

إشراك العاملين في الإدارة: الفكرة والنطبيق *

عبد الرحمن الطيب على طه

مقدمة:

لقد أصبح إشراك العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون بها ظاهرة عالمية تنتشر عبر الأنظمة السياسية والاقتصادية المختلفة . وهنا في السودان كان مطلب إشراك العاملين في الإدارة من أهم المطالب التي استأثرت باهتمام الحركة العمالية عبر عمرها الطويل ، إلا أنه بعد قيام ثورة مايو عام ١٩٦٩ وتوسيع قاعدة القطاع العام نتيجة لقرارات التأمين والمصادرة التي أعلنت عام ١٩٧٠ ، إكتسبت فكرة إشراك العاملين في الإدارة بعدا جديدا وطرحتها جهات مختلفة كوسيلة لتعميق المفاهيم الاشتراكية ونشر الديمقراطية الصناعية ورفع الكفاية الإنتاجية مما يمكن القطاع العام من تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المنوطة به .

تهدف هذه الدراسة أولا إلى شرح مفهوم إشراك العاملين في الإدارة والتعرض لبعض التجارب التي قامت في البلدان الأخرى في هذا المجال بغرض توضيحها وإلقاء الضوء على العوامل التي تساعد على نجاحها أو تؤدي إلى فشلها ، وثانيا إلى تقديم بعض المقترحات الأولية للشكل والأسلوب الذي يمكن أن يتخذه إشراك العاملين في إدارة المنشآت في السودان على ضوء الأهداف المعلنة من قبل الدولة وتجارب الدول الأخرى والظروف الاقتصادية والاجتماعية في القطر وطبيعة العلاقات الصناعية وحجم ونوع المنشآت .
وتقع هذه الدراسة في ثلاثة أجزاء رئيسية ، الجزء الأول ويتبع هذه المقدمة يناقش مفهوم الإشراك ويتطرق للمذاهب الفكرية المختلفة التي تشجعه

* ألقى هذا البحث في مؤتمر أدكويت السادس الذي عقده معهد الدراسات الاضافية حول تنظيم القطاع العام في مارس سنة ١٩٧٢ .

ولبعض العوامل التى تؤثر على فرص نجاحه أو فشله • والجزء الثانى يتناول تجارب بعض الأقطار فى هذا المضمار وسوف يكون التركيز على تجربة الجزائر فى التسيير الذاتى وتجربة الهند فى مجالس الإنتاج وتجربة مصر فى إشراك العاملين فى مجالس الإدارات • والجزء الثالث والأخير يناقش وضع إشراك العاملين فى السودان ويركز على تجربة مجلس الإنتاج فى هيئة الخطوط الجوية السودانية • وتختتم الدراسة بتقديم بعض المقترحات حول الأسس التى يمكن أن يبنى عليها إشراك العاملين فى إدارة المنشآت فى السودان •

فكرة اشراك العاملين فى الإدارة (١)

ربما كان من أهم الخصائص التى تميز مفهوم إشراك العاملين فى الإدارة هو إختلاف الناس حول تفسيره ، فالإشراك يعنى أشياء مختلفة بالنسبة لمختلف الناس حسب ميولهم العقائدية ومواقعهم فى المنشأة ونوع تدريبهم وثقافتهم ، ومن العوامل التى زادت الضباب حول مفهوم الإشراك تعدد الأساليب والطرق التى طبقت بها فى مختلف الدول •

معنى الاشراك :

عموما يمكن تعريف إشراك العاملين فى الإدارة بأنه « عبارة عن علاقة متبادلة بين طرفين فى المنشأة هما الإدارة والعمال بهدف زيادة الإنتاجية بشكل مستمر بضمان تأثير القوى العاملة فى القرارات التى تتخذ فى المشروع بما يؤدى إلى تحقيق التعاون بين العمال والإدارة والتخفيف من حدة الصراع بينهم (٢) » • من النظرة الأولى يبدو لنا هذا التعريف واضحا جليا ولكن فى الحقيقة فإن هذا الموضوع أمر ظاهرى أكثر منه حقيقى • فإذا حاولنا مثلا تفسير عبارة « علاقة متبادلة » تبادرت إلى أذهاننا أسئلة كثيرة عن طبيعة هذه

١ - لتفاصيل أكثر حول هذا الموضوع راجع :

Kenneth F. Walker and L. Grcyfie de Bellecombe, "Workers' Participation in Management: the concept and its implementation" International Institute for Labour Studies Bulletin 2 February, 1967, pp. 67-100.

٢ - منصور فهمى ، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، دار النهضة العربية ، ١٩٧١ ، صفحة ١٧٤ .

العلاقة ومداهما وشكلهما ومستواها ، وهذا ينطبق على أكثر الكلمات والعبارات التى تكون هذا التعريف . ومن ثم فإن مثل هذا التعريف الشائع لمعنى الإشراف ، على أحسن الفروض ، يعطى القارىء فكرة سطحية عن فكرة الإشراف وعلى أسوأها قد يؤدى إلى زيادة الخلط الذى يصاحبها . وهكذا تظهر لنا صعوبة الوصول إلى تعريف مبسط ومحدد ولكن هذا لا يمنعنا على الأقل من توضيح المعانى المختلفة للكلمات التى تكون جملة « إشراف العاملين فى الإدارة » ولنبدأ بكلمة العاملين .

عندما نتحدث عن العاملين كفئة نجد أنه من الضرورى أن نفصل بينهم وبين الإدارة ، أى أن نرسم خطا فاصلا بين الذين يديرون والذين يدارون وهنا تواجهنا بعض الصعاب ، فمثلا هل نستطيع تسمية عمال الياقة البيضاء (الموظفون) عمالا بنفس القدر الذى نسمي به عمال الياقة الزرقاء (العمال اليدويون) عمالا ؟ وهل ينتمى المشرفون إلى الإدارة إلى العاملين ؟ وربما كان من المفيد أن نذكر فى هذا المجال أن من أهم المشاكل التى صاحبت تطبيق قانون العمل الموحد لعام ١٩٧١ (المجدد) هى فشله فى تعريف كلمة عامل تعريفا محددا وقاطعا . تقول المادة ٢ - أ من القانون المذكور ، العامل هو « كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر أيا كان نوعه فى خدمة صاحب عمل وتحت سلطته أو إشرافه سواء كان يعمل بعقد مكتوب أو شفوى » . وإذا علمنا أن معظم القوانين العمالية التى جمعت فى قانون العمل الموحد قد وضعت أساسا لتنظيم علاقات العمل بالنسبة للعمال اليدويين ، وأن هنالك قوانين أخرى قائمة لتنظيم علاقات العمل بالنسبة للموظفين ، أمكننا تصور الخلط الذى أدى إليه عدم التحديد الذى يتميز به تعريف العامل فى قانون العمل الموحد .

