

إدارة المنشأة الإنتاجية الاشتراكية *

د. عبد القادر عياد عامر**

مقدمة :

يهدف هذا البحث إلى دراسة كيفية إدارة المنشأة الاشتراكية ، وإلى بيان كيفية مساهمة المنتجين في إدارتها عن طريق مبدأ شركاء لا أجراء ، والإدارة بواسطة اللجان الشعبية ، والمشاركة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات .

تعرف المنشأة عموماً بأنها وحدة اقتصادية تقوم بإنتاج سلع ، أو خدمات يرغبها المجتمع . أما المنشأة الإنتاجية موضوع هذه الدراسة فهي وحدة اقتصادية تقوم بإنتاج سلع يرغبها المجتمع . ولكن التعريف الأكثر دقة هو أن المنشأة الاشتراكية تعرف بأنها مجموعة من العلاقات الإجتماعية الثابتة التي تخلق عمداً بقصد تحقيق غاية المجتمع الجماهيري ، وهي إشباع الحاجات . إنها توجد بتركيبة هيكلية معينة تحدد علاقات السلطة ، وتتأثر بدرجة كبيرة بالتقنية والبيئة التي تعمل فيها .

والمنشأة الاشتراكية نظام مفتوح تستمد الطاقة (مختلف المصادر البشرية والمادية) من البيئة التي تعمل فيها وتقوم بتحويلها من هيئتها الأولية إلى هيئة أخرى لتعيدها إلى البيئة على هيئة منتجات .

وتستخدم المنشأة في عملية التحويل السابقة التقنية الحديثة . ويقصد بالتقنية هنا مجموعة الطرق والآلات والعمليات والأفكار حول الإنتاج) التي تستخدم لإنجاز العمل . إنها أي التقنية ، أنواع ونماذج النشاط ، والآلة والمادة ، والمعرفة أو التجربة المستخدمة لإنجاز المهام (١ : ٨) .

تمتاز المنشأة الاشتراكية بأنها تعمل لإشباع حاجات الجماهير ، لا إشباع حاجات فئة قليلة سواء أكانت هذه الفئة القليلة هم المالكون أو المديرون الذين يقومون بالإدارة نيابة عن هؤلاء المالكين أو كانت الطبقة أو الحكومة .

كما تمتاز المنشأة الاشتراكية بأنها تدار جماهيرياً وليس من قبل مدير معين أو مجلس من المديرين أو هيئة أو مجموعة مفروضة عليها . وهذه الميزة (أي الإدارة الشعبية) تمكن المنشأة الاشتراكية من إستقطاب وانتقاء الخبرات الإدارية التي لا تتوافر لغيرها من مختلف أشكال التنظيم الأخرى . كما تمكنها كذلك من أن تكون سريعة الإستجابة لما يدور في بيئتها نظراً لتعدد مختلف الأطراف الذين يوفرون لها المعلومات عن كيفية أداء المنشأة لمهامها التي حددها لها المجتمع .

والمنشأة الاشتراكية لا تعمل من أجل تحقيق الربح كما هو شأن المنشآت في النظام الرأسمالي كما بين ذلك وليام جليك (William Glueck) الذي أشار إلى أن

* ألقى أصل هذا البحث في ندوة جامعة نيس بفرنسا .

** أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال / كلية الإقتصاد / جامعة قاريونس / بنغازي .

يعملون من أجل تحقيق هدفهم وهو تحقيق أقصى الأرباح بمختلف الوسائل من إستغلال للطبقة المنتجة إلى تحكم في بعض وسائل إشباع الحاجات كالتحكم في الأسعار والكميات المنتجة عن طريق الإحتكارات أو المنافسة بين القلة . أو التحكم في المساكن التي يقومون بتأجيرها بشكل يعجز المنتج عن تحمله . كما أنهم يتحكمون حتى في وسائل المواصلات (المركوب) التي يحتاجها المنتج للإستخدام اليومي من أجل الوصول إلى ميدان إنتاجه .

ونتيجة لهذه الوضعية فإن أصحاب الملكية هم الذين لهم حق الإدارة ، وهم يمارسونها إن شاؤوا بأنفسهم ، أو يفوضونها لمن يختارونهم لهذه المهمة ليقوموا بها نيابة عنهم ولمصلحتهم. ولذا فإن ملكية أرباب العمل لرأس المال والمادة هي مصدر سلطتهم . وهم لذلك يحاولون بملكيتهم لهذين العنصرين من عناصر الإنتاج إحتواء العنصر الثالث وهو المنتج أو تقليل دوره في العملية الإنتاجية لمصلحتهم .

ومن هنا جاء ما يعرف في الإدارة — في النظام الرأسمالي — بـ «نظرية السلطة الرسمية» أي أن صاحب الملكية هو صاحب السلطة وهو صاحب القرار . (٥ : ٦٠) . ولما كانت الملكية في يد أرباب العمل أصحاب رؤوس الأموال فقد ظلت السلطة تبعاً لذلك بأيديهم ، وباقي القرار يتم طبقاً لمصالحهم . وإذا كان لنظرية السلطة الرسمية ما يبررها طبقاً لتعليلات أصحاب رؤوس الأموال فإن ما يسمونه بـ «نظرية القبول» كمصدر للسلطة (٥ : ٦٣) ليس له ما يبرره سوى رغبة أصحاب هاتين النظريتين بصيغ تصرفاتهم بصيغة قانونية . ومفاد نظرية القبول أنه ما على المرؤوس إلا أن يقبل سلطة الرئيس عليه وإلا فإن الويل سيصب عليه من كل جانب .

