



الرقم: 06/ مج48/ك ع ا ت ع ت/2024

مستخرج محضر اجتماع المجلس العلمي

بتاريخ الأحد 28 أفريل 2024 على الساعة 10:00 صباحا انعقد
المجلس العلمي للكلية بقاعة الاجتماعات للكلية بحضور السادة والسيدات أعضاء
المجلس لدراسة جدول الأعمال الذي تم فيه:

- تحديد لجنة لتحكيم المطبوعة العلمية المعدة من طرف الأستاذة:

الأستاذة. حواسني صليحة

بغنوان: نظرية المنظمة

الموجهة لطلبة: السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة الأعمال

وبعد الردود الإيجابية للجنة التحكيم على المطبوعة قرر المجلس اعتماد المطبوعة العلمية.

رفعت الجلسة على الساعة 16:20 مساء من نفس اليوم ونفس التاريخ.

رئيس المجلس العلمي



رئيس المجلس العلمي للكلية
إمضاء: خشير محمد



جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية

نظرية المنظمة

موجهة إلى طلبة السنة الثالثة إدارة الأعمال

من إعداد د. صليحة حواسني

السنة الجامعية 2023-2024

العنوان

الصفحة

02 بسم الله الرحمن الرحيم
04 الفهرس
09 قوائم الجداول والأشكال
11 المقدمة



المحور الأول: تكوين وتحول المنظمات

15 الأهداف البيداغوجية للوحدة
 ماهية نظرية المنظمات وأسباب دراستها
16 ظهور نظرية المنظمات
16 معنى نظرية المنظمات
16 أصول وتأثير نظرية المنظمات
17 أسباب دراسة نظرية المنظمة
18 العناصر المدروسة في نظرية المنظمات
19 الفرق بين نظرية المنظمات ونظرية التنظيم
 مفهوم وطبيعة المنظمات ومدخل دراستها
20 مفهوم المنظمة Organization
22 أهمية دراسة المنظمة
23 أنواع المنظمات
26 خصائص المنظمات الرسمية وغير الرسمية
29 مدخل دراسة المنظمة
 مراحل تكون المنظمات المعاصرة
36 مراحل الفكر التنظيمي
37 دورة حياة المنظمات

38 البيئة ودورة الحياة المنظمة
39 الخصائص المنظمة ودورة حياة المنظمة
40 مفهوم ومكونات الهيكل التنظيمي
42 العوامل المحددة للهيكل التنظيمي
42 مراحل إعداد الهيكل التنظيمي
43 المبادئ الأساسية للهيكل التنظيمي
44 أشكال الهياكل التنظيمية
51 أسئلة للتقويم الذاتي

المحور الثاني: تطور نظرية المنظمات: مدارس الفكر الإداري

53 الأهداف البيداغوجية للوحدة
 النظريات العقلانية للمنظمة (المدرسة الكلاسيكية).
54 تمهيد
54 نظرية التنظيم العلمي (نظرية الإدارة العلمية) لفرديريك تايلور
57 نظرية التقسيم الإداري (نظرية الإدارة التنظيمية) لهنري فايول
61 النظرية البيروقراطية أو النظرية البيروقراطية الإدارية
 المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة (مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية)
66 تمهيد
66 دراسات الهوثورن لإلتون مايو
68 نظرية X و Y
 النظرية السلوكية.
70 تمهيد
72 نظرية ابراهام ماسلو
75 نظرية العاملين Two-factors theory
79 نظرية التوقع فيكتور هارولد فروم Victor Harold Vroom

اسهامات المدارس والنظريات الحديثة

81	تمهيد
81	نظرية النظم
87	نظرية القرارات (هربرت سايمون) Decisions theory
90	نظرية Z لوليام أوتشى
93	التصور الشامل لنظرية المنظمات (النظرية الموقفية)
97	أسئلة للتقويم الذاتي

المحور الثالث: النظريات الاقتصادية للمنظمة

99	الأهداف البيداغوجية للوحدة
		المنظمة في النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية
100	ظهور النيوكلاسيكية
		النظريات التعاقدية Contractual theories
102	النظرية الإدارية " الكفاءة الإدارية " Berle & Means
104	نظرية تكاليف المعاملات Transaction Cost Theory
108	نظرية حقوق الملكية للألشيان وديمسيتر Property Rights Theory
111	نظرية الوكالة Agency Theory
115	نظرية العقود غير التامة The theory of incomplete contracts
		النظريات التطورية Evolutionary theories
117	نظرية نيلسون ووينتر The Nelson-Winter Theory
		نظرية التسوية واقتصاد الاتفاقيات Regulation school
120	نظرية التسوية واقتصاد الاتفاقيات روبرت بواير Robert Boyer
123	أسئلة للتقويم الذاتي

المحور الرابع: النظرية الاستراتيجية وافاق التصور الشامل لنظرية المنظمات

125	الأهداف البيداغوجية للوحدة
-----	-------	----------------------------

126	نظرية الاقتصاد الصناعي
126	مفهوم الاقتصاد الصناعي
128	تطور الاقتصاد الصناعي
130	مفهوم المشروع الصناعي
135	نظريات النمو الصناعي
	نظريات التكامل الرأسي
	مدرسة التحليل الاستراتيجي
137	نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي
144	رونو سانسوليو، الهوية في العمل
	مقاربة الموارد والكفاءات
148	نظرية مقاربة الموارد والكفاءات لغاري هامل وبراهالاد
	نظرية أصحاب المصالح
156	إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح
156	ماهية أصحاب المصالح
158	أسلوب التعامل مع أصحاب المصالح
160	أسئلة للتقويم الذاتي
162	قائمة المراجع



جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية

نظرية المنظمة

موجهة إلى طلبة السنة الثالثة إدارة الأعمال

من إعداد د. صليحة حواسني

السنة الجامعية 2023-2024



الفهرس



الصفحة	العنوان
02	بسم الله الرحمن الرحيم
04	الفهرس
09	قوائم الجداول والأشكال.....
11	المقدمة
المحور الأول: تكوين وتحول المنظمات	
15	الأهداف البيداغوجية للوحدة
ماهية نظرية المنظمات وأسباب دراستها	
16	ظهور نظرية المنظمات
16	معنى نظرية المنظمات
16	أصول وتأثير نظرية المنظمات
17	أسباب دراسة نظرية المنظمة
18	العناصر المدروسة في نظرية المنظمات
19	الفرق بين نظرية المنظمات ونظرية التنظيم
	مفهوم وطبيعة المنظمات ومدخل دراستها.
20	مفهوم المنظمة Organization
22	أهمية دراسة المنظمة
23	أنواع المنظمات
26	خصائص المنظمات الرسمية وغير الرسمية
29	مدخل دراسة المنظمة
	مراحل تكون المنظمات المعاصرة
36	مراحل الفكر التنظيمي
37	دورة حياة المنظمات

38 البيئة ودورة الحياة المنظمة
39 الخصائص المنظمة ودورة حياة المنظمة
40 مفهوم ومكونات الهيكل التنظيمي
42 العوامل المحددة للهيكل التنظيمي
42 مراحل إعداد الهيكل التنظيمي
43 المبادئ الأساسية للهيكل التنظيمي
44 أشكال الهياكل التنظيمية
51 أسئلة للتقويم الذاتي
المحور الثاني: تطور نظرية المنظمات: مدارس الفكر الإداري	
53 الأهداف البيداغوجية للوحدة
 النظريات العقلانية للمنظمة (المدرسة الكلاسيكية).
54 تمهيد
54 نظرية التنظيم العلمي (نظرية الادارة العلمية) لفريدريك تايلور
57 نظرية التقسيم الإداري (نظرية الادارة التنظيمية) هنري فايول
61 النظرية البيروقراطية أو النظرية البيروقراطية الإدارية
 المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة (مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية)
66 تمهيد
66 دراسات الهوثورن لإلتون مايو
68 نظرية X و Y
 النظرية السلوكية.
70 تمهيد
72 نظرية ابراهام ماسلو
75 نظرية العاملين Two-factors theory
79 نظرية التوقع فيكتور هارولد فروم Victor Harold Vroom

اسهامات المدارس والنظريات الحديثة

81	تمهيد
81	نظرية النظم
87	نظرية القرارات (هربرت سايمون) Decisions theory
90	نظرية Z لوليام أوتشى
93	التصور الشامل لنظرية المنظمات (النظرية الموقفية)
97	أسئلة للتقويم الذاتي

المحور الثالث: النظريات الاقتصادية للمنظمة

99	الأهداف البيداغوجية للوحدة
	المنظمة في النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية
100	ظهور النيوكلاسيكية
	Contractual theories النظريات التعاقدية
102	النظرية الإدارية " الكفاءة الإدارية" Berle & Means
104	نظرية تكاليف المعاملات Transaction Cost Theory
108	نظرية حقوق الملكية للألشيان وديمسيتر Property Rights Theory
111	نظرية الوكالة Agency Theory
115	نظرية العقود غير التامة The theory of incomplete contracts
	Evolutionary theories النظريات التطورية
117	نظرية نيلسون ووينتر The Nelson-Winter Theory
	نظرية التسوية واقتصاد الاتفاقيات Regulation school
120	نظرية التسوية واقتصاد الاتفاقيات روبرت بوير Robert Boyer
123	أسئلة للتقويم الذاتي

المحور الرابع: النظرية الاستراتيجية وافاق التصور الشامل لنظرية المنظمات

125	الأهداف البيداغوجية للوحدة
-----	----------------------------

 نظرية الاقتصاد الصناعي
126 مفهوم الاقتصاد الصناعي
126 تطور الاقتصاد الصناعي
128 مفهوم المشروع الصناعي
130 نظريات النمو الصناعي
135 نظريات التكامل الرأسي
 مدرسة التحليل الاستراتيجي
137 نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزبي
144 رونو سانسوليو، الهوية في العمل
 مقارنة الموارد والكفاءات
148 نظرية مقارنة الموارد والكفاءات لغاري هامل وبراهالاد
 نظرية أصحاب المصالح
156 إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح
156 ماهية أصحاب المصالح
158 أسلوب التعامل مع أصحاب المصالح
160 أسئلة للتقويم الذاتي
162 قائمة المراجع

قائمة الجداول
والأشكال



قائمة الجداول والأشكال

1. الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أهم الخصائص التنظيمية خلال مراحل دورة حياة المنظمة	39
2	مصفوفة المعاملات	107
3	مصفوفة العقود	108
4	حقوق الملكية وأنواع المؤسسات	111
5	ملخص للنظريات التعاقدية	116
6	التصورات الحديثة للاستراتيجية حسب هامل وبراهاالاد	151
7	أصحاب المصالح ومساهماتهم والمكافأة المتوقعة لصالحهم	157

2. الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أصول وتأثير نظرية المنظمات	17
2	مكونات المنظمة	21
3	أسس تقسيم المنظمات	23
4	مراحل الفكر التنظيمي	37
5	إطار الهيكل التنظيمي	40
6	الأعمال الرئيسية للمنظمة عند هنري فايول	59
7	النظرية السلوكية	70
8	هرم ماسلو للحاجات الانسانية	74
9	نتائج عوامل نظرية العاملين	77
10	مكونات النظام	83
11	أنماط المنظمات وفقاً لنظرية Z	91
12	نموذج نظرية الوكالة	113
13	مشاكل نظرية الوكالة	115
14	التوسع من خلال التكامل الرأسي	133
15	نموذج هامل وبراهاالاد للكفاءات الجوهرية	154



يعرف العصر الحالي بتسميات متعددة، سيما عصر المنظمات الذي برز بسبب ظهور ونمو المنظمات وتطورها وتوسعها. فكل منظمة هي عبارة عن كيان أو نظام اجتماعي، أنشأه الأفراد لإشباع حاجاتهم الإنسانية اللامتناهية وتحقيق أهداف معينة، وذلك من خلال ممارسة وظائف وأنشطة محددة، وهو يعمل كوحدة واحدة تتكون من أجزاء مترابطة تتفاعل فيما بينها باستمرار، من اجل تحقيق الأداء الكلي للمنظمة.

ولأن حياة الأفراد مرتبطة ارتباطا وثيقا من جهة بالعمل في المنظمات على اختلاف اشكالها واعمالها وبقائها وديمومتها من جهة اخرى، فقد بات من الضروري تسليط الضوء على أهمية دراسة المنظمات وتحليلها وفهم كل ما له علاقة بوجودها من قوى داخلية وخارجية التي تؤثر عليها وتتأثر بها.

فمن خلال دراسة المنظمات، يتمكن المديرين والعاملين من فهم آليات عمل المنظمة وتعقيدها ومشاكلها المختلفة، وبالتالي التعامل معها بفعالية ومحاولة تطوير الحلول المناسبة لها. فلقد استقطبت ظاهرة المنظمات، ولا تزال، اهتمام معظم الكتاب والباحثين في مجال العلوم المختلفة، والذين تناولت أبحاثهم ودراساتهم منظمات متنوعة، من حيث طبيعة النشاط والأهداف والحجم وغيرها. كما تباينت وحدات التحليل التي استخدمها هؤلاء الباحثين للمنظمة ككل أو لأجزاء منها فقط، وهو ما أدى الى تعدد الأطر او المداخل المستعملة لدراسة وتحليل المنظمات وكذا تعدد وجهات النظر والتصورات العديدة بشأنها ولعل أكثر الأوصاف شيوعا: "المنظمات كيانات عاقلة تسعى لتحقيق أهداف معينة"، "المنظمات نظم مفتوحة"، "المنظمات عقود اجتماعية" و"المنظمات تحالفات من الأطراف القوية"، حيث اهتم البعض منهم بدراسة جوانب تحليل وتصميم الأعمال وتحديد الأدوار وتكوين الوحدات التنظيمية وتحديد السلطات وتنظيم جماعات العمل والتنسيق فيما بينها، في حين اهتم البعض الاخر بدراسة سلوك الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم وميولهم وعلاقاتهم فيما بينهم.

كما تم تناول بعض المفكرين دراسة المنظمة ومكوناتها من خلال اعتماد مداخل مختلفة، على غرار المدخل التاريخي، والسياسي، والقانوني، والإداري والوظيفي، والاقتصادي، والاجتماعي والإنساني، وغيرها من المداخل، التي تباينت فيما بينها من حيث المزايا والعيوب، وذلك يشير إلى تلك الصلة التي تجمع نظرية المنظمة كمجال علمي بعلوم أخرى، مثل علم الاجتماع، علم النفس، علم الأحياء، الاقتصاد والإدارة والعلوم السياسية.

إن الاهتمام الفعلي بنظرية المنظمة، بدأ مع حلول القرن العشرين وقد سجلت الثورة الصناعية بداية ما يسمى الآن بالمنظمات الحديثة. ولقد استخدم الكتاب والمفكرون في هذا المجال دائماً، أكثر من أساس واحد لتصنيف نظريات المنظمة، وحسبهم يكون من الصعب إيجاد تصنيف واحد يستوعب بشكل جامع كل نظريات المنظمة. ولمناقشة النظريات التي وردت في مقياس "نظرية المنظمة" الموجه لطلبة السنة الثالثة، تخصص إدارة الأعمال وشرح الأفكار والمبادئ الرئيسة التي جاءت فيها واثراء هذا الموضوع بالمعلومات المطلوبة والمتعلقة بالتطور الفكر الإداري وكذا توضيح أسباب ومبررات دراسة المنظمات والصعوبات التي قد تعترض ذلك، مع محاولة التقييد بما جاء في المقرر البيداغوجي، تم تناول مجموعة من المفاهيم والنظريات تخص المحاور الأربعة التالية:

المحور الأول: تكوين وتحول المنظمات

تضمن هذا المحور الجانب التمهيدي في دراسة المنظمات من خلال استعراض ثلاثة عناوين أساسية تتمثل في:

(1) ماهية نظرية المنظمات وأسباب دراستها؛

(2) مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها؛

(3) مراحل تكون المنظمات المعاصرة.

المحور الثاني: تطور نظرية المنظمات: مدارس الفكر الإداري

تناول هذا المحور المدارس والنظريات التي جاء ذكرها في التصنيف الأكثر شيوعاً لتطور الفكر الإداري كالآتي:

(1) النظريات العقلانية للمنظمة (المدرسة الكلاسيكية)؛

(2) المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة (مدرسة العلاقات الإنسانية)؛

(3) اسهامات المدارس والنظريات الحديثة؛

(4) التصور الشامل لنظرية المنظمات (النظرية الموقفية).

المحور الثالث: النظريات الاقتصادية للمنظمة

استعرض هذا المحور مختلف النظريات التي اهتمت بالجانب الاقتصادي للمنظمة وهي كما يلي:

(1) المنظمة في النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية؛

(2) النظريات التعاقدية Contractual theories

(3) النظريات التطورية Evolutionary theories

(4) نظرية التسوية واقتصاد الاتفاقيات Regulation school

المحور الرابع: النظرية الاستراتيجية وآفاق التصور الشامل لنظرية المنظمات

تطرق هذا المحور الى بعض النظريات التي تساعد على فهم عمل المنظمات وإدارتها على النحو الآتي:

(1) نظرية الاقتصاد الصناعي؛

(2) مدرسة التحليل الاستراتيجي؛

(3) مقارنة الموارد والكفاءات؛

(4) نظرية أصحاب المصالح.

المحور الأول: تكوين وتحول المنظمات

- ماهية نظرية المنظمات
وأسباب دراستها
- مفهوم وطبيعة المنظمات
ومداخل دراستها
- مراحل تكون المنظمات المعاصرة



الأهداف البيداغوجية للوحدة

يمكن للطالب بعد دراسته لعتاصر هذا المحور أن يكون قادرا على:

1. أهمية دراسة نظرية المنظمات؛
2. التفرقة بين نظرية المنظمات ونظرية التنظيم؛
3. مكانة نظرية المنظمات في العلوم الإدارية
4. التعرف على مفهوم المنظمة وتوضيح الغايات من دراستها في الحياة اليومية؛-
5. التفرقة أنواع المنظمات؛
6. شرح أهم خصائص المنظمات؛
7. التعرف على مفهوم الهيكل التنظيمي؛
8. قهم أنواع الهيكل التنظيمي؛
9. معرفة مفهوم دورة حياة المنظمة؛
10. استيعاب المراحل الأساسية لدورة حياة المنظمة.

ماهية نظرية المنظمات وأسباب دراستها

(1) ظهور نظرية المنظمات

ظهرت نظرية نظرية المنظمات في أعقاب الثورة الصناعية في القرن 19، مع ظهور الصناعة وتطور المؤسسات الكبيرة. في ذلك الوقت، حدثت تغييرات كبيرة في هيكل السكان العاملين، وهذا ما يمثل تراجع الرؤساء/المالكين لصالح المهندسين.

في خمسينيات القرن 20، تم إنشاء المجالات الأكاديمية باستخدام نظرية المنظمات كموضوع للدراسة. وفي عام 1980، اكتسبت نظرية المنظمات زخمًا حقيقيًا وأصبحت مجالًا للبحث في حد ذاتها. ثم تميزت عن غيرها من العلوم الاجتماعية الأخرى وأثبتت نفسها كمجال علمي. (Partes, AUNEGe, Théorie des organisations, P05)

(2) معنى نظرية المنظمات

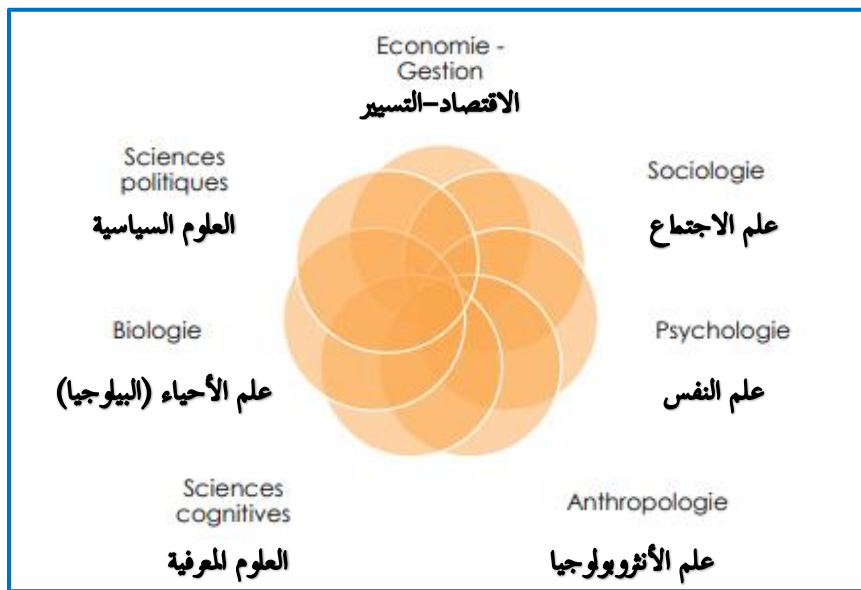
يقصد بنظرية المنظمات ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة كيفية عمل المنظمات وكيفية تأثيرها وتأثرها بالبيئة التي تتواجد فيها من خلال استخدام مجموعة مفاهيم ومبادئ وفرضيات مترابطة لتفسير سلوك مكونات المنظمة. وهذا يعني ان نظرية المنظمة تساهم في تهيئة معرفة علمية وعملية مفيدة فيما يتعلق بالجوانب الآتية: (بدر، الصباغ، 2020، ص 05)

1. المنظمات كنظم حية ومفتوحة تميل الى التطوير والتغيير؛
2. فهم طبيعة عمل المنظمات في بيئة الاعمال المتجددة؛
3. تهيئة آليات تساعد في تطبيق المفاهيم والمبادئ في مجال عمل المنظمات؛
4. التنبؤ بسلوك المنظمات ومحاوة بناء منظمات التحكم بذلك السلوك لغرض تطويره باستمرار.

(3) أصول وتأثير نظرية المنظمات

نظرية المنظمات هي مجال في حد ذاته، ولكنها تتأثر إلى حد كبير ببقية العلوم الاجتماعية الأخرى، فتستخدم عددًا من المساهمات هذه العلوم، سيما: (Portes, AUNEGe, Théorie des organisations, PP05-06)

الشكل رقم 1: أصول وتأثير نظرية المنظمات



Source: (Partes, AUNEGe, Théorie des organisations, Définir la théorie des organisations, P05)

من الشكل رقم 1 أعلاه، تبرز مختلف العلوم، حيث:

- يضع علم الاقتصاد-التسيير المنظمة في اقتصاد السوق، وهو يهتم بتطور المنظمات، وتحسين الأداء وتأثير البيئة؛
- يهتم علم الاجتماع بمسائل التسلسل الهرمي وتغيير هوية المنظمات؛
- يقدم علم النفس مساهمات في نظريات التحفيز والقيادة ويدرس تأثير ديناميكيات المجموعة،
- تقدم الأنثروبولوجيا عددًا معينًا من الأفكار الجديدة المتعلقة بإشكالية الثقافة، على سبيل المثال؛
- تؤثر العلوم المعرفية على نظرية المنظمة من خلال تقديم عناصر جديدة تتعلق بنماذج القرار وطرح فكرة الرشادة (العقلانية) المحدودة؛
- يقترح علم الأحياء منهجًا نظاميًا للمنظمات؛
- تقدم العلوم السياسية عناصر الإجابة للمسائل المرتبطة بالسلطة.

4) أسباب دراسة نظرية المنظمة

تتمثل أسباب دراسة فيما يلي: (Partes, AUNEGe, Théorie des organisations, PP02-03)

أ. الإجابة على الأسئلة: من الضروري دراسة نظرية المنظمات بغية الإجابة على عدد من الأسئلة والمتمثلة في:

- لماذا تتواجد المنظمات بالفعل وما هو الغرض منها؟
- ما هي أنواع المنظمات؟، هل يمكن تصنيفها؟
- هل هناك ترتيبات وطرق عمل أكثر فعالية من غيرها داخل المنظمات؟
- من يملك السلطة داخل المنظمات؟ ما هي أفضل طريقة لإدارة المنظمة؟
- ما هي العناصر التي يمكن أن تحفز المشاركين والأفراد داخل المنظمة؟

ب. تحسين عملية اتخاذ القرار: يتم دراسة نظرية المنظمات، من أجل فهم كيفية أداء المنظمات والتأكد من أن هذا الأداء يؤدي إلى فعالية أفضل. كما يتم دراستها لإدراك ما يؤثر على السلوكيات والقرارات (البيئة، السمات الشخصية، ... إلخ). وهي تكون أيضا لفهم الإدارة. بمعنى آخر، معرفة كيفية تحفيز الأفراد وإدارتهم وتنظيمهم داخل نفس الكيان. وأخيرا، تمنح نظرية المنظمات المفاتيح لمعرفة كيفية إدارة المواقف الإدارية (الصراعات، التغيرات داخل المنظمة، ... إلخ) وتحسين عملية أخذ القرار في بيئة ديناميكية ومتطورة.

ج. الحد من الالتباسات: تعتبر نظرية المنظمات أداة قيمة للتقييم في المجتمع الحالي، وتعد دراسة نظرية المنظمات أمراً ضرورياً للحد من الالتباسات فيما يتعلق هذه المنظمات، التي يوجد هناك عدم وجود توافق في التعاريف الخاصة بها. تتمثل الأسباب المختلفة لدراسة نظرية المنظمات فيما يلي:

- التعقيد: تهم العديد من التخصصات بماهية المنظمة ولكل منها رؤية مختلفة؛
- الغموض: تشير كلمة "منظمة" إلى: كيان، إجراء (التنظيم)، عملية ومنهجية؛
- التنوع: هناك العديد من المنظمات، وكلها تختلف تمامًا عن بعضها البعض مثل النقابات والمدارس والجمعيات والمؤسسات وغيرها.

5) العناصر المدروسة في نظرية المنظمات

الهدف من دراسة نظرية المنظمات هو فهم كيفية تحسين أداء مختلف الكيانات، سيما المؤسسات، وذلك بطريقة عقلانية. وهذا يعني تخطيط وتنظيم الأشياء بطريقة تزيد من الفعالية الشاملة لكل إجراء.

- يتم دراسة 5 أسئلة رئيسية في نظرية المنظمات وفقاً لـ Desreumaux (2015)، والتي تعتمد على بعضها البعض: (Partes, AUNEGe, Théorie des organisations, P04)
- المنظمات هي الكيانات يجب تصنيفها وتوصيفها: والسؤال الذي يستدعي الإجابة عليه هنا هو: ما هي طبيعة المنظمة؟
 - المنظمات هي كيانات يجب تحليلها: السؤال هو: كيف تعمل؟
 - المنظمات هي لكيانات التي يجب تقييمها: الأسئلة التي تطرح هي: ماذا تنتج المنظمات؟ ما هي كفاءاتها؟ ما هو أدائها؟
 - المنظمات هي كيانات ديناميكية: الأسئلة هي: كيف تتطور المنظمات؟ ما هي دورة حياة المنظمات؟
 - المنظمات هي كيانات غير طبيعية: تتمثل الأسئلة في: كيف يمكن تفسير وجودها؟ ماذا تمثل المنظمات؟

6) الفرق بين نظرية المنظمات ونظرية التنظيم

- المنظمة باللغة الفرنسية أو الإنجليزية تسمى organisation. وبالنسبة للتنظيم فهو كذلك organisation. فالمنظمة يقصد بها الوحدة، أما التنظيم فهو العملية، وهو أيضا واحد من الوظائف الإدارية (المنظمة)، وعليه ينتج نظرية المنظمات ونظرية التنظيم.
- بالنسبة للمنظمة، فهل هي منظمة أم منظمات؟ في الواقع هي منظمات كثيرة ومتنوعة جدا، فالشائع استعمال الجمع لإبراز فكرة التنوع في اشكال المنظمات.
- بالنسبة للنظرية، فهل هي نظرية أم نظريات؟ هناك من يتكلم عن النظريات بالجمع، أي نظريات للمنظمات، في الواقع يوجد عدد كبير من النظريات ولكن الشائع هو استعمال النظرية بالمفرد، فتصبح نظرية للمنظمات وقد عرفت تطورا من مرحلة تاريخية إلى أخرى.
- أما النظرية، فهي رؤية تمكن من فهم وتعريف وتفسير ظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها: مثل النظرية الكلاسيكية للإدارة، نظرية تكاليف المعاملات، نظريات القرار، نظريات التحفيز، نظريات الاقتصاد الصناعي وغيرها. بينما المنظمة فقد تعددت تعاريفها، منها "أنها هي عبارة عن هيكلية تتبع منطقا معيناً من أجل تحقيق هدف ما" أو "هي مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها بكيفية معينة من أجل تحقيق هدف معين". (حريش، 2008، ص 3). سوف يتم التطرق إلى المنظمة في ما هو آتٍ.

مفهوم وطبيعة المنظمات ومدخل دراستها

(1 مفهوم المنظمة Organization)

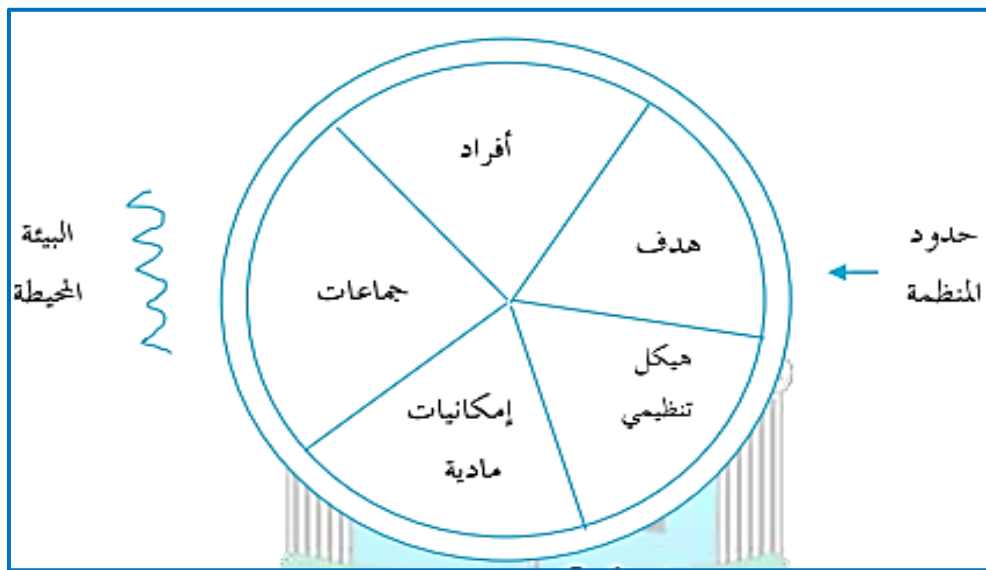
ليست المنظمات حديثة الولادة، بل إنها قد تواجدت منذ أن بدأ الأفراد يعملون معا من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

المنظمة هي عبارة عن تكوينات تختلف تعريفاتها باختلاف المعرفين لها وتخصصاتهم. وفيما يلي أهم التعريفات التي تخص المنظمة: (خياط، ص 13)

- بارنارد: "المنظمة نظام مستمر من الأنشطة المنسقة لعدد من الأفراد الواعين بما يفعلونه؛"
- ثومبسون: "المنظمة هي توحيد موضوعي لعدد كبير من الاختصاصيين المتعاونين برشد من أجل تحقيق بعض الأهداف المعلنة؛"
- باكي: "المنظمة نظام مستمر من الأنشطة الانسانية المختلفة والمترابطة الوجهة نحو توظيف وتحويل الطاقات البشرية والمادية، من أجل تلبية المطالب البيئية وحل المشاكل؛"
- مارج وسيمون: "الخصائص التي تجتمع فيها المنظمات بشكل عام هي:
 1. تجميع الأنشطة الانسانية الهادفة؛
 2. تفاعل افرادها عبر العلاقات غير الرسمية؛
 3. لها اهداف عامة ومتخصصة؛
 4. تحيطها نظم عديدة ضمن النظام الاجتماعي الكلي؛
 5. تقدم خدمات و سلع و منافع لبيئتها؛
 6. تعتمد على المدخلات والمخرجات مع غيرها من المنظمات".

وتعرف المنظمة بأنها "كيان اجتماعي يضم أفرادا وجماعات، وإمكانات مادية ومالية ... إلخ، تسعى لتحقيق أهداف محددة، وتمارس نشاطها ضمن هيكل تنظيمي واضح، وفي إطار حدود معروفة ومحددة. ويعكس الشكل رقم 2 الموالي مختلف مكونات المنظمة. (العريقي، 2013، ص 26)

الشكل رقم 2: مكونات المنظمة



المصدر: (العريقي، 2013، ص 26)

يمكن توضيح التعريف الخاص بالمنظمة على نحو التالي: (العريقي، 2013، ص.ص 26-27)

1. المنظمة كيان اجتماعي **Social-entitie**: بمعنى أن المنظمة تتكون من أفراد وجماعات، يتعاملون مع بعضهم البعض للقيام بالوظائف الأساسية في المنظمة، مثل وظائف الإنتاج، التسويق، الشراء، التخزين والموارد البشرية، والوظائف الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وصناعة القرار؛
2. المنظمة تضم مجموعة من الموارد المادية: كالمباني، الحاسوب، وسائل الإنتاج وما شابهها، والمالية، كإسما، وهذه الموارد ذات أهمية كبيرة في إنجاز الوظائف ... إلخ؛
3. المنظمة تسعى لتحقيق هدف محدد **Goal-oriented**: وجدت المنظمة لتحقيق أهداف معينة، مثل زيادة الربحية، رضى العاملين، زيادة الحصة السوقية للمنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع؛
4. المنظمة لها هيكل تنظيمي واضح يحدد النشاطات والأقسام والإدارات والعلاقات داخل المنظمة، ويوضح طبيعة التنسيق المطلوب للقيام بالأعمال؛
5. المنظمة لها حدود واضحة تميزها عن غيرها: لكل منظمة حدود واضحة، وهذه الحدود تبين العناصر الموجودة داخلها والعناصر الموجودة خارجها، وأعضاء المنظمة عليهم التزامات معينة تجاه المنظمة مقابل حقوق يستحقونها. ورغم أن للمنظمة علاقة قوية بالبيئة المحيطة، إلا أن عليها أن تحافظ على كيانها كوحدة مميزة عن البيئة المحيطة.

(2) أهمية دراسة المنظمة

تتبع حاجة الإنسان للمنظمة من تعدد احتياجاته المتمثلة في السلع والخدمات التي يصعب عليه بأي حال إشباعها بمفرده، وربما أن المنظمة وحدة اجتماعية وأن الإنسان بطبعه اجتماعي لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن بني جنسه. وأن له أهدافا يسعى إلى تحقيقها سواء كان منفردا أو متعاوناً مع أقرانه ويحقق المرء من المنظمة نوعين من الإشباع الفيزيولوجي من خلال انتمائه للتنظيم الرسمي وحصوله على الحوافز المادية، والإشباع السيكولوجي من خلال انتمائه للتنظيم غير الرسمي وكذلك حصوله على الحوافز المعنوية من التنظيم الرسمي.

يولد الإنسان ويعيش في منظمة (الأسرة) ويتعامل مع بحر متلاطم من المنظمات، فمنذ أن يصحو من نومه وحتى يعود إلى فراشه فإنه يتعامل مع منظمات مختلفة بشكل مباشر، مثل استخدام الماء، الكهرباء، مشاهدة التلفزيون، استخدام التلفون، والمواصلات ... إلخ، وبشكل غير مباشر مثل استخدام معجون الحلاقة، الأسنان، الملابس، الحذاء ... إلخ، كذلك فإن الفرد يؤسس منظمات رسمية مثل انتمائه للنادي الرياضي أو الثقافي مثلا أو التحاقه بالمدرسة، وكذلك منظمات غير الرسمية مثل مجامع الأصدقاء في كل منظمة رسمية له علاقة بها.

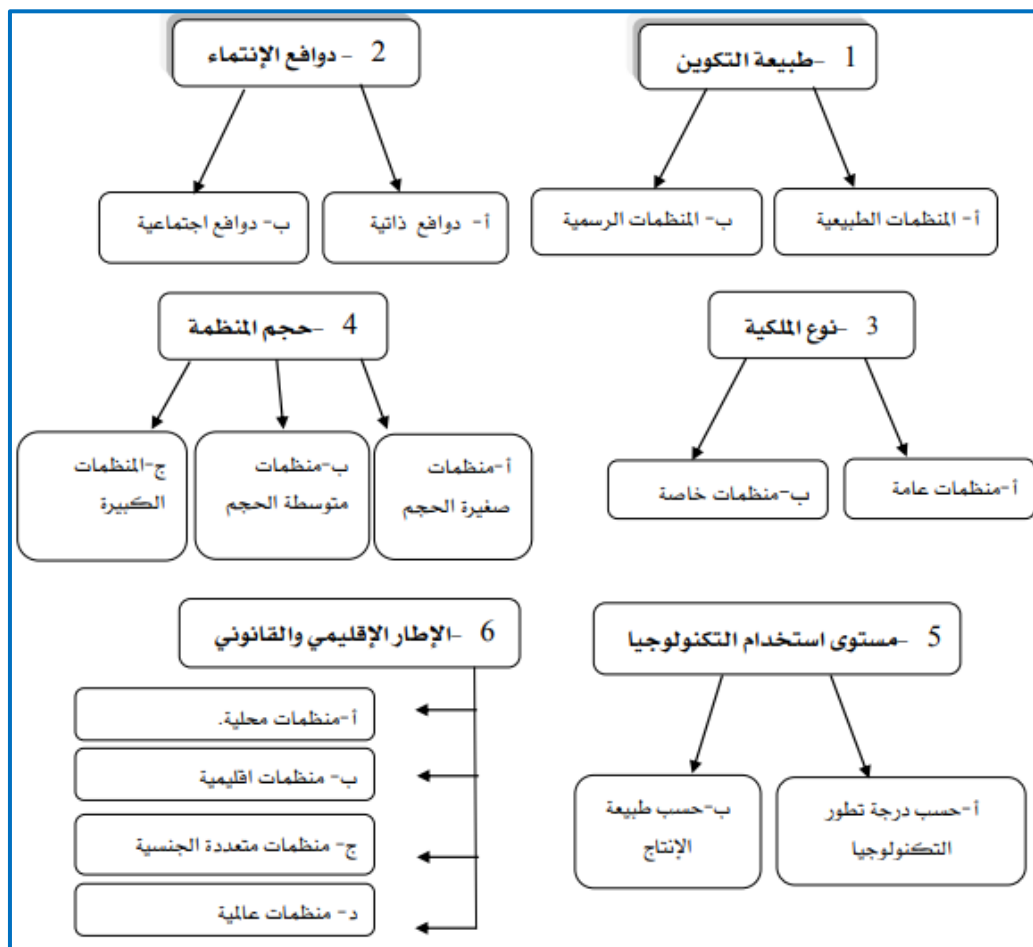
إن المنظمة ملازمة للفرد طول بقائه بهذا الكون، وهو عضو فيها شكل مباشر أو غير مباشر. وحيثما وجد نشاط إنساني وجدت المنظمة، لأنها الوسيلة الوحيدة التي يتم في إطارها نمو الإنسان ورفيحه، وتحقيق أهدافه. والمنظمة قديمة، قدم الحضارات الإنسانية التي لا يمكن أن تكون قد تحققت دون أن يكون هناك نوع من التنظيم أدى إلى تحقيقها، فقيام حضارة سبأ وبناء السدود وإقامة النظام الديمقراطي فيها لا يمكن قد تحقق دون وجود منظمات تدار بكفاءات إدارية جيدة، وينطبق القول على حضارة قنبان في اليمن، وبابل في العراق، وبناء الأهرامات في مصر. كانت المنظمات في المجتمعات البدائية أقل تعقيدا مما هو عليه الحال في العصر الحديث، إذ كانت المنافسة في الماضي أقل حدة، وكان الطلب أكبر بكثير من العرض، وكانت البدائل المتاحة أمام المستهلك محدودة، فاضطر إلى دفع القيمة التي يطلبها المنتج وزيادة المنافسة وزيادة العرض على الطلب، وصار المنتج يستجدي رضا المستهلك ويبحث عن استراتيجيات متعددة لإرضائه، مما يتطلب توفر المنظمات ذات بعد استراتيجي في كل أنشطتها. (غالب المرهضي، 2013، ص.ص 16-17)

3) أنواع المنظمات

هناك تصنيفات عدة للمنظمات: (العريقي، 2013، ص 30)

- أ. حسب نوع المخرجات، هناك منظمات سلعية تنتج سلعا، سواء كانت هذه السلع مصنعة كالسيارات أو زراعية كالقمح أو منظمات تجارية تعمل بالاستيراد والتصدير، ومنظمات خدمية مثل البنوك وشركات التأمين؛
- ب. حسب الملكية، هناك منظمات عامة كالوزارات والمصالح والهيئات، ومنظمات خاصة، كالمصانع المملوكة للقطاع الخاص، ومختلطة، مثل المنشآت المملوكة لكل من القطاعين الخاص والعام.
- ج. حسب الحجم، هناك منظمات كبيرة ومتوسطة وصغيرة.
- كما تقسم المنظمات كما هو موضح في الشكل أدناه رقم 3، على أساس طبيعة تكوينها، دوافع الانتماء إليها، نوع الملكية، حجم المنظمة، مستوى استخدام التكنولوجيا، طبيعة نشاط المنظمة وأخيرا حدود نشاط المنظمة.

الشكل رقم 3: أسس تقسيم المنظمات



المصدر: (غالب المرهضي، 2013، ص 18)

يمكن تناول تلك الأسس بشيء التفصيل على النحو التالي: (غالب المرهضي، 2013، ص.ص 18-22)

أولاً. طبيعة تكوين المنظمة

أ. المنظمات الطبيعية: في هذا النوع من المنظمات ليس للفرد في تكوينها، ويجد نفسه تلقائياً عضواً فيها، وأبرز مثال على هذا النوع من المنظمات: الأسرة، القرية، القبيلة والقطر أو الوطن.

ب. المنظمات الرسمية: يتكون هذا النوع من المنظمات لضرورة بيئية، يتم تأسيسها لتقديم سلعة أو خدمة يحتاج إليها المجتمع، ودافع انتماء الأفراد إليها اشباع حاجات ضرورية. يتمثل هذا النوع من المنظمات في المنظمات الفردية البسيطة، وفي المنظمات الجماعية، مثل شركات الأشخاص والمساهمة، وكذلك المنظمات الخدمية، سواء كانت خاصة أو عامة مثل المدارس، الجامعات، المستشفيات.

ثانياً. دوافع الانتماء للمنظمة

يمكن التمييز بين المنظمات على أساس دوافع الانتماء على النحو التالي:

أ. دوافع ذاتية: يكون الدافع انتماء الفرد للمنظمة لتحقيق أهداف ذاتية (مادية أو معنوية)، ويكون ذلك أساساً لتكوين مثل هذا النوع من المنظمات التي من بينها: نقابات العمال، والنقابات المهنية (المدرسين، الأطباء، المهندسين ... إلخ)، والاتحادات والجمعيات الأدبية؛

ب. دوافع اجتماعية: تأسيس بعض المنظمات قد يكون بدافع اجتماعي، إذ من خلالها يستهدف الفرد خدمة المجتمع ككل أو خدمة شريحة معينة، وعادة لا يستهدف الفرد من انتمائه لها منفعة مادية بل معنوية،

ثالثاً. نوع الملكية

تقسم المنظمات على أساس تبعيتها (ملكيتها) إلى:

أ. منظمات عامة: يتمثل هذا النوع في تلك المنظمات التي تنشئها الدول (نيابة عن المجتمع) لتقديم سلعة أو خدمة للمجتمع بغض النظر عن العائد، مثل المؤسسة الاقتصادية الوطنية، والوزارات المختلفة التي تقدم خدمات للمجتمع مثل وزارة الصحة، والتربية، مع ملاحظة أن دور هذا النوع من المنظمات في المجتمع بدأ يتلاشى نتيجة للتوجه العالمي الجديد نحو خصخصة منظمات القطاع العام.

ب. المنظمات الخاصة: الدافع وراء إنشاء هذا النوع من المنظمات الذي يملكه القطاع الخاص، سواء كانوا أفراداً أم شركات، تحقيق الربح، وقد ينشئ مثل هذا النوع الحكومات سواء منفردة أو بالشراكة مع دول أخرى أو شركات.

رابعاً. حجم المنظمة

هناك ثلاثة أبعاد أساسية يحدد من خلالها حجم المنظمة هي: رأسمال، عدد المنتجات، وأخيراً عدد العاملين والذي يعتبر أكثر شيوعاً. وهذه الأبعاد (مجمعة أو منفردة) تساهم في تحديد حجم المنظم. تقسم المنظمات من حيث الحجم إلى الآتي:

حجم المنظمة وفق لمعيار العمالة: يتباين تصنيف حجم المنظمات على أساس عدد العاملين فيها من المجتمع لآخر، وفقاً للمستوى الحضاري.

- أ. منظمات صغيرة الحجم: هذا النوع من المنظمات يكون عدد أعضائها من 1-5؛
- ب. المنظمات متوسطة الحجم: هذا النوع من المنظمات يكون عدد أعضائها بين 5-9؛
- ج. المنظمات الكبيرة: هي المنظمات التي يزيد أعضاؤها عن 10 أفراد، ويكثر شيوع هذا النوع من المنظمات في الدول المتقدمة.

خامساً. مستوى استخدام التكنولوجيا

تصنف المنظمات حسب درجة تطور التكنولوجيا، وكذا حسب طبيعة الإنتاج على النحو التالي:

- أ. حسب درجة تطور التكنولوجيا: وهي تنقسم إلى:
 - منظمات ذات رأسمال كثيف Intensive capital، وهذا النوع من المنظمات يعتمد على تكنولوجيا متقدمة، وهذا يعني الاعتماد الكلي على التكنولوجيا وقلة العنصر البشري؛
 - تكنولوجيا متوسطة: أي اعتماد متوازن على التكنولوجيا والعنصر البشري؛
 - تكنولوجيا منخفضة: وهذا النوع من المنظمات يكون أكثر اعتماداً على العنصر البشري.
- ب. حسب طبيعة الإنتاج: وهي تنقسم إلى:
 - إنتاج كبير جداً، فنتج مئات الآلاف من الوحدات قد يصل إلى ملايين؛
 - إنتاج مستمر، وينطبق هذا النوع على إنتاج البترول والماء والكهرباء؛
 - الإنتاج على أساس الدفع الصغيرة: حينئذ يكون الإنتاج حسب الطلب.

سادسا. الإطار الإقليمي والقانوني لعمل المنظمة

تقسم المنظمات على أساس هذا المعيار على النحو التالي:

- أ. منظمات محلية: هذا النوع من المنظمات لا يتعدى نشاطها حدود القطر، مثل تلك المنظمات التي تختص بإمداد المنظمات الصناعية بالمواد الخام؛
- ب. منظمات إقليمية: هذا النوع من المنظمات يمارس عمليات التصدير لبعض منتجاته إلى الدول المجاورة وكذلك يقوم باستيراد ما يحتاج إليه من هذه الدول؛
- ج. منظمات متعددة الجنسية: يكون لهذه المنظمات فروع في دول متعددة، وكل فرع يكتسب جنسية البلد الذي يعمل فيه، وهناك العديد من الشركات التي تمارس نشاطها على هذا الأساس، مثل شركات البترول.
- د. منظمات عالمية: هذه التسمية تنطبق على الشركات التي ليس لها جنسية محددة، بل تعمل في أي مكان تجد فرصة فيه، إلا أن هذا النوع من المنظمات محدود، ولا يزال في إطار المحاولات.

