

الإدارة التشاركية بالأهداف، نحو تفعيل المورد البشري.

La direction participative par objectives, afin de rendre plus efficace la ressource humaine

د / بلمختار محمد رضا

ط د/ بن الابيض

عطية

جامعة البليدة ٢

جامعة البليدة ٢

الملخص: لا زال النقاش اليوم في مجال التنظيم و الإدارة يبحث عن أنجع أسلوب لتسيير المؤسسات الاقتصادية، و المتغيرات التي يستوجب التحكم بها لبلوغ ذلك باعتبار المؤسسة من المكونات المحورية في التنمية القومية، سيما و أن العملية الإنتاجية ليست اقتصادية محضة كما يبدو بل تتم وفق صيرورة اجتماعية تتفاعل خلالها المكونات البنائية، الثقافية و السياسية و الاقتصادية. إن المتبع لمسار الإصلاحات المتعاقبة في مجال الإدارة و التنظيم يمكنه أن يلاحظ كيف أن تغريب المورد البشري عن أهداف المؤسسة و قراراتها أفرز مواقف الرفض و الارتياب و استبعاد المبادرة الخلاقة و تحمل المسؤولية. و قد كشفت الدراسات كيف أن أسلوب التسيير يضل هو العمود الفقري للمنظمة، ترتبط فعاليته بمستوى اندماج المورد البشري مع أهداف المؤسسة و توجهاتها و كيف أن ترقية دور الفاعل في المؤسسة العمومية و توسيع مجال مسؤوليته و تفويضه مجالات أوسع للمشاركة في تسيير شؤونها كفيل بدفعه إلى إنجاحها. و الأساليب التشاركية في مجال التسيير المتاحة اليوم في العالم جديرة بالبحث و الدراسة لما قد تتيحه من خبرات يمكن أن تستفيد منها مؤسساتنا الاقتصادية. فكيف يمكن رفع مستويات الفعالية الاقتصادية إذا كانت هذه الأخيرة مرهونة بتدخل متغيرات غير اقتصادية (رؤوس الأموال) الاجتماعية و الثقافية و السياسية إلى جانب المتغير الاقتصادي؟

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الاقتصادية، الهرم الإداري، الإدارة بالأهداف، التشاركية، الإطارات.

To summarize : The current debate in the field of organization and management is still looking for the most effective way to manage the economic institutions and variables to be controlled to achieve it. The institution is considered one of the central elements of national development, especially since the production process is not purely economic, but seems to be a social process that interacts with the political and economic.

The follower of successive reforms in the field of management and organization can observe how the alienation of human resources from the objectives of the institution and its decisions has created positions of rejection, suspicion and exclusion of creative initiative and responsibility.

The studies revealed how management style is the backbone of the organization: its effectiveness is related to the level of integration of the human resource with the objectives and direction of the organization and how the promotion the role of the actor in the public institution can lead to the success of the latter. The governance available today in the world is worthy of research and studies on the possible experiences that our economic institutions could profit from: how to increase economic efficiency if they depend on the integration of non-economic variables (capital) The rhyme and the political side of the economic variable?

Keywords: economic institution, administrative pyramid, management by objectives, participatory, tires.

مقدمة:

الإدارة بالأهداف أسلوب حديث في التسيير يتمثل في تركيز الجهود على الأهداف التي تختارها المؤسسة و يعتمد في ذلك على الإدارة التشاركية، التي تعني تدخل العاملين في اقتراح و مناقشة الأهداف العامة و الخاصة و في صياغة خطط العمل الملائمة لبلوغها.

و الذي يعبر على تركيز هذا الأسلوب التنظيمي في التسيير على مصدر طاقه محوري يتمثل فيوضوح الاتجاه الذي تسيير نحوها لمؤسسة من جهة و الإدماج المستمر لقوتها العاملة في تحقيقه بعد مناقشته من جهة أخرى.

و توجد عدة أشكال من الإدارة التشاركية بالأهداف D.P.O*، تتباين تبعا لعدة متغيرات، نذكر منها: حجم المؤسسة ومستوى تعقدها و قطاع النشاط الذي تعمل فيه و قيمة الاستثمار المخصص لها و نوعه (عمومي، خاص، مشترك)، ما يجعل الإلمام بمختلف أبعاد هذا الأسلوب من التسيير عملية متشعبة.

إن المتتبع لأشكال التسيير التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر منذ الاستقلال ينتهي إلى نتيجة مفادها وجود صعوبات من طبيعة مختلفة تقف دوما عقبة أمام انطلاقها و بلوغ الفعالية المرجوة، من أبرزها الغياب الشبه الكلي لمشاركة الفاعلين فيها في تقرير مصيرهم من خلال مصير مؤسساتهم.

أدى أسلوب معين من التسيير للمورد البشري دام لعقود إلى تغريبه عن أهداف المنظمة و أرباحها و إلى خلق مواقف الرفض و الارتياب و عدم الاكتراث من نتائج الفشل التي كانت تصل إليها بل و إلى التدمير المتعمد لها كما أشار إلى ذلك الأستاذ "مصطفى بوتفونوشنت" في كتابه (La société Algérienne en transition) *.

*Direction Participative par Objectives

*-الاعتماد على قوة الدولة لتحقيق الأهداف التنموية، أهمل الفئات الاجتماعية التي يعتمد عليها لتحقيق ذلك (العمال، الإطارات، النساء، الشباب، الفلاحين) ما جعلهم لا يستجيبوا بما يتوافق مع ذلك، بل على العكس من ذلك وقع تحول من الموقف الجند إلى الموقف المطالب للدولة، الذي سببه التوزيع اللا متكافئ لنتائج التنمية على هذه الشرائح الاجتماعية.

كما أن مخطوطو التنمية لم يأخذوا في الحسبان دور الشرائح الاجتماعية و ضرورة تجنيدها لتحقيق التنمية، و يطرح هذا من وجهة نظر الباحث إشكالية العلاقة بين ثقافة المجتمع و الشكل التنموي المرجو .

إن ما ترتب عن هذه العلاقة في المنظمة العمومية الجزائرية برره كل طرف بإبعاده المسؤولية عنه و تحميلها الطرف الآخر بحجة الاختلالات البنيوية أو فوقية القرار أو مركزيته أو عدم الكفاءة أو لا مبالاة العمال، نظام الربح الغالب على الاقتصاد.... الخ هذا و تتفق المقاربات العلمية اليوم في مجال المنظمة على اعتبار أسلوب التسيير العمود الفقري الذي تستوي عليه المنظمة أو تنتكس، و أن هذا الأخير يتوقف على اندماج و تكيف المورد البشري مع أهداف المنظمة و إدارتها.

إن دراسات "جورج ميد" و "التون مايو" و "ماسلو" و "كروزيه" تبرز دور الفاعل في المؤسسة و إلى كون مسؤوليته مرهونة بمجال حرية اختياره المرتبطة بمشاركته في صياغة الأهداف و مناقشة خطط بلوغها و الإفادة من مداخلها.

