

المدير من المنظور السوسيواستراتيجي

الأستاذ: خريش عبد القادر

أستاذ مساعد بقسم علم الاجتماع والديموغرافيا

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

جامعة سعد دحلب/ البليدة

ملخص:

نحاول في هذا المقال تناول موضوع هام جداً في العلوم الاجتماعية وخاصة علم اجتماع التدبير (Sociologie de Management) وكذا في علوم التسيير أو ما يسمى بإدارة الأعمال، من خلال منظور سوسيواستراتيجي كتحديد الإطار النظري ثم الفاعلون الأساسيون في المؤسسة بمختلف أنماطهم التنظيمية.

فالمدير هو الشخص المسؤول عن تخطيط وتوجيه العمل في مجموعة من الأفراد، ومراقبة عملها، واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر، والتي تعتبر الخطوة الأولى في الحياة المهنية في الإدارة بالنسبة للكثير من المختصين، يجب أن يكون المدير على دراية شاملة بمختلف أعمال جميع الجماعات التي تقع تحت إشرافه، ولكن لا ينبغي أن يكون أفضل في بعض أو كل هذه المجالات؛ والأمر الأكثر أهمية بالنسبة للمدير في كيفية إدارة والعاملين لكيفية أداء عملهم.

مقدمة:

يعتبر المدبرون من الناحية التنظيمية رموزاً مزمنة للنبات الصلبة والقرارات العقلانية، وبمثابة الموارد القاعدية للتدبير الرمزي ومكونات الثقافة التنظيمية، ولذلك يُعد المدبرون أبطالاً كمفهوم استعاري كما هو الحال لمفهوم الثقافة والفن والإستراتيجية، حيث تسمح هذه الاستعارة بنسج ارتباط تصوري بين عالمين، يختص الأول بالمكان والوضعية (التنظيم) والثاني من ناحية تداوله (السيبرنيطيقية والأنثروبولوجية).

يُعد المدير شخصية تؤثر على عادات وقيم التنظيمات، مما يستدعي طرح التساؤل عن دور ومدى تكوين المديرين وعن قيمة المهارات والكفاءات التي تتطلبها وظائفهم المعقدة، ومن ثم ضرورة التأكيد على البعد الاجتماعي للفعل الاقتصادي في تدبير الإستراتيجية، باعتبار أنه موقع بصفة اجتماعية وعلى خلاف الاقتصاد الجزئي فإن التبادل الاقتصادي للتدبير مرتبط بشدة بعلاقات المديرين فيما بينهم تبعاً لإستراتيجياتهم التي أُدرجت منذ التسعينات في شكل أطروحات ودراسات هامة للغاية، حيث حاولوا تجاوز التفسير الاقتصادي الجزئي للاقتصاد الدائم على المسلمة العقلانية الفردانية وتعظيم الفعل والربح الإستراتيجي، وبالتالي فإن التيار السوسيولوجي الاقتصادي الجديد يندرج في إطار تعقّد تحليل الفعل الاقتصادي، وإعادة إدماج بعده الاجتماعي (Pascal CHANTELAT, 2002, pp.521-556).

وهذا ما يدعو لإثبات اتسام التدبير الاقتصادي بوضعية اجتماعية دائمة الارتباط بالصلة الاجتماعية والتضامن، مما يستوجب على آفاق التحليل السوسيولوجي للتدبير والمدير ضبط آثار الارتدادية والانعكاسية في العوامل الاقتصادية والثقافية والبنوية من خلال تصميم ارتباط بين التحليل الثقافي والتحليل السوسيولوجي للتدبير.

أولاً: الإطار النظري التعريفي للمدير:

يُميز المتمعن في الإقترايات النظرية للمدير أربعة تيارات، استعملت من بداية القرن الماضي وتتابعت زمنياً حتى أمكن تصنيفها كما يلي:

1. نظريات السمات الشخصية: تنطلق من مسلمة مفادها أن بعض الأشخاص يتفوقون على أولئك الذين يمارسون ضغطاً وتأثيراً نتيجة لما يتمتعون به من سمات الشخصية المتميزة على المستوى البسيكولوجي والفيزيولوجي، ولذلك حاول أصحاب هذا التيار تحديد هذه السمات والتي يشترك فيها كذلك الرواد

(Leaders). ورغم مرور ثلاثة أرباع القرن من الجد والاجتهاد، لم تستطع أية دراسة إظهار هذه الميزة أو هذا التوثيق للمزايا يسمح للمدبر بالتفوق.

2. نظريات السلوك: يمكن تحديد وتعريف المدبر (Yvan BAREL et Christian GUYON, 1997, pp. 76-83) من خلال سلوكه كما يلي:

◀ المنفعة الظاهرة لحاجات التنظيم.

◀ المنفعة الموجهة لحاجات أعضاء فريقه.

وقد استطاعت بعض الأبحاث أن تنسج علاقات إيجابية بين النمط التساهمي (التوجه نحو العاملين) والإنتاجية، في حين استتبعت دراسات أخرى ارتباطاً تماثلياً بين النمط الأوتوقراطي (التوجه نحو المهام) والجدارة الاقتصادية. ومن ثمّ يمكن لتنوع الوضعيات الملموسة أن تفسر النتائج التي تبدو متناقضة، ولذلك فإنّ نظرية السلوك قد بيّنت وجود نقص في اقتراح نمط المدبر المثالي مع تهميش تأثير العوامل التموقعية.

3. النظريات التقديرية: لإنجاز ارتباط بين المتغيرات المفتاحية لوضعية عمل معينة ونمط تدبير ملائم، ركز الباحثون اهتماماتهم على متغير أو عدة متغيرات تموقعية التي تبين ضرورة تكيف المدبر مع الواقع والبيئة، من خلال تفضيل هيئة نمط التدبير يسمح له بالارتكاز على أفكاره الخاصة. وقد لاقت هذه النظرية انتقاداً لازعاً نظراً لإهمالها البعد الشخصي للمدبر، وبالتالي قدراته على بناء الوضعية، وبالأخص في وضعية شديدة التغير.

4. النظريات المستصاغة لسمات الشخصية: تتضمن هذه الرؤية دوراً بارزاً لشخصية المدبر التي يتمركز حولها الباحثون والدارسون؛ حيث تتمحور في دراسة خصائص السياق الذي ينفعل ويتعامل معه المدبر.

ثانياً: الفاعلون الأساسيون في المؤسسة:

يعتقد بعض المسيرين أنهم يُسيرون مؤسساتهم وفي الحقيقة فإنهم يكتفون بتقديم رخصة لهاته المؤسسات حتى تُسير نفسها. فهم لا يُعون علاقات السلطة الموجودة مما يؤدي بهم إلى أحكام وقرارات خاطئة، ولذلك ينبغي على الفاعلين الأساسيين في المؤسسة أن يُعوا البيئة الداخلية والخارجية لها، مع التأكيد على المعارف المهنية والتنظيمية لهم باعتبار أن البيئة الخارجية للمؤسسة بمثابة امتداداً طبيعياً للبيئة الداخلية، وفي هذا الإطار تستغل المؤسسة ثلاثة فاعلين أساسيين (Karl Erik SVEIBY, 2000, pp.101-105) هم الخبير والمدير والرائد.

1. **الخبير:** يُعتبر الخبراء المختصون المالكون للسلطة، حيث يمثلون صفوة الكيان العمالي ويتسمون بثلاث ميزات أساسية هي:

ج. **التركيز في العمل:** يركز الخبراء على أعمالهم بشدة التي عادةً ما تتمثل في حل المشاكل والعقبات مهما كانت ووجدت داخل أو خارج المؤسسة. مما جعل الزبائن عندما يحتجون أو يطالبون بتبريرات، فإنهم لا يبحثون عن المدير العام بل عن الخبير الذي يعرف كيف يقطع ويلبي الحاجيات ولو بدون تأديتها. ومن ثم كان الخبراء شخصيات مرجعية ومنارات في أعمالهم ومهنتهم، وأفراداً دهاة أذكاء مبدعون غير أنهم عاجزين عن الالتزام بمواقيتهم وبالتنظيم، فلا يتوفرون على تقدير أهمية وقيمة الوقت، ولذلك فإنّ الخبير يتمتع بكفاءة عالية في تخصصه، في حين يفتقر للكفاءة التنظيمية.

أ. **التكبر المهني:** من بين المساوئ البارزة في كيان الخبراء المحترفون أنهم يبذلون جهوداً مضنيةً لتحديد السيرورات في مجالات عملهم قصد الحفاظ على قيمتهم وندرتهن في المؤسسات.

ب. **هاجس الروتين:** يجد الخبراء متعة غامرة عندما يواجهون مشاكل حادة ومعقدة بعيدة عن الروتين، ويحاولون حل المشاكل الجديدة بطرق ومناهج حديثة.

