

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الهاستر أكاديمي:

تخصص: تسيير إستراتيجي دولي

عنوان المذكرة

اثر الإدارة بالمشاركة على أداء الأفراد

تحت إشراف:

عتو الشارف

من إعداد الطالب:

كوردغلي محمد الغزالي

لجنة المناقشة:

رئيسا

مؤطرا

مناقشة

بن شني يوسف

عتو الشارف

إجري خيرة

السنة الجامعية: 2014 – 2015

تشكرات

أولاً و قبل كل شيء اشكر الله عز و جل النعمة التي انعم بها علينا إلا و هي نعمة العلم، كما اشكره الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع و منحني أول فرصة لرد عرفان والدي العزيزين أطال الله في عمرهما.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المحترم " عتو الشارف " على الجهد الكبير الذي بذله معي و مع زملائي.

كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذة تخصص تسيير إستراتيجي دولي دون استثناء و كل موظفي و عمال مؤسسة " ترنس مدين "

والى كل زملائي و زميلاتي بجامعة عبد الحميد ابن باديس لمستغانم

اهداء

نظرت في السماء ليلة ميلادي فوجدت نجمتان تشعان حنانا و عطفًا، فأدركت أنهما مصدرًا حياتي من خلال نورهما، فرحت أفكر في سبيل لبقائهما و قررت أن تكون ثمرة جهدي هذه بداية لرد و لو جزء من فضلهما و عرفانهما.

إلى النجمة الأولى: الغالية "أمي" التي رفعت معي راية التحدي، و كانت السند الأول و الأخير في ما وصلت إليه، أماه يا حزني و يا فرحي، يا بسمه الأطفال في المهدي، يا باعثة الورد و منبع الحنان، يا براء الجراح و طالع السعد يا مهبط الصبر الجميل إذا تاهت ظنوني، فالجنة تحت أقدامك و رضاك من رضا الله سبحانه و تعالى و مهما قلت أو فعلت أو أهديت فلا أكافئك، تقبلي مني و سامحيني أطل الله في عمرك.

إلى النجمة الثانية: إلى احن و اعطف و أطيب إنسان في الوجود "أبي" أطل الله في عمرك، يا من دجانا بعطفه و أشاع في البيت نور الفتيلة، تقبل مني و سامحني .

إلى باقة الورد التي عطرت أيامي، إخوتي: بلقاسم، فاطمة الزهراء، محمد الأمين.

إلى كل من: رضا ، مروان، مصطفى، طلاس، ماحي، نيقر، تكوك، أمين، عبدالقادر، ، فيصل دباح، عمر نكاع

إلى الأستاذ المشرف: السيد "عتو الشارف".

إلى كل طلبة تخصص تسيير إستراتيجي دولي.

المقدمة العامة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وريح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري وصولاً إلى اشتراك العنصر البشري في تسيير المنظمات من خلال الأخذ بأرائهم و الاستفادة من خبراتهم .

تحتل فكرة مشاركة الأفراد في تسيير المؤسسات موقعا متميزا في الأدبيات الحديثة للتسيير , هذا الموقع المتميز يعكس في الواقع تطورا تاريخيا عبر مراحل عديدة عرفتها سيرورة نمو المؤسسات , و بخاصة منذ منتصف القرن الحالي حيث تبلورت أنماط و نماذج التسيير المستلهمة من أفكار و تجارب كل من تايلور و فورد و فايول التي طبقت في مختلف قطاعات النشاط في البلاد الصناعية.

لم تعرف أساليب التسيير و الإدارة القائمة على تلك المبادئ الكلاسيكية مزاحمة حقيقية , و مراجعة جذرية إلا في الثلث الأخير من هذا القرن , و بالتحديد منذ نهاية الستينات مع ظهور محاولات و تجارب في بعض كبريات الشركات الصناعية في اوروبا (السويد,ألمانيا و هولندا) و الولايات المتحدة الأمريكية , ثم بعد ذلك الظهور القوي على الساحة للنموذج الياباني الذي سرق الأضواء و شغل الباحثين لمدة طويلة.

طرح الإشكالية:

السؤال الملح الذي تواجهه المؤسسة الجزائرية اليوم هو طبعاً ، هل باستطاعة المسيرين الارتقاء إلى مستوى التحديات التي تفرضها المرحلة الراهنة المتميزة بالانفتاح على السوق العالمية حيث تشتد المنافسة ؟ ذلك أن بقاء المؤسسة الجزائرية (عمومية أو خاصة) في ظل العولمة رهين بمدى استجابتها للشروط الجديدة التي تفرضها هذه الأخيرة ، و المهارات و القدرات الإبداعية الكامنة لدى مختلف فئات الموظفين .

وعلى هذا الأساس الإشكال الذي يتبادر إلى الذهن هو :

– ما مدى تلقي الإدارة بالمشاركة على أداء الأفراد ؟

و الأسئلة الفرعية:

– ما هي إدارة الموارد البشرية ؟

– ما هو دور إدارة الموارد البشرية المعاصر ؟

– ماذا تعني المشاركة في التسيير ؟

- ما هو واقع الإدارة بالمشاركة في المؤسسة الجزائرية ؟

الفرضيات :

للإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا، بطرح الفرضيات التالية:

-إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات يؤدي إلى نجاح المؤسسة .

-إن المورد البشري هو محرك الإدارة، و هو الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة.

-المشاركة في التسيير تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية في المؤسسة .

الغاية من اختيار الموضوع:

نعلم أن مهمة تسيير الموارد البشرية من أهم و أنجع المهمات داخل المؤسسة , ذلك لأنها الركيزة

الأساسية لنجاحها, ففي الوقت الذي أصبح يعتبر العنصر البشري رأسمال الأول و المقوم الأساسي للقيام

باقتصاديات معظم الدول المتطورة أصبحنا نشاهد بالموازاة مع ذلك إهمالا كبيرا لهذا العنصر الفعال في معظم

البلدان , خاصة منها بلدان العام الثالث .

أما الأسباب التي من خلالها تطرقنا إلى هذا الموضوع هي :

- الإهمال المتعمد من المدراء و رؤساء المؤسسات للعنصر البشري .

-عدم استعمال المؤسسات لأساليب و تقنيات جديدة للاستفادة من كفاءات و خبرات عمالها و

موظفيها

أهداف الدراسة :

إن الهدف من وراء الاهتمام بهذا الموضوع , إضافة إلى استكشاف مواقف و تصورات الأطراف الفاعلة و المؤثرة في حياة المؤسسة , هو التعرف على مدى التغيير الحاصل في ثقافة التسيير لدى المسيرين في اتجاه قبول أشكال و صيغ جديدة تتجاوز حدود النموذج الكلاسيكي المسيطر لحد الآن . هذا الاستعداد الذي يعني ضرورة مراجعة بنية القوة و توزيع السلطة و طرق اتخاذ القرار بهدف توسيعها لتشمل مختلف فئات الأفراد في المؤسسة. ذلك أن عملية المشاركة لا تمثل أداة حديثة لترشيد التسيير تفرضها أوضاع المؤسسات , و التحديات التي تواجهها في محيط يعرف تغيرات جذرية , إضافة إلى التغيرات التي يعرفها العمل ذاته و تشكيلة القوة العاملة فحسب , بل إنها أصبحت غاية في حد ذاتها تعبر من خلالها المؤسسة و المسيرين على الاعتراف بالأفراد ليس كقوة عمل منتجة لقيم تبادلية فقط , بل كبشر لهم حق التمتع بشروط و ظروف عمل تسمح بتنمية كافة قدراتهم و مهاراتهم الفكرية و العضلية . بمعنى تحول المشاركة من مجرد أداة للتسيير هدفها تحقيق مزيد من الفعالية الاقتصادية إلى استراتيجية للنمو و تحقيق الذات .

خطة البحث:

ارتأينا أن نقسم البحث إلى جانبين نظري و تطبيقي، الجانب النظري خصصنا الفصل الأول لمدخل إلى إدارة الموارد البشرية و يشمل تعريفها، موقعها داخل المنظمة، أهدافها و دورها، و الأنشطة الرئيسية لها .

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى الإدارة بالمشاركة و يشمل مؤيدو هذه الفكرة، مفهوم الإدارة بالمشاركة، إشراك الأفراد في الإدارة .

و أخيرا الفصل الثالث اخترنا أن يكون دراسة تطبيقية و المتمثلة في الدراسة الميدانية لمؤسسة “ ترنس مدين “ لمعرفة مدى تطبيق مبدأ المشاركة فيها، و مدى تأثير الأفراد في هذه المؤسسة

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية :

مدخل عام

تمهيد:

من الأمور التي تندرج ضمن البديهيات انه إذا أردنا أن نبحث في علم من العلوم يتحتم علينا الوصول إلى تعريف دقيق و واضح له، إضافة إلى تناوله من جميع جوانبه .و بما أن إدارة الموارد البشرية احد مكونات النشاط الاقتصادي الذي يتركز على احد فروع علم الاقتصاد الاجتماعي فانه يتطلب معرفة تامة بكل ما يحيط بعملية التسيير بصفة عامة و العمل بصورة خاصة، و يستدعي منا التعرف على أهدافه و دوره و النشاطات الرئيسية التي يقوم بها، و مفهوم إدارة الموارد البشرية وليد القرن العشرين و حديث النشأة نسبيا نظرا للمفاهيم الأخرى فانه سوف نستعرض في هذا السياق تعريف و تحاليل لمفكرين اهتموا بهذا الموضوع و هذا راجع لعدم وجود تعريف واحد و محدد.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية مدخل عام

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية

ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

أ: وجهة النظر التقليدية

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام

بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي

المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخصص

بالاهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور

الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية ، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة¹.

ب: وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل

أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة

الإنتاجية للمنشأة ، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف

الوظائف، تخطيط الموارد

البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية ، بالإضافة

إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

¹ - عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر - عمان - الأردن، 2005م، ص 11

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية:

فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية

والتعويض والمراتب وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

GLUECK.W: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط

الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها

SHERMAN & CHRUDEN: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد

يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومشورة

تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.

GRANT.J&SMITH.G: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و توصيف لما يقوم به الموارد البشرية

المتخصصون في إدارة الأفراد.

مما سبق يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الوظائف المتداخلة فيما بينها تشمل كل من

التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و القيادة و الاهتمام بوظائف الأفراد كالتكوين و التدريب و التوظيف و

الأجور.

المطلب الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة¹:

إنَّ إدارة الموارد البشرية جزء من كلِّ، ومسؤوليتها داخل الشركة أو المنظمة مسؤولية مشتركة مع الإدارات الأخرى، فالكامل مسؤول عن تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف الشركة أو المنظمة.. وانطلاقاً من هذه المسؤولية المشتركة مَحْتَمَّ أو وَجِبَ التفاعل الكامل والتام بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وهذا التفاعل يتمثل فيما يتمثل في الآتي:

- رسم واضح لسياسة دمج الموارد البشرية في المنظمة، وهذا الدمج يساعد في اضطلاع العنصر البشري على توجهات المنظمة المستقبلية، وإشراكه في عملية اتخاذ القرار مما يولد لديه الانتماء والولاء للمنظمة.
- مساعدة الإدارات في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.
 - العمل على توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية في الوقت المطلوب ومن نوعيات ومواصفات متنوعة
 - تصميم نظام لتقييم الأداء ليستخدمه المديرون والرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيههم، وتدريبهم على استخدامه.
 - تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من قياس الرضا الوظيفي في إداراتهم وتحليل نتائجه.
 - تقديم المساعدة للمديرين ليتمكنوا من تحديد المرشحين للترقية من الموارد البشرية العاملة في إدارتهم.
 - تدريب المديرين والرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز مرؤوسيههم، وكيف يكونون رواداً في تحقيق المعاملة الإنسانية لهم.
 - مساعدة المديرين والرؤساء وتمكينهم من الأسلوب الفعال في تدريب مرؤوسيههم في أثناء العمل.
 - تصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية في الإدارات.
 - مساعدة المديرين والرؤساء في تكوين فرق العمل لتحقيق عمل جماعي تعاوني فعال.

¹-عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 21 .

- توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل، وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته، ورضا العملاء وسمعة المنظمة وبقائها مرتبط بكفاءة ورضا مرؤوسيهـم.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية:¹

إن إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها.. تهدف إلى وضع إستراتيجية بشرية، تتفق مع متطلبات إستراتيجية المنظمة أو الشركة ككل.. سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عالٍ من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية.. ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة أو الشركة:

1- العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية:

إن تحقيق الكفاية الإنتاجية يتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة أو الشركة، لتحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد مجتمعة.. فالموارد المادية المتمثلة في المواد الخام، والآلات، والمعدات، وتكنولوجيا التصنيع... وغيرها، كلها مدخلات للعملية الإنتاجية، يستخدمها العنصر البشري داخل الشركة أو المنظمة، ومن خلال كفاءة أدائه وحسن استخدامه لهذه الموارد المادية، يخرج المنتج في شكله النهائي كسلع بالموصفات والكميات المحددة سلفاً، وبأقل تكلفة ممكنة.. فتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال سلع أو خدمات ذات مواصفات مطلوبة، وكميات محددة، وبأقل تكلفة.. من مسؤوليات العنصر البشري، الذي تشتمله اهتمامات إدارة الموارد البشرية، التي تحدد مهام الوظيفة وكيفية ممارستها، و المسؤولية عن تأهيل وتدريب العنصر البشري، و

¹ - Allen Cowling, Chole Moiler "human resources managing", London, 1995, p: 25

المسؤولة أيضاً عن تحفيزه، ورفع درجة انتمائه وولائه للشركة أو المنظمة التي يعمل بها ، وهذه المنظمة تصبح من خلال هذا العنصر البشري قادرة على الأداء بإنتاجية عالية، مما يساعدها على البقاء والاستمرار في ظروف تنافسية مغايرة.

2- العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

إن الكفاية الإنتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والمواصفات وأقل تكلفة، حقاً تساعد على بقاء واستمرار المنظمة أو الشركة، ولكنها لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والتميز ومن ثم القدرة الكبيرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، إذ لابد لجانب الكفاية الإنتاجية من تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، والفاعلية تعني أن المنتج النهائي أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة أو الشركة لا بد وأن تتوفر فيها الجودة العالية، لتحقيق الرضا المنشود من قبل العملاء والمستهلكين لها، أي أن هذه السلعة أو تلك الخدمة تكون قادرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء، فضلاً عن تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في السلعة أو الخدمة التي يستهلكونها، ولتعي المنظمة أو الشركة أن الحكم على توافر الجودة العالية في المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستهلكين لن يكون معتبراً إذا كان من قبيلها فقط، وإنما - وهو الأهم - أن يكون الحكم بجودة السلعة أو الخدمة صادراً عن المستهلكين أو العملاء..

إن تحقيق الجودة في السلع والخدمات يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشري من أكبر المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، فعليها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة اللازمة، التي تمكنه - بجانب قدراته الذاتية - من تحقيق معدلات الجودة المأمولة، فضلاً عن توعيته بأهمية تحقيق الجودة في السلعة أو الخدمة التي يشارك في إنتاجها أو تقديمها، وأن توافر هذه الجودة يحقق رضا العميل أو المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة، ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذ إنها تلبي احتياجاته ورغباته، ومن ثم تحافظ الشركة أو المنظمة على عملائها، وهذا يؤدي بدوره إلى

المحافظة على أرباحها، والمحافظة على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية، وقد يؤدي هذا الاستقرار إلى قدرتها على فتح أسواق جديدة، وزيادة حجم الشركة أو المنظمة، وتحقيق أرباح أعلى، ومن ثم زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المنظمة أو الشركة.. بشكل مباشر وغير مباشر.. فضلاً عن الفائدة الكبرى التي يتحصل عليها المجتمع ككل من جراء الزيادة في النمو الاقتصادي.

المطلب الرابع: دور إدارة الموارد البشرية المعاصر¹:

إن واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات أو الشركات في وقتنا المعاصر - خاصة في الدول الصناعية المتقدمة - تغير كثيراً عما كان عليه في الماضي، إذ زاد الاهتمام بالعنصر البشري، والذي تبعه زيادة الاهتمام بوجود إدارة للموارد البشرية لها صفة التخصص تهتم بهذا العنصر أو المورد البشري.. فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن حماية، وتأهيل وتنمية، وتنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المنظمة أو الشركة، و مسؤولة أيضاً عن تحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية، لتزيد من انتمائه وولائه، وتستخرج مكنون قدراته وإبداعاته وابتكاراته.. وهي المسؤولة أيضاً عن حل مشكلاته.. وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل.. وهي بذلك تلعب دوراً غاية في الصعوبة إذ تتعامل مع العنصر البشري، المتقلب المزاج، المتعدد الثقافات والقناعات، المختلف في درجات تفكيره وتقديره للأمر والمتعدد الدوافع.

و يتضح من التعريفات السابقة إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكافة أنواعها.

¹ - راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية، 2005 ص36

المطلب الخامس: الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية¹:

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

أ- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1 -وظيفة التخطيط: تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً التي تضمن

تحقيق أهداف المنظمة ، فالتخطيط يعنى التحديد مقدماً لبرنامج القوى العاملة ، وقد يواجه مدير إدارة الموارد

البشرية كثيراً من الصعاب والمشاكل إذ لم يتم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية.

2 -وظيفة التنظيم: ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسئوليات

والسلطات بين الأفراد ، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسئوليات ، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل

الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل علاقات بين العمل ، الأفراد ، العوامل المادية في المنظمة.

3 -وظيفة التوجيه: ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة

مسميات مثل Command، Motivation وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه

الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.

¹ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص27.