الإشكالية:

ليست العلاقة بين عالمي الاقتصاد و الاجتماع حديثة العهد في اهتمامات البحث الاجتماعي، فقد سبق و أن تطرق إليها بدارسون و منظرون أمثال "ابن خلدون" و "المقرزي" و "باريتو" و "فيبر" و "كروزيه" و "سان سوليو" و "ماسلو" وغيرهم حيث تتداخل متغيرات البناء الاجتماعي في إنتاج الظواهر الاقتصادية رغم تباين حقول البحث و استقلالية تخصصاته. تلتقي المؤسسة الاقتصادية بالحقل الاجتماعي في أكثر من مجال، فالريح الذي هو غاية المؤسسة الإنتاجية الليبرالية لا يوجد إلا في المجتمع و لا يتم تحقيقه إلا عن طريق الأيدي العاملة و لا توضع له الاستراتيجيات إلا بين أفراد تربطهم ثقافة ن و أوضاع اجتماعية.

ليست الظواهر الاقتصادية، كالمؤسسة أو السلعة أو السوق أو السيولة أو الإنتاجية مجردة عن الأبعاد الاجتماعية و الثقافية التي تضيف عليها دلالة و وظيفة في المجتمع.

و إلا فما قيمة المبادرة الفردية في الاقتصاد المركزي؟ و ما قيمة الإنتاجية في اقتصاد قائم على الربح؟ و ما قيمة الادخار في اقتصاد لا يثمن الاستثمار؟

كان الباحث الايطالي " فيلفريدو باريتو" يشك بقدرة علم الاقتصاد وحده فيحصر الفعل الاقتصادي بمعزل الأطر الثقافية لهذا السبب اضطر إلى الاستعانة بعلم الاجتماع. عن الخلفيات الاجتماعية.

و عند قيامه بتحليل الدوافع الإنسانية للفعل أشار إلى أن الأنشطة الاقتصادية غالبا ما تتأثر بالمصالح المشتركة للجماعة وهذه المصالح تقيد سلوك الفرد و تجعله بعيدا عن الممارسات الأنانية و قريبا من مصالح الجماعة و أهدافها المشتركة.

أما " ماكس فيبر " فقد وصل في دراسته عن العلاقة بين الأخلاق و الاقتصاد إلى قضيتين هما :

١- أنه لا يمكن فهم سلوك الأفراد في مختلف المجتمعات خارج إطار تصورهم العام للوجود و تعتبر المعتقدات الدينية و تفسيرها إحدى مكونات هذا التصورات التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات بما في ذلك سلوكهم الاقتصادي.

٢- إن التصورات الدينية هي بالفعل إحدى محددات الفعل الاقتصادي و من ثم فهي تعد من أسباب المفسرة له .

تعتبر المؤسسة الاقتصادية في صيغتها الراهنة، فعل عقلائي ظهر مع المجتمع الرأسمالي و هي تشكل اليوم موضوع اهتمام الكثير من الدول في العالم بما فيها الجزائر التي تسعى من خلال دراستها إلى فهم الآليات التي تقوم عليها و سبلا لتحكم فيها لتوظيفها بما يدفع بعجلة التنمية نحو الأمام.

إن المتغير التاريخي، معطى له دلالة في دراسة المجتمعات النامية، باعتبار التحولات الهيكلية العنيفة التي عشتها هذه المجتمعات و التي كان مصدرها خارجي، كذلك هو الأمر بالنسبة لأساليب تنظيم العمل الجماعي مثلما جاء في دراسة الأستاذ "عدي الهواري" حول "الاستعمار الفرنسي في الجزائر و سياسة التفكيك الاقتصادي و الاجتماعي" ١٩٨٣ .

و لو رجعنا إلى كتابات كل من "ماركس" و "دورخايم" و "فيبر" نجد أن المنظمة بمفهومها المعاصر هي صياغة عقلانية تحمل في طياتها عناصر الثقافة و البيئة الاجتماعية الأوروبية التي أنتجتها و ساعدت على تطورها و هو المعطى الذي عادة ما يغفل عنه عند تناولها في المجتمعات غير الأوروبية.

و لو عدنا إلى تاريخ تنظيم العمل الجماعي في الجزائر نجد دوره يحتوي على مكونات ثقافية واجتماعية كالقيادة التقليدية حيث شروط العلم و الخبرة و الشجاعة و حسن الخلق و العصبية و الشورى و التضحية و الولاء و أخرى متعلقة بالتضامن كالوفاء و الادخار و التعاون و المساواة.

و باعتباره يهتم بدراسة تنظيم الفعل الجماعي في مجال النشاط الاقتصادي فإن موضوع الإدارة التشاركية بالأهداف يصب في هذا الاهتمام، و يبحث المتغيرات الفاعلة التي لها علاقة بسير المؤسسة في اتجاه بلوغ أهدافها و من خلال ذلك إيجاد السبل

التي يمكن من خلالها توظيف المورد البشري ليس قصد تحميله المسؤولية السلبية و لكن لإشراكه في توزيع الأرباح و إعادة الاعتبار لدوره في البناء الكلي.

كيف يمكن إدخال الإدارة التشاركية بالأهداف إلى المؤسسة الاقتصادية العمومية ؟ مؤسسة تعودت منذ نصف قرن على الإدارة المركزية (الريعية) و تغييب المشاركة الفعلية و الفعالة للمورد البشري (للكفاءة) الوضع الذي ترتبت عنه ردود أفعال مختلفة أبرزها اللامبالاة و التغييب و أفعال التخريب و السرقة.....

كيف يمكن جعل العمال بمختلف مستوياتهم يهتمون فعلا بمؤسساتهم و يبادرون في الدفاع عنها و رفع منتوجها من حيث وعيهم بارتباط مصيرهم بمصيرها ؟ كيف يمكن للإدارة المركزية أن تتخلى عن موقعها و تتقبل التغيير في ظرف يهدد هذه المؤسسات الإستراتيجية بالنزول إذا ما بقيت الأوضاع على ما هي ؟

مؤسسات تتوقف عليها حماية القوة العاملة الوطنية و التوجه الاجتماعي لسياسة الدولة الجزائرية ؟ هل يكفي رفع التجريم على فعل التسيير لضمان تعافي مؤسساتنا الاقتصادية العمومية من عللها ؟ هل يتعلق الأمر فقط بإعادة النظر في أسلوب توزيع المداخل أم يتعداه إلى بحث كيفية إشراك كل الطاقات في ترقيتها لتبقى مدة أطول في ظل تفتح الجزائر على الأسواق العالمية حيث المنافسة الشرسة ؟ كيف يمكن الاستفادة من تجارب الدول الصناعية ، التي تنافس مؤسساتنا اليوم، التي سبقتنا منذ عقود في إنجاز هذه الإصلاحات الهيكلية ؟ كيف يمكن تجاوز المقاومة و خلق شبكة تواصلية تفاعلية و متعددة الاتجاهات لتجاوز الترددات و العادات المتوارثة ؟

تعريف الإدارة التشاركية بالأهداف:

لا يقصد هنا بالمشاركة في التسيير تلك التجارب التي عرفتتها المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية سابقا، سواء ما تعلق من ذلك بالتسيير الذاتي أو التسيير الاشتراكي أو استقلالية المؤسسات ، التي غلبت عليها الشعارات الإيديولوجية أكثر من أي شيء آخر، فهي لم تعرف تسييرا تشاركيا بل أنماط متنوعة من الإدارة المركزية و لا تزال إلى اليوم تحتفظ جمعية المساهمين في

مجلس الإدارة الذي لا يلعب فيه العمال سوى دورا صوريا (العياش عنصر ، ١٩٩٥ ، ص١-٢٤) ، بالصلاحيات الأساسية و ما تزال الأطراف الأخرى تعتبر نفسها - مهمشة - أجيبة تنتظر نهاية كل شهر أو بالأحرى تتسارع بالهروب إلى التقاعد.

