

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 \* قالمة \*  
كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مطبوعة بيذاخوجية

في مقياس:

نظرية المنظّمات

إعداد :

الدكتور صاوي مراد  
أستاذ محاضر قسم أ-

2019/2018

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
05	مقدمة
07	المحور الأول: تكوين وتحويل المنظمات
08	أولاً- مراحل تكوين المنظمة المعاصرة
14	ثانياً- مفهوم وطبيعة المنظمة
22	ثالثاً- المنظمة والمحيط
29	المحور الثاني : نظرية المنظمات
31	أولاً- النظريات لعقلانية للمنظمة
42	ثانياً- المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة
49	ثالثاً- مقاربات نظريات الأنظمة
54	رابعاً- التصور الشامل لنظرية المنظمات
60	المحور الثالث: النظريات الاقتصادية للمنظمة
62	أولاً- المنظمة في النظرية الاقتصادية الكلاسيكية
64	ثانياً- النظرية التعاقدية
68	ثالثاً- المنظمة التطورية
75	رابعاً- نظرية المنظمة اليابانية
79	خامساً- مساهمة نظرية التسوية
85	المحور الرابع: النظرية الإستراتيجية وأفاق التصور الشامل لنظرية المنظمة
87	أولاً- نظرية الاقتصاد الصناعي
92	ثانياً- مقارنة الموارد والكفاءات
97	ثالثاً- نظرية الأطراف المشاركة
101	رابعاً- نحو مقارنة متكاملة للنظرية الإستراتيجية للمنظمة

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
09	تطورات المنظمة في ضوء بعدي النظام والغاية خلال القرن العشرين	01
58	أهم الأبعاد والخصائص لنظريات المدخل الكلاسيكي	02
59	أهم الأبعاد والخصائص لنظريات المدخل العلاقات الإنسانية	03
77	المقارنة بين المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية	04
82	دراسة مقارنة لمختلف مدارس الفكر في نظرية المنظمات	05
98	تحديد الحصة وعلاقتها	06
101	مستويات إشراك أصحاب المصلحة	07

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	التوازن التنظيمي للمنظمة	01
13	المنظمة من منظور عضوي	02
15	مفهوم المنظمة بالشكل البسيط	03
17	دورة حياة المنظمة	04
24	المنظمة والمحيط	05
26	تحليل المحيط يتم على كل المستويات حسب نموذج pest	06
30	مختلف المدارس الفكرية في نظرية المنظمات	07
31	أهم النظريات العقلانية للمنظمة	08
32	أنواع السلطة حسب الإدارة العلمية للمنظمة	09
33	مفهوم الإدارة العلمية	10
34	النظام التنظيمي عند فايول	11
41	مركزات البيروقراطية	12
46	هرم ماسلو والتدرج في الاحتياجات الإنسانية	13
51	عناصر النظام	14
70	مراحل التطور المتواصل للمنظمة	15
74	نموذج Greiner للنمو	16
79	التشاؤمية والتفاؤلية حسب نظريتي X و Y	17
91	نظرية الموقع الصناعي لألفريد ويدر	18
96	نموذج مقارنة الموارد والكفاءات	19
100	حوارات أصحاب المصلحة	20
102	التخطيط الاستراتيجي للمنظمة	21

تم إعداد محتوى المطبوعة وفقا للبرنامج الوزاري لمقياس نظرية المنظمات الوجه لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص  
- اقتصاد وتسيير المؤسسات -

## مقدمة:

ويعتبر النشاط التنظيمي الذي تتبعه المنظمة العامل الحاسم في استمرارها وديمومتها ككيان تنظيمي لذا وجب على المنظمات أن ترفع الرهان لتوظيف تلك الموارد واستغلالها بما يضمن الوصول إلى مستوى الريادة لكي تواكب ما يحدث حولها بشكل يساعد على تحقيق هدف البقاء في المدى البعيد فالتأكيدات المستمرة على أهمية التنظيم النظري للمنظمة في خضم المستجدات البيئية والتطور التكنولوجي مع إبراز دور العنصر البشري أو أفراد المنظمة والذي يعتبر المحور الأساسي الذي تقوم من خلاله العمليات التنظيمية وبذلك يهتم هذا الاتجاه بدراسة المنظمة من خلال دراسة مكوناتها ومحتوياتها بشكل تفصيلي ، وبذلك فإنه يمثل الاتجاه الذي يركز على دراسة المنظمة من الداخل والخارج وكذا التعرف على الوظائف الرئيسية التي تمارسها المنظمة وإدارة الأفراد والعلاقات العامة معها أي معرفة وفهم جوانبها المختلفة حيث أصبح الأداء التنظيمي العام داخل للمنظمة عملية معقدة . تحكمه العديد من العوامل المعتمدة من طرفها التي تتداخل مع بعضها لتشكل الدائرة الدعم الذاتي للمنظمة داخل محيط يمتاز بديناميكية التغيير ضمن تنظيمات معقدة ، لذلك فالتعامل مع مثل هذه الأوضاع هو الأمر الذي نحتاجه والذي يعتبر كوسيلة للتعامل مع المنظمة التي أصبحت تعتمد في حد ذاتها على مفاهيم متطورة حديثة في مجال الإدارة والتنظيم

وبهذا فإن استعراض تاريخ علم المنظمة دراسة أهميتها وطبيعتها وكذلك التمييز بين علم المنظمات والعلوم الإنسانية الأخرى أي يهتم هذا الاتجاه بدراسة نظرية المنظمة بإطار شامل من خلال التركيز على المنظمة كوحدة كاملة وكذا تفاعلها مع المحيط من خلال صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي المناسب لها أي توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. وبذلك فإن استخدام نظرية المنظمة التي هي حقل الدراسة تعتبر بمثابة دراسة الإدارة ونظرياتها و مبادئها المختلفة التي تمارس من قبل الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية في المنظمة بما يمكنهم من تحقيق الربح المادي وتعظيم ذلك الربح عن طريق بقاء المنظمة ونموها واستمرارها ومن ثم إبراز نقاط ضعف المنظمة و منه الكيفية التي يمكن من خلالها فهذا التفاعل بين المنظمة والبيئة وبعبارة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية اتخاذ القرارات داخل المنظمة بما ينسجم مع أهدافها إن تهيئة المنظمة داخليا من خلال اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة مع تحديد الأولويات والتركيز على البيئة الداخلية والخارجية من خلال اختبار أفضل البدائل الذي يهدف إلى زيادة قيمة وفاعلية المنظمة والذي يحتاج إلى إنشاء إدارات متخصصة ومهارات مرتفعة.

إن موضوع نظرية المنظمة التي تهتم أساسا بدراسة المنظمة والتنظيم، والمشاكل المرتبطة بالتنظيم والتسيير، ويتجلى ذلك أساسا في أعمال المدرسة المختلفة التي اهتمت بدراسة هذا الموضوع والتي استندت على المنهج العلمي في الإدارة والتنظيم

وبهذا تسعى دراسة نظرية المنظمات إلى تنظيم العديد من جوانب الحياة من اجل التكيف مع المتغيرات المحيطة  
الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزائها ، كما تهدف هذه الدراسة إلى تهيئة الطالب  
وإعطائه فكرة عامة عن طبيعة أعمال المنظمات والوظائف التي تقوم بها .

## المحور الأول: تكوين وتحول المنظمات



## تمهيد:

إن دراسة نظرية المنظمات أصبحت من المحاور الهامة في العديد من الميادين النفسية والاجتماعية والاقتصادية من خلال طبيعتها والمشاكل المرتبطة بالتنظيم والتسيير لتحقيق الأهداف والمشاريع ، إن الوضع الحالي الذي تتسم به المنظمة من الاختلاف في الاتجاهات والأهداف و المفاهيم ما هو إلا حتمية نتيجة ضرورة قامت على أساس الاختلاف القائم حول الكيفية التي تجدر إتباعها في تصميم المنظمة وكيفية إدارتها من اجل تحقيق الفعالية المتلوية

## أولاً- مراحل تكوين المنظمة المعاصرة

### 1- مدخل دراسة نظرية المنظمات:

يرى العديد من المهتمين بنظرية المنظمة، أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة الحالة التطورية للفكر التنظيمي، ولكل منهما مؤيديه ومعارضيه. أما المحور الأول فيؤكد على أن المنظمات أنظمة SYSTEMS فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق CLOSED SYSTEM بموجبها يحدث تطوير المنظمة وهندسة بنائها بمعزل عن بيئتها الخارجية. ولكن بعد هذا التاريخ تغيرت الفلسفة إلى فلسفة النظام المفتوح OPEN SYSTEM وأصبحت هي السائدة في رسم وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية في نظرية المنظمة أما المحور الثاني، فقد تعامل مع نهايات أو غايات ENDS هيكل المنظمة، وهنا أيضا نجد رؤيتان أو موقفان: الموقف الرشيد RATIONAL VIEW الذي يرى أن هيكل المنظمة هو وسيلة لبلوغ وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية في المقابل نجد الموقف الاجتماعي SOCIAL VIEW الذي يؤكد أن هيكل المنظمة هو محصلة لصراع قوى مصلحة عديدة، يحاول كل منها الحصول على القوة والسيطرة على موارد المنظمة المادية والفكرية. ويوضح الجدول التالي أهم التطورات الحاصلة في نظرية المنظمة في ضوء الأفكار المقدمة أعلاه. (1)

(1)- نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة

جدول رقم (01): تطورات المنظمة في ضوء بعدي النظام والغاية خلال القرن العشرين

الخصائص	الإطار الزمني					
	1930-1900	1960-1930	1980-1960	1990-1980	2000-1990	2000 حتى الوقت الحالي
المنظور النظمي	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح
المنظور الغائي	السلوك عقلاني	السلوك اجتماعي	السلوك عقلاني مقيد	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي
الموضوع الأساسي	الكفاءة الميكانيكية	الأفراد والعلاقات الإنسانية	التصاميم الظرفية	القوة والسياسة	الثقافة الوطنية	التعلم التنظيمي
نوع المدخل	تقليدي الميكانيكي	الإنسان الاجتماعي	ظرفي/ موقفي	سياسي	ثقافي	معرفي

المصدر: نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2006/2005، ص 24 انطلاقاً من هذا الجدول، نستنتج أن هناك ستة مداخل أساسية اهتمت بدراسة

## 2- تطور الفكر التنظيمي للمنظمات:

إن تطور الفكر التنظيمي للمنظمات يشمل مداخل متتابعة زمنياً في ضوء المنظور النظمي والمنظور الغائي

### SYSTEM PERSPECTIVE ENDS PERSPECTIVE

حيث يقول الدكتور "مؤيد سعيد السالم" في كتابه "تنظيم المنظمات" الصادر سنة 2002، أنه يجب التنويه أن المدى الزمني لكل مدخل هو موضوع تقريبي، كما أن هذه المداخل متداخلة ببعضها وإن هذا التداخل يزداد تشعباً وتشابكاً كلما اقتربنا نحو الحاضر.

يؤكد المدخلين الأول والثاني على أن المنظمة يسيطر عليها فلسفة النظام المغلق، والذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية إلا قليلاً، والمنظمة هي أداة لإنجاز أهداف محددة، لذلك انحصرت تفكير العلماء في كيفية صياغة المكونات الداخلية للمنظمة ومتابعة وظائفها الأساسية.

ونفس الشيء بالنسبة للمدخل الثاني الذي تناول المنظمة كنظام مغلق أيضاً على الرغم من اهتمامها بالبعد الإنساني مع موقع العمل وتأكيداً على أهمية العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين العاملين، وأن المنظمة الفعالة تحقق أهدافها من خلال إتقان تصميم الوظائف وتحديد علاقاتها الرسمية، والاهتمام بموضوع الحوافز والمكانة والصدقات التي يتوجب استحداثها بين العاملين.

كما يلاحظ أن العقلانية تعود مجددا في المدخل الثالث لتطور نظرية المنظمة، غير أنها عقلانية مقيدة أو محدودة BOONDED RATIONALITY فالمنظرون خلال الستينيات وأوائل السبعينيات تعاملوا مع المنظمة باعتبارها وسيلة للوصول إلى الأهداف التنظيمية، لذلك ركزوا على الحجم، والتقنية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات موقفية أساسية تحدد الشكل النهائي لما يجب أن يكون عليه بناء المنظمة.

ويصر مفكري هذا المدخل على ضرورة إيجاد الموازنة الجيدة بين الهيكل وهذه المتغيرات، لكي تحقق الأهداف بشكل أفضل لأن الفشل في اختيار الهيكل المناسب يعني اضمحلالها مستقبلا.

أما في المدخل الرابع فرجعنا مجددا إلى المنحى الاجتماعي ولكن في إطار فلسفة النظام المفتوح، وعليه فإن هيكل المنظمة لا يتشكل بفعل عقلانية المدير، بل نتيجة لجهود كبيرة جدا بين الائتلافات العاملة في المنظمة من أجل السيطرة على موارد المنظمة وأهدافها.<sup>(1)</sup>

وخلال العقدين الأخيرين الماضيين، برز المدخل الخامس وهو المدخل الثقافي في دراسة نظرية المنظمة، كون الثقافة -الوطنية والتنظيمية - تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لضرورة الهيكل التنظيمي. فالثقافة، من خلال القيم والاتجاهات والأعراف والتقاليد ستجذب أو ترفض بعض العمليات الإدارية والسلوكية مما يعمل على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة دون أخرى.

ونتيجة للتطورات الهائلة في تقنية المعلومات والنظم والعلاقات الدولية على مختلف الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وحرصها من المنظمات على عدم تلاشيها وضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، أخذت تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع، ظهر لدينا مدخل جديد في دراسة المنظمة وهو المدخل السادس " المدخل المعرفي " الذي يتميز بتركيزه على مورد أساسي وهو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات أو المعلومات وأهم أدوات هذه المعرفة هي الإنتاجية والابتكار أو الإبداع.

### 3- المنظمة والتنظيم:

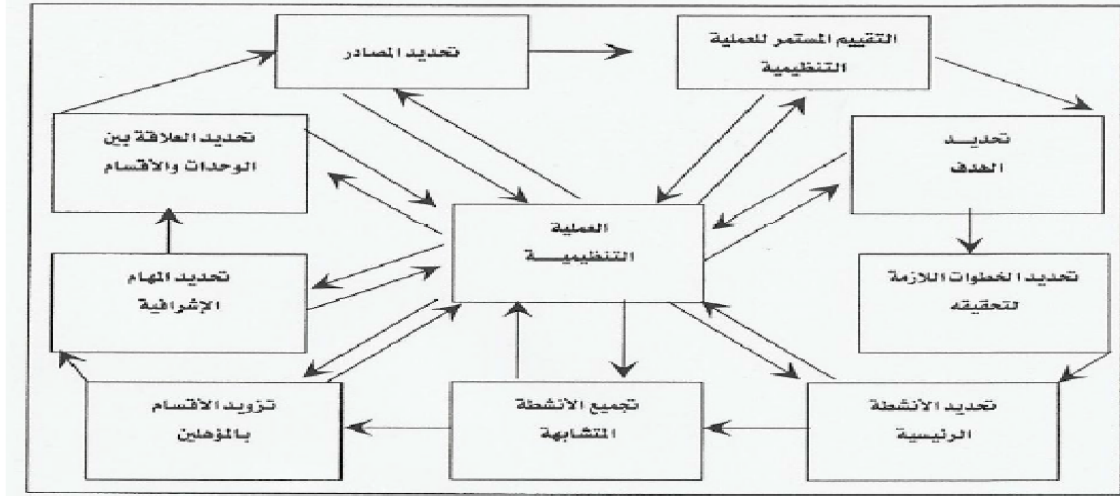
تحدد اهتماما نظرية التنظيم بدراسة الهيكل التنظيمي ونمط التصميم التنظيمي الذي يتناسب والمنظمات الإدارية المختلفة ووفقا للاعتبارات والمحددات الخاصة بكل منهما فهي تقدم وصفات عامة prescriptions لما يجب عمله، لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية وذلك بهدف تحسين الأداء والفعالية حيث أن هناك ارتباطا بين نمط التصميم التنظيمي والفعالية التنظيمية.<sup>(2)</sup>

وعلى العموم أثناء بناء المنظمة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عددا من المحددات نحاول إيجاد نوع من التوازن التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية حسب ما يمثله الشكل التالي:

(1) - مرجع سابق، ص 27

(2) - محمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم، داور للنشر - ط 3، عمان الأردن 2008، 53

## شكل رقم (01): التوازن التنظيمي للمنظمة



المصدر: طاق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم- الوظائف- الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة 1428، ص 110.

### أ- نموذج إدارة المنظمات:

عرض Gibson وزملاءه نموذجاً عملياً لدراسة وتفهم السلوك التنظيمي وذلك كأساس ضروري للمديرين لتفهم إدارة المنظمات حيث أن النموذج قد حدد الأبعاد الأساسية للسلوك التنظيمي والتي تتمثل في الآتي: <sup>(1)</sup>

البيئة Environment

✓ التنظيم Organization

✓ الفرد Individual

✓ الجماعات Groups

✓ الهيكل التنظيمي Organizational structure

✓ عمليات التشغيل Operational Processes

✓ الأداء Performance

إن الإدارة الناجحة هي التي يجب أن تدرك أن الأداء المناسب يمكن تحقيقه من خلال إحداث تغييرات ذات دلالة ، وتطوير ملموس في المنظمة ككل . فال تغيير التنظيمي هو المحاولة المخططة بواسطة الإدارة لتحسين الأداء الكلي للأفراد والجماعات والمنظمة من خلال تعديل الهيكل التنظيمي، أو السلوك ، أو عمليات المنظمة الأساسية . فإذا ما تم إجراء ومتابعة هذا التغيير بطريقة صحيحة ، فإن الأفراد والجماعات يجب أن يتجهوا نحو أداء أفضل لتحقيق مستويات أداء تنطوي لاشك على احتمالات أكبر لنجاح وفاعلية المنظمة.

إن ما سبق مناقشته من أبعاد أساسية لإدارة المنظمات يعكس الأسلوب العلمي القائم على الدراسة والمعرفة بمحددات التنظيم ، والذي ساهم في تكوينه في عالمنا المعاصر العديد من النظريات التنظيمية كالنظريات

(1)- محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح 2007، ص 23

الكلاسيكية والسلوكية والاجتماعية وغيرها. وأخيراً يجب الإشارة إلى أن ما تم عرضه من نماذج مبسطة لكيفية إدارة المنظمة لا يقتصر تطبيقها على منظمات الأعمال الخاصة ، بل أيضاً على المنظمات العامة والأجهزة الحكومية .ولكن لا يمكن أن ننكر أن هناك بعض الاختلافات في تفاصيل عملية إدارة المنظمات العامة بالمقارنة بعملية إدارة منظمات الأعمال

#### ب- مبررات دراسة نظرية المنظمات:

تلعب التنظيمات دوراً أساسياً في الحياة المعاصرة باعتبارها الآليات التي يتم من خلالها تحقيق مختلف الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية العامة والخاصة. حيث يعمل على تحقيق هذه الأهداف المنظمات الحكومية والشركات الخاصة والمنظمات التطوعية الخيرية والنوادي الرياضية والترفيهية، فالتنظيم من سمات العصر وتحكم المنظمات حياة الإنسان من لحظة ولادته وحتى وفاته ولذلك كله فإن دراسة التنظيمات على درجة كبيرة من الأهمية للاستفادة القصوى منها ، وزيادة فعاليتها وللتعرف على خصائصها الخاصة وهي خصائص تختلف عن خصائص الأفراد والجماعات العاملين فيها. وتتمثل بما أشرنا إليه من وجود هياكل تنظيمية وقواعد وإجراءات ونمط تطور يتميز بفترات مد وحرز ويمكن تحديد أهم المبررات التي تستدعي دراسة التنظيمات بشكل علمي على النحو التالي: (1)

✓ تزايد حجم وتأثير المنظمات الإدارية في المجتمع فكما تم ذكره سابقاً فمن الواضح أن معظم الاحتياجات الفردية الجماعية لا تتم إلا من خلال المنظمات الدورية متفاوتة الحجم باعتبارها الآليات المناسبة للاستخدام الأكفأ للموارد حيث تنصرف المنظمات الدورية بموارد مالية ضخمة يتوفر لها وسائل قانونية ونفوذ كبيرة مما له أثر كبير على حياة الإنسان ولذلك من الضروري التعرف على أفضل الطرق لتصميم التنظيمات وزيادة فعاليتها.

✓ التطورات الصناعية والتكنولوجية والحضرية وما يصاحبها من ضرورات تنظيمية وما تتيحها من مجال لتجريب الأفكار الإبداعية ومنها طرق التنظيم.

✓ فتح الأسواق العالمية والحدود بين الدول الأمر الذي يستلزم وجود تنظيمات تسهل إنتاج وتبادل السلع والخدمات وهو ما اصطلح عليه على تسميته بعامل العولمة globalization

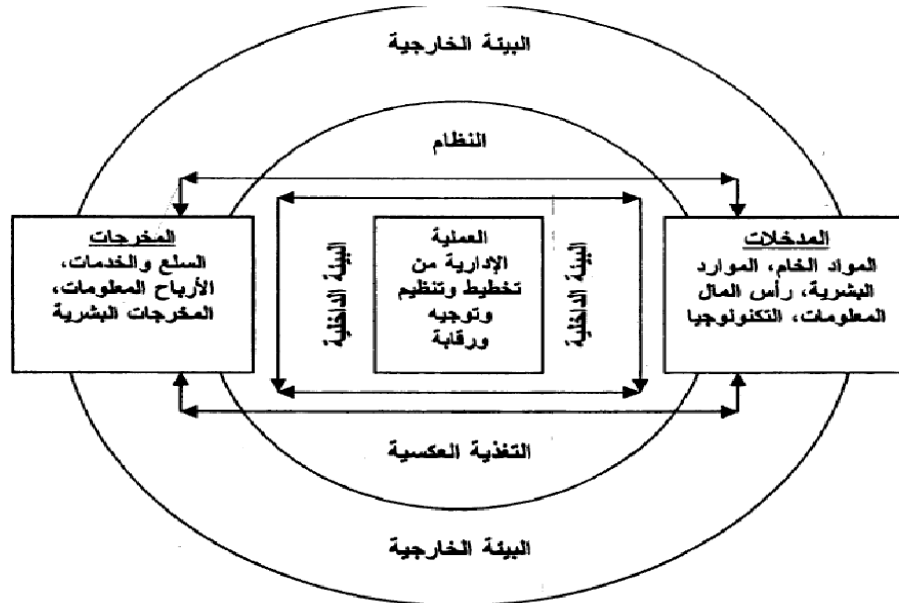
✓ الانفتاح السياسي والتحول الديمقراطي فقد حلت قيم واتجاهات سياسية واجتماعية جديدة محل القيم القديمة مما يستلزم تصميم منظمات جديدة او إعادة تصميم القائم منا لتلاءم مع هذه الاتجاهات والتحويلات الجديدة

(1)- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 52

### ج- النظر للمنظمة من منظور عضوي:

سبق وان تمت الإشارة إلى انتشار التنظيمات واعتبارها سمة الحياة المعاصرة والتي على ما يبدو أنها ستستمر في زيادة نفوذها ويدل على ذلك تأثير المنظمات في حياة الأفراد والجماعات والأمم الذي يقتضي اكتساب القدرة على التأثير عليها وتوجيهها الوجهة الصحيحة، وتسخيرها لتكون في خدمة الإنسانية وللتأكيد على أهمية التفاعل المتبادل بين المنظمات الإدارية والبيئات التي تعمل فيها ، فإنه ينظر من زاوية نظمية systems view كنظام بيولوجي biological system ويعرف النظام من منظور نظرية النظم بأنه مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية sub-systems المترابطة والمرتبطة بشكل تكون معه كيانا متكاملًا وليس أدل على معنى هذا المفهوم من النظر للإنسان باعتباره نظامًا متكاملًا يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات الخصائص الخاصة بها، والتي لا بد من الاعتناء بها جميعًا وبشكل متوازن حتى يتمتع الإنسان بصحة جيدة فصحة الإنسان لا تحقق إلا باعتناء بالجهاز التنفسي وجهاز الدورة الدموية والجهاز العصبي ومختلف الأجهزة الفرعية الأخرى ، ذلك أن إهمال أي من الأجهزة الفرعية يؤدي إلى خلل وتردي صحة النظام ككل وهو جسم الإنسان، ومن زاوية هذا المنظور النظمي يمكن النظر للمنظمات الإدارية المختلفة من وزارات ومؤسسات ومصانع وجامعات ، وكما يبين الشكل التالي باعتباره أنظمة رئيسية تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات الخصائص الخاصة بها ، ولكنها تشكل أيضا أنظمة مختلفة تختلف بسماحتها العامة عن سمات الأنظمة الفرعية المكونة لها، كما يبينه الشكل التالي: (1)

#### شكل رقم (02): المنظمة من منظور عضوي



المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، داور للنشر - ط 3 ، عمان الأردن 2008، ص 56

(1) - مرجع سابق، ص، 56

#### 4- الجيل الحديث لتطوير المنظمات:

هناك أساسيات تطوير المنظمات هذه يركز عليها الجيل الحديث لتطوير المنظمات وهي التحول التنظيمي:<sup>(1)</sup>

➤ **الاهتمام بالتحول التنظيمي:** هو الدرجة الثانية وهو تغيير متعدد المستويات ونوعي ومتقطع ومتطرف ويشتمل على تحول نموذجي ويمكن النظر إلى التحول التنظيمي على انه يفرض طلبات أكثر على الإدارة العليا ورؤية مستقبلية أكبر وتجارب ووقت أكثر والإدارة المتزامنة لعدد من المتغيرات الإضافية.

➤ **الاهتمام بثقافة المنظمة:** في هذه الفترة أصبحت الجهود لتعريف وقياس وتغيير الثقافة التنظيمية أكثر دقة

➤ **الاهتمام الشديد بالفرق:** التركيز على الفرق السليمة وتشكيلات الفرق الأخرى كان من المظاهر الرئيسية لتطوير المنظمات منذ بروز الحقل ولكن لوحظ في السنوات الأخيرة اهتمام أشد وأعمق بالفرق، إن التوسع شبه التلقائي في ذلك الفرق من فرع أنظمة التقنو اجتماعي لتطوير المنظمات والاهتمام بالمدارة ذاتيا بدأ يزداد نظرا للضغط المتجمع على المنظمات لتحسين الجودة ولتصبح أكثر مرونة وتخفيض الطبقات الإدارية ورفع الروح المعنوية.

➤ **إدارة الجودة الكلية:** الجودة الكلية عادة جهد شمولي لشركة للبحث عن إدخال وإدامة المناخ الذي فيه يطور الموظفون باستمرار مقدرتهم لتطوير المنتجات والخدمات التي يطلبها المستهلكون وقيم تطوير المنظمات وطرفه كانت جوانب أساسية لعمليات إدارة الجودة الكلية الناجحة ويعتمد التوجه نحو الجودة ونجاحها بشكل أساسي على عمليات فعالة والعمليات هي أهم منتجات ممارسي تطوير المنظمات

➤ **الاهتمام بالرؤية المستقبلية:** التدخلات المصممة لمساعدة أعضاء التنظيم على النظر إلى المستقبل والرؤية المستقبلية ليست شيئا جديدا على تطوير المنظمات ولكن عاد الاهتمام باستخدام التدخلات للنظر إلى التوجهات المستقبلية ومدلولاتها على المنظمة.

يرى العالم شنج أن أصل الرؤية المستقبلية أقل أهمية من العمليات التي تصبح بها مشتركة حيث يرجو بشدة أن تكون الرؤية المستقبلية المشتركة على أساس دفع التنظيم لأعضائه لتطوير رؤيتهم المستقبلية الشخصية وكشفها للآخرين انه لا يمكن أن يكون هناك اشتراك بالرؤية المستقبلية إلا عندما يكون هناك اتصال بين الأعضاء في جميع اتجاه المنظمة وهذا يتطلب عمليات من نوع تطوير المنظمات للتنفيذ

ثانيا- مفهوم وطبيعة المنظمة:

#### 1- المنظمة هي:

✓ كيان اجتماعي منسق بشكل معتمد (عن وعي و إدراك) و له حدود تميزه عن بيئته الخارجية، و يعمل علي أساس الاستمرار النسبي، لتحقيق هدف (أو أهداف) مشترك. (روبنز)

(1)- سيسل بيمل جونير ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، تطوير المنظمات، مركز البحث- معهد الإدارة العامة بالرياض، المملكة العربية السعودية 2010، ص ص 10-09.

✓ كما تعرف المنظمة على أنها “ كيان اجتماعي هادف ” يمثل نظاماً تتم هيكلته نشاطاته بشكل متعمد، وله حدود يمكن تمييزها. ” (آرثر بيدان و ريموند زامونتو)

✓ كما تعرف على أنها “وحدة اجتماعية من الناس ، نظمت بشكل منهجي وتمكنت من تلبية حاجة أو تحقيق هدف أو أهداف جماعية طويلة الأمد. بحيث أن تكون جميعها لها هيكل إداري يحدد العلاقات بين الوظائف والمناصب، ويقسم الأدوار، والمسؤوليات، والسلطة للقيام بمهام محددة، و تتأثر المنظمات وتؤثر على البيئة داخل حدودها وخارجها (Businessdictionary.com)

تطور مفهوم المنظمة تطوراً كبيراً على مستوى العصور، تبعاً لحجم الدراسات ونوعيتها بكل عصر، وانتقل مفهوم المنظمة البسيط من مكان مستقل مغلق، تدخل له مجموعة من المدخلات كمواد أولية وموارد، تقوم بمعالجتها، لتنتج مخرجات على شكل منتجات أو خدمات، إلى مفهوم أعمق يتطلع إلى تأثير المنظمة بالبيئة المحيطة بها، تأثيراً اقتصادياً وسياسياً وقانونياً.<sup>(1)</sup>

### شكل رقم (03): مفهوم المنظمة بالشكل البسيط



المصدر: أشرف غريب وآخرون، فهم بيئة المنظمة:

<https://mahratlibrary.weebly.com/uploads/>

## 2- خصائص المنظمة:

- ✓ المنظمة هي كيان اجتماعي مكون من أفراد و جماعات.
- ✓ الهدف الرئيس من وجود المنظمات هو تحقيق أهداف مشتركة بين الأفراد و الجماعات (تكون هذه الأهداف هي الرسالة و الرؤية المنصوصة في خطة العمل للشركة).
- ✓ توضع الأهداف المراد تحقيقها لهذه المنظمات مسبقاً و تقيم كل فترة زمنية (يكون التقييم نصف سنوي أو سنوي) لمعرفة ما تم تحقيقه و ما تبقى و ما لم يتمكن فريق العمل من تحقيقه

(1)- أشرف غريب وآخرون، فهم بيئة المنظمة:

<https://mahratlibrary.weebly.com/uploads/>



### 3- أهمية المنظمة: وتمثل في ما يلي: (1)

- ✓ تكمن أهمية المنظمات بأنها الشكل السائد في المجتمعات هذه الأيام. فعلى سبيل المثال المنظمات الاقتصادية تتمثل في الشركات و البنوك و الأسواق و ماشابه ذلك من المؤسسات التي تهدف إلى المردود الاقتصادي و الربحية. أما المنظمات الحكومية فهي تتمثل في منظمات ليس لها مردود اقتصادي و لكن الهدف الرئيسي منها هو تنظيم العملية الإدارية داخل الدولة. و تزداد كفاءة و فعالية المنظمات بزيادة التنظيم الإداري الداخلي للنشاطات بحيث يتم تقسيم العمل و الجهد بالتساوي. و بالنظر إلى أهمية المنظمة فإنها السبيل الأسهل لإنجاح الأعمال المشتركة بين الأفراد إذا ماتم تنظيم العملية الإدارية و التنفيذية داخل المنظمة
- ✓ أهمية المنظمة بالتلخيص: هي الشكل السائد في المجتمعات المعاصرة، ولها تأثير كبير اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً. كما يمتد هذا التأثير إلى المعتقدات الدينية والقيم والعادات الأسرية.
- ✓ ضرورة لتحقيق الأعمال الصعبة والتي يتعذر القيام بها بشكل فردي.
- ✓ هي الأكثر فعالية عند تنظيمها وإدارتها وفقاً للأسس والمعايير العلمية والعملية.

### 4- موارد المنظمة: Organization Resources

تتكون موارد المنظمة من أربعة موارد وهي:

- ✓ الموارد البشرية: ويقصد بها كافة العاملين في المنظمة.
  - ✓ الموارد المالية: وهي المبالغ التي تستعملها الإدارة لتوفير احتياجات عملية الإنتاج أي شراء المواد الخام والمواد المساعدة والآلات والأدوات اللازمة لعملية الإنتاج.
  - ✓ الموارد المادية: ويقصد بها ما تمتلكه المنظمة من آلات وأدوات ومعدات ووسائل إنتاج ومباني ومواد وغيرها.
  - ✓ الموارد المعلوماتية: وهي قدرة المنظمة على امتلاك قاعدة للبيانات تحتوي على كمية كبيرة من المعلومات التي تحتاجها المنظمة.
- ويجب استخدام الموارد السابقة من قبل المنظمة بكفاءة وفعالية: **فالكفاءة** Efficiency تعني أداء النشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة، فالمدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في إنجازها، ويستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات

(1) - للمزيد من التفاصيل يرجى الاطلاع على الموقع التالي:

[https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi0xfmh\\_lbgAhXVVBUIHU3pB7wQFjAJegQICAC&url=https%3A%2F%2Ffaculty.psau.edu.sa%2Ffiledownload%2Fdoc-4-docx-2851389c12fee533abfa505b4c7551d1-original.docx&usq=AOvVaw3384gDEU9EjvnQQE4TN-kd](https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi0xfmh_lbgAhXVVBUIHU3pB7wQFjAJegQICAC&url=https%3A%2F%2Ffaculty.psau.edu.sa%2Ffiledownload%2Fdoc-4-docx-2851389c12fee533abfa505b4c7551d1-original.docx&usq=AOvVaw3384gDEU9EjvnQQE4TN-kd)

أما الفعالية Effectiveness تعني القدرة على اختيار الأهداف المناسبة أو الملائمة، فالمدير الفعال هو الذي يختار أهداف واقعية وقابلة للإنجاز ومطلوبة ويحاول إنجازها، وعكس ذلك المدير غير الفعال الذي يختار أهدافاً غير ملائمة لإمكانات المنظمة أو السوق. فالفعالية ترتبط بتحقيق الأهداف في المنظمة، فإذا كانت المنظمة تستعمل مواردها لتحقيق أهدافها فإن الإدارة تكون فعالة، إذًا الفعالية تعني النتائج والأهداف.<sup>(1)</sup>

## 5- مراحل دورة حياة المنظمة:

تمر أي منظمة أو مشروع وحتى الأفكار بمراحل أساسية تبدأ من النشأة مروراً بالتطور والتوسع والانتشار وتنتهي بالاضمحلال وقد تنهار في أي مرحلة من مراحل تطورها لذا فمن الأهمية التعرف على مراحل تطور المنظمات بدرجة أساسية وخصائص كل مرحلة بحيث يسهل ذلك من تشخيص واقع المنظمة ومتطلبات نقلها إلى المرحلة التالية وعادة ما تمر المنظمات بست مراحل رئيسية هي على النحو التالي:<sup>(2)</sup>

➤ **مرحلة النشأة:** تبدأ بفكرة المنظمة بالظهور ويتم إطلاقها بعد استكمال الحد الأدنى من متطلبات انطلاقها للعمل وبدء مزاولة مشاطها بصورة إلية ومحدودة بعد أن يكون قد تم استخراج التراخيص وتوفير موارد التأسيس ووضع أنظمة العمل الأساسية وإيجاد وتدريب الحد الأدنى من الكادر.

➤ **مرحلة التأسيس والبناء:** وفي هذه المرحلة تتجه المنظمة لإيجاد مقومات أساسية لبنيتها المؤسسية الرئيسية التي تمكنها من تحسين مستوى أدائها لأنشطتها وتحقيق عناصر الدفع للانطلاق في عمل أوسع.