لذلك فإن الصراع على السلطة ، إي الحق في توجيه المصادر لتحقيق الأهداف سيستمر بين أصحاب رأس المال والمادة وبين المنتجين . فأصحاب رأس

أخلاقيات الربح في ذلك النظام تبين أن الهدف الأساسي للأعمال هو تحقيق أكبر ربح وخدمة مصالح مالكي المنشأة (٢ : ٥٦٨) . كما أكد نفس الفكرة إدجار هبوز (Edgar Huse) إذ أشار إلى أن تحقيق أعظم الأرباح هو الهدف الأساسي والوحيد للمنشآت في ظل النظام الرأسمالي (٣ : ٤٤٩) .

وتختلف المنشأة الاشتراكية عن المنشأة في ظل النظام الماركسي حيث تحدد الأسعار بموجب قرار اداري ونادراً ما تغير ، إذ تحدد الأسعار للمنتجات على أساس التكلفة مضافاً إليها قيمة ما (cost-plus) بغرض تمكين معظم الصناعات من تحقيق دخول كافية لتغطية المصروفات المتداولة ، ولإظهار جزء صغير من الربح (٤ : ٣) . وتشكل علاقات الإنتاج — في ظل النظام الماركسي — الأساس الموضوعي لوحدة العمل السياسي والإدارة . فالحكومة هي في نفس الوقت صاحبة السلطة ومالكة لأدوات الإنتاج والعمل ، ومن ثم فإنها تقوم بتعيين من ينوب عنها لإدارة المشروع .

مما سبق يتضح أن هناك صلة جد وثيقة ما بين الملكية والإدارة ، ومن ثم يتوجب طرح ذلك الآن

الملكية والإدارة

الملكية في المجتمع الجماهيري للمجتمع . ولل فرد ملكية خاصة مقدسة وهي ملكيته لوسائل إشباع حاجاته من مأكل وملبس ومسكن ومركوب ومعاش وذلك دون إستغلال للجهود الآخرين . ويتكفل المجتمع بتوفير حاجات العجزة الذين لا يستطيعون القيام بما يتطلبه إشباع حاجاتهم من جهد . في النظام الرأسمالي الملكية في يد طبقة قليلة من أصحاب رؤوس الأموال ولكونهم كذلك فإنهم

الجماعية ، ولوجود العديد من العاملين الذين هم غير منضمين لأي اتحاد يدافع عن مصالحهم فإن ما ينشأ عن المساومة الجماعية يكون دوماً لصالح أرباب العمل .

في النظام الماركسي تسيطر ملكية الدولة على وسائل الإنتاج . أي أن وسائل إشباع الحاجات بيد الحكومة ، وهي التي تتحكم فيها . ونتيجة لهذه الملكية فإنها تملك سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بالإدارة . وتصدر قرارات تعيين الإدارة العليا للمنشأة في النظام الماركسي من الوزارة المختصة . وتفوض سلطة إختيار باقي العاملين بالمشروع للإدارة العليا . وفي النموذج السوفييتي ، فإن اتخاذ القرارات يتركز في القمة أو بقرها ، ويتم توزيع مهام الإنتاج على مختلف المستويات . كما يتم تخصيص الموارد لها للقيام بهذه المهام . وإن العلاقات داخل المنشأة تحدد بصورة رأسية من خلال المستويات الإدارية على التوالي بدلاً من تحديدها بصورة أفقية من خلال السوق . كما أن الإنتاج والتصرف فيه مخطط بصورة تفصيلية (٤ : ٣) وبعدد الوحدات المنتجة .

الأسعار في ظل النظام الرأسمالي تتحدد طبقاً لقوى العرض والطلب ، وفي ظل النظام الماركسي فإنها تتحدد بصورة تحكيمية من قبل جهاز الأسعار وهي ترتبط بالعديد من العوامل كالتكلفة الفعلية ، ومعدل الربح ، والاعتبارات القومية والاجتماعية ، أما في النظام الجاهيري فإن الأسعار مساوية بالضبط لقيمة التكلفة دون سماح بهامش ربح مهما كان صغيراً .

وظائف المنشأة الاشتراكية :

تقوم المنشأة الاشتراكية بالعديد من الوظائف الإدارية ، شأنها في ذلك شأن أي منشأة أخرى . يأتي في مقدمة هذه الوظائف التخطيط ، والتنظيم ، والرقابة . وهذه الوظائف الثلاث هي الوظائف التي

المال والمادة يحاولون التثبيت بكل ما يستطيعون من أجل إبقاء الوضع على ما هو عليه أما المنتجون فإنهم يناضلون من أجل تحسين أوضاعهم وحصولهم على حصتهم العادلة من إنتاجهم . ولئن إستمتمت الفترات السابقة بأنها لصالح أرباب العمل وبأن المنتجين لم يحرزوا إلا القليل من حقهم المشروع فإن الصراع سيستمر إلى أن يحصل المنتجون على حصتهم كاملة من العملية الإنتاجية .