4) خصائص المنظمات الرسمية وغير الرسمية

يمكن التمييز بين خصائص تخص المنظمات الرسمية وبين تلك التي تتعلق بالمنظمات غير الرسمية كما يلي:
(غالب المرهضي، 2013، ص.ص 22-25)

1.4) خصائص المنظمات الرسمية

تتعدد الخصائص الشائعة في المنظمات الرسمية، إلا أن الخصائص التالية هي الأكثر شيوعاً:

- أ. تدرج الصلاحيات: يتم أداء العمل داخل المنظمة وفق تقسيمات معينة وتسلسل محدد من حيث الصلاحيات والمسئوليات. ويصنف أعضاء المنظمة إلى ثلاث أنواع وهي:
 1. القيادة العليا: تتركز صلاحيات أعضاء القيادات العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، وكذلك الاشراف غير المباشر على نشاط المنظمة وتقييم أدائها. وتمثل القيادات العليا العقل المفكر للمنظمة؛
 2. القيادات الوسطى: تتركز صلاحية أعضاء القيادات الوسطى في صياغة الخطط التكتيكية على مستوى الإدارات والوحدات التي تشرف عليها. وتمثل القيادات الوسطى همزة الوصل بين القيادات العليا والتنفيذيين، وتتولى كذلك الاشراف غير المباشر على النشاط الإنتاجي؛

3. التنفيذيون: ينفذ هؤلاء أوامر تعليمات رؤوسائهم مثل مشرفي الإنتاج والمراقبين، والمباشرين، وهؤلاء يستلمون التعليمات من المستويات الإدارية العليا أو الوسطى، ثم يقومون بإعادة صياغتها على شكل قرارات تشغيلية.

وهذا التقسيم لا يعني أن هناك ثلاثة مستويات إدارية فقط، بل إن عدد هذه المستويات يتباين من منظمة إلى أخرى، تبعا لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها، وكذا الإطار البيئي الذي تعمل فيه المنظمة ومرحلة التطور

ب. القواعد والإجراءات: هناك دائما قواعد رسمية في المنظمات، وهي على شكل أوامر لأداء عمل محدد مثل التوقيع على الشيك كقاعدة أساسية لصرفه، أو عدم أداء عمل محدد مثل استمرارية موظفي قسم الخزنة في المصرف حتى يتم قفل الحسابات ومطابقتها مع ما هو مدون في الكشوفات، وما هو متوفر في النقدية، وهناك قواعد غير رسمية تظهر هذه في التنظيمات غير الرسمية، وتكون غير مدونة ولكنها على شكل عرف بين أعضاء التنظيم غير الرسمي. أما ما يتعلق بالإجراءات، فهي تتمثل بالخطوات النمطية لإنجاز مهام محددة مع تحديد زمن إنجاز كل خطوة. وتكون الإجراءات أكثر وضوحا في خطوط الإنتاج وتأخذ أحد الأشكال الآتية:

مخازن المواد الأولية ← عملية التفتيش ← عمليات الثقب ← عمليات الصقل ← عمليات التجميع ← عمليات الصبغ ← عمليات التفتيش ← الشحن

ج. الاتصالات الرسمية: تأخذ الاتصالات أشكالا متعددة منها المقابلات وجها لوجه، والكتابة، والهدف من الاتصالات نقل المعلومات من طرف لآخر، باستخدام كلمات معينة ومصطلحات مرتبطة بالعمل، التي تكون مفهومة من الطرفين، ويحتاج المدير إلى التواصل مع مرؤوسيه لأخذ معلومات وتقارير عن الأداء أو إعطاء أوامر، وتجري الاتصالات في المنظمة في جميع الاتجاهات أفقية ورأسية، ومن خلالها يتم إزالة الغموض عن الأعمال أو المهام، مما يؤدي إلى انسيابية العمل في المنظمة ككل؛

د. تقسيم العمل: يقسم العمل في المنظمة إلى وظائف مختلفة، التي تؤدي بأفراد مختلفين لتجنب قيان الفرد بأعمال كثيرة تفوق طاقته، ويعتبر تقسيم العمل إحدى الخصائص المنظمة التي جاء بها ماكس ويبر، لكن يعود هذا المفهوم إلى عالم الاقتصاد الشهير آدم سميث، وجاءت فكرة تقسيم العمل من فكرة تقسيم المنتج بهدف زيادة إنتاجية العامل؛

هـ. تعيين الأفراد الماهرين في المنظمة: الخطوة التالية لتقسيم العمل هو تعيين الأفراد ذوي المهارات في الوظائف الملائمة، وقد تتأثر عمليات التعيين بالولاءات الضيقة (أسرية، قبلية، ... الخ) في المنظمات العامة، لكن ذلك يجب ألا يكون في المنظمات الخاصة التي تواجه منافسة شديدة، فبدون تعيين أفراد أكفاء لن تتمكن من إحراز ميزات تنافسية، سواء كانت سعرية أو سرعة إيصال السلعة أو الخدمة للمستهلك. والمهارات المطلوب توفرها في الفرد أو الأفراد المطلوب تعيينهم تتباين تبعا لطبيعة الإنتاج، المستوى التكنولوجي والإطار البيئي الذي تعمل فيه المنظمة والمستوى الإداري الذي سوف يعين فيه الفرد؛

و. دقة الأهداف في المنظمات الرسمية: تتصف أهداف في المنظمات الرسمية بالوضوح والدقة عنه في المنظمات غير الرسمية (الأسرة، مجموعة الأصدقاء، التنظيم غير الرسمي)، والتي تتمثل في إنتاج السلعة أو الخدمة وتسويقها.

2.4 خصائص المنظمات غير الرسمية

خصائص المنظمات غير الرسمية عكس خصائص المنظمات الرسمية، ومن ذلك مثلا الأسرة التي تمارس نشاطها بشكل تلقائي يتصف بالبساطة، نظرا لتواضع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومحدودية الموارد المستخدمة نسبيا والمستفيدين الداخليين (أعضاء الأسرة) والخارجيين، وتأسيسا على ذلك، يمكن تمييز:

أ. عدم تدرج الصلاحيات: يكون التعامل تلقائيا داخل الأسرة وفقا للأعراف الاجتماعية السائدة ومنها احترام الكبير في الأسرة والعطف على الصغير، والتعامل الخاص من النساء، وعليه فلا يوجد إجراءات أو قواعد مكتوبة كما هو الحال في المنظمات الرسمية؛

ب. الاتصالات غير الرسمية: يكون التواصل والتعامل وتبادل الآراء داخل الأسرة تلقائيا وبسيطا؛

ج. بساطة نشاط الأسرة: الأدوار والمهام داخل الأسرة بسيطة، وتم أدائها بشكل تلقائي ووفقا للعرف السائد في المجتمع؛

د. بساطة الأهداف: أهداف الأسرة بسيطة وغير مدونة في الغالب، وإن كانت معروفة ومتداولة في بعض الأحيان في أوساط أفراد الأسرة، وغالبا ما تكون تكلفتها متواضعة قياسا بأهداف المنظمة الرسمية.

5) مداخل دراسة المنظمة

تمثل مداخل دراسة المنظمات في: (نشار، ص.ص 32-59)

❖ المدخل التاريخي: يعتمد فيه على عامل الزمن الذي يُقسم عادة إلى قرون أو مراحل تاريخية أو عصور تعكس أسماؤها التدرج الذي مرت به تطبيقات التنظيم ونظرياته، كان يبحث التنظيم في الحضارات القديمة وعصور ما قبل التاريخ. وفي القرن 21 الحالي، يمكن دراسة الفكر التنظيمي إلى عقود المدارس التقليدية، الإنسانية والمعاصرة.

أ. المزايا

- تبسيط عرض المعرفة على الدارسين تبعاً للتدرج الزمني الذي يوضح النشأة الأولى والتطورات المتعاقبة؛
- يعكس دور الأحداث الاجتماعية في بلورة الفكر والتطبيق التنظيمي.

ب. العيوب

- استخدام أسلوب السرد الوصفي، كالحقبة التي تروى كما وقعت، دون تدخل الدارس في تفسيرها أو تحليلها أو مناقشتها.

❖ المدخل السياسي: يستمد قوته من أن التنظيم الإداري الحكومي هو (الأداة التنفيذية) الهامة للسلطة السياسية للدولة. كانت دراسة الإدارة العامة تُعد من مواضيع العلوم السياسية _ يركز المنظور السياسي للتنظيم على مفهوم (السلطة والقوة / المركزية / اللامركزية / دور القوى ومراكز النفوذ / / الجماعات الضاغطة في التأثير على موظفي الدولة والعاملين في خدماتها المدنية , وما ينجم من خلافات وصراعات بين السلطات الثلاثة).

أ. المزايا

- يجسد الفارق الكبير بين التنظيم في الإدارة (العامة / الخاصة)؛
- سهل على الدارسين التعرف على طبيعة المنظمات الحكومية المتخصصة + العلاقات المتبادلة بين التنظيمات المركزية والمحلية أو بين التنظيمات (التخطيطية / التنفيذية) وبين (الخدمة / التنمية) وما يفرضه هذا التباين في الأهداف العامة من خصائص تنظيمية سواء في الهياكل أو في السلوك التنظيمي.

ب. العيوب

- صعوبة توفيقه بين التطبيقات والنظريات، فنظريات التنظيم المعاصرة لم تعد قاصرة على المنظمات الحكومية، وأن أغلبها لا يقر هذا الفصل والتمايز بين تنظيمات؛
- دارسين هذا المدخل يقيمون وزنا للتمييز بين النظم السياسية المختلفة (ديمقراطية / استبدادية / ملكية / جمهورية / رئاسية / برلمانية / موحدة / اتحادية)، ويفترضون أن هذا التباين ينبغي أن تتضح آثاره على التنظيمات الإدارية وعلى حجم السلطات والصلاحيات التي تتمتع بها في كل نظام، وهذا عمليا لا يمكن وخاصة في الدول النامية التي يتعذر التمييز بين نظمها ويصعب تحديد الفوارق التي تتركها المتغيرات السياسية على المتغيرات التنظيمية بسبب الانقلابات أو التحولات السريعة؛
- الذي جعل هذا المدخل ملائم هو ظهور اتجاه "التسييس التنظيمي"، الذي يؤكد على الدور السياسي للبيروقراطية وعلى فاعلية القوة والنفوذ في عمليات اتخاذ القرار.

❖ **المدخل القانوني:** تدرس المنظمات من وجهه النظرة القانونية، فيبدأ بتحديد مركزها القانوني وفقا لدرجة التشريع الذي أنشئت بموجبه. تنشأ الوزارات، المحافظات، القضاء، التنظيمات المحلية عن طريق الدستور أو القوانين. الوحدات الإدارية الدنيا (الأقسام / الشعب الفرعية) تنشأ بقرارات تنظيمية أدنى من الدستور والقوانين. يركز القانونيين على:

- التمييز بين المنظمات ذات الشخصية المعنوية المستقلة وغيرها من المنظمات التابعة التي لا تتمتع بشخصية معنوية، وما يترتب على ذلك من فروق تنعكس على مستوى الصلاحيات أو الحقوق أو التصرفات التي تتمتع بها مجالسها وقيادتها؛
- التأكيد على درجة المركزية واللامركزية وعلى تبعية هذه المنظمات ومستوى الرقابة والإشراف الذي تخضع له.

المزايا

- يوضح هذا التدخل للمنظمات الأهداف، الأنشطة، الحقوق، الصلاحيات وكيفية ممارسة لمهامها؛
- يوضح ما يجب وما لا يجب؛
- كيفية إدارة الأموال والممتلكات، إجراءات الانتهاء للمنظمات الحكومية أو المختلطة أو الطوعية؛
- ينظر القانونيين للسلوك التنظيمي بأنه سلوك قانوني، ولهذا ينبغي تعيين حملة الشهادات القانونية بالمناصب القيادية.

❖ المدخل الإداري والوظيفي: يؤمن أنصاره بالتالي:

- أن مهما اختلفت المنظمات فهي لها شخصية مؤسسية تميزها عن شخصيات الأفراد والجماعات
- هناك مبادئ عامة تحكم المنظمات ويمكن الاسترشاد بها لأدائها + وكفاءة أداءها. هذه المبادئ مستمدة من الواقع التطبيقي + ومن ملاحظة الممارسات والنتائج الإيجابية التي حققتها المنظمات الناجحة .

من أهم المساهمات في إرساء قواعد المدخل الإداري والوظيفي ما يلي:

- حركة الإدارة العلمية؛
- لوثر كيولك في كتابه "ملاحظات عن نظرية التنظيم"، تُعد رائدة في التنظيم الحكومي وتنظيمات الإدارة العامة؛
- ساهم المعنيين بهذا المدخل في تعميق مفهوم الوظيفة الإدارية، العملية الإدارية، عناصر الإدارة، أنشطتها، تقسيم الأعمال، توزيع الصلاحيات، تنظيم الاتصالات وتحديد معاني الصلاحية، المسؤولية، رسم الهياكل التنظيمية، إعادة التنظيم، أسس الرقابة، نطاق الإشراف وغيرها من الموضوعات التنظيمية.

أ. المزايا

- أفكار المدخل كانت محفزة لتوليد الأفكار والآراء المضادة، تحولت بعدها إلى مداخل اشتمل لدراسة التنظيم والمنظمات.

ب. العيوب

- أغلب الكتابات التنظيمية المطروحة ضمن هذا المدخل تعتبر تقليدية من وجهة نظر الكتاب السلوكيين، لكونها انطلقت من التعامل مع المنظمات مؤسسات مغلقة ومستقلة النظم عن التنظيمات الاجتماعية الأخرى؛
- المعرفة التنظيمية لهذا المدخل إدارية بحتة لا تعتمد على الملاحظات والتجارب الشخصية.

❖ المدخل الاقتصادي: يتعامل هذا المدخل مع المنظمات من زاوية الموارد التي توظف فيها والمدخلات التي تقدم

لها من أجل تحقيق عوائد مادية ومخرجات اقتصادية ضرورية للأفراد، الجماعات والدولة. فلا بد من إدارتها بطريقة اقتصادية ترشد الإنفاق وتعظم العوائد، وهذا لن يتم إلا بالاعتماد على أسس ومبادئ وتحليلات وحسابات مسبقة للأرباح والخسائر، عبر دراسات الجدوى الاقتصادية التي تهتم بآليات اقتصاد السوق وتقلباته المتأثرة بالعرض

والطلب. المنظمات بوجه عام والإنتاجية بوجه خاص، مهددة بالتنافس المستمر وتعمل في ظروف الندرة وبقاءها ونجاحها يعتمد على قدرتها في توظيف طاقاتها ومواردها الاقتصادية في الاستجابة لمطالب العاملين والمتعاملين معها، إضافة إلى تحقيق الربح.

أ. المزايا

■ الاهتمام بالرشد والعقلانية والاعتماد على الكفاءة الإنتاجية، وهي أمور كمية يمكن قياسها وقابلة لتقييم المنظمات ومقارنة أداؤها سواء لذاتها عبر السنوات أو مع غيرها من المنظمات الأخرى.

ب. العيوب

■ لا يفرق بين المنظمات التنموية أو السيادية أو القابضة أو الضابطة في المجتمع وبين المنظمات الاقتصادية التي تمارس الإنتاج أو التسويق أو الاستثمار، والتي يمكن قياسها بمعايير اقتصادية على المدى القصير والمتوسط؛

■ إهماله للأبعاد السياسية، النفسية والاجتماعية التي تتأثر بها المنظمات في الواقع العملي.

❖ **المدخل الكمي:** هو مدخل وثيق الصلة بالمدخل الاقتصادي من حيث الهدف، ولكن أنصاره يعتمدون على أساليب التحليل الرياضي والإحصائي بدلا من التحليل الاقتصادي للمقارنة بين الكلفة والعوائد، وبين ما يجب تحقيقه وما تم تحقيقه. ولقد دعم هذا الاتجاه، تطور أجهزة الحاسب الإلكتروني وتقدم تقنيات البرمجيات ونظم التغذية والاتصال التلقائي الذاتي المسماة بالسيرنتكس.

أ. المزايا

■ تطبيق الإحصاء والرياضيات والبرمجيات أدت إلى تقريب الهوة بين العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم البحتة ويضفي علي دراسة المنظمات وسلوكياتها المزيد من الدقة العلمية؛

■ قلة من احتمال ضياع الوقت، الجهد والتكلفة؛

■ قلة من احتمالات الخطأ الناتجة عن الخسارة، الإفلاس والفسل.

ب. العيوب

▪ الاهتمام بتلك العوامل والمتغيرات كثيرا ما يتحقق على حساب التكلفة البشرية والمعنوية والتي لا يمكن حسابها بالأرقام.

❖ **المدخل الاجتماعي:** التركيز على دور المجتمع والبيئة في دراسة المنظمات، حيث:

- أدت دراسات ماكس فيبر حول النظرية الاجتماعية والاقتصادي لتنظيم مصطلح البيروقراطية كوحدة للبحث والتحليل في دراسة المجتمعات إلى جعل المدخل الاجتماعي الأكثر شيوعا؛
- ركز عدد من علماء الاجتماع المعاصرين جهودهم الأكاديمية لتحقيق النظرة الاجتماعية لدراسة التنظيم والمنظمات، ولفتحوا الأنظار حول مصطلحات "الأنساق الاجتماعية، التفاعل الاجتماعي، التغيير، الاختلاف، المقاومة، الصراع، التنافس، الضبط والعمل الاجتماعي، وغيرها من المفاهيم التي أوضحت أثر البيئة الخارجية والاجتماعية في سلوك المنظمات وهيكلها وأهدافها وعلاقات العاملين فيها مع المتعاملين معها؛
- يرجع لعلماء الاجتماع التنظيمي الفضل في توظيف النظريات الاجتماعية الكلية التي أسهمت في بلورة الاتجاه التنظيمي والتحليل النسقي بين فروع النظم الجزئية التي يتكون منها المجتمع، فأوصلت إلى مفهوم التغذية المرجعية أو التأثير المتبادل الايجابي والسليبي بين هذا الأنساق.

العيوب

- التوسع في توظيف هذا المدخل، عقد الدراسات والنظريات التنظيمية، وفتح الباب أمام الاختلافات المذهبية التي اعتمد عليها علماء الاجتماع في تفسير الظواهر التنظيمية التي تتعدد العوامل المؤثرة فيها، وتباين درجة تأثير العامل الاجتماعي تبعا لقوة العوامل الاجتماعية الأخرى.

❖ **المدخل الإنساني:** يركزها المدخل على دور الإنسان كمتغير فاعل في السلوك التنظيمي. يعد إبراهيم ماسلو أول من وظف علم النفس ومعرفته المتعلقة بالحاجات والدوافع في تفسير سلوك العاملين بالمنظمات، ثم أعقبه بعد ذلك عدد من المتخصصين بالتعليم والإدراك والسلوك وأنماطه السوية والدفاعية ونتائج القلق والصراع والضغط من أعراض وأمراض تستلزم البحث والتشخيص والتنظير الذي يفسر أسبابها، أثارها وعلاجها.

أ. المزايا

- تعمقت الدراسات التنظيمية بعلم النفس ونظرياته في تفسير السلوك، التغيير والتطوير، اتخاذ القرارات، رفع المعنويات، إشباع الرغبات وتحقيق الرضا، واثر هذه المتغيرات على علاقة الفرد بنفسه، بالمنظمة، بأدائه وبعطاءه؛
- أصبح علم النفس الإداري والتنظيمي من الموضوعات الرئيسية في دراسة المنظمات، لفهم الظواهر وتفسير العلاقات والانفعالات وردود فعلها؛
- نتج عن جهود علماء النفس والاجتماع معا، علم النفس الاجتماعي، الذي جعل الجماعات متغير إضافي في المنظمات (دراستها، إدارتها وتطويرها).

ب. العيوب

- تقوم الدول المتقدمة وخاصة الغربية، بالبحوث وتقوم بها في بيئتها الخاصة بها، فظواهرها وبعض نظرياتها وموضوعاتها تعتبر بعيدة عن مجتمعات الدول النامية والعربية التي لها عادات ومعتقدات مختلفة عنها، كما أنها استخدمت الحيوانات والطيور في تجاربها وطبقتها على الإنسان؛
- بعض الدارسين من العالم الثالث لا يزال مستسلم لمعطيات النظريات الغربية، محاولين تطبيقها في مجتمعهم، متأكدين بأنها الحل لمشاكله، فهي في الواقع لا تحل المشاكل بل تزيدها تعقيدا.

❖ المدخل الفلسفي: يسمى أيضا بالمدخل الأبيستمولوجي، لأنه يركز على المعرفة التنظيمية ذاتها (كيفية بنائها، درجة صدقها وموضوعيتها). ويطرح تساؤلات حول ما هي المنظمات وحول المبادئ التي يتكون منها الفكر التنظيمي، ودرجة رقيها إلى مستوى الحقيقة، والصعوبات الناتجة من تأثير المنظرين والدارسين بالقيم الحضارية والأخلاق ومعايير المجتمع التي تؤثر في مواقفهم واختياراتهم بين البدائل للأهداف وللوسائل. بالرغم من صعوبة اللغة والمفردات الفلسفية المستخدمة في المنهج والمخادير من المنتقدين له، إلا أنه يمكنه إعطاء جوانب إيجابية.

المزايا

- يوظف مناهج البحث العلمي من الاستقراء، الاستنباط، المنطق والجدل في النظريات والنماذج، وتوليد الجديد من المعرفة المضافة أو اختبارها والتحقق منها.

■ تعميق الفهم؛

❖ المدخل الموضوعي: هو المدخل الأنسب والمستخدم لتدريس مادة التنظيم، نظريات التنظيم في الجامعات، وهو يتناول المفردات للموضوعات، للعناصر الرئيسية كافة للمداخل دون التركيز على مدخل معين، كما يتناول الموضوعات مجردة من مدخلها، ويدرس الفرد كعنصر مهم في المنظمة، ويدرس الجماعات كإطار رسمي ولا رسمي ينشط فيه الفرد داخل المنظمة، إضافة إلى دراسته لكل من الهياكل التنظيمية وكيفية تصميمها، باعتبارها الإطار الرسمي الذي تتم فيه الاتصالات وتوزيع الصلاحيات وكذا البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تعطى المدخلات وتستقبل منها المخرجات. يتناول هذا المدخل القيادة، التكنولوجيا، الاتصالات، اتخاذ القرارات.

❖ المدخل المقارن: يستمد منطلقاته من التأثير الحضاري، الذي أثبتته الدراسات التي أجراها الباحثون لمنظمات دولية و متعددة الجنسيات ومتخصصة، وتعمل في أقطار مختلفة من حيث اللغة، القيم، العقائد الدينية والحضارية. زاد الاهتمام بتوسيع دائرة الدراسات التنظيمية المقارنة، فقد تساعد على التوصل إلى تصميمات تصلح للتطبيق في دول وحضارات مختلفة، تستند على العوامل والمتغيرات المشتركة بينها، ومن ثم، تحديد خصوصية كل حضارة أو بيئة، وما تركه من آثار على المنظمات وتميزها عن غيرها من المجتمعات.

التطبيق لهذا المدخل أدى إلى ظهور ميدان تنظيمي جديد (الحضارة والثقافة التنظيمية)، وهي امتداد لحركات سابقة مثل حركة الدراسات السياسية المقارنة وحركة الإدارة العامة المقارنة، بفضل جهود جبرائيل الموند، بنكهام باول وآخرين. أما الاتجاه الحضاري المقارن للمنظمات، فقد تبناه شين، أوجي، نيجاندي وشيرما، ممن درسوا المنظمات في اليابان والهند.

الطريق أمام هذا المدخل طويل لصعوبة وتعقيد الدراسات المقارنة والأموال والوقت الذي تحتاجه، ولهذا فالدراسات البحثية قاصرة على مراكز البحوث الدولية المتخصصة مثل هيئة الأمم المتحدة، وما يتفرع منها من هيئات ومجالس وبرامج.

مراحل تكون المنظمات المعاصرة

1) مراحل الفكر التنظيمي

مر الفكر التنظيمي منذ بداية القرن 20 وحتى نهايته وبداية القرن 21 بعدة مراحل أساسية كما يوضحها الشكل رقم 4 الموالي حيث: (غالب المرهضي، 2013، ص ص 51-52).

▪ **المرحلة الأولى.** نظام عقلاني ومغلق يركز على الكفاءة، القواعد والإجراءات 1900-1930: اعتبر كل من ويدر فايلول وتايلور المنظمة عبارة عن نظام مغلق يسعى إلى تحقيق أهداف عقلانية، بشكل آلي وكفاء، وقد تم التركيز في هذه المرحلة على الكفاءة أثناء أداء الوظائف الداخلية للمنظمة، كما حاول رواد هذه المرحلة تطوير نموذج إداري عالمي (صالح لكل مكان) تحقق المنظمة من خلاله أهدافه بفاعلية وكفاءة؛

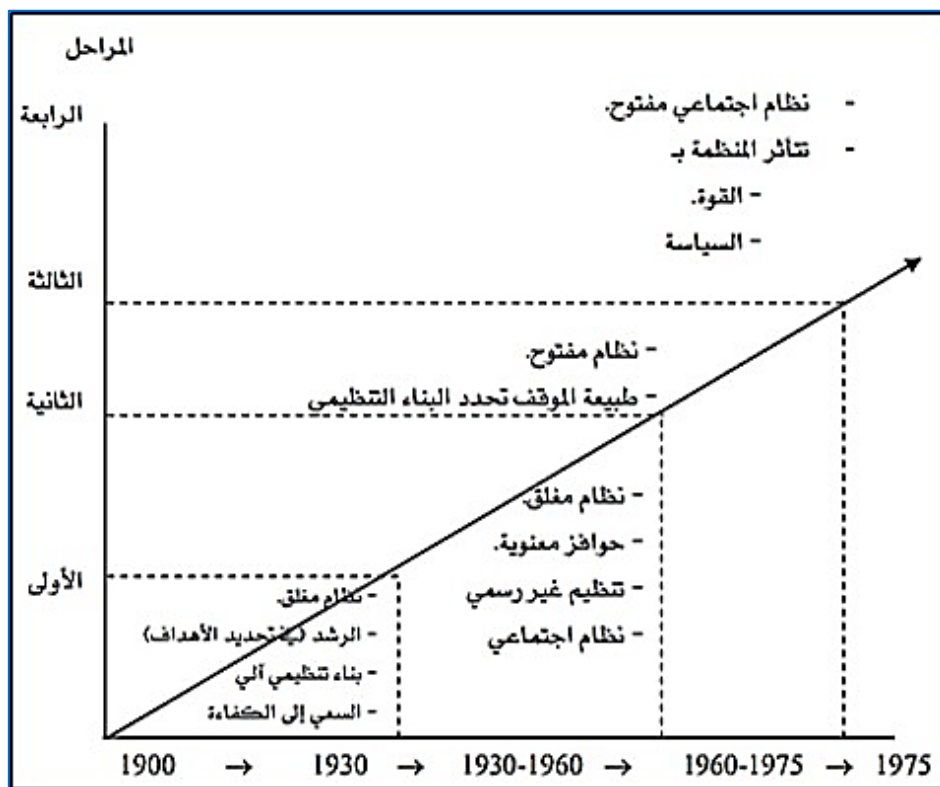
▪ **المرحلة الثانية.** نظام معلف يركز على العلاقات الإنسانية 1930-1960: استمر علماء الإدارة في هذه المرحلة في تجاهل البيئة الخارجية واعتبار المنظمة نظاما اجتماعيا مغلقا، وبدأ الاهتمام بأثر الحوافز المعنوية والتنظيم غير الرسمي على أداء الفرد، كما اعتقد رواد هذه المرحلة أمثال برنارد وإلتون مايو بإمكانية تصميم البناء التنظيمي على أساس القواعد والإجراءات الرسمية، مع السماح بالاتصالات غير الرسمية القائمة على التعاون بين الإدارة وأعضاء المنظمة من جهة وبين أعضاء المنظمة أنفسهم من جهة أخرى، والذي يؤدي إلى اشباع حاجاتهم الاجتماعية؛

▪ **المرحلة الثالثة.** ظهور الموقفية: 1960-1975: تم في هذه المرحلة التخلي عن فكرة النموذج العالمي أو الحل الأمثل والتسليم بأن المنظمة تعمل في ظل مفتوح، ويراعي في تصميم البناء التنظيمي عوامل عديدة أهمها: الحجم، التكنولوجيا، وحالة عدم التأكد؛

▪ **المرحلة الرابعة.** ظهور نظرية النظم 1975 وبعدها: في هذه المرحلة يتأثر تصميم البناء التنظيمي ووضع الأهداف بالعوامل البيئية بشكل عام والسياسية والثقافية والاجتماعية بشكل خاص، وتأخذ قيادة المنظمة في الاعتبار ذوي النفوذ في بيئتها الداخلية والخارجية، عند وضعها لاستراتيجيتها؛

▪ **المرحلة الخامسة.** ظهور النظرية الموقفية: درجة المخاطر وحالة عدم التأكد منخفضة، والثقة بنتائج القرار الإنتاجي والتسويقي في 1/2 الأول للقرن 20 كانت أكبر جراء زيادة الطلب على العرض، بينما كان العكس فينصفه الثاني وحتى الآن، ومرد ذلك زيادة العرض عن الطلب من ناحية والتغيير الجذري في ثقافة ومعارف البائع والمشتري.

الشكل رقم 4: مراحل الفكر التنظيمي



المصدر: (غالب المرهضي، 2013، ص 51)

2) دورة حياة المنظمات

تشبه المنظمات الإدارية بالإنسان أو الكائن الحي، تأكيد على كونها في تفاعل مستمر مع البيئة. ويكمل هذه الصورة المنظور الذي يرى أن المنظمة يمر بمراحل شبيهة بدورة حياة الإنسان life-Cycle Perspective، وهي مراحل تتميز بسمات ثابتة ومعروفة لكل مرحلة من مراحل العمر. وتحدد المراحل التي تمر بها المنظمات من هذا المنظور بخمس مراحل هي: (القريوتي، 2008، ص.ص 61-63)

- **المرحلة الإبداعية Entrepreneurial Stage:** تتميز هذه المرحلة بأنها مرحلة التشكيل وانشاء المنظمة، وهي شبيهة بمرحلة ولادة الانسان، حيث تتصف بغموض الأهداف، والحاجة الماسة للإبداع والابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساس لبقاء التنظيم واستمراره في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونة؛
- **المرحلة الجماعية Collective Stage:** تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة على المرحلة الأولى، حيث تتضح وتبلور الأهداف بشكل أفضل، ولكن أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي تبقى أقرب للارسمية، ويبدأ أعضاء المنظمة في هذه المرحلة جهودا كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي، ويستمر الاعتماد على المهارات الإبداعية؛

▪ **مرحلة الرسمية والرقابة Formalization and Control Stage:** يتم في هذه المرحلة وضع قواعد وإجراءات العمل، وتحدد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة، ولا يعود الاعتماد كبيراً على الاجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر، ويتم كذلك التأكد على معايير الكفائية، وتحدد مراكز اتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية بشكل يمكن معه اعتبار هذه المرحلة بأنها خطوة على طريق المؤسسة بديلاً للفردية؛

▪ **مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي Elaboration of Structure Stage:** تصبح المنظمة في هذه المرحلة قادرة على الانتشار والتوسع في نشاطاتها وما تقدمه من سلع وخدمات، ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور، الأمر الذي يوجب تطوير وتعديل التنظيم للاستجابة لهذه التطورات، ويتجه أسلوب اتخاذ القرارات ويصبح هناك نوع من اللامركزية لتكون القرارات بيد من هم أقرب للظروف والأقدر على فهمها والتعامل معها؛

▪ **مرحلة الضعف والانحدار Decline Stage:** تتميز هذه المرحلة من حياة المنظمة بمعايشة ظروف صعبة، مثل النقد الكبير للأجهزة الحكومية أو زيادة عدد المنافسين أو تقلص حجم الحصة في السوق أو دمج أو إلغاء بعض المؤسسات، مما ينعكس سلباً على العاملين. وتشهد المنظمة زيادة في نسبة الدوران الوظيفي، ومحاولة بعض العاملين وبسبب إدراكهم للظروف الصعبة التي يمر بها التنظيم البحث عن فرص عمل بديلة أفضل. كذلك تظهر الصراعات والتوترات، مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في محاولة منها للسيطرة على الوضع وضبط الأمور.

لا تعد هذه المراحل وصفاً لواقع كافة التنظيمات التي ليست ملزمو أن تمر بها وبنفس الترتيب، وتكمن أهمية فهمها في ضرورة النظر للمنظمة بأنها كيان حي، تتفاعل مع محيطها ومع المؤثرات عليها، وتختلف قدرتها للتكيف من مرحلة لأخرى، وفي ضرورة تبنيتها لعدة إجراءات والتفكير في عدة حلول للمشاكل ووفق اختلاف المرحلة التي تمر بها.

(3) البيئة ودورة الحياة المنظمة

تعد البيئة مصدر مدخلات المنظمات، وهي التي تشكل الطلب على منتجاتها، لذا فإن البيئة تؤثر في دورة الحياة المنظمة وفق الاتجاهات الآتية: (العوامل، الصباح والصراية، 2009، ص.ص 219-220)

▪ كلما كانت البيئة داعمة Supported Environnement للمنظمة بتوفير الموارد وطلب منتجاتها، كلما أسهمت في تطور ونمو المنظمة، وكلما شححت البيئة مواردها وفرضت قيوداً على المنظمة، كلما ساهمت في التوجه إلى مرحلة التدهور والتراجع؛

▪ كلما كانت البيئة بسيطة Simple Environnement كلما طالت دورة حياة المنظمة، وكلما انعقدت البيئة Complicated Environnement كلما كانت حياة المنظمة عرضة للقصر والانهاء؛

▪ كلما كانت البيئة مستقرة Stability Environnement فإنها تدعم المنظمة ولا تعرضها إلى تقلبات وأزمات. وكلما كانت البيئة ديناميكية ومتغيرة Environnement Dynamie فإنها تزيد من احتمالات تعرض المنظمة للمفاجآت والتغيرات غير المحسوبة والتوجه للتدهور والاضمحلال.

تعد قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة أحد مقومات استمرارها ونموها وتطورها، إذ كلما كانت البيئة سخية وغريزة في مواردها وتنسم بالإستقرار والبساطة، أدى ذلك إلى إطالة حياة المنظمة، لاسيما مراحل النمو والتطور، وكلما كانت البيئة شحيحة وتنسم بندرة الموارد وكانت ديناميكية ومعقدة، أو ما يطلق عليها بالبيئة المضطربة الهائجة Troubled Environnement كلما تزايدت احتمالات قصر حياة المنظمة.

4) الخصائص المنظمة ودورة حياة المنظمة

يرى دافت (Daft, 1989)، إن المراحل المختلفة من تطور المنظمة تعكس خصائص منظمة مختلفة، ويوضح الجدول أدناه رقم 1، أهم الخصائص التنظيمية في كل مرحلة من حياة المنظمة، ويبدو من ذلك أن حجم المنظمة والبيروقراطية، وتقسيم العمل والرسمية والحاجة إلى الإدارة المحترفة وإلى النظم الداخلية والعمل الجماعي والتنسيق يزداد مع مرور الزمن وتطور المنظمة عدا المركزية، فإن المنظمة تميل إلى المركزية في المراحل الأولى من حياتها، ومن ثم وبسبب اتساع حجم المنظمة تتجه إلى اللامركزية. (العوامل، الصباح والصريرة، 2009، ص 220)

الجدول رقم 1: أهم الخصائص التنظيمية خلال مراحل دورة حياة المنظمة

الخصائص التنظيمية	مراحل تطور المنظمة	الولادة	الشباب	الوسط	النضج
الحجم	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	
البيروقراطية	لا توجد	قليلة	منظمة بيروقراطية	منظمة بيروقراطية جدا	
تقسيم العمل	موجود لبعض المهام	موجود لبعض الأقسام	موجود لكل قسم وموضح بخارطة التنظيم	موجود بشكل وصفي ومكتوب	
المركزية	عالية (فرد واحد)	عالية (الإدارة العليا)	لامركزية الأقسام	لا مركزية	
درجة الرسمية	القواعد غير مكتوبة	قليل من القواعد الرسمية	سياسات وإجراءات رسمية	تغطي الأنشطة بكتابتها رسميا	
الإدارة المحترفة	لا توجد	قليل من المحترفين	زيادة الحاجة إلى مدراء محترفين	كادر متنوع ومحترف	
النظم الداخلية	غير موجودة	نظم موازنة ونظم معلومات	نظم للسيطرة ونظم لتقويم الأداء	تخطيط مالي شامل ونظم أفراد	
العمل الجماعي والتنسيق	لا يوجد	إدارة العليا فقط	يساخدم أحيانا لضغط العمل	يستخدم للحد من البيروقراطية	

المصدر: (العوامل، الصباح والصريرة، 2009، ص 220)

5) مفهوم ومكونات الهيكل التنظيمي

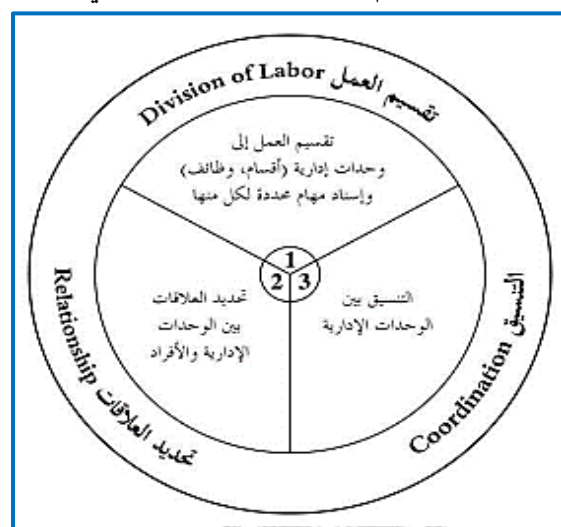
يعد الهيكل التنظيمي الصورة التعريفية المختصرة للمنظمة، فبه يمكن القراءة الأولية للمنظمة والتعرف عليها.

1.5) مفهوم الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر الطرق استخداما وشيوعا لدراسة وتخطيط الترتيبات التنظيمية، ويعني تجميع الأنشطة الرئيسية في إدارات أو وحدات إدارية توضح خطوط السلطة والمسؤولية بين هذه الإدارات والوحدات. (المغربي، 2016 ص 107)، بمعنى آخر يقصد بالهيكل التنظيمي تقسيم العمل Division of labor إلى وحدات إدارية (أقسام، وظائف)، واسناد مهام واضحة لها، وتحديد العلاقات بين هذه الوحدات والأفراد Determine the Relationship، ثم التنسيق بين جهود هذه الوحدات، بمعنى أكثر تفصيلا يمكن القول، بأن الهيكل التنظيمي هو الإطار (أو النظام) الذي يحدد الأقسام والوظائف (وظيفة التسويق مثلا) في المنظمة، ويوزع المهام عليها (مهمة إنتاج الملابس مهمة التسويق). ويحدد العلاقات التي تربط بين هذه الأقسام والوظائف والأفراد على كل المستويات الإدارية، وتشمل هذه العلاقات السلطة والمسؤولية نطاق الإشراف، المركزية واللامركزية، التفويض، وذلك في إطار من التكامل المتمثل في تنسيق جهود الافراد والوظائف والأقسام، من خلال عمليات الاتصال، وفرق العمل المؤقتة والدائمة .. إلخ. (العريقي، 2013، ص.ص 204-205)

وهو ما يوضحه الشكل رقم 5 الموالي:

الشكل رقم 5: إطار الهيكل التنظيمي



المصدر: (العريقي، 2013، ص 205)

فالهياكل التنظيمية توضح الأمور التالية: (المغربي، 2016 ص 107)

- المناصب الإدارية المختلفة؛
- السلم الإداري أو التسلسل الرئاسي؛
- تنسيق الأعمال في الوحدة الإدارية وبينها وبين الوحدات الأخرى في التنظيم؛
- اللجان المستخدمة؛
- العلاقات التنظيمية؛
- خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل؛
- خطوط انسياب المسؤولية من أسفل إلى أعلى.

2.5 مكونات الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة من عناصر ثلاث ودرجات متفاوتة في الشكل والمضمون وهي:

(القريوتي، 2008، ص.ص 50-52)

- أ. **التطور والتعقيد Complexity**: يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال التي يؤدي من خلالها العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام به عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً، والمرتبة عمودياً على مستويات إدارية مختلفة، ويراعي في هذا التقسيم عوامل التخصص. ويمكن أن يكون التنظيم بسيطاً أو مركباً وموزعاً جغرافياً. وغالباً ما ينقسم التنظيم في مراحل الأولى على أساس وظيفي إلى عدة دوائر تمثل الخدمات أو السلع أو الوظائف الأساسية التي يتولى التنظيم العمل على تحقيقها، ثم ما يلبث أن يتوسع ويزداد تعقيداً وينقسم إلى أقسام أخرى ووفق أسس مختلفة مثل المراحل التي تمر فيها الخدمة أو فئات المستفيدين أو المناطق الجغرافية أو عدد العاملين ... إلخ؛
- ب. **الرسمية Formation**: تقتضي مرحلة تعقد وتطور التنظيم وجود تقنين لأساليب وإجراءات العمل وتنميطها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين، بحيث لا يكون هناك مجالاً لتفاوت السلوك من موظف إلى آخر للاختلاف في أشكال تقديم الخدمة من شخص لآخر. فالتنظيم يستوجب التنميط Standardization والتوحيد، فكلما كان التنظيم منظماً، كان هناك أدلة عمل وإجراءات وسياسات واضحة. أما المجتمعات البدائية وغير المنظمة والتي تتطور لديها تنظيمات، فيلاحظ تفاوت إجراءات العمل، وعدم وجود النمطية وازدواجية المعايير المتبعة في التعامل مع المتعاملين مع المؤسسة، وفق اعتبارات شخصية ومصالحية؛

ج. التسلسل الإداري: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين، بحيث تكون خطوط السلطة واضحة، سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية. وتعكس المركزية أو اللامركزية مدى حصر الحق القانوني في اتخاذ القرارات في قمة الهرم الإداري (المركزية) أو كونها موزعة بين المستويات الإدارية المختلفة حسب أهمية القرارات وكلفتها من بين اعتبارات أخرى (اللامركزية). ولا شك أن تحديد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية التي تتواجد في تنظيم ما، تعتمد على نوعية التصميم التنظيمي الذي تقرره الإدارة العليا، ووفقا لاعتبارات عدة.

(6) العوامل المحددة للهيكل التنظيمي

يسعى المدراء عادة لهيكل وتنظيم المنظمة ككل والوحدات الفرعية التابعة لها، بحيث تتلاءم مع أهدافها ومواردها وبيئتها الداخلية والخارجية. تتمثل العوامل الرئيسية التي تؤثر على الهيكل التنظيمي فيما يلي: (المغربي، 2016 ص.ص 109-110)

- الاستراتيجية أو الخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة؛
- التكنولوجيا المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجية؛
- الأفراد العاملون بالمنظمة في جميع المستويات ووظائفهم؛
- الحجم الكلي للمنظمة؛
- الأهداف التي يجب تحديدها وترتيب أولويتها.

(7) مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

- تتمثل مراحل إعداد الهيكل التنظيمي فيما يلي: (المغربي، 2016 ص 109)
- تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة التي ستوجه الجهود كافة لتحقيقها، وكذلك تحديد الأهداف الفرعية، إن عملية تحديد الأهداف تساعد في عملية تحديد الاحتياجات والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.
- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية والثانوية لأن هذه النشاطات هي بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- تقسيم أوجه النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية وتجميع كل من هذه النشاطات في وحدات تنظيمية مناسبة لكوادر المنشأة وامكاناتها وظروفها.

- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية يوضح كل واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازمة في الفرد لإشغالها واسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين مناسبين مع إعطائهم الصلاحيات والسلطات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.
- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك بهدف خلق المناخ الملائم لتحقيق التنسيق والتعاون في التركيز في الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.
- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنشأة.
- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي بالمنشأة.

(8) المبادئ الأساسية للهيكل التنظيمي

- يقوم الهيكل التنظيمي على مجموعة من المبادئ التي من أهمها: (العريقي، 2013، ص.ص 211-212)
- أ. مبدأ تقسيم العمل: يقصد بتقسيم العمل تجزئة العمل إلى أجزاء أصغر، بحيث يمتد كل جزء إلى قسم أو إدارة أو أفراد أو فرد معين. فمثلا أعمال المنظمة يمكن تقسيمها بشكل عام إلى أجزاء (وحدات إدارية... إلخ)، متخصصة مثل قسم السيارات، قسم الملابس، إدارة التسويق وإدارة المشتريات، الإدارة المالية. ويمكن أيضا تجزئة الإدارة أو القسم إلى أجزاء أصغر، فمثلا الإدارة المالية يمكن تجزئتها إلى وحدة الحسابات المالية، وحدة الموازنة، وحدة التكاليف، وهكذا. ويقود تقسيم العمل عادة إلى التخصص. حيث يعمل كل قسم أو فرد في تخصص معين.
- وبالإشارة إلى تأثير تقسيم العمل والتخصص على أداء الفرد ورضاه الوظيفي، فإن الدراسات تشير بشكل عام إلى أن تقسيم العمل الذي يقود إلى التخصيص له أثر على زيادة الإنتاجية، ولكنه وفي نفس الوقت يقلل من الرضى الوظيفي لدى العاملين، مع وجود بعض الحالات الخاصة؛

- ب. مبدأ وحدة السلطة الأمر: يقصد به أن يكون للعامل رئيس أو مشرف واحد يتلقى منه الأوامر بشكل عام، وإشارة إلى تأثير هذا المبدأ على الفرد ورضاه الوظيفي. تشير الدراسات بشكل عام إلى أن العاملين يفضلون الوظائف التي يمكن أن يتلقوا فيها تعليمات العمل من مشرف أو مدير واحد، نظرا لكون ذلك يخفف عنهم الضغوط الوظيفية، والغموض في العمل، وبالتالي فإن ذلك يؤدي عموما إلى أداء أفضل ورضى وظيفي أعلى؛

د. السلطة والمسؤولية: السلطة هي الحق في التصرف وإعطاء الأوامر، والمسؤولية هي الالتزام بالقيام بالواجبات المحددة، ولا بد من التوازن بين السلطة والمسؤولية. فإذا ضعفت السلطة أدى ذلك إلى التسبب، وإذا ازدادت السلطة قاد ذلك إلى التسلط والدكتاتورية، وعند الحديث عن علاقة السلطة بأداء العاملين ورضاهم الوظيفي، فيمكن القول: أنه عندما يعتمد المدراء على السلطة الرسمية فقط. في التعامل مع العاملين التابعين لهم ويتجاهلون مصادر القوة الأخرى، مثل قوة الخبرة والإقناع والمعلومات، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مصداقية المدراء، وإلى انخفاض الرضى الوظيفي، وتدني الإنتاجية لدى العاملين التابعين لهم؛

د. نطاق الإشراف: يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم إداري واحد، ويخضعون لسلطته. فإذا كان المدير يشرف على 03 فإن نطاق الإشراف 03، وإذا كان يشرف على 20 عاملا فغن نطاق الإشراف هو 20 عاملا، ولحالة التعرف على العلاقة بين نطاق الإشراف الأمثل الذي يحقق أداء، ورضى وظيفيا عاليين لدى العاملين. يمكن القول بأن هناك صعوبة في تحديد اتجاه ميل هذه العلاقة، وقد يعود إلى اختلافات الفردية لدى العاملين، فبعض العاملين يفضلون أن يتركوا وشأنهم في التصرف واتخاذ القرار، ولا يرغبون في العودة إلى مشرفيهم ومدراءهم بشكل مستمر وفي كل الأوقات. وبالتالي فإن نطاق الإشراف الواسع يكون أكثر تحفيزا لهم لتحسين أدائهم وأكثر إشباعا لرضاهم الوظيفي، بينما هناك عمال آخرون يفضلون أن يعتمدوا كثيرا على توجيهات مدراءهم في اتخاذ القرار، وأن يعودوا لهم في كل أمر صغير أو كبير. ومثل هؤلاء يفضلون نطاق الإشراف الضيق، لأنه يتيح للمدير بسبب قلة عدد الذين يشرف عليهم، أن يعطي وقتا أكبر لكل عامل لمساعدته في عمله واتخاذ قراراته.