➤ **مرحلة التوسع والامتداد:** تبدأ المنظمة في هذه المرحلة بالتفكير في توسيع نوعية وحجم أنشطتها وانتشارها جغرافياً مستندة على بنية مؤسسية متميزة وسمعة جيدة وحجم كبير -نسبياً- من المستفيدين

➤ **مرحلة الارتقاء والتجويد:** وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بالتوجه نحو تطوير النوعي لخدماتها وأنشطتها وتركز على الرقي لمخرجاتها مستندة على سمعة متميزة ومساحة انتشار كبيرة حيث تهتم بتطبيق معايير جودة عالية وتحسين مخرجاتها

➤ **مرحلة التمكين والاستقرار:** وفيها تستقر المنظمة في تقديم خدماتها عند مستوى عالٍ من الأداء وعلى نطاق واسع تزيد فيه مساحة انتشارها لتغطي كامل النطاق الجغرافي تقريباً، وتبدأ في هذه المرحلة عملية المنافسة مع كبريات المنظمات المماثلة، حيث تنافس المنظمة على البقاء في الصدارة وعادة ما يصعب على المنظمة - في هذه المرحلة - التمسك بمكانتها وصدارتها حيث المنافسة تكون مع الكبار فيرتفع مستوى الإنفاق والجهد للكادر البشري على مستوى عالٍ جداً من الأداء.

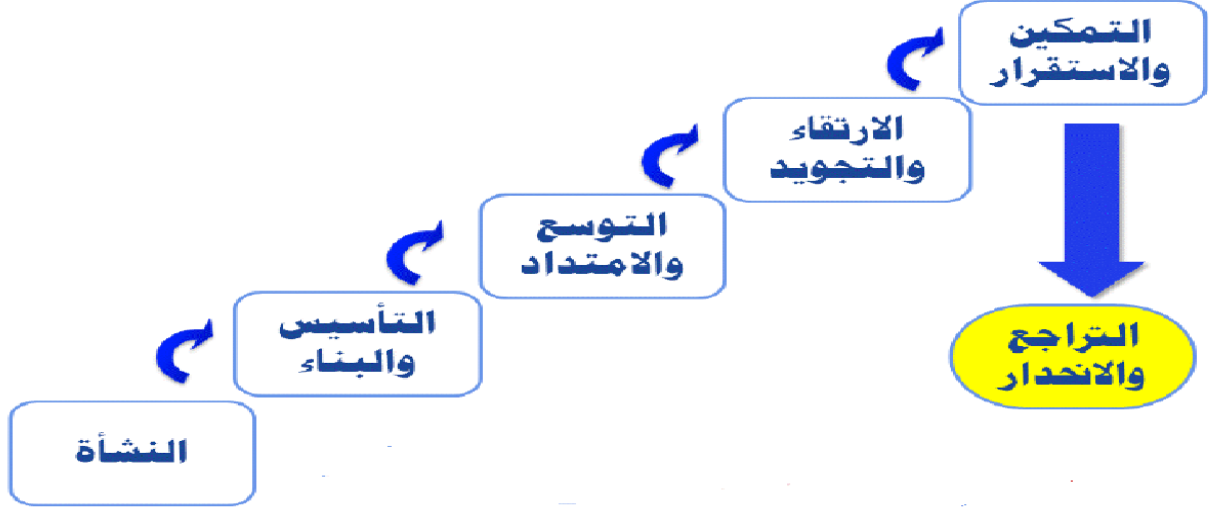
➤ **مرحلة التراجع والانحدار:** وهي مرحلة يمكن أن تحدث للمنظمة في أي وقت حتى يعد إنشائها مباشرة، فعندما لا تتوفر للمنظمة عوامل البقاء والاستمرار وتبرز عناصر ضعف شديدة في بيئتها الداخلية وترافقها

(1)- عمر مجد درة، مبادئ إلى الإدارة، دار الباسل، دمشق سوريا 2009. ص 23.

(2)- لييب شايف مجد إسماعيل، دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، مؤسسة التنمية الشبابية، صنعاء اليمن 2013، ص 18

مخاطر كبيرة في بيئتها الخارجية معها قيادة المنظمة من السيطرة على متغيرات بيئتها ويحدث الانحدار والتراجع وقد يصل في أسوأ الأحوال إلى الانهيار.

شكل رقم (04): دورة حياة المنظمة



المصدر: لبيب شايف محمد إسماعيل، دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، مؤسسة التنمية الشبابية، 2013 صنعاء اليمن ، ص 18

#### 6- الهيكل التنظيمي للمنظمة:

لقد تعددت التعاريف بين الباحثين لكنها كلها تصب في نفس المسار ، و نعرض في ما يلي اهم هذه التعاريف وفقا للتسلسل الزمني لنشرها: (1)

✓ تعريف Stoner و Freeman ( 1992 ): الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم

بها تقسيم و تنسيق أنشطة المنظمة.

✓ تعريف احمد يوسف دودين ( 2012 ) : الهيكل التنظيمي هو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة

المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين ، و تعرف أيضا بأنه نظام

السلطة و المسائلة و العلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل و طبيعة العمل اللازم للمنظمة

✓ عرف الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة

والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ويعرف أيضا بأنه نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات

التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة

• مكونات الهيكل التنظيمي للمنظمة:

لقد قام هنري منتربارغ Henry Mintzberg بتقسيم هيكل المنظمة إلى 5 أجزاء والتي تتمثل في :

(1)- بن علي أمينة، محاضرات في الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار

الإدارة التشغيلية: تمثل قاعدة المنظمة وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات.

➤ **القمة الإستراتيجية:** وهناك من يسميها الإدارة العليا وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي، كما أنها الموقع الذي يمكن رؤية المنظمة ككل، ويأتي في قمة هذه الإدارة والمنظمة ككل رئيس المنظمة فهو الذي يمثل القائد الأعلى والمسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف ، يتمتع عادة بصلاحيات واسعة له تسمح له بحرية الحركة والتصرف في شتي شؤون العمل.

ويختص الرئيس في المنظمة بواجبات هامة تشمل على وجه الخصوص : (1)

- ✓ تحديد الأهداف العامة للمنظمة.
- ✓ توفير التوجيهات العامة لرسم سياسات واستراتيجيات المنظمة.
- ✓ توفير الظروف المناسبة لكي تعمل المنظمة بأعلى كفاية ممكنة.
- ✓ تحقيق الاتصال الفعال والمستمر بين المنظمة وباقي المنظمات الأخرى التي تتعامل معها
- ✓ القيادة والرقابة العامة على كافة أجزاء المنظمة من حين لآخر.

وإلى جانب رئيس المنظمة تضم هذه الإدارة كذلك المساعدين المباشرين كنائب رئيس الإدارة أو نائب وزير أو نائب الجامعة ويختلف عدد هؤلاء باختلاف حجم المنظمة ومدى تعقد عملياتها وتنوع نشاطها وتمارس هذه الإدارة كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف وتحديد الاستراتيجيات والسياسات وذلك للحفاظ على المنظمة ضمان بقائها ونموها.(2)

➤ **الإدارة الوسطى التنفيذية:** وتتمثل حلقة وصل بين القمة الإستراتيجية والإدارة التشغيلية ، يشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبون ، يختص هذا الجزء بأعمال الإدارة التنفيذية في مجالات الإنتاج والتسويق وما إليها، ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية، ويرفعون كل تقاريرهم إليها كما يتمتع أعضاؤها بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الإستراتيجية.

➤ **الجانب التقني المهني:** يشمل هيكل السلطة كل الإدارات السابقة (القمة الإستراتيجية ، الإدارة التنفيذية والإدارة التشغيلية) أما بالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل ، يضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير أو الأسس لتنسيق أعمال المنظمة مثل أخصائي التخطيط الاستراتيجي ، المحاسبة، المراقبة والمعلومات.

(1)- بغدود راضية، تحليل وتطوير التنظيم والهيكل التنظيمية - دراسة حالة المؤسسة الوكنية للدهن-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس 2007/2008، ص 22.

(2)- مرجع سابق، ص 22.

➤ الجانب المساند أو الداعم: يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة، الخدمات القانونية، وخدمات المطاعم... ومثال على ذلك نجد في الجامعة خدمات الإيواء، خدمات المكتبة، المطاعم، والمطابع.. الخ

## 7- أشكال وأنواع المنظمات:

تتعدد أشكال المنظمات من حيث الأهداف الموضوعية و الأنماط و المسميات و يعدد معظم كتاب الإدارة على أن للمنظمات خمسة أشكال أو أنواع و هي: (1)

✓ **المنظمات العامة:** تتميز المنظمات العامة بأنها منظمات خدمية، تهدف إلى الرقي بالشعب و خدمته. و تكون هذه المنظمات غالباً تحت إشراف الدولة و تعتبر ملكيتها ضمن الملكية العامة. وتتكون هذه المنظمات من الوزارات و المحافظات و الإدارات العامة كإدارة الجوازات و إدارة الأحوال المدنية و الجيش و غير ذلك. و تخضع هذه المنظمات للقوانين و الأنظمة التشريعية التي تنص عليها الدولة. و تقدم هذه المنظمات خدماتها للشعب دون تمييز و بدون مقابل في أحيان كثيرة.

✓ **المنظمات الخاصة:** وهي ما يعرف باسم القطاع الخاص، بحيث تعود ملكيتها لأصحابها بمعنى أنها ملكية خاصة. و تهدف هذه المنظمات عادة إلى تحقيق الربح و النمو، و تمارس هذه المنظمات جميع الأنشطة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية بخلاف الأنشطة المحتكرة للدولة. و تكمن أهمية هذا النوع من المنظمات بأنه العمود الفقري لاقتصاد الدول و المساهم في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بين الدول.

✓ **المنظمات المختلطة:** وتتميز هذه المنظمات بأنها مشتركة بين القطاع العام و القطاع الخاص بمعنى أن الدولة تمتلك نسبة معينة والباقي يمتلكه أشخاص أو شركات خاصة. أما السبب وراء وجود هذه المنظمات هو ضخامة استثمارات هذه المنظمات و كبر حجمها. و تساعد وجود هذا النوع من المنظمات في التنمية الاقتصادية الوطنية. على سبيل المثال شركة سابك.

✓ **المنظمات التعاونية (الخيرية):** تتميز هذه المنظمات بتعدد أهدافها حيث أنها تكون اجتماعية، صحية، بيئية، خيرية، و سياسية. و تتميز أهدافها بخصوصيتها و هي أنها تهدف إلى العمل الخيري و تعمل في جميع المجالات و النشاطات للوصول إلى هذا الهدف.

✓ **المنظمات الدولية:** هي المنظمات التي تتخدم عبر الحدود الدولية بمعنى أنها تخدم في دولتها الرئيسية و في عدة دول من دول العالم. على سبيل المثال: هيئة الأمم المتحدة فهي تشمل العالم ككل، و جامعة الدول

(1) - لمزيد من التفاصيل يرجى الاطلاع على الموقع التالي:

[https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi0xfmh\\_IbgAhXVVBUIHU3pB7wQFjAJegQIChAC&url=https%3A%2F%2Ffaculty.psau.edu.sa%2Ffiledownload%2Fdoc-4-docx-2851389c12fee533abfa505b4c7551d1-original.docx&usg=AOvVaw3384gDEU9EjvnQQE4TN-kd](https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi0xfmh_IbgAhXVVBUIHU3pB7wQFjAJegQIChAC&url=https%3A%2F%2Ffaculty.psau.edu.sa%2Ffiledownload%2Fdoc-4-docx-2851389c12fee533abfa505b4c7551d1-original.docx&usg=AOvVaw3384gDEU9EjvnQQE4TN-kd)

العربية و التي تشمل جزء محدود من العالم و لكنها تندرج تحت نطاق المنظمات الدولية. وتتنوع أهداف المنظمات الدولية، منها ما هو اقتصادي و منها ما هو سياسي. وقد ساعدت الثورة التكنولوجية و سرعة الاتصال و تغيير سياسات الصادرات و الواردات و توحيدها بين معظم الدول ووجود المنظمات العالمية المتخصصة كمنظمة التجارة العالمية لنجاح هذا النوع من المنظمات.

### ● تصميم الهيكل التنظيمي:

يشير إلى تقسيم العمل وتحديد الوحدات وطبيعة العمليات التنظيمية وقنوات الاتصال وطريقة التأكد من سلوك العاملين وضمان رؤيتهم الموحدة لأهداف وسياسات المنظمة ، ويتطلب تصميم العمل أن يقرر المدير المهام التي سيمارسها شاغل كل وظيفة وتعتبر قدرة المدير علي تقسيم العمل أو القطاع هامة للغاية ويتحدد تخصص كل وظيفة ، وكلما كانت الوظيفة معقولة في أعبائها سهل تدريب شاغلها ، وعندما يكون نوع العمل روتيني متكرر يمكن للموظف أن يصبح أعلي مهارة ، وأيضًا يتيح التخصص فرصا أفضل للأفراد ليختار ما يناسبه من عمل ويناسب قدراته ، أحيانا يتطلب العمل تجزئة بعض المهام لتداخلها وما يلحق بالعامل من ملل ورتابة (1).

### ➤ التنسيق:

هو أداة تنظيمية تهدف لربط جهود الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية من حيث الجهود والأساليب والتوقيت لتعزيز فاعلية الأداء الجماعي لبلوغ هدف مشترك أو أكثر، فكلما زاد حجم المنظمة وتعقدت أنشطتها عظمت أهمية التنسيق لتطبيق نظام فاعل من الاتصالات الرأسية والأفقية واهم مداخل للتنسيق هي الأتي:

✓ تسعى الإدارة لإرساء ثقافة تقوم على توسيع سلوكيات تعاونية.

✓ تلمس الاحتياجات التدريبية والتفاعل الجماعي.

✓ تنمي التنسيق المشترك بين الوظائف وتكوين لجان تضم في عضويتها ممثلي عدة أقسام أو وحدات إدارية

### ➤ نطاق الإشراف:

ويعبر عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيسهم أن يشرف عليهم بكفاءة ومع زيادة عدد المرؤوسين تزيد العلاقات الفردية المباشرة الأفقية والجماعية بشكل خطي واهم العوامل التي تؤثر علي نطاق الإشراف: (2)

✓ القدرة الشخصية ، ويتحدد نطاق الإشراف أتساعًا وضييقًا في ضوء القدرة الجسمانية والذهنية.

✓ خبرة المرؤوس وقدرتهم على التحمل بالتالي يظهر حدود الإشراف على العدد.

✓ مدى وجود الخدمات الاستشارية بالتنظيم مع وجود هذه المساعدات والمشورة في الهيكل التنظيمي.

✓ الوقت المتاح للمدير ، فكلما كان الوقت كافيًا زادت مهارات المدير وأمكنه توسيع نطاق الإشراف.

(1)- إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر الهيكل التنظيمي علي كفاءة الأداء "دراسة تطبيقية علي بعض المؤسسات الحكومية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2017/18، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 33.

(2)- مرجع سابق، ص 34.

- ✓ مدي تفويض السلطة ، وكلما زاد التفويض اتسعت مجالات المدير .
- ✓ مدي تشتت مواقع الأداء ، فكلما تناثرت مواقع العمل زاد الجهد والتنقل وبالتالي قل الإشراف .
- ✓ ظهور المشكلات العارضة إذا تكرر حدوثها في بيئة العمل وجب توسيع نطاق الإشراف وخفض التكاليف الإدارية

### ➤ السلطة:

تعتبر السلطة ضرورية لممارسة الأعمال و هنالك عدد من السلطات وهي:

- ✓ السلطة الرسمية التنفيذية : وهي التي يكتبها مدير او موظف ويترتب عليها قرارات .
- ✓ السلطة الاستشارية : وهي تقديم اقتراحات أو توصيات غير ملزمة لزميل أو مدير .
- ✓ السلطة الوظيفية : هي تلك التي يمارسها صاحبها مستنداً إلى ما يقدمه من خدمات وظيفية لغيره من المديرين والموظفين .

✓ السلطة الشخصية :وهي قوة التأثير على الآخرين المستمدة من خصائص شخصية المدير ومن مزايا تفويض السلطة للمرؤوس المفوض اليه ، يتيح له فرصة لتطوير قدراته وشعوره بالرضاء و إشباع رغبة المرؤوسين للمشاركة في تحليل مواقف العمل ، أما مجالات التفويض تتمثل في أمور التعيين والاختيار والنقل واهم الأمور التي تفوض فيها السلطة مثل القرارات المتخذة من المدراء الإقليميين و القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الأدنى بالنسبة لقرارات المنظمة والوزن النسبي إلى مدي أهمية القرارات المتخذة بالمستويات الإدارية الأدنى إلى إجمالي الوحدات الإدارية الإقليمية ، وتؤثر بعض العوامل علي فاعلية التفويض مثل مدي اقتناع الرئيس بمزايا وأهمية التفويض ومدي رغبة المرؤوس للتفويض ومدي الاتصال بين الرئيس والمرؤوس واهم مهام المفوض

### ثالثاً- المنظمة والمحيط :

#### 1- التعريفات الشهيرة الخاصة بمحيط المنظمة:

#### ➤ تعريف محيط المنظمة:

هي كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات يخضع لحد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العمال، تشغيل عناصر الإنتاج ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد. (1)

#### ➤ كما يعرفه:

✓ ROBBINS بأنها " جميع العوامل و المتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة"

(1)- سميرة عميش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 09

✓ VOICH ET WERN بأنها " تلك الأحداث و المنظمات و القوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية الواقعة خارج نطاقى السيطرة المباشرة للإدارة "

نلاحظ أن كلا من التعريفين ركز على البيئة الخارجية فقط ( أو البيئة الكلية ) للمؤسسة الاقتصادية بينما تحوي المؤسسة أيضا بيئة داخلية ( البيئة الجزئية ) يمكن تحليل مكوناتها من خلال مختلف الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، وهي تعتبر متغيرا رئيسيا في لصاح المؤسسة أو فشلها.

**2- مكونات محيط المنظمة:**

يتشكل بمحيط المنظمة من عناصر تتمثل في أطراف و هيكل اجتماعية و اقتصادية مستقلة مثل: (1)

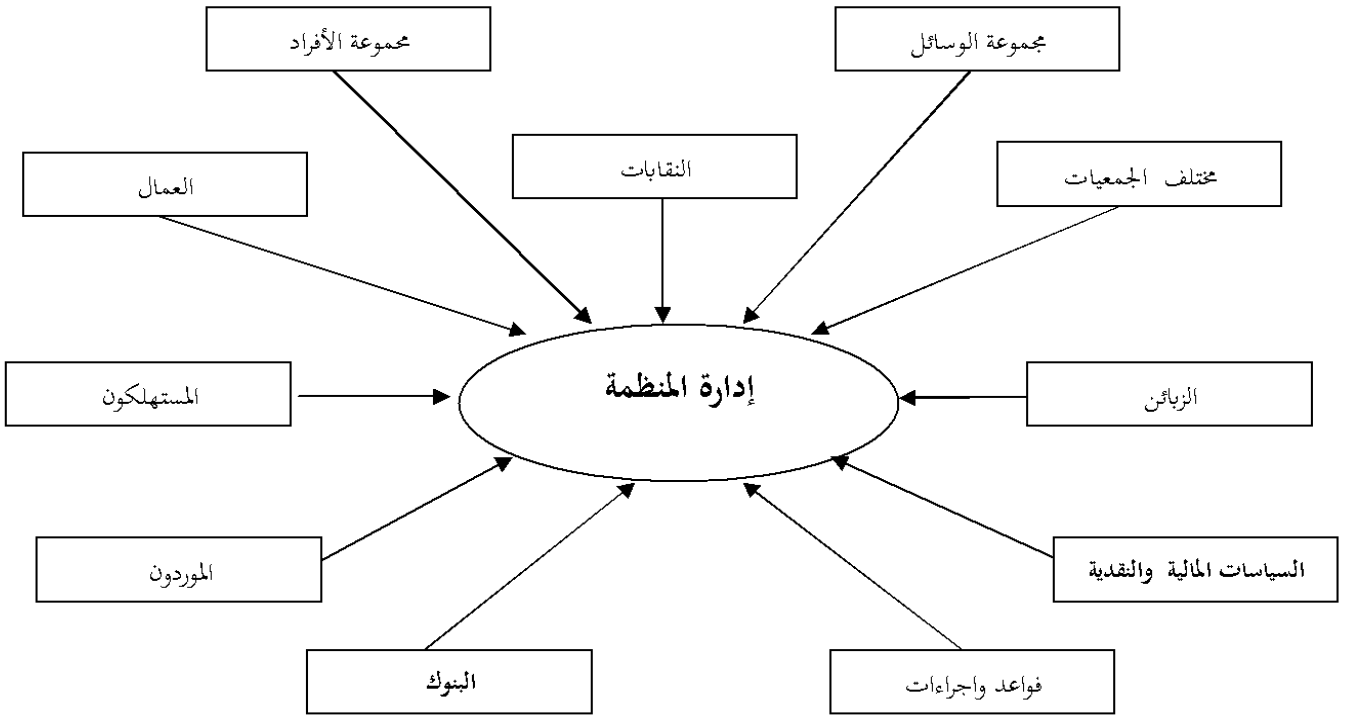
✓ مختلف الأعوان : الزبائن ، الموردون ، المنافسون ، السلطات العمومية ، النقابات ، ..... فكل هؤلاء الأعوان يعتبرون كمراكز قرار لذا تختلف أهداف المؤسسة و قد تتناقض معها أحيانا .

✓ الهياكل الجغرافية و الديمغرافية : موقع التواجد ، المناخ و الوسط الطبيعي ، الموارد الطبيعية ، السكان .....  
✓ الإطار السياسي و القانوني : مختلف القوانين و التنظيمات مثل قانون الضرائب ا ، قانون الحد الأدنى للأجر ، ..... و مختلف التغيرات السياسية كالقرارات السياسية ، درجة الاستقرار السياسي ، العلاقات الدولية ، .....  
✓ الإطار الاقتصادي : نسبة التضخم ، معدل البطالة ، درجة المنافسة ، المناخ الاستثماري ، السياسة النقدية ....  
✓ الإطار التكنولوجي : مختلف القيود المفروضة على نشاط المؤسسة بغرض المحافظة على البيئة .  
✓ البيئة التكنولوجية : تمتاز بعض القطاعات بتطور تكنولوجي سريع ، تحتاج المؤسسة كي تحقق التأقلم مع بيئتها التنافسية أف تكون على يقظة و علم بالتطورات التقنية الجديدة ذات العلاقة بنشاطها ، و ما يفرض عليها تعزيز عمليات البحث و الإبداع .  
✓ السلوكيات و الثقافات : القيم الأخلاقية و الدينية و الإيديولوجية ، العادات الاجتماعية ..  
كل هذه العناصر تتطور و تغير مسارها و توجهها أحيانا بسرعة كبيرة . و تتميز البيئة الحالية للمؤسسات بالتعقيد و زيادة ظروف عد التأكد .

(1) - أمينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد و تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة ، ص 18 .



### شكل رقم (05): المنظمة والمحيط



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعطيات السابقة.

### 3- خصائص محيط المنظمة:

- من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم البيئة ينطوي على عدة عناصر ملامح هامة من بينها: (1)
- ✓ تشمل بيئة المؤسسة الأطراف المتعاملة معها وما يصدر عنها من قرارات ومخرجات وسياسات واستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف أمام المنافسين، الموردين، البنوك.
- ✓ تباين قدرات المؤسسات في كيفية التعامل مع بيئتها.
- ✓ استحالة مزاوله المؤسسة لأنشطتها المختلفة بمعزل عن دراسة المتغيرات البيئية.
- ✓ وجود الفرص والتهديدات.

### 4- تحولات المحيط وأثره على المنظمة:

لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تغيرات وتحولات سريعة وعميقة في الكثير من النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية وحتى الاجتماعية منها، نتيجة لما أفرزته ما يعرف بظاهري العولمة والشمولية Mondialisation et Globalisation وما تضمنته من ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية غير المسبوقة والمنتجات الجديدة المتطورة والواسعة الانتشار والتسويق الفوري، وزيادة شدة التنافسية وتنوعها ( التنافس بالجودة، بالتكلفة، بالوقت، بالتميز وأخيراً التنافس المعرفي ) في إطار حرية آليات قوى السوق وحرية التجارة الخارجية 4 باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل نقطة تفاعل مختلف الاقتصاديات في الأسواق العالمية، إلى جانب اتساع دائرة انتشار

(1)- سميرة عميش، مرجع سابق، ص 09

العمليات الإنتاج وتشابكها، وضرورة إخضاعها لمعايير الجودة العالمية ISO واللجوء إلى خوصصة مؤسسات القطاع العام، والتقدم الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC) ونظم معالجة المعلومات في جميع مجالات المعرفة الإنسانية، والانتقال السريع لمرحلة اقتصاد المعارف الذي أساسه التكنولوجيا الفائقة والعقول البشرية المبدعة واستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية المؤهلة كأهم وسيلة للتميز والتفوق إن لهذه التحولات نتائجها السلبية على الاقتصاديات المتخلفة فكان تأثيرها سريعاً وقوياً وعميقاً، وامتدت آثارها لتشمل جميع وظائف المؤسسة ومجالات نشاطاتها، وأمام هذه التحديات تجد المؤسسات الاقتصادية في العالم النامي نفسها في وضع يحتم عليها ضرورة مواكبة هذه التحديات المفروضة عليها. لذلك فإن ما يحدث في محيط المؤسسة من تحولات وتقلبات جعلت منه محيط معقد وأكثر ديناميكية وكثافة، وأشد خطورة وعدوانية، ووضعت المسير في حالة عدم اليقين نظراً لما يلي: (1)

- ✓ صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجهاتها .
- ✓ اتساع رقعة المنافسة وارتفاع حدتها
- ✓ جاذبية القطاع وسهولة الدخول إلى الصناعة دون أية موانع.
- ✓ ضغوطات بعض المنظمات العالمية.
- ✓ التطور التكنولوجي والمعرفي

#### 5- تصنيفات محيط المنظمة:

هناك العديد من تصنيفات بيئة المؤسسة تختلف باختلاف علماء الاقتصاد، حسب التأثير، حسب درجة السيطرة، حسب درجة القرب، حسب درجة السيطرة، حسب درجة التعقيد وحسب درجة السيطرة، حسب الموقع، إلا أن هذا التصنيف الأخير هو الذي يخدم المقياس من حيث محتوى برنامجه، وعليه فإنه تصنف بيئة المؤسسة حسب موقع متغيراتها إلى: (2)

- أ- بيئة داخلية: وهي متغيرات تقع داخل المؤسسة كالهيكلة التنظيمي، الموارد المالية.
- ب - بيئة خارجية: وهي متغيرات تقع خارج المؤسسة كالتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، وغيرها، قد تكون خاصة تهم مؤسسة بذاتها، أو عامة تشمل جميع المؤسسات.

#### 6- التحليل الاستراتيجي لمحيط المنظمة:

##### أ- تحليل المحيط الخارجي:

- ✓ يسمح بالتعرف على ما تتيحه هذه البيئة من فرص وإمكانيات وما تحمله من مخاطر وتهديدات

(1)- فالته اليمين، المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط: أهي عودة للنظرية الداروينية، مجلة العلوم الإنسانية -جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد

2015/07، ص 8

(2)- سميرة عميش، مرجع سابق، ص 10

- ✓ يسمح للمؤسسة بتحديد الاتجاه الإستراتيجي الصحيح
- ✓ تحليل البيئة الخارجية يساعد على معرفة العناصر الخارجية التي تؤثر في المؤسسة

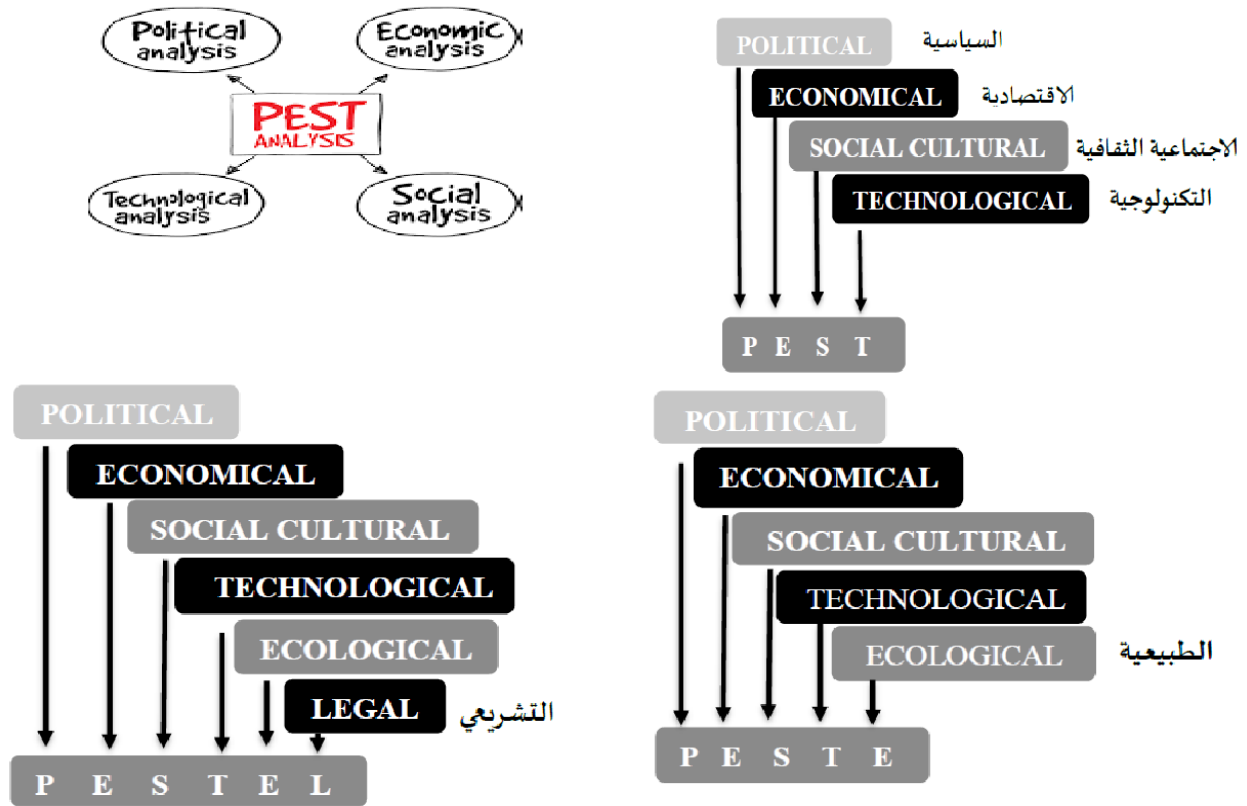
ما معنى PEST وما هي حالاته وفيما يستعمل؟

PEST هي كلمة مكونة من أول حرف لكل جوانب البيئة عموماً وهي الجانب الاقتصادي و الجانب السياسي و الجانب التكنولوجي و الجانب الاجتماعي الثقافي، وهي أداة تستخدم لتشخيص البيئة الكلية ومن أجل التحضير للتحليل الاستراتيجي

ب- التحليل الخارجي للمحيط : يساعد على معرفة:

- ✓ الفرص والتهديدات
- ✓ العوامل الأساسية للنجاح.(1)

شكل رقم (06):تحليل المحيط يتم على كل المستويات حسب نموذج pest



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة ابن سينا بجدة فرع الجامعة: جامعة الملك فيصل، ص 10

(1)- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة ابن سينا بجدة فرع الجامعة: جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية (دون تاريخ)، ص 10

وعلى العموم يمكن حصر عناصر المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة كما يلي:

أ- المحيط الخارجي: وينقسم بدوره إلى عام وخاص:

وتشمل عناصره كل ما هو خارج عن المؤسسة ولا تستطيع التحكم فيه ويتمثل في: (1)

#### ➤ المحيط الاقتصادي:

✓ رأس المال: من واجب المؤسسة متابعة كل التغيرات التي تحدث في سوق رأس المال لمعرفة تطورات

أسعار الفائدة نظرا لكونها في حاجة دائمة إلى الأموال وبأسعار مناسبة في حالة الاقتراض

✓ اليد العاملة: من واجب المؤسسة متابعة سوق العمل لمعرفة التشريعات الخاصة بالعمل وخاصة منها

الأجور.

✓ المنافسة: يجب على المؤسسة أن تتابع باستمرار وضعية المؤسسات المنافسة، سعر التكلفة، كفاءات

البيع... إلخ.

✓ الطلب: يجب على المؤسسة أن تتابع باستمرار تطورات أذواق المستهلكين، تطور تجزئة السوق وغيرها

وذلك لتقدير الطلب على منتجاتها.

ب- المحيط السياسي: ويتعلق بالقرارات السياسية المتخذة من قبل الحكومة فيما يتعلق بالاستقرار

السياسي، السياسة الضريبية، قوانين العمل، وضعية التجارة الخارجية... إلخ.

ج- المحيط التكنولوجي: ويرتبط بالتطور الآلي من جهة والمعرفي من جهة أخرى بما يفرض على

المؤسسة المتابعة المستمرة لهذين الجانبين ومحاولة الاستفادة من نتائج تطورها.

د- المحيط الثقافي والاجتماعي: ويتمثل في تطورات النمو الديمغرافي، المستوى الثقافي، العادات، التقاليد،

الأعراف، اللغة... إلخ، فكلها عوامل تساعد المؤسسة على تحديد دارتها في السوق.

هـ- المحيط الإيكولوجي: وتهتم المؤسسة بقوانين حماية البيئة، معالجة الفضلات، الاستغلال الأمثل

#### ➤ المحيط الداخلي: ويشمل ثلاثة محاور أساسية وهي: (2)

أ- البناء التنظيمي: ويقصد به الهيكل التنظيمي الذي يبين توزيع المهام والأفراد والمسؤوليات والسلطات ويحدد

طبيعة العلاقات في المؤسسة. فكلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة قائما على أسس منطقية وواضحة بالإضافة

إلى توفره على خصائص مثل المرونة يسمح للمؤسسة بمسايرة كل التطورات التي قد تحدث ويساعدها في تحقيق

أهدافها.

(1)- صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص 13

(2)- مرجع سابق، ص 14

ب- الثقافة التنظيمية : وتتمثل في القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة من قيم وعادات ومبادئ وأمور خاصة بتنظيم المؤسسة دون آخر، تشكل هذه الثقافة الهوية الخاصة بالعاملين وتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات مما يساعد على توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ج- الموارد المتاحة للتنظيم: وتشمل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة كل الإمكانيات المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير.

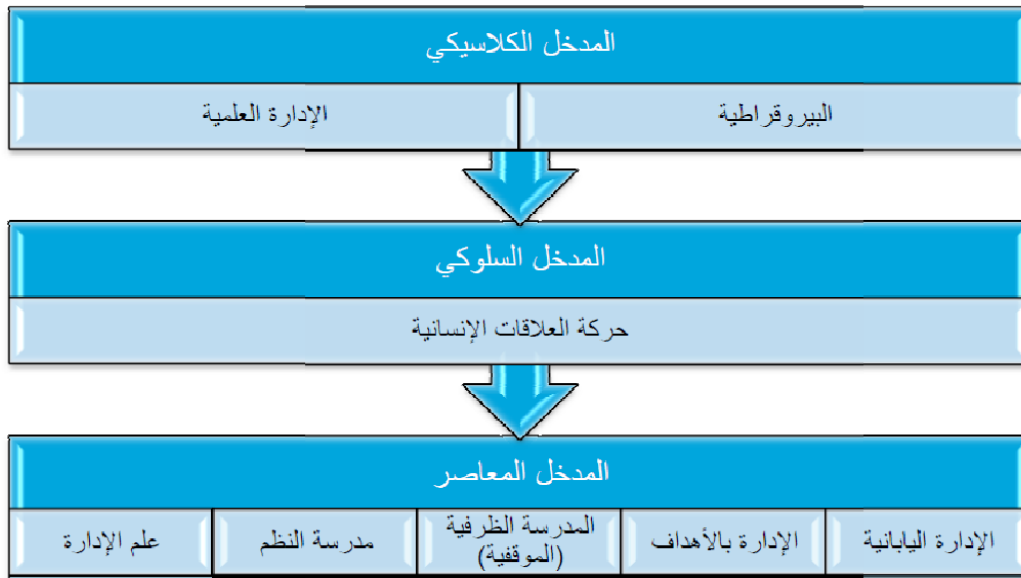
## المحور الثاني: نظرية المنظمة

## تمهيد:

ترجع أهمية السلوك التنظيمي وضرورة الاهتمام بسلوك الأفراد بما له من تأثير على فعالية المنظمة وجذب الانتباه إلى أهمية تنمية وتطوير المنظمة إلى معرفة إسهامات المدارس الفكرية في تطوير نظرية المنظمة وفهم النظريات وتقييم الاتجاهات فنظرية المنظمات هي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكلية وتنظيم المنظمات التي تؤدي إلى تطور إدارة المنظمات وإلى تحسين كبير لأدائها من حيث: تطوير مفهوم الإدارة، أدوات الإدارة، طرق نماذج الإدارة. لذلك سنتطرق في هذا المحور إلى مفاهيم وأسس نظرية المنظمة ومعرفة كيفية دراسة المنظمة والمداخل المستخدمة في ذلك.

