز الانتاج والعمل التي تعاني كثيرا من مظاهر التسلط والقهر سواء تمثل ذلك في التخصص وتقسيم العمل أو تمثل في الاتمة « الآلية » الحديثة للعاملين حيث يترك العامل ليبيع جهده الامر الذي يؤدي الى انعدام قدرته Powerlessness ولا يجد معنى في نشاطه .

وفي مراكز تقديم الخدمات تظهر ملامح التسلط والقهر ، ففي المجتمعات الصناعية الرأسمالية يعمل أكثر من ٩٧ بالمائة من السكان للآخرين ويقوم أكثر من ٤٠٪ بالأعمال اليدوية . ولا يقتصر التسلط على العمال اليدويين لكنه يتناول أي فرد في التنظيمات الهرمية ، وهذا يظهر في التنافس داخل المؤسسة أو بينها وبين مؤسسة أخرى للحصول على مركز أفضل (وهو مظهر من مظاهر القهر) .

ولم تخل حركة العلاقات الانسانية من مظاهر الاستغلال والقهر فقد تبع علماء النفس تيلور واتباعه الى مراكز الانتماء ليساعدوا مهندسي الفاعلية Efficiency Engineers ليجعلوا من الانسان العامل (ليخلقوا

منه ويقولونه) انسانا يلائم العمل والمهمة وليس العكس . ولم يهتم دعاة هذه الحركة بالمشكلات الانسانية من وجهة نظر العاملين ولكن من وجهة نظر الادارات النخبية ، وكذلك أغفل دعاة هذه الحركة مثل سابقينهم (تيلور وفايول واوريك وجوليك) موضوع التسلط والقهر في ابحاثهم ، وأوصى علماء هذه الحركة باتباع وسائل لتحسين الانتاج والارباح ولكن على حساب العاملين .

ان هذه النظريات تدعم علاقات القدرة المتواجدة في التنظيمات الحديثة في امكنة العمل والانتاج والخدمات . ويكفي للاستدلال على مظاهر التسلط والقهر الماثلة في حركة العلاقات الانسانية الرجوع الى احدى المقالات التي ظهرت في مجلة ادارة الاعمال في جامعة هارفارد على لسان مدير قسم ابحاث وتدريب المستخدمين في شركة جنرال موتورز تحت عنوان « عدم فاعلية نظرية الدوافع » (١٨) . يقول فيتزجيرالد « ان من شأن نظريات الدوافع ان تفشل لان ترشيد عملية الانتاج تتطلب عدم التركيز على الانسانية في العمل » ، اي انه يفترض ان هيكل الرأسمالية والبيروقراطية اهم من العمال الضروريين لهما . ويضيف فيتزجيرالد ان العمل فقد ميزته او طابعه الديني في المجتمعات الصناعية ، ويستنتج كذلك بأن نمو العامل وسعادته فيه خطر على الهيكل البيروقراطي للعمل فيقرر :

« بأن تزايد الحاجات الانسانية وتبعيدها خاصة بعد ان يتحقق بعض الرضا والاكتفاء يشكل مشكلة مستمرة ، فعندما يستنفذ العاملون حاجاتهم المادية للبقاء والغذاء يسعون نحو تحقيق حاجات غير ملموسة ولا يمكن شراؤها مثل الحرية والاستقلال (ويمكن أن يضاف لذلك أشياء أخرى مثل الجمال والرضا والرفاهية والهدوء) ، وهذه جميعا لا تتفق ولا تنسجم مع حياة او طبيعة الانتاج المنظم » (١٩) .

ويعارض فيتزجيرالد مبدأ المشاركة — مشاركة العاملين — على اساس انه ما ان يظهر العاملون كفاءة في عمليات اتخاذ القرارات فيما يتعلق بـ « اعادة تنظيم مكان العمل ، وبعد ان تصبح المشاركة عملية رسمية واعية ومنظمة ، فانه لا يوجد ضمان بان يطالب هؤلاء بالمشاركة في تحديد المهمات واعادة توزيع المكافآت او حتى اختيار القادة والرؤساء داخل التنظيم ، اي بكلمات أخرى تصبح سيطرة الادارة الحالية مصدرا للنقاش والجدل » (٢٠) .

وهكذا كما يبدو فان مظاهر « الفاشية الودودة » Friendly Fascism تعتبر اكثر تمييزا للنظريات التنظيم مما نعتقد . وانه لمن السذاجة الاعتقاد

بإمكانية مساهمة نظريات التنظيم في التحلل من مظاهر القهر والتسلط ، ومن الجهل كذلك الاعتقاد بأن أهداف الاستقلالية الفردية والحرية والديمقراطية يمكن تخفيفها دون مساهمة باحثي التنظيم ومنظريه . وفي ظروف القهر السائدة فإن الاختيار الذي يقدم الاحتمام الأكبر للتقدم نحو هدف الإدارة الذاتية هو التطوير الجاد لتنظيمات متعددة غير هيراركية وأكثر مشاركة ، هذه التنظيمات توضع أمامنا وترينا الاحتمالات والممكنات المستقبلية .

ولما كان عدد قليل فقط من الباحثين ذوي التوجه الديمقراطي قد عملوا في مؤسسات ديمقراطية فإنه ينبغي التطلع إلى تجارب أخرى تركزت فيها هذه الأساليب وتم اختبارها . سنعرض باختصار لثلاثة مناهج رئيسية هي منهج التسيير الذاتي الذي انتشر في النرويج ويوغوسلافيا وبعض الدول الأوروبية الأخرى وتجربة جامعة جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية وتجربة مشاركة العاملين في الصين .

تجارب في المشاركة :

مجالس العمال في يوغوسلافيا

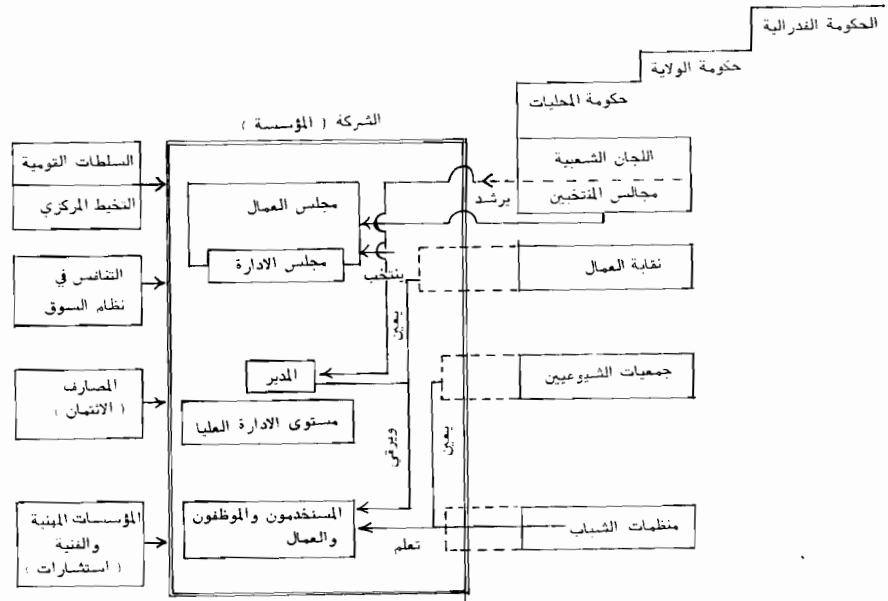
تعتبر يوغوسلافيا أحد الاقطار القلائل في العالم التي بذل فيها جهد جاد لممارسة الديمقراطية في مكان العمل . وقد شمل المنهج المعتمد المسمى « التسيير الذاتي الاشتراكي » التنظيمات الصناعية والحكومات المحلية والتعاونيات الريفية والمدارس والمستشفيات وخدمات الإسكان ومصالح التلفزيونات .

وتعتبر التجربة اثبات بان اللامركزية يمكن ممارستها في التنظيمات الصناعية ، ويبين الشكل المرفق نموذجا للنظام اليوغوسلافي حول التسيير الذاتي كما وضع سنة ١٩٦٢ (شكل رقم ١) . وتحتل اللجان الشعبية ومجالس العمال المركز الرئيسي لهذا النظام الجديد لتجربة التسيير الذاتي . ومع أن هذا النظام في تطور مستمر إلا أنه لم يختلف كثيرا عما تم تصميمه وفقا لقانون إدارة الشركات سنة ١٩٥٠ والذي شارك في وضعه مجموعات العمال .

وفي كل مؤسسة يعتبر مجلس العمال أعلى سلطة تنظيمية ، حيث ينتخب أعضاؤه — الذين يتراوح عددهم بين ١٥ — ٢٠ عضوا سنويا لمدة أقصاها ثلاث سنوات — من قبل العاملين والموظفين (وقد كانت نقابات

العمال تشترك في عملية الانتخاب سابقا) . ويبنى منهج التسيير الذاتي على أساس إمكانية مشاركة جميع العمال في اختيار مجلس العمال :

« ففي التنظيمات التي يوجد فيها أقل من ثلاثين عاملا يتكون المجلس من كل العاملين فيه ما عدا المدير ، وفي التنظيمات التي يصل عدد العاملين فيها الى أكثر من سبعين ينبغي اختيار مجلس لهم ، أما التنظيمات ذات العدد بين الثلاثين والسبعين فيمكنها اختيار أحد البديلين » (٢١) .