يتبين مما سبق أن الخبير له مكانة خاصة في المؤسسة وقد يتجاوزها، نتيجة خبرته الواسعة التي تختلف عن التجربة، ومع ذلك فإن الخبير له مميزات خاصة يمكن إيجازها في (خريش عبد القادر، 2009، ص 100):

- ◀ يُفضل الخبراء المشاكل المعقدة والتطورات الجديدة الخاصة بهمهم والحرية في البحث عن الحلول في المخابر المجهزة مادياً ومعنوياً ثم استحسان نتائجهم.
- ◀ يرفض الخبراء القواعد المحددة لحياتهم الفردية.
- ◀ نادراً ما يسمح الخبراء بتفويض مهامهم لأشخاص آخرين ولا حتى في تسيير المؤسسة.
- ◀ ينفر الخبراء من ذوي السلطات وخاصة الرؤساء والتقليديين المحافظين.
- ◀ يحترم الخبراء بشدة الأشخاص الذين يتمتعون بخبرات وافرة عنهم.

2. المدير (Manager): يعتبر المدبرون أشخاصاً يفوضونهم المسؤولون لقيادة المؤسسة نحو هدف معين في إطار مرجعي معين وبوسائل متوفرة، حيث يتميز المدبرون بمستوى تخصص ضعيف الذي يتوافق مع نوع نشاط المؤسسة غير أن مستوى الكفاءة التنظيمية لديهم عال جداً.

والشيء المؤكد أنه كثيراً ما يتعارض المدبر مع الخبير نتيجة تعامل الخبير مع الزبائن مباشرة ومع المختصين الآخرين، بينما يستعمل المدبرون كفاءاتهم التنظيمية لمراقبة عمل الآخرين لأنهم قادرون على التسيير والتنظيم والتدبير، وتعلموا كيفية تفويض سلطاتهم، إضافةً إلى تميزهم في إتقان معاملة مختلف الفئات العمالية حيث أن مهامهم الأساسية تتمثل في إدارة النشاطات بمساعدة أصحابها، في حين يرى الخبراء أن ميولهم نحو الإدارة يعتبر ملحاً ثانوياً بالنسبة لوظيفتهم كمختصين.

3. **الرائد (Leaders):** يتمتع الرواد في المؤسسات بمستوى عال من الكفاءة المهنية والكفاءة التنظيمية، على عكس الخبراء والمدبرون الذين يختصون بوحدة عن الأخرى، وعادةً ما يكون الرائد من الخبراء القداماء بنفس المهام غير أنهم ليسوا بالضرورة مختصين بالدرجة الأولى.

ويمكن ذكر أن الرائد يتمتع بكفاءة مهنية عالية حتى يتمكن من الحصول على أحسن مردود من معاونيه، وتتطوي شخصيته على الإيثار ولهذا كانت وظيفة الإدارة إدراج القدرة على إثارة الحركة -قيادة جماعات من الأشخاص في الإدارات الخاصة - ومن ثم القدرة على إبداع التغيير من خلال هذه التمايزات:

- ◀ يقوم الرائد بتغيير الأشياء في حين أن المدبر يحافظ عليها.
- ◀ بعض المدبرون رواداً لكن ليس كل مدبر رائداً والعكس صحيح.
- ◀ يعتبر الرواد شخصيات هامة جداً في التنظيمات القائمة على المعرفة حيث يوجدون بكثرة.

ثالثاً: الأنماط التنظيمية للمدبر: يمكن تقديم ثلاثة أنماط أساسية للمدبر: يختص النمط الأول بالأشخاص الذين يعتبرون أصل المؤسسة -المؤسسون-: وهم المدبرون الرؤويون، هم الأشخاص الذين يحتلون بفضل وظائفهم مقدمة السيناريو. ثم المدبرون البنيويون، وأخيراً الأشخاص ذوي التوسط في المؤسسة وهم مدبرو الوضعية ذلك (Jocelyne ABRAHAM, 1996, pp.18-24)، ومن خلال هذه الأنماط لا بد من معرفة كيفية التعرف عليهم وهو المهم في كل.

1. **المدبرون الرؤويون:** يبدو المدبر الذي يتوفر على المستحقات والوثائق الداخلية للمؤسسة بمثابة المقاول المؤسس الذي أنشأها انطلاقاً من فكرة معينة أو منتج محدد، مما يجعله كأنه الماضي التقليدي والأزلي للمؤسسة، فهو المدبر المحدد لمصطلح المعبر عن العادات الكلاسيكية والذي يرمز إلى الحرية الاقتصادية وتجسيد فكر المقاول، ويوصف أنه رجل خارق للعادة مُبدع لا تنطبق عليه التدابير

والاختبارات البسيكولوجية المألوفة، غير أن بطولية هذا المدير المؤسس لا تكمن في إنشائه لتنظيم معين بل في استمراره ودوام اسمه وشيوعه .

يظهر تأثير المدير المؤسس بالغاً وشديداً على جماعته الأولى باعتباره مصدراً للفكرة وله رؤية تطويرية وسيروية للمؤسسة، لذلك ينتمي المدبرون الرؤويون (Managers Visionnaires) بالخصوص إلى تاريخ المؤسسات. وتتضمن هذه الفئة كل شخص تولى مسؤولية من الدرجة الأولى لتحريك الموارد الاقتصادية والإنسانية ولإنشاء هياكل ومؤسسات جديدة.

2. المدبرون البنائيون: ينبثق هذا النمط التدبري من البنية، فمن خلال البنية والدور الذي يقوم به المدير في تنظيم العمل يجعل مؤهلاتهم واستعداداتهم ظاهرة تؤكد على دورهم المركزي في مؤسسته، فهم على دراية بخباياها وثقافتها ورجالها وتاريخها، وخصوصية محيطها، والأهم في كل ذلك أن المدبرين البنائيين (Managers de structure) قد لا يتمتعون بوضعية الإطار، غير أن مسؤوليتهم ومكانتهم في التنظيم تسمح بإبداع بنية اجتماعية وثقافة عمل.

وغالباً ما نجد هذا النوع من المدبرين الذين يتمتعون باستعدادات سلوكية، وموافق بطولية، وسمو طبيعة مناقشتهم وتسيير الوضعية والأخطار مما يؤهلهم إلى تسميتهم بالمدبرين الرمزين، بحيث أن التأهيل الرمزي يعتبر المانع الرئيسي لتمييزهم وانفرادهم عن المدبرين العقلانيين، أي أن المدير الرمزي يتميز عنه من حيث تصوره ورؤيته المختلفة للعمل.

3. مدبرو الوضعية: لا يمكن لفاعل تنظيم معين أن يأمل في التمتع بجميع المزايا، وبالمقابل يستطيع أن يكتسب مزايا غيره، ولهذا فإن كل مدبر له سمته الخاصة في منح نجاحه مظهراً إنسانياً، مما يجعله متحزراً وذو إثارة شديدة. باعتبار أن التحفيز مشكلاً معقداً ويبقى مرتكزاً على أن كل واحد يريد تحقيق شيء هام في حياته، ولذلك قد يقوم بعض المسيررون بوضع شخص ما في مكان المدير من أجل

توفير فاعلين، وينتھزون الفرص لتوضيح القيم الواجب إبرازها، ويمكن كنتيجة لذلك أن نفرق بين فئتين من مدبري الوضعية في التنظيم (خريش عبد القادر، 2009، ص 102). فمن جهة يُوجّه مدبرون الوضعية (Manager de Position) الأسطورية الذين كان لهم دوراً بيداغوجياً، ومرتبطين بالتاريخ أو المثل وعادةً ما يقتزن مدبرو الوضعية بوضعية معينة، وكلما كانت هذه المثل منمقة والمدير فذاً كلما اتسعت حرية الفرد في التشبه به.

رابعاً: كفاءات المدير ومزاياه:

1. الكفاءات اللازمة للمدير: من الأهمية بما كان التساؤل عن مواهب المدبرون وعن قيمة المهارات والكفاءات التي تتطلبها وظائفهم المعقدة، وبالتالي تساعد على نسج وتصميم بعض الأنماط الإستراتيجية الأكثر تلاؤماً بتلك الكفاءات والمهارات من خلال الممارسة الميدانية؛ ولذلك ينبغي على المدبرين أن تتوفر فيهم إحدى وعشرين (Guy PELLETIER, 1996, pp 44-57) كفاءة لضمان السير العادي للمؤسسات والتي تتمثل فيما يلي:

أ. المجال الوظيفي: يضم هذا المجال الكفاءات التي تسمح بقيادة التنظيم ويختص بالمهام التربوية وبرامج الدراسات.

1. الريادة: أن يكون المدير قادراً على توجيه تدخلات ومبادرات تابعيه، ومن ثم مساعدتهم على صياغة أهدافهم مع تحديد الأولويات وفق الحاجات والمقتضيات فيندبر ويخطط التغيرات التنظيمية.

2. جمع المعطيات: من أجل اتخاذ القرارات الصائبة يستوجب على المدير أن يكون قادراً على جمع المعطيات من عدة مصادر متباينة ومختلفة، وأن يكون قادراً على ترتيب وتنظيم ومراقبة المعلومات المتحصل عليها.

3. تحليل المشاكل: يتميز المدير بقدرته على تحديد العناصر المركزية للمشكل قصد الوصول إلى ضبط دقيق لأسبابها، ولهذا فإنه يساعد زملاءه في التعبير عن وجهات نظرهم حتى يتمكنوا جماعياً من وضع حلول واقعية.

4. **الحكم:** ينبغي على المدير أن يكون قادراً على اتخاذ أفضل القرارات وفق المعلومات المتوفرة لديه.

