

إدارة المنشأة الإنتاجية الاشتراكية

إعداد الدكتور: عبد القادر عياد عامر

كلية الاقتصاد

مقدمة

يهدف هذا البحث الى دراسة كيفية ادارة المنشأة الاشتراكية ، والبيان كيفية مساهمة المنتجين فى ادارتها عن طريق مبدأ شركاء لا إجراء والادارة بواسطة اللجان الشعبية ، والمشاركة فى عملية التخطيط واتخاذ القرارات .

تعرف المنشأة عموماً بأنها وحدة اقتصادية تقوم بانتاج سلع ، خدمات يرغبها المجتمع . أما المنشأة الانتاجية فهي وحدة اقتصادية تقوم بانتاج سلع يرغبها المجتمع . ولكن التعريف الاكثر دقة هو أن المنشأة الاشتراكية تعرف بأنها مجموعة من العلاقات الاجتماعية الثابتة التى تخلق عمدا بقصد تحقيق غاية المجتمع الجماهيرى ، وهى اشباع الحاجات . ان توجد بتركيبية هيكلية معينة تحدد علاقات السلطة ، وتتأثر بدرجة كبيرة بالتقنية والبيئة التى تعمل فيها .

والمنشأة الاشتراكية نظام مفتوح تستمد الطاقة (مختلف المصادر البشرية والمادية) من البيئة التى تعمل فيها وتقوم بتحويلها من هيئة اولية الى هيئة أخرى لتعيدها الى البيئة على هيئة منتجات .

وتستخدم المنشأة فى عملية التحويل السابقة التقنية الحديثة . ويقصد بالتقنية هنا مجموعة الطرق (الآلات والعمليات والافكار حول الانتاج التى تستخدم لانجاز العمل . انها أى التقنية ، أنواع ونماذج النشاط والالة والمادة ، والمعرفة أو التجربة المستخدمة لانجاز المهام (١ : ٨) .

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

كما تمتاز المنشأة الاشتراكية بأنها تدار جماهيرياً وليس من قبل مديعين أو مجلس من المديرين أو هيئة أو مجموعة مفروضة عليها . وهذه الميزات

(أى الادارة الشعبية) تمكن المنشأة الاشتراكية من استقطاب وانتقاء الخبرات الادارية التى لا تتوافر لغيرها من مختلف أشكال التنظيم الاخرى كما تمكنها كذلك من أن تكون سريعة الاستجابة لما يدور فى بيئتها نظراً لتعدد مختلف الاطراف الذين يوفرّون لها المعلومات عن كيفية اداء المنشأة لمهامها التى حددها لها المجتمع .

والمنشأة الاشتراكية لا تعمل من أجل تحقيق الربح كما هو شأن المنشآت فى النظام الرأسمالى كما بين ذلك وليام جليك William Glueck الذى أشار الى ان أخلاقيات الربح فى ذلك النظام تبين أن الهدف الاساسى للاعمال هو تحقيق أكبر ربح وخدمة مصالح مالكي المنشأة (٢ : ٥٦٨) كما أكد نفس الفكرة ادجار هيز Edgar Huse اذ أشار الى أن تحقيق أعظم الارباح هو الهدف الاساسى والوحيد للمنشآت فى ظل النظام الرأسمالى (٣ : ٤٤٩) .

وتختلف المنشأة الاشتراكية عن المنشأة فى ظل النظام الماركسى حين تحدد الاسعار بموجب قرار ادارى ونادراً ما تغير ، اذ تحدد الاسعار للمنتجات على أساس التكلفة مضافاً اليها قيمة ما Cost-Plus بغرض تمكين معظم الصناعات من تحقيق دخول كافية لتغطية المصروفات المتداولة ، ولاظهار جزء صغير من الربح (٤ : ٣) . وتشكل علاقة الانتاج - فى ظل النظام الماركسى - الاساس الموضوعى لوحدة العمل السياسى والادارة . فالحكومة هى فى نفس الوقت صاحبة السلطة ومالك الادوات الانتاج والعمل ، ومن ثم فانها تقوم بتعيين من ينوب عنها لاداء المشروع .

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

الملكية والادارة

الملكية فى المجتمع الجماهيرى للمجتمع • ولل فرد ملكية خاصة مقدسة وهى ملكيته لوسائل اشباع حاجاته من مأكـل وملبس ومسكن ومركوب وذلك دون استغلال لجهود الآخرين • ويقوم المجتمع بتوفير حاجات العجز الذين لا يستطيعون القيام بما يتطلبه اشباع حاجاتهم من جهد •

فى النظام الرأسمالى الملكية فى يد طبقة قليلة من أصحاب رؤوس الاموال ولكونهم كذلك فانهم يعملون من أجل تحقيق هدفهم وهو تحقيق أقصى الارباح بمختلف الوسائل من استغلال للطبقة المنتجة الى تحكم فى بعض وسائل اشباع الحاجات كالتحكم فى الاسعار والكميات المنتجة عن طريق الاحتكارات أو المنافسة بين القلة • أو التحكم فى المساكن التى يقومون بتأجيرها بشكل يعجز المنتج عن تحمله • كما انهم يتحكمون حتى فى وسائل المواصلات (المركوب) التى يحتاجها المنتج للاستخدام اليومى من أجل الوصول الى ميدان انتاجه •

ونتيجة لهذه الوضعية فان اصحاب الملكية هم الذين لهم حق الادارة وهم يمارسونها ان شاءوا بأنفسهم ، أو يفوضونها لمن يختارونهم لهذه المهمة ليقوموا بها نيابة عنهم ولمصلحتهم • ولذا فان ملكية أرباب العمل لرأس المال والمادة هى مصدر سلطتهم • وهم لذلك يحاولون بملكيتهم لهذين العنصرين من عناصر الانتاج احتواء العنصر الثالث وهو المنتج أو تقليل دوره فى العملية الانتاجية لمصلحتهم •

