Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université 8 mai 1945 Guelma

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion
قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعـــة بيداغوجيـــة

نظريـــة المنظمـــات

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم اقتصادية
اقتصاد و تسيير المؤسسات

إعداد الدكتور: حجاج عبد الحكيم
أستاذ محاضر أ

السنـــــة الجامعيـــــة 2024

بسم الله الرحمن الرحيـــــم

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	I
تقديم	أ
المحور الأول - تكوين وتحول المنظمات	1 – 27
أولا – مراحل تكون المنظمة المعاصرة	1
ثانيا – مفهوم وطبيعة المنظمة	20
ثالثا – المنظمة والمحيط	27
المحور الثاني - نظريات المنظمات	43 – 65
أولا – النظريات العقلانية للمنظمة	43
ثانيا – المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة	54
ثالثا – مقاربات نظريات الأنظمة	60
رابعا – التصور الشامل لنظرية المنظمات	65
المحور الثالث - النظريات الاقتصادية للمنظمة	69 – 92
أولا – المنظمة في النظرية الاقتصادية الكلاسيكية	69
ثانيا – النظريات التعاقدية Théories contractuelles	72
ثالثا – المنظمة التطورية Evolutionniste	84
رابعا – نظرية المنظمة اليابانية	85
خامسا – مساهمة نظرية التسوية Régulation	90
المحور الرابع - النظرية الاستراتيجية وأفاق التصور الشامل لنظرية المنظمة	92 – 111
أولا – النظرية الاقتصاد الصناعي	92
ثانيا – مقاربة الموارد والكفاءات	97
ثالثا – نظرية الأطراف المشاركة Parties prenantes	103
رابعا – نحو مقاربة متكاملة للنظرية الاستراتيجية للمنظمة	109
قائمة المراجع	112

تقديم

إن اعدادنا لهذه المطبوعة قد حركته مجموعة من الأسباب، وعلى رأسها الرغبة في أن تكون هذا البحث اضافة لتراكمات معرفية جديدة مفيدة لنا وللآخرين كونه يندرج ضمن اهتماماتنا المعرفية، و حرصا على أن يكون هذا العمل في متناول الطلبة، فقد جاء عرض محتويات ومضمون هذه المطبوعة بأسلوب بسيط من غير تعقيد حتى يتمكن الطالب من الالمام بمختلف جوانبه، وهذه المطبوعة عبارة عن مجموعة محاضرات في مقياس نظرية المنظمات، وقد تم فيها مراعاة موافقة المقرر الدراسي للمقياس الخاص بمستوى السنة الثالثة ليسانس علوم اقتصادية تخصص "اقتصاد وتسيير المؤسسات"، بهدف اعطاء المفاهيم القاعدية والنظرية لهذا التخصص.

وقد جاءت هذه المطبوعة اتساقا مع الهدف منها في أربعة محاور رئيسية، بحيث تم تخصيص المحور الأول الى ما تعلق بالاطار النظري والمفاهيمي فيما يخص تكوين وتحول المنظمات، من خلال التعرض الى مراحل تكون المنظمة المعاصرة ثم التطرق بشيء من التفصيل الى مفهوم وطبيعة المنظمة وبعد ذلك تم تناول ما تعلق بالمنظمة والمحيط، أما بالنسبة للمحور الثاني، ولأن الطريق الى مقياس نظرية المنظمات يبدأ باستعراض مختلف النظريات في حد ذاتها، فقد تناولنا فيه العديد من نظريات المنظمة ابتداء بالنظريات العقلانية للمنظمة ثم مختلف المقاربات الاجتماعية والإنسانية وأيضا مقاربات نظريات النظم ومختلف النظريات الحديثة للمنظمة، وأخيرا تم تقديم تصور شامل لنظرية المنظمات.

المحور الثالث من هذه المطبوعة سلطنا فيه الضوء على النظريات الاقتصادية للمنظمة ، وقد تضمن ذلك التطرق في مقدمة المحور للمنظمة في النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، ثم استعراض مختلف النظريات التعاقدية Théories contractuelles، كما تم التعرض لكل من المنظمة التطورية Evolutionniste و نظرية المنظمة اليابانية وفي الأخير تناولنا مساهمة نظرية التسوية Régulation على مستوى المنظمة.

بالنسبة للمحور الرابع والذي كان بعنوان النظرية الاستراتيجية وأفاق التصور الشامل لنظرية المنظمة فقد تم التعرض فيه الى كل من النظريات الخاصة بالاقتصاد الصناعي و نظرية الموارد والكفاءات وأيضا نظرية الأطراف المشاركة، وانتهى هذا المحور بتقديم مقاربة متكاملة للنظرية الاستراتيجية للمنظمة.

وفي الأخير نتمنى أن نكون قد وفقنا في تقديم و لو مساهمة بسيطة في أن تكون هذه المطبوعة مرجعا مفيدا للأساتذة والطلبة في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، و رجاؤنا أن نلقى الاهتمام منهم بتقديم مختلف الانتقادات والملاحظات والاقتراحات البناءة الكفيلة بتحسينها مستقبلا.

د. حجاج عبد الحكيم

المحور الأول: تكوين وتحول المنظمات

أولا - مراحل تكون المنظمة المعاصرة

ان البذور الأولى لتكوين المنظمة جاءت من حقيقة مفاداها أن الانسان بمفرده لديه وحدات طاقة محددة، تتمثل في وحدات طاقة فكرية و وحدات طاقة فسيولوجية، وفي مقابل هذه الوحدات المحددة للإنسان توجد له أهداف غير محددة، وحتى يستطيع الانسان حل هذه المعادلة غير المتوازنة المذكورة أعلاه، فانه لا بد له من استخدام العقلانية والرشد، لأنه بمفرده لا يستطيع تحقيق أهدافه المتعددة، لذلك نجده يلجأ الى وسيلة تساعده في ذلك، وهذه الوسيلة تتمثل في الاستعانة بجهود أفراد اخرين يتعاونون معه في اطار تقسيم العمل فيما بينهم للوصول الى الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، ومن هنا جاءت فكرة المنظمة، والتي هي كيان يتم تشكيله من مجموعة من الأفراد ويعملون معا لتحقيق رغباتهم و طموحاتهم وأهدافهم التي يرغبون في الوصول اليها[1].

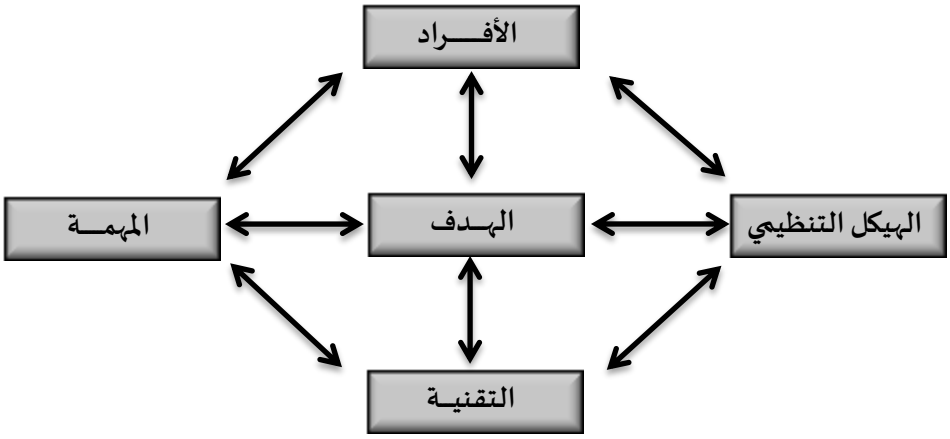
1 - مكونات المنظمة:

بشكل عام تتكون المنظمة من خمسة عناصر تتداخل وتتفاعل بشكل تكاملي لغرض بناء المنظمة وذلك من أجل الوصول بها الى حالة الأداء الفعلي المطلوب، وتتمثل هذه العناصر في كل من: الهدف ، الأفراد ، المهمة ، التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي. فالهدف يعبر عن الغاية أو السبب الذي من أجله أقيمت المنظمة أو هو المبرر من قيام أو تكوين المنظمة، أما المهمة فيعبر عنها بأنها الاتجاه التفصيلي للأداء و تتحدد عن طريق تحديد النشاط أو الأداء المطلوب القيام به لتحقيق الهدف، وترسم المهمة خطوط وقواعد العمل وتقسيماته ونشاطاته، وفي ضوء ذلك يتم اختيار التكنولوجيا (الوسائل والأساليب) الأدائية والانتاجية لتنفيذ المهمة، وبناء على ذلك كله يتم اختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة ضمن هيكل تنظيمي محدد لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال تحديد علاقات العمل و وضع و ترتيب أجزائه و اجراءاته و برامجه، وبذلك تتكامل عناصر قيام أو تكوين المنظمة للمباشرة بأعمالها، ومن الواضح أن مكونات المنظمة المترابطة مع بعضها وبشكل متداخل يحقق التناسق و التكامل الأدائي فيها، وهذا يعني أن مكونات المنظمة يتأثر أحدهما بالأخر، وأي تغيير يقع في أحد المكونات فانه يؤثر بشكل أو باخر على باقي مكونات المنظمة، وأن عنصر الربط بين المكونات هو هدف المنظمة الذي تسعى الى تحقيقه بكفاءة و فاعلية، وتجدر الاشارة الى أن أي منظمة مهما كانت صغيرة أو كبيرة، صناعية أو خدمية، لا بد أن تتوفر فيها هذه المكونات وبفقدان أي مكون منها لا تتكون

[1] - أحمد يوسف دودين، **منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف – الادارة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 13

المنظمة، باعتبار أن تكامل هذه المكونات و ترابطها هو الذي يعطي المنظمة شخصيتها و حدودها ضمن المجتمع[1].

شكل يوضح مكونات المنظمة والعلاقة بينهما



المصدر: ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، **السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة**، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة 1، الجيزة، مصر، 2014، ص121

2 - الأبعاد الأساسية لتصميم (لتكوين) المنظمات:

ان فهم سلوكيات المنظمات وكيفية صياغة معالمها الأساسية يتم من خلال التركيز على المتغيرات الداخلية فقط أو المتغيرات الداخلية والخارجية معا، وسنحاول فيما يلي فهم المنظمة وتصميمها (تكونها) من خلال التركيز على الأبعاد التي تصف خصائص تنظيمية معينة تؤثر على عملية التصميم (التكوين أو البناء)، و تتمحور الأبعاد التنظيمية في بعدي الهيكل والموقف، و ترتبط الأبعاد الهيكلية بالخصائص الداخلية للمنظمة كالمركزية و الرسمية والتعقيد، في حين ترتبط الأبعاد الموقفية بالمنظمة ككل، و تتضمن متغيرات عديدة من بينها الحجم، التكنولوجيا، البيئة والأهداف، ويمكن تلخيص هذه الأبعاد على النحو التالي[2]:

أ – الأبعاد الهيكلية في تصميم (تكوين وبناء) المنظمات:

هناك العديد من الأبعاد الهيكلية اختلف رواد التنظيم في عددها، تعمل معا على رسم المعالم الأساسية لهيكل المنظمة و ترتبط بشكل مباشر في أداء المنظمة، ومن بين هذه الأبعاد المركزية والرسمية و نطاق الاشراف والتعقيد والتخصص والتكامل والمعيارية، وسوف نتعرض هنا الى ثلاثة أبعاد أساسية لطالما

[1] - ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، **السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة**، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة 1، الجيزة، مصر، 2014، ص 120 ، 121

[2] - مؤيد السالم، **تصميم المنظمات وتحليلها**، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2018، ص 41 – 45

ركز عليها الباحثين نظرا لأهميتها في تحديد الملامح الهيكلية الأساسية لتصميم أو تكوين المنظمات، وهذه الأبعاد هي الرسمية والتعقيد والمركزية.

الرسمية: ترتبط الرسمية بمدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل أو سجلات رسمية يتم بموجبها وصف سلوك العاملين، وتحديد مواصفات الأعمال التي يجب أن يؤدوها، هذا الى جانب التوثيق الرسمي للإجراءات والقواعد والسياسات المعتمدة في المنظمة، مع العلم أن مستوى الرسمية يختلف من منظمة الى أخرى كما يوجد طرق عديدة لقياس الرسمية.

التعقيد: يشير التعقيد الى عدد الوظائف المتخصصة أو عدد الأقسام في المنظمة، والأنشطة المهنية والاحترافية، وبالإمكان قياس التعقيد بثلاث أساليب: أفقيا، عموديا، جغرافيا.

- التعقيد الأفقي: ويشير الى عدد الأقسام أو الوحدات الادارية أو عدد الوظائف والأعمال في المنظمة، وكلما ازدادت ازداد التعقيد.
- التعقيد العمودي: عدد المستويات التنظيمية في المنظمة، وهي الأخرى كلما ازدادت ازداد التعقيد.
- التعقيد الجغرافي: أي عدد المواقع الجغرافية، بمعنى مدى انتشار المكاتب أو الأقسام أو الفروع على مساحة جغرافية واسعة بمعنى التباعد المكاني بين الوحدات الادارية.

المركزية: تشير الى المستوى التنظيمي المالك لسلطة اتخاذ القرار، فحينما تفوض القرارات الى مستويات تنظيمية دنيا تكون المنظمة لا مركزية، أما عندما تحصر عملية اتخاذ القرارات في قمة المنظمة تكون الحالة مركزية شديدة.

ب – الأبعاد الموقفية:

الحجم: هو ضخامة المنظمة التي يتم قياسها اما بواسطة مجموع عدد العاملين أو بكمية انتاجها أو مجموع رؤوس أموالها، أو بكمية مبيعاتها...الخ، وعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين على أن من أفضل المقاييس لحجم المنظمة هو عدد العمال فهذا لا يعني بالضرورة الصحة المطلقة لموقفهم، فالحجم مفهوم متعدد الأبعاد ولا يمكن حصره ببعد واحد .

تكنولوجيا التنظيم: أي طبيعة المهام في أقسام الانتاج، ويدخل في ذلك الأفعال و المعرفة والوسائل المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات معينة، ومثال ذلك خطوط انتاج السيارات والقاعات الدراسية و مصافي النفط كلها أمثلة في استخدام التكنولوجيا وان اختلفت في مضامينها، و وفقا للمحتوى التنظيمي بالإمكان النظر الى التكنولوجيا على أنها أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر و بشكل

مباشر و مستمر في علاقات الأفراد في المنظمة، فالميكنة سواء كانت بسيطة أم معقدة تؤثر على قدرات الأفراد الذاتية و معنوياتهم و على مواردهم سلبا أو ايجابا، كما تؤثر في نظم الاتصال أيضا.

البيئة التنظيمية: هي الاطار الذي توجد فيه المنظمة، اذ تضم كل العناصر التي تقع خارج حدود المنظمة، و من بين هذه العناصر الصناعة، الحكومة، العملاء، الموردين، العاملين...الخ، فالعديد من هذه العناصر التي تؤثر في المنظمة هي منظمات أيضا.

الأهداف الاستراتيجية: تحدد الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة الغرض وأساليب التنافس التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وغالبا ما تتم صياغة الأهداف بأساليب تبين التوجهات المستقبلية للمنظمة، أما الاستراتيجية فهي خطة العمل التي تصف موقع الموارد و الأنشطة للتعامل مع البيئة بأسلوب يحقق أهداف المنظمة، وتحدد كل من الأهداف والاستراتيجيات مجال العمليات والعلاقات الخاصة بكل من العاملين والعملاء والمنافسين.

ثقافة المنظمة: وتمثل القيم الأساسية والمعتقدات والمشاعر والأحاسيس والأعراف المشتركة بين العاملين، وهذه القيم الأساسية ترتبط عادة بأخلاقيات السلوك، والولاء والكفاءة والخدمات التمهيدية للمستهلك، وعلى الرغم من أن ثقافة المنظمة شيء غير مكتوب الا أنه يمكن ملاحظتها في القصص والشعارات التي يتداولها العاملون، أو في الملابس والمصطلحات اللغوية التي يستخدمونها في العمل، أو في أساليب ترتيب مكاتبهم في المنظمة.

3 - أسباب تكوين المنظمات المعاصرة:

يشير مفهوم دورة حياة المنظمة إلى ان للمنظمة نمط من انماط التغير الذي يمكن التنبؤ به ويفترض هذا النمط أن للمنظمات دورات حياة تمر بها عبر عملية تتابعيه اثناء نموها وعندما نطبق فكرة دورة الحياة على المنظمة فإننا نعني ضمنا أن هناك مراحل مميزه تتقدم خلالها المنظمة وأن هذه المراحل مرتبه بشكل منطقي وأن الانتقال من مرحلة إلى أخرى ليس عشوائيا وبالتالي فان بالإمكان التنبؤ به، ولقد اشارت البحوث المهتمة بدورة حياة المنظمة إلى وجود أربعة مراحل أساسية لهذه الدورة هي:

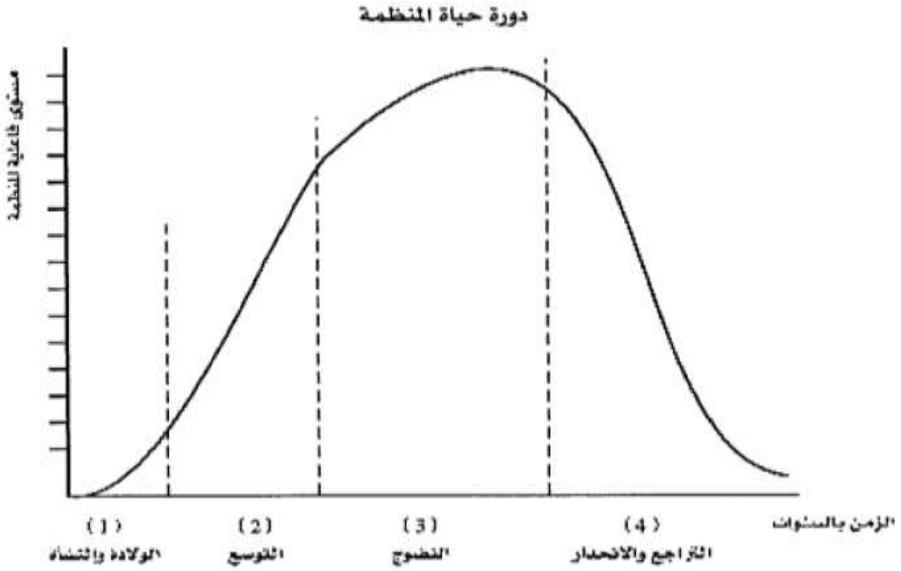
- **مرحلة الولادة أو التأسيس او النشأة:** تولد المنظمات عندما يقوم الافراد الذين يمتلكون روح المبادرة والابتكار باستغلال قدراتهم مهاراتهم في خلق قيمة لها والبحث عن انجازات للانطلاق والبقاء من خلال جمع البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية ومعالجتها وتقديمها للإدارة لغرض اتخاذ القرارات، يتصف نمط الادارة في هذه المرحلة بالمركزية والتشدد والاشراف المباشر باستخدام هيكل تنظيمي بسيط حيث يجري توزيع الواجبات والمسؤوليات والمهمات وفقا لحاجة الأعمال والوظائف المحددة، وتشبه هذه المرحلة مرحلة التكوين في دورة حياة السلعة حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة في دور

الطفولة ولكنها تمتلك اهداف طموحة وابداعاتها متعددة ان التقدم للمرحلة الثانية يتطلب ضمان استمرارية حصول المنظمة على مواردها الاساسية.

- **مرحلة النمو:** تسمى مرحلة الشباب أو مرحلة المنهج الجماعي في العمل حيث تعتبر امتدادا الى المرحلة السابقة اذ تمتلك المنظمة فيها رسالة واضحة وهدف نبيل واتجاهات منهجية تكون اكثر وضوحا من مرحلة الولادة وقد تركز المنظمة جهودها ووقتها وكلّفها نحو تطوير نشاط البحث والتطوير وتبدأ خبرات المنظمة بالظهور والتطور بشكل كبير من خلال جذب وتعيين الافراد المؤهلين الجدد، وتطوير منتجات مطلوبة، البحث عن اسواق جديدة بعد دراستها بشكل صحيح، تحليل الفرص لاغتنامها، سلطة الادارة تتغير واقامة تعاون بين العاملين وتبني اسلوب المشاركة في اتخاذ في اتخاذ القرارات والادارة وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي، هناك ولاء والتزام وظيفي من العاملون وتظهر الحاجة لتفويض السلطة الى المستويات الادارية الوسطى والإشرافية وتطوير المهارات والمعارف التنظيمية، كذلك استعمال انظمة محاسبية ومخزنية وتدقيقية واتصالات وشراء مختلفة.

- **مرحلة النضج:** وتسمى مرحلة الاستقرار او البناء او التكوين، هناك زيادة في الانفاق المالي واستخدام القواعد والاجراءات المعيارية وأنظمة رقابة واتصالات اي رسمية أعلى من مرحلة النمو، يزداد التفويض للصلاحيات والمسؤوليات للإدارة الوسطى والإشرافية وبيروقراطية عالية جداً وتستخدم موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية بشكل واسع بالإضافة الى ادامة الاستقرار للهيكل التنظيمي وتحسين الكفاءة مع الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، أما مشكلة هذه المرحلة تتمثل بقدرتها على الاستمرار في تطوير وتحسين العملية الانتاجية والمحافظة على ربحيتها.

- **مرحلة التراجع والانحدار(التدهور والفناء):** نتيجة للمنافسة الحادة وتقلص الأسواق تجد المنظمة نفسها وقد انقض الناس عن اقتناء سلعها او خدماتها لذلك نجد ادارة المنظمة تبذل قصار جهدها في البحث عن الاساليب الكفيلة بالاحتفاظ بالأسواق وتفتش في الوقت نفسه عن الفرص الجديدة ومما يلاحظ في هذه المرحلة ارتفاع معدل دوران الافراد الماهرين وتزايد حدة مستويات الصراع بين العاملين وكما تظهر احتمالات ظهور قيادات جديده تنقذ المنظمة من تدهورها المتسارع ومن بين الاشياء التي تركز عليها هذه القيادات مركزية القرارات الادارية، وفي هذا السياق عندما تدرك الادارة بفقدان السيطرة على العمليات الميدانية عالية التنويع ويصبح من الصعب محاولة تجاوزها ومعالجتها بالإضافة الى عدم القدرة على التوسع والنمو هنا تشعر المنظمة بالفشل وبالتالي تتدهور وتفنى او تحاول أن ترجع قليلا لمرحلة نمو من جديد.



المصدر: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، **نظرية المنظمة**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 23

عديدة هي مسببات ولادة المنظمة وظهورها واستمرارها خاصة في بيئة الأعمال، ولعل قيام المنظمات بإنتاج السلع والخدمات ذات القيمة والفائدة للعملاء والمجتمع بشكل عام كان ولا يزال عاملا محفزا لبقاء المنظمات وتطورها، ويتوقف ذلك على امكانية استخدام الموارد واستغلال الفرص عبر مجموعة اليات و طرق تساهم جميعا في زيادة قيمة أعمال المنظمة، الا أن ذلك لا يعني ولا يتجاهل بأي حال من الأحوال مسببات تكوين المنظمات المرتبطة ببناء المجتمعات وحمايتها و ايجاد التخصص في العمل[1]، بل يمكن ايجاز أهم أسباب تكوين المنظمات على التالي[2]:

- أسباب مرتبطة بمساهمتها في تعميق الحاجة الى التخصص في العمل.
- أسباب تتعلق بالاستخدام الكثيف والمتنوع والعالي للتكنولوجيا.
- أسباب ذات علاقة بإدارة بيئة الأعمال الخارجية العامة منها والخاصة.
- أسباب ترتبط باقتصاديات كلف عمليات التبادل والتحويل.
- أسباب تتعلق بممارسة القوة والنفوذ والرقابة متعددة الاتجاهات.
- أسباب ترتبط بخدمة واشباع الحاجات الانسانية لعدد كبير من العاملين والمتعاملين مع المنظمات و على مختلف المستويات، بالإضافة الى الاهتمام والعناية بالمجتمع.

[1] - نعمه عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، **نظرية المنظمة (مدخل التصميم) Organization Theory, Design Approach**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 16

[2] - المرجع نفسه، ص 17

بالإضافة الى الأسباب السالفة الذكر هناك أسباب أخرى عامة لا تقل أهمية منها[1]:

- المنظمات تمتلك تأثيرا عظيما على مناحي حياتنا جميعها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والدينية وعاداتنا الأسرية.
- المنظمات تشبع حاجات عدد كبير من العاملين والمتعاملين معها، سواء على مستوى الحصول على الوظائف أو على مستوى النمو الشخصي و العلاقات الاجتماعية وتحقيق الذات.
- المنظمات هي الوحدات الأولية والرئيسة في مجال صنع واتخاذ القرارات وتوزيع الموارد والامكانات المتاحة لديها.
- المنظمات هي الأكثر كفاءة وفاعلية و تدار وفق الأسس والمعايير العلمية والعملية.
- المنظمات مهمة و ضرورية لتنفيذ و تحقيق الأعمال والمهام الصعبة التي يعجز عن القيام بها الفرد لكونه لديه طاقات فكرية وفسيولوجية محدودة.

4 - تطور المنظمة:

هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة التطورات الحاصلة في المنظمات[2]:

المحور النسقي: يؤكد على أن المنظمات هي أنساق، و يركز على علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة، وفي هذا الاطار انتقلت النظرة للمنظمة من نسق مغلق يهتم فقط بتسيير التغيرات الداخلية، الى اعتبار المنظمة كنسق مفتوح، يأخذ في الاعتبار الظروف الخارجية المحيطة سواء كانت اقتصادية، سياسية، ثقافية، اجتماعية، تكنولوجية أو قانونية.

المحور الغائي: تعامل مع نهايات أو غايات هيكل المنظمة، و وفق هذا المحور يمكن التمييز بين اتجاهين أساسيين في تطور المنظمة وهما:

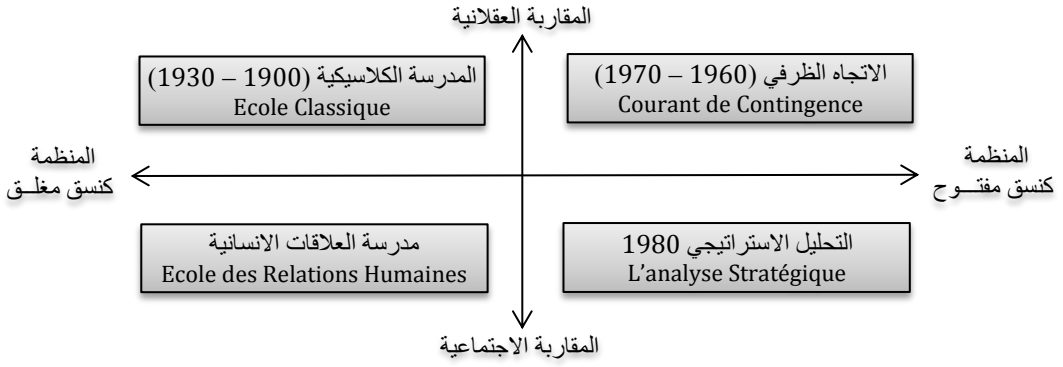
- **المنظور العقلاني (الرشيد):** يرى أن هيكل المنظمة هو وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية، بمعنى التركيز فقط على النتائج الاقتصادية.
- **المنظور الاجتماعي:** على نقيض المنظور الأول، فان هذا المنظور يسعى الى البحث عن توافق انتاجي ينبثق من الديناميكية النابعة من اشباع حاجات العاملين و زيادة دافعيتهم نحو العمل.

---

[1] - أحمد يوسف دودين، **ادارة الأعمال الحديثة "وظائف المنظمة"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 19

[2] - تريكي حسان، **مطبوعة بيداغوجية في مقياس: نظريات المؤسسة**، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشاذلي بن جديد– الطارف، 2014 / 2015، ص 15

تطور نظرية المنظمة



المصدر: تريكي حسان، **مطبوعة بيداغوجية في مقياس: نظريات المؤسسة**، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف، 2014 / 2015، ص 16

5 - السياق التاريخي لتطور المؤسسات:

تطورت المؤسسات عبر التاريخ بفعل العديد من الدوافع والعوامل المختلفة كالملكية، الحجم، الشكل القانوني، الإدارة.، طرق العمل، والتأثير في الأفراد والجماعات، ولم يكن في المجتمعات القديمة وجود أو معنى للمنظمة أو المؤسسة بالشكل المتعارف عليه حاليا كما لم يكن المعنى الحالي للتجارة أو الصناعة، بل كانت المجتمعات وبالتحديد في مرحلة العصور القديمة تعتمد في حياتها على ما توفره لنفسها من مزروعات، ويسمى الاقتصاد السائد آنذاك بالاقتصاد المعيشي، أي كل عائلة تنتج ما تحتاجه، فما ميز هذه المجتمعات هو محدودية حاجياتها لبساطة معيشتها، وفي زمن القرون الوسطى عرفت هذه المرحلة باسم التكوين الاجتماعي الاقتصادي القائم على استغلال ملاك الأراضي للعمال في القطاع الاقتصادي الوحيد في تلك المجتمعات و هو القطاع الزراعي، وقد مهدت هذه المرحلة لظهور مذهب جديد يسمى بالرأسمالية التجارية أو مذهب التجاريين، أما بداية تشكل المؤسسة فتعود الى ما بين القرن 15 و18 أي بنهاية المرحلة الاقطاعية حيث عرفت المجتمعات بعض الحرف التقليدية البسيطة والفردية كصناعة أدوات الصيد والملابس الجلدية وغيرها، وقد ميزت هذه الفترة انتقال الأفراد من الريف الى المدينة وذلك سعيا لإيجاد الطلب على سلعهم التقليدية والحرفية ما أدى بعد ذلك الى تشكل وحدات حرفية 'بداية تشكل المؤسسة)، كما أدى ذلك بدوره الى تكوين محلات و ورشات يجتمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل انتاج أشياء ومقتنيات معينة تحت اشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة، وأصبح الانتاج يتم في

شكل أسري، وهكذا أنشئت عدة ورشات حرفية للنجارين والحدادين والنساجين...الخ[1]. ويمكن رصد هذه التطورات التي حصلت في هذه الفترة ثم في المراحل اللاحقة على النحو التالي[2]:

الوحدات المنزلية: في أوج انتشار هذه الوحدات أصبح هناك ملاكا كبار لهم من الأموال ما يؤهلهم لشراء هذه الوحدات بأكملها، وقد سمي هؤلاء الملاك بالتجاريين الرأسماليين، ثم شيئا فشيئا أصبح الحرفيون عبارة عن عمال وأجراء، ثم رغبة من التجار الرأسماليين في زيادة انتاجهم تماشيا مع ازدياد الحاجيات وتنوع وتعدد الرغبات عمد هؤلاء التجار الى انشاء وحدات حرفية منزلية بحيث يتكفلون هم بتوفير النقد والمواد الأساسية في حين تعطى للأسر والعائلات اجال محددة للصناعة، وقد ساد هذا النظام في القرن 16 بأوروبا.

الوحدات الحرفية ذات الآلات اليدوية: مكن ثراء طبقة التجار الرأسماليين من امتلاك الات يدوية والتي أصبحت و لأول مرة تستعمل الآلات المدارة يدويا Manufacture وكان هذا أول انطلاقة للصناعة المعتمدة على اللات التي تسير يدويا أو ما يسمى بالمصنع اليدوي.

تشكل المؤسسة من القرن 17 الى نهاية القرن 18: عرفت هذه الحقبة تحكم كلي لأرباب الأموال الرأسماليين، وميز هذه المرحلة تأسس مدرسة مذهب الاقتصاد الحر حيث تم الاعتماد على فكرة الحرية الاقتصادية وتم التسليم بأن الزراعة أو المنتج الزراعي من أهم أساسات الاقتصاد.

تشكل المؤسسة من نهاية القرن 18 الى سنة 1945: في هذه المرحلة نشأت المدرسة الكلاسيكية أو الليبيرالية الصناعية، وقد شهدت هذه الفترة تطور التقنية العلمية وحلت الالة المتطورة محل الأدوات التقليدية واليدوية، وقد انعكس ذلك مباشرة على أداء المؤسسات الانتاجية حيث عرفت هذه الأخيرة تزايدا كبيرا من حيث العدد وتطور الطاقة الانتاجية ونوعية السلع المصنعة وتعددها، وقد استمر هذا التطور لغاية الأزمة الاقتصادية لسنة 1929 أين تعرض العديد من المؤسسات للإفلاس، وفي هذه الفترة تمت المناداة بتدخل الدولة وتم انشاء مؤسسات عمومية كبيرة فيما بعد.

المؤسسة في العصر الحالي: اثر التقدم الكبير الذي تشهده البشرية على مستوى كل الميادين بما في ذلك مختلف القطاعات الاقتصادية، أصبحت المؤسسة المرأة العاكسة لهذا التطور استغلالا وتطورا وانتاجا حتى تتماشى وحاجات المجتمع، وقد تعددت وتنوعت المؤسسات واختلفت حسب طبيعة نشاطها وقانون انشائها، كما انتقل دور المؤسسة في حالات عديدة من لعب أدوار وطنية الى أخرى دولية، ثم مع عولمة الاقتصاد و وجود التكتلات الاقليمية تكونت مؤسسات وشركات عملاقة تنتج وتستثمر و

---

[1] - فوزي محيريق بن الجيلاني، **مدخل لاقتصاد المؤسسة**، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020، ص31 ، 32

[2] - المرجع نفسه، ص 32 – 35

تحتكر وتحقق بدورها أرباحا هائلة من خلال استغلال أسواق عالمية كبرى، كما أصبحت كفاءة المؤسسة الاقتصادية وخاصة على المستوى الصناعي مؤشرا قويا على تطور المجتمعات والدول.

أما عن ظهور وتطور خصائص المؤسسات بأنواعها الفردية والمتوسطة والكبيرة ثم الكبيرة جدا فكان ضمن السياق التالي[1]:

ظهرت أولا المؤسسات الفردية: وكانت عبارة عن مستغلات فلاحية أو زراعية صغيرة، وبعض الأعمال الحرفية البسيطة كصناعة الفخار والحدادة، والحياكة والنجارة ...الخ، وفي كثير من الحالات كان أفراد العائلة هم من يشاركون في العمل وفي القرارات، وبشكل عام كانت المؤسسات الفردية عائلية، ومن خصائص هذه المؤسسات الفردية والعائلية آنذاك:

- كانت صغيرة وحتى صغيرة جدا في بعض الأحيان، وكانت سوقها محلية وضيقة جدا.
- كان تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع ضئيلا جدا أو منعدما.
- كان الإنتاج فيها حرفيا وتقليديا يتم بوسائل وطرق تقليدية.
- كان الإنتاج فيها بكميات ضئيلة وكانت لا تحتاج إلى أموال كثيرة، كما
- كان التنظيم فيها بسيطا جدا، وكانت تدار من طرف مالكها.

ظهور المؤسسات المتوسطة: حدث تطور في حجم بعض المؤسسات الفردية فصارت مؤسسات متوسطة وكان من بين خصائص المؤسسات المتوسطة آنذاك ما يلي:

- تشغل عددا أكبر من الأفراد
- سوقها محلية وأوسع في بعض الحالات (جهوية مثلا)، وتأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع بسيطا
- تحتاج إلى أموال أكثر من المؤسسات الصغيرة، والتنظيم فيها أقل بساطة وتدار من طرف مالكها.
- الإنتاج فيها بكميات أكبر من المؤسسات الصغيرة، غير أنه يتم بشكل حرفي وبوسائل وطرق تقليدية

ظهور المؤسسات الكبيرة: مع كبر واتساع حجم السوق، ثم بظهور الثورة الصناعية التي أدت إلى إدخال الآلات في المؤسسات ظهرت المؤسسات الكبيرة، وهذا كان بمثابة تغيير جذري في فهم العمل في المؤسسات وكيفية العمل فيها، وأيضا في كيفية تنظيم العمل في المؤسسات وكيفية إدارتها، ومن بين خصائص المؤسسات الكبيرة ما يلي:

- تشغل عدد كبير من الأفراد.

[1] - عيسى حيرش، **نظرية المنظمات**، مكتبة ان سينا (جامعة الملك فيصل)، المملكة العربية السعودية، 2017 ، ص 7 – 9

- سوقها واسعة (جهوية وطنية وحتى دولية في بعض الحالات)، وتأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا.
- تحتاج إلى أموال كبيرة جدا في بعض الحالات، والتنظيم فيها معقد وتدار من طرف مدير محترف.
- الإنتاج فيها صناعي بتكنولوجيا العصر وطرق متطورة، ويتم الإنتاج فيها بكميات كبيرة جدا.

ظهور المؤسسات الكبيرة جدا: مع زيادة الطلب وتطور حجم السوق، تشكلت مؤسسات كبيرة جدا، ومن بين خصائص المؤسسات الكبيرة جدا ما يلي:

- تشغل عددا كبير جدا من الأفراد.
- سوقها واسعة (عالمية)، كما أن تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمع كبيرا جدا.
- تحتاج إلى أموال كبيرة جدا، والتنظيم فيها معقد جدا و تدار من طرف مدير محترف.
- الإنتاج فيها متطورا جدا أي بتكنولوجيا رفيعة المستوى وبأحدث الطرق، ويتم الإنتاج فيها بكميات كبيرة جدا

من البديهي أنه مع تطور المؤسسات تطورت بالتوازي مع ذلك مشاكل وقضايا واهتمامات هذه المؤسسات، ففي البداية كانت الملكية والإدارة مجتمعتين في نفس يد صاحب المؤسسة وهو من يديرها، إلا أنه مع زيادة حجم المؤسسة أصبح صاحبها غير قادر على إدارتها بمفرده ما أدى لى اكتفائه بالملكية بينما يقوم المدير بإدارتها لصالحه, هذا ما يعرف بالفصل بين الملكية والإدارة، وبشكل عام لا شك من أن تطور المؤسسات يعود إلى عدد كبير من العوامل، من أهمها تطور التكنولوجيا وتطور المجتمعات وأيضا ظهور ما يسمى بالمبادر أو ريادة الأعمال.

6 - المنظمات الحديثة والمعاصرة:

ان تعدد وتيرة التغير الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي في ظل اقتصاد المعرفة والبيئة أدت الى ظهور معظم المنظمات الحديثة مثل: المنظمة الشبكية والافتراضية، المنظمة المتعلمة، المنظمة الذكية، المنظمة البيئية، وتمتاز المنظمات المعاصرة والحديثة عن المنظمات القديمة والغابرة من حيث عددها ومن حيث قدراتها الفاعلة على تلبية واشباع الحاجات المجتمعية المتعددة و شديدة التباين، وأيضا تتسم بتنامي حجمها وتعقد بنائها.

المنظمة الذكية: إن العولمة و تطورات الألفية الجديدة، التكنولوجية فرضت عوامل ومتغيرات جديدة لتحقيق إدارة التميز لمنظمات الأعمال من خلال حشد جهودها التنظيمية المخططة ساعية بذلك إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة لها. لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شيء وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية والجودة

الشاملة TQM، والعاملون ذوي القدرة على الابتكار والإبداع، ويعتبر مفهوم المنظمة الذكية مفهوما جديدا في الفكر الاداري المعاصر، ففي الآونة الأخيرة أخذت منظمات الأعمال تبحث عن أساليب وممارسات فضلى تجعلها منظمات تختلف عن غيرها كأن تصبح منظمات عالية الأداء ومنظمات متميزة ومنظمات موهوبة ومنظمات خبيرة وغيرها من المسميات الخاصة بالمنظمات وتفوقها، وفي هذا السياق تعتبر المنظمة الذكية كوجهة نظر حديثة تدعو إلى نقلة أساسية في الطريقة التي تدار بها المنظمات مع الأخذ في الاعتبار التعليم والتدريب والتنمية، والمنظمات التي تطمح بأن تكون منظمات ذكية هي فقط المنظمات التي تتمكن من النجاح والتفوق في بيئة الأعمال ذات المنافسة العالية، والتي تعتمد الذكاء التنظيمي كواحد من بين أهم أساليبها المتطورة، وقبل تعريف المنظمة الذكية من الضروري توضيح مفهوم الذكاء التنظيمي أو ما يسمى ذكاء الأعمال. ومن التعاريف الواردة حول مفهوم الذكاء التنظيمي'أنه مجموع القدرات المعرفية والخبرات التراكمية الكافية لدى الادارة، والتي تمكنها من التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب'[1].