و يمكن تعريف الإدارة التشاركية بالأهداف على أنها " أسلوب تسييري يستعمل مجموعة من التقنيات و الممارسات لتوزيع المعلومات و المعارف و السلطات في اتخاذ القرارات و التقوية المالية بهدف تحميل المسؤولية لمجموع العمال لإنجاح مؤسساتهم وتحسين العلاقة الموجودة بين الثنائية الأهداف الفردية و أهداف المؤسسة، و يمكن لهذه المشاركة أن تكون مالية أو مشاركة في

التسيير". (Sekiou lakhdar et autres,1993,p482)

أو كما يرى "بليز" (Blais) هي: " عبارة عن فلسفة تسيير المؤسسات تهدف إلى إقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو ديمقراطية المؤسسة و الاستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق ترقيةهم و الاستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم، و يتم ذلك بالاعتماد على مختلف أنواع المشاركة و استعمال تقنيات و هياكل خاصة

لتحقيقها". (blais R,1991,p1-21)

و هو أسلوب في التسيير ظهر كرد فعل على الأحداث التي عاشتها دول أوروبا الغربية في ستينيات القرن الماضي حيث تظاهر العديد من الإطارات و العمال في الشوارع يطالبون بالمشاركة الفعلية في قرارات المؤسسة التي يشتغلون فيها نظرا لارتباط مصيرهم بمصيرها، ولأنه من غير العادل تحميلهم نتائج لم يشاركوا في صنعها، بالإضافة إلى أن تحسين وتيرة الإنتاج و قيمته مرتبط لا محال باهتمام قوى الإنتاج و رفع معنوياتهم الذي يحدث لما يشعرون بالانتماء و بالدور في صناعة مجد مؤسساتهم.

نستشف أن هذا الأسلوب في التسيير يتيح للإدارة أن تشارك في مختلف مستويات العملية الإنتاجية الأمر الذي يضمن لها فعالية أوسع، و يتيح كذلك تدخل الفئات العاملة في اقتراح و مناقشة الأهداف الخاصة بمصالحها في إطار التوجهات الكلية للمؤسسة بشكل يجعل كل منها تتحمل مسؤولية بلوغها ما يجعلها تكون أكثر حرصا على المشاركة و التنسيق و تفادي العطب و الاختلال.

تأتي فكرة الأهداف, بنظرة مغايرة لعمل المؤسسة و للعلاقة بين مكوناتها، تتجاوز مجرد إنجاز المهام و الوظائف إلى العناية بالنتائج المرجوة و التحديات الواقعة على عاتقها، أيو بعبارة أخرى الحساب لمستقبلها (الأهداف على المدى الطويل) ومستقبل عمالها.

و ذلك بناء على كون الإدارة تهتم أولاً، بانجاز شيء ما في المستقبل يتم تحديده بشكل واضح، و ثانيا قدرتها على قياس ومراقبة تقدمها في اتجاه تحقيق هذا الهدف، و الذي بدوره يعطي دلالة نوعية لفعالية المؤسسة تتجاوز الخطاب الإيديولوجي الحماسي.

و هي على مستوى الفاعل الاجتماعي تعني مشاركة كل الطاقات البشرية في تحقيق مستقبل المؤسسة، من خلال تدخلهم في صناعة و اتخاذ القرارات كل في مستواه، و تحدد الأهداف الفرعية الخاصة بكل مستوى، بشكل يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة. (Crozier ,1977,p98)

إلا أن هناك معوقات تقف دون فعالية هذا الأسلوب في التسيير لا سيما في مجالات النشاط السلعي و الخدماتي بسبب سرعة التحولات التي يعرفها السوق و احتدام التنافس و ما يستلزمه ذلك من تغيير مستمر في الإستراتيجية و القدرة الكبيرة على المرونة في المؤسسة من أجل إعادة هيكلة ذاتها وفق المستجدات. (jack et autres ,2009,p243)

كذلك الاتجاه المفرط لدى بعض الفاعلين (رؤساء الوحدات أو المشاريع) في الضغط على المستويات التي لا يشرفون عليها مباشرة في المؤسسة لإلزامها بتوجهات معينة تخدم أهدافهم الفرعية (في الأوقات الصعبة مثلا)، أو قد يلاقي احد هؤلاء المؤطرين معارضة إذا ما حاول تجنيد الفريق الذي يشرف عليه لانجاز مشروع استثنائي يعتبره أساسي للمؤسسة في تلك المرحلة.

و تعتبر الإدارة التشاركية بالأهداف مصدر للفعالية المتنامية باعتبارها تسمح بتركيز الجهود حول النقاط التي تراها المؤسسة مهمة.

وفيها يكون كل فاعل على دراية بالأهداف العامة للمؤسسة و بالأهداف الخاصة بالوحدة أو المصلحة التي يعمل فيها، وتقدم مشاركته قيمة مضافة ذات صلة بميزاته الشخصية (معارف، خبرة، دوق، مصلحة...) (Martine le Boulaire ,2008,p3)

و يعني تحديد الأهداف القيام باختيار أهم النشاطات من بين تلك الممكنة، حتى يسخر لها وقت العمل الفعلي في المؤسسة الذي غالبا ما يكون أقل بكثير من الوقت الرسمي.

كما يدعم التقدم المستمر للمؤسسة لأنه يتيح المقارنة بين الأهداف و الانجازات المحققة، ودراسة الفارق بينهما لأجل تحديد أسبابه و تفاديه مستقبلا.

تسمح الإدارة التشاركية بالأهداف بالتوفيق بين المتطلبات الاقتصادية للمؤسسة و الأبعاد الأخرى للحياة الاجتماعية داخلها من خلال الاستجابة لتطلعات الفاعلين فيها و حاجاتهم الإنسانية، و الذي بدوره يؤدي إلى الحد من الضغوط الداخلية، و زيادة فرص التوافق و الانسجام بين الفعالية التقنية و العلاقات الإنسانية ، باعتبارها أسلوب لا ينظر إلى الإنسان كمجرد أداة عاملة بل كدماغ و مشروع و إرادة (Mc Gregor ,1960,p111).