ومن هنا جاء ما يعرف فى الادارة - فى النظام الرأسمالى - « نظرية السلطة الرسمية » أى أن صاحب الملكية هو صاحب السلطة وهو صاحب القرار • (٥ : ٦٠) • ولما كانت الملكية فى يد أرباب العمل أصحاب رؤوس الاموال فقد ظلت السلطة تبعا لذلك بأيديهم ، وبقي القرار يتخذ طبقا لمصالحهم • واذا كان لنظرية السلطة الرسمية ما يبررها طبقا لتعليلات أصحاب رؤوس الاموال فان ما يسمونه بـ « نظرية القبول » كمصدر للسلطة (٥ : ٦٣) ليس له ما يبرره سوى رغبة أصحاب هاتين النظريتين

بصبغ تصرفاتهم بصيغة قانونية . ومفاد نظرية القبول أنه ما على إرضاء
الا أن يقبل سلطة **الرئيس** عليه والا فان الويل سيصب عليه من كل باب

لذلك فان الصراع على السلطة ، أى الحق فى توجيه المصادر
الاهداف سيستمر بين اصحاب رأس المال والمادة وبين المنتجين . فأما
رأس المال والمادة يحاولون التثبيت بكل ما يستطيعون من أجل
الوضع على ما هو عليه . أما المنتجون فانهم يناضلون من أجل
أوضاعهم وحصولهم على حصتهم العادلة من انتاجهم . ولئن لم
الفترات السابقة بأنها لصالح أرباب العمل وبأن المنتجين لم يحرزوا
من حقهم المشروع فان الصراع سيستمر الى أن يحصل المنتجون على
كاملة من العملية الانتاجية .

ولا شك أن هذا القرن قد شهد تحسنا ملحوظا فى وضعية
اذ تمكنوا من أن يكونوا اتحادات تعمل من أجل تحسين أوضاعهم
عن حقوقهم . كما تمكن المنتجون بواسطة اتحاداتهم من جعل
الحكومات تستصدر تشريعات لصالح المنتجين وذلك بتحديد
وزيادة المنافع العينية التى يتمتعون بها وتحسين بيئة العمل وظروفه .

وقد كانت المساومة الجماعية احدى الوسائل الناتجة عن
أرباب العمل الى تكتل واحد أو احتكار وانضمام المنتجين لاتحاد
أجل التفاوض لحصولهم على أكبر قدر من نصيبهم الشرعى . والمنا
الجماعية تؤدى فى المجتمع الرأسمالى ثلاث وظائف رئيسية كما بن
جون دنلوب John Dunlop (١٦٩ : ٦) :

أ - انها نظام لانشاء ومراجعة وادارة الكثير من القواعد
بمكان الانتاج .

ب - انها اجراء لتقرير مكافأة المنتجين وللتأثير فى توزيع
الاقتصادى .

ج - انها طريقة لتسوية المشاكل خلال مدة سريان اتفاقات
أو فى انتهائها ، أو اعادة ابتدائها قبل أو بعد اللجوء
الاضراب أو التباطؤ فى العمل .

ولكن على الرغم من ذلك ونتيجة لكون المنتجين هم الطرف لا

بصبغ تصرفاتهم بصبغة قانونية . ومفاد نظرية القبول أنه ما على المرؤوس
الا أن يقبل سلطة الرئيس عليه والا فان الويل سيصب عليه من كل جانب

لذلك فان الصراع على السلطة ، أى الحق فى توجيه المصادر لتحقيق
الاهداف سيستمر بين اصحاب رأس المال والمادة وبين المنتجين . فأصحاب
رأس المال والمادة يحاولون التثبيت بكل ما يستطيعون من أجل إبقاء
الوضع على ما هو عليه . أما المنتجون فانهم يناضلون من أجل تحسين
أوضاعهم وحصولهم على حصتهم العادلة من انتاجهم . ولئن اتسمت
الفترات السابقة بأنها لصالح أرباب العمل وبأن المنتجين لم يحرزوا الا القليل
من حقهم المشروع فان الصراع سيستمر الى أن يحصل المنتجون على حصة
كاملة من العملية الانتاجية .

ولا شك أن هذا القرن قد شهد تحسنا ملحوظا فى وضعية المنتجين
اذ تمكنوا من أن يكونوا اتحادات تعمل من أجل تحسين أوضاعهم وتحسين
عن حقوقهم . كما تمكن المنتجون بواسطة اتحاداتهم من جعل الكثير من
الحكومات تستصدر تشريعات لصالح المنتجين وذلك بتحديد ساعات العمل
وزيادة المنافع العينية التى يتمتعون بها وتحسين بيئة العمل وظروفه .

وقد كانت المساومة الجماعية احدى الوسائل الناتجة عن انضمام
أرباب العمل الى تكتل واحد أو احتكار وانضمام المنتجين لاتحاد يعمل
أجل التفاوض لحصولهم على أكبر قدر من نصيبهم الشرعى . والمساومة
الجماعية تؤدى فى المجتمع الرأسمالى ثلاث وظائف رئيسية كما بين
جون دنلوب John Dunlop (٦ : ١٦٩) :

أ - انها نظام لانشاء ومراجعة وادارة الكثير من القواعد المتعلقة
بمكان الانتاج .

ب - انها اجراء لتقرير مكافأة المنتجين وللتأثير فى توزيع العائد
الاقتصادى .

ج - انها طريقة لتسوية المشاكل خلال مدة سريان اتفاقات العمل
أو فى انتهائها ، أو اعادة ابتدائها قبل أو بعد اللجوء الى
الاضراب أو التباطؤ فى العمل .