مفهوم المنظمة الذكية: المنظمة الذكية هي المنظمة التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها، من خلال نظام قيمي راق يعتمد الشفافية والافصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له، أو هي المنظمة التي توفر لأفرادها العاملين أدوات النجاح اللازمة لجعل أعمالهم أكثر سهولة والذي يجعلها أكثر بقاءا في عالم الأعمال المتغير، وبالتالي تصبح أكثر كفاءة عندما يقومون بإدارة أعمالهم بشكل افضل، فالفكرة الرئيسية للمنظمات الذكية بأنها تؤثر بعمق في كيفية التفكير حول حياة هذه المنظمات، حيث أن الأفكار التي بنيت عليها تمثل تحديا كبيرا لآليات استخدام المعرفة بهدف وضع الاستراتيجيات التنافسية والتوسعية على المستويين المحلي والعالمي[2]. وهناك من الخبراء والباحثين في هذا المجال من حدد 14 ميزة للمنظمات الذكية وهي[3]:

- امتلاك استراتيجية ورؤية واضحة.
- وجود هيكل تنظيمي يدعم التجديد.

---

[1] - محمد عبد العال النعيمي، عبد الله أحمد الشورة واخرون، **أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة الذكية: دراسة تطبيقية في شركات نظم المعلومات المحاسبية**، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 8، العدد 2، أفريل 2020، اربد، الأردن، ص 298

[2] - المرجع نفسه، ص 298

[3] - هاشم فوزي العبادي، **الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية "منظور مفاهيمي"**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، يوم 23 – 26 أفريل 2012 ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، ص 863

- ثقافة وقيم تشجع على التعلم المستمر.
- تطبيق سياسة التحسين المستمر (ادارة الجودة الشاملة).
- ترى الموارد البشرية فيها مصدر قيم ومهم.
- اعادة هندسة العمليات بشكل دائم.
- ادارة الأداء الكفء.
- ادارة القدرات الذهنية والفكرية بشكل منتظم.
- انتشار المعرفة بين أفرادها بشكل العاملين.
- فرق عمل متماسكة بشكل كفء.
- استعادة التغذية الراجعة بشكل مناسب.
- استخدام أساليب تمكين متطورة للعاملين.
- العمل القيادي بالأسلوب التحويلي والتبادلي.
- قدرة التغيير العالية.

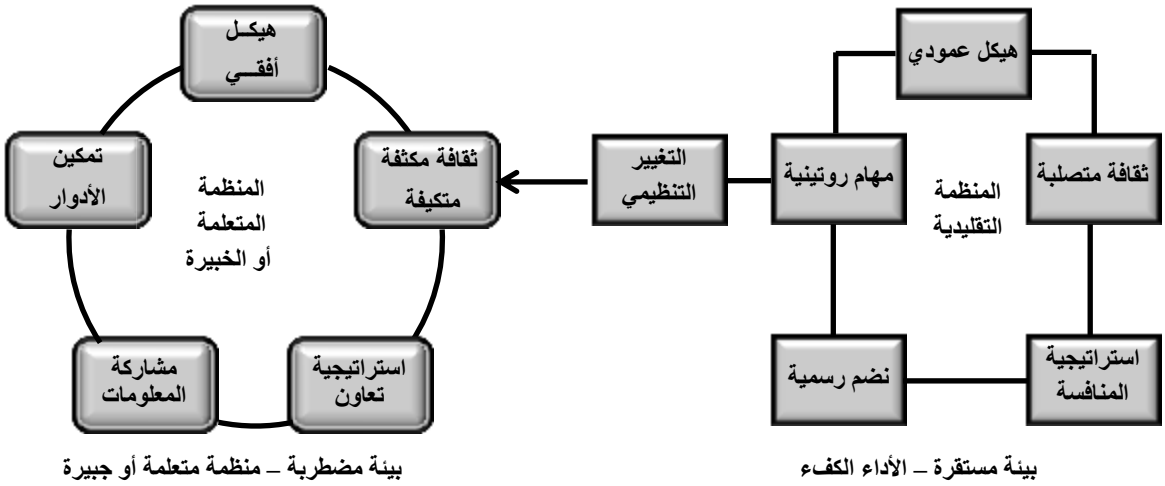
المنظمة الخبيرة و / أو المتعلمة: المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تهتم بالعلم والمعرفة والتي ترفع شعار الادارة بالمعرفة وتطبقه، فهي التي تهتم بالمعلومات والتدريب لجميع العاملين بها وعلى مختلف المستويات الادارية والفنية، كما أنها المنظمة التي تؤمن بأهمية التعلم والتعليم المستمرين، و هي التي تعطي لإدارات المعلومات والحاسب الالي والتدريب حقهم من الاهتمام والميزانية، وهي أيضا المنظمة التي تتعلم من معارفها وخبراتها و من معارف وخبرات العاملين بها، ومن معارف وخبرات المنظمات الأخرى[1]، أما المنظمة الخبيرة فيمكن تعريفها بأنها "تلك المنظمة التي قطعت شوطا من عمرها في التعلم فأصبحت منظمة معرفية وبدورها أصبحت خبيرة بعملها الاداري"، ومن هذا التعريف يستدل على أن المنظمة الخبيرة ما هي الا ناتج لنضوج المنظمة المتعلمة، ففكرة المنظمة المتعلمة مألوفة لمنظمات الأعمال منذ سنين، فبعض البراهين تظهر أن المنظمات التي تطبق مفهوم المنظمة المتعلمة مثل شركة British Petroleum و Handa و General Electric و Toyota و LG تستطيع أن تتقدم الى الأمام باتجاه التغيير، لذا فانه مفترضا بأن المنظمة المتعلمة قد وفرت فرصة للمنظمات ليس فقط بأن تحصل على ميزة تنافسية في

[1] - مدحت أبو النصر، **ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"**، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، القاهرة، مصر،2007، ص 154 ، 155

بيئة الأعمال غير المستقرة، ولكن كي تحافظ على ريادتها بشكل سريع نحو التغيير، وهناك من يرى أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتحدد من خلال القواعد الخمسة التي تميزها (البراعة الشخصية، النماذج العقلية، الرؤيا المشتركة، فرق التعلم، والتفكير النظمي)، وقد عرفت المنظمة المتعلمة كذلك بأنها "المنظمة التي يوسع فيها الأفراد من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية، وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معا في موقع عمل يشهد تنوع في الأفكار، الجنس، الحالة الاجتماعية، العرق، المعتقد، وغيرها"[1].

ويشير أهل الاختصاص في هذا المجال الى أن عملية التغيير التنظيمي التي تقتضي التحول في المنظمات من منظمات تقليدية الى منظمات خبيرة قد تختلف عنها في القواعد الخمسة الأساسية، وقد أوضح المختصون أن جوهر هذا التحول في الشكل التالي:

شكل يوضح عملية التحول من منظمات تقليدية الى منظمات خبيرة



المصدر: سعد العنزي، ايمان الدهان، نور العبيدي، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 195

التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة الخبيرة: من ثمانينيات القرن العشرين بدأ عالم الأعمال يرى الحاجة الى نماذج جديدة كليا في الادارة من أجل الدفاع عن موقع في المنافسة العالمية الشديدة، مما دعا الحاجة الى ضرورة ظهور المنظمة الخبيرة لكي تكون بمثابة النموذج المعرفي المركزي والذي يجب أن يحل محل النموذج التقليدي في الادارة، ومضامين هذا النموذج الاداري و الاجتماعي تكون عظيمة و

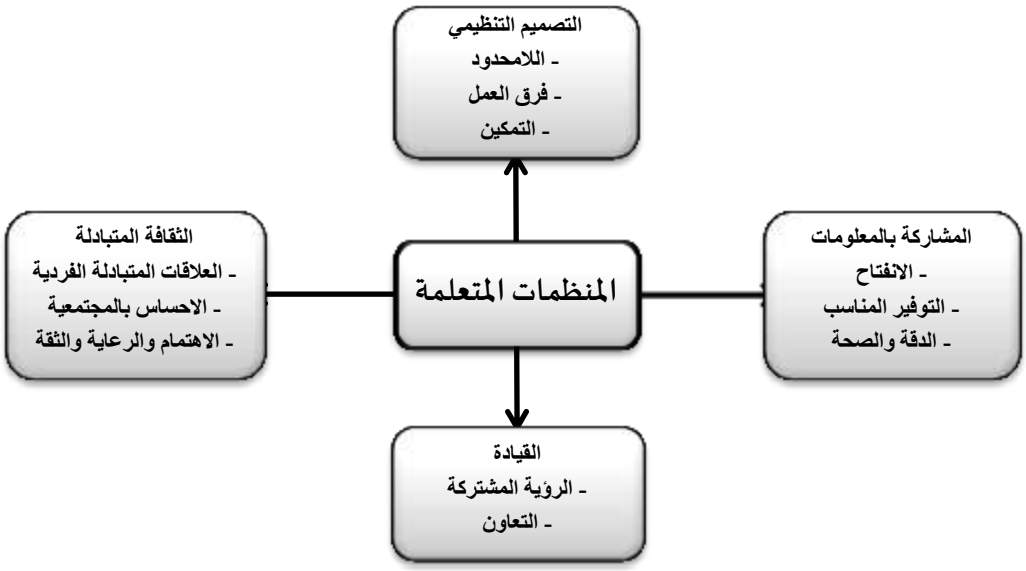
[1] - سعد العنزي، ايمان الدهان، نور العبيدي، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 194 – 196

متوازنة و مفضلة خاصة وأن المنظمة المتعلمة تقدم فكرة تأملية للعلاقة بين المنظمات والأفراد[1]، ومن الأسباب العديدة التي تدفع باتجاه أهمية المنظمة الخبيرة ما يلي[2]:

- رغبة المنظمة بتحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية على حد السواء.
- أن تتحاشى المنظمة الدخول في مرحلة التدهور في مجال الأعمال.
- لغرض الابتكار و توسيع حدود المنظمة، وابتكار الأفكار المواجهة التغير في الموارد البشرية.
- بحث وتنشيط التزام القوى العاملة المتنوعة في المنظمة.
- تمنح المنظمات الخبيرة العاملين المتنوعين الأمل لأداء الأعمال بشكل أفضل.
- لزيادة قدرة المنظمة على ادارة و تدبير التغيير في العالم المتغير والذي يواجه ادارة موارد بشرية متنوعة.

أما عن خصائص المنظمة المتعلمة أو الخبيرة فيمكن اختصارها في الشكل الموالي:

شكل يوضح خصائص المنظمة المتعلمة



المصدر: سعد العنزي، ايمان الدهان، نور العبيدي، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 196

المنظمة الافتراضية: لم تعد الأساليب والأشكال التنظيمية القديمة التقليدية في ادارة المنظمات قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة، التي تستند الى التكنولوجيا وتبنى عليها، حيث تستخدم المنظمات

[1] - المرجع نفسه، ص 195

[2] - المرجع نفسه، ص 196

الحالية التكنولوجيا وأدواتها القائمة على تعدد مصادر الحصول على المعلومات، و توفرها بكثرة وبسرعة هائلة، والتي تقوم على وجود صناع للمعرفة الذين يتنافسون بشكل هائل لتحقيق التميز في ممارسة أعمالها وتنفيذ مهامها وحتى تصميم هياكلها التنظيمية، ونتيجة لهذا التطور ظهر ما يسمى بالمنظمة الافتراضية والتي تتجاوز في نشاطها وعملها كل الحدود المكانية والزمانية، وهناك تعاريف عديدة للمنظمة الافتراضية من أهمها: أن المنظمة الافتراضية عبارة عن وحدة بلا حدود من حيث المكان والتنظيم والقدرات، تعمل على أساس شبكي لتقاسم المعلومات بما يمكن من تحقيق ميزة تنافسية[1].
وللمنظمة الافتراضية العديد من العناصر التي تميزها منها[2]:

- أنها بلا حدود مكانية، أي تنتشر على نطاق جغرافي واسع، كما أنها بلا حدود تنظيمية وادارية .
- وحدة بلا حدود في القدرات.
- أنها شبكة تقاسم وتشارك المعلومات.
- أنها ذات ميزة تنافسية
- توجه تنظيمي يركز على الزبون، كما أنها شبكة وليست مكاتب فقط.

المنظمة البيئية (المنظمة المستدامة): المنظمة البيئية أو المنظمة المستدامة أو القابلة للاستمرار: هي تلك المنظمة التي يجب أن توفر سلع وخدمات لها وبموارد ذات كفاءة عالية مع احداث أقل أثر أو ضرر بيئي ممكن تحقيقه وأقصى قيمة ممكنة لجودة الحياة، وقد يتضمن هذا المفهوم أيضا ما يتعلق بالإدارة البيئية في المنظمة والانتاج الأنظف والمسؤولية البيئية والاجتماعية والأخلاقية في المنظمة وغيرها من المفاهيم ذات الصلة، وعموما يمكن اسقاط هذا المنظور بما يتعلق بمختلف الأبعاد الثلاث الخاصة بالتنمية المستدامة الممثلة في البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي، بحيث يعنى بالبعد البيئي القدرة على الاعتماد على استمرارية عمل الأنظمة البيئية والطبيعية، ويترجم بالنسبة للمنظمة الى مفهوم رعاية البيئة، حيث يسمح تطبيق هذا المفهوم بحماية أصول المنظمة من التأثيرات الضارة المحتملة لعدم استقرار المناخ، المساعدة في ايجاد عملاء أوفر صحة وعملاء أكثر انتاجية، تناقص في المخاطر الصحية والنفايات السامة والارتقاء بإنتاجية الموارد الطبيعية المستغلة، وأما المقصود بالبعد الاقتصادي والاجتماعي فيتمثل بقدرة المنظمة على انتاج سلع وخدمات يمكن استهلاكها بواسطة الجميع بحيث تراعي القدرة على الدفع وتكون قادرة على تحسين جودة حياتهم، ويسمح تحقيق هذا

---

[1] - أحمد المعاني، أحمد عريقات واخرون، **قضايا ادارية معاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2 ، عمان، الأردن، 2016، ص 146 ، 147

[2] - المرجع نفسه، ص 147

البعد بتوسيع دائرة العمال والعملاء الأوفر صحة وتعليما مع تكاليف طبية وقانونية وتأمينية، بالإضافة الى فتح الأسواق الكبيرة أمام المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات مادية أساسية تكون على النحو السليم بيئيا وامنة صحيا وتحقق كفاءة استخدام واستغلال الموارد المستخدمة في ذلك مع السعي الى تقليص التكاليف نتيجة لكفاءة استخدام الطاقة وغيرها من المواد[1] .

7 - سمات المنظمة المعاصرة: من أهم سمات المنظمة المعاصرة هي[2]:

- الأخذ بأشكال اللامركزية الادارية الى أبد الحدود، واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في تحقيق الربط والتنسيق بين تلك الادارات اللامركزية.
- اضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية والحرص على تطويع الهياكل لتتكيف و تتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ومن ثم فان عملية تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية هي أمر توليه الادارة الجديدة عناية فائقة.
- الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلا من تكريس الادارات والأقسام المنفصلة والمتباعدة، ومن ثم تدعم المنظمة المعاصرة قدراتها لتحقيق الأهداف المشتركة، وتأكيد الترابط في الأداء والمساءلة عن النتائج، وتنمية روح الجماعة في الانجاز والثواب (العقاب)، فخلق و تكريس أسلوب عمل الفريق المتكامل هو ممن أسباب النجاح في مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة محليا وعالميا.
- اتباع تنظيمات وسياسات تحقق للأفراد العاملين فرص المشاركة الايجابية في التخطيط والاعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته، باعتبار ذلك وسيلة مهمة لخلق الاقتناع بأهمية العمل الذي يقوم به الأفراد، ومن ثم يقبلون على تحميل المسؤولية وتقوي لديهم الرغبة الجادة في العطاء و تقديم خبراتهم لخدمة أهداف المنظمة.
- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الابداعية للأفراد وتوفير الفرص للنابهين منهم لتجريب أفكارهم و مشروعاتهم الخلاقة، فالشركات الأكثر نجاحا في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد بها رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمالا روتينية، بل هو يفكر ويبتكر و يشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر ويشارك أيضا في العائد.

---

[1] - صولح سماح، مطبوعة بيداغوجية **"محاضرات في اقتصاد المؤسسة"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 / 2015 ، ص 120 ، 121

[2] - ثائر سعدون محمد، **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2016، ص 123 ، 124

- كما أن من أهم سمات المنظمة المعاصرة استيعابها وتكريسها مفهوم الجودة الكلية والشاملة، حيث أن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصورا على العناية بصنع السلع والتأكد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات وانما تعداه ليصبح مفهوما شاملا للجودة في كل مراحل العمل وعلى كل مستويات الأداء في أي مشروع أو مؤسسة.
- تبدي المنضمات المعاصرة عناية فائقة بقضايا التخطيط المالي ورسم سياسيات تمويلية تتسم بالجرأة لتدبير الاحتياجات التمويلية للشركات في ضوء ارتفاع تكلفة الاقراض لارتفاع أسعار الفائدة، وتحديات التعامل في أسواق المال لتنمية مصادر التمويل وادارة محافظ الأوراق المالية، واعادة تشكيل الأصول للتخلص من تلك الأقل انتاجية واعادة تكوين هيكل الاستثمارات زغيرها من القضايا المؤثرة على اقتصاديات المنظمة والحاكمة لاحتمالات العائد المتحقق على استثماراتها.
- من السمات المميزة للمنظمات المعاصرة ميل واضح نحو التكامل و التحالف مع منظمات أخرى لتحقيق غايات وأهداف تقصر امكانيات المنظمة الواحدة المنفردة عن الوصول اليها، كما في حالة التعاون في مسائل ذات الاهتمام المشترك ولكنها تحتاج الى تمويل تعجز أي منها عن تحمله منفردة مثل مشروعات البحوث والتطوير ودراسات التطوير التقني أو حملات الترويج للمنتجات.
- ومن السمات المهمة أيضا للمنظمة المعاصرة الميل الى تصغير الحجم و تقليل أعداد العاملين بالاقتصار على عدد محدود من أصحاب المعرفة فائقي الخبرة والدور الفاعل للموارد البشرية مالكة القدرات، وهذا ما يساعد المنظمة المعاصرة على تحقيق انجازات هائلة رغم صغر الحجم وأيضا بفصل ما يتوفر الان من تقنيات للمعلومات والاتصالات وغيرها من التقنيات العالية، بالإضافة الى تحول الأهمية من رأس المال بمعناه التقليدي الى بروز الأهمية الحقيقية لرأس المال الفكري،

7 - التطوير التنظيمي في المنظمات المعاصرة: و هو **"تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة ومناخها، وما بها من أفراد وجماعات بهدف تحسين الادارة"**. ويعتبر هذا المفهوم مفهوما موسعا يمكن أن يتضمن المداخل التكنولوجية والفنية وطرق التصنيع بما في ذلك مختلف الجوانب السلوكية والهياكل التنظيمية وجماعات العمل، هذا بالإضافة الى تأقلم المنظمة مع البيئة المحيطة بها[1]. والشكل التالي يوضح العوامل التي تؤدي الى للتطوير التنظيمي:

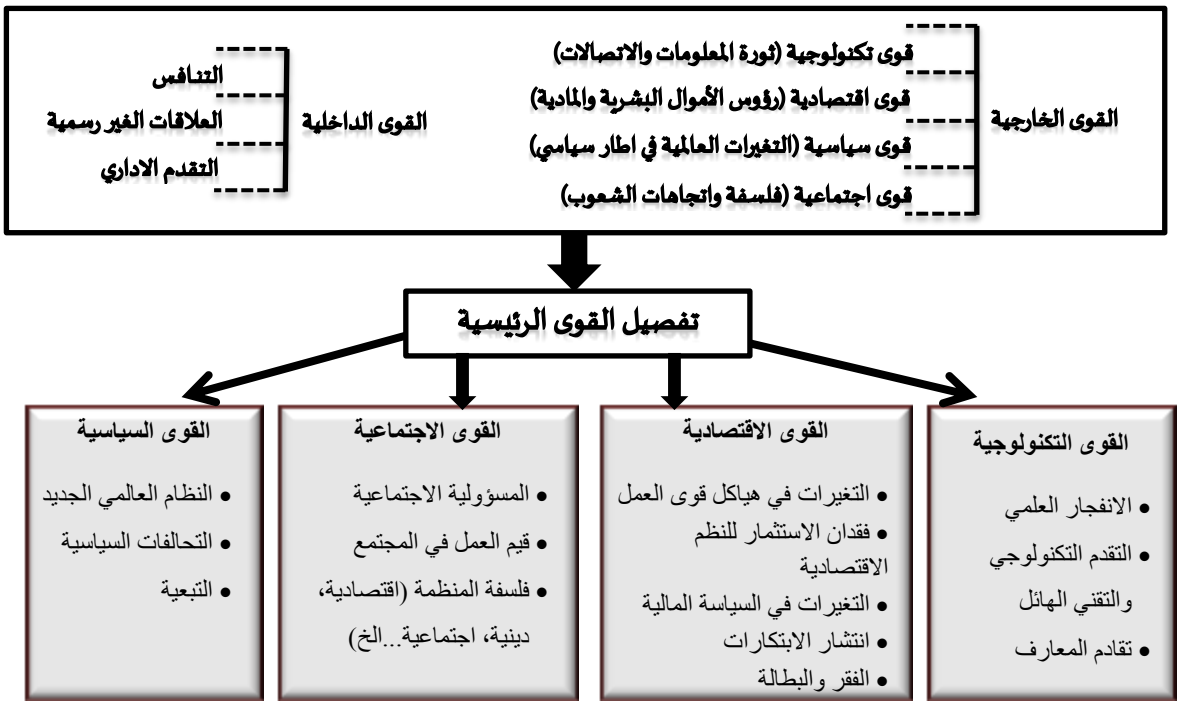
[1] - فادية ابراهيم شهاب، **التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2014، ص19

مبررات التطوير التنظيمي

المصدر: فادية ابراهيم شهاب، **التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2014، ص 20

ويمكن تلخيص القوى التي تجبر المنظمات الى اللجوء للتطوير التنظيمي سواء على مستوى الدولة أو القطاع الذي تنتمي اليه أو حتى على مستوى العالم، ومن هذه القوى:

القوى التي تدفع المنظمات الى اللجوء للتطوير التنظيمي



المصدر: من اعداد الباحث بناء على: فادية ابراهيم شهاب، **التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2014، ص 20 ، 21

ثانيا - مفهوم وطبيعة المنظمة

1 - تعريف المنظمة:

تصاحب المنظمة الانسان طيلة حياته فهو يعيش في عدد متزايد من المنظمات تبدأ بالأسرة، والمدرسة والجامعة والدوائر الحكومية ومنشات الأعمال والمستشفى...الخ، فهذه جميعا منظمات يعيش فيها الفرد ويتفاعل معها، لتحقيق أهدافه المتنوعة والمتعددة، وهناك عدة تعاريف للمنظمة تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والدارسين،

1 – 1 - التعريف بالمنظمة من وجهة نظر عامة: يشمل هذا التعريف الاطار الذي يتعلق بالمنظمات التي تستهدف تحقيق اشباع حاجات المواطن والمحافظة على حياته و تنظيمها، فأغلبها يقوم بتقديم المنافع بدون مقابل من خلال الأجهزة والهيئات التابعة للجهاز الحكومي للدولة، وغالبا ما يشار الى هذه المنظمات بمصطلح الادارة العامة، كما تشمل هذه المنظمات أيضا المنظمات الدواية، والتي تسعى الى تحقيق التناغم والانسجام بين أعضائها وهم الدول مما يوفر السلم و الأمن الدوليين عن طريق التعاون ونبذ الخلافات، ويندرج أيضا ضمن هذه المنظمات كذلك كل المنظمات الأهلية و الخيرية والمنظمات ذات الصلة التي تستهدف تحقيق الخير من خلال كيانات تعمل على تحقيق النواحي الاجتماعية والثقافية، ومن أهم بعض هذه التعريفات نجد[1]:

- **المنظمة:** هي تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة و واضحة نسبيا، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويعمل هذا التكوين على أساس الاستمرار النسبي.

- يعرف **Richard Hall** المنظمة بأنها مجموعة من وحدات الطاقة الفكرية و الفسيولوجية، تجمع بأعداد و نوعيات معينة عن قصد لتحقيق هدف معين على أساس دائم و مستمر.

- يعرف **Robbins** المنظمة بأنها كيان اجتماعي منسق بشكل متكامل و متعمد (عن وعي وادراك) و له حدود مميزة عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق أهداف مشتركة.

ونستطيع القول أن المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة، وهي وسيلة يخلقها العقل البشري لتحقيق أهدافه، كما أن الانسان هو حجر الأساس في تكوين المنظمة، وأن المنظمات هي أساس الحضارات.

ومن خلال التعريفات السابقة للمنظمة يتضح لنا أن هناك مفاهيم و حقائق أساسية عن المنظمة تتمثل في ما يلي[2]:

- المنظمة كيان اجتماعي تتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعض لتحقيق أهدافهم.

---

[1] - أحمد يوسف دودين، **مرجع سبق ذكره**، ص 17 ، 18

[2] - المرجع نفسه، ص 18 ، 19

- هناك هدف للمنظمة تسعى الى تحقيقه وهو سبب وجودها، كما أن وجود الأفراد فيها هو أيضا لتحقيق أهدافهم الشخصية.
- هناك مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة كي تستطيع تحقيق أهدافها، فالمنظمة تتكون من مجموعة أجزاء متكاملة ومتناغمة نشكل كيان متكامل لتحقيق الأهداف المحددة لها مسبقا.
- تتفاعل المنظمة مع البيئة الحيطة بها، ولها حدود تميزها عن غيرها من المنظمات، و هذه الحدود وهمية تفصل المنظمة عن بيئتها الخارجية، وتتفاعل المنظمة مع هذه البيئة فتؤثر فيها وتتأثر بها.
- سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد في المنظمة، وكذلك نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة.

1 – 2 - المنظمة من وجهة نظر اقتصادية: اذا نظرنا للمنظمة من وجهة نظر اقتصادية بحتة أو في اطار بيئة الأعمال، فتعرف منظمات الأعمال بأنها وحدة اقتصادية تضم أو تتكون من شخصين فأكثر لغرض تحقيق أهدافها، وتحصل المنظمة على مدخلاتها و عناصر الانتاج من البيئة المحيطة بها، ثم تقوم بتحويلها من خلال مجموعة من الأنشطة و العمليات الى مخرجات تتمثل في سلع وخدمات وأفكار مقابل ذلك تحصل على منظمة الأعمال على أرباح. كما تعرف المنظمة في هذا السياق أيضا بأنها كيان اقتصادي واجتماعي وسياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة و متعاونة في اطار تصميم محدد لإنجاز مهام وتحقيق أهداف معينة[1].

2 - أنواع المنظمات:

يتم تصنيف المنظمات انطلاقا من جملة من العناصر، بمعنى أن كل منظمة يمكن أن تصنف بأكثر من تصنيف واحد، وقد تم تصنيف المنظمات وفق العديد من الأشكال والتصانيف منها[2]:

– **من حيث الأداء:** يمكن تصنيف المنظمات على وفق المخرجات الأساسية للمنظمة، اما مخرجات سلعية أو مخرجات خدمية، وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف المنظمات الى: منظمات انتاجية وهي المنظمات التي تنتج سلع، ومنظمات خدمية وهي المنظمات التي تنتج خدمات.

– **من حيث نوع الانتاج:** ان التصنيف الشائع هو حسب نوع الانتاج وبناء على ذلك يمكن تصنيف المنظمات حسب نوع المنتج كأن تكون: منظمات صناعية، منظمات زراعية، منظمات تجارية، منظمات سياسية، منظمات دينية، منظمات صحية، منظمات تعليمية، ويمكن أن تصنف المنظمات كذلك بناء

---

[1] - نعمه عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، **نظرية المنظمة (مدخل التصميم) Organization Theory, Design Approach**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 16

[2] - ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، **السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة**، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة 1، الجيزة، مصر، 2014، ص122 - 132

على تصانيف فرعية وضمن كل تصنيف أساس، فالمنظمات الصناعية مثلا يمكن أن تصنف الى منظمات للصناعات الغذائية، منظمات للصناعات النسيجية، منظمات للصناعات الكهربائية، وهكذا، وكما يمكن تصنيف المنظمات الى تصانيف تفصيلية فعلى سبيل المثال يمكن تصنيف منظمات للصناعات الغذائية الى منظمات صناعة الألبان، منظمات صناعة الشوكولاتة و البسكويت الى غير ذلك.

– **من حيث التنظيم:** تصنف المنظمات من حيث نوع التنظيم السائد فيها، فاذا كان التنظيم محكوم بقواعد واجراءات ونظم محددة و مقررة فعندئذ يسود النظام الرسمي، أما اذا كان التنظيم غير محكوم أو غير خاضع لقواعد واجراءات ونظم محددة ومقررة فعندئذ يسود النظام اللارسمي، و وفقا لذلك يمكن تصنيف المنظمات الى منظمات رسمية، ومنظمات غير رسمية.

– **من حيث القيادة:** تصنف المنظمات وفقا لنمط القيادة السائدة فيها، وذلك من خلال تحديد الأسلوب القيادي الذي تعتمده قيادة المنظمة، والذي يتحكم بإجراءات ونظم وأساليب العمل فيها، ويمكن تصنيف المنظمات بناء على هذا السياق الى:

- **المنظمات البيروقراطية:** وهي المنظمات التي تسود فيها المركزية في اتخاذ القرارات وارتفاع درجة الرسمية في الأداء و تعددية المستويات الرقابية وقسوتها، اضافة الى وجود توزيع كبير و محدد للأعمال، وطبيعة الاتصالات فيها محدودة وباتجاه واحد من القمة الى القاعدة.
- **المنظمات الديمقراطية:** في هذه المنظمات تسود اللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال التفويض الواسع للصلاحيات و وجود درجة كبيرة من اللارسمية في الأداء، و وجود مستويات وقابلية قليلة مع المرونة في توزيع الأعمال و تقسيمها، اضافة الى أن طبيعة الاتصالات فيها مفتوحة و تتم على مختلف المستويات صعودا و نزولا وأفقيا.

– **من حيث الملكية:** تصنف المنظمات من خلال الملكية الى أربعة أصناف تتمثل فيما يلي:

- **المنظمات العامة:** وهي المنظمات المملوكة للدولة والتي تمتلك الدولة كامل رأسمالها.
- **المنظمات الخاصة:** وهي المنظمات التي يمتلكها فرد أو مجموعة أفراد، وتستهدف تحقيق مردود اقتصادي أو اجتماعي عند حدود معينة.
- **المنظمات المختلطة:** وهي المنظمات التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة و القطاع الخاص بموجد نسب محددة.

- **المنظمات التعاونية:** و هي المنظمات التي تكون ملكيتها تعاونية وتخضع للمبدأ التعاوني، وهذه المنظمات تقدم خدماتها للأعضاء المساهمين في تأسيسها أو المنتمين اليها ضمن الاطار التعاوني، وتكون ملكية المنظمة موزعة بالتساوي بين أعضائها وادارتها منتخبة بشكل كامل.

– **من حيث الغاية:** الغاية النهائية للمنظمة تعتبر احدى أطر التصنيف الأساسي للمنظمات وفي هذا الاطار تصنف المنظمات الى **منظمات اقتصادية** وهي التي تسعى الى تحقيق عائد اقتصادي بأي شكل من الأشكال وأساسها العائد والربح، **ومنظمات انسانية** وهي المنظمات التي تسعى الى تحقيق عائد انساني اجتماعي ضمن أطر الخدمة الانسانية والاجتماعية كالمؤسسات الخيرية والمنظمات الجماهيرية.

– **من حيث الموطن:** ترتبط المنظمة بشكل أساسي بموقع جغرافي في اطار العلاقة القانونية والسياسية، وضمن هذا الاطار تصنف المنظمات الى المنظمات الدولية والاقليمية والمنظمات القطرية والوطنية والمنظمات المحلية.

– **من حيث الحجم:** تصنف المنظمات من حيث الحجم بحسب عدد العاملين فيها مثل المنظمات الكبيرة والمنظمات المتوسطة والمنظمات الصغيرة.

3 - وظائف المنظمة:

تتعدد وظائف المنظمة و تختلف باختلاف أهدافها، غير أنه بصفة عامة يمكن ذكر أهم تلك الوظائف بشكل موجز على النحو التالي[1]:

- **وظيفة الانتاج:** وتشمل هذه الوظيفة كل ما يتعلق بإنتاج السلعة أو الخدمة للمنظمة.
- **وظيفة الشراء والتخزين:** وتشمل هذه الوظيفة كل ما يتعلق بالمدخلات (مواد خام وغيرها) التي تحتاجها المنظمة لكي تقوم بتقديم الخدمة أو السلعة للمستهلكين، وكذلك الاحتفاظ بها بتخزينها لحين الحاجة اليها في المنظمة أو لحين حاجة المستهلك اليها.
- **وظيفة التسويق:** وتشمل هذه الوظيفة كل ما يتعلق بتقديم الخدمة أو السلعة الى المستهلك بعد انتاجها كما تشمل كل ما يتعلق برغبات المستهلكين وتحديد المواصفات التي يطلبها المستهلك في السلعة أو الخدمة.
- **الوظيفة التمويلية:** وتشمل هذه الوظيفة كل ما يتعلق بالأموال التي تحتاجها المنظمة لكي تصل الى أهدافها من حيث الحصول عليها والاحتفاظ بها وحسن استعمالها.

---

[1] - محمد الصيرفي، **أصول التنظيم والادارة للمدير المبدع "النظريات والأنماط الادارية"**، الجزء الأول، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 60

- **وظيفة الأفراد:** وتشمل هذه الوظيفة كل ما يتعلق بالأفراد الذي يعملون في المنظمة من حيث مصدر الحصول عليهم واختيارهم وتدريبهم و دفع أجورهم و ترقيتهم والاستغناء عنهم أي كل ما يتعلق بالموارد البشرية في المنظمة.

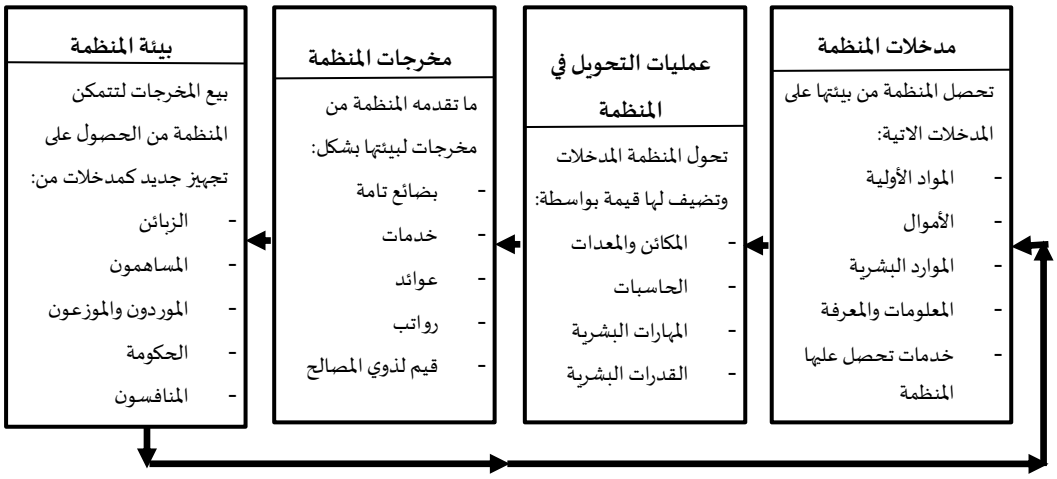
4 - أهمية المنظمات و دورها في بيئة الأعمال:

بشكل عام للمنظمات بأشكالها المختلفة أهمية كبيرة جدا يمكن ايجاز البعض منها[1]:

- تقديم خدمات للمجتمع وتوفر فرص عمل و وظائف مختلفة للأفراد.
- تحافظ على المعرفة و توفر المجال للإبداع.
- حشد الموارد و توجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة.
- تحقيق فائض المنفعة للمالكين و المستهلكين والمستخدمين والعاملين.
- التكيف والتأثر مع التغير البيئي.

أما على مستوى بيئة الأعمال بالتحديد فيتجلى الدور الأساسي للمنظمة بخلق القيمة بأبعادها المرتبطة بمدخلات المنظمة المختلفة، وعمليات التحويل فيها وما ينتج عنها من مخرجات مستهدفة ومتوقعة تصب في خدمة ذوي المصالح المتعددين في بيئة الأعمال[2]، و يوضح الشكل التالي كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة:

شكل يوضح كيفية حلق القيمة من قبل المنظمة



المصدر: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، **نظرية المنظمة**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية SVU، سوريا، 2020، ص 5

[1] - محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزمجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، 2014 ، ص 8

[2] - فاطمة بدر، معاذ الصباغ، **نظرية المنظمة**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية SVU، سوريا، 2020، ص 4

5 - نظرية المنظمة:

تعرف نظرية المنظمة: بأنها مجموعة من النظريات أو هي النظام الذي يدرس هيكل المنظمة وتصميمها، كما تتضمن دراسة تطور ادارة المنظمات وتحسين أدائها، وهي تشير أيضا الى الجوانب الوصفية والميدانية في النظام، بمعنى أنها تصف كيف يتم بناء المنظمات فعليا وتقدم في الوقت نفسه المقترحات والارشادات حول كيفية زيادة كفاية هذه المنظمات.

5 – 1 - عناصر و مكونات نظرية المنظمة:

تتكون نظرية المنظمة من (10) عشرة عناصر رئيسية[1]:

- البيئة وحدود المنظمة: ويعني ذلك أن أي منظمة تعمل في ظروف بيئية واسعة و معقدة ولها حدود تميزها عن المنظمات الأخرى. فالمنظمة تتأثر بالبيئة الخاصة التي تحيط بها وبالبيئة الخارجية الواسعة مثل ما تعلق بالأمور السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، فهذه العوامل مجتمعة تؤثر في المنظمة، كما أن المنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة وتطرح مخرجاتها في هذه البيئة، لذلك فان حدود المنظمة هي الغشاء الذي تمر من خلاله مدخلاتها ومخرجاتها وتحفظ التناغم بين المنظمة و محيطها.
- التكيف والتغير: ان المنظمة موجودة في ظروف بيئية متغيرة باستمرار، لذلك عليها التكيف لمواجهة مثل هذه التغيرات لتضمن لنفسها البقاء.
- جاهزية المعلومات والخيارات:: يجب على المنظمة أن تحصل على معلومات ملائمة حول البيئة المحيطة بها، وكذلك دراسة الاتجاهات والخيارات المهمة لبقائها.
- الأهداف: المنظمة هي وسيلة أو أداة تستخدم مهاراتها وقدراتها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف المرجوة التي يعجز الانسان بمفرده عن تحقيقها.
- العمل: يجب أن تقوم المنظمة بنوعين من الأعمال: الأعمال والنشاطات الرئيسية مثل الانتاج والتسويق والتوزيع و ادارة المواد، وأيضا الأعمال والنشاطات الثانوية مثل المحاسبة والتوظيف والخدمات الأخرى.
- تضميم المنظمة: ان تصميم المنظمة يتمحور حول هيكلها وعملياتها، وهذا التصميم يهتم بالتمايز والتكامل و التعقيدات.
- الحجم والتعقيد: ان المنظمات ذات الحجم الكبير تحتاج الى صلاحيات و كتابة الاجراءات والسياسات والقواعد التي تحكم عملها لضمان الثبات والانسجام والمتانة في عملها.

---

[1] - ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سبق ذكره، ص 20 ، 21

- التكنولوجيا: وهي الوسيلة التي تستخدمها المنظمة في تحويل مدخلاتها الى مخرجات مرغوبة من قبل البيئة المحيطة بها.
- الثقافة: ان المنظمات يتم تمييزها من خلال خصائصها المحددة وثقافتها والتي تعني بدورها القيم والمعتقدات و السلوك المتبع فيها.
- القوة والسلطة: لن القوة هي القدرة على التأثير على الاخرين والسلطة هي القوة التي أصبحت معترفا بها رسميا في المنظمة.