كيفية إدخال الإدارة التشاركية بالأهداف إلى المؤسسة الاقتصادية العمومية :

تكمن الصعوبة وراء هذه العملية فيما تستوجبه من تغيير في العادات و المواقف و الممارسات الموروثة و الذي قد يولد عند بعض الفاعلين أشكالا من المقاومة.

تغيير في المواقف و تجاوز النظرة إلى العمل كمجرد دور يتم تنفيذه إلى نتيجة لا بد من تحقيقها، كذلك المقارنة الموضوعية بين الأهداف و النتائج و تحديد سبب الفارق بينهما من أجل تفاديها و تحقيق المزيد من الفعالية.

و هذا يعني أن يكون الموقف إزاء المشاكل التي يراد حلها صارم و موضوعي بعيد عن العواطف و الإيديولوجيات.

يظهر التغيير أيضا في الممارسات الجديدة التي تنتج على مستوى العلاقات في الهرم الإداري و تحول السلطة المبنية على المكانة في السلم إلى مشاركة في اتخاذ القرار من طرف كل الفاعلين في المؤسسة و الذي يعني من جهة أخرى تقاسم المسؤولية مع

الرؤساء بدلا من الاختفاء وراء ادوار التنفيذ. (Michel dalmas ,2016,p151-174)

و هناك بشكل عام أربعة إستراتيجيات نموذجية لإدخال الإدارة التشاركية بالأهداف :

أ. من أعلى الهرم الإداري .

ب. من المستويات الوسيطة (الوحدات الإنتاجية) .

(ج) . عن طريق مشروع تجريبي .

(هـ) . عن طريق فريق التأطير .

و في بحثنا هذا ، كما سبقت الإشارة إليه، نتناول بالدراسة إستراتيجية الإدخال من فوق للإدارة التشاركية بالأهداف، باعتبارها من جهة قريبة من خصوصيات المؤسسة الاقتصادية العمومية و توجهاتها و كونها محرك التنمية الاقتصادية في تصور السياسة التنموية في الجزائر من جهة أخرى .

سجلت الدراسة في مستهلها اهتمام أرباب العمل بطرح أسئلة تتعلق بمراقبة الميزانية و تحديد الوظائف و التخطيط على المدى الطويل بحثا عما إذا كان ذلك شرط أولي لهذا النوع من الإدارة أم هي نتائج لها. و قد وقع الاتفاق على وظيفة أساسية تساعد على إدخال و تطوير الإدارة التشاركية بالأهداف هي وظيفة "التنشيط" .

و اهتمت الدراسة بتحديد نسبة الأشخاص الذين تلقوا تكوينا حول هذا المنهج الإداري و الذين يستخدمونه فعلا و لديهم أهداف خاصة و ذلك من خلال دراسة المستويات المهنية التالية:

. الإطارات.

. غير الإطارات: عمال التحكم و التوجيه.

. الفئات الأخرى من الموظفين و العمال.

أجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات التي جرت هذا النوع من التسيير من بينها نذكر: Carbone-Lorraine ,

Alsthom, Pétroles BP , Honeywell Bull , Aquitaine-Organ, Sinafex-Ico و هي في مجموعها تمثل

قطاعات الصناعة الفرنسية و تمتد نشاطاتها على المستويين الجهوي و العالمي .

و توصلت الدراسة إلى ملاحظة عامة هي: أن معظم الإطارات الفاعلة في هذه المؤسسات يفهمون الإدارة بالأهداف أنها

طريقة تستوجب الطابع التشاركي على خلاف الإدارة العامة التي كانت تبدي تحسسا منه.

- إستراتيجية الإدخال من فوق، عن طريق الإدارة العامة يتم وفق الخطوات التالية:

١. تحديد مهمة المؤسسة، بمعنى تقوم المؤسسة باختيار قطاع النشاط، الصناعي أو التجاري، الذي تريد أن يتواجد فيه هذا الأسلوب و حاجات السوق التي تريد تلبيتها.

٢. تحديد الأهداف العامة التي تريد المؤسسة بلوغها في إطار قطاع النشاط المحدد، و النتائج المراد تحقيقها على المدى الطويل في الميادين الأساسية، التي على أساسها يستمر و يتطور المشروع: المردودية، الوضعية في السوق، القدرات على التجديد، توفر الموارد المادية و المالية و البشرية و التنظيمية.

٣. تحديد الأهداف الفردية الخاصة بعناصر فريق الإدارة العامة الذين يقع على عاتقهم توظيف أسلوب الإدارة التشاركية بالأهداف.

٤. التوسع التدريجي على امتداد سلم التوجهات بين الأهداف الذاتية (المتصلة بمهام التسيير المتكررة) و الأهداف النوعية (المتصلة بالإنجازات الكبرى الواقعة على عاتق المؤسسة).

مثال على هذه الاستراتيجية: دون ذكر اسم المؤسسة بعينها (لتفادي التشهير)، اكتفينا بالإشارة إلى بعض خصائصها: هي شركة خاصة لإنتاج المشروبات المختلفة، تتضمن ٢٠٠٠ عامل و ١٠٠ إطار و يقدر رأس مالها بي ١٨٨ مليون يورو و هي تستخدم تقنية إنتاجية عالية و تصدر منتوجاتها إلى العالم حيث تشكل صادراتها ٧٥% من مواردها.

عرفت هذه المؤسسة نموا ضاغظا من حيث قوة الطلب على منتوجاتها ما جعلها تفكر في توسيع نطاق امتدادها في السوق غير أن الإدارة العامة أظهرت بعض التردد عبرت عنه فيمايلي:

. تراجع ديناميكية المؤسسة .

. صعوبات في التواصل بين الإدارة و الإطارات الذين عبروا عن استحالة إنجاز المشاريع التي كانت تقترحها الإدارة.

. استقالة مدير مصنع المنطقة الغربية و الصعوبات المترتبة عن عملية تعويضه.

رغم ذلك عمدت المؤسسة إلى التراجع عن أساليبها التقليدية في التسيير و إدخال (إ ت أ) * التي كانت قد أطلعت عليها من خلال الأدبيات المتاحة آنذاك (أمريكية بالأساس)، و شارك فردين من طاقمها في الملتقى الوطني الذي نظمه مركز

* إدارة تشاركية بالأهداف

البحث و الدراسة لرؤساء المؤسسات (CRC) بفرنسا في نهاية الستينات، مثلها مثل العديد من الشركات الفرنسية آنذاك التي كانت مسرحا لأحداث مماثلة، حيث عبر الكثير من الإطارات أصحاب الكفاءات، بشكل صريح، عن رغبتهم في المزيد من المشاركة في الإدارة و من أنه لا بد من الاستماع إليهم و العمل بتوجيهاتهم باعتبارهم معنيون أيضا بمستقل مؤسستهم. لهذا الغرض تم تشكيل، "لجنة للاتصال" مكونة من ممثلي الإطارات وظيفتها تطوير الإعلام الصاعد و النازل بين الإدارة العامة و فريق التأطير .