ولكن على الرغم من ذلك ونتيجة لكون المنتجين هم الطرف الاضعف

فى أى عقد ينشأ عن المساومة الجماعية ، ولوجود العديد من العاملين الم
هم غير منضمين لأى اتحاد يدافع عن مصالحهم فان ما ينشأ عن المساو
الجماعية يكون دوما لصالح أرباب العمل .

فى النظام الماركسى تسيطر ملكية الدولة على وسائل الانتاج . أى
وسائل اشباع الحاجات بيد الحكومة ، وهى التى تتحكم فيها . ونتيجة
الملكية فانها تملك سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بالادارة . وتصدر قرار
تعيين الادارة العليا للمنشأة فى النظام الماركسى من الوزارة المختصة
وتفوض سلطة اختيار باقى العاملين بالمشروع للادارة العليا . وفى النمو
السوفييتى ، فان اتخاذ القرارات يتركز فى القمة أو بقربها ، ويتم توز
مهام الانتاج على مختلف المستويات . كما يتم تخصيص الموارد لها للقيام
بهذه المهام . وان العلاقات داخل المنشأة تحدد بصورة رأسية من خ
المستويات الادارية على التوالى بدلا من تحديدها بصورة افقية من خ
السوق . كما أن الانتاج والتصرف فيه مخطط بصورة تفصيلية (٤ : ٣
وبعدد الوحدات المنتجة .

الاسعار فى ظل النظام الرأسمالى تتحدد طبقا لقوى العرض والطلب
وفى ظل النظام الماركسى فانها تتحدد بصورة تحكمية من قبل جهاز الاسع
وهى ترتبط بالعديد من العوامل كالتكلفة الفعلية ، ومعدل الربح
والاعتبارات القومية والاجتماعية ، أما فى النظام الجماهيرى فان الاسع
مساوية بالضبط لقيمة التكلفة دون سماح بهامش ربح مهما كان صغيرا .

وظائف المنشأة الاشتراكية :

تقوم المنشأة الاشتراكية بالعديد من الوظائف الادارية ، شأنها فى ذلك
شأن أى منشأة أخرى . يأتى فى مقدمة هذه الوظائف التخطيط
والتنظيم ، والرقابة . وهذه الوظائف الثلاث هى الوظائف التى يركز
معظم مفكرى الادارة أن كل منشأة لا بد أن تؤديها بصورة أو بأخرى .

لقد بين هنرى فايول Henri Fayol عام ١٩١٦ أن للادارة خمس
وظائف أساسية هى التخطيط ، التنظيم ، الامر ، التنسيق ، والرقاب
(٥ : ٢٥) . ولئن كان تحديد وظائف الادارة قد أصبح اليوم من الأساسيات
التي يعرفها كل طلاب الادارة الا أن مجيء هذا الصناعى الفرنسى بها منذ
ما يزيد عن ستين سنة كان بحق مساهمة جليلة أهلت هنرى فايول لان يكون
الاب الحقيقى لنظرية الادارة فى العصر الحديث .

ومن بعد هنرى فايول جاء لوثر جوليك Luther Gulick الذى هذه الوظائف الاساسية الى سبعة جمعها بكلمته الشهيرة Posdcorb متكونة من أوائل حروف وظائف الادارة : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والتنسيق ، والتقارير والميزانيات (٧ : ٤) . كما أن المراجع الاساسية فى الادارة تضيف الى هذه الوظائف بعض الاخرى كالاتصال والحفز والتمثيل والتجديد (٧ : ٦) .

ولا يبدو أن هناك ضرورة للتحدث بصورة مفصلة عن كل الوظائف فى هذا البحث الا ما قد يرد فى أثناء الحديث عن ادارة الاشتراكية أو من خلال المقارنة بينها وبين غيرها من المنشآت .

التخطيط :-

التخطيط من أهم الوظائف التى تقوم بها المنشأة ، ويعنى التخطيط فى مفهومه العام مسألة اختيار بين البدائل المستقبلية المختلفة بسبب متطلبات المنشأة ومحدودية مصادرها .

وقد عرف وليام جليك William Glueck التخطيط بأنه « من الأنشطة الادارية المصممة لاعداد المنشأة للمستقبل ، ولتأكيد أزال المتعلقة باستخدام الناس والمصادر (الوسائل) تساعد فى تحقيق أهداف المنشأة (الغايات) (٢ : ٣١٦) » . ويتم التخطيط عادة فى ثلاث :

(١) المستوى الاعلى من الادارة Top Management

وفيه يتم التخطيط الاستراتيجى Strategic Planning العملية التى تبدأ بالاهداف والغايات والتى تخلق الاستراتيجية والسياسات والخطط التفصيلية والرقابة اللازمة لتحقيقها (٨ : ٣٠) . وغالبا ما يسود هذا المستوى من الادارة نوع من التأكيد ، والبيئة السائدة فى هذا المستوى من التخطيط الخارجية التى لا يمكن للمنشأة التحكم فيها سواء فيما بالنواحي السياسية أو الاجتماعية أو القانونية . وتعتمد الادارة هنا بصورة أساسية على المعايير الكمية لتقرير فعالية الخط أكثر من تلك المعايير المستخدمة فى المستويات الاخرى .

ومن بعد هنرى فايول جاء لوثر جوليك Luther Gulick الذى هذه الوظائف الاساسية الى سبعة جمعها بكلمته الشهيرة Posdcorb و متكونة من أوائل حروف وظائف الادارة : التخطيط ، التنظيم ، التوظيف التوجيه والتنسيق ، والتقارير والميزانيات (٧ : ٤) . كما أن معظم المراجع الاساسية فى الادارة تضيف الى هذه الوظائف بعض الوظائف الاخرى كالاتصال والحفز والتمثيل والتجديد (٧ : ٦) .