أما بالنسبة لتعريف كلمة الإدارة فهناك مشكلة تحديد من هو المدير ، وهذه تتصل إتصالا وثيقا بتعريف من هو العامل . كذلك يجب أن نحدد ما إذا كان الإشراف سوف يشمل جميع نواحي الإدارة من إدارة مالية وإنتاجية وتسويقية وإدارة أفراد أم سوف يقتصر على بعض هذه النواحي ، وما إذا كان إشراف العاملين سوف يشمل جميع مستويات الإدارة أم سوف يقتصر على المستويات العليا أو المستويات الدنيا .

وأخيرا نأتى لموضوع الإشارك نفسه • وهنا نجد أن الفكرة الأساسية هى أن العاملين يجب أن يكون لهم رأى أو قول فى القرارات الإدارية التى تؤثر عليهم • وتأتى المشاكل عندما نحاول تحديد الطريقة التى يتم بها إشارك العاملين والدرجة أو المدى الذى يصله تأثيرهم على القرارات الإدارية • وفى هذا المجال نجد أن هناك من ينادى بأن يكون للعاملين السلطة الكاملة فى الوصول للقرارات الإدارية ، وهذا ما يعرف « بالتسيير الذاتى » أو « الإدارة الذاتية » • ويكتفى آخرون بأن يكون إشارك العاملين خلال تمثيلهم فى أعلى مستويات السلطة الإدارية كمجالس الإدارات أو فى مستويات أدنى عن طريق مجالس ولجان الإنتاج • وهناك من يعتقد أن نظام المفاوضات الجماعية بين ممثلى العمال (النقابات) والإدارة يمكن أن يعتبر وسيلة من وسائل إشارك العاملين فى الإدارة • ويقوم هذا الاعتقاد على المنطلق القائل بأن تأثير العاملين على القرارات والذى يتيح لهم نظام المفاوضات الجماعية لا يختلف أصلا عن التأثير الذى يأتى عن طريق المؤسسات التى تنشأ خصيصا لإشارك العاملين • ويعترض البعض على هذا المنطق على أساس أن نظام المفاوضات الجماعية يقوم أساسا على افتراض أن مصالح العمال تتناقض مع مصالح الإدارة بينما يفترض نظام إشارك العاملين فى الإدارة أن هذه المصالح يمكن أن تلتقى حول بعض المسائل المتعلقة بحل مشاكل الإنتاج •

مما تقدم يتضح لنا أن التعريفات المعمة لمفهوم إشارك العاملين فى الإدارة قد تؤدي إلى مزيد من الخلط والبلبل مما قد يتسبب فى النهاية فى فشل تطبيق فكرة الإشارك • وعليه يتعين على الجهات التى تبني تطبيق إشارك العاملين أن تبدأ بتعريفه تعريفا محدد ما أمكن ذلك ويتطلب ذلك تحديد من هو العامل ومن هو الإدارى ونوع الإشارك ومداه ومستواه • ونأمل أن يكون النقاش الذى قدمناه فى هذه الفقرة أساسا نافعا للوصول للتعريف المحدد الذى يتطلبه نجاح إشارك العاملين فى الإدارة •

الاسس المذهبية لفكرة إشارك العاملين :

إن إختلاف الناس حول معنى إشارك العاملين يعكس إلى حد كبير إختلاف الأيدولوجيات والمذاهب التى تقف خلف مفهومه ، لذلك قد يكون من المفيد أن نتعرض باختصار لبعض هذه المذاهب والنظريات •

أولاً : - نجد نظريات الديمقراطية الصناعية التى تقوم على أساس سياسى وأكثرها تطرفاً هى « السينديكالية » ويرى مروجو هذه النظرية فى سيطرة العاملين على المؤسسات الصناعية التعبير الطبيعى عن تلاحم الطبقة العاملة ووحدتها والشئ الذى يمكن أن يحميها من بطش الدولة وإرهاقها • والملاحظ أن السينديكالية قد إنقرضت إلا من بعض الرواسب فى فرنسا ولم يعد لها أثر عملى يذكر فى هذا العصر •

وثانياً : - هناك النظريات الاشتراكية المختلفة التى ترى فى إشراك العاملين تجسيدا لقاعدة من أهم قواعد النظام الإشتراكي وهى « تركز القوى السياسية والاقتصادية فى أيدي الشعب العامل بأعتباره مكونا للغالبية العظمى من المجتمع وممثلا لفكرة تملك الشعب لوسائل الإنتاج » • والضمان لتحقيق ذلك هو سيطرة القوى العاملة على توجيه الحياة السياسية والاجتماعية لدعم النظام الإشتراكي • وبذلك يحدث التوافق بين القوى الإنتاجية ويختفى التناقض بين رأس المال والعمل (١) •

وثالثاً : - هناك نظريات الديمقراطية الصناعية التى تعتبر إمتداداً طبيعياً لمفهوم الديمقراطية الليبرالية الغربية • وهنا ينظر لفكرة إشراك العاملين فى الإدارة ليس كوسيلة لإحداث تغيير جذرى فى العلاقات الاجتماعية والاقتصادية وتنظيم وإدارة المنشآت الصناعية كما يحدث فى النظام الإشتراكي ، بل كوسيلة لتمثيل مصالح العمال فى المنشآت التى يعملون بها •

ورابعاً : - نجد بعض الأيدلوجيات التى تنظر لإشراك العاملين كتعبير عن حقوق الإنسان • وتعرض هذه المذاهب على معاملة العامل كسلعة وتعتبر ذلك منافياً للأخلاق والقيم • وترتبط بهذه النظرية نظريات أخرى تنظر لإشراك العاملين كوسيلة لإشباع حاجات العامل السيكولوجية والاجتماعية حاجته ليفهم العالم من حوله ويسيطر على الأحداث التى تؤثر عليه وحاجته لاستغلال مواهبه وتحقيق ذاته (٢) •

- ١ - دكتور عبد السلام بدوى ، إدارة القطاع العام فى المجتمع الإشتراكي ، مكتبة الانجلو المصرية ، صفحة ١٧ •
- ٢ - يروج لهذه الفكرة علماء الإدارة الذين يكونون ماعرف بمدرسة العلاقات الانسانية ، راجع كتاب :

Douglas McGregor, the Human side of the enterprise,
London, McGraw-Hill, 1960, pp. 100—132.