4 -وظيفة الرقابة. أن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة ، بناءً على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم ، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

ب- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

تنقسم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وأنشطتها إلا أن هناك عددًا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم وهي:

1. توصيف الوظائف: وهو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصيف الوظائف كما ذكر البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. عرّف آل علي والموسوي توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها". يستخدم توصيف الوظائف كما أشار آل علي والموسوي كأساس لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد ويساهم أيضًا في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية أيضًا. أوضحت حسن أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليًا (الأفراد الموجودين فعلاً) وخارجيًا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة". يتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين

عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) والأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات. من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد. أما توفير الموظفين كما أوضح حنفي فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة وقد يكون من خارجها. وتلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عنم يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، أو مواقع الويب المختصة والعديد من الوسائل التي تمثل الاستقطاب السليبي أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين ويعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار وهي كما ذكر ثومسون "اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها". يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، والاختبارات التحريرية أو المهاراتية بعد ذلك يتم تعيين من ينجح وتتطابق عليه المتطلبات. كما قد أشير أن التعيين لا بد أن يتم بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي. من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف والتي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة. و في رأيي أن مما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين (أي التوظيف) المعمول بها حالياً في منظماتنا أهميتها هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعالة أو مرنة، وكونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على مبدأ المركزية في اتخاذ القرار، والمحسوبية بدلاً من معايير أداء دقيقة. يتبين لنا

أيضاً أن أي خلل في أي مبدأ من هذه البنود المتسلسلة من شأنه أن يُضعف فرص المنظمة في النجاح ويضعف وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

2. التدريب والتطوير: الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة. التدريب كما ذكر هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. وأشار حنفي إلى أن التدريب والتطوير به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم. وأرى أن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبر الأجنبي. وأشار الصباب وآخرون أن هناك عدة مستويات من التدريب منها تدريب العاملين الجدد أو التدريب أثناء العمل أو تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى. ذكر الرفاعي في دراسته أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت أهمية التدريب كونه يعتبر وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسباً مالياً يضاف لقائمة الأرباح وليس عبئاً على ميزانية المنظمة لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية. ويستطرد الرفاعي قائلاً "يصبح التدريب أكثر جدوى وفعالية عندما يكون مبنياً على أساس التتابع والاستمرارية من خلال تبني إستراتيجية لتنمية وتطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقوم أي اعوجاج في الأداء". أورد الركابي مقالة عن أهمية تخطيط تدريب الموارد البشرية قائلاً "على أن ما يلزم دراسته والتحسب التخطيطي له هو ظاهرة لم تحدث من قبل لا في تاريخ العمالة، ولا في التاريخ البشري كله ظاهرة إن الجدارة العالية للتكنولوجيا المتقدمة تسببت في تفاقم البطالة عن طريق إعادة الهيكلة، والتخلص من الروتين، وتقليص فرص العمل، وتسريح الأيدي العاملة. ويمكن شرح الفقرة الآنفة بأنه يستحيل إيقاف الترقى المستمر في التكنولوجيا وكفاءتها المذهلة في الإنتاج. وهذا الاستمرار في الترقى سيؤدي إلى الاستغناء عن جماهير كثيفة جدا من العمالة البشرية يكفي كمثل ما يتحقق في مجال الطباعة من

تقدم تقني استغني به عن العمال. فماذا فعلت الحكومات والشركات تجاه هذه المعضلة الحادة؟. هل أخضعت هذه الأزمة الحقيقة للدراسة المعمقة المستقبلية الجادة؟. وهل انتهت هذه الدراسة إلى حلول عملية منها على سبيل المثال: إعادة تأهيل العمالة من خلال تطوير مهاراتها بسرعة وجودة عالية ورسم استراتيجيات مستقبلية للتعامل الاستثماري النوعي الجديد مع الطاقة البشرية الفائضة عن سوق العمل". ومن مميزات التدريب ذكر الرفاعي أن التدريب يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص والفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة والمدرّبة. وقد أوضحت دراسة الرفاعي إلى أن 95% من العينة وافقوا على أن التدريب قد حسّن من أدائهم الوظيفي، وأن كفاءة المتدرب وحبه لعمله قد زاد بعد الدورات التدريبية وبالتالي صعوبة تركه لعمله بعد أن اكتسب مهارات عديدة زادت من ارتباطه بالمنظمة وصقل خبرته. وقد أشارت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود أسس واضحة يتم بناءً عليها اختيار المتدربين بل هناك عوامل كالمحسوبية والواسطة في محيط العمل. تعقيباً على دراسة الرفاعي يتضح أنه فيما يتعلق بسياسات التدريب والتطوير، المنظمات لا تعتمد على الحاجة الفعلية المرتبطة بمتطلبات العمل، ولا توجد لدى غالبية الوزارات والمؤسسات الحكومية خطط تدريب سنوية مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية، كما لا توجد آليات فعالة لنقل المعرفة أو لقياس مدى العائد من البرامج التدريبية وتحقيقها للنتائج المطلوبة. أيضاً يتضح لنا أن غالبية الشركات التدريبية لا تلتفت إلا بعقد البرامج في فنادق خمسة نجوم مع توفير الأكل والغداء وما إلى ذلك من أمور لا تمت بصلة إلى المتطلبات الفعلية. لكن التدريب الفعّال يساهم في تحقيق التوازن وسد النقص في ظل غياب التأهيل التعليمي المؤهل من مخرجات التعليم، لذا نرى أنه إذا ما تم إنشاء تنسيق وثيق بين تخطيط الموظفين والتدريب وتطوير الموارد البشرية، فإن نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة وهو التأكد من حصول المنظمة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة يوماً بعد يوم.

3. تقييم الوظائف: و هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. ويعتبر التقييم متطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية. إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم وبناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين. أوردت حسن أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتمثل في تصميم النظام الأساسي لتقييم أداء الأفراد ثم تدريب المديرين على كيفية التقييم بعد ذلك الاحتفاظ بسجلات تقييم الأداء لكي تتخذ القرارات بناءً عليها. ذكر حنفي أن التقييم قد يستخدم لتنمية الفرد من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية له ومعرفة مدى تقدمه نحو الكفاءة. هناك عدة طرق للتقييم منها كما ذكرت حسن وضع الأهداف والتقييم المقالي ومدخل معايير العمل وقائمة المراجعة والترتيب البسيط. وكان ليوسف رأي نير في دراسته حول العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية وهو "و لا بد من الإشارة إلى أن المقصود بفاعلية نظام تقويم الأداء هو مدى مساهمة هذا النظام في مساعدة العاملين في تطوير أدائهم الوظيفي وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وأما موضوعيته فإن المقصود بها مدى استناد هذا النظام إلى معايير واضحة ودقيقة وعادلة، ومدى قدرة الرئيس المباشر على الحكم على أداء المرؤوسين بكفاءة ونزاهة". أيضاً ثبت صحة فرضية دراسة يوسف القائلة توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء والأداء الوظيفي بمعنى أنه كلما زاد إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء المطبق في المنظمة زاد مستوى الأداء الوظيفي وهذا أمر منطقي كما أشير إلى إن نظام تقويم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة والضعف في أداء الفرد ومن ثم ينمي ويدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد. وقد أوضح العقدة أن من المميزات الهامة للتقييم هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى المرتبطة ارتباط وثيق بالتقويم مثل الاختيار والتدريب والتوظيف. ويستطرد العقدة يساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف

المنظمة ويساعد على وضوح الرؤية. وقد أظهرت دراسة العقدة تقويم الأداء: نظرة تحليلية على أهداف وأساليب ووسائل تقويم الأداء في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان دراسة ميدانية عدة عيوب في عمليات التقييم منها أن بعض نماذج التقييم تتضمن عناصر لا تنطبق مع طبيعة عمل الموظف مما يؤثر على نتيجة تقييمه، أيضاً النماذج المطبقة طويلة نسبياً لاحتوائها العديد من العناصر المكررة بالإضافة إلى عدم كفاية الوقت المخصص للمديرين لكتابة تقارير التقييم، إضافة إلى ذلك اعتماد نموذج أوحده للتقييم لا يحتوي على أسلوب مرن عند تعبئة النماذج ولا يترك الحرية للمقيّم لترك بعض العناصر بلا إجابة دون أن يؤثر ذلك على التقييم، أيضاً عدم وجود معدلات أداء مكتوبة سلفاً تمثل المعيار الذي يسير عليه قياس أداء الموظف، وأخيراً عدم اعتماد دورات تدريبية في كيفية إعداد تقارير تقييم الأداء للمديرين أو القائمين على عملية التقييم. بعد استعراض ما تقدم يتبين لنا أهمية تفعيل وظيفة التقييم ويجب ربطها ليس فقط في الحوافز والعلاوات بل يجب أن يتسع ذلك ليشمل تطوير عمل المنظمة وتخطيط الأهداف المستقبلية، أيضاً ينبغي علينا تفعيل وظيفة التقييم واجتثاث الروتين منها حتى تكون المعيار المعتمد عليه في التحفيز والتطوير لتتمكن المنظمات من البقاء في البيئة التنافسية. فعملية التقييم إذا طبقت بناءً على معايير صحيحة ومواكبة للتقدم العالمي، فإن ذلك يساعد على تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها. نقطة أخرى مهمة برأيي وهي اتجاه أغلب الدول ومنها المملكة إلى تشجيع الاستثمار لديها وأي قارئ لقوانين وبنود الهيئة العامة للاستثمار في المملكة يرى أنها تعامل المستثمر الأجنبي مثل معاملة المستثمر السعودي في جميع بنودها تماماً، أما علاقة هذه النقطة بالتقييم فهي أنه متى ما كان هناك تقييم حقيقي للعنصر البشري على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي فإن ذلك مؤداه إلى التطوير وتفادي جميع سلبيات المنظمات الحكومية والأهلية، لكن إن تُرك التقييم شكلي كما هو ويعاني في أغلب الأحيان من التحيز والمبالغة ولا يوجد به تغذية راجعة فإن ذلك يعني تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم الجهاز الوظيفي وعدم القدرة على البقاء في ظل التنافس العالمي مع المنافس الأجنبي.

4. الأجر والحوافز: عزفت حسن الأجر بأنها هي ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، وتشارك جميع المنظمات في دفع نظام الأجر إلا أنها تختلف في نظام الحوافز. تعتبر الأجر ضمان حصول العاملين على أجرٍ عادل يتناسب مع أعباء ووظائفهم كما أوضح حنفي. ويجب أن تكون عملية الأجر والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف والتقييم. ولكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجر قد توفر قدرًا من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع كما أشار حنفي، لذا كان لزامًا وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع. وتتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة وما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر وهناك عدة نظم للحوافز المادية منها كما أشار حنفي نظام جانت ونظام المشاركة في المكاسب ونظام هلسي ونظام راون، وجميع هذه النظم تشجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة. وورد في مقال الأسس المهنية لإدارة الموارد البشرية أن من أهم طرق تحفيز الموظفين إدماجهم في الأعمال المهمة، كأن تشركهم المنظمة في التقييم السنوي لها، أو التخطيط الاستراتيجي، أو تصميم البرامج والمشاريع والخدمات، فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيشجعهم على تطوير أدائهم. لكن دراسة الشريف أوضحت أن الحوافز تكمن مشكلتها في الممارسة والتطبيق فهناك اللا موضوعية والمحسوبية والعلاقات في المنظمات مما يؤثر على قيمة الحوافز لدى العاملين. أيضًا أوضح الشريف في دراسته العوامل المؤثرة في أداء العمل أن "الحوافز المعنوية تلعب دورًا أساسيًا وفعالًا مؤثرًا في أداء العمل. فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية". على أنه برأيي إن أهم بند في الحوافز والمكافآت هو ربطها بمعايير التفوق والامتياز والتقييم في المنظمة فيشعر الأفراد بأهمية التقييم وهذه المعايير وبالتالي المساعدة على تطوير أدائهم في المنظمة. وأثبتت نتائج دراسة هيجان معوقات الإبداع في المنظمات السعودية أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالمملكة أقل من المتوسط بسبب عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية، حيث أن الغالبية العظمى من الأجهزة الحكومية لا تقدم مكافآت مادية للأفكار الإبداعية، فضلاً عن أن الترقية لا ترتبط أساسًا بالكفاءة. ويستطرد

هيجان "إن تأكيد المديرين السعوديين على وجود معوق عدم التشجيع من المنظمة يشير إلى افتقارهم إلى التغذية المرتدة الايجابية التي تتضمن الثناء والتقدير على الجهود التي يقومون بها، بالإضافة إلى عدم وجود الحوافز المادية الكافية وبخاصة الترقيات حيث يعتبر التجمد الوظيفي إحدى المشكلات التي يعاني منها الموظف السعودي في جميع المستويات الإدارية". تعقيباً على دراسة هيجان يتضح لنا الدور الهام الذي تلعبه الحوافز فهي قد تكون عاملاً مشجعاً على الإبداع وقد تكون العكس تماماً حينما يرى العاملون أن الحوافز لا تستند إلى الكفاءة بتاتاً مما يقتل الإبداع والإلتقان في داخلهم وبالتالي التقليل من قيمة الحوافز في أعينهم.

5. تخطيط الموارد البشرية.
6. البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
7. قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
8. الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
9. توفير الرعاية الصحية للعاملين.
10. الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
11. تدقيق الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإدارة بالمشاركة في الفكر الإداري

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية¹

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع

عهداها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية

متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية

كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث

بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مم أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في

المنشأة.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم

الثقافي والتعليمي، مم أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع

النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مم

أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات

الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية

¹ - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1999/ 2000، ص 34

المطلب الثاني: مدارس الفكر الإداري¹

المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل الرافد الأول من الفكر الإداري في أواخر القرن التاسع عشر، وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة، وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي :

1- النظرية البيروقراطية

2- نظرية الإدارة العلمية

3- نظرية التقسيم الإداري

أولاً : النظرية البيروقراطية و مسالة المشاركة

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر (Max weber) هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما تتضمنه من معاني متعددة، وفق الهدف من استعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب و Cracy بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب، وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ومن جهة أخرى، فإن كلمة

¹ - صلاح عبد الباقي، المرجع السابق، ص 36

Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين, أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية والإدارية في المكاتب الحكومية.

وتتعدد معاني المفهوم في الاستعمالات التي شاع فيها, فعلى سبيل المثال:

- 1- قد تعني البيروقراطية تنظيماً إدارياً ضخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة.
- 2- وقد تعني مجموعته الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.
- 3- وقد تستعمل البيروقراطية السلطة التي يمارسها الموظف العام, أو التنظيم الإداري الحكومي.
- 4- وقد تعني البيروقراطية الدور (Rôle) الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي وذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة.
- 5- يمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية (Hierarchical) في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل.
- 6- هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد (Rules) والإجراءات المحددة سلفاً.
- 7- قد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاية في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة.
- 8- قد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية حيث تعتبر البيروقراطية مصدراً للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.
- 9- ونحن نرى أن البيروقراطية تعني ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف, حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاية الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

والبيروقراطية كتنظيم إداري ضخم ترجع في نشأتها التاريخية إلى تواجد أقدم حكومة عرفها التاريخ في الحضارات القديمة, منذ الحضارة المصرية القديمة , حيث شهدت الإدارة المصرية القديمة خاصة في الفترة ما بين (2900 – 2475 ق.م) تنظيمًا وتنسيقاً للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك.

يؤكد جميع الباحثون في العلوم الإدارية على أن أهم الدراسات التي أسهم بها ماكس فيبر, فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية, هي كتاباته الخاصة بنظرية السلطة هذه الدراسات قادت إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب وانسياب خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات, وهذه الدراسات كانت تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟ ... ولماذا يقوم الأشخاص بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تنساب إليهم في حدود الأوامر المشددة والتي تتلخص في مفهوم "أصدع بما تؤمر" وقد قام في هذه الدراسة بتوضيح أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أنواع.

النوع الأول : السلطة البطولية

النوع الثاني : السلطة التقليدية

النوع الثالث : السلطة القانونية الرشيدة.

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع, مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد. فأن النمط الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد.

أما فيما يتعلق بالنوع الثاني القائم على " العلاقات التقليدية" فإن القائد يمارس سلطته من خلال موقعة في التنظيم. وكثيراً ما يمارس مثل هذه القائد سلطته من خلال العادات والتقاليد المتوازنة.

أما النوع الثالث, وهو ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم وهو التنظيم الذي يوجد في المنشآت الحديثة, ويرى فيبر أن هذا التعبير يتفق مع التطور الذي وصلت إليه مختلف

الوحدات في المجتمعات المعاصرة، ذلك أن الشرعية أو قانونية السلطة يمارسها القائد من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات. هذه القواعد والإجراءات هي التي تكسبه شرعية ممارسة السلطة في الموقع الذي يتواجد فيه أثناء الفترة الزمنية التي يصدر فيها تعليماته ويمارس فيها سلطاته.

هنري فايول (1841م - 1925م)

لقد تميز هنري فايول عن فريدريك تايلور رغم أنه كان هو الآخر مهندساً ، بأنه كان من بين الكتاب الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة لأنه كان يشغل منصباً إدارياً، بينما كان تايلور يعمل في خط الإنتاج، ومن ثم اهتم فايول بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة، وحاول أن يطور نظاماً فكرياً إدارياً يمكن تعليمه ودراسته. فعليه حين شغلت الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا بالنتائج التي توصل إليها فريدريك تايلور لرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل في المصنع، كانت هناك محاولات مهمة تجري على أرض فرنسا بمعرفة هنري فايول رجل الصناعة الفرنسي لوضع نظرية عامة للإدارة، اتضحت معالمها في كتابه الذي ظهر في فرنسا عام 1916 م تحت عنوان " الإدارة الصناعية والعامة".

ومن أهم النتائج التي توصل إليها من خلال دراسته وتحليلاته أربعة عشر (14) مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكداً وهذه المبادئ هي:

- 1- تقسيم العمل : ينتج عن تقسيم العمل تطبيق مبدأ التخصص الذي نادى به الاقتصاديون كضرورة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، ويرى فايول انطباق هذا المبدأ على جميع أنواع النشاطات الإدارية والفنية.
- 2- السلطة والمسؤولية : أوضح فايول الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وأن الأخيرة موزاة للسابقة منبثقة عنها، ويرى فايول السلطة مزيجاً من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته، والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة.
- 3- الالتزام بالقواعد : وهي في نظر فايول احترام الالتزامات الهادفة الى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام،

- ويقرر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات .
- 4- وحدة الأمر : وهذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع إليه التقارير .
- 5- وحدة الاتجاه : ذلك أن كل مجموعة من النشاط متحدة الهدف يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة, وتختلف عن سابقتها في أنها تهتم بالنشاط لا بالأفراد.
- 6- خضوع الأفراد للمصلحة العامة : وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصالح العامة أو الأهداف العامة للمنظمة, وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراره.
- 7- المكافآت : يقضى هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.
- 8- المركزية : ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها, وهذا المدى يختلف من منظمة لأخرى, وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري, ويجب أن يكون هناك نقطة توازن بين المركزية المطلقة والمركزية الكاملة.
- 9- تسلسل القيادة : يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي .
- 10- النظام : ويقصد به فايول وضع كل شيء وكل شخص في مكانه ويقسمه فايول إلى قسمين، نظام مادي يعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل, ونظام اجتماعي يتهم بوضع كل شخص في المكان المناسب , كما يهتم بتنسيق الجهود, وتحقيق الانسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة في التنظيم.
- 11- العدالة : يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم واثمائهم, وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته وأن يحصل كل منهم على حقوقه كافة.
- 12- الاستقرار الوظيفي : ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله, كما يؤكد على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.
- 13- المبادرة : المبادرة عند فايول تعني المبادرة لإعداد الخطط وكيفية تنفيذها, ويطلب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وإبداء المقترحات وتنمية روح الابتكار.

14- العمل بروح الفريق : يوضح هذا المبدأ أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة, والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين بما يكفل أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية. وهو ما يرتبط بقدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك العاملين.

لوثر جوليك:

أسهم الكاتب الأمريكي لوثر جوليك في تطوير الإدارة من خلال تقديمه لنموذج (Posdcorb) والذي يرمز إلى المهام التي يمارسها القائد الإدارية . وكلمه (Posdcorb) تمثل الحروف الأولى من الكلمات الآتية : تخطيط , تنظيم , إدارة أفراد, توجيه , تنسيق, عمل التقارير, عمل إعداد الميزانية.

ويرى البعض أنه إذا أحسن المدير استخدام هذه المهام الإدارية كان قائداً إدارياً ناجحاً , فإذا أحسن التخطيط على أساس من بعد النظر وسعة الأفق وحسن الاختيار بين الوسائل المتعددة والحلول الممكنة, وتوافرت لديه ملكة التنظيم التي تجعل منه منظماً ماهراً, وكان تعامله مع مرؤوسيه على أسس سليمة قوامها التنسيق التام بين نشاطاتهم ومهامهم, وأقام نظاماً للاتصالات يسهل نقل المعلومات والبيانات من خلال نظام محكم للتقارير, وأحسن التصرف في الإعتمادات المالية وأوجه صرفها ... كان قائداً إدارياً ناجحاً.

ثانياً: نظرية الإدارة العلمية و مسالة المشاركة:

على الرغم من التطور الكبير في ميادين العلوم الإدارية والاقتصادية إلا أن نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين يمثلان التحول الكبير في عصر إدارة الأعمال والانتقال بها من التخمين والحدس والتقدير إلى علم له مبادئه وقواعده ونظرياته تحكم مسيرته العلاقات القائمة في الأنشطة والفعاليات المختلفة . وهذه القواعد والمبادئ وضعها الرواد الأوائل للمدرسة العلمية الإدارية أمثال تشارلز باباج، فريدريك تايلور ، هنري فايول، فرانك ولبليان جلبرت، هنري غانت وهارينغتون اميرسون وغيره . ولقد كانت محاولاتهم وتجاربهم جميعاً تنصب في إطار واحد ألا

وهو زيادة الكفاية الإنتاجية من خلال الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتبسيطه ، مما يتيح الفرصة للحصول على أكبر قدر من الإنتاج من خلال استخدام الإمكانيات الإنتاجية نفسها.

وستتوقف فيما يلي عند كل من هؤلاء الرواد الإداريين موضحين أهمية مساهماتهم ونتائج أبحاثهم الإدارية والإنتاجية وأثرها في تطوير علم إدارة الأعمال.

