

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي-الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير



مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة

شعبة علوم التسيير السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال في

مقياس:

# نظرية المنظمات

من إعداد: د. بعاج الهاشي أستاذ محاضر "ب"

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط

السنة الجامعية 2023/2022

# الفهرس

الصفحة	العنوان
	مقدمة
<b>الفصل الأول مدخل إلى نظرية المنظمة</b>	
	المحاضرة الأولى فاعلية المنظمة
	أولاً: مفهوم الفاعلية التنظيمية
	ثانياً: مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية
	ثالثاً: أهمية الفاعلية التنظيمية
	المحاضرة الثانية المصطلحات المرتبطة بالفاعلية التنظيمية
	أولاً: تعريف الكفاءة
	ثانياً: الأداء و علاقته بالفاعلية
	المحاضرة الثالثة دورة حياة المنظمة
	أولاً: المنظمات بصفتها كائن حي
	ثانياً: مفهوم دورة حياة المنظمة
	ثالثاً: المراحل الأساسية لدورة حياة المنظمة
	رابعاً: أهمية تبنى منظور دورة حياة المنظمة
	المحاضرة الرابعة حجم المنظمة
	أولاً: تعريف حجم المنظمة
	ثانياً: علاقة حجم المنظمة بأبعاد التنظيمية
	ثالثاً: الحجم والمكون الإداري
	رابعاً: مبادئ الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
	المحاضرة الخامسة الهيكل التنظيمي
	أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي
	ثانياً: أنواع الهيكل التنظيمي
	ثالثاً: أبعاد الهيكل التنظيمي
	رابعاً: مبادئ الهيكل التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
	خامساً: خيارات الهيكل التنظيمي
	سادساً: تصنيفات البيئة ( أنواع البيئة )
	سابعاً: لعلاقة بين البيئة و الهيكل التنظيمي
<b>الفصل الثاني أبرز نظريات للمنظمة</b>	
	المحاضرة الأولى النظريات الكلاسيكية
	أولاً: نظرية الإدارة العلمية
	ثانياً: التقسيم الإداري لهنري فايول

	ثالثا: النظرية البيروقراطية لـ « M.Weber »
	<b>المحاضرة الثانية النظريات النيوكلاسيكية</b>
	أولا: التنظيم غير الرسمي عند التون مايو (MAYO)
	ثانيا: سلم الحاجات لـ ماسلو (A.Mslow)
	ثالثا: الدافعية لـ رنسيس ليكرت (R.Likert)
	رابعا: نظرية اتخاذ القرارات لـ هيربرت سيمون (H.simon)
	خامسا: نظرية Z عند ويليام أوشي (W.Ouchi)
	<b>المحاضرة الثالثة نظرية تكاليف التبادل</b>
	أولا: مساهمات (Williamson)
	ثانيا: مفهوم نظرية تكاليف التبادل
	ثالثا: فرضيات نظرية تكاليف التبادل.
	رابعا: الثقة ونظرية تكاليف التبادل
	<b>المحاضرة الثالثة نظرية الوكالة.</b>
	أولا: مفهوم نظرية الوكالة
	ثانيا: تكاليف نظرية الوكالة
	ثالثا: فروض نظرية الوكالة
	رابعا: الثقة التنظيمية ونظرية الوكالة
	<b>المحاضرة الرابعة نظرية الألعاب</b>
	أولا: مفهوم نظرية الألعاب
	ثانيا: أنواع الألعاب في النظرية
	ثالثا: قواعد الثقة في نظرية الألعاب
	<b>المحاضرة الخامسة حوكمة الشركات</b>
	أولا: تعريف حوكمة الشركات
	ثانيا: اركان حوكمة الشركات
	ثالثا: مبررات حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها
	رابعا: التطور التاريخي لنظرية الحوكمة
	خامسا: النظريات الاقتصادية المؤسسة للحوكمة

قائمة الجداول والأشكال	
	قائمة الجداول
1	مقارنة بين المداخل الأربعة للفاعلية التنظيمية
2	مصفوفة تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة
3	العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة
4	لعبة الثقة عند Kreps
5	الفرق بين حوكمة الشركات والحكم الراشد
	قائمة الاشكال
1	أبعاد معادلة الأداء
2	دورة حياة المنظمة
3	طريقة تحليل الأهداف
4	طريقة تجميع الأنشطة
5	مبادئ نظرية الوكالة

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمدا يليق بجلاله وعظمته وصل اللهم على سيدنا محمد واله وصحبه، صلاة تقضي لنا بها الحاجات ولرقع بها الدرجات وتبلغنا اقصى الغايات من جميع الخيرات في الحياة وبعد الممات ، لك الحمد والشكريارب أولا وأخيرا على توفيقه وكرم عونه وفضله وعلى منه فتحه علينا من إنجاز هذا العمل.