شكل رقم (١) النظام اليوغوسلافي لتنظيم الشركات والمؤسسات
(١٩٦٢) المصدر : اميري وثورسرد ، ص ٣٢

ويقوم مجلس العمال بالتعاون مع اللجان الشعبية المحلية بتعيين المدير الذي يكون عضوا في مجلس الإدارة لمدة اربع سنوات ويقوم بدوره بمساعدة مجلس الإدارة — الذي يتألف من ثلاثة الى احد عشر عضوا والذين يعينون لمدة سنة واحدة ولا يمكن ان يخدموا اكثر من سنتين بالتتابع — بادارة المؤسسة تحت اشراف وتوجيه مجلس العمال والذي يجتمع مرة واحدة كل شهر في العادة . اما المجلس فيقوم باقرار السياسات والخطط المتعلقة بالانتاج والتسويق ويتخذ قرارات حول الاجور وكيفية استغلال الارباح ومنذ سنة ١٩٦٤ اصبح المجلس مسئولا عن تعيين وترقية الموظفين والعاملين .

ويتأثر مجلس العمال في كل شركة ومؤسسة باللجان الشيوعية وتنظيمات الشباب ، حيث تلعب هذه دورا ناشطا في النشاطات التعليمية من اجل تحسين مهارات العاملين ورفع مستوياتهم . ويرتبط باللجان الشعبية المحيطة مجلس الانتجين يقوم بارشاد مجلس العمال واسداء النصح له ، حيث يتأثر مدير الشركة بهذا الارشاد لان نفس اللجان الشعبية تكون مسؤولة هي الاخرى عن تعيينه . والعلاقة بين مجلس العمال والمدير لا تختلف عن تلك العلاقة بين رئيس البلدية وحكومة البلدية في نظام الحكم المحلي الامريكى .

وتدل الدراسات التي تناولت تجارب التسيير الذاتي في يوغوسلافيا بأن قدرا لا بأس به من ديمقراطية مكان العمل ادت الى زيادة سريعة في الانتاج وهذا يؤكد نتائج بعض دراسات مدرسة العلاقات الانسانية ، ويثبت بأن الفاعلية والانتاجية لا تتناقض — كما هو ظاهر — مع زيادة الرقابة العمالية . وبينما يجب تشجيع هذه التجارب الا انه يجب ان ننظر اليها كخطوات وسيطة في الاتجاه الصحيح . ولا يؤدي هذا التنظيم الهيكلي الجديد بالتأكيد الى تسيير ذاتي او ادارة ذاتية كاملة للعاملين اذ انه من الممكن في مثل هذه البيئة — ان يجدى استغلال الرموز السياسية لدرجة يسمح بها للقوى القهرية والتسلطية المصطنعة لان تدخل في التطور الواعي او غير الواعي للادارة الذاتية .

وقد قام كولاجا بدراسة هذه التجربة سنة ١٩٦١ ووضع نتائج دراسته سنة ١٩٦١ وسنة ١٩٦٥ ، ويمكن تلخيص هذه النتائج كما يلي :

١ — ان المشاركة الفعلية لمجالس العمال كانت مقتصرة على شؤون الموظفين ، اما المشكلات الفنية والمالية فكانت تديرها ادارة الشركة بعد الموافقة النهائية لموظفين من غير جهاز الادارة .

٢ — كان غالبية اعضاء مجالس العمال من العمال المهرة او كـائنوا يشغلون وظائف اشرافية او احتلوا وظائف اشرافية وسطى او دنيا سابقا .

٣ — كانت لغالبية العمال وجهات نظر مختلفة لكنها غير معادية للتنظيم الصناعي في حين كانت بعض الاراء من النوع الحيادي واتسمت بعدم الاكتراث للمؤسسة .

٤ — مع ان الفرصة توفرت للعاملين للحصول على معلومات عن مصالح الشركة ، الا ان معظمهم يكثر ذلك .

٥ — ان تقسيم العمل ومستوى المهارة تحدد درجة الاندماج ومدى تأثير المستخدمين على مصالح الشركة بغض النظر عن نظام التمثيل (٢٢) .

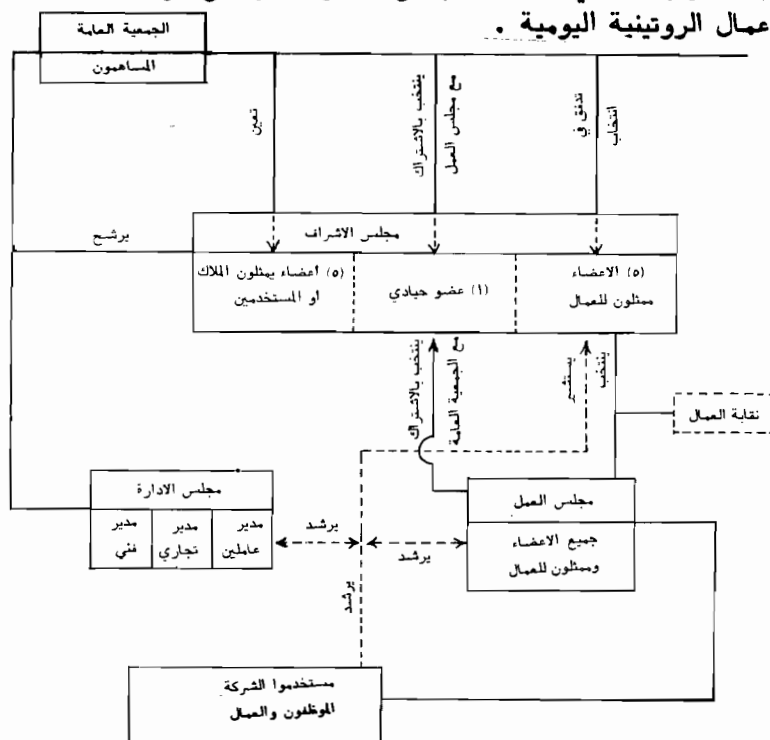
ومع انه وجه كثير من النقد الى هذه التجربة الا انها تبقى خطوة هامة على طريق الحكم اللامركزي في التنظيمات الصناعية او غير الصناعية بما يكرس مبدأ المشاركة ويخفف من حدة التسلط والقهر البيروقراطي وذلك لان مكافأة العاملين في هذه المؤسسات تتناسب والنجاح التنافسي مع المؤسسات الاخرى وتصبح الزيادة في الاجور مرتبطة بالزيادة الانتاجية والمكاسب المتحققة ، اي ان مكافأة كل عامل مرتبطة بمصير التنظيم الذي يعمل فيه . ان خير ما تساهم به هذه التجربة هي انها تكرس مبدأ التعلم على المشاركة وذلك لان العاملين يكرسون جهودهم ويركزون على المسائل العامة التي تعتبر ذات اهمية للتنظيم ككل (٢٣) .

تجربة المشاركة في المانيا الغربية

تمتاز المانيا عن الدول الاوروبية الاخرى بأن لها تراثا قديما في استخدام القوانين بدلا من المساومات الجماعية لتنظيم علاقات العمال ، ولقد جرى استحداث مجالس للعمل بواسطة القانون منذ سنة ١٨٩١ . وفي سنة ١٩١٨ — وتحت تهديد الثورة السياسية — وضعت الحكومة قوانين وقواعد جديدة للمساومات الجماعية وحل النزاعات وتمثيل العمال داخل الشركات . وقد امتازت نقابات العمال الالمانية بضعفها حتى في الفترة التي زاد فيها التأثير الاشتراكي في السياسة القومية . وقد بدأ قادة نقابات العمال باعادة التنظيم في الفترة بين سنة ١٩٤١ وسنة ١٩٥٠ ، وكان الحل الذي اقترحه النقابات الجديدة يكمن في ممارسة الديمقراطية عن طريق التمثيل الرسمي على مستوى الشركات . وهكذا ادخل حق تقرير المصير المشترك Codetermination في الصناعة الالمانية في سنتي ١٩٥١ و ١٩٥٤

وقد تمت ممارسته ، على ثلاثة مستويات كما يبينه الشكل رقم (٢) : (١) :
مجلس للإشراف (٢) مدير للعاملين ، (٣) مجلس للعمل — ابتداءً في صناعات
الفحم والفولاذ — .