إن البحث عن تقديم شامل لجمال نظريات المنظمة هو أمر صعبا نوعا ما بسبب تنوعها الشديد، مقاربتها ورؤيتها المختلفة للمنظمة ضمن مجالات عدة، ومختلفة مثل: كالنظرة الاجتماعية، النفسية، الاقتصادية وغيرها، لذلك سنحاول من خلال هذه المحور =تقديم أهم الإسهامات التي قامت بها تلك النظريات في مجال التنظيم، وحتى يسهل فهمها سوف نقوم بعرضها في الشكل التالي:

### شكل رقم (07):مختلف المدارس الفكرية في نظرية المنظمات

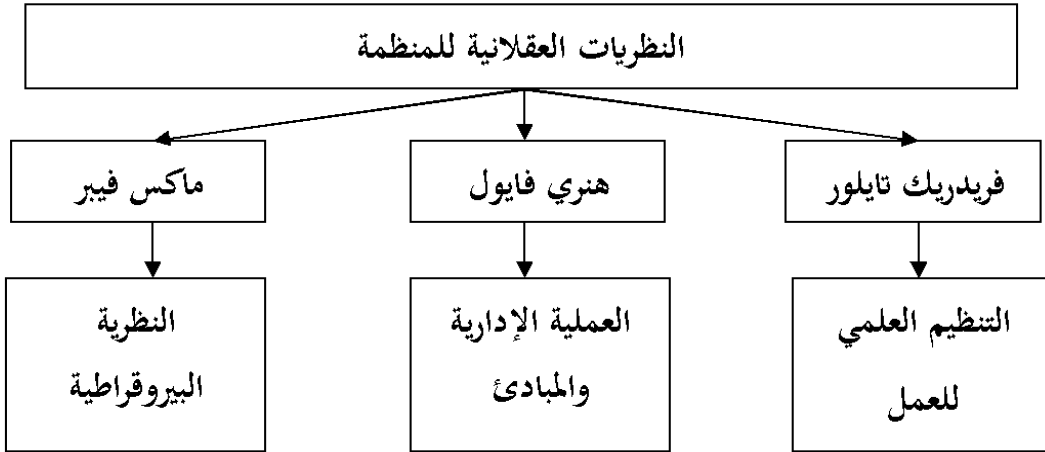


المصدر: أسامة زيدة، مبادئ الإدارة، كلية القدس، فلسطين 2011، ص 01.

## أولاً - النظريات العقلانية للمنظمة:

لم تظهر إلا في بداية القرن العشرين ثلاثة نظريات أساسية شكلت مدرسة الإدارة العلمية وتضم هذه النظريات والتي تعتبر من أقدم النظريات في نشأتها التاريخية مجموعة من الاتجاهات وهي الإدارة العلمية والمبادئ العملية أو التقسيمات الإدارية والبيروقراطية. والشكل الموالي يوضح الاتجاهات الثلاثة النظريات العقلانية للمنظمة كما يلي:

### شكل رقم (08): أهم النظريات العقلانية للمنظمة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على المصادر السابقة

## 1- التaylorية والإدارة العلمية للمنظمة

ومن روادها كان "فريدريك تايلور F. Taylor وهي إحدى نظريات الإدارة التي ظهرت في منتصف القرن 18 في إنجلترا ثم انتقلت إلى باقي دول أوروبا حيث كان الهدف الأساسي لهذه النظرية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج: (1)

كان "فريدريك تايلور F. Taylor من رجال الإنتاج والإدارة، ومن أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة، فمفهوم العمل عنده يتركز على ثلاثة محاور:

- الأول: الاستمرار، ذلك أنّ كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن
- الثاني: الإنتاج، وهو النشاط الذي يميّز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.
- الثالث: الأجر، إذ أنّ الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة.

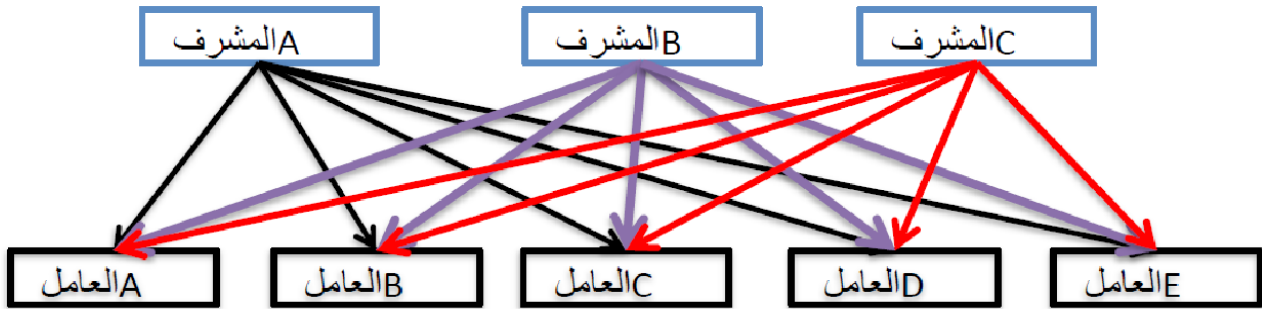
أوضح تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 بأن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية، تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، ولهذا فإنّ تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاد تايلور "ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية.

(1) - Hakan Turan , Taylor's "Scientific Management Principles": Contemporary Issues in Personnel Selection Period, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 11, November 2015,P 1103



وكانت التاييلورية تستهدف الاستخدام الأفضل للكائن العضوي الإنساني في التنظيمات الصناعية، من خلال تحليل التفاعل بين خصائص الأفراد والبيئة المحيطة بهم. فمن المسلم به أنّ العامل إذا ترك وشأنه فأغلب الظن أنه لن يصل بنفسه إلى أمثل الطرق لأداء عملية يدوية مثلاً مهما طالّت مدّة مزاولته لها. كذلك لا يجب أن يترك اختيار العمال للصدفّة المحضّة، بل لا بد أيضاً أن تنظّم هذه العملية على نحو يمكننا من وضع الشخص المناسب في المكان الذي يتلاءم وقدراته واستعداداته. ولقد كان تاييلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، ثمّ تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألّف منها العمل. وكان يعتقد - تاييلور - أنّ الخبرة والتدريب على الحركات الصحيحة كفيلاً بإيصال العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة، والحركات الصحيحة اللازمة لعمله، بل وكفيلاً كذلك بإزالة الحركات الطائشة والداخلية المؤثرة في كفاءة العمل. وتناولت دراسة " تاييلور " كل مرحلة من العمل بالملاحظة والتحليل والتجريب، أي تحليل العمل إلى حركات وعملياته الأولية التي لا يمكن تحليله إلى أبسط منها، ثم استبعاد الحركات الزائدة والطائشة، وتقدير الزمن اللازم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديراً دقيقاً، وأخيراً التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أنسب طريقة وأسرعها لأداء العمل<sup>(1)</sup>. إن تقسيم العمل عمودياً وأفقياً أدى إلى علاقات عمل بنوعين من السلطة: السلطة السلمية و السلطة الوظيفية كما يبيّنه الشكل التالي:

شكل رقم (09): أنواع السلطة حسب الإدارة العلمية للمنظمة



المصدر: مجّد قاسم القريوبي، نرجع سابق ص 13

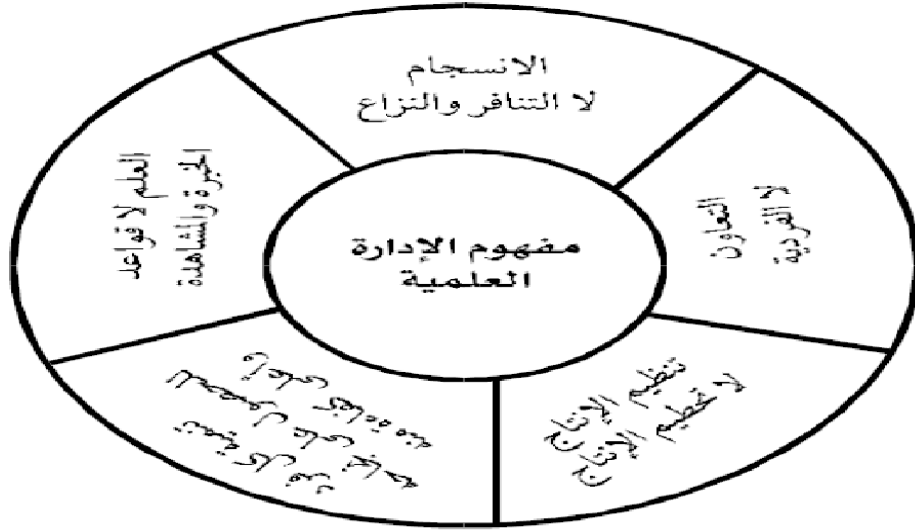
## 2- النظرية الإدارية لهنري فايول:

➤ هنري فايول: يعتبر هنري فايول الرائد الأول لهذا الاتجاه والذي قدم كتابه المشهور بعنوان " الإدارة العليا والإدارة الصناعية"، وإن أفكار فايول في هذا الاتجاه شكلت القاعدة الأساسية لتخصص إدارة الأعمال. وركز فايول على كيفية تنظيم المنشآت الكبيرة والمعقدة، ونظر إلى الإدارة باعتبارها نظاماً منضبطاً له قواعده الخاصة وإرشاداته، بمعنى أن الإدارة لها مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تسهم في تحقيق فعاليتها وأوصى بضرورة تعلمها. وركز فايول اهتمامه على مفهوم الثورة في مجال الإدارة أو ما

(1)- الفضيل ريمي و ريمي أسماء ، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، العدد 10 /

أطلق عليه مبدأً عمومية الإدارة، بمعنى أن الإدارة هيكل مستقل عن المعرفة يمكن تطبيقه على كل أشكال النشاط الاجتماعي، واعتبر بذلك أول من قدم نظرية متكاملة للإدارة يمكن تطبيقها في كل المتغيرات. وتركزت أفكار فايول ومساهماته في مفهوم الإدارة العلمية من وجهة نظره في الشكل التالي: (1)

شكل رقم (10): مفهوم الإدارة العلمية



المصدر: رعد حسن الصرن، تطور نظرية المنظمة، المعهد الوطني للإدارة العامة، دمشق سوريا 2007، ص 03.

➤ مبادئ الإدارة حسب هنري فايول: وتتلخص فيما يلي: (2)

- ✓ تقسيم العمل: ويتضمن تجزئة الأنشطة على العاملين حسب التخصص لضمان الكفاءة والفاعلية.
- ✓ السلطة والمسؤولية: تعني السلطة الحق في قيادة الآخرين وكسب طاعتهم أما المسؤولية تعني التزام الفرد بتأدية الواجبات الموكلة إليه بطريقة سليمة وبأقصى قدراته وطبقاً لتوجيهات رئيسه الذي يتولى مساءلته، فالسلطة والمسؤولية مترابطتان ويدج بان يسيرا بشكل متواز فزيادة إحداها على الأخرى يعيق انجاز العمل.
- ✓ الانضباطية: تعني احترام الاتفاقيات والنظم واللوائح والتعليمات وعدم الإخلال بالأوامر
- ✓ وحدة الإدارة والأمر: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة أن تشكل كل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف المشترك وحدة إدارية يديرها رئيس واحد يتلقى تابعيه الأوامر منه فقط
- ✓ مكافأة العاملين، والمساواة: في المعاملة بينهم و المحافظة عليهم
- ✓ التسلسل الرئاسي: ضرورة تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم الإداري
- ✓ المبادرة والتعاون: تعني تشجيع روح المبادرة والابتكار والتعاون بين المرؤوسين

(1)- عمر محمد درة، مبادئ إلى الإدارة، دار الباسل، دمشق سوريا 2009، ص 100.

(2)- محمود الجعفري وذياب على جرار، الإدارة والاقتصاد - الجزء الأول - ط 2، مركز المناهج، رام الله فلسطين 2013، ص 19.

## ➤ أنشطة المنظمة حسب هنري فايول:

تمثل مجمل الأنشطة الأساسية لأي منظمة أعمال صناعية كانت أم خدمية يمكن تقسيم العمل داخل منظمات الأعمال إلى ست أنشطة رئيسية هي: (1)

✓ النشاط الإنتاجي والفني: ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.

✓ النشاط التجاري: ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.

✓ النشاط المالي: وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة

بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.

✓ النشاط الأمني: تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك إنتاج منتجات سليمة وأمينة.

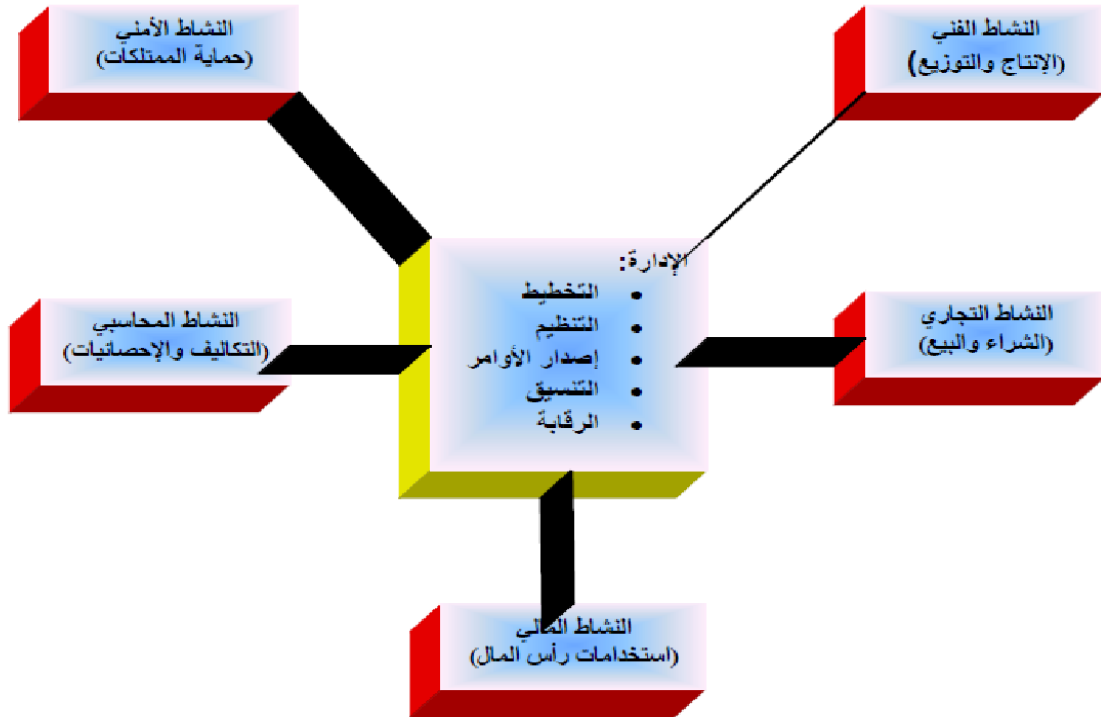
✓ النشاط المحاسبي: وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية وتهيئة البيانات

المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات إحصائياً.

✓ النشاط الإداري: ويمثل العمليات الإدارية الأربعة وهي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

والشكل الموالي يوضح الأنشطة الرئيسية داخل منظمات الأعمال حسب رأي هنري فايول كما يلي:

### شكل رقم (11): النظام التنظيمي عند فايول



المصدر: عمر مجد درة، مبادئ إلى الإدارة، دار الباسل، دمشق سوريا 2009. ص 100.

(1)- عمر مجد درة، مبادئ إلى الإدارة، دار الباسل، دمشق سوريا 2009. ص 100.

## ➤ تقييم الإدارة العلمية

لقد لاقت أفكار تايلور الكثير من الانتقادات و ذلك للأسباب التالية: (1)

- ✓ اعتبرها الكثيرون أنها تضر بصالح العاملين و تلغي شخصية العامل و تجعله يعمل مثل الآلة، و بالتالي تقل أهمية العامل داخل المؤسسة.
- ✓ اقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير "الورشة"
- ✓ أدت أفكار تايلور إلى نوع من الحرب بين العاملين و أصحاب العمل.
- ✓ طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء و تغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون اعتبار للنواحي الصحية.
- ✓ عارضها أصحاب المصانع الذين خيل إليهم أنها تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونها.
- ✓ لاقت أفكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار و طرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع، بل إن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات و تقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير.
- ✓ ركزت على السلطة و القوانين الرسمية، و لم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية و غيرها.
- ✓ نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد، يلتزم بالقوانين و الأنظمة، و أنه إنسان مادي سلمي، و غير محب للعمل بطبعه، و لكن يمكن إستثارته و تحفيزه بواسطة المادة.
- ✓ تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري و العاملين، و بين العاملين و بعضهم البعض، و بين العاملين و السلطة.
- ✓ لم تهتم بالحاجات الإنسانية و الاجتماعية و النفسية للفرد و العامل، و نظرت إليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج. و على الرغم من النقد الذي وجه للإدارة العلمية إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيراً من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري، و الممارسة الصناعية، و من محاسنها أنها لم تحيز لأي من العمال أو أصحاب العمل، و أيضاً، إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة بدلا من الاعتماد على الحدس و التخمين.
- ✓ ركز على زيادة الإنتاجية من خلال كفاءة الإنسان و الآلة و دراسة الحركة و الزمن و تجاهل العلاقات الإنسانية بين الناس في العمل .
- ✓ افترض تايلور أن هيئة الإدارة العليا تعرف جيداً مصلحة العمل ومصالح العمال وتعمل على تحقيقها ولذا فمن رأيه لا مجال لإشراك العاملين في مناقشة القرارات التي تتخذ من جانب الإدارة العليا أو حتى الاعتراض عليها .

(1)- الإدارة العلمية لفرديريك تايلور، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية:

[/https://www.politics-dz.com/community/threads/xhul-aladar-alylmi-lfridrik-tailur.12006](https://www.politics-dz.com/community/threads/xhul-aladar-alylmi-lfridrik-tailur.12006)

✓ وضع التخطيط للعمل في أيدي الإدارة العليا وحدها دون اشتراك العاملين في الخطة وهذا يدل على المركزية الشديدة في الإدارة.

✓ بالرغم من اعتراف (تايلور) بشرعية النقابات العمالية إلا أنه تجاهل ممثليها واعترض على تدخلهم في تحديد شروط العمل كالأجر وعدد الساعات فهو يرى أن مهمة النقابة يجب أن تقتصر على رفع المستوى الثقافي والاجتماعي لأعضائها.

✓ اعترف (تايلور) وأتباعه بأهمية الحوافز لتشجيع الفرد على العمل أنهم افترضوا أن الأجر وحده هو الدافع الوحيد للعمل.

✓ اعتبرت الإدارة العلمية أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها علاقة تعاقدية يحق بموجبها للإدارة أن تضع شروطاً وقيوداً على العاملين بهدف تحقيق الربح مقابل دفع الأجر على كمية العمل ولذا فالإدارة العلمية تجاهلت العلاقة الإنسانية في الإدارة .

ورغم هذه الانتقادات إلا أنه يوجد لهذه النظرية إيجابيات و محاسن تمثلت فيما يلي: (1)

✓ تصدي هذه النظرية للمشاكل بسلاح العلم و ذلك باتخاذها من العلم منهجا و بذلك بالقيام بالبحوث و الدراسات وهي أدوات التحليل الحديث وأساس التنظيم.

✓ لم تكتف هذه النظرية بما توصل إليه من النظريات السابقة وإنما أجرت عليها دراسات و تجارب و وضعت بناء على ذلك نظريات و مبادئ تحكم العمل.

✓ . لقد ثبت فيما بعد أن المؤسسات و الإدارات التي تعمل بمنهج الإدارة العلمية تحقق نتائج جديدة و أفضل من المؤسسات و الإدارات التي تعمل على أسلوب التجربة و الخطأ.

### ➤ أوجه الانتقاد الموجهة لحركة الإدارة العلمية :

وعلى الجانب الآخر فإن هناك بعض أوجه القصور التي تم تسجيلها ضد حركة الإدارة العلمية وفتحت معها أبواب الانتقاد لمساهماتها، والتي تتمثل في الآتي: (2)

✓ أن حركة الإدارة العلمية وقعت في خطأ متمثل في افتراضاتها حول العنصر البشري (العمال )، والتي افترضت أن سلوكه يحكمه العقلانية Rationality

✓ أن التركيز الشديد على الإنتاجية والتي تؤدي بالتالي إلى الربحية دفع الإدارة في المنظمات إلى استغلال كل من العمال والعملاء.

✓ اعتبر تايلور وزملاؤه الفرد ترساً في آلة يخضع لميكانيكية وهندسة الحركات الضرورية والتصرفات العقلانية والرقابة لصارمة ، وأهملت بذلك أنه كائن اجتماعي بطبيعته وله مكوناته النفسية والاجتماعية ، وله قدراته الخلاقية.

(1) - الموقع الإلكتروني السابق

(2) - محمد بكري عبد العليم، مرجع سابق، ص 71

✓ أن أبحاث ودراسات معظم رواد الحركة تفتقر التعميم لأنها أجريت على أماكن محددة

### 3- الإدارة البيروقراطية Bureaucratic Management ماكس فيبر Max fever

➤ معنى البيروقراطية:

إن المعنى الشائع للبيروقراطية لا يتفق مع المدلول الاصطلاحي لهذا اللفظ نظرا لتزايد حجم المنظمات الإدارية في العصر الحاضر وتعدد المشاكل التنظيمية والإدارية التي تواجهها وما أدى إليه ذلك من تقسيم العمل إلى مراحل عديدة، فضلا عن قيام عدد كبير من الموظفين بأداء العمل الواحد، فضلا عن تعدد المستويات الدراية للمنظمات الدراية مما جعل الاتصال تبعا ومعقدا، إلى جانب أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لم تعد علاقة شخصية مباشرة مما يصعب معه الوقوف على كفاءة المرؤوسين ، في ظل ذلك كله تعين وجود العديد من اللوائح والنظم التي يصب فيها العمل الإداري فضلا عن الانتهاء إلى صيغ محددة كقوالب ينساب فيها العمل الإدارية على مختلف مستوياته مما أدى إلى تحرر الوظائف من المؤشرات التي تتم من شاغليها. هذا النظام هو ما يطلق عليه بالبيروقراطية ومن تم فإنها ترتبنا على ذلك تقوم على إلغاء الطابع الشخصي في توزيع الأعمال أو كيفية أدائها أو تقييم الأعمال وقيام ذلك كله على مجموعة مع النظم والصيغ الإدارية يتحدد على أساسها السلوك التنظيمي كما يجب أن يكون. ومن تم تعد البيروقراطية وفقا لذلك ضرورة حيوية للمنظمات الكبيرة فضلا عن أنها تشير إلى أفضل شكل تنظيمي ممكن.<sup>(1)</sup>

فالبيروقراطية على هذا الأساس تعني مجموعة الموظفين وما يتبعونه من إجراءات في مباشرتهم لوظائفهم طالما أن حجم العمل الإداري كبير ومتنوع ويقوم على أساس التخصص وتقسيم العمل إلى وظائف متعددة مع العلاقات الموضوعية بينها ومن تم فإن المعنى لكلمة البيروقراطية تعني أنها التنظيم الأمثل الذي يتم بمقتضاه العمل الإداري الذي يقوم على أسس معينة لتحقيق أهداف محددة بما يتضمنه هذا التنظيم من قواعد عامة وأساليب وإجراءات تتبع الأعمال وإنجازها وتوثيق هذه الأعمال في وثائق ومستندات مكتوبة.

من هنا فإن البيروقراطية تعني أساسا التنظيم الإداري الأمثل للأجهزة التنفيذية في الدولة الحديثة وهذا هو المعنى الفني للبيروقراطية غير أن الجمود والتعقيد في الإجراءات والتمادي في تطبيق اللوائح والتمسك الحرفي بها ووجود عدد كبير من اللوائح البالية العتيقة وكثرة عدد الإدارات بتقسيماتها المختلفة ورسم أساليب العمل والإجراءات التي يتحتم على العاملين إتباعها وعدم جواز الخروج عليها ووجود سلطات رقابية جامدة لا تتمتع بالمرونة في الأداء بل تعمل على تطبيق اللوائح والإجراءات مهما كانت النتائج التي تترتب عليها ومع تعود العاملين على هذا المناخ ومع صعوبة تعديل اللوائح لتتفق مع ما يستوجبه تطور التنظيم ومواءمته لمستحدثات الحياة الإدارية يزحف مرض الجمود والتمسك الأعمى بالإشكال والصيغ الإدارية وهذا التمسك ينظر إليه كما لو كان غاية في ذاته وليس وسيلة لتحقيق غايات الإدارة وأهدافها والسهر على مصالح الجماهير وكل هذا يؤدي في نهاية الأمر إلى عدم

(1)- فؤاد محمد الناي، مبادئ علم الإدارة العامة، مكتبة عين شمس مصر 1997، ص 190

تحقيق أهداف الإدارة وجمود النظام الإداري والانتقاص من مقدرته على تحقيق غاياته ومن هنا تبدأ الآثار السلبية للبيروقراطية في الظهور بما يسمى بأمراض البيروقراطية.<sup>(1)</sup>

### ➤ النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر :

اعتقد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max feber أن المؤسسة البيروقراطية هي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية. وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية، إلا أنه أقر بعدم الاستغناء عن القيادة البيروقراطية في إدارة الجماهير التي يتطلبها المجتمع المعاصر.

لقد وضع ويبر مفهومًا بيروقراطيًا يضم المقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية. فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يتبع نظام ترتيب التدرج الهرمي، حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى. نتيجة لذلك يكون التقسيم المنسق للعمل. فلكل مكتب نطاق واضح ومحدد من المسؤوليات، ويتم اختيار الموظفين في الدائرة الواحدة على أساس مؤهلاتهم الفنية. ويجب أن يكون المكتب هو الشاغل الرئيسي للموظف. ويشكل المنصب حياته العملية، ويكون ترفيع الموظف مبنياً على الأقدمية في التعيين والإنجازات التي حققها الموظف أو كليهما معًا. كما يجب الفصل بين النشاط الرسمي والحياة الخاصة بالموظف. وتقوم البيروقراطية في نظر ويبر على الأسس التالية:<sup>(2)</sup>

✓ إن الإدارة عملية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه، ويتم تشكيل إطارها من خلال إتباع مجموعة من الخطوات المترابطة والمتتابعة ذات النمط الثابت، مهما تغير نوع النشاط الذي تتم مزاويلته.

✓ إن الإطار الذي تدور فيه العملية الإدارية وخطواتها المتتالية ذو مضمون. وهذا المضمون يتضح من خلال النظر لكيفية تأدية المنظمة لوظائفها التي تبدأ في الغالب بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه وأخيراً الرقابة والتقييم والمتابعة.

✓ تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد واللوائح العامة مهما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها. ويؤدي وجود القواعد والأسس المقتنة التي تحكم العلاقات بين النشاطات والوظائف المختلفة إلى ترشيد القرارات.

✓ يجب تقسيم أنشطة العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة العملية،

وإلى وحدات وأقسام وإدارات بحيث تتجمع النشاطات المتشابهة أو المترابطة في فئة للوظائف أو وحدة والوحدات في أقسام والأقسام المتماثلة والمتشابهة في إدارات.

✓ يجب إدارة العمل عن طريق إعطاء التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح، مع ضرورة وجود توظيف للوظائف ووضع مواصفات لشاغلها، وضرورة أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي

(1)- مرجع سابق، ص 191

(2)- حمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم، داور للنشر - ط 3، عمان الأردن 2008، ص 56

جيد .وأن يتم تقسيم العمل تبعاً للخبرة ومتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية.

### ➤ نماذج للسلطة عند ماكس فيبر:

لقد أسهم ماكس فيبر في مجال الدراسات التنظيمية من خلال نظريته التي أسماها ( هيكل السلطة)، وفي هذه النظرية بين أن المنظمات تتضمن دائماً علاقات للسلطة تمنع بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم بنوع من السلطة والنفوذ، وقد ميز بين ثلاثة نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من الشرعية . وهذه النماذج هي كما يلي: (1)

### ✓ السلطة الكارزمية (الروحية):

والتي تستند على الإلهام، ويستمد القائد شرعيته من الخصائص الجسمية، و القدرات التي يتميز بها تجعل منه زعيم له هبة، تعظيم وتقدير، ونموذج هذه السلطة ملاحظ في بعض القادة العسكريين، المصلحين الدينيين والاجتماعيين والشخصيات السياسية.

### ✓ السلطة التقليدية

يستمد الفرد أو القائد سلطته من توارث السلطة، وكان هذا النموذج واضحاً في عهد الإقطاع التي مرت به أوروبا، كما يؤمن الأفراد بالتقاليد وقداسة السلطة، لأنهم يرون أن الحاكم هو خليفة الله في الأرض، وهو ما يدفعهم إلى طاعة أوامره.

### ✓ السلطة القانونية

في هذا النوع من السلطة، يؤمن الأفراد بسلطة وسيادة القانون، وهذه السلطة تخص المجمعات الحديثة، التي تتميز بالنظام الحكومي، وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير. توصل ماكس فيبر إلى إعطاء بعض الخصائص التي تتميز بها التنظيمات البيروقراطية الحديثة، وهي لم تكن على شواهد وقائعية، بالأحرى لم تكن مبنية على دراسة ميدانية

### ➤ خصائص ومرتكزات البيروقراطية:

اعتمد النموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس فيبر على افتراضات وخصائص معينة هي: (2)

✓ تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.

(1)- عيوش بسمينة، التنظيم الإداري في جامعة الجزائر : دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2008-2009 ص 19

(2)- جليل محمد حسين الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2000، ص 35



- ✓ توزيع الأعمال والأنشطة الدراية على أفراد أو أعضاء المنظمة بصورة رسمية وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفة.
- ✓ تحويل السلطات أو الصلاحيات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها على وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- ✓ الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقته غير الرسمية بعيدا عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية وإعطائها الدور الأساسي في البناء الهيكلي للمنظمة البيروقراطية.
- ✓ تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية على وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديها بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية
- ✓ إسناد تركيب المنظمة إلى أساس التدرج الهرمي أو هرمية التنظيم hierarchy واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم على وفق التسلسل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.
- ✓ تهتم الإدارة البيروقراطية في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها على الوثائق والسجلات والمستندات ويجرى حفظ هذه الوثائق يسهل معها تمشية أعمال المنظمة.
- ✓ تتصف القواعد والتعليمات التي تطبقها المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي بحيث يستطيع كل فرد فيها استيعاب وفهم القواعد الإدارية السائدة بدقة ووضوح كما يؤدي هذا الثبات النسبي في الأعمال المؤكدة لأفراد المنظمة إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.
- ✓ تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لإفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترفيه والتقدم المهني ويتأني ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج ويمكن تلخيص مرتكزات البيروقراطية في 5 محاور رئيسية يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

## شكل رقم (12): مرتكزات البيروقراطية



المصدر: محمود الجعفري وذياب علي جرار، الإدارة والاقتصاد - الجزء الأول - ط 2، مركز المناهج، رام الله فلسطين 2013، ص 20.

➤ إيجابيات وسلبيات النظرية البيروقراطية: وتتلخص فيما يلي: (1)

### • إيجابيات البيروقراطية:

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

### • سلبيات البيروقراطية:

- ✓ الجمود في معالجة المشاكل وعدم المرونة.
- ✓ تجاهل أهمية العنصر البشري.
- ✓ المغالاة في التمسك باللوائح والقوانين نتيجة الرقابة الشديدة على الموظفين.
- ✓ مقاومة التغيير.
- ✓ اللامبالاة من جانب الموظف.
- ✓ التركيز على الوسائل وإهمال الغايات.

(1)- عمر مجد درة، مرجع سابق، ص 105.

✓ تكرار بعض الوظائف نتيجة الالتزام الدقيق بمبدأ التخصص الوظيفي.

لقد أصبحت البيروقراطية وفق المفهوم الشائع اليوم مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في إنجاز المعاملات والجمود في التعامل مع ما يستجد في الإدارات المختلفة، في حين يفترض أن تعطي البيروقراطية توجهاً لخيارات يوطر من خلالها الهيكل التنظيمي ليكون قادراً على العمل الكفؤ والاستجابة للموقف

ثانياً- المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة:

ظهرت هذه المقاربات والمفاهيم الإنسانية على يد وجهود مجموعة من المفكرين ولعل أهم هؤلاء هم :

◆ ابراهام ماسلو

◆ التون مايو

◆ هربرت سايمون

◆ ماري ياركر فوليت

◆ شستر بارنارد

◆ دوغلاش ماكريجر

## 1- حركة العلاقات الإنسانية (1930-1950):

وقد نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمي الكبير وظروف الحرب العالمية الثانية، وخروجها على مبادئ الإدارة العلمية التي سببت كثيراً من المشكلات العمالية وأثارت موجات من الاضطرابات الصناعية وقد كان المنطق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان هو محور العمل الإداري وأنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية ، كذلك روجت حركة العلاقات الإنسانية مفاهيم الحالة المعنوية morale واثرت جماعات العمل والجو الاجتماعي للعمل على معنوية العاملين ومن تم على إنتاجهم ومن أهم تناشد حركة العلاقات الإنسانية التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الإنسانية للعاملين.(1)

اعتبرت مدرسة العلاقات الإنسانية أن المنظمة الإدارية نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتم اتخاذ القرارات فيه من خلال دراسة العمليات وتحديد المؤثرات وتفاعلها مع بعضها للوصول إلى قرار موضوعي وسليم. ويعد هذا المدخل نتاجاً لدراسة علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ويتميز هذا المدخل في أنه ركز على الإدارة باعتبارها إدارة للعنصر البشري داخل المنظمات كما اهتم هذا المدخل بالتنظيمات الغير رسمية والاتصال الغير رسمي . (2)

اهتمت المدرسة بالفرد في العمل لأنه محور المؤسسة، وركزت على العاملين وعلى علاقاتهم الشخصية، ودوافعهم وحاجاتهم، وعلى مبادراتهم، وعلى حركية الجماعات وأثر ذلك على الإنتاجية والأداء والفاعلية، وعالجت القيادة

(1)- على السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة مصر 1990، ص 09.

(2)- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن 2014، ص 25

الإدارية والتواصل الإداري والتدريب والتحفيز، والرضا في العمل<sup>(1)</sup>

✓ تجارة هاوثورن في نظرية العلاقات الإنسانية : ولقد تضمنت تجارب هاوثورن التي امتدت من عام 1927 إلى عام 1932 إجراء تجارب كثيرة من أهمها:

#### ➤ تجارب الإضاءة:

وفي هذه التجارب تم تعريض مجموعات مختلفة من العاملين لشدة إضاءة مختلفة، وملاحظة أثر ذلك على الإنتاجية حيث تبين من خلالها أن الزيادة والنقصان في معدلات الإضاءة لا تتماشى مع الزيادة والنقصان في الإنتاج.

#### ➤ تجارب غرفة التجميع:

تناولت هذه التجربة مجموعة من العاملات في قسم التجميع، حيث تم عزل مجموعة صغيرة منهن بصحبة عدد من الباحثين يقومون بأعمال الملاحظة وتجميع البيانات. وقد تبين من خلال هذه التجربة أن أداء عاملات المجموعة الصغيرة تأثر بالمكانة العالية التي حظيت بها من الإدارة كمجموعة مهمة ذات مكانة عالية ومتميزة عن بقية العاملات مما جعلهن يشعرن بالبهجة والاندفاع في الأداء.