ولا شك أن هذا القرن قد شهد تحسناً ملحوظاً في وضعية المنتجين إذ تمكنوا من أن يكونوا إتحادات تعمل من أجل تحسين أوضاعهم وتدافع عن حقوقهم . كما تمكن المنتجون بواسطة إتحاداتهم من جعل الكثير من الحكومات تستصدر تشريعات لصالح المنتجين وذلك بتحديد ساعات العمل وزيادة المنافع العينية التي يتمتعون بها وتحسين بيئة العمل وظروفه .

وقد كانت المساومة الجماعية إحدى الوسائل الناتجة عن إنضمام أرباب العمل إلى تكتل واحد أو احتكار وإنضمام المنتجين لإتحاد يعمل من أجل التفاوض لحصولهم على أكبر قدر من نصيبهم الشرعي . والمساومة الجماعية تؤدي في المجتمع الرأسمالي ثلاث وظائف رئيسية كما بين ذلك جون دنلوب (John Dunlop) (٦ : ١٦٩) .

أ) إنها نظام لإنشاء ومراجعة وإدارة الكثير من القواعد المتعلقة بمكان الإنتاج .

ب) إنها إجراء لتقرير مكافأة المنتجين وللتأثير في توزيع العائد الإقتصادي .

ج) إنها طريقة لتسوية المشاكل خلال مدة سريان إتفاقات العمل أو في إنتهائها ، أو إعادة إنتدائها قبل أو بعد اللجوء إلى الإضراب أو التباطؤ في العمل .

ولكن على الرغم من ذلك ونتيجة لكون المنتجين هم الطرف الأضعف في أي عقد ينشأ عن المساومة

المتعلقة باستخدام الناس والمصادر (الوسائل) تساعد في تحقيق أهداف المنشأة (الغايات) (٢ : ٣١٦) . ويتم التخطيط عادة في مستويات ثلاث :

(١) المستوى الأعلى من الإدارة

Top Management.

وفيه يتم التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning) وهو تلك العملية التي تبدأ بالأهداف والغايات والتي تخلق الإستراتيجيات ، والسياسات والخطط التفصيلية والرقابة اللازمة لتحقيق كل ذلك (٨ : ٢٠) . وغالباً ما يسود هذا المستوى من الإدارة نوع من عدم التأكد ، والبيئة السائدة في هذا المستوى من التخطيط هي البيئة الخارجية التي لا يمكن للمنشأة التحكم فيها سواء فيما يتعلق بالنواحي السياسية أو الإجتماعية أو القانونية . وتعتمد الإدارة العليا هنا بصورة أساسية على المعايير الكمية لتقرير فعالية الخطط بصورة أكثر من تلك المعايير المستخدمة في المستويات الأخرى .

(٢) المستوى الأوسط أو التنسيق :

Middle or Coordinative Management

وفيه يتم التخطيط التنسيق أو التكتيكي والتخطيط في هذا المستوى موجه لتطبيق الخطط الإستراتيجية ، وذلك بواسطة التنسيق في العمل ما بين مختلف الوحدات التنظيمية . إن التخطيط هنا يشمل التقرير بصورة مفصلة عن الكيفية التي يتم بها استخدام المصادر المتاحة للمنشأة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية (٩ : ٩٧) . ويكون عدم التأكد في القرارات المتخذة في هذا المستوى من الإدارة أقل من المستوى

يرى معظم مفكري الإدارة أن كل منشأة لا بد أن تؤديها بصورة أو بأخرى .

لقد بين هنري فايول (Henri Fayol) عام ١٩١٦ أن للإدارة خمس وظائف أساسية هي التخطيط ، التنظيم ، الأمر ، التنسيق ، والرقابة (٥ : ٢٥) . ولئن كان تحديد وظائف الإدارة أصبح اليوم من الأساسيات التي يعرفها كل طلاب الإدارة إلا أن مجيء هذا الصناعي الفرنسي بها منذ ما يزيد عن ستين سنة كان بحق مساهمة جليلة أهلت هنري فايول لأن يكون الأب الحقيقي لنظرية الإدارة في العصر الحديث .

ومن بعد هنري فايول جاء لوثر جوليك (Luther Gulick) الذي زاد هذه الوظائف الأساسية إلى سبعة جمعها بكلمته الشهيرة (POSDCORB) وهي متكونة من اوائل حروف وظائف الإدارة : التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه والتنسيق ، والتقرير والميزانيات (٧ : ٤) . كما أن معظم المراجع الأساسية في الإدارة تضيف إلى هذه الوظائف بعض الوظائف الأخرى كالإتصال والحفز والتمثيل والتجديد (٧ : ٦) .

ولا يبدو أن هناك ضرورة للتحديث بصورة مفصلة عن كل هذه الوظائف في هذا البحث إلا ما قد يرد في أثناء الحديث عن إدارة المنشآت الإشرافية أو من خلال المقارنة بينها وبين غيرها من المنشآت .

التخطيط :

التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها المنشأة ، ويعني التخطيط في مفهومه العام مسألة إختيار بين البدائل المستقبلية المختلفة بسبب تعدد متطلبات المنشأة ومحدودية مصادرها .