5 – 2 - الفرق بين نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي:

تتحدد اهتمامات نظرية المنظمة بدراسة الهيكل التنظيمي ونمط التصميم التنظيمي الذي يتناسب والمنظمات المختلفة و وفقا للاعتبارات والمحددات الخاصة بكل منهما، فهي تقدم وصفات عامة لما يجب عمله لتحسين مواصفات المنظمات وفق الأسس العلمية، وذلك بهدف تحسين الأداء والفعالية حيث هناك ارتباطا بين نمط تصميم المنظمة والفعالية التنظيمية، ويتمثل الاختلاف بين نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي في مستوى التحليل الذي يتناوله كل منهما، فوحدة التحليل التي تتناولها نظرية المنظمة هي التنظيم الاداري من منظور شمولي، حيث تركز نظرية المنظمة على دراسة الهيكل التنظيمي ومحدداته المختلفة من حيث الحجم ونوعية المهمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة والبيئة التي تعمل فيها المنظمة بالإضافة الى مختلف المبادئ التي تؤثر على نمط تصميم المنظمة، أما السلوك التنظيمي فيتناول دراسة المنظمة من منظور جزئي فهو يركز على دراسة سلوك الأفراد والجماعات و ديناميتها، وعلى دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد والجماعات مثل الدوافع والقيم والاتجاهات وعمليات الادراك والتعلم، بالإضافة الى نمط القيادة وتأثير الصراع على العمل ونمط الشخصية ومتغيرات أخرى مثل الانتاجية الفردية ومظاهر التغيب عن العمل وغيرها، غير أن الملاحظ من طبيعة الموضوعات التي تركز عليها كل من نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي أنهما يكملان بعضهما البعض، كما في كثير من الأحيان يحصل تداخل في المواضيع التي يتم بحثها ضمن نطاق كل منهما ولكن من زاوية مختلفة[1].

5 – 3 - مبررات دراسة نظرية المنظمة:

تلعب المنظمات دورا أساسيا في الحياة المعاصرة باعتبارها الاليات التي يتم من خلالها تحقيق مختلف الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية العامة والخاصة، حيث يعمل على تحقيق هذه الأهداف مختلف المنظمات الحكومية والشركات الخاصة والمنظمات التطوعية الخيرية والنوادي الرياضية الترفيهية و غيرها، وحتى ما يضر الانسان أيضا هو من عمل المنظمات كما هو حال المنظمات المعنية

[1] - محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، الطبعة 3 ، عمان، الأردن، 2008، ص 52 ، 53

بالجريمة المنظمة على سبيل المثال، فالمنظمة سمة من سمات العصر تتحكم في حياة الانسان من لحظة ولادته وحتى وفاته، وعلى ذلك فان دراسة المنظمات على درجة كبيرة من الأهمية للاستفادة القصوى منها، وزيادة فعاليتها وللتعرف على خصائصها الخاصة، وهي خصائص تختلف هن خصائص الأفراد والجماعات العاملين فيها، وتتمثل الاختلافات كما تمت الاشارة اليها سلفا من وجود هياكل تنظيمية وقواعد واجراءات ونمط تطور يتميز بكثير من التغير[1]. ويمكن تحديد أهم المبررات التي تستدعي دراسة المنظمات بشكل علمي بما يلي[2]:

- تزايد حجم و تأثير المنظمات الادارية في المجتمع، فمعظم الاحتياجات الفردية والجماعية لا تتم الا من خلال المنظمات الادارية متفاوتة الحجم باعتبارها الاليات المناسبة للاستخدام الكفء للموارد، حيث تتصرف المنظمات الادارية بموارد مالية ضخمة و يتوفر لها وسائل قانونية و نفوذ كبير مما له من أثر كبير على حياة الانسان، و لذلك من فمن الضروري التعرف على أفضل الطرق والسبل لتصميم المنظمات و زيادة فعاليتها.
- التطورات الصناعية والتكنولوجية والحضرية وما يصاحبها من ضرورات تنظيمية، و ما تتيحه هذه الأخيرة من مجال لتجريب الأفكار الابداعية ومنها طرق التنظيم.
- فتح الأسواق العالمية والحدود بين الدول، الأمر الذي يستلزم وجود منظمات تسهل عمليات انتاج و تبادل السلع والخدمات، و هو ما يعرف بالعولمة.
- الانفتاح السياسي والتحولات الديمقراطية: اذ حلت قيم واتجاهات سياسية واجتماعية جديدة محل القيم القديمة، وهذا ما يستدعي تصميم منظمات جديدة أو اعادة تصميم القائم منها لتتلاءم مع هذه التحولات والاتجاهات الجديدة.

ثالثا - المنظمة والمحيط:

ترتبط المنظمة مع محيطها أو بيئتها بعلاقة تبادلية، اذ يوفر كل منهما ما تحتاجه الأخرى، وتكون العلاقة ايجابية في حالة التفاعل الناجم عن استفادة المنظمة من الموارد والامكانيات المتاحة في البيئة، ومن ثم تجهيزها لاحقا بما تحتاجه من سلع وخدمات ونتاجات فكرية تساهم هي الأخرى في تطوير البيئة، ويمكن القول أن بيئة المنظمة قد تمتد لشمل العالم كله أو قد تنحصر في داخل المنظمة، حيث يعتمد ذلك على طبيعة نشاطاتها ونطاق عملياتها، فالمنظمات قد لا تتأثر دائما بجميع عناصر أو عوامل البيئة، اذ قد يكون لبعض هذه العوامل تأثير قوي ومباشر في عملياتها مثل التأثير على العملاء والموردين...الخ بينما

---

[1] - المرجع نفسه، ص 54

[2] - المرجع نفسه، ص 54 ، 55

قد يكون تأثير عوامل أخرى محدودا أو غير مباشر مثل العوامل الاجتماعية والسياسية...الخ، وبشكل عام تؤثر العوامل البيئية في المنظمة بطريقتين، فهي من جانب تمثل محددات أو تهديدات يمكن أن تعرقل أعمال المنظمة وامكانية تحقيق أهدافها، ومن جانب اخر قد توفر هذه العوامل فرصا أو تحديات تدفع بالمنظمة الى السعي للتطور والنمو، ولا شك من أن دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة تعد من الأوليات، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للمنظمة بعدا علميا يساعدها على تجاوز المعوقات ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير اليات عمل جديدة تساعد في التصدي لكل متغيرات البيئة المحيطة[1].

1 - مفهوم المحيط (بيئة المنظمة)

تباينت اراء العلماء في تحديد مفهوم البيئة بشكل عام، وقد تناولوها من زوايا معينة ومختلفة وذلك وفقا لتوجهاتهم و منظوراتهم الفكرية، واسفرت دراساتهم عن وجود تعدد وتنوع فيها، فضلا عن قضايا تنظيرية كثيرة وصلت الى دراسة وتحليل البيئة على أساسات واختبارات علمية و وفقا لارتباطها بالتكنولوجيا، الحجم، الثقافة، التغيير، والابداع، غير أنه عادة ما يتحدد مفهوم البيئة بجميع العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات و وضع السياسات التي تتعلق بقدرة المنظمة على الحصول على الموارد الانتاجية و توزيع المنتجات من سلع وخدمات على الزبائن، فضلا عن تطوير قدرات المنظمة على مقاومة التهديدات والتحديات والمخاطر المحيطة بها[2]، فالبيئة هي عبارة عن المحيط الذي يحيط بالمنظمة وهي تشمل كافة المضامين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكتيكية ...الخ[3].

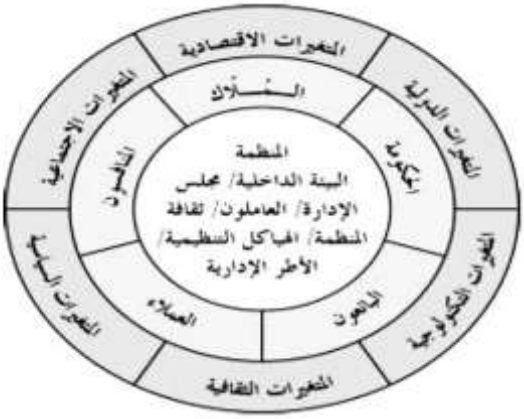
---

[1] - صلاح عبد القادر النعيمي، **الادارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 28 ، 29

[2] - سعد علي حمود العنزي، **ادارة الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2020، ص 108

[3] - حميد الطائي، محمود الصميدي واخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 55

المنظمة والبيئة المحيطة بها



يمكن تعريف البيئة بأنها مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في أداء المنظمات، حيث تتكون بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه بالبيئة الخارجية، والاطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية، فالبيئة الخارجية تعني كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، أما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل المنظمة، كما يمكن تعريف بيئة المنظمة بأنها الميدان أو المجال الذي تعمل فيه المنظمة وتتفاعل معه لتحقيق أهدافها[1].

2 - أسباب ومبررات دراسة البيئة بالنسبة للمنظمة:

هناك أسباب ومبررات عديدة تستدعي دراسة البيئة يمكن ايجازها فيما يلي[2]:

- ان المنظمة مهما كان حجمها ما هي الا جزء صغير من محيط أكبر تزاول أنشطتها فيه، وهذا يتطلب الفهم الكامل لهذا المحيط بكل أبعاده والتعامل والتفاعل معه لأنه يمثل النظام الواسع والكبير، بينما المنظمة تحتل جزءا صغيرا منه.
- ان دراسة البيئة تهدف الى خلق نوع من التوافق والانسجام مع الظروف المعقدة والتغيير التي تتسم فيها البيئة والتي قد تكون مصدر تهديد لوجود هذه المنظمة أو تلك.
- تمثل البيئة المجال الخصب الذي تولد منه الفرص التي تمثل مجال جذب لأنشطة المنظمة وأساسا لنموها وتطورها اذا كانت هذه الفرص لصالحها و تستغل بالشكل الأمثل.

[1] - أحمد يوسف دودين، **ادارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)**، مرجع سبق ذكره، ص 51

[2] - حميد الطائي، محمود الصميدي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 55 ، 56

- ان دراسة وتحليل البيئة توفر للمنظمة المعلومات اللازمة والضرورية والواضحة والتي تعمل على أساسها وتمكنها من مجابهة حالة اللاتأكد التي هي السمة الغالبة للعمل الاقتصادي في الوقت الراهن، بمحاولة التكيف معها من أجل اقامة علاقات مع عناصر البيئة الأخرى.

3 - تصنيف البيئة (أنواع البيئة):

يمكن تصنيف أو تقسيم البيئة الى مجموعتين:

البيئة الداخلية للمنظمة: يقصد بهذه البيئة كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها، وهي تتمثل بمجموعة من العناصر والمكونات والمتغيرات المادية، المعرفية، والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، بحيث تتمثل عناصر هذه البيئة في كل من الموارد المالية والانتاجية والبشرية والمعنوية، بالإضافة الى هيكل المنظمة وثقافتها التنظيمية ومختلف العناصر الوظيفية للمنظمة كالتسويق والبحث والتطوير وغيرها[1].

وتجدر الاشارة هنا الى أن امتلاك المنظمة لمفردات بيئية داخلية كثيرة تجعلها تركز على ما يمكن أن نطلق عليه بالقوة الدافعة التي تعطي المنظمة ميزات منفردة قياسا بباقي المنظمات، كما أن فهم المنظمة للبيئة الداخلية يمكن أن يترتب عليه فوائد عديدة تمثل أهمية كبيرة للمنظمة، ومن أهم هذه الفوائد[2]:

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف الامكانية للإدارة العليا بجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ اخذة بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفء لهذه المكونات والعناصر الى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات.
- تستطيع ادارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.
- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية في المنظمة معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم و تحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة و تحليلها في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الادارة العليا بالتركيز على الموارد الأساس للمنظمة، والتي نشكل القاعدة الرئيسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

---

[1] - سعد علي ريحان المحمدي، **الادارة الاستراتيجية والادارات المعاصرة (المجلد الاول)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 254 ، 256

[2] - المرجع نفسه، ص 255

البيئة الخارجية للمنظمة: وتتضمن العناصر البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير المباشر أو غير المباشر في مجمل نشاطات المنظمة وعلاقاتها التنظيمية، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة، وفي مجالات العمل خاصة[1]. وتنقسم البيئة الخارجية بدورها الى نوعين[2]:

البيئة العامة: وتشمل العناصر التي قد لا يكون لها تأثير مباشر في النشاطات اليومية للمنظمة الا أنها تؤثر بدرجة أو بأخرى مثل مختلف العوامل السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية...الخ.

البيئة الخاصة: وهي جزء من البيئة الخارجية التي تكون ذات تأثير مباشر في أعمال ونشاطات المنظمة لذلك تسمى أحيانا بيئة المهمة بسبب امكانية تأثيرها على عمليات المنظمة وقدرتها في مجال تحقيق أهدافها وهي تشمل عوامل عديدة مثل العملاء، الموردين، المنافسين، المجموعات الضاغطة كالاتحادات والنقابات العمالية ...الخ.

4 - التحليل البيئي:

يقصد بالتحليل البيئي جمع وتحليل وتقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية، مثل العناصر الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، المنافسون وغيرها، أي كل الاتجاهات والعناصر ذات العلاقة لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها أو التهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المنظمة، والتعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييمها مثل الهيكل التنظيمي، الموارد وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف في وظائف المنظمة والقضايا المرتبطة بها، بهدف تطوير عناصر القوة واصلاح جوانب الضعف، فالتحليل البيئي يتضمن تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية[3].

المسح البيئي هو ببساطة تحليل يعتمد على تطبيق تحليل SWOT، والمتمثل في تشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى المتعلقة بعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة المنظمة، ويعتبر تحليلSWOT أداة مفيدة لفهم ديناميكية المنظمة والبيئة الخارجية ذات العلاقة، بحيث يأخذ تحليل القوة والضعف بالاعتبار العوامل الداخلية في حين يهتم تحليل الفرض والتهديدات بالبيئة الخارجية ذات العلاقة والتأثير على المنظمة[(4)].

---

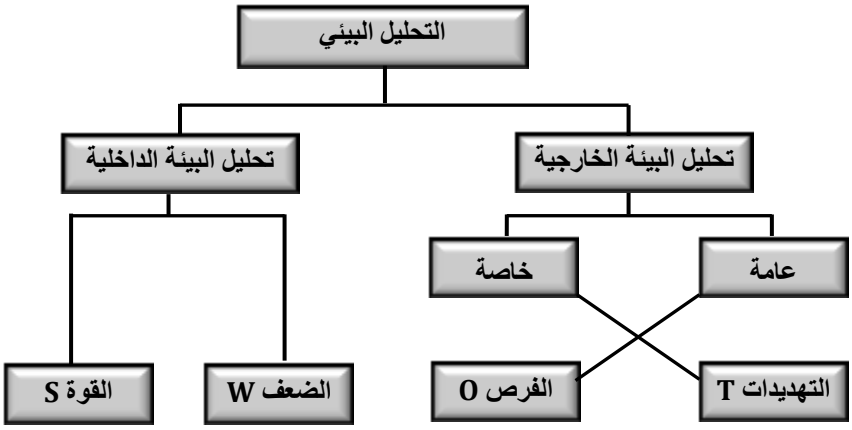
[1] - صلاح عبد القادر النعيمي، **الادارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 30

[2] - المرجع نفسه، ص 30 ، 31

[3] - منصور محمد اسماعيل العريقي، **الادارة الاستراتيجية**، دار الكتاب الجامعي (جامعة العلوم والتكنولوجيا)، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2011، ص 67

[(4)] - أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، **التسويق المعاصر**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011، ص 52

الاطار العام للتحليل البيئي للمنظمة



المصدر: منصور محمد اسماعيل العريقي، **الادارة الاستراتيجية**، دار الكتاب الجامعي (جامعة العلوم والتكنولوجيا)، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2011، ص 68

ويقصد بالفرص والتهديدات، والقوة والضعف ما يلي[1]:

عناصر القوة: وهي الخصائص والصفات والأشياء التي تمتلكها المنظمة وتتميز بها وتمكنها من منافسة المنظمات الأخرى بكفاءة واقتدار.

عناصر الضعف: وهي الخصائص والصفات والأشياء التي يمكن أن تعاني منها المنظمة، وتقيم هاته الأخيرة على أنها سلبيات تضعف موقف المنظمة وتد من قدرتها على المتنافسة.

التهديدات (المخاطر): وهي المشاكل والأوضاع المضطربة غير المناسبة في المحيط الخارجي والتي تؤثر سلبا على المنظمة وتعيق نشاطها.

الفرص: وجود أوضاع ومجالات مشجعة في المحيط الخارجي والتي تؤثر ايجابا على المنظمة وتسمح بالتالي من الاستفادة من نتائجها لصالح المنظمة.

ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ أسلوب تحليل SWOT في التحليل:

---

[1] - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، **منشآت صغيرة**، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 33 – 37

أسلوب تحليل SWOT

التحليل الداخلي	
عناصر القوة Strengths	**عناصر الضعف Weaknesses**
- التميز في الجودة مقارنة بباقي المنظمات الأخرى. - التميز في السعر مقارنة بباقي المنظمات الأخرى. - التميز بنوع الخدمة التي تقدمها المنظمة. - التميز بالقرب من السوق مقارنة بباقي المنظمات الأخرى. - التميز بانخفاض التكلفة مقارنة بباقي المنظمات الأخرى. - امتلاك خاصية لا تمتلكها المنظمات الأخرى..	- انخفاض مستوى الجودة مقارنة بباقي المنظمات الأخرى. - ارتفاع التكلفة مقارنة بباقي المنظمات الأخرى المنافسة. - الاعتماد على مورد واحد. - الاعتماد على عدد محدود من العملاء. - عدم توفر المهارات اللازمة مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة. - عدم قدرة المنظمة على التميز بخاصية معينة.
التحليل الخارجي	
التهديدات (المخاطر) Threats	**الفرص Opportunities**
- ظهور منافسين جدد في الوقت القريب. - ظهور سلع بديلة للسلع التي تنتجها المنظمة. - احتمال اصدار قوانين وتشريعات غير ملائمة وليست في صالح المنظمة.	- خروج بعض المنافسين من السوق. - النجاح في الدخول الى أسواق جديدة. - الاستفادة من تطور أو ابتكار أو اكتشاف معين. - توسع المنظمة لتشمل مجالات ونشاطات أخرى جديدة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، **منشآت صغيرة**، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 33 – 37

من بين الوسائل التي يمكن استعمالها في دراسة وتحليل البيئة الخارجية العامة أيضا ما يطلق عليه بتحليل PEST حيث ترمز كلمة PEST للأحرف الأولى من المتغيرات الرئيسية وهي على التوالي: المتغيرات السياسية والقانونية Political and legal variables، المتغيرات الاقتصادية Economical variables، المتغيرات الاجتماعية Societal variables، المتغيرات التكنولوجية Technological variables، وتكمن أهمية هذا التحليل في تأثر المنظمة بمختلف التغيرات الطارئة والمتعلقة بالسياسات والقوانين والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والبيئة المحيطة بشكل عام[1]. ويتضمن تحليل البيئة العامة وفق هذا التحليل مجموعة من الخطوات التي تقوم بها المنظمة من جانبها في محاولة منها لدراسة البيئة الخارجية العامة وتحليلها وهي[2]:

[1] - صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، **الادارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015، ص 127

[2] - المرجع نفسه، ص 126

- تحديد القطاع البيئي موضوع الدراسة، وتحديد مختلف المتغيرات الخاصة بكل قطاع.
- تمييز المتغيرات المهمة التي ينبغي التركيز عليها لكل قطاع.
- تحديد احتمالية الحدوث لكل متغير من المتغيرات المذكورة ودراسة تأثير ذلك على المنظمة.

ويمكن الاستفادة من قائمة التهديدات والفرص التي أعدها كل من Jauch و Glueck كما هو موضح بالجدول التالي:

قائمة التهديدات والفرص البيئية

نوع المتغير	التأثير (-1 ، صفر، 1)	الأهمية النسبية (صفر – 10)	الوزن النسبي (التأثيرX الأهمية النسبية)
المتغيرات الاقتصادية - ..... المتغيرات السياسية - ..... المتغيرات الاجتماعية - ..... المتغيرات التكنولوجية -			

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، **الادارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015، ص 127

5 - تأثر البيئة على المنظمة المعاصرة:

على قدر تعلق الأمر باستجابات المنظمات المعاصرة لواقع بيئة الأعمال الذي يتسم بسرعة وتيرة الأسواق العالمية والمنافسة الشرسة، وندرة وجود فرص العمل، فلا بد من تغيير الاتجاهات التقليدية البالية والتي كانت سائدة في القرن العشرين والتسريع للتحول نحو أشكال جديدة من الادارة والتنظيم في القرن الحادي والعشرين، والتي من بينها[1]:

- **تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي المتكامل عموديا** (نزول سلطة الأوامر من الأعلى الى الأدنى) الى شبكات من صناع العرفة الذين يتحملون المسؤولية مع المدراء والمشرفين لتحقيق الأداء المتميز للمنظمة.

[1] - سعد علي حمود العنزي، **ادارة الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2020، ص 124 ، 125

- **العمل على خفض الأعمال الروتينية** والتوجه نحو التوسع في فرص العمل المعقدة التي تتطلب المرونة والابداع و القدرة على العمل بشكل جيد مع الأفراد من فئات المدراء والمهندسين والمبرمجين و الفنيين والمصممين والمعماريين.
- **عدم حصر ارتباط الأجور والرواتب بالمناصب الوظيفية** التي يشغلها الأفراد أو مدة بقائهم أو خدمتهم في المنظمة، بل ربطها بما يقدمونه من أعمال ترتبط بإضافة القيمة السوقية للزبائن المستندة الى المهارات و الأداء المتميز.
- **استعانة المنظمات بمصادر خارجية للأنشطة التي لا تحتاج مقدرات جوهرية** مثل ادارة الرواتب وخدمات النقل وتسويق المنتجات في البلدان البعيدة من خلال منح اجازات الوكالات التجارية.
- **اعتماد الهيكل المصفوفي والشبكي الى جانب اعادة الهيكلة** (بما في ذلك تقليص عدد العاملين)، واعتماد برامج ادارة الجودة الشاملة، واعادة هندسة اجراءات العمل، وتطبيق المرونة في مواعيد العمل وقواعد الأداء.
- **العمل بصيغة المنظمة الافتراضية التي تستند الى فرق العمل** من المتخصصين معا في انجاز المشروع، كما في صناعة فيلم سينمائي ومن ثم يحل الفريق عند الانتهاء منه، و ستتوسع المنظمات الافتراضية بشكل ملحوظ في مجال البحوث والاستشارات الادارية والقانونية والهندسية والدفاع.

6 - الهيكل التنظيمي:

كل التحديات التي تفرضها البيئة على المنظمة تضعها في وضع تدعوها لضرورة الاستجابة لهذه التغيرات لكي تتمكن من البقاء والنمو، وأحد متغيرات المنظمة التي تتحمل عبء الاستجابة وتتعامل مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة هو الهيكل التنظيمي.

6 – 1 - مفهوم الهيكل التنظيمي:

تناول مفهوم الهيكل التنظيمي العديد من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، وقد وردت العديد من التعريفات بخصوص ذلك ومن هذه التعاريف[1]:

- يعرفه STONAR بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"

[1] - بوزيان راضية، مذكور رشيدة، **الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجا "الأهمية والأبعاد"**، مجلة التراث، المجلد 8، العدد 1، 2018، ص 125

- يعرفه FLEET بأنه: "نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة"

- يعرفه ROBINNS بأنه: "اطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة وتجميعها والتنسيق بينها"

الملاحظ حول هذه التعاريف أنها بذاتها تتداخل ويكمل كل منها الاخر في توضيح الجوانب المختلفة لمفهوم الهيكل التنظيمي، وبشكل عام **"الهيكل التنظيمي هو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، و من خلاله تتحدد خطوط السلطة والمسؤوليات وانسيابها بين الوظائف، و درجة الرسمية في اتخاذ القرارات، كما يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية والوظيفية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة"**، أي أن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية وهي:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية و وحدات مختلفة.
- التخصص في العمل، أي وجود مهام محّددة.
- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية و اللامركزية.

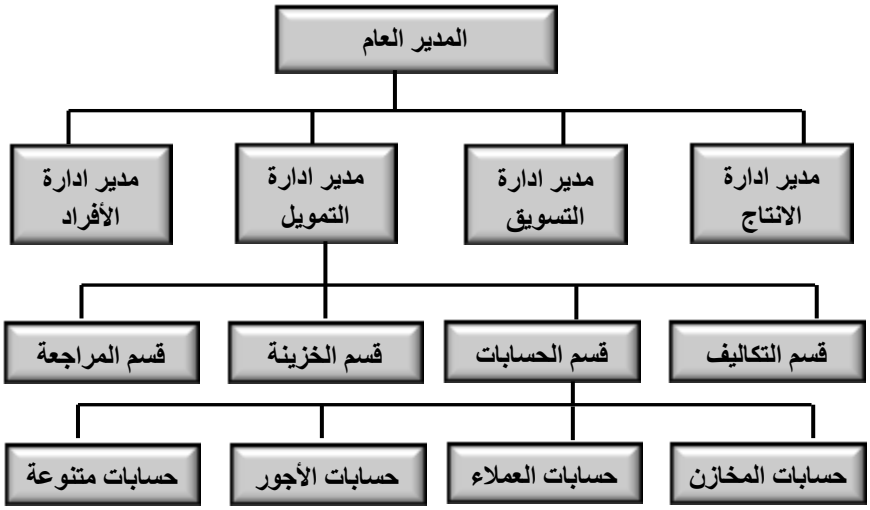
6 – 2 - أنواع الهياكل التنظيمية:

تختلف أنواع الهياكل التنظيمية حسب المعايير المستخدمة للتمييز، وفي هذا الشأن يوجد العديد من المعايير منها درجة توافر خصائص البيروقراطية في الهيكل التنظيمي، سلطة اتخاذ القرار وطبيعة العلاقة بين الرئيس والعاملين، اليات تقسيم وتنسيق المهام والأعمال، طبيعة البيئة المحيطة بالعمل وغيرها، وبشكل عام يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية الى الأنواع التالية:

الهيكل الوظيفي: وهنا تقسم المهام كوظائف ادارية مثل (الانتاج، التسويق، المحاسبة...الخ)، وهذا النوع من الهياكل يركز على أساس السلطة الوظيفية والتي تحدد نطاق التصرف، حيث تخصص ادارة مستقلة لكل وظيفة ثم يتفرع عنها مجموعة من الأقسام حسب ما تحتويه الوظيفة من مهام، ثم تقسم تلك الأقسام بدورها الى مجموعة من الوحدات بحسب ما تحتويه كل مهمة من أنشطة[1].

[1] - محمد الصيرفي، **صمم هيكلك التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، القاهرة، 2006، ص 17

الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: محمد الصيرفي، **صمم هيكلك التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2006، ص17

هذا النوع من الهياكل التنظيمية له من المزايا والعيوب ومن أهمها[1]:

من مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي:

- بسيط وسهل وتم اختباره منذ عقود طويلة فهو يضمن الاشراف الكامل على جميع الأنشطة.
- يعتبر بمثابة طريقة منطقية لتجميع الأنشطة ويساعد الادارة العليا في ممارسة الرقابة على الأعمال.
- يمكن من كفاءة استخدام الموارد البشرية من خلال اتباع مبدأ التخصص الوظيفي.

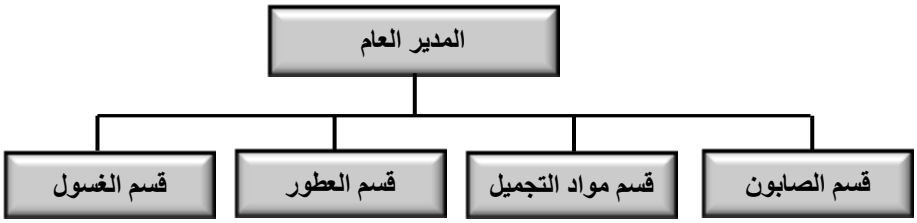
من عيوب الهيكل التنظيمي الوظيفي:

- يحرم المنظمة من تنمية مهارات الأفراد لتكوين صف ثاني من المديرين الذين لهم المام تام بمختلف الوظائف الادارية.
- قد يؤدي الى ازدواج خطوط السلطة ويخل بمبدأ وحدة الأمر، كما يؤدي الى صعوبة التنسيق بين الأنشطة الرئيسية كلما توسعت المنظمة.
- قد يؤدي الى تركيز المدير على تنمية ادارته والنهوض بوظيفته حتى و لو كان ذلك على حساب الادارات الأخرى.

[1] - المرجع نفسه، ص 18

الهيكل التنظيمي على أساس السلعة المنتجة: أي تجميع الأنشطة على أساس السلعة المنتجة أو الخدمة أو على أساس خطوط الانتاج، و تكتسب هذه الطريقة أهمية متزايدة لدى المنظمات الكبرى ذات المنتجات المتعددة[1].

الهيكل التنظيمي على أساس السلعة المنتجة



المصدر: صولح سماح، مطبوعة بيداغوجية **"محاضرات في اقتصاد المؤسسة"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 / 2015 ، ص 42

هذا النوع من الهياكل التنظيمية بدوره له مزايا وعيوب ومن أهمها[2]:

فمن مزايا هذا الهيكل التنظيمي: هو تركيز الاهتمام والجهد على سلعة أو خط انتاجي معين، كما يحسن التنسيق بين النشاطات التسويقية، بالإضافة الى تسهيل استعمال رأس المال والمهارات والخبرة المتخصصة، كما يسمح بنمو و تنويع المنتجات والخدمات، كما يحدد مسؤولية تحقيق الربح على مستوى القسم، أما من عيوب هذا الهيكل التنظيمي أنه يتطلب أشخاصا كثيرين من ذوي القدرات العالية عند تنفيذه، كما يؤدي الى صعوبة التنسيق بين المسؤولين الكثيرين الذين يشرفون على وحدات مختلفة تختص بنفس السلعة في حالات كثيرة أو بسلع مختلفة ضمن خط انتاجي معين.

الهيكل الجغرافي: وفقا لهذا النوع فان تجميع الوظائف يتم على أساس المناطق الجغرافية، و كل منطقة جغرافية مستقلة عن المناطق الأخرى بإدارتها ونشاطها وموظفيها، وعادة ما يرتبط هذا النوع من الهياكل التنظيمية بالمنظمات الكبرى ذات المناطق التوزيعية المتعددة[3].

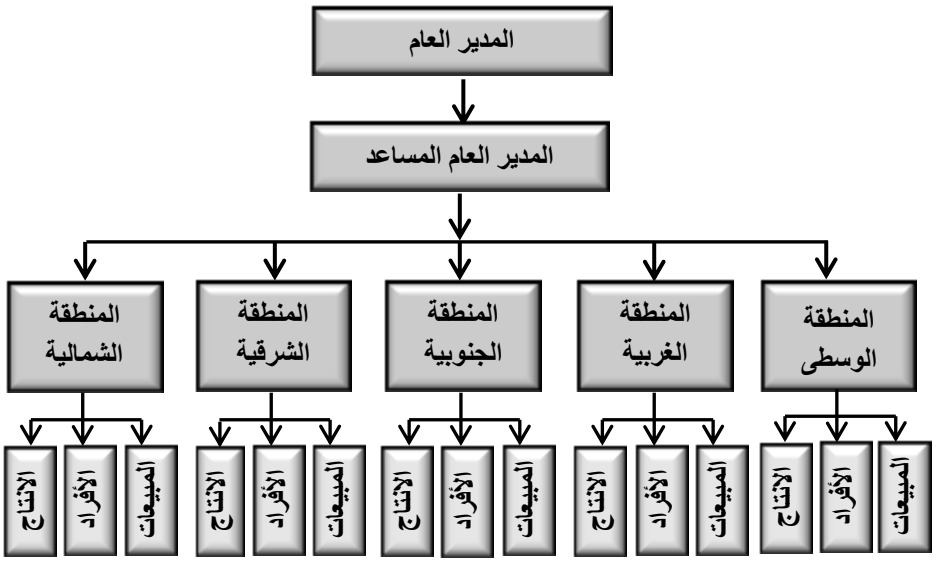
---

[1] - صولح سماح، مرجع سبق ذكره، ص 42

[2] - المرجع نفسه، ص 42 ، 43

[3] - عامر الحاج، **مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية "دراية حالة بلدية يسكرة"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017 / 2018 ، ص 61

الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر: عامر الحاج، مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية "دراية حالة بلدية بسكرة"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017 / 2018 ، ص62

لهذا النوع من الهياكل مزايا و عيوب[1]:

المزايا:

- اعطاء الأهمية لكل منطقة وفقا لظروفها المحلية الانتاجية والتسويقية، وسهولة التنسيق على مستوى المناطق، بالإضافة الى سهولة الاتصالات بين فرع المنظمة و الأطراف الخارجية المحلية.
- الحصول على الوفرات الاقتصادية الناجمة عن الظروف المحلية.
- يعتبر وسيلة جيدة لتدريب المسؤولين المحليين.

العيوب:

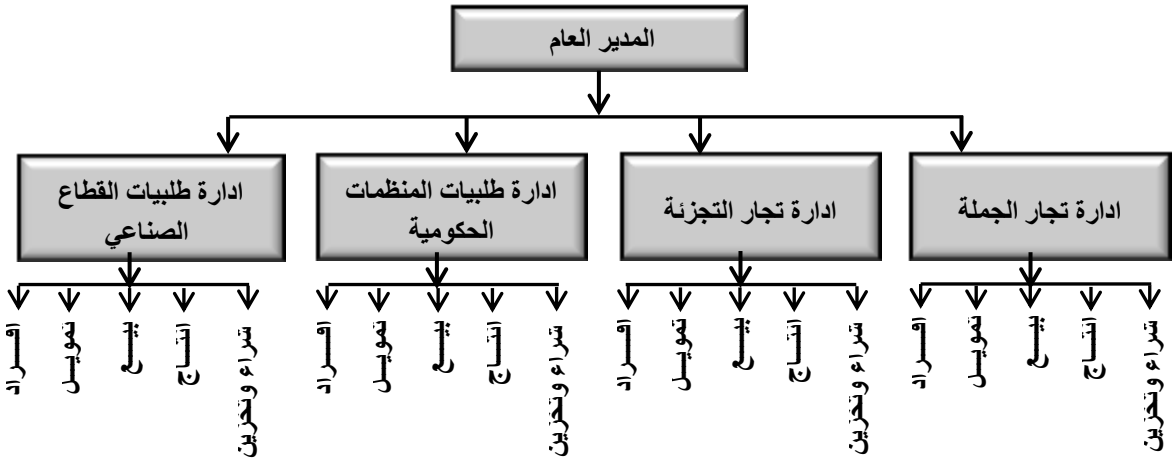
- ضرورة توفير عدد كبير من المسؤولين الاداريين الأمر الذي قد لا يتوفر في بعض المناطق.
- صعوبة الرقابة الادارية نظرا لبعد الفروع عن المركز الرئيسي.
- صعوبة تقديم وصيانة الخدمات المركزية المقدمة للفروع الأمر الذي قد يؤدي الى شل أو تأخير بعض العمليات.

الهيكل التنظيمي حسب العملاء: يتم تقسيم الأنشطة وفقا لمجموعة أو نوعية الزبائن الذين يتم التعامل معهم، ويتماشى هذا الهيكل التنظيمي مع المنظمات التجارية التي تقوم بتوزيع منتجاتها لعملاء

[1] - المرجع نفسه

متباينين من حيث الأذواق وعادات الشراء وتكرار الشراء وحجم الشراء، وهنا تتواجد وحدة تنظيمية منفصلة لخدمة كل نوع من هؤلاء العملاء[1].

الهيكل التنظيمي حسب العملاء



المصدر: المصدر: عامر الحاج، **مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية "دراية حالة بلدية يسكرة"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017 / 2018 ، ص60

مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي حسب العملاء[2]:

المزايا:

- امكانية التنسيق بين العمليات المتعلقة بزبون معين ودعم الخدمات الخاصة به
- يقوي روح الوفاء لدى الزبون لاهتمام المنظمة به.
- التعرف على الاحتياجات الفعلية للزبون وترجمتها في شكل سلع، وضمان تحقيق الخدمة لكل نوع من العملاء.
- وضوح المسؤولية في كل وحدة.

العيوب:

- صعوبة التنسيق على مستوى المنظمة ككل.
- تكاليف مرتفعة ناتجة عن تكرار الجهود المتخصصة في كل قسم.
- عدم امكانية الاستفادة من الامكانات والكفاءات المتاحة بحكم الدورة التجارية وما يرافقها من كساد و رحاء مما يسبب عدم التوازن في الجهود الانتاجية بين المديريات أو الأقسام المختلفة.

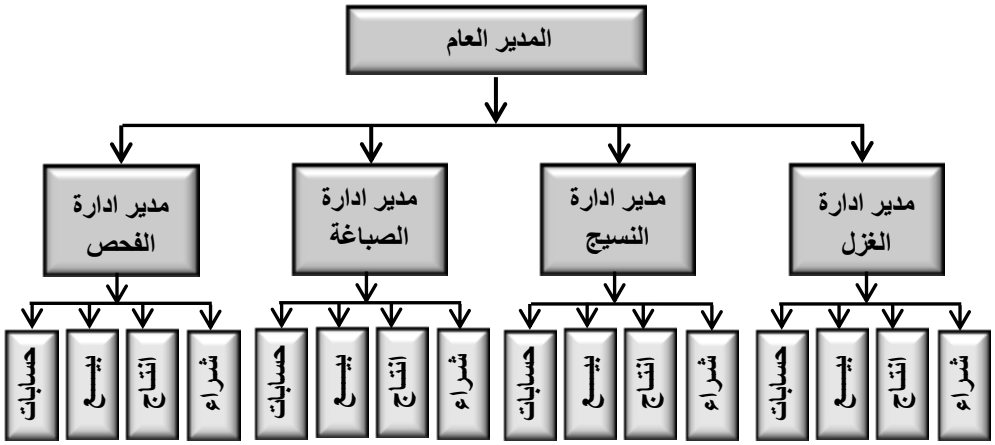
---

[1] - داودي أحمد، **الفعالية التنظيمية**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2020، ص 175

[2] - المرجع نفسه، ص 176

الهيكل التنظيمي حسب العمليات: تستخدم هذا النوع من الهياكل التنظيمية في الحالات التي تتباين فيها مراحل الانتاج حيث يتم تخصيص وحدة تنظيمية منفصلة لإدارة كل عملية صناعية معينة، وتقوم هذه الوحدة بالإشراف على كل المراحل والأنشطة اللازمة لإتمام العمل مثل الانتاج والتمويل والشراء والتخزين...الخ، أي أن تكون كل هذه المراحل بمثابة نشاط رئيسي في المنظمة[1].

الهيكل التنظيمي حسب العمليات



المصدر: محمد الصيرفي، **صمم هيكلك التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2006،ص26

من مزايا هذا الهيكل أنه يؤدي الى التركيز على عمليات معينة مما يؤدي الى زيادة التخصص، كما يسهل من عمليات الاشراف والرقابة، ويساعد على تجنب الاستثمار المتكرر في المعدات والآلات، أما بالنسبة لعيوب هذا النوع من الهياكل التنظيمية، فما يعاب عليه بصورة أساسية هو صعوبة التنسيق بين الادارات المسؤولة عن العمليات المختلفة في المجالات المختلفة، وبالتالي فان أي حدوث لأي عطل في احدى العمليات يترتب عليه بالضرورة توقف العمل في العمليات التي تليها[2].

الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة: الفكرة الأساسية لهذا الهيكل هو أن يأخذ شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، وهذا النوع من الهياكل التنظيمية يأخذ بعين الاعتبار توزيع الوظائف والأقسام في نفس الوقت، حيث أنه لكل فرد وظيفة تنتمي الى قسم من أقسام المؤسسة، وهناك مدير مسؤول عن كل مشروع يخصص له عدد من الأفراد من الأقسام الوظيفية الأخرى[3].