5. **التخطيط:** يتمتع المدير بمهارة حاسمة في تحفيز البيئة التي يستعمل مواردها بطريقة عقلانية، ولهذا فإنه يصمم سُلّم أولويات على المدى القصير والبعيد ثم يُوَظّر المشاريع ويسهر على تحقيق الأهداف واحترام سجل الاستحقاقات.

6. **الإيجازية:** يقود المدير الأفعال إلى منتهاها وإذا ما واجهته صعوبات أو عراقيل فإنه يقدم اقتراحات وبدائل أخرى، وبالتالي يندمج ويتأقلم مع الشروط الجديدة ويركز على كل النتائج.

7. **التفويض:** يعي المدير الظروف التي يُفَوّض فيها سلطته لإنجاز المهام وقيادة المشاريع، ولهذا تتمتع عملية التحسيس بالمسؤولية مكانة قصوى في محيط عمله.

ب. **مجال برامج الدراسات:** يصف الكفاءات المحيطة لعملية التحكم في برامج الدراسات والتدريب وتكنولوجيا التعليم ويختص اهتمامه بمصالح الدعم التنظيمي ونشاطات التطور.

8. **التدريب:** يبحث المدير دوماً على تنمية المؤسسة وتطويرها ولهذا يراعي بعناية البيئة والتغيرات التي تثيرها.

9. **برامج الدراسات:** يوفر المدير إطار عمل يسهل عملية ترسيخ المؤسسة وتطويرها من خلال احتواء البرامج على ثلبيّة الحاجات التي تتطلبها البيئة.

10. **النصيحة والرعاية:** يقدم النصائح والإرشادات لزملائه لتحسين أدائهم، لما يتمتع به من دقة الملاحظات وأدائه كمرجع يتوفر على مناهج مُحفزة ومثيرة للجميع مع تحضيرهم لتولي المهام والمبادرة، ومواجهة المشاكل والعراقيل وحلها، تسخير كل من الصراع والتغيير.

11. تطوير الموارد البشرية: يعي ضرورة تحديد حاجيات رؤسائه ومرووسيه وقادراً على تأطير فريقه وقيادته نحو تجاوز العقبات والإشراف على ذلك، فهو يعي فاعلية التدخلات الفردية والجماعية لتابعيه.

12. المقياس والتقييم: ينبغي أن يعلم كيف يجمع ويؤول المعلومات التي يحتاجها في معرفة بنية المؤسسة، ولهذا يقوم بقياس النتائج المتحصل عليها ويُقيّمها وقد يراجع السياسة الإستراتيجية المتبعة.

13. توزيع الموارد: يتميز المدير وأعضاء فريقه بقدرتهم على كشف وتحديد الحاجيات والمحاسبة وتوزيع الموارد والطاقات المتوفرة وإجراء تعديلات وفق النتائج المحققة.

ج. المجال الشخصي: الذي يرتبط بأهمية معرفة الحفاظ على العلاقات الشخصية المرضية التي تساهم في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية والتنظيمية.

14. تحفيز الفريق: يشجع مساهمة ومبادرة فريقه من خلال مكافئة الإنجازات المحققة، ولهذا فعليه أن يكون دليلاً موجهاً ومثالاً يقتدي به الجميع.

15. التحسيس: يستمع إلى الجميع ولا يقصي أحداً ولهذا يُسّير التنوع الثقافي الموجود في المؤسسة وإدارة الصراع مما يستوجب عليه أن يولي أهمية بالغة للرد والأجوبة والسلوكات.

16. التعبير الشفهي (غير الرسمي): يتمتع بمهارة اتصالية، إعلامية حيث ينقل الرسائل والتعليمات بدقة، وأن يعي مدى تكيفه مع مختلف العقليات والذهنيات التي يواجهها.

17. التعبير الكتابي (الرسمي): يتميز المدير بذوق كتابي جيد في النقل الكتابي للتعليمات والأوامر التي تختلف باختلاف المرسل إليه.

د. مجال السياق: يقدم هذا المجال مختلف القوى المؤثرة في المؤسسة وبيئتها الفكرية والأخلاقية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية.

18. القيم الثقافية والفلسفية: تنمو المؤسسة ضمن محيط معقد متغير تتداول فيه القيم المؤثرة في مواقف وسلوكات الفاعلين.

19. التشريع وسن القوانين: يُبرز المدير قدراته ومهاراته ضمن إطار تشريعي مصمم ومتشابه، ولذلك يستوجب عليه أن يتمكن من القوانين وكذا التشريعات والإجراءات المتعلقة بالمؤسسة ومعرفة استعمالها بحكمة.

20. السياسي: يتوفر المدير على معارف سياسية ضرورية تتناسق مع العالم السياسي الموجود في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية مع حسن استعمالها في الحصول على الدعم لتحقيق أهداف المؤسسة.

21. العلاقات مع البيئة: يكون المدير يقضاً مع مسؤولي المؤسسة ووسائل الإعلام والفاعلين الخارجيين والمتعاملين وتغيرات السوق.

تتميز هذه القائمة الخاصة بالكفاءات ببعض الميزات البديهية والصلات المشتركة، فهي لا تبين ضرورة وجود هرمية أو سلم للكفاءات بل تلج على ضرورة معرفة مصادر مؤكدة لهاته الكفاءات التي تحدد الصلات مع الممارسات الواقعية، مما ينجم عنها بعض المعلومات حول الإستراتيجيات التدبيرية التي تسمح بإظهار أهمية هذه الكفاءات إلى جانب التحكم المتقن فيها، والمرتبط بسيرورة تجديدها.

ولإبراز وتمثيل الرؤية المألوفة عن المدبرين يمكن تقديم بعض الكفاءات الأساسية التي يتميزون بها كما يلي (خريش عبد القادر، 2009، ص 111):

◀ القدرة على إثبات رؤية وتحمل ريادة استشفافية.

◀ القدرة على الانتقال والتسيير وفق البيئة إلى التسيير حسب الثقافة.

◀ الاهتمام المركز على التطور المهني والتشخيص لجميع الفاعلين في المؤسسة.

◀ القدرة على مسايرة البيئة المعقدة والمقترحة التي تحرك الاهتمامات والمنافع الخاصة.

◀ الاتسام بالموهبة في التأثير وأسبقيته على التأثير.

◀ الاعتماد على العمل وفق الشراكة والتعاون.

◀ القدرة على تنشيط وتحريك ودعم فريق العمل.

ومما لا شك فيه أنه يمكن اعتبار هذه الكفاءات بمثابة ثروة تتوارثها الأجيال والتي تركز على قدراتها في التفكير المنصب حول الممارسة وتقديم أدوات للفعل.

2. مزايا المدير: ينبغي على المدير أن يكون قادراً على التأقلم مع جميع الوضعيات ودراية الطريقة التي تسمح لذلك، حيث يقوم بتحليل سريع للوضعية التي يتواجد فيها -الفاعلية- لتقديم الاقتراحات والإجابات الملائمة، ومع ذلك يجب عليه أن يتحل بالصرامة المناسبة والداعية لاقتراحات جديدة.

يبحث المدير دوماً عن الجدارة والفعالية مما يفرض عليه أن يكون عصامياً -في الكثير من الأحيان - حيث يقوم بتجديد وتطوير المؤسسة، ولو أدى ذلك إلى بعض الاختلافات كما يقول كلود بيبيار (Claude Bebéar) مدير مؤسسة (AXA) أنه يستحسن التقدم والتطور في الفوضى على المشي البسيط والبطيء في النظام (Hervé BOYER, 2001, p64).

إن مزايا المدير قابلة للتحسن والتأكيد بوعي وجود أسس قاعدية ينبغي الوقوف عندها؛ والتي يمكن تطبيقها وتبنيها في الحالة العائلية حيث يقارن دور الوالدين بمهام المدير، وتبدو أهمية مزاياه وتأثيرها في طريقة تجسيد الأفعال حيث يقوم بتصنيفها وتنظيمها وتناسقها وتظهر هذه المزايا في:

◀ القرارات الإستراتيجية البعيدة المدى (السلوك الشامل للمؤسسة حسب البيئة)؛

◀ القرارات التكتيكية المتوسطة المدى (تنفيذ الوسائل الضرورية)؛

◀ القرارات الإدارية القصيرة المدى (تسيير الوسائل)؛

◀ القرارات الآلية (السير اليومي)؛

خامساً: مجالات تفكير المدير: ينصب اهتمام المدبرون أساساً في معالجة نوعين من المشاكل هي: إبداع أنساق تنظيمية فعالة، وحل المشاكل أو الوصول إلى الأهداف العامة، ومن ثم فإنّ هذين المجالين للتفكير يُعدان محور تركيزهم: إبداع وصيانة شبكة العلاقات الواسعة بين الأشخاص وتصميم النظام اليومي المتبع. فعندما يحدد المدبرون مساهم التكتيكي بفضل الاستناد على مختلف العلميات الفكرية كالحدس والفراسة، وتحديد العلاقات الموجودة بين المشاكل وتعريف المواقف الواجب تبنيها أمام التجديد وعدم التوافق والغموض والمفاجأة وتناسق التفكير والتجسيد، ولذلك يمكن بلورة مختلف مظاهر تفكير المدبرون فيما يلي:

1. أولوية الحدس والفراسة: يلح المختصون في التدبير على الاعتراف

بأن ممارسته تركز على الحدس والفراسة بالخصوص، رغم أنهم لا يفهمون طبيعته فبعضهم يجعله نقيض العقلانية والبعض الآخر كحجة القرار أو كخاصية مميزة للذهن.