وقد عرف وليام جليك (William Glueck) التخطيط بأنه مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة لإعداد المنشأة للمستقبل ، ولتأكيد أن القرارات

أما روبرت أيرز Robert U. Ayres والذي اهتم بدرجة أساسية بالتنويع التقني والتخطيط الطويل المدى، فإنه يرى أن هناك ثلاثة أنواع للتخطيط هي تخطيط السياسة Policy Planning والتخطيط الإستراتيجي (تخطيط المنظم) والتخطيط التكتيكي (تخطيط العمليات)، (١٠ : ١٦٠ — ١٧٤ و ١٨٤ — ٢٠١).

ولفهم العملية التخطيطية في المنشأة الاشتراكية يكون لازماً عرض موجز عن التخطيط في الجماهيرية على المستوى الكلي Macro-level.

في النظام الاشتراكي الجديد يوجد تكامل بين الشكل السياسي للمجتمع وهو النظام الجماهيري الذي يمارس الشعب فيه الديمقراطية الشعبية المباشرة عن طريق مؤتمراته الشعبية الأساسية ولجانه الشعبية ومؤتمراته المهنية، هذا المجتمع الجماهيري يخلو من الأشكال التقليدية للديمقراطية البرلمانية التي يقوم فيها النواب مقام الشعب ونيابة عنه.

ولكن النظام السياسي الجماهيري يظل ناقصاً إذا لم يكتمل الجانب الآخر وهو الجانب الإقتصادي. ولكن صدور الفصل الثاني من الكتاب الأخضر قدم الحلول الجذرية للمشكلات الإقتصادية المعاصرة. وطبقاً لهذه الحلول فإن النشاط الإقتصادي يوجه لإشباع حاجات أفراد المجتمع وذلك بإستغلال المصادر المتاحة من مادة ورأس مال وجهود بشرية. وهذه تكون عناصر الإنتاج الثلاث التي يجب أن يوزع الناتج عليها بالتساوي نظراً لضرورتها في العملية الإنتاجية. في ظل هذا النظام ألغي نظام الأجرة، فالكل شركاء في العملية الإنتاجية طبقاً لمقولة «شركاء لا أجراء» والكل شركاء في الإدارة طبقاً لمقولة «اللجان في كل مكان» والكل أحرار من ضيم الحاجة والعوز وليسوا مضطرين لقبول العمل عند رب عمل في ظل شروط إستخدام تعسفية، ولذا فإنهم قد تحرروا من الحاجة إذ «في الحاجة تكمن الحرية».

الذي يعلوه. والإدارة هنا مقيدة بقرارات الإدارة العليا حول إستمرارية الأهداف وتطبيق الإستراتيجيات والسياسات. (٣) المستوى الأدنى أو مستوى التنفيذ :

First Level or Operating Management

وفيه يتم تخطيط العمليات Operational Planning ويجب على

الإدارة في هذا المستوى إتباع الخطط التكتيكية أو التنسيقية المحددة من المستوى الأوسط من الإدارة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية المحددة من قبل المستوى الأعلى. وتكون الخطط التنفيذية عادة محددة

وملموسة، وفيها لا يزال هناك نوع من المخاطرة ولكن هناك عادة معلومات كافية متوفرة للمدير ليتبأ بصورة تقريبية بنتائج القرارات. وفي هذا المستوى فإن المحددات البيئية هي بالدرجة الأولى داخلية تتكون من الغايات والسياسات، والميزانيات، والإجراءات، والقواعد. إن الخطط في هذا المستوى تلقائية Automatic والقرارات يمكن أن تكون كمية كجدولة الإنتاج، والتقدير بالتكاليف والميزانيات (٣ : ١٦٢).

إن هناك الكثير من التقسيمات المختلفة للمستويات الإدارية لغرض التخطيط والتي قد يتفق بعضها مع التحليل السابق ويختلف بعضها الآخر معه، ولكن ما ذكر بعاليه بعد كافياً لإلقاء الضوء على الوظيفة التخطيطية للمنشأة. فبعض الكتاب أمثال وليام جليك William Glueck يذكر أن هناك بعض المختصين في الإدارة الذين يفضلون أن ينظروا لمستويات أربع للإدارة، ولكنه في ذات الوقت حدد مستويات الإدارة بثلاث مستويات هي الإدارة العليا، والإدارة الوسطى ومستوى الإشراف. (٢ : ٢٣).

النفط الذي يعد المصدر الأساسي للدخل .
وحيث أن النفط ثروة ناضبة فإن الاعتماد عليه فقط يكون خطأ من الناحية الإستراتيجية ،
لذلك فإن المجتمع الليبي يناضل بكل ما أوتي من قوة من أجل تكوين قاعدة أساسية للزراعة والصناعة لتحل محل النفط في المدى الطويل .
(٣) أول خطة تم بعد إعلان قيام سلطة الشعب والقضاء على مواطن الإستغلال في المجتمع والقضاء على التجارة كظاهرة إستغلالية .
لذلك لا يوجد التقسيم التقليدي في الخطة بين القطاع العام (الحكومي) والقطاع الخاص ، بل هناك قطاع واحد فقط ليس حكومياً ولا خاصاً بل هو قطاع يشترك فيه جميع أفراد الشعب سواء في تحديد الأهداف أو تنفيذ المستهدفات أو توزيع العائد .