عبرت الشركة محل الدراسة عن قبولها المبدئي لأسلوب التسيير الجديد ولم يبق لها إلا أن تحدد تاريخ وكيفية انطلاق العمل به. بعدها بشهور أجابت الإدارة العامة عن رغبتها في تحقيق ذلك و طلبت من فئة التأطير الشروع في العمل وفق منهج الإدارة التشاركية بالأهداف.

تمثل أول رد فعل في حركة من الحذر و الارتياب و كانت أول خطوة قامت بها الإدارة العامة لإدخال (إ ت أ) هي دعوة مكتب البحث و الدراسات للمساعدة في عملية تكوين الإطارات، والذي شرع بموجب ذلك في تقديم حصص إعلامية بعضها بمقر الشركة و البعض الأخر في الوحدات الصناعية التابعة لها.

هذا مع العلم أن إدارة المؤسسة اختارت إستراتيجية الإدخال من فوق، لأنه في هذه الفترة التاريخية لم تكن تتوفر صياغات نموذجية واضحة عن استراتيجيات الإدخال الأخرى، بالإضافة من جهة إلى رغبة المدير العام في الانضمام بنفسه إلى العملية و من جهة أخرى غياب أهداف واضحة على المدى الطويل.

بناء على ذلك شرع كل من الرئيس و المدير العام و المدراء المركزيين في تحديد الأهداف العامة التي تم صياغتها في وثيقة من ١٠ صفحات تحت عنوان: "الخيارات الأساسية للمؤسسة" شملت مراجعة الميادين الأساسية الكفيلة بضمان بقاء المؤسسة وازدهارها لاسيما ما يتعلق بالمبيعات والتقنية والربح والتوزيع ثم في مرحلة أخرى تمت صياغة الأهداف على المدى الطويل في شكل عتبات مرحلية يجب الوصول إليها.

بعد ذلك وزعت هذه الوثيقة على فريق التأطير و استخدم أسلوب الإعلام الفعال لتكوين الاطارت كخطوة رئيسية الهدف منها جعل الأهداف الفردية التي يقترحونها في علاقة مباشرة و منسجمة مع الأهداف العامة للمؤسسة، على نحو يجعل كل فاعل يدرك في ماذا و كيف يشارك على مستواه في تحقيقها.

سجل في السنة المقبلة نموًا على مستويين :

١- لم يكن من الممكن الانتقال مباشرة من الاختيارات الأساسية للمؤسسة إلى الأهداف الفردية، ما أدى إلى الاستمرار في العمل بالأهداف العامة للمؤسسة مع تحديد نتائج على المدى المتوسط لا بد من بلوغها، وأن الأهداف الفردية الأولى التي سيتم تحديدها في العام المقبل ستوجه على نحو يحقق الأهداف العامة على المدى المتوسط.

٢- اختيار شخص ليقوم بدور المنشط (إت أ) شرط أن يكون حاصلًا على تكوين في هذا المجال وأن يحدد بوضوح طبيعة الدور الذي سيقوم به و الأهداف الخاصة المتعلقة به.

و تم وضع برنامج مستقبلي يتم من خلاله تحديد الأهداف الخاصة بكل مستوى من مستويات الهرم الإداري على نحو يؤدي إلى التطور (إت أ) على امتداد المستويات المختلفة.

أما المنشط فبدأ بالإعلام و التكوين و صاغ بيانين للإعلام العام أحدهما يشرح فيه روح الإدارة التشاركية بالأهداف و الآخر منهجية تكريسها ميدانيا.

في العام الأول تم تحديد الأهداف الفردية الأولى للسنة الموالية تمس ثلاثة مستويات هرمية: المدير العام، مساعديه المباشرين، أعوان المساعدين.

يناقش في المرحلة الأولى المدراء أهدافهم الفردية مع المدير العام، حيث يفرض بعضها و يتم التفاوض حول البعض الآخر، مع الإشارة إلى أنه و رغم أن الإدارة التشاركية بالأهداف قائمة على التفاوض إلا أنه و نظرا لحداثة التجربة بها و نقص التدريب على أساليبها فقد وقعت بعض التجاوزات، أهمها:

الغموض الذي لا يزال يلف (إت أ)، حيث لا زال ينظر إليها من جهة على أنها أمل المشاركة الذي يرحوه الجميع، ولكنها من جهة أخرى مصدرا للتخوف باعتبارها تقوم على تقييم صارم للنتائج و و كأن الاعتراف "بجح الخطأ" مرفوض تماما.

كذلك يجد تقدم هذا الأسلوب في المؤسسة عراقيل عند بعض المستويات، حيث مثلا نجد بعض الإطارات يطالبون بالمزيد من التفويض والتوسيع من مجال مسؤولياتهم و لكنهم بالمقابل يستمرون في احتكار القرار دون العمل إلى تفويض بعضه

للمستويات الأخرى في السلم

يتطلب إدخال (إ ت أ) كذلك استثمار زمني مكلف أو كما يقول البعض: "الكثير من الورق و الكلام مقابل القليل من العمل"، حيث يتطلب تحديد الأهداف الأولى عندما تكون الخبرة العامة ضعيفة، تقديم كمية من البيانات و الإعلانات والإجراءات

أما عن الإسهامات الإيجابية، فتتمثل في تزويد الإطارات بما يتعلق بالمكونات الأساسية التي تحطم سير المؤسسة و بمعلومات تتعلق بالاختيارات الأساسية و الأهداف العامة والنتائج المترتبة عن استغلالها.

كما ساعد العمل الجماعي فريق الإدارة فيما يتعلق بالأهداف على تحسين مستوى إدراك المسؤولين للأهداف المستقبلية للمؤسسة.

وساعد هذا العمل أيضا على إخراج المؤسسة من عزلتها حيث اتجه مدراء المستويات الإستراتيجية (تجارية، تقنية...) إلى التفكير في المؤسسة بكاملها و تجاوز ضيق تخصصهم.

بعض المتغيرات المتصلة بالاستراتيجيات :

إذا أردنا أن نحدد بإيجاز إستراتيجية الإدخال من فوق للإدارة التشاركية بالأهداف يمكننا شرحها في الخطوات التالية:

أ- إعلان الإدارة العامة عن قرارها فيما يتعلق بإدخال الإدارة التشاركية بالأهداف و إعلام الإطارات و رؤساء المصالح والمشاريع بذلك.

ب- يحدد فريق الإدارة العامة للأهداف العامة و القيام بنشرها في المؤسسة .

ج- تحديد الأهداف الفردية الخاصة بالمستويات العليا من الهرم الإداري (الإطارات الأساسية في المؤسسة).

د- قيام المنشط الإعلامي بتحضير مراحل التطور المستقبلي للإدارة التشاركية بالأهداف من خلال:

-وضع المنهجية و الإجراءات الخاصة بذلك.

-القيام بالتعليم و التكوين و التوجيه.