تشارلز باباج:

من الخطأ التأكيد بأن الإدارة العلمية قد بدأت في عهد فردريك تايلور ، حيث كان من السباقين إلى هذا الميدان تشارلز باباج الذي وضع في عام 1830 كتابه الشهير " اقتصاد الآلات والصناعات " الذي تضمنته بشكل عام الوظائف الرئيسة للعملية الإدارية المتمثلة بالإنتاج والدعاية والتسويق والتمويل . وركز في كتابه هذا على ضرورة الفصل ما بين العمل الإداري والتنفيذي وأوضح بأن العمل الإداري يمثل وظيفة مستقلة يجب على شاغلها أن يتمتع بقدرات ومؤهلات وكفاءات محددة يكون قادرًا من خلالها على إدارة المشروع الاقتصادي بنجاح . كما ركز اهتمامه على العنصر البشري لما له من أهمية كبيرة على الكفاءة الإنتاجية وطالب بإنصاف العاملين من ناحية المعاملة والأجور و التعويضات المصروفة لهم والتي يجب أن تنسجم وجهودهم ومستويات أدائهم.

فريدريك تايلور 1856-1915: يعمد الكثير من علماء الإدارة تايلور أب الإدارة العلمية في القرن العشرين وانه أول رائد لهذه المدرسة وقد عمل في عدد كبير من شركات الفولاذ في الولايات المتحدة الأمريكية في المستويات التنفيذية الدنيا وتدرج في السلم الإداري إلى أن وصل رتبة كبير المهندسين لشركة الفولاذ والصلب.

لقد نشر فردريك تايلور كتابيه ما بين أعوام (1903-1911) تحت عنوان **مبادئ الإدارة العلمية و إدارة**

المصانع ، ولقد ركز تايلور جل اهتمامه لكي تطبق أفكاره وآراؤه على مستوى إدارة المصانع مع طموحه الكبير في تطبيق مبادئه على نطاق واسع . ولقد كان الشغل الشاغل والاهتمام الكبير لتايلور ينصب في رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف للوحدة المصنعة.

كان تايلور من أوائل المهندسين الذين لاحظوا ضياع وهدر وقت العمل في أثناء ممارسة الأعمال الإنتاجية بسبب غياب المعدلات والمعايير وعدم ربط الأجر بالإنتاج والجهد الشخصي المبذول. وهذا يؤدي بدوره إلى إلحاق خسارة كبيرة بالاقتصاد الوطني.

بدأ تايلور تطبيقاته بدراسة وتقسيم العمل إلى مجموعات وعناصر في المنشأة التي عمل فيها وحدد الزمن اللازم لكل عملية وعنصر بطريقة قياسية، وحاول تحليل الأعمال وعناصرها بهدف وضع معايير علمية دقيقة لطريقة وحجم الإنتاج الذي يجب تنفيذه في كل موقع عمل وعلى كل عامل. وكانت نتائج هذا الإجراء على صعيد المنشأة مذهلة حقاً، حيث ارتفعت إنتاجية العمال إلى ثلاثة أضعاف بالمقارنة مع ما كانت عليه قبل إجراء التجربة، لكن أجور العمل لم ترتفع إلا بمحدود 20% فقط وهذا يشكل مأخذاً كبيراً على طريقة تايلور في دفع الأجور التي لا تتناسب إطلاقاً مع حجم الإنتاج والجهد البشري المبذول.

وفي سبيل بلوغ الأهداف التي حددها تايلور وضع مجموعة من الإجراءات واقترح التأكيد على ما يلي:

- تحليل العمل والعمليات الإنتاجية إلى عناصرها الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة.
- تعيين العمال والفنيين في الأمكنة التي تتلاءم واختصاصاتهم وكذلك ميولهم الشخصية وتوزيع المسؤولية بين العمال والإدارة.

- استخدام معايير ومقاييس دقيقة لأداء العمال وتنفيذ مبدأ المراقبة الوظيفية.

- تدريب وتأهيل العمال بما ينسجم والطرق الإنتاجية والأساليب التنظيمية والإدارية المتبعة.

* إضافة إلى ما سبق توضيحه حول أهم المواضيع التي ركز عليها تايلور في مؤلفاته "إدارة المصنع" و"مبادئ

الإدارة العلمية". من المفيد تلخيص الأفكار الأساسية التي جاء بها لإغناء نظرية الإدارة العلمية:

- السعي لوضع خطة تفصيلية للفعاليات الإنتاجية كافة في المشروع والتأكيد على ضرورة الفصل بين مهام

التخطيط والتنفيذ.

- إن المقياس الوحيد الصحيح الذي يمكن من خلاله تقويم النشاط الإداري والإنتاجي لأية مؤسسة هو

تكلفة المنتج والسعي بشكل دائم لرفع الكفاءة الإنتاجية.

- ضرورة اعتماد الإدارة على الأساليب والطرائق العلمية الصحيحة وعلى نتائج الأبحاث والتجارب التطبيقية

إضافة إلى مجموعة المبادئ والقواعد الراسخة.

- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري عوضاً عن الأسلوب التربوي لكي تتحقق

المرونة والسرعة في أداء الأعمال.

ليليان جلبرت و فرانك جلبرت:

كان فرانك جلبرت أحد مهندسي البناء الذين اهتموا بالجوانب الإدارية وعملوا على تحسين الكفاءة

الإنتاجية من خلال تبسيط العمل والتخلص من الحركات الزائدة غير الضرورية. أما زوجته ليليان فكانت مختصة في

علم النفس وقد اهتم كلاهما بمتابعة دراسات تايلور عن الحركة والزمن. ولقد راقب جلبرت باهتمام عمال البناء في

أثناء تأديتهم لمهامهم ، ولكنه لاحظ بأن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر كما تختلف بالنسبة للعامل الواحد

من وقت لآخر. لذا قام فرانك جلبرت بتحليل حركات العمال في أثناء أعمال البناء بوساطة استعمال التصوير

السينمائي وحاول الوصول إلى أقل عدد من الحركات الممكنة وأكثرها قبولاً من العامل.

إضافة إلى ما تقدم فقد اهتم فرانك جلبرت بالتصميم الداخلي للوحدات الإنتاجية الصناعية من حيث توزيع

وموضع الآلات وترتيبها وكذلك الأمر بالنسبة للأدوات والمواد الأولية الأساسية والمساعدة وكيفية توزيع العمال على

الآلات في الأقسام الإنتاجية بما يضمن الاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية المتاحة.

هنري غانت 1861-1919:

لقد تكاملت دراسات وأبحاث ونظريات وآراء هنري غانت مع فردريك تايلور ، حيث ركز اهتمامه على

الكفاءة الإنتاجية ضمن المنشأة الصناعية ولكنه كان أكثر إنسانية وتفهماً لأوضاع العاملين الإنتاجيين من خلال

نظام " المهمة والعلاوة " بالمقارنة مع تايلور. و من المسائل التي عالجها في الإدارة الصناعية اعتماده على العلاقات الرياضية في النواحي التشغيلية والإنتاجية وتركيزه على القيادة ونظام الحوافز الإنتاجية، ووضع مجموعة الخرائط.

-ويعد هنري غانت أحد الأوائل الذين اهتموا بالعوامل النفسية والإنسانية مرسخًا بذلك الأسس

الأولية للعلاقات الإنسانية من خلال دراسة السلوك البشري في المنشأة. ومن الخرائط الغانتية المستخدمة في

عمليات التخطيط والرقابة على الإنتاج:

-خريطة سجل الآلة: تحدد حجم الإنتاج المطلوب في وحدة زمن لكل آلة والوقت الذي تبقى فيه متوقفة

عن الإنتاج.

-خريطة سجل العامل: وتوضح الوقت الفعلي الذي يستغرقه العامل في العملية الإنتاجية وما هو مقدار

الوقت الضائع اليومي.

-خريطة التصميم: تبين هذه الخريطة سير العمليات الإنتاجية وفق الطريقة الفنية والتكنولوجية لانسياب

المادة الأولية من بداية العمليات التصنيعية ولغاية خروجها بشكل سلعة جاهزة دون هدر في الطاقة الإنتاجية.

-خريطة حجم الإنتاج: وتبين كمية الإنتاج الواجب تحقيقها أو مقدار الزمن المستغرق في تصنيع سلعة ما.

هارينغتون اميرسون 1853-1931:

يعد اميرسون من ابرز معتمدي مبادئ الكفاية الإنتاجية في الإدارة الأمريكية، حيث أكد بأن السكك

الحديدية الأمريكية يمكن لها أن توفر يوميًا بحدود مليون دولار فيما لو اتبعت الأساليب والطرائق العلمية التي تعتمد

على العلم والمنطق في التشغيل واتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة. ولقد حاول تثبيت وتطبيق آرائه وأفكاره من

خلال مجموعة من المبادئ الإدارية لخصها في:

-وضع أهداف محددة وطموحة ومفهومة من قبل جميع العاملين وإداراتهم

-دراسة أجزاء وتقسيم العمل بشكل متكامل وتوضيح طبيعة العلاقة والارتباط فيما بينها.

-الاعتماد بشكل أساسي ورئيسي في اتخاذ القرارات على تحليل البيانات والمعلومات ونتائج الأبحاث

والدراسات المتوفرة عن طبيعة المشكلة

-اهتم بمقاييس العمل ومعايير الأداء ووضع طريقته المعروفة في دفع الأجور والتعويض على ذوي القدرات

الإنتاجية العالية من العاملين والإداريين.

*وفقاً لما تقدم فإن حركة الإدارة العلمية اعتمدت على المرتكزات التالية:

-ركزت بشكل أساسي على موضوع الكفاية الإنتاجية وعلى العوامل والوسائل التي يمكن إتباعها

وأستخدامها بغية رفع مستوى الكفاية الإنتاجية.

-اهتم رواد هذه المدرسة بموضوع تقسيم العمل وتجزئته في الأعمال الإدارية والإنتاجية.

-من أهم دعائم الإدارة العلمية اعتمادها على البحث العلمي والتجارب والدراسات وتقييم تجارب

المؤسسات الإنتاجية المتقدمة عوضاً عن اتخاذ القرارات الإدارية في ضوء التوقعات والتخمينات والتعاون في مجالات

البحث العلمي الإداري والاقتصادي وتبادل الخبرات ونتائج الأبحاث والتجارب ودفع عجلة التطور العلم والإداري

إلى الإمام.

-طالما أصبح علم إدارة الأعمال علمًا يتصف بالاستقلالية فلا بد له من الاعتماد على مجموعة من القواعد

والمبادئ والنظريات المعروفة للعاملين جميعاً في الحقل الإداري.

-إن نظرية الرجل الاقتصادي التي وضعها تايلور في مجال الإدارة العلمية ضمنها مجموعة من العناصر التي

يحاول من خلالها أن يثبت: بأن الفرد في التجمعات الإدارية والاقتصادية الإنتاجية الذي يمارس نشاطه فيها يمثل

ذلك الجانب الأناني في ذات الإنسان الذي يحرص على ضمان وحماية مصلحته الشخصية واضعاً إياها فوق

الاعتبارات الإنسانية كافة، مع العلم أن العامل يعد فرداً في مجموعة بشرية كبيرة يجب أن يتفاعل معها في أثناء

تأديته المهام الإنتاجية .والعنصر الثاني في نظرية الرجل الاقتصادي هو التركيز على الحوافز التشجيعية والمكافآت الإنتاجية لاستغلال أقصى الطاقات والقدرات للفرد العامل من خلال وضع أنظمة الأجور الهادفة إلى ذلك.

وهذا بدوره أدى إلى زيادة إنتاجية وأجور العمال الأكثر كفاءة ومهارة والذين يتمتعون بقدرات جسدية عالية ، ولكن من هم اضعف واقل كفاية منهم فقد نقلوا إلى أعمال أخرى أو تم الاستغناء عن خدماتهم.

*ومن الانتقادات الهامة التي وجهت إلى نظرية الإدارة العلمية هي التالية:

- نظرت إلى العامل على انه آلة بيولوجية يمكن للمدير أن يتحكم بها وفقاً للمصالح التي يمثلها ومن خلال القرارات التي يتخذها بالاعتماد على عوامل الكسب والإغراء المادي.

-أهملت هذه النظرية الجوانب الإنسانية لأنها وضعت أنظمة الأجور التي تجعل العامل يبذل قصارى جهده على حساب صحته وأسرته ليتقاضى أعلى اجر ممكن ويعطي أكبر إنتاجية عمل.

-اهتمت بالدرجة الأولى بالعمال في المستويات التنفيذية الدنيا وأهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الإدارية الأخرى بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الإدارية والإنتاجية.

-عدم اهتمام رواد هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي ولم يقيموا أدنى أهمية العلاقات الإنسانية القائمة بين بني البشر خارج التجمعات الإنتاجية.

-التنظيم في الوظائف الإدارية ، حيث أن تايلور وزع الأعمال بين ثمانية مديرين في حدود تخصصاتهم ومنحهم السلطات والمسؤوليات الواسعة والعامل يتلقى أوامره من ثمانية مديرين و هذا نظام غير عملي لان الفرد العامل يصعب عليه تحديد أمر من المديرين سينفذ أولاً.

ثالثا: الإدارة التنظيمية:

هنري فايول 1841-1925:

تشير دراسات وأبحاث هنري فايول الأولية إلى اهتمامه بالمبادئ والوظائف الإدارية وبالناحية التحليلية والوصفية لهذه الوظائف والأنشطة التي تمارس على مختلف المستويات الإدارية. إلى جانب هنري فايول عمل في حقل الإدارة التنظيمية كل من أوليفر شيلدون وجيمس موني ولندال ايرويك وألان رايلي. هؤلاء العلماء هم الذين وضعوا القواعد العامة والأسس والمبادئ الرئيسة لنظرية التنظيم الإداري.

ظهر كتاب هنري فايول " الإدارة العامة والصناعية " في فرنسا عام 1916 ، الذي أشار فيه إلى أن الأبحاث

يجب أن تتركز بشكل رئيسي على الإنسان الذي يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية، والذي من خلاله يمكن تحقيق التطور الصناعي عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية

وتخفيض التكاليف الصناعية بعناصرها المباشرة وغير المباشرة. لكن فايول بدأ دراساته وأبحاثه على وظائف المديرين في المستويات الإدارية العليا ثم انتقل إلى المستويات الإدارية الوسطى بعكس تايلور الذي تركزت دراساته في المستويات الإدارية والإنتاجية الدنيا.

لقد قسم هنري فايول مجموعة النشاطات في المشروع الصناعي إلى ما يلي:

النشاطات الفنية: وتشتمل على عمليات التحضير والتشغيل والتصنيع والتطوير والبحوث والإنتاج . وتقوم

بتنفيذ هذه النشاطات الدائرة الفنية في المشروع الصناعي حسب الطرق التكنولوجية المتبعة والأساليب الإنتاجية المستخدمة.

-**النشاطات التجارية:** وتشتمل على عمليات البيع والشراء والتبادل.

-**النشاطات المالية:** وتنصب هذه النشاطات الإدارية باتجاه البحث عن رؤوس الأموال لتغطية الأعمال

الاستثمارية ، وتسعى لتحديد الطريقة المثلى التي تمكنها من استخدام رؤوس الأموال هذه بطريقة أكثر عقلانية .

والدائرة المالية تبحث عن مصادر الأموال وتحدها سواء أكانت داخلية أم خارجية وتحدد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لتقوم بمواجهة الالتزامات المترتبة عليها مستقبلا إزاء الغير.

-نشاطات التأمين: إن الإدارة الناجحة في المشروع الاقتصادي تعنى بشكل رئيسي بأعمال الحفاظ على

ممتلكاتها وعلى العاملين فيها، من خلال اتخاذ جملة إجراءات وقائية لمواجهة الحوادث الطارئة بالنسبة للعنصر البشري والمواد والمكانات.

-النشاطات المحاسبية: وتشتمل هذه النشاطات على القيام بأعمال الجرد والميزانيات وتحديد المصاريف

والتكاليف التشغيلية والإدارية وإعداد واستخدام البيانات والمعطيات الإحصائية المختلفة كما تعنى الدوائر المحاسبية بتخطيط الأرباح وطرق توزيعها بالتعاون مع الدائرة المالية.

-الأعمال الإدارية: لقد ركز بشكل رئيس هنري فايول على الأعمال الإدارية التي ضمنها: التخطيط (التنبؤ)

والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة.

إن كتاب " الإدارة الصناعية والعامية " لهنري فايول يبحث في مواضيع رئيسة ثلاثة، حيث يدرس في القسم

الأول منه الكفاءات الإدارية والتدريب ، والثاني خصص للمبادئ العامة في الإدارة، والثالث كرسه لدراسة

الوظائف(العناصر) الإدارية. وفيما يلي سنتوقف عند شرح مضمون كل من هذه الأجزاء الثلاثة بإيجاز:

أولا : الكفاءات الإدارية والتدريب:

يقصد بالكفاءات الإدارية هنا مجموعة القيم والصفات التي يجب أن تتوافر في العاملين ضمن حقل

النشاطات الإدارية المختلفة، وكيف تتم عملية اختيارهم بما يتلاءم ومجموعة الصفات المحددة، إضافة للاهتمام

بعملية و كيفية التدريب الأولي واللاحق للكفاءات العاملة في المشروع والكفاءات التي يجب أن يتصف بها

العاملون هي:

الكفاءات الجسمية : ويقصد بها توفر مجموعة العوامل المؤهلة للفرد لكي يقوم بأعماله على أكمل وجه كالصحة والقوة والنشاط.

-الكفاءة العقلية : وهذا النوع من الكفاءات يجب أن يمتاز به الأفراد العاملون كافة في المنشأة من فنيين وإداريين مثل القدرة على الفهم والتحليل وحسن التصرف وسرعة البديهة.

-الكفاءات الأخلاقية : على الغالب هذا النوع من الكفاءات يكتسبه الفرد من البيئة التي تربى وعاش فيها وبخاصة في مجال الأسرة والمدرسة والحي والمجتمع.

-الكفاءات التربوية والاجتماعية : التي تتمثل بالمعرفة العامة والثقافة المتعددة الاتجاهات وهذا النوع من الكفاءات يتلخص في العلوم والمعارف الفنية ذات الصلة المباشرة بالاختصاص الذي يمارسه الفرد في مجاله الإنتاجي .
-الخبرة : كما هو معلوم أن الخبرة يكتسبها الفرد من خلال ممارسته لعمل ما وملاحظاته الدقيقة التي قد تؤدي أحياناً إلى تطوير هذا العمل وتحسينه والخبرة ضرورية جداً وشرط أساسي من شروط النجاح الإداري أو الفني في أعماله . وقد أدرك هنري فايول بأن المدير كلما ارتقى للمستويات الإدارية العليا كانت الحاجة أكبر للتزود والتمتع بالكفاءات الإدارية، وتنخفض الأهمية النسبية والحاجة لهذه الكفاءات الإدارية كلما تدرج في سلم المستويات الإدارية الدنيا.

ثانياً :قسم المبادئ العامة في الإدارة:

ونستعرض فيما يلي المبادئ الإدارية التي ركز عليها فايول وهي:

-مبدأ تقسيم العمل : أي تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة من الأجزاء ويخصص كل عامل بجزء أو أكثر في أثناء تأديته لمهامه الوظيفية.