وأخيرا نجد من يروج لفكرة إشراك العاملين في الإدارة من منطلق
اقتصادي على أساس أن الإشراك يساعد في زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين •
وتنتج زيادة الكفاية الإنتاجية من استغلال أفكار العاملين واقتراحاتهم حول
تحسين طرق العمل ولأن العامل الذي يشترك في عملية إصدار القرارات يكون
أكثر قبولا لها واستعدادا لتنفيذها •

عوامل تؤثر على فرص نجاح الإشراك وفشلها :

هناك عوامل كثيرة بعضها داخلي يرتبط بنوع المنشأة وعمالها وإدارتها
والبعض الآخر خارجي يتصل بالهيئة الاقتصادية والسياسية التي توجد فيها
المنشأة وينعكس تأثير هذه العوامل في قابلية العاملين والإدارة للإشراك في
مؤسسات الإشراك وفي قابلية المنشأة لاستيعابها •

ويحدد قابلية العمال والإدارة في الإشراك أولا رغبتهم فيه وثانيا
مقدرتهم عليه • ويميل الكثيرون إلى أخذ رغبة العاملين في الإشراك في اتخاذ
القرارات التي تؤثر على حياتهم في محيط العمل كأمر بديهي والحقيقة أن تجارب
الإشراك في كثير من الدول قد ألفت كثيرا من الشك على هذا الاعتقاد • ففي
بعض الأحيان ينظر العمال لقبول الإشراك كخيانة لقضية الطبقة العاملة
ويفضلون أسلوب المقاومة والصراع للدفاع عن حقوقهم • وقد يرجع إحجام
انعمال عن الدخول في مؤسسات الإشراك لعدم واقعية الكثير منها ولقيامها
على أسس نظرية بحتة وافتراسات خاطئة عن سلوك العاملين وتطلعاتهم
ومشاعرهم ، أو لأن أنظمة الإشراك لا ترتبط بمشاكل العاملين اليومية على
مستوى « الورشة والمكتب » ، أو لانخفاض مستوى التعليم بين العمال مما
بحرهم من متابعة وفهم المسائل الإدارية المعقدة • كذلك قد يشكل إنخفاض
مستوى الأجور وسوء ظروف العمل إحدى العوائق أمام قبول العاملين لمبدأ
الإشراك • فقد أثبت علماء النفس أنه إذا لم تشبع حاجات الإنسان الأولية
(الطعام والمأوى والأمن) وهذه يمكن إشباعها عن طريق الأجر - فإن العامل
تتعدم أو تقل لديه الحاجات الاجتماعية (الانتماء وتحقيق الذات) التي يمكن
إشباعها عن طريق الإشراك ومعنى هذا أن العامل الذي لا يجد الأجر الكافي
الذي يشبع حاجاته الأولية من المستبعد أن يفكر في أن يقبل الدخول في

مؤسسات الإشراف لإشباع حاجاته الاجتماعية • وخير مثال لذلك التجربة الجزائرية في إشراك العاملين حيث وجد أحد الباحثين أن غالبية العمال يهتمون في المقام الأول بموضوع الأجور وشروط الخدمة الأخرى وليس بالمشاكل الإدارية العامة (١) وأخيرا يتأثر ميل العاملين للإشراف في الإدارة باتجاهاتهم المذهبية • وكما ذكرنا من قبل فإن هناك بعض المذاهب التي تجذب فكرة إشراك العاملين في الإدارة كالأشترابية مثلا • هذا يعنى أنه إذا كان العاملون يحملون أفكارا إشتراكية فيمكننا أن نتوقع إقبالا أكثر من جانبهم على مؤسسات الإشراف والعكس صحيح •

أما فيما يتعلق برغبة المديرين في قبول مبدأ إشراك العاملين في الإدارة فإن إيجابهم يكاد يكون طبيعيا إذ يعتبر الكثير من المديرين إشراك العاملين في الإدارة تدخلا سافرا في صميم اختصاصاتهم ومضيعة للوقت والجهد لاعتقادهم بعدم مقدرة العمال على تفهم المشاكل الإدارية ناهيك عن المساهمة في حلها • وقد يعارض المديرون فكرة إشراك العاملين على أسس عقائدية فالمدبر الذى يؤمن بنظام الإقتصاد الحر في شكله الكلاسيكى لا يتوقع منه أن يساند فكرة إشراك العاملين وأن يعمل على إنجاحها •

وكما ذكرنا في بداية هذا الجزء فإن استعداد المنشأة لاستيعاب نظام إشراك العاملين يؤثر على فرص نجاحه • ويحدد استعداد المنشأة إستقلالها من المؤثرات الخارجية السياسية والإقتصادية وطبيعة التكنولوجيا المستعملة فيها وحجمها • فمثلا في البلدان التى تنتهج أسلوب التخطيط المركزى لإدارة إقتصادها نجد المنشأة مسلوبة حرية التصرف واتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بالسياسات الإدارية العليا التى يتخذ معظمها فى المستوى القومى • وهذا قد يجعل من إشراك العاملين فى الإدارة على مستوى الإدارة العليا عملية صورية أكثر منها ذات نفع حقيقى • وكذلك فإن المنشآت التى تتميز باستخدام أساليب ووسائل فنية معقدة تتطلب مقدرة إدارية عالية تقل فيها فرص نجاح إشراك العاملين ، ويعتقد بعض الكتاب أن احتمال نجاح إشراك العاملين يزيد مع كبر حجم المنشأة إذ أن المنشآت الكبيرة تتوفر فيها الإدارة المهنية الحديثة التى

١ - راجع مقال Bellecombe, Walker, الذى ورد ذكره ، صفحة ٨٦ •

غالباً ما تتمتع بسعة الأفق والثقافة التي تؤهلها لقبول فكرة إشراك العاملين في الإدارة .