ومن هنا يتمتع المدبرون بخمسة طرق في استعمال الحدس هي (Daniel J. ISENBERG, 1985, pp.28-39):

◀ يستهلون به في مشكل معين؛

◀ يستندون عليه لإسراع تنفيذ أشكال السلوكات المتماثلة، وهذا ما يجعل الحدس يظهر كتطبيق آلي للسلوكات المكتسبة، وبالتالي لن يكون هذا الحدس لا

عقلانياً ولا جزافياً بل يركز على سنوات مضيئة من الممارسة والمهارات والخبرات؛

« يسمح الحدس بوضع حصيلة للتجارب والمعلومات المعزولة وإدماجها في صورة موحدة؛

« مراقبة نتائج التحليل العقلاني وبالمقابل إذا اعتمد المدبر كليةً على الحدس فلا يكون بحاجة إلى تحاليل دقيقة ومنظمة؛

« نقادي التحاليل المنجزة وإيجاد حلول ممكنة بسرعة حيث يبدو الحدس إجراءً إدراكياً شبه لحظي يسمح للمدبر بمعرفة ورصد مختلف الإشكالات؛

2. تسيير المشاكل: مهما كانت المكانة الهرمية، فإن جميع مدبري المؤسسات يحاولون فهم وحل المشاكل التي يطرحها العمل، فهم لا يعالجون المشاكل بعزلها بل ككل متضامن، لأنها تمثل جزءاً هاماً من اهتماماتهم الآتية، ولهذا يستهل المدبر بتعريف المشكل حتى يعمل وفق معطيات أكثر دقةً وتحديدًا زيادةً على تعظيم إمكانية حل المشاكل، بحيث ينبغي تحديد العلاقات ما بين المشاكل ونسجها في شبكة مما يسمح للمدبر برفع حظوظه في الاستغلال الأحسن للفرص المفضلة واستعمال التطورات المحققة في ميدان ما لتطويرها في ميدان آخر.

يتقبل المدبرون ويفضلون درجة معينة من الغموض واللاإنسجام رغم أن الغموض ينجم من عدم الفهم لبعض الأشياء ويمنح هامشاً للحرية لهم، وتتزايد الحاجة إلى تقبل الغموض حسب درجة المسؤولية لأن المستلزمات التي تنقل كاهل المدبرون يتضاعف عددها وقوتها، في حين يظهر اللاإنسجام نتيجة استعمال المدبرون -عموماً- لعمليات ذهنية تؤدي إلى ظهور مشاكل أقل انسجاماً، باعتبار أن الفكر الإنساني غير عقلانياً في مطلقه، ولذلك ينبغي التقبل والإقرار بكون عقلانية المدبرون غير واقعية ومتدرجة الطموح، ولهذا فإن هذا التخلي عن العقلانية يؤدي إلى ظهور مشكلين، فمن جهة يفكر المدبرون على القيام بأفعال عقلانية

للولصول إلى أهدافهم، ومن جهة أخرى من الضروري تحديد وتعريف طرق التفعيل المقبولة والنافعة.

3. عقلنة التنظيم: من المؤكد أن عقلانية العمل يجب أن تنعكس على سيرورة المؤسسة، مع جعل تفكير المدبرون أكثر عقلانية من خلال زيادة عقلنة أنظمة ومناهج التنظيم، وإن كان السلوك على مستوى التنظيم غير عقلائي في مجمله، فإنه ينبغي على المدبرين تصوره وتنبؤ بمناهج التنظيم التي تميل نحو العقلانية على المستوى الافتراضي، واستعمال الموارد تمنح الأنظمة -المساعدة على القرار- العقلانية في التنظيم حيث تظهر هذه الأنظمة كبرامج آلية متعددة الوظائف تُقدم: تكوين قاعدة واسعة من المعطيات المُشفرة، تمثيل هذه القاعدة في شكل أكثر وعياً، تنميط نتائج القرارات المتخذة على مختلف الميادين وغيرها.

4. تلازم التفكير والتجسيد: بناءً على طبيعة الحدس لأفعال المدبرين فإن التفكير ملازماً لل فعل، وكما يعلمون ما يجب فعله قبل التحليل والتفسير، فإن المدبرين يقومون بالفعل وبعدها يفكرون، فالتفكير رهين الفعل، والفعل انعكاساً له فهما معاً ضمن دوائر من تفكير الفعل التي من خلالها يفكر المدبرون في أعمالهم لا في تحليل الوضعيات المرية قبل التجسيد بل بالتفكير والفعل آنياً. ومن منطلق أن الارتياح العميق الذي يُميّز على العموم مشاكل التدبير التي تواجه المدبرون الذين عادةً ما يقررون فعلاً وحيداً حتى يعون بشكل واسع نقطة خاصة، باعتبار أن نتائج الفعل تسمح لهم بالفهم الكاف للمشكل لأن التجربة والخبرة المكتسبة هي الوحيدة التي تحاول حل مشكل ما وتسمح بتحليله، لأن التحليل البعيد عن الإجراء الحيادي بمثابة سلسلة ديناميكية من التفكير والأفعال المتفاعلة فيما بينها.

5. تسير الوقت بمسيرة المشاكل: يرغب غالبية المدبرون في اقتصاد الوقت فإذا ما حاولوا إرجاع المشاكل فيما بينها قصد الإحاطة بها، والتمتع بنظرة شمولية بعيدة النظر تُعينهم على استحضار جميع المعطيات المرتبطة بالمشكل والتي

تتبادر إلى ذهنهم في تدبير ذلك المشكل المستعصي، ومن هنا يكون المدبرون قد أفلحوا في اقتصاد الجهود، ويتوفرون على عدة وسائل لتسجيل المشكل بالنسبة لمشاكل أخرى، كأن يطلبوا قائمة المراجع على المدى القصير والمتوسط والتي يتوقع معاونيتهم معالجتها، وبعد الحصول على هذه القائمة التقديرية ينبغي مراجعتها ودراسة العلاقات بين جميع النقاط المشار إليها، ويستطيعون كذلك دراسة علاقات مشكل ما مع جوانب أخرى معروفة جيداً للمؤسسة، ولهذا يستلزم على المدبرين أن لا يعالجوا المشاكل منعزلة - وأن يعزلونها عن سياقها- بل عليهم أن يبحثوا عن الجوانب الملحقة بالمشكل عند معالجته.

سادساً: الدعائم التنظيمية للمدبر: لقد أصبح البعد الإنساني إكسيراً للتغيير التنظيمي نتيجة الأهمية البالغة التي يتمتع بها المورد البشري: أصل الموارد الأخرى (المالية والاقتصادية والتكنولوجية) والضروري لنجاح وإنجاح أهداف التنظيم، مما جعل هذا المورد بمثابة استثماراً فكرياً مما يحتم على المدبر ضرورة قياس تأثير هذا المورد على البنية من جهة وعلى مضمون إجراءات التدبير والتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة من جهة أخرى.

إن المدبر الحق هو القادر على تسيير ذلك وتدبيره مستنداً على السمات والدعائم التنظيمية التي يتمتع بها ويستغلها في مهامه.

ومن بين هذه الدعائم الأساسية نذكر ما يلي:

1. **استقلالية المدبر:** من المظاهر الأساسية التي تميز المدبر في تنفيذ نظام الكفاءة نذكر استقلاليته التي يجب أن تلقى الاعتراف في السير التنظيمي، ويمكن أن تؤكد أن المدبر الذي لا يتمتع بهذه الركيزة لا يعتبر مدبراً ولا مسيراً بل منفذاً، فكثيراً ما يتردد على أذهاننا عن أهمية المسؤولية واتخاذ القرار وارتفاع حدة الصراعات وغيرها من المشاكل التنظيمية، والتي لم يستطع المسؤولون معالجتها وحسمها نتيجة عدم استقلاليتهم في اتخاذ التدابير اللازمة بل إجبارية استشارة

رؤسائهم وبيروقراطيتهم وطقوسهم التنظيمية التي أصبحت الصفة السائدة في الدول النامية.

ويمكن أن نُميز بين مبدأ الاستقلالية ومستواها -أي إلى أي مدى يمكن معالجة المشكل بنجاح وإلا الاستئجاب بمن هو أكفأ-، ووسائل الاستقلالية -التكوين وإمكانية الفعل والوسائل التقنية المتبناة- وهذا ما يبين أنها تتجاوز مجال تنمية الكفاءات التي تسمح بإبرازها من خلال هذين الشرطين (Philippe ZARRIFIAN, 2001, pp.26-29):

◀ التغيير العميق في مجال مراقبة العمل؛

◀ ضمان الوسائل من أجل التطور الحقيقي للاستقلالية؛

تعني الاستقلالية إثبات المدير لذاته ومكانته بطريقة ذاتية وفق طبيعة العلاقات والتفاعلات الداخلية التي يضيفها المدير وتفسر أفعاله. يكون المدير مستقلاً عندما يستطيع تحديد عناصر مرجعيته التي تُوجّه فعله وجميع مظاهره، مما يساعد على تحديد سبب اجتماعيته، ولا يمكن اعتبار الاستقلالية بحالة اللاتبعية أو حالة اللاغياب للمؤثرات الخارجية المعطاة على المدير بل تعبر أنه ضمن سياق المعوقات الخارجية المعطاة فإنّ المدير قادراً على اختيار أهدافه وغاياته، وكذا الطرق والوسائل المستعملة في الوصول إلى ذلك.