-السلطة والمسؤولية :السلطة كما رآها فايول هي صلاحية إعطاء الأوامر للآخرين وإصدارها من قبل المدير بغية تنفيذ عمل محدد . ولقد ميز فايول بين السلطة الرسمية المستمدة من المركز الوظيفي الذي يحتله الإداري،

- والسلطة الشخصية المستمدة من الصفات الخاصة التي يتمتع بها الإنسان وبخاصة الذكاء والمعارف الخاصة .
- والمسؤولية التي يتحملها الفرد حسب رأي فايول يجب أن تتساوى مع السلطة الممنوحة له.
- النظام و الانضباط : أي مجموعة القواعد والقرارات والأوامر التي يجب أن يتقيد بها المرؤوسون عند صدورها عن الجهات صاحبة الحق في إصدارها.
- وحدة القيادة والأمر : أي تلقي العامل أو المرؤوس الأوامر والتعليمات من مصدر واحد من مشرف أو رئيس واحد فيما يتعلق بتنفيذ المهمات الوظيفية كي لا يحصل تعارض في الأوامر والتوجيهات مما يؤدي إلى إرباك العاملين والرؤساء كما يعقد عملية تحديد المسؤوليات.
- وحدة التوجيه : أي وجود رئيس واحد وبرنامج أو خطة عمل واحدة لكل قسم أو ورشة أو أي نشاط آخر على أن تكون الأهداف واحدة لمجموعة هذه النشاطات.
- خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة : لقد ارتأى فايول في حال تعارض المصلحة الفردية مع مصلحة الشركة فيجب إخضاع المصلحة الفردية لصالح المصلحة الجماعية.
- المكافأة العادلة و التعويض : اهتم هنري فايول بموضوع إنصاف العاملين ودفع التعويضات والأجور العادلة التي تتماشى مع الجهود المبذولة من جهة وكمية وجودة المنتج من جهة ثانية.
- المركزية : المركزية تتحدد بشكل أساسي من خلال شخصية المدير وقدرته على تجميع المفاتيح الإدارية بيديه والتصرف بها وإخضاع المرؤوسين لتنفيذ أوامره وقراراته وتعليماته.
- التدرج السلطوي : أي الالتزام بخط السلطة و التسلسل الرئاسي من الأعلى باتجاه الأدنى حسب المراتب الوظيفية.

- الترتيب أو النظام : بما أن المشروع يحتوي على موجودات مادية كالآلات والعتاد والتجهيزات والمواد الأولية، فان فايول يرى بأن هذه الموجودات يجب أن يتم ترتيبها بالطريقة التي تضمن استمرارية العملية الإنتاجية بأعلى كفاءة ممكنة.
- المساواة والعدل : أي تطبيق القواعد والقوانين والأنظمة في المشروعات الاقتصادية على أساس من العدل والمساواة فيما بين العاملين كافة.
- استقرار العاملين : لقد اهتم هنري فايول بضرورة ثبات العامل والمدير في عملهما لفترة طويلة وهذا يعتبر من مؤشرات الإدارة الناجحة.
- المبادرة : يجب على الإدارات كافة في المشاريع الاقتصادية أن تسعى إلى تشجيع المبادرات الفردية الخلاقة لان في ذلك ضماناً لاستمرارية التطور والتقدم الإداري والإنتاجي من خلال تقديم الأفكار الجديدة البناءة التي تؤمن وتحقق تحسين الإنتاج وزيادته وتخفيض من تكاليفه.
- روح الجماعة: أي وحدة الجهود في العمل والسعي وبشكل دائم لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة لكل من العاملين الفنيين والإداريين من جهة وأصحاب المنشأة ومالكيها من جهة ثانية.

ثالثاً :قسم عناصر الإدارة(وظائف الإدارة):

لقد كرس فايول جهوداً كثيرة لدراسة الوظائف الإدارية وقسمها إلى:

-التخطيط:

- وعملية التخطيط العلمية تحتاج إلى مؤهلات وكفاءات متخصصة تستطيع أن تضع الخطة في ضوء المعطيات والطاقت المتوفرة. لهذا نلاحظ بأن مرونة التخطيط ودقته واستمراريته التي نادى بها وطبقها فايول لا تزال حتى الآن تعتمد كمبادئ وقواعد تخطيطية . والتخطيط هنا يعني رسم السياسة المستقبلية التي توضح أهداف المشروع القريبة والبعيدة وتجنيد الطاقات لتنفيذ هذه الأهداف بأقل التكاليف الممكنة.

-التنظيم:

ويقصد بالتنظيم هنا مجموعة الأعمال والنشاطات التي يقوم بها المدير و التي تشتمل على اختيار الآلات والتجهيزات والأدوات الإنتاجية والمواد الأولية الرئيسية والمساعدة وكذلك العناصر الإدارية والفنية ثم تحديد الهيكل التنظيمي للمشروع الاقتصادي موضحًا بذلك المستويات الإدارية ومواصفات شاغله ، الأقسام الإنتاجية الأساسية والثانوية ، الإدارات المركزية أقسام الصيانة والأمن الصناعي وغير ذلك.

-القيادة وإصدار الأوامر:

وهذه الوظيفة حسب رأي فايول تنحصر في توجيه جهود المرؤوسين على المستويات كافة من خلال الأوامر الصادرة والقرارات المتخذة لتحقيق الأهداف الموضوعة أمام المؤسسة :أي وظيفة تنفيذ التنظيم الداخلي والخارجي في المنشأة الذي يتمثل بالعلاقات والاتفاقات والعقود التي تربط المنشأة مع غيرها من الشركات . فوظيفة إصدار الأوامر تهتم إضافة لذلك بالإشراف على العاملين وإرشادهم في أثناء تأدية مهامهم وقبل البدء بها.

-التنسيق:

بما أن أي مشروع من المشروعات الاقتصادية يتكون من جملة من النشاطات والفعاليات المهياة لخدمة أهدافه، فالإدارة هنا يجب أن تتمتع بمقدرة كافية لخلق التفاعل الصحيح بين هذه الأنشطة والفعاليات ولتوحيد الجهود كافة وصهرها في بوتقة واحدة بغية الوصول إلى هدف المنشأة النهائي وهذا ما نسميه بوظيفة التنسيق في المؤسسة الاقتصادية.

-الرقابة:

وهي تلك العملية التي يسعى المدير من خلالها للتأكد من أن الخطط الإنتاجية والتنظيمية تنفذ كما هو مرسوم لها أم أن هناك انحرافات وتجاوزات يجب تعديلها في الوقت المناسب والسعي لمن وقوعها في المستقبل.

أوليفر شيلدون:

إن الأفكار الجديدة التي جاء بها أوليفر شيلدون وساهم من خلالها في بناء الفكر الإداري وتطوره جعلته رائدًا من الرواد الأوائل في هذا المجال العلمي المستقل والحديث . من آراءه وأفكاره في كتابه " فلسفة الإدارة " الذي نشر في عام 1923 في الولايات المتحدة الأمريكية.

أهم الأفكار التي نادى بها شيلدون:

- يعد النشاط الإداري عنصرًا هامًا وحيويًا من عناصر الإنتاج ، وكذلك يلعب الدور المحدد في نجاح المشروع الاقتصادي أو فشله.

- تتحمل الإدارة مسؤولية تجاه المجتمع على اعتبار أنها تمتلك أدوات ووسائل وقوى الإنتاج فيه، وبالتالي فهي مسؤولة عن تحقيق الرفاهية والتقدم الاجتماعيين.

- تمارس النشاطات الإدارية عن طريق الأشخاص ومن خلالها وبوساطتهم ولهذا فالعمل الإداري يجب أن يكون له طابع إنساني .

قام اوليفر شيلدون بتوزيع النشاطات الإدارية إلى ثلاثة مستويات وهي:

-الإدارة العليا : وهي المستوى الإداري المسؤول عن رسم السياسات وتحديد الأهداف ووضع الخطط ومتابعة تنفيذها من خلال أعمال الرقابة عليها.

-الإدارة التنفيذية : هي ذلك المستوى الإداري المسؤول عن تنفيذ السياسات والوصول إلى الأهداف من خلال الوظائف التي يقوم بها جهازه مثل البيع والشراء والإنتاج والتمويل والبحث والتطوير وغير ذلك.

-التنظيم :الجهاز التنظيمي في المشاريع الاقتصادية تناط به مسؤولية تحضير عناصر الإنتاج المختلفة كإعداد الكوادر الفنية والإدارية وتجهيزها وتدريبها، وتأمين المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى لضمان استمرار العمل الإنتاجي بشكل متناسق.

وفيما يلي نورد أهم الجوانب التي ركزت عليها هذه المدارس:

-اهتمت الإدارة العلمية بالعاملين والعمل البدائي اليدوي من خلال الدراسات التحليلية للحركة والزمن.

-ركزت الإدارة التنظيمية اهتمامها على النشاطات الإدارية وخاصة في المستويات العليا من خلال وضعها في

مجموعة من المبادئ المتصفة بالشمولية.

-الإدارة التنظيمية تطورت من خلال مرورها بمراحل ثلاث فقد وضع هنري فايول المبادئ الأولية للإدارة ،

وراح جيمس موني ليقدم دراسة عن مبادئ التنظيم الإداري كوظيفة أساسية في العمل الإداري، بينما وضع ليندال

ايرويك نظرية الإدارة من الزاوية التنظيمية.

-لقد أهملت أيضًا الإدارة التنظيمية شأنها شأن الإدارة العلمية الجوانب الإنسانية والسلوكية ومدى تأثيرها

على التنظيم الإداري.

- لم تعر مدرسة الإدارة التنظيمية الاهتمام الكافي لحركية النشاطات الإدارية وتغيرها وتطورها، ولم تطرح

الحلول المناسبة للإشكالات الناشئة عن هذه التغيرات.

كان الشغل الشاغل لرواد مدرسة الإدارة التنظيمية دراسة طرق تنظيم الوحدات الاقتصادية والعمل على

تحديد وتعريف ماهية وطبيعة كل الوظائف الإدارية.

رابعاً:مدرسة العلاقات الإنسانية و إشكالية نظام المشاركة:1930 (Human relations school) م-

1970م"

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية الثلاث, وهي البيروقراطية والإدارة العلمية

والتقسيم الإداري, والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية

والإنسانية, وهذا النوع من الفكر الإداري -التقليدي - ساد خلال مرحلة من مراحل تطور علاقات العمل, كان

يسيطر عليها الفكر التنظيمي العلمي الذي يهتم بترشيد الأساليب والطرق والهيكلة التنظيمي أكثر مما يهتم بالعنصر

البشري.

والعلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة. وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية, باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

ومن الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

1- ظهور الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل, ومن ثم رأي الإداريون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية وحاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع.

2- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل, ويطالبون بقيادة إدارية أفضل, ويستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.

3- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة, إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال الشخصي بمعظم العاملين, مما أدى إلى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية.

4- ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث, مما أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية, خاصة وأنه قد تم إشباع الحاجات المادية الأساسية.

5- زيادة تكاليف عنصر العمل, مما جعل الإدارة تبذل جهدها للاستفادة القصوى من هذا العنصر, وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق البحث في تجارب هوثورن.

تجارب هوثورن : 1924م - 1932م

تعتبر محاولة إلتون مايو (Elton Mayo) وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إليكتريك (Western Electric) بمصنع (Hawthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترامي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوثام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثير الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال، فأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاءة الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال. وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:

- 1- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- 2- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- 3- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- 4- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- 5- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

وباختصار، فإن أبحاث وسترن إلكتريك تعد في الواقع بمثابة عودة التفكير السليم إلى علاقات العمل، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- 1- إن هذه التجارب قد أثرت الفكر الإداري بعدد من الفروض والآراء والأفكار التي أسهمت في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية في محيط الأعمال.
- 2- أن هذه التجارب قد مهدت السبيل لظهور منهج جديد في التفكير, وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على أساليب علاجها.
- 3- أن هذه التجارب قد ساعدت في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال, فالعمال ليسوا أفراداً منعزلين بعضهم عن بعض الآخر ولا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقة, فهم يشكلون جماعة واحدة, وتعاونهم وتضاههم وحماسهم في عملهم يتحقق الهدف الذي يسعى إليه التنظيم. ومن هذا المنطلق, يتضح أن دراسة إلتون مايو تعتبر أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في التنظيم, كما تعتبر في الوقت نفسه أولى المحاولات العلمية الجادة والعملية لتفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل, وضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ليس فقط من النواحي المادية, وإنما أيضاً من النواحي النفسية والاجتماعية, فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل, مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن.

ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:

- 1- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين, بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.

2- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.

3- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين " خاصة في

المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم.

4- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

يتضح مما سبق أن حركة العلاقات الإنسانية قد ملأت الكثير من الفجوات في المعرفة الإدارية, ورغم ذلك لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة. فقد حذت حذو نظرية الإدارة العلمية في تركيز الجهود على المستويات التشغيلية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى أو العليا. وهو ما أدى إلى بعض المآخذ الخطيرة على أسلوب مدرسة العلاقات الإنسانية, والنتائج التي انتهت إليها, ومنها:

1- أن هذه المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلم التنظيمي بل إنها ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري, فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة يتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية, وقد صورت مدرسة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية. ولكن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلاً, فإن هناك أيضاً مصادر للاختلاف والتناقض بينها. ومن الجائز أن تتعاون تلك الجماعات في بعض مجالات العمل, إلا أنه من المستبعد تماماً أن تنصهر جميعاً وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيل أنصار حركة العلاقات الإنسانية.

2- أن هذه المدرسة تفترض وجود تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الإداريين, بينما تقتضي تحقيق أهداف التنظيم التكامل بين هاتين المجموعتين.

3- أن تركيز نظريات العلاقات الإنسانية على أن إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل, ولكن ذلك بالطبع لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به, فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل. بل إن التجارب أثبتت أن جماعة العمل الأكثر سعادة

ليس بالضرورة أكثر إنتاجية.

4- أن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وبأن المصنع أو مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات وما يحتويه من تصارع وتنافس ومحاولات للسيطرة والتسلط, وبالتالي فإنها تعطي تصويراً خاطئاً للتنظيمات الفعلية. وأكثر من هذا أن الصراع الإنساني في تنظيمات العمل قد يعتبر مصدراً للتجديد والابتكار والإبداع حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين, كما أن الصراع بين الإدارة والنقابات كان عاملاً حاسماً في سبيل التطوير الفني والإنتاجي كما كان عاملاً أساسياً في تحسين أحوال العمال. وبذلك فإن الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمراً غير مقبول قد يمثل في الواقع متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي.

5- أن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي تغفل أهمية التنظيم الرسمي ولا توضح أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

6- أن حركة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز والمكافآت غير المادية إنما تتجاهل أثر الحوافز المادية وهي بذلك تفقد عنصراً مهماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

ومما هو جدير بالذكر أن دراسة إلتون مايو قد فتحت الطريق أمام العلماء والباحثين الاجتماعيين والسلوكيين والإداريين إلى مزيد من الدراسات العلمية التجريبية لمعرفة آثار الممارسات الإدارية المتخلفة على العنصر البشري. ولكن البعض يرى, أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي ركزت فقط على الإنتاجية, وأغفلت العامل الإنساني, فهي إذن نتيجة منطقية لسلبات النظرية البيروقراطية والإدارة العلمية وهي أيضاً نمو طبيعي في الفكر الإداري لا يكتمل إلا به. فبينما تركز النظرية البيروقراطية ونظريات التقسيم الإداري على الجانب الهيكلي, وترتكز المدرسة العلمية على الجانب الإجرائي, فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تركز على

جانب مهم ومكمل للجوانب الأخرى وهو الإنسان, وبذلك تعتبر هذه المدرسة إضافة جديدة وليست بديلاً للمدارس التي سبقتها.

خامساً: النظرية السلوكية:

جاءت كردة فعل للنظرية الكلاسيكية. فاهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه في التنظيم. وأنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها. وأن سلوك الفرد أو الجماعة في التنظيم الرسمي قد يختلف على سلوكهم الحقيقي. لذا اهتم أنصار هذه المدرسة بالتنظيم غير الرسمي، كالصداقات بين أعضاء التنظيم وبالشلل وتأثيراتها على القيادة. ومن أهم رواد هذه النظرية: شيستر برنارد - هيربرت سيمون - كرس أرجريس وتنقسم الحاجات الإنسانية بها الى خمسة أقسام:

- 1 الحاجات الطبيعية
- 2 الحاجة للأمن والحماية
- 3 الحاجات الاجتماعية
- 4 الحاجة إلى الاعتراف والتقدير
- 5 الحاجة إلى تحقيق الذات

سادساً: نظرية النظم:

تأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العامل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل، بينما يرى للتنظيم في نظرية النظم إلى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضماناً لاستمرارية التنظيم.

إن دراسة أي تنظيم لا بد أن تكون من منطق النظم، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة. فالنظم البشرية تحوي عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصدى النظريتين السابقتين. تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض. هذه الأجزاء هي:

أن الجزء الأساسي الأول في النظام-:

هو الفرد (قائدا أو منفذا) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافر الفرد واتجاهاته وافترضاته عن الناس والعاملين.

أن الجزء الأساسي الثاني في النظام-:

هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب.

أن الجزء الأساسي الثالث في النظام-:

هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكيف التوقعات المتبادلة.

الجزء الأساسي الرابع في النظام-:

هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية. فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفسولوجي للبشر.

وتعد نظرية النظم إحدى أهم النظريات في التنظيم، والتي جاءت بعد عدة نظريات سبقتها، مثل النظرية الكلاسيكية، والنظرية السلوكية، والنظرية الموقفية.

وللتوصل لأفضل فهم لهذه النظرية، علينا أولا الحديث عن مفهوم التنظيم بشكل عام، ثم النظريات التنظيمية بشكل موجز، وتبيين جوانب القصور فيها.

المطلب الثالث: حدود الفكر الكلاسيكي و السلوكي اتجاه الإدارة بالمشاركة¹:

رغم المحاولات العملاقة التي بادرتها المدرسة الكلاسيكية أين قامت بدفع عجلة البحث العلمي في المؤسسات وكانت أول مدرسة تشير إلى كون الفرد مصدرا يمكن أن يعول إليه لزيادة الإنتاجية، و الحقيقة إن أنصار هذا التوجه اهتموا بالفرد من نواح عديدة كرفع مستويات الأجور، التدريب و غيرهم .

إلا أن ما يعاب على هذا التوجه كونه لم يأخذ في الحسبان بالأبعاد السيكولوجية و لا الاجتماعية للفرد بل ركز جل اهتمامه على الأبعاد المادية فقط معتبرا بذلك الفرد مجرد آلة بيولوجية لا تستجيب إلا للدوافع المادية و لا ينكر احد مدى عدم اهتمام هذه المدرسة بعدم إشراك الأفراد في القرارات التي تخص مؤسساتهم بل تذهب إلى ابعاد من هذا و تعتبر الفرد عاجز و غير قادر على اتخاذ القرارات بل يجب إخضاعه إلى رقابة شديدة و وجوب طاعة رئيسه، هذا ما يعرف في الفكر الإداري بالمدخل الأبوي (الفرد قاصرا و غير قادر على القيام بمهامه بمفرده، و الإدارة هي الوحيدة الادرى بمصلحتها) .

¹ - صلاح عبد الباقي، المرجع السابق، ص45

خلاصة الفصل

من خلال ما تقدم تبين لنا أن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة و ذلك لأنها تضطلع بوظائف و مهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تجعلها وسيلة من وسائل البقاء و الديمومة في النشاط و النجاح.

و كما اشرنا في هذا الفصل أن المفاهيم التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية فيما يخص العامل البشري و التي تركزت أساسا إلى اعتبار الفرد عامل إنتاج فقط دفعت بعض المفكرين إلى الاهتمام به من جوانب أخرى لمعرفة مدى قدراته و كفاءته و الاستفادة منها و إدخال نظام المشاركة في حل مشاكل التسيير الإداري .

الفصل الثاني

α ï ° ϕ Ì ł ó ϕ ¥ α ° j

تمهيد :

يعتبر المورد البشري أهم العوامل وبالتالي فان الوظيفة الأساسية للإدارة يمكن تركيزها في هذا الفرد. ولذلك عرفت الإدارة بأنه يجب توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف وتتركز إدارة الموارد البشرية على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف، حيث أن الأفراد يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكاناتهم وهذا يرجع إلى نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها.

ترتبط هذه الأخيرة بشكل مباشر باتخاذ القرارات حيث أن عملية اتخاذ القرارات لازمة خلال مراحل العملية الإدارية جميعها، بدءاً من التخطيط الذي يسبق عملية التنفيذ ومروراً بتنفيذ الأعمال وحتى بعد تنفيذها. والقدرة على ذلك مرتبطة بشكل أو بآخر بالقدرة على اتخاذ القرارات من جهة وبالقدرة على التعامل مع الأفراد من جهة أخرى.