بعض تجارب إشراك العاملين في الإدارة

في هذا الجزء من البحث سوف نحاول عرض بعض التجارب العالمية في مجال إشراك العاملين في الإدارة بغرض إلقاء الضوء على أسباب نجاحها وفشلها حتى تتمكن الجهات المعنية بتطبيق فكرة إشراك العاملين في السودان من استيعاب نتائج هذه التجارب والاستفادة منها في بناء مؤسسات للإشراك تناسب ظروف البلاد الاقتصادية والاجتماعية . وسوف نتعرض بالتحليل لتجربة ثلاثة بلدان هي الجزائر والهند ومصر . وقد وقع اختيارنا على هذه البلدان لأنها تعتبر من بين البلدان النامية ولا تتهاجها الأسلوب الإشتراكي في التنمية ولأن كلا منها قد طبقت شكلاً مختلفاً من أشكال إشراك العاملين في الإدارة مما يجعل الدروس المستخلصة منها أكثر نفعاً وفائدة .

تجربة الإدارة الذاتية في الجزائر (١) :

يقوم نظام الإدارة الذاتية للمنشآت الاقتصادية في الجزائر على أساسين، الأول عملي والثاني مذهبى . أولاً ، بعد حصول الجزائر على استقلالها في أوائل الستينات تبع ذلك بصورة فجائية هجرة أصحاب الأعمال والإداريين والفنيين الفرنسيين ، لهذا لجأت الحكومة الوطنية في الجزائر الى أسلوب الإدارة الذاتية حتى تتمكن من تسيير المؤسسات الاقتصادية في البلاد في أسرع وقت ممكن . وثانياً ، تعتبر الحكومة الجزائرية نظام الإدارة الذاتية وسيلة مرحلية للتطبيق الإشتراكي الماركسي الذي يهدف إلى إلغاء سيطرة الدولة على الأفراد ومنع الإنسان من استغلال أخيه الإنسان .

وقد حدد قانون ١٩٦٣ الأجهزة الإدارية التي تتولى عملية التسيير الذاتي على النحو التالي :

١ - الجمعية العامة للعمال ، وتتكون من جميع عمال المؤسسة الذين تنطبق عليهم شروط معينة وتجتمع كل ثلاثة شهور ويدخل في اختصاصها

١ - راجع كتاب الدكتور منصور فهمي الوا رد ذكره ، صفحات ، ٢٣٩ - ٢٤٤ .

انتخاب مجلس العمال والتصويت على الميزانية وبرامج الإنتاج والقوانين المتعلقة بتنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات .

٢ - مجلس العمال ، ويتحدد تكوينه بتمثيل كل خمسة عشر عاملا في المشروع بعضو واحد بشرط ألا يقل عدد أعضاء المجلس عن عشرة ولا يزيد عن مائة ينتخبون من بين أعضاء الجمعية العمومية . ومن اختصاص المجلس انتخاب أعضاء لجنة التسيير وشراء الأدوات والمستلزمات وبيع الناتج . كما يقوم بالموافقة على النظام الداخلى للمؤسسة والقروض المطلوبة ودراسة الحسابات الختامية تمهيدا لعرضها على الجمعية العمومية . ويجتمع المجلس مرة كل شهر .

٣ - لجنة التسيير ، ويتراوح أعضاؤها ما بين ٣ - ١١ عضوا ينتخبهم مجلس العمال . والمدير عضو في هذه اللجنة بحكم وظيفته إلا أن وضعه إستشارى . وتعتبر لجنة التسيير بمثابة السلطة التنفيذية التى تباشر العمل اليومى ولذلك فإن أعمالها تتصل إتصالا مباشرا بكل القرارات التى سوف تعرض على مجلس العمال وهى التى تقوم بالإعداد الفنى لمثل هذه القرارات .

٤ - المدير ، ويعين بواسطة السلطات الحكومية وذلك بعد موافقة لجنة التسيير . وهو الشخص المسئول عن تنفيذ قرارات مجلس العمال ولجنة التسيير ولكنه فى نفس الوقت يملك الحق فى الاعتراض على تنفيذ هذه القرارات اذا ما تعارضت مع قوانين أو خطط الدولة .

٥ - مجلس التنمية ، ويتكون من ممثلين للجان الإدارة الذاتية وجبهة التحرير والجيش الوطنى والشعبى والاتحاد العام للعمال . ويشرف على مجموعة المؤسسات المسيرة ذاتيا والتى توجد فى نطاق إقليمى معين . ويقوم المجلس بالتنسيق بين نشاط المزارع والمصانع التى تقع فى دائرة إختصاصه . كما يقوم ببحث المشاكل ومحاولة حلها وطلب المعونة الفنية والمالية اللازمة من الحكومة ومن حق المجلس كذلك عزل المدير فى حالة الخطأ الجسيم .

بعض مشاكل التجربة الجزائرية :

لاشك أن نظام الإدارة الذاتية يذهب أكثر من أى نظام آخر لإشراك العاملين فى الإدارة فى محاولته لجعل العاملين القوى الحقيقية فى إدارة

المؤسسات الاقتصادية • وكما هو معروف فإن أول الدول التي طبقت هذا النظام يوغسلافيا حيث أصاب تطبيقه قدرا كبيرا من النجاح مما جعل التجربة اليوغسلافية قبلة للدارسين لفكرة إشراك العاملين • أما في الجزائر فقد تبين لنا من خلال المعلومات القليلة التي تحصلنا عليها أن تجربة الإدارة الذاتية تعاني من المشاكل الآتية : —

أولا ، تعدد أجهزة الإدارة الذاتية وتضارب إختصاصاتها •

ثانيا ، إنخفاض المستوى الثقافي والفنى بين العاملين مما يقلل من رغبتهم ومقدرتهم فى الإشتراك ويجعل المدير المعين السلطة الفعلية فى المنشأة مما يهزم الأهداف التى من أجلها أدخل نظام الإدارة الذاتية •

ثالثا ، يعتقد بعض الكتاب أن إنخفاض مستوى الأجور وشروط الخدمة يستحوذ على كل اهتمام العاملين بما لا يسمح لهم بالتفكير أو الاهتمام بالمشاكل الإدارية التى يبحثها مجلس العمال وغيره من أجهزة الإدارة الذاتية •

تجربة المجالس المشتركة ولجان الإنتاج فى الهند (١) :