#### ➤ تجارب غرفة الأسلاك:

إن أعضاء المجموعة في هذه التجربة هم من الذكور وقد طبقت عليهم خطة أجور تشجيعية تعتمد على زيادة المكافآت نتيجة زيادة الإنتاجية، وكانت النتيجة أن الأفراد لم يزيدوا من إنتاجهم لأنه كان يتم التحكم فيهم من قبل المجموعة التي حددت وقيدت إنتاج كل فرد وبفرض معايير محددة عليهم. لقد اعتمد مايو في دراساته على المبادئ التالية: <sup>(2)</sup>

- ✓ إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- ✓ إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، وبالتالي تحدد كفاءتهم.
- ✓ إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين الأفراد بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية.
- ✓ إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية.
- ومن ناحية أخرى ركز مايو على دراسة الأفكار التالية:
- ✓ إن كمية العمل التي يؤديها الفرد لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية، وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية.
- ✓ إن المكافآت والحوافز المعنوية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.

<sup>(1)</sup> - محمد مرعي مرعي، أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية: إدارة الموارد البشرية نموذجاً، المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية

والنشر، الشارقة 2002، ص 408

<sup>(2)</sup> - مرجع سابق، ص 408

✓ إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أن يكون أهم أشكال التنظيم كفاءة وأغلاها من حيث الإنتاجية.

✓ إن الأفراد لا يسلكون العمل، أو يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

وقد تعرضت هذه النظرية إلى الانتقادات التالية: (1)

✓ تجاهلت مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك الأفراد بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.

✓ تجاهلت التنظيم الرسمي، معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك، فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.

✓ محدودية عدد الأفراد الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العملية.

✓ لقد اتجهت لعدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية.

## 2- نظرية التون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية (1880-1950) :

لقد اعتمد مايو في دراساته على المبادئ التالية:

✓ إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.

✓ إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، وبالتالي تحدد كفاءتهم.

✓ إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين الأفراد بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية.

✓ إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتفويض السلطة واللامركزية الإدارية.

ومن ناحية أخرى ركز مايو على دراسة الأفكار التالية:

✓ إن كمية العمل التي يؤديها الفرد لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية، وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية.

✓ إن المكافآت والخوافز المعنوية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.

✓ إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أن يكون أهم أشكال التنظيم كفاءة وأغلاها من حيث الإنتاجية.

(1)- رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 08.

✓ إن الأفراد لا يسلكون العمل، أو يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات.

وقد تعرضت هذه النظرية إلى الانتقادات التالية: (1)

✓ تجاهلت مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك الأفراد بتركيزها فقط على المتغيرات

الاجتماعية كمحرك للسلوك.

✓ تجاهلت التنظيم الرسمي، معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك، فإن

إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.

✓ محدودية عدد الأفراد الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم

التوصل إليها من الناحية العملية.

✓ لقد اتجهت لعدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية

### 3- نظرية أبراهام ماسلو في نظرية العلاقات الإنسانية: (1970-1908)

اهتم بمختلف حاجات الفرد في العمل، وتلبية هذه الحاجات يسمح للمؤسسة بتحفيز عمالها. ويُعتبر ماسلو عالم

نفسى، قام بدراسة سلوك الإنسان ( بين ) 1043 - 1939 وتوصل إلى تحديد تسلسل (هرمية) لحاجت الفرد

بغرض زيادة تحفيزه. ووجد أنه لا يمكن للشخص أن يسبق حاجة كمالية على التي أقل منها (أولى منها)

وبدأ بترتيب الحاجات انطلاقاً من:

✓ الحاجات الفيزيولوجية: الأولية اللازمة للعيش مثل الأكل، الماء، الهواء، النوم،... الخ.

✓ الحاجة للأمن: مثل الملابس، المنزل، عائلة،... الخ.

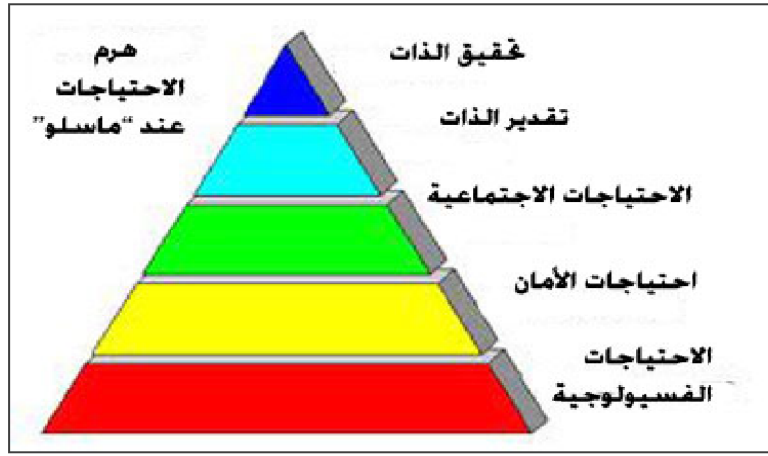
✓ الحاجة الاجتماعية: فالفرد في وسط أمثاله بحاجة للتبادل ومعرفة أنه مفيد ونافع للآخرين.

✓ الحاجة للتقدير: وهي الحاجة للإحساس أنه مقدر من الغير.

✓ الحاجة لتحقيق الذات: وهي الحاجة لتأكيد فرديته، بمعنى اللمسة الشخصية التي تميز الفرد عن الآخرين.

(1) - مرجع سابق، ص 09.

## شكل رقم (13):هرم ماسلو والتدرج في الاحتياجات الإنسانية



Source : <http://www.feedo.net/society/SocialInfluences/SocialPsychology/MaslowHierarchyOfNeeds.htm>

والعمل يسمح للفرد بتحقيق الحاجات الثلاثة الأولى ويمكن إسقاط الحاجات الثلاثة على العمل كما يلي:

- ✓ الحاجات الفيزيولوجية للبقاء: الحصول على أجر مناسب<sup>(1)</sup>؛
- ✓ الحاجة للأمن: أمن شروط العمل، استقرار العمل (الأمن الوظيفي)؛
- ✓ الحق في الإعلام: الإحساس بالدعم إذا لزم الأمر؛
- ✓ الحاجة الاجتماعية: إمكانية الاتصال مع الغير، التبادل خلال العمل؛
- ✓ وعادة ما يكتفي العمال بهذه الحاجات الأساسية في العمل، أما الحاجات الأخرى فيمكن تحقيقها في إطار العمل:
- ✓ الحاجة للتقدير: من خلال القيام بعمل مفيد، مقبول من الآخرين، إظهار كفاءته، الحاجة للتنوع، الذاتية في العمل
- ✓ واتخاذ القرارات، القدرة على التأثير على مستقبله المهني،....
- ✓ الحاجة لتحقيق الذات: من خلال التميز في العمل..
- ✓ ويمكن للمسيرين الاستفادة من سلم ماسلو لمراقبة مدى تحقيق الحاجات الأساسية للعمال وهل نضج الفرد للبحث عن
- ✓ الوصول لتحقيق حاجات أعلى.

### 4- نظرية القرارات ( هيرت سايمون Decisions Theory):

يعد هيرت سايمون Decisions Theory من المفكرين الإداريين الذين انتقدوا بشدة مبادئ الإدارة التي نادى بها فايول، وقال إن هذه المبادئ تتعارض مع بعضها، ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة. وقد أوضح ذلك في كتابه السلوك الإداري Administrative Behavior. ويرى في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور كيفية اتخاذ

(1)- منيرة سلامي، محاضرات في أساسيات تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017/2019، ص

القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي .وقد عرف سايمون التنظيم عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد : « بأنه كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات . كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل »

ومن خلال هذا التعريف نرى أن سايمون يتكلم عن السلوك الإداري .فالمدير لا يعنى باتخاذ القرار فقط، وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه .وبما أن نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ القرارات فإنه يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة .بمعنى أن المدير يتخذ قرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه.(1)

وأضاف كل من: وماكاليلاند MacLLILAND وهيرزبرغ ERZBERG والد رفر ALDERFER وغيرها أفكاراً جديدة ، حول الحاجات البشرية وآيفية تحفيز العاملين وتوليد دافعيتهم وتحقيق رضاهم في العمل كما يلي:

- تأمين الحاجات العضوية : متطلبات الحياة الشخصية، وتأمين حاجات الأمن والسلامة: ظروف العمل، الرقابة، أمن العمل، وتأمين حاجات الانتماء :تعزيز عضوية الفرد في المؤسسة، وإيجاد علاقات ودية بين الأشخاص وإداراتهم، وتأمين حاجات التقدير : التسمية الوظيفية، والاعتراف بالوظيفة والشخص، و تقدير التميز ، و تحقيق الترقية، و تأمين حاجات الإنجاز :تحميل المسؤولية، و بعث روح التحدي في العمل، وتحقيق النمو و النضج، وتكريم الإنجاز الشخصي.(2)

## 5- نظريات رافقت مدرسة العلاقات الإنسانية

لقد ساعدت النتائج التي توصل إليها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية على إثراء المستقبلي لها، حيث أثبتت مدرسة العلاقات الإنسانية أثر الروح المعنوية على إنتاجية الفرد وسلوكه، وخير دليل على هذا الإثبات هي النظريات التي رافقت مدرسة العلاقات الإنسانية وسوف نتطرق بإيجاز لهذه النظريات:(3)

### ➤ مساهمة ماري باركر فوليجت MARY PARKER FOLLERT:

لقد ساهمت ماري باركر فوليجت في المدرسة السلوكية من خلال دراساتها وكتاباتها، لقد ركزت ماري في دراساتها على الجماعة دون الفرد، كما اهتمت ماري باركر فوليجت بمبادئ المشاركة والتعاون والاتصال والتنسيق، واشترك المرؤوسين في السلطة.

### ➤ مساهمة شستر برنارد CHESTER BERNARD:

فقد ركزت كتاباته على أهمية التعاون كمحدد رئيسي لنجاح المؤسسة، ولقد قام بالربط بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وأهداف الجماعات غير الرسمية، ولقد وضع برنارد كتاباً في هذا المجال سمي بالوظائف

(1)- رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص 20.

(2)- مجد مرعي مرعي، مرجع سابق، ص 409.

(3)- عيوش يسمينة، مرجع سابق، ص 27



التنفيذية أو العامل، وأكد على أهمية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للفرد العامل واعتبر المنظمة نظاماً اجتماعياً تعاونياً.

### ➤ مساهمة دوغلاس ماكربكور DOUGLES MEGREGOR

وهو يعتبر من الرواد البارزين في مجال المدرسة السلوكية، بحيث قام بإيضاح فكرة أن الانطباع الذي يكونه الشخص تجاه الشخص الآخر أو الآخرين له تأثير كبير على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص

6- المساهمات والدلالات الإيجابية لحركة العلاقات الإنسانية:

لقد أحدثت نتائج الدراسات التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية تحولاً كبيراً في الفكر الإداري ، والتي حولت الاتجاه الكلاسيكي من التركيز على الجوانب الفنية والمادية في الإنتاجية إلى التركيز على الحاجات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية . كما زادت هذه الحركة الضوء على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على سلوك الفرد، وعلى الروح المعنوية للعاملين وأثرها على الأداء . إضافة إلى ذلك ، فقد أظهرت أهمية نمط الإدارة والحاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية والاتصال والدافعية لديهم. كما ركزت الحركة الاهتمام على ديناميكية الجماعة وتأثيرها على إنتاجية الفرد .<sup>(1)</sup>

### ➤ أوجه النقد والقصور الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية:

بالرغم من المساهمات العظيمة التي قدمتها حركة العلاقات الإنسانية في مراحل تطوير نظرية الإدارة ، إلا أنها تعرضت للانتقاد بسبب جوانب الضعف سواء في تصميم الدراسات التي اعتمدت عليها أو في تحليل تفسير نتائج هذه الدراسات. بالرغم من أهمية مفهوم الرجل Social man الذي اقترحتته هذه الحركة في مقابل مفهوم الرجل الاقتصادي Economic man إلا أنه فشل في الوصف الكامل للأفراد في مكان العمل . إن العديد من المحاولات حتى الخمسينيات من هذا القرن بذلت في تحسين ظروف العمل ورضاء الأفراد عن وظائفهم ولكن لم يتم الوصل إلى مستويات عالية من الإنتاجية كما كان متوقعا . وقد يرجع ذلك إلى أن البيئة الاجتماعية للعمل هي واحدة فقط من بين عوامل أخرى عديدة ومتفاعلة معا والتي تؤثر في الإنتاجية . أي أن تلك العوامل الخاصة بمستويات الأجور ، والوظيفة ، والهيكلة التنظيمي ، وثقافة المنظمة ، والعلاقات مع الزملاء والإدارة ، والتنظيم غير الرسمي ما هي إلا جزء من مجموعة أكبر أكثر تعقيداً من العوامل المؤثرة في الإنتاجية. من ناحية أخرى ، فقد انتقد البعض (ألتون مايو ) من حيث أنه تمادى في إبراز أهمية الحاجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية للدرجة التي توحى بضرورة تبني نمط " الإدارة الأبوية " في وصف العلاقة بين الإدارة والعاملين .<sup>(2)</sup>

(1)- محمد بكري عبد العليم، مرجع سابق، ص 90

(2)- مرجع سابق، ص 91

## ➤ نقاط الاتفاق والاختلاف بين نظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية:

قد أحدثت مدرسة العلاقات الإنسانية أثرا كبيرا على الفكر الإداري كما أحدثته من قبل مدرسة الإدارة العلمية ومجد أن المدرستين تتفقان وتختلفان في بضعة أمور، وربما يفسر ذلك اختلاف مهنة صاحبيهما . فقد كانت تيلور فنيا ومهندسا بينما كان مايو عالما نفسيا ، وفيما يلي أهم نقاط الاتفاق والاختلاف والتي تعطي في مجموعها ضوءا وأبعادا جديدة للباحثين وممارسي الإدارة كما يلي: (1)

✓ إتباع الأسلوب العلمي التحليلي القائم على التجربة وقياس النتائج والوصول إلى تعليمات من واقع هذه النتائج

✓ التركيز على جانب واحد من جوانب العمل وإغفال الآخر فقد اهتمت الإدارة العلمية بالعمل وركزت العلاقات الإنسانية انتباهها على الإنسان

✓ التركيز أيضا على حل واحد أو طريقة مثلى لمشكلة العمل والعلاقات فأما تيلور فرأى أن الطريقة العلمية لدراسة العمل وتختلف جوانبه هي الكفيلة بزيادة الإنتاجية وحل المشكلات بينما رأى مايو أن القيادة الديمقراطية أو المهارة الاجتماعية هي الكفيلة بتحقيق أهداف الطرفين - الإدارة والعاملين.

✓ النظرة المحدودة للطبيعة البشرية للعاملين ، فبينما كان تيلور يخاطب الجانب الاقتصادي في الإنسان ويميل إلى النظرة التقليدية المادية للدوافع أتجه مايو إلى الجانب النفسي واتبع النظرة المتفائلة للإنسان وهي ليس مخلوقا اقتصاديا فحسب ولكن الأهم من ذلك هو أنه مدفوع بجوانب اجتماعية وذهنية ونفسية.

✓ الاعتقاد بان مصلحة الإدارة والعاملين مشتركة أو متبادلة ، ومن ثم فإن الحل الوحيد أو الطريقة المثلى التي توصلنا إليها ترضي الطرفين. فتيلور يعتقد أن زيادة الإنتاجية هي السبيل لذلك لأنه رأى مصلحة كل من الإدارة والعاملين في العائد المادي. بينما أكد مايو أن القيادة هي الأحسن لأن مصلحة الطرفين ليست مادية فحسب ولكن يدخل فيها الجانب النفسي والاجتماعي.

✓ إغفال كل من المدرستين للمؤثرات البيئية الخارجية، والتي يمكن أن تحدث أثارها الكبيرة على كل من الادارة والعاملين مثل الظروف الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.

### ثالثا- مقاربات نظريات الأنظمة:

المبدأ الأساسي لنظرية النظم هو النظر للمنظمة كنظام يشمل عناصر متعددة هذه العناصر في حالة تفاعل مع بعضها تؤثر وتتأثر ببعضها البعض المنظمة أيضا كنظام مفتوح open system في حالة تفاعل مستمر مع العالم الخارجي تؤثر وتتأثر من حولها، بمعنى آخر تحصل على مقومات حياتها واستمراريتها من هذا العالم الخارجي external environment وتسوق ما تنتج من سلع وخدمات في بيئتها الخارجية outputs

(1)- على محمد عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة ، مصر 1982، ص 203

إذا فالبيئة الخارجية تعتبر من أهم عناصر النظام فهي التي توفر مدخلاته وفي نفس الوقت تستقبل مخرجاته وهذا المنهج الإداري يؤكد على أن المنظمة عبارة عن نظام مكون من مجموعة من العناصر تتفاعل من أجل البقاء survival بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمد على رضا المستفيد من خدماتها ، لذا فالمنظمة لا بد أن تحصل على معلومات وافية feedback عن مستوى ونوعية هذه الخدمات

ويؤمن أصحاب هذا النهج "النظم" بأنه ليس هناك أسلوب واحد صحيح ممكن أن تتبعه لبناء هيكلها الداخلي، فالمنظمة الأكثر فاعلية هي التي تبني تنظيمها الداخلي بناء على معطيات البيئة وهذا على النقيض مما اعتقده منظرو المدرسة التقليدية من أن هناك طريقة مثالية ONE BEST WAY لبناء التنظيم

النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يحقق بعض السمات التالية: (1)

✓ التأكيد على مبدأ اعتماد المنظمة على بيئتها الخارجية بينما ركزت النظريات الإدارية الأخرى على البناء الداخلي للتنظيم.

✓ التأكيد على عدم وجود طريقة مثلى للتنظيم فالمنظمة التي تعتمد على بدائل متعددة للتنظيم من الممكن أن تكون أكثر نجاحا.

✓ التأكيد على ضرورة حصول المنظمة على معلومات كافية عن تأثيرها في بيئتها الخارجية بمعنى آخر رد الفعل لدى المستفيدين من الخدمات والسلع التي تقدمها المنظمة.

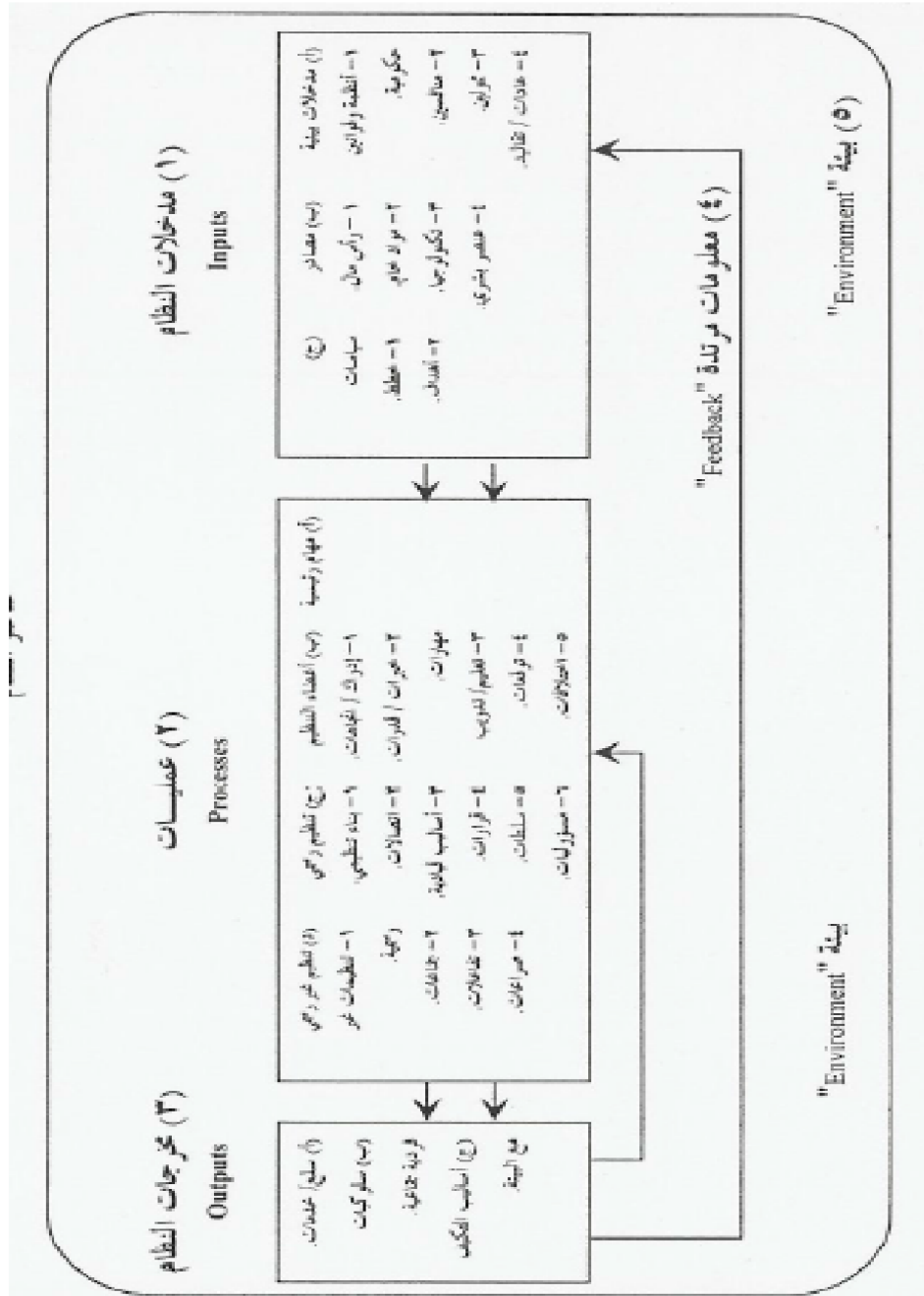
## 1- عناصر النظام:

المنظمة تتكون من مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي هي في حالة تفاعل مستمر بفاعلية مع بعضها البعض ووجود توازن نسبي بين هذه العناصر يساعدها على أن تعمل بفاعلية ووجود أي خلل في أي عنصر من هذه العناصر يؤثر بدوره على كفاءة النظام أو المنظمة ، السؤال إذا : ما هي العناصر الأساسية للنظام ، وما هي طبيعة التفاعل فيما بينها ؟ (2)

(1)- طاق عوض الله السواط وآخرون، مرجع سابق، ص 61

(2)- مرجع سابق، ص 62

شكل رقم (14): عناصر النظام



المصدر: طاق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة 1428، ص 62  
 تتكون المنظمة بناء على ذلك من مجموعة من العناصر الهامة هي: المدخلات، العمليات والأنشطة، المخرجات، المعلومات المرتدة، والبيئة. (1)

(1) - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 53

➤ **المدخلات:** تتمثل المدخلات في الأموال والمواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات بالإضافة إلى المدخلات الرئيسية وهي الأفراد الذين وظفتهم المنظمة في مختلف الوظائف التي تحتاج إليها لممارسة أعمالها.

➤ **العمليات والأنشطة:** تعبر عن جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات فيما بعد، وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها، من حيث كونها منظمة صناعية أو تجارية أو جهاز حكومي أو مؤسسة خدمية وفي كل من هذه الأنواع أنواع أخرى جزئية ففي المنظمات الصناعية توجد الصناعات الإستخراجية والتحويلية ، وفي مؤسسات الخدمات توجد الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية.....الخ.

➤ **المخرجات:** تتمثل المخرجات في المنتج النهائي الذي تقدمه المنظمة للمستهلكين أو المستفيدين والذي يترجم أهداف المنظمة في صورة مادية أو معنوية (السلع و الخدمات و الأفكار ) ويكون قابلاً للقياس حسب المعايير المحددة عند وضع الخطة.

➤ **المعلومات المرتدة:** وهي معلومات تصل إلى المسؤولين عن المدخلات وتصلهم من الجزء الخاص بالمخرجات، والمعلومات توضح ما إذا كانت النواتج قد تمت على أحسن وجه، ويلاحظ أن هذه المعلومات تمثل نوع من الرقابة لتصحيح مسار النظام ككل.

➤ **البيئة:** إن التفاعل مع بيئة أهم إسهامات نظرية الأنظمة في المجال الإداري حيث تصف المنظمة بأنها منظومة مفتوحة ، أي بينهما وبين البيئة المحيطة بها علاقة تفاعل فهي تأخذ المخلات من المجتمع والمنظمة التي تعيش فيها المنظمة. والتي ما يوجد في المجتمع من عوامل اقتصادية اجتماعية وتعليمية وطبيعية وتكنولوجية تؤثر على نشاط المنظمة وأهدافها ومبادئها وسياساتها كما أن الأخيرة بدورها تحدث أثرها على المجتمع وتستمر هذه العلاقة التي تتميز بالتفاعل والأخ\ والعطاء مادامت المنظمة تمارس أعمالها ومادام المجتمع في حاجة إليها.

## 2- النظرية الشخصية والتنظيم ( كريس أرجيرس):

اهتم أرجيرس بكل من الشخصية والتنظيم (Personality & Organization) وركز على حاجات المستوى الأعلى، وافترض أن هناك مجموعة من المبادئ الكلاسيكية للإدارة التي لا تتفق مع شخصية الفرد مما يترتب على ذلك نوعاً من الصراع والإحباط وربما الفشل، وفيما يلي بعض الأمثلة:<sup>(1)</sup>

### ✓ التخصص وتقسيم العمل:

يفترض هذا المبدأ أن الأفراد سوف يتصرفون بطريقة أكثر كفاءة كلما كانت المهام أكثر تخصصاً، ولكن أرجيرس يرى في ذلك إعاقة لتحقيق الذات للعامل، لأنه يريد المزيد من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية.

(1)- عمر مجد درة، مرجع سابق. ص 118.

### ✓ تسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل:

يفترض هذا المبدأ في حالة وجود تسلسل هرمي حيث توجه وتراقب الإدارة العليا المستويات الدنيا، ولكن أرجيس يرى نتيجة هذا المبدأ هي وجود مرؤوسين متواكلين على الآخرين وسليبين وأقل رقابة لبيئة العمل.

### ✓ وحدة التوجيه:

يفترض هذا المبدأ في حالة وجود مشرف واحد يقوم بتخطيط وتوجيه العمل تزايد الكفاءة، ولكن أرجيس يرى نفس الوقت الاتكالية والاعتماد على الغير من جانب العامل مما يعني عدم الإبداع.

### ✓ نطاق الرقابة والإشراف:

يفترض هذا المبدأ زيادة الكفاءة عندما يكون نطاق الإشراف محدوداً بعدد قليل من الموظفين، ولكن أرجيس يرى نتيجة ذلك وجود مرؤوسين معتمدين على آخرين وسليبين ويتحكمون بدرجة أقل في بيئة عملهم.

### 3- التطبيقات الإدارية لنظرية النظم:

لا يجب النظر إلى منظمة الأعمال من منظور جزئي Partial ، كما سبق بيانه، لأن طبيعة العمل الإداري وطبيعة منظمات الأعمال المختلفة تعتبر جزءاً من النظم القائمة في المجتمع وفي الكون ، وبالتالي تتفاعل وتتكامل مع تلك النظم، لذلك يعتبر مدخل النظم، والذي يهتم بدراسة وتحليل النظم المختلفة، مدخلاً مناسباً لإدارة المنظمات، خاصة بعد اتساع نطاق عمل هذه المنظمات وكبر حجمها وضخامة استثماراتها وبالتالي تعدد أجزائها ومشكلاتها الإدارية، لأنه يوضح طبيعة العلاقات المتشابكة بين النظم المختلفة، سواء كانت أنشطة موجودة بالبيئة الخارجية للمنظمة أو أنشطة داخلية بالمنظمة نفسها.

إن مدخل النظم يمكن المدير من أن يتدبر بحكمة ولباقة طبيعة وظيفته الإدارية. ويساعد المدير في الاعتراف بالمشكلات المعقدة وتحليلها إلى جوانبها الفرعية، ثم ترشيد العمل والأداء الإداري وذلك من خلال العمل تحت ظروف بيئية تم إدراكها ودراستها بعناية.

وطبقاً للنظرية العامة للنظم فإنه يجب النظر إلى منظمة الأعمال كنظام ضمن النظم القائمة في المجتمع، ويستتبع ذلك التأكيد على أن أجزاء المنظمة إنما تعتبر نظم داخلية فرعية Subsystems يضمها النظام الكلي للمنظمة. ومن النظم الإدارية الفرعية نظام المعلومات الإدارية Management Information System، نظام الاتصالات التنظيمية Organizational Communications System، نظام الرقابة والتقييم Evaluation & Control System، نظام التجديد والابتكار Enovation System، نظام الموارد البشرية Human Resources System ، نظام التسويق Marketing system، نظام الإنتاج و العمليات Production & Operation System ، نظام التخطيط واتخاذ القرارات Planning & Dictions Making System ، النظام المالي Financial System

....الخ. ويجب النظر إلى هذه النظم بصورة متكاملة. فكل نظام من هذه النظم إنما يسعى في سبيل تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك من خلال أنشطته وأهدافه الذاتية. (1)

#### رابعاً-التصور الشامل لنظرية المنظمات:

تعتبر النظريات التي تم التطرق إليها في المحور السابق أهم مدارس ونظريات التنظيم في المنظمة حيث لكل منها مزاياها وعيوبها وهذه الأفكار المختلفة تسم لنا بتكوين نظرة عامة عن التصور الشامل لنظرية المنظمات من خلال عرضنا لنظريات تطور الفكر التنظيمي تبين لنا ما يلي:

✓ إن كل نظرية تعكس مدخلا معيناً يتسم باتجاه فكري مميز، فلا يزال البعض حتى الآن يرغب بتطبيق الإدارة العلمية ، وآخر يفضل السلوكية وهكذا.

✓ عبرت كل نظرية عن أفكار واهتمامات روادها ،ممثلاً ذلك في الإنتاجية أو الجوانب السلوكية أو الكمية أو غير ذلك.

✓ بالرغم من الانتقادات التي تعرضت لها كل نظرية ، وبالرغم من قدم بعضها في الوقت الحالي، إلا أن ذلك لا ينفي أهميتها ومساهمتها الفعالة في تطور الفكر التنظيمي.

✓ إن أيًا من المدارس والنظريات السابقة لا يقدم مدخلا متكاملًا يفسر العملية التنظيمية بجوانبها وأبعادها المختلفة.

✓ تعتمد نظرية الإدارة المعاصرة على فكرة التفاعل في كافة الجوانب والمداخل سواء أكانت العلمية ، أم السلوكية ، أم الكمية، أم البيئية، أم التنافسية وصولاً لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية التنظيمية.

إن المنظمات في الوقت الحاضر تتسم بشدة التعقيد والتغير، فالتطور العالمي والتقني وتنامي تطبيقات المعلومات والاتصالات ، والاتجاه نحو العولمة ، والاتساع في تطبيق مفاهيم التجارة الالكترونية ، كل هذه العوامل جعلت الفكر التنظيمي قاصراً عن إيجاد مدخل متكامل لتفسير العملية التنظيمية في المنظمات.ومن وجهة نظرنا ، إن الخطوة الأولى في إيجاد هذا المدخل المتكامل يجب أن يكون تفاعل الجوانب الإيجابية لكل مدرسة من مدارس الفكر التنظيمي. (2)

الواقع أن هذه الاختلافات بين الحقلين كانت اختلافات حقيقية في بدايات نشأتهما وتطورهما، لكنها الآن اختلافات تاريخية. فما هو حقيقة العلاقة بينها في نهاية القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين ؟ نستطيع أن نحدد طبيعة العلاقة بينهما عمى النحو التالي: (3)

(1)- محمد الناجي الجعفري، النظرية العامة للنظم وتطبيقاتها الإدارية،2014:

<https://www.kutub.info/library/book/17248>

(2)- رعد حسن الصرن،مرجع سابق 2007، ص 20.

(3)- محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر 2014 ، ص ص 12-13.

✓ يحسن اعتبار كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال رافدين كبيرين من روافد الإدارة (Management)، لقد أثرت وتؤثر عمى كل من الرافدين عوامل عدة في الماضي، ولكن تشابك العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وظهور حركة العولمة في الوقت الحاضر جعل من بيئتهما بيئة تكاد تكون متشابهة.

✓ إن مداخل دراسة التخصصين مداخل متشابهة. ومن هذه المداخل عمى سبيل المثال مدخل العليمات الإدارية أو الوظائف الإدارية فهي وظائف واحدة في المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال. ومن المداخل أيضاً مدخل مهارات المديرين (Managerial Skills) كالمهارة الفنية والمهارة الفكرية والمهارة الإنسانية، فهذه المهارات مهارات متشابهة لدى مديري الأجهزة الحكومية ومنشآت الأعمال، بمستوياتهم المختلفة من إدارة عميا وإدارة متوسطة وإدارة في المستوى الأول.

✓ إذا أخذنا المنظمة (Organization) كوحدة للتحليل (Unit of Analysis) فإن المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال هي منظمات لها خصائص المنظمات الاجتماعية من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات، وذلك باعتبارها أنظمة (Systems) فرعية من أنظمة كبرى في الإطار المجتمعي الكبير.

✓ إن الإنسان وسلوكه و قدراته الإدارية وطاقته وآماله وطموحاته ومشكلاته هو محور العملية الإدارية في كل من الأجهزة الحكومية ومنظمات الأعمال. والإنسان هو الإنسان فيها جميعا.

✓ ما دامت الظاهرة الإدارية ظاهرة معقدة تتشابك فيها القوى والعوامل المجتمعية المختلفة، فلا بد من تضافر العموم الاجتماعية والطبيعية لدراسة تلك الظاهرة ومن ثم فإن الإدارة كحقل من حقول الدراسة ذات طبيعة متعددة (Multidisciplinary) ومن ثم فإن الإدارة العامة وإدارة الأعمال كمجالين فرعيين من مجالات الإدارة تفيد من تلك العموم من حيث المحتوى (Content) والمنهجية (Methodology) فعلم الاجتماع مثلا بتركيزه على ( المنظمة ) كوحدة تحليل يغني الإدارة محتوى، وكذلك عمم النفس الاجتماعي باتخاذ الجماعة الصغيرة (Small group) كوحدة للتحميل والاقتصاد باعتماده المنهج الكمي الرياضي منهجا وأداة من أدوات تحليله يفيد الإدارة بفروعها: الإدارة العامة وإدارة الأعمال، بل والإدارة التربوية، والإدارة الشرطةية وإدارة الفنادق والمستشفيات محتوى ومنهجية.

✓ لقد انعكس ذلك كمو على حقول دراسية فرعية في الإدارة تدرس في كميات الإدارة العامة وإدارة الأعمال في الدول الصناعية والنامية على حد سواء.

## 1- التصور الشامل لمداخل النظريات العلمية :

من خلال ما سبق عرضه حول نظرية التكوين الإداري أو ما يعرف بنظرية الإدارة التنظيمية نرى أن فايول قد ركز على العمليات الداخلية للتنظيم و المظاهر الرئيسية للأداء في العمل كما أنه اهتم بالجوانب الفيزيولوجية للعمال على عكس " فريدريك تايلور " الذي اهتم بالجوانب المادية للعمل وأهمل الجوانب النفسية و الاجتماعية للعامل.



كما نجد أن فايول قد حدد من خلال المبادئ الأربعة عشر العناصر المساعدة على خلق و تحقيق كفاءة الأفراد خاصة المديرين.