إنّ تمتع المدير باستقلالية نسبية في تسيير مهامه واتخاذ القرارات، يساعده على الارتياح في المؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها، بل يعتبر نفسه مساهماً -أو أسهم- فيها وبمصير مشترك، مما يحفزّه على بذل جهود مضيئة وتقديم اقتراحات إبداعية تعود بالفضل والفائدة له وللمؤسسة وتتمثل هذه الاقتراحات في المبادرات:

2. اتخاذ المبادرات الإستراتيجية: سبق التأكيد أنّ توفير نسبة كافية من

الاستقلالية للمدير تساعده في الإبداع وتقديم مبادرات آنية في حل المشاكل أو الصراع أو مواجهة تقلبات البيئة، مما يسمح باقتصاد الوقت والوسائل والاهتمام بما

هو أهم، من خلال تصور آفاق جديدة تطويرية للمؤسسة والبحث عن تحديات جديدة تُقوي عزيمة المؤسسة وتُغيرها في افتتاح الأسواق الدولية بإستراتيجية فعالة، وكثيراً ما يقترن اتخاذ المبادرات والجرأة في ذلك عند البحث عن الحلول ودراسة نتائجها الممكنة بحيث ينبغي انتهاء مرحلتين أساسيتين كما يلي:

« مرحلة البحث عن العوامل القابلة للتحكم: من خلال اختيار وانتقاء العوامل السوسيو-اقتصادية التي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها قصد نسج شبكة معلومات متنوعة مبنية على المدربين والعمال والمُدعمة بنظام تشريعي لقانون العمل، ولهذا من المفروض الاعتماد على الحلول التي لا تستند على عامل واحد الذي من الصعب تحديده.

« مرحلة البحث عن مبادرة الحلول: تمثل هذه المرحلة الطور الأكثر مبادرة وإبداعاً، حيث عند وجود مشكل ما يتوفر على حلول متنوعة، لا يمكن التحديد بدقة الأحسن منهم مما يدفع على ترك الخيال يُدفع لنشر الأفكار، غير أن ممارسة الرقابة الذاتية والبيروقراطية قد يكون لها عواقب وخيمة من أهمها على الإطلاق كبت الإبداع والمبادرة، مما يبين ثراء موارد الفكر التي لا حد لها وبالتالي تقسيم الأفكار المبادر بها وتمييزها وصقلها وفق الأهداف المسطرة (Gilbert.J. G (PROBST et alii. 2000. p 205).

تُعبّر المبادرة على انفتاح واسع للذهن وحضوره المدعم بتصميم وثيق لفضاء الإبداع، ومجال ملائم لخلق اختراعات أكثر ثراءً وإثراءً وتنوعاً، والذي يتطلب الخروج من نطاق المؤسسة والتأمل بعيداً عن نسقها كحضور الملتقيات والأيام الدراسية والتكوينات والمنتديات حتى يتمكن المدير من استحضار بيئة ملائمة وتحديد الأوضاع لأخذ المبادرات وفق القيام بما يلي:

« علاقات ومعلومات متنوعة ومجالات مختبرة حيث تساعد هذه الوضعية على إيجاد أفكار ضرورية للفعل والعمل على تبنيها.

◀ مراكز القرار متعددة ومرخصة لتشجيع على تقديم اختراعات ومن ثم الحصول على موارد.

◀ وظائف مبهمه وغير محددة تسمح بإرساء منطقة تأثير وشك شخصية.

◀ اتصالات مستمرة وسهلة بين المصالح والتأكيد على العمل الجماعي التعاوني ونسج شبكة علاقات بين الزملاء بعيدة عن الهرمية مما يؤدي إلى تأزرهم حول مبادراتهم قبل تقديمها للمسؤولين (Rosabeth MOSS KANTER, 1989, pp. 82-96).

في الأخير يمكن التأكيد على أن المبادرة هي القدرة على التصميم والتنفيذ معاً، فهي تتعلق بكل محاولة تضمن توجيه وترجيح التبادل على أخذ الحيطة من التجند، وعن صياغة الإستراتيجية فإن المبادرة تعتبر سيرورة جد مدققة باعتبارها فن مضاد للهجوم في الوقت المناسب (Lionel BELLENGER, 1999, p 179).

3. إستراتيجية المدير في التفاوض: تعتمد المفاوضات على تبادل الأفكار

بهدف تغيير علاقة ما لم تكن ظاهرة، وقد تساعد في إبداع مبادرات قيمة ذات منفعة أكيدة، مما يفرض على المدير أن يعي أفعاله ويتعامل بحكمة مع ردود أفعال الآخرين - رؤساء وزملاء وتابعين-، ومن الممكن أن يعتمد على فريق تفاوض يتميز بخلفيات فنية مختلفة ويمكنه تصويب البيانات وتقديم حكم جماعي والتخطيط المسبق بطريقة جماعية. وينبغي عليه أن يكون قادراً على استغلال تخصص كل عضو قصد تنظيم الاستفادة منه إلى جانب أن يزودهم بالمعلومات الصحيحة. ويحاول المدير أن يدرك حاجيات متعاونيه ودوافعهم ورغباتهم من خلال توجيه الأسئلة وملاحظة سلوكهم وأسلوب حديثهم ومراقبة إيماءاتهم المتضمنة للدلائل، وعندما يقابل موقفاً متعنّياً فإنه يبرهن على ريادته باستعراض أفضل بدائله وحتى

تحقق التأثير المرغوب ويجذبهم، فلا بد أن يقتنعوا بواقعيته وفاعليته بدون استخدام السلطة.

التفاوض وسيلة حصول المدير على ما يريده من الآخرين؛ فهو شكل من أشكال الاتصال الثنائي الموجه لإنتاج اتفاق بين الفاعلين الذين يمتلكون منافع مشتركة وأخرى متعارضة؛ ولذلك فإن التفاوض لا يقتصر بالخروج من وضعية الصراع فحسب بل لأمر أخرى منها:

- ◀ تهيئة وتنظيم العمل وتحديد الأهداف ومعالجة المشاكل (مفاوضات يسيرة)؛
- ◀ تسوية الانحرافات وتعديل السلوكات لاسترجاع الوضعية الطبيعية (مفاوضات عسيرة)؛
- ◀ ضبط العناصر المؤسسة لعقد العمل واتفاقات المؤسسة أو الاتفاقيات الجماعية (مفاوضات روتينية)؛
- ◀ مراقبة وضعية تغييرية (مفاوضات بسلوكية)؛

تعتمد الإستراتيجية التفاوضية للمدير على توضيح مضمون التفاوض والمنهجية المتبعة في تبادل ذلك المضمون، الذي يتضمن مفاهيم أساسية تتمثل في التفاعل والتبعية والشمولية والارتدادية، بمعنى آخر أن التفاوض المُثمر يرتكز على (Daniel LABBE et Hubert LANDIER. Op. cit. p 225):

- ◀ التفاعل العضوي الاقتصادي والاجتماعي.
- ◀ تبعية المؤسسة للمحيط المتغير.
- ◀ شمولية التفاوض باعتبار أن تعديل عنصر معين يؤثر على كامل عملية التفاوض ويُعَدِّلها.

« الارتدادية الكامنة للاتفاقات المبرمة باعتبار أن جل العناصر المحددة لمستقبل المؤسسة لا يمكن معرفتها بطريقة كاملة ونهائية نتيجة لارتياحات البيئة وتقلباتها.

4. حتمية التعاون: يلاحظ في المجتمعات الغربية عملية التأكيد على الطابع الفردي للإنسان، فكل واحد يبحث عن كيفية تقليص وتوقيف بطريقة شرعية لأفعال الآخرين حتى يستطيع توسيع مجال فعله، وتبدو هذه النزعة منافية للتعاون، ومن أجل إثارة وتفعيل التعاون داخل المؤسسة وخارجها - في حالة الشراكة والتحالف - ينبغي توفير دافعين أساسيين هما تزايد التخصصات تخصصاً نتيجة شدة التعقيد أو تجاوز سعة المهام قدرات العامل مما يفرض عليه التعاون مع الآخرين.

5. العقلانية المحدودة: في بعض الأحيان لا يطبق المدبرون مبدأ العقلانية الخاص بنظرية الميكرو اقتصادية الكلاسيكية حيث لا يركز المدبر على بلوغ الخيار الأفضل لتبنيه، ولكن يكتفي بمستوى معين من الرضى، وهذا لا يعني أنه لا يتمنى الوصول إليه وإنما نتيجة عدم توفره على الظروف الملائمة لذلك، فهو لا يتمتع - بمعنى أدق - على جميع العناصر التي تسمح له باتخاذ الخيار الأفضل، ومن ثم كانت عقلانية خياره محدودة. إذن يقوم المدبر العقلاني باتخاذ قرارات مُرضية نسبياً لكنها لا تُعتبر الأفضل عن باقي الخيارات الأخرى الصائبة. وقد لاحظ هـ. أ. سيمون (H. A. Simon) - وكان له السبق العلمي في ذلك مما أهله لاستحقاق جائزة نوبل لاقتصاد المؤسسات سنة 1978- أن الأفراد يتخذون قراراتهم تحت تأثير عدة عوامل أهمها العقل والحساب والعدل والوفاء والتجربة والعادات والتقاليد، مما يجعل هذا النمط من الاقتراب شديد التعقيد، وأعطى بذلك رؤية جديدة لبُنية اتخاذ القرار الصالحة لجميع التنظيمات بدون استثناء وبالتالي قدم قاعدة لإدماج جميع العلوم الاجتماعية.