ويتكون مجلس الإشراف من أحد عشر عضواً ، خمسة منهم يمثلون
العمال وخمسة يمثلون المستخدمين وعضو واحد حيادي يعين من خارج
المؤسسة ويكون عادة موظف مدني أو مختص في قوانين العمل . ويتكون
معظم ممثلي المستخدمين من رجال الأعمال والمحامين والاقتصاديين والمختصين
وفي العادة وفيما يتعلق بممثلي العمال يتم ترشيح أحد العمال وأحد الموظفين
من داخل الشركة من قبل مجلس العمل ، وتقوم نقابة العمال على المستوى
المحلي بترشيح الممثل الثالث والرابع والخامس من الممثلين الخمسة (٢٤) .
وتنحصر مهمات مجلس الإشراف في مراقبة ومراجعة جميع الأعمال التجارية
ومراقبة القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة ، وليس من شأنه التدخل
في الأعمال الروتينية اليومية .



شكل رقم (٢) نظام المشاركة — تقرير المصير المشترك — في ألمانيا الغربية

المصدر : اميري وثورسرد ، ص ٤٥ .

اما مدير العاملين فهو عضو في مجلس الادارة ويعين وفقا لاصوات الاغلبية من الطرفين (المالكين والمستخدمين) في مجلس الاشراف ويعين معه مدير فني ومدير تجاري . ووفقا للقانون يعتبر اعضاء مجلس الاشراف مسؤولين مسؤولية مشتركة عن ادارة المؤسسة . اما الوظيفة الرئيسية لمدير العاملين فتتضمن في الاجور والرواتب وشؤون الموظفين والمسائل الاجتماعية .

ويعتبر مجلس العمال مجلسا ممثلا للعاملين ويتكون من مستخدمى المؤسسة ويقوم بشكل جزئي بدور استشاري على غرار مجالس العمل في بريطانيا ولجان الانتاج في الدول الاسكندنافية . الا ان مجلس العمل في المانيا يقوم بمهام لا تقوم بها سوى نقابات العمال في تلك الدول ومن هذه المهام : معالجة مواضيع ساعات العمل وفترات الراحة وخطط العطل والاجازات ، والتدريب المهني ، ومشكلات الانعاش الاجتماعي ومجالات الصحة والضمان الاجتماعي .

ويقوم العاملون في مختلف المستويات بانتخاب ممثلهم الى مجلس العمل ، ويتم الانتخاب لفترة سنتين ويمكن اعادة انتخابهم طالما بقي مرغوب فيهم . اما المهمة الرئيسية التي يقوم بها مجلس العمل فهي تقديم النصح والارشاد لمجلس الادارة حول الوصول الى افضل السبل نحو التعاون وتنظيم الامور في امكنة العمل .

ولا بد من ذكر هئتين اخريين تشاركان في تجربة المشاركة وهما : الاولى : الجمعية العامة للشركة والتي لها صفة الاشراف الاعلى ويتم دعوتها كل ثلاثة اشهر لمناقشة مجلس العمل وسماع رايه ، والثانية : هي اللجنة الاقتصادية والتي تتألف من ممثلين عن الجانبين (العاملين والملك) ، ومن مهماتها تقديم الارشاد حول الامور الاقتصادية وتزويد العاملين بالمعلومات الاقتصادية .

لقد خضعت تجارب المشاركة في كل من يوغوسلافيا ومانيا الغربية وبعض الدول الاوروبية الاخرى للكثير من النقد والتقييم وكانت حصيلة الدراسات ونتائجها تتراوح بين التأييد والمعارضة ، وكثيرا ما نعنت هذه التجارب بصفات الديمقراطية المزيفة او المشاركة الناقصة الخ ... الا ان الحكم على المشاركة او الديمقراطية الصناعية يجب ان ينطلق من معايير اساسيين :

الاول : امكانية اعامة توزيع القدرة الادارية والتنظيمية .

والثاني : امكانية جذب عامة العاملين للاستفادة من تلك القدرة المتحققة .

واستعمال هذين المعيارين له ما يبرره لانها معيارين هامين للوصول الى تقييم للديمقراطية الصناعية . ومع ان التجارب القائمة لا ترتقي الى تحقيق العدالة في مجال الصناعة والى خلق جو من الامان الصناعي والثقة تحقيق هذين المعيارين الا ان ذلك لا يعني انها لم تساهم بشكل فعال في المتبادلة يمكن من خلالها التفاوض من اجل حل المنازعات في مجالات العمل والتوفيق بين وجهات النظر والمصالح المتباينة . فالعضو الممثل للعاملين يستطيع ان يسلك اكثر من وسيلة ليخدم بها مصالح ناخبيه ومنها :

١ — استخدام نفوذه في اجتماعات المجلس لينقل الى اعضائه اراء العاملين ويطلب من المجلس ان ينقل بعض المعلومات الى العاملين .

٢ — استخدام حقه كأحد الاعضاء من اصحاب الاصوات في المجلس ليؤثر في قراراته بطريقة مفضلة لمصلحة العاملين .

ومع ان للمجالس — العمل أو العمال — وظائف ومسؤوليات تجعل من العسير عليها أن تقبل يمثلون مصالح خارجية الا أن ذلك لا يمنع من تحقيق الديمقراطية الصناعية وذلك لان التنظيم العام للديمقراطية الصناعية وقوة النقابات العمالية تجعل النقابات ملتزمة بربط مصالح الشركات بالمصالح الاجتماعية ومصالح العاملين ، كما ان القرارات المتعلقة باحوال الموظفين والعاملين يمكن أن تتخذ على مستويات ادنى من مستوى المجالس او في مستويات ادارية متنوعة .

وقد صاحب تصميم تجارب المشاركة المذكورة فشل في التميز بين **القدرة الصناعية** التي تمارسها المجالس والادارات — والتي يرغب العاملون في المشاركة بها — و**قدرة العاملين** التي يسعون لاستخدامها بكفاءة — في حالة الامتناع عن العمل مثلا — . واذا ما تم الوعي على هذه الامور فسيبقى هناك امل في امكانية توسيع مجالات التفاوض داخل المؤسسة الواحدة ، ويجب على الادارات ان تدرك ان نجاح اية مؤسسة يعتمد على مدى قناعتها بأنها مؤسسة اجتماعية وفنية ، واذا اردنا للديمقراطية المشاركة ان تصبح حقيقة واقعة فانه لا بد وان نبدأ بها على مستوى تكون فيه الرغبة والقدرة متوفرتين لمشاركة غالبية العاملين ، حيث تشعر الغالبية ان بإمكانها ان تتكيف مع مزيد من المسؤولية .

ولقد صاحب تطور تجارب التسيير الذاتي في اوروبا بشكل عام ويوغوسلافيا بشكل خاص تطور اشكال أخرى من التنظيمات البديلة للتنظيم

البيروقراطي في امريكا من اجل تسهيل عملية التسيير الذاتي وتدعيمها ، ويمكن ان نشير الى الاعداد الكبيرة من الكيانات التجريبية ، ومؤسسات القانون ، والعيادات الطبية وامكن رعاية الاطفال التي تجري ادارتها على شكل جمعيات Collectives والى بعض مؤسسات التعليم العالي التي تؤمن بالديمقراطية بشكل جدي وفعلي . وخير من يمثل هذه الاخيرة تجربة جامعة جنوب كاليفورنيا التي شارك فيها الكاتب .

الحكم الديمقراطي في كلية الادارة العامة بجامعة كاليفورنيا *

قامت كلية الادارة العامة في هذه الجامعة بتجربة في الحكم الديمقراطي للتنظيم مبنية على نموذج يسميه البعض « نموذج التفاعل الانساني المشترك » . Participatory Human Interaction Model وقد اعتمدت هذه التجربة الرائدة في الحكم التنظيمي بسبب شعور عام واستجابة لحاجة من قبل الاكاديميين والطلاب والاداريين في الكلية واعتقادهم بان التجربة هي الشيء المرغوب القيام به في ذلك الوقت وذلك المكان . اما التجربة فتلخص فيما يلي :

١ — قامت الكلية بفئاتها الثلاث الاساتذة والطلبة والموظفين بانشاء جمعية عامة Forum يتمتع فيها جميع الطلبة والموظفين والاساتذة وممثلين عن الخريجين بعضوية متساوية وتعتبر هذه الجمعية المحور او الركيزة الاساسية للقوة والسلطة النهائية اللازمة لتوجيه السياسات ورسمها .

٢ — انتخب الجمعية لجنة لوضع السياسات Policy Committee وهي لجنة عمل تقوم بمراجعة جميع نشاطات اللجان الاخرى والمجالس الاخرى في الكلية وتقدم تقارير حولها .

٣ — وافقت الهيئة التدريسية الدائمة على اجراء التجربة لمدة سنة واحدة وتنازلت عن سلطاتها وصلاحياتها لهذه الطريقة من الحكم ولم ترجع في موافقتها ولم تراجع هذا القرار بعد .

٤ — ان الميثاق الذي تم بموجبه انشاء الجمعية العامة ينص على ان الجمعية هي عبارة عن كيان محدد يضم جميع الاعضاء الذين يمثلون وحدة تشريعية Legislative حيث تعمل « لجنة رسم السياسات »

* تعتبر كلية الادارة العامة بجامعة جنوب كاليفورنيا كلية مهنية للادارة العامة وهي احد اقدم وأهم كليات الادارة العامة في الولايات المتحدة حيث تأسست سنة ١٩٢٩ ومؤسساها هو جون فيفتر احد علماء الادارة المبرزين .