واتخاذ القرارات يحتاج إلى معلومات وإلى معرفة وإلى بعد نظر، وقدرة على التحليل والربط بين المتغيرات التي لها علاقة بموضوع اتخاذ القرار وان النجاح في اتخاذ القرارات سيؤدي حتماً إلى نجاح المؤسسة وقد ظهرت الإدارة في البداية بشكل غير متميز وغير منظم ليس كما هو عليه الحال في الوقت الحاضر فكانت لهم أهداف يخططون لها وبعد ذلك يتم التنفيذ من خلال تنظيم الجهود وتوجيهها وتدعيمها بالقرارات. وهذا ما سنعالجه في هذا الفصل.

المبحث الأول: مؤيدو فكرة الإدارة بالمشاركة

المطلب الأول: نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد و فكرة المشاركة¹ :

النظام التعاوني لشستر برنارد Chester Barnard :

كانت مساهمة شستر برنارد بمثابة حلقة الوصل بين تحليلات ماكس فيبر ونظريته البيروقراطية و بين نظريات البنائية الوظيفية ، فهو من رواد النظريات متعددة الجوانب، مساهمته في سبيل التنظيم كانت بإقراره وجود نسق تعاوني كمركب معقد فيزيقيا ، بيولوجيا، و شخصيا و سوسيوولوجيا، له علاقة متميزة من خلال التعاون بين الأفراد. فالتنظيم عنده عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصية أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد. و التنظيم بهذا المنطلق يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر ، من ناحية ، كما يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى، و بدورها الأنساق الفرعية هاته تتضمن نسقا تعاونيا داخليا. إذن التنظيم نظام مفتوح

يقول برنارد بأن التنظيم يتأثر بجملة من القضايا، في مقدمتها البيئة أو المناخ المادي للمحيط ، و كذا المناخ الاجتماعي الذي يعتبره أشد تأثيرا من الأول و الذي يصل تأثيره إلى داخل التنظيم عن طريق الأفراد الذين يلتحقون بعضوية التنظيم أو يتعاملون معه، و أن التنظيم يتميز بوجود جماعات بشرية تتعاون من أجل أهداف محددة.

إن لب مساهمة برنارد يكمن في اهتمامه الكبير بالعنصر البشري و بالدوافع الإنسانية التي تعتبر المحرك الرئيسي لأي نشاط له علاقة بالتنظيم ، وعلى الإدارة أن تعمل على تشجيع تكوين الجماعات و محاولة التنسيق بينها بإيجاد الجو التعاوني المناسب.

¹ - العياشي عنصر، " الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية"، جامعة عنابة - الجزائر - ، 1997، ص02

و في هذا الصدد يطرح برنارد 4 تقسيمات مميزة للأنساق التعاونية توجد داخل التنظيمات بالفعل ، تظهر في :

1. علاقات بالبيئة الفيزيائية

2. بالبيئة الاجتماعية

3. بالأجزاء

4. علاقات وثيقة بعدة متغيرات تنظيمية أخرى.

العنصر الأول يوضح أن أي نسق تعاوني ليس معزولا عن البيئة الفيزيائية الخارجية مع الأنساق الفرعية الأخرى من التنظيمات، أما الثاني فيشير أن كل العناصر الاجتماعية مرتبطة في علاقتها بالموقف التعاوني ، و هذه العلاقة تظهر في عدة أشكال مميزة هي :

- نشاطات الأفراد داخل التنظيم.

- نشاطات المواقف الأخرى للأفراد ، سواء كانت في صور تعاون أم صراع.

- و في احتكاك النسق مع الأنساق التعاونية الأخرى.

- يظهر عن طريق الأنساق التعاونية العليا ، نتيجة للتماسك الداخلي بالنسق التعاوني نفسه.

أما العنصر الثالث فيشير إلى الاتحاد بين البيئة الفيزيائية و الاجتماعية التي يتميز بها التنظيم.

على المدير حسب هذا الرأي الذي يطرحه برنارد ، أن يعلم بحقيقة التعاون بين الأنساق الفرعية و أن يحاول أن يسهل عملية الاتصال التي تساعد على التعاون أكثر وسهولة تبادل المعلومات بين الأفراد، و أن يشجع تكوين الجماعات و أن يعمل على تحقيق احتياجاتها و مقارنة أهدافها غير الرسمية مع الأهداف الرسمية للتنظيم ،

مستخدما في سبيل ذلك المغريات . كما يطلق عليها برنارد . و هي تعني الحوافز التي من شأنها أن تحفز الأفراد و الجماعة على العطاء.

إن برنارد يشيد بأهمية الحوافز كوسيلة مهمة لتحريك دوافع العمل لدى الأفراد ، لأن . حسب . الفرد يهتم كثيرا بنوعية المزايا التي يحققها مقابل تعاونه مع التنظيم في انجاز أهداف معينة ، و التي يريد أن تكون تساوي أو تفوق ما يبذله من جهد ، على الأقل من وجهة نظره هو .

إذن مشكلة إدارة الموارد البشرية لدى برنارد يحرصها في محاولة استقطاب أكبر مساهمة ممكنة من الأفراد و هذا ما يعتمد . في نظره دائما . على نوعية الحوافز التي يقدمها التنظيم و مدى اقتناع الأفراد بها ، أو مدى تلبيتها لاحتياجاتهم غير المشبعة.

و يطرح برنارد في هذا الشأن أنواع المغريات بالشكل الآتي¹:

- المغريات المادية مثل النقود و غيرها من المزايا المادية ذات القيمة.
- المغريات الشخصية غير المادية، كالفرص المتاحة للتقدم و التفوق و الوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.
- طرق العمل المادية الملائمة، و التي تعتبر أيضا من المغريات التي قد تكون لها أهميتها في بعض الأحيان.
- المغريات المعنوية مثل التقدير للجهود المبذولة و الشعور بالخدمة و الولاء للتنظيم.
- حافز الارتباط الجماعي و الشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد و تحميه.
- حافز المشاركة و الشعور بالأهمية نتيجة الإسهام في اتخاذ القرارات.

¹ - العياشي عنصر، المرجع السابق، ص: 09

و يحدد برنارد بعض الطرق التي يلجأ إليها التنظيم للحصول على اقتناع الأفراد بالحوافز المتاحة . كما يشير إليه على السلمى . بالقهر أو الترويح لهذه الحوافز و تبريرها لكي يقبل عليها الأعضاء ، أو العمل على خلق الدوافع و الرغبات المناسبة للحوافز من خلال عمليات التعليم و التدريب

ما يمكن استنتاجه من النظام التعاوني لشستر بارنارد:

لقد ذهب برنارد إلى الأهمية القصوى للفرد في نظامه المعروف تحت تسمية النظام التعاوني بمثابة سياسة فعالة يمكن للمؤسسة تبنيتها لبلوغ أهداف واضحة المعالم و مخطط لها مسبقا، ففي رأيه الفرد الذي يؤدي أعماله أو مهامه داخل مجموعة تتعاون فيما بينها إنما يدفعه و يحفز على الأداء العالي و على النقيض من ذلك، فالمؤسسة التي تشجع الأعمال الانفرادية لا يمكن لها في أي حال من الأحوال بلوغ أهدافها، فظاهرة السينرجي قد أثبتت نجاعتها خاصة في الأعمال التي تؤدي جماعيا، وكذا عاصفة الأفكار (Brain storming) التي كثيرا ما أثبتت هي الأخرى كفاءتها في المؤسسة

إن العمل الجماعي يعود بالمنفعة في آخر المطاف على المؤسسة و الفرد، كنقل الكفاءات، المعارف و خاصة الخبرات من فرد إلى جماعة أفراد مما يسمح لهم في الأخير من رفع أدائهم و بالتالي تحقيق مستويات عالية من الجودة و النوعية .

المطلب الثاني: إسهامات هاربرت سايمون: Herbert Simon¹

ولد هاربرت سيمون (بالإنكليزية: Simon. Herbert A) في ميلووكي في 15 يونيو 1916 وكان والده مهندس كهرباء هاجر إلى الولايات المتحدة تاركا ألمانيا في عام 1903 بعد أن حصل علي شهادة في الهندسة من أحد جامعات ألمانيا وكان المصمم والمخترع لبعض الأجهزة لمراقبة المعدات الكهربائية وقد حصل سيمون " الأب " على دكتوراه فخرية من جامعة ماركيه في الهندسة.

مساهماته بعد التخرج:

تخرج في عام 1936 وفي الفترة من 1939 إلى 1942 عمل مع فريق بحثي في جامعة كاليفورنيا (بيركلي) بالترتيب مع جامعة شيكاغو وقدم في امتحانات الدكتوراه بحثه عن اتخاذ القرارات الإدارية خلال السنوات الثلاث في بركلي، وهناك التقى مع يعقوب مار شاك و تجالينغ كوهمان وأيضاً كينيث أرو وليو هورويتش ولورانس كلاين وودون باتينكين وأوسكار لانج وميلتون فيردمان وفرانكو موديجلياني في كثير من الندوات ثم في السنة الثانية في التعليم والاقتصاد المكمل ونظرية نيومان بيرسون والإحصائيات وقابل هنري شولتز (من جيرزي نيومان في بركلي) مع دراسة دقيقة لكيني في النظرية العامة للنماذج الرياضية التي اقترحها ميد وهيكس و موديجلياني (مفهوم التقنيات الاقتصادية التي أدخلتها فريش) كما درس مع سأم ويلسون وشارك مع مارشال وسام شور في دراسة عن الآثار الاقتصادية المحتملة للطاقة الذرية.

وفي الفترة من 1950 إلى 1955 وخلال هذا الوقت عمل على دراسة العلاقات السببية بين الطلب وقدم مع هوكينز دراسة على الشروط النظرية لوجود حل ايجابي في ناقلات المدخلات والمخرجات كذلك "مصنفات ألبرت أندو" وتأثيرها على نظريات شبه القابلية للتحلل والتجميع في كارنيجي ثم اشترك في مشروعه الجديد "علم

¹ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2005 ص 28

الإدارة مع الحواسيب الإلكترونية" مع تشارلز هولت ثم مع فرانكو موديغلياني وجون موث حيث عملوا في تطوير تقنيات البرمجة الدينامكية بين ما يسمى "القرار الخطي للقواعد" لمجموع مراقبة المخزون والإنتاج ثم التكافؤ النظري في ظل ظروف عدم اليقين مع موديغلياني وأضاف بناء كفاءة حسابي الخوارزميات في هذا الوقت نفسه، وقدم دراسة وصفية لاتخاذ القرارات التنظيمية بالتعاون مع هارولد جيمس غيتشكوف ومارس ريتشارد سيبرت وغيرها. وتصور أن الطريق الصحيح لدراسة حل المشاكل هو المحاكاة مع برامج الحاسوب تدريجيا ومع استمرار وضع النماذج العشوائية. توفي هربارت سيمون في عام 2001.

ما يمكن استنتاجه من أعمال هاربرت سايمون:

أكد هاربرت سايمون منذ بداية أبحاثه العلمية سواء النظرية أو ما تعلق منها بالجانب العملي على ضرورة إشراك الفرد في جميع القرارات التي تتخذها المؤسسة، و يذهب سايمون إلى ابعده من ذلك أين يؤكد على ضرورة الإشراف و لكن هذه المرة الفعلي للفرد في جميع وظائف المؤسسة و مهما اختلف وجوده في التنظيم الداخلي . فلدى سايمون نتيجة مفادها إن الفرد قادر على الإبداع و الابتكار كلما أحس بوزنه في المؤسسة و يمكن من خلال إشراكه في قرارات المؤسسة أن تستفيد هذه الأخيرة من خبراته، ابتكاراته و غيرها لكسب على الأقل مركز الريادة خاصة في المحيط التنافسي .

المطلب الثالث: إسهامات رنسيس ليكرت¹:

دراسة " رنسيس ليكرت ":

أوضح " رنسيس ليكرت " وزملاؤه في معهد "البحث الاجتماعي" في "جامعة متيشيجان" في بحوثهم أن

هناك أربعة نظم للإدارة :

- نظام إدارة رقم (1):

حيث لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي فمعظم القرارات من الرئيس ويعمل المرؤوس خوفا من

العقاب وتكون الرقابة قوية من أعلى (الإدارة العليا).

- نظام إدارة رقم (2):

حيث توجد ثقة معتدلة بين الرئيس والمرؤوسين مثل العلاقة بين " السيد والخادم " ومعظم القرارات تتخذ

من الرئيس وإن كان يسمح للمرؤوس باتخاذ قرارات في إطار محدد ويعمل المرؤوس متوقعا المكافأة أو العقاب

وتكون الرقابة قوية من أعلى وإن كان يسمح بتفويض بعضها .

- نظام إدارة رقم (3):

حيث توجد علاقة ثقة كبيرة وإن كانت غير كاملة بين الرئيس والمرؤوس حيث السياسات العامة توضح في

أعلى المستويات ويسمح باتخاذ القرارات في الإدارة الدنيا في ضوء تلك السياسة العامة. ويكون الاتصال باتجاهين:

من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ، كذلك يوجد تفاعل متوسط بين الرؤساء والمرؤوسين، وإحساس معقول

بالمسؤولية في أعلى وأدنى المستويات الإدارية. ومن الممكن وجود تنظيم غير رسمي يدعم التخطيط الرسمي أو

يعرقله.

¹ - رواية محمد حسن، المرجع السابق، ص 30.

- نظام إدارة رقم (4):

حيث علاقة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، اتخاذ القرارات موزعة على الهيكل التنظيمي، العلاقات والاتصالات ليست فقط رئاسية (بين رئيس ومرؤوس) ولكن في كل الاتجاهات، إن التخطيط ينتج أساسا من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية، الرقابة الذاتية أكثر منها رقابة رئاسية، التنظيم غير الرسمي غالبا، إن أهداف الأفراد هي أهداف المنظمة.

ما يمكن استنتاجه من أعمال رنسيس لايكتر:

أكد رنسيس لايكتر من خلال الدراسة التي قام بها مع زملائه أن مشاركة الأفراد و اتخاذ القرارات يجب أن يكون موزع على الهيكل التنظيمي لكل منظمة، و أن تكون هناك علاقات جيدة المتمثلة في الثقة و الاحترام المتبادلين بين الرئيس و المرؤوس في كل الاتجاهات فالأهداف تتحقق نتيجة للالتزام الذاتي و الإحساس بالمسؤولية و مراقبة الذات و منه تصبح أهداف الفرد هي الأهداف المنظمة .

المبحث الثاني: مفهوم المشاركة:

المطلب الاول: حول مفهوم المشاركة¹:

تعني المشاركة أن يصبح العامل في أية منظمة فاعلا نشطا وليس مجرد أداة يخضع لعمليات وسيرورات لا يعرف طبيعتها، ويجهل نتائجها، ولا يستفيد من الامتيازات مادية أم معنوية .وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين، ولو جزئيا، بأهداف المؤسسة التي يعملون بها .إلا أن ذلك لا ينفي بالطبع وجود اختلاف وتباين بين أهداف الطرفين ربما يصل حد التناقض . لكن المشاركة تعني بالضبط إمكانية العمل على تقليص تلك الاختلافات من خلال تفاوض مستمر ودائم بين الطرفين يأخذ أشكالا وصيغا متعددة منها ما يكتسي طابعا مؤسساتيا ومنها ما يبقى على طبيعته العفوية وغير الرسمية.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2000، ص 102.

تبرز مشاركة العمال في التسيير في تحديده للمشاركة يقول ولكر عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ويعني ذلك أن يصبح العمال طرفا في عملية اتخاذ القرار التي كانت حكرا على المسيرين دون غيرهم. وبذلك يمكن القول أن المشاركة في التسيير تتضمن إحداث تغيير في بناء القوة داخل المؤسسة.

بينما يرى آخرون في هذه العملية مجرد مراجعة للحدود الفاصلة بين الفضاء الرسمي وغير الرسمي نتيحتها تحويل مشاركة عفوية وغير معلنة إلى مشاركة رسمية وصریحة إضافة إلى ما سبق هناك من يرى أن المشاركة مفهوم يتضمن بعدين مختلفين ولكن متلازمين:

1-يشير البعد الأول إلى تطبيق مبادئ جديدة تؤسس عقلانية اقتصادية ملائمة لشروط المؤسسة العصرية، وضرورية لنجاحها كما أنها تلبي مطالب الفاعلين الاجتماعيين الرئيسيين في المؤسسة؛ سواء تعلق الأمر (بالمسيرين) تحقيق الفعالية والمر دودية، أو (بالمستخدمين) تحقيق الذات والاستقلالية.

2-أما البعد الثاني فيشير من خلاله المفهوم إلى إعادة صياغة الارتباطات الموجودة بين أشكال السيطرة الاجتماعية و الاستلاب الذي يطبع علاقات الأطراف المتواجدة في المؤسسة.

يتم النظر في هذه الحالة إلى المشاركة باعتبارها حركة تجريبية ظهرت في بداية الستينات وتجسدت في أشكال متعددة، لكنها تدور كلها حول الاعتراف باستقلالية نسبية للأجراء، ومحاولة استغلال تلك الاستقلالية في تحقيق أهداف المؤسسة (حلقات النوعية، حلقات التقدم، مجموعات التفكير المشترك...). هكذا ينظر المسيرون إلى المشاركة باعتبارها تكتسي طابعين متميزين ومتكاملين في ذات الوقت: حيث يسيطر الانشغال بإعادة الاعتبار للإنسان، أو على الأقل محاولة القيام بذلك.

في ظل سيطرة نموذج تسيير تايلور ي-فوردي يعتبر الإنسان آلة عضوية متجاهلا قدراته الفكرية، ومشاعره وإبداعاته، وحاجته إلى المبادرة وتحمل المسؤولية... الخ.

لأن الفرضية التي يستند إليها هي أن أعظم مصدر للإنتاجية في السنوات القادمة هو ذكاء الإنسان أما

الثاني فهو انشغال ذو طابع إنتاجي

لذلك ينبغي توفير الشروط والظروف الملائمة لتحقيق الاستعمال الأمثل لما يتوفر عليه

ذكاء الناس من مبادرات وإبداعات تساهم في تحسين الأداء، وتغيير السلوك، والتكيف مع مستجدات

المحيط، و تحقيق الفعالية في اتخاذ القرارات مما يرفع القوة التنافسية للمؤسسات في محيط جديد يفرض تحديات

متعددة تخص نوعية وكلفة المنتج، أو الخدمة المقدمة.

من هذا المنطلق تحقق المشاركة برأي المسيرين هدفين استراتيجيين؛ يتمثل الأول في تعديل بعض

الاختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي والناجمة بالأساس عن أشكال استبدادية و

وسلطوية في التسيير .بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيه من

مهارات وإبداعات متنوعة وغير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات وتقليص المعارضة للتغيير

وتحقيق الفعالية والنجاعة.

المطلب الثاني: عوامل ظهور المشاركة:

سوف نقصر الحديث على العوامل التي ساعدت على ظهور الصيغة الثانية من المشاركة التي أخذت شكلا

مباشرا على مستوى الورشات خلافا للصيغة الأولى التي اتسمت بطابعها غير المباشر والتمثيلي (عن طريق

النقابات، مجالس العمال، لجان التسيير...) وتتعدد العوامل التي ساعدت على بروز هذه الصيغة المباشرة في

المشاركة مند منتصف الستينات وأهمها : قصور النموذج الكلاسيكي للتسيير.

يقوم النموذج الكلاسيكي على المبادئ التaylorية-الفوردية التي تركز على التجزئة المفرطة للمهام وتنميتها،

والفصل المطلق بين مهمات التخطيط والتصور وتلك الخاصة بالتنفيذ، إضافة إلى تركيز اتخاذ القرار بين أيدي أقلية

من المسيرين.

ويتميز هذا النمط عموماً بطابع الاستبداد والسلطوية حيث يلجأ المسيرين باستمرار إلى التهديد والعقوبات، وتتقلص عمليات الاتصال إلى أبسط مظاهرها باختزالها إلى مجموعة من الأوامر والتعليمات الصادرة من قمة الهرم باتجاه القاعدة، متعرضة في ذات الوقت إلى قدر كبير من التشويه والحجز أو المنع. فضلاً عن اتساع المسافة الفاصلة بين المسيرين والمنفذين على المستويين الاجتماعي والنفسي. وقد كشفت الأبحاث والدراسات عن وجود عدد من المؤشرات الدالة على القصور الذي يعاني منه هذا النموذج من بينها؛ ارتفاع معدلات الغياب، ودوران العمل، وأعمال التخريب، وسوء استخدام الموارد، وتزايد ظاهرة كبح الإنتاج، وارتفاع ملحوظ في صراعات العمل... الخ.