إن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها أهملت الجوانب الإنساني التي تعتبر الدعائم الأساسية لأي تطوير إداري ، حيث شهد التطوير التنظيمي عند" فايول "بعض الممارسات و التطبيقات في الجوانب الهيكلية والبنائية ، فالتطوير في هذه المرحلة كان زيادة الإنتاجية و استخدام الأسلوب العلمي و تبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة . كان أسلوب التطوير يعتمد على القوة والإجبار ( السلطة ) و عليه نرى أن" هنري فايول "قام بإنجازات و إسهامات لنمو و تطوير التنظيم الإداري من أجل وصول المجتمعات إلى أعلى درجات الرقي و الازدهار.<sup>(1)</sup>

## 2- التصور الشامل لمداخل النظريات الكلاسيكية:

قدم رواد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة مقترحات عديدة هدفها تحقيق المستوى الأمثل من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية . و تتمثل القضايا محور الاهتمام الرئيسي في النظرية الإدارية ، بالتخصص ، التدرج الهرمي للسلطة التنظيمية ، تفويض السلطة ، نطاق الضبط ، و ترتيب الوحدات الفرعية التي يتألف منها التنظيم. و تواجه النظرية الكلاسيكية في الإدارة انتقادات في جوانب كثيرة من أهمها:

✓ تجاهل عوامل خارجية مؤثرة عند الحديث عن الكفاية و الإنتاجية مثل العمالة التنظيمية ومدى توافرها في البيئة الخارجية ، و القيود المفروضة من قبل تشريعات العمل و اتفاقيات النقابات العمالية.

✓ تتأثر التخصصية داخل أي تنظيم بالثقافة العامة للبيئة المحيطة به . و هذا ما لم تتعرض له النظرية الإدارية

✓ تجاهل دوافع الأفراد في كل مستويات العمالة التنظيمية ، على افتراض أن العمال يمثلون امتدادا للمكينات التي يعملون عليها و أنهم مجرد أدوات ينفذون العمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصلة و واضحة من قبل المستويات الإشرافية.

✓ وجود نمط رسمي متدرج من السلطة يبدأ من أعلى مستوى إداري عبر مستويات إشرافية متتالية . و في هذا تجاهل للسلطة غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل غير الرسمية.

➤ تنهض النظرية الكلاسيكية للإدارة على رؤية التنظيم كنسق مغلق ، و من ثم فإن الإطار التصوري لها يشوبه الكثير من نقاط الضعف التي تتصف بها مداخل النسق المغلق

(1)- بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة- 2014/2015 . ص 37

## ➤ نقد نظريات المدخل الكلاسيكي

رغم ما حققته نظريات المدخل الكلاسيكي من مقلة نوعية في مجال الإدارة ، إلا أنه وجهت لكل منها عدة انتقادات نجددها تباعا فيما يلي :

### ● تقييم نظرية الإدارة العلمية:

يمكن تسجيل أوجه القصور التي انتقدت على أساسها حركة الإدارة العلمية فيما يلي:

- ✓ عدم المنطقية في بناء افتراضاتها على أساس أن سلوك العامل تحكمه العقلانية أو الرشد في تصرفاته
- ✓ التركيز الشديد على الإنتاجية لتحقيق الربحية أدى إلى استغلال المفرط لكل من العمال والعملاء.
- ✓ اعتبار العامل ترسا في آلة يخضع لميكانيكية وهندسة الحركات الضرورية والتصرفات العقلانية تحت نظام رقابي صارم فأهملت بذلك أن الفرد العامل كائن اجتماعي بطبيعته النفسية التي تدفعه للعمل أو التمرد عنه إذا لم تراعي خصوصياته.

✓ افتقار الدراسات المنجزة من طرف رواد المدخل للتعميم كونها أجريت في أماكن محدودو

### ● تقييم نظرية التقسيم الإداري:

رغم ما أحدثته الأفكار التي قدمها نظرية التقسيم الإداري من تأثير على الإدارة إلا أن البعض يصف بأن العديد من المبادئ التي جاءت بها النظرية يتصف بالطابع النظري ويفتقر إلى خاصية التعميم على جميع المنظمات . كما يؤخذ عليها التناقض الصارخ بين مبادئها فعلى سبيل المثال يوجد تعارض بين مبدأ تضييق نطاق الإشراف والرقابة ومبدأ الاحتفاظ بأقل عدد ممكن من المستويات الإشراف في نفس التنظيم يضاف إلى ذلك إهمال النظرية كغيرها من نظريات الإدارة الكلاسيكية للإبعاد النفسية والاجتماعية للسلوك التنظيمي واعتبارها عوامل ثانوية في التنظيم.(1)

### ● تقييم النظرية البيروقراطية :

كشفت الدراسات الإدارية عن العديد من السلبيات التي ميزت النموذج البيروقراطي في الإدارة. والتي يمكن تحديدها فيما يلي: (2)

- ✓ التعارض بين المبادئ التنظيمية كتعارض مبدأ الترقية باعتماد الكفاءة مع مبدأ الترقية بالتقدمية ، الخضوع لترسانة من القوانين واللوائح وعلاقات السلطة الهرمية المرسخة لنظام رقابي شديد.
- ✓ افتقار التنظيم للعلاقات الأفقية التي من شأنها أن تعزز التنسيق بين الإدارات وتركيزه على علاقات السلطة الرسمية من أعلى إلى أسفل والتي لا تعد كافية لتحقيق الفعالية في إدارة المنظمات.

(1)- الطيب الوائلي، دور و أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عباس فرحات - سطيف 2012/2011، ص 76.

(2)- مرجع سابق، ص 76.

✓ إهمال النظرية للمكونات النفسية والاجتماعية للعامل مما قد يترتب عليه نتائج سلبية على التنظيم  
 كأنخفاض كفاءته أو فشله تماما.

✓ اعتبار التنظيم نظاما مغلقا يتوقف نجاحه فقط على خصائصه ومحدداته الداخلية، لكن هذا لا

يتفق مع النظرة الحديثة للمنظمات والتي تعتبرها أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بيئتها

الجدول التالي يبين أهم المبادئ والقيم والمعايير التي تقوم عليها نظريات المدخل الكلاسيكي كما يلي:

### جدول رقم (02): أهم الأبعاد والخصائص لنظريات المدخل الكلاسيكي

الأبعاد	الخصائص
السلطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نظام بيروقراطي يتميز بالمركزية المفرطة</li> <li>● تطبيق القوانين واللوائح بشكل حرفي</li> <li>● اتخاذ القرار مركزي في يد شخص واحد autocratique</li> <li>● تسلسل هرمي من الأعلى إلى الأسفل</li> <li>● ثقل الإجراءات وتسلط القواعد على مهام المؤسسة</li> <li>● نظام مراقبة داخلي صارم، عدم الثقة في العمال</li> <li>● البطء في أداء المهام وتعطيل العمل.</li> </ul>
الاتصال	<ul style="list-style-type: none"> <li>● اتصال قاصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الهرمي.</li> <li>● غياب الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة</li> <li>● اتصال خطي من الأعلى إلى الأسفل</li> <li>● البطء وعدم السرعة في إيصال المعلومة وعدم المرونة</li> </ul>
المشاركة والمبادرة من طرف العمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التخطيط وتحديد الأهداف من قبل الإدارة والعمال ينفذون</li> <li>● التدخل والمراقبة أثناء العمل والمعاقبة على الخطأ</li> <li>● عدم السماح بالمبادرة والمساهمة في إعطاء اقتراحات.</li> <li>● لا يشجع المخاطرة</li> <li>● العامل ليس حرا في عمله.</li> </ul>
طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الزيادة في الأجر</li> <li>● تقوم على معايير التقدمية وليس الأداء والكفاءة</li> <li>● لا تعترف بالاستحقاق la merite وإنما يتم توزيع العلاوات على الجميع بشكل متساو.</li> </ul>

المصدر: بودراع فوزي، ثقافة المنظمة وطبيعة العلاقات الاجتماعية دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع مركب GPIZ، مذكرة ماجستير غير

منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعو وهران 2014/2013، ص 19

والجدول التالي يبين أهم المبادئ والقيم والمعايير التي تقوم عليها نظريات المدخل الإنساني، كما يبينه الجدول التالي:  
جدول رقم (03): أهم الأبعاد والخصائص لنظريات المدخل العلاقات الإنسانية

الأبعاد	الخصائص
السلطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● نظام أبوي يركز على الخدمات الاجتماعية والتدخل في الحياة الشخصية للعامل</li> <li>● التعاون بين الإدارة والعمال واعتبارهم كشركاء داخل المؤسسة</li> <li>● تعزيز العلاقات الأفقية بين الأفراد والجماعات</li> <li>● خلق مراكز وظيفية تهتم بمشاكل العمال</li> <li>● السماح بالتنظيمات غير الرسمية والرؤساء غير الرسميين</li> <li>● اتخاذ القرار يتم فيه مراعاة ردود الأفعال والأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية</li> <li>● نظام مراقبة يعتمد على مفهوم جديد وهو الإشراف والثقة في العمال</li> </ul>
الاتصال	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الحرص على السرعة في إيصال المعلومة</li> <li>● السماع والانتباه لحاجات ومساهمات المرؤوسين في العمل</li> <li>● تعزيز الحوار والتواصل بين الإدارة والأفراد والجماعات</li> <li>● خلق جريدة المؤسسة وخلق أماكن للنقاش غير الرسمي</li> <li>● تنظيم اجتماعات للتواصل</li> </ul>
المشاركة والمبادرة من طرف العمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>● إعطاء العامل الحرية في أداء عمله</li> <li>● السماح بمساهمة العمال في إعطاء اقتراحات وآراء حول كيفية إنجاز العمل</li> <li>● إثراء وتوسعة العمل لتعزيز روح الإبداع والمبادرة</li> <li>● إنشاء فرق عمل جماعية مستقلة</li> <li>● الاعتراف بالكفاءات وتمنيها</li> </ul>
أنظمة الحوافز والكفاءات	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تعزيز الروح المعنوية للعاملين</li> <li>● تحقيق الرضا الوظيفي</li> <li>● الاهتمام باتجاهات ودوافع العمال</li> <li>● التكوين لرفع كفاءة جماعة العمل</li> <li>● السهر على خلق جو اجتماعي جيد</li> <li>● تطوير الخدمات الاجتماعية ( وضع خبراء نفسانيين ومساعدين اجتماعيين ، إنشاء دور الحضانه لأطفال العمال، تنظيم مراكز العطل ، النوادي الثقافية والرياضية.)</li> </ul>

المصدر: بودراع فوزي، ثقافة المنظمة وطبيعة العلاقات الاجتماعية دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع مركب GPIZ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعو وهران 2013/2014، ص

## المحور الثالث: النظريات الاقتصادية للمنظمة

## تمهيد:

إن علم السلوك التنظيمي للفرد داخل المنظمة هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل في المنظمات التي ينتمي إليها الفرد .

وبالرغم من أن الباحثين يختلفون فيما بينهم في وجهات النظر في دراسة المنظمات إلا أنهم جميعا يشتركون في النظرية الكلاسيكية للمنظمة التي قدمها تايلور بالإضافة إلى من الإسهامات الكبيرة التي قدمها هؤلاء العلماء في مجال دراسة المنظمات إلا أنه يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية قد ظهرت على أساس نتائج دراسات عديدة والتجارب التي قام بها المفكرون في مجال تنظيم المنظمات.

لهذا لقد تضمنت النظريات التي تمت دراستها في الحور السابق العديد من نماذج : نماذج علمية ، نماذج عملية الإدارية - نماذج البيروقراطية، حيث تشابهت الافتراضات التي استندت تلك النظريات في تفسير السلوك الإنساني وعلاقته بالمنظمة لكنها اختلفت فيما بينها في الأسلوب المتبع في السيطرة على السلوك الإنساني والتحكم به وتنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال. وعليه فإن سلوكهم غير رشيد ويجب السيطرة عليه من خلال: نموذج عقلاني ورشيد وقوي وعليه استدعى الأمر بناء نموذج يتضمن وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

## أولاً- المنظمة في النظرية الاقتصادية الكلاسيكية :

تتمثل النظرية التقليدية في إسهامات كل من تايلور وفايول وماكس ويبر ولقد نظر فايول للتنظيم على أنه أحد وظائف المنظمة الخمسة الرئيسية. أما تايلور فقد ركز على التحديد الدقيق والمحكم للاختصاصات والاهتمام بالقواعد والإجراءات. ومن الملاحظ أن هؤلاء قد أيدوا التنظيمات التي تعتمد على السلطة والرقابة المحكمة Controlled Authoritarian Organization فعلى سبيل المثال تم التركيز على تقليل نطاق الإشراف بحيث لا يتعدى ستة أفراد، كما أن الإشراف المباشر وطاعة المرؤوس لرئيسة كانت أيضا الشغل الشاغل للمدير. ومن هنا تم التركيز على مبادئ أربعة رئيسية لهذه التنظيمات وهي: (1)

✓ تساوى السلطة مع المسؤولية.

✓ التحديد الواضح للمستويات الإدارية داخل المنظمة.

✓ وحدة الأمر، أي أن الموظف يحصل على أوامره من مدير واحد فقط.

✓ تفويض السلطة لأسفل مع عدم تفويض المسؤولية.

ويلاحظ أن هذه النتائج كانت تناسب العصر الذي طبقت فيه وهذه نقطة هامة يجب أخذها في الحسبان عند تناولنا لهذه النتائج.

**1- مبادئ المنظمة حسب المدرسة الكلاسيكية :** توجد عدة مبادئ وافتراضات اعتمدت عليها المدرسة الكلاسيكية نوجزها فيما يلي: (2)

✓ **وحدة الإدارة والقيادة :** أي إن الفرد العامل يتلقى أوامره من واحد فقط وانه لا يستطيع احتمال

ازدواجية المسؤولية إذا تعددت مصادر إصدار الأوامر وخاصة في حالة ما إذا كانت المصادر متعارضة.

✓ **تقسيم العمل والتخصص :** ترى هذه المؤسسة إن للتخصص اثر كبير على الإنتاج وكفاءته إلى جانب

انه يؤدي إلى ضمان سير العملية الإنتاجية أي لا بد من تقسيم العمل إلى خطوات متعددة بحيث يتولى

كل شخص مهمة معينة الأمر الذي يساعد على إتقانها أكثر مما لو تم توزيعها على مهمات عديدة ,

وان هناك فائدة كبيرة في التخصص.

✓ **مركزية السلطة :** تؤكد هذه النظريات على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة وعلى حق من هم في قمة

التنظيم الإداري بإصدار الأوامر كأساس لسير العمل الإداري

✓ **النظرة الأحادية للإنسان:** نظرة للإنسان نظرة محدودة والنموذج الذي تضعه للإنسان هو نموذج آلة

واعتبرته كائن اقتصادي أي يمكن التأثير على سلوكه وأفعاله عن طريق الأجور والحوافز المادية الأخرى.

(1)- عبد الحميد أبو ناعم، ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية العربية، منشورات كلية الإدارة جامعة القاهرة 2004، ص 05

(2)- جدار رياض ، محاضرات في مدخل إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016/2017، ص

✓ ترى هذه المدرسة أن هناك أسلوب أمثل لأداء أي عمل يتناسب مع كافة الظروف وأن وظيفة الإدارة هي اكتشاف الطريقة وتعليمها ليلتزموا بها.

✓ **التنظيم نظام مغلق:** لا تعبر هذه النظريات الأهمية المناسبة للظروف البيئية المحيطة كمحددات على سلوك الإنسان، وعلى التنظيم بشكل إجمالي، إذ ترى أن التفاعل فيه على أعضاء التنظيم الرسميين و بالقنوات المحددة.

## 2- أهمية التنظيم العقلاني داخل التنظيمات الاقتصادية وفقا للنظرية الكلاسيكية:

وتكن فيما يلي: (1)

- ✓ الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات والصلاحيات وه يحدد الأهداف، والمسالك التي يمكن الوصول إليها، مع العمل على توجيه الجهود وزيادة فاعلية الأفراد.
- ✓ الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، وذلك بتحديد المهام لكل فرد في المنظمة.
- ✓ سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام والفروع في المنظمة.
- ✓ ارتباط السلطة (الإدارة المؤسسة) بالقانون فهو الذي يحدد حدودها ومقدارها ومن له الحق في ممارستها، مع قدرة صاحب السلطة على التأثير في الآخرين، وإقناعهم بالتصرف كونه
- ✓ يمثل سلطة رسمية، أو قدرات شخصية، أو كليهما معا

نظرية التكوين الإداري في المنظمة الكلاسيكية:

جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية، خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي "هنري فايول (H.Fayol)" أسس هذه النظرية محاولا تطوير بعض أفكار الإدارة العلمية، ويركز على عدد من القضايا والمبادئ الإدارية التي يمكن أن تعزز من تطوير المؤسسات والمنشآت الإنتاجية الصناعية والإدارية.

## 3- جوانب قصور المنظمة في النظرية الكلاسيكية:

قدم رواد المدرسة الكلاسيكية في الإدارة مقترحات عديدة هدفها تحقيق المستوى الأمثل من الإنتاجية والكفاءة التنظيمية . و تتمثل القضايا محور الاهتمام الرئيسي في النظرية الإدارية ، بالتخصص ، التدرج الهرمي للسلطة التنظيمية ، تفويض السلطة ، نطاق الضبط ، و ترتيب الوحدات الفرعية التي يتألف منها التنظيم. و تواجه النظرية الكلاسيكية في الإدارة انتقادات في جوانب كثيرة من أهمها: (2)

✓ تجاهل عوامل خارجية مؤثرة عند الحديث عن الكفاية و الإنتاجية مثل العمالة التنظيمية ومدى توافرها في البيئة الخارجية ، و القيود المفروضة من قبل تشريعات العمل و اتفاقيات النقابات العمالية.

(1)- الفضيل رتيمي ورتيمي أسماء، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جماعة الشلف، العدد 10 / 2013، ص

(2)- بوريب طارق، مرجع سابق، ص 37.



✓ تتأثر التخصصية داخل أي تنظيم بالثقافة العامة للبيئة المحيطة به . و هذا ما لم تتعرض له النظرية الإدارية تجاهل دوافع الأفراد في كل مستويات العمالة التنظيمية ، على افتراض أن العمال يمثلون امتدادا للمكينات التي يعملون عليها و أنهم مجرد أدوات ينفذون العمل المطلوب منهم وفق تعليمات مفصلة و واضحة من قبل المستويات الإشرافية.

✓ وجود نمط رسمي متدرج من السلطة يبدأ من أعلى مستوى إداري عبر مستويات إشرافية متتالية . و في هذا تجاهل للسلطة غير الرسمية من خلال قيادات جماعات العمل غير الرسمية.

✓ تهض النظرية الكلاسيكية للإدارة على رؤية التنظيم كنسق مغلق ، و من ثم فإن الإطار التصوري لها يشوبه الكثير من نقاط الضعف التي تتصف بها مداخل النسق المغلق.

### ثانيا- نظرية التعاقدية (نظرية الوكالة):

كانت نقطة انطلاق لنظرية الوكالة خلال النص المعلن في 1976 من قبل Meckling Jensen في الجريدة المالية الاقتصادية Le journal of Financial Economies . يعتبر أن عمل المؤسسة و نظامها يكون مبني على أساس العلاقات التعاقدية، علاقة الوكالة تعني اعتماد شركة أو شخص في مصالحها على شخص آخر .

يرتبط الأطراف بعلاقة الوكالة من أجل أن يخدم طرف الطرف الآخر، أما فيما يخص علاقة الوكالة ( المساهم / المسير) يثق المساهم في المسير و يمنح حق استعمال L'usus ملكيته للوكيل ( المسير)، الذي يشغلها بما يناسب مصلحة المساهم.

تبين النظرية التعاقدية أن كل طرف له مصلحة حيث يتم التبادل، المساهم يحتاج لرأس المال البشري، و المسير يحتاج لرأس المال المساهم.

حسب هذين الاقتصاديين قد تحمل هذه العلاقات :التضارب و النزاع في المصالح التي تعتبر عوامل للتكلفة، و يظهر هذا النزاع انطلاقا من إشكالية عدم التماثل في المعلومات (Asymétrie de l'informations) و السلوك الانتهازي لدى الأطراف (Comportement opportunistes).<sup>(1)</sup>

نظرية الوكالة يمكن أن تفسرها تعميم لنظرية حقوق الملكية؛ حيث تعد مقالات كلا من (Meckling Jensen) جنسن ومكلين سنة 1976 من أرست قواعد هذه النظرية وترجع جذورها إلى مشروع بحث نشأ بجامعة (Rochester) "روشستر" بداية السبعينيات؛ فهي تسمح بالإجابة عن سؤالين مهمين :من يراقب المتحكم أو المسيطر في الشركة الرأسمالية؟ وكيف تنظم عملية مراقبة الجهد الإنتاجي؟ الرقابة تشمل وضع آليات محفزة لنشر المعلومة، لأن الأعوان المتصفون بالرشادة والعقلانية؛ يمتلكون قدرا من المعلومات الضرورية لتقييم مجهوداتهم، كما نسجل وجود لا تناظر معلوماتي يعيق التقييم الصحيح لمجهودات كل منهم؛ بالأخص المالك الذي يفوض جزءا من حقوق ملكيته لمسير موكل لا يمكنه أن يضمن أن يستعمل هذا الأخير الوسائل الأكثر ملائمة لاستخراج

(1)- بليركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل العدد 2014/05، جامعة معسكر الجزائر، ص 09.

أقصى ربح ممكن؛ وعليه يوجد خطر يتمثل في إمكانية أن لا يتبع هذا المسير هدف تعظيم الربح؛ هذه العلاقة الخاصة بين المالكين والفريق التنفيذي المدير تتضمن وجود تكاليف وكالة؛ في نفس الوقت؛ توجد تكاليف وكالة داخل الشركة نفسها

تستند النظرية حول ترشيد سلوك المسيرين (Managers) كجزء من الفكرة الخاصة بعلاقة الوكالة ( أو علاقة التوكيل) والتي عرفها كل من (Jensen et Meckling) "جونسون و مكلين" بأنها عقد بموجبه شخص أو عدة أشخاص هو الرئيس أو الموكل يلجئون لخدمات شخص آخر هو العون أو الموكل ليقوم باسمهم بوظيفة أو عمل معين؛ ما يتضمن تفويضاً من طبيعة تقريرية انطلق كل من جونسون ومكلين " (Jensen et Meckling) " من التباعد الجزئي بين مصالح المدير التنفيذي والمساهم كمشكل يخص الشركات الأمريكية الكبرى ( العامة أو المسيرة ) التي تتميز باختلاف المالك عن المسير: (1)

✓ **الوكيل ( المديرون التنفيذيون) يسير ويتحكم يوميا في نشاط الشركة؛ ويتخذ القرارات بما فيها القرارات الإستراتيجية.**

✓ **الأصيل ( المساهمون ) الذين يعدون ملاكا رغم أنهم لا يملكون سوى جزء صغير من رأس المال.** حق الملكية لا يكون مكملاً إلا بتوفر شرطين: تفرد المالك باستعمال الأصل؛ والقابلية للانتقال. ففيما يتعلق بالتفرد في الاستعمال، أن يكون للمالك الحرية التامة في استعمال الأصول التي يمتلكها وإخضاعها لرقابته. القابلية للانتقال يعبر عنها بإمكانية مبادلة الأصل وألا تخضع هذه العملية إلا لإرادة البائع والمشتري. في حال ما إذا كان اقتصاد السوق يقوم على حرية المبادلات ويضمن بشكل كامل حقوق الملكية فإن كل متعامل في مثل هذا النظام الاقتصادي الذي يتصف بالمثالية يتمكن من تعظيم المنفعة.

كل الأنظمة الاقتصادية الوضعية تتضمن في الواقع عوامل تقيد حقوق الملكية، سواء كان ذلك في شكل إجراءات قانونية أو تكاليف الصفقات. نظرية حقوق الملكية تتولى بالدراسة إذن التقليل من انعكاسات حقوق الملكية على تخصيص الموارد، الأمر الذي يقود الباحثين إلى مقارنة فعالية الأشكال التنظيمية التالية: منشأة الأعمال، التعاونيات، المنشأة العمومية، منشآت التسيير الذاتي.

في المنشآت الخاصة هناك فصل للملكية عن التسيير بين المسيرين والمساهمين، المسيرين بإمكانهم التسيير وفقا لمبادئ قد لا تخدم مصلحة الملاك والذين يكون من مصلحتهم اللجوء إلى استخدام أنظمة رقابية ينتج عنها ارتفاع في التكاليف. فهناك مساس بتفرد المالك في استعمال الأصل. إن مساهمة نظرية الملكية في فهم عمل وهيكل المنظمات يبدو محدود لكون أساس التحليل يتركز على العلاقة بين الملاك والمسيرين يمكن التعبير عن نظرية الوكالة بأنها تعميم لنظرية حقوق الملكية ويعرف " جنسن و ميكلينج " Jensen, Meckling " علاقة الوكالة بأنها عبارة

(1) - مهدي شرقي ، مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة، - حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري-، المجلة الجزائرية

للدراستات المحاسبية والمالية العدد 2015/01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص 138

عن عقد بموجبه فرد ( أو مجموعة من الأفراد) الأصل يلجأ إلى خدمات شخص آخر لينجز باسمه عمل ما، الأمر الذي يتطلب من الأصل تفويض السلطة. ويؤكد الباحثان أن علاقة الخضوع ليست شرط ضروري بل علاقة الوكالة يمكن أن تطبق على كل علاقات التعاون. النظرية تجيب عن التساؤل لماذا توجد مشكلة علاقة وكالة؟ وبالتالي فهي تقوم على فرضيتين عن السلوك؛ من جهة الأفراد يسعون إلى تعظيم دالة المنفعة ومن جهة ثانية فإن الأفراد في علاقاتهم التعاونية يبحثون عن استغلال عدم اكتمال عقد الوكالة بسبب حالة عدم التأكد وعدم القدرة على إجراء التوقعات المستقبلية، وهذا بهدف تعظيم المنفعة على حساب الوكلاء. فكل فرد عقلائي يبحث عن مصلحته الخاصة وهذا يمكن أن يقود الفرد إلى عدم الالتزام بالتزاماته التعاقدية، فالأفراد عقلائين لا شعوريا، وقد يلجأون إلى الغش بدلا من الوفاء بالتزامهم لا يخدم مصلحتهم الخاصة أو أن الفرد (الوكيل) يستغل الحرية المعطاة له بإدارة شؤون الأصل بكيفية لا تخدم هذا الأخير، حيث أن الوكيل يفترض أنه يمتلك الكفاءات والمعلومات والمعارف لإدارة الشؤون أحسن من الأصل. ويمكن التعبير عن الانتهازية في هذه الحال بأنها استخدام الوكيل للمعلومات في الاتجاه الذي يخدم به مصلحته الخاصة. يوجد إذن عدم تماثل للمعلومات (Asymetrie) بين الطرفين أي أن أحد الطرفين يمتلك معلومات أكثر عن مختلف الظواهر. إن عدم تماثل المعلومات بين الأطراف يعني بديهيًا أن المعلومات غير كاملة. الكفاءة التخصيصية للسوق تصبح غير متوفرة والصفقات في ظل هذا الوضع تصبح مكلفة، حيث أن الانتهازية التي تتميز بها تصرفات الأفراد تولد حالة عدم تأكد، فعدم تماثل المعلومات أصل للسلوك الانتهازي؛ فالمتعاملين قد لا يقدمون كل المعلومات أو يتعمدون تزويرها، فهناك خطر معنوي وعدم وضوح الصورة عن الطرف الآخر قد يقود حتى إلى عدم إبرام عقد، المعلومة غير متوفرة، مخفية أو أنها على مستوى عالي من عدم اليقين.<sup>(1)</sup>

## 1- موضوع نظرية الوكالة

تبحث نظرية الوكالة كيف تجعل إشكالية الانتهازية في المؤسسة، تعتمد هذه النظرية بالدرجة الأولى على المعلومة ويرجع الأصل النظري لنظرية الوكالة إلى فصل الملكية عن الإدارة Berle و Means ونظرية الوكالة تكمل نظرية حقوق الملكية

حسب نظرية الوكالة هناك مالك (صاحب حقوق ملكية) يكلف غيره من أجل إدارة هذه الحقوق

لماذا؟ (أي ما هي الأهداف وما هي الأسباب):<sup>(2)</sup>

الهدف: حني ينتفع من حقوق ملكيته الأسباب كثيرة:

✓ غير مؤهل للقيام بالإدارة بنفسه

(1)- عبد الفتاح بومخمم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة

الأعمال جامعة الجنان 2012، ص ص 20-21

(2)- عيسى حريش، نظرية المنظمات، مرجع سابق، ص 41

✓ لا يستطيع لمانع ما أن يدير

✓ تشتت الملكي

تبحث نظرية الوكالة في اقتصاديات وسلوكيات طرفان يوصفان من أهم الأطراف التعاقدية في الشركة وهما الإدارة وحملة الأسهم . أما دور الإدارة فيتمثل في أنها مفوضة من قبل حملة الأسهم لإدارة الموارد المتاحة للشركة والتفاوض نيابة عنهم مع كل الأطراف المهتمة بالشركة ، وبالطريقة التي تحقق نواتج ايجابية تفوق كلفة الفرصة البديلة التي كان ممكن استثمار تلك الموارد فيها . ونظراً لتوقع حملة الأسهم إساءة الإدارة لاستخدام هذه الموارد ، فإن جزء من التوازن بين مصالح جميع الأطراف يتحقق بإبرام عقود مختلفة تتضمن شروط تمنع أو على الأقل تحد من التصرفات الانتهازية من جانب الإدارة والتي تعنى بمصالح حملة الأسهم . أما حملة الأسهم فيوصفهم الطرف الأكثر تحملاً لمخاطر القرارات غير الرشيدة للإدارة والتي ينعكس أثرها بشكل أو بآخر على معدل العائد على الاستثمار ، ومن ثم القيمة السوقية لأسهم الشركة ، فإن دورهم يتمثل في ملاحظة ومراقبة التزام الإدارة بالشروط التعاقدية معها وتقييم أداء الشركة الدوري للمحافظة على قيمة ممتلكاتهم من الأسهم . ولهذا الغرض يستخدمون العديد من الآليات لتحقيق أهداف تلك الرقابة ، وقد عرفت هذه الآليات بالحاكمية المؤسسية .

وقد شهد الفكر المحاسبي والإداري ، على حد سواء ، جهوداً بحثية مكثفة لوصف طبيعة العلاقة بين آليات الحاكمية المؤسسية وأداء الشركة أحياناً ، وقيمة الشركة أحياناً أخرى . وقد اتخذت هذه الجهود في دراسة تلك العلاقة مدخلين ، يعتمد المدخل الأول على فرضية أداء الشركة التي تفيد بأن الربحية العالية للشركة هي نتيجة حتمية للآليات الفاعلة المستخدمة في الرقابة على الأداء . أما المدخل الثاني فيدرس العلاقة من خلال الآثار المترتبة لدور آليات الحاكمية المؤسسية في رقابة أداء الشركة على الأسعار المستقبلية لأسهمها ، وجاءت نتائج هذين المدخلين في اتجاهين متعاكسين ، حيث يرى الاتجاه الأول إن قيمة الشركة تتأثر بمشاكل الوكالة وبالتالي هناك دور هام لآليات الحاكمية المؤسسية على أداء الشركة ومن ثم قيمتها السوقية ، ومن أوائل مؤيدي هذا الاتجاه اللذان وجدوا إن المديرين في الشركات الأمريكية يميلون إلى الحد من مشاكل الوكالة من خلال امتلاك الإدارة جزء من رأس مال الشركة ، وإن ارتفاع نسبة الملكية الإدارية لأسهم الشركة يؤدي إلى تحسين الأداء ، وإن انخفاضها يجعلهم أكثر تحفيزاً نحو زيادة عوائدهم الشخصية من مكافآت وغيرها . أما الاتجاه الثاني فيرى إن قيمة الشركة لا تتأثر بمشاكل الوكالة وبالتالي لا توجد علاقة بين قيمة الشركة وآليات الحاكمية المؤسسية .<sup>(1)</sup>

(1) - مؤيد محمد علي الفضل و نوال حربي راضي، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة (دراسة حالة في الأردن)، مجلة

## ثالثا- النظرية التطورية: نظرية دورة حياة المؤسسة

### 1- مفهوم دورة حياة المؤسسة

عرف قاموس OXFORD دورة الحياة بأنها سلسلة من التواجد الإنساني تمر من مرحلة الميلاد مروراً بمرحلة الإنتاجية لتنتهي بالمرحلة الأخيرة وهي مرحلة الموت والزوال، و ينطبق هذا التعريف مع المفهوم الذي أوردته دائرة المعارف البريطانية والتي عرفت دورة الحياة على أنها مجموعة أو سلسلة من التطورات التي يمر بها الكائن الحي أياً كان، والتي تكون من مرحلة التكوين إلى غاية الوصول إلى مرحلة البلوغ. و من خلال هذين التعريفين يمكن التمييز بين عاملين أساسيين يدور حولهما هذا المفهوم:

✓ يوجد هناك مراحل محددة للتطور و كل مرحلة تتميز بصفات معينة.

✓ إمكانية التنبؤ بحدوث المراحل مستقبلاً من خلال الصفات التي تميزها.

قد تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم دورة حياة المؤسسة، فينظر Hodge & Anthony 1991 إلى مفهوم دورة حياة المؤسسة من مدخل التغيير التنظيمي، حيث يذكر الباحثان أن المحيط الخارجي هو المصدر لكل المنظمات من أجل البقاء، بحيث يعتبر مصدراً لمدخلات المؤسسة ومواردها، لذلك يجب أن يكون هناك نظام يربط بين المؤسسة ومحيطها من شأنه أن يدعم المؤسسة ونموها، ويرى الباحثان أن المؤسسة لها نفس نمط الأنظمة البيولوجية والاجتماعية فهي تولد وتنمو وتنضج ثم تموت، ويؤكد الباحثان على أن أي منظمة تسعى للنمو و التطور يجب أن تمر عبر مراحل دورة حياة المؤسسة. تتفق العديد من الدراسات مع الدراسة التي قدمها Hodge & Anthony 1991 باعتبارها الأكثر شمولية وواقعية في تحديد مراحل النمو والتي يمكن حصرها في الولادة (Birth) النمو (Growth)، النضج (Maturity) الانحدار (Decline) ثم موت (death) المؤسسة وعلى ذلك يمكن النظر إلى كل مرحلة من مراحل النمو على أنها مطلب ملح لوجود المراحل التالية بحيث لا بد أن تمر المؤسسة بمرحلة معينة قبل أن تنتقل إلى المرحلة التي تليها.<sup>(1)</sup>

### 2- محتوى النظرية :

تقوم النظرية التطورية على تشبيه المؤسسة بالكائن الحي حيث تعتبر المؤسسة نظام مفتوح في علاقة تبادلية دائمة مع محيطها. وضمن المداخل التطورية تتم نظرية دورة حياة المؤسسة بشرح نمو المؤسسة فهي تستند في تحليل النمو على فكرة تماثل السلوك التنظيمي للمؤسسات مع سلوك الكائنات الحية، وهي فكرة Marshall (1920) حيث شبه المؤسسة بالكائن الحي الشجرة الذي ينمو حتى يصل إلى حجمه الطبيعي تحت تأثير الظروف الطبيعية المحيطة به ثم يتلاشى نتيجة ظروف طبيعية تقع عليه أيضاً.

(1)- كربوش مجدي، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثليتها الجزائرية؟، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان 2013/2014، ص 53.

ويرجع الفضل إلى Boulding (1950) لإرساء قواعد أساسيات نظرية دورة حياة المؤسسة عن طريق تطبيق نظرية الأنظمة لـ Von Bertalanffy (1973) على المؤسسات وطبيعتها التطورية، وقد أكد Boulding بأن استمرار المؤسسة في نشاطها هو أهم من البحث عن الربح وأن المحيط هو الذي يحدد المؤسسات التي تدر أرباحاً تمكنها من الاستجابة لشروط البقاء ثم النمو.

وقد ساهمت نظرية دورة حياة المؤسسة في نمذجة التطور التنظيمي للمؤسسة حيث أظهر كل من Lippitt et Schmidt (1967)، Grenier (1972)، Adizes (1991)، Churchill et Lewis (1883)، Basire (1976)، Intzberg et Wesley (1992)، بأن تطور المؤسسة هو سلسلة لخمسة مراحل التي تمثل حياة المؤسسة وهي: <sup>(1)</sup>

✓ الميلاد: ويعني ظهور المؤسسة في الحياة الاقتصادية.

✓ النمو: هي المرحلة التي تنتظم وتتهيكّل فيها المؤسسة.

✓ النضج: يمثل المرحلة المثلى لذا تسعى له كل المؤسسات.