9 أشكال الهياكل التنظيمية

هناك أشكال/اقسام متعددة للهياكل التنظيمية، ولكل تقسيم من التقسيمات مزاياه وعيوبه، فيما يلي نبذة مختصرة لكل نوع من هذه الأنواع: (العريفي، 2013، ص.ص 205-210)

أ. التقسيم على أساس الوظيفة: هو الأكثر شيوعا، وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة إدارية واحدة تعكس وظيفة أساسية، ويعكس هذا التقسيم مدى الاهتمام بالأنشطة الأساسية في المنظمات الصناعية والإنتاجية، وهي: الإنتاج، التسويق، التمويل، الشراء والمشتريات. والإدارات التي تمارس هذا النوع من النشاط أو الوظائف هي أهم الإدارات، وهذا لا يعني بالطبع عدم الاهتمام بالوظائف المساعدة الأخرى. ويؤدي هذا النوع من التقسيم إلى تحقيق المزايا التالية:

- الزيادة في التخصص الوظيفي؛
- ارتفاع مستوى أداء الإدارات والوحدات التنظيمية التابعة لكل إدارة؛
- تطوير وتنمية خبرات العاملين؛

أما عيوب هذا التقسيم فهي:

- عدم اكتساب خبرات جديدة في مجالات أخرى؛
- فقدان النظرة المتكاملة للمنظمة؛
- زيادة عدد الخبراء والفنيين.

ب. التقسيم على أساس السلعة أو المنتج: هذا التقسيم يقوم على تجميع الأنشطة المتصلة اتصالا مباشرا بالسلعة المنتجة أو خط الإنتاج في وحدة إدارية واحدة، ويستخدم هذا التقسيم في المنظمات الكبيرة ذات خطوط الإنتاج المتعددة، حيث يتم إحداث وحدات إنتاجية خاصة بكل منتج أو خط انتاجي. يتميز هذا النوع من التقسيم بالآتي:

- تركيز الاهتمام على سلعة أو خط انتاجي واحد؛
- الاهتمام المتزايد بخدمة العملاء؛
- يسمح بالتنسيق بين الوظائف المختلفة للسلعة المنتجة الواحدة؛
- يحدد مسؤولية تحقيق الربح على مستوى السلعة أو الخط الإنتاجي.

أما عيوب التقسيم على أساس نوع المنتج فهي:

- صعوبة التنسيق بين كافة الأنشطة للمنظمة عامة؛
- لا يساعد في الحصول على المدراء أكفاء على مستوى المنظمة عامة.

ج. التقسيم على أساس جغرافي: وفيه يتم تجميع الأنشطة المتصلة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة إدارية واحدة، ويستخدم هذا التقسيم في المنظمات التي تشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة، سواء داخل الدولة أو خارجها. وذلك بغرض تحقيق المرونة، وتسهيل الاشراف المباشر، والاستفادة من الفرص المحلية والخارجية، وتخفيض تكاليف النقل والاتصال، ولمواجهة اختلاف أذواق المناطق. تتمثل مزايا التقسيم على أساس جغرافي في:

- أخذ العوامل المحلية بعين الاعتبار؛

- إنخفاض التكاليف التشغيلية؛
- إتاحة الفرصة لتدريب المديرين؛
- دقة البيانات والقرارات التسويقية؛
- فعالية الرقابة على السوق.

أما عيوب هذا التقسيم، فهي:

- صعوبة الرقابة والتنسيق لعمليات المنظمة، بسبب التشتت المكاني لفروعها؛
- احتمال تكرار بعض الأعمال، مثل بعض عمليات الشراء أو التوظيف؛
- قد يسيء مديرو بعض المناطق استخدام السلطات الممنوحة لهم.

د. التقسيم على أساس العميل: وفيه يتم تجميع الأنشطة المتصلة بعملاء معينين في وحدة إدارة واحدة، ويستخدم هذا النوع من التقسيم عندما يكون هدف المنظمة الساسي هو الاهتمام بخدمة عملائها، وخاصة عندما تتعامل مع أنواع متعددة من العملاء، مثل الشباب، الأطفال، النساء، الرذال، علما بأن تحقيق هذا الهدف يتوقف على قدرة المنظمة في تحقيق متطلبات كافة العملاء ومن مزايا هذا التقسيم ما يلي:

- التخصص الكامل في خدمة نوع معين من العملاء؛
- السرعة في تحديد المشكلات المتعلقة بالعملاء،
- التنسيق الكامل لكافة الأنشطة المتخصصة بعملاء محددين.

أما عيوب هذا التقسيم، فهي:

- صعوبة التنسيق وتحقيق التكامل بين كافة الأنشطة؛
- احتمال ظهور طاقات إنتاجية عاطلة في بعض اfdارات، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف.
- تركيز الاهتمام سلعة أو خط انتاجي واحد.
- الاهتمام المتزايد بخدمة العملاء.
- يسمح بالتنسيق بين الوظائف المختلفة للسلعة المنتجة الواحدة.
- يحدد مسؤولية تحقيق الربح على مستوى السلعة أو الخط الإنتاجي.

أما عيوب التقسيم على أساس نوع المنتج فهي:

- صعوبة التنسيق بين كافة الأنشطة للمنظمة عامة.
- لا يساعد في الحصول على المدراء أكفاء على مستوى المنظمة عامة.

هـ. **التقسيم المركب:** ليس من السهل تحديد أي من أسس التقسيم السابقة أفضل من غيرها، حيث أن لكل منها مزاياه وعيوبه. لهذا فإن كثيرا من المنظمات تلجأ إلى التقسيم المركب، أي تقسيم يشمل أكثر من أساس من أسس التقسيم السابقة، فقد يتم تقسيم الإدارات الرئيسية في المنظمة على أساس جغرافي، فتكون هناك إدارة لكل منطقة، ومن ثم تقسيم كل منطقة إلى إدارات حسب الوظائف الرئيسية، فتكون هناك إدارة إنتاج، تسويق، تمويل... إلخ، وهكذا يمكن الجمع بين مزايا أكثر من أساس من أسس التقسيم السابقة؛

و. **التقسيم المصفوفي:** هو تنظيم مؤقت، يقوم على أساس الجمع بين التنظيم الوظيفي (الدائم) والمشروع المؤقت، والعاملين في إطار هذا التنظيم، يرأسهم شخصان أو مديران هما الرئيس الوظيفي (رئيس القسم الوظيفي الدائم)، ورئيس المشروع (المسؤول عن إدارة المشروع). أي يتكون الهيكل المصفوفي من عدة أقسام وظيفية في المنظمة، تأخذ شكلا أفقيا كأقسام الإنتاج، التمويل، التسويق، شؤون الموظفين والبحوث والتطوير، ومجموعة من المشاريع ترتب حسب تسلسلها عموديا. واستخدام هذا النمط من التنظيم يعود إلى الرغبة في تحقيق المرونة، وإلى ندرة التخصصات في المنظمة. ومحاولة الاستفادة منها في عدة مشاريع عند الحاجة. وحسب الأولوية، حيث تتم الإعارة المؤقتة للمختصين في الأقسام الوظيفية للعمل في كل مشروع، وبعد الانتهاء من المشاريع يعودون للأقسام التي ينتمون إليها، ويكون لكل مشروع ميزانيته الخاصة، وينتشر مثل هذا التقسيم في شركات المقاولات ومؤسسات تنفيذ المشاريع، ومن أمثلة على ذلك مشاريع المياه والصرف الصحي والمشاريع الزراعية. تتمثل مزايا التقسيم المصفوفي في التالي:

- تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- تنفيذ فعلي للمشاريع؛
- يعكس متابعة دقيقة للمتغيرات البيئية؛
- مرونة في استخدام المهارات والمختصين في عدة مشاريع.

أما عيوب التقسيم المصفوفي، فهي:

- تكلفة تشغيل عالية؛
- غموض الارتباطات الإدارية، وازدواجية في القيادة لكل موظف، واحتمال ظهور الصراع على السلطة بين المدراء؛

- المغالاة في التركيز على اتخاذ القرارات من قبل جماعات العمل.

المنظمات وتحقيق هدي النمو وزيادة الحجم

تحرص المنظمات كافة على النمو وزيادة حجمها، وفي الواقع معظمها، إن مل تكن كلها، تنمو ويزداد حجمها، ولكن بدرجات متفاوتة، وليست كلها تنمو بشكل مستمر. لقد ساعدت عوامل وظروف ومفاهيم عديدة على اهتمام المنظمات بالنمو والتوسع. ومن أهم هذه العوامل والأفكار الآتي: (حريم، 2009، ص.ص 157-158)

- **الأكبر هو الأفضل:** من الأفكار التي سادت في أمريكا وكانت لها قوة دفع كبيرة في تشجيع المنظمات على الاهتمام بالنمو والتوسع هو "ما هو أكبر أفضل". فالمنظمات الأكبر حجماً هي الأفضل، والسيارة الأكبر هي الأفضل، والمنزل الأوسع هو الأفضل... وهكذا؛

- **يمكن تبرير الحجم الكبير بالنسبة للمنظمات لما له من مزايا اقتصادية:** فالإنتاج الكبير يصاحبه تخفيض النفقات (تكلفة أقل) وكفاءة أكبر. وبالفعل المنظمات الأكبر حجماً كانت غالباً أكثر كفاءة/ إنتاجية. ولا يزال الكثيرون يعتبرون النمو/ الحجم مؤشراً على قدرة المنظمة على مواكبتها ومواءمتها للمستقبل؛

- **النمو وزيادة الحجم هدف استراتيجي عام لمعظم المنظمات:** إذ أن النمو وزيادة الحجم يزيد احتمالات بقاء المنظمة واستمراريتها. فالمنظمات الكبيرة لا يسمح لها بالانقراض مثل المنظمات الصغيرة، فإذا ما واجهت المنظمة الكبيرة أزمة أو كارثة هبت الحكومة غالباً لدعمها ومساعدتها على الاستمرار، ومن ناحية أخرى، فإن النمو والحجم الكبيري يزيد عدد الأطراف والفئات التي لها مصلحة في المنظمة، وكذلك يسهل لها الاستمرار بالاحتفاظ بموارد أكثر تقيها مخاطر عدم التأكد.

- **النمو مؤشر على الفعالية:** إن نمو المنظمة وتزايد حجمها يوحي بأنها تدار بفاعلية، إذ من المؤلف رؤية المديرين التنفيذيين يفاخرون بازدياد حجم المبيعات، وازدياد حجم الطلب، وازدياد عدد المرضى الذين يدخلون المستشفى، وتزايد أعداد الطلبة الذين يلتحقون بالجامعة وهكذا. واستناداً لمفهوم النظم فإنه من المرغوب أن تنمو المنظمة ويزداد حجمها لأن ذلك يشير إلى الحيوية والشباب وأن المنظمة تتمتع بصحة جيدة؛

- **النمو قوة:** إن تزايد حجم المنظمة يتوافق باستمرار مع المصالح الشخصية للإدارة العليا في المنظمة. فالنمو وازدياد الحجم يزيد شهرة وقوة هذه الجماعة واستقرارها الوظيفي، بالإضافة إلى الحصول على رواتب ومزايا أفضل.

وعلى مستوى المنظمة، فالحجم الكبير والنمو يوقران للمنظمة مزيداً من القوة أمام المنظمات والجهات الأخرى في بيئة المنظمة. وأن المنظمات الأكبر تمتلك تأثيراً ونفوذاً أكبر في التعامل مع الموردين، والمنتفعين، والاتحادات، والنقابات والحكومة وغيرها.

بالإضافة إلى المبررات الخمسة السابقة للاهتمام بالنمو وزيادة الحجم، يضيف الكاتب دافت Daft مبرراً سادساً وهو أنه كلما كانت المنظمات كبيرة الحجم كلما استطاعت جذب الخبرات والمهارات العالية المتخصصة، لكونها قادرة على دفع رواتب ومزايا مغرية وتوفير ظروف عمل مناسبة.

يتضح مما سبق أن نمو المنظمات وتزايد حجمها لا يأتي صدفة وبصورة عشوائية، ولكنه نتيجة قرارات إدارية واعية، فالنمو والحجم الكبير يوفران للمنظمة مزايا ومنافع اقتصادية وقدرة أكبر على تأمين مدخلاتها وتصريف مخرجاتها، والتعامل مع المتغيرات البيئية، والوقوف في وجه المخاطر والتحديات وغيرها. ولكن ليست جميع المنظمات في نمو مستمر، فبعضها ينمو ويزداد حجمها بسرعة فائقة وبدرجة مدهشة، والبعض الآخر تبقى صغيرة. وترجع أسباب ذلك جزئياً إلى التفاوت في الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمات.

الظروف المساعدة على النمو

يمكن التمييز بين الظروف الداخلية المساعدة على النمو وكذا لظروف الخارجية المساعدة على النمو. (حريم،

2009، ص.ص 159-160)

أ. الظروف الداخلية المساعدة على النمو

من الظروف والعوامل الداخلية الهامة التي يتطلبها النمو وتزايد حجم المنظمة ما يلي:

■ **توافر موارد راکدة فائضة:** يتطلب النمو الناجح أن تمتلك المنظمة الموارد الداخلية مثل القوى البشرية، رأس المال، المعدات، الأجهزة والخبرة الإدارية وغيرها. ولكن الأهم من ذلك هو أن تكون بعض هذه الموارد فائضة (راکدة) وغير مستغلة جيداً حتى يكون بالإمكان تخصيصها لأغراض النمو والتوسع. وهناك أسباب قوية تدفع المنظمات إلى عدم استغلال جميع مواردها وإبقاء بعضها فائضة، إذ ليس من السهل تحقيق توازن أمثل بين الموارد. كما أن الطبيعة الموسمية للطلب على بعض المنتجات تؤدي إلى وجود موارد فائضة. وأن المديرين يبحثون دوماً عن طرق لاستغلال هذه الموارد، ومن بين هذه الطرق القيام بأنشطة جديدة، وهذه تمثل توسعاً ونمناً في المنطقة؛

▪ **تواجد موارد مستغلة أكثر من طاقتها:** فالاستخدام الزائد يحفز المديرين على مستغل السعي لإضافة موارد جديدة، وهذه بدورها قد لا تستغل جميعها، مما ينتج عن ذلك موارد فائضة تدفع المديرين للبحث عن أنشطة لاستغلال هذه الموارد؛

▪ **حوافز النمو:** تحرص المنظمة على النمو وزيادة حجمها إذا ما كانت لديها حوافز قوية للنمو، وهذه الحوافز قد تكون اقتصادية ونفسية واستراتيجية. ومن الحوافز الاقتصادية التي تشجع النمو: زيادة الأرباح، تخفيض تكلفة المنتج وزيادة العائدات. أما الحوافز النفسية فتشمل دوافع المديرين وحاجاتهم للإنجاز أو القوة أو المكانة وتحقيق الذات، والعوائد المالية والشهرة والمخاطرة.

وفيما يلي يتعلق بالحوافز الاستراتيجية، فتتضمن محاولة المنظمة تحقيق الاحتكار والاستقرار والبقاء. فالمنظمات تسعى من خلال النمو والتوسع إلى تجنب المنافسة وتحقيق وضع احتكاري والسيطرة على البيئة وتقليل الاعتماد على الموردين وتقليل مخاطر عدم التأكد.

ب. الظروف الخارجية المساعدة على النمو

تواجه المنظمات كثيرًا من الظروف الخارجية التي لا تملك السيطرة عليها، وبعض هذه الظروف تمثل فرصاً توفرها البيئة، وتسعى المنظمات لاستغلالها. ومن أهم هذه الظروف تزايد حجم الطلب على المنتج، وزيادة دخل الفرد، والانتعاش الاقتصادي، والتقدم التقني الذي يساعد على الإنتاج الكبري، والإبداعات التي يمكن استغلالها وتطبيقها.

هذا ولا يجب أن يغيب عن الذهن أنه قد ينشأ ظروف غير مواتية، بل معوقات خارجية للنمو، ينبغي التغلب عليها مثل المنافسة الشديدة، وحقوق الملكية والاختراع، وصعوبات في الحصول على المواد الخام والكفاءات والمهارات المتخصصة، والموارد المالية.

أسئلة للتقويم الذاتي

1. ما المقصود بنظرية المنظمات؟
2. ما هي أهمية دراسة نظرية المنظمة؟
3. ما هو الفرق بين نظرية المنظمة ونظرية التنظيم؟
4. ما هي مداخل دراسة نظرية المنظمة؟
5. ما هي المنظمة؟
6. ما هي أهمية المنظمة؟
7. ما هو أنواع المنظمة؟
8. ما هي دورة حياة المنظمة؟
9. ما هو الهيكل التنظيمي؟
10. ما هي أعم أصناف الهيكل التنظيمي؟

المحور الثاني: تطور نظرية المنظمات:
مدارس الفكر الإداري

- النظريات العقلانية للمنظمة (المدرسة
الكلاسيكية)

- المقاربات الاجتماعية والإنسانية
للمنظمة (مدرسة العلاقات الإنسانية)

سهامات المدارس والنظريات الحديثة

- التصور الشامل لنظرية المنظمات (النظرية
الموقفية)



الأهداف البيداغوجية للوحدة

يتمكن الطالب بعد دراسته لمحتوى هذا المحور أن يكون قادراً على:

1. التعرف على مفهوم المدرسة الكلاسيكية؛
2. الاطلاع على أهم النظريات الكلاسيكية وروادها؛
3. إدراك أهمية ومحتوى النظرية العلمية؛
4. معرفة أهم جوانب نظرية التقسيمات الإدارية؛
5. فهم النظرية البيروقراطية؛
6. التفرقة بين محتوى أهم النظريات الكلاسيكية؛
7. التعرف على المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة (مدرسة العلاقات الإنسانية)؛
8. التعرف على تجارب ألتون مايو؛
9. الاطلاع على محتوى نظرية X و Y؛
10. التعرف على أهم النظريات السلوكية؛
11. القاء نظرة على أهم إسهامات المدارس والنظريات الحديثة؛
12. فهم المقصود بالنظرية الموقفية.

النظريات العقلانية للمنظمة (المدرسة الكلاسيكية)

تمهيد

يطلق بشكل عام تعبير النظريات الكلاسيكية أو المدرسة الكلاسيكية أو النظريات التقليدية أو المدرسة التقليدية في الإدارة على عدد من النظريات والمقاربات الإدارية التي ظهرت في أوائل القرن العشرين، وكانت تتناول وتهتم في مجملها تعظيم الأرباح وتحقيق الكفاءة الإنتاجية وتقليل التكاليف من خلال تقسيم العمل خاصة. أوجد هذه النظريات عددا من المفكرين، الذين نالوا بواسطتها الشهرة العالمية، وذاع صيتهم بين المفكرين وأصبحوا روادا في تاريخ الفكر التنظيمي. تتمثل أهم هذه النظريات في نظرية التنظيم العملي أو المعروفة بنظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري أو كما تعرف بنظرية الإدارة التنظيمية وكذا النظرية البيروقراطية.

(1) نظرية التنظيم العلمي (نظرية الإدارة العلمية) لفريدريك تايلور

تعرف نظرية التنظيم العلمي أيضا بنظرية الإدارة العلمية، ويعتبر فريدريك تايلور (1915/1856) من أهم روادها على الإطلاق.

(1.1) نبذة مختصرة عن حياة فريدريك تايلور



ولد فريدريك وينسلو تايلور Frederick Winslow Taylor الملقب بأبي الإدارة العلمية وبأبي حركة الكفاءة والهندسة الصناعية، والمعروف على نطاق واسع باسم ف.و. تايلور F. W. Taylor، في 20 مارس 1856 في فيلادلفيا، بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوفي بذات المدينة في 21 مارس 1915 ببالتهاب رئوي، كان مهندساً ميكانيكياً أمريكياً سعى لتحسين الكفاءة الصناعية، وكان واحداً من أوائل استشاري الإدارة، وأحد القادة المفكرين في حركة الكفاءة، وكانت أفكاره المتسمة بالاتساع/العمومية، بالغة التأثير في العصر التقدمي. عمل في أحد مصانع

الحديد بولاية بنسلفانيا مهندساً، وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والمواد دون تحقيق فائدة إنتاجية، وسرعان ما قام بإجراء التجارب الميدانية لزيادة الكفاءة الإنتاجية، وقد نشر تجاربه على شكل نظرية في كتابه المعروف بمبادئ الإدارة العلمية سنة 1911، كما كان تايلور لاعب تنس مبرز، وقد فاز بأول بطولة ثنائي في البطولات الوطنية للولايات المتحدة العام 1881 التي أصبحت لاحقاً U.S. Open، مع كلارنس كلارك. (معرفة، فريدريك تايلور، <https://www.marefa.org>)

2.1 محتوى النظرية

يعتبر فريدريك تايلور رائد ومؤسس النظرية العلمية الكلاسيكية، فلقد عمل كمراقب للعمل في المنشآت الصناعية للحديد والصلب، وتدرج فيها إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين. وكان يعتقد أن الهدف الأساسي للمنظم هو تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل يصاحبها أقصى منفعة لكل عامل. ويرى تايلور بأن أحسن طريقة لأداء العمل تعتمد على استخدام قوانين الحركة والزمن، إذ دعا إلى ضرورة تقسيم كل عمل إلى عناصر جزئية، ولكل جزء حركة معينة وزمن محدد، وذلك للقضاء على الحركات الدخيلة في العمليات الإنتاجية بغية الوصول إلى معدلات أداء مناسبة، ونادى بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هاته المعدلات عبر نظام الأجور بالقطعة. (بن يحيى، بدون سنة، ص 01).

يمكن تلخيص أهم مبادئ التنظيم حسب تايلور في جملة النقاط الآتية:

- التخصص العالي في العمل، إذ يرى بأنه يكسب العامل المهارة ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية؛
- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل جانب من جوانب العمل التي يؤديها الفرد محل الحدس والتخمين؛
- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية، وتحفيزهم بالاعتماد على نظام الأجر بالقطعة؛
- تعاون كل من الإدارة والعاملين وفق أسس تحقيق نتائج فعالة؛
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين الإدارة والعاملين، بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد إلى العاملين مسؤولية التنفيذ؛ (بوقطوف، 2023، ص 17).
- التركيز على العلاقات الرسمية في العمل واحترامها، واستبعاد العلاقات غير الرسمية، كونها تعتبر في نظر تايلور بمثابة علاقات تبني على حساب العلاقات الرسمية وبالتالي يمكن أن الإساءة لها. (بن يحيى، بدون سنة، ص 01).

وقد قام تايلور بتدوين دراساته ونتائج أبحاثه في كتاب أصدره سنة 1911 بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية"، إذ يعتبر هذا الكتاب بمثابة أول بداية جادة لتطوير نظرية في التنظيم. (بوقطوف، 2023، ص 17).

وفي مجال التنظيم، قام تايلور بتصميم هيكل تنظيمي للمنظمة، حيث قسم العمل الإداري إلى ثمانية أقسام. وعين على كل منها مدير مسؤول. وطبقا لهذا التنظيم جعل تايلور هؤلاء المدراء مسؤولين عن العمال بصورة مباشرة، بحيث أن كل عامل يرتبط تنظيميا بثمانية مدراء ويتلقى منهم الأوامر، وتعتبر هذه الأفكار قصورا واضحا في الفكر الإداري لتايلور، فلو تعرض مثلا العامل لأمر في عمل في وقت واحد من اثنين من المدراء، فأى من المدراء سوف يستجيب له هذا العامل. لقد أثار هذا التنظيم الكثير من المشاكل والنزاعات، مما شكل فشلا واضحا لأفكار تايلور في هذا المجال. (حفاف، 2019، ص 32).

وفي موضوع التعويضات، ركز تايلور على الحوافز المادية، وفي هذا المجال وضع نظاما للأجور يقوم على أساس عدد القطع المنتجة خلال فترة زمنية محددة، وبأجر محدد لكل قطعة، فإذا زاد عدد القطع التي ينتجها العامل خلال نفس الفترة، يتم رفع أجره جميع القطع التي أنتجها.

مثال: إذا كان المطلوب من العامل إنتاج 10 قطع خلال وقت العمل اليومي (8 ساعات عمل) بأجر 60 دينار لكل قطعة، فإن الأجر الذي يتقاضاه في نهاية يوم العمل هو:

$$10 \text{ قطع} \times 60 \text{ دينار} = 600 \text{ دنانير.}$$

أما إذا أنجز 12 قطعة (زيادة قطعتين أثناء نفس العمل اليومي) فإنه يتقاضى زيادة في أجر القطعة مثلا 70 دينار:

$$12 \text{ قطع} \times 70 \text{ دينار} = 840 \text{ دينار.}$$

إن الحافز المادي كبير، ففي الوقت الذي ينتج فيه العامل قطعتين زيادة عن مستوى الإنتاجية، يتقاضى زيادة 240 دينار، وهو حافز كبير. (بدون اسم مؤلف، 2016، ص 119).

3.1 تقييم النظرية العلمية

يواجه نظام تايلور للحوافز انتقادات كبيرة من جانب أرباب العمل والعمال: (بدون اسم مؤلف، 2016، ص 120)

1. زادت إصابات العمل والحوادث الناتجة عن شدة المنافسة بين العمال، مما أدى إلى التحمل الشركات تكاليف إضافية؛
2. زيادة وقت العمل المهودور لارتفاع معدلات الغياب والاجازات المرضية وأوقات الصيانة مما رفع من كلفة التشغيل؛
3. زادت أعطال الآلات بصورة ملحوظة، مما أدى إلى زيادة أوقات توقفها نتيجة أعمال الصيانة المتكررة بسبب تحميل الآلات من جانب العمال أعباء تفوق قدرتها على التحمل، الأمر الذي أدى إلى زيادة التكاليف؛

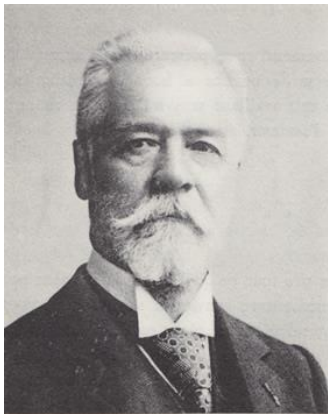
4. أدى نظام الحوافز والأجور الذي وضعه تاييلور إلى عدم رضا العمال، وظهر ذلك من خلال تكرار الإضرابات عن العمل، قائلين أن تاييلور ينظر للفرد العامل وكأنه آلة، لا يأخذ في اعتباره بأنهم من البشر ويحتاجون إلى الرعاية الإنسانية والاجتماعية.

5. رغم نجاحه في زيادة الإنتاجية، لكن تاييلور فشل في موضوعات أخرى، مثلاً أهمل العنصر البشري واعتبره آلة، ووصف الانسان بأنه أناني لا يجب العمل إلا إذا اقتيد إليه، وركز على الحافز المادي وأهمل الحافز المعنوي، كما أنه لم يوفق في وضع نظام للحوافز والأجور، ولم يوفق أيضاً في وضع هيكل تنظيمي للمنظمة. (بدون اسم مؤلف، 2016، ص 121). على الرغم من هذه السلبيات في فكر تاييلور، إلا أن بعضاً من زملائه المهندسين رأوا فيها أساساً مناسباً للتطوير وللمزيد من الدراسة، مثل هنري فايول، وهنري جانت، وفرانك جلبرت وغيرهم ... (حفاف، 2019، ص 32)

(2) نظرية التقسيم الإداري (نظرية الإدارة التنظيمية) لهنري فايول

اهتم فايول بالجانب الإداري، فأوجد نظرية التقسيم الإداري، المعروفة أيضاً بنظرية الإدارة التنظيمية، والتي جاءت بعناصر ما زال مستخدمة في الإدارة المعاصرة.

(1.2) نبذة مختصرة عن حياة هنري فايول



ولد الفرنسي هنري فايول Henry Fayol في عام 1841 بإسطنبول في تركيا، وتوفي سنة 1925 بباريس الفرنسية، وهو أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، عمل مديراً تنفيذياً لشركة صناعية فرنسية صغيرة، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية، ووثق ذلك في كتابه المشهور الإدارة الصناعية والعامية في 1916. من أهم اسهامات فايول لعلم الإدارة: تصنيف النشاطات الإدارية لـ 6 مجموعات: فنية، تجارية، مالية، الأمن، محاسبية وإدارية؛

تحديد مهارات وصفات إدارية خاصة بالمديرين: جسدية، عقلية، خلّقية، ثقافية، وفنية؛ تصنيف وظائف الإدارة إلى خمس وظائف: التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر "القيادة"، التنسيق، الرقابة؛ تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي، إذ اقترح أربعة عشر مبدأً للإدارة ما تزال مفيدة للاستخدام في الإدارة الحديثة نظرية المبادئ الإدارية. (معرفة، هنري فايول،

(<https://www.marefa.org>)

2.2) محتوى النظرية

عاصر هنري فايول المهندس الفرنسي فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية وتأثر ببعض أفكاره، وكان فايول يعمل مديرا لشركة مناجم تعمل في استخراج الفحم الحجري وبيعه، وكتب عنه أنه كان مديرا ناجحا لشركته. غير أن اهتمامات فايول انصبحت على النواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا والوسطى والعلاقة بين المدراء وليس على مستوى الإدارة التنفيذية في ورش العمل كما فعل تايلور. وقد تعلم هنري فايول من أخطاء تايلور، فأعطى أهمية أكبر للعنصر البشري، مما أكسبه سمعة طيبة في نظر الكثيرين ووصفوه بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة بالنظر إلى مساهمته الواسعة في وضع المبادئ والأسس العامة والتي شكلت فيما بعد الأساس القوي لجعل علم الإدارة علما مستقلا جنبا إلى جنب مع العلوم الأخرى. (بدون اسم مؤلف، 2016، ص 121).

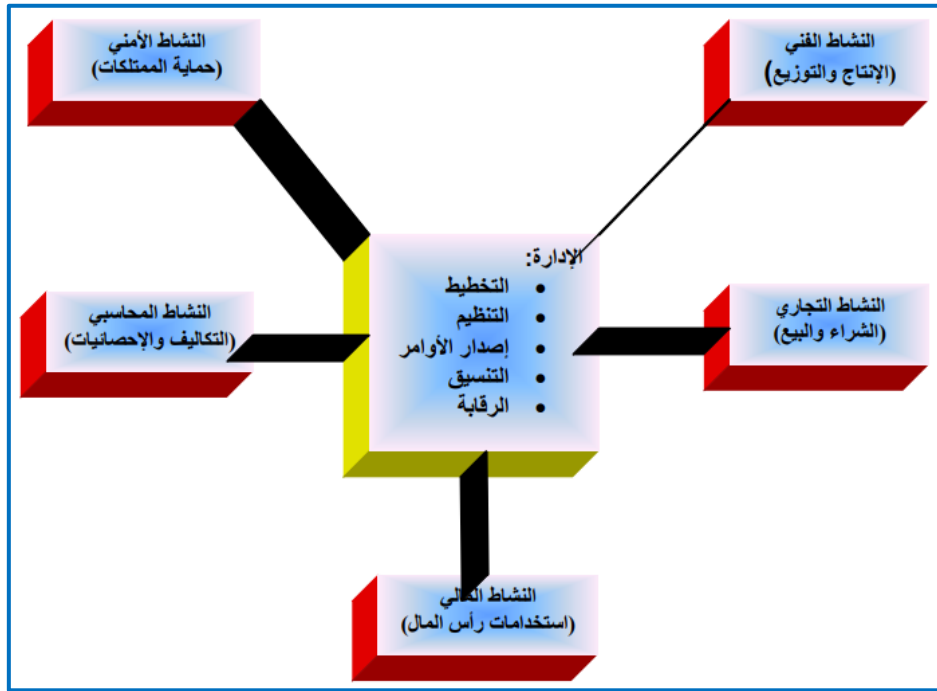
وقد وثق هنري فايول خبرته وتجاربه الإدارية في كتابه الشهير "الإدارة الصناعية والعامة"، شرح فيه مفهومه للعملية الإدارية والطرق التي تدار بها الأعمال ويوجه بها العمال والموظفين. (بدون اسم مؤلف، 2016، ص 121).

قسم فايول الأعمال الرئيسية التي تقوم بها المنظمة إلى أنشطة رئيسية هي:

1. النشاط التجاري (البيع والشراء)؛
2. النشاط الإداري (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)؛
3. النشاط المحاسبي (الميزانيات، وحساب التكاليف والأرباح)؛
4. النشاط المالي (تدبير الأموال لإنفاقها على الاستثمار)؛
5. الضمان الاجتماعي والتأمين (حماية الأفراد والعمل من مختلف المخاطر).

يلخص الشكل رقم 6 الأعمال الرئيسية التي تقوم بها المنظمة عند هنري فايول.

الشكل رقم 6: الأعمال الرئيسية للمنظمة عند هنري فايول



المصدر: (درة، 2009، ص 100)

توصل فايول بخبرته وممارسته للعملية الإدارية ومطالعته للعملية الإدارية إلى وضع نظريته في المبادئ الإدارية وحدد فيها 14 مبدأ وهي الأهم من وجهة نظره، وقال إن القدرات الإدارية للفرد يمكن دراستها في قاعة الدرس ثم صقلها وتنميتها في المصنع. ولفت فايول الانتباه إلى أن نظريته مرنة بطبيعتها، مما يجعل من الممكن استخدامها في كافة الظروف والمواقف التي تمر بها المنظمة، وهذه المبادئ هي: (بدون اسم مؤلف، 2016، ص.ص 122-123).

1. **تقسيم العمل والتخصص في أجزائه (Division of Labour):** يقص بهذا المبدأ الإداري تقسيم العمل على الأفراد والجماعات والتخصص الفردي في كل جزء من أجزاء العمل، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد. ويشمل التقسيم كل من العمل الإداري والفني؛

2. **السلطة والمسؤولية (Authonity et Responsability):** السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والتعليمات والمذكرات ولقرارات وإلزام المرؤوسين بتنفيذها، أما المسؤولية فهي مرتبطة ونابعة من السلطة، وتعني محاسبة المقصرين والمهملين لعملهم ومكافأة المهتمين والمنتجين ... إلخ؛

3. **النظام (Regulation):** يقصد بذلك هو احترام الأفراد العاملين للأنظمة والقوانين المعمول بها، فهي محددة لسلوك المرؤوسين والرؤساء، ويتم فرض عقوبات على من يخالف هذه القوانين الانضباطية؛

4. وحدة الأمر (Unity of Command): يعني ذلك أن لا يتلقى المرؤوس الأوامر والتعليمات من غير المباشر، منعاً للإرباك والازدواجية في إصدار الأوامر، وهنا يمكن ملاحظة الاختلاف بين فكر تايلور الذي سمح بأن يتلقى المرؤوس التعليمات والأوامر من أكثر من رئيس، في حين رفض فايول هذا المبدأ، وحدد إصدار الأوامر لكل مرؤوس من الرئيس المباشر فقط؛

5. وحدة التوجيه (Unity of Direction): تتعلق بالتنظيم، أي أن هذا المبدأ يطبق على الوحدات الإدارية، حيث تخضع كل وحدة إدارية لحظة واحدة ورئيس واحد؛

6. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (Subordination of Individual Interest to General Interest): يقصد بذلك وضع الأولوية للمصلحة العامة، فإذا تعارضت مصلحة الفرد مع مصلحة الجماعة أو المنظمة، فلا بد من الأخذ بالمصلحة العامة للجماعة والمنظمة.

7. المكافأة والتعويض (Remuneration and Compensation): يجب أن يحصل العامل على أجر عادل يتناسب مع قدراته ومؤهلاته ومستويات المعيشة السائدة، وهو أمر مهم للغاية لكي يتحقق الرضا للعامل ويشكل حافزاً قوياً لزيادة إنتاجيته بالنوع والكم المطلوبين؛

8. المركزية (Centralization): إن رأي فايول بخصوص هذا المبدأ هو أن يحتفظ المدير بالقرار النهائي وتفويض السلطة إلى المرؤوسين بالقدر الذي يتناسب مع مهامهم وواجباتهم ولتساعدهم على تنفيذ ما يطلب منهم من مهام استثنائية؛

9. تدرج السلطة: يقصد بها فايول بهذا المبدأ احترام التسلسل التنظيمي والمستويات الإدارية في تنفيذ الأعمال؛

10. الترتيب: يؤكد هنري فايول على ضرورة وضع ترتيب ملائم للأشياء (الأدوات والآلات ... الخ) وللأفراد العاملين، فالترتيب نوعان: فالأول ترتيب مادي يشمل وضع الأجهزة والمواد والآلات بأماكن معروفة وثابتة ليسهل الاستدلال عليها فوراً، والثاني ترتيب اجتماعي، ويشمل أن يكون لكل موظف مكان ثابت ومعروف لزملائه بالعمل؛

11. المساواة (Equity): أي على المدراء والرؤساء الإداريين ومشرفي العمل أن يكسبوا ولاء المرؤوسين، وعدم تحيز المديرين والرؤساء عند التعامل معهم، فالمساواة في المعاملة تعتبر شرطاً لتحقيق الرضا عندهم؛

12. الاستقرار في العمل (Staff Stability): يقصد فايول بهذا المبدأ على المنظمة المحافظة على الأفراد ذوي الإنتاجية العالية وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم؛

13. المبادرة (Initiative): على المدير تشجيع مرؤوسيه على التفكير الإيجابي وتقديم المبادرات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تطوير العمل وحل المشكلات، وأن على المدراء مناقشة هذه المبادرات والأفكار مع المرؤوسين؛

14. التعاون (Co-Operation): دعا فايول إلى التعاون بين العاملين أنفسهم، وتعاون العاملين مع رؤسائهم، كما دعا إلى العمل الجماعي وتنمية روح الفريق، ففي التعاون قوة للتنظيم والمنظمة.

(3) النظرية البيروقراطية أو النظرية البيروقراطية الإدارية

تنسب النظرية البيروقراطية أو كما تسمى كذلك النظرية البيروقراطية الإدارية إلى الرائد ماكس ويبر.

(1.3) نبذة مختصرة عن حياة ماكس ويبر



ولد ماكسيميليان كارل إميل فيبر Maximilian Carl Emil Weber في 21 أبريل 1864 في إرفورت الواقعة بمناطق تورينغن في أسرة من الطبقة البورجوازية المتوسطة، التحق من 1882 حتى 1886، في برلين بجامعة فريدريش-فيلهيلم، جامعة هومبولت الحالية، إذ درس الحقوق والاقتصاد القومي والفلسفة والتاريخ. أجرى أبحاثه فيما بعد ودرّس بصفة بروفيسور في برلين وفرايبورغ وهايدلبرغ وميونخ. وقد كان على المستوى السياسي كالعديد من مثقفي عصره، صاحب توجهات قومية، لكنه نشط بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى مع الديمقراطيين اليساريين الليبراليين. بدأت

الشهرة العالمية لكتابات فيبر وتأثيره على المستوى الدولي في وقت مبكر نسبياً: ففي 1897 تمت ترجمة أعماله المنشورة من 1894 حتى 1896 إلى اللغة الروسية. ومنذ ذلك الوقت تمت ترجمة أعماله وكتاباته إلى عدة لغات، حسبما جاء في وثائق مؤسسة-ماكس-فيبر. هذه المؤسسة الناشطة في مجال أبحاث العلوم الإنسانية عملت بشكل متعمق بأعمال فيبر. وفي اليابان نشطت خلال السنوات الماضية مجموعة من الباحثين الشباب في مجال البحث في أفكار فيبر في مجال العلوم الاجتماعية، والتي مازالت صالحة وعصرية حتى بعد 100 عام على ظهورها.

(ماكس فيبر - رائد علم الاجتماع، 2014، <https://www.deutschland.de>)

(2.3) محتوى النظرية

يعتبر ماكس ويبر الألماني الجنسية، رائد النظرية البروقراطية، من أحد المفكرين الألمان الذين ساهموا في تطوير الإدارة وفعاليتها، وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل

في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية، وقد برر اهتمامه بهذه النظرية بالقول أن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وقد مرت فترة كان للتطبيق السيء لمفاهيم النظرية أثره على تشويه سمعة ومفاهيم البيروقراطية كالبطء في الأداء والتعقيد في معالجة المشاكل الإدارية وغيرها، ونظرية البيروقراطية كما وضعها ماكس وبر بريئة من هذه الاتهامات، فالمعنى العلمي لهذه النظرية يشير إلى مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المؤسسات الكبيرة مثل الأجهزة الحكومية.

إن كلمة بيروقراطية (Bureacracy) كلمة يونانية لاتينية وتنقسم إلى شقين؛ الأول Burea ويعني مكتب، أما الثاني Cracy فيعني سلطة أو حكم، ليشكلا معاً مصطلحاً واحداً "سلطة المكتب" أو "حكم المكتب". (بدون اسم مؤلف، 2016، ص 126).

3.3 مبادئ النظرية البيروقراطية الإدارية

افتراض وبر إمكانية زيادة الإنتاجية من خلال استخدام المديرين للهيكل التنظيمية المناسبة للمكاتب الحكومية كبيرة الحجم. والبيروقراطية بمفهوم وبر ليست بالمفهوم الشائع للبيروقراطية حيث التعقيد والروتين والإجراءات البطيئة والمطولة وعدم الكفاءة في التنظيم، وإنما يقصد بها العكس تماماً، فهي شكل معين من التنظيم يتصف بالنموذجية والعقلانية والكفاءة العالية في الإنجاز، ويستند إلى مبادئ المنطق والنظام والسلطة الشرعية. وهناك مجموعة من المبادئ عند وبر التي تنطبق على التنظيم البيروقراطي وهي: (درة، ص.ص 104-105)

- هيكلية واضحة للسلطة: إن السلطة والمسؤولية يجب أن تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره؛
- قواعد وإجراءات عمل رسمية: ضرورة وجود قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف؛
- اللاشخصية في التعامل: تطبق القواعد والإجراءات على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين؛
- التدرج الوظيفي حسب الكفاءة: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابلياتهم الفنية وأدائهم؛
- فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين.

بالإضافة إلى المبادئ التالية: (بدون اسم مؤلف، 2016، ص.ص 126-127).

1. تدرج الوظائف: يقصد ماكس ويبر بتدرج السلطة، تسلسل السلطة من قمة الهرم الإداري وحتى قاعدته، حيث تنساب الأوامر والتعليمات والتوجيهات من أعلى سلطة إلى أسفل، مروراً بمستويات الإدارة الوسطى (المدراء) والإدارة التنفيذية (رؤساء الأقسام ومشرفي العمل)، حيث يكون لكل موظف رئيس واحد، ولكل رئيس واحد مدير، وهكذا فإن لكل رئيس أعلى منه في السلطة؛

2. تقسيم العمل والتخصص فيه: تؤكد نظرية البيروقراطية على أهمية توزيع الأعمال على الأفراد العاملين على أساس خبراتهم وتخصصاتهم، وقيام كل فرد بأداء عمل محدد يتوافق مع قدراته وامكانياته الجسدية والذهنية، لأن من شأن ذلك ضمان الدقة في العمل وتحقيق مبدأ الكفاية في توزيع الأعمال؛

3. تحقيق النمطية في الأداء: يعني ذلك تنفيذ الأعمال داخل المنظمة على أساس لوائح وقواعد عمل رسمية مكتوبة تنظم أدائه، وذلك من أجل تحقيق النمطية في الأداء، ويقول ويبر أن تحقيق النمطية في الأداء يحمي الموظف من تعسف رئيسه ويمنعه من التحيز في المعاملة أو ممارسة التسلط متى شاء على الموظفين والعمال؛

4. التدوين الكتابي: يعني أن على المنظمة الاحتفاظ بسجلات توثق بها الأعمال والقرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة، بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وتشمل القرارات والسجلات المحاسبية والمالية ووثائق الشراء ووثائق الأفراد وكافة المعاملات مع الخارج. إن من شأن عملية التوثيق الدقيقة لمعلومات المنظمة حفظ حقوق الأفراد والمتعاملين مع المنظمة، كما يساعدها في وضع الدراسات وحل المشكلات وتقدير ما سيحدث مستقبلاً كما تساعد في عملية التخطيط ووضع الأهداف؛

5. عدم التحيز: معنى ذلك ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، كما تعني تنفيذ جميع القوانين ونظم العمل بطريقة غير شخصية، على اعتبار أن خدمة المتعاملين هي الهدف الذي يعمل على تحقيقه الموظف؛

6. الإدارة المهنية: على المؤسسة إشغال الوظائف الإدارية الرئاسية بفئة من المدراء المؤهلين علمياً في علم الإدارة، وذلك من أجل ضمان سلامة القرارات التي يتخذونها؛

7. تأسيس نظام خدمة للأفراد: يقصد به وجود نظام وظيفي ينظم حياة الموظفين ويتضمن هذا النظام ما يلي:

- اختيار التعيين السليم للأفراد على أساس الكفاءة والخبرة؛
- الاحتفاظ بالموظف طالما أدأه وسلوكه صحيحان؛
- وجود هيكل عادل للرواتب؛

- الترقية، أي حصول الموظف على ترقية عند استحقاقها؛
 - التقاعد، أن يحصل الموظف على راتب تقاعدي أو مكافأة مجزية عند نهاية خدمته.
8. التدريب: يعتبر التدريب أمراً جوهرياً لجميع الموظفين لإكسابهم مهارات جديدة في مجال عملهم ولتغلب على الملل الذي يصيب الموظفين الذين يؤدون أعمالاً نمطية، كما يزيد التدريب من كفاءة ودقة عمل الموظف الإداري؛
9. اعتبار خدمة العملاء هدفاً: هذا يعني أن خدمة العملاء والمتعاملين مع المؤسسة هدفاً يجب أن يسعى إليه الموظف الإداري؛
10. السرية: على الموظف أن يراعي السرية في عمله، فلا يجوز الإفصاح عن الخطط والأعمال التي لم تنجز حتى الآن، أو أن يقول سرا يضر بسمعة المؤسسة التي يعمل بها، حتى لا تتفاقم الإشاعات الضارة بين المتعاملين.

4.3 تقييم النظرية البيروقراطية

تعرضت النظرية البيروقراطية رغم بعض الأفكار الجديدة والمهمة التي جاء في محتواها، إلى جملة من الانتقادات، كما هو موضح في الآتي:

أ. إيجابيات النظرية البيروقراطية

تتمثل أهم إيجابيات البيروقراطية في التالي: (درة، ص 105)

- الدقة والوضوح والسرعة في إنجاز الأعمال؛
- تحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية من خلال مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- العدالة والمساواة في معاملة الموظفين والعملاء؛
- وجود هيكل واضح من علاقات السلطة والمسؤولية؛
- سلوك المنظمة سلوك رشيد لا تحكمه الأهواء أو الأحكام الشخصية؛
- الكفاءة في استغلال الموارد والمعرفة الواضحة بالوظائف والمستندات.

ب. سلبيات النظرية البيروقراطية

يمكن تلخيص أهم سلبيات البيروقراطية في الآتي: (درة، ص 105)

- الجمود في معالجة المشاكل وعدم المرونة؛

- تجاهل أهمية العنصر البشري؛
- المغالاة في التمسك باللوائح والقوانين نتيجة الرقابة الشديدة على الموظفين؛
- مقاومة التغيير؛
- اللامبالاة من جانب الموظف؛
- التركيز على الوسائل وإهمال الغايات؛
- تكرار بعض الوظائف نتيجة الالتزام الدقيق بمبدأ التخصص الوظيفي.

لقد أصبحت البيروقراطية وفق المفهوم الشائع اليوم مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في إنجاز المعاملات والجمود في التعامل مع ما يستجد في الإدارات المختلفة، في حين يفترض أن تعطي البيروقراطية توجهاً لخيارات يُؤطر عبرها الهيكل التنظيمي ليكون قادراً على العمل الكفؤ والاستجابة للموقف. (بلية، المسعود، بدون سنة، ص 12).