ولا يبدو أن هناك ضرورة للتحدث بصورة مفصلة عن كل هذه الوظائف فى هذا البحث الا ما قد يرد فى أثناء الحديث عن ادارة المنشآت الاشتراكية أو من خلال المقارنة بينها وبين غيرها من المنشآت .

التخطيط : -

التخطيط من أهم الوظائف التى تقوم بها المنشأة ، ويعنى التخطيط فى مفهومه العام مسألة اختيار بين البدائل المستقبلية المختلفة بسبب متطلبات المنشأة ومحدودية مصادرها .

وقد عرف وليام جليك William Glueck التخطيط بأنه « مجموع من الأنشطة الادارية المصممة لاعداد المنشأة للمستقبل ، ولتأكيد أن القرار المتعلقة باستخدام الناس والمصادر (الوسائل) تساعد فى تحقيق أهداف المنشأة (الغايات) (٢ : ٣١٦) » . ويتم التخطيط عادة فى مستوى ثلاث :

(١) المستوى الاعلى من الادارة Top Management

وفيه يتم التخطيط الاستراتيجى Strategic Planning وهو تلك العملية التى تبدأ بالاهداف والغايات والتى تخلق الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية والرقابة اللازمة لتحقيق كل ذلك (٨ : ٣٠) . وغالبا ما يسود هذا المستوى من الادارة نوع من عدم التأكد ، والبيئة السائدة فى هذا المستوى من التخطيط هى البيئة الخارجية التى لا يمكن للمنشأة التحكم فيها سواء فيما يتعلق بالنواحي السياسية أو الاجتماعية أو القانونية . وتعتمد الادارة العامة هنا بصورة أساسية على المعايير الكمية لتقرير فعالية الخطط بصورة أكثر من تلك المعايير المستخدمة فى المستويات الاخرى .

(٢) المستوى الاوسط أو التنسيق *Coordinative or Coordinative Management*

وفيه يتم التخطيط التنسيقى *Coordinative or Tactical Planning* والتخطيط فى هذا المستوى موجه لتطبيق الخطط الاستراتيجية وذلك بواسطة التنسيق فى العمل ما بين مختلف الوحدات التنظيمية ان التخطيط هنا يشمل التقرير بصورة مفصلة عن الكيفية التى بها يتم استخدام المصادر المتاحة للمنشأة من أجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية (٩ : ٩٧) .

ويكون عدم التأكد فى القرارات المتخذة فى هذا المستوى من الادارة أقل من المستوى الذى يعلوه . والادارة هنا مقيدة بقرارات الادارة العليا حول استمرارية الاهداف وتطبيق الاستراتيجيات والسياسات

(٣) المستوى الادنى أو مستوى التنفيذ *First Level or Operating Management*

وفيه يتم تخطيط العمليات *Operating Planning* ويجب على الادارة فى هذا المستوى اتباع الخطط التكتيكية أو التنسيقية المحددة من المستوى الاوسط من الادارة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية المحددة من قبل المستوى الاعلى .

وتكون الخطط التنفيذية عادة محددة وملموسة ، وفيها لا يزال هناك نوع من المخاطرة ولكن هناك عادة معلومات كافية متوفرة للمدير ليتنبأ بصورة تقريبية بنتائج القرارات . وفى هذا المستوى فان المحددات البيئية هى بالدرجة الاولى داخلية تتكون من الغايات والسياسات ، والميزانيات ، والاجراءات ، والقواعد . ان الخطط فى هذا المستوى تلقائية *Automatic* والقرارات يمكن أن تكون كمية كجدولة الانتاج ، والتقيد بالتكاليف والميزانيات (٣ : ١٦٢) .

ان هناك الكثير من التقسيمات المختلفة للمستويات الادارية لغرض التخطيط والتى قد يتفق بعضها مع التحليل السابق ويختلف بعضها الآخر معه ، ولكن ما ذكر بعاليه يعد كافيا لالقاء الضوء على الوظيفة التخطيطية للمنشأة . فبعض الكتاب أمثال وليام جليك *William Glueck* يذكر أن هناك بعض المختصين فى الادارة الذين يفضلون أن ينظروا لمستويات اربع

للادارة ، ولكنه فى ذات الوقت حدد مستويات الادارة بثلاث مستويات
هى الادارة العليا ، والادارة الوسطى ومستوى الاشراف (٢ : ٢٣) .

أما روبرت ايرز Robert Ayres والذي اهتم بدرجة أساسية بالتقنى والتخطيط الطويل المدى ، فانه يرى أن هناك ثلاث أنواع للتخطيط
هى تخطيط السياسة Policy Planning والتخطيط الاستراتيجى (تخطيط
المنظم) والتخطيط التكتيكى (تخطيط العمليات) ، (١٠ : ١٦٠
١٧٤ و ١٨٤ - ٢٠١) .

ولفهم العملية التخطيطية فى المنشأة الاشتراكية يكون لازما عر
موجز عن التخطيط فى الجماهيرية على المستوى الكلى Macro-Level .

فى النظام الاشتراكى الجديد يوجد تكامل بين الشكل السياسى
للمجتمع وهو النظام الجماهيرى الذى يمارس الشعب فيه الديمقراطية
الشعبية المباشرة عن طريق مؤتمراته الشعبية الاساسية ولجانه الشعب
ومؤتمراته المهنية ، هذا المجتمع الجماهيرى يخلو من الاشكال التقليدية
للمنظمة البرلمانية التى يقوم فيها النواب مقام الشعب ونيابة عنه .

ولكن النظام السياسى فى الجماهيرية يظل ناقصا اذا لم يكن
الجانب الآخر وهو الجانب الاقتصادى . ولكن صدور الفصل الثانى من
الكتاب الاخضر قدم الحلول الجذرية للمشكلات الاقتصادية المعاصرة . وط
لهذه الحلول فان النشاط الاقتصادى يوجه لاشباع حاجات افراد المجتمع
وذلك باستغلال المصادر المتاحة من مادة ورأس مال وجهود بشرية . وهذه
تكون عناصر الانتاج الثلاث التى يجب أن يوزع الناتج عليها بالتساوى
نظرا لضرورتها فى العملية الانتاجية .