إن مفهوم العقلانية المحدودة يتعارض مع مفهوم التنسيق العقلاني الذي يدعّمه كل من ميث (Muth) ولوكاس (Lucas) ولذلك يهدف H. A. Simon من

خلال هذه الأطروحة إلى الكشف عن جملة التناقضات والانتظامات في السلوك ثم إدماجها - ما أمكن - في هيئة نظرية يستند عليها عند تسطير الأهداف وتحديد وسائل اتخاذ القرار؛ ولذلك فقد انطلق ميشال كروزيي (M. Crozier) و إ. فريدمبارغ (E. Friedberg) من نظرية العقلانية المحدودة لكلا من H. A. Simon و ج. مارش (G. March) وساعدتهما على اقتراح نمط جديد للتحليل السوسيولوجي حيث أقرّا أن الفاعل لا ينتقي عشوائياً اختياراته بل تتعلق بمعايير وطريقة تصوره للوضعية وبالوسائل التي يتوفر عليها، فكل فاعل له إستراتيجيته الخاصة به ويتمتع بمناوراته الشخصية في إطار نسق الأفعال الذي ينتمي إليه، ويحاول أن يضاعف من سلطته ويطور المنطقة التي تقع في امتداد مسؤولياته، وهذا ما يبين بشكل واضح أنّ مفهوم العقلانية المحدودة يتعارض أساساً مع النظرة الاقتصادية ومع نظرية العقلانية المطلقة: ففي وضعية معينة فإن المدبرين الفاعلون لا يختارون "أفضل الحلول" بل التي تبدو لهم أكثر إرضاءً وفق درجة معلوماتهم وقدراتهم الحقيقية*.

ويقرر أنّ حدود عقلانية تتوقف عند:

◀ انعكاسات ومواهب كل فاعل (القدرات)؛

◀ القيم والأهداف الشخصية (التحفيز)؛

◀ المعارف والمعلومات عن الوضعية (Luc BOYER et Noël

(EQUILBEY, 2001, P 159).

تُبين العقلانية المحدودة أنّ جميع الحلول المرضية مُتموّجة في منطقة مُبهمّة بالنسبة للذروة، وغير قابلة للتحديد، ويمكن الوصول إليها - الحلول - من خلال إجراءات خاصة بمدبرها، وليس هناك ما يؤكد أنها متناسقة فيما بينها أو أنّ

* H. A. SIMON réclame ceci: Ubi bene, ibi patria (La où l'on est bien, là est la patrie).

التوفيق بينهما يكون مرضياً على العموم، ومن هذا المنطلق فعندما تواجه العقلانية المحدودة معالم ذات تطور ثابت فإن محتوى القرار الأحسن يفقد فائدته لصالح الوضعية الحالية، وبالتالي فإن الإجراءات المؤدية إلى هذا القرار تنبع من مدى الخبرة والقاعدة التمهينية التي يتمتع بها المدبر، مما يساعد على تحوّل العقلانية المحدودة إلى عقلانية إجرائية المهتمة بميكانيزمات المعرفة بعيداً عن مضامينها الظرفية باعتبارها إدراكية وليس موسوعية (Philippe LORINO, 1989, p 155).

سابعاً: أهمية مهام المدبر ومسؤولياته: ينبغي على المدبر أن يتوفر على قواعد التدبير في كل حين حيث يحاول طمأنة العمال في جميع الحالات بدون مراوغات ولا مغالطات في أداء مهامه، حتى ولم يستطيع الكشف عن إستراتيجية المؤسسة. ولهذا يستعين المدبر - اتجاه أتباعه أو بمعنى أدق زملائه - باستعمال الخضوع والتحفيز والتنشيط والوساطة والتوفيق للوصول إلى الأهداف المرجوة، ولكنه في بعض الأحيان مضطراً إلى الإرغام والإجبار عند الضرورة - فلا يكون يابساً فيكسر ولا يكون ليناً فيعصر - ومن هنا يبدو ضرورياً أن يتمتع المدبر بثقافة واسعة في مجاله المهني حيث يستوجب عليه المتابعة الدائمة للتطورات والمستجدات التي تُعينه على الإبداع والتجديد، ومن ثمّ يكون بمثابة مصدراً للاقتراحات من أجل تحسين التعديلات التقنية والتنظيمية قصد ضمان تطور المؤسسة (خريش عبد القادر، 2009، ص 116).

أ. اقتراحات المدبر في خلق الثورة: هناك خمس اقتراحات مهنية يمكن للمدبر

أن يقدمها من أجل إبداع الثورة في المؤسسة كما يلي (Jean -Marie PEAN, 1995, pp. 85-80):

1. صياغة الإستراتيجية: يؤكد غالبية المدبرون على دورهم البالغ الأهمية

في تصميم الإستراتيجية، حيث يُركزون جهودهم وطاقاتهم في استشفافها، ويحددون

رؤية تسمح بالحصول على ميزة تنافسية فيرسمون بذلك نقطتي انطلاقهم ووصولهم مع تفهم ووعي مختلف المسالك المؤدية إلى ذلك.

2. إيماء الفاعلين: في بعض المجتمعات، يعتبر تسيير الفاعلين والعلاقات المنسوجة فيما بينهم بمثابة أداة أساسية في خلق الميزة التنافسية، ولذلك ابتدعت عدة أنظمة معقدة في تسيير الموارد البشرية التي تختص بالتوظيف وسياسة التكوين والترقية. وتتمحور هذه الأنظمة حول بعض قيم المؤسسة التي يتم نقلها وافتعالها بشكل ظاهري حتى يدمجها العامل في أفعاله متى أتحت له الفرصة بذلك.

3. إبداع خبرة متميزة: يختص المدبرون عموماً والرؤساء-المدراء العامون خصوصاً بمهام ترقية ونشر الخبرة المتميزة للفريق في مختلف الوحدات الإجرائية كالتي تهتم بالتسويق والإنتاج والبحث والتطوير، ولذلك فإن الميزة التنافسية التي يُصيغها ويتصورها الإقترابين السابقين تتأسس وتتهيكّل ضمن هذا الاقتراب ومن ثمّ يقوم كبار المدبرون بأداء ثلاثة أدوار أساسية هي:

- ◀ التحليل الدقيق لجميع اقتراحات الاكتساب قصد ضمان تلاؤمها مع أولويات الفريق وكذا تحديد الطاقات التجديدية والتحسينية التي تمنحها المهارة الصناعية؛
- ◀ إدماج الوحدات أو المؤسسات المكتسبة حديثاً مع ضمان ربطها بالنظام الداخلي لتوزيع المهارات؛

◀ تطوير البرامج والأنظمة الداخلية التي تسمح بنشر الخبرة من خلال إبداع فريقاً من الخبراء مُكوّن من مختلف الأقسام والوحدات، يتولى تأهيل التقنيات الصناعية لجميع وحدات المؤسسة.

4. تحديد القواعد والعمليات المشتركة: يقوم هذا الاقتراب بتطوير مجموعة من الأسس والقيم المكونة للعملية التي تتضمن مختلف السلوكات والمبادرات الخاصة بالفاعلين - يكون التعبير عنها بحرية - باعتبار أن كل مؤسسة لها علبتها السوداء الخاصة بها مهما تنوعت، ويحاول كبار المدبرون التركيز على هذه العلبة

في توفير الثروة بمعنى أنه يتم إبداع والحفاظ على العلبة الأكثر فعالية والتي تحدد دور المركز، وخاصة تلك المؤسسات التي تسبح في محيط معدل وذو أخطار كبيرة كالبنوك والمؤسسات الخدمائية حيث يكون المركز عاجزاً عن رؤية الكل أو تحليله أو معرفته.

5. قيادة التغيير: يستند هذا الاقتراب على فاعل التغيير الذي يستثمر كل طاقاته في تمويل البنيات التنظيمية وعمليات القرار ومناهج الإنتاج أو الثقافة، فهو لا يعد كتعديلات بسيطة على الإستراتيجية بل كتغييرات جذرية منجزة طيلة عدة سنوات.

يمكن أن نستشف من مجمل الاقترابات الخمسة للمدبرين بعض الملاحظات العامة والدالة كما يلي:

« نادراً ما يوجد اقتراباً وحيداً محبذاً وصالحاً لكل الوضعيات بل يجب تحديد الاقتراب المثالي بدلالة طبيعة المؤسسة والاستقرار والخصائص التنظيمية للفريق أو شخصية وتجربة كبار المدبرون وبالخصوص الرؤساء المدراء العامون؛

« يمكن الإقرار أن الرئيس المدير العام - أو المدير العام - هو الذي يتولى اختيار الاقتراب الملائم للمؤسسة في خلق الثروة؛

« من النادر اقتران اقترايين وتزامنها أو تتابعهما مع الوقت؛

« إن اختيار أحد هذه الاقترابات يُعتبر من القرارات الإستراتيجية الهامة التي يمكن للإدارة العامة اتخاذها، ولذلك ينبغي إيجاد تناسق وتناغم بين إستراتيجية الفريق وبين بُنيته ودوره.