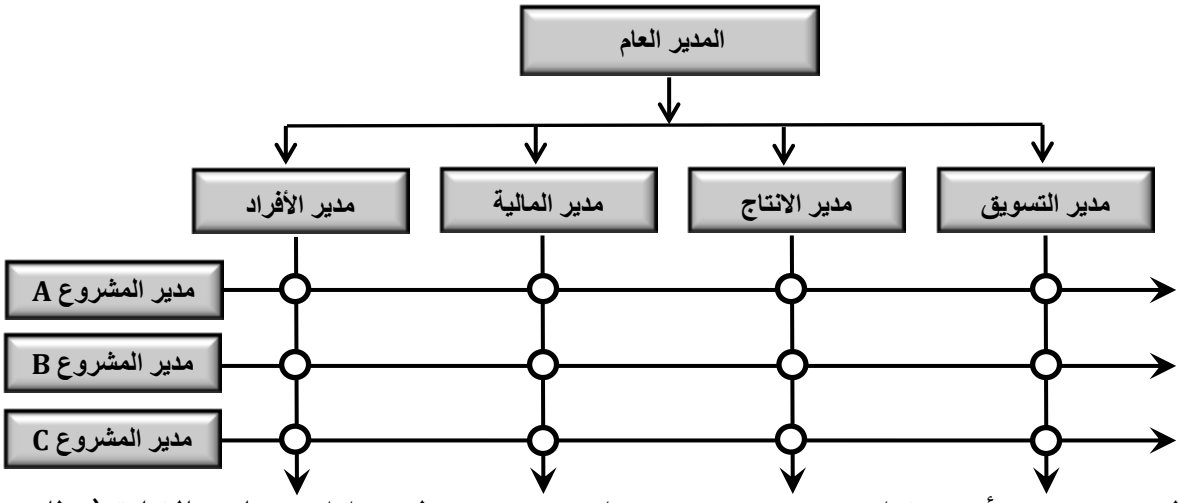
---

[1] - محمد الصيرفي، **صمم هيكلك التنظيمي**، مرجع سبق ذكره، ص 26

[2] - المرجع نفسه، ص 27

[3] - محمد هاني محمد، **ادارة وتنظيم وتطوير الأعمال "قياس الأداء المتوازن"**، المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 80

الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة



المصدر: محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدادة، ربحي مصطفى عليان، **مبادئ الادارة (وظائف المدير)**،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 138

مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي حسب المصفوفة[1]:

المزايا:

- يعمل على احداث موازنة بين اهتمامات المسيرين والمسؤولين عند تقدير المدخلات واهتمامات المسيرين والمسؤولين عند استعمال المدخلات في تحقيق الأرباح.
- يساعد على الاستفادة من التخصص بشكل أكبر وأدق من خلال التركيز على كل منتوج على حدى.
- هذا التنظيم يخدم المنظمة عند توسعها، حيث يوفر اشراف أدق على سير العمل بالنسبة لكل منتوج، كما أن اتخاذ القرارات يكون بطريقة أسرع وأكثر فعالية.
- تحديد وايضاح المسؤوليات، وبالتالي امكانية تقييم الأداء على أساس كل منتج على حدى.
- الاستجابة للظروف الديناميكية نظرا لمرونته، حيث يمكن التخلي على أحد الفروع في حالة تدهوره دون التأثير على بقية المشروع.

عيوبه:

- فقدان الأفراد الرؤية الكلية لأهداف المنظمة، لأنهم يركزون على الهدف الضيق أو الجزئي للمديرية العامة، بالإضافة الى صعوبة اتخاذ القرارات فيما يخص جميع الأنشطة نظرا لتعدد المنتجات.
- استغراق وقت طويل لاتخاذ قرار كلي شامل.

[1] - المرجع نفسه، ص 80 ، 81

المحور الثاني: نظريات المنظمات

مما لاشك فيه أن تطور المجتمعات الانسانية قد رافقه تطور موازي في الأنشطة الاقتصادية وفي المجالات التكنولوجية والفنية، وقد انعكس هذا التطور على جميع المنظمات وخاصة على مستوى نموها الاقتصادي، سواء من حيث طبيعة و توعية الانتاج، الى رأس المال وعدد الأفراد الذين يعملون فيها، كما انعكس ذلك على شكل المنظمة القانوني وعلى طبيعة وشكل العلاقات السائدة بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة بالداخل والخارج، وقد بدأت مشكلة الادارة تظهر بوضوح و بشكل حاد مع تعقد التنظيم وتعظيم الأهداف من جهة و تطور و نمو المنظمات من جهة أخرى، لذا ازدادت معه أهمية دراسة المنظمة بطريقة علمية لمواجهة المشاكل التي تواجهها والتي حالت دون مواكبة تطور المنظمات و نموها، وفي هذا السياق جاء تطور الفكر التنظيمي حصيلة جهود العديد من الباحثين وفي العديد من المجالات العلمية المتنوعة، وقد تبلورت تدريجيا في تطوير النماذج الفكرية لاستيعاب الواقع ومتغيراته المختلفة، وقد تمخضت التطورات الفكرية عن عدد كبير من النظريات الانسانية التي توجهت لتفسير ظواهر المنظمة على طبيعة المنطق الفكري التي تستمد من خلاله مقومات بنائها النظري.

أولا - النظريات العقلانية للمنظمة

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وتم تسميتها بالكلاسيكية ليست لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قات على أساسه النظرية، وقد استندت هذه النظريات بمنطقها الفلسفي المستند الى مبدأ العقلانية أو الرشد في التعامل مع الانسان في اطار العمليات الانتاجية، وهي طريقة ادارية تركز على زيادة الانتاج في المنظمة من خلال الكفاءة أي أنها تركز على الاستخدام الاقتصادي والأمثل لموارد المنظمة بمختلف أنواعها البشرية والمادية والمالية لزيادة انتاج المنظمة، وتشمل النظريات العقلانية للمنظمة كل من نظريات الادارة العلمية، نظرية التنظيم البيروقراطي، نظرية التقسيم الاداري.

1 – نظرية الادارة العلمية:

شهد الاقتصاد الأمريكي توسعا هائلا في بداية القرن العشرين على اثر النمو الصناعي والتطور التكنولوجي المطرد وما صاحبه من قيام المشروعات الضخمة واستخدام الآلات المتطورة، واتساع الأسواق الداخلية والخارجية، وقد نتج عن ذلك الاهتمام بزيادة الانتاج، ومحاولة الوصول الى أساليب من شأنها الحصول على أقصى انتاجية بأقل تكلفة ممكنة، الا أن هذا المطلب من قبل رجال الأعمال كان يلقى معارضة من جانب النقابات التي كانت تطالب بالمزيد من الأجور والمزايا المادية للعمال، وفي خضم هذه الأحداث أثار ذلك اهتمام فريديريك تايلور F.Taylor الذي كان يعمل مهندسا بإحدى شركات الصلب محاولا التصدي لهذه المشكلة، ولاحظ أن كثيرا من العمال ينتجون أقل من مقدرتهم الحقيقية

على الانتاج بكثير، وأنهم يميلون بطبيعتهم للتكاسل انطلاقا من اعتقادهم بأنه اذا زاد الانتاج فان الأسعار ستنخفض مما يترتب عليه اجبارهم على تحقيق معدلات انتاج أعلى لتحقيق أرباح لأصحاب الأعمال أو تخفيض عدد العمال لتلافي الخسارة، وبعارة أخرى فان زيادة الانتاج لن تعود بأي فائدة على العمال، بل على العكس من ذلك ستعود عليهم ختما بالضرر، فانطلق تايلور من فرضية مؤداها أنه لبس هناك تعارض بين دافع زيادة الانتاج وتحقيق الربح لأصحاب الأعمال من ناحية، وبين ما يطالب به العمال من زيادة في الأجور والمزايا المادية من الناحية الأخرى، وأن تحقيق التوازن بين هذين العنصرين هو المعيار الذي يمكن الأخذ به للحكم على كفاءة الادارة[1]. وفي هذا السياق اقترح تايلور القيام بما يلي[2]:

- تصميم معايير لقياس أداء العاملين وتحديد مستوى كفاءتهم.
- توزيع وتقسيم العمل بين العاملين والتأكيد على ضرورة التخصص بأجزائه.
- استبعاد الحركات الزائدة لدى العاملين والتخلص من الأنشطة غير الضرورية.
- اعتبار تدريب العاملين من المهام الرئيسية للإدارة.

ومعززا اقتراحاته بالنتائج التي توصل اليها من خلال الدراسات التي قام بها حول الحركة والزمن على اعتبار أنهما أهم ركيزتين لزيادة انتاجية العمل، حيث توصل الى أقصر طريقة يمكن استخدامها من قبل العامل لتنفيذ عمله بأقل وقت ممكن، وهي التجربة التي طبقها على أحد العمال والتي مكنته من رفع ما مقداره 48 طن من الحديد الى عربات القطار بعد أن كان يرفع فقط 13 طن، الا أن هذا العامل للأسف تعرض لآلام جسيمة وصعوبات صحية كبيرة حالت دون عودته للعمل في اليوم التالي، ولكون تايلور مهندس فقد اهتم بصيانة الآلات والمعدات وادخال التعديلات والتحسينات عليها، وتعامل مع العامل بنفس الطريقة التي تعامل بها مع الالة، حيث كان يرفض تعيين العامل الا على أساس معيار الكفاءة والاستعداد لتطوير القدرات الذاتية، وفي موضوع أجور العمال فقد ركز على الحوافز المادية ولبس المعنوية، حيث وضع نظاما قاسيا للأجور يقوم على أساس الأجر المحدد للقطعة المنتجة خلال الفترة الزمنية الواحدة، فكلما ارتفع عدد القطع المنتجة من قبل العامل خلال نفس الفترة كلما ارتفع الأجر

---

[1] - حسن العلواني، **التنظيم الاداري (النظريات والمفاهيم الأساسية)**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2004، ص 61

[2] - فيصل محمود الشواورة، **مبادئ ادارة الأعمال (مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2013، ص 57

المدفوع له والعكس بالعكس[1]، ومن الأعمال الأخرى التي قام بها تايلور اقتراح و وضع مهام و واجبات الادارة العلمية للمدراء والتي كانت على النحو التالي[2]:

- ضرورة تزويد الأفراد العاملين بالمهام والواجبات المطلوبة منهم القيام بها بطريقة كتابية وليس شفهية وتدريبهم عليها لإتقانها قبل ارسالهم الى مواقع العمل للبدء بتنفيذها.
- ضرورة استخدام الطرق العلمية في حل المشاكل العلمية والابتعاد نهائيا عن استخدام الطرق العشوائية القديمة.
- ضرورة الفصل بين العمل الاشرافي الذي يقوم به الرؤساء (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وبين العمل التنفيذي الذي يقوم به صغار المرؤوسين (النقل، التشغيل، الادامة).
- ضرورة العمل على توزيع منافع و عوائد العمل المادية والعينية على الرؤساء والمرؤوسين.

أدت الاقتراحات والتصورات التي وضعها تايلور ضمن نظريته للإدارة العلمية الى تحقيق الأهداف التالية[3]:

- زيادة كبيرة في الانتاج في الفترة الزمنية نفسها التي كان يعمل فيها العاملون من قبل.
- القضاء على الجهود الضائعة للعاملين.
- محو الاسراف في استخدام المواد والمعدات والأدوات.

الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية:

أغفلت مدرسة الادارة العلمية بعض الأمور الأكثر أهمية ومنها[4]:

- عدم الاهتمام واغفال الفروق الفردية بين العاملين، وهي الفروق الفسيولوجية والنفسية والذهنية، وهذه الفروق تؤثر على قدرة الفرد على أداء العمل وبالتالي على الانتاجية.
- اهمال الأثر الكبير من تأثير جماعات العمل على أداء الفرد ورغبته في العمل وأيضا على دوافعه، وبالتالي أثر ذلك على انتاجية العمل.
- عدم الاهتمام بدراسة أثر البيئة الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية على أفكار العاملين وسلوكهم وطموحاتهم ومستويات أدائهم، وأيضا تأثير هذه العوامل على الانتاجية.

---

[1] - المرجع نفسه

[2] - المرجع نفسه، ص 58

[3] - عبد الله الحسيني، **قصة الادارة والادارة في الاسلام**، المكتبة الأكاديمية، الجيزة، مصر، 2018، ص 21 ، 22

[4] - المرجع نفسه

- اغفال الجوانب النفسية والاجتماعية والروحية، حيث كان تركيزها على الجوانب المادية لدوافع العاملين دون النظر لمدى تأثيرها على زيادة الانتاجية.

2 - نظرية التقسيم الاداري:

جاءت هذه النظرية ملازمة في أفكارها لنظرية الادارة العلمية وهذا مع المهندس الفرنسي هنري فايول H.Fayol محاولا تطوير بعض أفكار الادارة العلمية و مركزا على عدد من القضايا والمبادئ الادارية وهي تطوير المنظمات الادارية والانتاجية، جاءت أفكار فايول متميزة بخبرته الواقعية كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى والتي تعمل في قطاع المعادن، كما حرص أن يعرض أفكاره في كتاب نشر عام 1916 أبرز فيه تحليل جميع مظاهر النشاط الواقعي داخل المنظمات الصناعية وتأكيده على وجود مبادئ عامة للإدارة في المنظمات أيا كانت نشاطها في المجتمع وهي مبادئ لا يمكن أن تتسم بالجمود ولكن بالمرونة التي يمكن تحديثها حسب حالة المنظمات ذاتها[1].

2 – 1 - تقسيم الأنشطة:

جاء فايول بمفهوم العملية الادارية ومبادئ التنظيم لدراسة طبيعة الادارة حيث قسم فايول أنشطة المنظمة الى ستة مجموعات:

- أنشطة فنية (الانتاج).
- أنشطة تجارية (شراء، بيع، مبادلة).
- أنشطة مالية (البحث عن رأس المال والاستخدام الأمثل للأموال).
- أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص).
- أنشطة محاسبية (و تتضمن الاحصاء).
- أنشطة ادارية (تخطيط، تنظيم، اصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة).

وبين فايول أن هذه النشاطات توجد في كل منشأة بغض النظر عن حجمها أو طبيعة عملها، وفي رأيه أن النشاطات الخمس الأولى معروفة بشكل جيد أما النشاط السادس فهو ذو أهمية خاصة ولكنه غير معروف كما يجب، وقد ركز عليه فايول حيث تطرق لهذا النشاط وبين الصفات الواجب توفرها في الاداريين وقسمها الى صفات جسمانية (الصحة والقوة) وصفات عقلية (القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير والقوة العقلية) وصفات خلقية مثل (الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء) وصفات ثقافية (مثل الالمام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها) وصفات

[1] - زواتني عبد العزيز، **الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2020، ص 68

فنية (أي الصفات التي تتعلق بالوظيفة التي يقوم بها) وصفات أخرى تتعلق بالخبرة والتجربة وهي صفات تتحصل من قيام الاداري بعمله بطريقة سليمة[1].

2 – 2 - المبادئ الأربعة عشر لنظرية التقسيم الاداري:

قام فايول بوضع أربعة عشرة مبدأ ورأى أن فعالية الادارة تتوقف على مرونة استخدام هذه المبادئ وتطبيقها، وتتمثل هذه المبادئ كالتالي[2]:

- **تقسيم العمل:** يعتبر فايول أن التخصص يحقق مزيدا من الدقة والاتقان والسرعة في أداء المهمات، وبالتالي تحقيق الانتاجية الفضلى، ويشبه فايول التنظيم المؤسسي بتنظيم الجسم الانساني الذي يتولى كل عضو فيه القيام بمهمة معينة، في حين تتكامل الأعضاء فيما بينها لتشكيل السلوك العام.
- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي ممارسة الرئيس حق اصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين وطاعتهم له، ويرى فايول أن السلطة تعد بمثابة أداة الرئيس التي تمكنه من القيام بالمسؤوليات، وهي سلطة مستمدة من المركز والمسؤوليات المنوطة بهذا المركز، والذي ينبغي أن يتمتع صاحبها بالسلطة المكافئة الضامنة لترجمة هذه المسؤوليات وتطبيقها من قبل الاخرين، وهي بالضرورة مختلفة عن السلطة الشخصية للرئيس الناجمة عن سماته وصفاته وقدراته الذاتية.
- **النظام والطاعة:** ويعني هذا المبدأ وجود تنظيم اداري يحترم، وأن على المرؤوسين طاعة الأوامر وتنفيذها بغض النظر عن مشاركتهم من عدمها في اتخاذ القرار، ولعل هذا المبدأ مقتبس من المراجع العسكرية التي ترى في النظام والطاعة مصدرا من مصادر قوتها.
- **وحدة الأمر:** ويعني هذا المبدأ ألا يتلقى المرؤوس تعليماته الا من رئيس واحد أي الرئيس المباشر، وذلك منعا للازدواجية أو التداخل في اصدار الأوامر، الأمر الذي ان حصل فانه سيؤدي الى الارباك و تشتت الجهود والأعمال.
- **وحدة التوجيه:** يختلف هذا المبدأ عن سابقه في أنه متعلق بالوحدات التنظيمية التي ينبغي أن تنحصر المهمة ذات الاختصاص الواحد بها برئيس واحد.

---

[1] - زكريا الدوري، نجم العزاوي واخرون، **مبادئ ادارة الأعمال (مبادئ ومداخل الادارة و وظائفها في القرن الحادي والعشرون)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 45

[2] - أحمد بني عيسى، **المدخل الى الادارة الاسلامية الحديثة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2018، ص 13 – 15

- **خضوع المصالح الفردية للمصالح العامة:** يتمثل ذلك في مصلحة المنظمة، فمصلحة الجماعة التي يعمل فيها الفرد ومصالحها هي المقدمة على مصالح الفرد الخاصة، فان تعارضت المصلحتان غلبت المصلحة العامة المصلحة الخاصة.
- **مكافأة الأفراد:** دعا فايول لكفاية الرواتب وعدالتها مثلما دعا الى استخدام الحوافز المالية، وذلك لنحسين مستوى أداء العاملين.
- **المركزية:** يقول فايول ان مركزية الادارة لا بد من تطبيقها غير أن طريقة التطبيق تتفاوت بين منظمة وأخرى، أو بين دولة وأخرى، ولعل في هذا اشارة الى طبيعة المنظمة و حجمها وظروفها.
- **تدرج السلطة:** هذا يعني وجود هيكل تنظيمي تحدد بموجبه الوظائف الإشراقية ومطاق الاشراف المرتبطة بها، وخطوط الاتصالات فيها، وخاصة الاتصالات الصاعدة أو النازلة، وان وضوح خطوط الاتصالات هذه ابتداءا من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته يتيح تحديدا جيدا للسلطات الممنوحة لكل مستوى اشرافي و طريقة الاتصال أو التواصل معه.
- **الترتيب:** ويقصد به فايول ترتيب الأشياء والأفراد ، وقد أكد أن الأدوات ينبغي أن توضع بمكان معلوم لسهولة العثور عليها، كما ينبغي مراعاة وضعها في مكان بسهل الوصول اليها تبعا لتكرار استخدامها، مثلما أشار الى ترتيب الأفراد من حيث توفير مكان مناسب لكل فرد في المنظمة، وأن يوضع في المكان المناسب، وفي ذلك اشارة الى الاختيار الملائم للأفراد.
- **المساواة في المعاملة:** أشار فايول الى مبدأ العدالة والمساواة في تعامل الرئيس مع المرؤوسين، والتي اعتبرها مطلبا أساسيا لإطلاق طاقات الأفراد وشعورهم بالانتماء للعمل، مؤكدا ضرورة أن يتمتع الرئيس بالحساسية والذوق اللازم لإشاعة العطف والاهتمام بمرؤوسيه.
- **الاستقرار الوظيفي:** ان الاختيار الملائم للموظفين من شأنه أن يساعد على استمرار الموظف في عمله واستقراره فيه، وبأن ما ينفق على تدريبه سيكون مبررا ومفيدا، في حين سيؤدي عكس ذلك الى عدم وفاء الموظف بمتطلبات وظيفته، وبالتالي تكرار طلبات الاستقالة أو الاستغناء عن الخدمة، مما يفقد العمل بالمنظمة صفة الاستقرار.
- **المبادأة (المبادرة):** دعا فايول الرؤساء الى تشجيع مرؤوسيهم على التفكير، وتقديم الاقتراحات المفيدة لتحسين العمل، وقد اعتبر ذلك مصدرا من مصادر قوة المنظمة، اذ سيشعر المرؤوسين بأهميتهم و يزيد من ولائهم للمنظمة.

- **روح الاتحاد أو الفريق (التعاون):** أكد فايول دور الرؤساء في اشاعة أجواء التعاون والعمل الجماعي بين العاملين و تيسير التواصل البناء بينهم، معتبرا ذلك سبيلا الى قوة المنظمة، وبأن بث روح الفرقة والاختلاف بينهم سيؤدي الى تعطيل أعمال المنظمة.

3 - نظرية التنظيم البيروقراطي:

تنسب هذه النظرية الى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber (1864 – 1920)، وقد اهتم فيبر بدراسة المنظمات كبيرة الحجم والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة و تواجه العديد من المشكلات التنظيمية، وقد اقترح نموذجا مثاليا أطلق عليه النموذج البيروقراطي واعتبره الأكثر كفاءة و دقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، واعتبر فيبر المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من المحاباة والمحسوبية، وهذه النظرية تحاول ابراز أهمية التقسيم الاداري ومدى تأثيره على كفاءة وأداء وسلوك الفرد وانعكاساته على المنظمة.

3 – 1 - سمات النموذج البيروقراطي:

اقترح فيبر عدة سمات لهذا النموذج البيروقراطي الذي سماه بالمثالي تجعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف، وهذه السمات هي[1]:

- تقسيم العمل والتخصص، حيث يتم تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح، وهي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية.
- يتم تنظيم المكاتب أو الوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر.
- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية أو استنادا للتعليم والتدريب.
- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- الموظفون الاداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة وهم موظفون مهنيون.
- الموظف الاداري لا يملك الوحدة التي يديرها.
- على الاداري أن يخضع لقوانين وضوابط و رقابة شديدة، فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية، و تتصف هذه الروابط والقوانين والقيود بأنها لا شخصية و تطبق بشكل موحد في جميع الحالات.

[1] - حسين حريم، **ادارة المنظمات منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 4، عمان، الأردن، 2011، ص 24

أما بالنسبة لعلاقات السلطة وأنماط القيادة التي تمنح بعض الأفراد حق اصدار الأوامر الى الاخرين على مستوى المنظمة بنوع من السلطة والنفوذ، فقد ميز فيبر بين ثلاث أنواع من السلطة وهي[1]:

- **السلطة الكارزمية (الملهمة):** وتستمد شرعيتها ومنطقها من خصائص وقدرات الشخصية للقائد، وهي تعطي القائد حق السيادة والسيطرة و قوة التأثير على الأتباع (جسدية أو عقلية).
- **السلطة التقليدية:** وتستمد شرعيتها من القيم والعادات والتقاليد، ويستمد القائد فيها القيادة بقوة الحق الموروث والمكاسب و ولاء الأتباع له.
- **السلطة القانونية:** ويستمد القائد شرعيته من خلال القانون والنظام، وهو النوع المفضل لدى الكثير من المنظمات العالمية والحديثة اليوم، حيث يمارس القائد قيادته على الاخرين تبعا لقواعد وقوانين تمنحه هذه الصلاحيات لمركزه الوظيفي، كما يمكن أن يستمدها عن طريق التعيين والانتخاب.

3 – 2 - مزايا نظرية التنظيم البيروقراطي:

تمثل نظرية التنظيم البيروقراطي الشكل الرسمي للتنظيم القائم على الرشد التام الذي يعتمد على اللوائح والاجراءات واتخاذ القرارات الصائبة، وزيادة على المزايا التي عددها وحددها ماكس فيبر في كل من الدقة والسرعة والوضوح، الاستمرار، الوحدة، المعرفة الكاملة بالوثائق والمستندات، الخضوع للرؤساء، تخفيض التكلفة الانسانية والاقتصادية للعمل، و تخفيض الاحتكاك بين العاملين[2]. تبين أن للتنظيم البيروقراطي مزايا أخرى تتمثل في[3]:

- درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.
- توزيع الواجبات الرسمية وتوزيع السلطة وتحديدها لكل وظيفة.
- تحديد واضح للجزاءات الملائمة لكل مستوى من المستويات الهيراركية.
- نظام دقيق للاختيار والتعيين والتدريب والترقية والتقاعد.
- وجود تسلسل رسمي للمستويات الادارية مع ربط درجات متفاوتة للسلطة بالمستويات المذكورة.
- وجود نظام يحدد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين و يوفر امكانية رفع الشكاوي من مستوى لآخر.

---

[1] - زواتني عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، 73 ، 74

[2] - طارق الياس، **الادارة بالعمليات من الاستراتيجية الى الخطط التنفيذية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2019، ص 119

[3] - المرجع نفسه، ص 118 ، 119

- ادارة التنظيم تبنى على قواعد مكتوبة و موثقة يجري حفضها في ملفات للرجوع اليها عند الحاجة.
- الفصل بين العمل الرسمي و ممتلكات المنظمة الرسمية وحياة الموظف الخاصة وما يرتبط بها.
- الحد من العلاقات الشخصية بين الأفراد العاملين في التنظيم وتنمية العلاقات الرسمية البعيدة عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية.
- توفر نظام يتضمن تنفيذ الواجبات و ممارسة الحقوق من قبل أفراد أكفاء ومؤهلين.

3 – 3 - عيوب نظرية التنظيم البيروقراطي:

على الرغم من الايجابيات السالفة الذكر، تعد المنظمة وفق منظور نظرية التنظيم البيروقراطي بمثابة نظام اداري الي يعمل بطريقة رسمية مقننة ولا يمنح المرونة الكافية لتصرفات وسلوكيات العاملين التي ينجم عنها ظهور السلبيات التالية[1]:

- يؤدي الى اهمال الفرد ومعاملته على أنه الة واغفال الطبيعة الانسانية والاجتماعية للإنسان.
- ان البيروقراطية تعالج التنظيم كنظام مغلق دون الأخذ في الاعتبار المؤثرات الخارجية التي قد تحيط هذا النظام.
- هناك تعارض بين بعض المبادئ التي يقوم عليها النموذج البيروقراطي مثل التعارض بين مبدأ الكفاءة ومبدأ الترقية بالأقدمية والتعارض بين مبدأ اتخاذ الخبرة والتدريب لاختيار الوظيفة ومبدأ التدرج الهرمي.
- ان الرغبة القوية في السيطرة على سلوك العاملين قد تؤدي الى مجموعة من النتائج منها:

- تقليل مدى العلاقات بين أعضاء التنظيم حيث تصبح العلاقات أساسا بين الوظائف وليس بين الأفراد شاغلي تلك الوظائف.
- بصبح أساس اتخاذ القرارات هو عملية تقسيم الموضوعات الى فئات أو طبقات لكل فئة أو طبقة حل معين ندرب عليه عضو التنظيم.
- تصبح القواعد والاجراءات الرسمية أمرا طبيعيا بالنسبة للأفراد و هنا تتم عملية اكتساب تلك القواعد والاجراءات لتصبح الأساس العادي لتصرف الفرد.

[1] - محمد الصيرفي، **الاحتراف الاداري الحكومي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2014، ص 81 – 83

وهذه التقاط نشكل قيما بينها جمودا للسلوك الوظيفي، وهذا الجمود قد يحقق أهداف التنظيم البيروقراطي ولكنه يؤدي الى نتائج عكسية غير متوقعة وهي مزيد من المتاعب والصعوبات لجهود العاملين في المنظمة.

- ان المغالاة في الاشراف والرقابة في المنظمات البيروقراطية يؤدي الى الاخلال بالتوازن التنظيمي وذلك على النحو التالي:

- أن رغبة الادارة العليا للمنظمة احكام الاشراف والرقابة تؤدي الى تطبيق قواعد وتعليمات صارمة.
- هذه القواعد تؤدي الى تخفيض الشعور بالعلاقات السلطة حيث يخضع الجميع لذات القواعد.
- يترتب على ذلك أن يميل الأفراد الى قبول سلطة المشرفين بحكم مراكزهم، وهذا يؤدي الى تقليل حدة الصراع ومن ثم يزيد من الميل الى تدعيم تلك القواعد.

وهذه النقاط بقدر ما يلاحظ أنها قد ترضي الادارة الا أنها تحقق نتائج سلبية منها:

- ان القواعد واللوائح السابقة لا تحدد للفرد ما هو غير مرغوب فيه، فقط، بل تحدد أيضا ما هو مطلوب منه كحد أدنى، وبمرور الوقت يصبح الأفراد أكثر ارتباطا بهذا الحد الأدنى دون محاولة لزيادة كمية العمل.
- تفسر الادارة التزام الأفراد بالحد الأدنى للعمل المطلوب منهم على أنه فشل أو تقاعس من جانبهم، وهذا يدعو الادارة الى زيادة الرقابة وتدقيق الاشراف، و وضع المزيد من القواعد الرقابية.
- تؤدي زيادة الاشراف والرقابة الى جعل علاقات السلطة أكثر وضوحا وأكثر قوة، اذ يدرك الأفراد أنهم موضع سيطرة واستغلال للمستويات العليا، وهذا يؤدي الى التوتر والصراع الداخلي، الذي ينتهي باختلال التوازن التنظيمي.

- ان التنظيم البيروقراطي باتجاه نحو التخصص يسعى الى تفويض السلطة في الحدود التي تتطلبها ممارسة واجبات العمل المتخصصة في الأجزاء المختلفة من التنظيم، هذا التخصص الذي قصد منه بداية زيادة تدريب الأفراد وزيادة خبراتهم، يؤدي في النهاية الى نتائج ضارة غير مقصودة منها:

- تكوين النظرة الضيقة المحدودة بالنطاق التخصصي الذي يمارسه الأفراد والأقسام المختلفة، حيث ينحصر الاهتمام في هذه الأهداف القطاعية، أما مدى تعارض هذه الأهداف مع أهداف

الأقسام الأخرى، أو مع الهدف الكلي للتنظيم، فانه يخرج عن مجال اهتمام العاملين كما يخرج و هو الأهم من نطاق مسؤوليتهم التخصصية، وهنا يفقد التنظيم النظرة الشاملة.

- حيث أن الأعمال المتخصصة تحكمها لوائح واجراءات محددة، فان تمسك الأفراد بهذه اللوائح و طوال تعودهم على اتباعها، يجعل من هذه اللوائح أهدافا في حد ذاتها، وهنا تختلط الوسائل بالغايات، بمعنى أن تلك الاجراءات التي وضهت أساسا كوسيلة لتنفيذ أهداف التنظيم تصبح هي الهدف الذي يتمسك به العاملون

.مقارنة بين الصفات النظرية الكلاسيكية

النظرية البيروقراطية	نظرية الادارة العلمية	نظرية التقسيمات الإدارية
الصفات	**الصفات**	**الصفات**
- القواعد - الرسمية - تقسيم العمل - الهيراريكية (المركزية) - هرمية السلطة - الوظيفة القائمة - العقلانية	- تدريب على الروتين والقواعد - وجود أسلوب واحد صحيح - حوافز مالية	- تحديد الوظائف الإدارية - تقسيم العمل - هيراكية - سلطة - مساواة
التركيز	**التركيز**	**التركيز**
المنظمة كلها	العامل	المدير
المزايا	**المزايا**	**المزايا**
- استمرارية وثبات - كفاءة	- إنتاجية - كفاءة	- بنية واضحة - قواعد
العيوب	**العيوب**	**العيوب**
- الجمود - البطء	- تتجاهل الحاجات الاجتماعية	- تتجاهل البيئة - المبالغة في التركيز على السلوك الاقتصادي العقلاني للمدير

* الهيراركية و تعني التسلسل الرئاسي أو التدرج الهرمي للسلطات

المصدر: محمد الصيرفي، **أصول التنظيم والادارة للمدير المبدع "النظريات والأنماط الادارية"**، الجزء الأول، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 121

ثانيا - المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة

اذا كانت النظريات العقلانية قد توجهت نحو الانتاج والانتاجية وهرمية التنظيم و مبادئه و وضائف الادارة، فقد جاءت هذه المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة لتركز على الفرد والانسان في ظل دعوات عديدة تؤكد على أهمية العنصر البشري في نجاح المنظمة ولا سيما منظمات الأعمال، وقد اهتمت هذه المقاربات بدراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء لفهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة، وينتمي رواد هذه المقاربات الى المدرسة التي تعنى بعلم النفس وعلم الاجتماع، و يوجد اتجاهان فكريان لهذه المدرسة:

1 - مدرسة العلاقات الانسانية

انصب اهتمام هذه المدرسة على العامل في المنظمات الادارية باعتباره قيمة عليا في المجتمع وينظر اليه نظرة انسانية صحيحة، وقد أعطت هذه المدرسة اعتبارا لمفاهيم جديدة في عالم المنظمات خاصة الادارية منها، شملت هذه المفاهيم التعاون، القيادة، الجماعات غير الرسمية، الاتصالات الادارية والحوافز المعنوية، وقد قام مايو Elton Mayo بعدة بحوث أهمها البحث الذي أجراه في هاوثورن والذي اشتهر بدراسات هاوثورن، والتي تمثل الأساس لمدرسة العلاقات الانسانية، كما يعتبر مايو المؤسس لهذه المدرسة، والتي ولدت قدرا عظيما من الاهتمام بالمشاكل الانسانية في موقع العمل، وكانت أساسا لعدد من الدراسات المستقبلية في مجال العلاقات الانسانية في المنظمة.

1 – 1 - مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية:

من أهم المبادئ التي ركزت عليها مدرسة العلاقات الانسانية ما يلي[1]:

- المنظمة عبارة عن علاقة تنشأ بين جماعات من الأفراد تربطهم علاقات انسانية حميدة.
- القيادة الادارية كلما يزداد الرضا عنها تتحقق الانتاجية العالية للعاملين.
- الادارة الديمقراطية باشراك العاملين في الادارة وتحمل مسؤوليات القرارات للمنظمة الفاعلة.
- السلوك الانساني يمثل العامل الرئيسي المحدد للكفاءة الانتاجية في المنظمة.
- الحاجات الانسانية ينبغي اشباعها من الادارة والتوجه نحو تلبيتها بكل جدية.
- تطوير روح التعاون بين الأفراد والجماعات حيث له أهمية كبيرة في بيئة العمل المنتجة.
- تحفيز الأفراد والجماعات يمثل ضرورة ملحة لتحقيق الانتاج الوفير كما و نوعا.
- الاتصالات وتبادل المعلومات بين العاملين والادارة ضرورة ملحة للعمل المنتج.

[1] - سعد علي حمود العنزي، **ادارة الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2019، ص 59

1 – 2 - تجارب مصنع هاوثورن

تمت هذه التجارب في مصنع هاوثورن في شركة وسترن الكتريك وتمت على مرحلتين[1]:

التجارب في المرحلة الأولى 1924 – 1927: ركزت على العوامل المادية والطبيعية (الاجهاد، الظروف المحيطة بمكان العمل، الأجور) وأثرها على الانتاج.

- **تجربة الاضاءة:** قسمت جماعات العمل الى جماعات ضبط وجماعات تجريبية، وجربت عدة مستويات من الاضاءة بين: **غير الجيدة، عادية، جيدة** والنتيجة لم تكن هناك فروق ذات معنى في مستوى الانتاجية.
- **تجربة جدولة العمل:** توزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يحصل عليها العمال (تختلف في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ فترة راحة)، والنتيجة كانت لم يحصل تغيير يذكر على الانتاجية يثبت وجود علاقة بين الشعور بالتعب وانتاجية العامل.
- **تجربة الأجور:** تم انشاء نظام للحوافز تمنح من خلاله الجماعات التي تنتج وحدات عمل اضافية حوافز، والنتيجة كانت بعد مقارنة الانتاجية قبل وبعد تطبيق نظام الحوافز وجود تغيير بسيط في الانتاجية، بحيث لم يتم اثبات وجود علاقة بين الانتاجية والحوافز.

هذه النتائج المتمخضة عن التجارب الثلاث شكلت مفاجأة لفريق البحث أدى لتوجيه الاهتمام نحو العاملين أنفسهم للتعرف على سر هذه النتائج.

1 – 3 - التجارب في المرحلة الثانية 1927 – 1932: وقد انظم لفريق البحث من جامعة هارفارد التوم مايو بصفنه استشاريا.

- **تجربة المقابلات:** اجراء مقابلات مع العاملين الذين خضعوا للتجارب السابقة، للتعرف على سبب الثبات النسبي في الانتاج مع تغيير العديد من الظروف المتعلقة بالعمل، وقد بينت المقابلات بأن ثبات الانتاجية يعتمد على عوامل نفسية و معنوية وهي بالتالي صاحبة الأثر الأكبر على الانتاجية، لأن العمال اعتقدوا أن هناك شيئا ما وراء التجارب السابقة لذا سعوا للحفاظ على الانتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلبا.
- **تجربة ملاحظة السلوك الجماعي:** طلب الباحثون من العاملين تحديد الأمور التي تزعجهم في العمل (شعورهم كجماعة ونمط سلوكهم الجماعي مع الادارة أو الجماعات الأخرى)، ثم قام الباحثون بالتيقن من صحة المعلومات التي حصلوا عليها من المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك

[1] - رائد محمد عبد ربه، **نظرية المنظمة والمؤسسات**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2013، ص 17 – 19

العاملين أثناء العمل، وسجلوا ملاحظاتهم على أسلوب العمل وديناميكية الجماعات، وقد خلصت هذه التجربة الى نتائج عديد أهمها أن الحوافز المعنوية لها من الأهمية ما يوازي الحوافز المادية، بالإضافة الى أن الجماعات غير الرسمية تؤثر سلبا أو ايجابا على الانتاجية وبما يلائم مصلحة الجماعة ككل.

1 – 4 - النتائج العامة التي توصلت اليها مدرسة العلاقات الانسانية:

يمكن ايجاز أهم النتائج العامة التي توصلت اليها مدرسة العلاقات الانسانية فيما يلي[1]:

- تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيرا قويا في تحديد الانتاجية داخل المنظمة.
- تلعب كل من العوامل المادية وخاصة المعنوية تأثيرا قويا في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل عن عمله.
- هناك أنماط متباينة للقيادة والاشراف وأكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية الى جانب المهارات الادارية والفنية.
- تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين دورا هاما في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة.
- الادارة الديموقراطية أي مشاركة العاملين في الادارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.
- ان حالات عدم التكيف الاجتماعي في جماعة ما لا ترجع الى اضطراب نفسي عند الفرد ذاته، بقدر ما ترجع الى اضطراب في العلاقات بين الفرد والعمال وسياسات المنظمة.

1 – 5 - انتقادات مدرسة العلاقات الانسانية:

لا شك من أن لمدرسة العلاقات الانسانية جوانب ايجابية لا تخفى على القارئ، حيث أنها ساهمت كثيرا في تطوير الفكر التنظيمي والاداري للمنظمة، وذلك بتركيزها على العامل الانساني والجماعة و دور كل منها في المنظمة، فتوصلها للمبادئ والمفاهيم والنظريات الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال، وأنها تقدم لإدارة المنظمة أسسا للتعرف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين، كما تساعدها على تفهم أسس السلوك الانساني وسلوك الجماعات، وقد اتخذت الصورة المغايرة للنظريات العقلانية وذلك بتركيزها على الانسان وحاجاته، لكن في نفس الوقت مدرسة العلاقات الانسانية لم تسلم هي الأخرى من النقد ولا تخلو هذه النظرية من جوانب سلبية كبيرة، فمن حيث

[1] - بشير العلاق، **الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2014، ص 77 ، 78

مقاصدها لم تأتي بجديد وكانت موضع انتقادات رواد المدارس الحديثة والذين يرون أن هذه النظرية بتركيزها على الجانب الانساني قد اهملت الجوانب الأخرى وخاصة الانتاجية منها، وأنها بالغت في تعظيم دور العلاقات الانسانية في المنظمة وأن ذلك لم يكن سوى رد فعل على نظرية العلاقات الانسانية التي يرون أنها أهملت هذا الدور[1]، كما أنها قد أهملت بدورها التنظيم الرسمي، اضافة الى اهمالها للجوانب البيئية المحيطة بالمنظمة، وبرأي فريق من الباحثين فقد وضعت هذه النظرية بعض الفرضيات الغير واقعية عن العنصر البشري ككون الأفراد داخل التنظيم متحدين ويعملون تجاه أهداف محددة و واضحة، وهذا الطرح صحيح فقط في بعض الأوقات عندما تظهر مشكلة أو محنة تمس جميع العاملين، ومهما كانت درجة المصلحة مرتفعة بين العاملين فلا بد أن يكون هناك خلاف وتناقض بين أهداف الأفراد أو اختلاف حول القيم والمبادئ السائدة وتركيز هذه النظرية على الحوافز المعنوية أدى لتجاهل الحوافز المادية، كما أشار أيضا العديد من الباحثين الى خطورة انغماس الرئيس بعلاقات شخصية مع مرؤوسيه، فقد ذكر فيدلر Fiedler أن القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيها مسافة فان منظماتهم أكثر نجاحا من تلك التي تكون على صلة أقرب بمرؤوسيها، كما قام مالكولم ماكينير Malcolm McNair الأستاذ بمدرسة ادارة الأعمال بجامعة هارفارد بهجوم واسع على مدرسة العلاقات الانسانية معبرا عن مخاوفه من أن تقود المبالغة في اعتبار مشاعر الناس ومراعاة أحاسيسهم الى زيادة التهاون والاهمال في أداء المهمات[2].