ترجع فكرة إشراك العاملين فى الإدارة فى الهند إلى عام ١٩٤٧ حيث نص قانون المنازعات العمالية لذلك العام على قيام لجان إنتاج "Works Committees" فى جميع المنشآت التى تستخدم مائة عامل أو أكثر • ويهدف القانون من ذلك إلى تنمية السلم الصناعى فى المؤسسات الإنتاجية المختلفة بتشجيع المشاورة بين العاملين والإدارة •

وتختص لجان الإنتاج بإبداء رأى فى المسائل المتعلقة برسم سياسات الإنتاج والأفراد ، ووسائل تحقيق الكفاية الإنتاجية ، وتلافى الضياع ، ووسائل التقليل من معدل الغياب ، ووسائل صيانة الآلات والمعدات • وتقوم لجان الإنتاج بعقد اجتماعات دورية تحدد طبقا للنظام الداخلى لكل لجنة حسب ظروف المنشأة التى تعمل فيها • ويمكن أن توجد بالمنشأة لجنة واحدة أو عدد

١ - الدكتور منصور فهمى ، صفحات ١٨٤ - ١٩٠ ، ومقال :

Subbia Kannappan "Workers Participation in Management :
A review of Indian experience", International Institute
for Labour studies bulletin 5, November, 1968, pp. 153-187.

من اللجان على مستوى الفروع أو الأقسام • ويحدد عدد أعضاء اللجنة طبقاً لظروف كل منشأة بشرط أن تمثل فيها جميع الفئات العاملة بالمنشأة •

ومن أهم الصعوبات التى يواجهها نظام لجان الإنتاج فى الهند محاولة بعض أصحاب الأعمال والمديرين إستغلال لجنة الإنتاج لمحاربة النقابات العمالية وذلك بتجاهل وجود النقابات ومناقشة مسائل داخل لجان الإنتاج هى من صميم إختصاص النقابات • وكذلك وجود عدد من النقابات المتصارعة داخل المنشأة الواحدة قد شجع بعض أصحاب الأعمال والمديرين بتفضيل إحدى النقابات على غيرها بجعلها الممثل الوحيد للعمال داخل لجنة الإنتاج مما يجعل النقابات الأخرى تحارب لجنة الإنتاج • وهناك صعوبات أخرى تنتج عن تعيين مديرين من المستويات الدنيا فى الإدارة لتمثيل الإدارة فى لجان الإنتاج وهؤلاء ليست لديهم السلطات أو الصلاحيات التى تمكنهم من حل المشاكل المطروحة للنقاش ونتيجة ذلك أنه كثيراً ما يتوصل هؤلاء المديرون إلى إتفاقات مع العمال داخل اللجنة لتقوم الإدارة العليا بنقضها •

وبعد عام ١٩٥٨ ظهرت فى الهند فكرة المجالس المشتركة "Joint management councils" وتقوم هذه المجالس على أساس مبدأ الإتفاق الرضائى بين العمال وأصحاب الأعمال • وتتكون هذه المجالس من ممثلين للعمال والمخمين وتختص بسلطات إستشارية فيما يتعلق بمسائل العلاقات الصناعية ماعدا مسائل الأجور التى تقرر إبقاؤها ضمن نطاق المفاوضات الجماعية مع النقابات •

وكما حدث فى تجربة لجان الإنتاج فقد واجهت تجربة المجالس المشتركة عديداً من الصعاب وأغلبها يرجع إلى ضعف أساسى فى نظام العلاقات الصناعية فى الهند • فوجود أكثر من نقابة داخل المنشأة الواحدة والصراع الذى ينتج عنه ، وجو العلاقات الصناعية المشحون بعدم الثقة بلا شك لا يخلق المناخ لنجاح مؤسسات إشراك العاملين فى الإدارة • كذلك عدم إيمان أصحاب الأعمال وبعض المديرين بفكرة الإشراك وتخوف قادة النقابات من أن تحل مؤسسات الإشراك محل النقابات وانشغال العمال بمشاكلهم اليومية لم يساعد على نجاح المجالس المشتركة •

تجربة اشراك العاملين في مجالس الادارات في مصر :

جاء تطبيق فكرة إشراك العاملين في الإدارة في مصر مع قرارات التأميم لعام ١٩٦١ ، فقد نص قانون يوليو من ذلك العام على إشراك عضوين أحدهما من العمال والآخر من الموظفين في مجلس إدارة شركة أو مؤسسة على ألا يزيد عدد أعضاء مجلس الإدارة عن سبعة وعلى أن تكون مدة العضوية للأعضاء المنتخبين سنة واحدة . وقد عدل هذا النظام طبقا لقانون أكتوبر من عام ١٩٦٣ حيث نص على زيادة أعضاء مجلس الإدارة إلى تسعة وزيادة ممثلي العاملين إلى أربعة . ووضع القانون حدا أدنى لاجتماعات مجلس الادارة - مرة على الأقل كل شهر - منعا لتهرب رؤساء مجالس الإدارات من عقد الجلسات . وبالطبع فإن إختصاصات ممثلي العمال في مجالس الإدارات تتحدد في الإطار العام لإختصاصات المجلس والتي حددها القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ .

ويهدف نظام إشراك العاملين في الإدارة في مصر إلى تحقيق ثلاثة أغراض (١) . الغرض الأول غرض سياسى وهو استكمال البناء الإشتراكى وإزالة إنطباع بصمت التغلغل الرأسمالى والإحتكارى من كافة أوجه النشاط الإقتصادى . والغرض الثانى يهدف إلى إشعار جموع العاملين بحقوقهم فى ملكية وسائل الإنتاج . والغرض الثالث يهدف إلى زيادة الكفاية الانتاجية عن طريق توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين وإزالة الفوارق والاستفادة من خبرات وآراء العاملين .

بعض نواحي القصور في التجربة المصرية (٢) :

لقد ظهر فى السنين الأخيرة أن إشراك العاملين فى مجالس الإدارة فى مصر لم يحقق الآمال التى كانت ترجى من إدخاله ويرجع الباحثون هذا القصور لعدة أسباب وأهمها الآتى : -

- ١ - راجع مقال الدكتور عمرو غنایم « وقفة قبل الانتخابات الجديدة لمجالس الادارة » ، الاهرام الاقتصادى ، العدد ٣٨٢ ، ١٥ يوليه ١٩٧١ ، صفحات ١٢ و ١٣ .
- ٢ - راجع مقال الدكتور غنایم الوارد ذكره ومقال الدكتور ملاك جرجس « القيم والاتجاهات السلوكية فى مجالس الادارة » فى نفس العدد من مجلة الاهرام الاقتصادى ، صفحات ١٦ - ١٨ .