فى ظل هذا النظام الغى نظام الاجرة ، فالكل شركاء فى العمل
الانتاجية طبقا لمقولة « شركاء لا أجراء » والكل شركاء فى الادارة طبقا
لمقولة « اللجان فى كل مكان » والكل أحرار من ضيم الحاجة والحرمان
وليسوا مضطرين لقبول العمل عند رب العمل فى ظل شروط استغلالية
تعسفية ، ولذا فانهم قد تحرروا من الحاجة اذ « فى الحاجة تكمن الحرية »
ويكون الناتج الطبيعى للنظام الجماهيرى المبني على الديمقراطية

المباشرة والنظام الاقتصادى الخالى من مختلف أشكال الاستغلال ونظام
الاجرة وتحكم الحاجات مجتمعا يسوده الوئام والاخاء والتعاون وال

الانسانية العالية . انه مجتمع يخلو من جميع أشكال التمييز بسبب اللون أو الجنس أو الاصل .

في الجماهيرية يحدد المجتمع عن طريق مؤتمراته الشعبية الاساس الاهداف العامة والاستراتيجية التي يوجه لها مصادره المتاحة . كما تحدد المستهدفات الاقتصادية عن طريق خطة تعرف بـ « خطة التحول » والتي غالبا ما تكون خمسية . هذه الخطة يبين فيها المصادر المختلفة للدخل في الجماهيرية ، وتوزع فيها المخصصات على مختلف القطاعات طبقا لما يري المجتمع وحسب الاولويات التي يحددها .

فمثلا ، الخطة الخمسية للفترة ١٩٨١ - ١٩٨٥ ، بلغت الاموال المخصصة لها ١٨٥٠٠.٠٠٠.٠٠٠ (ثمانية عشر ألفا وخمسمائة مليون دينار) وهي موزعة على القطاعات الاساسية للاقتصاد من زراعة وصناعة وصحة وتعليم ومواصلات وكهرباء واسكان . الخ . ومن السمات البارزة لهذه الخطة أنها :

(١) خطة انتاج بالدرجة الاولى ، فالمخصص للقطاعات الانتاجية من زراعة وصناعة وقطاعات موجهة بدرجة كبيرة لخدمة الانتاج مثل الكهرباء والطرق بلغت ١١٣٣٠.٠٠٠.٠٠٠ (أحد عشر ألفا وثلاثمائة وثلاثون مليوناً) دينار ليبي ، اي بنسبة ٢٤ر٦١٪ من الاجمالي الكلي للخطة خلال الخمسة سنوات .

(٢) خطة تعمل على ايجاد التوازن بين مختلف القطاعات التي يعتمد عليها الاقتصاد . فمن المعروف أن الاقتصاد في الجماهيرية اقتصاد غير متوازن يعتمد بدرجة تكاد تكون كلية على النفط الذي يعد المصدر الاساسي للدخل . وحيث أن النفط ثروة ناضبة فان الاعتماد عليه فقط يكون خطأ من الناحية الاستراتيجية ، لذلك فان المجتمع الليبي يناضل بكل ما أوتي من قوة من أجل تكوين قاعدة أساسية للزراعة والصناعة لتحل محل النفط في المدى الطويل .

(٣) أول خطة تتم بعد اعلان قيام سلطة الشعب والقضاء على مواطن الاستغلال في المجتمع والقضاء على التجارة كظاهرة استغلالية . لذلك لا يوجد التقسيم التقليدي في الخطة بين القطاع العام (الحكومي) والقطاع الخاص ، بل هناك قطاع واحد فقط ليس

حكوميا ولا خاصا بل هو قطاع يشترك فيه جميع افراد الشعب
فى تحديد الاهداف أو تنفيذ المستهدفات أو توزيع العائد .

(٤) أول خطة تتم فى ظل وجود نظام لا مركزى فى التنفيذ ، ولا مركزى
فى اتخاذ القرار . فلم تعد هناك حكومة مركزية تحدد المخصصات
وتصدر الاوامر وتراقب التنفيذ . المؤتمرات الشعبية هى صاحبة
السلطة وهى صاحبة القرار وهى التى تختار اللجان الشعبية النووية
التي تكلف بتنفيذ ما تقرره المؤتمرات الشعبية . وهى خاضعة لمحاكمة
المؤتمرات الشعبية وخاضعة لمراقبتها .

ان المنشأة الاشتراكية تعمل من أجل تحقيق الخطة الاستراتيجية
حددها المجتمع من أجل تحقيق السياسة العامة التى توضع خطوط
العريضة فى خطة التحول التى سبق الكلام عنها . فالمنشأة الاشتراكية
هذه الناحية يوجد لديها نوع من التأكد اذ يوجد مستوى ادارى أعلى من
يحدد لها ما يجب عليها تجنيد المصادر له .

والمنشأة الاشتراكية من هذه الناحية تقوم بالتخطيط التكتيكي
التنسيقى الذى سبق الحديث عنه . وكل ما ذكر تحت ذلك النوع
التخطيط يمكن أن يوجد لدى المنشأة الاشتراكية مع فارق واحد وهو
القائمين بالادارة فى هذا المستوى يمكنهم المساهمة ، نتيجة كونهم أعضاء
فى المؤتمرات الشعبية الاساسية ، فى وضع الاطار العام الاستراتيجى لل
العامة . وهذا لا شك سيخلق لديهم الحافز لتنفيذ ما أسهموا فى تخطيط

كما أن المنشأة الاشتراكية تقوم بالتخطيط الاستراتيجى على مستوى
المنشأة ذاتها اذ أن المستوى الادارى الاعلى فى المنشأة يحدد بعض الاولويات
والاهداف التى تسعى المنشأة من أجل الوصول اليها . ولكن الفارق بين
وبين غيرها من المنشآت أن المستوى الاعلى للادارة فى المنشأة الاشتراكية
يتكون من القاعدة العريضة للعاملين بها والمؤتمر المهنى فيها واللجان
الشعبية مع بعضهم البعض وليس من ادارة مكونة من عدد معين من المديريين
أو مجلس ادارة .