2 - نظرية دوجلاس ماجريجور

تأثر العالم الاداري ماجريجور بكل من دراسات الهاورثون وسلم الحاجات لماسلو وقدم نظريتي الادارة، أسمى النظرية الأولى (X) حيث انتقد فيها النظرية العقلانية خاصة في نظرتها وتعاملها مع العنصر البشري، حيث أنها لا تهتم بحاجات الفرد الانسانية والاجتماعية وتنظر اليه كالة بيولوجية يجب تشديد الرقابة والتوجيه عليه مقابل منحه بعض الحوافز المادية وتتجاهل الحوافز المعنوية التي تعزز من انتمائه الى منظمته وتدعم بالتالي انتاجيته، واعتبر ماجريجور هذه النظرية في الادارة نظرية غير سليمة لا تنظر بعين الثقة والاحترام للعنصر البشري وبالتالي تقف وراء تدني الانتاجية في المنظمات التي تتبنى تطبيق مثل هذه النظرية، أما النظرية الثانية التي وضعها ماجريجور فهي نظرية (Y) والتي يعتبرها النظرية الواجب اتباعها نظرا لاهتمامها بالعنصر البشري وبحاجاته الانسانية والاجتماعية، وجعل

---

[1] - زكريا الدوري، نجم العزاوي واخرون، **مبادئ ادارة الأعمال (مبادئ ومداخل الادارة و وظائفها في القرن الحادي والعشرون)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 56

[2] - أحمد بني عيسى، **المدخل الى الادارة الاسلامية الحديثة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2018، ص 19

المنظمة مكانا يشعر فيه الفرد بالراحة والطمأنينة والأمان الأمر الذي يزيد من انتمائه و وفائه لمنظمته وبالتالي يعزز انتاجيته[1].

وفي ما يلي توضيح للأركان التي تقوم عليها كل من نظرية (X) ونظرية (Y)[2]:

بالنسبة للنظرية (X) هناك أربعة أركان رئيسية لنظرية (X) وهي:

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه.
- يجب استخدام نوع من القهر والقوة مع الأفراد حتى يمكننا التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به.
- ان الانسان العادي يفضل أن يوجه في أدائه لعمل معين، بلا من اعتماده الشخصي على نفسه.
- ان الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي الذي يشبع حاجات الفرد الاقتصادية.

بالنسبة للنظرية (Y) تبنى نظرية (Y) على أربعة أركان رئيسية:

- مبدئيا تفترض نظرية (Y) أنه لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم، بل ان ميولهم تجاه عملهم تتكون نتيجة خبراتهم السابقة به وتبنى على أساسها.
- بينما يمكن انجاز الأعمال بالارتكان الى الطرق التسلطية، الا أن هذه الطرق لا تعبر عن الوسيلة الوحيدة لأداء وانجاز الأعمال، كما أنها لا تضمن أكيدا القيام بالمهام المطلوبة، هذا بالإضافة الى الاثار السيئة التي يمكن أن تنجم عن استخدام مثل تلك الأساليب المتسلطة في انجاز الأعمال.
- في ظل الظروف الطبيعية، نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية بل يسعون اليها.
- للإنسان مجموعة من الحاجات التي يسعى الى اشباعها.

ويبدو لنا من الأركان الأربعة السابقة أن نظرية (Y) تنادي أساسا بعدم فائدة أو جدوى نظرية (X) السابقة، وأنه يمكننا أداء أعمالنا بدون اللجوء اليها بل ويفضل عدم الاعتماد عليها، ويمكن القول بأن نظرية (Y) تسعى الى محاولة التقريب بين الأهداف الشخصية للفرد والأهداف العامة للمنظمة التي يعمل بها أكثر منها اخضاعا لأي من تلك الأهداف.

---

[1] - سنان الموسوي، **الادارة المعاصرة الأصول والتطبيقات**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2004، ص 87

[2] - زاهد محمد، الكسواني ديري، **ادارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة**، دار كنوز المعرفة العلمية، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009، ص 72 ، 74

مقارنة افتراضات نظريتي (X) و (Y)

نظرية (X)	نظرية (Y)
1 – الانسان كسول بطبعه ولا يحب العمل	- الانسان ليس كسولا بطبعه وانما يدعي الكسل تجاه قوى يعتبرها في غير مصلحته.
2 – يجب استخدام نوع من الشدة أو الحزم (بمعنى السلطة الرسمية) مع المرؤوسين لإنجاز العمل.	- السلطة الرسمية تعبر عن أسلوب واحد من أساليب انجاز العمل، الا أنها لا تعبر عن الأسلوب الوحيد، ولا تضمن انجاز الأهداف بالطريقة المطلوبة في جميع الحالات.
3 – الانسان يتهرب من المسؤولية ويفضل أو يوجه في عمله بدلا من اعتماده على نفسه.	- الانسان يسعى للمسؤولية ولكن بشرط توافر المناخ الملائم لتحمل هذه المسؤولية.
4 – الانسان يفكر بطريقة اقتصادية رشيدة ويسعى الى تحقيق أعلى المكاسب الاقتصادية، وبالتالي فالدافع المادي هو الدافع الوحيد الذي يحرك الانسان.	- للإنسان مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها، ويختلف ترتيبه لهذه الحاجات وفقا لمجموعة كبيرة من العوامل.

المصدر: زاهد محمد، الكسواني ديري، **ادارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة**، دار كنوز المعرفة العلمية، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009، ص 79

وفقا للنظرية (X) المدير ينفرد بالقرارات دون الرجوع الى أحد كما يهيمن على سير العمل، وكل خطوة تتم في العمل تحت اشرافه، ولا يثق الا بنفسه، ويسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل ولا يقبل النقد الموجه اليه ، أما في النظرية (Y) فان الادارة تتخذ القرارات بالتشاور، كما يشعر العاملين بالانتماء للعمل وهذا ما يساعد العاملين على التطور ويشجعهم على العمل الجماعي[1].

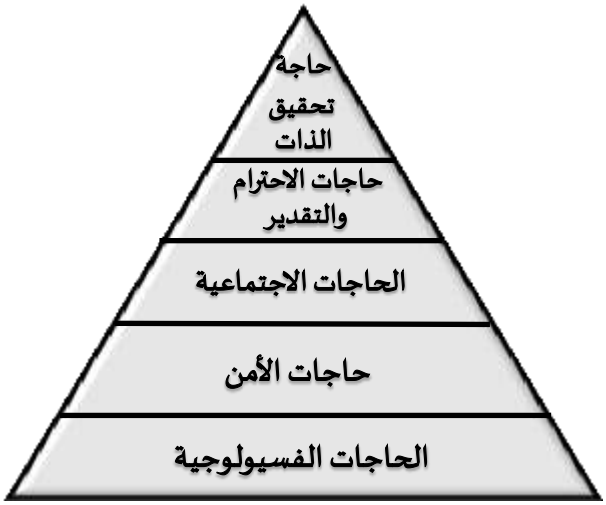
3 - نظرية الحاجات البشرية (سلم الحاجات) نظرية ماسلو:

من رواد المدرسة السلوكية العالم ابراهام ماسلو Abraham Maslow الذي ساهم في وضع نظرية سلم الحاجات البشرية، وتقترب نظرية ماسلو من نظرية Y وتعارض ما جاءت به نظرية X من فرضيات، وقد قام ماسلو بتقسيم الحاجات الانسانية الى خمس حاجات قام بترتيبها تصاعديا على شكل سلم حسب الأهمية والأولوية، حيث تبدأ هذه بالحاجات الفسيولوجية وهي تلك الحاجات التي يشترك بها جميع

[1] - ابراهيم العديلي، **فن الادارة الحديثة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 20

طبقات المجتمع ولا يمكن الاستغناء عنها كالمأكل والمشرب و المسكن ثم حاجات الأمن في المرتبة الثانية وهي أن يكون الانسان امنا مستقرا ثم تأتي في المرحلة الثالثة الحاجات الاجتماعية وهي الحاجة للانتماء والترابط وأن يكون الشخص في جماعة، وتأتي في المرحلة الرابعة وقبل الأخيرة الحاجة للتقدير والاحترام وتعني رغبة الانسان في الاحترام المتبدل والتقدير والثقة المتبادلة، وأخيرا الحاجات العليا وهي تحقيق الذات، وهذه الأخيرة تعني شعور الانسان بالوصول الى مكان أو موضع كان يطمح به أواليه حتى يتسنى للآخرين الاعتراف بإنجازاته، والملاحظ في هذه النظرية أن ماسلو وصف الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والسلامة بالحاجات الأساسية (الدنيا) التي لا يمكن تجاهلها واغفالها، حيث أن عدم توفرها يؤدي بالفرد الى الهلاك، وأما الحاجات الأخرى فهي كما أسماها بالحاجات العليا والتي يؤدي عدم اشباعها الى تأزم الفرد، وبشكل عام يعاب على هذه النظرية أنها ساوت بين حاجات الناس دون الأخذ بعين الاعتبار التغيرات في الظروف المادية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية[1].

هرم ماسلو للحاجات



المصدر: ضرار العتيبي، نظال الحواري، ابراهيم خريس، **العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،ص 73

ثالثا - مقاربات نظريات الأنظمة

لم تقدم النظرية العقلانية ولا نظرية العلاقات الانسانية السلوكية على حد سواء منظومة فكرية متكاملة تسعى لدراسة الظاهرة التنظيمية في المنظمة، فركزت النظريات أو المدرسة العقلانية على العمل ورفع الانتاجية ومختلف الجوانب الهيكلية للتنظيم الرسمي، و ركزت مدرسة العلاقات الانسانية

[1] - ضرار العتيبي، نظال الحواري، ابراهيم خريس، **العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 72 ، 73

والسلوكية على العنصر البشري سواء على المستوى الفردي أو مستوى الجماعة داخل المنظمة، ولم توضح أي من المدرستين بشكل كاف حقيقة التفاعل بين العناصر المختلفة فيما بينها أو في اطار البيئة التي تعمل فيها، وفي هذا السياق كانت الحاجة ماسة لبروز نظريات تسعى لتفسير الظاهرة التنظيمية من منظور أشمل، و هو ما تحقق عند ظهور نظرية الأنظمة والتي تلقفها علماء التنظيم لاستنباط نماذج متعددة في اطارها، ولعل من أهم الاسهامات في هذا الاطار هي نظرية النظام المفتوح[1].

1 - نظرية النظام (النظم)

قبل استعراض هذه النظرية لا بد من توضيح ماهية كل من النظام وأنواعه[2]:

1 – 1 - مفهوم النظام:

النظام هو مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف محدد، أو هو ببساطة مجموعة من النظم المتفاعلة، و وفق هذا التعريف فالكون نظام و وزارة التجارة نظام والمؤسسة نظام...الخ، كما يمكن أيضا تعريف النظام بأنه مجموعة من النظم الفرعية ترتبط مع البيئة بواسطة علاقات لتحقيق هدف، والنظم الفرعية هي المكونات الأساسية للنظام، أما البيئة فهي ما يحيط بالنظام و تؤثر و تتأثر بذلك النظام، من خلال العلاقات التي تربط النظم الفرعية مع النظام وكذلك العلاقات بين النظام والبيئة.

1 – 2 - أنواع النظام:

يمكن تقسيم النظام طبقا لتفاعله مع البيئة المحيطة به الى:

النظام المغلق: وهو النظام الذي يعتمد على أجزائه الداخلية، فهو مغلق على ذاته وأجزائه ولا يتفاعل مع البيئة المحيطة به، أي أن هذا النوع يصور النظام على أنه شيئا كليا مترابطا له استقلاليته وارتباطه الضعيف بالبيئة الخارجية.

النظام المفتوح: هو النظام الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة ويستمد مدخلاته دائما من خارج النظام، أي أن هذا النوع ينظر الى النظام على أنه شيئا كليا يتفاعل مع البيئة الخارجية في مساراته وحركاته، كما أنه يقرر بقاء النظام من عدمه أو استبعاد أو اضافة جزء أو اخر في هذا النظام.

تنظر هذه النظرية الى المنظمة على أنها نظام مركب يتكون من أجزاء متعددة مترابطة متفاعلة يعتمد بعضها على بعض، وتسعى جميعها الى تحقيق هدف النظام الذي تعمل ضمنه، وهذا النظام يعمل

---

[1] - حسن العلواني، **التنظيم الاداري النظريات والمفاهيم الأساسية**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية (جامعة القاهرة)، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2004 ، ص 145

[2] - محمد بن دليم القحطاني، **ادارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)**، العبيكان للنشر، الطبعة 4، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 33 ، 34

ضمن نظام أكبر وأوسع شمولا وهو المجتمع الذي يتفاعل معه، فوفق هذه النظرية تحوي المنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية (انتاج، تسويق، تمويل...الخ) وكل نظام مكون من أنظمة فرعية أخرى، والمنظمة هي جزء من نظام أكبر كأن نقول هي جزء من قطاع اقتصادي معين[1].

1 – 3 - الأسس التي تقون عليها النظرية:

تقوم هذه النظرية برأي الباحثين على مجموعة من الأسس أو الخصائص[2]:

- تؤكد أن المنظمة هي نظام مفتوح وليس مغلقا وتتفاعل مع محيطها، فهي تأخذ مدخلاتها من البيئة وتعطيها مخرجاتها.
- يتشكل النظام الكلي من مجموعة من الأنظمة الجزئية والتي تعمل جميعها في سبيل تحقيق الهدف الكلي للنظام.
- مدخلات النظام هي رأس المال، مواد أولية، الات، عناصر بشرية، أفكار...الخ.
- التحويل: و هو مجموعة العمليات والأنشطة التي بموجبها تحول المدخلات الى منتجات وخدمات، وعملية التحويل هي التي تخلق القيمة المضافة.
- المخرجات أو النتائج وهي سلع أو خدمات تحصل عليها من خلال عملية التحويل.
- التغذية العكسية وهي تتمثل في العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة تقييم المدخلات ومعالجتها أولا بأول، اضافة الى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات، وعليه فان عمليات التغذية يمكن أن تكون داخلية أي داخل كل نظام فرعي في اطار النظام المركب، وخارجية تتمثل بقدرة النظام على التحكم في العوامل البيئية المحيطة لزيادة هذه العوائد[3].

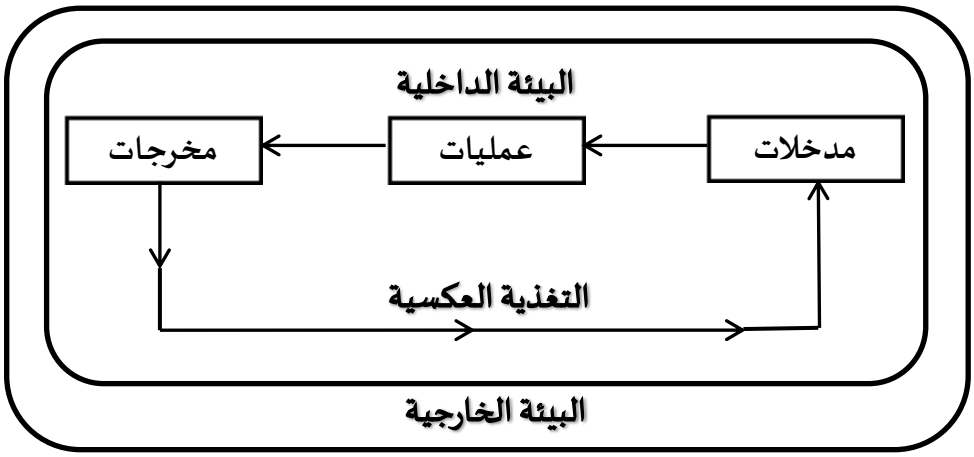
---

[1] - رسلان علاء الدين، **التطوير التنظيمي: الياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته**، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012، ص 24

[2] - المرجع نفسه، ص 25

[3] - محمد بن دليم القحطاني، **مرجع سبق ذكره**، ص 34

المنظمة كنظام



المصدر: ضرار العتيبي، نظال الحواري، ابراهيم خريس، **العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 77

من المشكلات التي تعاني منها هذه النظرية هي مشكلة تحديد حدود النظام، حيث يمكننا تعيين حدود مختلفة للنظام الواحد وفق المنطق الذي نستخدمه، واذا كانت جميع المنظمات هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع بيئتها فان درجة انفتاحها على البيئة تختلف بشكل كبير، كما نشير هنا الى أن هذه النظرية تعول بشكل كبير وتولي أهمية مركزة على التغذية العكسية، فالمنظمة يجب أن تجمع المعلومات عن تأثير مخرجاتها في البيئة ثم تصبها في النظام على شكل مدخلات لتساعد في عملية التحويل بما يضمن التكيف مع البيئة المحيطة.

2 - النظرية الموقفية:

هذه النظرية تركز على أن ادارة الأعمال في المنظمة تتفاعل مع كل موقف وظرف بمعطياته وطبيعة الظرف الذي تمر به المنظمة ذاتها، فليس هناك خطة واحدة أو شكل تنظيمي واحد أو نمط واحد للقيادة أو للرقابة يخدم كل المنظمات و طوال فترة حياتها، فهذه النظرية تقوم على اعتبار أنه لا توجد نظرية مثلى أو أسلوب اداري أمثل أو نمط قيادي أفضل من غيره يمكن استخدامه في جميع المواقف والظروف والأوقات، وهذه النظرية تقوم على مفاهيم نظرية النظم الأساسية وتعتبرها نقطة ارتكاز، ومضمونها أن أداء ادارة الأعمال المنظمة الكفؤ والفعال يعتمد على عدة عناصر تشكل معا الموقف المحدد الذي تواجهها الادارة، وهذا ما يعرف بنظرية النظم اذ أن هناك أكثر من طريقة لبلوغ الهدف وقد تبرز طريقة جديدة من خلال تشكيلة لطرق مختلفة، فالمنظمة التي تواجه انخفاضا في حجم مبيعاتها أمامها عدة طرق، منها القيام بحملة ترويجية واعلانية واسعة أو اتباعها سياسة تخفيض الأسعار أو البحث عن أسواق جديدة أو تنويع منتجاتها أو زيادة قنوات التوزيع للمنتجات، ولكن يبقى السؤال هل

الطريقة التي كانت صالحة في حل المشكلة سابقا تصلح لحل المشكلة اليوم؟ الجواب أن هذا الأمر يحتاج الى تشخيص الظروف من قبل الادارة وفقا للنظرية الموقفية ولكن على الادارة أن لا تنتظر حصول المشكلة بل اتخاذ اجراءات وقائية لمنع فرصة حصولها وهي مختلفة بين المنظمات، وطالما أن هناك قناعة عند الادارة بوجود أكثر من طريقة لحل المشكلة فلا بد من دراسة الظروف المحيطة بكل موقف من أجل تحديد البدائل ودراستها وتحليلها وتقييمها واختيار أفضلها وتنفيذه ومتابعته وصولا للأهداف[1]، وهذه الظروف يمكن طرحها في مجموعات أربعة وهي[2]:

- متغيرات تعبر عن حجم المنظمة.
- المهمات أو مجموعة العمليات كحد بين المخرجات والمدخلات.
- متغيرات بيئية تعبر عن حالة عدم التأكد.
- متغيرات تعبر عن خصائص العاملين.

وأخيرا فان الجانب الرئيسي لهذه النظرية هو تأكيدها على عدم وجود نمط اداري مثالي يعالج كل المواقف والظروف، فكل منها يعتمد على متغيرات مسيطر عليها، وعلى عدم وجود طريقة مثلى وحيدة في أداء الأعمال كما جاء بالنظريات العقلانية.

3 - النظرية الكمية:

تطورت المقاربة الكمية للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، فقد حاولت المنظمات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في ادارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات واتخاذ القرار، وتؤكد هذه المقاربة أو هذه النظرية على استخدام النماذج الرياضية، كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب، وعموما ترى هذه النظرية المنظمة على أنها مجموعة من القرارات والعمليات كثر من كونها هياكل تنظيمية أو مبتدئ ادارية ثابتة، وتسعى لوضع أنماط رياضية محددة تساعد في اتخاذ القرارات مما يؤدي الى تقليل الوقت اللازم لإصدار القرارات والحصول على نتائج أكثر عقلانية، حيث أن الاداري له قدرات محدودة، ومع اتساع المنظمات وسرعة التغيير في ظروف العمل يكون هامش الوقت المتاح له لاتخاذ القرارات غير كاف مما يستلزم ايجاد مجموعة من النماذج والعمليات الرياضية كوسيلة لترشيد القرارات[3].

---

[1] - علي فلاح الزغبي، عادل عبد الله العنزي، **الأسس والأصول العلمية في ادارة الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 117 ، 118

[2] - المرجع نفسه

[3] - رسلان علاء الدين، **التطوير التنظيمي: الياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته**، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012، ص 30

وتتلخص السمات العامة لهذه النظرية في ما يلي[1]:

- تطبيق التحليل العلمي على مشاكل الادارة.
- اعطاء أهمية كبيرة لمعيار الفاعلية الاقتصادية.
- اعتماد النماذج الرياضية للتوصل للقرار السليم.
- استخدام الحاسوب لأن قدرته على تخزين المعلومات والمفاضلة بين البدائل المختلفة تفوق القدرات البشرية الاعتيادية.
- استخدام منهج النظم حيث تتكون المنظمة من عدة نظم فرعية، وكفاءة النظام تعتمد على كفاءة النظم الفرعية، بالإضافة الى التأثير المتبادل بين المنظمة والبيئة.
- وجود فريق عمل في مختلف فروع المعرفة للتعاون في حل مشاكل المنظمة مسخرين كافة فروع المعرفة.

على الرغم من المساهمات الكبيرة التي قدمتها المدرسة الكمية في معالجة الكثير من الأمور وخاصة في عمليات اتخاذ القرارات الا أنها لم تسلم من الانتقادات وكان من ضمن هذه الانتقادات هو اهتمامها بشكل مبالغ فيه بالأرقام ومعالجة مختلف المشاكل باستخدام لغة الأرقام.

رابعا - التصور الشامل لنظرية المنظمات

دراية المنظمة بانتهاج الطرق العلمية في البحث تأخرت كثيرا في الظهور والتبلور، فقد برزت بدايتها الأولية في مطلع القرن العشرين واكتسبت توجها جادا ومنتظما بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتالي فهي علم ناشئ وجديد الى حد ما، ومن بين الأسباب التي أدت الى تأخر ارتقاء المنظمة الى نظرية علمية معترف بها هي النظرة غير المشجعة لمنظمة الأعمال وللأفراد العاملين فيها إضافة الى اهتمام النظرية الاقتصادية بالاقتصاد السياسي بشكل أكبر من اقتصاديات المنشأة، واهتمام العلوم السياسية بدراسة السياسة على مستوى قيادة الدولة والمنظمات الدولية فقط وأيضا ضعف الجسور بين علمي النفس والاجتماع من جهة، والمنظمة من جهة أخرى، هذا الى جانب عدم تشجيع المدراء في مختلف المنظمات التوجه لدراسة نشاطات المنظمة وعملياتها وعلاقاتها الإنسانية بشكل علمي، غير أنه بالمقابل أخذى الاهتمام بنظرية المنظمة يتزايد خاصة بعد الكساد الكبير الذي شهدته الاقتصاديات الغربية في بداية الثلاثينيات، حيث ظهر قصور واضح في إدارة المنظمات والذي كان من أسبابه الرئيسية عدم دراسة وفهم طبيعة العنصر الإنساني، وقد دفعت الحري العالمية الثانية ذاتها نحو التعمق في دراسة المنظمة وفهم التغيرات المؤثرة فيها، بسبب الاهتمام بتحقيق الكفاءة في تنفيذ المشروعات الدفاعية، كما أن من

[1] - المرجع نفسه، ص 30 ، 31

بين العوامل التي أدت الى زيادة الاهتمام بدراسة المنظمة تعاظم دور نقابات العمال والتدخل الحكومي في الحياة الاقتصادية وتزايد ظاهرة انفصال الملكية من الإدارة وبالتالي بروز الإدارة المهنية أو الإدارة كمهنة، وتوسع حجم المنظمات والإنتاج على النطاق الواسع، وزيادة درجة تعقيد المنظمة وتفاعلها المتزايد مع المتغيرات البيئية الأوسع التي تعيش فيها، هذا غير المنافسة بين مختلف أنواع المنظمات لتحقيق مستويات أعلى من كفاءة الأداء[1].

وعلى هذا السياق تصاعد الاهتمام في تطوير نظرية المنظمة وثبتت النظرية أقدامها بين بقية العلوم الاجتماعية، ومن أهم مجالات نظرية المنظمة دراستها للبيئة الخارجية التي تعيش فيها المنظمة و تتفاعل معها، وتتكون هذه البيئة من مجموعة مترابطة و متكاملة من العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والأخلاقية، وفي اطار البيئة الخارجية تلك، فان أهم ما تتوجه نظرية المنظمة لدراسته هي المدخلات الأساسية للمنظمة (أي مكوناتها) من أفراد وجماعات صغيرة و تنظيم رسمي أما عمليات المنظمة (أي أوجه نشاطها) فتشمل التنظيم الرسمي والاتصالات والقيادة واتخاذ القرار والتحفيز والصراع والتخطيط والرقابة، أما مخرجات المنظمة فهي قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، وهناك تغذية عكسية من البيئة الخارجية الى المنظمة لغرض تكييف مدخلاتها وعملياتها، وتتغير المنظمة و تبتدع و تتأقلم مع البيئة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، فهي تستوعب التكنولوجيا وتتبدل تبعا لذلك، كما تنمو و تتطور ويزداد تعقيدها و تستجيب للتغيير بالتكيف والمقاومة معا حسب متطلبات بقائها في الوجود بفعالية وكفاءة[2].

عرفت نظرية المنظمة تطورات عدة بدءا من النظريات الكلاسيكية والتي اهتمت بالجانب الرسمي في العلاقات داخل المنظمة مع التركيز على الفرد العامل والإنتاج من أجل تحقيق أكبر الأرباح وهذا في ظل افتراض أن المنظمة نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية وأن كل ما ينتج سوف يباع، حتى جاءت نظريات العلاقات الإنسانية والتي أعطت نظرة أخرى اتجاه العمال، واعتبارهم أفراد لديهم جوانب نفسية لا بد من الاهتمام بها حتى تتمكن المنظمة من تعظيم أرباحها، هذه النظرية مهدت في حد ذاتها لظهور تيار النظريات السلوكية، حيث تركز معظم مساهمات الباحثين فيها على بعدين أساسين وهما: دراسة الحاجات ودراسة الدوافع لدى العمال بالمنظمات وهذا في ظل افتراضاتهم المبنية على أنه يوجد تنظيم غير رسمي منتشر في المنظمات يجب احتواءه والاعتراف به.

---

[1] - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 17 ، 18

[2] - المرجع نفسه، ص 18 ، 19

مما سبق نجد محدودية معالجة النظريات السابقة للمنظمة ككيان اجتماعي هادف، من هذا المنطلق ظهرت النظريات الحديثة في المنظمة التي اعادت صياغة دراسة المنظمات بصفة جذرية وركزت في تحليلاتها على أن المنظمة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة التي يعمل بها، فإذا كانت المنظمة جزءا من نظام عام فهي أيضا نظام عام لأنظمة فرعية اخرى تتفاعل مع بعضها البعض لتحقق الغايات النهائية للمنظمة، إضافة إلى ذلك فقد أتت النظريات الحديثة بفكرة أساسية مفادها أنه لا توجد طريقة مثلى للأداء صالحة لكل مكان وزمان وموقف، بل توجد الطريقة المناسبة مع متغيرات الموقف، وهذا ما يمكن اسقاطه على قرارات المدير والقادة. فالقرار الجيد في ظرف معين ليس هو القرار الجيد في ظرف آخر[1].

وشكلت المدرسة الحديثة مجموعة من الاتجاهات الفكرية والمدارس الفرعية، والمنظمة هنا هي نظام متكامل هادف و متفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها تؤثر و تتأثر بالبيئة التي تعمل بها في اطار مختلف متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ...الخ، وهكذا يتضح مدى التغيير الكبير الذي تعرض له مفهوم نظرية المنظمة عبر مختلف المنطلقات الفلسفية والفكرية ضمن اتجاهات و مدارس فرعية عديدة، فنظرية المنظمة تعد حقلا واسعا في أبعاده و متميزا في سيماته وارتباطاته وكبيرا في بناءاته الفكرية وجوانب دراسته واثاره المختلفة في الميادين الإنسانية كافة، وهكذا فان نظرية المنظمة بوضعها المعاصر لا تقتصر على دراسة نوع واحد من المنظمات فقط ألا و هو منشأة الأعمال أو الوحدة الاقتصادية التي تستهدف فيها تحقيق المردود الاقتصادي أو المادي (الربح)، بل أنه حتى المنشأة ذاتها لها أهداف عديدة غير اقتصادية، والظاهرة التي تتصدى نظرية المنظمة لدراستها هي مختلف أنواع المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما أنها تؤكد على التعددية في أهداف المنظمات وعلى احتمالات التوافق والتعارض بين الأهداف، و تدرس النظرية كذلك ظاهرة الأهداف الفرعية داخل المنظمة الواحدة والتوافق والتعارض بينها واثار ذلك على فعاليتها و كفاءتها[2].

---

[1] - بوفالطة محمد سيف الدين، **مطبوعة نظرية المنظمات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، ص 66

[2] - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 19 ، 20

المساهمات الابتكارية للنظريات

الإدارة	المساهمات الابتكارية
الكلاسيكية	- ابرزت الحاجة الى المدخل العلمي للإدارة - أكدت على أن طرق العمل يمكن تحسينها عن طريق دراستها. - وضعت عدد من المبادئ المفيدة لإدارة المنظمات بكفاءة. - أكدت على أهمية المكافآت كدافع للعمل.
السلوكية	- تؤكد على أهمية العوامل الادارية مثل الاتصالات و ديناميكية الجماعة والدافعية والقيادة. - عرفت وبينت التطبيقات العلمية للدراسات السلوكية. - تأخذ من بقية العلوم مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد. - أبرزت أهمية أفراد المنظمة كموارد بشرية نشطة بدلا من كونها أدوات خاملة الكمية.
الكمية	- تقديم وسائل كمية تساعد في صنع القرار. - تطور أدوات كمية تساعد على انتاج السلع والخدمات. - تبتكر مظم معلومات محسوبة تخدم الادارة.
المعاصرة (نظريات النظم والموقفية)	- تؤكد على أن المنظمة عبارة عن أجزاء مترابطة ومتكاملة. - تبين أهمية البيئة والمعلومات المسترجعة لنجاح المنظمة. - توضح بأنه لا يوجد طريق واحد للإدارة وتشخيص الظروف أو الاحتمالات التي تؤدي الى اختيار مدخل فريد وفعال بل تعتمد على المواقف المعينة.

المصدر: محمد الصيرفي، **أصول التنظيم والادارة للمدير المبدع "النظريات والأنماط الادارية"**، الجزء الأول، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005،ص 204

المحور الثالث - النظريات الاقتصادية للمنظمة:

أولا - المنظمة في النظرية الاقتصادية الكلاسيكية:

1 - الأبعاد الأساسية للنظرية الكلاسيكية بالمسبة للمنظمة:

هناك مجموعة من الأبعاد الأساسية قامت عليها النظرية الكلاسيكية يمكن اجمالها فيما يلي[1]:

- تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ تعرف باسم مبادئ التنظيم وأهمها تلك المبادئ التي وردت في نظرية التقسيم الاداري لفيول.
- ركزت النظرية في رؤيتها للمنظمة بصفة أساسية على الشكل الرسمي لها، و هذا يعني أنها اهتمت اهتماما بالغا بالهيكل التنظيمي و هيكل الوظائف والعلاقات المتبادلة بينهما دون الاهتمام بشاغليها.
- قامت النظرية الكلاسيكية على افتراض أن المنظمة وحدة اقتصادية تهدف الى تحقيق أقصى ربح ممكن.
- استهدفت هذه النظرية زيادة الانتاجية مستخدمة في ذلك الأسلوب العلمي السليم، وذلك بقياس معدلات الانتاج النمطية والفعلية بعد دراستها، وكذلك استنباط نظم الأجور الشخصية.
- قامت هذه النظرية على افتراض الرشد فيما يتعلق بالسلوك البشري، وقد انعكس هذا الافتراض على نظرتها للفرد كما أطلق عليه فريديريك تايلور أنه رجل اقتصادي هدفه وراء العمل تحقيق أقصى عائد مادي ممكن.

2 - اسهامات النظريات الاقتصادية الكلاسيكية:

من أهم اسهامات النظريات الكلاسيكية[2]:

- حددت هذه النظريات أهم وظائف الادارة من تخطيط وتوجيه وتنظيم و رقابة.
- قدمت هذه النظريات المبادئ الخاصة بتنظيم العمل والانتاج مثل مبدأ التجانس في العمل وتقسيم العمل بالإضافة الى بعض أساليب تحسين الانتاج مثل خرائط جانت ودراسة الحركة والزمن.
- قدمت هذه النظريات مجموعة من المبادئ الخاصة بتنظيم عمل المدير مثل مبدأ وحدة الأمر ومبدأ التدرج في السلطة.

---

[1] - أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي واخرون، **المفاهيم الادارية الأساسية النظرية والتطبيق**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 37 ، 38

[2] - محمد الصيرفي، **أصول التنظيم والادارة للمدير المبدع "النظريات والأنماط الادارية"**، الجزء الأول، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 121 ، 122

- قدمت تلك النظريات مجموعة من المبادئ التي تتعلق بالعاملين مثل مبدأ العدالة والمبادأة والضبط والربط.

3 - الانتقادات الموجهة الى المدخل الكلاسيكي:

هناك الكثير من الانتقادات التي وجهت الى النظرية الكلاسيكية سواء من حيث الأبعاد التي قامت بها أو من حيث التطبيق الفعلي لها، ويمكن اجمال أهم هذه الانتقادات فيما يلي[1]:

- لم تحدث حركة الادارة العلمية الثورة الفكرية التي استهدفتها، حتى أن تايلور قال بعد ثلاثين عاما من بدايتها بما يفيد أنه لم تكن هناك منظمة واحدة تقوم بالتطبيق السليم للإدارة العلمية بالرغم من انتشار أساليب دراسة الوقت والحركة، ويرجع هذا الفشل الى عدة أسباب:
  - ارتداد بعض أصحاب الأعمال الى عاداتهم القديمة وذلك بتخفيض الأجور عن الوحدات المنتجة.
  - الخوف الذي ساد صفوف العمال ونقاباتهم من الادارة العلمية من خلال قدرتها على رفع الانتاجية التي بدورها سوف تؤدي الى نشر البطالة حسب زعمهم.
  - ان تطبيق الادارة العلمية يعني بالنسبة للعمال نوعا من الاستغلال لهم، حيث زادت الأجور بنسبة 70 % تقريبا في حين و في نفس الوقت ارتفعت فيه الانتاجية الى ثلاثة أضعاف تقريبا.
  - ان مفهوم الاشراف التخصصي، والذي يتلقى المرؤوس خلاله أوامر من أكثر من رئيس أدى الى خلق نوع من التضارب وعدم الوضوح في علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين، حتى أن بعض المرؤوسين من العمال كانوا يقللون من انتاجهم عمدا بحجة أن هناك تضاربا في الأوامر الصادرة اليهم من رؤسائهم.
  - ان الطريقة التي أدخل بها تايلور الادارة العلمية مجال التطبيق العملي أدت الى اكتسابه عداء العمال ونقاباتهم، وبذلك ارتفعت حدة مقاومتهم لها.
- بالرغم من أهمية مبدأ التخصص في تقسيم العمل، الا أن النظرية لم توضح المدى الذي يمكن بلوغه حين التخصص، بالإضافة الى أن التخصص يعني حرفيا الاستفادة القليلة من قدرات وخبرات الأفراد، وذلك بالإضافة الى الملل الذي يحدث نتيجة أداء أعمال بسيطة و متكررة، وبما أن الفرد في العدة يمتلك العديد من الخبرات والقدرات، وأن أحد دوافعه للعمل هو تحقيق ذاته من

[1] - أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي واخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 38 – 40

خلال استخدام هذه الخبرات، وعلبه فان مبدأ التخصص الدقيق يخلق نوعا من التضارب بين متطلبات التنظيم الزمني من ناحية وبين الطبيعة البشرية من ناحية أخرى.

- يعتبر مبدأ نطاق الاشراف مفهوما نظريا لا يمكن الأخذ به على علاته وتطبيقه في جميع المواقف، فالتحديد السليم لنطاق الاشراف الخاص لمدير ما يتوقف على عدد من الأمور مثل:
  - قدرة المدير ذاته على الاشراف على الاخرين.
  - نوعية وقدرات المرؤوسين أنفسهم.
  - طبيعة العمل و نوعية التكنولوجيا المستخدمة
- تتسم المبادئ المتعلقة بوحدة الأمر و وحدة التوجيه و وحدة الاتصالات بالجمود، ويأتي هذا الجمود كون هذه المبادئ تؤكد وتؤيد فكرة استقلالية الادارات المختلفة داخل المنطقة الواحدة، وفي ذلك تتعارض مع مفهوم الأنظمة الذي يركز على المنظمة ككل متكامل، وعليه فان الاهتمام بأجزاء المنظمة أي ادارتها، قد يكون مهما، الا أن دراسة طبيعة التفاعل وطبيعة العلاقات بين هذه الأجزاء هو الشيء الأكثر أهمية، وهذا هو الفارق بين النظرة الجزئية والنظرة الشاملة.
- أهملت النظرية الكلاسيكية وجود التنظيمات غير الرسمية بها، بل ولم تعترف بوجودها على الاطلاق، بل نجد أنها حاربت التنظيمات غير الرسمية من خلال تكوين أنظمة وعلاقات عمل لا تسمح بوجود أية انحرافات قد تنبع من الطبيعة البشرية، وهذا هو منطق البيروقراطية التي قام بوضعها ماكس فيبر، حيث أن التنظيمات غير الرسمية جزء من الطبيعة البشرية، لذلك في تجاهلها تجاهل للبشر أنفسهم.
- ان النظر للمنظمة كوحدة اقتصادية يهدف الى تحقيق أقصى ربح ممكن هو افتراض نظري حتى في ظل الأنظمة الرأسمالية، ففي الدول الرأسمالية نجد أن العديد من المنظمات بدأت في رفع شعار المسؤولية الاجتماعية و التي تتمثل في القضاء على البطالة والمحافظة على البيئة، فاذا كان هذا الافتراض صحيحا فلا شك أن سعي المنظمة لتحقيق أقصى ربح لن يتأتى الا من خلال تخفيض مستوى جودة السلع المنتجة وكذلك الأجور والمرتبات، وهذا عير ممكن في دولة رأسمالية مثل الولايات المتحدة على سبيل المثال.
- الافتراض الخاص بأن الفرد رجل اقتصادي يسعى الى تحقيق أقصى المكاسب المادية افتراض تدحضه جميع نظريات الواقعية، فمن المعروف أن الحافز المادي هو أحد الدوافع التي تكمن وراء السلوك الانساني، الا أنه ليس الدافع الوحيد.

- ان استخدام الأسلوب العلمي في قياس الانتاجية النمطية أمر موفق ولا غبار عليه، الا أن الطريقة التي تم بها استخدام هذا الأسلوب كانت طريقة الية خالية من الالمام بالسلوك البشري.

وبالرغم من هذه الانتقادات التي طالت النظريات الكلاسيكية الا أنها لا تفقد هذه النظريات أهميتها وقيمتها.