والجهاز الإداري واللجان الأخرى كوكلاء لتنفيذ قرارات وسياسات
الجمعية العامة التشريعية .

ولما كانت الجمعية العامة تضم جميع أعضاء هذا المجتمع (الكلية) ينظر
اليها بعض المراقبين والمشاركين بانها تجربة في الديمقراطية المشاركة أو
الديمقراطية الجماعية .

ان هذه التجربة التي تشترك فيها الجمعية العامة والجزاء
(الهياكل) المنبثقة عنها ركزت على كيفية ارتباط مجموعة بأخرى من هذه
المجموعات ؟ ما هي قنوات المسؤولية ؟ ما هي المسائل التي يجب أن
تعرض على الجمعية العامة ؟ ما هي الاجراءات العملية التي يجب أن
تعتمدها هذه المجموعة (الجمعية) في اتخاذ القرارات وما هي انواع
الاتصالات ووسائلها ؟ .

وبالتدريج ومع استمرار التجربة ، وباستمرار مناقشة الاعضاء
لهذه المسائل تطور نموذج فيه بعض الاختلاف عما كان متوقعا . فعلمية
فتح العضوية للجميع (الاساتذة والطلبة والموظفين) ما عدا لجنة
الاساتذة الدائمين ادت الى تطوير شبكة من اللجان — نظمتها لجنة رسم
السياسات — تقوم بنشاطات مختلفة تتضمن مراجعة لكل برنامج
اكاديمي ، واعادة النظر في الخطة الدراسية ، وتحديد نطاق المسافات
التي تقدمها الكلية من حيث المكان وتحديد المحاضرين ، والبحث في اهداف
واغراض لكلية وتحديد مفهوم ودور التدريب لكلية مهنية في الادارة
العامة ، ودور نشاطات البحث في كلية مهنية كهذه .

لقد ادت هذه التجربة الى التحسن في نوعية التفاعل وكذلك
تضاعفت احتمالات العمل من اجل التغير في السنة الثانية من التجربة
عنها في السنة الاولى . ان هذه النتيجة في احراز التقدم النوعي في
حكم هذه الكلية كنوع من التنظيم تعود ليس لان الجمعية العامة — كوحدة
تشريعية وضعت اسس التغيير ولا لان لجنة رسم السياسات وما انبثق
عنها في السنة الاولى . ان هذه النتيجة في احراز التقدم النوعي في
يعود الى التفاعل المكثف ذي النوعية العالية بين اعضاء هذا
المجتمع الاكاديمي . ان ما حدث في تجربة كلية الادارة المذكورة هو نوع
من التفاعل المباشر الودود بين اعضاء وزبائن هذا التنظيم وبين النخبة التي
تخدم هؤلاء الاعضاء . ومن ملاحظتنا الشخصية للنشاطات العادية
اليومية في الكلية تبين انها تتميز بدرجة ضئيلة من السلطة الرسمية
والهيراركية ويضيق الفجوة بين المراكز والرتب التقليدية (لدرجة بدأت
معها الهيئة التدريسية الدائمة تتساعل فيما لو تبقى لها اي دور تقوم به

ولكن دون ان يصاحب ذلك التساؤل أي نوع من الخوف او التحسب) ،
وتتسم هذه النشاطات بعدم الاهتمام بمصدر السلطة او المسؤولية ،
وكذلك بالمواجهة بين الهيئة التدريسية والاداريين من جانب وبين الطلبة
من جانب اخر بحيث يكرس مبدأ الاستجابة لامكار الطلاب ونقدمهم
ومقترحاتهم وتحدياتهم احيانا ، وقد صاحب كل ذلك ظهور العديد من
الافكار والوسائل ذات الفعالية لتنفيذ هذه الافكار ، واكثر من ذلك تميز
نحو العمل والنشاط في الكلية بجو مؤسساتي مستحب لقبول الافكار
وتبنيها .

ومن الواضح اذن ان الميزة الرئيسية لمفهوم التنظيم والحكم في تلك
المؤسسة هو شيء يقترب مما يسمى بالتفاعل الانساني المشارك .
PHI والذي يبني على الاسس التالية :

- ١ — مشاركة جميع الاعضاء والزبائن في قرارات التنظيم على اى مستوى
يريدونه او لديهم القدرة للمشاركة فيه .
- ٢ — استجابة جميع الرؤساء في المستويات المختلفة في التنظيم (التنفيذيين
والمستشارين) لطلبات اعضائه وسماع نقدهم ومقترحاتهم بشكل
مستمر وفعال .
- ٣ — المساواة في المشاركة النابعة من معيار الانسانية والمدعومة بوضوح
كفاءة القادة او النخبة في التنظيم .
- ٤ — مجتمع محاور يكون فيه القادة متواجدين دائما وليسوا بعيدين من
الناحية الهيكلية التنظيمية عن اتباعهم وزبائنهم .
- ٥ — الاعضاء اناس منفتحين كفؤين وواثقين بأنفسهم وبعلاقاتهم مع بيئتهم
الطبيعية والبشرية ، وعلى درجة من الفاعلية بحيث يقتربون من
مستوى تحقيق الذات او عدم التوقع .
- ٦ — تفاعل او تداخل بين الاعضاء من اجل اىصال او نقل الحاجات
الشخصية والاهداف وادراك الحقيقة (والاتصال هنا يعني القدرة
والرغبة لتوضيح المفاهيم جنبا الى جنب مع القدرة والرغبة في محاولة
تفهم ادراك الآخرين) .
- ٧ — رغبة الاعضاء في الوصول الى حلول وفي اتخاذ القرارات والتصرف
باعد حدود المسؤولية لما يتطلبه منهم التنظيم . فبالنسبة للعضو الفرد
فالعامل المطلوب منه هو تقديم نفسه وحاجاته للتنظيم وبالنسبة للقائد
فالمطلوب منه ليس فقط تقديم نفسه للمنظمة بل يطلب منه توجيهات
عامة واجراءات تشكل قاعدة مشتركة لنشاطات الاعضاء .

ان التفاعل الانساني المشارك للتنظيم يعني كذلك بان معيار العضوية ينطلق من مفهوم الفرد الانسان (اى المساواة في حقوق المشاركة) وامتداد حق المشاركة ومسؤوليتها الى جميع الافراد المتأثرين بنتائج الاعمال والنشاطات التنظيمية سواء داخل التنظيم أو خارجه .

مشاركة العاملين في الصين

لقد احتلت عملية تحفيز الافراد (العمال والفلاحون) مركزا هاما في خطط القادة الصينيين من اجل تثبيت دعائم مجتمع صناعي حديث . وقد ساد في بداية الخمسينات نظام للحوافز المادية وغير المادية مثل الاجور والتعويض ومكافآت للابداع والاختراع والجوائز التشجيعية للافراد الممتازين والمجموعات العمالية حيث ارتبط الاداء بشكل مباشر أو غير مباشر بالتعويض المادي والمعنوي . اما الحوافز الذاتية Intrinsic فلم تتبلور الا منذ فترة القفزة الكبرى والثورة الثقافية (٢٥) . ولا يعود عدم رضا القادة الصينيين عن الحوافز الخارجية الى اعتقادهم بأن ذلك النوع من الحوافز لا يلائم المعتقدات الايديولوجية التي تركز على التعويض أو دفع الاجر وفقا للحاجة فقط ولكن لانها تدعم بعض القيم الفردية والمادية وتكرس انماطا من العمل من شأنها ان تضاعف من الصعوبات الناجمة عن عدم القدرة على التغلب على النزعات البرجوازية .

ان ما يهمننا في هذا المجال هو استعراض التجربة الصينية فيما يتعلق بتحفيز العاملين فــــي المؤسسات ذاتيا Intrinsic motivation وكيف كان اثر ذلك على تغيير بيئة العمل وادى الى مزيد من الرضا والقناعة مما ساعد على تقليل الفجوة بين العاملين والادارة .

ومن المعروف ان التجربة الصينية كانت حتى سنة ١٩٦٥ تتبع النموذج السوفيتي الذي يركز على الادارة الاحادية One man Management في مؤسسات الدولة الصناعية ، وقد ابدى الزعيم ماو تحفظا تجاه ذلك النموذج ودعا سنة ١٩٥٦ الى ما يسمى بالقيادة الجماعية Collective Management وقد ادى هذا المفهوم عند تطبيقه الى تقليص قدرة المديرين ووضع ميكانيزمات جذرية للادارة . وبين السنوات ١٩٦١ و ١٩٦٦ اصبح التميز بين سلطة الادارة والعاملين امرا صعبا اذ تركز مفهوم ادارة الثلاثة في واحد Three in one Combination (٢٦) .

وقد اكدت الثورة الثقافية الصينية على اهمية القيادة الجماعية واعتبرت كل مصنع وحدة حسابية مميزة ولكنها تشترك في اتخاذ القرارات مع سلطة حكومية وحزبية عليا .