تتضمن هذه المطبوعة عرضا مبسطا لأهم المداخل ونظريات التنظيم أو المنظمة والمقررة لأعضائنا طلبة سنة ثالثة إدارة أعمال لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث وجدنا من خلال تدريسنا لهذه المادة صعوبة لدى بعض الطلبة في إيجاد المراجع باللغة العربية خاصة النظريات الحديثة. كما أن هناك تداخل في بعض المصطلحات لكثرتها ، وارتئينا ان نعيد كتابة المحاضرات التي ألقيناها والتي اعتمدنا فيها على العديد من المصادر القديمة منها والحديثة ، إلترمنا فيها بقدر المستطاع بأسلوب علمي مبسط وواضح بما وفر الوقت والجهد لفهم واستعاب طلبتنا الأعضاء لهذه المفاهيم المقررة لهذه المادة وبالشكل الذي يهيئهم الى مراحل دراسية أعلى .

وبناء عليه فقد اشتملت هذه المطبوعة على فصلين يلائمان ومناهج التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث خصص الفصل الأول لتعريف بأهم المصطلحات مكونات التنظيم أو المنظمة (فعالية المنظمة ، حجم المنظمة، دورة حياتها، الهيكل التنظيمي للمنظمة )، اما في الفصل الثاني فقد تناول لأهم النظريات الكلاسيكية منها والحديثة والمقررة في المنهج الدراسي (فروضها، أسسها، ابرز انتقادات الموجهة لها).

وختاما نسال الله أن ينفعنا بما علمنا ويعلمنا ما ينفعنا

# الفصل الأول

## مدخل الى نظرية المنظمة

- المحاضرة الأولى الفعالية التنظيمية
- المحاضرة الثانية المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية
- المحاضرة الثالثة دورة حياة المنظمة
- المحاضرة الرابعة حجم المنظمة
- المحاضرة الخامسة الهيكل التنظيمي

## مدخل إلى نظرية المنظمة

اختلف المفكرين والباحثين في وضع تعريف علمي شامل لمصطلح التنظيم . إلا انهم اتفقوا على أهميته، حيث كان ولازال من أهم أحد وظائف الإدارة ، فهو ليس هدفا بحد ذاته وإنما يستخدم وكسيلة

لتحقيق الهدف

ويعد مصطلح " التنظيم " في الأطر السياسية هو ما يُطلق عليه اسم " المنظمة " في العلوم الإدارية والاقتصادية عموماً لهذا فإننا سنستخدم المصطلحين ( المنظمة و التنظيم ) بنفس المعنى . إن وحدة التحليل التي تتناولها نظرية المنظمة هي التنظيم الإداري من منظور شمولي Macro Perspective ، فهي تحلل المنظمة ككل و كوحدة ، وهي تخص الأفراد مجتمعين في الأقسام والمنظمات في مختلف الهياكل ، بمعنى آخر أنها تدرس سُسْيُولُوجِيَّة<sup>1</sup> المنظمة التي تركز على النظام الاجتماعي . فنظرية المنظمة تركز على التركيب التنظيمي و الهيكل و مواضيع التنظيم و القوة و السياسة و الاتصالات ...إلخ بمعنى أنها تتناول بالتحليل دراسة الظواهر التنظيمية و أهمها :

- تصميم المنظمة ، فاعلية المنظمة ،

- أنواع الهياكل التنظيمية و خصائصها ،

---

<sup>1</sup> علم يدرس المجتمعات الإنسانية والمجموعات البشرية وظواهرها الاجتماعية

- حجم و تعقيد المنظمة و دورة حياتها ،
- إدارة التغيير التنظيمي و إعادة الهندسة ،
- التطوير التنظيمي ،
- بيئة المنظمة (أنواعها و إدارتها) ،
- إدارة ثقافة المنظمة ،
- إدارة الصراع التنظيمي التخطيط الاستراتيجي ، الاتصال ، الإستراتيجية ، طبيعة العمل أو التكنولوجيا المستخدمة و أثرها على المنظمة ، القوة و السياسة في المنظمات ، الإبداع و حاجة المنظمات إلى الإبداع...الخ.