و تجدر الإشارة هنا إلى كون هذه الخطوات الخاصة بإستراتيجية إدخال (إ ت أ) متبعة من قبل كل المؤسسات التي انتهجت الإدخال الفوقي لها دون أن يستثني ذلك وجود خصوصيات عند بعضها مرتبطة بميزات المؤسسة ذاتها ، نذكر بعضها على سبيل المثال:

أ-فيما يخص الخطوة الأولى، الإعلان الرسمي و الإعلام عن إدخال (إ ت أ):

يتخذ قرار إدخال (إ ت أ) في الغالب من طرف فريق الإدارة العامة ولكن في بعض الحالات قد يتولى ذلك رجل واحد هو الرئيس المدير العام للمؤسسة (PDG).

يتمثل هذا الإجراء في إعلام الأطراف المعنية مباشرة بذلك باعتبارها ستشارك في الأجل القريب في وضع الأهداف العامة أو ستتفاوض فيما يتعلق بالأهداف الفردية، لذلك من المنطقي أن تكون على دراية كاملة بكيفية تغير أدوارهم في المؤسسة وسبب ذلك والمستويات الهيكلية التي لا بد من إعلامها و ذلك وفق السرعة التي يراد بها توسيع الإدارة التشاركية بالأهداف داخل المؤسسة.

ب-فيما يخص الخطوة الثانية، تحديد الأهداف العامة و نشرها: عند إدخال (إ ت أ) من فوق لابد في الأول من تحديد الأهداف العامة باعتبارها المرجع الذي سيوجه لاحقا اختيار الأهداف الخاصة أو الفردية، و قد لوحظ في معظم الحالات التي استخدمت هذا الأسلوب من الإدارة أنه في المرحلة الأولى تم تحديد الأهداف العامة من قبل فريق الإدارة العامة ثم في مرحلة ثانية تطلب هذه الأخيرة المساعدة من الإطارات الأخرى، لاسيما حين يتعلق الأمر بالمعطيات التقنية الدقيقة و الأرقام ومراجعة الأهداف العامة و تحينها. (Eric Gosselin ,2007,p35-98)

و تجدر الإشارة هنا إلى عدم وجود فارق بين طبيعة الأهداف العامة و المخطط على المدى البعيد و الإستراتيجية باعتبار أن الهدف هو اختيار المستقبل الذي نريده للمؤسسة على أساس ما هو ممكن و ما هو محتمل.

المقاربة بالأهداف العامة تعتمد على الإرادة في الاستغلال و المقاربة بالمخطط على المدى الطويل تعتمد على استشراف مستقبل المؤسسة، أما الإستراتيجية فتشمل الاثنين.

هذا و يمكن الإشارة أنه في الكثير من الحالات لا تتمكن المقاربة الإستشرافية من تحديد النشاطات الجديدة التي يجب على المؤسسة القيام بها لتحقيق الأهداف العامة.

و قد لوحظ وجود نوع من الاتفاق بين المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة فيما يخص هذا التكامل، حيث لم يكن لمعظمها قبل إدخال (إ ت أ) مخطط على المدى البعيد مادفع بعضها إلى إدراجه حتى تتمكن منتوجيه اختيارها للأهداف العامة، بينما فضل البعض الآخر إدراج المخطط على المدى البعيد و الأهداف العامة معا ضمن إستراتيجية شاملة.

و مما تؤكد التجربة هو أن مخطط على المدى البعيد مصاغ بشكل دقيق يتجاوز قدرات المدراء العامين لأنه يتطلب جاهزية معارف و معلومات دقيقة عن المجالات و القطاعات الإستراتيجية للمؤسسة، لذلك من الصعب رسم الأهداف العامة بعد إدخال (إ ت أ) في المؤسسة دون مشاركة الفئات الفاعلة فيها.

يطرح هذا إشكالا على المؤسسات التي تريد إدخال هذا النوع من الإدارة دون أن يكون لديها مخطط مبدئي: كيف يمكنها في بداية تجربتها أن تحدد الأهداف العامة؟ ما هو نوع التناسق الذي ستصل إليه في ذلك؟

يمكننا من خلال تحليل تجارب بعض المؤسسات في هذا المجال أن (إ ت أ) نلاحظ بأن هذه العملية تمت وفق صيرورة تنمية مستمرة، حيث تبين من خلال إحداها أن المؤسسة لم يكن لديها مخطط على المدى الطويل فعمد فريق الإدارة إلى تحديد الأهداف العامة من خلال عرض ثم فيه تجميع مختلف اقتراحات و أفكار الفريق حول المؤسسة، الأمر الذي سمح في مرحلة لاحقة بتبلور نظرة شاملة و متعددة الزوايا عنها بما في ذلك المشاكل التي تعترضها . و بعد مرور حوالي ثلاثة سنوات عاود أعضاء الفرقة الإدارية تقييم مشوار المؤسسة فكان هذا الأخير مقبولا إلى حد بعيد حيث سجل تقدما في مسار المؤسسة نحو تلك الأهداف العامة.

لا بد بعد تحديد الأهداف العامة من نشرها و إعلام الأطراف الفاعلة التي سيكون لها أن تتفاوض حول الأهداف الفردية، كما أنه من وجهة علم النفس الاجتماعي يستحسن إعلام كل عمال المؤسسة بالتغيير الجاري باعتبار ذلك من

المظاهر الدالة على مصداقية منهجية العمل المستحدثة. (Salah Mohamed ,1991,p627-676)

-فيما يخص الخطوة الثالثة، تحديد الأهداف الفردية بالنسبة للمستويات الأولى:

الفترة الزمنية بين هذه المرحلة و التي تسبقها متغيرة من مؤسسة إلى أخرى قد تمتد من ستة أشهر إلى أكثر من سنة. بالنسبة لنموذج المؤسسة الذي عرضناه في بحثنا يمكن أن نستنتج بأن الأهداف العامة إذا كانت تقصد المدى البعيد فإن الحاجة غالباً ما تظهر حول تحديد بعض المعالم الوسيطة بين حال المؤسسة في الوقت الراهن و نتائجها على المدى البعيد ما من شأنه إتاحة المجال للتقييم و التقويم.

أما بالنسبة للمؤسسات التي كانت لديها قبل إدخال (إ ت أ) أهداف على المدى البعيد مصاغة بشكل جيد فإن ذلك يسهل لديها عملية تحديد الأهداف الوسيطة (المرحلية).

كذلك من العوامل المحددة للمسافة بين المرحلتين يمكن أن نشير إلى نقص الخبرة في مجال الصياغة و التفاوض حول الأهداف الفردية، ما من شأنه دفع الإدارة العامة إلى إظهار صدق إرادتها فيما يتعلق بإدخال الأسلوب التشاركي.

تعد هذه المرحلة ضرورية حيث يبدأ المدراء العامون أنفسهم بالتعلمات الأولى للمهام التي سيطلبونها أجلاً من مرؤوسيههم، بمعنى أن العناية التي سيبدونها بخصوص التفاوض و البحث عن سبل للتوافق حول الأهداف الفردية ستنعكس آثارها على (إ ت أ) و كيفية نموها داخل المؤسسة.