(٤) أول خطة تم في ظل وجود نظام لا مركزي في التنفيذ ، ولا مركزي في إتخاذ القرار . فلم تعد هناك حكومة مركزية تحدد المخصصات وتصدر الأوامر وتراقب التنفيذ . المؤتمرات الشعبية هي صاحبة السلطة وهي صاحبة القرار وهي التي تختار اللجان الشعبية النوعية التي تكلف بتنفيذ ما تقررته المؤتمرات الشعبية . وهي خاضعة لمحاسبة المؤتمرات الشعبية وخاضعة لمراقبتها .
إن المنشأة الإشتراكية تعمل من أجل تحقيق الخطة الإستراتيجية التي حددها المجتمع من أجل تحقيق السياسة العامة التي توضع خطوطها العريضة في خطة التحول التي سبق الكلام عنها . فالمنشأة الإشتراكية من هذه الناحية يوجد لديها نوع من التأكد إذ يوجد مستوى إداري أعلى منها يحدد لها ما يجب عليها تجنيد المصادر له .

والمنشأة الإشتراكية من هذه الناحية تقوم بالتخطيط التكتيكي أو التنسيق الذي سبق الحديث عنه . وكل ما ذكر تحت ذلك النوع من التخطيط

ويكون الناتج الطبيعي للنظام الجماهيري المبني على الديمقراطية المباشرة والنظام الإقتصادي الخالي من مختلف أشكال الإستغلال ونظام الأجرة وتحكم الحاجات مجتمعاً يسوده الوثام والأخاء والتعاون والروح الإنسانية العالية . إنه مجتمع يخلو من جميع أشكال التمييز بسبب اللون أو الجنس أو الأصل .

في الجماهيرية يحدد المجتمع عن طريق مؤتمراته الشعبية الأساسية الأهداف العامة والإستراتيجية التي يوجه لها مصادره المتاحة . كما تحدد المستهدفات الإقتصادية عن طريق خطة تعرف بـ «خطة التحول» والتي غالباً ما تكون خمسية . هذه الخطة يبين فيها المصادر المختلفة للدخل في الجماهيرية ، وتوزع فيها المخصصات على مختلف القطاعات طبقاً لما يراه المجتمع وحسب الأولويات التي يحددها .

فثلاً ، الخطة الخمسية للفترة (١٩٨١ — ١٩٨٥) ، بلغت الأموال المخصصة لها ١٨٥٠٠،٠٠٠،٠٠٠ (ثمانية عشر ألفاً وخمسمائة مليون دينار) وهي موزعة على القطاعات الأساسية للإقتصاد من زراعة وصناعة وصحة وتعليم ومواصلات وكهرباء وإسكان . الخ . ومن السمات البارزة لهذه الخطة أنها :

(١) خطة إنتاج بالدرجة الأولى ، فالمخصص للقطاعات الإنتاجية من زراعة وصناعة وقطاعات موجهة بدرجة كبيرة لخدمة الإنتاج مثل الكهرباء والطرق بلغت ١١٣٣٠،٠٠٠،٠٠٠ (أحد عشر ألفاً وثلاثمائة وثلاثون مليوناً) دينار ليبي ، أي بنسبة ٦١,٢٤٪ من الإجمالي الكلي للخطة خلال الخمس سنوات .

(٢) خطة تعمل على إيجاد التوازن بين مختلف القطاعات التي يعتمد عليها الإقتصاد . فمن المعروف أن الإقتصاد في الجماهيرية إقتصاد غير متوازن يعتمد بدرجة تكاد تكون كلية على

تلك المجموعات من الأنشطة وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بها مع الإحتياط للتنسيق بين علاقات السلطة أفقياً ورأسياً في هيكل المنشأة .

في المنشأة الاشتراكية فإن الأسس العلمية للتنظيم لازالت سائدة مع بيان فارق وهو أنه فيما يتعلق بالإدارة لا يوجد مدير بل لجنة شعبية ليست معينة بل مختارة من قبل المنتجين بالمنشأة بطريقة حرة ومباشرة . وهذه اللجنة هي التي تحل محل المدير وتؤدي وظائفه المنوه عنها فيما يتعلق بالتنظيم .

النواحي التنظيمية من حيث تحديد الهيكل التنظيمي والإختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات فإنه لكل منشأة اشتراكية هيكل تنظيمي محدد يقر من المؤتمرات الشعبية الأساسية وتبين فيه الوظائف ودرجاتها ومحتوياتها ومواصفات شاغلها بناء على تحليل الوظائف المتعارف عليه .

السلطة الإستشارية أو ما يعرف بسلطة أركان الإدارة والتي تعرف بأنها تلك السلطة التي تساعد السلطة التنفيذية على أداء مهامها بتقديم الرأي الفني المتخصص والمشورة العلمية فإنها موجودة بالمنشأة الاشتراكية . حيث يمكن لأركان الإدارة تقديم آرائهم ومقترحاتهم إلى اللجنة الشعبية للمنشأة المسؤولة مباشرة عن إدارتها . كما يمكن للمختصين والفنيين تقديم مقترحاتهم ووجهات نظرهم إلى المؤتمرات الشعبية الأساسية المالكة للسلطة التنفيذية وصاحبة القرار .