1- التقدم التقني والتغير التكنولوجي:

لقد تزايد نمو المعارف والتطبيقات العلمية بوتيرة سريعة بخاصة منذ منتصف هذا القرن، وقد أدى تراكم المعارف وتطبيقاتها تقنياً إلى تغيير تكنولوجي هائل تجسد في اختراع وابتكار آلات وماكينات جديدة، أو إلى إدخال تحسينات جوهرية على التجهيزات القديمة، وقد صاحب ذلك التغير التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى المستخدمين وفي مستويات تأهيلهم، إضافة إلى تغيير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف، مما يعني في نهاية الأمر أن سيورة العمل والعملية الإنتاجية قد عرفتاً تحولات جوهرية في طبيعتهما.

2- تحول العمل نحو الطابع التصوري:

في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي اللذين شهدهما النصف الثاني من القرن الحالي لحقت بطبيعة العمل وسيورته تغييرات جوهرية تمثلت خاصة فيما يلي:

- تزايد المهام التي لا تقبل التحديد بواسطة نموذج إجرائي دقيق، والتي تفترض تعاوناً مستمراً ضمن

جماعات عمل صغيرة.

- تطور سيورة إنتاج غير إنسانية، بمعنى تزايد العمليات التي لا تستدعي تدخل الإنسان مباشرة.

-تنامي المهمات التي تعتمد على التحكم في مجموعة معطيات تأخذ صيغة إشارات ورموز.

-تقلص المهمات القائمة على تصنيع الأشياء لصالح مهمات تخص تصور الأشياء والسيوررات

والتنظيمات.

3- تغيير تركيبة القوى العاملة:

كانت التغييرات السابقة الذكر سواء على مستوى التجهيزات، أو في طبيعة العمل والمهمات سببا في

حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات؛ من ذلك تزايد نسبة العمال المهرة، وذوي

الخبرات الفنية العالية (مهندسون، تقنيون...) المكونين في المعاهد العليا والجامعات، مما أدى إلى ارتفاع مستوى

طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة والقيام بأعمال روتينية غير مشبعة، مطالبين بتوسيع مهماتهم

وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة، وممارسة المسؤولية، وتقوية دورهم كفاعلين نشطين على مختلف المستويات.

4-تحديات المحيط الاقتصادي:

عرف المحيط الاقتصادي تطورا وتعقيدا كبيرين وبخاصة في العشريتين الأخيرتين أين تميز بانفتاح متزايد

للسوق في ظل تيار جديد تمثله العولمة وسقوط الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية. وأدى ذلك في ذات

الوقت إلى عدم استقرار السوق و اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة الملحة إلى تحقيق النوعية

الكاملة.

في هذا الجو أصبحت ميزات مثل سرعة رد الفعل، والمرونة، وتعبئة الموارد والقدرات التنظيمية، واستغلال

إبداعات العاملين عوامل حاسمة في تشكيل سياسات المؤسسة وذات تأثير على مستقبلها.

لقد دفعت هذه العوامل مجتمعة بالمسيرين إلى التفكير بجدية في إعادة الاعتبار إلى قوة العمل والاستفادة من

التنوع في القدرات والمهارات المتوفرة لدى العمال.

وبذلك بدأ التفكير في تحفيزهم وتشجيعهم للارتباط أكثر بأهداف المؤسسة والتباهي بها والعمل من أجل تحقيقها، وكانت المشاركة في التسيير عن طريق الأساليب والصيغ الجديدة المعتمدة على المشاركة المباشرة في أماكن العمل من بين أفضل الوسائل التي اهتدى إليها منظرو التسيير والمسيريون في البلاد الصناعية المتقدمة.

من هذا المنطلق يكون المبرر بنظر المسيرين في قبول المشاركة في التسيير هو تحقيق عدد من الغايات النفعية التي يصعب بلوغها دون ضمان الالتزام الطوعي من قبل العمال بأهداف المؤسسة. من تلك الغايات؛ تحقيق درجة عالية من الكفاءة التنظيمية، تقليص الصراع، استعمال الأمثل للقدرات والمهارات، إضافة إلى اعتبار المشاركة جزء من نظام الرقابة والضبط الذاتيين الهادفين إلى جعل قرارات المسيرين مقبولة لدى مجموع المستخدمين

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة بالمشاركة¹:

أولاً : مفهوم المشاركة

فالقرار الرشيد الوصول إليه يتحقق عن طريق القرار القائم على الإنفاق التفاوضي وارتباط والتزام قوى بتنفيذ ذلك القرار الجماعي الذي يتم الوصول إليه بالإضافة إلى:

- 1- الإدارة بالاتفاق هي وسيلة التكيف ومواجهة الضغوط والتحديات المتزايدة من داخل المنظمة وخارجها.
- 2- أنها تقدم وسيلة فعالة نحو الاستفادة من القدرات الكافية في أفراد القوى البشرية داخل المنظمة.
- 3- أنها تقدم إطاراً مقبولاً للجميع لإدخال وتطبيق للتغيرات التي يمكن أن تحدثها الإدارة استجابة للتغيرات الخارجية.

- والمفهوم الرئيسي للمشاركة: - اشتراك ذهني و وجداني يحفز العاملين ويشجعهم على إبداء الرأي والتعاون والتفكير المبتكر وعلى تحمل المسؤولية في إنجاز أعمال معينة.

¹ - العياشي عنصر، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، جامعة عنابة، 1997، ص05.

ثانياً: المستويات الإدارية في المشاركة:

1- كل مستوى إداري المناسب لاتخاذ القرار:

من أنسب المعايير التي يمكن الاستعانة بها- لتلك المعايير التي قدمها " دروكر" وتشمل:

-درجة تأثير القرار في المستقبل كان ذلك مراعاة لاتخاذ أعلى مستوى في التنظيم.

-إذا كان القرار سيمتد تأثيره ليشمل مجالات متعددة إستراتيجية يجب أن يتخذ على مستوى الإدارة العليا أما

القرار التكتيكي يمكن اتخاذه على مستويات إدارية أدنى.

كلما زادت أهمية العوامل النوعية أو الإنسانية المؤثرة في القرار انتقل القرار إلى مرتبة أعلى. وهذا يساعد على

تحقيق عدد من المزايا أهمها:

أ- أن القرار سيتم اتخاذه بدقة وأكثر سرعة لأن مشاكل الاتصال ستقل إلى أكبر حد.

ب- أن القرار سيكون أكثر واقعية ومنطقياً لأن من سيتخذه سيكون أكثر الناس ارتباطاً بالمشكلة.

ج- إن اللامركزية في اتخاذ القرارات تؤدي إلى خلق جو من المنافسة المنتجة داخل التنظيم.

2- السماح لاشتراك المنفذين في صنع القرار:

فالإدارة بالمشاركة تحقق عدد من المزايا الهامة سواء بالنسبة للعاملين أنفسهم أو بالنسبة للمنظمة وأهم المزايا:

- تؤدي إلى زيادة شعور الفرد بدرجة كبيرة من التلاحم بالمنظمة وأهدافها.

- تجعل المشاركين لديهم صورة شاملة عن المنظمة ككل بدلاً من جعل نظرة كل منهم محصورة.

- تقلل من مقدار النزاع والصراع بين المشاركين بما يؤدي إلى زيادة الفهم المتبادل والترابط فيما بينهم.

ثالثاً: نظم وموضوعات المشاركة:

الأشكال الرئيسية لاشتراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المشروعات:

أ- الإدارة العمالية: حيث تستند إدارة مشروعات القطاع العام إلى أجهزة يتقنها العاملون بالمشروع.

- ب- المشاركة عن طريق العضوية في مجالس الإدارة أو الإشراف بالنسبة للشركات العامة والخاصة.
- ج- المشاركة من خلال أجهزة قانونية مثل اللجان والمجالس.
- د- المشاركة الاختيارية: بواسطة لجان تضم أعضاء ينتخبهم العاملون أو تعيينهم النقابة.
- هـ- المشاركة عن طريق العمل النقابي: وذلك في مشروعات القطاع الخاص ومعظم الدول ذات الاقتصاد المخطط.
- موضوعات المشاركة:

- 1- المشاركة في قرارات السياسة العامة وقرارات التنمية طويلة الأجل والقرارات العامة المتعلقة بسياسة المنشأة في القرارات الفعلية.
- 2- المشاركة في القرارات الاقتصادية للإدارة.
- 3- المشاركة في مجال سياسات الاستخدام وشؤون الأفراد الخاصة بالمشروع.
- 4- المشاركة في مجال الأجور وشروط العمل.
- 5- المشاركة في مجال النشاط الاجتماعي والثقافي للمنظمة.

المطلب الرابع: تطبيق مبدأ المشاركة¹:

أولا: اللجان والمجالس المشتركة

ولقد تضمن قانون العمل مبدأ التشاور والتعاون بين العمال وأصحاب الأعمال أي مبدأ الديمقراطية الصناعية.

- فعلى مستوى المنظمة: تختص هذه اللجنة بالنظر في إصدار التوجيهات اللازمة في المسائل الآتية :

- 1- الاقتراحات الخاصة بتنظيم العمل ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية.

¹ - ليندة رقام، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في الإدارة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة عنابة، 2008، ص76.

- 2- تحسين ظروف العمل، وتقدير المبالغ اللازمة لإصلاح ما أتلفه العامل.
- 3- الإشراف على خطط التدريب المهني في حدود المستويات العامة الموضوعة.
- فعلى المستوى المحلى : المجلس الاستشاري المشترك في مجال الصناعة الواحدة لرعاية المصالح المشتركة للمشتغلين في الصناعة ووضع سياسة التدريب المهني والكفاية الإنتاجية ووضع سياسة للأجور.
- اللجان الاستشارية للاستخدام: لمعاونة مكاتب الاستخدام والقوى العاملة والتوجيه المهني.
- على المستوى الإقليمي: اللجان الاستشارية للتدرج باقتراح المهن الخاصة ومدته ونسب الأجور.
- على المستوى القومي: المجلس الاستشاري الأعلى للعمل.

ثانيا: المساومة والاتفاقات الجماعية:

- إذا أجهنا لدراسة الاتفاقات الجماعية فإننا نجد نموذجين يمثلان نقيضين ثم نموذج ثالث يمثل الوسط.
- 1- النموذج الكلاسيكي: الاتفاقات هي محصلة مفاوضات بين نقابات مستقلة بذاته لكل أو بعض العمال.
 - 2- النموذج الإداري أو التشريعي: الاتفاقات ليست محصلة مساوية بين طرفين ولكنها تتجه عمل إداري من شأنه التوفيق بين المصالح الجماهيرية العاملة وبين متطلبات الخطة العامة للدولة.
 - 3- النموذج الوسط: أن الاتفاقات تتم بين نقابات العمال وأصحاب الأعمال مستقلين بذاتهم للتوصل إلى اتفاق يرضى الطرفين.
 - 4- الاتفاق الجماعي: هو الوسيلة الأساسية التي من خلالها يتم الاتفاق بين العمال وأصحاب الأعمال في معظم دول العالم الصناعية على بنود وشروط العمالة.
- موضوعات الاتفاقيات: تتلخص فيما يلي:

- 1- الاعتراف بالنقابة: وذلك لتمثيل العمال في الاتفاقات الجماعية.
- 2- نصوص تأمين النقابة: تتعلق أساساً بحقوق النقابة وحريتها وطرق اتصالها بإدارة صاحب العمل.

3- شروط العمل: نظام الأقدمية والترقية بالاختيار والنقل وتوفير العمال والفصل ونظام التأديب.

4- الأجور: مسلم الأجور ومعدلات الأجور بالقطعة والمكافآت والعمل الإضافي.

5- ساعات العمل.

6- شروط الأمن.

7- مدة الاتفاق.

ثالثاً : عقد العمل الجماعي :

هو اتفاق جماعي يتم بين نقابة أو أكثر وبين صاحب عمل أو أكثر ينظم شرطاً أفضل في العمل وظروفه ويجب

أن يكون مكتوباً ويوافق عليه ثلث أعضاء مجلس إدارة المنظمة النقابية المتعاقدة.

ويرجع النجاح في إبرام عقود العمل المشتركة في الدول النامية إلى أسباب أهمها:

1- وجود تنظيم نقابي قوى واع يدرك مسؤولياته وواجباته ولدى قادته القدرة الكافية من معرفة وقوة شخصية.

2- قيام أصحاب الأعمال بالاعتماد على إدارات صناعية متخصصة في شؤون العمل والعمال ودراسة مشكلاته.

3- يفتح التشريع أمام الطرفين مجال الآخذ بالمفاوضة الاختيارية وتوطيد العلاقات بينهم على أساس المفاوضة.

- تسري أحكام عقد العمل الجماعي على :

1- المنظمات النقابية وأصحاب الأعمال أو المنظمات الممثلة لهم أو المنشآت التي تكون طرفاً في العقد وقت

إبرامه.

2- العمال المنظمين لمنظمة نقابية تكون طرفاً في العقد أو الاتفاق أو لمنظمة نقابية تكون قد انضمت إليه بعد

إبرامه.

المبحث الثالث: اشتراك الأفراد في الإدارة¹

المطلب الأول: مفهوم اشتراك الأفراد في الإدارة:

هو حق للقوى العاملة في أن يكون لها صوت مسموع في مجلس إدارة الشركات سواء كانت هذه الشركات عامة أو خاصة من أجل تحقيق أهداف المنشأة من خلال الاشتراك في وضع نظم الأجور وتحديد ساعات العمل وتنظيم بيئته.

و يمكن تقسيم الأهداف من وراء اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات إلى:

1- أهداف ذات طابع أخلاقي:

بأن المشاركة وسيلة للتنمية الشخصية ويتفق مع مبادئ حقوق الإنسان.

2- أهداف ذات طابع سياسي اجتماعي:

جعل المشروع أكثر ديمقراطية فقد يمنح العاملون حق التفاوض حول شروط العمل وحماية مصالحهم.

3 - أهداف اقتصادية:

رفع كفاءة المنظمة عن طريق مساهمة العمال والاستخدام الأكثر كفاءة لموارد المنظمة.

* مبادئ نظام اشتراك العاملين في الإدارة:

- 1- ظهور المفهوم الحقيقي لقيمة عنصر العمل باعتباره عنصراً بشرياً بقدر تقييم حقوق الإنسانية بحقوقه المادية.
- 2- الاستفادة من أفكار القوى العاملة في رسم خطط وسياسات المنظمة.
- 3- تقديم الخدمات بما يتفق ورغبات العاملين وبما يؤدي إلى تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية.
- 4- المحافظة على الدور الذي تقوم به النقابات اتجاه القوى العاملة باعتباره أساس ومكمل لفكرة الاشتراك.

¹ - <http://www.scn.org/gcad/modules/pm-pmar.htm>

المطلب الثاني : تطور نظام الاشتراك في الإدارة

نادى المفكرون الاجتماعيون بفكرة الاشتراك العاملين في القرارات منذ القرن التاسع عشر ولكن بعد الحرب العالمية الثانية ظهرت بوضوح مشاركة العاملين في الإدارة في مجال العلاقات الصناعية. وفي عام 1952 وافق مؤتمر العمل الدولي على توصية بضرورة اتخاذ الخطوات المناسبة لتشجيع التشاور والتعاون بين أصحاب الأعمال والعاملين- وفي عام 1966 أشار مؤتمر العمل إلى الجهود والتجارب التي أجريت في كثير من الدول بتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات بشركاتهم.

المبحث الرابع: تطبيق نظام اشتراك العاملين في الجزائر¹:

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة:

عادة ما تعني المشاركة داخل منظمة ما، أن يكون للأعضاء المتأثرين أو المرتبطين بقرار ما أو رأي في صنع هذا القرار.. ومثل هذه القرارات قد تشمل على حل المشكلات أو وضع جداول الأعمال أو توزيع المهام أو التدريب، أو أي عدد من الموضوعات التي ترتبط بأعمالهم. يشترك الأعضاء في تحديد الأهداف، وفي تقييم أداء بعضهم البعض، وقد يقررون أيضاً كيفية توزيع المكافآت. ومهما يكن القرار، فإن الحقيقة الضمنية، هي اشتراك مع رؤسائهم في القيادة .

لا يعني هذا بالضرورة أن كل المنظمات التي تمارس نظام الإدارة المشتركة هي منظمات ديمقراطية فليست آراء الجميع متساوية، ومن المحتمل ألا تؤخذ جميع القرارات بالتصويت، الأكثر احتمالاً أن يكون لكل عضو الحق في محاولة التأثير على عملية صنع القرار، عندما يؤثر هذا القرار عليه وعلى الأقل يصبح الموظفون في هذا الجو التشاركي واثقين أن الإدارة لن تتخذ قرارات تعسفية ضد مصلحة الموظفين، وإذا حدث فسيكون بناء على معرفة مسبقة في وضع الإدارة المشتركة الحقيقية، تقوم العلاقة بين الإدارة والموظفين على أساس الثقة والاحترام والمصارحة.

¹ - مكتبة المصطفى الالكترونية، 2010

يعتقد بعض المديرين أن مثل هذه المشاركة تدل على التنازل عن حقوق ومسؤوليات الإدارة, ويقولون إنها طريقة سهلة يتخلى بها المديرون عن التزامهم, لكن الوصول إلى مشاركة الموظفين ليس أمراً سهلاً .

أحياناً يتطلب الأمر من الأعضاء وقتاً طويلاً للوصول إلى الثقة والمصداقية الضروريتين لتطبيق الإدارة المشتركة .. إنها عملية نشئة, يمكننا رؤية النتائج – التي تأخذ أحياناً وقتاً طويلاً – متمثلة في الالتزام الوظيفي العميق والحافز المتزايد والإنتاجية الأعلى. كان عالم الاجتماع ومدير معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان, رينسيس ليكارت أحد أهم المؤيدين لفكرة الإدارة المشتركة. كان اقتناع ليكارت القائم على سنوات من البحث في الشركات, أن أفضل القرارات تنتج عن المشاركة, وأن المشاركين في صنع هذه القرارات يكونون أكثر التزاماً في عملية تنفيذها من أولئك الذين لم يشاركوا في صنعها. نشر ليكارت بحثه في كتابين هما: "أنماط إدارية جديدة" عام 1961, و "المنظمة الإنسانية" 1967, وحدد فيهما أربعة نظم للإدارة هي :

1. الاستغلالي المتسلط.

2. المتسلط المعطاء.

3. التشاوري .

4. المجموعة المشتركة.

* وفيما يلي وصف للأنماط الثلاثة الأولى:

1. الاستغلالي المتسلط :

. الإدارة لا تتق بالمرؤوسين ولا تأخذ بأرائهم في تحديد السياسة العامة, واتخاذ القرارات. ينبع الحافز من الخوف, والتهديدات, والمكافآت أحياناً.

. ينساب الحوار غالباً من أعلى إلى أسفل, وما يصعد من أسفل إلى أعلى لا يكون دقيقاً, ويعبر عما يظن الموظفون أنه ما يريد المدير سماعه .

. تتحدد الأهداف من القيادة العليا .

2. المتسلط المعطاء :

تكون العلاقة بين الإدارة والموظفين علاقة السيد والخادم. يضم هذا النظام بعض المشاركة من الموظفين, ومكافآت أكثر من النظام الأول, وانسياباً أفضل قليلاً للمعلومات من أسفل إلى أعلى. هذه المنظمة أبوية وودودة بخلاف النمط الأول, لكنها لا تهتم كثيراً بإرضاء الموظفين.

3. التشاور:

. الإدارة تتحكم في الأمور, لكن يمكن أن تستشير الموظفين قبل الوصول إلى القرارات, أو الحلول لبعض المشكلات.

. الحوار من أسفل إلى أعلى أفضل, لكن الموظفين ما زالوا حذرين مما يصل إلى الإدارة. فالمعلومات غير السارة, وغير المرغوبة لا يتم عرضها بصراحة.

. يدرك الموظفون أيضاً أن مساهمتهم في اتخاذ القرارات قد لا تؤخذ بجدية .