أما المستوى التنفيذى للعمليات فهو لا يختلف فى المنشأة الاشتراكية
عما سبق الكلام عنه سوى أن القائمين بالانتاج فى المنشأة الاشتراكية
فيه لا أجراء ويقومون بانتاجهم فى ظل لجنة شعبية اختاروها بأنفسهم

من بين زملائهم فى الانتاج وليس تحت اشراف مدير معين من قبل ج
خارجة عن ارادتهم .

هذه هى الوظيفة التخطيطية للمنشأة الاشتراكية عرضت بشىء م
التفصيل لان هيكل التخطيط فى المجتمع الجماهيرى يختلف عن غير
من الهياكل الاخرى التى يفرض فيها التخطيط من القمة على القاعدة .

التنظيم :

بين كل من هارولد كونتز وسيريل أودونل أن وظيفة التنظيم
(٥ : ٤٩) تشمل انشاء هيكل معين لاداء الاعمال من خلال تحديد وتعد
الانشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة وكل جزء من أجزائها . ثم وض
هذه الانشطة فى مجموعات وتكليف مدير ما لمثل تلك المجموعات م
الانشطة وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بها مع الاحتياط للتنسيق ب
علاقات السلطة أفقيا ورأسيا فى هيكل المنشأة .

ان الاسس العلمية للتنظيم فى المنشأة الاشتراكية لا زالت سائدة م
بيان فارق وهو أنه فيما يتعلق بالادارة لا يوجد مدير بل لجنة شعبية
ليست معينة بل مختارة من قبل المنتجين بالمنشأة بطريقة حرة ومباشرة
وهذه اللجنة هى التى تحل محل المدير وتؤدى وظائفه المنوه عنها فيما
يتعلق بالتنظيم .

أما النواحي التنظيمية من حيث تحديد الهيكل التنظيمى
والاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات فانه لكل منشأة اشتراكية هيكل
تنظيمى محدد يقر من المؤتمرات الشعبية الاساسية وتبين فيه الوظائف
ودرجاتها ومحتوياتها ومواصفات شاغليها بناء على تحليل الوظائف
المتعارف عليه .

السلطة الاستشارية أو ما يعرف بسلطة أركان الادارة والتى تعرف
بأنها تلك السلطة التى تساعد السلطة التنفيذية على اداء مهامها بتقديم
الرأى الفنى المتخصص والمشورة العلمية فانها موجودة بالمنشأة الاشتراكية
حيث يمكن لأركان الادارة تقديم آرائهم ومقترحاتهم الى اللجنة الشعبية
للمنشأة المسؤولة مباشرة عن ادارتها . كما يمكن للمتخصصين والفنيين

تقديم مقترحاتهم ووجهات نظرهم الى المؤتمرات الشعبية الاساسية
المالكة للسلطة التنفيذية وصاحبة القرار .

ويتصل بالتنظيم عملية التوظيف التى تقوم بها المنشأة الاشتراكية
وهذا يتضمن اختيار العناصر البشرية القادرة والمناسبة لشغل الوظائف
فى هيكلها التنظيمى وهى تقوم بكل ما تقتضيه هذه الوظيفة من تهيؤ
للعناصر البشرية Recruiting واختيار أى انتقاء أفضل المتقدمين
طبقا للمعايير الموضوعية المحددة بملاكها . كما انها تقوم بتوجيه هذه
العناصر بقصد سرعة تكيفها مع بيئة الانتاج وتدريبها لاكتساب المعارف
والقدرات والخبرات اللازمة للقيام بالوظيفة الادارية خير قيام .

هذه باختصار شديد الوظيفة التنظيمية للمنشأة ، ويتم الآن التعرف
لمهمة الرقابة فى المنشأة قبل الانتقال الى علاج مشكلة الدافعية .

الرقابة :

يقصد بالرقابة معرفة ما اذا كان الاداء يسير طبقا للخطة الموضوعية
أم أن هناك خلافا ما يجب العمل على اصلاحه . وبعبارة أخرى فان الرقابة
تعنى قياس الاداء الفعلى للمهام ومقارنته بالاداء المتوقع لمعرفة أسباب
الاختلاف ولاتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة .

ومن هنا يظهر سبب تبعية الرقابة للتخطيط اذ أن التخطيط يسبق
دائما عملية الرقابة . كما يظهر ذلك أن عملية الرقابة يجب أن تشمل
ثلاث خطوات :

- انشاء المعايير .
- قياس الاداء .
- اتخاذ الاجراء التصحيحى .

وهناك العديد من الشروط للرقابة الجيدة منها أن الرقابة يجب
تعكس طبيعة واحتياجات النشاط حيث حجم المنشأة ونوعيتها يقتضى
مختلفة عن منشأة أخرى ذات حجم آخر ، ونشاط آخر .

كما يشترط أن تبين الرقابة الانحرافات على وجه السرعة ، فانه

الجيدة يجب أن تتحسس الانحرافات قبل حدوثها . ان الرقابة الجيدة يجب أن تكون ذات نظرة مستقبلية وذلك بواسطة استخدام التنبؤات بالانحرافات قبل وقوعها لا انتظار النتائج ، اذ التنبؤ وان كان يشتمل على مقدار معين من الخطأ أفضل من الانتظار .