ب. المهام الأساسية للمدير: ينبغي على المدير إعادة توجيه مهام التسيير وأن يتمتع بمرونة رحبة، إلى جانب حسن العلاقات الإنسانية مع زملائه وأن يكون

كُفُواً في التخطيط والتنظيم والإدارة والمراقبة، ومن ثمّ يستوجب عليه أن تكون له نظرة شاملة لمهامه خاصةً إذا علمنا أن دور المدير يتفاوت حسب تباين المدارس التدبيرية، فكل مدرسة لها وجهة نظرها ومفهومها الخاص للمدير وللتدبير، وبما أننا تبنيّا المدرسة النسقية في بحثنا فإنها تعتبر المؤسسة نسقاً متكون من أجزاء - أنساق فرعية - مرتبطة فيما بينها.

1. الأدوار النسقية للمدير: إن اعتبار المؤسسة كنسق متكون من أنساق فرعية يفرض عليها أن تقوم وتحلل عناصر الجماعات الخارجية التي تثيرها مثل المنافسين والقوانين والزبائن، أكثر من العناصر الداخلية كالجماعات التي تكوّنه والتي تساعد المدير النسقي في أداء المهام التالية (Asdine BRAHIMI, 1998, pp 79-90):

- ◀ تحديد التنظيم كنسقاً؛
 - ◀ تعريف وتأطير أنساقاً أكثر اتساعاً؛
 - ◀ إبداع أنساق فرعية منتظمة؛
 - ◀ إنجاز اتصالات وعلاقات ما بين هذه الأنساق الفرعية؛
 - ◀ إدماج عناصر النسق.
- تكمّن أهمية الاقتراب النسقي في دفع المسيرين والمديرين على تطوير متغيرات البيئية التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة باعتبارها نسقاً مفتوحاً يتبادل مع العالم الخارجي وفق خطوط مادية ومالية، ولذلك اقترح هـ. مينتسبرغ (H. Mintzberg) ثلاثة مجموعات فرعية من المهام تتضمن عشرة أدوار منها ثلاثة بيئية وأخرى إعلامية وأربعة قرارية كما يلي:

أ. الأدوار البيئية: تكون بين الأشخاص والفاعلين ويكون المدير:

- ◀ رمزاً يشخص المؤسسة؛

« رائداً يمثل المؤسسة ويوفر الإدارة المتبعة ويستشف ويدع الفرص التحفيزية ويستند على سلطته الهرمية وتحكمه الشخصي؛

« عون الربط حيث يُنمي نسقاً من العلاقات بمجموعة السندات التبادلية ويوفر الصّلات والارتباطات.

ب. الأدوار الإعلامية:

« ملاحظ نشيط يتلقى المعلومات عن:

- العمليات الداخلية؛
- الإحداث الخارجية؛
- تحاليل عن موضوع ما أو اتخاذ القرارات؛
- الأفكار والميولات لفهم أحسن للوضعيات؛
- الضغوطات الداخلية والخارجية.

« نشر المعلومات المرتبطة بالأحداث والقيم:

- توجيه الزملاء بعد اتخاذ القرار؛
- نشر قواعد المناورة واحترامها؛
- الإقصاءات والعقوبات الإيجابية والسلبية.

« ناطق رسمي ينقل المعلومات:

- يمثل المؤسسة في الداخل والخارج مع التأكيد على طريقة اتصاله الحاسمة.

ج. الأدوار القرارية: يتميز المدير بقدرته على تجنيد المؤسسة في أفعال

جديدة هامة تدمج القرارات الإستراتيجية مع المعلومات الحديثة المندرجة في قيم المؤسسة كما يلي:

﴿ **مقاول:** يستغل المنافع وينجز المشاريع المحسنة ويقدم رخصة الاختيارات أو يفوض عن ذلك.

﴿ **مُعدّل:** يصحح ويعدل ثلاثة أنماط انفعالية من الصراعات بين تابعيه والصراعات بين أجزاء التنظيم وأخيراً فقدان الموارد.

﴿ **موزع للموارد:** يؤثر على توجه النشاطات من خلال:

- تحديد رزنامة لأوقاته؛
- برمجة العمل؛
- تدقيق الميزانية.

﴿ **مفاوض:** يشارك في المفاوضات فيكون رمزاً يؤكد على أهميتها وضرورتها أو ناطقاً رسمياً يمثل نسق القيم أو كموزع للموارد باعتباره يتميز بقدرته وسلطته على تجنيد المؤسسة.

ج. معرفة المسؤوليات الحقيقية للمدير: من أجل التسيير بنجاح العلاقات الجذّ معقدة والمتشابكة وكذا مستلزماتها التي أحياناً ما تكون متناقضة ومتغيرة، ينبغي على المدير أن يعي تمام الوعي مجال وحدود مسؤولياته بحيث أنه يضمن:

﴿ استقبال بطريقة ظاهرة شبكات الاتصال ويعرف مع من يتعامل وما هي العلاقات المفتاحية؛

﴿ تحديد ضمن كل سياق متميز ثلاثة مستلزمات وما يجب عليه حتى يكون مسؤولاً بارعاً، ويجبر هذا التحليل تركيز المدير على أهداف خاصة وقدراته، وكذا مع الذين يتعامل معهم في المؤسسة - رئيس وزميل وتابع-؛

﴿ الإقرار بصعوبة العدل في السلوك اعتباراً من حاجاته المتناقضة والتزامه على حمل ثلاثة شخصيات - تابع وزميل ومتبوع- فإن نجاحه متعلق بمدى توظيفه لأدواره الثلاثة (Hugo UYTERHOVEN, 1996, pp. 99-109).

تعكس صياغة الإستراتيجية الأفعال الملموسة للأهداف المجردة التي تستدعي قدرة تصميم الخطط، ومن بينها أن يقوم المدير بنسج ارتباطاً بين أهداف مرؤوسيه (تجندهم ضروري) وبين أهداف رؤسائه، فهي ذات أهمية بالغة تفوق أهمية إنجازها والتي قد تتم بتزكية من الإدارة ضمن النشاطات اليومية، ومن ثمّ يجب على المديرين لتجسيد أهدافهم أن يضمنوا ما يلي:

◀ تحديد مناصبهم بطريقة ممتدة وواقعية؛

◀ التحمل الشامل بمسؤولية تجسيد الأهداف إلى أفعال ملموسة على مستوى القرارات الإستراتيجية وتخطيط مدروس وبدون إهمال العوامل الخارجية والتنظيمية؛

◀ إيصال قراراتهم وبرامجهم لرؤسائهم ومرؤوسيه.

أ. إسهام المدير في إبداع الثورة إعلامياً: يجب أن نعي جيداً أنّ المؤسسات تتجاوز مهام المراقبة إلى إرساء الثروة التي ينبغي تسخيرها بطريقة مستمرة حسب مواقفها وسلوكها من ذلك، مما يستدعي التحكم في قاعدة المعلومات التي بحوزتهم - المقسمة بدقة وإتقان - من خلال توفر أربعة مجموعات من وسائل الفحص التي تسمح للمدير بتدبير النشاطات اليومية وهي:

1. المعلومات القاعدية: من بين وسائل الفحص الكلاسيكية والأكثر استعمالاً (Cash-Flow) وعروض السيولة وأنظمة القياس المُنمطة وغيرها، والتي يمكن مقارنتها مع المقاييس الروتينية للطبيب مثلاً، كالوزن وعدد دقات القلب والحرارة وتفحص العين وغيرها، فإذا كانت هذه القراءات طبيعية وسوية فإنها لن تكون مؤشراً ولا يكشف عنها الخلل، في حين إذا كانت غير ذلك فإنه يمكن كشف المشكل وتحديد ومعالجته؛ ولهذا تم تسمية أنظمة القياس بالمعلومات القاعدية.

2. المعلومات الإنتاجية: تظهر مجموعة الفحص الثانية حول إنتاجية الموارد المفتاحية حيث ترجع أقدمها إلى الحرب العالمية الثانية التي تقبس إنتاجية

اليد العاملة، وقد تم تطوير أنظمة قياس - أولية - لإنتاجية العمل وفق قاعدة المعارف والمصلحة، ورغم أن المقياس الأحادي لإنتاجية العمال لذوي الياقات البيضاء والياقات الزرقاء لا يقدم معلومات كافية ومرضية عن الإنتاجية لأنه في الواقع هناك الحاجة إلى معطيات حول الإنتاجية الشاملة، وهذا ما يفسر الشيوع المستمر لتقنية تحليل القيمة الاقتصادية المضافة بحيث ما كان يُسمى قديماً ربحاً أي القيمة المستخرجة والمضافة إلى رأسمال لا تمثل أي ربحاً على الإطلاق باعتباره لا يقدم ثروة، ولهذا فإن تحليل القيمة الاقتصادية المضافة تقيس إنتاجية جميع عوامل الإنتاج وتسمح بذلك التقصي عن أسباب عدم توفير الثروة.