ثانيا - النظريات التعاقدية Théories contractuelles:

1 - نظرية الوكالة:

نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح و ذلك من خلال نظرتها للمنظمة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في الشركة والتي من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى، ومضمون هذه النظرية أن غالبية منظمات الأعمال تتبنى الفصل بين الإدارة والملكية، وحتى يتسنى لمثل هذه المنظمات السير بأعمالها ورعاية مصالحها وتحقيق أهدافها، فهي تكلف مديرين للقيام بالأعباء نيابة عن المالك الفعلي للمنظمة، بمعنى أن هناك وكلاء (مديرون) يتولون ممارسة الأنشطة التنظيمية نيابة عن المالكين، لذا فان الوكيل يتولى الأعمال ويقوم بالأنشطة التنظيمية ليس بمحض ارادته و مبادئه، بل بما يملي عليه الموقف الغير مضر بمصالح المالك الأصلي[1].

يلجأ أصحاب الشركات إلى اللجوء لنظرية الوكالة لعدة أسباب منها على سبيل المثال لا الحصر:

- ضعف المستوى العلمي أو الخبرة في إدارة الشركة والأمور المالية.
- عدم وجود الدافع الكافي للنهوض بالشركة إلى المستوى المتوقع.
- عدم وجود الوقت الكافي لإدارة أمور الشركة والدفع بها نحو التطور.

وبناء على هذه الأسباب يلجأ الملاك إلى نظرية الوكالة والتي تنص على تزويد المدراء بالأموال اللازمة للقيام بذلك نظير قيام المديرين بمسك زمام الأمور وإدارتها بطريقة استثمارية ناجحة تصب في مصلحة المستثمرين الذين يقعون تحت رحمة هؤلاء المديرين بلا شك.

بناء على السياق السالف الذكر يمكن أن نلاحظ أن علاقة الوكالة:

- تنشأ بين شخصين (طبيعيين أو معنويين) أو أكثر
- من خلال هذه العلاقة يقوم الموكل (الأصيل) بتفويض سلطة اتخاذ القرار الى الوكيل والذي بدوره يتحمل مسؤولية القرار.
- تقوم بمعالجة (حل نزاع أو اشكال) تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل عبر اليات معينة

[1] - إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، ص 48

1 – 1 - أطراف نظرية الوكالة في الشركات الخاصة:

يعتبر كل من المدير التنفيذي في الشركة، و المساهمون stack holders، والملاك owners، بمثابة الاطراف الذين تربطهم علاقة الوكالة، في بيئة الشركات الخاصة، حيث يشترك كل من الملاك، وأصحاب المصالح في مصالح واحدة، ويقومون بتفويض المدير التنفيذي في الشركة، للقيام بمهامه الرسمية، بما يحقق مصالحهم، وحيث يكون هناك فصل واضح بين الملكية وبين الإدارة ، فلا يمكن للمساهمين تولي عملية الإدارة حتى لا يحدث تحيز، بل يكون هناك نوع من الاقصاء في عمليات صناعة القرارات، خاصة للمساهمين الذين يكون لهم نسبة أعلى في الأسهم، حتى لا يتحيز هذا المساهم في قراراته لصالح مصالحه الخاصة وأسهمه في الشركة، ومن ناحية أخرى، يمكن أن يكلف المدير التنفيذي بشكل مباشر بتنفيذ مهام الإدارة، حيث يعمل وفقا للمصالح المثلى للأطراف المعنية، المساهمين وأصحاب الشركات. وعلى الرغم من وجود شركات تفوض إدارتها للمدير التنفيذي، إلا أن هناك شركات أخرى يقوم أصحابها بإدارة شؤونهم بأنفسهم، بما في ذلك شركاتهم، وبشكل عام يحدث خلل في العلاقة بين الوكالة والمدير التنفيذي في الشركة عندما يسعى المدير التنفيذي لتحقيق مصالحه المالية الشخصية على حساب مصالح المساهمين وملاك الشركة، هذا بدوره يؤدي إلى حدوث ظواهر متنوعة مثل الفساد والاحتيال وغيرها، نتيجة لسعي المدير وراء مصالحه الشخصية واستغلال المعلومات التي يمتلكها، ويستغل سلطته بشكل غير مشروع[1].

1 – 2 - تكاليف نظرية الوكالة

إن عملية تنظيم العقد بين أطراف نظرية الوكالة يعدها البعض الهدف الرئيسي لها، وذلك بغرض تخفيض الاعباء المرتبطة بها، فضلا عن تقليل أي حالة تعارض او تضارب في المصالح بين تلك الأطراف، وتترتب على العمل بتلك النظرية بعض الاعباء التي يتحملها المالكون بهدف التأكد من التزام الوكيل ببنود العقد المبرم بين الطرفين، وقد صنفت معظم الدراسات هذه الأعباء أو تكاليف الوكالة إلى ثلاث مجموعات هي[2]:

- **تكاليف الرقابة والاشراف من قِبل الأصيل**: وهي تلك التي يتكبدها الأصيل لمنع تصرفات الوكيل التي يمكن أن تسبب له الأذى، وبالطبع، سيستخدم الأصيل أدوات رقابية لمحاولة احتواء عواقب أي سلوك انتهازي للوكيل، ولتنفيذ أنظمة المكافآت لتقليل تضارب المصالح. وتشمل هذه التكاليف تكاليف

[1] - https://mqalla.com/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%8A-%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%83%D8%A7%D9%84%D8%A9/

[2] - يسري محمد علي خيري، **أثر التحصين الإداري على السلوك غير المتماثل للتكلفة في إطار نظرية الوكالة: دراسة تطبيقية**، المجلد 45، العدد 04، المجلة المصرية للدراسات التجارية، أكتوبر 2022، مصر، ص 344 ، 345

الحصول على المعلومات عن أَداء الوكيل وتكاليف التواصل مع المساهمين من أجل تبادل المعلومات وكذلك مدى الالتزام بنظام الحوافز والمكافآت والتعويضات المقررة بالعقد.

- **تكاليف الالتزام من قِبل الوكيل:** وهي تلك التكاليف التي يتحملها الوكيل من أجل كسب ثقة الأصيل، من خلال إثبات صحة القَرارات والإِجراءات المتخذة من قبله وأنها تحقق منافع الأصيل والوكيل معا، مثل التكاليف المرتبطة بتطبيق حوكمة الشركات، والتكاليف المرتبطة بتعيين مراجع خارجي لضمان تقديم معلومات صحيحة أو اتخاذ إِجراءات رقابية سليمة، من أجل تقليل المخاطر والمحافظة على أصول الشركة وتحقيق منافع للجميع، ووضع بعض التعويضات عن أي إجراء سلبي يتخذ من قِبل الوكيل.

- **الخسائر المتبقية:** هي تكلفة الفرصة البديلة (أي الأرباح الضائعة أو الخسائر المتحملة) نتيجة القرارات غير المثلى من وجهة نظر الأصيل التي يتخذها الوكيل، ويمكن قياس هذه الخسائر بمقدار المنافع أو الرفاهية المفقودة أو الخسائر والمشاكل التي يتم اكتشافها نتيجة قرارات الوكيل من سنة إلى أخرى، وكمؤشر على هذا النوع من التكاليف، تكاليف التشغيل المتزايدة، وعدم تماثل التكاليف من سنة لأخرى، وقرارات الاحتفاظ بالموارد رغم انخفاض الطلب، وانخفاض قيمة المنشأة في المدى الطويل، وانخفاض سعر السهم.

وجدير بالذكر أن لآليات حوكمة الشركات وربط نظم حوافز ومكافآت المديرين بالتقييم الموضوعي لأدائهم، دورا كبيرا في التخفيف من تكاليف ومشاكل الوكالة بين المديرين والمساهمين، وتوفر الأدبيات إطارا نظريا لفهم سبب نشوء هذه المشاكل وعواقبها، وكيف يمكن تقليل هذا المشاكل وتكاليفها، حيث يمتلك المديرون أهدافا مختلفة عن المساهمين ويتصرفون وفقاً لمصالحهم الخاصة عندما تسمح الفرص لذلك، وعادة ما يكون ذلك على حساب المساهمين وأصحاب المصالح. علاوة على ذلك، فإن مثل هذه الفرص تظهر بشكل أكبر في الشركات ذات الإدارة الرديئة، والتي تتميز بغياب آليات الرقابة والتأديب الفعالة، فمن المرجح أن يتبنى المديرون في هذه الشركات استراتيجيات وسياسات دون المستوى الأمثل، مثل الانخراط في أنشطة تجعل المديرين على ما يبدو أنهم لا غنى عنهم، مع التلاعب المتكرر بمقاييس الأداء ومقاومة عمليات التغيير، كما يعد التحصين الإداري أحد المسببات الأساسية لمشاكل الوكالة، حيث يترتب عليه غالبا زيادة سلطة ونفوذ وقوة المديرين مقارنة بالمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما يعتبر السلوك غير المتماثل للتكلفة ناتج عن قرارات الإدارة المرتبطة بميول المديرين لتنمية الشركة بما يتجاوز حجمها الأمثل أو للحفاظ على الموارد غير المستغلة بغرض زيادة المنفعة الشخصية من الوضع والسلطة والمكافآت والحوافز، فمن المرجح أن يزيد المديرون المتحصنون من التكاليف

(وبصفة خاصة التكاليف البيعية والعمومية والإدارية) بسرعة كبيرة (على سبيل المثال، إضافة رواتب ومكافآت وحوافز وزيادة النفقات الإدارية والمكتبية بسرعة كبيرة جدا) عندما ترتفع المبيعات، كما يقومون بتخفيض التكاليف ببطء شديد (على سبيل المثال، تأخير تخفيض الرواتب والمكافآت والحوافز والنفقات الإدارية والمكتبية) عندما تنخفض المبيعات.

1 – 3 - فروض نظرية الوكالة:

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض وهي[1]:

- **فرض كفاءة السوق:** تقوم هذه الفرضية على أساس تعظيم القيمة السوقية للشركة من خلال تعظيم القيمة السوقية لأسهمها، ويعتمد ذلك بشكل خاص على كمية ونوعية المعلومات التي توفرها الشركة للمستخدمين دون استثناء وبتوقيت مناسب وبالتالي لن يتمكن طرف من تحقيق مكاسب على حساب الطرف الاخر.

- **فرض التصرف الرشيد:** تشير نظرية الوكالة إلى انه في أسواق العمل ورأس المال، يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة. إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المالكين (الاصلاء)، بسبب عدم تماثل المعلومات بينهم وبين المالكين، وعليه يعرف المدراء أفضل من المالكين فيما إذا أنهم قادرين على تحقيق أهداف حملة الأسهم، والدليل على السلوك الإداري في الحرص على المصلحة هو استهلاك بعض موارد الشركة على شكل اجر إضافي، وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة.

- **فرض اختلاف الافضليات لأطراف العلاقة:** أن هناك اختلاف بين أهداف وافضليات كلا من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأول (الأصيل) إلى الحصول على اكبر قدر ممكن من جهة وعمل من قبل الوكيل مقابل اجر معقول، فان الطرف الثاني (الوكيل) يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على اكبر قدر من المكافآت والحوافز مع بذل جهد اقل.

- **فرض الاختلاف في خاصية تحمل المخاطر:** أن لكل من الأصيل والوكيل موقف تجاه المخاطرة فبينما يعد الأصيل محايدا للمخاطرة، فالوكيل يتميز بابتعاده أو تجنبه للمخاطرة، ولذلك فان كلاً منهم يحتفظ بتقويم احتمالي غير متماثل تجاه التصرفات التي يفوض بها الطرف الأول (الأصيل) الطرف الثاني (الوكيل) للقيام بها. ويعني ذلك انه يتطلب من الأصيل أن يقوم بجعل الوكيل يتحمل كل المخاطرة

---

[1] - بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 14، ديسمبر 2014، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الأردن، ص 20 – 22

أو جزء منها لكي لا يؤدي ذلك إلى الإضرار بمصالح الأصيل ومن ثم تضارب المصالح وهذا يعني المشاركة بالمخاطرة.

- **فرض عدم تماثل المعلومات:** تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وان أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها الملاك ويحدث أحيانا هذا أما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه الملومات ويخفي البعض الآخر.

1 – 4 - مشاكل نظرية الوكالة:

نظرية الوكالة تعبر عن العلاقة التعاقدية بين طرفين تتضارب أهدافهما وهما كلا من الأصيل (المالك) والوكيل (المدير)، وبشكل عام من ضمن ما تهدف اليه هذه النظرية هو صياغة العلاقة التي تجعل من تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالك. غير أنه من خلال هذه العلاقة تنشا العديد من المشاكل، لعدم وجود عقود كاملة، ويمكن ايجاز أهم المشاكل التي تواجهها نظرية الوكالة كما يوضحها الشكل الموالي فيما يلي[1]:

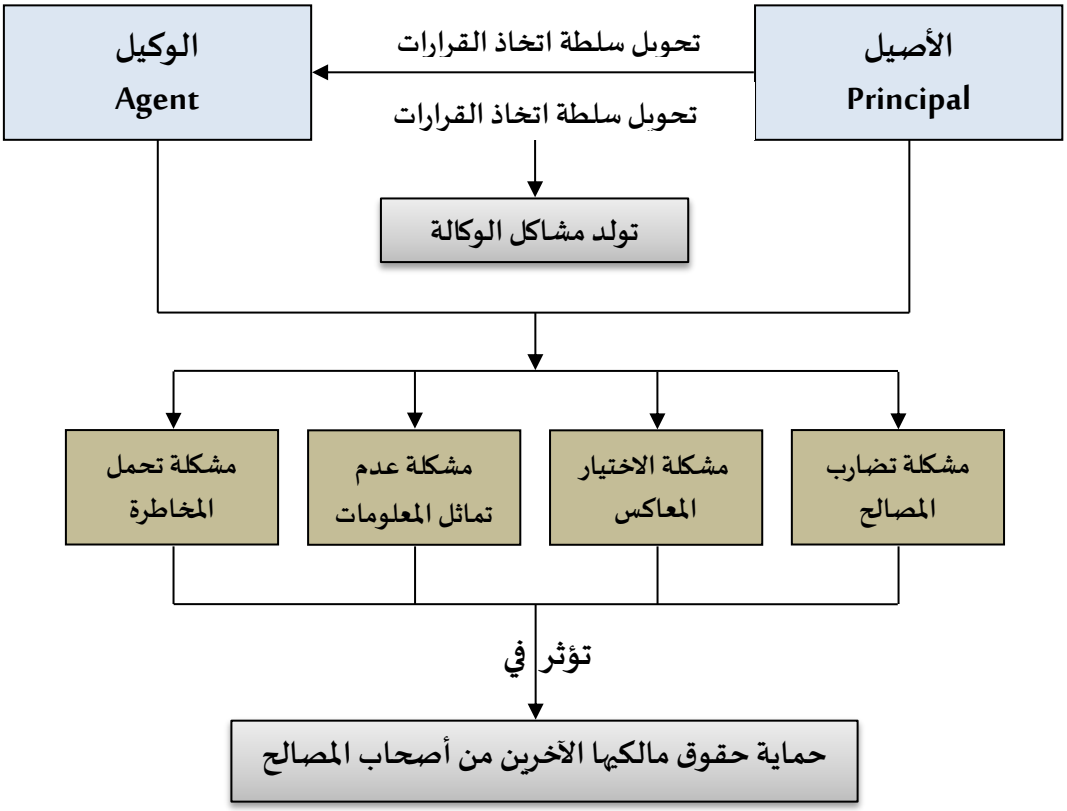
- المنافع والمزايا المادية والغير مادية التي يحصل عليها الوكيل قياسا بالمنافع والمزايا التي يحصل عليها الأصيل لو كان المالك هو المدير.

- عدم قدرة الأصيل على مراقبة أداء المنظمة أو تصرفات الوكيل نتيجة عدم تماثل المعلومات المقدمة مع واقع المنظمة، بينما يكون الوكيل أكثر دراية بواقع أداء المنظمة وأكثر سيطرة من الأصيل.

- قد يلجأ بغض المدراء الى تمويل المنظمة عن طريق الديون لتمويل مشاريع ذات ربحية ومخاطر عالية والتخلي عن المشاريع ذات الربحية والمخاطر القليلة، من أجل اظهار المنظمة بأنها جيدة نتيجة نقل الثروات من المقرضين الى المساهمين لحصول المدير على المكافآت و الحوافز، بينما هذه الديون لها تأثير مباشر على القيمة السوقية للمنظمة عندما يقوم الدائنين بالمطالبة بتسديد الديون، وهذا قد يؤدي الى الإفلاس.

[1] - ناطق جبار سالم الخفاجي، حيدر عطا زبَيْنَ، نوفل حسين عبدالله، **استعمال آليات حوكمة الشركات للحد من ادارة الارباح في ظل نظرية الوكالة**، مجلة كلية مدينة العلم، المجلد1 ، العدد1 ، 2021، كلية مدينة العلم الجامعة، العراق، ص 210

شكل (2): مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: ناطق جبار سالم الخفاجي، حيدر عطا زبَيْنَ، نوفل حسين عبدالله، **استعمال آليات حوكمة الشركات للحد من ادارة الارباح في ظل نظرية الوكالة**، مجلة كلية مدينة العلم، المجلد1، العدد1، 2021، كلية مدينة العلم الجامعة، العراق، ص 210

1 – 5 - حلول نظرية الوكالة:

أحد التحديات الرئيسية في العلاقة بين المدير والوكيل هو وجود تكاليف الوكالة، هذه هي التكاليف التي يتكبدها الموكل في محاولة التأكد من أن الوكيل يتصرف بما يحقق مصلحته الفضلى، وتنشأ تكاليف الوكالة نتيجة لمجموعة متنوعة من الأسباب بما في ذلك عدم تناسق المعلومات، والحوافز المتباينة وإمكانية السلوك الانتهازي من قبل الوكيل. ومن أهم الحلول الأكثر فعالية لتكاليف الوكالة[1]:

- **المراقبة والتدقيق:** أحد الحلول الأكثر شيوعا لتكاليف الوكالة هو المراقبة والتدقيق، يتضمن ذلك أن يراقب المدير عن كثب تصرفات الوكيل للتأكد من أنه يتصرف بما يحقق مصلحته الفضلى، ويمكن أن

[1] - فاستر كابيتال، **نظرية الوكالة: علاقة الوكيل الرئيسي في الشركات الحديثة**
https://fastercapital.com/arabpreneur/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%83%D8%A7%D9%84%D8%A9--%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%83%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AB%D8%A9.html

تتخذ المراقبة أشكالا عديدة بما في ذلك التقارير المنتظمة وزيارات الموقع ومراجعات الأداء. ومن ناحية أخرى، يتضمن التدقيق مراجعة أكثر رسمية وتنظيما لتصرفات الوكيل، ويمكن القيام بذلك عن طريق مدقق خارجي أو فريق تدقيق داخلي يمكن أن يكون كل من الرصد والتدقيق فعالين في تقليل تكاليف الوكالة من خلال زيادة الشفافية والمساءلة.

- **محاذاة الحوافز:** الحل الفعال الآخر لتكاليف الوكالة هو مواءمة الحوافز، ويتضمن ذلك مواءمة حوافز الوكيل مع تلك الخاصة بالمدير للتأكد من أنهما يعملان لتحقيق نفس الأهداف، ويمكن أن تتخذ مواءمة الحوافز أشكالا عديدة بما في ذلك التعويض على أساس الأداء وتقاسم الأرباح وخيارات الأسهم، ومن خلال مواءمة الحوافز يمكن للموكل تحفيز الوكيل على التصرف بما يحقق أفضل مصالحه، وبالتالي تقليل تكاليف الوكالة.

- **الترتيبات التعاقدية:** يمكن أن تكون الترتيبات التعاقدية أيضا حلا فعالا لتكاليف الوكالة، ويتضمن ذلك إضفاء الطابع الرسمي على العلاقة بين الموكل والوكيل من خلال عقد يحدد شروط وأحكام العلاقة، ومن الأحسن أن يتضمن العقد وبدقة وعلى نحو مفصل و واضح أحكاما تحدد التزامات الوكيل وحقوق الموكل، وعواقب عدم الامتثال من خلال إضفاء الطابع الرسمي على العلاقة، يمكن للمدير تقليل احتمالية السلوك الانتهازي من قبل الوكيل، وبالتالي تقليل تكاليف الوكالة.

- **السمعة والثقة:** يمكن أن تلعب السمعة والثقة أيضا دورا في تقليل تكاليف الوكالة عندما يتمتع المدير والوكيل بسمعة طيبة ويثقان ببعضهما البعض، تقل احتمالية السلوك الانتهازي، وذلك لأن الوكيل أقل عرضة لتعريض سمعته للخطر من خلال العمل ضد مصالح المدير، وبالمثل، من المرجح أن يثق المدير في الوكيل للعمل بما يحقق مصلحته الفضلى إذا كان يتمتع بسمعة طيبة. يستغرق بناء السمعة والثقة وقتا، ولكنه يمكن أن يكون حلا فعالا طويل المدى لتكاليف الوكالة.

- **التكنولوجيا والأتمتة:** يمكن أن تكون التكنولوجيا والأتمتة أيضا حلولا فعالة لتكاليف الوكالة، ومن خلال الاستفادة من التكنولوجيا، يمكن للمدير مراقبة تصرفات الوكيل بشكل أكثر كفاءة وفعالية. على سبيل المثال، يمكن استخدام تتبع نظام تحديد المواقع العالمي (GPS) لمراقبة حركة شاحنات التوصيل، في حين يمكن استخدام خوارزميات الكمبيوتر للكشف عن الاحتيال وغيره من أشكال السلوك الانتهازي. يمكن أن تؤدي الأتمتة أيضا إلى تقليل الحاجة إلى المراقبة البشرية، وبالتالي تقليل تكاليف الوكالة.

تمثل تكاليف الوكالة تحديا كبيرا في العلاقة بين المالك والوكيل، ولكن هناك العديد من الحلول الفعالة التي يمكن أن تساعد في تخفيفها، تعد المراقبة والتدقيق ومواءمة الحوافز، والترتيبات التعاقدية،

والسمعة والثقة والتكنولوجيا والأتمتة، كلها حلول فعالة يمكنها تقليل تكاليف الوكالة، ويعتمد الحل الأفضل على الظروف والأهداف المحددة للعلاقة بين المدير والمالك، ومن خلال دراسة الخيارات بعناية واختيار الحل الأنسب، يمكن للمدير تقليل تكاليف الوكالة وتحسين الفعالية الشاملة للعلاقة.

2 - نظرية حقوق الملكية:

نظرية حقوق الملكية تعد من النظريات التعاقدية التي تقوم هي الأخرى على فرضيات وأسس تحليل مستقلة عن باقي النظريات، كما تعتبر نظرية حقوق الملكية فرعا من فروع التحليل الاقتصادي التي تعود إلى كل من ألشيان و دمستز Alchian et Demsetz 1972، حيث تبحث هذه النظرية في فهم التفاعلات والوظائف داخل الشركة انطلاقا من وحدة التحليل الأساسية وهي حق الملكية، وتجزم هذه النظرية أن كل تفاعل أو علاقة بين المتعاملين هو تبادل لحق من حقوق الملكية.[1]

أي أن نقطة الانطلاق لهذه النظرية تتمثل في اعتبار أن كل تبادل بين الاعوان هي علاقة ومهما كانت طبيعتها يمكن اعتبارها تبادل لحقوق الملكية بالنسبة للأشياء، وعليه من الممكن تعريف حق الملكية على انه حق صالح اجتماعيا لاختيار سلعة اقتصادية، وحق الملكية الخاصة كحق ينتسب لشخص معين وقابلة للتحول بالتبادل مقابل حقوق مماثلة على سلع أخرى، ومن هذا المنطلق في اقتصاد حقوق الملكية هناك عدة أنواع لحقوق الملكية: حقوق الملكية الخاصة، الحقوق المشتركة، الحقوق الجماعية أو الحكومية والتي تتميز عن بعضها البعض، والهدف العام من هذا التقسيم أو هذه الأنواع هو المواءمة بين المصالح المختلفة لأعضاء المجتمع من خلال عمليات التبادل، وتجدر الإشارة الى أن تطبيق نظرية حقوق الملكية في تحليل الاشكال المؤسساتية معقد مثل ترتكز المنشأة الحديثة على أن الحقوق مجزأة بحيث عدة أعوان يستطيعون امتلاك حقوق على نفس الأصل، الاشكال التنظيمية تتعلق بصفة دقيقة بالطريقة التي يأخذ فيها بعين الاعتبار الحقوق المختلفة المتعلقة بالأصول : تعريف مؤسسة هو تعريف نظام معين لحق ملكية[2].

---

[1] - لمين تغليسة، **مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح على معلومات مالية ذات جودة دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة الجزائرية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017 – 2018 ، ص 13

[2] - خليدة عابي، مطبوعة بيداغوجية: **محاضرات مقياس حوكمة الشركات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي، 2020، ص 42

2 – 1 - فرضيات النظرية:

كغيرها من النظريات تقوم نظرية حقوق الملكية على جملة من الفرضيات من أهمها[1]:

- استقلالية الأفراد في التعامل مع الآخرين واتخاذ القرارات بناء على معايير و مراجع خاصة تعبر عن منفعتهم

- رشادة الأفراد وتوفرهم على المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات المناسبة

- الحرية والسهولة والمجانية فيما يتعلق بتوفر المعلومات في السوق ذو الميزة التنظيمية الذاتية من دون تدخل أي قوى خارجية

2 – 2 - أقسام حقوق الملكية:

يوجد تفرقة حول حقوق الملكية، حيث تصنف هذه الحقوق لثلاثة أصناف[2]:

- حق الاستعمال L'usus : أي مرتبطة بحق استعمال البضاعة أو السلعة التي يمتلكها.

- حق الاستغلال Le fructus : أي مرتبطة بحق تحصيل المنافع و الأرباح.

- حق البيع أو الافراط L'abusus : أي مرتبطة بحق بيع السلعة أو تحويل ملكيتها و التصرف فيها، أو بيعها.

وقد صنف كل من (Furubotn) و (Pejovich) أنواع المنظمات حسب نظرية حقوق الملكية الى الأصناف التالية[3]:

-**المنظمة الرأسمالية** L'entreprise capitaliste :بحيث USUS، FRUCTUS و ABUSUS من حق شخص واحد، و هو المالك بحيث لا يوجد فصل بين وظائف اتخاذ القرار و الملكية و هو ما يعطي فعالية لهذه المنظمة.

- **المنظمة الإدارية** L'entreprise managerial : تكون حقوق الملكية مقسمة حيث يملك المالك ABUSUS وUSUS أي يأخذ جزء أو كل أرباح الأسهم و السندات، كما لديه الحق في بيع ملكيته، في حين أن للإداريين حق FRUCTUS لتسيير المؤسسة، هذا التقسيم يمكن أن يؤدي إلى حدوث صراعات في الأهداف بين المالك والمسير الغير مالك لأن المسيرون لا يملكون سوى جزء قليل من رأس المال، و بالتالي

---

[1] - لمين تغليسة، **مرجع سبق ذكره**، ص 13

[2] - بلبركاني أم خليفة، **آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة التنظيم و العمل، المجلد3 ، العدد1 ، 2014، جامعة معسكر، ص 29

[3] - خليدة عابي، مطبوعة بيداغوجية: **محاضرات مقياس حوكمة الشركات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي، 2020، ص 43 ، 44

لا يبحثون على تعظيم ثروة المساهمين، وكلما كان رأس المال مشتتا ارتفعت درجة حرية المدراء و تقل قوة نفوذ المساهمين

- **المنظمة العمومية** L'entreprise publique : يكون USUS جماعي بين العمال في حين أن FRUCTUS و ABUSUS مملوك من طرف الدولة، حيث يرى الكاتبان أن هذا النوع من المنظمات غير فعال بطبيعته، بحيث يؤكد (Gomez) أن العمال جماعيا يتمنون مواصلة المؤسسة و بقائها لكن كل منهم فرديا يفضل العمل أقل ما يمكن (لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين الأجر والمجهود).

- **المنظمة التعاونية** L'entreprise coopérative حق الملكية يكون جماعي، لا يوجد ملاك حقيقيون، مما يميز غياب الرقابة الفعالة للتسيير، و بما أن حق الاستغلال يكون جماعي للعمال والمسيرين فقد تكون عدم النجاعة في هيكل المؤسسة.

3 - نظرية تكاليف الصفقات:

3 – 1 - المنشأة باعتبارها شبكة من العقود :

اعتبر أدولف برلس و غاردينر مينس Adolf Berls & Gardiner Means سنة 1932 المنشأة بمثابة شبكة من العقود إذ تقترح نظرياتهما فكرة مفادها أنه يمكن تحليل سلوك المنشأة من خلال فهم العلاقات القائمة بين مختلف الجماعات ذات المصالح الخاصة: المساهمين المسيرين، الأجراء وكذلك الموردين، وحسب هذين الباحثين من الضروري محاولة فهم من يتحكم فعليا في المؤسسة و بأي طريقة[1].

3 – 2 - نظرية طبيعة المنشأة لرونالد كاوز:

يعتبر Ronald Coase أول من تطرق إلى نظرية تكاليف الصفقات سنة 1832 في مقاله المعنون بـ"طبيعة المنشأة "حيث قدم تفسيرا مقترحا لتواجد المؤسسة، فهي تمثل تنظيما أكثر فعالية من السوق لأنها تسمح باقتصاد تكاليف الصفقات، وحسب Coase فالبحث عن التنسيق عن طريق الأسعار يؤدي إلى نوعين بالتفاوض وابرام العقود، فمجموع هذه التكاليف تسمى تكاليف الصفقات، لهذا يرى Coase أن المتعاملين لهم الخيار بين أهم وسيلتين إما السوق أو المنشأة، والاختيار بين السوق و المنشأة يتم على أساس المقارنة بين تكاليف الصفقات وتكاليف التنظيم الداخلي، غير أن Coase لم يفسر بطريقة محكمة جذور هذه التكاليف و في أي حالة ترتفع وفي أي حالة تنخفض إلى أن جاء Williamson و قام

[1] - عبد القادر دربالي، ترجمة الحبيب ثابتي، **نظرية المنظمات**، منشورات مخبر لابداك LAPDEC ، الطبعة الأولى، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف و تطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، 3، 2019، ص 67

بتطوير البحث في هذه النظرية حيث ركز على تحليل تكاليف الصفقات (التبادلات) مستندا على دراسات Coase و ذلك بالنظر إلى عمليات الإنتاج على أنها مجموعة من الخطوات المنفصلة بينها[1].

و يرى Coase أن اللجوء إلى المنشأة و إلى تنسيق الرؤساء التدرجيين يعتبر أكثر أهمية لأن التنسيق بالسوق و بالسعر يولد تكاليف إضافية، و قد اعتبر الاقتصادي أوليفي ويليامسون **Olivier** 1975 **Williamson** هذه التكاليف كتكاليف مبادلة (صفقات)، و تتمثل الفكرة الجوهرية عند Coase في كون كل من السوق والمنشأة يشكلان نمطين تنسيقيين مختلفين تماما، ويحلل Coase المنشأة بصفتها نظام من العلاقات التعاقدية الخصوصية بين الأعوان شبكة عقود، و يضيف علاوة على ذلك أن المؤسسة تتميز بوجود السلطة التي تعد بمثابة وسيلة للتنسيق[2].

3 – 3 - نظرية تكاليف الصفقات لأوليفي ويليامسون (1975):

وفحوى هذه النظرية أنها ترتكز على دراسة التحكيم بين تكاليف التنسيق المتعلقة بالإنتاج الداخلي وتكاليف الصفقة المعمقة بالالتجاء للسوق (سوق المتعاملين الخارجيين)، أو الاثنين معا، وتعتمد هذه النظرية على مبدأين أساسيين هما: النظرة التعاقدية للمنظمة ومبدأ الاختيار الطبيعي، Sélection) (Naturelle بالإضافة إلى ذلك تم استبعاد الرؤية السابقة للمنظمة والتي كانت عبارة عن علبة سوداء، وأصبح ينظر للمنظمة على أنها مجموعة من العقود الضمنية والصريحة التي تحكم العلاقات بين المتعاملين الداخليين للمنظمة، بحيث تحدد العقود الداخلية للمنظمة حقوق كل المتعاملين(خاصة الحقوق المالية) وأنظمة الرقابة والتقييم، حيث تعتبر هذه النظرية المنظمة على أنها مركز من العقود التي بها علاقات بين مختلف أصحاب المصلحة والذين نجد منهم من له حقوق شرعية على المنظمة كالمساهمين والمدراء والإطارات والعمال بالإضافة إلى الموردون والزبائن والبنوك وأطراف أخرى ممولة للنشاط كالجماعات المحلية والدولة، كما يركز أصحاب هذه النظرية على العلاقة بين المساهمون والمدراء والتي هي مصدر الصراع داخل المنظمة[3].

---

[1] - بلهادي عبد القادر، **أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي اليابس – سيدي بلعباس، 2018، 2019، ص 36

[2] - عبد القادر دربالي، ترجمة الحبيب ثابتي، **مرجع سبق ذكره**، ص 68

[3] - خليدة عابي، **محاضرات مقياس حوكمة الشركات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي-، 2019، 2020، **مرجع سبق ذكره**، ص 29 ، 30

مفهوم تكلفة الصفقة هو قلب التحليل المقدم من طرف ويليامسون يغطي مجموعة التكاليف الناتجة عن سلوك الافراد المشاركين في الصفقة والأهداف الخاصة بالسوق، حيث ركز على ثلاث فرضيات سلوكية واقعية هي[1]:

- **مبدا الرشاد المحدود** : أو العقلانية المحدودة هذا المفهوم الذي طوره (Simon) سنة 1947حيث أن الفرد الاقتصادي لا يمكنه معالجة جميع المعلومات أو التنبؤ بكل الحالات الممكنة عند إجراء العقود، وبالتالي هنا ليست مطلقة ولكن محدودة باعتبار أن الصفقات. ليست أنية وإنما تتم عبر الزمن.

- **السلوكيات الانتهازية** :الفرضية السلوكية الثانية تطرق إليها كل من (Alichian et Demsetz) سنة 1972وأعاد التطرق إليها ويليامسون سنة 1985، وتعني استعمال المعلومة غير الكاملة من خلال البحث عن الأهداف والمصالح الشخصية باللجوء إلى استعمال الحيلة والاشكال المختلفة للغش.

- **نوعية الأصول** :حيث أن الأشياء المراد تبادلها تختلف حسب طبيعتها، فبعض الأصول يمكن أن تتكرر في عملية التبادل، بينما البعض الاخر قد يتم استبدالها مرة واحدة، فنوعية الفاعلين تخلق علاقة ارتباط بين طرفي العقد .هذا ما يؤدي إلى زيادة المشاكل المتعلقة بالسلوكيات الانتهازية إذ أن نوعية الأصول هي السبب الأساسي لوجود المؤسسة والتي يتخللها التردد والشك في قيام المعاملات والقائم على الاعوان الاخرين وكذلك من تكرار المعاملات.

وكمثال توضيحي لنظرية الصفقات نجد أن بعض المنظمات تخصص حافلات لنقل عمالها من إلى مقرات سكناهم، وهذا ما يتطلب من المنظمة استثمار في اقتناء الحافلات بالإضافة إلى تكاليف صيانتها وركنها ناهيك عن ا لأجر الذي يتلقاه سائقوا هذه الشاحنات وأجر مراقبي حركة سيرها، كلها تكاليف قد تتكبدها المنظمة والتي يمكن التخلص منها بالتعاقد مع منظمة أخرى متخصصة في النقل من خلال عقد صفقة، وهنا تظهر تكاليف الصفقات، حيث أن المنظمة قد تتعرض للاستغلال في ظل محدودية معلوماتها عن ميدان النقل، كما وقد تتعرض للاستغلال من قبل المنظمة الأخرى من خلال فرض شروط عليها، وهنا تقارن المنظمة تكاليف الصفقة مع قرار محافظتها على خدمة النقل لعمالها، وهذا قد ينجر عنه إما التعاقد مع منظمة أخرى أو استحداث فرع خاص بنقل العمال تابع لها[2].

---

[1] - المرجع نفسه، ص 30

[2] - بوفالطة محمد سيف الدين، **مطبوعة نظرية المنظمات موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال**، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 108

ثالثا - النظرية التطورية Evolutionniste:

استمدت المنطلقات الفكرية للنظرية التطورية من الحقائق الماضية، فالتطوير التنظيمي حالة تعيشها جميع المنظمات التي تعمل في وسط اجتماعي يتسم بعدم الاستقرار، فالمنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي يتسم بطابع التأثر و التأثير مع البيئة التي يعمل فيها، لذلك تعتبر العلاقات السائدة في المنظمة عرضة للتغير والتطوير.

تتماثل المدرسة التطورية مع النماذج والبراديغمات البيولوجية ومبادئ الانتقاء الطبيعي، التي عملت بها المقاربة النظمية، تسعى هذه المدرسة لإيجاد تفسير لسبب تباين المنظمات عن بعضها البعض فيما يرتبط بمستويات التطور، وتنطلق هذه المدرسة من افتراض مفاده أن المنظمات تتطور S'évolue وتتحول se transforme قصد التجاوب والتماشي مع مقتضيات التغيرات والتحولات الخارجية والداخلية التي تعيشها، وترى هذه المدرسة بأن ردة فعل المنظمة تجاه بيئتها وقدرتها على التأقلم معها يعزى لعوامل غامضة، وهو ما أثار اهتمام الكثير من المفكرين، فمنهم من أعزى ذلك إلى كفاءات المنظمة وقدراتها على التعلم، ومنهم من يحلل ظاهرة التطور من منظور الأداء المتميز (الميزة التنافسية) والمصادر الفعلية التي أدت إلى بلوغ ذلك والتي تعزى بدورها إلى نوعية الموارد التي تمتلكها المنظمة وتوظفها كعوامل إنتاج، وأكثر من ذلك، هو إعزاؤها إلى طريقة مزجها (تركيبة الموارد) وإدارتها(إدارة الموارد) لتلك الموارد بما يجعلها أكثر تمايزا ومنه أكثر تطورا عن بقية المنظمات[1].

وفقا للنظرية التطورية، لا يتمثل الهدف الرئيسي للشركة في تعظيم الربح، ولكن قبل كل شيء للبقاء على قيد الحياة مثل أي كائن حي وهذا بناء على النظرية الداروينية للتطور، ونتيجة لذلك، ينصب الاهتمام على عمليات الابتكار والتأقلم مع البيئة، وبالتالي على قدرات الشركات على التعلم والتنظيم الذاتي، وعلى هذا الأساس يتم تعريف المنشأة (الشركة) التطورية أنها مجموعة ديناميكية حيوية من الخبرات و من المهارات وبالتالي ما يميز شركة ما عن أخرى هو طبيعة الدراية (faire-savoir)التي تراكمت لديها، تحتوي هذه الدراية بطبيعتها على عوامل التأقلم والتعلم، وتؤدي المهارات الى اعتبار الشركة مؤسسة اجتماعية تتميز بطريقة معرفة كيفية القيام بأشياء معينة[2].

وأصحاب هذه النظرية يركزون بالأساس على مفهومي التكوين المعرفي والأعمال الروتينية[3]:

---

[1] - كشاط أنيس، برباش توفيق، **مطبوعة محاضرات نظرية المنظمات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1 ، 2022، 2023، ص 76 ، 77

[2] - طواهير عبد الجليل، **مطبوعة بيداغوجية 'نظرية المنظمات"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقللة، 2022 ، 2023، ص 79 ، 80

[3] - المرجع نفسه، ص 80

التكوين المعرفي : عملية يمكن من خلالها وبالاعتماد على الإعادة والتجربة ومرور الزمن من انجاز العمل بطريقة جيدة وأكثر سرعة، إضافة الى الفرص المتاحة والجديدة داخل أنماط العمل توضع تحت التجربة بشكل مستمر، وبمعنى أدق فإن التكوين المعرفي يكون بطريقة تصاعدية(**كل ما تم معرفته يضاف الى الرصيد**) ويستلزم كفاءات تنظيمية أكثر منها فردية ما يخلق معارف جديدة.

الأعمال الروتينينة: بما أن الأفعال الروتينية تكون مبرمجة داخليا فإنها غير قابلة للانتشار خارجيا وبالتالي فهي تمثل عنصر فعال خاص بالمنظمة مما يدعو الى اعتبار الهيئة التنظيمية أداة لتوضيح قواعد اللعبة التي يتلاعب بها الأفراد داخل المنظمة باستمرار، لذا فإنها تظهر من داخل البيئة التنظيمية ومن خلال عمليات متواصلة من التداخلات بين الأفراد.