. وأثبت ليكارت أنه لم يكن وحده في الاعتقاد بأن المشاركة تنتج شركات أكثر فاعلية, فالغالبية العظمى ممن قابلهم, سواء كانوا مديريين أم مرؤوسين يعتقدون أيضاً أن مؤسساتهم تعمل بشكل أفضل عندما تتم المشاركة في القيادة, وعندما ينسب الحوار بحرية وعندما يستطيع الموظفون الانضمام إلى عملية تحديد الأهداف, وعندما يساعد المرؤوسين في صياغة القرارات التي ستؤثر عليهم .

ويزعم ليكارت أنه كلما اقتربت المؤسسة مما أسماه النمط الرابع (المجموعة المشتركة), كانت أكثر فاعلية, وهذا

وصف النظام الرابع.

4. المجموعة المشتركة :

. تثق الإدارة بالموظفين وتعتبر أنهم يعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة .

. أعضاء المنظمة محفوزون بالمكافآت, والموظفون ملتزمون - على كل المستويات - بمناقشة وتحديد الموضوعات الهامة بالنسبة لهم.

. الحوار دقيق تماماً, ويتدفق من أسفل إلى أعلى, ومن أعلى إلى أسفل, وداخل المستويات الواحدة.
. الأهداف لا تتحدد بأمر الإدارة العليا, وإنما بمشاركة الأعضاء الذين سوف يعملون على تحقيقها.. تعرف الإدارة تماماً - عن طريق تدفق المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات - ما المطلوب لإنجاز العمل, ويدرك العاملون في المستويات الأقل مدى أهمية أن يكون المدير على علم بكل ما يحدث, والإدارة لا تشعر أن نشر المعلومات يعني التنازل عن النفوذ والمكانة السامية .

المطلب الثاني: الإدارة بالمشاركة في المؤسسة

ويقصد بالإدارة بالمشاركة: " المشاركة في القدرات والأداء مع الجميع والاعتماد على الإجماع " ¹, فيجب على كل فرد في المنظمة أن يكون له رأي وصوت مسموع حتى يعتبر نفسه جزء من المنظمة ويتولد في داخله الولاء لها (الصعوبات في تنفيذ الإدارة بالمشاركة)
إن هذا الاتجاه حث عليه الإسلام قبل الإدارات الحديثة، يقول جل وعلا: { فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين }

¹ - أحمد السيد كردى , بحث بعنوان " مدى مشاركة العاملين في القرارات الإدارية في مصر, جامعة بنها , مصر 2009م. ص 53

خلاصة الفصل

في الوقت الذي تدعو فيه أحدث الإسهامات النظرية وكذلك التجارب التطبيقية التي يقوم بها الآباء الروحيون للتسيير الحديث، إلى ضرورة إعادة الاعتبار للإنسان يس كقوة عمل، وليس كقيمة تبادلية، لكن باعتباره قيمة وغاية في حد ذاته. هذه لدعوة الملحة على إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة بكل قدراتهم، ومهاراتهم، إبداعاتهم في حياة المؤسسة، وتوسيع مجال المشاركة في اتخاذ القرار، ونيل لامتيازات المختلفة. في هذا الوقت يقوم أصحاب القرار في المجتمع الجزائري على أعلى المستويات، ومن ورائهم المسيرين في المؤسسات الاقتصادية بالسباحة ضد لتيار. وذلك ليس بالدعوة إلى تقليص مجال المشاركة في اتخاذ القرار والحصول على الامتيازات فحسب، لأن ذلك اعتبر خطأ جسيما وقعت فيه المؤسسة في الماضي، بل هناك دعوة ملحة وعمل مستمر " لإصلاح المؤسسة وإعادة الاعتبار لوظيفة التسيير"، وهي عبارات تعني ترشيد التكاليف التي تأتي في المقدمة منها تقليص أعداد العمال إلى أقصى حد، وإنهاء كافة المكاسب الاجتماعية التي حصلوا عليها بعد نزالات طويلة ومريرة. بمعنى أن العمال الجزائريين الذين عرفوا في سنوات الثمانينات تجريدتهم من معظم المكاسب المهنية والاجتماعية، يواجهون اليوم بكل بساطة تهديدا أخطر يتمثل في فقدانهم لمناصب عملهم بمبررات عديدة تدور جميعها حول فكرة سحرية تتمثل في تقليص التكاليف في إطار سياسة جديدة لترشيد التسيير.

لقد أصبح الحق الطبيعي في العمل مهتدا لدى أعداد متزايدة من العمال كل يوم، وهو إجراء يطبق تحت شعار "الإصلاح" بالمعنى الذي تحدده المؤسسات المالية الدولية، وتحت شعار تحقيق النجاعة الاقتصادية بينما تشير جميع الدراسات والأبحاث الحديثة في مجال الإدارة والتسيير إلى أن تتحقق الفعالية والنجاعة يمر حتما من خلال اعتماد سياسات تسيير لا ترسخ الحق في عمل فحسب، بل تؤكد ضرورة تبني جميع الإجراءات التي من شأنها توسيع فرص المشاركة أمام العاملين كطرف كامل الحقوق: لهم الحق في استخدام كامل مهاراتهم، حقهم في التصرف في أنفسهم، وفي عملهم، حقهم في اتخاذ القرار، حقهم في الإعلام وحقهم في المشاركة فيما ينتجونه من ثروات.

في ضوء ما سبق يحق لنا أن نتساءل، ألا تكون المؤسسة الجزائرية والمسئولون عنه في أعلى المستويات مقدمون عن وعي وسابق إصرار على عملية انتحار جماعي، مبررين فعلهم بشعارات الفعالية والعقلانية والإصلاح، مستلهمين مبادئ سياسة الليبرالية الاقتصادية المتطرفة ونماذج تسيير تايلورية-فورديّة مشوهة تجاوزتها الأحداث وعفا عنها الزمن، ويؤكد أصحابها كل يوم فشلها في تحقيق النمو المنشود، بل أكثر من ذلك بدءوا فعلا يتحلون عنها في كثير من مؤسسات البلاد المتقدمة.

في النهاية لا أجد أفضل من العبارات التي صاغها أحد علماء الاجتماع المعاصرين لوصف وضعية المؤسسة الجزائرية، بل المجتمع ككل حيث يقول:

"إذا أردنا أن نحرك هذا المجتمع المتكاسل .. ينبغي بكل تأكيد أن نزيح الثقل الذي يريزح تحته نتيجة الوله بالحكم، بالمراقبة، وبالمنطق التبسيطي الذي يسيطر على الإطارات العلمي، أصحاب العمل، التقنيين، والنخب المختلفة التي تحكمنا. كلهم أذكفاء جدا، أكفاء جدا، وأيضا تجاوزتهم الأحداث جدا، وهم يحاولون في مواجهتها الحفاظ على حواجز تفصلهم كطائفة .



دراسة تطبيقية حول الإدارة بالمشاركة في

ترنس مدين

تمهيد :

بعد معالجتنا لموضوع إدارة الموارد البشرية في الفصل الأول و الإدارة بالمشاركة في الفصل الثاني، ارتأينا أن نخصص الفصل الثالث كفصل تطبيقي أو دراسة حالة .

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تعرضنا إليه في الجانب النظري من دراسة و مدى تطابقه على أرض الواقع و التي ارتأينا أن يكون في شركة ترنس مدين للتصدير و الاستيراد

و من خلاله سوف نعرف بالشركة، نشأتها، و هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى مدى تطبيق الإدارة بالمشاركة فيها.

المبحث الأول: نشأة الشركة والتعريف بها

المطلب الأول: نشأة و مهام الشركة:

1-تعريف شركة ترنس مدين :

أسست سنة 2003 وهي من بين الشركات المتخصصة في مجال الاستيراد والتصدير والشحن و التخليص الجمركي للصادرات والواردات بجميع موانئ الجزائرية ومطاراتها . للعمل في هذا المجال يجب أن تكون ملماً بالقوانين الجمركية لتوفر وقتك وجهدك ولمواجهة أي عقبات قد تحدث لك .

-إن الهدف الأساسي التي تسعى لتحقيقه شركة ترنس مدين للتصدير والاستيراد والشحن الدولي

والتخليص الجمركي هو صهر كل الجهود لتحقيق مثلث العمل وهو الجودة والكفاءة - التوقيت المناسب -

التكلفة الاقتصادية ؛ حيث تستثمر وقتاً وجهداً كبيرين لدعم عملائها بأفضل المنتجات والخدمات وبأقل

التكاليف الممكنة.

كما تضمن وصول البضاعة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف فهناك الكثير من الوثائق المطلوبة والتي تختلف

حسب نوع البضاعة المشحونة وتحديد التعريف الجمركية فهم على دراية كاملة بكل ذلك ويوفر على العملاء عناء

التفكير في الحلول.

(2) أنشطة الشركة:

- تقوم بتخليص البضائع مهما كانت كميتها ومهما كان نوعها مثل (الأدوية- الأخشاب- المواد الكيماوية-

الملابس الجاهزة والغزل والنسيج- الألعاب- الإلكترونيات- سيارات- معدات ثقليه- حاصلات زراعية أدوات

صحية - وجميع الأوراق اللازمة للشحناتإلخ)

تقوم الشركة بالقيام بإنهاء الإجراءات الجمركية (التخليص) واستخراج المستندات اللازمة (شهادة المنشأ- الفاتورة -

شهادة زراعية - شهادة صحية - شهادة بيطرية لإتمام عملية الاستيراد والتصدير عن طريق مصلحة الجمارك وجميع الجهات اللازمة لذلك)

نشاط الشحن:

أولا الشحن البري:

- تقوم الشركة بنقل جميع البضائع الوطنية إلى جميع الدول المتعاقد معها .

الوساطة في النقل البري:

تضمن نقل البضاعة بأمان وتوصيلها إلى أي مكان والتسليم من الباب مهما كانت بضاعتك مجزئة أو حمولة كاملة وتضمن لك أن تصل بضاعتك في حاله ممتازة وفي الوقت المناسب وبأمان .

ثانيا الشحن البحري :

تقوم الشركة بإتمام عملية الشحن لجميع الموانئ البحرية من خلال التنسيق مع كبري التوكيلات الملاحية و وكلاء بعض الموانئ التي يتم التصدير إليها والاستيراد منها بصفة منتظمة .

الوساطة في النقل البحري

نقوم بدور الوسيط في تقديم خدمه الشحن البحري من وإلى جميع موانئ العالم بنوعيه (Full Container)

Load (Less Container Load) والتخطيط لهذه العملية وتقديم الاستشارات في هذا النوع من الشحن متضمناً

التكاليف- شروط البيع- اختيار خطوط السفن البخارية- توحيد الخيارات مما يتلاءم مع مواصفات الحاويات والشحنات.

عامل الوقت من أهم العوامل التي يبنى عليها نجاح أي عملي تجارية ولذلك يتم الشحن خلال رحلات منتظمة

فضلا عن دورات محددة من أجل تسليم البضائع في اليوم المحدد وتقدر مدة الرحلة لوصول الشحنة في ميعاده ا

كما تتوسط في الخدمات المتخصصة للمحيطات من خلال قياس حجم الشاحنات

-تقوم بمتابعة الشحنات من ميناء الشحن إلى ميناء التفريغ وضمان وصولها بأمان

ثالثا الشحن الجوي :

تقوم الشركة بشحن البضائع من خلال شركات الطيران الجزائرية والأجنبية إلى جميع مطارات دول العالم .
يتوافر لديها أسعار منخفضة والالتزام بمواعيد الطائرات المتاحة .

الوساطة في النقل الجوي

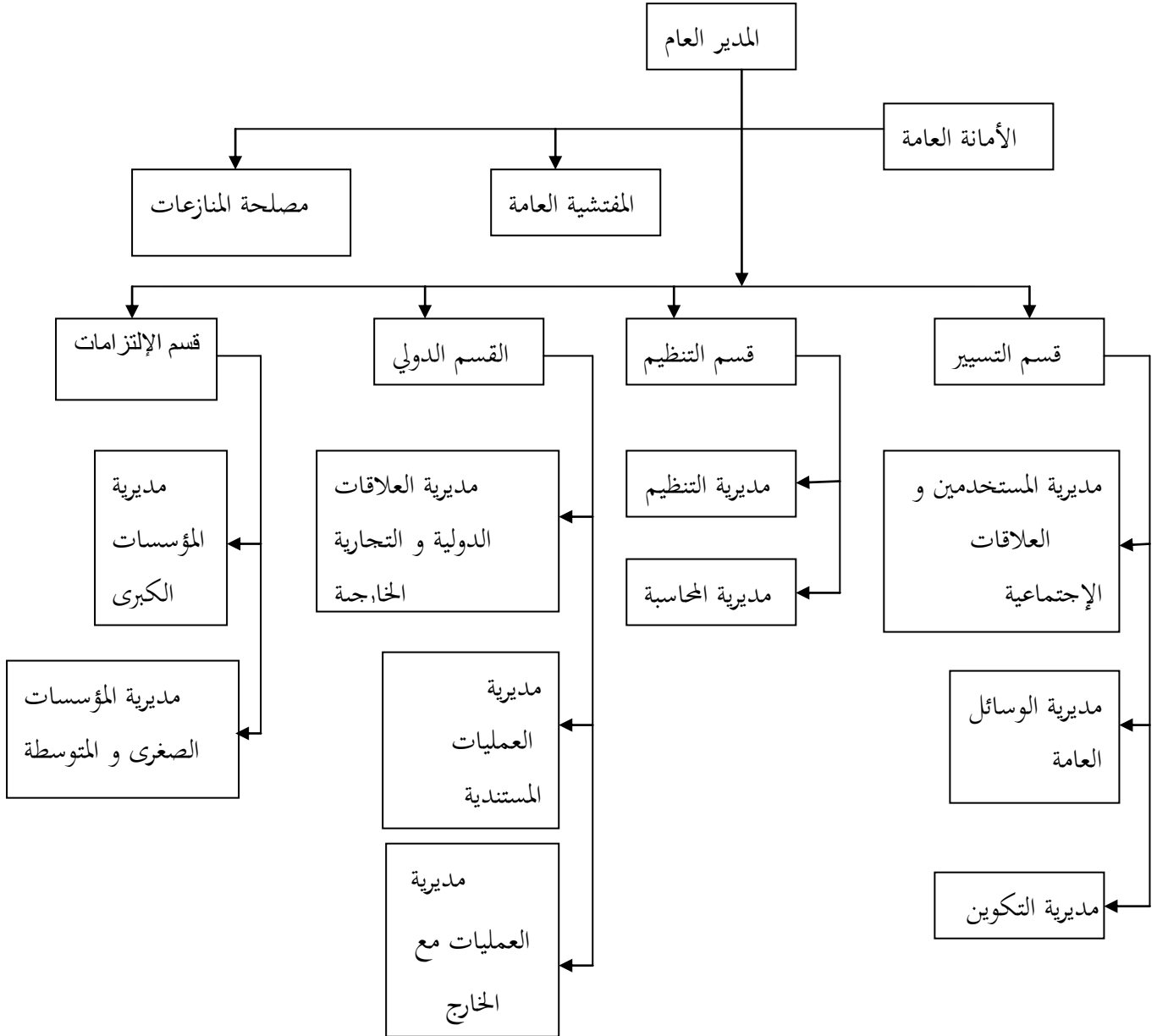
تستطيع أن تقوم بدور الوسيط في تقديم خدمة الشحن الجوي من و إلى جميع دول العالم و تقوم بحجز الفراغات في الطائرات وتأجير الطائرات ومتابعة الشحنات حتى وصولها للعميل.

*مهام المدير العام:

يمثل الشركة بصفته المسؤول الأول والأخير لها.

- يسهر على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها الشركة
- التوقيع على جميع الوثائق التي تتعلق بالشركة .
- يضمن السير الحسن للمصالح داخل الشركة وممارسة السلطة المخولة له عن طريق قانون مع العمال باعتباره مديرا للشركة، كما يسهر على المحافظة على النظام الداخلي لشركة وأن كل الأمور تجري على ما يرام.
- يعين العمال الجدد وكذا موافقته على فصلهم وذلك في إطار التشريعات المعمول بها حاليا.
- يستقبل المتعاملين طيلة أيام الأسبوع.

الهيكل التنظيمي للشركة :



المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للصندوق

1- نيابة الإدارة والمالية:

تقوم هذه الأخيرة بتسيير وتوزيع الموارد المالية المتعلقة بالشركة وهذا حسب جدول المصاريف الخاصة

بمستلزمات الشركة، وتمثل هذه المصاريف في:

- مصاريف خاصة بأجور العمال.
- مصاريف الاستثمار^٥ كـشراء مكاتب، سيارات... الخ).
- المصاريف الخاصة بتأمين الممتلكات.
- المصاريف الخاصة بلوازم العمل (أقلام، أغلفة الرسائل).

1-1 مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بكتابة العمليات المحاسبية الخاصة بالصندوق كما تقوم أيضا بميزانية سنوية كما تراقب

كل المصاريف والقضاء على كل ترسب أو اختلاس.

تتكفل بكتابة: "شراء اللوازم.

1-2 مصلحة الوسائل العامة:

تقوم هذه المصلحة بتمويل كل مصالح الصندوق من مستلزمات العمل كالورق السجلات، الأقلام، أغلفة

الرسائل، الحوالات البريدية، المكاتب بمختلف أنواعها من الخشب أو الحديد، الكراسي... تدون هذه المصلحة كل

الوسائل في سجل مع كتابة اسم المصلحة التي زودت بها، كما تستقبل هذه الأخيرة كل الوسائل التي تصل إلى

الصندوق ثم تبعث بها إلى مكتب المدير وبعد معاينة كاتبة المدير للبريد ترسلها إلى المصالح المعنية بالأمر وكذلك

الأمر بالنسبة لكل المصالح داخل الصندوق التي تريد إرسال البريد لإشعار المنخرطين بمصالحهم أو المؤسسات التي

تربطها علاقة مع الصندوق تتوجه بهذه الوسائل إلى المصلحة.

3-1 مصلحة المستخدمين والأجور:

تتكفل هذه المصلحة بعمال داخل الشركة حيث تقوم بعملية تحصيل المعطيات الشهرية الخاصة بالأجور، فتتابع هذه الأخيرة العمال منذ إبرامهم عقد العمل في الشركة إلى غاية التقاعد. كما تقوم المصلحة بتصريح عدد العمال فيها عند الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و ذلك للتأمين عليهم والذي عددهم 64 عاملا و 11 متربصا. تحرر قرارا التوظيف ومحاضر تنصيب العمال الجدد وذلك بعد موافقة المدير.

المبحث الثاني: فرص المشاركة في المؤسسة الجزائرية

المطلب الأول: اعتماد نظام المشاركة في المؤسسة الجزائرية

عرفت المؤسسة الجزائرية في مراحل سابقة من تطورها صيغتين من المشاركة في التسيير، تمثلت الأولى في تجربة التسيير الذاتي غداة الاستقلال وقد شملت عددا ضئيلا من المؤسسات ذات الحجم والأهمية المحدودين. أما الثانية فكانت تخص "تجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات" مند سنة 1971 إلى غاية منتصف الثمانينات. وقد عاشت المؤسسة هاتين التجريبتين في ظروف متميزة محليا وعالميا لا يسعنا الحديث عنها في هذه الورقة. لكن بالرغم من اختلاف الظروف التي تميز المرحلة الراهنة على جميع الأصعدة، فإن هناك مجموعة من الخصائص والمميزات العامة المتأصلة بقوة في بنية المجتمع الجزائري ونظامه السياسي، وثقافته، ومسار تطوره، تشكل حاجزا قويا يحول دون ترسيخ فكرة المشاركة، أو تقلص من حظوظ نجاحها في حالة قبولها من طرف القوى الاجتماعية المعنية بها في المؤسسة وفي المجتمع عموما. ويعني ذلك أن تقوية فرص المشاركة، بل قبولها في المقام الأول، يستدعي بالضرورة إزالة تلك العقبات والحواجز، أو على الأقل تقليص تأثيرها إلى أبعد درجة ممكنة. وسنورد هنا مجموعة الخصائص التي نعتقد أنها تمثل تلك العقبات الرئيسية.