ويتصل بالتنظيم عملية التوظيف التي تقوم بها المنشأة الاشتراكية ، وهذا يتضمن إختيار العناصر البشرية القادرة والمناسبة لشغل الوظائف في هيكلها التنظيمي وهي تقوم بكل ما تقتضيه هذه الوظيفة من تهيئة للعناصر البشرية Recruiting وإختيارها أي إنتقاء أفضل المتقدمين طبقاً للمعايير الموضوعية المحددة بملاكها . كما أنها تقوم بتوجيه هذه العناصر بقصد سرعة تكيفها مع بيئة الإنتاج وتدريبها لاكتساب

يمكن أن يوجد لدى المنشأة الاشتراكية مع فارق واحد وهو أن القائمين بالإدارة في هذا المستوى يمكنهم المساهمة ، نتيجة كونهم أعضاء في المؤتمرات الشعبية الأساسية ، في وضع الإطار العام الإستراتيجي للخطة العامة . وهذا لا شك سيخلق لديهم الحافز لتنفيذ ما أسهموا في تخطيطه .

كما أن المنشأة الاشتراكية تقوم بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنشأة ذاتها إذ أن المستوى الإداري الأعلى في المنشأة يحدد بعض الأولويات والأهداف التي تسعى المنشأة من أجل الوصول إليها . ولكن الفارق بينها وبين غيرها من المنشآت أن المستوى الأعلى للإدارة في المنشأة الاشتراكية يتكون من القاعدة العريضة للعاملين بها والمؤتمر المهني فيها واللجنة الشعبية مع بعضهم البعض وليس من إدارة مكونة من عدد معين من المديرين أو مجلس إدارة .

أما المستوى التنفيذي للعمليات فهو لا يختلف في المنشأة الاشتراكية عما سبق الكلام عنه سوى أن القائمين بالإنتاج في المنشأة الاشتراكية شركاء فيه لا أجراء ويقومون بإنتاجهم في ظل لجنة شعبية إختاروها بأنفسهم من بين زملائهم في الإنتاج وليس تحت إشراف مدير معين من قبل جهة خارجة عن إرادتهم .

هذه هي الوظيفة التخطيطية للمنشأة الاشتراكية عرضت بشيء من التفصيل لأن هيكل التخطيط في المجتمع الجماهيري يختلف عن غيره من الهياكل الأخرى التي يفرض فيها التخطيط من القمة على القاعدة .

التنظيم :

بين كل من هارولد كونتز وسيريل أودونل أن وظيفة التنظيم (٥ : ٤٩) تشمل إنشاء هيكل معين لأداء الأعمال من خلال تحديد وتعداد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وكل جزء من أجزائها . ثم وضع هذه الأنشطة في مجموعات وتكليف مدير ما المثل

وإقتصادية ومفهومة ، وان تشير إلى الإجراء التصحيحي بحيث تبين مكان الخلل ومن المسؤول عنه وماذا يجب القيام به للتصحيح . (٣ : ١٨٩ — ١٩١) .

هذا هو المفهوم الحديث للرقابة في المنشآت الحديثة وكل ما ذكر بعاليه يطبق في الرقابة في المنشأة الاشتراكية . بالإضافة إلى ذلك فإن الرقابة في المنشأة الاشتراكية رقابة شعبية تقوم بها المؤتمرات الشعبية الأساسية التي نحاسب اللجان النوعية وتراجع الخطط والقرارات التي يجب على المنشآت تنفيذها وصولاً إلى الأهداف التي وضعها المجتمع . كما يقوم المؤتمر الإنتاجي للمنشأة بالرقابة المباشرة والمستمرة على المنشأة الاشتراكية .

كما توجد أجهزة للرقابة على المنشآت مهمتها معرفة ما إذا كان تنفيذ القرارات يتم طبقاً لنصوص القانون ووفقاً للقواعد المحددة ، أم أن هناك مخالفات إدارية . . ولكن الكلام عن رقابة هذه الأجهزة على المنشأة يمكن نقاشه في إطار قانوني لا إطار إداري .

الدوافع : Motivation

الربح في النظام الرأسمالي هو المحرك للعملية الإنتاجية ، ولذلك فإن رأس المال يتقل من الصناعة الأقل ربحاً إلى الصناعة التي تحقق ربحاً أكبر ، إلى أن يحصل التوازن في الصناعة ككل ، ولم يعد هناك من دافع للانتقال من صناعة لأخرى . ويتم التوصل إلى هذا الوضع في حالة المنافسة الكاملة وفي المدى الطويل . ولكي يتمكن الرأسماليون من الحصول على أكبر قدر من الربح من العملية الإنتاجية ، وتحت إلحاح نقابات العمال للحصول على جزء من العائد الناتج عن إشراك جهود المنتجين في الإنتاج كأحد العناصر التي لا تتم بدونها العملية الإنتاجية ، قدموا بعض الحلول الإصلاحية التي تعطي المنتجين شيئاً بسيطاً من حقهم

المعارف والقدرات والخبرات اللازمة للقيام بالوظيفة الإدارية خير قيام .

هذا باختصار شديد الوظيفة التنظيمية للمنشأة ، ويتم الآن التعرض لمهمة الرقابة في المنشأة قبل الانتقال إلى علاج مشكلة الدافعية .

الرقابة :

يقصد بالرقابة معرفة ما إذا كان الأداء يسير طبقاً للخطة الموضوعة أم أن هناك خللاً ما يجب العمل على إصلاحه . وبعبارة أخرى فإن الرقابة تعني قياس الأداء الفعلي للمهام ومقارنته بالأداء المتوقع لمعرفة أسباب الاختلاف ولإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة . ومن هنا يظهر سبب تبعية الرقابة للتخطيط إذ أن التخطيط يسبق دائماً عملية الرقابة . كما يظهر كذلك أن عملية الرقابة يجب أن تشمل على ثلاث خطوات .