إن تحديد أهداف المؤسسة بشكل تشاركي يظهر حدوث تغيير في المواقف والعلاقات بين الرئيس و المرؤوس، حيث كشفت الدراسة أن التغيير إذا لم يبدأ فعليا من اعلي الهرم الإداري فإن المؤسسة ستكون لها إدارة بالأهداف صورية و هذا سيحد من فعاليتها و قدراتها على بلوغ الأهداف التي كان يفترض أن مصدرها تشاركي.

-فيما يخص الخطوة الرابعة، توسيع الإدارة التشاركية:

بالنسبة لنموذج المؤسسة التي اعتمدت عليها الدراسة، يمكن أن نضع تحت هذا العنوان مختلف العمليات و الإجراءات التي يقوم بها المنشط الإعلامي لتحضير عملية التطوير المستقبلي للإدارة التشاركية و المساعدة على تطبيقها.

لا بد من الإشارة في هذا المستوى إلى أن هذه الخطوة لا تأتي في الترتيب بعد الخطوة الثالثة بل هي مرافقة لها و إنما عمدنا إلى ذكرها متميزة لأغراض منهجية بحثه.

انطلاقاً من هذه الخطوة نبدأ نلاحظ فروق في تجارب المؤسسات: من بينها ما يتعلق بوظيفة المنشط المكلف بالإعلام عن الإدارة التشاركية بالأهداف التي لم تلجأ إليها كل المؤسسات التي انتهجت إستراتيجية الإدخال الفوقي لهذا الأسلوب الإداري: حيث كلفت بعضها مراقب التسيير ليقوم بهذه الوظيفة و بعضها الأمين العام و البعض الآخر المسؤول عن التخطيط.

ينتج عن هذه المفارقات تباين في طرق توسيع (إ ت أ) داخل المؤسسة :

١- في وقت إجراء الدراسة بلغت الأهداف في المؤسسة مستوى الأقسام و خصصت ميزانية للتكوين، حيث ستمتد (إ ت أ) على طول التدرج السلمي للمسؤوليات و من مستوى إلى آخر بشكل يساير الوضوح المتزايد لهذه المسؤوليات.

٢- لا يوجد مخطط رسمي لتطوير (إ ت أ) في المؤسسة ورغم ذلك استطاعت هذه الأخيرة توسيع مجالها، وفقاً لتدرج سلمي، بفضل الجهود المبذولة على مستوى التكوين

(تقنيات المجموعات، الملتقيات، الندوات، اللقاءات...).

٣- طلبت بعض المؤسسات من إطاراتها تفعيل (إ ت أ) مباشرة بعد قيام الإدارة العامة بذلك، حيث حضر بعضها بيانات دقيقة تتعلق بالطريقة و الفكرة و البعض الآخر ربط تقدم (إ ت أ) بمدى التحسن في مستوى معالجة المعلومات " التي صيغت لتوضع بين أيدي المسؤولين للمراقبة الذاتية و القرار اللامركزي الضروريين لهم ". يعبر هذا على أن التكوين داخل المؤسسة يساعد على انتشار الإدارة التشاركية بالأهداف.

٤- تتوسع (إ ت أ) بفضل الملاحظات التي يسجلها مراقب التسيير مع الإطار (يقدم لهم مدخل للمنهج)، من خلال الإعلام بكيفية تقديمها للغير و أخذها منهم و دعم الإدارة للإطارات من أجل تحفيز أعوانهم.

٥- حالة عدم وجود مخطط قبلي لتوسيع (إ ت أ) ولكن تتطور هذه الأخيرة " نزولاً، على طول الهرم التنظيمي تبعاً لتبلور الأهداف"، عن طريق تفاوض "العلاقة بين الأدوار و المراكز".

أما إجراءات تحديد الأهداف الفردية فكانت موجودة في غالب المؤسسات حيث تمت صياغتها مع بداية (إ ت أ) بسبب المشاركة السريعة لنسبة كبيرة من الأعضاء.

هذا و نشير إلى أن حصر عملية إدخال الإدارة التشاركية بالأهداف عند مستوى تحديد الأهداف الفردية أمر يتجاوزه واقع الممارسة حيث لا بد قبل ذلك من تعلم المقارنة بين الأهداف و النتائج و البحث على الأسباب الهوة بينهما و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليصها و لا بد من تقييم و استخدام النتائج للكشف على متطلبات تحسين المستويات الفردية ، التي تؤدي إلى الترقية المهنية و رفع الأجور.

لا بد من التدريب المستمر على ذلك ، لان الإدارة التشاركية بالأهداف في الأخير ليست صيرورة تحسن مستمرة، التعود على التفكير من خلال الأهداف التي يجب الوصول إليها و على التفاوض سيعرفان نمو إذا كانت الانطلاقة قائمة على قاعدة سليمة و ضل الجهود في هذا الاتجاه مدعوما.

الصعوبات التي واجهتها المؤسسات : واجهت المؤسسات الاقتصادية التي اختارت إستراتيجية الإدخال من فوق للإدارة التشاركية بالأهداف صعوبات نوعية نذكر أبرزها:

- ١-التخوف من قسوة"الحكم على أساس النتائج" الذي يجعل الإطارات تحذر و تتخوف من تفويض المسؤولية إلى غيرهم.
- عبئ الاستثمار الزمني الذي تستوجبه هذه الإستراتيجية بسبب ضرورة المثابرة و بذل الجهد و تجاوز المشاكل الفرعية و التركيز على التكوين و الإعلام الجيد.
- ٢-رفض السلطة التقليدية.
- صعوبة التنسيق بين الأهداف المتناقضة في طبيعتها (مثلا زيادة المبيعات عن طريق توسيع القرض أو تخفيض التكاليف بتخفيف الأعباء على الخزينة).

- زيادة الخطر على الأفراد إذا لم تكن المشاركة قائمة على المشاورة بل على اتخاذ قرارات قد تنعكس سلبا على الأفراد.
- تظهر أحيانا صعوبات ترتبط بالتنسيق بين الأهداف العامة و الأهداف الفردية و هي صعوبات لا تبرز إلا بعد فترة (سنة على الأقل) من إدخال هذا الاسلوب في إطار سياسة التحسين المستمر (إ ت أ) ، فالشركات لا تجد في أول الأمر صعوبات في تحديد أهدافها العامة ولكن يظهر ذلك فيما بعد لما تضطر إلى تكييف الأهداف الفردية معها.

حيث تطرح غزارة الأهداف الفردية صعوبة انتقاء أفضلها، و هناك مقترحين لتجاوز ذلك :

أ- الاحتفاظ بالأهداف التي تساهم مباشرة و بفعالية أكبر في تحقيق الأهداف العامة.

ب- تعليم الإطارات خلال فترات التكوين ضرورة ربط الأهداف التي يضعونها بمخطط تنفيذ يتم من خلاله وصف كيفية العمل لبلوغها.