1- اعتماد المجتمع في تطوره الاقتصادي والاجتماعي على منظومة اقتصادية ريعية، ذلك أن الجزء الأعظم من ثروته مصدرها عائدات النفط أو المحروقات بصفة عامة (96 %) ويقل ذلك من مكانة المؤسسة كوحدة لإنتاج القيم الاقتصادية في شكل سلع وخدمات، محولا إياها إلى وحدة لتوزيع الثروة اليعية على مختلف الفئات الاجتماعية. وما دامت المؤسسة لم تشكل لحد الآن، باستثناء حالات محدودة جدا، قاعدة أساسية لإنتاج الثروة فإن تسييرها وإدارتها لم تخضع في يوم من الأيام لمبدأ النجاعة الاقتصادية، والالتزام بالنتائج المحققة على الاستثمارات الموضوعة فيها.

لذلك فإن معايير الكفاءة، والاستحقاق، والعقلانية الاقتصادية لم تشكل هاجسا لدى المسيرين إطلاقا، مادام بقاء المؤسسة والامتيازات التي توفرها مرتبط بمصادر أخرى غير العمل المنتج للقيم.

2- تأثير الخلفية الثقافية والاجتماعية التي ظهرت ونمت فيها المؤسسة على أسلوب إدارتها وتسييرها بحيث ساد فيها نموذج تسيير هجين يجمع بين نزعة أبوية تميزها السلطوية والاستبداد، وأنماط التسيير الكلاسيكية المبتدعة في البلاد الصناعية، وهي تؤكد بدورها النزعة الاستبدادية وترسخها. كانت تلك الوضعية أحد الأسباب وراء عدم الاستقرار، والاضطراب المميزين لعلاقات العمل في المؤسسة الجزائرية منذ نشأتها.

3- غياب ثقافة تسيير تؤلف بذكاء بين مبادئ التسيير الحديث المستلهمة من تجارب البلاد المتقدمة، والعناصر الثقافية للمجتمع التي تؤكد سمات مثل التماسك، والتعاون، وتغلب روح التضامن على النزعة الفردانية المتطرفة. ويعود ذلك في اعتقادنا إلى أن عملية التصنيع وتكوين المؤسسة الاقتصادية الحديثة كانت بمثابة ظواهر غريبة غرست في الكيان الاجتماعي بعنف من خلال عمليات اختراق خارجي اتخذ شكل الاحتلال الأجنبي والتبعية المتعددة الأبعاد لنظام رأسمالي عالمي يقوم على مبادئ مغايرة، بل مناقضة لتلك التي يستند إليها المجتمع.

- 4- تباين مستويات التعليم والتأهيل والخبرة، واختلاف الأصول الاجتماعية، وعمليات التنشئة بشكل صارخ بين المسيرين والإطارات عموماً من جهة، والمنفذين على اختلاف مستوياتهم من جهة أخرى. الشيء الذي طبع العلاقات داخل المؤسسة بحالة من التوتر والشك جعلت كل طرف يتخندق في موقعه رافضاً الآخر وكل ما يصدر عنهما بحثاً عن الأمن وخوفاً من المغامرة. وقد أدى ذلك إلى ظهور مراتبية اجتماعية متصلبة داخل المؤسسة حيث يدافع كل فريق عن وجهات نظره ومصالحه وامتيازاته في جو من التوتر الحاد والشك المستمر.
- 5- تفاقم الأوضاع السابقة بفعل المناورة والأسلوب الذرائعي المنتهج من قبل النخبة الحاكمة في التعامل مع المؤسسة والأطراف الاجتماعية الفاعلة فيها، واستغلال التناقضات الموجودة بين تلك الأطراف في إقامة تحالفات مرحلية وهشة هدفها تحييد هذا الطرف أو ذاك بحسب الظروف والمناسبة، أو تمرير برنامج سياسي أو اقتصادي معين. وبذلك استخدمت المشاركة العمالية في التسيير لفترة طويلة من الزمن، ثم اعتبرت بعدها مصدر كل المآسي والإخفاقات التي عرفتتها المؤسسة، بل والمجتمع بصفة عامة.
- كل ذلك أدى إلى زيادة حدة التوترات والصراعات وخلق جو ان الريبة وفقدان الثقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وبين هذه والمحيط الذي نشط فيه.
- 6- إضافة إلى كل ما سبق هنالك سيطرة نمط من الحكم والإدارة يتميزان مركزية ونزعة بيروقراطية مفرطتين، حيث تؤخذ أهم القرارات مثل أبسطها في أعلى قمة الهرم، الشيء الذي عطل كافة فرص التفاوض والحوار، وبالتالي مشاركة لمستويات الدنيا في عمليات اتخاذ القرار (لورشة، القسم، الوحدة، المؤسسة) فالمبدأ أساسي لكل مشاركة ليس الحوار حول الأهداف الكبرى فحسب، كما يقول كروزي، بل التفاوض حول تسيير وإدارة شؤون الحياة اليومية في أماكن العمل
- والمفاوضة المقصودة هنا تمثل ممارسة يومية تضع توازن المؤسسة وأسلوب تسييرها موضع الاختبار باستمرار. ولكنها مفاوضة تستحق المغامرة بقبولها وممارستها لما تفتحه من آفاق واعدة أمام جميع الأطراف للتطور والتقدم.

المطلب الثاني: اثر المشاركة على شركة ترنس مدين

تحليل الاستمارة:

- جزء خاص بالموظف:

(1) الجنس:

النسبة	العدد	الإجابة
56.25%	36	ذكر
45.31%	29	لا
100%	64	المجموع

التعليق:

من خلال دراستنا لجنس العمال في شركة ترنس مدين نلاحظ أنه يشغل الذكور أكثر من الإناث حيث

بلغت نسبة الذكور 56.25% (الإناث 45.31%)

النسبة	العدد	الإجابة
25%	16	[30 ,20]
18.75%	12	[40 ,30]
17.19%	11	[50 ,40]
21.87%	14	[60 ,50]

(2) السن:

دون إجابة	11	17.19%
المجموع	64	100%

التعليق:

الملاحظ هنا أن الشركة مجتمع فتي حيث تبلغ النسبة التي تتراوح بين 20-30 سنة 25% في حين نسبة الكهول بلغت نسبتهم بـ 21،87% أما ما بين [30-40] بلغت نسبتهم بـ 18،75% وما بين [40، 50] فبلغت النسبة بـ 17،19%.

(3) المستوى التعليمي:

النسبة	العدد	الإجابة
12، 5%	8	ابتدائي
12، 5%	8	متوسط
23،	15	ثانوي

44%		
37، 5%	24	جامعي
14، 6%	09	شهادات عليا
100 %	64	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن الشركة تتمتع بنسبة كبيرة من الموظفين المثقفين المتعلمين ذو مستوى

عالي حيث بلغت نسبة الجامعيين 37،5% وهي أكبر من متوسط والابتدائي نفس النسبة 12،5%

(4) الوظيفة:

الن سبة	العدد	الإجابة
54، 69%	34	موظف

20، %31	13	عامل
23، %44	15	ثانوي
25 %	16	رئيس قسم
100 %	64	المجموع

التعليق:

يتمثل الجدول 4 النسبة الخاصة بالوظيفة حيث بلغت نسبة الموظفين 54,69% لتليها بنسبة رؤساء

الأقسام (25%) ثم نسبة العمال (20،31%)

- جزء خاص برضا الموظفين:

1-2: معرفة أهداف و أولويات الشركة :

الن سبة	العدد	الإجابة
40، %63	26	دائما
40، %63	26	أحيانا
18، %75	12	أبدا

100	64	المجموع
%		

التعليق:

من نتائج الجدول أعلاه، نستنتج أن نسبة 40,63% من الأفراد الذين وقع عليهم استقصاؤنا يؤكدون أنهم يعرفون دائما أهداف وأوليات مؤسستهم، في حين نجد نسبة 18,75% لا تعرف أبدا هذه الأهداف.

2-2- درجة الحرية في الوظيفة :

النسبة	العدد	الإجابة
54,69%	35	عالية
40,63%	26	متوسطة
18,75%	12	ضعيفة
100%	64	المجموع

التعليق:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة 44,48% من الأفراد المستقصون يتمتعون بحرية متوسطة في حين 13,28% يتصرفون بحرية عالية في القيام بعملهم بينما 23,43% لا يجدون أي حرية في أداء وظائفهم.

2-3- الحصول على المعلومات الكافية للقيام بالعمل على أحسن وجه :

النسبة	العدد	الإجابة
54.69%	35	دائما
25%	16	أحيانا
20.31%	13	أبدا
100%	64	المجموع

التعليق:

نلاحظ أن نسبة 54.69% من موظفي

الشركة يحصلون على المعلومات الكافية للقيام

بعملهم على أحسن وجه دائما في حين نجد أن

نسبة 26.56% يحصلون على المعلومات أحيانا أما نسبة 20.31% لا يحصلون على هذه المعلومات أبدا.

2-4- معاملة الرئيس باحترام :

النسبة	العدد	الإجابة
53.13%	34	دائما
26.56%	17	أحيانا
20.31%	13	أبدا

100	64	المجموع
%		

التعليق:

الملاحظ من الجدول أعلاه أن الاحترام من طرف رئيس الشركة موجود دائما بنسبة 53,13% أما بنسبة

26,56% للذين يحسون بالاحترام أحيانا أما بنسبة 20,31% فهي للذين لا يجدون للاحترام طريقا أبدا.

5-2- تلقي المكافآت و التحفيزات مقابل الأداء و المجهود :

النسبة	العدد	الإجابة
20,31%	13	دائما
21,88%	14	أحيانا
57,81%	37	أبدا

المجموع	64	%100
---------	----	------

التعليق:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 57.81% لا يتلقون مكافآت وتحفيزات مقابل أدائهم ومجهودهم أبداً، ونسبة 21.88% يتلقونها أحيانا (رؤساء الأقسام فقط) أما فيما يخص نسبة 20.31% فيلقونها دائما (نائب المدير)

2-6- التعاون بين كل الأقسام:

النسبة	العدد	الإجابة
32.81%	21	دائما
45.31%	29	أحيانا
21.88%	14	أبدا
100%	64	المجموع

التعليق

تبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه

أن نسبة 45,31% من موظفي الشركة يؤكدون أنه يوجد تعاون بين كل الأقسام أحيانا، أما نسبة 32,81% يجدون التعاون دائما، في حين نسبة 21,88% لا يجدون هذا التعاون أبدا.

7-2- مناخ العمل يشجع على الأداء الفعال :

النسبة	العدد	الإجابة
26,56%	17	دائما
50%	32	أحيانا
23,43%	15	أبدا
100%	64	المجموع

التعليق:

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن

مناخ العمل يشجع الموظفين على الأداء الفعال

أحيانا بنسبة 50% أما نسبة 26,56% فهي تخص من يشجعهم مناخ العمل دائما، في حين نجد أن 23,43% لا تشجعهم هذه الظروف أبدا.

- جزء خاص بالمشاركة في الشركة:

3-1: اخذ الإدارة بالآراء و الاقتراحات :

النسبة	العدد	الإجابة
42,19%	27	نعم
57,81%	37	لا

المجموع	64	%100
---------	----	------

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن الشركة لا تأخذ بآراء واقتراحات العمال لأننا سجلنا أكبر نسبة والتي قدرت

ب 57,81% في حين قدرت نسبة المشاركة بنعم ب 42,19%.

2-3: المشاركة في الاجتماعات الحاسمة بالنسبة للشركة :

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	22	34,38%
لا	42	65,62%
المجموع	64	100%

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ المشاركون

في الاجتماعات الحاسمة بالنسبة للشركة سجل أكبر بنسبة قدرت ب 65,62% في حين سجل عدم المشاركون بنسبة

34,38%.

3-3: تفاصيل عن إستراتيجية الشركة :

الإجابة	العدد	النسبة
نعم	28	34,38%

56، %25	36	لا
100 %	64	المجموع

التعليق:

من خلال دراستنا في شركة ترنس مدين نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت بـ 56،25% ليس لها علم بتفاصيل إستراتيجية الشركة في حين الذين أجابوا بـ نعم قدرت نسبتهم بـ 43،75% .

استنتاج الدراسة عن طريق الاستمارة :

- أغلبية موظفي شركة ترنس مدين ذكورا، مؤهلهم مستوى جامعي عال ، يتراوح سنهم ما بين 20 سنة و 30 سنة .

- معظم الأفراد بالشركة موظفين فقط، ذوي خبرة متوسطة على العموم تفوق الخمس سنوات .

- تشرك الشركة موظفيها في وضع الأهداف و الأولويات ، أين يتمتع هؤلاء الموظفين بحرية

متوسطة

- تجمع الموظف و رئيسه علاقة جيدة تتمثل في علاقة احترام متبادل بين الطرفين.

- تهدف الشركة دائما إلى العمل على سهولة انسياب المعلومات بالكم و النوع المناسبين للقيام

بالمهام على أحسن وجه.

- لكن فيما يخص المكافآت و التحفيزات لا تهتم الشركة بهذه السياسة .

- يعمل كل أقسام الشركة على تبني سياسة التعاون المشترك لبلوغ الأهداف المرجوة.

- تطور و تهيئ الشركة من مناخ العمل و تكييفه بما يخدم مصالحه و مصالح الأفراد .

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة التي أجريناها على شركة ترنس مدين ، لم نلمس أبدا مدى مشاركة الأفراد في الآراء و القرارات المتخذة مع أن هذه السياسة تعتبر في الوقت الراهن من مقاييس التطور.

لقد أثبتت الدراسة أن هناك فرقا كبيرا و شاسعا لما تعرضنا إليه في الجانب النظري و الجانب التطبيقي في الشركة ، فهي تبعد سياسة التسيير بالمشاركة من مشاريعها في إدارة المؤسسة مع أنها سياسة جيدة و فعالة و بإتباعها تكون قد تقربت من أفرادها بطريقة غير مباشرة و بهذا تستطيع الالتحاق بالتغير الحاصل في ثقافة التساير، و هذا ما استنتجناه من خلال إجرائنا للاستقصاء، سواء تعلق الأمر بالموظفين أو الإطارات .

الخاتمة:

إن أهمية القوى العاملة و تزايد مستواها العلمي و التكنولوجي، و أهميتها في تحديد مدى فعالية التنظيمات، كلها عوامل أدت إلى الحاجة إلى إطارات متخصصة في تسيير الموارد البشرية، ذات مستوى عال من الثقافة و الذكاء، و بذلك تعقدت ادوار المسيرين و زادت أهمية أدوارهم. مما ساهم في رفع مكانة الفرد في المنظمة و زادت ضرورة إحصارهم و استشارتهم و الأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرارات على أعلى المستويات في التنظيم.

و من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص بان إطار تسيير الموارد البشرية قد تطور، حيث كان ذو طابع اختياري و الهدف منه تحقيق المصلحة البشرية فقط. إلا أن الاتجاه الحالي يميل إلى استغلال الموارد البشرية، اعترافا بأهمية هذا الجانب الحساس في المنظمة، و لكونه يشمل جميع جوانب اهتمامات المصلحة، يستدعي منا التعرف على مواضيعه الأساسية و التي تكون في جملتها عملية التسيير كموضوع و بالتالي فان فكرة مشاركة الأفراد في الإدارة ما زالت في طورها الأول .

و اختلافًا مع الأساليب المستعملة في المنظمات الحالية، نجد أن أسلوب التسيير بالمشاركة لا يكفي بالكشف عن المعارف الكامنة لدى كل عامل بل يدفعه أيضا إلى الإبداع ليبرهن على قدراته و على انه في استطاعته ليس تشغيل يده فحسب بل عقله كذلك، فهو تحرير للعقل الذي طالما قيد في تلك الأساليب، مستعملا لتحقيق ذلك مجموعة من التقنيات و الإجراءات .

و في الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في إثراء هذه الدراسة التي ما هي إلا محاولة للإحاطة بهذا الموضوع، و نذكر بان عملنا هذا يسع كل من من شأنه تصحيح خطأ أو توضيح غموض أو تكملة نقص .

الاقتراحات

بعد إجرائنا للتربص في مؤسسة " ترنس مدين " ، أردنا أن نقدم الاقتراحات التالية للعمل بها مستقبلا حتى تتحسن سياسة المشاركة فيه:

*توفير للفرد جو من العمل تسوده حرية الحركة و التعبير.

*أخذ الإدارة بآراء و اقتراحات أفرادها (اعتماد سياسة المشاركة) .

*مشاركة الأفراد في الاجتماعات الحاسمة بالنسبة للمؤسسة.

*تزويدهم بالمعلومات الكافية لتحسين أدائهم.

*إعطائهم كل التفاصيل المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة للتعاون في الوصول إليها.

*أن يتلقى الفرد من رؤسائه اعترافا بعمله و إبداعه فيه.

و أخيرا: وضع الفرد في عمل يناسبه و إمكانياته و كفاءاته.

المراجع

المراجع:

أولاً: الكتب

- 1/ أحمد السيد كردى , بحث بعنوان " مدى مشاركة العاملين في القرارات الإدارية في مصر, جامعة بنها , مصر 2009م.
- 2/ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2005..
- 3/ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 4/ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب، القاهرة، 2000.
- 5/ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 1999-2000.
- 6/ العياشي عنصر، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، جامعة عنابة، الجزائر، 1997.

ثانياً: المذكرات

- 1/ ليندة رقام، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الإبداعي لدى العاملين في الإدارة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة عنابة، 2008.

ثالثاً: شبكة الانترنت

- 1/ مكتبة المصطفى الالكترونية

2/ <http://www.scn.org/gcad/modules/pm-pmar.htm>

رابعاً: كتب بالفرنسية

- 1/ ALLEN Cowling ; CHOLE Moiler ; humane ressources managing ; London ; 1995.

الفهرس:

المقدمة العامة: ا،ب،ج،د، هـ

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

1..... تمهيد

2..... المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية مدخل عام.....

3..... المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.....

4..... المطلب الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.....

5..... المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.....

7..... المطلب الرابع: دور إدارة الموارد البشرية.....

8..... المطلب الخامس: الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.....

17..... المبحث الثاني: الإدارة بالمشاركة في الفكر الإداري.....

17..... المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....

18..... المطلب الثاني: مدارس الفكر الإداري.....

45..... المطلب الثالث: حدود الفكر الكلاسيكي اتجاه الإدارة بالمشاركة.....

46..... خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: الإدارة بالمشاركة في المؤسسة الجزائرية

47..... تمهيد

48..... المبحث الأول: مؤيدو فكرة الإدارة بالمشاركة.....

48.....	المطلب الأول: نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد و فكرة المشاركة.
52.....	المطلب الثاني: إسهامات هاربرت سايمون.....
54.....	المطلب الثالث: إسهامات رنسيس لايكتر.....
55.....	المبحث الثاني: مفهوم المشاركة.....
55.....	المطلب الأول: حول مفهوم المشاركة.....
57.....	المطلب الثاني: عوامل ظهور المشاركة.....
60.....	المطلب الثالث: مبادئ الإدارة بالمشاركة.....
62.....	المطلب الرابع: تطبيق مبدأ المشاركة.....
65.....	المبحث الثالث: اشتراك الأفراد في الإدارة.....
65.....	المطلب الأول: مفهوم اشتراك الأفراد في الإدارة.....
66.....	المطلب الثاني: تطور نظام الاشتراك في الإدارة.....
66.....	المبحث الرابع: تطبيق نظام اشتراك الأفراد في الجزائر.....
66.....	المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالمشاركة.....
69.....	المطلب الثاني: الإدارة بالمشاركة في المؤسسة الجزائرية.....
70.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية عن الإدارة بالمشاركة في مؤسسة " ترنس مدين "

72.....	تمهيد.....
73.....	المبحث الأول: نشأة و تعريف مؤسسة " ترنس مدين ".....

73.....	المطلب الأول: نشأة و مهام المؤسسة.....
77.....	المطلب الثاني: الوظائف الأساسية للمؤسسة.....
78.....	المبحث الثاني: فرص المشاركة في المؤسسة الجزائرية.....
78.....	المطلب الأول: اعتماد نظام المشاركة في المؤسسة الجزائرية.....
81.....	المطلب الثاني: اثر المشاركة على مؤسسة " ترنس مدين".....
90.....	خلاصة الفصل.....
91.....	الخاتمة العامة:.....

الاقتراحات

قائمة المراجع