- إنشاء المعايير .
- قياس الاداء .
- إتخاذ الإجراء التصحيحي .

(٣ : ١٨٥ — ١٨٨ ٥ : ٦٤٠ — ٦٤٢) .

وهناك العديد من الشروط للرقابة الجيدة منها أن الرقابة يجب أن تعكس طبيعة وإحتياجات النشاط حيث حجم المنشأة ونوعيتها يقتضي رقابة مختلفة عن منشأة أخرى ذات حجم آخر ، ونشاط آخر . كما يشترط أن تبين الرقابة الانحرافات على وجه السرعة ، فالرقابة الجيدة يجب أن تتحسس الانحرافات قبل حدوثها . إن الرقابة الجيدة يجب أن تكون ذات نظرة مستقبلية وذلك بواسطة إستخدام التنبؤات بالانحرافات قبل وقوعها لا إنتظار النتائج ، إذ التنبؤ وإن كان يشتمل على مقدار معين من الخطأ أفضل من الإنتظار .

ومن الشروط الأخرى للرقابة أنها يجب أن تشير إلى الإستثناءات المهمة في بعض النقاط الهامة . ويجب للرقابة أن تكون دقيقة ، وصحيحة ومرونة ،

تم حلها حلاً جذرياً. لا عن طريق المشاركة في الأرباح ولا عن طريق المشاركة في الإدارة بل بإعطاء المنتجين حصتهم كاملة من العملية الإنتاجية وإعطائهم حقهم كاملاً في الإدارة. ولقد قدمت النظرية العالمية الثالثة للحلول الجذرية التالية (١١ : ٥٥ — ٥٨) —

مبدأ تحرير الحاجات :

تظل الحاجة محركاً للإنسان إلى أن تشبع. لذلك فإن تملك الجماهير في الجماهيرية وسائل إشباع حاجاتهم وإنهاء الإستغلال وسيطرة أرباب الأعمال هو الطريق السليم لتحرير المنتجين من عبودية الحاجة ومن تحكم من يملكون وسائل إشباع الحاجات. إن إشباع الحاجات مرتبط بصورة مباشرة بالمجهودات التي يبذلها المنتجون، فكلما زاد الإنتاج كلما زادت حصة المنتجين، وكلما زادت قدرتهم على إشباع حاجاتهم. ويتكفل المجتمع بتوفير حاجات العاجزين عن الإنتاج.

إن إمتلاك المجتمع لوسائل إشباع الحاجات وإمتلاك المنتجين لنتائج جهودهم وإمتلاكهم للمساكن التي يقيمون فيها وتحريرهم من عبودية الأجرة من أهم الدوافع للإنتاج.

شركاء لا أجراء :

تشارك في العملية الإنتاجية عناصر الإنتاج الثلاث : رأس المال، والمادة، والمنتج واليها يعود الناتج بالتساوي نظراً لضرورتها في العملية الإنتاجية. ولكن ما كان يتم في ظل الأنظمة الأخرى أن رأس المال ينال حصته كاملة، وتنال المادة حصتها كاملة ولا يتلقى المنتجون إلا أجراً زهيداً مقابل قيامهم بالعملية الإنتاجية، ويذهب الباقي لأصحاب رأس المال تحت مظلة تسمى المنظم. وهذا أمر لا غرابة فيه في ظل

الطبيعي في العائد من الإنتاج. من هذه الحلول : (١١ : ٥٢ — ٥٤).

(١) المشاركة في الأرباح :

إذ تحدد نسبة بسيطة توزع على المنتجين في نهاية السنة، أو في أي وقت آخر يقرره مالكو المنشأة. والهدف هنا هو الرغبة في تحقيق أكبر ربح عن طريق دفع المنتجين لزيادة إنتاجهم مقابل هذه النسبة الضئيلة من الربح.

(٢) الإدارة بواسطة المشاركة :

من المعروف أن أداء المنتجين يكون أفضل في القرارات والخطط التي أسهموا في دراستها بصورة أو بأخرى سواء أكانت هذه المساهمة ذهنية أو عضلية. لذلك فإن أصحاب رأس المال يشركون المنتجين في بعض القرارات رغبة منهم في حفزهم لإنتاج أكبر وتحقيق أرباح أكثر في النهاية.

(٣) الإدارة بواسطة تحديد الأهداف :

وهي طريقة لتطبيق خطط الإدارة العليا أو أهداف المنشأة. وهي تمكن المستويات الدنيا من الإدارة من فهم وقبول الأهداف العليا والعمل من أجل تحقيقها. وتتم عملية الإدارة بواسطة تحديد الأهداف MBO بواسطة لقاءات الرئيس بالمرؤس من حين لآخر من أجل تحقيق الأهداف، ومن أجل التخطيط معاً للعمل ومن أجل المراجعة الدورية للمنجزات وحل المشاكل التي قد تبرز.

ومع هذا فإن هذه الحلول، هي حلول إصلاحية هدفها إبقاء أصحاب رأس المال مسيطرين على الجزء الأكبر من العملية الإنتاجية.

أما في المنشأة الاشتراكية فإن مشكلة الدوافع قد

في الإنتاج لا أجرا ، وأصبح يدير المنشأة بالطريقة التي تناسب ومتطلبات المنتجين في المنشأة لا من قبل مجلس أو هيئة أو طبقة أو حكومة . (١٢ : ١ — ٣٩) .