هذه التفسيرات المختلفة للتكوين المعرفي والأعمال الروتينية تسمح بالإجابة عن السؤال المطروح، أي أن ما يسمح بالتمييز بين شركة وأخرى هي التراكمات المعرفية إضافة الى اتقان العمل والكفاءات التنظيمية.

رابعا - نظرية الادارة اليابانية:

تقوم الفلسفة التنظيمية والإدارية في التنظيمات اليابانية على عدد من الدعائم الأساسية أهمها سيادة نظام الإدارة والتنظيم العضوي في مقابل نموذج التنظيم الميكانيكي، هذا التنظيم العضوي الذي يشعر فيه كل عضو بأنه أكثر ارتباطا بزملائه أو العاملين معه، فالتنظيم في هذه الحالة هو التعاون والتكاتف والمشاركة بالجهد والفكر لحل المشكلات، وهو أيضا الالتزام بتحقيق أهداف التنظيم والاعتقاد في فكرة قوة الجماعة، كل هذه العناصر هي من ضرورات وأسس بناء مستقبل الفرد والجماعة، باستمرار الفرد في العمل وضمان مكانته المهنية وأيضا ضمان بقاء التنظيم في سوق الأعمال، فالاستمرار والبقاء والنماء هي أهداف إستراتيجية لأي تنظيم مؤسساتي.

فلو نظرنا الى المجتمع الياباني نجده مجتمع متماسك بقيمة وتقاليده سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة، فهو مجتمع يقدس التقاليد والعادات ويعدها جزء من تكوينه الذاتي لا يمكن الخروج عليها .لذلك نجد انه لا يوجد تناقض في حياة الفرد .وما منظمات الدولة الا امتداد لهذا المجتمع، فإدارة المنظمات اليابانية إدارة مجتمع بأسرة وأهدافها تعد أهداف المجتمع واساسها التزام الفرد فيه بقيم وعادات ذلك المجتمع.

تعد الادارة اليابانية أحد عوامل النجاح والتطور في اليابان، وتتميز بتجربتها الرائدة، ليس فقط على المستوى المحلي والاقليمي، وإنما على المستوى العالمي أيضا. ويأتي هذا التميز الاداري بمختلف عناصره التكوينية والفكرية والتطبيقية، اذ بات السلوك الاداري لليابان مصدرا ملهما للعديد من الشركات،

المتميزة حول العالم. ويعرف عن الادارة اليابانية بعض المبادئ والتطبيقات الشهيرة، وعلى سبيل المثال لا الحصر: مبدأ التحسين المستمر المطبق في العديد من الشركات العالمية[1].

1 – النموذج الياباني في الإدارة وفقا لنظرية Z :

تنسب نظرية Z الى الفلسفة و الفكر والبناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني، وقد استندت هذه النظرية على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الثقة والمهارة والمودة الناتجة عن عمل وارتباط العمال مع بعضهم، وقد ظهرت نظرية التنظيم Z عام 1981 على يد عالم الإدارة **وليام أوشي**، الذي لاحظ أن التنظيمات اليابانية قد حققت معدلات إنتاجية عالية جدا، تفوق أربعة أمثال إنتاجية التنظيمات الأمريكية، خاصة في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، وقد أرجع **أوشي** سبب هذه الأرقام العالية لإنتاجية التنظيمات اليابانية إلى براعة هذه الأخيرة في إدارة العنصر البشري، وليس فحسب للسياسات الاستثمارية والنقدية التي تتبعها تلك التنظيمات، واعتبر **أوشي** أن التنظيمات الأمريكية تتبع نمط A وهو مختصر للنمط الأمريكي في التنظيم Americain way of management الذي يتصف بسرعة التخلص من العمالة حال انكماش حجم العمل واعتماده الشديد على مبدأ التخصص والميل إلى اتخاذ القرارات بصورة فردية، في حين أن التنظيمات اليابانية تتبع نمط J أي نمط التنظيم الياباني Japanees way of management فقام بإيجاد نظرية Z والتي تعني تطبيق الطريقة اليابانية في التنظيم على التنظيمات العاملة خارج اليابان[2].

مبادئ (خصائص)الإدارة اليابانية:

تمتاز الإدارة اليابانية بسمات وخصائص تميزها عن غيرها من الأساليب الادارية الكثيرة ومن أهم تلك الخصائص أو المبادئ[3]:

- **التوظيف مدى الحياة:** من خصائص الإدارة اليابانية أن العامل الذي يعين في المنظمة يبقى فيها لحين بلوغ سن التقاعد، ولا يتم الاستغناء عنه إلا لأسباب قاهرة مثل تدهور الحالة الصحية للفرد العامل، أو بناءً على رغبة العامل الشخصية في ترك العمل، ان هذا المبدأ يوفر للعامل الاستقرار الوظيفي مما يعمق الولاء لدى العامل تجاه المنظمة.

---

[1] - وهيبة روابح، **التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطية -مقارنة في الأسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفيبري-**، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 62، 2021، جامعة العلوم الاسلامية الأمير عبد القادر قسنطينة، ص 811

[2] - المرجع نفسه، ص 813

[3] - محفوظ جوده، حسن الزعبي، واخرون، **منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص ص 43 - 45

- **البطء في التقييم والترقية:** نجد أن العرف السائد في المنظمة اليابانية لأغراض تقييم أداء العاملين لغايات الترقية تتم بعد مضي سنوات وقد تصل الى عشرة سنوات على تعيينه وسبب هذه الفلسفة هو أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الاولى من عمله.

- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تؤكد المدرسة اليابانية انطلاقا من مفهوم العمل الجماعي، على أن تكون عملية اتخاذ القرارات مستندة على المشاركة الجماعية، من خلال ابداء كل فرد رأيه بشكل موضوعي في الأمر موضوع القرار، مما يجعل الجميع يشعرون بان فلسفة العمل الجماعي هي واقع وليس حبرا على ورق .وفي ضوء ذلك ترى الادارة اليابانية ان مسؤولية القرار كتحصيل حاصل هي مسؤولية جماعية تقع على عاتق جميع من ساهموا في اتخاذه مما يحفز الجميع على بذل قصارى جهدهم في انجاح تنفيذ القرار.

- **المسؤولية الجماعية:** تؤكد الإدارة اليابانية على روح الجماعة في العمل والتعاون القائم على أساس الثقة والتآلف السائدين في أوساط العاملين وذلك من خلال استخدام جماعات العمل، كما أن تقسيم العمل في المنظمات اليابانية يعتمد اسلوب الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات، حيث ينتمي كل فرد الى جماعة عمل واحدة أو اكثر خلال فترة عمله في المنظمة، وعضوية الجماعة هذه لا تكون ثابتة طوال الوقت بل متغيرة من فترة لأخرى حسب ظروف العمل .وتسعى جماعات العمل الى تطوير العمل، وحل المشكلات فيه جماعيا والسعي لرفع انتاجية المنظمة، ويكون لكل جماعة مهمة معينة تقوم بإنجازها وتمتاز هذه الجماعات بأنها تخلق الألفة والتعاون بين العاملين وتحقيق رقابة ذاتية وتقاس انتاجية العامل الياباني على أساس الجهد الجماعي وليس الفردي والمكافآت تمنح للعاملين كنسبة مئوية من صافي الأرباح في نهاية العام.

- **الرقابة الذاتية:** تعد الرقابة الذاتية من خصائص الإدارة اليابانية، حيث يراقب العامل نفسه عوضا عن الرقابة الخارجية من قبل الرؤساء، وهذا الأسلوب الرقابي يعكس ثقة الرؤساء بمرؤوسيهم مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية ولكي يستطيع الرؤساء ممارسة هذه الرقابة يتوجب عليهم فهم فلسفة الإدارة ورسالة المنظمة والثقافة التنظيمية لتلك المنظمة.

- **العدالة والمساواة :** تنادي الإدارة اليابانية بضرورة تحقيق اكبر قدر ممكن من العدالة في تعامل الادارة مع المرؤوسين، ذلك أن أسلوب الإدارة اليابانية لا يفتح أي ثغرة في أسلوب العقاب الفردي، فالمسؤولية جماعية والحوافز جماعية والأهداف مشتركة، فالذي لا يعمل ولا ينتج ليس له مكان داخل المنظمة.

- **عدم التخصص الوظيفي:** تهتم المنظمات في المجتمع الياباني بتطوير الحياة الوظيفية للعاملين فيها وذلك من خلال تنقلهم بين مختلف المواقع العملية في المستوى الإداري الواحد كي يصبح لدى كل عامل خبرة في القيام بأية مهمة في ذلك المستوى، مما يكسب العامل خبرة في القيام بأية مهمة في ذلك المستوى، وبالتالي يعزز تعاون العامل وتقديره لعمل الأخرين في ذلك المستوى الإداري .كما أن هذا الأسلوب يوفر في حالة تغيب أو اجازة أية عامل البديل له .فالإدارة اليابانية برغم اهتمامها وايمانها بمبدأ التخصص إلا انها تؤمن بالتخصص العريض.

- **الصفة العشائرية:** المنظمة خلية اجتماعية متماسكة متآلفة على شكل العشيرة، فالعاملين عليهم واجب أساسي نحوها وهو العمل على نجاحها، فهي مصدر الرزق الأساسي لهم، وهي في المقابل توفر لهم الأمان والاستقرار الاقتصادي والنفسي والاجتماعي، بما يشبع حاجاتهم ورغباتهم وجو المنظمة يجب أن يسوده الاحترام والألفة والانتماء والمصلحة المشتركة.

- **التقاعد المبكر:** ان أسس التقاعد في الإدارة اليابانية هو سن (55) سنة وسبب ذلك يعود الى افساح المجال أمام الشباب ليأخذوا فرصتهم في العمل والحياة الوظيفية، وتقدم مكافأة مجزية للمتقاعدين في نهاية خدمتهم، والمنظمات الكبيرة التي ترتبط بها منظمات صغيرة تعمد الى ايجاد وظائف ولو جزئية للمتقاعدين.

2 - فلسفة الإدارة اليابانية في ممارسة الوظائف الإدارية في المنظمة مقارنة مع أمريكا والصين:

1 - التخطيط:

جدول ممارسة المدير الياباني لوظيفة التخطيط مقارنة بالمدير الأمريكي والصيني

وجه المقارنة	المدير الياباني	المدير الأمريكي	المدير الصيني
الفترة (المدة)	طويل المدى	قصير المدى	قصير وطويل المدى
صناعة القرار	جماعي	فردي	فردي أو لجان من القيادة العليا
معايير صناعة القرار	من أسفل الى أعلى والعكس ثم ينفذ القرار تلقائيا (دونما ملاحظة)	يصنع و يتخذ القرار في القيادة العليا، ثم يوجه للقيادات التنفيذية لتنفيذه	يوجه الى أسفل من القيادات العليا على شكل مقترحات أولية
المشاركة في صناعة القرار	أكثر من فرد	أفراد قليلين، ثم يسوق القرار للتنفيذ	القيادات العليا ثم تشترك المستويات التنفيذية
سرعة القرار	البطء في صناعة القرار والسرعة والدقة في التنفيذ	السرعة في صناعة القرار والبطء والمساومة في التنفيذ	البطء في صناعة وتنفيذ القرار (هذا الأسلوب أخذ في التغيير)

2 - التنظيم:

جدول ممارسة المدير الياباني لوظيفة التنظيم مقارنة بالمدير الأمريكي والصيني

وجه المقارنة	المدير الياباني	المدير الأمريكي	المدير الصيني
طبيعة التنظيم	غير رسمي	رسمي و بيروقراطي	رسمي و بيروقراطي
المسؤولية والمتابعة	جماعية	فردية	جماعية وفردية
وضوح المسؤولية	غموض و عدم وضوح في المسؤولية	واضحة ومحددة	ايعاز المسؤولية الى أسباب تنظيمية
الثقافة	قوية ومعروفة تماما، مع التركيز على كيفية التمايز على الاخرين (المنافسين)	ضعيفة على مستوى المنظمة، و قوية مهنيا (على مستوى المهن مثل الهندسة والصيانة ..الخ)	محددة على مستوى المنظمة وغير تنافسية(هذه الثقافة أخذة في التغيير)

3 – فلسفة المنظمة تجاه الموارد البشرية:

جدول فلسفة المنظمة اليابانية تجاه الموارد البشرية مقارنة بالمنظمات الأمريكية والصينية:

وجه المقارنة	اليابان	أمريكا	الصين
مصادر العمالة	خريجي الثانوية والمعاهد والمنظمات الأخرى	خريجي الثانوية والمعاهد والمنظمات الأخرى	خريجي الثانوية والمعاهد والمنظمات الأخرى
الترقية	- البطء مع التدرج - التركيز على الأداء في المدى البعيد و غيرها من المعايير	- سريع وغير متدرج - التركيز على الأداء في المدى القصير وأداء الفرد بشكل أساسي	- البطء في الترقية مع زيادة من منتظمة في الراتب
الولاء التنظيمي	قوي للمنظمة	ثوي للمهنة	ضعيف للمنظمة والمهنة (طبيعة الولاء أخذت في التغيير)
منح المكافأة	من مرة الى مرتين وبناء على الأداء في المدى البعيد	سنوي و بناء على النتائج في المدى القصير	غالبا ما يكون سنوي وبناء على تحقيق الأهداف في المدى القصير
التطوير والتدريب	في المدى البعيد	عدم وجود نماذج محددة	برامج متاحة للمنظمات
طبيعة التوظيف	مدى الحياة غالبا	غياب الأمن الوظيفي (الاستغناء عن الفرد في أي وقت)	غاليا توظف مدى الحياة

4 – أسلوب القيادة:

جدول أسلوب القيادة في المنظمات اليابانية مقارنة مع أسلوب المنظمات الأمريكية والصينية

وجه المقارنة	الأسلوب الياباني	الأسلوب الأمريكي	الأسلوب الصيني
النمط القيادي	ديموقراطي	ديكتاتوري	التوجيه والقيادة (أبوي)
دور القائد	يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، والتعامل بصفته عضوا	قائد مجموعة وصانع قرار	قائد مجموعة أو لجنة
القيم القيادية السائدة	عامة وقائمة على التعاون	خاصة و فردية وأحيانا تعاونية	عامة مع التركيز على الانسجام
أسلوب المواجهة	تجنب المواجهة بين المدير والمرؤوس مع التركيز على الانسجام	وجه لوجه بهدف تحديد الخطأ و مرتكبه	تجنب المواجهة
معايير الاتصال	من أسفل الى أعلى و العكس	من أعلى الى أسفل	من أعلى الى أسفل

5 – أسلوب الرقابة:

جدول أسلوب الرقابة في المنظمات اليابانية مقارنة مع أسلوب المنظمات الأمريكية والصينية

وجه المقارنة	الأسلوب الياباني	الأسلوب الأمريكي	الأسلوب الصيني
طبيعة الرقابة	ذاتية (ضمنية)	المشرف المباشر	قائد مجموعة
تركيزها	أداء المجموعة	أداء الفرد	أداء المجموعة مع الأخذ في الاعتبار أداء الفرد
أسلوب تصويب الأخطاء	المحافظة على ماء الوجه	تحديد مصدر الخطأ و توبيخ مرتكبه	محاولة المحافظة على ماء الوجه
وسائل الرقابة	حلقات الجودة	استخدام حلقات الجودة بشكل محدد	استخدام حلقات الجودة بشكل محدد

خامسا - مساهمة نظرية التسوية (Théorie de la régulation) :

النظريات الاقتصادية السابقة كانت تركز على مفهوم العقد وهو ما جعل الكثير من المتخصصين يلقبونها بالنظريات التعاقدية، أما هذا النوع من النظريات الاقتصادية فهو يركز على مفهوم التسوية.

جوهر نظرية التسوية:

حسب نظرية التسوية لـ (Coriat , 1995) تحلل المنظمة من منظور كيان تجمع فيه رؤوس الأموال وتثمن بغرض الاستثمار وفقا لشروط محددة تصل إلى طريقة تقاسم فوائض القيمة (Surplus) بين الأعوان المكونين للمنظمة في إطار علاقات العمل، وعليه ينظر للمنظمة على أنها كيان ذو مشروعية

(Institutionnel) تأتي تسوية فاعلية المنظمة من خلال العقود والروتينات والمعايير التي وضعها الفاعلون في المنظمة، حيث إذا ما كانت هذه المنظمات مسوية لكل علاقاتها (المنصوص عليها في دفتر الشروط وغير المنصوص عليها)تكون بذلك قد ساهمت في بلوغ الفاعلية ومنه استقرار على مستوى الاقتصاد الكلي[1].

أهم المساهمين في نظرية التسوية

يعتبر (Coriat. B., 1995; Favereau O ,. 1980) أحد أهم الكتاب الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية، وقد أعطوا تصورا لمفهوم المنظمة انطلاقا من الخصائص التالية[2]:

- المنظمة هي مكان يحدث فيه صراع مصالح
- المنظمة هي كيان مهيكل يتضمن سيرورة خاصة بالقرار
- المنظمة هي مكان لإبرام العقود
- المنظمة هي مكان للمعايير وللروتينات وللتعلم

وتنطلق نظرية التسوية من فرضية مبدئية حسب B.Coriate في أن السوق لا يقوم بالتسوية الذاتية Autorégulation و منه أن السبب في الأزمات يرجع بالأساس الى طبيعة الإجراءات المؤسساتية التي تحكم نظام التراكم والتي تعرقل سير المؤسسات وتجعلها أكثر صلابة و قوة واستقرار، وبهذا تصبح كل مؤسسة عبارة عن مركز للتوافق والتعاقد التي تنظم عملية التراكم الكلية، وبصفة أكثر على أساس اقتصاد جزئي منه على أساس اقتصاد كلي[3].

تنطبق نظرية التسوية بالتحديد على المؤسسات الفوردية الأمريكية أو أية مؤسسات على شاكلتها، وهذه المؤسسات تتميز بخمسة خصائص نوجزها في التالي[4]:

– مركز للصراع بين رأس المال والعمل أي بين كصالح الأجراء والرأسماليين.

– هي ميدان لتطبيق مبادئ تنظيم العمل من أجل تحسين معدلات الإنتاجية، فهي مصدر كفاءة المؤسسة.

---

[1] - كشاط أنيس، برباش توفيق، **مطبوعة محاضرات نظرية المنظمات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1 ، 2022، 2023، ص 176

[2] - كشاط أنيس، المرجع نفسه، ص 176

[3] - مداح عرايبي الحاج، **التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية "حالة قطاع الصناعات الكيماوية في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008 – 2009، ص 22

[4] - المرجع نفسه

– مؤسسة عملاقة ومندمجة عموديا بشكل مكثف من أجل بلوغ مستويات و وفرات الحجم وهذا من خلال الإنتاج بالحجم الكبير.

– هي في ان واحد تعبير و مركز لتكوين مجموع الممارسات التعاقدية الشكلية من أجل ضبط علاقات الأجراء، وبهذا فهي مرتبطة بالهيئات الإدارية التي تحكم الحياة الاقتصادية.

– مركز لإعداد المقاييس والضوابط المتعلقة بالعمل والإنتاج والاستهلاك والتي تفرض اجتماعيا.

المحور الرابع - النظرية الاستراتيجية وافاق التصور الشامل لنظرية المنظمة

أولا - نظرية الاقتصاد الصناعي:

مفهوم الصناعة

تعتمد الصناعة على الآلات والادوات الاخرى من أجل الحصول على السلع والمواد الجاهزة ووفق ذلك يمكن تعريفها بأنها المؤسسات التي تستعمل صنوفا من الآلات والمكائن بما فيها المصانع والناجم وحقول النفط ومحطات توليد الكهرباء التي تقوم بإنجاز السلع الجاهزة الصنع والمواد نصف المصنعة، وقد كان للباحثين دور مهم ومميز في تعريف الصناعة اذ عرفها بعضهم بأنها عمليه يتم بها تحويل مادة من المواد من حالتها الاصلية الى حالة او صورة جديدة تصبح حالتها معها اكثر نفعا وإشباعا لحاجات الانسان ورغباته[(2)] أو هي الانشطة التي يغير بها الانسان شكل او طبيعة المواد الخام بمختلف انواعها، وللصناعة مفاهيم اخرى منها، أنها أحد فروع الاقتصاد الوطني التي يجري فيها انتاج السلع والخدمات، اذ تتميز عن باقي فروع قطاعات الاقتصاد الوطني كونها تتولى استخراج الثروة المادية والطبيعية وتحويلها لغرض استعمالها في اشباع الحاجات الانتاجية والاستهلاكية[1].

وتعد الصناعة أيضا فرع من فروع الجغرافية الاقتصادية التي تهتم بدراسة النشاط الاقتصادي، فالصناعة وظيفة لها أهميتها في المدينة والاقليم والدولة وأن هذه الأهمية تتنامى مع تنامي الصناعة وتطورها، الأمر الذي يوجب التفكير الجاد والعلمي في تطوير المناطق الصناعية وفي اختيار مواقعها، وينبغي تخطيط هذه المناطق بما يتلاءم وتكنلوجيا الصناعات الحديثة ويضمن أحسن استثمار ممكن بين مناطق سكن الانسان ومناطق عمله ومناطق الخدمات الضرورية الاخرى، والتي يحتاجها انسان المدينة، وللصناعات نظرية اقتصادية تتناول النشاط لمجموعة من الوحدات الإنتاجية المملوكة للأفراد

[1] - حنان عبد الكريم عمران، أمير هادي الحسناوي، **دور مصادر الطاقة في تحديد المواقع الصناعية (دراسة نظرية)**، العدد 18، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العراق، 2014، ص 214

او القطاع العام او التعاوني والتي تتضمن الفنون الإنتاجية في ظل الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع لغرض انتاج مجموعه من المنتجات (سلع او خدمات) لسد احتياجات السكان[1].

مفهوم الموقع الصناعي

إن مفهوم الموقع الصناعي يتضمن وجود علاقات وترابط مكاني تتبلور في أنماط ونماذج لهذه العلاقات بين الفعاليات الاقتصادية ضمن حيز مكاني معين، ان الموقع الصناعي يهتم بدراسة هذه الأنماط والعلاقات المكانية والعوامل التي تتحكم في اختيار مواقع الفعاليات الصناعية، ونظرا لكون عرض عوامل الإنتاج ومناطق توزيع الأسواق (الطلب) متباينة بين منطقة وأخرى، فإن الموقع الصناعي يلعب دورا كبيرا في تحديد كلف الإنتاج وبالتالي التأثير في حجم الأرباح، أما الآثار الاجتماعية للموقع فإنها تنعكس في الدور

الذي يمكن أن يضطلع به المشروع في تحديد مستوى الدخل والاستخدام ودرجة التباين في مستويات التنمية[2].

وبالرغم من أهمية الاختيار السليم لمواقع الفعاليات الصناعية لجميع دول العالم، فإنها تكتسب أهمية استثنائية للدول النامية التي تتميز بالندرة في مواردها المتاحة من جهة، ومن جهة اخرى، فإن الصناعة فيها مازالت في طور التكوين والتطور، مما يتطلب الضغط باتجاه تقليل الجهد والنفقات الى أدنى حد ممكن، ومن الأجدر لهذه الاقتصاديات أن تستفيد من تجارب الدول التي سبقتها في هذا المجال، وخاصة في اختيار المواقع الملائمة لمشاريعها الصناعية، وإن مسألة أين يتم توقيع الاستثمار لها نفس أهمية ماهية ذلك الاستثمار، إن قرار أين يقع المشروع الجديد هو من الأهمية بحيث لا يقل أهمية عن قرار الاستثمار في المشروع ذاته، فالإنتاج لا يمكن أن يتم دون موقع محدد، ولذلك فإنه ليس من المنطق تقرير نوعية الإنتاج دون مراعاة للمكان الذي سينتج فيه[3].

نظرية الموقع الصناعي لألفرد ويبر A. Weber

يعتبر الاقتصادي الألماني الفرد ويبر رائد التحليل المكاني للنشاطات الصناعية، إذ بالرغم من وجود محاولات بعد في تحليل التوطن الصناعي، ألا أنها كانت بشكل عام محاولات هامشية ولم تتسم بالتحليل الواسع والدقيق الذي أتسم به تحليل الفرد ويبر **A. Weber**، و تتلخص المرتكزات الأساسية لتحليل **A. Weber** بان الموقع الأفضل للمشروع الصناعي هو ذلك الموقع الذي يحقق أقل كلفة ممكنة استنادا إلى

---

[1] - المرجع نفسه، ص 214 ، 215

[2] - كامل كاظم بشير الكناني، **دراسات في نظرية الموقع الصناعي**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 5

[3] - المرجع نفسه، ص 5 ، 6

افتراض أن كلفة الإنتاج هي العامل الرئيسي الذي يتحكم في اختيار الموقع مع ثبات حجم السوق (الطلب)[1].

وقد تركزت أفكار ويبر على إن الموقع الأمثل للمنشأة الصناعية هو ذلك الموقع الذي يحقق اقل كلفة ممكنة استنادا إلى افتراض إن كلفة الإنتاج هي العامل الرئيسي الذي يتحكم في اختيار الموقع مع ثبات حجم السوق (الطلب) وقد حدد ثلاثة عوامل رئيسية في ذلك وهي على التوالي كل من: كلفة النقل، كلفة العمل، الوفرات الناتجة عن التركز الصناعي، وقد اعتبر العامل الأول المتمثل في تكلفة النقل هو العامل الأهم والرئيسي في توطين المشروعات الصناعية، ويشكل العامل الثاني (العوامل الإقليمية) المؤثرة في اختيار الموقع الصناعي، أما العامل الثالث فاعتبره من (العوامل المحلية) التي تحدد درجة تجمع أو تشتت الصناعة[2]، وبناء على ذلك فقد حدد أربعة أشكال من التوطن الصناعي[3]:

- الصناعات الموجهة إلى طرق النقل والمواصلات.
- الصناعات الموجهة إلى الأيدي العاملة.
- الصناعات الموجهة إلى الطاقة المركبة والمواد الخام.
- الصناعات الموجهة نحو الأسواق الاستهلاكية.

فاذا إذا تأثرت الصناعة بتكلفة النقل والفروق المكانية في تكلفة العمل فإن الصناعة تنجذب إلى أماكن جغرافية محددة تماما إلَّا أنها ستغير مواقعها مع تطور الصناعة نتيجة لعوامل الموقع الإقليمية وبين فيبر أنَّ المرتكزات الأساسية لتحليل الموقع الأفضل للمشروع الصناعي، بالقول إن الموقع الأفضل للمشروع :هو ذلك الموقع الذي تكون فيه التكلفة عند حدِها الأدنى، استنادا إلى فرضية أنَّ كلفة الإنتاج تتأثر بعوامل ثلاثة وهي: تكلفة المواد الخام، تكلفة نقل المواد الخام، تكلفة العمل، وهي العامل الرئيسي الذي يتحكم في اختيار الموقع مع ثبات حجم السوق أي حجم الطلب[4].

وحسب الفرد ويبر **A. Weber** تختلف كلفة النقل باختلاف الحالات الآتية[5]:

الحالة الأولى: وتتضمن هذه الحالة فيما إذا كان هنالك سوق واحد ومادة خام واحدة, إذ توجد في هذه الحالة ثلاثة احتمالات لاختيار الموقع الصناعي:

---

[1] - المرجع نفسه، ص 32 ، 34

[2] - مصطفى منصور جهان، **دور تكلفتي النقل والعمل في تحديد مواقع المشاريع الصناعية وفقا لنظرية الفريد فيبر**، المجّلد 12، العدد الأول، 2022 ، مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، ليبيا، ص 341

[3] - المرجع نفسه

[4] - المرجع نفسه، ص 341 ، 342

[5] - المرجع الالكتروني للمعلومات، نظريات الموقع الصناعي - نظرية اختلاف أجور العمل وكلفة النقل
https://almerja.net/reading.php?idm=142998

1- إذا كانت المادة الخام موزعة توزيعا متجانسا في منطقة ما فعندئذ سيكون المصنع في السوق وذلك لكون كلف النقل في مثل هذه الحالة تكون أقل ما يمكن سواء أكانت متمثلة في المواد الخام أم بنقل المنتجات.

2- أما إذا كانت الخامات من الأنواع المتوفرة في مناطق معينة, أو من النوع الذي لا يحدث فيه فاقد عند تصنيعه, وفي مثل هذه الحالة يمكن إقامة المصنع إما في السوق أو عند مواقع المادة الخام.

3- أما إذا كانت الخامات من الأنواع المتوفرة في مناطق محددة من النوع الذي يفقد نسبة كبيرة من وزنه أو حجمه عند تصنيعه ففي مثل هذه الحالة فإن موقع الصناعة سيحدد بالقرب من مناطق خاماتها..

الحالة الثانية: وتتضمن وجود سوق واحد ومادتين من الخام: إذ يتركز المستهلك لمنتجات الصناعة في منطقة واحدة فقط، والصناعة تعتمد من إذ المواد الخام على نوعين من الخامات في هذه الحالة إذ تميل الصناعة في هذه الحالة إلى التوطن وفق الشكل الآتي:

1- إذا كانت المواد الأولية بنوعيها موزعة توزيعا متساويا في المنطقة, فإن الصناعة في هذه الحالة ستقوم عند السوق.

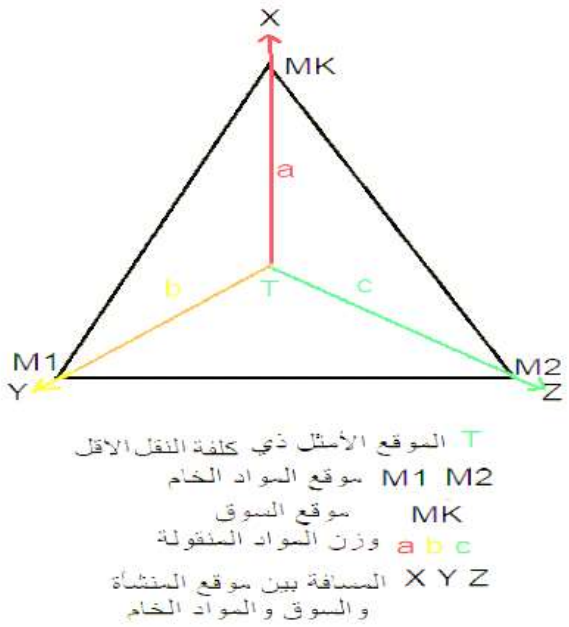
2- أما إذا كانت إحدى الخامات منتشرة والخام الثاني موجود في أماكن معينة غير مكان السوق، وإذا كان كل منهما لا يتعرض لفقد الوزن عند التصنيع, فحينئذ يكون مكان المواقع الصناعية قرب السوق, إذ تدفع تكاليف النقل بالنسبة للمادة الخام الثانية فقط، وإذا أقيم المصنع عند مصدر المادة الخام الثانية فإن كلف النقل العالية ستدفع عند نقل الخام الأول وكذلك على عمليات نقل السلع الجاهزة إلى السوق وذلك عندما لا يفقد الخام الثاني شيئا من وزنه أثناء عمليات تصنيعه.

3- أما في حالة كون مادتي الخام موزعة توزيعا جغرافيا في أماكن معينة، فإن كلاهما لا يفقد وزنهما خلال عمليات التصنيع, ومن نوع الخامات المتوافرة, فإن ذلك سيكون قيام المصنع عند السوق، وذلك لأن ذلك سيوفر أقل كلفا في عمليات نقلها، أما في حالة وجود المعمل قرب موطن الخام الأول أو الثاني فإن ذلك يتطلب نقل احدهما إلى الآخر، ونقل السلعة المنتجة منها إلى السوق, وستكون الكلف الاقتصادية حينئذ عالية, والواقع إن كل صناعة تستعمل في عملية إنتاجها نوعين من الخامات ومن مصدرين مختلفين تميل إلى التوطن في منطقة استهلاك منتجاتها.

4- أما إذا كان كلا الخامين من الأنواع المتوفرة في أماكن معينة وكانت نسبة الفاقد فيهما كبيرة أيضا، ففي هذه الحالة يكون اختيار موقع المصنع معقدا وهنا اقترح ويبر لحل هذه المسألة طريقته المشهورة المعروفة (المثلث الموقعي) وهذه الطريقة تفترض وجود ثلاث مناطق, الأولى: منطقة السوق (M) والثانية

مصدر المادة الخام والثالثة مصدر المادة الخام الثانية، ويقع كل منها على بعد (100ميلا)عن السوق، كما في الشكل التالي:

مثلث تحديد المواقع



الفرضية الأولى: إذا كان كلا من الخامين يفقدان مقدارا متساويا وليكن (50 %) من وزنها خلال عمليات التصنيع, وإن مقدار المتطلب من كل منهما نحو 5000 طن فإن مجموع كلف النقل عند الموقع . السوق 5000 طن لان المسافة 100ميل = 500,000 طن/ميل لنقل أحدهما والأخرى سيكون مقدارها500,000 طن/ميل وبهذا فإن مجموع الكلف يساوي مليون طن /ميل .

الفرضية الثانية: وتتضمن في حالة قيام المصنع عند نقطة مصدر المادة الخام الأولى, إذ يحتسب مجموع كلف النقل كالاتي: 5000 X 100طن = 500,000طن/ميل ونقل السلعة المنتجة إلى السوق يساوي 500,000=100X5000 طن/ميل إذ سيكون مجموع كل النقل مساويا لمجموع كلف النقل حين وضعا المصنع عند السوق.

الحالة الثالثة: (الفرضية الثالثة): إذا أقيم المصنع عند نقطة محددة (X) أي موقع يتوسط بين مصدري الخامين، وفي هذه الحالة تحسب تكاليف النقل كالاتي: 25000=50X500 طن/ميل مقدار الكلفة للخام الأول أي نقل المواد الخام من المصدر الأول إلى النقطة(X) 500X50=25000 طن/ميل لنقل المادة الخام من المصدر الثاني إلى النقطة(X) 87×5000 ميل=435,000طن/ميل لنقل المنتجات الجاهزة إلى السوق المستهلك إذ تتم عملية التوزيع وعملية البيع فيه، وفي هذه الحالة سيكون مجموع

كلف النقل من جميع أماكنها حتى تصل إلى السوق حوالي 935,000طن/ميل، وهذا المقدار يقل عن مقدار كلف النقل للمواد الخام الأول والثاني السوق.

ثانيا - نظرية الموارد والكفاءات:

ما يميز الموارد أن بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات، و بعضها خاص يمكنها من إنشاء و إدامة الميزة التنافسية، و التميز عن المؤسسات الأخرى حيث يعني مصطلح الموارد حسب مؤسس المقاربة Wernefelt مجموع الأصول المنظورة و غير المنظورة المرتبطة بأنشطة المنظمة خلال فترة زمنية نسبية، وبالإضافة إلى الأصول المنظورة التي يأخذها عادة بعين الاعتبار الاقتصاديون، المتعلقة بالتكنولوجيات، الموارد البشرية، التجهيزات، المواد الأولية، نجد الأصول الغير منظورة كسمعة المنظمة، العلامة التجارية، الشبكات التنظيمية، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات، المعارف ...الخ التي تراقبها المنظمة و تسمح لها بتصميم و تنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها و فعاليتها[1]، وفي هذا السياق تصنف موارد المنظمة إلى[2]:

- رأس المال المادي: و يضم كل هياكل المؤسسة، التكنولوجيات، التجهيزات، المواد الأولية.
- رأس المال البشري: يضم العلاقات الاجتماعية، التكوين، تجارب مختلف إطارات المؤسسة.
- رأس المال التنظيمي: يضم الهيكلة الرسمية للمؤسسة، التخطيط و المراقبة، العلاقات الغير رسمية.

وفق هذه المقاربة تحدد الاستراتيجية بالتوفيق بين الموارد تزويدا و وظيفا من جهة والمحيط الخارجي بمفهوم المنافسة الموسعة التي تضم بدورها مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن تموقعها من جهة أخرى، وبهذا المنظور أخذت الموارد المتميزة في المنظمة قبل أي عنصر أخر بعدا استراتيجيا وأصبحت توصف بالاستراتيجية ليس لمساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية وحسب، وإنما لصعوبة اكتاسبها و احتمائها بعوائق نقلها و تميزها من مؤسسة لأخرى[3].

نظرية الموارد:

يرجع الفضل في صياغة هذه النظرية الى Rumelt (1984)، Barney (1986, 1991) ، (1984) Wernerfelt فمع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغير هام في نماذج التحليل الاستراتيجي، بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق الى التركيز على التحليل

---

[1] - موساوي زهية، خالدي خديجة، **نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد بومي 8 – 9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 172

[2] - المرجع نفسه

[3] - المرجع نفسه

الداخلي، وهكذا شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد، وفقا لهذا المدخل فإن جوهر الاستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد، وضمن هذا المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غبر المنظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقا لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون لو دور في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد المادية مثلا نادرا ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني أنها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء[1].

حيث يؤكد أصحاب هذه المقاربة أن استعمال الميزات التقليدية مثل التكنولوجيا، ورأس المال، والأسواق لا يكفي لوحده لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، فهذه الميزات التقليدية هي ميزات نسبية، ولا تكون ملائمة إلا في المدى القصير .لذلك على المنظمة أن تراهن استراتيجيا على هيكلتها الاجتماعية إذا أرادت امتلاك ميزة .تنافسية مستدامة، وتقترح هذه المقاربة رؤية بديلة للمنظمة .وتضع في مركز التحليل الاستراتيجي البعد الداخلي للمنظمة، هذه المقاربة ترى أن مصدر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن يكون بداخلها، ولا يعني بالضرورة الاختيار بين البعد الداخلي والخارجي لها، و لكن بالتوفيق بينهما وإعطاء البعد الداخلي كل الأهمية التي يستحقها[2].

فرضيات نظرية الموارد:

تتمثل أهم الفرضيات التي تقوم عليها نظرية الموارد فيما يلي[3]:

التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة إلى أخرى حتى وان كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع، وعليه فان الموارد المالية، المعارف، التكنولوجيا، شهرة المؤسسة ماهي إلا متغيرات قابلة للتميز من مؤسسة لأخرى.

نسبية حركة الموارد: ان حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة وهو ما يعني أن التميز في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل

---

[1] - قويدر بورقبة، مصطفى بورقبة واخرون، **دراسة مقاربة لكفاءات منظمات الأعمال وفق نظرية الموارد والمهارات**، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد6 ، العدد1 ، 2021، ص 63

[2] - ليندة رقام، **إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكرو المعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية**، مجلة التواصل، عدد 24، جوان2009 ، جامعة برج باجي مختار -عنابة، ص 128 ، 130

[3] - قاسم شاوش سعيدة. **الاتجاهات المعاصرة في الادارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012 – 2013 ، ص 17

كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فان براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

مبادئ نظرية الموارد : وتتمثل فيما يلي[1]:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية التقنية والبشرية وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الاستراتيجية المركزة على سوق معينة

- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها ما ينتج فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق و تموقعها، وفي النواحي التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.

- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

لقد أثريت فيما بعد هذه المقاربة المبنية على مدخل الموارد بمدخل قائم على المعرفة ومن رواده PARAHALAD(1996), KOGUT, ZANDER(1996)، CONNER, حيث يرى هؤلاء أن التحدي الحقيقي للسنوات المقبلة يكمن في كيفية تسيير رأس المال الفكري، فهم يدافعون عن مكانة مركزية للموارد البشرية في استراتيجية المنظمة، لأن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من التحكم بالا مادي أي لا ملموس كالمعرفة ورأس المال الفكري، بالإضافة إلى ذلك لم يجد مدخل الموارد نجاحه الحقيقي إلا مع ظهور مصطلح الكفاءات الجوهرية أو المحورية القائم على نظرية المعرفة، فهذا المصطلح جعل من نظرية الموارد عملية أكثر ومفهومة من قبل المسيرين[2].

المقاربة المبنية على الكفاءات

الكفاءة هي" مجموعة من المعارف العلمية، العملية والسلوكية التي تميز بين الموارد البشرية، والتي تمنحها القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ومنحها ميزة تنافسية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل، أو كانت طاقات كامنة لدى الموارد البشرية يمكن الاستفادة منها مستقبلا [3]"

---

[1] - المرجع نفسه

[2] - ليندة رقام، **مرجع سبق ذكره**، ص 129 ، 130

[3] - قويدر بورقبة، مصطفى بورقبة واخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 57

الأبعاد الثلاثة للكفاءة:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد[1]، وقد استطاع 5T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي[2]:

1 - المعرفة Savoir ou connaissance: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من اجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

2 - المهارة Savoir faire: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

3 - الاستعداد Savoir être: قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة والمهارة والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة.