5.3 تقييم النظريات الكلاسيكية

- بعد استعراض لنظريات المدرسة الكلاسيكية والتعرف على أهم روادها ومساهماتهم في تطوير علم الإدارة، تم ملاحظة وجود سمات عامة اتصفت بها هذه النظريات هي: (بدون اسم مؤلف، 2016، ص 128).
1. الآلية: هي من أبرز السمات الواضحة في فكر معظم رواد المدرسة الكلاسيكية، حيث أنها نظرت إلى العنصر البشري العامل نظرة آلية، فحركاته آلية محسوبة بالزمن ومحددة له مسبقاً، مما أفقده حريته، فهو شخص فقط مطيع للأوامر، كما تم ملاحظة أنها ركزت على الحافز المادي وأهملت الحافز المعنوي، فالإنسان لا يعيش فقط بالمال، وإنما كذلك بإحساسه بكرامته، وإحساسه بإنسانيته واحترام الناس لعمله؛
 2. المنظمة نظام مغلق: اعتبرت هذه المدرسة أن المنظمة نظام مغلق لا تتأثر بعوامل خارجية، فالموظف من وجهة نظر هذه المدرسة الإدارية عليه أن يفصل بين حياته داخل المنظمة وخارجها، فعندما يكون في العمل عليه أن ينسى مشاكله، وبالتالي تفترض عدم وجود مؤثرات خارجية على سلوكه داخل المنظمة؛
 3. السلطة والنفوذ: تنادي المدرسة الكلاسيكية بتطبيق الأسلوب المركزي في إدارة المنظمة بهدف إحكام السيطرة على الأفراد وإخضاعهم للأوامر والتعليمات التي تصدر عن الرؤساء.

المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة (مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية)

تمهيد

تعرضت المدرسة الكلاسيكية إلى عدة انتقادات موجهة من تيار فكري عرف بمدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية، التي ركزت على طبع وطبيعة الانسان عبر الابعاد الاجتماعية والإنسانية والسلوكية. سيتناول المحور الحالي أهم النظريات المعروفة في هذا التوجه الجديد ويتطرق إلى أهم رواده، على غرار ألتون مايو، جريجور، ماسلو، وهارزبيرج.

(1) دراسات الهوثورن لإلتون مايو

(1.1) نبذة مختصرة عن حياة إلتون مايو



ولد جورج إلتون مايو George Elton Mayo الذي يعد من رواد علم الاجتماع الصناعي، بأستراليا في 26 ديسمبر 1880، ودرس بجامعةها بالفترة 1911-1923، ثم درس بالولايات المتحدة بجامعة بنسلفانيا قبل تسميته أستاذاً بقسم البحوث الصناعية بمدرسة الأعمال والإدارة بجامعة هارفرد في 1926 وصار مديراً لها حتى 1947، اهتم بالدراسات الاجتماعية ودراسات علم النفس الاجتماعي، يعود إليه الفضل في تطوير نظرية العامل الإنساني بالصناعة. خصّص جزءاً كبيراً من أبحاثه لتحليل الظروف المادية

المؤثرة في العمل ضمن التنظيمات الإنتاجية، سيما علاقة ظروف العمل البيئية بالظروف النفسية للعاملين وأثر ذلك في إنتاجية العمل. من أهم أعماله كتابان: المشكلات الإنسانية لحضارة صناعية The Human Problems of an Industrial Civilization (1933) والمشكلات الاجتماعية لحضارة صناعية The Social Problems of an Industrial Civilization (1945). توفي في 07 سبتمبر 1949، (معرفة، إلتون مايو، <https://www.marefa.org>)

(2.1) محتوى النظرية

إن المنطلق الرئيسي في الاتجاه هو الدراسات التي أجرتها شركة Electric Western التي تعرف اليوم باسم Technologies Lucent في موقعها المسمى Hothorne بولاية شيكاغو الأمريكية. وفحوى الدراسة هو معرفة ما إذا

كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين. وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والضوضاء والحرارة وغيرها، تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد، الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها.

استعان المصنع بفريق عمل من جامعة Harvard برئاسة Mayo Elton في 1927، وقد بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية، فتم عزل 6 عمال في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهم، بحيث يحصلوا على فترات راحة متباينة، وأسابيع العمل كانت ذات فترات مختلفة، وعند قياس إنتاجيتهم بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية. فقد زادت إنتاجية العمال موضع الاختبار بصرف النظر عن التغييرات في ظروف العمل المادية. من هذه التجربة، استنتج مايو وفريقه العامل معه بأن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية، تم تلخيصها بعاملين أساسيين هما: (درة، ص.ص 113-114)

1. المناخ الجماعي: الذي نشأ داخل غرفة الاختبار، حيث أقام العمال علاقات اجتماعية جيدة مع بعضهم البعض وظهور الرغبة نحو أداء عمل جيد؛

2. الإشراف المشترك: حيث تم إشعار العمال داخل غرفة الاختبار بأهميتهم بتزويدهم بمزيد من المعلومات واستشارتهم بشكل متكرر للتعرف على آرائهم فيما يتم اتخاذه. كل هذه الظروف لم تكن متاحة لهم في ظروف عملهم العادية.

(3.1) تقييم النظرية

رغم الانتقادات التي يمكن أن توجه إلى دراسات هوثورن ونتائجها ضمن منظور البحث العلمي الحالي بعدم إمكانية تعميم النتائج ومحدودية العينة، إلا أنه يمكن القول بأن هذه الدراسات نقلت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة الكلاسيكية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية.

لقد أعطت هذه الأبحاث اهتماماً للشعور الإنساني والسلوك والعلاقة بين العاملين أهمية كبيرة، كذلك ضرورة مراعاة ما سمي أثر هوثورن Effect Hothorne الذي يعني ميل الأفراد غير المشمولين باهتمام خاص للإنجاز كما هو متوقع منهم، وذلك جراء توقعهم أن الاهتمام بهم سيضمنهم لاحقاً وأنهم سيعاملون كما يعامل العاملون الخاضعين للتجربة.

(2) نظرية X و Y

(1.2) نبذة مختصرة عن حياة دوغلاس ماك جريجور



ولد دوغلاس ماك جريجور Douglas McGregor في 6 سبتمبر 1906 بديترويت، ميشيغان، بالولايات المتحدة الأمريكية، كان أستاذًا أمريكيًا وعالمًا نفسيًا ومؤلفًا معروفًا بمساهماته في نظرية إدارة الأعمال والإدارة. حصل على البكالوريوس في الهندسة الميكانيكية من معهد رانغون للتكنولوجيا في بورما. وحصل في عام 1932، على البكالوريوس في إدارة الأعمال من جامعة واين ستيت. كان لديه اهتمام خاص بعلم النفس فذهب إلى جامعة هارفارد، فحصل على الدكتوراه عام 1935 في علم النفس الاجتماعي. واصل مسيرته الأكاديمية بإلقاء المحاضرات في جامعة هارفارد وكلية سلون للإدارة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. كان مهتمًا جدًا

بالإدارة العلمية والإدارة الحديثة، وخاصة أساليب القيادة والتأثير والتأثيرات. وقد أسفرت المزيد من الدراسات والبحوث التجريبي عن كتاب من أكثر الكتب مبيعًا: الجانب الإنساني للمؤسسة (1960). ركز عمله على فهم كيفية تأثير تصورات المديرين المختلفة لموظفيهم على أسلوب قيادتهم وعلى أداء العمال وتحفيزهم. اقترح النظرية X و Y ذات نهجين متعارضين تجاه إدارة الموظفين. وكان لهذه النظرية تأثير كبير على مجال إدارة الأعمال، إذ تحددت المعتقدات التقليدية حول القيادة وتحفيز الموظفين. توفي ماك جريجور فجأة في 1 أكتوبر 1964، ماساتشوستس، بالولايات المتحدة، عن عمر يناهز 58 سنة. (بولاريداد، 2014، سيرة دوغلاس ماك جريجور: صاحب رؤية في إدارة الأعمال، <https://polaridad.es/ar/biografia-de-douglas-mcgregor>) و

(scribd, Biographie Douglas McGregor, <https://fr.scribd.com/document/548652145/Biographie-Douglas-Mcgregor>)

(2.2) محتوى النظرية

يذهب ماك جريجور إلى موقف أبعد من ماسلو، إذ صمم نظرية إدارية محضة، أي طريقة في قيادة الأفراد، حيث قابل بني تصورين للإنسان في العمل أطلق عليهما نظرية X ونظرية Y. (دربالي، 2019، ص.ص 30-31)

أ. نظرية X

هي عبارة عن نظرية متشائمة وسلبية، تركز على ثلاث فرضيات ضمنية:

■ الإنسان المتوسط يشعر بشيء من النفور الطبيعي اجتهاد العمل ومن ثم، فهو يتجنب تحمل المسؤولية؛

- بسبب هذا النفور، يتوجب مراقبة الأفراد وتهديدهم بالعقوبات لدفعهم إلى بذل الجهود اللازمة من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية؛
- يفضل الإنسان المتوسط أن يقاد من الآخرين، بحكم ضعف الطموح لديه وتحرره من المسؤولية، فهو يسعى فقط إلى ضمان الأمان.

الانتقادات الموجهة لنظرية X

- ينتقد ماك جريجور هذه النظرية، على اعتبار أنها تتجاهل جزءا من احتياجات ودوافع الانسان في العمل، كما أن مناهج قيادة الجماعات المرتكزة على هذه النظرية قليلة الفعالية، بل غير ملائمة في نظر الأجراء، الأمر الذي دفع ماك جريجور إلى اقتراح فرضيات جديدة متعارضة تماما مع الفرضيات السابقة.

ب. نظرية Y

تتميز نظرية واي بالتفاؤل والإيجابية، وترتكز على أربعة مبادئ هي:

- إن استهلاك الطاقة البدنية والعقلية من أجل العمل أمر طبيعي، كما هو الحال بالنسبة للعب والغذاء؛
- الالتزام الشخصي هو نتيجة لتلبية الحاجات الاجتماعية؛
- القدرة على الممارسة الابتكارية في خدمة المنظمة منتشرة بشكل واسع بني الأفراد؛
- في الظروف الحالية للحياة الصناعية العصرية لا تستغل قدرات الأفراد بشكل كامل.

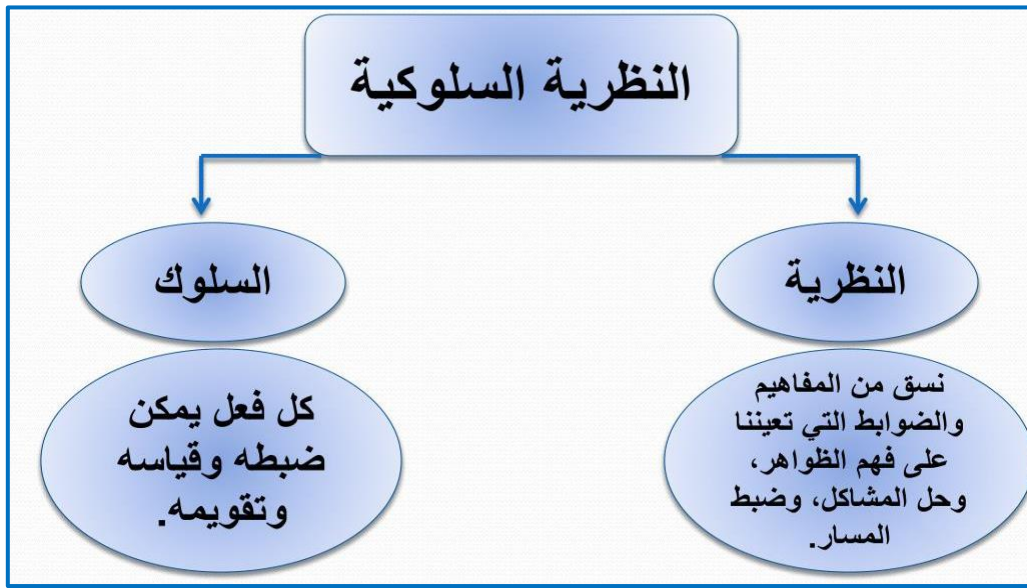
تؤدي هذه النظرية إلى تكريس أسلوب إداري يركز أساسا على مهمة تنظيم ظروف ومناهج العمل بغية تمكين الأفراد من تحقيق أهدافهم الخاصة، من خلال توجيه جهودهم نحو أهداف المنظمة، وعليه فإن هذه النظرية أكثر ملاءمة وأكثر مقبولة.

النظرية السلوكية

تمهيد

تعتبر النظرية السلوكية نظرية علمية، إنسانية، جماعية، تشاركية، تفاعلية وهادفة، ومن بين أبرز روادها وأهم من تناولها بالدراسة، ابراهام هارولد ماسلو في نظرية الحاجات إنسانية (هرم ماسلو) وفريدريك هازنبرغ من خلال نظرية العاملين وكذا فيكتور فروم في نظرية التوقع. ولقد جاءت هذه النظرية، لتنتقد أفكار النظريات التي سبقتها، منها النظريات الكلاسيكية. يلخص الشكل الموالي رقم 7 جوانب النظرية السلوكية.

الشكل رقم 7: النظرية السلوكية



المصدر: (سلايدسارف، النظرية السلوكية، 2014، ص 01، <https://www.slideserve.com>)

1. ركائز النظريات السلوكية

ترتكز النظريات السلوكية على ما يلي: (درة، ص 119)

▪ إنه لا يمكن النظر إلى التنظيم على أنه كيان مادي، بل هو كيان ديناميكي وحيوي وليس آلياً، ويتكون من عناصر إنسانية؛

▪ إن التنظيم جزء من بيئة أكبر يؤثر فيها ويتأثر بها، وفي حالة تفاعل مستمر للتكيف مع ظروف تلك البيئة؛

- إن دوافع الأفراد في التنظيم ليست مادية فقط، بل اجتماعية ونفسية، وأهدافهم ليس من الضروري أن تكون متوافقة مع الأهداف العامة للتنظيم؛
- إن العلاقات والاتصالات بين الأفراد لا تتم فقط لأغراض العمل وفقاً للنظم والسياسات والإجراءات الرسمية، بل إن هناك نمطاً من العلاقات غير الرسمية يمارس دوراً مؤثراً في سلوك المنظمة.

2. السلوك الإنساني

هو كل نشاط أو تصرف ذهني أو عقلي يصدر عن الانسان، سواء تم بطريقة شعورية أو لاشعورية. بينما تعد الدوافع محركة للسلوك ولا سلوك بدون حاجة غير مشبعة والتي تقسم إلى حاجات فيزيولوجية وحاجات غير فيزيولوجية (القوة، الشهرة، المنصب، السعادة، ... إلخ) ولكن وجود الحاجة قد لا يكون باعثاً على السلوك إلا في حالات معينة، حيث يكون هناك درجة إشباع فعلية ودرجة إشباع مطلوبة، وكلما كان الفارق بينهما كبيراً، كلما كان الدافع لتحريك السلوك كبيراً والعكس صحيح.

3. مصادر السلوك الإنساني

يوجد مصدران:

- أ. الانفعالات المنعكسة: هي استجابات مماثلة لفعل ما (سلوك لا إرادي/ فعل وردة الفعل - الحرارة).
- ب. الدوافع: هي عبارة عن قوى داخلية تنبع من أعماق النفس البشرية تحرك وتنشط السلوك.

4. السلوك التنظيمي

هو دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات، وهو يتكون من السلوك الإنساني الفردي والسلوك الجماعي:

أ. متغيرات السلوك الإنساني الفردي: تتضمن مجمل العوامل النفسية التي تسهم في كشف هذا السلوك وتوجيهه نحو الهدف المخطط له والتي تسكن في وجدان الانسان وتخرج من أعماقه وتعبر عن مكوناته وما يحتزنه في ذاكرته واللاشعور والتي تشمل: الإدراك، الدوافع، التعليم، الاتجاهات، الشخصية.

ب. متغيرات السلوك الجماعي: تشمل هذه المتغيرات العوامل الاجتماعية والحضارية التي تسهم في تشكيل السلوك الجماعي للإنسان وتساعد في فهم وكشف هذا السلوك والتنبؤ به، وتشمل العوامل مجتمعة والتي تساهم في تشكل

هذا السلوك والتي تساعد في الوصول إلى دراسة شاملة لهذا السلوك التنظيمي وتشمل: العوامل الاجتماعية، ثقافة المجتمع، العوامل الحضارية، القيادة والاتصال وغيرها.

5. تقييم المدرسة السلوكية

- ركزت النظرية السلوكية على العنصر البشري وأكدت على ضرورة تكيف المنظمة مع متطلبات الافراد، إلى جانب اهتمامها بالحوافز المادية والمعنوية. تتمثل أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية في: (درة، ص 119)
- إن إنتاج الموظف غير الراضي يكون أحياناً مرتفعاً، كما أن الموظف الراضي قد لا يكون من ذوي الإنتاج العالي؛
 - يوجد شكوك في وجود علاقة بين معنويات العاملين وإنتاجهم؛
 - إهمال بعض الجوانب في دراسة المنظمة خاصة أثر البيئة الخارجية؛
 - ركزت على مساندة العمل أكثر من الإنتاجية؛
 - أهملت جانب من العلاقات في المنظمة وكذلك التنظيمات الرسمية للإنتاجية.

(1) نظرية ابراهام ماسلو

(1.1) نبذة مختصرة عن حياة ابراهام ماسلو



ولد ابراهام هارولد ماسلو Abraham Harold Maslow عالم النفس الأمريكي، المشهور بنظرية تدرج الحاجات والملقب بالأب الروحي الأمريكي لعلم النفس الانساني، في 01 أبريل 1908 ببروكلين، نيويورك، بالولايات المتحدة الأمريكية، أبويه مهاجرين يهود من روسيا. بدأ بدراسة القانون بالجامعة تحت تأثير ضغط أبويه، ولكن سرعان ما ترك مدينته ليدرس بجامعة وسكنسن-ماديسون، فحصل على بكالوريوس في الآداب في 1930، والماجستير في الآداب عام 1931 ودكتوراه الفلسفة سنة 1934. تزوج بصديقة طفولته برثا جودمان وأنجبا طفلين وكان قد بلغ 20 عاماً، كما يعد أحد مؤسسي معهد ايسالن بكاليفورنيا. بدأ التدريس بكلية بروكلين، وفي فترة حياته اتصل بعدة مثقفين أوروبيين مهاجرين أمثال ألدرد، فروم، كورت جلودستن. من أبرز مؤلفاته: نحو سيكولوجية كينونة (1968)، الدافعية والشخصية (1954)، أبعدها ما تستطيع الطبيعة البشرية (1972). توفي في 08 يونيو 1970. (معرفة، ابراهام ماسلو، <https://www.marefa.org>)

2.1 محتوى النظرية

قدم أبراهام ماسلو نظرية الحاجات او ما يعرف بالتسلسل الهرمي للاحتياجات لأول مرة سنة 1943 في ورقة بحثية وفي كتاب لاحق أصدره سنة 1954 سماه Motivation and Personality . ويطلق عليها نظرية الحاجات، حيث ركز ماسلو على الحاجات غير المشبعة التي تحرك الدوافع، وبدورها تحريك السلوك للوصول إلى الهدف. فحوى هذه النظرية أن هناك حاجات للإنسان تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث شدة التأثير، أي كلما أشبعت حاجة تنتقل درجة في سلم الحاجات أو تصعد درجة في سلم الدوافع والتي تبدأ من قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية.

عرف ماسلو الحاجة بأنها "اختلال في حالة التوازن العضوي أو النفسي، نتيجة اختلال في ظروف التوازن القائمة مع المحيط.

قدم ماسلو نظريته الشهيرة عن الحاجات الإنسانية ورتبها على شكل تسلسلي هرمي، وقد لاقى اهتماما واستحسانا من علماء النفس خاصة بأوساط علماء النفس الإداري. قسم ماسلو نظريته إلى 5 مستويات كالاتي:

1. **الحاجات الفيزيولوجية:** تمثل هذه الحاجات المتطلبات الأساسية والضرورية لبقاء الانسان واستمراره في الحياة، مثل الحاجة الى النوم، الغذاء، المسكن، الماء، ...، باختصار الحاجات الأولية البيولوجية والفيزيائية؛
2. **الحاجات الأمنية:** هي الحاجات الموجهة لحماية الانسان من الأمراض والأزمات الاقتصادية والمخاطر غير المتوقعة من اجل تحقيق الاستقرار والسلامة المهنية وزيادة الإنتاجية؛
3. **الحاجات الاجتماعية:** الانسان السليم بطبيعته كائن اجتماعي، ومن خلال تواجده شبه الدائم في المجموعات البشرية داخل العمل وخارجه يسعى لتوطيد روابط العمل والصدقة مع الآخرين، وهو ما يساعده على الاندماج أكثر في العمل ورفع إنتاجيته؛
4. **حاجات التقدير والاحترام:** يأتي تقدير الانسان واحترامه في المجموعة البشرية من خلال تقييم المجموعة له وحكمها بأهميته فيها ومدى حاجة الآخرين إليه عبر ما يتمتع به من سلوك وأخلاق عالية وقدرات جيدة ومساهمته بالقدر المستطاع في حل مشاكل زملائه، وقد صنفها ماسلو لفئتين، الفئة الأولى هي الحاجة للتقدير مثل الكرامة والاستقلال والإنجاز والإتقان، والفئة الثانية هي الرغبة في الشهرة والحصول على الاحترام من الآخرين مثل الحالة الاجتماعية والهيبة والنفوذ؛

5. حاجات لتحقيق الذات: هي أسمى ما يطمح إليه الانسان في عمله اليومي، بعد أن يكون قد أشبع احتياجاته من المجموعات 4 الأولى، فكلما ارتقى الانسان في مجال ارضاء الحاجات الذاتية، كلما زادت رغبته في تحصيل المزيد منها، وذلك من خلال الاعتماد على الذات في تطوير مهاراته المهنية والانتقال بها إلى حيز التطبيق ليشعر فعلا الانسان بأهمية أعماله وقيمتها ومدى حاجة الآخرين إليها. وعرفها ماسلو على أنها الرغبة التي يريد فيها المرء الوصول لكل شيء قادر عليه.

يلخص الشكل التالي رقم 8 هذه الحاجات.

الشكل رقم 8: هرم ماسلو للحاجات الانسانية



المصدر: (فكرة، 2022، هرم ماسلو .. مقلوب في العالم العربي، <https://ficrah.com>)

3.1 الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو

تعرضت نظرية ماسلو لجملة من الانتقادات أهمها: (لصاق، ص 18)

- لم تخرج نظرية ماسلو عن كونها تقسيم منسق للحاجات الإنسانية، إلا أنها لم تعطي إجابة واضحة عن جوهر عملية الدافعية، ولم تعط تفسيراً عن الكيفية التي يتم بها إشباع الحاجات المختلفة؛

- الترتيب الهرمي ترتيب اصطناعي، فجميع هذه الحاجات متفاعلة ومتداخلة فيما بينها؛
- يختلف ترتيب الحاجات باختلاف الفرد، فقد يشبع الفرد حاجاته إلى الاحترام والتقدير قبل الحاجة إلى الانتماء؛
- إن ترتيب الحاجات يرتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة التي ينتمي إليها الإنسان، كما أن اختلاف الزمن يؤثر كثيرا في عملية الترتيب، فما هو مهم اليوم، ربما لن يكون كذلك في وقت لاحق.

(2) نظرية العاملين Two-factors theory

(1.2) نبذة مختصرة عن حياة فريدريك هارزبيرج



Professor Dr. Frederick Herzberg

ولد العالم النفساني الأمريكي فريدريك إيرفينج هارزبيرج Frederick Irving Herzberg في 18 ابريل 1923 في لين بماساشوسات، وكان قد درس في كلية مدينة نيويورك وكلية الدراسات العليا للصحة العامة بجامعة بيتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية، تحصل على شهادة الدكتوراه في علم النفس عام 1950 وأصبح طبيبا نفسيا إكلينيكيًا. كما درس الطب. عمل أستاذ علم النفس والإدارة في جامعة كيس ويسترن ريزيرف في كليفلاند وجامعة يوتا. كما عمل في الخدمة الصحية الوطنية الأمريكية، حيث تمكن من ملاحظة بعض الثغرات

في مجال علم النفس الصناعي والتي حاول سدها من خلال دراسة دوافع الأشخاص في العمل ومدى ملاءمة أساليب تنظيم العمل لاحتياجاتهم. يُعد عمله "العمل وطبيعة الإنسان Work and Nature of Man" مرجعًا في نظرية الإدارة وممارستها. توفي هارزبيرج في 19 يناير 2000 بمدينة سات لاك.

(Deseret news, 2000, <https://www.deseret.com/2000/1/22/19487056/obituary-frederick-irving-herzberg/>)

(2.2) محتوى النظرية

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية لعام 1959، حيث قام مبتكرها فريدريك هارزبورغ Frederick Herzberg بإجراء مجموعة من البحوث في بتسبروغ بالولايات المتحدة الأمريكية على عينة مختارة من العاملين قوامها 200 فردا. وقد طلب من الأفراد تحت التجربة الإجابة عن العوامل المتعلقة بوظائفهم، والتي تجعلهم يشعرون بالرضا من عدمه،

ومن هذه الإجابات عن العوامل، تبين له أنه لما يكون الأفراد غير راضين، فإن المشاعر ترتبط ببيئة العمل، أما عندما يشعرون بالسعادة، فإن ذلك ينتج بصفة عامة من العمل ذاته، وقد استنتج هارزبيرج مجموعتين من العوامل هما:

أ. **عوامل وقائية Hygiene Factors**: تمثل العوامل الضرورية اللازمة لتنفيذ العمل من أجل الوصول إلى الهدف وهي مجمل العوامل التي يجب توفرها للمحافظة على مستوى الشعور بالرضا لدى العمل (الأجر، الحوافز، التقييم، الأجر، ... إلخ). وعدم توفر هذه العوامل يؤدي لعدم الرضا، ووجودها يمنع حالة عدم الرضا، ويقصد بكلمة وقائية توفير عوامل صحيحة وقائية، وهذه الكلمة تحمل معنى طيبا، على سبيل المثال توفير المياه النظيفة والهواء النقي، ومنها: (الصرن، 2004، ص.ص 281-282)

- سياسة الشركة وإدارتها؛
- الاشراف الفني والشخصي في العمل؛
- العلاقات الداخلية بين القائد والمرؤوسين؛
- نوعية ظروف العمل؛
- الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

ب. **عوامل تحفيزية Motivation Factors**: تعرف أيضا هذه العوامل بعوامل التحفيز المثالية والعوامل الدافعة أو المشبعة والتي تدفع العامل ليس فقط إلى إنجاز ما هو مطلوب، وإنما إلى الإبداع والابتكار (الحوافز المعنوية، المكافآت، الترفيع، تحمل المسؤولية)، لأن وجودها يرفع من حالة المعنوية للعامل وتدفعه إلى الإنجاز والابتكار، وهي تعرف أيضا بعوامل الصيانة التي يجب توفرها، فهي إذن مرتبطة بالعمل، فوجودها يدل على وجود درجة عالية من الرضا، لذلك أطلق عليها اسم العوامل التحفيزية ومنها: (الصرن، 2004، ص 282)

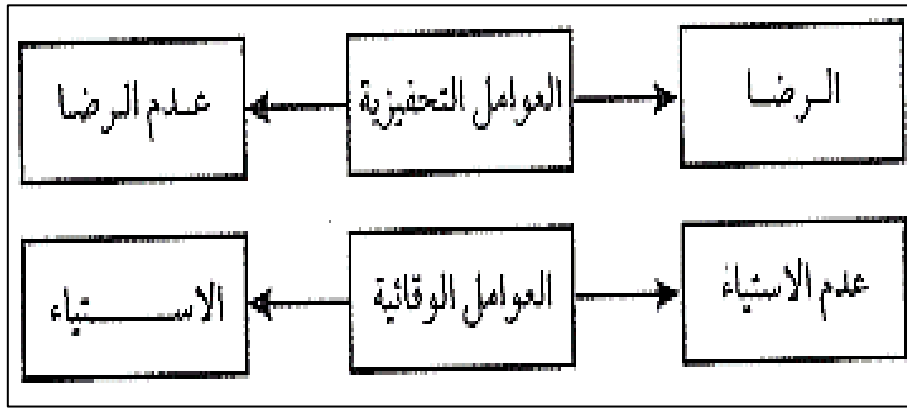
- الإنجاز في العمل؛
- الاعتراف بنتيجة الإنجاز في العمل؛
- طبيعة العمل ومحتواه
- مسؤولية إنجاز العمل؛
- التقدم والترقية في العمل وتنمية قدرات العمل عند الفرد.

إن العوامل المرضية في نظر هارزبيرج تتعلق بمضمون العمل، أما العوامل غير المرضية مرتبطة بالبيئة والظروف الفنية، لذلك، فقد أطلق على العوامل المرضية اسم دوافع Motives وعلى العوامل غير المرضية اسم العوامل الوقائية،

وهذا يشبه إلى حد كبير التمييز بين العوائد الخارجية للعمل كالراتب، والعوامل الداخلية التي ترتبط بجوهر العمل وهي جزء منه، وتتم حينما يقوم الفرد بالعمل، وتأخذ نظرية هارزبيرج الشكل رقم 9 ويمكن تلخيص نتائج نظرية العاملين فيما يلي: (الصرن، 2004، ص.ص 282-283)

- هناك توعين من العوامل المرتبطة بالعمل هما العوامل الوقائية والعوامل التحفيزية؛
- يؤدي عدم توفر العوامل الوقائية إلى الاستياء وعدم الرضا وتوافر هذه العوامل لا يؤدي إلى حالة من الرضا؛
- يؤدي توفر العوامل التحفيزية إلى حالة من الرضا، وعدم توفرها لا يؤدي إلى حالة من عدم الرضا.

الشكل رقم 9: نتائج عوامل نظرية العاملين



المصدر: (الصرن، 2004، ص.ص 282)

وعلى هذا، يتطلب التحفيز فرصة لانتقاء حاجات استقلالية العمال والكفاءة والانجاز، وهنا تلعب العوامل التحفيزية دورها المتميز، هذه العوامل التي تشكل بدورها جانبا هاما من المهمة أو العمل نفسه، وهي تتضمن التحدي، فرصة نمو الأفراد، التغذية العكسية للأداء، كما أنها تساعد بشكل كبير في تحقيق رضا العمال، وهي تتمتع بأثر إيجابي على أدائهم

لقد اقترح M.scott myers ثلاثة أسئلة يجب أن ترسخ في ذاكرة وذهن كل مدير مهما كانت مسؤوليته عن التحفيز، وقد استعمل myers نفس الطرائق التي استعملها هارزبيرج، وهذه الأسئلة تتمثل في: (الصرن، 2004، ص.ص 283-284)

- ما الذي يحفز العمل للعمل بشكل فعال؟

- أي أن تحدي الأعمال يسمح بالشعور بالإنجاز والمسؤولية والنمو والتقدم والاستمتاع بالعمل نفسه وكسب الاعتراف.
- ما الذي يجعل العمال غير راضين؟
- أي العوامل التي تعيق العمال في العمل كقواعد العمل والإضاءة والاستراحة والأجور وغير ذلك.
- متى يصبح العمال غير راضين؟
- أي متى تخفض الفرص للإنجازات ذات المعنى، ومتى يصبح العمال حساسين لبيئتهم ومتى يبدأوا بإيجاد الأخطاء.

3.2 الانتقادات الموجهة لنظرية العاملين لهارزبيرج

من الانتقادات الموجهة لنظرية العاملين ما يلي: (الصرن، 2004، ص.ص 283-284)

- يعزي الأفراد أسباب نجاحهم وسعادتهم لعوامل داخلية في أنفسهم، بينما يلومون البيئة الخارجية لفشلهم؛
- يمكن أن يفسر الباحث إجابات العاملين بأشكال مختلفة وكما يريد، مما يجعل بحثه غير دقيق.
- قد تعكس الإجابات عوامل الرضا وعدم الرضا، ولكنها لا تعكس بالضرورة ما يحفز العمال؛
- تحمل النظرية متغيرات موقفية كثيرة، وقد تناقض أبحاثا أخرى.

لعمل هارزبيرج أثر هام على المكافآت والتعويضات المقدمة من قبل الشركات، وهناك اتجاه نحو المنافع، حيث يمكن أن يختار الأفراد عامل واحد من بين مجموعة من خيارات، أي أنهم في الواقع يمكن ان يختاروا العناصر التي يدركوا أنها تحفزهم في العمل، وبشكل مشابه، فإن التأكيد الحالي على التنمية الذاتية وإدارة المسار المهني والتعلم المدار ذاتيا يمكن ربطها بالبصيرة التي كان هارزبيرج يعمل بها، وذلك على اعتبار أن التحفيز ينبع من داخل الفرد وليس من المنظمة التي يعمل بها.

لقد أثبتت الدراسات والأبحاث في مجال هذه النظرية صحتها، وإن كان بعضهم قد اعترض عليها، إلا أنها بقيت من النظريات الأكثر استعمالا في مجال النظرية الإدارية لدراسة السلوك البشري، لأنها وضحت مختلف أنواع الحاجات عند العاملين والتأثيرات الأخرى التي تدفعهم إلى الرضا، فتحسن من أدائهم في العمل.

3) نظرية التوقع فيكتور هارولد فروم Victor Harold Vroom

1.3) نبذة مختصرة عن حياة فيكتور هارولد فروم



ولد أستاذ الإدارة الفخري في بيرنج بوينت وأستاذ علم النفس وعضو هيئة التدريس كأستاذ العلوم التجارية في كلية الإدارة بجامعة ييل منذ عام 1972، فيكتور هارولد فيوم Victor Harold Vroom في 09 أوت 1932 بمدينة سانت لامبرت، إحدى ضواحي مونتريال، كيبك، كندا، عندما كان مراهقاً وشاباً، انجذب إلى مهنة الموسيقى ولم يفكر كثيراً في احتمال أن يصبح أكاديمياً، واصل دراسته في جامعة ماكجيل للحصول على الماجستير في علم

النفس الصناعي مع استمرار أدائه مع فرقة موسيقية كبيرة، واختار جامعة ميشيغان للحصول على الدكتوراه. رغم أن التدريس والبحث كان لهما الأسبقية على الموسيقى في السنوات التي قضاها في إكمال دراسات الدكتوراه، إلا أنه واصل العزف بشكل احترافي عبر تنظيم فرقة جاز "المثقفون"، والتقى وتزوج زميلته طالبة الدكتوراه آن وركمان. اشتهر فروم بنظرية التوقع التي طورها في 1964، وقد توفي يوم الأربعاء 26 يوليو 2023، عن عمر يناهز 91 عاماً. (Yale School of Management, 2023, Remembering Professor Victor H. Vroom, 1932-2023, <https://som.yale.edu/story/2023/remembering-professor-victor-h-vroom-1932-2023>)

2.3) محتوى النظرية

قدم فيكتور فروم في نظريته تصورا اخرًا لتحفيز العاملين، حيث يقوم هذا التحفيز على توقعات الافراد عكس التحفيز في هرم ماسلو الذي يعتمد على الاحتياجات الانسانية.

3.3) الفرق بين نظريته فروم ونظرية ماسلو

تستند الحاجة إلى النقص: أي لدى الفرد نقص ويريد أن يرضيه، على سبيل المثال، الفرد جائع، لذلك يريد أن يأكل. هذا الاكل هو شيء يحتاجه، بينما يعتمد التوقع على ما سيجلبه هذا الاكل للفرد أو بعبارة أخرى، الحاجة هي ضرورة والتوقع هو أمنية.

تعتمد نظرية التوقع على عنصر التوقعات في اختيار السلوك المناسب، بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء، وجوهرها يكمن بأن الدافع للاختيار السلوك معين هو الرغبة في النتيجة المتوقعة.

تتمثل عناصر هذه النظرية هي:

1. قوة الرغبة: أي أن الجهد المبذول لأداء العمل سوف يحقق الهدف المرجو؛
2. التوقع: الاقتناع بأن أي جهد مبذول سوف يحقق مستوى معين من الأداء؛
3. الوسيلة: هي الأداة التي يتم من خلالها الوصول إلى الهدف.
4. النتائج: هي المكاسب التي يحصل عليها الإنسان (المكافأة المقدمة).

بشكل عام للإنسان مستويين من التوقعات يقع اختياره ضمنهما هما:

- أ. المستوى الأول: إذا بذل جهد معين لأداء عمل معين فإنه سيصل إلى عائد معين (الإنسان الذكي سينجح)؛
- ب. المستوى الثاني: إذا بذل جهد إضافي سيصل إلى مستوى أداء أعلى وعائد أعلى (العلاقة بين مستوى الأداء والمكافأة).

مع الإشارة إلى أن هذه النظرية سميت بالنظرية الأدائية، لأنها تحقق المستوى الأول من الأداء لتحقيق المستوى الثاني من التوقعات.

اسهامات المدارس والنظريات الحديثة

تمهيد

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة، شكلت مدارس علمية جديدة، حيث تشترك هذه النظريات التي تركز مداخلها الحديثة للإدارة على كل من البيئة والموقف ونمط المنظمة، في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس التقليدية. ومن بين هذه النظريات: نظرية النظم، نظرية اتخاذ القرار، ونظرية Z، ويعد من أشهر رواد هذه المدارس لودفيج بيرتالانفي، هربرت سيمون ووليام أوشي.

(1) نظرية النظم

(1.1) نبذة مختصرة عن حياة كارل لودفيج فون بيرتالانفي Karl Ludwig Von Bertalanffy



ولد عالم الأحياء النمساوي الشهير كارل لودفيج فون بيرتالانفي في Karl Ludwig Von Bertalanffy في 19 سبتمبر 1901، في أترغرسدورف قرب فيينا بالنمسا، وقد عمل أولاً في فيينا وبعدها بلندن وكندا والولايات المتحدة. وهو معروفٌ بكتابه نظرية العامة للنظم. تصف الممارسة المتعددة التخصصات الأنظمة ذات المكونات المتفاعلة، والتي تنطبق على علم الأحياء وعلم التحكم الآلي والمجالات الأخرى. اقترح بيرتالانفي إمكانية تطبيق القوانين

الكلاسيكية للديناميكا الحرارية على الأنظمة المغلقة، ولكن ليس بالضرورة على "الأنظمة المفتوحة" مثل الكائنات الحية. لا يزال نموذج الرياضياتي لنمو الكائن الحي مع مرور الوقت، الذي نشر سنة 1934، قيد الاستخدام حتى اليوم، أسس جمعية علم الأنظمة العامة، وقد تم تطوير نظريته التي سميت بنظرية النظم في ستينيات القرن الـ20، من قبل علماء الإدارة. توفي بيرتالانفي في 12 يونيو 1972، في بوفالو، نيويورك، الولايات المتحدة.

(dbpedia, About: Ludwig von Bertalanffy, https://dbpedia.org/page/Ludwig_von_Bertalanffy)

(2.1) محتوى النظرية

تعتبر نظرية النظم من بين أبرز نظريات المدرسة الحديثة في الإدارة. وهي تنتسب إلى العالم البيولوجي لودفيج فون بيرتالانفي Ludwig Von Bertalanffy. والفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد على مفهوم النظام. الذي يمكن

تعريفه بأنه الوحدة المركبة التي تجمع وترتبط بين أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدًا. والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة، وبموجب هذه الفكرة، فإن المنظمة تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة. أي أنها تتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة تتأثر ببعضها، كما أنها تؤثر في المؤسسة ككل. وقد فرقت نظرية النظم بين نوعين من الأنظمة هما:

أ. النظام المغلق: هو النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة؛

ب. النظام المفتوح: هو ذلك النوع من النظم الذي يتفاعل ويؤثر ويتأثر مع البيئة.

فالمنظمة عبارة عن نظام ديناميكي يقوم على تفاعل مع البيئة الخارجية (النظام الكلي الأكبر). وتستند في ديناميكيتها مع البيئة على تفاعل مجموعة من الأجزاء الداخلية، تعمل في انسياق محدد ومرسوم ومنسجم لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة.

لم تركز هذه النظرية على متغير واحد على حساب الآخر، فكلما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد التنظيميين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية التكنولوجيا والآلات، إذ تعد هذه النظرية من أدق نظريات التنظيم، إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى حسب الظروف المحيطة.

3.1 مفهوم النظام

يعد مصطلح النظام System من المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، حيث تبلور كمفهوم علمي حديث في نهاية الأربعينات من القرن الماضي، وهو مصطلح مشتق أساساً من كلمة Systema اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء، وقد مرور الزمن معاني ودلالات جديدة مختلفة لوصف مختلف الظواهر الإدارية والفنية والعلمية والظواهر العامة الأخرى، كقول النظام الكوني، النظام الطبيعي، نظام جسم الإنسان، النظام الاقتصادي أو السياسي. ويمكن تحويل أي ظاهرة معاشة أو ممارسة إلى نظام، من خلال ربطها بشكل مدروس بمجموعة خطوات متسلسلة لتؤدي وظيفة معينة.

لا يوجد اتفاق بين الكتاب حول تعريف دقيق وموجز للنظام بسبب التفسيرات والتطبيقات المختلفة له ووجود عدد كبير من الأنظمة التي تضم في داخلها أنظمة أخرى أصغر.... ويمكن تعريف النظام بأنه "مجموعة

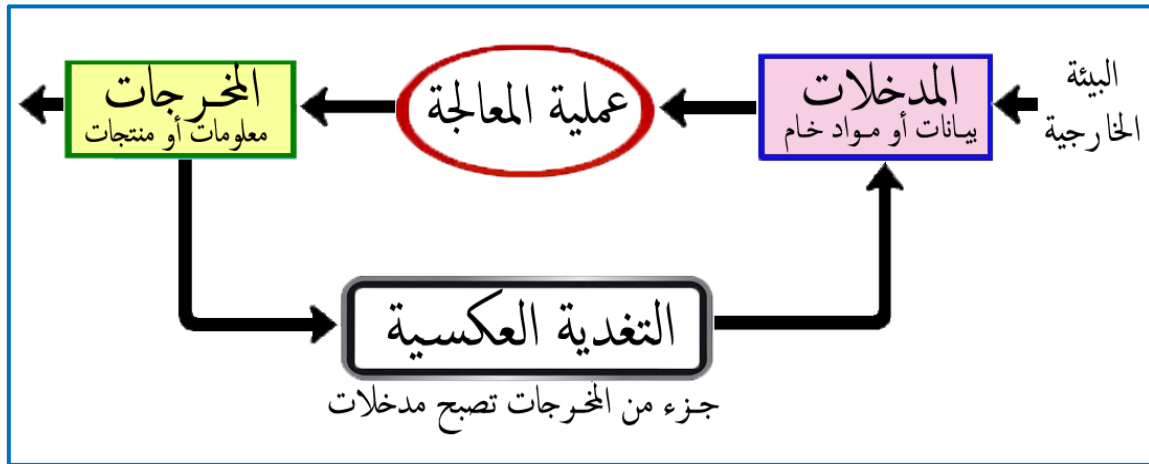
العناصر أو الأجزاء المتكاملة والمتداخلة، والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف النظام في فترة زمنية معينة." أو "هو التركيب الذي يستقبل المدخلات ويعالجها من خلال تفاعل يحصل على عناصرها لتقديم مخرجات مفيدة".

إذن فالنظام System هو مجموعة متداخلة من العناصر والتي تؤدي وظائفها ككل متكامل، وتتمثل مكونات

الأساسية كما يوضحها الشكل رقم 10 ادناه في: (درة، ص 126)

- المدخلات من البيئة الخارجية (مادية، بشرية، مالية، معلومات)؛
- عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وإدارية؛
- المخرجات والتي تكون على شكل سلع وخدمات؛
- التغذية العكسية (المرتدة أو الراجعة) وهي تفاعل البيئة مع المخرجات؛

الشكل رقم 10: مكونات النظام



المصدر: (نظام المعلومات، <https://managmentinformation.site123.me>)

- المدخلات Inputs: هي كل ما يدخل للنظام ويأتي من مصادر داخلية وخارجية. وتباين المدخلات حسب نوع النظام، حيث تكون على نوعين في جميع الأنظمة هما المادة فقط أو البيانات فقط أو الاثنين معا (مواد خام، بيانات، الطلبة والأساتذة والنظام التعليمي)، ولا بد من التأكيد على أن المدخلات قد دخلت بشكل صحيح الى النظام، لأن عدم الدقة في البيانات يؤدي الى نتائج خاطئة؛

- **عمليات المعالجة Processing:** هي كل الأنشطة التي تتولى تحويل المدخلات الى مخرجات باعتماد المستلزمات الضرورية من قوى بشرية ومادية، فهي العمليات الحسابية والمنطقية لمعالجة البيانات وتحويلها الى معلومات في نظام المعلومات والعمليات الانتاجية لتحويل المواد الاولية الى سلع في النظام الإنتاجي، ويشار اليها باصطلاح الصندوق الأسود، مما يعني أنه لا يمكن رؤية ما بداخله؛
- **المخرجات Outputs:** هي كل ما ينتج عن النظام الى البيئة المحيطة كنتيجة أنشطة عمليات المعالجة من معلومات، منتجات، خدمات أو تستخدم كمدخلات جديدة للنظام نفسه؛
- **التغذية العكسية Feedback:** تقتضي عملية ضبط النظام وجود رقابة على جميع عناصر النظام، ويعبر عنها بالتغذية العكسية التي تتولى مهمة المقارنة بين مخرجات النظام الفعلية وبين المخرجات المخططة والمحددة مسبقاً (البيانات حول أداء المبيعات)، إذ إن وجود أية اختلافات بينهما يحتم استخدام مدخلات جديدة أو إجراء تعديلات في عمليات المعالجة أو إعادة النظر في المخرجات المخططة للحصول على المخرجات المرغوبة.

في الأخير، هناك أربعة مفاهيم يمكن استخلاصها من نظرية النظم هي: (درة، ص 127)

- أ. **النظم المفتوحة والنظم المغلقة Systems Closed-Open:** النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع البيئة، بينما النظام المغلق هو الذي لا يتفاعل مع البيئة، وتعتبر غالبية المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة ولكن بدرجات متفاوتة من التفاعل، متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وكذا انعكاسات تأثيرها على المنظمة. بينما يصعب على المنظمات التي يفترض أنها أنظمة مغلقة نظراً لإهمالها لتأثير البيئة، النجاح وتقع في أخطاء كثيرة، وبالتالي فإن مصيرها سيكون الفناء.
- ب. **النظم الفرعي Subsystems:** هناك افتراضاً أساسياً في نظرية النظم وهو أن المنظمة تشكل نظاماً كلياً عاماً وأن العناصر أو النظم الفرعية المكونة للنظام متداخلة مع بعضها البعض، ونظراً لهذا التداخل والتشابك، فإن التغيير في نظام فرعي واحد يؤثر في بقية النظم الفرعية الأخرى والنظام الفرعي هو نظام داخل النظام الكلي، ومن أمثلة ذلك: الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية؛
- ج. **الأثر التكاملي (التداؤب) Synergy:** يشير هذا المفهوم إلى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، ومعنى أن الوحدات التنظيمية تميل لأن تكون أكثر نجاحاً في حالة أداء العمل المطلوب معاً (متعاونة)، وبدلاً من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها على حده؛

د. الفناء أو التلاشي **Entropy**: يعبر مفهوم التلاشي عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل، جراء عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توفر آلية التغذية المرتدة، والمهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة لتفادي وقوع خطر التلاشي والفناء؛

الفناء أو التلاشي **Entropy**: يعتبر مفهوم التلاشي عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل، جراء عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توفر آلية التغذية المرتدة، والمهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة لتفادي وقوع خطر التلاشي والفناء.

تبحث مدرسة النظم عن إعطاء رؤية شاملة للعمل النظامي وهي تعتمد على النظرية العامة للنظم المستمدة من المجالات العلمية والتي تركز على وجود فكرة "الكل" ودراسة الروابط بين العناصر التي تشكله وتحليلها.

4.1 المقاربة النظامية وإدارة المنظمات حسب فوريستر، لوساتو، ميليز ومنتسبرغ

استلهم العديد من الباحثين والكتاب في الإدارة من أعمال بيرتالانفي، على غرار جاي فوريستر J. Forrester، هنري منتسبرغ H. Mintzberg، جاك ميليز J. Mélése، برونو لوساتو B. Lussato. إن وقع النظرية العامة للنظم في إدارة المنظمات هو في السعي إلى التقريب بين إسهامات مدارس الفكر الإداري (الكلاسيكية، العلائقية، ...).