وفيما يتعلق بالاطار الايديولوجي لادارة المصانع فقد تبلور ذلك من خلال دستور شركة آانشن للحديد والفولاذ الذي اقره الرئيس ماو ضمن تعليمات اصدرها سنة ١٩٦٠ .

ويتضمن هذا الدستور خمسة مبادئ اساسية تحكم سير الاعمال في جميع المؤسسات الصناعية الصينية . ومن شأن تطبيق هذه المبادئ ان يؤدي الى تخفيض الحقوق البرجوازية للمرتبات والنشاطات الاخرى ويستبدلها بقيم ثورية . وهذه المبادئ هي :

١ — السياسة هي التي تقود ، اى ان جميع سياسات المصانع والمؤسسات يجب ان تخضع للسياسات المحلية والاقليمية والقومية .

٢ — تقوية زعامة الحزب والتعريف بها باستمرار لفئات العاملين .

٣ — شن الحملات الجماعية الجريئة يشترك فيها العاملون في حملات فنية وانتاجية .

٤ — يجب مشاركة الكوادر في العمل كما ينبغي مشاركة العاملين في الادارة .

٥ — ينبغي اصلاح قواعد وقوانين العمل التقليدية وصياغة قوانين وتعليمات جديدة بما يحقق التعاون والتفاعل بين العمال والكوادر والفنيين .

٦ — الاسراع في الابداع والثورة مما يساعد في تطوير تكنولوجيا حديثة بما يتفق ومتطلبات البيئة الصينية الثورية (٢٧) .

ويجري تطبيق هذه المبادئ في المؤسسات والتنظيمات الصناعية الصينية وفقا لنظام من المشاركة والتفاعل حيث تقوم عدة وحدات بممارسة وظائف رقابية . ويعتبر كل وضع مثلا وحدة ادارية اساسية تقوم فيه **اللجنة الحزبية** الرقابية الاساسية التي من شأنها ان تضع السياسة العامة للمصنع او المؤسسة — وهي تشبه الى حد ما مجلس الادارة في التنظيمات الصناعية الرأسمالية . وتتشكل اللجنة من اعضاء ينتخبون من قبل اعضاء الحزب وهي تضم عمالا وكوادر وفنيين . اما الوحدات الاساسية الاكبر فيجري تنظيمها في لجان حزبية وفروع عامة وفروع ومجموعات صغيرة ، وتشكل جميعها هيئات عامة لرسم السياسة . ويختلف حجم اللجنة الحزبية من مؤسسة الى اخرى حيث يتراوح العدد بين ١٥ — ٢٥ عضوا بينهم السكرتير وواحد الى اربعة ممثلين Deputies ، وفيما عدا السكرتير فان اعضاء اللجان الحزبية يعملون بنشاط في مجال الانتاج (٢٨) .

ويساعد اللجنة الحزبية **لجنة ثورية** تكون مسؤولة مسؤولية ادارية عن النشاطات العادية اليومية ، وهي تتكون من اعضاء منتخبين — يتراوح عددهم بين ١٠ — ٢٥ عضواً — وهي يمثلون الكوادر والعمال والفنيين . أما قادة هذه اللجنة — الرئيس ومساعدوه — فيكونون اعضاء في المجموعة القيادية في اللجنة الحزبية (فقد يكون سكرتير اللجنة الحزبية هو رئيس اللجنة الثورية) . وتعتبر عضوية اللجنة اكثر تمثيلا حيث يمكن أن ينتخب فيها اشخاص من غير الحزبيين .

وهناك مجموعة اخرى تشترك في اعمال التنظيم وهي **وهي لجنة النقابات العمالية** — وقد عادت للعمل بعد سنة ١٩٧٣ بعد أن توقفت منذ سنة ١٩٦٧ ، وتضم هذه اللجنة عشرة اعضاء برئاسة منتخب وعدة مساعدين له . وتساعد هذه اللجنة في تنفيذ سياسات وقرارات الحزب واللجان الثورية وتساهم في نشر التعليم السياسي وتدعيم مبادئ ماو والمتعلقة بالعمل والعمال وتنفيذ وظائف نقابات العمال اليومية (٢٩) .

وضمن نظام اللجان المذكورة يتم تطوير الانماط الادارية الجماعية ، حيث يعمل رئيس اللجنة الثورية ومساعدوه كرؤساء اداريين مسؤولين للمؤسسات وهم خاضعون في عملهم ليس فقط الاشراف ورقابة اللجان الحزبية المحلية واللجان الثورية المحلية وللجانهم هم ، ولكن ايضا لقرارات الحزب والدولة المنقولة اليهم من خلال وسائل الاتصالات المختلفة كما في المجتمع وداخل كل مؤسسة (٣٠) .

ومن الملاحظ أن المصنع الصيني أو المؤسسة لا تشكل وحدة انتاجية فقط ، ومع أن الانتاج هو محور نشاطها الا انها تقدم العديد من الخدمات تتعلق بمختلف نواحي حياة العاملين وأسرهم ، وتتضمن هذه الخدمات الاسكان والوجبات والعناية اليومية والحضانة والعناية الصحية والترفيه والتعليم والثقافة ، وتقدم هذه الخدمات الى جميع المرتبطين بالمصنع والذين تتطلب حياتهم ادارة يومية ورسم سياسات واتخاذ قرارات مستمرة .

ويمتاز التنظيم الاداري في المؤسسات الصناعية الصينية بتركيزه على ضرورة سلوك القادة على نحو تدعمه انظمة مؤسسية من شأنها أن تساعد في صقل وبلورة سلوك هؤلاء القادة . وتتناول هذه الانظمة الحوافز المادية لهؤلاء القادة (مباشرة وغير مباشرة) وانماط العمل والالتزام به والمعرفة الانسانية والسياسية ومدى تقبل النقد ، وفيما يتعلق بالرواتب والاجور كرست الثورة الثقافية مبدأ المساواة في الاجر والتركيز على الحوافز الذاتية ، اذ اصبحت اجور الكوادر والفنيين تتراوح بين واحد وربع الى ضعف اجور العمال وتقرب من نصف أعلى الرواتب المدفوعة لزعماء الدولة .

كما يطلب لى القادة الاداريين في المصانع والمؤسسات ان يتحلوا بصفات التواضع ، وتحسس طلبات العمال فيما يتعلق بظروف العمل والمعرفة التامة بعملية الانتاج الفعلية ، وقد كان ماو واضحا في طلبه الى الكوادر في المشاركة في العمل اليدوي كمتطلب جماعي مستمر يهدف الى تكريس وتطوير مثل هذا السلوك وتطويره . ويقابل هذا الالتزام من قبل الكوادر مشاركة فعلية للعاملين وبشكل منتظم في مراكز ادارية وقيادية .

ومن المعروف ان الكوادر يرسلون لمدة تتراوح بين اربعة وستة اشهر الى الارياف ليصير الى تثقيفهم من قبل الفلاحين والعمال وتهدف مشاركة الكوادر في العمل اليدوي الى استمرار الاتصال بينهم وبين عملية الانتاج ويساعد على تطوير انماط من العمل الجماعي ، وتغيير اتجاهات الكوادر نحو العمل الجسماني وزيادة معرفتهم عن الانتاج . اما أنشطة العمل فتختلف من مصنع الى آخر اذ يمكن ان تجد رئيس لجنة ثورية محيطة يعمل في الحقول ، او تجد مدير مدرسة يعمل طباطبا او مدير مصنع يرفع الماشية (٣١)

ويجد افراد الكوادر والفنيين انفسهم عرضة الى تقييم اجهزة للنقد والتقييم الداخلي والخارجي ويجب عليهم ان يستجيبوا للشكاوي الجماعية المؤسسية والفردية المختلفة .

وفي بعض المصانع تعقد اجتماعات دورية (كل شهر او ستة اشهر) يدعو اليها القادة والمديرون في المصانع لتقييم والرد على الانتقادات المتعلقة بسير العمل في المصنع واسلوب ونمط عمل الكوادر فيه . كما يجري ترتيب الزيارات المنتظمة الى المؤسسات التي تستهلك منتوجات المصانع من اجل الوصول الى تقييم للمنتوجات والخدمات .

ومن خلال تقييم التجربة الصينية حول اشراك العاملين بمختلف فئاتهم في حكم التنظيم وادارته يمكن ادراج الملاحظات التالية :

١ — ان المصنع الصيني يعتبر تنظيما يتم فيه تكييف الهيكل الفني والوظائف والنشاطات وفقا للحاجات الانسانية وليس العكس .

٢ — ان من المفاهيم والممارسات الادارية الهامة اسلوب الثلاثة في واحد وهو اسلوب جماعي تعمل ضمنه مجموعة عمل تضم ثلاثة انواع من الموظفين (عمال وكوادر وفنيين) من شأنها ان تعالج المشكلات المتعلقة بالعمل او الوظائف ، ويشترك هؤلاء الاعضاء في جميع مراحل الادارة والامور المرتبطة بالعاملين مثل الانعاش وظروف العمل ، والانتاج ، والشؤون المالية والتعليم السياسي والايديولوجي .