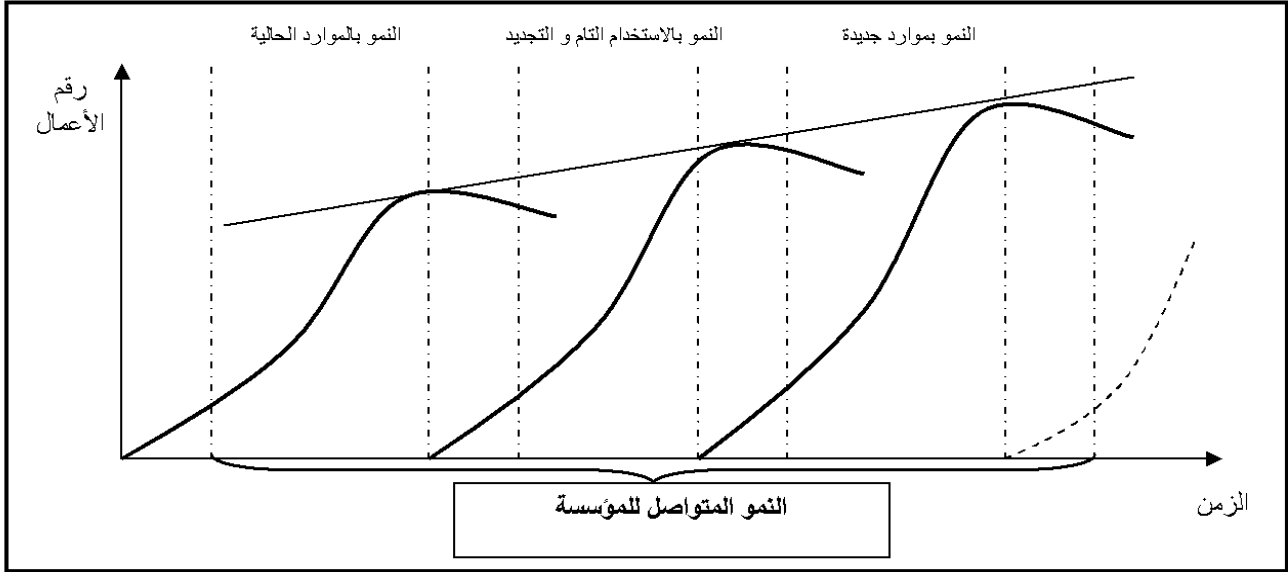
✓ التباطؤ: وهي المرحلة التي تسبق زوال المؤسسة؛

✓ الزوال: أين تختفي المؤسسة من الحياة الاقتصادية.

وحسب هذه النظرية فإن النمو ما هو إلا مرحلة من مراحل سيروية تطور المؤسسة نتيجة تفاعلها مع محيطها، ويمثل المرحلة المتصاعدة في دورة حياة المؤسسة ترافقها تعقد في التنظيم . تجاوزت هذه النظرية معظم نقائص النظرية السابقة حيث تميزت بديناميكية التحليل وتفاعل المؤسسة مع المحيط، ولكن تشبيهها المؤسسة بالكائن الحي لاقى اعتراض العديد من الباحثين سببهم في ذلك أن نمو الكائن الحي لا يكون إلا بقدر معين وفي وقت زمني معين كذلك عكس المؤسسة التي يمكنها تحقيق نمو مستمر غير مقيد بالزمن. والشكل التالي يظهر مراحل تطور المنظمة:

(1) - سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة الجزائرية خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2010 ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-2011/2012، ص 37

## شكل رقم (15): مراحل التطور المتواصل للمنظمة



المصدر: إلياس بن ساسي ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير “الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية “ جامعة سعد دحلب -البلدية- 2011، ص 05

ومنه نستنتج أن التطور الخاص بالمنظمة تكون في شكل مستمر اذا توفرت المقدرة على استغلال واستثمار جميع الموارد البشرية والمادية

### 3- دورة حياة المنظمة:

#### ➤ المرحلة الأولى : فترة الميلاد

تحتاج المؤسسات للتمويل طويل الأجل لبداية نشاطها و تثبيت أقدامها بقوة في دنيا الأعمال، و ذلك من أجل تمويل الأصول الثابتة كالأرض و المباني و الآلات، و تظهر الحاجة إلى المصادر الداخلية التي تعني في هذه المرحلة المدخرات الفردية المملوكة لأصحاب المؤسسة أو قد تكون مدخرات من بعض أقاربهم، إذ أن هناك صعوبة في الحصول على الأموال من المصادر الخارجية فغالبا ما تحجم البنوك عن تمويل تلك المرحلة، فالبنوك يمكن أن توافق على منح المؤسسات قروض إذا وجدت هناك من يجنبها مخاطر التمويل، إلا أن بعض أشكال الضمان دائما ستكون مطلوبة على تلك القروض المصرفية لذا في العديد من الحالات يتم طلب ضمانات شخصية أو عينية كبيرة، و تقوم حكومات بعض الدول بضمان قروض المؤسسات الصغيرة في تلك المرحلة<sup>(1)</sup>

(1)- مدخل خالد، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر(2005-2010)،مذكرة ماجستير غير منشورة،

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011/2012، ص 33

### ➤ المرحلة الثانية : فترة النمو

تتميز هذه الفترة بارتفاع أسعار المبيعات و تحقيق مستويات عالية من الأرباح، و تبدأ مرحلة انطلاق المشروع و تحقيقه لمعدلات النمو المرغوبة إذا نجحت المؤسسة مبدئياً بعد تأسيسها و بدأت طريقها إلى السوق فتبدأ في زيادة المبيعات تزيد معها الأرباح نظرا لقبول منتجاتها من قبل المستهلكين و مع زيادة المبيعات تزيد معها التدفقات النقدية الموجهة مع تلك المرحلة ينبغي مساعدة المؤسسة بالتمويل من المصادر الخارجية بالإضافة إلى زيادة القروض التجارية لتمويل النمو في مبيعاتها، ينبغي أيضا الاستعانة بالأرباح المحتجزة التي ستحقق في هذا الوقت بالإضافة إلى ما تقدمه النظم الحكومية و المؤسسات المالية المهتمة بالمؤسسات الصغيرة

### ➤ المرحلة الرابعة : فترة النضج

يتطلب من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في فترة النضج الوصول إلى حالة الاستقرار و زيادة المبيعات و تحقيق نسبة عالية من الأرباح و زيادة التدفقات النقدية الأمر الذي يفرض على هذه المؤسسات طرح منتجاته الجديدة تكون بديلة للمنتجات السابقة أو تطويرا للمنتجات الحالية لمجابهة منافسة المؤسسات الأخرى و هذا يؤدي إلى زيادة الحاجة للتمويل .من أجل اقتناء آلات ذات تكنولوجيات عالية، و طرح منتجاته الجديدة التي تؤدي إلى زيادة المصاريف ، كما أنه من أجل التأهيل الإداري، و هذا لتفادي الدخول في مرحلة الأزمات و ما يترتب عنها من مشاكل تؤثر على أداء المؤسسة.

### ➤ المرحلة الثالثة : فترة التباطؤ

و فيها يبدأ انخفاض معدل النمو قليلا و تبدأ معدلات الأرباح في الاستقرار نوعا ما مع استقرار التدفقات المالية النقدية للمؤسسة الموجبة إذا ظلت الظروف الاقتصادية ملائمة و مع الجهود وإدارة جيدة للمؤسسة و يستمر الاحتياج للتمويل على ما هو عليه من أجل تمويل رأس المال العامل الذي يشتمل على تمويل المخزون من الموارد الخام و قطع الغيار و مواجهة نقص النقدية في مواجهة مشكلات تسويق المنتجات و الحاجة إلى تمويل المبيعات الآجلة و منح ائتمان تجاري للعملاء و كذلك مواجهة المصروفات الإدارية و التسويقية و الأجور و غيرها .و لكن على المؤسسة أن تلجأ في ذلك إلى الموردين و البنوك من أجل الحصول على قروض قصيرة الأجل.

### ➤ المرحلة الخامسة : فترة الزوال

وهي المرحلة التي قد تجد المؤسسة قد دخلت فيها نتيجة ل ما يلي:<sup>(1)</sup>

- ✓ دخولها في مجالات غير موجودة من قبل و لا تتوفر لديها معلومات كافية تؤهلها للاستمرار.
- ✓ تزايد احتياجاتها إلى تمويل إضافي لاسيما الانتقال إلى المرحلة الثانية و الثالثة و ذلك لتمويل احتياجاتها من رأس المال العامل فإذا لم تحسن إدارة تلك المؤسسة عملياتها تتعرض لمخاطر مالية قد تؤدي بها إلى الانهيار و الانتقال بسرعة إلى المرحلة الخامسة.

(1) - مرجع سابق، ص 34



- ✓ إن نجاح المؤسسة وازدهارها قد يشجع مؤسسات أخرى منافسة مما يهدد بضياع حصتها من السوق.
- ✓ التقدم التكنولوجي في الطلب على منتجاتها.
- ✓ وهنا يبرز دور المؤسسات التمويلية الحكومية من حيث الوقوف إلى جانب المؤسسات و مساندةً بالتمويل المناسب وخاصة البنوك المتخصصة و تأمل المؤسسات الصغيرة كافة في الابتعاد عن هذه المرحلة تلقائياً بكافة الطرق و السبل.

### 3- نموذج مراحل النمو لـ Churchill et Lewis :

اعتبر (Churchill et Lewis 1983) نمو المؤسسة ظاهرة مستمرة يمكن تجزئتها إلى مراحل متلاحقة تبدأ كل منها بنهاية الأخرى، و ينطبق ذلك على كافة المؤسسات الاقتصادية باختلاف طبيعتها و بيئتها تحاكياً في تفسيره لهذه الظاهرة دورة حياة المؤسسة في مراحلها -عدا مرحلة الزوال- مع تركيزه على مرحلة النمو؛ حيث يمر النمو بخمس مراحل تبدأ بمرحلة التصميم و الإنشاء و تنتهي عندما تصل المؤسسة إلى مرحلة النضج، و ذلك اعتماداً على محور أفقي يُمثل عُمر المؤسسة و محور عمودي يُمثل كل من الحجم و التنوع و درجة التعقيد:<sup>(1)</sup>

✓ **مرحلة التصميم و الإنشاء:** المؤسسة في هذه المرحلة مجرد فكرة تبلور تدريجياً في شكل مشروع يُحدّد طبيعة المؤسسة و نوعية نشاطها و مصادر تمويلها و شكلها القانوني و استثماراتها الأولية بعدها يقوم المؤسس بوضع مخطط للتجسيد الميداني و القيام بالإجراءات القانونية و العملية للإنشاء و الانطلاق في النشاط مع التركيز في البداية على توجيه المنتج إلى عملاء ميسورين لتوفير السيولة النقدية.

✓ **مرحلة البقاء:** سُميت بهذا الاسم لأنها مرحلة مصيرية يتوقف نجاح المؤسسة على تجاوزها و تتمثل في مرحلة بداية الأنشطة الاقتصادية و الظهور الأول في السوق، أما الهدف الأساسي للمؤسس هو الوصول إلى عتبة المردودية أي اقتصار الهدف العام على تغطية التكاليف الإجمالية و مراقبة مستوى الخزينة، و يتوقف ذلك على قدرات المؤسس على تسيير هذه المرحلة الحرجة.

✓ **مرحلة "المردودية- الاستقرارية":** بعد النجاح في تجاوز تحدي البقاء أثناء مرحلة الانطلاق تصل المؤسسة إلى مرحلة تحقيق الأرباح و تجاوز عتبة المردودية بفضل الارتفاع التدريجي لرقم الأعمال و بهدف التحكم الجيد في الحجم الجديد يقوم المؤسس بتوظيف إطارات مسيرة تُوكل لهم مهمة تسيير الأنشطة العملية بينما يكتفي هو بمهام القيادة الإستراتيجية و التي تعمل على المحافظة على هذا الوضع حتى تتوفر الظروف المناسبة لتحقيق النمو.

(1)- إلياس بن ساسي ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" جامعة سعد دحلب -البليدة- 2011، ص 05

✓ **مرحلة "المردودية- النمو-":** مع بداية النمو يبدأ التحدي الحقيقي لنظام التسيير في إدارة التطورات الكمية و النوعية للمؤسسة و ذلك بتفعيل أنظمة التخطيط و المراقبة و التي تتولى إيجاد الحلول لأهم مشكل في هذه المرحلة و المتمثل في تمويل النمو بواسطة المفاضلة بين التمويل الذاتي و اللجوء للاستدانة و الذي يتوقف على مدى تعلق الإطارات المسيرة بالاستقلالية المالية، أما أغلب الاستثمارات الجديدة فتتمركز في السوق المحلي نظراً لقدرة المؤسسة على التحكم فيه.

✓ **مرحلة الإقلاع:** إن نجاح المؤسسة في تسيير النمو في بدايته يؤدي إلى تراكم النتائج الإيجابية و التي تُوظف بدورها في تحقيق أهداف النمو و هو ما يُعرف بمرحلة الإقلاع و التي تتصف بتسارع في وتيرة النمو تزداد معها القيود المفروضة على المؤسسة ، يُضاف إلى ذلك ارتفاع المخاطر المالية بسبب اللجوء المستمر للاستدانة، كما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة مخاطر خارجية ناتجة عن تدويل النشاط و الاستثمار في مناطق مختلفة و لمسايرة الأوضاع الجديدة يُجري المسيرين تغييرات هيكلية أهمها التحوّل نحو اللامركزية في التنظيم و تطبيق أنظمة التخطيط و المراقبة على كافة الأقسام ضماناً لاستقلاليتها في تحقيق الأهداف الفرعية و تجدر الإشارة إلى أن فشل المسيرين في إدارة هذه المرحلة من شأنه أن يؤدي إلى نتائج كارثية تصل حد الإفلاس في بعض الحالات.

✓ **مرحلة النضج:** تعتبر مرحلة بداية نهاية النمو حيث يتجه معدل النمو نحو الاستقرار مع الاستمرار في تحصيل النتائج الإيجابية للمرحلة السابقة وتظهر خلالها إشكالية تسيير الفوائض المالية وتصل المؤسسة إلى أقصى درجات التعقيد في التنسيق بين الأنشطة كما يصل حجمها إلى مستوى غير مسبوق، إثر ذلك تتوجّه نحو تنويع الأنشطة والاستثمار في تقنيات المراقبة و التسيير واستخدام أكثر الهياكل التنظيمية لامركزية، أما المخاطر المتعلقة بارتفاع الحجم فتكمن خصوصاً في الجمود واللامرونة و التي وصفهما *Churchill et Lewis* بمخطر حجر المؤسسة (*Risque de fossilisation*)، و الذي يؤدي حسبهما إلى قلة الإبداع بسبب تعدد الأنشطة، الأمر الذي يستدعي إعادة غرس روح المفاولة من جديد في أعضاء التنظيم لضمان الاستمرارية. (1)

#### 4- نماذج نمو المنظمة:

##### ➤ نموذج مراحل النمو لـ Greiner :

ذهب ( Griener, 1972 ) إلى اعتبار النمو ظاهرة مستمرة تتخللها مجموعة من الأزمات المتقطعة عبر عدة مراحل، بحيث تتسبب كل أزمة في إحداث تغييرات هيكلية و تنظيمية في بنية المؤسسة قام ( Griener, 1972 ) بتطوير واحدا من أفضل نماذج النمو، الذي يعتمد عليه الكتاب و الباحثون في جميع الدراسات المتخصصة في مجال

(1) - مرجع سابق، ص 05.

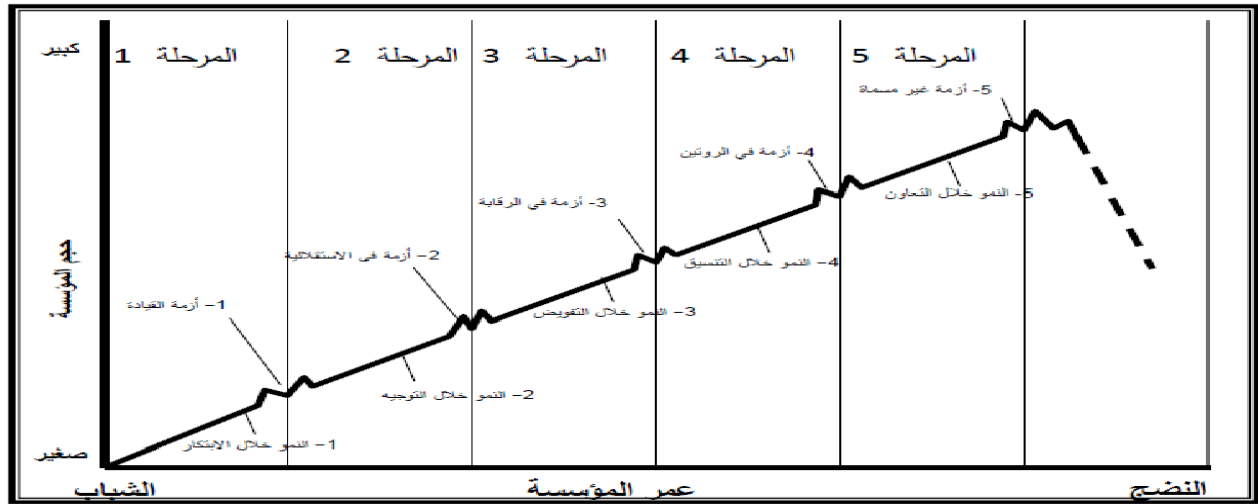
الإدارة الإستراتيجية ، ويوضح الشكل الموالي هذا النموذج بحيث يبين أن المؤسسة تمر بخمس م ا رحل للنمو و كل مرحلة تنتهي بأزمة بسبب مشكلة ما، و لكي تتقدم المؤسسة إلى المرحلة الأخرى يتوجب عليها أولا أن تدار بنجاح وتحل المشكلة المرتبطة بكل أزمة، و قد أستطاع ( Griener, 1972 ) التفرقة بين نوعين أساسيين من المراحل:

✓ مراحل التطور: أي التعبير عن الم ا رحل التي تمر بها المؤسسة من خلال تحديد الأزمات التي تواجهها المؤسسة أثناء نموها.

✓ مراحل الثورة : و تحدث هذه الم ا رحل عادة في نهاية م ا رحل التطور و تمثل تحولا جذريا في حياة المؤسسة، و يتمثل الدور الرئيسي للإدارة في هذه المرحلة في إيجاد و اكتشاف أساليب إدارية جديدة تناسب المرحلة القادمة التي ستمر بها المؤسسة.

كما يرى ( Griener, 1972 ) أن الانتقال من مرحلة إلى أخرى لا يظهر بالضرورة من خلال الفرص التي تبرز في المحيط الخارجي للمنظمة ( التغيير في النظم الاقتصادية ، التغيير في أذواق الزبائن، التغيير في سلوكيات المنافسين، التغيير في أسواق المال و العمل ) و إنما يحدث أيضا استجابة للمتغيرات الخاصة بالمحيط الداخلي للمنظمة، بحيث كلما انتقلت المؤسسة إلى مرحلة متطورة و أكثر تقدما تطلب ذلك تغييرات في هيكلها التنظيمي و كذا في نظم العمل السائدة، و كذلك نمط صناعة القرار و القيادة و غيرها من الجوانب التنظيمية و الإدارية. و سنحاول فيما يلي تفسير مراحل النمو و الأزمات التي تتخلله في الشكل التالي: (1)

### شكل رقم (16): نموذج Greiner للنمو



المصدر: كروبوش مجيد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثلثاتها الجزائرية؟، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان 2013/2014، ص 58.

(1)- كروبوش مجيد، مرجع سابق، ص 57.

## رابعاً- النظرية اليابانية :

### ➤ الإدارة بنظرية (J):

نشأت نظرية " J " بشكل تلقائي وعفوي على مفهوم نظرية " Y " حيث أوضحت أنه يوجد توافق وتكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها ، فضلا عن توافر حب العمل والانتماء لدى هؤلاء العاملين ، بالإضافة إلى تبني أسلوب القيادة الديمقراطية الذي يعتمد على أسس المشاركة والتعاون والعمل الجماعي ، وبالتالي يتم النظر إلى الأفراد برؤية إنسانية موضوعية ومحترمة.

والرمز " J " هو الحرف الأول لكلمة " Japanese " اختصارا لها، ولذلك يطلق عليها أسلوب الإدارة اليابانية، ووفقا لهذه النظرية يتم إحداث تكيف اجتماعي داخل المنظمة بحيث يتم التوافق والانسجام بين كل أعضائها وفقا للقيم السائدة بينهم، وبما يحقق الاستقرار والتماثل والاقتناع بالعمل والجهد الجماعي التعاوني بحيث تصبح المنظمة ككل كيانا منسجما ومتآلفا. ومما هو جدير بالذكر أن مدخل الإدارة " J " يتم تطبيقه بصفة أساسية داخل اليابان على المنظمات اليابانية فقط نظرا للطابع الياباني المتميز الذي يتسم به المجتمع الياباني من قيم اجتماعية وعادات وتقاليد وثقافة ، وبالتالي فإنه لا يمكن تطبيق هذا المدخل الإداري خارج نطاق البيئة اليابانية إلا بعد تعديله ليتوافق ويتلاءم مع طبيعة وظروف المجتمع أو البيئة الجديدة. وقد سعت بعض الدول وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية إلى تبني هذا المدخل في الإدارة ، بيد أنه بعد الدراسة والتحليل تبين أن هذا المدخل هو وليد البيئة اليابانية التي لها سمات وخصائص تجعلها تختلف تماما عن سمات وخصائص البيئة الأمريكية ، وبالتالي فقد اعتبر مدخل الإدارة " J " هو وليد بيئته اليابانية. ولقد كشفت ممارسات تطبيق مدخل الإدارة " J " في المنظمات اليابانية عن نجاح هذا المدخل وفعالته ، حيث حققت هذه المنظمات تطورا كميًا ونوعيًا وتقنيًا فائقًا مكنها من غزو أسواق العالم وخاصة أسواق الدول النامية. (1)

### ➤ الإدارة بنظرية (Z) :

إن النجاح الاقتصادي الضخم الذي نعمت به العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية جلب انتباه عالمي لممارستها الإدارية. فالعلماء الإداريون درسوا الإدارة اليابانية، وحدود الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية. ففي التعابير العامة شجع المديرون اليابانيون المشاركة الأكبر للعمال في اتخاذ القرار وزيادة الاهتمام بالوجود الشخصي للعمال، ووضع تأكيد كبير على جودة سلعهم وخدماتهم. وقد عملت الإدارة العليا كمسهل لاتخاذ القرار أكثر من كونها مصدرة للأوامر. وتم توكيد تدفق المعلومات والمبادرات من الأسفل إلى الأعلى. وقد وصفت المنظمات اليابانية من خلال استخدام زمن الحياة والمسارات الوظيفية غير المتخصصة للعمال.

(1) - بوريب طارق، مرجع سابق، ص 45.

وفي الواقع هناك الكثير من الدروس التي يمكن تعلمها من اليابانيين فقد طور William Ouchi النظرية المسماة نظرية Z في الإدارة، حيث تحاول هذه النظرية البحث في تكامل الممارسات الإدارية اليابانية والأمريكية. وهذه النظرية توحد التوكيد الأمريكي للمسؤولية الشخصية مع التوكيد الياباني لاتخاذ القرار الجماعي والتقييم البطيء والترقية والاهتمام بالعمال، وعوامل أخرى ينصح بها Ouchi مثل طول مدة الاستخدام، وخصائص المسار الوظيفي، وتمثيل التسوية والعمل الوسيط من الممارسات اليابانية والأمريكية التقليدية.<sup>(1)</sup>

يمكننا أيضا أن نضع هذه النظرية ضمن النموذج الآسيوي ، بالرغم من أنها ارتبطت بويليام أوشي الذي انتمى إلى المجتمع الغربي (الو.أ.م.)، بحيث أنطلق في تحليلاته من خلال تطويره لنظرية (X et Y) الإنسانية الخاصة بماغريغور ، من المسألة المتعلقة بالكيفية التي منها يتم تحدي النموذج الياباني في تنظيم المنظمة و العمل ، و هذا ما تم التعمق فيه في كتابه حول نظرية (Z) لفهم الفرق بين المجتمعين ، الياباني من جهة و الأمريكي من جهة أخرى فيما يخص طرق التنظيم و التسيير المعتمدة في المنظمات الكبرى ، و في الطريقة التي تنشأ العلاقة بين المجتمع و المؤسسات .

بالنسبة لأوشي العامل الأساسي في أي مؤسسة مهما كانت ، يرتبط بالأبعاد الإنسانية للأفراد العاملين فيها ، فمشكلة الإنتاجية في العمل هي بالأساس مسألة تتعلق بالتنظيم الاجتماعي في المنظمة ، بحيث من هذه النقطة أستطاع أن يضبط الفرق بين الفلسفتين المختلفتين في التنظيم ، ويلخص لنا مبادئه النظرية كالتالي :<sup>(2)</sup>

✓ تحديد ثقافة معينة للمؤسسة من طرف المديرية العليا بطريقة التي تسمح لها أن تتقوى بين الأفراد ويتم الاستثمار فيها.

- ✓ تنمية حس الاتصال بين الأفراد لضبط الأخطاء و توجيهها.
  - ✓ إشراك كل أعضاء المؤسسة و تكيف نظام من الحوافز ملائم لبنيتها و مع الثقافة السائدة فيها.
  - ✓ إدماج مستخدمي المؤسسة بتخفيض نظام التناوب.
  - ✓ العمل بنظام الترقية البطيئة و التقييم.
  - ✓ تبني نظام ديمومة السيرة المهنية (مدى الحياة)
  - ✓ القرارات تأخذ بشكل جماعي و مشاركة لكل المأجورين.
- تشكل هذه المبادئ العناصر الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات اليابانية في تسييرها للعامل البشري ، حيث أستطاع أوشي أن يستنتج أهم الفروقات بينها و بين الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الأمريكية ، و الجدول التالي كأحسن دليل عن مظاهر الاختلافات هذه.

(1)- رعد حسن الصرن، مرجع سابق ، ص 19

(2)- ميلودي عادل، المؤسسة و العمال الصناعيين دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للشبكة وهران - آلفون-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية 2016/2015، جامعة وهران، ص 47

## جدول رقم (04) : المقارنة بين المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية

المنظمات الأمريكية	المنظمات اليابانية
استخدام اليد العاملة على المدى المتوسط	ضمان الوظيفة مدى الحياة
النزعة الفردية في اتخاذ القرارات	قرارات جماعية
مسؤولية فردية	مسؤولية جماعية
سرعة في التقييم و إمكانات كبيرة للترقية	التقييم و الترقية بطيئة
التخصص في وظيفة العمل	مسار مهني وظيفي غير متخصصة
مراقبة رسمية	نظام للمراقبة غير رسمي و ضمني
الاختلاف و التجزئة في الاهتمام	الاهتمامات شمولية

المصدر: ميلودي عادل، المؤسسة و العمال الصناعيين دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسياحة وهران - آلفون-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية 2015/2016، جامعة وهران، ص 47

### ➤ الإدارة بنظرية (Y) :

يرى ماك غريغور في هذه النظرية " أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف، وان زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء، والانضباط واحترام القيم التنظيمية" و أهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي: (1)

- ✓ ينظر العمال إلى عملهم بوصفه قيمة ايجابية يرغبون في أداءه بقدرة وفعالية، فهو محب لديهم شأنه شأن الراحة.
- ✓ يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها، هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
- ✓ تحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
- ✓ الابتكار والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة يمكن أن تزداد بين كافة العمال، وليست حكرا فقط على من يحتلون المراكز الإدارية العليا.
- ✓ يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

(1)- بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية : التدريب ، الحوافز - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء : سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة 2009/2010، ص 57.

ومما سبق يمكننا القول أن افتراضات النظريتين تختلفان بشكل كبير، حيث تقوم الأولى على أفكار متشائمة ومتشددة، بينما الثانية تقوم على أسس مرنة متفائلة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

### ➤ نظرية X : أو وجهة النظر التقليدية ( التصور التقليدي ) في التوجيه والرقابة:

يعتقد " ماك غريغور " بأن هذا التصور عن الإنسان في العمل، هو التصور المهيمن في و . م . أ . ويقوم على ثلاثة ( 03 ) فرضيات ضمنية هي:

- ✓ إن الفرد العادي يشعر باشمئزاز ونفور متأصل للعمل ويحاول تجنبه بشتى الطرق .
- ✓ نتيجة هذا الشعور نحو العمل، يكون من اللازم مراقبة وتوجيه وتهديد الأفراد بالعقوبات، كي يبذلوا الجهد الضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ أن الفرد العادي يفضل أن يكون موجهًا، يرغب في تجنب المسؤولية، قليل الطموح، ويبحث عن الأمن قبل كل شيء آخر.

وهذه الفروض الثلاثة أو التصور التقليدي عن الطبيعة الإنسانية في العمل، كانت تستند إلى مفهوم عن الدوافع ومؤداه أن الإنسان لا يعمل سوى للحصول على أجر لقاء الجهد الذي يبذله ، وأنه يعمل قصد تحقيق أقصى قدر من الإشباع لحاجته، وهي الأفكار التي روجت لها النظرية الكلاسيكية.

إلا أن " ماك غريغور " حاول تقديم صورة مختلفة عن الدوافع الإنسانية، تقوم بالأساس على فكرة هرم الحاجات التي قدمها " مازلو . " وقد رأى بأن النظرية الكلاسيكية لم تهتم سوى بالحاجات الفيزيولوجية وهو ما يفسر تساؤل رجال الإدارة عن السبب في عدم زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته برغم الزيادات المستمرة في الأجور والخدمات المقدمة للعاملين.

فالنظرية X وفق " ماك غريغور " لا تصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ نظريات التنظيم الكلاسيكية وافتراضاتها عن الدوافع الإنسانية. (1)

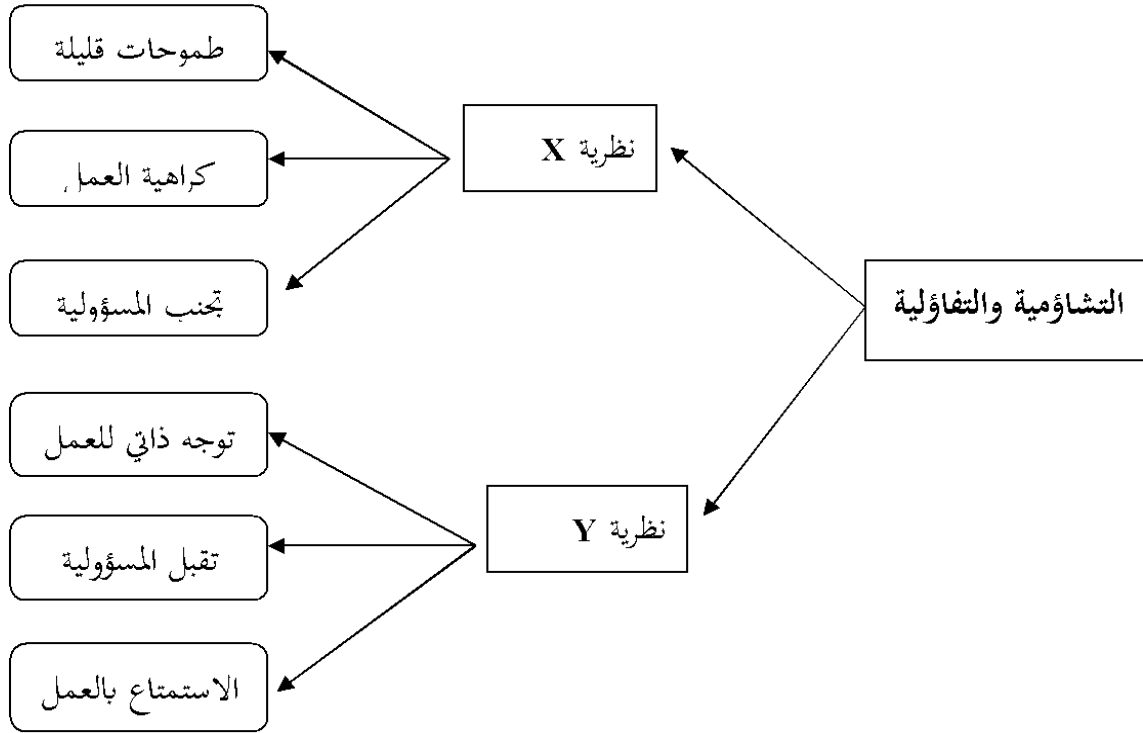
### ➤ نتائج دراسة " ماك غريغور " :

- ✓ لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير على السلوك الإنساني، بل إن للرقابة الذاتية التأثير الأكبر في هذا المجال.
  - ✓ متوسط الأفراد يكررون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع حاجاتهم الذاتية ويتجنبون السلوك الذي ينجر عنه الفشل في إشباعها.
  - ✓ الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها في حال توفرت له السبل الكفيلة بإشباع حاجاته .
- يتمتع متوسط الأفراد بقدرة عالية على استخدام إمكاناتهم الفكرية ويحاولون الإبداع في حل المشكلات التنظيمية

(1) - سيساوي فضيلة، محاضرات في التنظيم الحديث للمؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

وصفو القول هو أن الحوافز المادية يصوره عامة لم تعد كافية في خلق الدافعية لدى العاملين وحثهم على بدل مزيد من الجهد، فهم بحاجة أيضا إلى الحوافز المعنوية، وعلى الإدارة السعي للتعرف عليها بالبحث الحاجات الأكثر عمقا لدى الإنسان، وفي أعماق الطبيعة الإنسانية. (1)

شكل رقم (17): التشاؤمية والتفاؤلية حسب نظريتي X و Y



المصدر: بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية: التدريب، الحوافز - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء: سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة 2010/2009، ص 57.

#### خامسا - مساهمة نظرية التسوية (التغيير التنظيمي):

##### 1- مفهوم التغيير التنظيمي

تعرض المنظمة للتغيير (Change) باستمرار كونها نظاماً مرتبطاً بالبيئة المحيطة بها والتي تتصف بكونها بيئة ديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية وغيرها فهي تتأثر بأي تغيير يحصل في هذه العوامل، وبالتالي فإن التغيير هو أمر ضروري للمنظمة كي تستمر وتتكيف وتنمو ولكي لا تبقى في حالة السكون. وقد أكد العديد من المعنيين على أن تطور المنظمة ونموها هو بسبب التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة بشكل متزايد والتي تتجه نحو التعقيد. ويعد البقاء هدفاً تنظيمياً تسعى المنظمة لبلوغه من خلال التغيير التنظيمي ومواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة إذ تختفي المنظمات من الوجود عندما لا تكون قادرة على إشباع حاجة في المجتمع أو عندما لا تستطيع أن تتجاوب مع مجموعة من الظروف الطارئة كبروز إحداث مواتية مثل التطورات التقنية.

(1) - مرجع سابق، ص 65.



والتغيير بمعناه العام يشير إلى انحراف عن الماضي وقد يكون التغيير عملية تلقائية تحدث بطبيعتها من دون تخطيط أو توجيه أو قد يكون تغييراً مخططاً تستطيع المنظمة توجيهه نحو أهداف مقصودة ويتبع خطة واضحة .  
يختلف التغيير (Change) عن التغيير (Changing) إذ يشير المفهوم الأول إلى التحولات التي تحصل في المهام والأفراد والأساليب المستخدمة والتكنولوجيا أو الأوضاع الاقتصادية وعلاقتها بغيرها من المنظمات وبالمجتمع، أما الثاني فهو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة لتكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل .وهو يشمل التغيير الذي يجري على هيكل المنظمة، سياساتها وإجراءاتها، عملياتها أو الجوانب السلوكية فيها<sup>(1)</sup>.

## 2- مسببات التغيير التنظيمي:

يعد من بين المسببات التي أوردها المعنيون تفسير لوين (Lewin) إذ يشير في أمودجه إلى أن التغييرات في المنظمة تسببها

✓ التغييرات في حجم واتجاه أو العدد المطلق للعوامل التي تشجع وتيسر التغيير والتي أطلق عليها القوى الدافعة (Pushing Forces).

✓ التغييرات في حجم واتجاه العوامل التي تعارض التغيير والتي أطلق عليها "القوى المقيدة (Restraining Forces)

✓ عدد من هذه العوامل أو الاثنان معاً.