أ. لوساتو: يوضح بأن باحثي نظرية النظم يسعون ليس فقط إلى ردم الفجوة التي تتوسع دون توقف بين مختلف الحركات: النوعية (السيكوسوسيولوجية)، الكمية (النيوكلاسيكية)، وإنما أيضا إلى إلغاء الحواجز التي تفصل باقي علوم النشاط الإنساني: اقتصاد الشركة، المعلومات، البحث التنفيذي، الاقتصاد الكلي، علم النفس الصناعي، ... الخ. حسب المقاربة النظامية، كل منظمة تتمثل نظاما مفتوحا مكونا من مختلف العناصر (أفراد، رؤوس أموال، معدات، معلومات، ...) وهذا الاشتغال يتوقف على التفاعلات:

- بين عناصره الخاصة (التدفقات المالية، والمادية، وتدفقات المعلومات، ...)
- مع عناصر البيئة الخارجية (المنافسون، المزودون، الزبائن، الدولة، الشركاء، ...).

تسلط هذه المقاربة الضوء على العلاقات والتفاعلات بين مختلف عناصر المنظمة وبيئتها بدلا من طبيعة العناصر نفسها. العنصر إذن يتحدّد بمكانه في النظام وليس بطبيعته الذاتية. وكذلك، خصائص أو سلوكيات عنصرٍ في علاقة معينة يمكن أن تتغير في علاقة أخرى، فمثلا، أداء زبونٍ في موقع قوة لا يبقى هو نفسه عندما يصبح هذا الأخير مسيطرا عليه من قبل المؤسسة.

النظرية هي إذن مقارنة شاملة بما أنها تركز الاهتمام على "الكُلِّ"، وليس على الأجزاء المكوِّنة للكُلِّ (كما هو الحال في المنهج التحليلي). في الواقع، عندما تتغير علاقة المجموع، يمكن أن يتحول تبعاً لذلك. فمثلاً، يمكن أن يقود التدهور في المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، إلى سوء الأداء وإلى عدم رضا الزبائن وإلى فقدان حصة من السوق وإلى انخفاض العائد، ...

ب. فوريس: يمكن تحليل نظام المؤسسة من خلال خصائصه التي يمكن عرضها كما يلي:

- نظام عملي: مكون من مجموعة عناصر ملموسة (أفراد، معدات، محلات، ...). وغير ملموسة (ثقافة الشركة، تاريخها)؛
- نظام نهائي: الذي يتبع مجموعة من الأهداف العامة؛
- نظام مرتب: الذي يتوفر على بنية تتسم بتقسيم للعمل وآليات للتنسيق؛
- نظام ديناميكي أو حيوي: الذي يعرف بتفاعله مع بيئته طفرة دائمة؛
- نظام مُحكَّم: مزوّد بأجهزة المراقبة التي تمكن من ضمان إجراءات الضبط (القرارات أو الإجراءات التصحيحية الرامية إلى تحقيق الأهداف الكبرى للمنظمة)؛
- نظام للقيادة: الذي يتخذ القرارات التي تمكن من التصدي للعيوب والاختلالات التي تعترض المنظمة عادة.

ج. ميليز: يعتبر أحد مناصري تطبيق المقاربة النظرية في حقل المنظمات، يقدم منهجية لوصف المنظمة (تحليل الأنظمة لوحادات AMS، يمكن أن يستعملها المسيرون لتحديد وفهم كل مشاكل منظماتهم. يوضح ميلز بأن وصف نظام يتمثل في رسم نموذج العناصر والعلاقات. وأن المنظمة هي نظام معقد، مكون من أجزاء متعددة (أو وحدات) مترابطة، في طفرة دائمة تحت نشاط قادتها وبيئتها.

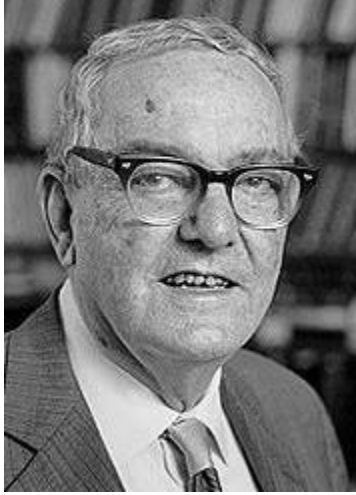
يرمي تحليل الأنظمة لوحداتي إذن إلى تحديد الأهداف، أساليب التوجيه، نطاقات القرارات، المعلومات الخاصة بكل جزء (أو وحدة) من النظام وتفاعلاته مع باقي الوحدات ومع البيئة.

د. منتسبرغ: من جهته، يتصور منتسبرغ تنظيم الشركة كترايط دينامي لعناصر متنوعة. بالنسبة لهذا الكاتب الذي ينتمي في نفس الوقت للمدرسة الكلاسيكية الجديدة (néoclassique) وللمدرسة النظامية (systémique)، فإن كفاءة بنية تتعلق أساساً بمايلي:

- التكييف المتبادل للعناصر التي تشكلها؛
- الكشف عن العوامل الطارئة والتحكم فيها.

2) نظرية القرارات (هربرت سايمون) Decisions theory

1.2) نبذة مختصرة عن حياة هربرت سايمون



ولد ألكسندر هربرت سيمون Herbert Simon في ميلووكي في 15 يونيو 1916. صمم واختراع والده مهندس الكهرباء والحاصل على دكتوراه فخرية من جامعة ماركت في الهندسة، والمهاجر إلى الولايات المتحدة تاركا ألمانيا في 1903 بعد حصوله على شهادة في الهندسة من أحد جامعاتها، بعض اجهزة مراقبة المعدات الكهربائية، وقد تلقى هربرت سيمون الذي اهتم باليسبول وكرة القدم، التعليم الابتدائي والثانوي في ميلووكي ثم في مدرسة الاعمال، ودرس الاقتصاد بجامعة وسكونسن، وحقق قاعدة واسعة من المعرفة في الاقتصاد

والعلوم السياسية ومهارات متقدمة في الرياضيات والمنطق الرمزي والاحصاء الرياضي، وهناك التقى مع الاقتصادي الرياضي هنري شولتز، ودرس مع رودولف كارناپ منطق نيكولاس راشيفسكي في الرياضيات والفيزياء، وتقابل مع هارولد لاسويل وتشارلز ميريام في العلوم السياسية. كما تطرق إلى دراسة جادة من الدراسات العليا في الفيزياء لتعزيز معرفته بالمهارات الحاسوبية والتدريب على المعرفة، واهتم بالفلسفة والفيزياء وله عدة منشورات عن تبسيط الحقائق في الميكانيكا الكلاسيكية. تخرج سنة 1936 وبالفترة 1939-1942 عمل مع فريق بحث بجامعة كاليفورنيا، بركلي بالترتيب مع جامعة شيكاغو، وقدم في امتحانات الدكتوراه بحثه عن اتخاذ القرارات الإدارية بالأعوام الثلاث بيركلي. وهناك التقى مع عدة مفكرين مثل لورانس كلاين وميلتون فريدمان وفرانكو موديلياني في كثير من الندوات والأبحاث، وشارك مارشال وسام شور دراسة عن الآثار الاقتصادية المحتملة للطاقة الذرية. درس بالفترة 1950-1955 العلاقات السببية بين الطلب، وقدم مع هوكينز دراسة على الشروط النظرية لوجود حل ايجابي في ناقلات المدخلات والمخرجات وكذا مصفوفات البرت اندو وتأثيرها على نظريات شبه القابلية للتحلل والتجميع في كارنيجي، ثم اشترك في مشروعه "علم الادارة مع الحواسيب الالكترونية" مع تشارلز هولت ثم مع فرانكو موديلياني وجون موث، فعملوا في تطوير تقنيات البرمجة الديناميكية ثم التكافؤ النظري في ظل ظروف عدم اليقين مع موديلياني، وقدم دراسة وصفية لاتخاذ القرارات التنظيمية بالتعاون مع هارولد جيمس غيتشكوف ومارس ريتشارد سيرت وغيرها. وتصور أن الطريق الصحيح لدراسة حل المشاكل هو المحاكاة مع برامج الحاسوب تدريجياً مع استمرار وضع النماذج العشوائية. (معرفة، هربرت سيمون، <https://www.marefa.org>)

2.2 محتوى النظرية

يعد هيربرت سايمون Herbert Simon من المفكرين الإداريين الذين انتقدوا بشدة مبادئ الإدارة التي نادى بها فايول وقال بأنها تتعارض مع بعضها البعض ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة، وقد أوضح في كتابه السلوك الإداري Administrative behavior. ويرى في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، لذلك، فإنه يرى ضرورة معرفية كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي، وقد عرف سايمون التنظيم بأنه: "عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات، كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل".

ومن خلال هذا التعريف، يتكلم سايمون عن السلوك الإداري، فالمدير لا يعنى باتخاذ القرار فقط، وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه، وبما أن نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ القرارات، فإنه يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة، بمعنى أن المدير يتخذ قرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية: (الصرن، 2004، ص.ص 89-90).

1. اتخاذ القرار: يتكون التنظيم من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد، ويقوم على أساس هرمي، بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر؛
2. البيئة: يستمد أعضاء التنظيم عند اتخاذ لقراراتهم معايير وقيم الاختيار من التنظيم، وتحدد البيئة بدائل الاختيار المتاحة؛
3. الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس؛
4. التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ؛
5. التأثير: لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، لذلك يمارس التنظيم مؤشرات كالسلطة وإيجاد الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة.... وغيرها؛
6. التوازن: هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.

تعتمد نظرية اتخاذ القرارات على حقيقتين أساسيتين هما:

- أ. الجانب النظري لاتخاذ القرارات: حيث يسعى الإداريون لحل المشكلات؛
- ب. الجانب العملي: يعبر عن الواقع الاجتماعي، ويشكل التحليل الدقيق الأساس المنطقي لكل قرار إداري تتخذه الإدارة.

3.2) العوامل المؤثرة على القرارات

- المشكلة الأساسية هي عدم قيام القرارات على الخبرة وتحقيق الفائدة وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل فقط، وإنما تقوم أيضا على اعتبارات سياسية وضيق الوقت لاستيفاء الدراسات والتحليل، كما تتأثر القرارات بعوامل أخرى منها:
1. الذكاء: الذي يسمح للفرد من خلال اتصاله بمجتمعه وظروف بيئته بمعرفة نوعية القرار الذي يجب اتخاذه؛
 2. رقابة الاستراتيجية: التي يمكن الاعتماد عليها في كل وضعية معينة؛
 3. اختيار الطرائق والأساليب: التي يمكن تطبيقها نظرا لملاءمتها؛
 4. تنفيذ الخطط الموضوعية: وفقا لتفاصيل واضحة ودقيقة.

أكد سايون وجوب سعي كل قرار متخذ إلى تحقيق هدف معين، وداخل التنظيم توجد أهداف عديدة يتوجب تحقيقها، ويعتمد إنجازها على بعضها البعض، وعليه يكون بالتنظيم سلسلة من القرارات المتداخلة مع بعضها البعض.

4.2) أهم نتائج النظرية

- تركز هذه النظرية على القرارات الإدارية باعتبارها العمل الحقيقي للمدير، حيث تهتم بالوصول إلى القرار الرشيد عن طريق المفاضلة بين البدائل المختلفة. وقد توسعت هذه النظرية في دراسة عملية اتخاذ القرار وتقييم البدائل مع ضرورة توفير المعلومات المختلفة والتشجيع على العمل بروح الفريق والمشاركة والتفويض، ومن أهم نتائجها:
- عملية الاختيار بين البدائل من مسؤولية الإدارة العليا؛
 - تقسيم المنظمة إلى مستويين: متخذي القرار ومنفذيها؛
 - عملية اتخاذ القرار هي بمثابة حل وسط بين الرضا وحدود الرشادة المطلوبة، الذي عبره تتحدد الفعالية التنظيمية.
- يلاحظ من ذلك، كيف ربط سيمون بين عنصرين أساسيين يرتبطان بعملية اتخاذ القرارات، هما اتخاذ القرارات، ثم التأثير أو النفوذ على أعضاء التنظيم، وهو الربط الذي يدخل عنصر السلطة كمتغير أساسي في السوك التنظيمي.

5.2) أنواع القرارات

تتمثل أنواع القرارات التي يتخذها التنظيم بدلا من الفرد في:

1. تحديد وظيفة الفرد أو واجباته العامة؛
2. تحديد السلطة، أي من الذي يمتلك حق اتخاذ القرارات بطلا من الفرد؛

3. وضع القيود على مجالات الاختيار المتاحة أمام الفرد، بغرض تحقيق التنسيق بين أنشطة مختلف الأفراد بالتنظيم.

(3) نظرية Z لوليام أوتشي

(1.3) نبذة مختصرة عن حياة وليام أوتشي



ولد وليام جورج أوشي William George Ouchi سنة 1943 في هونولولو بهواي. حصل على البكالوريوس من كلية وليام عام 1965، وعلى الماجستير في إدارة الأعمال من ستانفورد عام 1967، والدكتوراه من جامعة شيكاغو عام 1972. عمل مدرسًا وكذلك أستاذًا مشاركًا في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال باستانفورد بالفترة 1971-1979. وأصبح الدكتور أوشي منذ عام 1979 حتى الآن بروفيسورًا في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا ببلوس أنجلوس. وهو يعتبر مستشارًا منتظمًا في 500 شركة ناجحة، وهو يعيش مع زوجته وثلاثة أطفال في سانتا مونيكا

بكاليفورنيا. بين أوشي أن فن الإدارة اليابانية لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية يمكن تطبيقه بنجاح في الولايات المتحدة. وهذا الأسلوب من الإدارة يعرف بنظرية Z الإدارية (Theory-Z) المبنية على الثقافة والفلسفة اليابانية

في إدارة الأعمال. (أخبار الإدارة العربية، 2021، <https://www.arado.org/MNGNews/?p=4423>)

(1.3) محتوى النظرية

قدم وليام أوتشي هذه النظرية سنة 1981 في محاولة للربط ما بين ممارسات الإدارة بالولايات المتحدة واليابان ووضعها في إطار واحد أطلق عليه نظرية Z (درة، 2009، ص 129)، فهذه النظرية مشتقة من العلاقات المتبادلة التي حدثت بين الصناعات اليابانية ومصارفها، وتسمى هذه التجمعات جماعات "الزاياتسو"، وتضم منظمات أقمار صناعية صغيرة تزود المنظمات الأم بقطع الغيار والخدمات. والنقطة الأساسية هي أن كل منظمة في مجال صناعي تعتبر "زاياتسو" هي احتكار ثنائي يعمل بثقة وتعاون تام، وينتج عنه إنتاج فاعل. تتمتع المنظمة ضمن

نظرية Z بالأسس التاليو: (أخبار الإدارة العربية، 2021، <https://www.arado.org/MNGNews/?p=4423>)

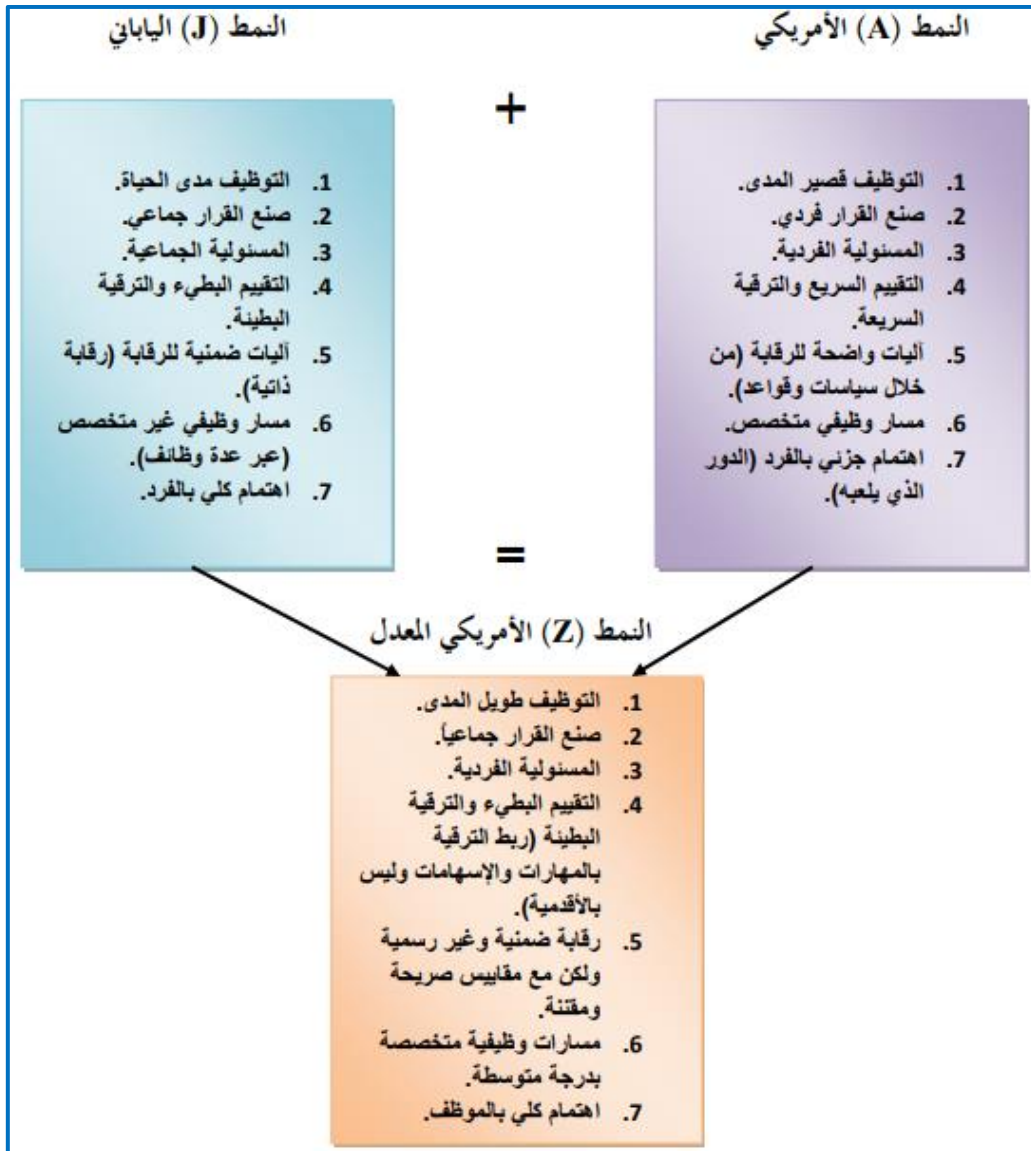
▪ التوظيف: مدى الحياة؛

▪ التقييم/الترقية: بطيئة؛

- المسار المهني: غير تخصصي؛
- آليات الضبط: ضمنية؛
- صنع القرار: جماعي؛
- المسؤولية: جماعية؛
- الاهتمام: شمولي.

يوضح الشكل رقم 11 أنماط المنظمات وفقا لهذه النظرية كالآتي:

الشكل رقم 11: أنماط المنظمات وفقا لنظرية Z



المصدر: (درة، 2009، ص 129)

2.3 مميزات نظرية نظرية Z

تعتبر فلسفة نظرية Z تطبيقاً للنموذج الإداري الياباني في بيئة العمل الأمريكية ليتماشى مع الثقافة الأمريكية. وهي تتميز بما يلي:

- أسلوب عمل الفريق (العمل الجماعي والتعاوني): لا بد أن يكون عمل المنظمة بشكل مجموعة وليس فرداً، لزيادة قدرتها على غزو الأسواق العالمية، فميزة الجماعات أنها تخلق جو الألفة والتعاون والثقة بين العاملين وتكوين علاقات تعاونية غير رسمية، وإيجاد دافعية إيجابية نحو العمل وتحقيق رقابة ذاتية أقوى من الرقابة الرسمية؛
- أسلوب إدارة العنصر البشري: كأساس لزيادة إنتاجية المنظمة؛
- قلة المستويات الإدارية: تتصف بدرجة أقل من الرسمية؛
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار: أي اتخاذ القرارات على أساس المشاركة الجماعية، بمعنى تدور وثيقة موضوع القرار من مدير لآخر، والاتفاق في النهاية يكون من قبل جميع المديرين حتى يشعرون بأن العمل الإداري في المنظمة فعلاً يطبق فلسفة التعاون والعمل الجماعي، مما ينجم عنه الشعور الجماعي بالمسؤولية؛
- المسؤولية الجماعية: تقع على جميع من ساهم في اتخاذ القرار وتنفيذه، وأي تقصير يحاسب عليه الجميع.
- قياس الإنتاجية على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفرد: فعلى الجميع أن يعمل بجهد ونشاط لرفع الإنتاجية، ليعود النفع على الجميع؛
- الذكاء الإنساني هو الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بالمنظمة: والجانب التقني والكمي يبقى أسلوب مساعد في اتخاذ القرارات فقط.

حاولت هذه النظريات بدورها تكميل النقائص والسلبيات التي تواجدها في نظريات والمدارس السابقة، وكل هذا من أجل تنظيم والسير الحسن للإدارة والمؤسسات داخل المنظمة.

التصور الشامل لنظرية المنظمات (النظرية الموقفية)

يعتبر المدخل الموقفية مساهمة نوعية متميزة في المدارس الحديثة، وأنه يمكن اعتبار أغلب المداخل في المدارس الكلاسيكية والسلوكية والكمية ممثلة لمنظورات عامة شاملة Universal Perspective، لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة. في حين يقترح المدخل الموقفية أن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاماً متفرداً في خصائصه وبيئته، لذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح، وإنما لكل موقف Situation سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل: الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا غيرها. أي افترض النظرية الموقفية أن السلوك الإداري الملائم يعتمد على توليفة واسعة من العناصر التي تشكل الموقف، كما تفترض أن السلوك الملائم لا يمكن تعميمه أو الاستدلال عليه من مواقف أخرى، وهناك الكثير من الباحثين الذين تحدثوا عن أهمية الموقف في اختيار القرارات الإدارية والتنظيمية منهم: (درة، ص.ص 128).

- دراسة بيرنز وستالكر حول البيئة في الاختيار بين التنظيم الآلي والتنظيم العضوي؛
- دراسات وودوارد حول العلاقة بين نوع التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي ودرجة نجاح المشروع؛
- دراسة هال حول نوع التكنولوجيا المستخدمة وتأثيرها في كل إدارة من إدارات المشروع؛
- دراسة لورنس ولورش حول المحيط (البيئة) المستقر وغير المستقر وكيف أنه من خلال الاختلاف والتكامل تستطيع المشروعات التأقلم مع محيطها الخارجي؛
- دراسة هاريجل وسلوكهم حول تفاعل وتكيف النظام المفتوح مع عناصر المحيط وأهمها السوق والتكنولوجيا.

تعتبر الموقفية مفهوماً أساسياً في تحليل المنظمات، وتعارض هذه النظرية مباشرة مع نظريتي تايلور وفايول التي تؤمنان بوجود "الطريقة المثلى"،

تهدف نظرية النظم إلى تفسير كيفية ظهور وضعيات خصوصية (خاصة باللحظة الآنية) حسب نوعية العلاقات الموجودة بين مختلف عناصر المنظمة وبين هذه الأخيرة والمحيط، ومن ثم، يتوجب اتخاذ قرارات خصوصية تستجيب للوضعيات الخصوصية (المواقف)، وعليه ينبغي على المدير أن يكون عارفاً بالعوامل المؤثرة على الموقف أي المساهمة في تغير الوضعيات.

يمكن القول بأن النظرية الموقفية تكمل النظرية النظمية، وذلك عبر إبراز قابلية الوضعيات للتغير، أي قابلية التغير للعناصر والعلاقات المشكلة للنظام.

يمكن التمييز بين نوعين من العوامل الموقفية هما: (دربالي، 2019، ص.ص 43-47)

أ. العوامل الموقفية الخارجية

❖ أعمال برنس وستالكر Burns & Stalker

ميز هذان الباحثان من خلال تحليل أثر المحيط على سير 20 منشأة صناعية في بريطانيا، بين نوعين من الهياكل التنظيمية:

▪ الهياكل الميكانيكية الملائمة للمحيطات الثابتة: ففي المحيطات الثابتة تتبنى المنظمة هياكل ميكانيكية، أي هيكل يتميز خصوصا بالتعقيد والرسمية والمركزية، ويتميز العمل في هذا النوع من التنظيم بالعقلانية والتخصص والنمطية، وتعالج فيه المشاكل عبر السلم التدريجي، حيث تتخذ القرارات في قمة الهيكل وتجرى الاتصالات في شكل أوامر، وأخيرا، فإن التنظيم الميكانيكي يشبه كثيرا التنظيم البيروقراطي، كما وصفه ماكس فيبير؛

▪ الهياكل العضوية المناسبة للمحيطات غير الثابتة: بينما تلجأ المنظمة في المحيطات الديناميكية (غير الثابتة) إلى تبني الهيكل العضوي، حيث تكون المهام أقل رسمية والاتصالات أكثر جانبية (أفقية)، وحيث يركز نظام السلطة والتأثير أساسا على الخبرة والمعارف بدل سلطة الموقع التدريجي، إضافة إلى أن الاتصال يركز على تبادل المعلومات بدل الأوامر.

❖ أعمال لاورنس ولورش Lawrence & Lorsch

حاول هذان الباحثان إثبات أن درجة عدم استقرار المحيط العلمي، التكنولوجي، الاقتصادي، والتجاري تلعب دورا هاما في هيكلية المنظمات، فقد أجريا دراسة شملت 10 منشآت تنتمي إلى 3 قطاعات نشاط مختلفة، بغرض فهم لماذا تكون مؤسسة في نشاط معين أكثر فعالية من غيرها من المؤسسات المنافسة، واعتمدا في ذلك على طريقة تستند إلى مفهومين أساسيين في تحليل المنظمات:

▪ التميز: يتمثل في درجة تجزئة المنظمة إلى نظم فرعية مستقلة نسبيا من حيث تسيرها، فكلما كان المحيط غير مستقر، كلما احتاجت المنظمة إلى التميز؛

▪ الاندماج: يتمثل في التعاون بين مختلف الوحدات، فكلما كان المحيط مضطرباً، معقداً وغير أكيد، كلما توجب على المنظمة التمييز على الصعيد الداخلي في شكل أقسام، ومن ثم، كلما وجدت تعددية الأقسام، كلما احتاجت المؤسسة إلى آليات الاندماج الداخلي الضرورية لتنسيق الأنشطة.

❖ أعمال جوان وودوارد J.Woodward

عقب الدراسة التي أجرتها في 100 منشأة تابعة لقطاعات مختلفة، خلصت وودوارد إلى أن تشابهات الأنظمة التكنولوجية ونظم الإنتاج تسمح بتفسير تشابهات تنظيم المؤسسات، أي أن الاختلافات في التكنولوجيات المعتمدة من طرف المؤسسات، هي التي تفسر الاختلافات التنظيمية وليس الحجم أو التاريخ، بل القطاعات الصناعية، وبعبارة أخرى، فإن المؤسسات ذات أنظمة الإنتاج المتشابهة لديها عموماً أنماط تنظيمية متشابهة.

ب. العوامل الموقفية الداخلية

تؤثر هذه العوامل على الخيار النهائي للهيكل التنظيمي، وقد حدد مانتربرغ أربعة عوامل أساسية:

❖ **الحجم:** كلما كانت المؤسسة ذات حجم كبير، كلما كان هيكلها أحسن تصميمًا وسلوكها أكثر رسمية، وهو ما يعني أن:

- المهام تكون أكثر تخصصًا؛
- وحدات العمل تكون أكثر تميزًا؛
- تركيبها الإدارية تكون أكثر تطورًا.
- إن زيادة حجم المنظمة يؤدي إلى تميز هيكلها وإلى تزايد الحجم المتوسط لوحداتها.

❖ **السن:** كلما تقادمت المنظمة، كلما صارت أكثر رسمية، وغالبًا ما يعكس هيكل المنظمة الحقة التي تأسست فيها المنشأة.

❖ **التكنولوجيا:** إن الاختلافات المتعلقة بعدد المستويات التدرجية، بطبيعة الاتصالات، بالعدد المتوسط بمرؤوسي كل رئيس وبتقسيم الوظائف بين الاختصاصيين، تفسر باختلافات النظم التقنية المستغلة من طرف المنظمة، لأن النظام التقني المعتمد يقتضي حيازة وظيفة دعم مؤهلة.

❖ **محيط المنظمة:** يعكس المحيط خصائص السياق الخارجي للمنظمة: الأسواق، الظروف الاقتصادية، المناخ السياسي، المنافسة، الزبائن....

كلما كان المحيط ديناميكيا، كلما كان الهيكل عضويا، وبهذا المنظور لا يمكن للمنظمة أن توحد نمطها التنظيمي، بل ينبغي أن تكون أكثر مرونة من أجل ضمان تنسيقها، وعلاوة على ذلك، ترتبط درجة لامركزية الهيكل التنظيمي بمدى تعقد محيط المؤسسة.

إن أول سبب يدفع المنظمة إلى اعتماد اللامركزية هو عدم قدرة شخص واحد على تجميع كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

أسئلة للتقويم الذاتي

1. ما هي أوج الشبه والاختلاف بين أهم النظريات الكلاسيكية؟
2. ما هي أهم النتائج المتوصل إليها من قبل ألتون مايو؟
3. ما هو أهم اختلاف بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الانسانية؟
4. ما المقصود بنظرية اتخاذ القرار؟
5. ما هي أهم النظريات في المدارس الحديثة؟
6. ما هي مكونات النظام؟
7. ما هي اسهامات وليام أوتشي؟
8. لماذا سميت النظرية الموقفية بهذا الاسم؟

المحور الثالث: النظريات الاقتصادية
للمنظمة

- المنظمة في النظرية الاقتصادية

النيوكلاسيكية

- النظريات التعاقدية

Contractual theories

- النظريات التطورية

Evolutionary theories

- نظرية التسوية واقتصاد الاتفاقيات

Regulation school



الأهداف البيداغوجية للوحدة

يستطيع الطالب بعد دراسته لمحتوى هذا المحور استيعاب:

1. محتوى النظرية النيوكلاسيكية؛
2. أهم الفروقات بين المدرسة الكلاسيكية النظرية النيوكلاسيكية؛
3. أهم النظريات التعاقدية وروادها؛
4. أشهر النظريات التطورية ومحتواها؛
5. نظرية التسوية واقتصاد الاتفاقيات وروادها.

المنظمة في النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية

(1) ظهور النيوكلاسيكية

ظهرت النيوكلاسيكية (الكلاسيكية الحديثة) في أواخر القرن 19، حيث عبرت عن فكر اقتصادي جديد في مضمونه ومنهجه وذلك بعد أن ظهرت نتائج أبحاث ثلاثة اقتصاديين في أماكن مختلفة دون معرفة أو اتفاق مسبق فيما بينهم وهم ستانلي جيفون (1882-1835)، ويمثل الحدية المنفعة في مدينة كامبردج في إنكلترا؛ كارل مانجر (1927-1849)، ويمثل الصيغة السيكولوجية (النفسية) للحدية في مدينة فيينا؛ الراز (1910-1834)، ويمثل الحدية الرياضية في مدينة لوزان، رغم أن البعض يعتبر أن النيوكلاسيكية هي امتداد للمدرسة الكلاسيكية، من حيث مبدأ الليبرالية، إلا أن المدرستين مختلفان في الواقع من حيث الموضوع والمنهج. (أج، 2023، النظرية النيوكلاسيكية (https://economicstars.com ، Neoclassical Theory

يستخدم الاتجاه النيوكلاسيكي استنتاجات المدرسة الكلاسيكية مضيفاً إليها إسهامات الاتجاهات اللاحقة:

(دربالي، 2019، ص 39)

- اقتبس هذا الاتجاه من المدرسة الكلاسيكية تضخيم الربح والبحث عن تحسين أداء المؤسسة.
- يستخدم نتائج الاتجاهات السيكولوجية لتحفيز الأفراد وتشجيع اندماجهم في أهداف المؤسسة عرب التأكيد على مسألتي اللامركزية وتحميل المسؤوليات.

ترى النيوكلاسيكية أن علم الاقتصاد هو علم المفاضلات (الاختيارات)، أي أن النشاط الاقتصادي يدور حول: الغاية، الندرة، الحاجات، وعلم الاقتصاد يقوم بدراسة وتحليل كيف يجب أن يتصرف الفرد بشكل يساعده على استخدام الوسائل المحدودة. فإذا كان الفرد منتجا، فيجب دراسة كيفية التصرف ليصل هذا الفرد لأقصى ربح ممكن من جراء مزج مجموعة من عوامل الانتاج، أما إذا كان الفرد مستهلكا، فيجب دراسة كيفية الوصول إلى أقصى تلبية لحاجاته باستعمال ميزانية معينة.

اتبعت النيوكلاسيكية منهج (المنطق الحدي) الذين يقوم على الاستمرارية في تطور الظواهر الاقتصادية، حيث يتم عن طريق عملية تجريدية تجزئة الظواهر وتحويلها إلى متغيرات متتالية، وباستعمال الرياضيات يمكن الوصول إلى النتائج. (أج، 2023، النظرية النيوكلاسيكية (https://economicstars.com ، Neoclassical Theory

(2) مبادئ النظرية النيوكلاسيكية

تتلخص أهم المبادئ المتعلقة بالنظرية النيوكلاسيكية في التالي: (أج، 2023، النظرية النيوكلاسيكية

(<https://economicstars.com> ،Neoclassical Theory

- تهتم المدرسة النيوكلاسيكية بالمسائل الاقتصادية الخاصة بسلوك الأفراد (المستهلك أو المؤسسة) الذين يسلكونه نحو تعظيم منافعهم، تحت ظروف معينة، كما يرتبط اهتمامها بالمسائل الكلية للظواهر الاقتصادية (الإنتاج، التراكم، التوزيع)، وهنا يظهر اختلافها عن المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت وعالجت الظواهر الاقتصادية؛
- تهتم الكلاسيكيون بتراكم رأس المال، لأنهم كانوا يفكرون بضرورة النمو الاقتصادي (تجديد الانتاج)، ما يعني أنه كانت لديهم نظرة ديناميكية، بينما تهتم المدرسة النيوكلاسيكية بمفهوم التوازن في إطار ساكن أكثر. يكون التوازن عاما (شامل)، أين يتحقق تساوي العرض والطلب في جميع الأسواق (سوق السلع، سوق الخدمات، سوق العمل ... الخ)، مما يؤكد الترابط بين الأسواق أو يكون توازن جزئي (العرض = الطلب) على سلعة محددة.

(3) أسس النظرية النيوكلاسيكية

تتمثل أهم الأسس الخاصة بالمدرسة النيوكلاسيكية في الآتي: (أج، 2023، النظرية النيوكلاسيكية

(<https://economicstars.com> ،Neoclassical Theory

- يرى الكلاسيكيون أن المنفعة الأولى من استخدام سلعة أكبر من المنفعة الثانية بالنسبة للمستهلك، ويسعى المستهلك لتحقيق أقصى اشباع لحاجاته باستخدام ميزانية محددة، وهذا ما يعتبرونه ظاهرة تتوقف على الفرد المستهلك (ظاهرة ذاتية)، وكمثال عن المنفعة الحدية، شخص ما يشعر بالعطش، فإن أول كوب ماء يقوم بشربه يمثل منفعة أكبر من المنفعة التي يمثلها الكوب الثاني أو الثالث ... الخ؛
- البحث الحدي يقوم على معرفة معطيات آخر وحدة، فالسعر الحدي هو سعر آخر وحدة منتجة والأجر الحدي هو أجر آخر عامل والرأس المال الحدي هو آخر رأس مال قد تم؛
- يعتمد النيوكلاسيكيون على الرياضيات في تحليلاتهم الاقتصادية. ومن أهم المفكرين الحديين جون ستوارت ميل (1806-1873)، الذي هو مفكر إنجليزي، ومن أهم مؤلفاته: المحاولات الخمس وكتاب الاقتصاد السياسي الذي أصدره عام 1844 ومن أفكاره: قانون العرض والطلب، قانون القيمة، قانون الأجور الذي ينقسم إلى قسمين: ثابت، ويتمثل في الأجور المتداولة والمخصصة للعمال ومتغير، ويتمثل بعدد العمال، بالتالي الأجر يتغير حسب عدد العمال (قوة العمل).

النظريات التعاقدية Contractual theories

(1) النظرية الإدارية " الكفاءة الإدارية " Berle & Means

(1.1) نبذة مختصرة عن حياة أدولف بيرل Adolf Berle



ولد المحامي والأستاذ الجامعي والمؤلف والدبلوماسي الأمريكي أدولف أغسطس بيرلي جونبور Adolf Augustus Berle Junior في 29 يناير 1895 ببوسطن ولاية ماساتشوستس، بالولايات المتحدة الأمريكية، ابناً لماري أوغستا (رايت) وأدولف أغسطس بيرلي. التحق بكلية هارفارد في سن 14، وحصل على درجة البكالوريوس سنة 1913 ودرجة الماجستير في 1914. التحق بعد ذلك بكلية الحقوق بجامعة هارفارد. في عام 1916، وفي عمر 21، أصبح ثاني أصغر خريج في تاريخ الجامعة، بعد لويس برانديز فقط. بعد التخرج، التحق بيرلي بالجيش

الأمريكي، في 1919، وانتقل إلى مدينة نيويورك وأصبح عضواً في شركة الحقوق "بيرلي، وبيرلي وبرونر"، ثم أصبح أستاذاً لقانون الشركات في كلية الحقوق بجامعة كولومبيا عام 1927، وظل بالكلية حتى تقاعد عام 1964. عُرف بيرل بشكل واضح من خلال عمله الرائد في مجال إدارة الشركات، الذي شارك في إعداده الخبير الاقتصادي غاردينر مينز، تحت عنوان "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة"، وهو العمل الأكثر اقتباساً ضمن دراسات إدارة الشركات. وكان بيرل أيضاً عضواً مهماً بين المستشارين المقربين للرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت. وقد توفي في 17 فبراير 1971 بنيويورك. (عريق، 2024، أدولف بيرلي أ، <https://areq.net/m>)

(2.1) نبذة مختصرة عن حياة جاردنار مينز Gardiner Means



ولد الاقتصادي والمؤلف الأمريكي جاردنار كويت مينز Gardiner Means في 08 يونيو 1896 بوندهام بالولايات المتحدة الأمريكية، كان يعمل في جامعة هارفارد حيث التقى أدولف بيرل. لكتبا معاً عملاً رئيسياً حول حوكمة الشركات بعنوان "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة". في عام 1934، ابتكر مصطلح السعر المدار للإشارة إلى أسعار الشركات في وضع احتكاري. كما ألف أيضا مؤلفات أخرى، منها "ثورة الشركات في أمريكا" سنة

1962. ويرى مينز بأنه في اقتصاد المؤسسات الكبيرة تكون مصلحة الإدارة هي التي لها الأسبقية، وليس مصلحة الجمهور. توفي مينز في 15 فبراير 1988 بفيينا بفرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكية، عن عمر يناهز 91 سنة. (hetwebsite, Gardiner C. Means, 1896-1988, <https://www.hetwebsite.net/het/profiles/means.htm>)

3.1 محتوى النظرية

عرفت المؤسسات الأمريكية في العشرينيات القرن 20 تطوراً كبيراً، فكانت تكبر من حيث الحجم وتغير شكل الملكية، وانتشرت الشركات بالأسهم. ونتج عن ذلك:

- ارتفاع عدد المساهمين؛
- تنوع المساهمين؛
- تشتت جغرافي للمساهمين.

لاحظ كل من أدولف بيرل Adolf Berle وجاردينار مينز Gardiner Means في كتابهما المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة The modern Corporation and Private Property، الصادر في 1932 أنه لا يمكن للملاك ان يديروا ملكيتهم، والمديرون هم من يدير المؤسسات. ما يعرف بفصل الإدارة عن الملكية.

4.1 نتائج النظرية

نتج عن ذلك أن المؤسسات هي عبارة عن جماعات (مساهمين، عمال، مديرين، موردين ...) ذات أهداف ومصالح متنوعة ومتعارضة. وبناء على ذلك طرح الباحثان التساؤلين الآتيين:

أ. من يتحكم في المؤسسة أو يسيطر عليها؟

ب. لمصالح من يسيطر عليها؟

وكانت الاجابة كالتالي:

أ. لا يسيطر على المؤسسة مالكا لها، وإنما الادارة التي لها السلطة بدون الملكية؛

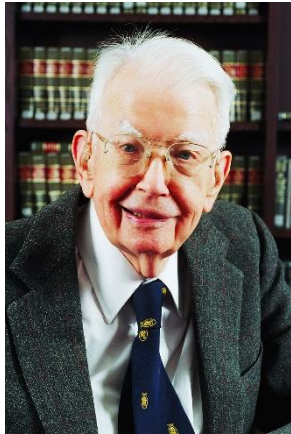
ب. لا يمكن التأكد من خدمة المصالح.

5.1 قانون الأوراق المالية لعام 1933

جاء هذا القانون كأحد مخرجات الكونغرس بالولايات المتحدة الأمريكية في 27 ماي 1933 على خلفية الكساد وبعد انهيار سوق الأوراق المالية عام 1929، حيث يعتبر جزءاً لا يتجزأ من تنظيم الأوراق المالية تم تشريعه وفقاً لبند التجارة بين الولايات في الدستور.

6.1 قانون تبادل الأوراق المالية لعام 1934

يسمى أيضاً قانون البورصة، فرض في 6 جوان 1934 كقانون يحكم التداول الثانوي للأوراق المالية (الأسهم والسندات والسندات) بالولايات المتحدة الأمريكية. أنشأ بموجبه لجنة الأوراق المالية والبورصة كوكالة مسؤولة في المقام الأول عن تطبيقه في الولايات المتحدة الأمريكية.

2 نظرية تكاليف المعاملات Transaction Cost Theory**1.2 نبذة مختصرة عن حياة رونالد كوس Ronald Coase**

ولد رونالد هاري كوس Ronald Harry Coase الاقتصادي والأستاذ الجامعي والمؤلف البريطاني في 29 ديسمبر 1910 ويليسدن، إحدى ضواحي لندن، عندما كان طفلاً، عانى من ضعف في ساقه، فارتدي قضبان حديدية، والتحق بمدرسة للمصابين بعيوب جسدية. في سن 18، كان قادرًا على الحصول على منحة خولته الدخول إلى مدرسة كيلبورن للقواعد. في كيلبورن، درس الامتحان المتوسط بجامعة لندن طالبًا خارجيًا في 1927-1929. تزوج بماريون روث هارتونج في 1937. درس

بكلية لندن للاقتصاد، وحصل على البكالوريوس في التجارة عام 1932. وحاز على منحة السير إيرنست كاسل من جامعة لندن، فاستخدمها لزيارة جامعة شيكاغو في 1931-1932. بين عامي 1932-1934، كان محاضرًا مساعدًا بكلية دندي للاقتصاد والتجارة، ثم محاضرًا مساعدًا في التجارة بجامعة ليفربول بالفترة 1934-1935 قبل عودته إلى كلية لندن للاقتصاد عضوًا في هيئة التدريس حتى 1951. ثم بدأ العمل بالجامعة في بوفالو واحتفظ بجنسيته البريطانية بعد انتقاله إلى الولايات المتحدة في الخمسينيات. انتقل كوس في 1958 إلى جامعة فرجينيا واستقر بجامعة شيكاغو عام 1964 وأصبح محررًا مشاركًا لمجلة القانون والاقتصاد، كما كان لبعض الوقت أمينًا

لجمعية فيلادلفيا. حصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1991. مع اقتراب عيد ميلاده المئة، كان كوس يعمل على كتاب يتعلق بصعود اقتصادات الصين وفيتنام، وكُرِّمَ بدكتوراه فخرية من قسم لاقتصاد بجامعة بافالو في مايو 2012، وتوفي بشيكاغو في 2 سبتمبر 2013 (102 عامًا). وصفته مجلة "سليت" بأنه واحد من أكثر الاقتصاديين تميزًا بالعالم، وأطلقت عليه مجلة فوربس أعظم خبراء الاقتصاد بجامعة شيكاغو العظيمة، ووصفت صحيفة واشنطن بوست عمله على مدى 8 عقود بأنه يستحيل تلخيصه، (عريق، 2024، رونالد كوس، <https://areq.net/m>)

2.2) محتوى إسهامات رونالد كوس Ronald Coase

تساءل في مقاله الصادر عام 1937 بعنوان "طبيعة المؤسسة The nature of the firm عن سبب وجود المؤسسات وهل هي مهمة؟

في إجابته لهذا السؤال، انطلق من فكرة أنه في ظل عدم تمام المعلومات Imperfect Information وعدم التأكد Uncertainty فإن التعامل المباشر بين الأفراد يكون مكلفا وصعبا، وتوصل إلى أن سبب وجود المؤسسات هو تكاليف المعاملات Transactional Costs، التي تتضمن تكاليف البحث عن المعلومات (المعلومة ليست مجانية)، التفاوض على العقود (العقود مكلفة)، تكاليف إبرام العقود (العقود مكلفة)، والتي قدم لها وبيامسون تعريفا دقيقا.

3.2) مفهوم تكاليف المعاملات

هي تكاليف تعاقدية Transactional Costs لا يمكن تجنبها في العملية الاقتصادية، فلا بد أن يتحملها جانب العرض وصولا للربح. ولا بد أن يتحملها جانب الطلب وصولا للسلعة، وهناك تكاليف داخلية (داخل المؤسسة الواحدة Within the firm) وأخرى خارجية (تكاليف المعاملات بين المؤسسات، Between the firms).

يرى كوس بأن حجم المؤسسة يقاس بعدد العقود الداخلية والخارجية، وتوقع أن تكون التكاليف الداخلية أقل من التكاليف الخارجية بسبب قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف المعاملات. إذا كانت تكاليف السوق أقل من تكاليف إنشاء مؤسسة فإنه إذا يتم تفضيل السوق. وإذا كان اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل تكاليف معاملات أكبر من تكاليف المؤسسة، فإنه يتم اللجوء للمؤسسة.

4.2) نبذة مختصرة عن حياة أوليفر وليامسون Oliver Williamson



ولد العالم الاقتصادي الأمريكي الشهير أوليفر إيتون وليامسون Oliver Eaton Williamson في 27 سبتمبر 1932، بولاية وسكنسن الأمريكية، حصل على البكالوريوس في الإدارة من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، كلية سلون للإدارة (1955)، والمجستير في إدارة الأعمال من جامعة ستانفورد (1960)، والدكتوراه في الاقتصاد من جامعة كارنيجي ميلون في بيتسبرغ (1963) وكان أستاذاً مساعداً للاقتصاد بجامعة كاليفورنيا في بيركلي حتى 1965، عندما بدأ التدريس في جامعة

بنسلفانيا. كان أستاذاً مشاركاً بالفترة 1965-1968 وأستاذاً بالفترة 1968-1983. وفي عام 1983 تم تعيينه أستاذاً لجوردون بي تويدي لاقتصاديات القانون والتنظيم بجامعة ييل، وهو المنصب الذي شغله حتى 1988 لما عاد إلى بيركلي. عمل بيركلي كأستاذ في كلية الدراسات العليا وأستاذ بإدغار إف كايزر للأعمال والاقتصاد والقانون (منذ 1998) في كلية هاس للأعمال، وأصبح أستاذاً فخرياً في 2004. وكان مستشاراً لجهات مختلفة، بما في ذلك مؤسسة راند (1964-1966)، ووزارة العدل الأمريكية (1967-1969)، والمؤسسة الوطنية للعلوم (1976-1977)، ولجنة التجارة الفيدرالية (1978-1980). ألف عدة كتب في الاقتصاد، بما في ذلك المؤسسات الاقتصادية للرأسمالية: الشركات والأسواق والتعاقد العلائقي (1985) وآليات الحوكمة (1996). في 2009 نال جائزة نوبل للعلوم الاقتصادية، تقديراً لأبحاثه في مجال الإدارة الاقتصادية، وبخاصة العلاقة بين المؤسسات، بالاشتراك مع مواطنه إينور أوستورم، وتقاسم جائزة مالية قيمتها 10 ملايين كرونة (1.4 مليون \$). يعتمد الكثير من الاقتصاديين على أفكار وليامسون الذي أقام الجسور بين علم الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، وتركزت دراساته على كيفية قيام المؤسسات وتأثيرها على الاقتصاد. وتوفي بأوكلاندا بكاليفورنيا الأمريكية في 21 مايو 2020 (معرفة، أوليفر وليامسون، <https://www.marefa.org>) و (Nolen, Oliver E. Williamson American social scientist, <https://www.britannica.com/topic/Carnegie-Mellon-University>)

5.2) محتوى النظرية

طرح وليامسون فرضيتين تتعلقان بسلوك الأعوان الاقتصاديين، وهما الرشد المقيد والسلوكيات الانتهازية واللدان يمثلان الفرضيات السلوكية:

الرشد المقيد: أسس وليامسون هذه الفرضية بناء على المبدأ الذي طوره سيمون في نظريته الرشادة المحدودة سنة 1947 وتنص على أن الأعوان الاقتصاديون رشادتهم وعقلانيتهم محدودة.