٣ — تتمثل مشاركة العاملين في الإدارة أيضا في تنظيم مجموعات الانتاج وهي وحدات للانتاج تتألف كل منها من ٥٠ عاملا ولكل مجموعة قياداتها النقابية والانتاجية وخمسة اعضاء مسؤولين ، وعمال منتخبين من بين زملائهم من أجل ضمان مشاركة العاملين في جميع القرارات التي تؤثر في حياة المجموعة ، ويجتمع الخمسة المسؤولون في ايام محددة من كل اسبوع ليعالجوا ظروف العمل ومشكلاته . وتتفاوت نشاطاتهم من اتخاذ قرار بزيارة ابن مريض لاحد العاملين الى الرد على الانتقادات المكتوبة على جريدة الحائط في المصنع او المؤسسة (٣٢) .

وهكذا تعتبر مشاركة العاملين في الصين في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المصنع او المؤسسة **متطلب اجباري للنمط الجماعي للعمل والحياة في الصين ، والهدف من ذلك هو خلق انسان ثوري** جديد يشارك في جميع نواحي الحياة . وقد نجحت التجربة الصينية في هذا المجال بسبب تركيز القادة على ايدولوجية جعلت من اهم اخلاقيات العمل **تركيز مبدا المساواة واهمية الممارسات الجماعية** وتحقيق الذات في نطاق العمل والمكافأة النفسية من خلال اتمام العمل بحيث تركز قيم خدمة الشعب والاعتماد على النفس .

مع ان هذه النماذج من الحكم التنظيمي صممت خصيصا لتلك البيئات المعنية في مواقفها المختلفة الا انها تبين تماما كما بينت تجربة مجالس العمال في يوغوسلافيا ، بأنه اذا ما رغبت في تبني هذه النماذج **فان ذلك يدعم من خطواتنا نحو التحرك في اتجاه محو الاوليغاركية والهراركية والتمييز بين المراكز والمراتب وما يستتبع ذلك من السيطرة والتحكم والقهر والتسلط .** ان اهداف التسيير الذاتي **مستحيلة التحقيق في مجتمع يسوده توزيع غير متساو للثروة والقدرة ، وتسوده المدن الكبيرة** وتهيمن فيه البيروقراطيات غير الديمقراطية ، الا ان المجتمعات ذات الثقافات المتميزة بالقهر والتسلط استطاعت ان تفرز بعض المؤسسات البديلة التي اذا اضيفت لما تم تطويره في المجتمعات الاخرى تجعلنا نطمح في التحول نحو نظام اجتماعي واقتصادي وسياسي تسوده تنظيمات اقل قهرا وتسود فيه حياة للانفراد اكثر حرية واكثر استقلالية .

مستقبل الديمقراطية والمشاركة في التنظيم :

ان ضخامة المؤسسات الحديثة في الدول الصناعية المتقدمة والدول النامية التي تدور في فلكها وتطبق نماذجها جعل من اهم المشكلات الرئيسية التي تواجه الامرء فيها **مشكلتنا لاغتراب والحرية** ، ومع انه يمكن ان نعو

المشكلتين الى التفاوت الطبقي في المجتمعات الرأسمالية الا اننا يمكن أن نشير الى سبب مباشر هو **الهيمنة البروقراطية** في هذه المجتمعات والاتجاه الاستبدادي Totalitarian للمنظمات الكبيرة التي تهدد المؤسسات الديمقراطية في العالم المتطور ، وعلى المستوى الفردي تهدد طاقات الفرد نحو العقلانية والاختيار الحر .

وما يميز النظار الاجتماعيين الذين عالجوا مشاكل التنظيم على المستوى الكلي (المجتمعي) امثال ماركس وانجلز ومايكلز هو انهم اعطوا الاهتمام لمشكلات القدرة والسلطة وما يمكن أن تسببه من الحرية أو الاغتراب ، اما النظريات الجزئية Micro على مستوى التنظيم والتي تبعت افكار المنظرين الشموليين Macro فقد نقلت مستوى التحليل من المجتمع الى التنظيم . ولما كانت المشكلات الحيوية الرئيسية التي تواجه العاملين المتقدم والنامي تشبه الى حد كبير تلك التي عالجها منظرو البروقراطية فمن الضروري محاولة تطوير اطار اوسع للتحليل والتقييم ، ففي الوقت الحاضر تعتبر مشكلات **القدرة التنظيمية والحرية الفردية** داخل التنظيم اكبر أهمية من مشكلات **الانتاجية التي عالجتها نظريات التنظيم** المتعاقبة ، اذ لم يكن اهتمامها بالحرية والديمقراطية بقدر اهتمامها بالانتاج وزيادته دون التحسب من النتائج غير المتوقعة لعملية النمو ، ولم يكن محور تحليلها المجتمع بشكل عام ولكنها نظرت للفرد العامل او انسان التنظيم كأداة يمكن استخدامها لزيادة الانتاج والنمو . وقد اكملت النظريات الرسمية للادارة نظرية تيلور حيث نفذ دعائها روح تلك النظرية حول الترشيح وكرسوا اهتمامها بالفاعلية ، بينما درست حركة العلاقات الانسانية سلوك الافراد في التنظيم واثار دعائها الى ان انسان التنظيم ذو مشاعر واهداف خاصة تتعارض مع اهداف المؤسسة ، ولكن بالرغم من المظهر الانساني لهذه الحركة واهتمام مايو بمشكلات المجتمع الصناعي بقيت اهتمامات الادارة ومشكلاتها محصورة في الانتاجية وزيادتها ، وبقيت الافكار حول المجموعات غير الرسمية والقيادة والروح المعنوية عوامل اضافية يجب الاهتمام بها عند البحث في السياسات الادارية ، ويمكن قول نفس الشيء عن نظريات التنظيم الحديثة (بما فيها نظريات اتخاذ القرارات) التي ركزت على الجوانب الرشيدة للتنظيم ووضعت اطار لتكامل العلاقات الانسانية والنظريات الرسمية للادارة .

هكذا بدت **فلسفات وحركات ونظريات الفكر التنظيمي الرأسمالي** متفائلة واقنعت دعائها بإمكانية التوصل الى صيغة لحكم التنظيم وتنسيق العلاقة بين فئاته المتنازعة وبأنه اذا تم تطبيق افكارها ومفاهيمها ومبادئها فسيؤدي ذلك الى عالم حر من السيطرة والاضطهاد وانها ستساهم في خلق عالم تملؤه الرشداية ويتمتع ساكنوه بالرخاء والسعادة .

الا ان الواقع العملي اعطى صورة مختلفة ومناقضة لعالم التنظيم ،
فمن الدلائل الواضحة لسيطرة التكنولوجيا ان العلم الاداري Management
Science هو الذي سيسود وسيسيطر كايديولوجية حكم داخل
التنظيمات ، اما الانسنة الصناعية فهي ليست بديلا للعلم الاداري او مخففة
لائره ولكنها العلم السلوكي المشارك للعلم الاداري ، اما الفلسفة التعددية
فلا تعتبر بديلا ناجعا لايديولوجية تحكم التنظيم ، فمن الواضح والمتوقع ان
شكل الحكم في التنظيم سينحصر في ارسناتورية النخبة حيث تتمركز القدرة
في ايدي الفنيين والمهنيين والتكنوقراطيين .

تعطي هذه المؤشرات تصورا غامضا لمستقبل الديمقراطية في التنظيم
فقد اشار ميلز C. Wright Mills (٣٣) الى تدهور التعددية وتطور
النخبة ذات القدرة والقوة في المجتمع بشكل عام ، واشار جالبرث (٣٤) الى
ظهور الهيكل الفني Technostructure ، كما حذر الـ Ellul من
سيطرة التكنيك La Technique ونتيجة لهذه التطورات تتحول المؤسسات
في المجتمعات الصناعية الرأسمالية التي ينبغي ان تسلك مسلك التوازن
الى وحدة واحدة . ليس لها علاقة بالديمقراطية او العدالة او الصالح الاجتماعي
العام (٣٥) .