يساعد هذا على حساب الزمن اللازم و التأكد من أن عدد الأهداف المقترحة يناسب ٢٠٠٠ ساعة السنوية التي يفترض أن يخصصها كل واحد لعمله بالمؤسسة.

٣- يجد بعض الفاعلين (الإطارات) صعوبة في تقبل الأدوار الجديدة و إقناع مرؤوسيهم بتقبلها و بتغيير مواقفهم و ذلك أما بسبب نقص الكفاءة أو الرفض الضمني لتحمل المسؤوليات التي تتبع ذلك.

- كذلك ما يتعلق بعدم وضوح الأدوار الفردية و الذي نجده لما لا يكون هناك هيكل تنظيمي دقيق، أو تكون الأدوار غير محددة بشكل واضح، أو لما تنحصر مراقبة التسيير على الجانب المحاسبي دون التقييم الفعلي للمسؤوليات.

- يعتبر موقف الأفراد أحد أهم الشروط لنجاح التغيير في المؤسسة، ولكن تعود البعض على الممارسات السلطوية المتصلة بمراكزهم تجعل الوضع صعبا عندما يتعلق الأمر بالانتقال إلى المشاركة ما يجعلهم يشعرون بخاطر تدخل الغير في التسيير على عكس ما كان الأمر قبل ذلك حيث كانت السلطة المنفردة و ما تبعث به من شعور بالأمن. حادثة و امتداد المسؤوليات التي تدخلها (إ ت أ) تجعل الأفراد في غالب الأحيان يتخوفون من تحملها، بالإضافة إلى صعوبات التواصل مع القمة كلما نزلنا في السلم التنظيمي.

٤- تحديد هيكل تنظيمي يحترم مبدأ وحدة القيادة، تحديد مهام يمكن ترجمتها إلى معطيات حسابية منسجمة، و هي صعوبات تظهر غالبا لما تكون الأهداف غامضة أو ذات دافعية ضعيفة أو نتيجة بعض الانحراف (الحفاظ على ميزانية معينة بدلا من تقديم الخدمات المطلوبة).

٥- صعوبات تتصل بتحديد الأهداف في المصالح الأخرى غير الإنتاج و البيع.

الحاجة إلى المعلومات و هيكل الأقسام والمصالح .

دراسة وظائف المدراء و الإطارات و تحديد أهدافهم العامة و مسؤولياتهم و علاقاتهم السلمية مع مسؤوليتهم و مع المصالح الأخرى للمؤسسة، و حدود كفاءتهم.

صعوبة وضع الميزانيات حسب المصالح و مراقبتها.

صعوبة مراجعة الوسائل في بداية السنة لما لم يكن بلوغ الأهداف قد تحقق بعد.

-الخاتمة:

يمكن القول أن إستراتيجية إدخال الإدارة التشاركية بالأهداف من اعلي في المؤسسات الاقتصادية العمومية يتطلب إجراء تغييرات جادة في أساليب و نموذج الإدارة تمس كل الذين يستخدمون هذا الأسلوب.

يترتب على ذلك استثمار زمني مناسب لكل مستوى، و الذي قد يكون معتبر إذا كان عمال المؤسسة بشكل عام أو بنسبة كبيرة معنيون مباشرة بذلك.

يتطلب الاستثمار مجهودات معتبرة في التكوين.

-مجهودات كلاسيكية تخص التكوين المتعلق بصياغة الأهداف و تحضير مخططات العمل.

-مجهودات خاصة لدعم و تأييد تغيير المواقف و الترقية نحو أفعال و مواقف تشاركية، و على الأفراد التطور ليس فقط كمسؤولين ولكن كمرووسين أيضا.

تتطلب هذه الإستراتيجية مراجعة التنظيم بشكل عام حتى تكون المسؤوليات واضحة و متوافقة الأجزاء مع مراقبة التسيير، يسمح ذلك بدمج المراقبة على الميزانية مع نشاطات المسيرين و تنمية التخطيط على المدى الطويل.

و في الأخير و نظرا لأهمية التغييرات الحاصلة في هذا المجال الحيوي، فإن نجاحه متوقف على ممارسات و مواقف الإدارة العامة باعتبارها النموذج الأول الذي سيقبلي به بالإضافة إلى ما استبدله هذه الأخيرة من مثابة لدعمه خلال المدة المطلوبة لبروز عادات جديدة.

يمكن للإدارة التشاركية بالأهداف أن تكون أسلوبا بديلا لطرق التسيير المعمول بها في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، باعتبارها تتجاوز رأسمالية الإدارة العامة من منظورها الكلاسيكي و تفتح المجال لتفويض المسؤوليات و تفعيل الطاقات

وعدم تجريم أخطاء التسيير باعتبار أنها نتائج مشاركة الجميع و ليس انغلاق مجلس الإدارة على ذاته و تعنته في قراراته، لان هذا الأخير ليس إلا طرف مكمل لباقي الأطراف و تابعا له، تتباين أدواره تبعا للكفاءات التي يحضها بها، بما في ذلك التنسيق والاستشراق.

إن الرأس المال الاقتصادي وحده يضل عاجزا على بلورة الفعل الإنتاجي مادام غير متوافقا مع المكونات الرأس مالية الأخرى،الثقافي و الاجتماعي و السياسي.

*المراجع:

1-العياش عنصر، التسيير بالمشاركة، الإستراتيجية و الرهانات. الملتقى الوطني حول التسيير الاستراتيجي في المؤسسات

العمومية الاقتصادية، الواقع و الأفاق. جامعة عنابة ١٦-١٧-١٨ جانفي ١٩٩٥.

2 -Blais R. (١٩٩١) *Gestion participative et relations de travail*. In **Document de travail** 82-91 octobre. Pavillon des sciences de l'administration. Université Laval.

3 -*Boutefnouchet Mostefa, (2004) La société algérienne en transition*. Office des publications universitaires.

4 -Crozier, M., Freiberg, E., **L'Acteur et le système**, Editions du Seuil, 1977, 1981.

5 -Éric Gosselin, Jules Carrière et Simon L Dolan, (2007) **Psychologie du travail et comportement organisationnel**, Montréal, Éditions de la Chenelière, 3^e éd.

١
٢ 6 -Jack Hirshleifer, Amihai Glazer, David Hirshleifer (2009), **Microéconomie : théories et applications: Décisions, marchés, formation des revenus**, De Boeck Supérieur Louvain-la-Neuve (Belgique).

7 -Martine Le Boulaire, Didier Retour (2008) .CERAG et Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble, Université Pierre Mendès France. Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? **Revue de gestion des ressources humaines**, Paris .

8 - Mc Gregor, **The human side enterprise**, New York, McGraw-Hill, 1960.

9 -Michel Dalmas, Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH, Dans **Management et avenir**, Revue périodique, 2016/8 (N° 90).

10 -Salah Mohamed. (1991) *Le dysfonctionnement de l'entreprise publique économique Algérienne*. In : **Revue internationale de droit comparé**. Volume 43.N° 3.

11 -Sekiou lakhdar et autres, (1993) **Gestion des ressources humaines**. De Boeck université, Belgique .Tome 2.