جاءت مقاربة الكفاءات كامتداد لمقاربة الموارد حيث اعتبر مؤسسوها أن مقاربة الموارد غير كافية من حيث تطبيقها التجريبي، ففي الوقت الذي كانت تتطور فيه نظرية الموارد، طور مجموعة من الباحثين مقاربات ومساهمات تصب في نفس الإطار إذ تحاول تفسير العديد من الظواهر المتعلقة بالميزة التنافسية، هذه النظريات كانت لها نقاط تشابه عديدة مع نظرية الموارد إلا أن لكل منها تفسيره الخاص في مجال الإدارة الاستراتيجية وتحديدا فيما يتعلق بموضوع الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اثنان من أهم هذه النظريات: نظرية الكفاءات المحورية، المدخل المرتكز على المعرفة.

---

[1] - مداح عرايبي الحاج، **البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة**، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ص 5

[2] - المرجع نفسه

نظرية الكفاءات المحورية:

يعتبر كل من G. Hamel et C.K . Parahalad من رواد هذه النظرية، وتندرج هذه النظرية ضمن المنظور المرتكز على الموارد، وقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية بعد المقال الذي نشره كل من Hamel et Parahalad، والذي استعملا فيه لأول مرة مصطلح Core Competencies، وقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية، وفي هذا السياق عرفت الكفاءات المحورية حسب Hamel et Parahalad بأنها التعلم الجماعي للمنظمة، الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات. وتعرف أيضا بأنها مجموعة متميزة – تتطلب فترة من الزمن لبنائها، صعبة التقليد - من المهارات، التكنولوجيات والخبرات والتي تشارك في خلق القيمة وتساهم في الميزة التنافسية، وهي ذات طبيعة مختلفة من .مؤسسة إلى أخرى[1].

وحتى تتمكن المؤسسة من معرفة كفاءاتها المحورية حدد Hamel et Parahalad ثلاث عوامل أساسية تتمثل في[2]:

- أن تسمح بخلق مساهمة هامة في المنتج (تميز المنتج كالجودة، سرعة التنفيذ...)
- أن تكون صعبة التقليد
- أن تمكن من الدخول إلى أسواق مختلفة

ويمكن أن نستدل على ذلك من خلال مؤسسة "هوندا" إذ تتحكم هذه الأخيرة في ثلاثة أنواع من الكفاءات المحورية: خبرة في صنع المحركات، التحكم في عمليات التركيب، وإخراج باقي الأنشطة، التحكم في شبكات التوزيع. وامتلاك المؤسسة لهذه الأنواع من الكفاءات سمح لها بتوسيع مجالات نشاطها من مجال واحد في الخمسينات وهو مجال الدراجات النارية الى مجالات أخرى في الثمانينات مثل المضخات ومحركات الزوارق والسيارات وغيرها[3].

المقاربة المعرفية

تميل النظريات المعرفية إلى التركيز على سبل إنشاء القيمة على مستوى الشركة، فتهتم بالمعرفة، الابتكار، التعلم، الإبداع وغيرها، بمعنى آخر، تهتم النظريات المعرفية بخلق معرفة داخلية انطلاقا من التعلم التنظيمي، أين اعتبر(Langlois ،2001) المعرفة" بنية معقدة تولدت عن الخبرة وتتكون من

---

[1] - بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف** - مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011- 2012، ص 62

[2] - **المرجع نفسه**، ص 63

[3] - - المرجع نفسه، ص 63

مجموعة من القواعد التي تحدد أهمية وفائدة المعلومات، فالنظريات المعرفية بذلك تنظر للشركة على أنها" معالج معارف"، وتعتبر المعرفة العامل الأساسي في خلق القيمة، أين تهتم بمقدرة الشركة على تحديد تفسير وتوليد معارف وكفاءات مختلفة تمكنها من اتخاذ قرارات عقلانية، وعليه لا يعتبر جمع وتخصيص المعلومات هو المشكل الأساسي، بل تحديد وتوليد و تفسير وتكييف المعلومات للحصول على معارف يمكن أن تتبلور في شكل كفاءات خاصة بالشركة لها أن تدعم تنافسيتها، وبناء على هذا السياق تنظر هذه النظرية للشركة على أنها مستودع معرفة وليست فقط مجموعة عقود أين يفترض أن يكون للمسير القدرة على الإبداع والابتكار من أجل خلق فرص استثمارية جديدة، فخلق القيمة بالدرجة الأولى قائم على ما يملكه المسير من كفاءات ومعارف، أين تهتم النظريات المعرفية برأس المال الفكري بالدرجة الأولى، بناء على ذلك، فإن المشكلة التي تعانيها الشركة لا تتعلق بتضارب المصالح وكيفية تحقيق المواءمة بين مختلف الأطراف وفق ما تقتضيه النظريات التعاقدية، بل التنسيق النوعي والمواءمة المعرفية بين هذه الأطراف[1].

الجدول رقم : شرح للمفاهيم الأساسية لنظرية الموارد الداخلية والكفاءات

المصطلح	المفهوم
الموارد	تتشكل من مجموع الأصول التي تمتلكها المؤسسة، وتتمثل في: - رأس مال مادي: التكنولوجيا، المصانع، المعدات، الموقع الجغرافي، مصادر المواد الأولية... - رأس مال بشري: الكفاءات المهنية، التكوين، الخبرة، العلاقات الاجتماعية... - رأس مال تنظيمي: الكفاءات الجماعية، التنظيمية، نظام التنسيق، التخطيط، إدارة المعارف، الرقابة ...
الموارد الاستراتيجية	تتمثل في الموارد التي تتوفر فيها الخصائص التالية: القيمة، الندرة، غير قابلة للتقليد من طرف المنافسين، غير قابلة للإحلال، تحقق ميزة تنافسية وحيدة (منفردة) على مستوى السوق.
الكفاءات التنظيمية	- هي عبارة عن موارد متميزة، معظمها غير ملموسة، وتكون ملكا للمؤسسة. - تعرف على أنها مجموعة من التدفقات الناتجة عن الموارد، كما تمثل مخزون

[1] - ريمة شيبوب، **مقاربة تقييمية لمستوى تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة ببعض الأسواق المالية العربية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريريج-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)،2021 – 2022، ص 26 ، 27

	بالنسبة للمؤسسة. - تعرف بأنها الشيء الذي تعتبر المؤسسة على دراية بفعله، على عكس الموارد التي تمثل ما يمكن أن تفعله المؤسسة. من الأمثلة على ذلك: شبكة معارف المعلومات، وقاعدة البيانات، براءات الاختراع.
الكفاءات المتميزة أو الاستراتيجية	- تتمثل في الكفاءات التنظيمية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة، والتي تمدها بميزة تنافسية. - متوفرة نوعا ما، وتعزز الموقع التنافسي للمؤسسة في إطار تشكيلة منتجاتها أو خدماتها. - تكون في أغلب الأحيان غير مكشوفة بالنسبة للزبائن. - تكون وحيدة)منفردة(فيما يخص الصنف المنتمية إليه

المصدر: بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف** - مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011- 2012، ص 53

ثالثا - نظرية الأطراف المشاركة(أصحاب المصلحة) Parties prenantes:

تعد نظرية الأطراف المشاركة من النظريات التي نالت اهتماما واسعا في العديد من حقول المعرفة، وقد أثارت جدلا واسعا سواء كان ذلك في أهدافها أو وسائلها أو أسسها وحتى المنطق الذي بنيت عليه، وعلى الرغم من أن النظرية تمثل امتداد طبيعيا لمنطق نظرية النظم العامة، إلا أنها ذهبت إلى أبعد من ذلك، فقد ركزت نظرية الأطراف المشاركة بالتحديد على العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وكيف تتصرف المنظمة في تلك البيئة، وما هي ردة فعلها؟، فنظرية "أصحاب المصالح " تركز بشكل أساسي على أنه يجب على المنشآت أن يمتد اهتمامها وتركيزها من حملة أسهم "المساهمين" إلى مجموعات أخرى لها كذلك علاقة بالمؤسسة[1]، وقد جاءت هذه النظرية لتأكد أن المنظمة ليست وحدة آلية ولا هي آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم وإنما هي وحدة اقتصادية واجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف أصحاب المصلحة.

[1] - خضرة صديقي، **:المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات**، دراسات اقتصادية، 2019، المعهد المصري للدراسات، تركيا، ص 11

مضمون نظرية الأطراف المشاركة

ستند نظرية الأطراف المشاركة الى فكرة اساسية مفادها أن المنظمة تمثل نظاما يتكون من مجموعة من اصحاب المصلحة يعملون ضمن نظام اوسع هو المجتمع بشكل عام، وان هذا النظام يوفر البنية التحتية اللازمة لممارسة المنظمة لأنشطتها المختلفة، وهذا يعني أن هناك أطراف أخرى من غير المالكين أو حملة الأسهم لهم مصلحة في وجود المنظمة حيث يؤثرون ويتأثرون بالأنشطة والعمليات التي تمارسها، وعليها أن تضع توقعاتهم ورغباتهم ضمن دائرة إهتماماتها.

والنظرية وضعت نموذج للشركة، الذي بموجبه كل الافراد والجماعات من ذوي المصالح المشروعة يشاركون في المشروع من اجل الحصول على المنافع، ولا توجد أولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى، فالنظرية رفضت فكرة "أن المشروع يوجد لتعظيم ثروة المالكين"، ومن هنا يتضح ان النظرية تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة كل من لديه مصلحة به، أو انه يتأثر بطريقة او بأخرى بنشاطات المشروع واعماله، وهي بذلك تحاول تجاوز مشكلة الوكالة، فالنظرية اذن تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة العديد من اصحاب المصالح ممن لديهم اهتمامات به والذين ينتفعون أو يتضررون منه بطريقة معينة او بأخرى[1].

أ- تعريفات أصحاب المصلحة:

ظهور مصطلح أصحاب المصلحة ليس حديثا، وإنما هناك من يرجعه إلى سنة 1708 حيث ذاع صيته في مجال المراهنات والودائع، إلا أن استعماله وتطوره بشكل لافت كان في الثمانينات حتى منتصف التسعينات، عندما جاءت نظرية أصحاب المصلحة لتحل محل نظرية أصحاب الأسهم، وقد بدأ استخدام مصطلح أصحاب المصلحة منذ الثلاثينات، عندما قام الأستاذ أ. ميريك دود (Merick dod) من جامعة هارفرد بدعمه العلني لتحديد أربع مجموعات رئيسية من أصحاب المصلحة: المساهمون، الموظفون، الزبائن والمجتمع (العامة)، كما تم استخدام المصطلح في المذكرة الداخلية الصادرة عن معهد ستانفورد للأبحاث سنة 1963 والتي تشير إلى أن أصحاب المصلحة هم المجموعات التي يتوقف استمرار المؤسسات على دعمها[2].

---

[1] - عبد المنعم حماد عثمان، **دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة**، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي ، الإصدار 19، 2020، ص 43

[2] - عبد القادر بادن، عبد القادر بريش، **إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية - قسم العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 17، جانفي2017، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر،ص 39

هناك عدة تعريفات لمصطلح أصحاب المصلحة، من أهمها[1]:

حسب فريمان وريد Freeman and Reed فان مصطلح أصحاب المصلحة يمكن النظر إليه من جانبين، الأوسع والضيق، أصحاب المصلحة حسب الجانب الأوسع يعني مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعريف بهم لهم القدرة على التأثير على تنفيذ وتطبيق أهداف المؤسسة، أو يمكن أن يتأثروا جراء انجاز أهداف المؤسسة، أما من الجانب الضيق فان أصحاب المصلحة هم مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعرف عليهم بحيث أن استمرار المؤسسة يتوقف ومرتبط بهم.

عرف هيل وجنسون Hill and Jonson أصحاب المصلحة بأنه مصطلح يرجع ويشير إلى مجموعة من المنظمات والكيانات التي لها حقوق ومطالبات شرعية تجاه المؤسسة.

وبشكل عام جميع هذه التعريفات اتفقت على أن أصحاب المصلحة هم مجموعات أو أفراد لهم علاقة تأثر وتأثير أو علاقة من جانب واحد مع المؤسسة، والتي لا يمكن لها النشاط والاستمرار وتحقيق أهدافها دون الاحتكاك بهم من الناحية الايجابية أو السلبية. فصاحب المصلحة (Stakeholder) هو الطرف الذي لديه مصلحة في الشركة، ويمكن أن تؤثر أو تتأثر بالعمل، وأصحاب المصلحة الأساسيين في الشركات هم المستثمرين، الموظفين، العملاء، والموردين لكن في هذا الوقت أصبح هناك نظرية حديثة تتجاوز هذه الفكرة لأصحاب المصلحة لتشمل أصحاب مصلحة إضافيين كالمجتمع والحكومة والمنظمات التجارية. ويمكن أن يكون أصحاب المصلحة من داخل المنظمة أو خارجها، فأصحاب المصلحة الداخليين هم الأشخاص الذين تأتي مصلحتهم في الشركة من خلال علاقة مباشرة كالتوظيف أو الملكية أو الاستثمار، أما أصحاب المصلحة الخارجيين فهم الأشخاص الذين لا يعملون مباشرة مع الشركة لكنهم يتأثرون بطريقة ما بتصرفاتها ونتائج أعمالها المذكورة، ويعتبر الموردون والدائنين والمجتمعات المحيطة من أصحاب المصلحة الخارجيين.

ب -تصنيفات أصحاب المصلحة:

هناك عدة تصنيفات وتقسيمات لأصحاب المصلحة حسب عدة كتاب ومؤلفين في مجال الإدارة الاستراتيجية ما نتج عته تقسيمات مختلفة، ومن الأكثر شيوعا نذكر على سبيل المثال لا الحصر[2]:

* تصنيف حسب درجة التواجد والانتماء للمنظمة على النحو التالي :

- **أصحاب المصلحة الداخليين:** وتضم جل الأطراف الفاعلة ضمن البيئة الداخلية للشركة، وتضم كل من الملاك، الموظفين، إدارة

---

1 - المرجع نفسه، ص 40

2 - عيسى حيرش، **الإدارة الاستراتيجية**، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 82 – 84

- **أصحاب المصلحة الخارجيين:** وهم مختلف الأطراف التي تنتمي للبيئة الخارجية للمؤسسة وتكون ذات علاقة وطيدة معها ومثال ذلك المجتمع، العملاء، موردين، المنافسون.

* تصنيف حسب درجة الأهمية:

- **أصحاب المصالح الأساسيين:** هم الأفراد الذين يكون لهم اهتمامات ذات صلة مباشرة بممتلكات الشركة وتشمل في العادة المساهمين من حملة الأسهم، العاملين، الزبائن، المجهزين وأفراد المجتمع الذي تقطنه الشركة إضافة إلى ما سيأتي من أجيال قادمة كما أضاف بعض المنظرين في العصر الحديث.

- **أصحاب المصالح الثانويين:** وهم كل من يؤثرون بشكل غير مباشر على الشركة، أو أنهم يتأثرون ممن يعتبر كعنصر من الشبكة الاجتماعية لإعمال المنظمة، بنسب قليلة بنشاطها مقارنة بالأطراف الرئيسية، وهي تتضمن كل من جماعات الضغط والإعلام وغيرهم ممن يعتبر كعنصر من الشبكة الاجتماعية لإعمال المنظمة.

أمثلة على أصحاب المصلحة الخارجيين

- **العملاء:** وهم أصحاب المصلحة بمعنى أنهم يتأثرون بقرارات العمل مثلا قد تقرر الشركة خفض التكاليف واستخدام مواد منخفضة الجودة مما يؤثر على المنتج النهائي الذي يحصل عليه المستهلكون، وصاحب المصلحة هو طرف له مصلحة في العمل، لذا فإن أي شيء تفعله الشركة يؤثر على سعر أو كمية أو جودة الشهرة يؤثر عليهم.
- **الدائنون:** وقد يكونوا من العائلة أو الأصدقاء أو بنوك وغير ذلك، وهم لديهم جميعا مصلحة في العمل لأنه إذا فشل فمن غير المرجح أن يستردوا استثماراتهم.
- **الحكومة:** الحكومة لها مصلحة في كل الأعمال تقريبا، لأنه يوفر فرص عمل للسكان، وأيضا لأنه يوفر مصادر دخل جديدة من خلال التوظيف وكذلك ضرائب الشركات.
- **المجتمعات المحلية:** قد تخلق بعض الأعمال تأثيرات غير مباشرة على المجتمع المحلي، وقد يأتي هذا في شكل تلوث أو حركة مرور أو غير ذلك، وفي الوقت نفسه يهتم المجتمع المحلي بالآثار الإيجابية غير المباشرة مثل فرص العمل ومكان جديد للتسوق.
- **الموردين:** مصالح الموردين مالية بحتة، إذا كان العمل الذي يعملون معه لا يعمل بشكل جيد، فسيكون لذلك تأثير على مبيعاتهم مثلا Foxconn مورد لشركة Apple وسيكون لها مصلحة مباشرة في عدد المبيعات التي يحصل عليها iPhone الجديد، والمزيد من المبيعات يعني المزيد من الطلبات وهذا يعني المزيد من الربح.

أهمية أصحاب المصالح:

إن أهمية نظرية أصحاب المصالح تكمن في السعي نحو الأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف بما يحقق التوازن في المسؤولية (الاقتصادية والاجتماعية) الملقاة على عاتق المؤسسات، وأن على المدراء القيام بذلك من خلال التأثير بكل هذه الأطراف، ومن هذا المنطلق فالمنظمة وبالتحديد منظمة الاعمال، ومن خلال ممارستها لأنشطتها المختلفة في اطار البيئة التي تعمل فيها، تصادفها بعض المجاميع من الافراد والجماعات التي تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية متباينة الشدة والتأثير بمجمل فاعليتها، وتتمثل هذه العلاقة في صيغ واشكال مختلفة، ومثل هذه المجاميع هم من يطلق عليهم بـ (Stakeholders.) الذين تربطهم معها مصلحة مشتركة، وعلى هذا الأساس حظي اصحاب المصالح بأهمية كبيرة لدى الأكاديميين والممارسين، لكونه يمثل احد اهم محاور الارتكاز للعمل الاداري من خلال العلاقات وتأثيرات العمل والمنافع المتبادلة فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين منظمة الاعمال من جهة أخرى، فضلا عن ما لذلك من انعكاسات على مسيرة الاعمال وتوجهها ككل متكامل نحو بلوغ الرسالة التي وجدت من اجلها في البيئة، ويمكن ايجاز على نحو مبسط بعض ملامح اهمية اصحاب المصالح في التالي[1]:

1 - ان اصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تخدمه منظمة الاعمال يمثلون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف القدرات التنظيمية لها، كما أن خلق علاقات مميزة لأصحاب المصالح يعد موردا مهما ممكن ان ينافس الموارد المالية والبشرية كأسبقية بالغة الأهمية للمنظمة،. ومن الجدير بالذكر، ان بروز مثل تلك الاهمية في المنظمات المعاصرة، يأتي بسبب كونها تنشئ التعاون وتتقاسم المخاطرة التي تصب في تعزيز الابداع والاستجابة المرنة للتغيرات السريعة الناشئة في الاقتصاد العالمي الجديد، هذا فضلا عن ان تلك المنظمات صارت مسطحة تتصف بانتشار عملية اتخاذ القرارات وتوزيعها على عدد كبير من الافراد والجماعات، وكذلك تسارع مجرى المعلومات وتنوعها خصوصا عند صناعتها.

2 - تساهم علاقات اصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية، فمنظمات الاعمال ادركت ان سمعتها على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن، المجهزين، والمقيمين بجوارها، يعد امرا في غاية الاهمية لتحقيق الابداع، فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة وتعزز من قيمة العلامة التجارية للمنظمة، ومن كليهما بالطبع قد يولد الكثير من المنافع، وخصوصا تطوير الاسواق الحالية وايجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها.

---

[1] - سعد العنزي، **محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2007، ص 2 ، 3

3 - ان نوعية علاقات منظمات الاعمال مع أصحاب المصالح ممكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها، ولا شك من أن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من اصحاب المصالح، وخصوصا حملة الاسهم.

تحليل أصحاب المصلحة:

تحليل أصحاب المصلحة اسلوب مهم لتحديد اصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم، ويتم استخدامه لتحديد جميع احتياجات (الأساسية والثانوية) الذين لديهم مصلحة في القضايا التي تعني بالمنظمة، والهدف من عملية تحليل اصحاب المصلحة هو وضع رؤية استراتيجية للطبيعة البشرية والمؤسسية، والعلاقات بين مختلف اصحاب المصلحة والقضايا التي تهمهم أكثر من غيرهم، ويساعد تحليل اصحاب المصلحة علي توضيح مهام المنظمة واهدافها التي تسعى لتحقيقها خدمة لعملائها والمستفيدين منها[1].

و يمكن لتحليل أصحاب المصلحة أن يحدد العلاقات بين أصحاب المصلحة ويبين اهتماماتها، وأيضا يحدد تعارض المصالح بين هذه الأطراف، ويمكن القيام بتحليل أصحاب المصلحة عن طريق:

- وضع قائمة بجميع أصحاب المصلحة المحتملين عن طريق جدول أصحاب المصلحة والمتضمن قائمة بجميع أصحاب المصلحة المحتملين مع تحديد مصالحهم وتقييم التأثير المحتمل للأنشطة على هذه المصالح ثم الإشارة إلى الأولوية النسبية في تحقيق هذه المصالح .وفي هذه الحالة نجد مجموعة من المعايير تعطي للمدراء إمكانية تحديد وترتيب أصحاب المصالح المرتبطين بمؤسستهم بحيث تسمح بتسهيل الرد على مختلف متطلباتهم وهي:

- السلطة: تعبر عن قوة تأثير أصحاب المصالح المرتبطين باستمرارية المؤسسة أي قوة ممارسة صاحب المصلحة لإرادته على بقية الأفراد.

- الشرعية: تتعلق بالحق الملزم على المؤسسة كما أنها درجة نظامية الأعمال والعلاقات الدائمة مع المؤسسة .

- سرعة الاستجابة: أي سرعة الاستجابة في تلبية مطالب أصحاب المصالح وهي تصف درجة أولوية طلبات أصحاب المصالح.

- تقييم تأثير كل صاحب مصلحة وأهميته لنجاح خطط المؤسسة.

- تحديد المخاطر والافتراضات التي ستؤثر على تصميم ونجاح استراتيجية المؤسسة.

---

[1] - عبد المنعم حماد عثمان، **مرجع سبق ذكره**، ص 43

بعد تحديد الأطراف ذات المصلحة يجب أن تعرف المؤسسة طبيعة المسؤولية المتعلقة بكل طرف (اقتصادية، قانونية، أخلاقية، خيرية) من أجل الالتزام والاستجابة لمتطلباتهم .وهو ما يسمى بمصفوفة أصحاب المصالح/المسؤولية الاجتماعية.

رابعا - نحو مقاربة متكاملة للنظرية الاستراتيجية للمنظمة:

تتجه الدول المتقدمة بشكل واضح الى تطبيق مفهوم الإدارة بالنتائج و تركز على أهمية مساءلة المسؤول عن هذه النتائج، حيث أن المفاهيم الإدارية الحديثة تركز على أهمية التناول الشامل والتكاملي للتصدي للتحديات التي تفرضها ظروف العولمة والمتطلبات التنموية، ولمواجهة هذه التحديات يتم اعتماد منهج الإدارة الاستراتيجية، وهذا الأخير يعتمد برأي الباحثين على ضرورة تحديد الرسالة والرؤى الواضحة والأهداف والنتائج القابلة للتقييم باستخدام نظام قياس بشمل أبعاد الأداء المختلفة مثل الفاعلية في تحقيق الأهداف والكفاءة في العمليات والاقتصادية في استخدام الموارد و جودة خدمة الزبائن، وتشمل الإدارة الاستراتيجية عددا من العناصر يتم وضعها ومناقشتها والاتفاق عليها في ورش عمل يشارك فيها أكبر عدد من المسؤولين لتوحيد مفاهيمهم، وهذه العناصر هي رسالة واضحة للمنظمة تحدد ما هي المنظمة ولماذا تأسست، القيم التي تشكل المبادئ التي تحكم سلوك و تصرفات المسؤولين والموظفين.

فالرؤية المستقبلية نعكس ما تريد المؤسسة أن تكون عليه بعد مدة من الزمن تحدد حسب طبيعة الرسالة ونوعية العمل وظروف المنظمة، استراتيجية تتمثل في محاور وأهداف رئيسية للاتجاه الذي ستسلكه المنظمة في تحقيق الرؤية، ووضع نظام قياس بمعايير لمعرفة مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الرئيسية، ثم ترجمة الأهداف الرئيسية الى أهداف فرعية و مرحلية و معايير تحدد نسب الأداء المطلوبة، ثم افرار مشاريع لتنفيذ الاستراتيجية محددة بمدة زمنية و تكلفة ونتائج متفق عليها مسبقا مع وضع خطة المتابعة و تجميع معلومات التقييم وأسلوب مراجعة و تصحيح الأداء[1].

وحسب هذه النظرية هناك ثلاث نقاط أساسية يجب أن تقوم بها الإدارة بعد اكمال صياغة الاستراتيجية بغية تطبيقها في المنظمة[2]:

- تحديد الكيفية التي ستكون عليها المنظمة من حيث البناء التنظيمي الذي يساعد على الإنجاز كما خطط له، أي تحديد كيفية تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات وتحديد المستويات الإدارية التي تتولى اتخاذ الأنواع المختلفة من القرارات و كيفية التنسيق بين المهام.

---

[1] - رسلان علاء الدين، **التطوير التنظيمي "الياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته"**، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2013 ، ص

[2] - المرجع نفسه ، ص

- بناء نظام من الإجراءات والخطوات المطلوبة لإنجاز أهداف المنظمة و يشمل تحديد إجراءات العمل المعيارية.

- تحديد نوعية القادة الإداريين الذين يقودون جهود المنظمة باتجاه انجاز النتائج المرغوبة.

يمكن القول أن العديد من المنظمات اتجهت الى نبذ النماذج الإدارية التقليدية المعتمدة على السيطرة والتحكم والتي سادت من الستينات والتي تمثلت في احتكار المسؤول للسلطة ومركزية اتخاذ القرار وتكرير الأوامر من الأعلى الى أسفل، أما في المناخ التنافسي الحالي فقد تراجعت هذه النماذج في صالح السيطرة الناتجة على الاتفاق والمساءلة على النتائج

الدراسات الأكثر شيوعا والتي تناولت العلاقة بين الاستراتيجية والبناء التنظيمي[1]:

أولا – دراسة Chandler 1958 :

يتغير البناء التنظيمي وفقا لاستراتيجية المنظمة، ويعتبرChandler أهم من أشار الى العلاقة بين الاستراتيجية والبناء التنظيمي من خلال الدراسة التي أجراها على 100 منظمة كبيرة الحجم، وقد تم في هذه الدراسة التوصل الى أن البناء التنظيمي يتغبر تبعا لتغير العمليات الإنتاجية، وتبدأ المنظمة حياتها العملية بإنتاج منتجات محدودة وبأنشطة بسيطة ومحدودة (تصنيع، بيع، تخزين...الخ) وبالتالي بناء تنظيمي بسيط، ويدار هذا النوع من المنظمات قلة من الأفراد أو فرد واحد في يده كافة سلطات اتخاذ القرار، ومن أهم خصائص البناء التنظيمي لهذا النوع من المنظمات هو عاليا ما تتصف بنشاط واحد و منتج واحد ومدير واحد تتركز بيده سلطة اتخاذ القرار، كما تتصف هذه المنظمات بانخفاض مستوى التعقد والرسمية.

ثانيا – دراسة Miles and Snow 1978 :

توصلت هذه الدراسة الى أن هناك علاقة بين الاستراتيجيات و توعية البناء التنظيمي، أي التغير في الاستراتيجية سينجم عنه تغير في البناء التنظيمي، بمعنى أن تبني أي من الاستراتيجيات تعتمد على التغير في البيئة الداخلية والخارجية وكذلك ثقافة وسلوكيات القيادات في المنظمة، زمن أكثر الاستراتيجيات شيوعا في هذا السياق:

الاستراتيجية الدفاعية: وفيها تحافظ المنظمة على وضعها الحالي (من ناحية محدودية المنتجات والأسواق والحصة السوقية)، وتحاول المنظمة مقاومة المنافسين والتميز في الأسعار و توعية منتجاتها بالإضافة الى تجنب دخول أسواق جديدة وتقديم منتجات جديدة. ومن خصائص البناء التنظيمي في

[1] - سنان غالب المرهضي، **نظرية المنظمة**، الطبعة الأولى، مركز جامعة العلوم و التكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء اليمن، 2013، ص 140 ، 141

ظل هذه الاستراتيجية: التباين الأفقي، رقابة و متابعة، مركزية، اتصالات رأسية، أي الميل نحو البناء التنظيمي الالي.

استراتيجية المنقب: تسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية الى تقديم منتجات جديدة و دخول أسواق جديدة، كما تحاول المنظمة اقتناص الفرص المتاحة، والعمل على تشجيع الابداع والابتكار بغض النظر عن الأرباح و الكفاءة، ويعتمد نجاح المنظمة في تطبيق هذا النوع من الاستراتيجية على قدرتها في تغطية مساحة واسعة من البيئة التنافسية ومعالجة المواقف المتنوعة. ومن خصائص البناء التنظيمي في ظل هذه الاستراتيجية: اللامركزية، تنوع تكنولوجي وبالتالي التنوع في النشاط، الرسمية منخفضة، الاتصالات رأسية، روتينية فليلة، يميل البناء التنظيمي الى المرونة.

استراتيجية المحلل: تسعى المنظمة من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية الى تقديم منتجات جديدة و دخول أسواق جديدة بعد التأكد من جدوى السوق وربحية الفرص المتاحة، كما تقلد المنظمة المنافسين في أساليبهم الإدارية وفي انتاج وطرح منتجاتهم بعد التأكد من نجاح تلك المنتجات والأساليب لدى المنافسين، بالإضافة الى ذلك تبحث المنظمة عن تعظيم الأرباح من خلال التركيز على الكفاءة و تخفيض المخاطر. من خصائص البناء التنظيمي في ظل هذه الاستراتيجية: يميل البناء التنظيمي (مختلط) الى الالية (الروتينية والنمطية) والمرونة (العضوية)، ويعاب على هذا النوع من البناء التنظيمي عدم القدرة على الاستجابة لأي تغير بيئي سريع.

استراتيجية المستجيب: تتبنى إدارة المنظمة هذه الاستراتيجية عندما تفشل في مواجهة التغيرات البيئية و وضع استراتيجية واضحة و ملائمة، وفشل إدارة المنظمة في تبني أي من الاستراتيجيات الثلاثة السابقة الذكر هو الذي يدفعها الى تطبيق هذه الاستراتيجية. من خصائص البناء التنظيمي للمنظمة التي تطبق هذه الاستراتيجية هو البناء التنظيمي الالي، ولذلك نفشل المنظمة في التكيف مع المتغيرات البيئية فتلجأ الى تطبيق استراتيجية المستجيب.

المراجع

- أحمد يوسف دودين، **منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف – الادارة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014

- أحمد يوسف دودين، **ادارة الأعمال الحديثة "وظائف المنظمة"**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012

- أحمد المعاني، أحمد عريقات واخرون، **قضايا ادارية معاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 2 ، عمان، الأردن، 2016

- أحمد بني عيسى، **المدخل الى الادارة الاسلامية الحديثة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2018

- أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، **التسويق المعاصر**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011

- أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي واخرون، **المفاهيم الادارية الأساسية النظرية والتطبيق**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011

- ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، **السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة**، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة 1، الجيزة، مصر، 2014

- ابراهيم العديلي، **فن الادارة الحديثة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018

- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، **منشآت صغيرة**، المملكة العربية السعودية، 2008

- بوزيان راضية، مذكور رشيدة، **الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيكدة أنموذجا "الأهمية والأبعاد"**، مجلة التراث، المجلد 8، العدد 1، 2018

- بوفالطة محمد سيف الدين، **مطبوعة نظرية المنظمات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

- بشير العلاق، **الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2014

- بلبركاني أم خليفة، **آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة التنظيم و العمل، المجلد3 ، العدد1 ، 2014، جامعة معسكر

- بلهادي عبد القادر، **أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي اليابس – سيدي بلعباس، 2018

- بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف** - مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011- 2012

- بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة**، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 14، ديسمبر 2014، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الأردن

- تريكي حسان، **مطبوعة بيداغوجية في مقياس: نظريات المؤسسة**، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشاذلي بن جديد– الطارف، 2014 / 2015

- ثائر سعدون محمد، **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2016

- حميد الطائي، محمود الصميدي واخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005

- حسن العلواني، **التنظيم الاداري (النظريات والمفاهيم الأساسية)**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2004

- حسين حريم، **ادارة المنظمات منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 4، عمان، الأردن، 2011

- حنان عبد الكريم عمران، أمير هادي الحسناوي، **دور مصادر الطاقة في تحديد المواقع الصناعية (دراسة نظرية)**، العدد 18، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العراق، 2014

- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

- خضرة صديقي، **:المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات**، دراسات اقتصادية، 2019، المعهد المصري للدراسات، تركيا

- خليدة عابي، مطبوعة بيداغوجية: **محاضرات مقياس حوكمة الشركات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر –الوادي، 2020

- داودي أحمد، **الفعالية التنظيمية**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2020

- رائد محمد عبد ربه، **نظرية المنظمة والمؤسسات**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2013

- رسلان علاء الدين، **التطوير التنظيمي: الياته، استراتيجياته، وسائله، تطبيقاته**، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012

- زواتني عبد العزيز، **الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية**، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2020

- زكريا الدوري، نجم العزاوي واخرون، **مبادئ ادارة الأعمال (مبادئ ومداخل الادارة و وظائفها في القرن الحادي والعشرون)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011

- زاهد محمد، الكسواني ديري، **ادارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة**، دار كنوز المعرفة العلمية، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2009

- ريمة شيبوب، **مقاربة تقييمية لمستوى تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة ببعض الأسواق المالية العربية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريريج-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)،2021 – 2022

- سعد علي حمود العنزي، **ادارة الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2020

- سعد علي ريحان المحمدي، **الادارة الاستراتيجية والادارات المعاصرة (المجلد الاول)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017

- سنان الموسوي، **الادارة المعاصرة الأصول والتطبيقات**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2004

- سعد العنزي، **محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2007

- سنان غالب المرهضي، **نظرية المنظمة**، الطبعة الأولى، مركز جامعة العلوم و التكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء اليمن، 2013

- سعد العنزي، ايمان الدهان، نور العبيدي، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

- صولح سماح، مطبوعة بيداغوجية **"محاضرات في اقتصاد المؤسسة"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 / 2015

- صلاح عبد القادر النعيمي، **الادارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016

- صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، **الادارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015

- ضرار العتيبي، نظال الحواري، ابراهيم خريس، **العملية الادارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

- طارق الياس، **الادارة بالعمليات من الاستراتيجية الى الخطط التنفيذية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2019

- طواهير عبد الجليل، **مطبوعة بيداغوجية 'نظرية المنظمات"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقللة، 2022 ، 2023

- عبد الله الحسيني، **قصة الادارة والادارة في الاسلام**، المكتبة الأكاديمية، الجيزة، مصر، 2018

- عامر الحاج، **مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية "دراية حالة بلدية يسكرة"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017 / 2018

- علي فلاح الزغبي، عادل عبد الله العنزي، **الأسس والأصول العلمية في ادارة الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016

- عيسى حيرش، **الإدارة الاستراتيجية**، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، الأردن، 2011

- عبد القادر دربالي، ترجمة الحبيب ثابتي، **نظرية المنظمات**، منشورات مخبر لابداك LAPDEC ، الطبعة الأولى، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف و تطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، 3، 2019

- عبد المنعم حماد عثمان، **دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة**، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي ، الإصدار 19، 2020

- عبد القادر بادن، عبد القادر بريش، **إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية - قسم العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 17، جانفي2017، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر

- عيسى حيرش، **نظرية المنظمات**، مكتبة ان سينا (جامعة الملك فيصل)، المملكة العربية السعودية، 2017

- فادية ابراهيم شهاب، **التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2014

- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، **نظرية المنظمة**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية SVU، سوريا، 2020

- فيصل محمود الشواورة، **مبادئ ادارة الأعمال (مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2013

- فوزي محيريق بن الجيلاني، **مدخل لاقتصاد المؤسسة**، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020

- قويدر بورقبة، مصطفى بورقبة واخرون، **دراسة مقاربة لكفاءات منظمات الأعمال وفق نظرية الموارد والمهارات**، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد6 ، العدد1 ، 2021

- قاسم شاوش سعيدة. **الاتجاهات المعاصرة في الادارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012 – 2013

- كشاط أنيس، برباش توفيق، **مطبوعة محاضرات نظرية المنظمات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1 ، 2022، 2023

- كامل كاظم بشير الكناني، **دراسات في نظرية الموقع الصناعي**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- لمين تغليسة، **مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح على معلومات مالية ذات جودة دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة الجزائرية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017 – 2018
- ليندة رقام، **إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر و المعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية**، مجلة التواصل، عدد 24، جوان 2009، جامعة برج باجي مختار –عنابة
- مؤيد السالم، **تصميم المنظمات وتحليلها**، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، مصر، 2018
- محمد عبد العال النعيمي، عبد الله أحمد الشورة واخرون، **أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة الذكية: دراسة تطبيقية في شركات نظم المعلومات المحاسبية**، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 8، العدد 2، أفريل 2020، اربد، الأردن
- مدحت أبو النصر، **ادارة وتنمية الموارد البشرية 'الاتجاهات المعاصرة"**، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، القاهرة، مصر،2007
- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، الطبعة 3 ، عمان، الأردن، 2008
- محمد الصيرفي، **أصول التنظيم والادارة للمدير المبدع "النظريات والأنماط الادارية"**، الجزء الأول، الطبعة 1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005
- محمد الصيرفي، **صمم هيكلك التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، القاهرة، 2006
- محمد الصيرفي، **الاحتراف الاداري الحكومي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2014
- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزمجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، 2014
- منصور محمد اسماعيل العريقي، **الادارة الاستراتيجية**، دار الكتاب الجامعي (جامعة العلوم والتكنولوجيا)، الطبعة الثانية، صنعاء، اليمن، 2011
- محمد هاني محمد، **ادارة وتنظيم وتطوير الأعمال "قياس الأداء المتوازن"**، المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
- محمد بن دليم القحطاني، **ادارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)**، العبيكان للنشر، الطبعة 4، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015
- محفوظ جوده، حسن الزعبي، واخرون، **منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008

- مداح عرايبي الحاج، **التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية "حالة قطاع الصناعات الكيماوية في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008 – 2009

1 - مصطفى منصور جهان، **دور تكلفتي النقل والعمل في تحديد مواقع المشاريع الصناعية وفقا لنظرية الفريد فيبر**، المجّلد 12، العدد الأول، 2022 ، مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، ليبيا

- موساوي زهية، خالدي خديجة، **نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد بومي 8 – 9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة

- مداح عرايبي الحاج، **البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة**، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

- نعمه عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، **نظرية المنظمة (مدخل التصميم) Organization Theory, Design Approach**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017

- ناطق جبار سالم الخفاجي، حيدر عطا زبَيْنَ، نوفل حسين عبدالله، **استعمال آليات حوكمة الشركات للحد من ادارة الارباح في ظل نظرية الوكالة**، مجلة كلية مدينة العلم، المجلد1 ، العدد1 ، 2021، كلية مدينة العلم الجامعة، العراق

- هاشم فوزي العبادي، **الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية "منظور مفاهيمي"**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، يوم 23 – 26 أفريل 2012 ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن

- وهيبة روابح، **التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطية -مقارنة في الأسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفيبري-**، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 62، 2021، جامعة العلوم الاسلامية الأمير عبد القادر قسنطينة

- يسري محمد علي خيري، **أثر التحصين الإداري على السلوك غير المتماثل للتكلفة في إطار نظرية الوكالة: دراسة تطبيقية**، المجلد 45، العدد 04، المجلة المصرية للدراسات التجارية، أكتوبر 2022، مصر