فاذا كان هذا هو حال هذه المجتمعات — اي التطور نحو التمرکز
والتمحور وتركيز السلطة في يد فئة اقلية ، وعندما لا يستطيع المجتمع الكلي
ان يقاوم هذا التماسك الفئوي السلطوي كيف يتسنى لادارات التنظيمات
ان تساعد على تطوير التعددية والديمقراطية ؟ لقد ساهمت نظريات التنظيم
التقليدية في تكريس القيادة المركزية وساعدت على استمرارية تقليص الحرية
داخل التنظيمات الكبيرة والمعقدة ، فقد بني الفكر وفقا لرغبات الادارات
العليا وركز على اهداف التنظيم واغراضه وشارك علماء الادارة في تثبيت
احيانا والمناورة احيانا اخرى ومحاولة استقطاب Cooptation واحتواء
ممارسات الادارات لمختلفة باتباع سلوب الاستغلال Manipulation
العاملين ، كل ذلك عمل ضد مصالح المستويات المتدنية في التنظيمات .
ويساعد انبثاق الفكر التنظيمي من المجتمع الرأسمالي على ترسيخ
مفاهيم الاحتكارية والاستغلال لطبقة تكنوقراطية تجعل من مبادئ التنظيم
ونظرياته مبررا لممارساتها غير الديمقراطية . ولهذا فمن غير المتوقع من
الادارات على المستوى الجزئي Micro تبني شعارات الديمقراطية والمساواة
والتعددية لقناعتهم ان المركزية التي سببتها التكنولوجيا هي التي تهدد
التعددية وهي التي لا بد ستنتصر ، ولا يجدون امامهم سوى اللجوء الى
العملية الدستورية عليها تكون مخرجا من هذا الواقع .

وما يحدث في التنظيمات المعاصرة هو عدم وجود المساواة في الحياة التنظيمية ، اذ أن اصحاب القدرة يفرضون سيطرتهم واراداتهم على الآخرين ويتمتعون بصوت غير متناسب لسن التشريعات ورسم السياسات وتوزيع الموارد ، وطالما ان هناك نخبة (فئة) تسيطر على نظام الحوافز والجوائز والمكافآت أو العقاب داخل التنظيم فهي تستطيع أن تقلل من فرص الاختيار بل وتحدد سلوك الآخرين في التنظيم ، اما اولئك الذين ليسوا اعضاء في النخبة فهم عرضة للاضطهاد والطغيان لانه لا يوجد لهم « حماية متساوية » مع غيرهم ولا يمكنهم الوصول الى نظام قضائي غير منحاز .

ويصاحب تسلط النخبة في التنظيمات بعض العوائق التي تحول دون تطبيق الديمقراطية المشاركة في المجتمعات الصناعية الرأسمالية ، منها ان الادارات في هذه المنظمات تدعم الديمقراطية طالما بقيت في اطار « المواجهة الحقة » Authentic Confrontation أو (الحوار) ذا المعنى والكفاءة الشخصية « والتودد المحبب » ، ولكن الادارات اقل دعما لتلك الاشكال التنظيمية التي تسمح للعاملين بحق الانتخاب أو حق ادخال الملكية ضمن العملية الانتخابية التشريعية داخل التنظيم . اما العائق الثاني الذي يواجه ممارسة الديمقراطية المشاركة Participatory Democracy في التنظيمات الصناعية الغربية فهي أن دعاة التوجه الانساني Humanists لا يمكن أن يوصوا عملاءهم (ادارات التنظيمات) بتبني برامج لا تتفق مع المصالح الرشيدة لتلك التنظيمات ، اذ أن هيكل التنظيم يندرج تحت شكل وروح الحكومة النيابية Representative Government لا يمكن أن ينسجم أو يتفق مع المتطلب الترشيدي . ولهذا كثيرا ما تستبدل الديمقراطية المشاركة بكلمات وشعارات ومفاهيم لا قيمة لها مثل تحقيق ذاتية الفرد وفاعلية الفريق والمناخ التنظيمي والتطوير التنظيمي الخ .

والسؤال المطروح الان هو ما هي الاستراتيجية التي يمكن للفرد أن يتبعها اذا كانت الامال كما نراها ضعيفة في تحقيق الاستقلال الشخصي الذاتي أو ضمان العدالة في الحياة اتنظيمية المعاصرة ؟ .

نحو مزيد من الحرية والديمقراطية في التنظيمات المعاصرة :

قد يكون الجواب على التساؤل هو اللجوء الى الشرعية الدستورية ولكن ذلك ايضا قد لا يكون جوابا مضمونا حيث يمكن أن تتركز القدرة في ايدي اولئك الذين يستطيعون أن يقنعوا الآخرين بشرعيتهم المزيفة ، فالنخبة التكنوقراطية تبني شرعيتها لحكم التنظيم على اساس الخبرة الوظيفية . وقد يكون الحل الناجح للحد من سيطرة النخبة الاقلية في التنظيم هو عن طريق

اقتناع الادارات والتكنوقراطيين بضرورة وفائدة تبني مفهوم الديمقراطية المشاركة ، ويجب أن يصاحب التغيير في هيكل التنظيم ادخال قيم العدالة والديمقراطية ، ويجب ان يكون هناك ضمانة لان يشارك مواطنو التنظيم Organization Citizens في العمليات التشريعية حيث تقرر الحقوق وسيدخل ضمن مواطني التنظيم المستخدمون والمالكون على السواء ، اذ ما لم تقلص قدرة التكنوقراطيين لتتساوى مع القدرة الانتخابية لمواطني التنظيم فستبقى الدعوة للمشاركة والديمقراطية دعوة جوفاء .

ويجب ان يكون هناك التزام بالاجراءات والممارسات الديمقراطية التي تسمح بالتعبير عن المصالح المختلفة والمتباينة ، وهذا الالتزام يجب ان لا يكون قصرا على الادارة فقط ولكن يجب ان يقوم به جميع اعضاء المجتمع السياسي في التنظيم .

ومما يساعد على استمرارية التعددية السياسية هو وجود شكل من الديمقراطية على مستوى الدولة وفي المؤسسات غير الحكومية والممارسة الجادة لتلك الاشكال من الديمقراطية من قبل جبهة الناس . فعندها يكون مصدر القدرة (القوة) في التنظيم مجموعة منتخبة من كل الجماعة الاعضاء يمكن معه التخفيف من حدة رقابة وسيطرة النخبة في اعلى السلم التنظيمي . كما يجب توفر ثلاثة شروط اساسية لمنع الديمقراطية من التحول الى اوليفاركية :

١ — ينبغي ان يكون الهيكل الديمقراطي هيكلا مفتوحا فيما يتعلق بالداخلين او المنضمين اليه والمشاركين فيه والمتسلقين درجاته . ولا يجب ان تقتصر العضوية في الهيكل الديمقراطي على دفع رسوم باهظة ، او وفقا للجنس او اللون او الدين وكذلك ينبغي ان لا تبصر المركب (الادوار) القيادية بالوراثة ولكن بالانجاز .

٢ — يجب رفع مستوى التعليم عند مواطني التنظيم حتى لا تستثني من المشاركة مجموعات لكونها تنقصها المعرفة — معرفة فرصتها للمشاركة او تنقصها الخبرات المنطقية المطلوبة لممارسة درجة معينة من المشاركة .

٣ — اما اهم المتطلبات فهي الميل نحو الانضمام والمشاركة او الرغبة في المساهمة في الامكانيات والفرص السياسية المتاحة .

ولا تعني الاشكال الديمقراطية في التنظيم ان يطلب الى القيادات العليا استشارة رؤوسهم فقط ولكنها تعني ان مصدر القدرة الشرعية يجب ان يكون اعضاء التنظيم في كافة المستويات ويطلب الى قيادة الجمعيات المهنية (المنظمات) واتحادات العمال والمؤسسات التعليمية ان يعززوا مراكزهم من خلال انتخابات الاعضاء ومن خلال الاستفتاء على السياسات الجديدة . حتى المؤسسات الصناعية ينبغي ان تخصص بعض المجالات التي تتخذ فيها القرارات وتخضعها لموافقة المستويات الادارية الدنيا .

وتساعد تنمية المسؤولية لدى صفار العاملين وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة الحرية (الاستقلالية) الفردية ، على التطور الشخصي لدى الافراد ومشاركتهم والتزامهم وبالتالي زيادة انتاجيتهم .

ان ما هو مطلوب هو انخراط الفرد في التنظيم (النظام) حتى يمكن تضمينه في القرارات التي تؤثر فيه كعضو في النظام ، ويجب ان يكون له صوت مسموع بل وصوت ناخب في النظام الفرعي وكذلك صوت ودور في تمثيل (ذلك النظام الفرعي) ضمن الهيكل الكلي ، هذا النوع من المشاركة يضمن له فرصة المساهمة في المكافآت التي تحصل عليها المجموعة التي تشكل جزءا من النظام .

ومما يساعد في تطوير عملية المشاركة تغير رئيسي في هيكل القدرة داخل التنظيم كان يتم انتخاب لجان من قبل العاملين .

ويجب ان يتم تفويض السلطة للمستويات الادارية الدنيا وكذلك اتخاذ القرارات في الامور التي تهم هذه المستويات عن طريق تغير رسمي في هيكل التنظيم كما يجب ان يصاحب التغير في هيكل القدرة في التنظيم تغير في هيكل المكافآت Reward Structure ، فهيكلك المكافء هو الذي يقرر درجة القدرة والسلطة في التنظيم وينظم علاقاتهما ، ويقرر ما يتوزع نظام المكافآت بين العاملين في المؤسسة ادارة ومؤسسين بقدر ما نضمن توزيعا في خطوط القدرة وبذلك نخطو الخطوة الاولى نحو مزيد من الديمقراطية والعدالة والمساواة .