ومن الشروط الاخرى للرقابة انها يجب أن تشير الى الاستثناءات المهمة فى بعض النقاط الهامة . ويجب للرقابة أن تكون دقيقة ، وصحيحة ومرنة ، واقتصادية ومفهومة ، وأن تشير الى الاجراء التصحيحي بحين تبين مكان الخلل ومن المسؤول عنه وماذا يجب القيام به للتصحيح . (٣ : ١٨٩ - ١٩١) .

هذا هو المفهوم الحديث للرقابة فى المنشآت الحديثة وكل ما ذكره بعالية يطبق فى الرقابة فى المنشأة الاشتراكية . بالاضافة الى ذلك فان الرقابة فى المنشأة الاشتراكية رقابة شعبية تقوم بها المؤتمرات الشعبية الاساسية التى تحاسب اللجان النوعية وتراجع الخطط والقرارات التى يجب على المنشآت تنفيذها وصولا الى الاهداف التى وضعها المجتمع . كما يقوم المؤتمر الانتاجى للمنشأة بالرقابة المباشرة والمستمرة على المنشآت الاشتراكية .

كما توجد أجهزة للرقابة على المنشآت مهمتها معرفة ما اذا كان تنفيذ القرارات يتم طبقا لنصوص القانون ووفقا للقواعد المحددة ، أم أن هناك مخالفات ادارية . . ولكن الكلام عن رقابة هذه الاجهزة على المنشأة يمكن نقاشه فى اطار قانونى لا اطار ادارى .

الدوافع : Motivation

الربح فى النظام الرأسمالى هو المحرك للعملية الانتاجية ، ولذلك فان رأس المال ينتقل من الصناعة الاقل ربحا الى الصناعة التى تحقق ربح أكبر ، الى أن يحصل التوازن فى الصناعة ككل ، ولم يعد هناك من دافع للانتقال من صناعة لاخرى . ويتم التوصل الى هذا الوضع فى حالة المنافسة الكاملة وفى المدى الطويل .

ولكى يتمكن الرأسماليون من الحصول على أكبر قدر من الربح فى العملية الانتاجية وتحت الحاح نقابة العمال للحصول على جزء من

العائد الناتج عن اشتراك جهود المنتجين فى الانتاج كأحد العناصر التى لا تتم بدونها العملية الانتاجية قدموا بعض الحلول الاصلاحية التى تعد المنتجين شيئاً بسيطاً من حقهم الطبيعى فى العائد من الانتاج .
هذه الحلول (١١ : ٥٢ - ٥٤) :

(١) المشاركة فى الارباح :

اذ تحدد نسبة بسيطة توزع على المنتجين فى نهاية السنة ، أو فى وقت آخر يقرره مالكو المنشأة والهدف هنا هو الرغبة فى تحفيز أكبر ربح عن طريق دفع المنتجين لزيادة انتاجهم مقابل هذه النسبة الضئيلة فى الربح .

(٢) الادارة بواسطة المشاركة :

من المعروف أن اداء المنتجين يكون أفضل فى القرارات والخدات التى أسهموا فى دراستها بصورة أو بأخرى سواء أكانت هذه المساهمة ذهنية أو عضلية . لذلك فإن أصحاب رأس المال يشركون المنتجين فى بعض القرارات رغبة منهم فى حفزهم لانتاج أكبر وتحقيق أرباح أكثر فى النهاية .

(٣) الادارة بواسطة تحديد الاهداف :

وهى طريقة لتطبيق خطط الادارة العليا أو أهداف المنشأة . ويمكن المستويات الدنيا من الادارة من فهم وقبول الاهداف العليا والعمل من أجل تحقيقها . وتتم عملية الادارة بواسطة تحديد الاهداف بواسطة لقاءات الرئيس بالمرؤوس من حين لآخر من أجل تحقيق الاهداف . ومن أجل التخطيط معاً للعمل ومن أجل المراجعة الدورية للمنجزات وحل المشاكل التى قد تبرز .

ومع هذا فإن هذه الحلول ، هى حلول اصلاحية هدفها ابقاء أصحاب رأس المال مسيطرين على الجزء الأكبر من العملية الانتاجية .

أما فى المنشأة الاشتراكية فان مشكلة الدوافع قد تم حلها حلا جذريا
لا عن طريق المشاركة فى الارباح ولا عن طريق المشاركة فى الادارة بل
باعطاء المنتجين حصتهم كاملة من العملية الانتاجية واعطائهم حقهم كاملا
فى الادارة ، ولقد قدمت النظرية العالمية الثالثة الحلول الجذرية التالية
(١١ : ٥٥ - ٥٨) :

مبدأ تحرير الحاجات :

تظل الحاجة محركا للانسان الى أن تشبع . لذلك فان تملك الجماهير
فى الجماهيرية لوسائل اشباع حاجاتهم وانهاء الاستغلال وسيطرة أرباب
الاعمال هو الطريق السليم لتحرير المنتجين من عبودية الحاجة ومن تحك
من يمتلكون وسائل اشباع الحاجات . ان اشباع الحاجات مرتبط بصورة
مباشرة بالجهودات التى يبذلها المنتجون ، فكلما زاد الانتاج كلما زاد
حصة المنتجين ، وكلما زادت قدرتهم على اشباع حاجاتهم . ويتكفل المجتمع
بتوفير حاجات العاجزين عن الانتاج .

ان امتلاك المجتمع لوسائل اشباع الحاجات وامتلاك المنتجين لنواتج
جهودهم وامتلاكهم للمساكن التى يقيمون فيها وتحريرهم من عبودية الاجر
من أهم الدوافع للانتاج .