تشجع القوى الدافعة المنظمة على التغيير بينما تشجع القوى المقيدة الأفراد على مقاومة التغيير وأطلق على

تفسيره هذا (تحليل قوة المجال) وبموجبه فان ثبات المنظمة وتوازنها شبه الثابت يحدث عندما تتعادل هذه

القوى الدافعة مع القوى المقيدة بصورة تحافظ معها المنظمة على معدل ثابت للأداء لفترة معينة من الزمن.

أما روبنز (Robbins) فينظر إلى مسببات التغيير على أنها تتمثل في كون البقاء يتطلب التغيير ويشير إلى أن قدرأً معيناً من النزاع مفيد للمنظمة اذ يجبرها على مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة والتي تؤثر عليها.<sup>(2)</sup>

## 3- التغيير التنظيمي كما جاء في نظرية المنظمة:

رغم قدم مفهوم التغيير إلا أنه على مستوى التنظيمات ظل، ولفترات طويلة من الزمن، بعيداً عن اهتمامات الباحثين والعلماء، والتي أنصبت على قضايا معينة كالتوازن والتكامل وغيرها .إن السبب في ذلك يعود إلى نوع من الاستقرار الذي كان يميز تلك المنظمات .إلا أنه ومع مرور الوقت تحول اهتمام الباحثين نحو قضايا أخرى كالصراعات التنظيمية والتغيير التنظيمي... الخ .وكانت هناك عدة أسباب وجهت الباحثين نحو تحليل التنظيمات تحليلاً يواكب الواقع التنظيمي ومستجداته ومن أهمها :

(1)- أياد محمود عبد الكريم الرحيم ، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني ، المجلد 20 /

العدد 2007/02، ص 18

(2)- مرجع سابق، ص 18

- ✓ التطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة المنظمات.
  - ✓ اتساع نشاط الحركة النقابية، من خلال الإضرابات بغية تغيير الواقع التنظيمي.
  - ✓ نمو الاتجاه الراديكالي، من خلال علاقات القوة والصراع التي تعبر عن ضرورة تغيير الواقع التنظيمي الحالي واستبداله بواقع تنظيمي أكثر استجابة لطموحات الطبقة العاملة.
- وفيما يلي أهم المقاربات والنظريات التي ساهمت في انتشار مفهوم التغيير التنظيمي:
- المقاربة الماركسية للتغيير التنظيمي: إنطاق كارل ماركس K.Marx من تناقضات النظام الرأسمالي في تحليلاته للتنظيمات، أين تم استغلال الطبقة العاملة من طرف الرأسماليين بشكل أيقض صراع المصالح بين الفئتين، مما أدى إلى تغيير جذري وعميق، خاصة مع وعي الطبقة العاملة ودعمها من طرف النقابات
  - المقاربة الراديكالية: حاولت هذه المقاربة تقديم إطار تحليلي لدراسة العلاقات التنظيمية بالاستناد إلى الفكر الماركسي. وأقترح أنصار هذا المدخل أشكالاً من النشاطات التي من شأنها تحفيز الفرد وتدفعه إلى إحداث التغيير على مستوى تنظيمات العمل مثل زيادة المشاركة الديمقراطية للجماهير العمالية في الإدارة التنظيمية وهي خطوة تمهيدية نحو التغيير الاجتماعي.<sup>(1)</sup>

---

(1)- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة موظفي خزانة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة - 2010/2011، ص 04.

جدول رقم (05):دراسة مقارنة لمختلف مدارس الفكر في نظرية المنظمات

المدرسة	الفترة	الوضعية حسب baum	طبيعة المشكل المدروس	الغايات	الفوائد/الميزات	السلبيات
المدرسة الكلاسيكية	1920 - 1890	نظام عقلاني وظيفية رسمية نموذج أمثل	نظام الإنتاج، وظائف الإدارة، البيروقراطية	تعظيم،فعالية، إتمام المهام	اقتصاد السلم أداء متزايد إنصاف داخلي	تبعية اللامبالاة، حجز مبادرة ضعيفة، غياب الملائمة الخارجية
مدرسة العلاقات الإنسانية	1930-1960	نظام طبيعي أولوية المجموعة على الفرد نموذج مثالي	أداء جماعي توظيف فرق العمل التحفيز	الإنتاجية الفعالية	ديناميكية المجموعة، الاهتمام بالعامل البشري	تحليل جزئي للحاجيات ، تقدير مكثف للحاجيات الاجتماعية، الإحصاء
نظرية القرار	1940	نظام عقلاني (عقلنة محددة)	معالجة المعلومة، أخذ القرار	البحث عن الحلول المرضية و ليست المثالية	مقاربة عن طريق النماذج، تشكك أنظمة المعلومات	اهتمام غير كاف لمقاومات الممثلين
نظريات الاحتمال البنيوي	1990-1955	نظام مفتوح وعقلاني	الرابط، المنظمة المحيط	سعي المنظمة إلى إيجاد الأحسن و المناسب للسياق	رابط الحجم، تقنية، نسبة تلاؤمية	غياب المعلومات الخاصة بالعمليات الداخلية

مقارنة وصفية أساسا	التركيز على التعقيد وآلية التنظيمات	تفكيك المنظمة إلى أنظمة مصغرة مرتبطة داخليا	الرابط ما بين مختلف الأقسام الداخلية والخارجية للمنظمة	نظام مفتوح، منظمة ذاتية التنظيم	1980-1960	التحليل النظامي
التركيز على الفرد (ممثل استراتيجي) بمضرة الأجزاء الأخرى للمنظمة	حرية متصلة بالممثلين، البحث عن مناطق الشك	توضيح الاستراتيجيات الفردية للممثلين، التقليل الأخطار	سلطة، صراع، لا تماثل في المعلومة، سوء التشغيل التنظيمي	النظام الطبيعي، البعد السياسي، تنظيم هيكل اجتماعي	1970 - 1980	مدرسة التحليل الاستراتيجي للتنظيمات
مسعى أكثر نظامية تجريب محدد	تعددية الأشكال التنظيمية	البحث عن الشروط، الظروف أين تملك المنظمة تكلفة ضئيلة	شروط الخلق والمتابعة، للمنظمة، علاقات موكلين	نظام مفتوح وعقلاني، المنظمة كبنية للمعاملة	1990-1970	مقارنة الاقتصاد الصناعي
محدد زائد، ضعف التجريب	نسبية الدور السائد للمسيرين	تفسير تطور المنظمات عن طريق الاختيار الطبيعي	شروط التعايش و ظهور المنظمات	نظام مفتوح وعقلاني، سيطرة المحيط	1990-1960	نظرية خضوع الموارد/ وبيئية علم بيئة الطبقة السكانية
محدد زائد	الحقل النظامي	البحث عن المشروعات وضعية مكانة الفاعل	المنظمة كبناء اجتماعي	نظام مفتوح وطبيعي	1980-2000	المؤسسية الجديدة

النظريات التطورية الهيكلية التفاعلية	2000-1960	نظام مفتوح وطبيعي	تحليل بعيد عن العقلنة، البحث عن مشروعية المؤسسات	المؤسسات كثيرة سياق، مؤسسي يفوقهم	تسوية أهمية القوى السوسولوجية ، معادلة مؤسسة	تقليص مكتف لدور المسير والمؤسسة
نظريات الاتفاقات	1980-2000	نظام مفتوح وطبيعي، تجاوز الفرق ما بين الاقتصاد وعلم الاجتماع	تحليل الاتفاقات (إطار مشترك للأفراد ) والتي تسمح لهم بالتربط والتنسيق	شروط إنتاج، التسوية، تحليل صراعات العالم الإدارة الموحدة	الوهم بالعودة إلى إيديولوجيات الإدارة الموحدة	تعقيد النظرية، ضعف التجريب
مقاربة تحليلية نفسية	1915-2000	نظام مفتوح وطبيعي منظمة = نظام اجتماعي لمقاومة القلق	القلق والخوف المتولدة من المنظمة والعكس صحيح	تجنب العلاجات الباطنية، ضمان التطور السليم للأجراء، عدم تنفير السلوكات	مخاطرة انفصال الموجهين، المخاطر الخاصة بنفسية الأفراد	تسجيل المبادئ المستنبطة من حقل آخر، احتياطات الواجب أخذها أثناء المداخلة

المصدر: هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان - وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة - نفضال تلمسان - ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان 2011/2010، ص ص 17، 18، 19.

المحور الرابع: النظرية الإستراتيجية وأفاق التصور الشامل لنظرية  
المنظمة

## تمهيد:

تحتل النظرية الإستراتيجية في المنظمات أهمية كبيرة بسبب كونها من أهم الوظائف التي يعتمد عليها نجاح المنظمة في تأسيس مستقبلها لذا أصبح على هذه المنظمات تفعيل نموذج تسييري ناجع، وتبني مبادئ وتوجهات فكر إداري معاصر، وقد سعينا في هذا المحور إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين التصور الشامل لنظرية المنظمات والتفكير الإستراتيجي حتى نستطيع أن تواكب التطور الحاصل في قطاع المنظمات والذي يتوقف بدرجة كبيرة على الإبداع والمهارة لتكون كفؤة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات الموجودة بداخلها وبموجب ذلك أصبحت المنظمات بحاجة إلى تطبيق طرق جديدة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة تستند فيها إلى إعادة تشكيل المنظمة لتعمل في إطار القدرات الإبداعية. و تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية.

## أولاً - نظرية الاقتصاد الصناعي:

### 1- تعريف الصناعة:

تم تبني مصطلح الاقتصاد الصناعي في بداية الخمسينات من خلال كتابات عدد من الاقتصاديين، إلا أن الاقتصاد الصناعي كمفهوم يرتبط بنشوء وتطور الصناعة كقطاع متميز من قطاعات الإنتاج خلال مرحلة تاريخية طويلة نسبياً. وتأخذ كلمة "صناعة" معنيين أساسيين بحسب استخدامها، فالصناعة بمعنى النشاط الصناعي قد يقصد بها كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الاقتصادية في المجتمع من أجل تحويل المواد الخام والسلع الوسيطة إلى سلع أخرى تعتبر من وجهة نظرها سلعا نهائية. وبموجب هذا التعريف تميز الصناعة عن بقية النشاطات الاقتصادية في المجتمع كالنشاط الزراعي والتجاري والخدمات.. الخ. ومن جهة أخرى قد يقصد بالصناعة وحدة النشاط داخل القطاع الصناعي، لذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة، أو تلك التي تستخدم نفس المادة الخام، أو نفس طريقة التصنيع. ضمن هذا التعريف فإننا نقسم قطاع الصناعة إلى عدة صناعات، مثل صناعة المواد الغذائية وصناعة الحديد والصلب وصناعة المنسوجات.. وما إلى ذلك.

وهناك العديد من التعريفات المختلفة للاقتصاد الصناعي، ومنها أنه يمثل تطبيقاً للنظرية الاقتصادية الجزئية لتحليل المشاريع الصناعية والأسواق والصناعات. كما وأن وللاقتصاد الصناعي عدة مسميات كالاقتصاديات الصناعية والتنظيم الصناعي والتجارة واقتصاد الأعمال. وقد قدم الدكتور مدحت القريشي (2005) في كتابه "الاقتصاد الصناعي" عدة تعريفات للصناعة وفق مفهومها من جانب التاريخ الاقتصادي، الإحصائي، والنظرية الاقتصادية. يركز مفهوم الصناعة من منظور التاريخ الاقتصادي في جوهره على أسلوب الإنتاج، حيث يركز أساساً على "إدخال طريقة جديدة للإنتاج أو أسلوب جديد للعمل ضمن الفعالية الاقتصادية". أما المفهوم الإحصائي للصناعة فيمثل ذلك المتبع في المقياس الدولي للتصنيف الصناعي وهو "مفهوم تصنيفي يقيم روابط بين مجموعات المنشآت أو الصناعات وهذا المفهوم يعتمد على النشاط الاقتصادي أو نوع الصناعة" هذا وتتألف الصناعة وفق مفهوم النظرية الاقتصادية من عدد من المنشآت التي تنتج سلعة معينة أو عدد من السلع. في حين تتألف كل منشأة من وحدة اقتصادية تعمل على مزج عناصر الإنتاج لإنتاج السلع، وبحيث يديرها المنظم الذي يصنع القرارات.<sup>(1)</sup>

كما وتعرف الصناعة Industry بأنها عملية أو عمليات يتم بموجبها تحويل مادة خام أو مادة أولية إلى منتج نهائي يلبي حاجة المستهلك المحلي أو يهدف إلى التصدير، أو تنتج سلعة نصف مصنعة يتم تحويلها بعملية أو عمليات إلى منتج نهائي استهلاكي (صناعة تحويلية) أو منتج رأسمالي (كالات) وبينما يعرفها "فورتمان Fortman" بأنها مجموعة المنشآت التي تنتج سلعة واحدة متجانسة تجانساً تاماً، نجد "تشامبرلين Chamberlin" يخالفه في تجانس

(1)- عبلة عبد الحميد بخاري، اقتصاديات الصناعة، منشورات جامعة الملك عبد العزيز 2018، ص 09



السلعة قائلًا بأن الصناعة هي مجموعة من المؤسسات التي تنتج سلع من نفس النوع وإن لم تكن متجانسة تمامًا مطلقًا. ويتضح مما سبق صعوبة تحديد مصطلح أو مفهوم الصناعة تحديدًا دقيقًا وذلك للأسباب التالية:<sup>(1)</sup>

✓ صعوبة تحديد مفهوم الوحدة الإنتاجية في الصناعة، فهل يقصد بها المنشأة؟ أم الشركة؟ أم المؤسسة؟ أم المصنع؟ فقد تمتلك إحدى الشركات عدة مصانع تنتج سلعًا مختلفة مما يثير التساؤل حول نوع الصناعة التي يندرج تحتها هذا النوع من الوحدات الإنتاجية.

✓ صعوبة تحديد طبيعة النشاط الذي تقوم به الوحدة بحيث يؤهله لإطلاق صفة النشاط الصناعي عليه، فهل مجرد تجميع أجزاء من السلعة المستوردة من الخارج في إحدى الورش مثلًا يعتبر نشاطًا صناعيًا؟ أم أن النشاط الصناعي يتعدى ذلك، ليمثل في إجراء تحويل جذري في طبيعة السلعة؟

✓ صعوبة تصنيف الوحدات الإنتاجية ضمن الصناعات بحسب السلع التي تنتجها، حيث نواجه هنا مشكلة تحديد سمة السلع التي تندرج تصنيف الصناعة، فهل يتم التحديد من زاوية الطلب؟ أم من زاوية العرض؟ فصناعة المنتجات الجلدية قد ينظر إليها من جانب العرض على أنها تشمل جميع المنشآت الصناعية التي تستخدم الجلود، كالمعاطف الجلدية والأحذية وحتى الحقائب الجلدية أو الأثاث الجلدي. أما من زاوية الطلب فإن المعطف الجلدي يعتبر من ضمن صناعة الملابس الجاهزة، والمقعد الجلدي من ضمن صناعة الأثاث بينما يدرج الحذاء الجلدي ضمن صناعة الأحذية وهكذا.

## 2- تعريف التكامل الصناعي العمودي:

يستخدم مصطلح التكامل العمودي بطريقتين مختلفتين في اقتصاديات الصناعة. الأولى تتصل بوضع أو هيكل تنظيمي موجود. وحسب هذا المفهوم فالتكامل العمودي يتصل بمدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنجاز مراحل متتابعة في إعداد وتوزيع المنتج، والثانية للتعبير عن السلوك الإداري، حيث يعبر المصطلح عن قرار المنشأة في التحرك إلى مرحلة تصنيعية أو توزيعية أخرى، من خلال الاندماج الراسي أو بتشييد وحدات إنتاجية أو توزيعية جديدة وهناك عدة تعريفات لمفهوم التكامل العمودي، تركز جميعها على فكرة قيام المؤسسة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية. ويتم التكامل العمودي بطريقتين هم 1: تكامل عمودي خلفي وتكامل عمودي أمامي. ويعني التكامل الخلفي، قيام المنشأة بالتحرك نحو مصادر المدخلات، أما التكامل للأمام، فهو يعني قيام المنشأة بالتحرك نحو الأمام لتسويق منتجاتها بنفسها.<sup>(2)</sup>

(1)- مرجع سابق، ص 10.

(2)- باسم مكحول و نصر عطياتي، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 12، العدد 2004/12، ص 04.

### 3- طرق قياس التكامل العمودي

يقاس التكامل العمودي بعدة طرق أهمها: (1)

- نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات : وتعتبر هذه الطريقة من أشهر الطرق التي يمكن من خلالها قياس درجة التكامل العمودي، بحيث أن ارتفاع هذه النسبة يشير إلى ارتفاع بدرجة أعلى من التكامل العمودي. ومن بين الانتقادات الموجهة لهذه طريقة هي:
  - ✓ أن مؤشر التكامل يختلف من منشأة إلى أخرى ، وذلك ناجم عن الاختلاف في الأرباح التي تحققها المنشآت، وهذا لان الأرباح هي جزء لا يتجزأ من القيمة المضافة التي يتم من خلالها حساب مؤشر التكامل حتى لو تساوى حجم العمليات التي تنفذها المنشآت وعددها.
  - ✓ عدم إمكانية إجراء المقارنات بين المنشآت المختلفة بسبب اختلاف المراحل الإنتاجية بين المنشآت.
  - ✓ في حالة تغير أسعار المخرجات بمعدل يختلف عن معدل التغير في أسعار المدخلات، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف مؤشر التكامل، على الرغم من ثبات العمليات التي تنفذها المنشآت.
  - ✓ إن القيمة المضافة تشمل عدة مكونات منها، أجور العاملين والأرباح، وتكلفة رأس المال، لذا فإن أي تغيير في هذه المكونات سيؤدي إلى تغيير هذه النسبة دون تغير حقيقي في العمليات الإنتاجية التي تنفذها المؤسسة.
  - ✓ تغيير هيكل الصناعة من خلال زيادة التركيز الصناعي مثلاً سيغير نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات دون حدوث تغير حقيقي في التكامل العمودي
  - ✓ في حالة تغيير تقنيات الإنتاج مما قد يغير مشتريات المنشأة وقيمتها المضافة وبالتالي تغير نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات دون تغير حقيقي في درجة التكامل العمودي، وتبرز هذه المشكلة عند المقارنة التاريخية.
- نسبة الاعتماد على السوق : وفي هذا الصدد يمكن الحديث عن مقياسين للتكامل أحدهما تكامل نحو الأمام، والآخر تكامل نحو الخلف، وكلاهما يوضح مدى اعتماد المنشأة على السوق ودرجة التكامل.
- عدد العمليات والمرحل الإنتاجية التي تنفذها المؤسسة من الانتقادات الموجهة إلى هذه الطريقة هي في تعريف المرحلة الإنتاجية التي قد تحوي أكثر من عملية أو خطوة كما انه من الصعوبة تحديد بداية كل مرحلة إنتاجية ونهايتها
- يمكن استخدام نسبة العمال في مراحل الإنتاج الثانوية إلى العمال في المراحل الأساسية والرئيسية، بحيث انه إذا كانت هذه النسبة مرتفعة فان ذلك مؤشر على وجود التكامل العمودي في المؤسسة

(1)- مرجع سابق، ص 05.

- نسبة المخزون إلى المبيعات : بحيث أن هذه النسبة تكون مرتفعة ومؤشراً على وجود التكامل العمودي من خلال زيادة المخزون في المؤسسة الذي ينجم عن زيادة عدد العمليات الإنتاجية التي تنفذها المؤسسة

#### 4- نظريات الاقتصاد الصناعي:

##### ➤ نظرية ألفريد فيبر:

يحلل " ألفريد فيبر " Alfred Weber، في نظريته العوامل التي تؤثر في التوزيع الجغرافي للصناعة من منظور اقتصادي، ويرى فيبر أن تكلفة النقل تعتبر أهم عامل في اختيار الصناعة، وأنه من الضروري أن تقوم الصناعة عند النقطة التي تكون عندها تكلفة النقل أقل ما يمكن، وبناءً على ذلك فقد حدد أربعة أشكال من التوطن الصناعي: (1)

✓ الصناعات الموجهة إلى طرق النقل والمواصلات.

✓ الصناعات الموجهة إلى الأيدي العاملة.

✓ الصناعات الموجهة إلى الطاقة المحركة والمواد الخام.

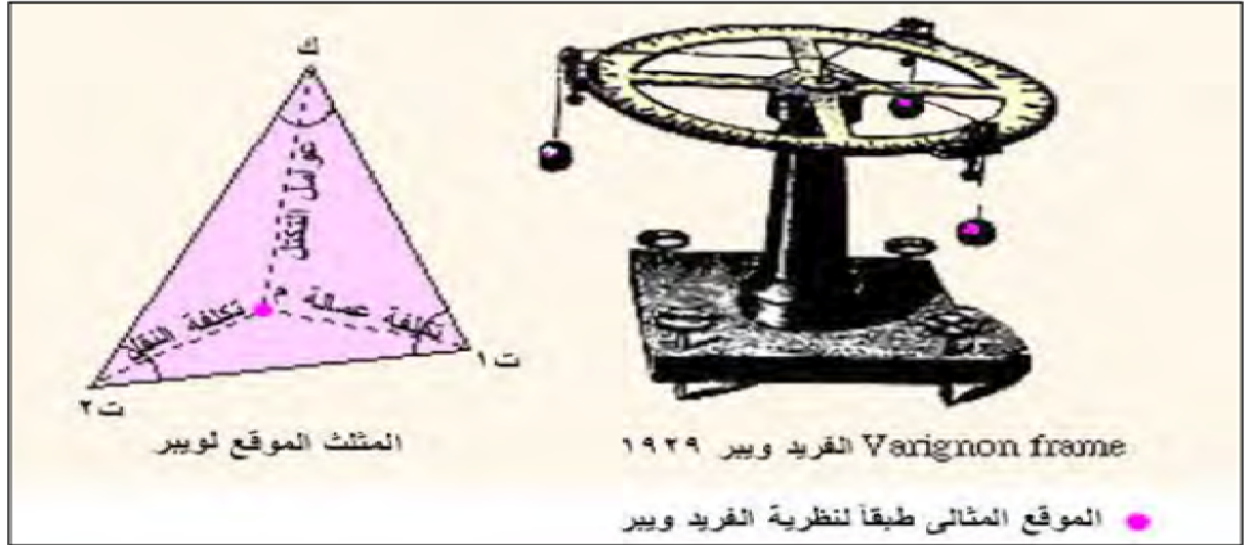
✓ الصناعات الموجهة نحو الأسواق الاستهلاكية.

كما أبتكر العلاقة بين وزن المواد الخام / وزن المصنوعات فإذا كان ناتج قسمة وزن المواد الخام على وزن المصنوعات واحداً فأكثر تكون الصناعة أكثر ارتباطاً بموادها الأولية موقع الخام، مثال ذلك صناعة قصب السكر لأن وزن الخام أكبر بكثير من وزن المنتج لذا فالموقع المفضل يكون بجوار الحقول، وإذا كان الناتج واحداً أو أقل تكون الصناعة أقل ارتباطاً بموادها

الأولية، حيث يرى أن تكلفة النقل تعتمد على عملي المسافة والوزن وتزيد كلما زادت المسافة ووزن الحمولة .  
وبذلك فهناك ثلاثة عناصر تتداخل لتحديد التوطن الصناعي هي :  
\* تكاليف النقل \* تكاليف العمالة \* عوامل التكتل وعدم التكتل .

(1)- الطيبي عبد الله، تحليل دور العناقيد الصناعية في تعزيز إستراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران 2، 2015 / 2016، ص 37.

## شكل رقم (18): نظرية الموقع الصناعي لألفريد ويبر



المصدر: الطيبي عبد الله، تحليل دور العناقيد الصناعية في تعزيز إستراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران 2، 2015/2016، ص 38.

### ➤ نظرية مجال السوق : Market area:

تقوم هذه النظرية على تأكيد أهمية الطلب كعنصر أساسي في تحديد الموطن الأمثل للمؤسسة، وفي هذا الصدد توضح نظرية "لوش" أهم السمات الفكرية لهذه النظرية بشكل عام، حيث تقوم على فرض ثبات نفقة الإنتاج في المواقع المختلفة وتتخذ من المنافسة الاحتكارية إطاراً لها، ومن ثم فهي تفسر عملية اختيار الموطن الأمثل على أنها محاولة من جانب كل مشروع للسيطرة على أكبر منطقة من أجل ما يلي: <sup>(1)</sup>

- التوزيع المتساوي للمواد الخام اللازمة للصناعة على جميع المواقع .
- توافر خدمات النقل والمواصلات وتشابهاها في المناطق المختلفة .
- تساوي التوزيع السكاني على جميع أجزاء الحيز المتاح .
- تشابه أذواق المستهلكين .

وبناء على ما سبق يتحقق التوازن المكاني العام كمحصلة لاتجاهين رئيسيين هما اتجاه المنتجين إلى تعظيم أرباحهم الفردية، ورغبة المستهلكين في تعظيم ما يحققونه من منفعة وإشباع عن طريق التعامل مع أرخص الأسواق، وكذلك تزايد عدد الوحدات الاقتصادية المنتجة إلى أن يؤدي التنافس بينها على الحيز المتاح إلى اختفاء الأرباح الغير العادية، بحيث لا يؤثر انتقال المشروع من موقع إلى آخر على حجم الأرباح المتحصل عليه، لأنها ستتساوى أيا كان موقعها، ومن ثم يتم التوازن وتنتهي عمليات التنافس وتحدد المواقع الصناعية .

(1) - مرجع سابق، ص 44

ويتطلب حدوث التوازن اختفاء الأرباح غير العادية وهو ما يعني تساوي النفقة وسعر الناتج في الأجل الطويل، وضرورة كفاية حجم السوق للحد الأدنى الذي يمكن المشروع من الاستمرار في الإنتاج، فإذا زاد عن ذلك سيصبح سعر المنتج أكبر من النفقة المتوسطة، وهو ما يؤدي إلى وجود أرباح غير عادية وظهور المنافسة من جديد.

ثانياً - مقارنة الموارد والكفاءات:

## 1- الأصول النظرية لمقارنة الموارد والكفاءات:

لقد شهدت فترة الستينات من القرن الماضي تركيزاً كبيراً للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية، واعتبار نجاح المؤسسة وتفوقها مرتبط بمدى قدرتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية وتقلبات المحيط؛ بحيث ظهرت العديد من النماذج التي تركز على هذا الاتجاه مثل نموذج *LKAG* أو ما يعرف بنموذج *SWOT* التحليل المصفوفي الذي قدمته مكاتب الاستشارة، *ADL*، *MACKENSEY*، *BCG*، *PORTER* إلى هذا التحليل مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي تصورات جديدة جعلت الأفضلية التنافسية محور اهتمام الفكر الإستراتيجي، "وحسب *PORTER* يتحقق التفوق التنافسي للمؤسسة - ومن ثم ضمان البقاء - بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها، أفضلية تبنيتها من معطياتها الداخلية لكن بعد حسن اختيار الموقع وتحليل المنافسة "

لكن في ظل النجاحات التي حققتها بعض المؤسسات ضمن أشد القطاعات تنافسية تبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها، وعليه فإن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة ليس هو هيكل الصناعة بل الأمر يتعلق بقدررة المؤسسة على حسن استغلال وتفعيل مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية، وبالتالي اتجه التركيز على التحليل الداخلي وتوجيه الاهتمام إلى المقارنة المبنية على الموارد والكفاءات. (1)

وحسب *Barney* فإن المقارنة المبنية على الموارد والكفاءات تستمد أصولها من أربعة مصادر

✓ نظرية الربيع الاقتصادي لـ *David Ricardo*

✓ أعمال *Edith Penrose*

✓ الدراسات المتعلقة بمكافحة الاحتكار

✓ الدراسات المتعلقة بالكفاءات المتميزة

## 2- مبادئ نظرية الموارد والكفاءات

إن نظرية الموارد الداخلية والكفاءات تتركز على مجموعة من النقاط تمثل المبادئ الأساسية للنظرية، و تتمثل في ما يلي :

(1)- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2011/2012، ص

✓ **المبدأ الأول:** تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... و في نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.

✓ **المبدأ الثاني:** ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

✓ **المبدأ الثالث:** كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد.

✓ **المبدأ الرابع:** تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من البسط ( المخرجات ) أفضل من تحسينها انطلاقاً من المقام أي من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.

✓ **المبدأ الخامس:** الاستعمال الذكي للموارد بمعنى: (1)

-التجميع الفعال للموارد.

-أن ما يحكم إستراتيجية الموارد هو ضمان تدفق هذه الموارد: لأن الموارد خاصة الإستراتيجية تمثل جوهر مدخل الموارد والكفاءات، فإنه يجب العمل على تراكمها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار.

-الإشراك المتكامل و التوظيف لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية.

-التركيز على هدف استراتيجي أساسي: بمعنى توجيه وتركيز الموارد والكفاءات على ما من شأنه أن يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا ما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات.

-المحافظة والاقتصاد في الموارد حيث يكون ممكناً.

-تسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

### 3- الكفاءات في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر التجارب التي قام بها "إلتون مايو ، Elton Mayo" (1927-1932) بداية حركة لعلاقات الإنسانية لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية وفتحت آفاقاً جديدة للتفكير في إدارة الأفراد. لقد اعتمد " مايو " في دراسته على المبادئ التالية :

✓ السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية، لأن كمية العمل التي يؤديها الفرد التي تعبر عن كفاءته لا تحدد بقدرته الفسيولوجية وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية.

✓ القيادة الإدارية من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي تحدد كفاءتهم.

(1) - مرجع سابق، ص 60

✓ الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال، وبينهم وبين رؤسائهم تساهم جميعا في تطوير علاقات العمل، وهذا ما يؤثر على الإنتاجية.

✓ الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف الإنتاجية.

✓ إشعار العامل بأهميته أمر ضروري لرفع الروح المعنوية له، مما يؤثر إيجابا على إنتاجه.

وبهذا نجد أن "إلتون مايو" أبرز أهمية العلاقات بين المشرفين والعمال، لما لها من تأثير على رفع مردودية العامل، وأن الإشراف الفعال يخلق جوا ملائما للعلاقات الإنسانية ويستثمر في العواطف، مما يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد، ووضح أن الإشراف يتطلب مهارات ويستدعي إخضاع المشرفين لدورات تكوينية تتعلق بأساليب وطرق الإشراف، وبهذا نجد أن كفاءة العاملين مستمد من كفاءة المشرفين في إشرافهم عليهم.

#### 4- الكفاءات في ظل المدخل السلوكي

نظر هذا المدخل إلى الإنسان باعتباره أكثر تعقيدا من كونه إنسانا اقتصاديا كما افترضت المدرسة الكلاسيكية، ومن كونه اجتماعيا كما رأته العلاقات الإنسانية، فهذا المدخل يركز على طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، ومدى استغلال الفرد لإمكاناته وقد ارته ومهاراته، حيث أرى السلوكيون أن هناك أسباب أخرى تدفع الفرد للعمل بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية، وبهذا يمكن القول أن هذا المدخل اهتم بمعرفة الطرق التي يمكن من خلالها التأثير على أداء الفرد والتحكم في سلوكه، ونجد أهم نظريات هذا المدخل في: (1)

#### ➤ نظرية الحاجات لماسلو :

كان "ماسلو" يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة، أهمها تحقيق الذات؛ ويقترن اسم "Maslou" بنظرية سلم الحاجات التي ترى أن للعامل حاجات متعددة، فهو دائما يطلب المزيد، إذ أنه ما إن يشبع حاجة حتى يطالب بغيرها، وتشكل تلك الحاجات في شكل هرم قاعدته حاجاته الفيزيولوجية كالأكل، ثم تليها الحاجة للأمن، ثم تأتي الحاجة الاجتماعية، ثم الاحترام، فتحقيق الذات التي تأتي في قمة الهرم، وقسم حاجات الاحترام إلى مجموعتين هما: (2)

✓ المجموعة الأولى تتضمن احترام الفرد لذاته وشخصيته، والتي يدخل في هذا الإطار الرغبة في الكفاءة والإنجاز والتمكن والاستقلال والحرية.

✓ المجموعة الثانية تتضمن احترام الفرد من قبل الآخرين، ويدخل فيها كل من المكانة الاجتماعية، الاعتراف والتقبل من قبل الآخرين، والمركز الاجتماعي. وقد توصلت هذه النظرية إلى أن الحاجة للإنجاز والاحترام تزداد بمرور السنين، كما ربط الأداء المتميز بالترقية وزيادة الرواتب، وهكذا أرسى "ماسلو" دعائم توجهات جديدة تولي اهتماما للفرد وقدراته الشخصية، الفكرية والمهنية التي لها مكانا مرموقا في

(1) - مقدود وهيبية، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة - بومرداس - 2015/2016، ص 12

(2) - مرجع سابق، ص 13

البناء التنظيمي، وت ا رهن ليس فقط على حاجاته الاجتماعية، وإنما على حاجاته المعرفية، وبالتالي ت ا رهن على الاستثمار البشري بالدرجة الأولى.

### ➤ مقارنة الكفاءات في النظريات الحديثة ( مدخل النظم):

كان الفرد يبرز كفاءاته من خلال تأهيله لأداء عمله، وحدث التغير الحقيقي للنظر إليه مع تفتح المنظمة للمحيط الخارجي، أين تبلورت النظرة في اعتباره قوة فكرية وإمكانية الاستثمار فيه؛ ولقد ظهرت العديد من المداخل الإدارية التي ساهمت على تأكيد ذلك، ومن بينها نظرية النظم:

نمت نظرية النظم من قبل، "Von Bertalanffy" وتعتبر هذه النظرية المنظمة على أنها نظام، وترى هذا الأخير على أنه مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها لتؤكد الأداء الفعال للنظام ككل. وتنظر هذه النظرية لإدارة الموارد البشرية على أنها نظام من بين هذه الأنظمة الموجودة في المنظمة، وهي كذلك تتكون من أجزاء متفاعلة تؤثر في بعضها البعض، وهي كل من المدخلات والعمليات والمخرجات، إذ تتمثل المدخلات في المدراء والعاملين بالإضافة إلى الموارد والإمكانات الأخرى المادية والمالية والمعلومات، أما العمليات فهي كافة الأنشطة والمجهودات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الأفراد الملائمين وتحفيزهم وصيانتهم لاستمرار عطائهم، أما المخرجات فهي تلك الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة. فهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين للمنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة، من خلال رؤية هذه الأخيرة ككل متكامل عن طريق وظائف مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض، كما كرست هذه النظرية مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل الكفء والقادر على المساهمة الفاعلة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور.<sup>(1)</sup>

### 5- إشكالية تحديد وتقييم الموارد والكفاءات

ضمن هذا الإطار نتناول تحديد وتصنيف الموارد وإشكالية تقييمها، وأهمية حمايتها من التسرب والتقليد، بما يمكن المؤسسة من الحفاظ على الميزة التنافسية المرتكزة عليها.