السلوكيات الانتهازية: تعتبر هذه الفرضية امتدادا لما جاء به دامساتز Demsetz وألشيان Alchian عام 1972، حيث اعتبر وليامسون السلوك الانتهازي كنتيجة للعقلانية المحدودة، نظرا لأن العقود لا يمكن أن يصل فيها الأعوان إلى جميع البدائل الممكنة، فقد يميل البعض إلى تبني سلوك انتهازي لتعزيز مصالحهم على حساب مصالح الآخرين.

في هذا الصدد، يجب تحديد مواصفات المعاملات بناء على ثلاثة عناصر أساسية حددها وليامسون والتي يظهرها الجدول رقم 2 الموالي:

1. **خصوصية الأصول:** تكون الأصول خاصة إذا كانت تتطلب استثمارات خاصة، أي الاستثمارات طويلة الأجل التي لا يمكن إعادة استخدامها دون تكلفة مرة أخرى للقيام بمعاملة معينة (مثل آلات الإنتاج، إنشاء وحدة إنتاج جديدة، إدخال نظام معلومات جديد، ...

الجدول رقم 2: مصفوفة المعاملات

الفرضيات السلوكية		خصوصية الأصول	طبيعة المعاملة
العقلانية المحدودة	الانتهازية		
-	+	+	تخطيط
+	-	+	وعد
+	+	-	المنافسة
+	+	+	الحوكمة

المصدر: (شرقي، 2024، ص 10)

+ موجود - غير موجود

2. **عدم التأكد:** حالة عدم التأكد المرتبطة بشروط تنفيذ المعاملات تؤدي إلى زيادة تكلفتها، حيث تؤثر سلبا على جودة المعاملات، وتجعل من الصعب السيطرة على الجوانب المختلفة للعقد ونتائجه المحتملة. وتنقسم حالات عدم التأكد إلى: حالة عدم التأكد الداخلي وحالة عدم التأكد الخارجي كحالة عدم التأكد التكنولوجي، عدم التأكد التنافسي، ...؛

3. تكرار المعاملة: كلما تكررت المعاملة، زادت الفرص المتاحة للأطراف المتعاقدة لتكون الانتهازية، مما يزيد من تكاليف المعاملة وفقاً لذلك. بناء على خصائص المعاملات حدد وليامسون 4 أنواع للعقود موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم 3: مصفوفة العقود

خصوصية الأصول				
خاصة كثيراً	خاصة قليلاً	غير خاصة		
(2) عقد تحكيمي (طرف ثالث)		السوق (1) عقد كلاسيكي	ضعيف	تكرار المعاملات
(4) الاستيعاب الداخلي (الصنع)	(3) عقد ثنائي (القرار بالمناولة أو عقد الامتياز)		قوي	

المصدر: (شرقي، 2024، ص 10)

3) نظرية حقوق الملكية للألشيان وديمسيترز Property Rights Theory

1.3 نبذة مختصرة عن حياة أرمن ألبرت ألشيان Armen Albert Alchian



ولد أرمن ألبرت ألشيان Armen Albert Alchian في 12 أبريل 1914 في فريسنو، كاليفورنيا، بالولايات المتحدة الأمريكية، هو اقتصادي أمريكي عارضت أفكاره بعض النظريات الاقتصادية الشائعة في أواخر القرن 20، كتلك المتعلقة بتكاليف العمالة أو الآثار المترتبة عليها من ملكية العقارات. درس بجامعة ستانفورد، نال البكالوريوس في 1936 والدكتوراه في 1943. وفي 1946 بدأ التدريس بجامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، إذ أصبح أستاذاً فخرياً في 1984، وبالفترة 1947-1962 ارتبط أيضاً بمؤسسة راند. خدم بالقوات

الجوية للجيش الأمريكي أثناء الحرب العالمية الثانية، وحينها اهتم بمنحنى التكلفة، فدرس كيفية ارتباط تكاليف وحدة البناء بالإنتاج المتراكم. وأظهرت إحدى أوراقه البحثية، "التكاليف والمخرجات" (1959)، أن معدل الإنتاج الأسرع سيزيد من تكاليف الوحدة، لأنه سيصحب بمعدلات عائد متناقصة. طوال حياته المهنية، جادل ألشيان بضرورة استخدام البيانات التاريخية الدقيقة كوسيلة لإثبات الفرضيات. قاده هذا النهج إلى فضح عدة وجهات نظر اقتصادية منتشرة على نطاق واسع. وقد أظهر عمل ألشيان أن الأسواق تكافئ في نهاية المطاف السلوك

الفعال. لقد أثبت باستمرار أن الشركات العاملة على تعظيم أرباحها ستزدهر، في حين أن الشركات غير الفعالة لن تتمكن من البقاء. واقترح أيضًا أن الملكية الخاصة تؤدي إلى قدر أكبر من المخاطرة والكفاءة، بينما تميل الملكية المشتركة إلى خلق عدم الكفاءة. في السبعينيات، بدأ العمل على نظريات التنظيم والشركة ونشر أيضًا أوراقًا بحثية عن التوظيف. أثر ألتشيان على عدد من الاقتصاديين، بما في ذلك الحائز على جائزة نوبل التذكارية عام 1990 ويليام إف شارب. توفي ألتشيان في 19 فبراير 2013، لوس أنجلوس، كاليفورنيا، بالولايات المتحدة.

(Amy Tikkanen, 2024, Armen A. Alchian, American economist, <https://www.britannica.com/biography/Armen-A-Alchian>).

2.3 نبذة مختصرة عن حياة هارولد دمسيتر Harold Demsetz



ولد هارولد دمسيتر Harold Demsetz حفيد المهاجرين من أوروبا الوسطى والشرقية في 31 مايو 1930 بشيكاغو، الولايات المتحدة الأمريكية، كان أستاذًا فخريًا للاقتصاد بجامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس UCLA. نشأ بالجانب الغربي لشيكاغو، وهو. درس الهندسة والفلسفة بـ4 جامعات. لما كان طالبًا بالدراسات العليا، نشر مقالًا بمجلة إيكونوميكا ومجلة الاقتصاد السياسي. وقام بالتدريس بجامعة ميشيغان (1958-1960)، وجامعة كاليفورنيا بلوس

أنجلوس (1960-1963)، وكلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال بجامعة شيكاغو (1963-1971). وفي 1971، عاد بشكل دائم إلى قسم الاقتصاد بجامعة كاليفورنيا، الذي ترأسه بين عامي 1978 و1980. وكان منتسبًا إلى مركز التحليلات البحرية ومعهد هوفر. كان دمسيتر عضوًا في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم، ومدير جمعية مونت بيليرين، والرئيس السابق للجمعية الاقتصادية الغربية. وتوفي في 4 يناير 2019.

(BNF Catalogue général, Demsetz, Harold, <https://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb122807351>)

3.3 محتوى النظرية

شكلت هذه النظرية أحد النظريات الاقتصادية للمؤسسة، وتم إدماجها مع النظريات التعاقدية، كون العلاقات التي تربط الأفراد و/أو المؤسسات إنما تقوم على الاكتساب أو التنازل عن الحقوق. جوهر هذه النظرية هو أن وجود المؤسسة Existence وحدودها Boundaries ونطاقها Scope ينبع من الحقوق Rights التي تترتب على ملكية

Ownership الأصول، سواء الملموسة او غير الملموسة في ظل العقود غير التامة ووجود تكاليف المعاملات. هذه النظرية تشبه نظرية تكاليف المعاملات التي طورها كل من وليامسون وكوس، الذين ركزا على الأصول البشرية Human Assets، بينما تركز هذه النظرية على الأصول المادية وغير البشرية Nonhuman or Physical Assets سواء كانت ملموسة، مثل الآلات والمعدات والمخزون والمباني، ... أو غير ملموسة مثل براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية كونها أصول هي الأخرى تباع وتشتري بعكس الأصول البشرية التي لا تباع ولا تشتري.

4.3) فرضيات نظرية حقوق الملكية

تقبل نظرية حقوق الملكية عدد معين من الفرضيات: (شرقي، 2024، ص 12)

- يعظم الأعوان الاقتصاديين من مهامهم في المنفعة ويندفعون للبحث عن المصلحة الشخصية مهما كان النظام الاقتصادي الذي يتعاملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها؛
- يتبع أي شخص أهدافه الخاصة، لكن يخضع إلى القيود المفروضة عن طريق هيكل النظام الذي يعمل فيه. تعظيم الأرباح او الثروة لا يعد الحجة الوحيدة لمهمة المنفعة للعون الاقتصادي إلى جانب الوسائل المالية التي تحتوي على الوسائل غير نقدية مثل الترقية، شروط العمل، وقت الفراغ اثناء ساعات العمل؛
- رغبات الشخص مبنية من خلال سلوكه في السوق؛
- ليست المعلومة كاملة، وليست تكاليف المعاملات معدومة.

5.3) أسس نظرية حقوق الملكية

تتمثل أسس نظرية حقوق الملكية فيما يلي: (شرقي، 2024، ص 13)

- الحصرية: يقصد بها الحرية التامة في استعمال الأصول المملوكة وكذلك التحكم فيها بصفة شاملة؛
- القابلية للانتقال: يعني أن حق الملكية لا يرتبط بشخص بعينه، لذلك يمكن تبادلها.
- حقوق الملكية تمكن من ثلاث ممارسات:
 1. الاستعمال: يستعمل صاحب الحق حقه بنفسه؛
 2. الاستثمار: يستفيد صاحب الحق من نتائج استعمال حقه؛
 3. التصرف: يتصرف صاحب الحق بحقه (يتخلى عنه، يبيعه، يورثه، ...).

يلخص الجدول أدناه رقم 4 حقوق الملكية وأنواع المؤسسات

الجدول رقم 4: حقوق الملكية وأنواع المؤسسات

ملكية جماعية دولة	ملكية جماعية أشخاص	ملكية خاصة ناقصة	ملكية فردية	خصائص وممارسات الحقوق
نعم	نعم	للعامل	نعم	استعمال
للمجتمع	للعامل	المالك	نعم	استثمار
لا	لا	في بعض الحالات مقيدة	نعم	قابلية التداول
لا	للعامل	مشترك	نعم	التصرف
ملكية عامة	ملكية جماعية	ملكية خاصة ناقصة	ملكية خاصة	نوع الحقوق
مؤسسة حكومية	مؤسسة تعاونية	مؤسسة إدارية	مؤسسة رأسمالية	نوع المؤسسة

المصدر: (شرقي، 2024، ص 13)

4) نظرية الوكالة Agency Theory

1.4) نبذة مختصرة عن حياة مايكل كول جنسن Michael Cole Jensen



ولد مايكل كول جنسن Michael Cole Jensen في 30 نوفمبر 1939، في روشستير، في مينيسوتا، بالولايات المتحدة الأمريكية، كان اقتصادياً أمريكياً عمل في مجال الاقتصاد المالي. بين عامي 2000 و2009، عمل في مجموعة شركة مونيتور، وهي شركة استشارات استراتيجية، أصبحت فيما بعد "مونيتور ديلويت" وذلك في عام 2013. شغل منصب أستاذ جيسي إيزيدور شتراوس لإدارة الأعمال في جامعة هارفارد إلى غاية سنة 2000. توفي جنسن في 2 أبريل 2024

عن عمر يناهز 84 عامًا. لقد كان واحدًا من أكثر الاقتصاديين الماليين تأثيرًا على الإطلاق، مع أكثر من 340 ألف اقتباس على Google Scholar اعتبارًا من أبريل 2024.

(Eugene, 2024, Michael C. Jensen Tribute, <https://www.promarket.org/2024/04/05/michael-c-jensen-tribute/>)

2.4) نبذة مختصرة عن حياة وليام هنري ميكلينج William H. Meckling

ولد وليام هنري ميكلينج William Henry Meckling في 02 سبتمبر 1921، في ماك كيسبور، في بنيسيلفانيا، بالولايات المتحدة الأمريكية، كان اقتصادياً أمريكياً، وأستاذاً للإدارة والسياسة الحكومية. وكان عميد كلية سيمون للأعمال في جامعة روتشستر. وكانت مجالات بحثه في الاقتصاد الإداري والتحليل الاقتصادي للحقوق ونظرية الوكالة. وقد ألف مع مايكل جنسن، مؤلفاً حول نظرية الوكالة في عام 1976. كما كانت له مؤلفات أخرى معه وباحثين آخرين

توفي ميكلينج في 15 مايو 1998 برانشوسانتاني، بكاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية عن عمر يناهز 77 عاماً. (newswise, 1998, William H. Meckling, Dean Emeritus at University of Rochester, Dies, <https://www.newswise.com/articles/william-h-meckling-dean-emeritus-at-university-of-rochester-dies>)

3.4) محتوى النظرية

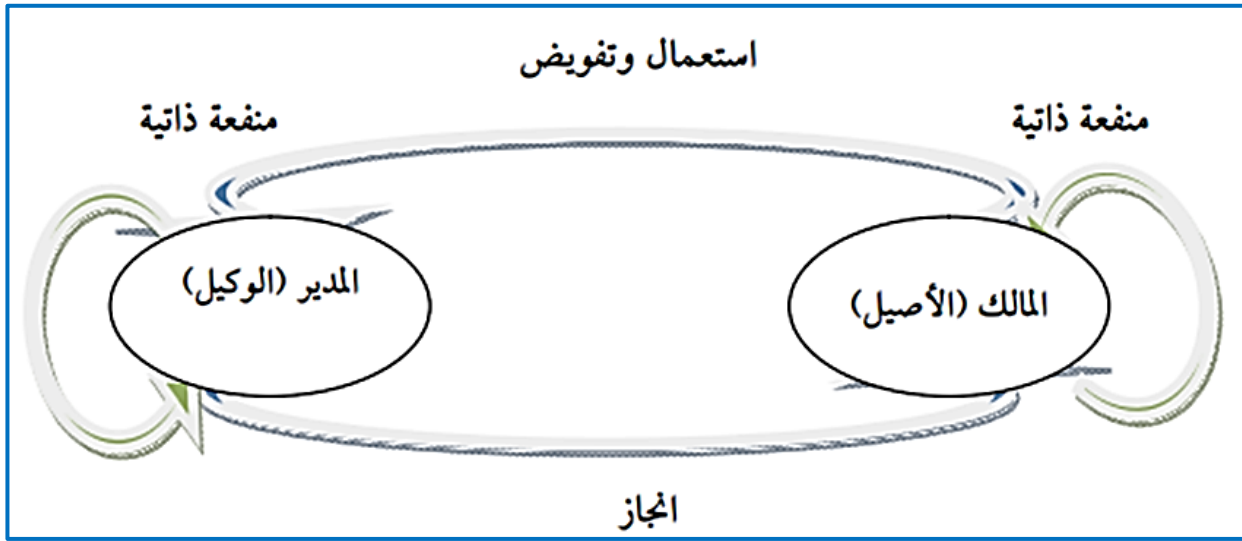
تعتبر نظرية الوكالة (المعروفة أيضاً بنظرية الحوافز) من النظريات التعاقدية، حيث اعتبرت المؤسسة كحزمة عقود

.The firm as a node of contracts

عرف ميكلينج وجنسن علاقة الوكالة بأنها: "شكل من أشكال التعاقد بين مالكي المؤسسة ومديريها، حيث يعين الملاك (بصفتهم الموكل أو الأصيل The Princpal) وكيلاً (المدير أو الوكيل The Agent) لإدارة المؤسسة نيابة عنهم، ويترتب عن ذلك تفويض الملاك لسلطة اتخاذ القرار للإدارة.

يتوقع الملاك أن يتصرف الوكلاء بما يخدم مصالحهم، إذ يجب أن يضمن "العقد" بين الملاك والمدراء تصرفهم لمصلحة المالكين، ومع ذلك يكون من المستحيل ترتيب "عقد مثالي Perfect Contract لأن قرارات المدراء لا تخدم جميعها مصالح الملاك، وهذا ما يعرف بتعارضات الوكالة Agency Conflicts أو تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل (التضارب بين مصالح المساهمين والمدراء، والتضارب بين مصالح المساهمين والمقرضين) والتي قد تنشأ لعدة أسباب (الممارسات الأخلاقية، مجهودات المدير، الاحتفاظ بالأرباح، العزوف عن المخاطرة). تحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناظر المعلومات Information Asymmetry وعدم تكامل بين الوكيل والأصيل، ويمكن معالجة هذه التعارضات عبر آليات الحوكمة. (شرقي، 2024، ص 14). يمثل الشكل الموالي رقم 12 نموذج نظرية الوكالة.

الشكل رقم 12: نموذج نظرية الوكالة



المصدر: (رشيد، جلاب، 2022، ص 79)

4.4 تكاليف الوكالة

تعرف تكاليف الوكالة على أنها "خسارة للقيمة" لأصحاب رؤوس الأموال، تنشأ من خلال تفويضهم لمدير أو مدراء ينوبون عنهم في تسيير المؤسسة، وينجر عن تعارض مصالحهم واختلافها زيادة في هذه التكاليف التي قد تأخذ الأشكال الثلاثة التالية: (شرقي، 2024، ص 15)

- **تكلفة البحث عن الذات (S) Self-seeking cost**: التكلفة التي يتحملها الأصيل عن الانحراف بين أهداف الملاك وأفعال المدير الناجم عن سلوك الوكيل في سعيه لتحقيق ذاته ومصالحه؛
- **تكلفة المراقبة (M) Monitoring cost**: التكلفة التي يتحملها الأصيل أو المالك للحصول على معلومات عن سلوك الوكيل أو المدير وقدراته. يتضمن ذلك تكاليف أي معلومات يقدمها الوكيل أو المدير طواعية لزيادة شهرته، وهو ما اصطلح ميكلينج وجنسن على تسميته بتكاليف السندات Bonding Costs.
- **تكلفة تحويل المخاطر (R) Risk-transfer cost**: التكلفة التي يتحملها الأصيل لنقل المخاطر إلى الوكيل أو المدير من خلال إدراج المكافآت القائمة على النتائج في العقد.

5.4 مشاكل نظرية الوكالة

تنبق مشكلتان ترتبطان بعلاقة الأصيل والوكيل هما: (رشيد، جلاب، 2022، ص.ص 80-81)

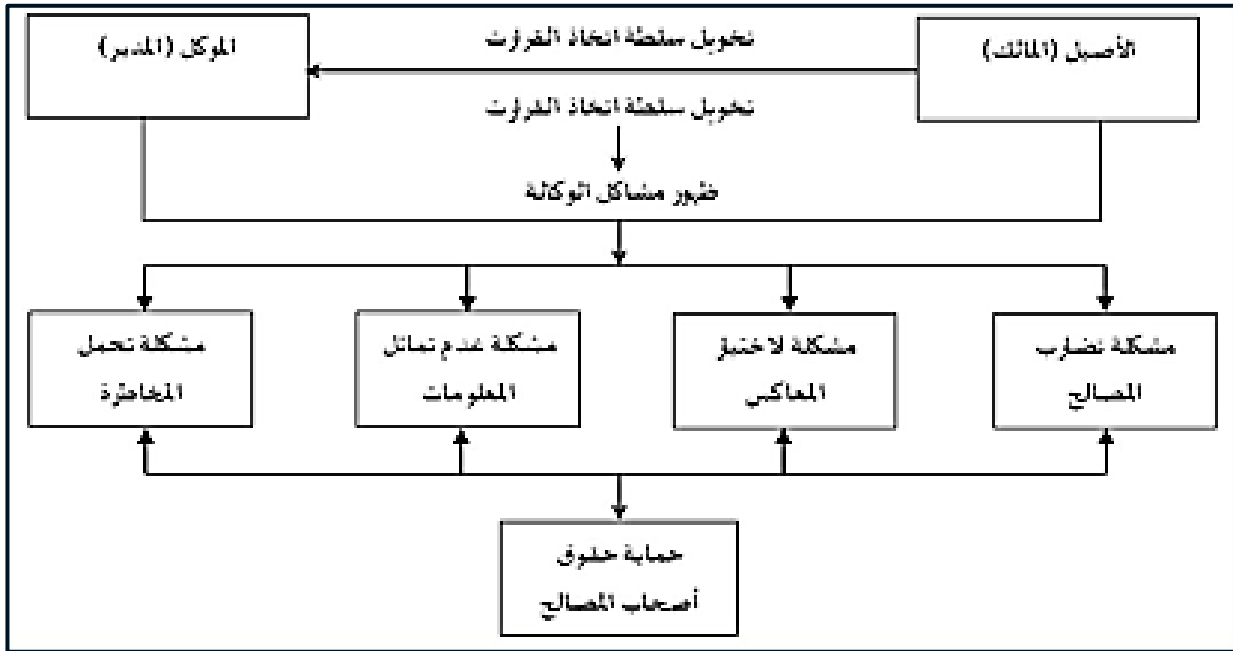
- صعوبة مراقبة الاصيل لتصرفات الوكيل، فضلاً عن ارتفاع النفقات المرتبطة بأداء هذا النشاط. فقد تبدي الادارة العليا اهتماما بمنح امتيازات للمدراء العاملين في المنظمة أكبر من اهتمامها بتوزيع الارباح على المالكين وحملة الأسهم؛
- اختلاف وجهات النظر بين الاصيل والوكيل حول موضوع المخاطرة، من قبيل قيام المدراء بتبني الاستراتيجيات التي لا تتضمن قدراً كبيراً من المخاطر لضمان استمرارهم في مراكزهم، في حين يرغب المالكون او حملة الاسهم في الدخول في اعمال تدر عليهم ارباحاً عالية.

ان هاتين المشكلتين يترتب عليهما نوعاً من التكاليف الادارية يطلق عليها تكاليف الوكالة التي يتحملها الاصيل لضمان قيام الوكيل بتحقيق مصالحه. ولما كانت مشكلة الوكالة موجودة في كل انواع العقود، فان نظرية قيام الوكالة تركز على اختيار العقد الاكثر فاعلية لإدارة العلاقة العقدية التي تنشأ بين الاصيل والوكيل. والسؤال المهم هو ما إذا كان العقد الموجه بالسلوك كالرواتب والحوكمة الهرمية هو اكثر فاعلية من العقد الموجه بالنتائج كالعمولات، خيارات راس المال، والحوكمة السوقية.

إن الاجابة على السؤال المذكور تتحدد في ضوء المعلومات التي يحصل عليها الاصيل لمراقبة سلوك الوكيل، فاذا كان بالإمكان مراقبة سلوك الوكيل فان العقد المستند الى السلوك هو الافضل، اما اذا كانت هناك صعوبة في مراقبة سلوك الوكيل فعلى الاصيل الاختيار بين شراء المعلومات حول تصرفات الوكيل وتحمل النفقات او التكاليف المرتبطة بذلك او مكافأة الوكيل على وفق النتائج المتحققة (الارباح)، وان العقد الاكثر فاعلية هو الذي يحقق الموازنة بين تكلفة مراقبة سلوك الوكيل وتكلفة قياس النتائج ونقل المخاطرة الى الوكيل.

يلخص الشكل أدناه رقم 13 مشاكل نظرية الوكالة كالآتي:

الشكل رقم 13: مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: (شرقي، 2024، ص 15)

5.4 تقييم نظرية الوكالة

بحكم أن اقتصاد السوق يتأسس على حرية التبادل، فإنه يحترم تماما حقوق الملكية، ويسمح لكل عون اقتصادي من تضخيم منفعته، وهو بذلك يمثل اقتصادا حديا، غري أن معظم مجموع الأنظمة الاقتصادية الواقعية تتضمن عوامل تحد من حقوق الملكية، سواء بواسطة القواعد القانونية أو تكاليف الصفقات، إن نظرية حقوق الملكية تدرس إذن عواقب المساس بهذه الحقوق، لاسيما من حيث فعاليتها في إدارة الموارد. وتعتبر مساهمة نظرية حقوق الملكية في فهم هيكل المنظمات وطريقة تسيرها محدودة، على اعتبار أن معظم التحليل فيها ينصب في العلاقات بين الملاك والمسريين...، ومن ثم يمكن اعتبار نظرية الوكالة كمحاولة لتعميم نظرية حقوق الملكية. (دريالي، ثابتي، 2019، ص 70)

5) نظرية العقود غير التامة The theory of incomplete contracts

اعتبرت هذه النظرية المؤسسة كمجموعة من الاصول غير البشرية - The firm as a collection of non-human assets، وهي ترتبط بافتراض العقود غير التامة والتي قد تنتج عن ظروف غير متوقعة ولا يمكن التنبؤ بها

تدفع أطراف العقد لإعادة التفاوض في شروط العقد، وهذا ما أشار إليه وليامسون في نظريته عندما تحدث عن الرشد المقيد للكلاء والانتهازية.

نشأت نظرية العقود غير التامة انطلاقاً من أعمال كوس ووليامسون بشأن تكاليف المعاملات، من قبل جون مور John Moore، أوليفر هارت Oliver Hart وسانفورد غروسمان Sanford Grossman، كمحاولة لإضفاء الطابع الرسمي على تحليل التكامل العمودي لنظرية تكاليف المعاملات، حيث يشير هؤلاء أن العقود تكون غير تامة لأن مدتها يمكن أن تكون غير محدودة، وقد يكون مكلفاً للغاية أو مستحيل معرفياً تحديد جميع الاحتمالات المستقبلية للعقد. (هل سينجح أو سيولد تكاليف أخرى لإعادة شروطه).

وفقاً لنظرية العقود غير التامة لا يستطيع الوكلاء أو المدراء توقيع عقود كاملة بسبب نقص المعلومات، فلا أحد في الواقع يستطيع التحقق قبلها من الحالة الحقيقية لبعض المتغيرات المميزة للعلاقات بين الأطراف المتعاقدة والتي قد ينتج عنها تغييرات غير متوقعة للعقد. (شرقي، 2024، ص 16)

يلخص الجدول أدناه رقم 5 النظريات التعاقدية

الجدول رقم 5: ملخص للنظريات التعاقدية

النظريات	الرشد (العقلانية)	معلومات المتعاقدين	طبيعة المؤسسة	الإشكالية الجوهرية
النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية	موضوعية	كاملة ومتناظرة (متوازية)	آلة للإنتاج	التباين في الإنتاج/التباين في الأسعار
نظرية تكاليف المعاملات	محدودة	غير كاملة وغير متناظرة	هيكل حوكمة	تأثير خصوصية الأصول على حدود المؤسسة
نظرية حقوق الملكية	موضوعية	غير كاملة وغير متناظرة	ملكية أصول مادية غير بشرية	حقوق الملكية وتخصيص الموارد
نظرية الوكالة	موضوعية	كاملة وغير متناظرة	حزمة عقود	عدم تناسق المعلومات
نظرية العقود غير التامة	موضوعية	كاملة ومتناظرة (متوازية)	مجموعة أصول غير بشرية	مشاكل عدم إمكانية التحقق من الاستثمارات

المصدر: (شرقي، 2024، ص 17)

النظريات التطورية Evolutionary theories

(1) نظرية نيلسون ووينتر The Nelson-Winter Theory

(1.1) نبذة مختصرة عن حياة ريتشارد نيلسون Richard R. Nelson



ولد الاقتصادي الأمريكي والدكتور الفخري من جامعة لويس باستور (ستراسبورغ الأولى) ريتشارد نيلسون Richard R. Nelson في 1930، بنيويورك، بالولايات المتحدة الأمريكية، هو أستاذ بجامعة كولومبيا، وكان أستاذاً بجامعة كارنيجي ميلون وبييل. ويعد أحد الرواد الرئيسيين للاقتصاد التطوري. بدأ حياته المهنية في خمسينيات القرن الماضي بمعهد أبحاث أمريكي. وهناك بدأ بحثه عن العناصر المكونة للنمو. في 1959، نشر كتاب "الاقتصاديات البسيطة للبحث العلمي الأساسي"، وفي 1962 نشر معدل واتجاه النشاط الابتكاري. ومنذ ذلك الحين،

اعترفت عدة أعمال تتعلق باقتصاديات البحث والابتكار بهذه النصوص. تعد فكرة الابتكار أساسية في عمله، وهي أحد العناصر الضرورية لفهم التغيير الاقتصادي. طوال حياته المهنية، اهتم بمسائل تطور وخلق المعرفة والتقنيات والنمو الاقتصادي والتقدم التقني. ولم يكن راضياً عن الرؤية النيوكلاسيكية للنمو، وهو يرى بأن النهج المبني على التوازن والإحصائيات المقارنة الأمثل، لا يمكن أن يأخذ في الاعتبار الاضطرابات الاقتصادية، التغيير، عدم المساواة بين الدول والأنظمة وتعدد أنماط تنظيم الرأسمالية. ويجب أن يتضمن النموذج آليات الابتكار والتنوع والاختيار، وكلها عناصر ضرورية لفهم الآلية المعقدة للظواهر الاقتصادية. وفي السبعينيات، شرع مع زميله سيدني وينتر في (إعادة) إنشاء نظرية حول الطبيعة التطورية للتغيير الاقتصادي. الروتين، والاختيار، والتطور، وهي الكلمات الرئيسية التي تم تطويرها في عملهم المرجعي: "النظرية التطورية للتغيير الاقتصادي" (1982). ومنذ ذلك الحين، أصبحت هذه المساهمة في قلب برنامج تطوير "الاقتصاد التطوري". وبعد ذلك، بحث في أسباب اختلاف مسارات النظم الاقتصادية الوطنية. وكان أحد الأعضاء المؤسسين لأدبيات أنظمة الابتكار الوطنية (NIS).

(Mathematics Genealogy Project, Richard R. Nelson, <https://genealogy.math.ndsu.nodak.edu>)

(2.1) نبذة مختصرة عن حياة وينتر Sidney G. Winter



ولد وليام سيدني وينتر Sidney G. Winter، خريج كلية سوارثمور والحاصل على الدكتوراه في الاقتصاد من جامعة ييل في 1935، في لواء، بالولايات المتحدة، هو خبير اقتصادي مهتم بنظرية الشركة من منظور نظرية التطور. تأثر بجوزيف شومبيتر. أسس في 1982، مع ريتشارد نيلسون، نظرية الروتين التنظيمي، مؤلفاً حول نظرية الوكالة في عام 1976. كما كانت له مؤلفات أخرى معه وع باحثين آخرين. وهو أستاذ ديوليت آند توش الفخري للإدارة بكلية وارتون بجامعة بنسلفانيا. في حياته

المهنية، شغل تعيينات منتظمة أو زائرة بسبع جامعات وعمل ضمن طاقم مكتب المحاسبة العامة الأمريكي ومؤسسة RAND ومجلس المستشارين الاقتصاديين الأمريكي، وكان مستشاراً لعدة منظمات حكومية وغير ربحية، وظهر كشاهد خبير في قضايا مكافحة الاحتكار وغيرها من الدعاوى القضائية. ركزت أبحاثه بالأعوام الأخيرة على دراسة مشاكل الإدارة من وجهة نظر الاقتصاد التطوري. وهو يزور قسم الإدارة في كلية لندن للاقتصاد كأستاذ في شركة BP المئوية، وقد حصل على جائزة فيبوري في الإدارة الإستراتيجية في 2008. وكان بحثه الصادر في 2003 بعنوان "فهم القدرات الديناميكية" فائزاً مشاركاً بجائزة أفضل بحث في مجلة الإدارة الإستراتيجية في 2009. وهو زميل منتخب بجمعية الاقتصاد القياسي، والجمعية الأمريكية لتقدم العلوم، وجمعية الإدارة الإستراتيجية. (ITIF, Sidney G. Winter, <https://itif.org/person/sidney-g-winter/>)

(3.1) محتوى النظرية

يمكن بناء النظرية التطورية للمنظمة على أساس نتائج Winter بالمشاركة مع ريتشارد نيلسون Richard Nelson، ففي عام 1982 نشر كتابهما بعنوان النظرية التطورية للتغير الاقتصادي An Evolution Theory Of Economic Change، وعبر مغامرتهما المشتركة استطاع نيلسون تحقيق معارف تجريبية ونظرية غنية للاقتصاد الصناعي، بينما حقق وينتر ابتكارات نظرية هامة أبعدت التشابه التطوري للاقتصاد من البيولوجيا Biology. وتم تبني مصطلح التطورية Evolutionary على أساس استعادة الأفكار الأساسية من البيولوجيا. وقد شارك الباحثان في دراسة المحددات العملية النظرية والتجريبية للاقتصاد الحديث، وتوصلاً إلى رفض الافتراضات الرئيسية لنظرية الاقتصاد الحديث، فالتقمة بتحليل التوازن حتى في أشكاله الأكثر مرونة لا يزال يقود النظام إلى حالة مبهمة غير معروفة.

طورا نيلسون ووينتر النظرية البديلة لتعظيم الربح عن تحليل المنظمة، والنموذج المثالي لهم هو افتراض أن النموذج التطوري يعمل في أي حالة لاختبار الروتينات الداخلية للمنظمة. وهذا الروتين يتضمن خصائص المنظمة التي تمتد من الروتينات الفنية إلى إنتاج الأشياء عبر إجراءات التوظيف والعمل وطلب المخزونات الجديدة أو الوصول بالإنتاج إلى المستوى العالي، إلى السياسات المرتبطة بالاستثمار والبحوث والتطوير أو الإعلان واستراتيجيات الأعمال لتوزيع السلع والاستثمارات الخارجية. وتلعب هذه الروتينات وفق نيلسون ووينتر دورا رئيسيا في النظرية التطورية البيولوجية. إن الروتينات ليست ببساطة ذات خصائص واسعة في النشاطات المنفذة ضمن المنظمات، ولكنها ذات خصائص وظيفية تهتم بإظهار المهارات التكنولوجية المكتسبة ضمن الاقتصاد. ويقول نيلسون ووينتر أن الروتينات والعادات تعمل كمخزونات معمرة نسبيا للمعارف والمهارات، وفي رأيهم أن هذه الروتينات هي بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة أو يمكن أن يكون لها القدرة على الاستجابة من خلال التقليد والتعبئة الشخصية وغير ذلك. ومن ناحية أخرى، فإن النشاط الابتكاري ممكن، وإن أغلب سلوكيات الأعمال لا تكون بشكل أساسي روتينية، فالسلوك غير المنتظم وغير القابل للتقدير يتلاءم مع النظرية التطورية، وذلك من خلال إدراك أن هناك عناصر متعددة في تحديد القرارات ونتائج القرار، وهذا يعني أن هناك مقاربات واضحة في النظرية البيولوجية للتطور، بحيث يكون هناك تغير غير عشوائي هام في العديد من النماذج التطورية. (الصرن، 2004، ص.ص 153-154)

تقوم هذه النظرية على مفهوم آخر هو البحث Search لإدخال التغيرات في روتينات المنظمات. كما أنها تفترض مستوى أولي للربحية، فإذا كانت المنظمات مربحة بشكل كاف يجب عليها أن تحافظ على روتيناتها الموجودة، وأن تبحث عن الوسائل التي تساعدها في ذلك. والربحية يمكن أن تنخفض تحت هذا المستوى، وعندئذ فإن المنظمات تكون مقادة باعتبارات البدائل وضغوط المحن، ويمكنها أن تستثمر في البحوث والتطوير وتحاول اكتشاف طرائق جديدة، ولكن هذه الطرائق من الممكن أن تهدم الربحية. تقدم بيعات السوق تعريفا لنجاح منظمات الأعمال. وهذا التعريف ينسب بدقة إلى قدرة هذه المنظمات على البقاء والنمو. وبشكل واضح، فإن هذا يعد تطبيقا للمنافسة السوقية لإثبات صراع الوجود في البيولوجيا. ولكن نيلسون ووينتر لم يدرسا آليات اختيار السوق أو الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج. وإن التطور الذي درساه يتطلب ثلاثة أجزاء رئيسية هي: (الصرن، 2004، ص 154)

- أ. يجب أن يكون هناك تغير مؤكد بين أعضاء المجتمع. وهذا التغير يمكن أن يكون عشوائيا؛
- ب. ضرورة وجود بعض مبادئ الاستمرارية، أي يجب أن توجد آليات تحافظ على استمرارية الخصائص الفردية عبر الأجيال؛
- ج. يعمل الاختيار الطبيعي إما جراء أفضل الآليات المتبناة أو بسبب التغيرات التي تحمل فوائد صراع البقاء والوجود.

نظرية التسوية واقتصاد الاتفاقيات Regulation school

(1) نظرية التسوية واقتصاد الاتفاقيات روبرت بوير Robert Boyer

(1.1) نبذة مختصرة عن حياة روبرت بوير Robert Boyer



ولد الاقتصادي الفرنسي وأحد المنظرين الرئيسيين لنظرية التسوية، روبرت بوير Robert Boyer في 25 مارس 1943 بنيس الفرنسية. درس بالصفوف التحضيرية العلمية. تم قبوله في مدرسة البوليتكنيك، حصل على دبلوم الدراسات المتعمقة في الاقتصاد الرياضي من جامعة باريس ديدرو في 1970، وعلى الدكتوراه في الاقتصاد من جامعة بانثيون السوربون في 1971. في مارس 1974 انضم إلى مركز CEPREMAP، المسمى آنذاك بمركز الدراسات المستقبلية في الاقتصاد الرياضي

المطبق على التخطيط حتى 2011. وان عضواً في GREDEG (مجموعة الأبحاث في القانون والاقتصاد والإدارة) منذ 2008. كما عمل مدير الأبحاث بالمركز الوطني للبحوث العلمية بالمدرسة العليا للأساتذة ومدير الدراسات بـEHESS للفترة 1982-2008. هو عضو بمجالس مختلفة وعضو بارز بمجلس التحليل الاقتصادي، والفريق العلمي لمركز كورنو، ورئيس جمعية البحوث والتنظيم، وعضو فخري بجمعية النهوض بالاقتصاد الاجتماعي والاقتصادي.

(Reverchon, 2020, Robert Boyer, membre d'une «école française» restée sous les radars, <https://www.lemonde.fr>)

(2.1) نبذة مختصرة عن حياة ميشال أجلياتا Michel Aglietta



ولد ميشال أجلياتا Michel Aglietta في 18 فبراير 1938 في شامبيري، فرنسا، هو اقتصادي فرنسي متخصص في مسائل التنظيم الاقتصادي ومؤسس مشارك لمدرسة التسوية. هو أستاذ فخري للاقتصاد في جامعة باريس نانثير، ومستشار علمي في CEPII وعضو بالمعهد الجامعي الفرنسي وأستاذ الاقتصاد الكلي في تخصص الاستدامة والابتكار الاجتماعي في HEC Paris. ووقد ساهم في إعداد النموذج الاقتصادي المسمى FIFI

وكان عضواً في دائرة الاقتصاديين، وبالفترة 1997-2003، في مجلس التحليل الاقتصادي لرئيس الوزراء. تم تعيينه عضواً في المجلس الأعلى للمالية العمومية من قبل رئيس مجلس الشيوخ جان بيار بيل في 28 فبراير 2013. وقد

عمل أجليتا بشكل خاص على استراتيجيات سوق الأوراق المالية الجديدة التي تضحى بالتوظيف من أجل الربحية وعواقبها على الاقتصاد الكلي. يعد أجليتا أحد مؤسسي مدرسة التسوية عام 1976 مع روبرت بوير.

(cepii.fr, Michel Aglietta,

http://www.cepii.fr/CEPII/fr/page_perso/page_perso.asp?nom_complet=Michel+Aglietta)

3.1 محتوى النظرية

استنادا إلى الأعمال التأسيسية لكل من رويبرت بوير وميشال أجليتا ظهرت نظرية التسوية في 1/2 السبعينات لتحليل عملية الانتقال من النمو إلى الأزمة في الولايات المتحدة وأوروبا، للإشارة إلى نهاية فترة النمو المرتفع التي شهدتها أغلب الدول المتقدمة، أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، أو ما يعرف بالثلاثين المجيدة Trente glorieuses في الفترة 1945 و 1975. وتعد هذه المدرسة إلى جانب اقتصاد الاتفاقيات واحدة من النهجين الرئيسيين غير التقليديين للاقتصاد في فرنسا.

تناقش نظرية التسوية التغيير التاريخي للاقتصاد السياسي من خلال مفهومين أساسيين هما: نظام التراكم (AR) Accumulation Régime ونمط التسوية (MR) Mode of Régulation: (شرقي، 2024، ص 22)

أ. نظام التراكم (AR) Accumulation Régime: يصف Alain Lipietz نظام تراكم الفوردية على أنه نظام للإنتاج الضخم Mass-Producing مع حصة متناسبة من القيمة المضافة، مما يؤدي إلى استقرار ربحية المؤسسة، وذلك باستخدام كامل الطاقة الإنتاجية والعمالية؛

ب. نمط التسوية (MR) Mode of Régulation: عبارة عن مجموعة من القوانين المؤسسية والمعايير وأشكال الدولة ونماذج السياسة والممارسات الأخرى التي توفر سياق عملية التراكم. ميز بوير بين شكلين أو نمطين رئيسيين للتسوية خلال القرنين 19 و 20، هما:

▪ طريقة تسوية المنافسة: (1930-1850) Mode of regulation of competition: تتضمن نمطين، حيث النمط الأول للتسوية كان من عام 1850 إلى بداية القرن 20، وأطلق عليه بوير النمط الشامل للتسوية، وهو يتميز بمكاسب إنتاجية منخفضة، جزء مهم من الإنتاج مخصص للمعدات، منافسة عالية. أما النمط الثاني أو الفترة الثانية

فأطلق عليها "النمط المكثف للتسوية دون استهلاك كبير، لأنها تتكون من مكاسب إنتاجية عالية (بفضل أساليب Taylor) وإنتاج السلع الاستهلاكية؛

▪ النمط الاحتكاري للتسوية: **Monopolist mode of régulation** (بعد عام 1930): يتميز بإنتاجية عالية واستهلاك بالحجم الكبير، إذ ساعد نظام فورد على النمو المنتظم للناتج الاقتصادي وزيادة الدخل في الوقت نفسه.

ميز رواد نظرية التسوية بين الأزمات الدورية والأزمة الهيكلية، وركزوا على دراسة الأزمات الهيكلية، فقط تلك المرتبطة بنمط التسوية. وبناء على ذلك حددوا أربعة أشكال للأزمات: (شرقي، 2024، ص 23)

▪ الأزمات الخارجية **crises Exogenic**: ناتجة عن حدث خارجي؛ يمكن أن تكون مرعجة للغاية، ولكنها لا يمكن أن تعرض نمط التسوية للخطر وحتى نمط التراكم، يعتبر الاقتصاديون النيوكلاسيكيون أن جميع الأزمات خارجية؛

▪ الأزمات الداخلية **crises Endogenous**: هي أزمات دورية ضرورية وحتمية، لأنها تجعل من الممكن إلغاء الاختلالات المتراكمة خلال مرحلة التوسع دون تدهور كبير في لأشكال المؤسسة. لا يمكن فصل هذه الأزمات عن الرأسمالية؛

▪ أزمة نمط التسوية: حيث لا يمكن تجنب دوامة الانحدار، يجب تعديل الأشكال المؤسسية وطرق تدخل الدولة في الاقتصاد. أفضل مثال على ذلك هو أزمة 1929، حيث لم تؤد حرية قوى السوق والمنافسة إلى مرحلة متجددة من التوسع؛

▪ أزمة نظام التراكم: من المستحيل الاستمرار في النمو لفترة طويلة الأجل دون حدوث اضطراب في الأشكال المؤسسية، أفضل مثال على ذلك هو أزمة 1929، حيث تميزت الفترة ما بين الحربين العالميتين بالانتقال من نمط التراكم الذي يتميز بالإنتاج الضخم دون الاستهلاك بالحجم الكبير إلى النمط الذي يتميز بالإنتاج الضخم والاستهلاك بالحجم الكبير.

أسئلة للتقويم الذاتي

1. على ماذا ركزت النظريات الاقتصادية؟
2. إلى ماذا كانت تدعو النظرية النيوكلاسيكية؟
3. ما هي أهم النظريات التعاقدية؟
4. من هم أهم رواد النظريات التطورية؟
5. على ماذا كانت تركز نظرية التسوية واقتصاد الاتفاقيات؟
6. من هو أهم رائد تعتبر آؤه مقنعة وأكثر اقناع؟
7. ما هي أهم الأمور المستفادة من دراسة النظريات الاقتصادية؟

المحور الرابع: النظرية الاستراتيجية
وآفاق التصور الشامل لنظرية
المنظمات

- نظرية الاقتصاد الصناعي
- مدرسة التحليل الاستراتيجي
- مقارنة الموارد والكفاءات
- نظرية أصحاب المصالح



الأهداف البيداغوجية للوحدة

يستطيع الطالب بعد دراسته لمحتوى هذا المحور القاء نظرة على:

1. محتوى نظرية الاقتصاد الصناعي؛
2. أهم منظرين في الاقتصاد الصناعي؛
3. مدرسة التحليل الاستراتيجي؛
4. التعرف على أهم رواد مدرسة التحليل الاستراتيجي؛
5. مقارنة الموارد والكفاءات؛
6. التعرف على مصطلحي الموارد والكفاءات ضمن مقارنة الموارد والكفاءات؛
7. نظرية أصحاب المصالح (أطراف المشاركة).

نظرية الاقتصاد الصناعي

(1) مفهوم الاقتصاد الصناعي

هو واحد من العلوم الاقتصادية أو فرع من فروع النظرية الاقتصادية، الذي يهتم بدراسة وتحليل الظواهر والعمليات الاقتصادية، التي تحدث داخل القطاع الصناعي على مختلف مستوياته وفي مختلف فروعها، واستخراج القوانين التي تحكم حركتها ومسار تطورها، بالإضافة إلى الاسس النظرية الكفيلة بمعالجة جوانبها المختلفة. (وهيب، 2022، ص 01).

(2) تطور الاقتصاد الصناعي

يمكن التمييز بين التطور على المستويين النظري والتطبيقي، كآلآتي: (وهيب، 2022، ص.ص 01-04)

❖ **التطور على المستوى النظري:** قاد التطور الصناعي الى تحولات كبرى ليس على نطاق التطور الاقتصادي فقط، بل وعلى نطاق الفكر الاقتصادي.

- إذ يعتبر مفكرو المدرسة الماركاتلية أي التجارية (أنصار التجارة)، ان التجارة هي النشاط الاكثر أهمية في عملية تراكم راس المال، لأنهم اعتبروا أن ثروة البلد تتمثل في ما يمتلكه من ذهب وفضه؛
- يعتبر مفكرو المدرسة الفيزوقراطية (أنصار الطبيعة)، الزراعة هي النشاط الاكثر أهمية في تراكم رؤوس الأموال، لأنهم اعتبروا الثروة هي الزراعة واعتبروا أن الصناعة هي السبب الرئيسي لتشويه النشاط الاقتصادي؛
- أما مفكرو المدرسة الكلاسيكية (أنصار الصناعة)، الصناعة هي النشاط المحرك للاقتصاد المحلي بأكمله وهي مصدر التراكم في رؤوس الاموال لأنهم اعتبروها الثروة الحقيقية للمجتمع؛
- أما النظرة المعاصرة، فهي نظرة واسعة، تعتبر أن كل قطاع من قطاعات الاقتصاد المحلي هو مهم بحد ذاته لتداخل وتربط مختلف قطاعات الاقتصاد المحلي فيما بينها، ومع هذا التداخل والتربط، فإن كل قطاع يظل محتفظا بدوره الخاص في حركة التطور الاقتصادي.