الخاتمة

من هذا العرض يمكن إيجاز المعالم الإدارية للمنشأة الاشتراكية كما يلي :

- (١) المنشأة الاشتراكية لا تعمل من أجل تحقيق الربح ، وإنما من أجل إشباع الحاجات .
- (٢) المنشأة الاشتراكية مملوكة للمجتمع الذي يوفر رأس المال والمادة لإتمام العملية الإنتاجية التي لا تكتمل إلا بتوافر العنصر الثالث وهو جهود المنتجين .
- (٣) التسعير في المنشأة الاشتراكية يتم عن طريق سعر التكلفة ولا يوجد بها هامش ربح .
- (٤) الناتج في المنشأة الاشتراكية يوزع على عناصر الإنتاج الثلاث ، رأس المال والمادة والمنتج بالتساوي .
- (٥) المنشأة الاشتراكية تديرها لجنة شعبية يتم اختيارها بالطريق الحر المباشر من بين المنتجين بغض النظر عن وظائفهم في الهيكل التنظيمي .
- (٦) المنشأة الاشتراكية خالية من وجود الأجرا إذ يشترك الجميع في الناتج ويوزع عليهم حسب جهودهم .
- (٧) المنشأة الاشتراكية تخضع للرقابة الشعبية التي تمارسها المؤتمرات الشعبية الأساسية التي تحاسب اللجان الشعبية عن أعمالها ، كما تخضع للإطار العام الذي يرسمه المؤتمر المهني والإنتاجي المختص .

النظام الرأسمالي لأن هدف أرباب الأعمال هو تحقيق أكبر ربح .

في ظل النظرية العالمية الثالثة فإن المنتجين في المنشأة الاشتراكية شركاء في العملية الإنتاجية ، وكلما زاد الإنتاج كلما زادت حصصهم منه . إنهم ليسوا أجرا إنهم شركاء . وشعور المرء بأنه إنما يعمل لنفسه كاف لرفع معنوياته ودفعه للإنتاج بأقصى إمكاناته .

الإدارة بواسطة اللجان الشعبية :

ويتج عن تملك المجتمع للمنشأة الاشتراكية ، وتملك المنتجين لخصصهم كاملة في ناتج العملية الإنتاجية ، إن لهم الحق في إدارة المنشأة التي يقومون بالإنتاج فيها . لذلك فإن المنتجين والمؤتمر الإنتاجي بالمنشأة يجتازون اللجنة الشعبية التي تقوم بالعملية الإدارية في المنشأة وبالتخطيط للعمليات المختلفة للإنتاج وتنفيذ الأهداف التي حددها المجتمع للمنشأة لتقوم بها . في ظل النظرية العالمية الثالثة لا يوجد مدير أو مجلس مديرين ، بل لجنة شعبية مختارة من بين المنتجين في المنشأة . فشعور الشخص بأن له دور أساسي في إختيار الإدارة وبأن الإدارة ليست مفروضة عليه من أي جهة يدفعه لأن ينتج أكثر مما لو كان لا حول له ولا قوة فيما يتعلق بالإدارة .

هذه هي وظيفة الحفز في المنشأة ، ولا يمكن المقارنة بين الأنظمة الأخرى وبين النظرية العالمية الثالثة . ففي ظل الأنظمة الأخرى لا يوجد للمنتج أي دور سوى أنه أجير يتلقى أجراً مقابل أداء عمل . ولكن مع هذا فقد أريد احتواؤه بواسطة المشاركة في الأرباح وبواسطة المشاركة في الإدارة والإدارة بواسطة تحديد الأهداف ولكن كل هذه الحلول حلول إصلاحية لا جذرية .

في ظل النظرية العالمية الثالثة تحرر الإنسان بأن أصبحت وسائل إشباع حاجاته بيده ، وأصبح شريكاً

References

1. David F. Gillespie and Denis S. Mileti, "Technology and the Study of Organization: An Over-view and Appraisal", *The Academy of Management Review*, 2 (January 1977).
2. William F. Glueck, *Management* (Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1977).
3. Edgar F. Huse, *The Modern Manager* (St. Paul: West Publishing, 1979).
4. Morris Bornstein, ed., *Plan and Market: Economic Reform in Eastern Europe* (New Haven: Yale University Press, 1973).
5. Harold Koontz and Cyril O'Donnel, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions* (New York: McGraw-Hill, 1968).
6. John T. Dunlop: "The Social Utility of Collective Bargaining", in Lloyd Ulman (ed), *Challenges To Collective Bargaining* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1967).
7. Ernest Dale, *Management: Theory and Practice* (New York: McGraw-Hill, 1973).
8. George Steiner, *Top Management Planning* (New York: Macmillan, 1969).
9. J. Stoner, *Management* (Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall, 1978).
10. Rrobert U. Ayres, *Technological Forecasting and Long-Range Planning* (New York: MacGraw-Hill, 1969).
11. Abdulgader A. Amer, "Motivation and Incentives: A Comparative Study", *Dirasat In Economics and Business*, Vol. XV, No. 12 (1979).
12. Muammer Al Qathafi, *The Green Book: The solution of the Economic Problem "Socialism"*, (Tripoli: The Public Establishment for Publishing, 1977).