- ١ - عدم وضوح إختصاصات مجالس الإدارة ودور الأعضاء المنتخبين فيها .
- ٢ - التكتلات داخل المجلس والإختلاف فى المعاملة بين الأعضاء المعينين والأعضاء المنتخبين .
- ٣ - سلوك بعض الأعضاء المنتخبين إذ يعتبرون أنفسهم من عوامل القوى وعناصر الضغط خاصة فى المسائل التى تمس مصالحهم الشخصية واعتقادهم أن المشاركة ميزه مكتسبة لا تقابلها مسؤوليات .
- ٤ - وجود القيم النقايبى التى تنظر للإدارة نظرة ريبية وقد وتحدد مهام ممثلى العاملين فى الدفاع عن مصالح العاملين .
- ٥ - شعور بعض المصريين بعدم جدوى الإشارك واقتناعهم بأنه ليس لدى العاملين المقدرة ، على المساعدة فى حل المشاكل الادارية .
- ٦ - عدم إتصال المواضيع التى يبحثها مجلس الإدارة بمشاكل العاملين اليومية .

اشراك العاملين فى الادارة فى السودان :

سوف نحاول فى هذا الجزء الأخير من دراستنا وعلى ضوء الدروس المستخلصة من تجارب الدول التى تطرقنا لها فى هذه الدراسة وعلى ضوء الخصائص التى تميز الواقع الإقتصادى والإجتماعى فى السودان أن نطرح بعض الأفكار والمقترحات التى ربما تساعد على قيام مؤسسات الإشارك فى انسودان على أسس سليمة تكفل لها فرص أوسع فى الوفاء بالآمال التى تعقد عليها .

كما ذكرنا فى مستهل هذه الدراسة فإن فكرة إشارك العاملين فى إدارة المنشآت الإقتصادية فى السودان قديمة قدم الحركة العمالية السودانية نفسها ولكن نسبة للظروف السياسية والإقتصادية التى عاشتها البلاد لم تتطور فكرة الإشارك إلى شىء أكثر من شعار مبهم ترفعه المنظمات العمالية من وقت لآخر وهى يائسة من إحتمال تطبيقه . إلا أنه بعد قيام ثورة مايو عام ١٩٦٩

وتبنيها للأفكار الاشتراكية صار المناخ صالحا للحديث عن إشراك العاملين في الإدارة • وفي مايو ١٩٧٠ صدرت قرارات التأمين والمصادرة وكانت تتيحها أن آلت ملكية عدد كبير من المؤسسات الصناعية والتجارية في البلاد للدولة وأصبحت مسألة زيادة إنتاجية القطاع العام وإحكام الرقابة عليه من أهم التحديات التي تشغل بال الحكومة مما أعطى فكرة إشراك العاملين في الإدارة - كوسيلة لزيادة الإنتاجية وبث الديمقراطية الصناعية وإدخال الرقابة الشعبية في المحيط الاقتصادي - أهمية خاصة •

وقد جاء في حديث السيد الرئيس عن مشاكل المؤسسات المؤممة والمصادرة (١) • « أن نقابات العاملين في تلك المؤسسات كان الطابع الغالب انشطتها - وكان هذا منطقيا - هو الطابع المطلبى الأمر الذي لم يعد له مبرر بعد أن آلت ملكية هذه المؤسسات لقوى الشعب ، ومن هنا فإن دور هذه النقابات لابد أن يختلف شكلا ومضمونا بحيث يتحول تناقضها القديم مع الإدارة الأجنبية التي تتناقض مع معوقات الإنتاج وسلبيات الماضي ؟ وأضاف الرئيس أن من بين المسائل التي سوف تبحثها الحكومة بغرض إيجاد الصيغة المناسبة لإدارة المؤسسات المؤممة « تمثيل العاملين في مجالس إدارة المؤسسات المركزية وفروعها على اختلاف أنواعها وذلك عن طريق إتحاداتها وبشرط ألا يتعرض تشييلهم مع مواقعهم الإنتاجية في صفوف العاملين وحتى لا ينزعزلوا عنهم بمرور الوقت ودون أن تقابل هذا التمثيل إمتيازات أيا كان نوعها ... • تخلق منهم فئة متعالية على العاملين أو متعالية عليهم » •

يتبين لنا من هذا الحديث أن الدولة قد تبنت فكرة إشراك العاملين في إدارة المؤسسات كأحدى الوسائل لزيادة إنتاجية القطاع العام وإحكام الرقابة عليه ولنشر الديمقراطية الصناعية ، وعلى الرغم من تبني الدولة لهذه الفكرة وإعلانها لذلك في أكثر من مناسبة فمن الملاحظ أن إشراك العاملين في الإدارة لم ينفذ إلا في أضيق الحدود ونتيجة لاجتهاد يكاد يكون شخصا من بعض المسؤولين • وهكذا نجد أن قيام مجلس للإنتاج بهيئة الخطوط الجوية

١ - أجرت الحديث جريدة القوات المسلحة ، ونشر بجريدة الأيام ، العدد ٢٥٩٦ ،

١٤ يونيو ١٩٧٠ •

السودانية يمثل التجربة الوحيدة الجادة لإشراك العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون بها • وفيما يلي سوف نحاول وصف هذه التجربة وتبسيط الضوء على بعض نواحي القصور التي صاحبت تنفيذها •

تجربة مجلس الانتاج بهيئة الخطوط الجوية السودانية (١) :

في السادس من يونيو ١٩٧٠ أصدر وزير الدولة لشئون الرئاسة بصفته المشرف على أعمال هيئة الخطوط الجوية السودانية أمرا بتكوين مجلس للإنتاج بالهيئة مستندا في ذلك على « الإتجاه الرسمي للدولة المبادئ بمساهمة العاملين في إدارة مؤسسات الدولة » • ونص الأمر على أن تكون صلاحيات مجلس الإنتاج كالاتي :

١ - يدرس المجلس الخطة السنوية لتطوير الإنتاج المقدمة من المدير العام ويقدم توصياته بشأنها للوزير للتقرير بشأنها •