شركاء لا أجراء :

تشترك فى العملية الانتاجية عناصر الانتاج الثلاث : رأس المال
والمادة ، والمنتج واليها يعود الناتج بالتساوى نظرا لضرورتها فى العملية
الانتاجية . ولكن ما كان يتم فى ظل الانظمة الاخرى ان رأس المال ينال
حصته كاملة ، وتنال المادة حصتها كاملة ولا يتلقى المنتجون الا أجر
زهيدا مقابل قيامهم بالعملية الانتاجية ، ويذهب الباقي لاصحاب رأس المال
تحت مظلة تسمى المنظم . وهذا أمر لا غرابة فيه فى ظل النظام الرأسمالى
لان هدف أرباب الاعمال هو تحقيق أكبر ربح .

فى ظل النظرية العالمية الثالثة فان المنتجين فى المنشأة الاشتراكية
شركاء فى العملية الانتاجية ، وكلما زاد الانتاج كلما زادت حصتهم منه ،
انهم ليسوا أجراء ، انهم شركاء . وشعور المرء بأنه انما يعمل لنفسه
كاف لرفع معنوياته ودفعه للانتاج بأقصى امكانياته .

الادارة بواسطة اللجان الشعبية :

وينتج عن تملك المجتمع للمنشأة الاشتراكية ، وتملك المنتجين لحصتهم كاملة فى ناتج العملية الانتاجية ، ان لهم الحق فى ادارة المنشأة التى يقومون بالانتاج فيها . لذلك فان المنتجين والمؤتمر الانتاجى بالمنشأة يختارون اللجنة الشعبية التى تقوم بالعملية الادارية فى المنشأة وبالتخطيط للعمليات المختلفة للانتاج وتنفيذ الاهداف التى حددها المجتمع للمنشأة لتقوم بها . فى ظل النظرية العالمية الثالثة لا يوجد مدير أو مجلس مديرين ، بل لجنة شعبية مختارة من بين المنتجين فى المنشأة . فشعور الشخص بأن له دوراً أساسياً فى اختيار الادارة وبأن الادارة ليست مفروضة عليه من أى جهة يدفعه لان ينتج أكثر مما لو كان لا حول له ولا قوة فيما يتعلق بالادارة .

هذه هى وظيفة الحفز فى المنشأة ، ولا يمكن المقارنة بين الانظمة الاخرى وبين النظرية العالمية الثالثة . ففى ظل الانظمة الاخرى لا يوجد للمنتج أى دور سوى أنه أجير يتلقى أجرا مقابل اداء عمل . ولكن مع هذا فقد اريد احتواءه بواسطة المشاركة فى الارباح وبواسطة المشاركة فى الادارة وبواسطة تحديد الاهداف ولكن كل هذه الحلول حلول اصلاحية لا جذرية .

فى ظل النظرية العالمية الثالثة تحرر الانسان بأن أصبحت وسائل اشباع حاجاته بيده ، وأصبح شريكا فى الانتاج لا أجيرا ، وأصبح يدير المنشأة بالطريقة التى تتناسب ومتطلبات المنتجين فى المنشأة لا من قبل مجلس أو هيئة أو طبقة أو حكومة .

الخاتمة

من هذا العرض يمكن ايجاز المعالم الادارية للمنشأة الاشتراكية كما يلى :

- ١ - المنشأة الاشتراكية لا تعمل من أجل تحقيق الربح ، وانما من أجل اشباع الحاجات .
- ٢ - المنشأة الاشتراكية مملوكة للمجتمع الذى يوفر رأس المال والماد لاتمام العملية الانتاجية التى لا تكتمل الا بتوافر العنصر الثالث وهو جهود المنتجين .
- ٣ - التسعير فى المنشأة الاشتراكية يتم عن طريق سعر التكلفة ولا يوجد بها هامش ربح .
- ٤ - الناتج فى المنشأة الاشتراكية يوزع على عناصر الانتاج الثلاث ، رأس المال والمادة والمنتج بالتساوى .
- ٥ - المنشأة الاشتراكية تديرها لجنة شعبية يتم اختيارها بالطريق الحر المباشر من بين المنتجين بغض النظر عن وظائفهم فى الهيكل التنظيمى .
- ٦ - المنشأة الاشتراكية خالية من وجود الاجراء اذ يشترك الجميع فى الناتج ويوزع عليهم حسب جهودهم .
- ٧ - المنشأة الاشتراكية تخضع للرقابة الشعبية التى تمارسها المؤتمرات الشعبية الاساسية التى تحاسب اللجان الشعبية عن أعمالها ، كما تخضع للاطار العام الذى يرسمه المؤتمر المهنى والانتاجى المختص .

- David F. Gillespie and Denis S. Mileti, « Technology and Study of Organizations: An Over-View and Appraisal ». *The Academy of Management Review*, 2 (January 1977).
- William F. Glueck, *Management* (Hinsdal, Ill.: Dryden Press, 1977).
- Edgar F. Huse, *The modern Manager* (St. Paul: West publishing, 1979).
- Morris Bornstein, ed., *Plan and Market: Economic Reform in Eastern Europe* (New Haven: Yale University Press, 1979).
- Harold Koontz and Cyril O'donnol, *Principles of Management: An analysis of Managerial functions* (New York: Mograw-Hill, 1968).
- John T. Dunlop: « The Social Utility of Collective Bargaining », in Liloyd Ulman (ed), *Challenge to Collective Bargaining* (Englewood Cliffs, N. J.: Frintice-Hall, Inc., 1967).
- Ernest Dale, *Management: Theory and Practice* (New York: Mograw-Hill, 1973).
- George Steiner, *Top Management Planning* (New York: Macmillan, 1969).
- J. Stoner, *Management* (Englewood Cliff, N. J.: Prentice-Hall, 1978).
- Robert U. Ayres, *Technological Forecasting and Long-Range Planning* (New York: Legraw-Bill, 1969).
- Abdulgader A. Amer, « Motivation and Incentives: A Comparative Study » *Dirasat in Economics and Business*, vol. XV, No. 12 (1979).