❖ **التطور على المستوى التطبيقي (العملي):** يرتبط مفهوم الاقتصاد الصناعي بنشوء وتطور الصناعة خلال مراحل تأريخيه طويلة ومتعاقبة. وفي عهود ما قبل الثورة الصناعية التي حدثت في آواخر القرن 18 (العهد الاقطاعي)، اتسم

تطور الصناعة بالمحدودية من الناحية التقنية والاقتصادية، حيث بقيت القاعدة الانتاجية ثابتة وبشكلها اليدوي البسيط، ولعل من أهم ما حققته الصناعة في تلك الفترة، هو تقديم السلع والخدمات للقطاع الزراعي، وبهذا يمكن القول بأن الصناعة في هذه المرحلة لم تشكل قطاعاً مستقلاً ومهماً من حيث تأثيره في الاقتصاد المحلي. أما في مرحلة الثورة الصناعية وما تلاها، يمكن القول بأن هذه المرحلة شهدت ظهور القطاع الصناعي وبداية تطوره وبدأ يتبلور شيئاً المفهوم الحديث للقطاع الصناعي، كما بدأ دور القطاع الصناعي يزدهر، وذلك يعود لظاهرتين أساسيتين هما: ظاهرة نشوء السوق المحلية وظاهرة نشوء السوق الدولية.

أ. ظاهرة نشوء السوق المحلية: تعد مظهراً من مظاهر التقدم الاقتصادي والتي ترتبط بالعوامل الأساسية التالية:

- انحلال وتفكك العلاقات الانتاجية الخاصة بالمجتمع الاقتصادي وبداية تبلور العلاقات الانتاجية الرأسمالية؛
- تطور الصناعات الحرفية، ومن ثم تطور وسائل الانتاج من يدوية إلى ميكانيكية ثم إلى آلة مبرمجة؛
- تطور كبير في وسائل النقل والاتصالات؛
- توسع حجم المبادلات التجارية، بفضل تطور وسائل النقل وظهور العملات الوطنية، وسيادة مناخ الحرية للانتقال داخل الدولة الواحدة.

ب. ظاهرة نشوء السوق الدولية: ارتبط تطور الصناعة على مستوى الاسواق الدولية تاريخياً لنشوء وتطور العلاقات الرأسمالية، ومن ثم تحطيم الاطر القديمة للصناعات اليدوية ونشوء الصناعات الحديثة القائمة على التقنية الالية في مرحلة الثورة الصناعية. ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل رئيسة لتطور الصناعة وتحويلها من الطابع الحرفي الى الصناعة الالية الحديثة، هي:

- مرحلة التعاون البسيط: يمتاز التعاون البسيط ببعض المميزات عن الانتاج الحرفي، لأنه يقوم على جمع العديد من العمال في مؤسسة واحدة، وبذلك يتيح امكانية التوفير في وسائل الانتاج ونمو الإنتاجية؛
- مرحلة المشغل: هو التعاون القائم على تقسيم العمل، والمشغل هو شكل لسير عملية الانتاج قد ساد في أوروبا الغربية تقريباً منذ 1/2 القرن 16 حتى الثلث الاخير من القرن 18، وقد أدى التخصص وتقسيم العمل الى ارتفاع كبير في الإنتاجية، كما امتد إلى أدوات الانتاج التي أصبحت أكثر ملاءمة للعملية التي اعدت لها. ويتلخص الدور التاريخي للمشغل في تهيئة مقدمات الانتقال من الانتاج الحرفي الصغير الى الصناعة الالية الكبرى؛

▪ **مرحلة الصناعة الآلية:** كان المشغل القائم على التكنيك البدائي والعمل اليدوي عاجزاً عن سد الطلب المتزايد على المنتجات الصناعية من قبل السوق الآخذة بالاتساع، حيث كان يؤدي تطور المؤسسات الصناعية الى تزايد الطلب على وسائل الانتاج من أدوات وآلات ومواد اولية، فكان الانتقال الى الانتاج الآلي الكبير ضرورة اقتصادية. ولقد ارتبطت هذه ظاهرة نشوء السوق الدولية بالعوامل الاساسية التالية:

أ. حركة الاستكشافات الجغرافية منذ القرن 16 وحتى نهاية القرن 18؛

ب. حركة الاختراعات وتطور العلوم، وهذه كان لها تأثير كبير في تسارع خطى التقدم التكنولوجي؛

ج. التراكم الواسع لرؤوس الأموال؛

د. انهيار أسس النظام الاقطاعي في معظم البلدان الاوربية، وتوسع حجم المبادلات التجارية العالمية بسبب تطور وسائل النقل والمواصلات الدولية من جهة، وظهور العملات النقدية الدولية من جهة اخرى.

منذ الثورة الصناعية الكبرى، أخذ القطاع الصناعي يشهد تطورات كمية ونوعية متلاحقة انعكست وما زالت تنعكس آثارها على مجمل الاقتصاد والحياة الاجتماعية، وأبرزها:

▪ الاتساع الهائل في نطاق الانتاج الصناعي وتركزه في مؤسسات ضخمة تجمع بين كميات كبيرة وانوع معقدة من وسائل الانتاج والتكنولوجيا الحديثة واعداد كبيرة من العاملين من مختلف الاختصاصات على أساس نظام دقيق ومعقد من العلاقات الفنية والاقتصادية المختلفة؛

▪ التنوع الكبير في تشكيلة المنتجات الصناعية وظهور أنواع وأصناف جديدة من المنتجات بدون انقطاع كنتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي والتبدل في أذواق المستهلكين وارتفاع المستوى المعاشي للأفراد.

(3) مفهوم المشروع الصناعي

يمكن التمييز بين المفهومين الرأسمالي والاشتراكي للمشروع الصناعي كالآتي: (وهيب، 2022، ص.ص 04-06)

أ. المفهوم الرأسمالي للمشروع الصناعي

ارتكز الاقتصاد البرجوازي في تحديده لمفهوم المشروع الصناعي على الاسس الفكرية التي صاغها مفكروه الاوائل لنظرية المشروع، إذ يرون بان العملية الصناعية (الانتاجية) تعتمد على عناصر الإنتاج هي الرأسمال، العمل، المنظم، الارض. ومن ثم، فإن المشروع الصناعي هو "تنظيم أو وحدة اقتصادية تتمتع باستقلال إدارتها، ويتم من

خلالها توجيه ما يحصل عليه المنظم من عناصر الانتاج لإنتاج سلعة أو خدمة واحدة، تتجانس جميع وحداتها تجانسا مطلقاً، من أجل بيعها في السوق بقصد تحقيق أقصى ربح".

يلاحظ من هذا التعريف، بأنه يشمل جميع المشاريع التابعة للنشاط الخاص والتي تمارس نشاطها في السوق، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، زراعياً أو صناعياً أو تجارياً، وأياً كان حجم المشروع، كما ويظهر من المشروع الدور الذي يقوم به المنظم، حيث يتحمل لوحده مسؤولية جميع عناصر الانتاج الداخلة في العملية الانتاجية وادارتها في ظل سوق أقرب الى المنافسة التامة.

تتمثل اوجه القصور في هذا المفهوم وعدم انسجامه مع الواقع الصناعي في الوقت الحاضر فيما يأتي:

- التعريف يفترض تخصص المنشأة الصناعية بإنتاج سلعة واحدة، وهو افتراض غير صحيح، بل عادة ما يقوم المشروع الصناعي بإنتاج أكثر من سلعة، سواء بصفة أساسية أو بصفة ثانوية إلى جانب منتجه الرئيسي؛
- إن فكرة التجانس المطلق للوحدات المنتجة من السلعة الواحدة غير موجودة في ارض الواقع الصناعي. ويعني التجانس الكامل، أن تصبح كل وحدة منتجة بديلاً كاملاً للوحدات الاخرى، ليس مادياً فقط (أي من حيث المواد المستخدمة في إنتاجها) ولكن معنوياً ايضاً، أي من وجهة نظر المشتري او المستهلك، ذلك بافتراض التجانس المادي للوحدات المختلفة من السلعة المنتجة، فالمنتجين يميزون منتجاتهم بوسائل الدعاية والاعلان، فهم يحاولوا التأثير في نفسية المستهلك، وبالتالي ذوقه، رغم وجود التجانس المادي، أي خلق حالة من عدم التجانس المعنوي؛
- القول بان المنظم هو الشخص الذي يتحمل مسؤولية الادارة واتخاذ القرارات لذلك، يكافأ بالربح في حالة النجاح، كما يتحمل الخسارة في حالة الفشل، هو قول لا يتفق مع الواقع العملي للصناعة، فقد ادى التطور العلمي في مجال الادارة وكبر حجم المشروعات الصناعية الى ظهور ما يسمى بالادارة المأجورة، إذ يقدم هؤلاء عملهم مقابل أجر.

ب. المفهوم الاشتراكي للمشروع الصناعي: عرف الاستاذ Tingbergen المشروع الصناعي بأنه "مجموعة من الانشطة تنفذ بطريقة منظمة وتحت مسؤولية جهة معينة"، كما يعرف على أنه "توليفة من أنشطة مختلفة، تتضمن استخداماً للموارد من أجل تحقيق هدف محدد".

يلاحظ ان هذين التعريفين حاولا تناول المشروع الصناعي بصورة عامة كمشروع استثماري، سواء كان عاماً او خاصاً، له هدف محدد.

4) نظريات النمو الصناعي

تقسم نظريات النمو الصناعي إلى الأنواع التالية:

1.4) نظرية داووني Downie's Theory

أوضح داووني أنه يوجد في أي صناعة عدد من المنشآت التي تختلف في كفاءتها الإنتاجية. فهناك بعض المنشآت التي تكون كفاءتها الإنتاجية فوق المتوسط. وهناك بعض المنشآت التي تكون كفاءتها الإنتاجية فوق المتوسط، وهناك بعض المنشآت الأخرى التي تكون كفاءتها الإنتاجية أقل من المتوسط، وبالنسبة للمنشأة الأكثر كفاءة، يكون لديها فنون إنتاجية ومعارف تكنولوجية أكثر تقدماً بالمقارنة مع المنشآت الأقل كفاءة. وهي تستخدم هذه المزايا التكنولوجية في التوسع وزيادة نصيبها النسبي في السوق على حساب المنشآت الأقل كفاءة. ومن أهم محددات النمو لهذه النظرية ما يلي: (الصرن، 2004، ص.ص 661-662)

أ. التوسع في الطاقة الإنتاجية: لكي تنمو المنشأة وتتوسع، لا بد من توسيع طاقتها الإنتاجية. وهذا يحتاج بالطبع إلى موارد مادية ومالية كبيرة. والمنشأة الأكثر كفاءة أقدر على القيام بذلك من المنشأة الأقل كفاءة، وذلك لأنها تتمتع بقدرة أكبر على تحقيق معدلات ربح عالية. فكلما زاد معدل الربح زادت قدرة المنشأة على توفير الموارد المالية اللازمة للتوسع، إما من خلال أرباحها الذاتية، أو من خلال إصدار أسهم جديدة أو من خلال الاقتراض. وبالتالي، فإن هناك علاقة طردية بين معدل الربح ومعدل النمو. ويكون مقدار التغير في معدل النمو نتيجة لتغير معدل الربح بنقطة واحدة.

ب. التوسع في النصب النسبي: إن الشرط السابق لا يعد كافياً لتحقيق النمو، إذ لا بد من زيادة نصيب المنشأة من السوق، ومن الملاحظ أيضاً أن المنشأة الأكثر كفاءة أقدر على القيام بذلك من المنشأة الأقل كفاءة، فهي تستطيع تخفيض السعر وزيادة المبيعات، كما يمكنها زيادة الإنفاق الإعلاني، ومن ثم الطلب على المنتجات. ولكن توسيع الطلب سواء من خلال السياسة السعرية أو السياسية الإعلانية لا يعد مربحاً إلى ما لا نهاية، فكل سياسة من هذه السياسات وإن زادت الإيرادات، إلا أنها تزيد التكاليف أيضاً. لذلك فإن العلاقة بين نمو الطلب ومعدل الربح تمر بثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: تؤدي فيها نمو الطلب إلى زيادة معدل الربح؛
- المرحلة الثانية: يؤدي فيها نمو الطلب إلى وصول معدل الربح لحدده الأقصى؛

■ المرحلة الثالثة: يؤدي فيها نمو الطلب إلى تناقص معدل الربح.

يلاحظ أن المرحلة الأولى تحدث عندما يؤدي نمو الطلب (زيادة المبيعات) إلى زيادة الإيراد الكلي بمعدل أكبر من معدل الزيادة في التكاليف الكلية، أي عندما يكون الإيراد الحدي لنمو الطلب أكبر من التكلفة الحدية له. وتحدث المرحلة الثانية عندما يتساوى الإيراد الحدي لنمو الطلب مع التكلفة الحدية له، وتحدث المرحلة الثالثة عندما تتفوق التكلفة الحدية لنمو الطلب على الإيراد الحدي.

2.4 نظرية ماريز Marri's Theory

تنطبق نظرية ماريز على المنشآت التي تنفصل فيها الملكية عن الإدارة، وهذا عادة ما يتحقق في حالة الشركات المساهمة. ويشير ماريز إلى أن هدف المساهمين عادة ما يكون هو تعظيم معدل العائد على رأسمال والذي يتمثل في (د) حيث:

$$د = ح / س$$

تشير ح إلى صافي الأرباح وس إلى الرأسمال

أما إدارة المنشآت، فهي تهدف إلى تعظيم النمو، حيث أن نمو المنشأة يصاحبه تحقيق مزايا عديدة للقائمين على الإدارة، منها زيادة الأجور وزيادة السلطة والنفوذ وارتقاء المركز الاجتماعي وغيرها. ولكن حتى يمكن للقائمين على الإدارة تحقيق هدفهم والمتمثل في تعظيم معدل نمو المنشأة، لا بد أن يأخذوا في الاعتبار مستوى العائد المحقق على رأسمال والذي يمثل هدف المساهمين، أي أنهم يجب أن يسعوا إلى تعظيم معدل نمو المنشأة في ظل قيد مستوى عائد معين.

من أهم الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي: (الصرن، 2004، ص.ص 662-664)

أ. افتراض النمو المستقر: يتضمن هذا الافتراض أن جميع المتغيرات الخاصة بالمنشأة على جانبي الطلب والعرض تنمو بمعدل ثابت ومتساوي عبر الزمن. أي أن الطلب والأصول والعمالة والمبيعات والأرباح تنمو جميعها عبر الزمن بمعدل متساوي وثابت. ويعتبر هذا افتراض تحكمي وإن كان يستخدم فقط لغرض التبسيط؛

ب. افتراض النمو المستمر للطلب: من المعروف أن أي سلعة لها دورة حياة. ففي المراحل الأولى من الإنتاج يكون الطلب عليها منخفضاً، ومع مرور الوقت يزداد الطلب عليها حتى يصل إلى حده الأقصى. وفي المرحلة الأخيرة، يتناقص الطلب على السلعة. ولضمان استمرار تزايد الطلب على سلع المنشأة افتراض ماريز أن المنشأة تلجأ إلى التنوع Diversification لأنه يضمن تزايد الطلب على سلع المنشأة بصورة مستمرة؛

ج. افتراض النمو المستمر الطاقة الإنتاجية: يتمثل نمو الطاقة الإنتاجية في زيادة كميات الأصول المستخدمة في المنشأة، ويتم تمويل التوسع في الطاقة الإنتاجية من خلال الأرباح غير الموزعة والاقتراض وإصدار أسهم جديدة. ولقد افتراض ماريز توافر الموارد المالية اللازمة لتوسيع الطاقة الإنتاجية للمنشأة بصورة مستمرة كلما دعت الضرورة لذلك. ومن المفروض، أنه كلما زاد معدل العائد على رأس المال، كلما زادت قدرة المنشأة على الاقتراض، وكلما زادت قدرتها على إصدار أسهم جديدة لإقبال المساهمين على الأسهم ذات معدل التوزيع المرتفع؛

د. افتراض التناسب العكسي بين معدل العائد ونسبة التنوع: حقيقة أن التنوع يزيد الطلب على منتجات المنشأة، ولكن من ناحية أخرى، تتحمل المنشأة مزيداً من التكاليف في سبيل زيادة درجة التنوع. ولقد أوضح ماريز أن نسبة التنوع التي يمكن للمنشأة تحقيقها تتحدد أساساً بالتكاليف التي تتحملها هذه المنشأة بغرض التوسع حيث:

- يتعين على المنشأة حتى تزيد من درجة التنوع أن تزيد من الانفاق على الإعلانات لإعلام المستهلكين بأنشطتها المتعددة، كما يتعين عليها أن تزيد من الانفاق على البحث والتطوير لإحداث تعديلات وتطويرات مستمرة في منتجاتها، بالإضافة إلى ضرورة تخفيض السعر لتشجيع المستهلكين على زيادة الطلب على المنتجات.
- عندما تتعدد الأنشطة التي تقوم بها المنشأة، فإن الضغط يزداد على الجهاز الإداري القائم، مما يترتب عليه انخفاض الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي ارتفاع تكلفة الإنتاج. وفي محاولة من الشركة لتفادي ذلك، فإنها تضطر للاستعانة بعناصر إدارية جديدة وأدوات ومعدات إدارية جديدة، مما يزيد من تكاليف الإنتاج.

3.4 نظرية التوسع من خلال التكامل الرأسي

تناولت نظرية ماريز لحالة النمو من خلال التنوع الأفقي، ولكن هناك ما يمكن تسميته بالنمو من خلال التنوع الرأسي أو التكامل الرأسي. ولتوضيح ذلك، افتراض أن هناك منشأتين محتكرتين أ، ب وكانت ب تنتج منتجا

نهایتاً تستخدم فيه منتج (أ) كأحد المدخلات، ومن ثم، فإن الطلب على منتج (أ) يكون طلباً مشتقاً، وعلى وجه التحديد فإن معكوس دالة طلب (أ) تساوي: (الصرن، 2004، ص.ص 664-665)

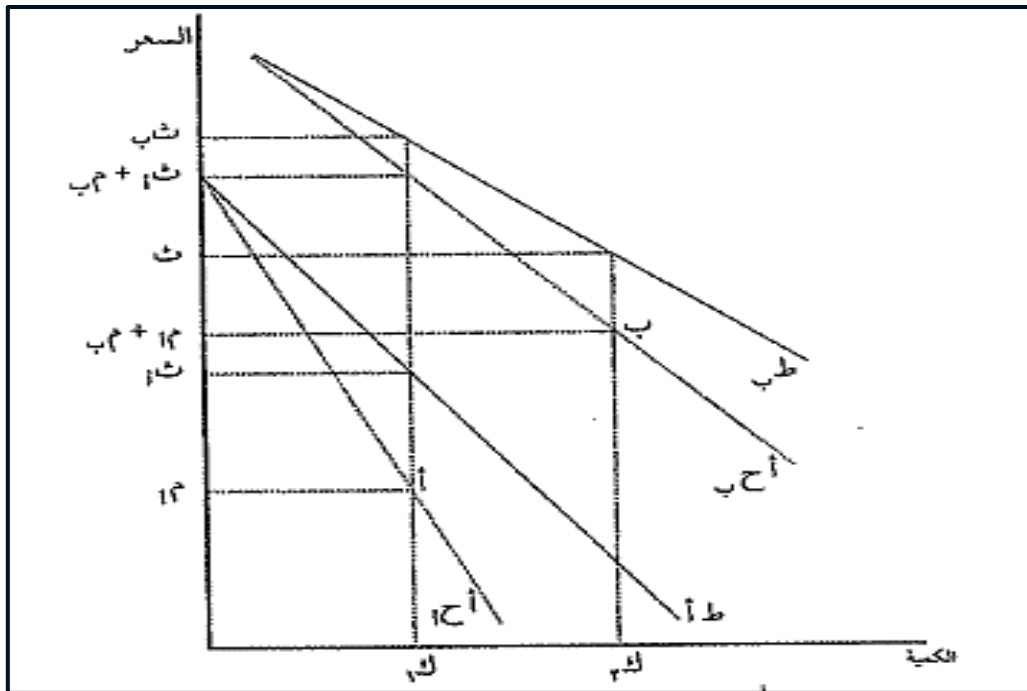
$$ث_1 = (ك_1) = (أ ح) ب - (ت ح) ب \dots\dots$$

وتعني هذه الصيغة، أن السعر الذي تدفعه المنشأة ب للمنشأة أ (أي ث) عند الكمية ك أ = الإيراد الحدي للمنشأة ب. التكلفة الحدية للمدخلات الأخرى غير أ. وبالطبع لو أن منتج أ هو المدخل الوحيد للمنشأة ب، لكان الطلب على أ مساوياً للإيراد الحدي للمنشأة ب.

وباستخدام هذه المعلومات في رسم الشكل الموالي يمكن استنتاج ما يلي:
م = التكلفة الحدية للمنشأة أ، م ب = التكلفة الحدية للعناصر الأخرى غير أ.

يوضح الشكل رقم 14 الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 14: التوسع من خلال التكامل الرأسي



المصدر: (الصرن، 2004، ص 664)

يتضح من الشكل أعلاه، أنه قبل التكامل الرأسي تنتج المنشأة أ الكمية ك1 التي تعظم ربحاً، وحيث الايراد الحدي = التكلفة الحدية عند النقطة أ، وتبيع عند السعر ك1 وبالنسبة للمنشأة ب فإنها تأخذ الكمية ك1 من أ بالسعر ك1، ثم تضيف إليه التكلفة الحدية للعناصر الأخرى (م ب)، فتصبح تكلفتها الحدية مساوية ك1 + م ب، وبالتالي فإنها تنتج الكمية ك1 بافتراض أن كل وحدة من إنتاج ب يحتاج إلى وحدة واحدة من إنتاج أ، وتبيع بالسعر ك1 ب.

أما في تكامل ب مع أ رأسياً، فإن تكلفتها الحدية = م أ + م ب، وبالتالي يتحقق توازنها عند النقطة ب وينمو الإنتاج من ك1 إلى ك2، كما تزداد الأرباح وفي هذه الحالة، قد لا يتعارض هدف النمو مع هدف الربح.

4.4 نظرية قانون التأثير النسبي: (LPE) Law of Proportionate Effect:

يقرر قانون التأثير النسبي أن التوزيع الاحتمالي لمعدلات النمو متماثل بالنسبة لجميع احجام المنشأة. وهذا يعني أن النمو مستقل عن الحجم. يمكن تلخيص هذا القانون بالصيغة التالية: (الصرن، 2004، ص.ص 665-666)

$$س ر ز / س ر ز - 1 = ش ر ز \dots\dots\dots$$

حيث:

س ر ز: حجم المنشأة ر في الفترة ز؛ س ر ز-1: حجم المنشأة في الفترة ز-1؛ س س ر ز: متغير عشوائي له توزيع احتمالي مستقل عن الحجم في الفترة السابقة ز-1.

يتضمن القانون السابق بعض الفروض بالنسبة لبيانات سلسلة قطاعية خاصة بأحجام مختلفة للمنشآت. وتمثل هذه الفروض في:

- أن المنشآت في فئلا الأحجام مختلفة لها نفس متوسط معدل النمو؛
- أن تباين معدلات النمو حول الوسط الحسابي متساوي بالنسبة لجميع فئات الأحجام؛
- أن معدلات النمو في فترة ما لا تؤثر في معدلات النمو في الفترات التالية، ولا تتأثر بمعدلات النمو في الفترات السابقة، أي لا يوجد ارتباط سلسلي Serial Correlation بين معدلات نمو المنشأة.

يلاحظ أن انطباق قانون التأثير النسبي في الواقع يؤدي إلى تزايد درجة التركيز مع مرور الزمن، وذلك لأن نمو المنشأة ذات الحجم الكبير بنفس معدل نمو المنشأة ذات الحجم الصغير يزيد النصيب النسبي للأولى في السوق ويقلل

من النصيب النسبي للأخيرة. أما إذا لم ينطبق هذا القانون في الواقع، وكان هناك علاقة طردية بين الحجم ومعدل النمو فإن درجة التركيز تنمو بمعدل أكبر عبر الزمن. وإذا كانت هناك علاقة عكسية بين الحجم ومعدل النمو، فإن درجة التركيز تنمو بمعدل أكبر عبر الزمن. وإذا كانت هناك علاقة عكسية بين الحجم ومعدل النمو، فإن درجة التركيز قد تزداد ولكن بمعدل أبطأ. ويلاحظ أن قانون التأثير النسبي لا يضع قيوداً على حجم المنشأة، ومن ثم، فإنه يتناقض مع فكرة وجود حجم أمثل للمنشأة..

ولاختبار مدى صحة هذا القانون من خلال بيانات واقعية يتعين استخدام الصيغة اللوغاريتمية التالية:

$$\text{لوس}_{\text{ر}} = \text{أ} + \text{ب لوس ر} - 1 + \text{لوس ر} \dots\dots\dots$$

ولو أن $\text{ب} = 1$ ، وتباين لوس ر ثابت عبر الزمن، فإن هذا يثبت صحة قانون التأثير النسبي، ذلك لأنه يتضمن أن معدل النمو لا يختلف باختلاف فئة الحجم. أما إذا كانت $\text{ب} > 1$ فإن هذا يعني أن هذا يعني أن المنشآت ذات الحجم الأكبر تنمو بمعدل أكبر، وإذا كانت $\text{ب} < 1$ فإن هذا يعني أن المنشآت ذات الحجم الأقل تنمو بمعدل أعلى.

(5) نظريات التكامل الرأسي

توجد هناك بعض النظريات التي تحاول تفسير ظاهرة التكامل الرأسي، منها ما يلي:

(1.5) نظرية إخفاق السوق

وفقاً لهذه النظرية، يوجد أسلوبين أمام المنشأة لتحصل على مدخلاتها، وتصرف منتجاتها:

أ. أن نشترى المدخلات من السوق، وأن تباع المخرجات في السوق؛

ب. أن تمتلك وحدات إنتاجية تصنع مدخلاتها وتملك وحدات إنتاجية تستخدم مخرجاتها..، وهذا ما يسمى بالتكامل الرأسي.

تحاول المنشأة أن تختار بين هذين البديلين بطريقة تعظم أرباحها، فإذا كان إتمام أي عملية شراء أو بيع في السوق يكلف أكثر من إتمامها داخل المنشأة، فإن هذا يحفز المنشأة على إقامة وحدات إنتاجية جديدة لإتمام هذه العملية. وسوف تستمر المنشأة في إضافة وحدات إنتاجية جديدة سواء للأمام أو للخلف طالما أن:

(تكلفة إتمام العملية بالداخل / تكلفة إتمام العملية بالسوق) > 1

وسوف تتوقف المنشأة عن الاستمرار في التكامل الرأسي عندما يتحقق الشرط التالي:

(تكلفة إتمام العملية بالداخل / تكلفة إتمام العملية بالسوق) ≤ 1

2.5) نظرية دورة الحياة لستيجلر

يشير لستيجلر إلى أن درجة التكامل الرأسي تتحدد بحجم الصناعة. ففي المراحل الأولى للصناعة يكون حجم السوق صغيراً نسبياً، ومن ثم فإن حجم العمليات الصناعية يكون من الصغر بدرجة لا تبرر قيام منشآت مستقلة تتخصص منها في عملية أو مرحلة منفصلة. ونتيجة لذلك، فإن الشركة التي تصنع المنتج الرئيسي تقوم بإتمام معظم العمليات الفرعية داخلها. ومع كبر حجم السوق ونمو الصناعة، فإن العمليات الصناعية تصبح من الكبر بدرجة تمكن قيام منشآت مستقلة بالتخصص مع خدمة السوق ككل. وهنا تتنازل الشركة الأم عن القيام بعدد من العمليات الصناعية تاركة إياها للمنشآت المتخصصة، خاصة وأن الأخيرة تنتجها عند مستوى تكلفة أقل. وبالتالي فإن درجة التكامل الرأسي تنخفض مع نمو الصناعة. وعند وصول الصناعة لحجم معين، فإنها تبدأ في الاضمحلال مرة أخرى، وينكمش حجم عملياتها الصناعية، مما يترتب عليه انسحاب العديد من المنشآت المتخصصة من السوق، وقيام الشركة الأم مرة أخرى بإتمام معظم العمليات الصناعية الفرعية داخلها، ووفقاً لهذه النظرية، فإن درجة التكامل الرأسي تتبع دورة حياة الصناعة، فهي تقل بزيادة نمو الصناعة وتزداد بانخفاض معدلات النمو فيها أو الاضمحلال، ويمكن تبرير ذلك اقتصادياً كما يلي:

يؤدي نمو الصناعة وكبر حجم عملياتها لأن تصبح:

(تكلفة الوحدة في ظل التخصص / تكلفة الوحدة في ظل التكامل) > 1

مما يحفز على زيادة درجة التخصص وانخفاض درجة التكامل

ومن ناحية أخرى يؤدي انكماش حجم الصناعة وصغر حجم عملياتها لأن تصبح:

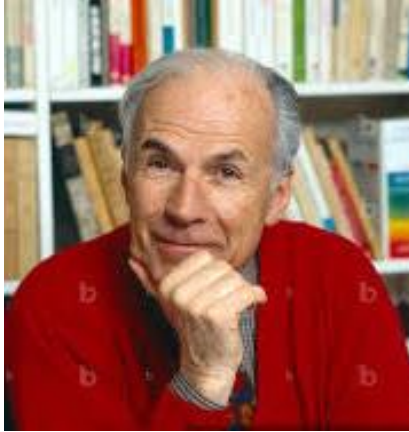
(تكلفة الوحدة في ظل التخصص / تكلفة الوحدة في ظل التكامل) ≤ 1

مما يحفز على زيادة درجة التكامل وانخفاض درجة التخصص

مدرسة التحليل الاستراتيجي

(1) نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزبي

(1.1) نبذة مختصرة عن حياة ميشال كروزبي Michel Crozeir



ولد ميشال جون كروزبي Michel Jean Crozeir في 06 نوفمبر 1922، بسانت ميني هولد بفرنسا، وهو عالم الاجتماع الفرنسي وأستاذ جامعي، درس الاقتصاد والأعمال في جامعة HEC Paris، حصل على ليسانس الحقوق في 1949 وعلى الدكتوراه في الآداب عام 1969. أنشأ مركز سوسولوجيا التنظيمات في بداية الستينات، وهو المصمم الرئيسي للتحليل الاستراتيجي والعمل الجماعي في علم الاجتماع التنظيمي. قام بتدريس علم الاجتماع في معهد الدراسات السياسية في باريس، وكان

عضواً في أكاديمية العلوم الأخلاقية والسياسية منذ عام 1999، كما كان عضواً في الجمعية الأمريكية للفلسفة، وأكاديمية العلوم الأخلاقية والسياسية الفرنسية، والأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم. كان ظهور علم اجتماع التنظيمات في فرنسا متأخراً، ويرجع الفضل في ذلك إلى ميشال كروزبي الذي قام بنقل الأعمال والأبحاث الأمريكية حول التنظيمات، ولذلك يمكن اعتبار أعماله امتداداً لتلك الأعمال وبشكل خاص أعمال "مارتش" و"سيمون" Simon et March. حيث قام بأبحاث في أمريكا سنة 1947 عن ممارسات التفاوضية لنقابات العمال في كتاب "نقابات وعمال أمريكا" نشره في 1951 وكتاب "الموظفين الصغار في العمل" نشره في 1956. توفي كروزبي في 23 مايو 2013، في الدائرة 14 بفرنسا. (خريش، 2007، ص 238) و(سيساوي، 2014، ص 101)

(2.1) محتوى النظرية

يرى كروزبي من خلال تحليله لعلاقات العمل بين مختلف الجماعات المهنية، أن الأمر يتعلق بعلاقات السلطة، حيث أن تحليل علاقات السلطة لا يمكن تحديده في العلاقات الهرمية فقط، لأنه يكمن أيضاً في قدرة الفاعلين (مهما كانت مكانتهم داخل التنظيم) على كشف والتحكم في مصادر الشك أو التردد الموجودة، والسعي بالتالي إلى ممارسة السيطرة على الأصناف المهنية الأخرى. ويؤكد كروزبي بصفة أساسية على البعد الفاعل للفاعلين الاجتماعيين وعلى استراتيجيتهم المتبادلة داخل التنظيم في كتابه الأول "الظاهرة البيروقراطية"، المنشور عام 1964،

وإن كان أن التأسيس الحقيقي للتحليل الاستراتيجي للتنظيمات، قد حصل في كتابه الثاني "الفاعل والنظام"، المذي نشر سنة 1977، حيث كان يهدف هو وزميله "إرهارد فريدبورغ" إلى صياغة مادة نظرية حول التحليل الاستراتيجي، وتجاوز التعارض في الطرح التقليدي ما بين الحرية الفردية للفاعلين وبين الحتمية للبنى الاجتماعية. لقد رأى كروزبي وفريدبورغ بأن الفاعل يملك دائما هامشا للمناورة النسبية داخل التنظيم، الذي يريد ممارستها فيه. إلا أن حرية الفاعلين ليست مطلقة فهي تخضع دائما لمعوقات ومواقف، وفيها يسعون إلى بناء وتركيب حقل أفعالهم. ويسمح هذا الهامش للفاعلين بالتمكن من النفوذ الفعلي ومن السلطة داخل النظام أو النسق التنظيمي، وأما عقلايتهم فتظل نسبية أو محدودة، ما يدعو إلى القول بأن الفاعلين يقومون باختيارات ذات مغزى آخذين في ذلك بعين الاعتبار أهدافهم الخاصة. اقترح فريدبورغ سنة 1993 إعادة النظر في هذه النظرية لتتلاءم والأحداث الحالية في كتاب "السلطة والقاعدة" Le pouvoir et la règle، يبين فيها بأن السلطة ليست فقط القدرة على أن تجعل الآخر يفعل، بل هي القدرة على تركيب العلاقات داخل التنظيم، وهي أيضا بصورة خاصة القدرة على خلق القواعد. (سيساوي، 2014، ص.ص 101-102)

تناول كروزبي ظاهرة البيروقراطية، من خلال دراسته الميدانية، على أساس أنها ظاهرة الروتين أو التعقد والجمود داخل التنظيمات. (سيساوي، 2014، ص.ص 102-103)

1. مشكلة الروتين: يعكس الروتين تعقد الاجراءات وجمود القواعد والقوانين بالأجهزة الحكومية، أما عن مظاهره في التنظيم البيروقراطي فيمكن حصرها في ثلاثة مظاهر رئيسية هي:

- **المظهر الأول:** عدم شعور العاملين بالانتماء إلى تنظيم موحد وعدم ادراكهم لأهداف التنظيم العامة، لذا يكون الموظف غير مكترث بالمحافظة على ممتلكات المشروع، ويعد مثل هذا الشعور من أخطر مظاهر الروتين والبيروقراطية؛
- **المظهر الثاني:** جمود الروتين وانفصال الأفراد عن بعضهم البعض وتسود المنافسة القاتلة على فرص تحسين أمورهم المعيشية، فتسيطر بذلك مشاعر الفردية والأنانية على حساب شعور الجماعة؛
- **المظهر الثالث:** تركيز السلطات واتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة، في أعلى المستويات الإدارية بعيدا عن الاحتكاك اليومي بالجماهير واحتياجاتهم، وتكون النتيجة أن الأفراد الذين يتكون يوميا بالجماهير تتجمع لديهم معلومات هامة لا يفيدون بها، لانهم لا يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات، لذلك يعتمد الرئيس الذي يتخذ القرارات على مرؤوسيه في الحصول على المعلومات، الذين قد يمدونه بمعلومات خاطئة لإخفاء أخطائهم أو مخالفتهم للقواعد أو للمساومة للحصول على امتيازات غير عادية بسبب سيطرتهم على هذه الناحية الهامة (المعلومات).

2. **مصدر الروتين:** يتساءل كروزيية عن مصدر الروتين في التنظيم البيروقراطي، ويحدد اجابته في أن الفرد في حد ذاته ليس مصدر الروتين، ولكنه تأثير جماعة العمل وجو العمل على الفرد. فالفرد عندما يأتي للعمل يواجه بتقاليد معينة اتفقت عليها الجماعة منذ أمد بعيد، وإزاء هذا الوضع يكون أمام الموظف أحد الحلين:
- الانصياع لتقاليد وقواعد الجماعة، وهذا شرط قبول الجماعة به كعضو بها؛
 - مقاومة هذه التقاليد، ومن تم عليه أن يواجه غضب الجماعة ورفضها له، وهذا ما لا يستطيع الكثير من الأفراد تحمله، فتكون النتيجة النهائية، خضوع الفرد للجماعة، وقبوله لتقاليدها.
3. **آثار الروتين في الأجهزة البيروقراطية:** تتضح آثار الروتين في انخفاض انتاجية العاملين، وتدهور روحهم المعنوية، كما تظهر في شكل انعزال اجتماعي ونقص أو انحسار وضعف الصداقة بين أفراد المجموعة الواحدة.

(3.1) الحلقة الجهنمية للبيروقراطية

إن الروتين ونواحي الجمود والتعقيد في التنظيم البيروقراطي هي العناصر المتداخلة لما يمكن أن يسمى الحلقة الجهنمية، التي تنمو من خلال مقاومة الفرد للقيود والقواعد التي تفرض في التنظيم البيروقراطي. فقد أظهرت الدراسات الميدانية على عكس ما ذهب إليه ماكس فيبر، بأن التنظيمات البيروقراطية محدودة في قدرتها على التطور والتغيير.

من أمثلة هذه الحلقة، أن العاملين في التنظيم البيروقراطي يظهرون تقديسا للقواعد والاجراءات، إذ يصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل المطلوب حلها، مما ينجم عنه هوة واسعة بين الجمهور والإدارة البيروقراطية. إن جمود السلوك البيروقراطي وصعوبة التكيف مع الأحداث والصراع مع الجمهور، يؤدي إلى زيادة الحاجة إلى الرقابة والقواعد، التي بدورها تزيد من الجمود والمشاكل مع الجمهور، وبالتالي فإن نتائج البيروقراطية غير المرغوب فيها تؤدي إلى مزيد من البيروقراطية الجهنمية، كما أن القرارات التي يعهد باتخاذها إلى أشخاص يفترض فيهم الخبرة والتخصص، يميل هؤلاء إلى تركيز جهودهم على الناحية التي يعملون فيها فقط، ومثل هذا التخصص الشديد ينتهي بالفرد إلى ضيق الأفق وفقدان القدرة على تقدير مختلف العوامل التي تؤثر على مشكلة ما، وهذا العجز يدفعه إلى التخفي وراء ستار التخصص، فيزيد من الانزواء في ناحية محدودة، وبالتالي يزيد من فشله وجموده، وهكذا تدور الحلقة المفرغة للبيروقراطية الجهنمية. (سيساوي، 2014، ص 103)

4.1 عناصر الحلقة الجهنمية للبيروقراطية

- حدد كروزبي عناصر الحلقة الجهنمية للبيروقراطية والتي تتفاعل جميعها، وينتج عنها صعوبات وتعقيدات تنعكس على كفاءات التنظيم ونتاجيته. تتمثل هذه العناصر في: (سيساوي، 2014، ص.ص 103-104)
- القواعد التي تحدد بالتفصيل وظائف كل شخص في التنظيم، وتوضع دون أدنى اعتبار للعامل الشخصي، وتحدد مجالات الترقية والتقدم المهني، وفي مثل هذه القواعد ليس لشخصية الفرد وامكانياته مكانة، وبالتالي يضعف الحافز على الابتكار، لأن مجالات الترقية محددة مسبقا، وليس هناك إمكانية لتغييرها عن طريق الكفاءة الشخصية. وفي مثل هذه الحالة، تنعدم سلطة الرئيس الفعلية على مرؤوسيه، إذ يعتمد المرؤوس على رئيسه لمساعدته على الترقى والتقدم، إذ لا يعدو أن يكون دور الرئيس تطبيق القواعد واللوائح والقوانين، دون أن يكون له نفوذ شخصي؛
 - تركز سلطة اتخاذ القرارات في التنظيم البيروقراطي في أيدي أفراد يبعدون بحكم مناصبهم عن ميدان العمل الحقيقي للتنظيم، وتهدف المركزية في التنظيم البيروقراطي إلى منع التحيز، ولكنها في ذات الوقت تضعف الفرص أمام الأفراد للتصرف حسب متطلبات الموقف، ومن هنا ينشأ الجمود والشكوى من صعوبة الإجراءات وتعقدها؛
 - خضوع الفرد لضغط الجماعة، كما أن التنظيم البيروقراطي يتألف من مستويات بعضها فوق بعض، دون أن تكون فيما بينها اتصالات كافية، وهذا الانعزال يجعل الفرد داخل كل مستوى أو فئة معرض لضغط غير عادي من زملائه في نفس المستوى، إذ يصبح هؤلاء الزملاء هم القوة التي تفصل الفرد عن باقي التنظيم، وحيث أن المنافسة بين أفراد المستوى الواحد مطلوبة، فإن الطريقة الوحيدة للتمييز بينهم هي الأقدمية، وبالتالي تنعدم المنافسة بين أفراد المستوى الواحد، وتصبح بين المستويات المختلفة، فتنمو الجماعة داخل التنظيم في محاولة لحماية نفسها ضد الجماعات الأخرى وضد التنظيم بأكمله، حيث أن انفصال المستويات وانعزالها يجعل كل مستوى يفكر في مصلحته الخاصة، وينفصل عن أهداف التنظيم كوحدة.

5.1 التحليل الاستراتيجي للتنظيمات

يهدف التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزبي إلى الاهتمام بالكيفية التي تتم بها عملية بناء الفعل الاجتماعي من قبل مختلف الفاعلين داخل التنظيم، انطلاقا من كونهم يلجؤون إلى تنسيق أفعالهم جماعيا لتحقيق الأهداف أو الاستراتيجيات الخاصة بهم، أي دراسة مناورات السلطة وسياسة الفاعلين داخل المنظمة، سيما وأن

هذه الأخيرة تخضع لتقلبات وتغيرات البيئة الخارجية. يتم التحليل الاستراتيجي من خلال الفحص الداخلي للتنظيم لمعرفة احتياجات الفاعلين من خلال سلوكياتهم، زيادة على فهم تقلبات البيئة الخارجية للتنظيم ومناورات السلطة وسياسة الفاعلين فيها.

6.1 بيئة تفاعل للفاعل الاستراتيجي

يهتم التحليل الإستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل إستراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وفق ضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم. يبتعد التحليل الإستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة، مما يجعل التحليل الإستراتيجي بمثابة فحصاً داخلياً وجوهراً للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها، مما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التدييري للمؤسسة امتداداً طبيعياً قدر المستطاع للبيئة؛ باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها، مع التأكيد على تجزئتها وقابليتها لتوفير المفاتيح الاستراتيجية.

من هذا المنطلق يمكن تقديم خمسة أنماط من البيئة يتفاعل معها بضرورة الفاعل الاستراتيجي هي: (خريش، 2007، ص.ص 239-240)

1. بيئة مستقرة: تتوفر على هوامش حرية وحاجات للتلبية وأخرى متوفرة؛
2. بيئة متضخمة: تقترب تدريجياً من حالة التشبع؛
3. بيئة نصف-مستقرة: حيث تم الوصول إلى حدود الإنجازية، وتظهر حالة التشبع التي تستوجب الاستثمار أكثر، مع بروز بعض المعوقات المؤدية إلى اللااستقرار؛
4. بيئة منفصلة: باعتبار أن البيئة في تغير مستمر وتتطلب دوماً التجديد والإبداع وبالتالي بداية الانفصال؛
5. بيئة غير متوقعة: انفصال دائم وبيئة غير منتظرة، ولا يمكن التنبؤ بعوامل التغير ومناطق الشك، ومن ثم كانت المفاجأة هي القاعدة المتبعة.

7.1 مفاهيم التحليل الاستراتيجي للمنظمات

فيما يلي أهم المفاهيم المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي: (سيساوي، 2014، ص.ص 104-106)

▪ **استراتيجية الفاعل:** يعتبر هذا المصطلح مركزيا في التحليل، لأنه يسمح بعدم فصل أفعال الفاعلين عن السياق التنظيمي المنظور إليه على اعتبار أنه تركيب اجتماعي يمارس فيه الفاعلون أفعالهم، وانطلاقا من هذا التحليل، يرفض الأفراد أن ينظر إليهم على أنهم وسائل في خدمة الأهداف المحددة من قبل الإدارة أو التنظيم فقط، فلكل فاعل أهداف خاصة واستراتيجية خاصة للوصول إلى تلك الأهداف، والحرية النسبية التي يتمتع بها تسمح له باستقلالية، وهو يستعملها في لعبة السلطة داخل التنظيم. ولا يعني الفعل استراتيجي بأن الفاعل رابح بالمطلق، ولكن بأنه ليس على الحياد إزاء ما يجري من أحداث داخل التنظيم، فهو يهدف إلى استخدام سلطته على النحو الأفضل لزيادة أرباحه أو منفعه من خلال مشاركته في حياة التنظيم، إذ لا ينفصل مفهوم الاستراتيجية عن مفهوم لعبة السلطة؛

▪ **نظام الفعل الحقيقي أو الملموس:** يحدد مجموع العلاقات التي تتبنى وتعتقد بين أعضاء التنظيم التي تسمح بحل المشكلات الحقيقية اليومية، وهذه العلاقات غير متوقعة من التنظيم الرسمي أو عند تحديد الوظائف. والقواعد غير الرسمية هي على الأقل ضرورية لعمل النظام، وهي في الغالب معروفة. إن نظام الفعل الحقيقي، بناء اجتماعي يتماشى أو يلائم اللعبة المبنية المحركة لعلاقات السلطة التي تقوم في العلاقات الاجتماعية؛

▪ **مناطق الشك أو التردد أو الارتباب Les zones d'incertitudes:** أي أن كافة التنظيمات تخضع لجملة من مواقف التردد، وقد تكون مرتفعة نوعا ما، ويمكن أن تكون تكنولوجية، تجارية، مالية، إنسانية ... إلخ، والفاعل الذي يتحكم فيها أكثر بواسطة كفاءته، يمكنه أن يتوقعها، نظرا لشبكة الاتصالات والعلاقات الخاصة به وبمستوى الخبرة التي يتمتع بها، وبالتالي يمكن أن يتحكم في أكبر مورد للسلطة، فالشك أو التردد يشكل المنطقة التي تعطي الاستقلالية للفاعل، ومنه نوعا من النفوذ في النظام التنظيمي وبالنهاية نوع من السلطة؛

▪ **السلطة:** يتعلق الأمر بالعامل الرابع والأخير من التحليل الاستراتيجي، وتعني قدرة الفاعل على جعل فاعل آخر يفعل وفق التوجيه التي يرغب فيه، وهي غير مرتبطة بصفة آلية بموارد المعوقات التي قد تنجم عن وضعية هرمية أعلى.

بصفة عامة فإن الموارد الأساسية للسلطة هي: الكفاءة، التحكم في العلاقات بالمحيط، التحكم في الاتصالات، وأيضا المعرفة الدقيقة بقواعد التنظيمات التي هي في الغالب معقدة.

السلطة هي علاقة وليس ميزة أو خاصية للفاعلين، علاقة تفرض التفاوض بين شخصين أو أكثر، لذلك تكون علاقات السلطة مفاوضات دائمة، فيبحث كل طرف فيها زيادة هامش الحرية له وتقليص مناطق الشك أو الغموض لفعل الآخرين. كما أن التوزيع الحقيقي للسلطة لا يتوافق مع التوزيع النظري الذي يقدمه النظام. للسلطة عدة أنواع أهمها:

أ. سلطة الخبير: هي السلطة الناجمة عن ضرورة مراقبة مناطق الشك بوضعية ما، ومنها مهارة العامل المحترف أو المهندس؛

ب. السلطة الهرمية الوظيفية: هي السلطة التي تسعى إلى تقليص سلطة الخبير بتقليص عدم قدرتها على توقع سلوكه.