٢ - بعد إقرار الخطة من قبل الوزير على المجلس تقديم توصيات تكفل تعبئة كل الطاقات البشرية المتاحة لتنفيذ الخطة وكافة القرارات والتوجيهات الصادرة بشأنها من الوزير •

٣ - يناقش الميزانية العامة التي تعدها الإدارة ويتقدم بتوصيات حولها للوزير •

٤ - يراقب سير العمل في الأقسام المختلفة على أساس الخطة والميزانية المصدقة عن طريق تقارير مالية دورية تقدمها الإدارة ويقدم ملاحظاته وتوصياته للوزير •

٥ - زيادة الإنتاج في الهيئة عن طريق رفع توصيات للوزير فيما يختص بتنظيم العمل وتنسيقه وتحسين مستوى العاملين الفني وتحسين الأجهزة الإدارية وتخفيض المصروفات ومراقبة كفاءة معدات المؤسسة •

١ - معظم المعلومات مستقاة من ملفات هيئة الخطوط الجوية السودانية ومقابلة مع السيد مدير الهيئة •

٦ - العمل على رفع مستوى الإنضباط بين العاملين ورفع مستوى أدائهم لأعمالهم .

٧ - تقديم التوصيات اللازمة حول المساعدات والخدمات الإجتماعية لكل العاملين في الهيئة وذلك بالتفاهم الوثيق والتعاون التام مع إتحادات ونقابات العاملين .

٨ - تقديم توصيات بشأن شروط خدمة العاملين ، ونص الأمر كذلك على أن يتكون المجلس من ستة عشر عضواً ، ستة أعضاء يمثلون النقابات والإتحادات المهنية بالهيئة « ممثل واحد لكل نقابة » ، ستة أعضاء يمثلون الإدارة (رؤساء أقسام الهيئة الخمسة زائداً المدير العام) ، ثلاثة أعضاء يمثلون جهات حكومية (الأمانة العامة لمجلس الوزراء ، مصلحة الطيران المدني ، ووزارة التخطيط) ، وعضو واحد يمثل المجلس العام للنقابات . وللمجلس رئيس دائم يعينه الوزير .

وقد تم تكوين المجلس طبقاً للأمر الموضح أعلاه وعقد أول اجتماع له في ٢٥ يونيو ١٩٧٠ . واستمرت أعمال المجلس لفترة تقارب العام عقد خلالها عشرين جلسة لتنتهي أعماله في مايو ١٩٧١ بعد تكوين مجلس إدارة لهيئة الخطوط الجوية السودانية .

نود أن نذكر عند هذا المنعطف أن الوقت لم يمكننا من القيام بدراسة ميدانية متكاملة لتجربة الخطوط الجوية السودانية إلا إنه من الواضح أن التجربة لم تحقق النجاح الذي كان يرجى منها مما أدى إلى إلغائها بعد أقل من سنة على قيامها . وفيما يلي سوف نورد بعض نواحي القصور التي ربما تكون قد أدت إلى فشل التجربة :

١ - كان الخطأ الأساسي في فكرة مجلس الإنتاج وربما السبب الرئيسي لفشله هو إضطراره بمهام هي في الأصل من صميم إختصاص مجلس الإدارة كإقرار خطة عمل الهيئة وميزانيتها ومراقبة الأداء فيها . وإذا علمنا أن أمر التكوين لم يؤهل مجلس الإنتاج لاتخاذ قرارات في هذه الأشياء بل أعطاه الصلاحية لإصدار مجرد توصيات ترفع للوزير ليرفضها أو يقبلها ، وضح لنا الخلط وعدم الوضوح الذي أدى إليه هذا الوضع . فبينما كان أعضاء المجلس

يعتقدون أنهم السلطة العليا في الهيئة بحكم عدم وجود مجلس للإدارة وبحكم طبيعة المواضيع التي تقع في دائرة إختصاصهم نجد أن أمر التكوين لم يعطهم سلطة إصدار القرارات التي عادة ماتمتعت بها مجالس الإدارة • وقد جاء في تقرير لجنة تقييم الهيكل الإداري الوظيفي لهيئة الخطوط الجوية السودانية ما يؤيد هذا الرأي : « أن العمل الأساسي لمجلس الإنتاج هو مناقشة المشاكل اليومية للهيئة ووضع الحلول المناسبة لها وهو بمثابة لجنة تجمع بين الإدارة العليا ورؤساء الأقسام وممثلي العاملين لمعالجة مواطن الاحتكاك بينهم ومنع تطابق وتضارب الإختصاصات بينهم ولتوفير الجو الملائم الذي يضمن حداً أعلى من التعاون بين الإدارة والعاملين في الهيئة • أى أنه باختصار مجلس داخلي لا مجال فيه لأى شخص من خارج الهيئة على أن يقتصر عمله على وضع خطط إنتاج وميزانيات أداء ترتبط بأهداف فرعية لكل من الإدارات المختلفة وترتبط في النهاية بالهدف الأساسي الذي تسعى الإدارة لتحقيقه » (١) •

٢ - كذلك فإن عدم إقتناع الإدارة بجدوى وجود المجلس كان من الأسباب المؤدية لفشل التجربة • ويرجع هذا الشعور لإحساس الإدارة بأن العاملين ليسوا في المستوى الذى يؤهلهم للإشتراك فى اتخاذ قرارات أو توصيات تتصل بالسياسة العليا للهيئة ويرجع كذلك إلى ضيق الإدارة من تعطيل أعمال الهيئة نتيجة للخلط بين مفهوم مجلس الإدارة ومجلس الإنتاج •

٣ - لقد أدى وضع مجلس الإنتاج كسلطة أعلى من الإدارة إلى زيادة سوء العلاقات العمالية داخل الهيئة إذ صار بعض ممثلى العاملين بصفتهم أعضاء فى مجلس الإنتاج يتصلون بالوزير مباشرة ويعملون على استصدار قرارات فى صالحهم دون علم الإدارة •

٤ - نسبة لسوء العلاقات بين الإدارة والنقابات وانعدام الثقة وعدم وجود وسائل متفق عليها لحل كثير من مشاكل العاملين اليومية صار مجلس الإنتاج هو الميدان الوحيد لحل هذه المشاكل الشئ الذى صرفه عن واجباته الأساسية •

١ - راجع تقرير لجنة مراجعة الهيكل الإداري الوظيفي لهيئة الخطوط الجوية السودانية ، صفحات ٣ و ٤ سبتمبر ١٩٧٠ .