### ➤ تحديد وتصنيف موارد وكفاءات المؤسسة:

يعد نظام المعلومات أحد الأدوات الرئيسية التي تمكن من تحديد وتقييم موارد المؤسسة، حيث تصنف الموارد إلى موارد مالية، وتنظيمية، وبشرية، وتكنولوجية، وبالنظر إلى أن مقارنة الموارد تهدف إلى تعظيم الأرباح ضمن فترات زمنية مختلفة تدعو الضرورة إلى بحث علاقة الارتباط بين كل من الموارد والقدرات أو الكفاءات التنظيمية والربحية، وفي هذا الإطار وضمن الحقل الاستراتيجي للموارد يجب الإجابة على تساؤلات هي:

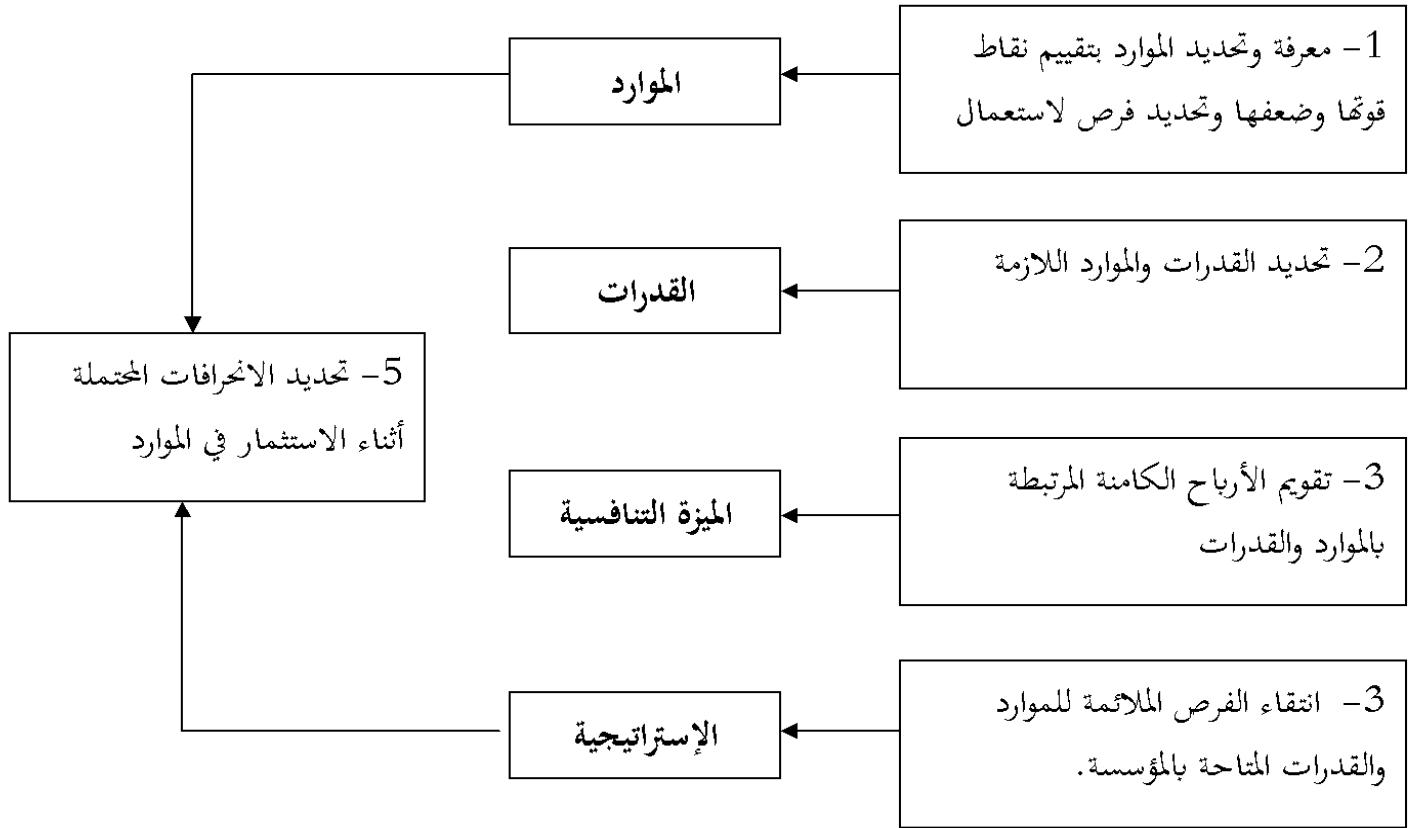
✓ هل توجد فرص حالية يمكن أن تساعد على الاستخدام الاقتصادي للموارد؟

(1) - مرجع سابق، ص 15.



✓ هل هناك احتمال الاستغلال الكفاء للموارد الحالية بما يؤدي إلى تحقيق معدلات ربحية عالية ؟  
 كما لا يكفي مدخل الموارد بتطوير الموارد الحالية فقط، بل يتعداه إلى الاهتمام بتطوير قاعدة موارد المؤسسة مستقبلا، ويتم ذلك من خلال تبني أسلوب استبدال وتحديد الاستثمارات، وزيادة مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات المحورية، وهذا بالاعتماد على القدرات الديناميكية التي تحوزها المؤسسة بغية توسيع حيز الميزة التنافسية وزيادة الفرص الإستراتيجية، وهو ما يعرف باسم (فجوة الموارد) الذي يعني المحافظة على الميزة التنافسية التي تتطلب من المؤسسة الاستمرار في تطوير قاعدة مواردها وكفاءاتها المحوري.<sup>(1)</sup>

### شكل رقم (19): نموذج مقارنة الموارد والكفاءات



المصدر: يحضيه، سملاي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003، 2004/3، ص 53.

### 5- تقييم الموارد الداخلية والكفاءات:

إضافة إلى التحديد الكمي للموارد، يجب على المؤسسة القيام بتقييم نوعي في إطار البيئة التنافسية المحيطة ولقد اقترح كل من "Boal, 1994", "J.Barney,1991", "I.Drerix, Cod, 1989" خمسة اختبارات متسلسلة تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات وهي:<sup>(2)</sup>

(1)- يحضيه، سملاي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003، 2004/3، ص 52.

(2)- مرجع سابق، ص 54.

✓ الاختبار الأول: يتم ضمنه التأكد من مدى ملائمة الموارد والكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة، بمعنى هل يمكن للموارد المتاحة أن تساهم في استغلال الفرص الحالية والمستقبلية؟ وهل باستطاعتها تحييب المؤسسة المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية؟

✓ الاختبار الثاني: يتعلق بالندرة حيث يتم فصل الموارد العادية عن الموارد النادرة والمحدودة لدى أغلب المنافسين، وبالتالي كلما كانت الموارد نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة إستراتيجية.

✓ الاختبار الثالث: ضمن هذا الاختبار يتم فصل الموارد التي يسهل تقليدها عن تلك التي يكون تقليدها شاقا، ومن ثم يتعلق الأمر بتحديد الخاصية المستدامة للميزة التنافسية المحصلة بواسطة الموارد، وعلى هذا الأساس كلما كانت الموارد غير محسوسة، كلما كانت الكفاءات ضمنية *Tacites* أو ضامرة وصعبة التقليد.

✓ الاختبار الرابع: يهتم بقابلية تحويل (*La Transférabilité*) الموارد وبنوعيتها (*Spécificité*) وكذا، بدرجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة المالكة لها، إذ أن الموارد ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى مؤسسة أخرى، من هنا فإن الكفاءات المجندة في المؤسسة (حالة الكفاءات الفردية) لا تعتبر مستحوذ عليها بصفة فعلية بسبب إمكانية تعرضها لدرجة تحويل عالية.

✓ الاختبار الخامس: يعد هذا الاختبار مهما لارتكازه على الموارد غير القابلة للتحويل، فإذا كانت الكفاءات غير قابلة للتقليد أو التحويل، إذ يمكن لمنافس آخر أن يصقل كفاءة بديلة عنها تكون مصدرا لميزته التنافسية.

ثالثا- نظرية الأطراف المشاركة (أصحاب المصلحة):

#### 1- تعريفات أصحاب المصلحة:

هناك عدة تعريفات لمصطلح أصحاب المصلحة، لكن اخترنا أشهرها: (1)

حسب فريمان وريد (Freeman and Reed, 1983) فإن 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 فإن أصحاب المصلحة هم مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعرف عليهم بحيث أن استمرار المؤسسة يتوقف ومرتبط بهم

(1)- عبد القادر بادن وعبد القادر بريس، إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، العدد 2017/17، ص 39

➤ في حين أن هيل وجنسون (Hill and Jonson, 1992) عرفها أصحاب المصلحة بأنه مصطلح يرجع ويشير إلى مجموعة من المنظمات والكيانات التي لها حقوق ومطالبات شرعية تجاه المؤسسة. 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. فعلاقة أصحاب المصلحة مع المؤسسة يمكن اعتبارها كحصة (the stake) لهم معها والتي تتمثل أساسا في أربع عناصر

✓ مصلحة (منفعة).

✓ حقوق (قانونية ومعنوية).

✓ ملكية.

✓ مساهمة في شكل معرفة أو دعم (مباشرة وغير مباشر)

والجدول التالي يوضح هذه العلاقة والحصة:

#### جدول رقم (06) : تحديد الحصة وعلاقتها

طبيعة العلاقة/الحصة	وصف العلاقة
المصلحة/المنفعة	فرد أو مجموعة أفراد يتأثرون بالقرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة أو بمخرجاتها
الحقوق	- حقوق قانونية مثل الصحة، الحماية والخصوصية. - حقوق معنوية مثل ما يدعوا إليه الناشطين في حماية البيئة وحماية التراث.
الملكية	بعض أصحاب المصلحة لهم حصة في ملكية المؤسسة ومنهم: - حقوق العمال في الحصول على عائد من استغلال معرفتهم. - المساهمين لهم جزء من قيمة الأصول. - الملكية الفكرية التي تعود لاستغلال بعض الأفكار والبراءات.
المساهمة	أصحاب المصلحة مسئولون عن: - عرض وتقديم الموارد (المعدات، رؤوس الأموال والموارد البشرية) ... - العمل على دعم وتأييد نجاح أهداف وأنشطة المؤسسة.
الآثار والتأثيرات	هناك أصحاب مصلحة يتأثرون بنشاط المؤسسة ومخرجاتها كالمستهلكين، الموظفين والمساهمين. وأصحاب مصلحة يؤثرون على نشاط المؤسسة ومخرجاتها كالدولة والعامّة. أو العكس

المصدر: عبد القادر بادن وعبد القادر بريس، إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات نجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، العدد 2017/17، ص 39

## 2- أهمية أصحاب المصالح:

✓ إن أصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تخدمه منظمة الأعمال يعدون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها. كما أن خلق علاقات مميزة لأصحاب المصالح يعد مورداً مهماً يمكن أن ينافس الموارد المالية والبشرية كأسبقية. ولعل من الجدير بالذكر، أن بروز مثل تلك الأهمية في المنظمات المعاصرة، يأتي بسبب كونها تنشئ التعاون وتنقاسم المخاطرة، التي تصب في تعزيز الإبداع والاستجابة المرنة للتغيرات السريعة الناشئة في الاقتصاد العالمي الجديد.. هذا فضلاً عن أن تلك المنظمات صارت مسطحة تتصف بانتشار عملية اتخاذ القرارات وتوزيعها على عدد كبير من الأفراد والجماعات، وكذلك تسارع مجرى المعلومات وتنوعها خصوصاً عند صناعتها.

✓ تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية، فمنظمات الأعمال أدركت أن سمعتها على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن، المجهزين، والمقيمين بجوارها، يعد أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع. فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة، وتعزز من قيمة العلامة التجارية للمنظمة، ومن كليهما بالطبع قد يولد كما غفيراً من المنافع، وخصوصاً تطوير الأسواق الحالية، وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها.

✓ أن نوعية علاقات منظمات الأعمال مع أصحاب المصالح يمكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها. ومما يؤسف له أن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح، وخصوصاً حملة الأسهم.

## 3- التصنيفات المختلفة لأصحاب المصالح:

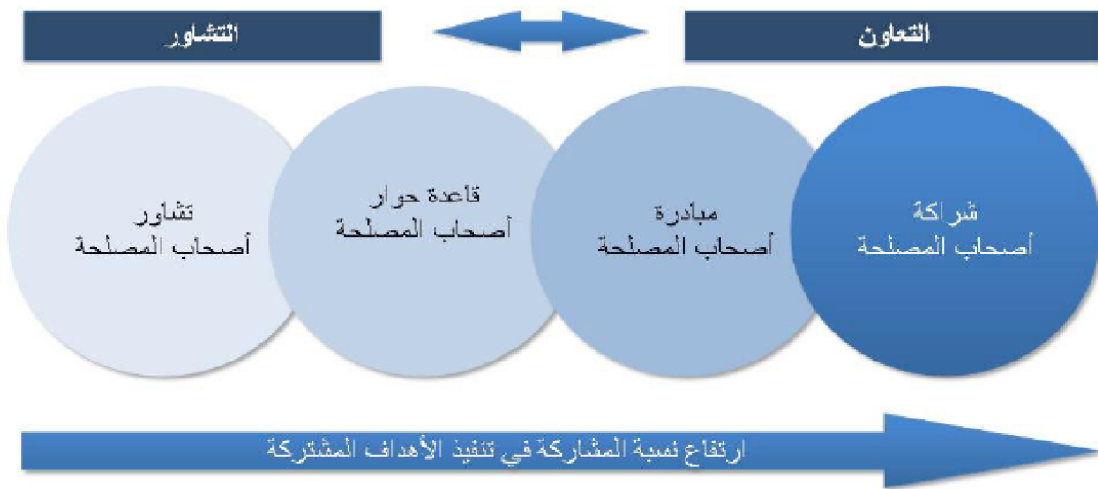
لدى الاطلاع على الفكر الإداري الإستراتيجي الذي تناول موضوع أصحاب المصالح، تم الحصول على تصور شامل يتعلق بوجود مشكلة قائمة في إطار تصنيفات أصحاب المصالح، وخصوصاً فيما يتعلق بتحديد مجاميعهم بدقة وأحكام تمكن المعنيين من وضعهم ضمن مدخل محدد. ولهذا فقد تكونت في هذا الصدد رؤية تقتضي أهمية إجمال مجموعة المفاهيم المشتركة

ضمن مجاميع محددة، إلا أن ذلك لا يمنع ورقتنا من توكيدها بأن تلك المجاميع لا تتعدى من كونها أدلة إرشادية لتسهيل فهم أصحاب المصالح من مجاميع التصنيفات التي أشار إليها المفكرين المهتمين. وإما المجاميع التصنيفية على أساس الفئات والأنواع التي ستدرج لاحقاً، فهي لغرض

إشراك الرؤية المتقاربة ليس إلا، ولأننا نرى أهمية جعل مثل هذه التصنيفات ذات نهاية مفتوحة لكي لا تقودنا المحددات إلى الالتزام بتصنيفات بعينها، وجعل الموضوع في ملعب الممارسين والباحثين لاتخاذ ما يروونه مناسباً قدر تعلق الأمر بالمناحي أو المجالات التي يتخذونها، وما تطرحه العلاقات الموقفية ومتغيراتها في كل مرحلة.<sup>(1)</sup>

**4- حوارات أصحاب المصلحة:** تهدف حوارات أصحاب المصلحة التعاونية إلى تحقيق التعاون الموجه نحو التطبيق والذي تشترك فيه الجهات الفاعلة التي تتعاون بشكل فعال والتي تتحمل مسؤولية مشتركة. إن مجموعة أصحاب المصلحة التحفيزية (القطاع العام أو الشركات أو المجتمع المدني) هي شريك تعاوني ولها نفس الثقل. ولذلك فإن مسألة البحث عن توافق الآراء تأتي في المقدمة. وكلما ازداد السعي للتطبيق، يرتفع مستوى الاستعداد للتعاون المشترك وتحمّل المسؤولية فيما يتعلق بتحقيق النتائج وإحراز النجاح.<sup>(1)</sup>

شكل رقم (20): حوارات أصحاب المصلحة



المصدر: بيترا كونكل سيلفينه جيرلاخ سيلفينه، فريج، فيرا، ترجمة محمد عبد الهادي، العمل مع حوارات أصحاب المصلحة - في الإدارة المتكاملة لمصادر المياه، إنتير ENTIRE، مصر 2014، ص 35

#### 4- إشراك أصحاب المصلحة

إشراك أصحاب المصلحة يعتبر عملية مستمرة من الاتصالات والعمل بينهم وبين المؤسسة للوصول إلى توافق حول الحاجيات والتوقعات والقضايا التي تهمهم. فهي تعني كذلك المساهمة في الإعلان عن إدارة المخاطر في الشركة وتعزيز الثقة والسمعة بين أصحاب المصلحة

(1)- سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد /كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 13 العدد 2007/48، ص 03.

(1)- بيترا كونكل سيلفينه جيرلاخ سيلفينه، فريج، فيرا، ترجمة محمد عبد الهادي، العمل مع حوارات أصحاب المصلحة - في الإدارة المتكاملة لمصادر المياه، إنتير ENTIRE، مصر 2014، ص 34

كما أن عملية إشراك أصحاب المصلحة في نشاط وأهداف المؤسسة تتم وفق المستويات التالية والموضحة في الجدول التالي:<sup>(1)</sup>

#### جدول رقم (07): مستويات إشراك أصحاب المصلحة

المستويات	المحتوى
الإبلاغ	حتى يتم تزويد أصحاب المصلحة بمعلومات متوازنة وموضوعية تساعدهم على فهم القضايا والفرص والحلول
التشاور	حتى يمكن لصناع القرار معرفة آراء أصحاب المصلحة حول الحلول المقترحة والبدائل أو القرارات
الانضمام	للعمل مباشرة مع أصحاب المصلحة ومعرفة اهتماماتهم وتطلعاتهم وأخذها بعين الاعتبار
التعاون	بهدف المشاركة مع الجهات المعنية في أي شق يمس القرار بما في ذلك تطوير البدائل وتحديد الحلول المفضلة
التمكين	حتى يتم وضع اتخاذ القرار النهائي تحت تصرف أصحاب المصلحة

المصدر: عبد القادر بادن وعبد القادر بريش، إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، العدد 2017/17، ص 41

#### رابعا- نحو مقارنة متكاملة للنظرية الإستراتيجية للمنظمة:

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية: لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية و منها ما يلي:

- ✓ هي مجموعة أو فرد يمكن أن تؤثر أو تتأثر بتحقيق أهداف الشركة<sup>(2)</sup>
- ✓ حسب DAVID هي " علم و فن صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها."
- ✓ و يؤكد العالمان THOMPSON,STRICKLAND على أن الإدارة الإستراتيجية هي " العملية التي THOMPSON,STRICKLAND و يؤكد العالمان بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة ، و تحديد أهدافها و تطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات العلاقة."
- ✓ أما HIGGINS,VINCZE يرون أن " الإدارة الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة و توجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها."

(1)- عبد القادر مرجع سابق، ص 41.

(2) -Salma Damak-Ayadi , La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ? , 2010,P 03.

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00154139v2>

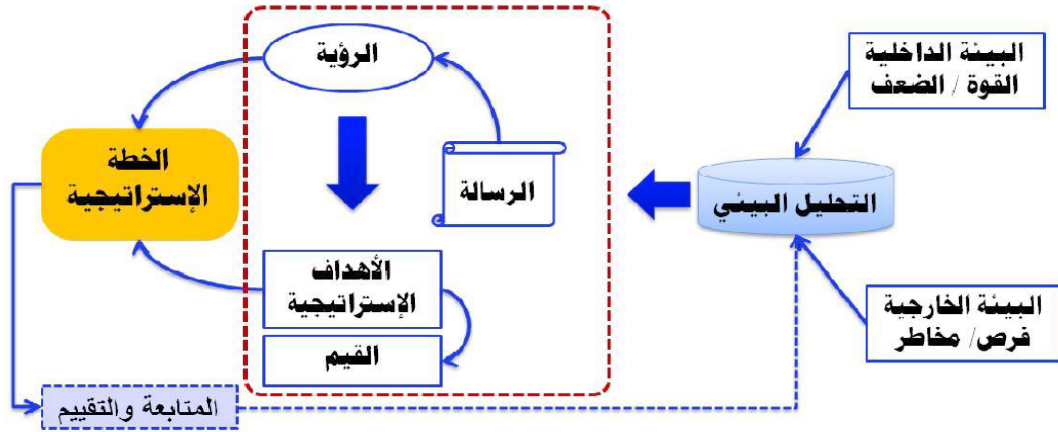
✓ كما يعرف ANSOFF الإدارة الإستراتيجية على أنها " العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و المدى الذي يجب إن تذهب إليه المؤسسة و الغايات التي يجب أن تحققها"

تفحص هذه التعريفات يوضح أن بعضها يركز على تصور دور المؤسسة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية، و بعضها يهتم بأهمية تحديد المؤسسة لرسالتها و غاياتها، بينما يركز بعضها الآخر على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تخصيص الموارد التنظيمية، و على أنها علم و فن و صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة. و في هذا الصدد يمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية فهي تصور مستقبلي للمؤسسة و تحديد رسالتها و كذا أهدافها على المدى البعيد و دراسة أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها لبيان الفرص و المخاطر المحيطة بها و كذا نقاط القوة و الضعف للمؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة و مراقبتها و تقويمها (1)

## 2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي عملية بعيدة المدى يتم من خلالها دراسة البيئة المحيطة بفرصها و مخاطرها و تحديد رسالة و رؤية و أهداف إستراتيجية و وضع خطة تنفيذية تتحدد من خلالها كيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية و الموارد اللازمة و الفترات الزمنية للتنفيذ و الأدوار و المسؤوليات المؤشرات التي تقيس مستوى تحقيق الأهداف الموضوعية. و هي جهد منضبط لإصدار قرارات و اتخاذ إجراءات أساسية تعمل على تشكيل و توجيه المنظمة من حيث التعريف بها و ما تقوم به من أعمال و كيف تقوم بذلك و لما تقوم به؟ مع التركيز على المستقبل (2)

شكل رقم (21): التخطيط الاستراتيجي للمنظمة



المصدر: لبيب شايف مجّد إسماعيل، دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، مؤسسة التنمية الشبابية، 2013 صنعاء اليمن ، ص 23

(1)- علاوي نصيرة، البقطة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان 2010/2011، ص ص 02-03

(2)- لبيب شايف مجّد إسماعيل، مرجع سابق ، ص 23

### 3- أهمية التخطيط الاستراتيجي: وتتمثل فيما يلي: (1)

- ✓ القضاء على العشوائية والحلول المؤقتة.
- ✓ التحول من حالة رد الفعل التي عادة ما تفرض على المنظمة وضع الاستباق والمبادرة
- ✓ امتلاك أسلوب منظم ومرن للتعامل مع المستقبل (لا نهياً للمستقبل بل نهيته)
- ✓ تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة.
- ✓ التحول من حالة التركيز على الوسائل فقط إلى التركيز على الأهداف والوسائل معا بما يحقق تكاملية استخدام الوسائل لتحقيق الأهداف
- ✓ تحسين اتخاذ القرارات بطريقة إستراتيجية
- ✓ تحقيق مرونة وتناسق وتكامل الأداء الداخلي للمنظمة
- ✓ تطوير قدرات الكادر البشري للمنظمة
- ✓ تحسين منظومة القيم التنظيمية
- ✓ تحسين عملية الرقابة وتقييم الأداء
- ✓ ربط المنظمة ببيئتها

### 4- خصائص الإستراتيجية: للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة

بالمؤسسة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي: (2)

- ✓ الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور) أو الوضعية المستقبلية (الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا و شاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإمام بجميع الجوانب، السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة
- ✓ موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية و يتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من اجل تحقيق الهدف الأساسي، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة و تمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته و توجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.
- ✓ مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة و لها دور في تحديد مستقبلها، و قرارات روتينية، و هي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي و تكون يومية.

(1) - مرجع سابق، ص 26

(2) - صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2007/2006، ص ص 08-09.



✓ **إلزامية الوقت** : إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا , إذ يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم ، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

✓ **الوضوح و الإقناع** : يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف ، الصياغة و التطبيق و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة ، دون حدوث مقاومة ، أو تعارض في الأهداف.

✓ **أسلوب المشاركة** : فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية ، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة , فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها و تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم و بانتمائهم للمؤسسة

✓ **محددة من حيث المراحل** : هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل الصياغة ، التطبيق و الرقابة ، و البعض يقول بأنها تمر بمرحلتين : الصياغة و التطبيق ، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة ، بل تتم على مستوى الصياغة و على مستوى التطبيق ، أي أن عملية الرقابة مستمرة و تخص كل المراحل.

✓ **المرونة** : الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغير ميولاته المستقبلية ,تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات ، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة

## 6- مدارس التفكير الاستراتيجي:

لقد تطور التفكير الاستراتيجي من خلال جهود الباحثين حسب مدارس فكرية مختلفة، ومن بين أهم هذه المدارس نذكر منها : (1)

➤ **المدرسة التكوينية** :حسب هذه المدرسة فالتهيئة الاستراتيجية يقوم على التناسق والتطابق بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها، إذ للتغيرات البيئية أهمية كبيرة في إستراتيجية المؤسسة، ولهذا فهي تهتم في ملاحقة هذه التغيرات والتكيف لها وتحرص على تعديل برامجها وتمدد خدماتها بهدف مواجهة التغيير في حاجات الفئات المستهدفة وأصحاب المصالح.

➤ **مدرسة التخطيط** :تؤكد هذه المدرسة على إجراء دراسات تشمل كافة الجوانب التي تحيط بالمؤسسة من أجل توفير البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، ولهذا تدعو هذه المدرسة إلى إيجاد قاعدة معلومات كافية لأجل تحقيق حالة الوضوح والتكيف بين المؤسسة وبيئتها الخارجية قبل الشروع في صياغة

(1) - مفرش فوزية، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

الإستراتيجية وقد أدرج الغالي و إدريس ( 2015 ) مدارس أخرى اهتمت بدراسة التفكير الاستراتيجي من أهمها ما يلي:

➤ **مدرسة التصميم:** تركز هذه المدرسة على عمليات منهجية ومرتبطة ذات طابع مفاهيمي، تحاول أن تصوغ الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، ورغم أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل في تبسيط العمليات ووضوحها، ألا أنها غير مرنة وتنسم بالثبات.

➤ **المدرسة الريادية:** إن صياغة الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي تشكل المهمة الأساسية للقائد الأعلى للمنظمة أو المؤسس لها، والذي يمتلك طموحا عاليا يتجسد في رؤية تعمل المؤسسة على تحقيقها، لذلك فإن عمليات صياغة الخطة يجب أن تكون موجهة في إطار هذه الرؤية التي تشكل القوة الأساسية للمؤسسة، وتتميز هذه المدرسة بتركيزها على القائد ورؤيته لمستقبل المؤسسة، في حين أن نقطة الضعف الأساسية هي نقص النظم المتكاملة للعمل.

➤ **المدرسة المعرفية:** حسب هذه المدرسة عمليات التخطيط الإستراتيجي ما هي إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى التأويلات وتفسير المعلومات، وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ. أهم ما يميز هذه المدرسة أنها تارعي الأوضاع المختلفة للمؤسسة في ضوء رؤية منهجية وعلمية لتخصيص الموارد، أما نقطة ضعفها تتمثل في عدم انتظامية مثل هذه العمليات والإجراءات والارتباطات بقدرات المتخصصين والدراء العملية والفكرية وتجاربهم السابقة.

➤ **مدرسة التعلم:** ترى هذه المدرسة أن القارات وعمليات التخطيط تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة، وبهذا إن الحديث هنا يدور عن عمليات طارئة تطور من خلالها خطط المؤسسة وفق الاعتبارات البيئية. إن نقطة القوة لهذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة، ولا يبنى على تنبؤات مسبقه فقط، في حين أن نقطة ضعفها تتمثل في محاولة التجربة والتصحيح، وهذا يعني عدم امتلاك رؤية توجه المؤسسة للمستقبل البعيد.

➤ **المدرسة البيئية:** حسب هذه المدرسة صياغة الإستراتيجية تلخص درجة حرية المؤسسة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية، وهي بهذا الإطار لا تتعد كثر عن النظرية الموقفية التي ترى ضرورة إيجاد الرد المناسب للمواقف المختلفة. إن الخاصية الأساسية لهذه المدرسة تتمثل بقدرة الخيار الإستراتيجي في إيجاد حالة من المطابقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، هذا وإن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة تتمثل بتركيزها على البيئة وإعطائها أهمية كبيرة في الإستراتيجية وعمليات

التخطيط الإستراتيجي ، أما نقطة ضعفها الأساسية تتمثل في سلبيتها وعدم أخذ الإدارة كمحرك أساسي لعمل المؤسسة وأنها ليست مجرد معطيات بيئية فقط<sup>(1)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> - مرجع سابق، ص 14.

## قائمة المراجع:

✓ الكتب.

- 01- أسامة زيدية، مبادئ الإدارة، كلية القدس، فلسطين 2011
- 02- بيترا كونكل سيلفينه جيرلاخ سيلفينه، فريج، فيرا، ترجمة مُجَّد عبد الهادي، العمل مع حوارات أصحاب المصلحة - في الإدارة المتكاملة لمصادر المياه، إنتير ENTIRE ، مصر 2014.
- 03- جليل مُجَّد حسين الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2000.
- 04- حمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم، داور للنشر - ط 3 ، عمان الأردن 2008.
- 05- رعد حسن الصرن، تطور نظرية المنظمة، المعهد الوطني للإدارة العامة، دمشق سوريا 2007
- 06- سيسل بيمل جونير ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، تطوير المنظمات، مركز البحث- معهد الإدارة العامة بالرياض، المملكة العربية السعودية 2010
- 07- طاق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم- الوظائف-الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة 1428
- 08- علي مُجَّد عبد الوهاب ، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة ، مصر 1982.
- 09- عبلة عبد الحميد بخاري، اقتصاديات الصناعة ، منشورات جامعة الملك عبد العزيز 2018 .
- 10- عبد الحميد أبو ناعم، ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية العربية، منشورات كلية الإدارة جامعة القاهرة، 2004،
- 11- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة مصر 1990.
- 12- عمر مُجَّد درة، مبادئ إلى الإدارة، دار الباسل ، دمشق سوريا 2009 .
- 13- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة ابن سينا بجدة فرع الجامعة: جامعة الملك فيصل ، المملكة العربية السعودية (دون تاريخ)
- 14- فؤاد مُجَّد الناي، مبادئ علم الادارة العامة، مكتبة عين شمس مصر 1997.
- 15- لبيب شايف مُجَّد إسماعيل، دليل التخطيط الاستراتيجي للقيادات الشبابية، مؤسسة التنمية الشبابية، صنعاء اليمن 2013.
- 16- حمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن 2014، ص 25
- 17- مُجَّد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم، داور للنشر - ط 3 ، عمان الأردن 2008.
- 18- مُجَّد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح 2007.
- 19- محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر 2014 .

20- محمود الجعفري وذياب على جزار، الإدارة والاقتصاد - الجزء الأول - ط 2، مركز المناهج، رام الله فلسطين 2013.

### ✓ الرسائل العلمية:

01- الطيب الوافي، دور و أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عباس فرحات - سطيف 2012/2011.

02- الطيبي عبد الله، تحليل دور العناقيد الصناعية في تعزيز إستراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة وهران 2، 2015/2016.

03- بغود راضية، تحليل وتطوير التنظيم والهياكل التنظيمية - دراسة حالة المؤسسة الوكنية للدهن -، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس 2008/2007.

04- بويرب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجّد خيضر بسكرة - 2015/2014.

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

06- سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة الجزائرية خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2010، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - 2012/2011.

07- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي - حالة موظفي خزينة ولاية جيجل، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة - 2011/2010.

08- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيضر - بسكرة - 2007/2006.

09- عيوش يسمينة، التنظيم الإداري في جامعة الجزائر : دراسة ميدانية لأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2009-2008.

10- علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس -، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان 2011/2010.

- 11- ميلودي عادل، المؤسسة و العمال الصناعيين دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسياحة وهران - آلفون-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية 2016/2015، جامعة وهران.
- 12- مدخل خالد، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة الجزائر(2005-2010)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2011
- 13- مقدود وهيبية ، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة - بومرداس - ، 2016/2015،
- 14- كربول محمد، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية كنموذج لمثلها الجزائرية؟، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان 2014/2013
- 15- نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2006/2005.
- 16- هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان - وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة - نفضال تلمسان - ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان 2011/2010.
- 17- يحضيه، سمالي ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2003، 2004/3 .

#### ✓ المجالات العلمية:

- 01- إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب ، أثر الهيكل التنظيمي علي كفاءة الأداء "دراسة تطبيقية علي بعض المؤسسات الحكومية" ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2017/18، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 02- الفضيل رتيمي و رتيمي أسماء ، عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10 / 2013، جامعة الشلف
- 03- أياد محمود عبد الكريم الرحيم ، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني ، المجلد 20 / العدد 2007/02 ، .
- 04- باسم مكحول و نصر عطيان، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 12، العدد 2004/12،

- 05- بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل العدد 2014/05، جامعة معسكر الجزائر، .
- 06- بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية : التدريب ، الحوافز- دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء : سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة 2010/2009، .
- 07- فالتة اليمين، المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط: أهي عودة للنظرية الداروينية، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2015/07.
- 08- سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد /كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد 13 العدد 2007/48، .
- 09- عبد القادر بادن وعبد القادر بربيش، إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الشلف، العدد 2017/17.
- 10- منيرة سلامي، محاضرات في أساسيات تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017/2019، .
- 11- مهدي شرقي ، مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة،- حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري-، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية العدد 2015/01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .
- 12- مؤيد محمد علي الفضل و نوال حربي راضي، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة في ضوء نظرية الوكالة (دراسة حالة في الأردن)،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12 العدد 2010/4، العراق .
- ✓ المطبوعات البيداغوجية:
- 01- أمينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة
- 02- بن علي أمينة، محاضرات في الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار 2018/204.
- 03- جدار رياض ، محاضرات في مدخل إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 201/2016
- 04- سميرة عميش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- 05- سيساوي فضيلة، محاضرات في التنظيم الحديث للمؤسسة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - 2014/2013

06- صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، 2015/2014،

07-مقراش فوزية، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل -2015/2016.

#### ✓ الملتيقيات والمؤتمرات:

01- إلياس بن ساسي ، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة و تأثيراته الهيكلية و التنظيمية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ”الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية“ جامعة سعد دحلب -البلدة- 2011،

02- عبد الفتاح بوخمخم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال جامعة الجنان 2012،

03- محمد مرعي مرعي، أبعاد تحويل النظريات الإدارية وأبحاثها إلى منهجيات تطبيقية : إدارة الموارد البشرية أمودجاً، المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر، الشارقة 2002،

#### ✓ المواقع الالكترونية:

الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية:

<https://www.politics-dz.com/community/threads/xhul-aladar-alylmi-lfridrik-tailur.12006/>

الناجي الجعفرى، النظرية العامة للنظم وتطبيقاتها الإدارية، 2014:

<https://www.kutub.info/library/book/17248>

<https://mahratlibrary.weebly.com/uploads/>

[https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewi0xfmh\\_IbgAhXVVBUIHU3pB7wQFjAJegQIChAC&url=https%3A%2F%2Ffaculty.psau.edu.sa%2Ffiledownload%2Fdoc-4-docx-2851389c12fee533abfa505b4c7551d1-original.docx&usg=AOvVaw3384gDEU9EjvnQQE4TN-kd](https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewi0xfmh_IbgAhXVVBUIHU3pB7wQFjAJegQIChAC&url=https%3A%2F%2Ffaculty.psau.edu.sa%2Ffiledownload%2Fdoc-4-docx-2851389c12fee533abfa505b4c7551d1-original.docx&usg=AOvVaw3384gDEU9EjvnQQE4TN-kd)

[https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewi0xfmh\\_IbgAhXVVBUIHU3pB7wQFjAJegQIChAC&url=https%3A%2F%2Ffaculty.psau.edu.sa%2Ffiledownload%2Fdoc-4-docx-2851389c12fee533abfa505b4c7551d1-original.docx&usg=AOvVaw3384gDEU9EjvnQQE4TN-kd](https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewi0xfmh_IbgAhXVVBUIHU3pB7wQFjAJegQIChAC&url=https%3A%2F%2Ffaculty.psau.edu.sa%2Ffiledownload%2Fdoc-4-docx-2851389c12fee533abfa505b4c7551d1-original.docx&usg=AOvVaw3384gDEU9EjvnQQE4TN-kd)

[2851389c12fee533abfa505b4c7551d1-original.docx&usg=AOvVaw3384gDEU9EjvnQQE4TN-kd](https://www.feedo.net/society/SocialInfluences/SocialPsychology/MaslowHierarchyOfNeeds.htm)

<http://www.feedo.net/society/SocialInfluences/SocialPsychology/MaslowHierarchyOfNeeds.htm>

#### ✓ المراجع الأجنبية:

- Hakan Turan , Taylor's "Scientific Management Principles": Contemporary Issues in Personnel Selection Period, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 11, November 2015,P 1103

- Salma Damak-Ayadi , La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ? , 2010,P 03.  
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00154139v2>