3. معلومات عن الكفاءات: لقد كان السبق العلمي للباحثان س. ك. برلاهادر (C. K. Prahalad) و ج. هامال (G. Hamel) في إبراز أهمية التقنيات الخاصة بالكفاءات حيث تكمن الريادة في القدرة على أداء ما لا يستطيع الآخرون القيام به أو يجدون صعوبة في أدائه. وقد نجد أن بعض المؤسسات تحاول تطوير بعض المناهج تسمح لها بالمتابعة الدقيقة لقدرات المؤسسة الخاصة وكذا منافسيها من خلال البحث عن النجاحات التي يمكن أن تستشفها زيادةً على نقائصها. وتبرز النجاحات في مراكز ريادة المؤسسة في حين تعتبر العيوب كالمؤشرات الأولى لتفسير السوق أو لضعف الكفاءات (Peter DRUCKER, 1995, pp. 6-14).

4. معلومات عن استغلال الموارد: آخر ميدان لمعلومات الفحص في خلق الثروة هو استغلال الموارد النادرة: العمال الأكفاء ورأسمال، يحدد هذين المظهرين بشكل واضح السلوك السوي أو المعيب للمؤسسة، وقد كان الفضل لشركة (GMC) في تطوير أول نظام استغلال نظامي للرأسمال منذ حوالي سبعين سنة، ويمكن القول أن أغلب المؤسسات تتوفر على نظام مماثل غير أنها تستعمله في قياس اقتراحات توزيع الرأسمال من خلال هذه العوامل: الرجوع إلى الاستثمار ومرحلة الاستهلاك والقيمة الفعلية، ويؤكد المدبرون أنه ينبغي الاختيار وفق العقلانية

المحدودة بين عدة اقتراحات لتوزيع الرأسمال على مختلف المشاريع والتمسك بالخيار الذي يقدم أحسن نسبة من المنافع على الأخطار.

د. الأهمية الإستراتيجية لمهام المدير: يركز نموذج المدير الإستراتيجي على عنصرين أساسيين هما: المهام المفتاحية ومميزات المتعاونين، حيث يستهل المدير بتحديد تلك المهام المفتاحية - وهي المهام الرئيسية في نجاح الخلية التنظيمية المسؤول عنها - وهذا ما يستدعي طرح تساؤلات كمقتضيات الوصول إلى النتائج مثل ما الذي ينتج صعوبات العمل؟ وما هي الأخطار المحتملة؟.

تظهر أهمية المدير في توقعه لهذه المهام ضمن كامل السياق المحلي (المنافسة - عادات الزبائن وغيرها) الذي يؤثر فيها، مما يساعد المدير في نشر الإستراتيجية والنظام التنظيمي للمؤسسة حيث تبدو أهمية ذلك فيما يلي (Daniel : (MUZUKAS, Hans BREUNIGER et Gerda ROSSELL, 1997, pp. 106-113

◀ الاستغلال الشديد للوقت؛

◀ التقنيات المتعلقة بالمهارة في تسيير المهام؛

◀ التصور الإستراتيجي للمهام.

الشيء الملاحظ هو بروز ثقافة تديرية جديدة تتكفل باتخاذ المبادرات وتطوير العمليات وتسهيل بعث الأفكار الإبداعية، إلى جانب تصميم وإنجاز تنظيم موجه نحو المشاريع والعمليات الإستراتيجية للمؤسسة التي تحدد أهداف تطورها، وتستهل بالتغيير الذي يتعزز بشدة من خلال المبادرة الصناعية والعمل الجماعي الذي يؤدي لا محالة إلى إنجاح المؤسسة خاصة إذا وقفت بوعي وتمعن إلى هذه المعايير الستة التالية:

1. الاعتماد على الزبائن من حيث حاجاتهم ومطالبهم؛

2. توظيف عمال ذوو كفاءات ومؤهلات عالية ويتمتعون بروح المبادرة؛

3. شفافية نظام المسؤولية والتأكيد على العمل الشبكي؛
 4. تصميم نظام إعلام واتصال ومراقبة لتنشيط العمليات وإثارة الزبائن؛
 5. التركيز والمتمحور حول جوهر المهنة فتكون المؤسسة رائدة في مجال تخصصها؛
 6. التأكيد على التكوين الداخلي (85 ساعة سنوياً) لكل العمال والشركاء وتنميين المهارات.
- لقد بُنيت أهمية التدبير والمدير في بداية هذا القرن على تمتع الوقت بمكانة قوية داخل المؤسسة وخارجها، مما عجلَ بانتقالها إلى "مؤسسة ما بعد التدبير Société Post-Management" الذي لا يمكن تجسيده بدون تغيير بنيوي وهيكلية وذهني مما ينبغي التأكيد على ما يلي (Richard KOCH, Ian GODDEN, 1997, PP. 66-75):

- ◀ تمتع المدبرون بذهنية المساهمون فيكونوا مدبرون مساهمون؛
- ◀ التماسك الشديد بين الفريق المُسير والزبائن؛
- ◀ حتمية وجود ثقافة مؤسسة قوية وبسيطة ضمن هذا الفريق؛
- ◀ توفر استثمارات واكتسابات مُنشطة للشمولية.
- ◀ حسن نقل نظام المعلومات للقدرات الإبداعية في المؤسسة.
- ◀ الاعتماد على البساطة المثالية كنشاط أحادي.
- ◀ نظام تقييمي مُحفز ومُنشط.

قائمة المراجع:

أ. المراجع العربية:

1. خريش عبد القادر، علم اجتماع التدبير: دراسة سوسيونسيقية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة تحت إشراف أ.د. الهاشمي مقراني، جامعة بن يوسف بن خدة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2009.

ب. المراجع الأجنبية:

Livres:

1. BELLENGER Lionel, Stratégie et tactique de négociation, ESF édition, Paris, 3.eme éd, 1999.

2. BOYER Luc et EQUILBEY Noël, Organisation : théories et applications, édition Organisation, Paris, 2001.
3. BOYER Hervé, Le management, édition des écrivains, Paris, 2001.
4. LEVESQUE B., BOURQUE B. et FORGUES, La nouvelle sociologie économique, Desclée de Bower, Paris, 2001.
5. LORINO Philippe, L'économiste et le manager, l'ENAG, Alger, 1989.
6. PROBST Gilbert. I. G. et alii.; Organisation et management : Guider le développement de l'entreprise, Tome1, édition Organisation, Paris, 2000.
7. STEINER P., La sociologie économique, la Découverte, Paris, 1999.
8. SVEIBY Karl Erik, Knowledge management : La nouvelle richesse des entreprises, éd. Maxima, Paris, 2000.

Revues:

1. ABRAHAM Jocelyne, "Médiatisation des acteurs et héros des organisations" In Revue française de Gestion, n°107, Jan-Fev 1996.
2. BAREL Yvan et GUYON Christian, " Les héros sont fatigués " In l'Expansion Management Review, n° 86, Sept.1997.
3. BRAHIMI Asdine, " La formation des dirigeants d'entreprise pour le management stratégique " In Revue algérienne des Sciences Juridiques et Politiques d'Université d'Alger, N° 36, N°1, 1998.
4. CHANTELAT Pascal, " La nouvelle sociologie économique et le lien marchand: des relations personnelles à l'impersonnalité des relations " In Revue française de Sociologie, n° 43-3, 2002.
5. DEGOT V., "L'entreprise : lieu symbolique" In Revue française de Gestion, N°60, Nov. -Dec 1986.
6. DRUCKER Peter, " L'information dont un dirigeant a vraiment besoin ", In l'Expansion Management Review, N° 77, Juin 1995.
7. HAMEL G. " Les grands groupes ne connaissent pas leur métier " in Harvard l'Expansion, N° 59, Hiver 1990-1991.
8. ISENBERG Daniel J., "Comment réfléchissent les dirigeants?" In Harvard Expansion management, n° 37, 1985.
9. KOCH Richard et GODDEN Ian, " Le management sans managers", In l'Expansion Management Review, N° 86, septembre 1997.

10. KANTER Rosabeth MOSS, " Votre productivité dépend de l'attitude des codes" dans " Management II " In Harvard l'Expansion, N° 27, 1989.
11. MENAGER P-M, " Présentation " In Revue française de Sociologie, N° 38-3, 1997.
12. MUZUKAS Daniel, Hans BREUNIGER et Gerda ROSSELL, "Le métamorphose de cinq PME allemandes" In l'Expansion Management Review, N° 86, septembre 1997.
13. PEAN Jean-Marie, " Comment les P-DG ajoutent - ils de la valeur ?" In l'Expansion Management Review, N° 79, Dec 1995.
14. PELLETIER Guy, "Le gestionnaire, le leader et l'artiste" In Revue française de Gestion, n° 107, Jan-Fev 1996.
15. THEVENT M., "La culture d'entreprise en 9 questions " In Revue française de Gestion, N°47-48, 1984.
16. UYTERHOVEN Hugo, " Les directeurs généraux entre le marteau et l'enclume ", In l'Expansion Management Review, N° 81, Juin 1996.
17. ZARRIFIAN Philippe, "Autonomisation et responsabilisation des salariés " dans "Les nouvelles organisations du travail" In Problèmes Politiques et Sociaux, n°867, 14 Dec 2001.