وتعتبر المشاركة في الارباح والنتوج او ارباح الانتاج اساس سليم لتطور التنظيم والتوفيق بين اهداف الافراد واهداف التنظيم .

ويرافق هذه المتطلبات مطلب رئيسي يتعلق بالتغير في انظمة فرعية اخرى في التنظيم خاصة التغير في هيكل الاتصالات داخل التنظيم اذ ان

الاتصالات يجب أن تكون من ذات الاتجاهين أي أن تقوم الإدارة بتزويد العاملين بكافة المعلومات التي يحتاجون إليها سواء من داخل التنظيم أو خارجه ، وكذلك يجب إيصال المعلومات إلى الإدارة العليا من خلال ممثلي العاملين في اللجان المختلفة .

ومن شأن التغير في هذه الهياكل الثلاث أن يؤدي إلى تماثل أهداف الفرد مع أهداف التنظيم بحيث تسمح إتاحة فرصة المشاركة اتخاذ القرارات — حول أمور ذات أهمية للفرد — باستقلالية الفرد ورفع الأجور الداخلي عنده . وترداد دوافع التعبير الذاتي نتيجة لذلك ، ويصبح العمل التنظيمي يمثل إنجازة الشخصي ويعطيه دعما قويا لتمامه معه .

خلاصة :

لا يمكن أن يتكامل فهمنا للتنظيم كظاهرة اجتماعية حديثة إلا من خلال فهم علاقات القدرة والسلطة داخلية . لقد أعطى المنظرون اهتماما للسلطة في التنظيم ابتداء بويبر وانتهاء بالنظريات الحديثة ولكن قلائد أولئك الذين أشاروا إلى أهمية علاقات القدرة والسلطة وكيف تؤدي إلى خلق المشكلات داخل التنظيم أو إيجاد الحلول لها (٣٦) .

وقد عجزت النظريات الموضوعية لمعالجة مشكلات الفرد في المجموعة وفي التنظيم أو مشكلات التنظيم في البيئة والمجتمع عن إيجاد حلول ناجعة للمشكلة الرئيسية وهي عملية التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين . إذ أن المشكلة لا تكمن فقط في اتخاذ التنظيم البيروقراطي كحقيقة مسلم بها وبالتالي محاولة تصحيح مساوئه وانحرافاته ولكن تكمن في البحث عن واختيار معيار — لتجميع الأفراد أو تصنيفهم — يكون أكثر ملائمة لفهم الوسائل التي يرتبط بها الأفراد بعضهم ببعض وتساعدنا لمعرفة ماذا تم في التنظيم . وفي هذا المجال يلعب مفهوم القدرة أهمية كبيرة ، ويمتلك الأفراد والمجموعات رقابة متفاوتة على القرارات وصنع السياسات وكذلك قدرة مختلفة على الوصول والتحكم في موارد التنظيم . ويعتبر توزيع الرقابة على الموارد وعلى سلوك الآخرين وتشكيل مجموعات المصالح تبعاً لذلك — والتي تتنازع فيما بينها في محاولتها للحفاظ على أو تغير نمط التوزيع السابق لصالحها — دلالات هامة لفهم حقيقة التنظيم .

وأخيراً فإن تكريس مبدأ المشاركة في التنظيم الإداري أو الصناعي التجاري لا يمكن تناوله بمعزل عن المجتمع الذي يعيش فيه التنظيم ، فقد أصبحت دراسة البيئة من حيث أبعادها السياسية والاجتماعية والقيمية أحد

الاساليب الهامة في التعرف على المشكلات التنظيمية ومحاولة وضع الحلول لها بما يتناسب وظروف المجتمع وواقعه .. ولهذا فاننا لا نستطيع أن نصف علاجاً لقضية المشاركة دون أن نشير الى اهمية اعطائها اولوية عليا ليس فقط من قبل الحكومات المحلية ولكن ايضا على مستوى الحكم المركزي . ان الانظمة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية كلها انظمة فرعية ضمن نظام المجتمع الكلي ، وما لم تمارس عملية المشاركة في هذه القطاعات المختلفة فلن يفيد في شيء محاولة حصرها بقطاع واحد ، وان يكون هذا القطاع من اهم القطاعات ، اذ اننا يجب أن لا ننسى أن الفرد الانسان ينضم الى هذا القطاع بعد أن ترسخت فيه قيم وآراء واتجاهات ومعتقدات وثقافة يصعب تحرره منها الا بالمزيد من الوعي والتعليم والتدريب .

ولذا فان واجب القيادات والادارات العليا أن تقوم بترجمة هذه الآراء الى افعال في كل ناحية من نواحي حياتها ، ليس داخل التنظيم فحسب ولكن في الاسرة والمجتمع الصغير والكبير على السواء .

FOOTNOTES

1. F.E. Emery and Einer Thorsrud, Form and Content in Industrial Democracy (Oslo : University Press, 1964), p. 1.
2. Ibid., p. 4.
3. Karl Mannheim, Essays on the sociology of Culture (1956), p. 177-179.
4. Emery and Thorsrud, Op. Cit, p. 8.
5. Ake Anker-Ording, Democracy in the Enterprise (Iron Metal Workers Union, 1962).
6. Martin Siem, "Industrial Democracy" a conference paper (Oslo : December, 1961).

٧ د . فيصل نخري مرار ، مداخل لنظريات التنظيم (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٧٧) .

٨ د . فيصل نخري مرار ، « مداخل للسلوك التنظيمي » ، مجلة البحوث الاقتصادية والادارية ، العدد الاول ، السنة الخامسة (شباط ، ١٩٧٧) ، ص ١٢٤ - ١٧٠ .

9. Abraham Maslow, *Eupsychian Management* (Homewood, 911. Richard Irwin Inc., 1965).
10. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York : McGraw - Hill, 1960).
11. Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organization* (New York : John Wiley and sons, 1964).
12. Frederick Herzberg, "One more Time, How to motivate your Employees?" *Harvard Business Review* (Jan/Feb., 1968), pp. 1-10.
13. Joan Woodward, *Industrial Organizations : Theory and Practice* (London : Oxford University Press, 1965), P. 35.
14. Richard Bells and Clarence Walton, *Conceptual Foundations of Business* (Homewood : Richard Irwin Inc., 1961), P. 360.
15. Peter F. Drucker, *Management : Tasks, Responsibilities and Practices* (New York : Harper and Row, 1974, pp. 231-245.
16. A. Tannenbaum and B. Georgeopoulos, "the Distribution of Control in Formal Organizations", *Social Forces*, Vol. 56 (1957). pp. 44—50.
17. Talcot Parsons, "the Distribution of Power in American Society," *World Politics*, Vol. 10 (1957), pp. 101—129.
18. Thomas H. Fitzgerald, "Why Motivation Theory Does Not work"? *Harvard Business Review* (July / August, 1971), p. 40.
19. *Ibid.*, p. 42.
20. *Ibid.*, p. 44.
University Press, 1970), pp. 85—102.
21. Carol Pateman, *Participation and Democratic Theory* (Cambridge:
22. Thorsrud, *Op Cit*, pp. 35—42.
23. Frederick C. Mayer, *An End to Hierarchy, and End to Competition* (New York : New View points, 1975), p. 107.
24. Thorsrud. *Op. cit.* pp. 44—48.
25. Charles Hoffman, *The Chinese Worker* (Albany : State University of New York Press, 1974).

26. Franz Schurmann. Ideology and Organization in Communist China (Berkeley : University of California Press, 1968), pp. 287—288.
27. Carl Riskin. "Workers Incentives in Chinese Industry", in U.S. Congress Joint Economic Committee, China, A Reassessment of the Economy (Washington : Government Printing Office, 1975).
28. Shurmann, Op. Cit. pp. 155—156.
29. Charles Hoffman, "Workers Participation in Chinese Factories", Modern China. Vol. 3. (July 1977), P. 311.
30. M. Oksenberg. Methods of Communications within the Chinese Bureaucracy", China Quarterly 27 (January) March, 1974). p. 1—3
31. "Cadres taking Part in Collective Production Labor", Peking Review, 15 April 11, 1975), pp. 15—20.
32. "The Workers are masters", China Reconstructs (January 2, 1974), pp. 2 — 10.
33. C. Wright mills, "The Power Elite (New York : Oxford University Press. 1957).
34. J. K. Galbraith, Economics and the Public Purpose (Boston : Houghton Mifflin Co., 1975).
35. Jacques Ellul, The Technological Society (New York : Alfred A. Knopf Inc., 1965).

٣٦. راجع في هذا المجال بعض المؤلفات التي تعرف أصحابها بصورة أساسية لعلاقات والتنازع داخل "تنظيم ومنها :

Sherman Krupp, Patterns in Organization Analysis (Philadelphia, Chilton, 1961).

Michael Crozier, the Bureaucratic Phenomenon (Chicago : University of Chicago Press, 1964).

L.R. Sayles, Behavior of Industrial work Groups (New York : Wiley and Sons, 1958).