٥ - إحجام بعض النقابات التى تمثل بعض الفئات الفنية المتخصصة من الإشتراك فى المجلس لشعورهم بعدم جدوى جلوسهم مع ممثلى العمال اليدويين حول مائدة واحدة .

٦ - عدم تمكن ممثلى العاملين من الإشتراك فى مداولات المجلس حول المسائل الإدارية بطريقة مفيدة وذلك نتيجة لضعف المستوى الثقافى بين البعض منهم وعدم إلمامهم بما يجرى فى الأقسام المختلفة بالهيئة وانشغالهم بمشاكل العمال اليومية وربما عدم إرتياحهم من الجلوس مع أشخاص يمثلون طبقة ثقافية ومادية أعلى منهم .

٧ - عدم شعور العاملين فى المستويات الدنيا من الهيئة بأى أثر لمجلس الإنتاج على حياتهم العملية ومشاكلهم اليومية واقتناعهم بأنه لا يمثل إشراكا حقيقيا فى إصدار القرارات التى تهمهم وتمس واقع عملهم اليومى .

مقترحات لتطبيق اشراك العاملين فى السودان :

فيما يلى تقدم بعض المقترحات الأولية التى نرجو أن تكون أساسا مفيدا للنقاش حول الشكل الذى يمكن أن يتخذه نظام إشراك العاملين فى الإدارة فى السودان ، وقد حاولنا أن تعكس هذه المقترحات متطلبات الواقع السودانى والدروس المستخلصة من تجارب الدول التى تناولناها بالبحث وتجربة مجلس الإنتاج فى هيئة الخطوط الجوية السودانية .

١ - أهداف الإشراك : تحديد أهداف الإشراك فى التحليل الأخير هو قرار سياسى إذ أنه من الممكن أن يكون الإشراك وسيلة لأحداث تحول إجتماعى وسياسى جزرى فى المجتمع . ولكن نسبة لصعوبة تصور شكل الإشراك دون تحديد أهدافه سوف نفترض الأهداف العملية الآتية : -
أ - زيادة الكفاية الإنتاجية عن طريق الإستفادة من آراء ومقترحات العاملين وعن طريق خلق جو سلمى بين العاملين والمديرين فى مجال الصناعة .

ب - نشر الديمقراطية فى مجال الصناعة بمعنى تمكين العاملين من التأثير فى عملية إصدار القرارات التى تمس حياتهم العملية .

٢ - الفئات التى يشملها الإشراف : يجب أن يشمل الإشراف جميع العاملين بالمنشأة تحت مستوى المديرين أو التنفيذيين دون تفريق بين العمال اليدويين والموظفين • أولاً لأن تقاليد الحركة العمالية فى السودان قد قربت الشقة بين الفئات العمالية المختلفة إلى حد كبير مما يسهل جمعهم فى صعيد واحد ، وثانياً لأن فصل الفئتين سوف يؤدى إلى مشاكل عملية عند تطبيق الإشراف •

٣ - المؤسسات التى يشملها الإشراف : يجب أن يقتصر تطبيق الإشراف على المؤسسات الكبيرة فى القطاعين العام والخاص والتى تتمتع بإدارة حديثة واسعة الأفق وبالعلاقات عمالية مستقرة نسبياً • وذلك لأنه إذا لم تساند الإدارة فكرة الإشراف وإذا كانت عدم الثقة والإضطراب هى السمات المميزة للعلاقات العمالية فى المنشأة زاد احتمال فشل إشراف العاملين •

٤ - شكل الإشراف : إذا قبلنا الأهداف المحدودة التى افترضناها لإشراف العاملين نرى أن لجان الإنتاج هى الشكل الذى يناسب ظروف السودان الصناعية والاجتماعية والذى يتمتع بأحسن الفرص للنجاح • ومن أهم سمات لجان الإنتاج أنها لجان داخلية تجمع بين ممثلى العاملين وممثلى الإدارة على مستوى المنشأة أو القسم أو حتى المكتب « والورشة » على أن يقتصر عملها على مناقشة مشاكل العمل والعمال اليومية وذات الطابع التنفيذى العملى والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها • كذلك يجب ألا تخوض لجان الإنتاج فى مسائل الأجور وشروط الخدمة الأخرى والتى تعتبر من اختصاص النقابات والاتحادات العمالية • وفى رأينا أن لجان الإنتاج تمثل الشكل المناسب لتطبيق الإشراف فى السودان لإمكانية تفادى نواحي القصور التى ترتبط بشكلى الإدارة الذاتية وتشيل العاملين فى مجالس الإدارة • وكما وضح لنا خلال تحليلنا لتجربة الجزائر ومصر فإن ضعف المستوى الثقافى والفنى للعاملين وانشغالهم بتحسين الأجور وشروط الخدمة الأخرى ونظرتهم للإدارة كعدو قد عاقت نجاح إشراف العاملين فى الإدارة • وبما أن نفس هذه السمات موجودة فى البيئة الصناعية السودانية وكما أثبتت تجربة الخطوط الجوية السودانية فإن احتمال نجاح الإشراف فى مستوى وضع السياسات يكاد

يكون منعدهما • لذلك فإن نظام الإشارك الذى يلتصق بواقع العمل هو النظام الوحيد الذى يمكن أن يتيح للعاملين فرصة حقيقية للتأثير على القرارات التى تمسهم وهذا ماتكفله لجان الإنتاج •

٥ - دور الثقافة العمالية : يمكن لمؤسسة الثقافة العمالية أن تلعب دوراً حيوياً فى توعية القادة النقابيين بشرح مفهوم إشارك العاملين وكيفية عمل أنظمتهم •

٦ - تدريب المديرين : نسبة لأهمية قبول الإدارة لفكرة الإشارك يجب أن تشمل حلقات التدريب التى تعقد لمديرى المؤسسات موضوع الإشارك بغرض شرحه وإقناعهم بأهميته •

٧ - قانون إشارك العاملين : إذا أردنا لفكرة الإشارك أن أن تنفذ بجدية يجب أن يصدر قانون يلزم المنشآت التى يعينها بتنفيذ الإشارك وكذلك يحدد أهدافه ونظامه وطريقة عمله وكيفية تطبيقه •••