كما سبق، يتبين بأن التحليل الاستراتيجي للتنظيمات يكشف حقيقة وجود علاقة دياكتيكية بين الفاعل والنظام، بما أن الفاعل يوجد النظام الذي يبقى عبارة عن تركيب أو بناء اجتماعي، وليس معطى طبيعي جامد بأية حال من الأحوال، ولذلك فهو تركيب ديناميكي ومتطور.

ولذلك يعتبر ميشال كروزبي وإرهارد فريدبورغ أن التنظيم عبارة عن بناء وليس ظاهرة طبيعية بكونها مشكلة تحتاج للتفسير، ولا يمكن دراسة مجموع العلاقات داخل التنظيم، إلا باعتبارها علاقات سلطة بسبب المصالح، التحالفات الضرورية، وتتميز بكونها علاقة وليس صفة، ويمكن فهمها على أنها أساس الفعل المنظم، ولذلك يستعمل كل فرد داخل التنظيم مناطق التردد والشك من أجل توسيع مجال حركته أو حركة الفعل، وإذا ما كان الفرد يود أن ينجح، فعليه أن يقوم في ذات الوقت ببناء استراتيجية وباحترام قواعد اللعبة، أي عليه أن يقيم موارده والمعوقات، بمعنى آخر، أن يكون استراتيجيا، فالإنسان لم يعد داخل التنظيم عبارة فقط عن يد، كما كان يحتم ذلك النموذج التايلوري، بل وليس يدا وقلبا كما صورته مدرسة العلاقات الانسانية، ولكن "رأس" بمعنى "حرية"، وبالتالي، فإن البنية الرسمية للتنظيم لم يعد لها وجود أو عقلانية خاصة، بل هي عقلنة مؤقتة، ظرفية، موقفية وجزئية لقواعد اللعبة.

8.1 نتائج دراسة كروزبي

يمكن تلخيص أهم النتائج دراسة كروزبي فيما يلي: (سيساوي، 2014، ص.ص 104-106)

- يتخذ الوضع القائم للعمل والعلاقات تفسيرات شخصية من قبل الفاعل الذي يبنى عليها استراتيجية خاصة تضمن له حماية مصالحه الخاصة دون المساس الظاهر بالقواعد الرسمية المنظمة؛

- اتفاق جماعة عمال الصيانة والانتاج بمصنع التبغ على تبني استراتيجية واحدة تضمن لهم بقاؤهم داخل التنظيم والافلات من عقاب المستويات الادارية الأعلى؛
- يزيد التحكم غير المباشر في المعلومات من قبل جماعة تنظيمية معينة من قوة أفرادها؛
- تحدث التوترات في الغالب نتيجة عدم دقة المعلومات المنقولة رأسياً من المشرفين إلى رئيس القسم، مما يؤدي إلى صعوبة اتخاذ قرارات دقيقة بشأن سير العمل وكفاءة الأداء؛
- للبيروقراطية وجهين: قواعد تفصيلية مكتوبة لا يرجع إليها أثناء العمل إلا في حالات معينة، ومنها محاولة أحد الأعضاء ممارسة السلطة المخولة له أو التلويح بها، أي أن الفاعلين لا يستخدمون في الغالب من القواعد الرسمية الا ما يرونه مناسباً لخدمة أهدافهم، في الوقت الذي يتجاهلون فيه بقية القواعد؛
- وجود نوع من الاستقرار في علاقات الجماعة يعتمد على شخصية الفاعلين أنفسهم وتفسيراتهم للمواقف التي يتم فيها التفاعل فيما بينهم والتي تتم ضمن حدود القواعد الأساسية والمعلنة للعب.

(2) رونو سانسوليو، الهوية في العمل

(1.2) نبذة مختصرة عن حياة رونو سانسوليو Renaud Sainsaulieu



ولد رونو سانسوليو Renaud Sainsaulieu من عائلة كاثوليكية برجوازية تعيش في الدائرة 16 بباريس، والتميز بخبرته الكشفية في 04 نوفمبر 1935، بباريس الفرنسية. درس بثانوية سانت لويس دي غونزاغ ثم بثانوية جانسون دي سايلي. بعد حصوله على البكالوريا، التحق بجامعة باريس الأولى بانتيون السوربون ودرس الحقوق (1954-1956) ثم علم النفس العام (1957-1959)، حصل على دكتوراه الدولة في الآداب والعلوم الإنسانية. بالفترة 1960-1962، خدم بالجزائر برتبة ملازم ثاني في

خدمة علم النفس بالجيش. وفي 1970، قام بتدريس علم الاجتماع في مدرسة نانسي للمناجم لعدة سنوات، وفي 1977 تم تعيينه أستاذاً في معهد الدراسات السياسية بباريس. لفترة طويلة كان يدير مركز الدراسات الاجتماعية. وفي عام 1982 أعاد تأسيس شركة DESS وأدارها حتى عام 2002. كما ساهم في إنشاء دورة التعليم المستمر في علم الاجتماع في عام 1991. وانخرط في حياة المعهد، وترأس مجلسه العلمي بالفترة 1989-1997. يمكن اعتبار

سانسوليو أحد المنظرين الفرنسيين الرئيسيين في علم اجتماع المنظمات، لقد ساهم بشكل كبير في تطوير هذا التخصص في فرنسا، متابعةً لعمل ميشال كروزيه بمركز علم اجتماع المنظمات. توفي في 26 يوليو 2002 بباريس عن عمر يناهز 67 سنة.

(Serval, 2021, Sainsaulieu Renaud, Marie, Joseph, Luc, <https://maitron.fr/spip.php?article174839>)

2.2 محتوى النظرية

شرح سانسوليو منذ 2014 في التفكير حول التغييرات التي تشهدها الرأسمالية المرتبطة بما أسماه اقتصاد الاغتناء، الذي يجمع بين عدد من الأنشطة التي تبدو في ظاهرها كأنه لا رابط بينها كالسياحة، التراث، اللوكس والرفاه والثقافة. وعمل منذ سنة 1977 على تطوير اتجاه جديد في التفكير حول التنظيمات، ضمنه كتابه "الهوية في العمل" *l'identité au travail*، حيث يقوم هذا الاتجاه الذي يهتم ببنية التنظيمات على فكرة أن الخبرة والتنشئة تلعبان دوراً مركزياً في ذلك

وقد ركز سانسوليو على البعد العاطفي والموقف الايديولوجي للفاعلين، وعلى طرق حسابهم لاحتمالات الربح أو الخسارة. وقد رأى بأن الهوية الجماعية تبنى على أساس أن الأفراد يشتركون في نفس منطق الفاعلين، وهي بهذا أو على هذا النحو أو الشكل تخلق المتحد (الجماعة)، انطلاقاً من أنها تعرف من خلال الفعل المشترك. ويعتد مفهوم الهوية أساس نظريات الفعل في علم الاجتماع.

ويتصور سانسوليو الفاعل من وجهة نظر استراتيجية، كما من زاوية استقرار علاقاته في العمل، وقد حدد انطلاقاً من هذا التصور أربع هويات في العمل هي: (سيساوي، 2014، ص.ص 107-108)

- الاندماج أو الذوبان *La fusion*؛
- المفاوضة، أو التفاوض *La négociation*؛
- التجانس، أو الانجذاب والتناغم *Les affinités*؛
- الانسحاب، أو الانكفاء *Le retrait*.

1. نموذج الاندماج أو الذوبان

يوجد هذا النموذج في أماكن العمل، حيث المهام مكررة والأعمال ضعيفة التأهيل، وبالتالي، لا يمكن للفاعلين تجنيد سوى موارد استراتيجية ضعيفة. ويرى سانسوليو بأن الفرد ليس له اختيارات أخرى سوى الذوبان في جماعة العمل، لأنه ليس أمامه موارد أخرى سوى جماعة العمل؛

2. نموذج التفاوض أو المفاوضة

يمكن إيجاد هذا النمط من الهويات ضمن جماعات العمل، التي يكون الفاعلون فيها مؤهلون، ويمكنهم الانتقال إلى مستويات سلمية أعلى، ويتقبلون وجود الاختلافات فيما بينهم، ويستخدم سانسوليو مفردة التفاوض ليشرح بأن جماعات العمل في هذا النموذج من الهويات، تستخدم التفاوض باعتبارها قدرة هائلة على الدخول في الصراع ومعايشته أو العيش فيه؛

3. نموذج التجانس أو الانجذاب والتناغم

يظهر هذا النموذج في أوضاع الحراك المهني، الترقية، إذ يؤدي التطور الفردي إلى فقدان الانتماء إلى جماعة عمل معينة، وهو عادة حال الاطارات أو المهندسين والتقنيين، الذين تحتل العلاقة بالرئيس مكانة معتبرة، واستراتيجيات الفاعلين في هذه الحالة موجهة حول الخبرة والنجاح الشخصي. إن هذه الاستراتيجية تضع الفاعل ضمن منطوق أكثر فردانية في بحث عن الكسب والتوسع المهني؛

4. نموذج الانسحاب أو الانكفاء

يعني أن الفرد في العمل له أصدقاء قليلون، كما أنه قليل الاندماج في جماعة معينة، وفي علاقته برئيسه في العمل، خاصة إذا كان هذا الأخير قويا، تتجلى في تبعية كلية، في هذا المنظور، فإن العمل هو أكثر ما يكون ضرورة اقتصادية، على أن يكون قيمة، ويكون الفرد في هذه الحالة في العمل صاحب علاقات محدودة جدا.

ودافع سانسوليو عن فكرة أن الخبرة اليومية بشأن علاقات العمل، تغذي التمثلات الجماعية والقيم المشتركة التي تتجاوزها، كما أنها تشكل الشخصيات الفردية في اختياراتها واحكامها، كذلك يبين بأن العلاقات الاجتماعية

في العمل تبني الهوية الفردية والجماعية، وبين التحليل السابق حول نماذج الهويات أيضا بأن العمل في المجتمعات الصناعية المعاصرة أصبح مكانا للتعلم الثقافي.

بالإضافة إلى تمكن سانسوليو من تحديد أنماط الهويات في العمل، استطاع أيضا واستنادا إلى معطيات الدراسة الميدانية التي شملت 81 مؤسسة، والتي استغرقت فترة طويلة من الزمن، أن يتعرف على عدة أنماط من عوالم المؤسسة، يحدد كل منها الجمع بطريقة خاصة بين عدد من العوامل، مثل عوامل الانتاج، طرق التسيير والتنظيم الداخلي، العلاقات مع البيئة الخارجية، بما فيها تسيير اليد العاملة، مما سمح له بالابتعاد عن أنماط التصنيف الكلاسيكية (النموذج البيروقراطي، الياباني...)، واقترح أنماط تصنيف جديدة تأخذ بعين الاعتبار خصائص المؤسسات في الحاضر.

وعليه، يكون سانسوليو قد حدد مختلف عوالم المؤسسة في الأنماط التالي ذكرها: (سيساوي، 2014، ص.ص

(109-108)

- المؤسسة الثنائية: هو النمط الذي يجمع بين خصائص النموذج التaylorي وجماعات العمل شبة المستقلة؛
- المؤسسة البيروقراطية: حيث يسود نموذج الترشيح أو النموذج البيروقراطي بخصائصه المميزة له؛
- المؤسسة المعاصرة: يعمد فيها إلى إعادة تركيب المهن التقليدية ومعايشة ممارسات تسييرية وإنتاجية جديدة، في الغالب تشاركية أين تتطور قدرات جديدة لدى الفاعلين؛
- المؤسسة في أزمة: فريسة سياق تحولات صعبة تعيش وضعا صراعيا ما بين حداثة معلنة وتقليد يقاوم، مما يؤدي إلى حدوث اقصاءات وتفتيت لجماعات العمل؛
- المؤسسة الجماعة: يجري فيها على اساس قاعدة الفعالية الاقتصادية التزاوج ما بين تنظيم قليل الرسمية، منفتح على محيطه، وأجراء مجندين حول مشروع ومرتبطين بالمؤسسة بعقد.

مقاربة الموارد والكفاءات

1) نظرية مقاربة الموارد والكفاءات لغاري هامل وبراها لاد

بالرجوع إلى التعريفات التي اقترحها بودري Baudry (2003)، يتم تعريف مصطلحين الموارد والكفاءات على النحو التالي: (Godfroid, Labie, Urgeghe, 2016, P105).

❖ **الموارد:** يمكن تعريف موارد المنشأة في اللحظة ز، على أنها أصول ملموسة (الموارد المالية والمادية والبشرية) وغير ملموسة (المعرفة وبراءات الاختراع والعلامة التجارية والسمعة). فهي تكون إما خاصة بالمنشأة (مثل السمعة) أو عامة (آلة يتم شراؤها من السوق).

❖ **المهارات:** قدرة المنشأة على تجميع الموارد من أجل تنفيذ مهمة أو نشاط ما. تعتبر كفاءة أو (كفاءات) المنشأة محددة، وبالتالي، فهي غير قابلة للتحويل (مثل: المعرفة الفريدة). وعلى مستوى الفرد، الكفاءة هي المعرفة في التصرف (العمل).

تجدر الإشارة إلى أنه في هذه المقاربة الخاصة بالمنشأة بالكفاءات، "تكون الموارد اللازمة للمنشأة محددة إلى حد كبير، ولا يمكن الحصول عليها مباشرة من السوق. يعتمد نمو المنشآت وأدائها على عملية داخلية لإنشاء هذه الموارد وتراكمها. إن التركيز على إنشاء والتوفير الداخلي للموارد، يكون مصحوبًا منطقيًا بمشكلة إنتاج، على عكس الأساليب التعاقدية التي تهتم بعملية كراء الموارد. ومع ذلك، لا يمكن أن يكون إنشاء الموارد موضوع عقد. يعتمد الإنتاج على قدرات الأفراد، وهي قدرات غير معطاة نظرا للطبيعة الخاصة لرأس المال البشري؛ ومن ثم فإن ظروف التدريب والتعلم في المنشأة ضرورية.

في عام 1998، اقترح Tywoniak ستة شروط يجب احترامها للحصول على الكفاءة لتمكين المنشأة من الاستفادة من الميزة التنافسية هي: (Godfroid, Labie, Urgeghe, 2016, Pp105-106)

- **القيمة:** يجب أن تتيح الكفاءة استغلال الفرصة أو تحييد التهديد البيئي، أو تمثل مساهمة كبيرة في قيمة المنتج النهائي للزبون؛
- **الندرة:** يجب أن تكون الكفاءة نادرة، أي أنه لا يمكن الوصول إليها إلا لعدد محدود من المنشآت؛
- **عدم التقليد:** يجب أن تكون الكفاءة صعبة التقليد، لمنع المنافسين من تكرار الاستراتيجية؛
- **طول العمر:** يعتمد طول عمر الكفاءة على عوامل مثل مدة دورة الابتكار التكنولوجي، وتكرار الداخلين الجدد إلى النشاط، وما إلى ذلك.
- **عدم الاستبدال:** للحفاظ على قيمتها، يجب ألا يكون للمهارة بدائل يمكن الوصول إليها بسهولة؛
- **التخصيص:** يجب على المنشأة تخصيص الفائض الناتج عن استغلال المهارات. وهنا، تعد مسألة حقوق الملكية مسألة مركزية.

1.2 نبذة مختصرة عن حياة غاري هامل Gary Hamel



ولد غاري هامل Gary Hamel في 01 يناير 1954، بالولايات المتحدة الأمريكية، درس في جامعة اندروز وجامعة ميشيغان وكلية روس لإدارة الأعمال. وهو أحد أهم قيادات الإدارة بالعالم وأكثرهم تأثيراً وفق تصنيف صحيفة "وول ستريت جورنال" ووصفته مجلة "فورتشن" بأنه الخبير العالمي الرائد في استراتيجيات الأعمال. وقد أسهم في تغيير الممارسات الإدارية في عدد من الشركات العالمية منها جنرال إلكتريك وتايم وارنر ونستله

وآي بي إم ومايكروسوفت، وتقلد عدة مناصب استشارية حكومية رفيعة وقدم المشورة حول دور سياسات الابتكار وريادة الأعمال والتنافسية الصناعية للعديد من قادة الحكومات، وهو الرئيس المؤسس لشركة Strategos (شركة استشارات إدارية دولية بشيكاغو)، وأستاذ زائر في كلية هارفارد للأعمال وكلية لندن للأعمال، ومدير معهد وودسايد (المؤسسة البحثية غير الربحية بوودسايد، كاليفورنيا)، وكذا مدير MLab (مختبر أبحاث حول ممارسات الإدارة المبتكرة). (ريال ميديا، 2015، أستاذ كلية لندن للأعمال، غاري هامل: تعزيز القدرات التنافسية لدول مجلس التعاون الخليجي ركيزة أساسية لتعزيز النمو، <https://www.prealmedia.com/ar/post/4218>) تصدرت كتب هامل Leading the revolution و Competing for the Future قوائم كتب الإدارة الأكثر مبيعا في العالم وترجمت لأكثر من 20 لغة، وقد غير هامل من لغة وممارسة الإدارة حول العالم، ووضع في كتابه

The Future of Management أجددة للإدارة في القرن 21، داعيا إلى ثورة في كيفية البناء التنظيمي والإدارة والقيادة في المؤسسات الكبيرة، وقدم خطة واضحة لبناء شركات تتلاءم مع سرعة التغيير والتي هي سمة هذا العصر، شركات مبدعة من القمة إلى القاعدة، وأماكن عمل مريحة لتشجيع الابداع والابتكار، وقد تحصلت 4 من مقالاته على جائزة McKinsy. (شرقي، 2024، ص 01).

2.2) نبذة مختصرة عن حياة كويمباتور كريشناوارو براهالاد Coimbatore Krishnao Prahalad



ولد كويمباتور كريشناوارو براهالاد Coimbatore Krishnao Prahalad بالهند في 08 أوت 1941 ودرس الفيزياء بجامعة مدراس بتشيناي الهندية، ثم توجه لدراسة إدارة الأعمال بالمعهد الهندي للإدارة، فحصل على دبلوم دراسات عليا بالإدارة عام 1966 ثم انتقل إلى الولايات المتحدة، ونال الدكتوراه من كلية هارفارد للأعمال في 1975. إلى جانب مهنته كأستاذ لإستراتيجية الشركات بجامعة ميشيغان، عمل مستشارًا تجاريًا دوليًا بعدة شركات مثل أوراكل Oracle لتقنية المعلومات، يونيليفر Unilever للسلع الاستهلاكية،

كارجيل Cargill للزراعة والأغذية. أسس براهالاد لمفهوم قاعدة الهرم في الاقتصاد، وغيّر الطريقة التي يُنظر بها لإمكانات الهند الاقتصادية، وساهم في تطوير نموذج الكفاءات الأساسية في الشركات، وتزايدت شهرته وتأثيره منذ 1990 بعد نشره مع غاري هامل مقالًا في "هارفارد بزنس ريفيو" بعنوان "الكفاءة الأساسية في الشركة" The Core Competence of the Corporation، واعتبر نقطة فارقة في مجال الإدارة الاستراتيجية، إذ يعكس هذا المفهوم الجمع بين المعرفة والقدرات التقنية التي تتيح للشركة بناء ميزة تنافسية مستدامة، وكيف ينبغي على المدراء التنفيذيين تحديد الكفاءات الأساسية التي تكون نادرة وصعبة للتقليد من المنافسين. حصد براهالاد جائزة ماكينزي لأفضل مقال 4 مرات وحصل على الدكتوراه الفخرية عدة مرات، بما في ذلك من جامعة لندن وكلية ستيفنز للتكنولوجيا. وفي 2009 صنف للمرة الثانية كمفكر الأعمال الأكثر تأثيرًا في العالم. في 16 أبريل 2010 توفي براهالاد بسان ديجو بكاليفورنيا. (من هم، كويمباتور كريشناوارو براهالاد، <https://manhom.com>).

3.2) محتوى نظرية مقارنة الموارد والكفاءات لهامل وبراهالاد

يلخص الجدول الموالي التصورات الحديثة للاستراتيجية حسب هامل وبراهالاد

الجدول رقم 6: التصورات الحديثة للاستراتيجية حسب هامل وبراهاالاد

ليست فحسب	وإنما
مواجهة التحديات المنافسة	
تهيئة العمليات	تحديد الاستراتيجيات Régneration
تحول المؤسسة	تحول القطاع
رفع النصيب من السوق	رفع النصيب من الفرص الجديدة
تخيل المستقبل	
الاستراتيجية كتعلم	الاستراتيجية ترك التعلم Désapprentissage
الاستراتيجية كتموقع	الاستراتيجية كبصيرة Clairvoyance
التخطيط الاستراتيجي	الهندسة الاستراتيجية
التعبئة من أجل المستقبل	
الاستراتيجية كمواءة	الاستراتيجية كتجاوز
الاستراتيجية كاستغلال للوسائل المتاحة	الاستراتيجية كرصود للموارد
الوصول الأول	
المنافسة في إطار القطاع القائم	المنافسة بعد إعادة رسم حدود القطاع
التفوق في المنتجات	التفوق في مجال المهارات الأساسية
المنافسة بين المؤسسات	المنافسة بين التحالفات
الحصول على أكبر نجاح تسويقي	الوصول إلى أكبر اكتشافات للأسواق الجديدة
تقليص آجال الطرح في السوق	تقليص آجال السبق العالمي

المصدر: (شرقي، 2024، ص 01)

4.2 مبادئ نظرية الموارد

تمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد لهامل وبراهاالاد في: (شرقي، 2024، ص 02)

- لا ينظر إلى المؤسسة من خلال مجموعة من الأنشطة "المنتجات والأسواق"، بل يتم اعتبارها مجموعة واحدة من الموارد المادية، النقدية، البشرية والموارد غير المادية كالكفاءات التنظيمية؛

- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد، وهي حقيقة تؤيدها الوقائع في السوق العالمي، إذ كثيرا تم مشاهدة مؤسسات عملاقة ذات موارد وفيرة، ومع ذلك، تتراجع مكائتها في السوق العالمي إلى وضعيات دفاعية، كما حدث مع IBM و General Motors وغيرهم من المؤسسات الكبرى؛
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها، حيث ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد؛
- تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصر لتحقيق أقصى ناتج ممكن، ولم توفر للاقتصاد في استعمالها، أي أنه يجب العمل على تفعيل موارد المؤسسة واستغلالها استغلالا امثلا بدل السعي لتحقيق نفس النتيجة بإنفاق أقل، في حين، كما يجب البحث على نتيجة أعلى بنفس التكلفة؛
- الاستعمال الذكي للموارد، وذلك من خلال التركيز على هدف استراتيجي أساسي، التجميع الفعال للموارد، الاشرار المتكامل لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية، المحافظة والاقتصاد في الموارد، كلما كان ذلك ممكنا وتسريع استرجاع الموارد بتقليص الأجال بين التوظيف وتحقيق عوائد التوظيف.

5.2 الاستغلال الذكي للموارد

- إلى جانب توفر الموارد الاستراتيجية، فإن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يطلب الاستغلال الذكي لهذه الموارد وحسب هامل وبراهالاد، يرتكز ذلك على خمسة سبل تتمثل في: (شرقي، 2024، ص.ص 02-03)
- تركيز الموارد: يتم ذلك من خلال نظرة تضمن تجانس القرارات على أساس تضافر الجهود في اتجاه مشترك يضمن التركيز على الأهداف الاستراتيجية، لكن غياب هذه النظرة المشتركة وهذا التنسيق المتكامل سيؤدي إلى تشتت الجهود، وبالتالي قصور في استغلال الموارد، لذا، فإن تركيز الموارد من شأنه أن يضمن أهدافا محددة تتعلق بالتحسين والتطوير بالنسبة للمؤسسة؛
 - تجميع الموارد: يجب العمل على تجميع الموارد الاستراتيجية التي تتوفر فيها الخصائص التي تؤدي بها إلى تحقيق ميزة تنافسية وتكوين محزون يضمن تدفقها باستمرار تماشيا مع مبدأ الاستغلال الأقصى لهذه الموارد لتعظيم عملية إيجاد القيمة، آخذة بالاعتبار الخبرات السابقة في تحسن الاستغلال تلك الموارد؛

■ المشاركة التكاملية للموارد: مشاركة ودمج وتفاعل مختلف موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية، يحقق تكاملية الموارد، فمشاركة التكاملية للموارد: مشاركة ودمج وتفاعل مختلف موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية، يحقق تكاملية الموارد فمشاركة مختلف أنواع الموارد مع بعضها يؤدي إلى تعظيم قيمة كل مورد على حدة، وهذا ما يعرف بأثر التآزر الذي يشير إلى اقتصاديات الإنتاج، كما أنه يجب أن يراعي التوازن في استخدام هذه الموارد بصفة مشتركة والعمل على تملك الموارد النادرة؛

■ الاحتفاظ بالموارد: يتم الاحتفاظ بالموارد لغرض الاستفادة منها والحصول على ما هو أفضل، حيث يتم الاحتفاظ بما لاستخدامها لاحقاً، بالإضافة إلى أم المؤسسة تكون قد حددت بوضوح المجالات الرئيسية التي تنوي تطويرها بطريقة أفضل، وعند احتفاظها بالموارد تميل أكثر لاحتكار الموارد الشحيحة بدلا من تقديمها، وذلك من أجل تقديم الأحسن لعملائها، وبالتالي تعظيم قيمتها؛

■ الاسترجاع السريع للموارد: محدد أساسي آخر لعملية الاستغلال الذكي للموارد يتمثل في الزمن الذي يفصل بين أول تجنيد واستغلال للموارد ووقت استرجاعها، من الأحسن أن يكون هذا الزمن قصير، لأن الاسترجاع السريع للموارد وتحصيل العوائد المحققة من المنتجات التي تجدد بشكل دائم، من شأنه أن يعظم القيمة، سواء على مستوى الزبائن، من خلال تنكينهم من الاختيار أو الأخذ في الاعتبار تطلعاتهم التي تظهر عن طريق التغذية العكسية التي تصدر منهم؛

6.2 نموذج الكفاءات الجوهرية

الكفاءات الجوهرية هو مفهوم في نظرية الإدارة طرحه في الأساس هامل وبراها لاد المتخصصين في الأعمال التجارية، ومن وجهة نظرهم، فإن الكفاءات الجوهرية هي عامل محدد ومحوري بالنسبة للشركات والطريقة التي تعمل بها هي أو موظفيها، حيث تتحدد هذه الكفاءات من خلال ثلاثة معايير أساسية: (شرقي، 2024، ص 03)

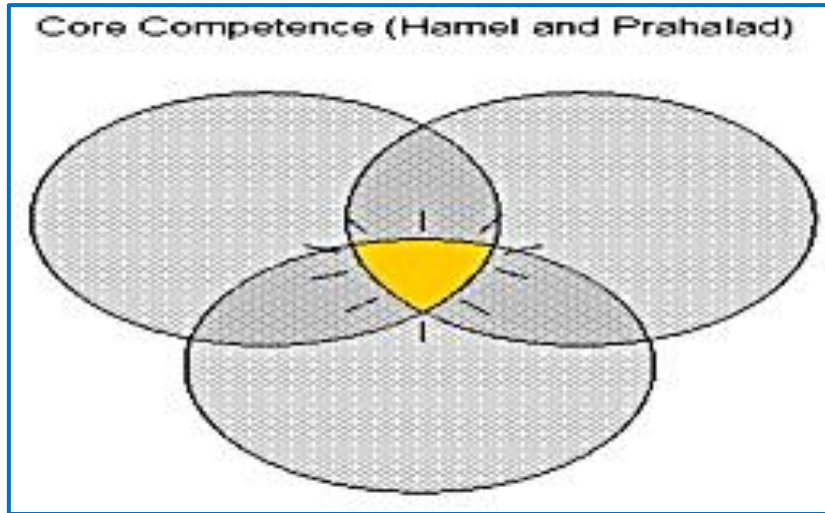
- أن المنافسين لا يمكنهم تقليدها بسهولة؛
- يمكن إعادة استخدامها على نطاق واسع في العديد من المنتجات والأسواق؛
- يجب أن تساهم في تحقيق مميزات للمستهلك النهائي المتمرس أهمية المنتج/الخدمة لزبائنهم.

قد تتخذ الكفاءات الجوهرية أشكالاً مختلفة، مثل المهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن الاعتماد عليها و/أو العلاقات الوثيقة مع الزبائن والموردين، ويمكن أن تشمل أيضاً تطوير المنتجات أو ثقافة التطوير، مثل إخلاص العامل في العمل أو إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل أو التغطية الجيدة للسوق وما إلى ذلك.

فالكفاءات الجوهرية هي نقاط القوة المحددة مقارنة بالمؤسسات الأخرى في الصناعة والتي توفر القاعدة الأساسية لتوفير قيمة مضافة، وكذلك تعكس القدرات الأساسية الدروس الجماعية المكتسبة في المؤسسات، وتتضمن كيفية تنسيق المهارات الإنتاجية المتنوعة ودمج التيارات التقنية المتعددة، وهي بمثابة وسيلة اتصال ومشاركة والتزام عميق للعمل عبر الحدود المؤسسات، وهناك عدد قليل من الشركات قد تكون قادرة على الوصول بقيادتها إلى مستوى عالمي في أكثر من 5 إلى 6 كفاءات أساسية.

يوضح الشكل الموالي رقم 15 نموذج هامل وبراهاالاد للكفاءات الجوهرية:

الشكل رقم 15: نموذج هامل وبراهاالاد للكفاءات الجوهرية



المصدر: (شرقي، 2024، ص 4)

في مقالاتهم عن الكفاءات الجوهرية لمؤسسة (1990)، أطلقا الباحثان على منظور المحفظة كمنهج حيوي لاستراتيجية المؤسسة، وقد ظهرت بوضوح في منظورهم أهمية وحدات العمل الاستراتيجية، حيث يعتقد الباحثان بأن المؤسسة يجب أن تبني حول لب من كفاءات مشتركة. وينبغي على وحدات العمل المساعدة بتطوير الكفاءات

الجوهرية لأبعد الحدود، كما لا يجب على مركز المؤسسة أن يكون مجرد طبقة أخرى للمحاسبة، ولكن ينبغي إضافة قيمة بتحسين الاستراتيجية المعمارية التي ترشد العملية بمبنى الكفاءة.

وفي التنافس من أجل المستقبل، أوضح الباحثان كيف يمكن للموظفين التنفيذيين تطوير رؤية الصناعة اللازمة للتكيف مع التغيرات التي تطرأ على الصناعة واكتشاف طرق السيطرة على الموارد التي ستمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف بصف النظر عن أي قيود مفروضة، لذا، ينبغي على الموظفين التنفيذيين تطوير وجهة النظر التي يمكن أم تبنى من خلالها الكفاءات الجوهرية للمستقبل لتنشيط عملية ابتكار أعمال جديدة، حيث أن العامل الرئيسي للزيادة في المستقبل هو تطوير وجهة نظر مستقلة حول فرص المستقبل وبناء القدرات القادرة على استثمارها.

ولكي تكون المؤسسة قادرة على المنافسة، فإنها بحاجة إلى موارد ملموسة، حيث أن الموارد غير الملموسة مثل الكفاءات الجوهرية صعبة التحقيق، كما ينبغي إدارة وتعزيز الكفاءات، مع الإشارة إلى التغيرات الصناعية ومستقبلها، فمثلاً تتمتع شركة مايكروسوفت بخبرة فائقة في العديد من الابتكارات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، بينما يصعب على المنافسين مجاراة كفاءة مايكروسوفت الأساسية للعديد من الأسباب.

وفي حالة المنافسة لتحقيق خفض التكاليف والجودة والانتاجية، لا يقضي معظم الموظفين التنفيذيين وقتهم لتطوير رؤية الشركة للمستقبل، لأن هذه المهمة تتطلب طاقة فكرية والتزاماً عالياً، وربما تتحدى الأسئلة الصعبة قدراتهم الخاصة لعرض فرص المستقبل، ولكن محاولة الحصول على إجاباتهم قد تحقق مميزات هائلة للمؤسسة. (شرقي،

(2024، ص 4)

نظرية أصحاب المصالح

(1) إدارة العلاقات مع أصحاب المصالح

يمثل أصحاب المصالح Stakeholder قوة أساسية لا يمكن تجاهلها في بيئة الأعمال المعاصرة. إن بعض الفئات من أصحاب المصالح تقف وراء ظهور المنظمات إلى الوجود ولها التأثير على مسارات حركتها وتوجيهها المستقبلي، بل وحتى أسلوب تعاملها مع البيئة. ولغرض التعرف على أساليب إدارة العلاقات مع تلك الفئات ينبغي تحديدها، ومعرفة أطرافها وتفهم مطالبها من أجل الاستجابة لما هو ممكن وبما لا يضر بمصالح المنظمة ورسالتها. (بدر، الصبغ، 2020، ص 93)

(2) ماهية أصحاب المصالح

ينظر إلى أصحاب المصالح بأنها مجموعة القوى (أفراد أو مؤسسات محلية أو دولية)، والتي تمتلك مصالح، ومطالب، وحصص مختلفة في منظمة الأعمال، وتساهم بأشكال مختلفة في خدمة المنظمة متوقعة الحصول على عوائد ومكافأة مقابل تلك المساهمات.

والتساؤل المهم هنا يتعلق بمعرفة ما هي هذه القوى والفئات التي تمتلك مصالح مختلفة بالمنظمة ولديها القدرة والإرادة للمساهمة بتوجيه مسارات أداؤها تؤثر الإجابة على هذا التساؤل إلى حالة التنوع والاختلاف لهذه الفئات، سواء باختلاف المصالح والمطالب أو باختلاف الحصص أو اختلاف نوع المساهمة ونوع المكافأة المتوقعة منها، وبشكل عام، فإن أصحاب المصالح يتوزعون ضمن مجموعتين هما: (بدر، الصبغ، 2020، ص.ص 93-94)

- المجموعة الأولى: يتواجد فيها أطراف عديدة داخل المنظمة مثل المساهمون، المدراء والموارد البشرية؛
- المجموعة الثانية: تضم مزيجاً من الأطراف والفئات المتواجدة في بيئة الأعمال الخارجية مثل الزبائن، الموردون، الحكومات، المنافسون، المجتمع والجمهور العام.

وهو ما يبرزه الجدول رقم 7 الآتي:

الجدول رقم 7: أصحاب المصالح ومساهماتهم والمكافأة المتوقعة لصالحهم

أصحاب المصالح	ما يساهمون به	ما يتوقعون الحصول عليه
داخل المنظمة		
المساهمون	النقود ورأس المال	مقسوم الأرباح والارتقاء بقيمة الأسهم والحصص.
المديرون	المهارات، الخبرات والمعارف	الرواتب والامتيازات الأخرى والمكانة والقوة والنفوذ
الموارد البشرية	المهارات، الخبرات والمعارف	الأجور والامتيازات الأخرى، واستمرارية العمل، والترقية والأمن الوظيفي
خارج المنظمة		
الزبائن	الإيرادات من شراء البضائع والخدمات	الجودة والأسعار للبضائع والخدمات المتاحة والميسورية
الموردون	مدخلات ذات جودة عالية وبأسعار وتوقيتات معقولة	إيرادات من تزويد المنظمة بمدخلات واستمرارية التجهيز وضمان الدفع وتطوير استخدام المواد
الحكومة	وضع قواعد تحكم ممارسات منظمات الأعمال بصورة جيدة	منافسة عادلة ونزاهة وبأجواء شفافة
المجتمع	تهيئة البنى التحتية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية	تهيئة قرض العمل والالتزام بتسديد الضرائب والافصاح عن نتائج منظمات الأعمال
الجمهور العام	بناء وتشكيل السمعة والصورة الحسنة، وتعزيز ولاء الزبائن، وبناء رأي عام إيجابي	الفخر والاعتزاز بالمنظمات المحسدة لروح المواطنة الصالحة

المصدر: (بدر، الصبيغ، 2020، ص 95)

ويقدم الجدول رقم 7 أعلاه تفسيراً مركزاً لطبيعة مكونات هاتين المجموعتين والاسهامات المتوقعة تقديمها للمنظمة، وكذلك المكافأة كمطالب متوقعة أن تتقدم بها المنظمة لهم. وينبغي الإشارة هنا إلى أن أصحاب المصالح كفئات وأطراف لا تحكمهم قاعدة واحدة وأسلوب محدد في تعاملهم مع منظمة الأعمال، فهم يتفاوتون في مدى اقتراحهم وابتعادهم عن المنظمة بمقدار ما يعتقدون به من توقعات وما يتولد لديهم من قناعات بتوفر الإمكانيات والرغبة عند إدارة المنظمة بتلبية مطالبهم المشروعة. إلا أن اختلاف وتنوع الأطراف أصحاب المصالح لا يعني بالضرورة أن الإدارة تعاملهم بنفس الأسلوب والمستوى، إنما تفكر الإدارة وتدرك مساحة تأثير ونفوذ كل فئة على السلطة لترسم من خلالها أولوية العلاقات والتعامل معها.

3) أسلوب التعامل مع أصحاب المصالح

يأخذ أسلوب التعامل مع أصحاب المصالح صيغ وأشكال متعددة، حيث فرضت التطورات المعاصرة في بيئة الأعمال الدولية والمحلية تغيير بطبيعة هذه الصيغ والأشكال. فلم يعد المالكون هم الفئة المتحكمة بمصير المنظمة، ولم تعد قواعد لعبة منافسة التقليدية مقبولة اليوم، بل أصبح التفكير باعتماد لغة التوازن المصالح بين جميع الأطراف أمر أكثر منطقية. لكن ذلك التوازن لا يعني المساواة في طبيعة المساهمات وأشكال المكافآت المتوقع أن تحصل عليها هذه الفئات من المنظمة، لذلك تفكير إدارة المنظمة بكيفية تطوير الأسلوب المناسب للتعامل مع أصحاب المصالح يأخذ صيغ وأساليب مختلفة، مثل: (بدر، الصبيغ، 2020، ص 96)

■ تنطلق إدارة المنظمة في تعاملها مع أصحاب المصالح من قاعدة تطوير العلاقات النوعية معهم وتحسينها باستمرار استنادا إلى نتائج إيجابية متوقع أن تحصل عليها المنظمة من تلك العلاقات، ويعني هذا أن إدارة المنظمة ترفض بناء منظومة علاقات قد تلحق ضررا بأعمال المنظمة واستمراريتها على تحقيق مصالح أطراف بعينها؛

■ تسعى إدارة المنظمة إلى اعتماد فلسفة المشاركة لأصحاب المصالح وبدرجات مختلفة، خاصة عند النظر في الأمور الاستراتيجية في حياة المنظمة، ولعل إبداء حسن النية من قبل إدارة المنظمة لا يعني بالضرورة تقييد حركة المنظمة من خلال تلك المشاركة، إنما المطلوب تفاعل إيجابي أكبر ومبادرات بناءة؛

■ تزداد قدرة الإدارة في التعامل الإيجابي مع فئات أصحاب المصالح عندما تمتلك معرفة شاملة ودقيقة، من خلال معلومات صادقة عن طبيعة المساهمات الفعلية لأصحاب المصالح في أعمال المنظمة وتوقعاتهم بشأن المكافآت التي ستقدمها المنظمة لهم؛

■ نلعب الإدارة دورا فعالا ومؤثرا في حلا الإشكالات والتناقضات وتضارب المصالح المحتملة بين فئات أصحاب المصالح بعضهم البعض الآخر، بحيث تعطي النموذج للرعاية الشاملة والذي يمتد لمصالح جميع الفئات دون أن تتهم المنظمة بكونها تراعي مصالح فئة واحدة منهم كالمالكين مثلا؛

■ يعطي سلوك الإجارة القدوة الحسنة في أسلوب تعاملها مع جميع الفئات مجسدة بذلك فكرة التعامل الإيجابي والشراكة الدائمة التي بموجبها يكون الجميع رابحاً، بدلا أن يكونوا أطراف متقاطعة المصالح تتصارع في الحصول على الحصة الأكبر دون مساهمات مماثلة؛

■ اعتماد نظرة شاملة كأساس لتعامل إدارة المنظمة مع فئات أصحاب المصالح وفقا لأسس عادلة وشفافة وبلغة الشراكة بعيدة الأمد، فلم تعد القواعد التي تحكم علاقة المنظمة مع منافسيها تأخذ صيغة الغالب والمغلوب فقط، إنما هناك مساحة أخرى لغرض التعاون والشراكة الاستراتيجية بين المنظمة والمتنافسين، وهو ما يسهم بتحقيق أهداف جميع الأطراف بما فيهم المنظمة.

أسئلة للتقويم الذاتي

1. ما المقصود بالنظرية الاقتصادية الصناعي؟
2. ما معنى التحليل الاستراتيجي؟
3. ما مفهوم الموارد؟
4. ما معنى الكفاءات؟
5. من هم أهم رواد مقارنة الموارد والكفاءات؟
6. إلى ما تدعو مقارنة الموارد والكفاءات؟
7. من هم أصحاب المصالح؟

قائمة
المراجع



قائمة المراجع

✓ الكتب

1. الصرن، رعد حسن، 2004، نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، سلسلة رضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
2. العريقي، منصور محمد إسماعيل، 2013، السلوك التنظيمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن.
3. القريوتي، محمد قاسم، 2008، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
4. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، 2016، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية.
5. حريم، حسين، 2009، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، المملكة الهاشمية الأردنية.
6. غالب المرهضي، سنان، 2013، نظرية المنظمة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الأولى، صنعاء، اليمن.

✓ الاطروحات والمذكرات

1. درة، عمر محمد، 2009، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

✓ المطبوعات، المنشورات والمحاضرات

1. بدر، فاطمة، الصباغ، معاذ، 2020، نظرية المنظمة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
2. بدون اسم المؤلف، 2016، مدخل لإدارة الاعمال، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى، جذع مشترك، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.
3. بن يحيى، نجاة، بدون سنة، النظريات الكلاسيكية لعلم اجتماع المنظمات، المحاضرة الرابعة.
4. بوقطوف، محمود، 2023، مدخل الى علم اجتماع التنظيم والعمل، محاضرات مقدمة للسنة الأولى ماستر، تخصص تنظيم وعمل.
5. حفاف، سعاد، 2019، محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس، جذع مشترك، شعبة العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الموسم الجامعي.

6. حيرش، عيسى، نظرية المنظمة، ساهلة ماهلة.
7. خياط، نسرين، محاضرات في نظرية التنظيم، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية
8. دربالي، عبد القادر، ترجمة ثابتي، الحبيب، 2019، نظرية المنظمة، سلسلة اصدارات، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، منشورات مخبر لابداك، جامعة معسكر، الجزائر.
9. سيساوي، فضيلة، 2014، محاضرات في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، طلبة سنة أولى ماستر علم اجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
10. شرقي، خليل، محاضرات في نظرية المنظمات، السنة الثالثة إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي.
11. نشار، أحمد خالد، محاضرات في نظرية التنظيم، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
12. لصاق، حيزية، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، موجهة لطلبة السنة الأولى (السداسي الثاني)، ليسانس - جذع مشترك -، قسم السنة الأولى جذع مشترك ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد آكلي محمد أولحاج، البويرة.
13. وهيب، علي، 2022، محاضرات في مقياس الاقتصاد الصناعي، المرحلة الثالثة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالي، العراق.

✓ المجالات والمقالات العلمية الالكترونية

1. العواملة، حمدان سالم الصياحن عبد الستار والصريرة، أكتهم، 2009، دورة حياة المنظمة، مدخل نماذج، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 13.
2. بلية، لحبيب ومعمري، المسعود، بدون سنة، نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر: الخلفيات والحدود، ورقة بحثية.
3. بولاريداد، 2014، سيرة دوغلاس ماكجريجور: صاحب رؤية في إدارة الأعمال، مقال منشور بالمواقع الالكترونية:

<https://polaridad.es/ar/biografia-de-douglas-mcgregor> و [scribd, Biographie Douglas McGregor, https://fr.scribd.com/document/548652145/Biographie-Douglas-Mcgregor](https://fr.scribd.com/document/548652145/Biographie-Douglas-Mcgregor)

4. خريش، عبد القادر، 2007، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزبي Michel Crozier النظرية والمفاهيم، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 16.

✓ الاخبار والمواضيع العلمية الالكترونية

1. أج، صبحي، 2023، النظرية النيوكلاسيكية Neoclassical Theory، <https://economicstars.com>
2. أخبار إدارة العربية، 2021، وليم أوشي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، <https://www.arado.org/MNGNews/?p=4423>
3. رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، إحسان دهش، 2022، نظريات حوكمة المنظمة (نظرية الوكالة Agency theory)، مجلة الإدارة الاستراتيجية وتحديات الأفية الثالثة. قسم الادارة و الاقتصاد / ادارة الاعمال / الادارة الاستراتيجية / النظريات و الانظمة و القرارات و العمليات:

(ITIF, Sidney G. Winter, <https://itif.org/person/sidney-g-winter/>)

(Mathematics Genealogy Project, Richard R. Nelson, <https://genealogy.math.ndsu.nodak.edu>)

4. سلايدسارف، النظرية السلوكية، 2014، <https://www.slideserve.com>

5. عريق، 2024، أدولف بيرلي أ، <https://areq.net/m>

6. فكرة، 2022، هرم ماسلو .. مقلوب في العالم العربي، <https://ficrah.com>

7. ماكس فيبر – رائد علم الاجتماع، 2014، <https://www.deutschland.de>

8. معرفة، فريديريك تايلور، <https://www.marefa.org>

9. معرفة، هنري فايول، <https://www.marefa.org>

10. معرفة، إلتون مايو، <https://www.marefa.org>

11. معرفة، ابراهام ماسلو، <https://www.marefa.org>

12. معرفة، هربرت سيمون، <https://www.marefa.org>

13. معرفة، أوليفر وليامسون، <https://www.marefa.org>

14. من هم، كومباتور كريشنا راو براهالاد، <https://manhom.com>

15. ميديا ريال، 2015، تعزيز القدرات التنافسية لدول مجلس التعاون الخليجي ركيزة أساسية لتعزيز النمو،

مركز غزة للثقافة والفنون، دبي، <https://www.prealmedia.com/ar/post/4218>

✓ **Guides**

1. Godfroid, Cécile, Labie, Marc, Urgeghe, Ludovic, 2016, **Théorie des Organisations**, Guide de lecture, 4ème édition.

✓ **Articles**

1. Cepii.fr, **Michel Aglietta**,
http://www.cepii.fr/CEPII/fr/page_perso/page_perso.asp?nom_complet=Michel+Aglietta
2. BNF Catalogue général, **Demsetz, Harold**, <https://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb122807351>
3. Dbpedia, About: **Ludwig von Bertalanffy**, https://dbpedia.org/page/Ludwig_von_Bertalanffy
4. Deseret news, 2000, Obituary: **Frederick Irving Herzberg**,
<https://www.deseret.com/2000/1/22/19487056/obituary-frederick-irving-herzberg/>
5. Eugene, F. Fama, 2024, **Michael C. Jensen Tribute**,
<https://www.promarket.org/2024/04/05/michael-c-jensen-tribute/>
6. hetwebsite, **Gardiner C. Means, 1896-1988**,
<https://www.hetwebsite.net/het/profiles/means.htm>
7. ITIF, **Sidney G. Winter**, <https://itif.org/person/sidney-g-winter/>
8. Mathematics Genealogy Project, **Richard R. Nelson**, <https://genealogy.math.ndsu.nodak.edu>
9. Nolen, Jeannette L, Oliver E. **Williamson American social scientist**,
<https://www.britannica.com/topic/Carnegie-Mellon-University>
10. Portes, Audrey, AUNEGE, **Théorie des organisations**, Définir la théorie des organisations,
<https://auneg.fr/theorie-des-organisations/>
11. Reverchon, Antoine, 2020, **Robert Boyer**, membre d'une «école française» restée sous les radars, <https://www.lemonde.fr>
12. Servel, Laurence, 2021, **Sainsaulieu Renaud, Marie, Joseph, Luc**,
<https://maitron.fr/spip.php?article174839>
13. Tikkanen, Amy, 2024, **Armen A. Alchian, American economist**,
<https://www.britannica.com/biography/Armen-A-Alchian>
14. Yale School of Management, 2023, **Remembering Professor Victor H. Vroom**, 1932-2023, <https://som.yale.edu/story/2023/remembering-professor-victor-h-vroom-1932-2023>.