#### مداخل دراسة نظرية المنظمة<sup>1</sup>:

الحالة يرى العديد من المهتمين بنظرية المنظمة أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة التطورية للفكر التنظيمي ولكل منهما مؤيديه ومعارضيه:

المحور الأول المنظور النظري : **systems Approach** حيث يتم بموجها تطوير closed system كانت الفلسفة السائدة هي فلسفة النظام المغلق 1960 قبل المنظمة وبنائها بمعزل عن البيئة الخارجية. وبعد

---

<sup>1</sup> جمادي منير، نظرية المنظمة، مطبوعة، جامعة الجزائر، 2017 ص4

هذا التاريخ أصبح الاتجاه نحو فلسفة النظام المفتوح وذلك في رسم وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية في نظرية المنظمة.

المحور الثاني المنظور الهديفي **open system ends perspective Approach** ، يرى أصحاب هذا المنظور

أن المنظمة كيان اجتماعي هادف ويتفرع إلى اتجاهين: الأول منهما يؤكد على أن التنظيم يسعى لتحقيق

مجموعة محددة من الأهداف بشكل عقلاني وموضوعي بما يحقق المصلحة التنظيمية ،. أما الاتجاه الثاني

منهما فيرى بأن هذه الأهداف ليست بالضرورة موضوعية بل الأهداف الشخصية ، التي ستحدد على ضوء

الصراعات والمصالح لذوي النفوذ في المنظمة حيث تأخذ أهداف هذه الجهات الأولوية على الأهداف

الرسمية للمنظمة.

## المحاضرة الأولى : فاعلية المنظمة

لو انتقلنا إلى نظرية المنظمة كحقل معرفي متخصص، سنجد أنها تساهم في إثارة تساؤلات عديدة بشأن أي من الهياكل التنظيمية التي إذا ما تم استخدامها في موقف معين سيزيد من تطوير وتحسين فاعلية المنظمة ؛ لأن الهيكل التنظيمي الأحسن هو الذي يجعل المنظمة فاعلة .

### أولاً مفهوم الفعالية التنظيمية

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث لكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، وفيما يلي سنتناول جملة لأهم التعاريف لبعض الكتاب والباحثين:

#### 1. تعاريف الفعالية التنظيمية:

يعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط<sup>1</sup>.

أما اتزواني (ETZIONI): فيعرفها على أنها "الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها"<sup>2</sup>

ويعرفها كل من فريمن (Freema) و هانان (Hannan): على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها<sup>3</sup> وهم بذلك يركزون على نقط الوصول لكن أين النقاط الأخرى.

كذلك عرفها كل من نارايانان و ناث (Narayanan & Nath) بأنها: "عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Barnard, C, The functions of the executive, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1974. P:55

<sup>2</sup> محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص: 39

<sup>3</sup> صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54 جولية 1987. ص:9.

<sup>4</sup> موسى توفيق وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي لخدمات الجامعية، عمان الأردن، 1995. ص: 535.

## 2. مؤشرات الفعالية التنظيمية

إن التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها، واتساع أهدافها يتطلب التأكد من فعاليتها، وهنا تبرز مشكلة رئيسة تواجه الدارسين والممارسين ألا وهي مسألة إيجاد مؤشرات علمية لقياس فعالية المؤسسة. وسنكتفي بما توصل إليه الباحث كامبل (Campbell.P) الذي يجمع لنا هذه المؤشرات في ثلاثين مؤشر هي<sup>1</sup>:

- الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة؛
- الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط؛
- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تشابه في النشاط؛
- الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف؛
- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن؛
- حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية؛
- معدل النمو في المؤسسة: ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات؛
- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛
- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي؛

<sup>1</sup>- عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل دكتورا في العلوم الاقتصادية فرع التسبير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص: 11.

- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم؛
- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة؛
- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء؛
- الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة؛
- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة؛
- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط؛
- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط؛
- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع؛
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء....الخ؛
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات؛
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى؛
- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح؛

- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة؛
  - الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية؛
  - التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة؛
  - الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ"؛
  - مصاريف الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال؛
  - مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة؛
  - برامج التدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها؛
  - التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.
- تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الفعالية ليس أحادي البعد وإنما متعدد الأبعاد، وبخصوص المعايير على الأبعاد فهي مسألة نسبية، تتعلق بثقافة الكتاب والباحثين و يتضح لنا من خلال دراسة كامبل (Campbell.P) لهذا الكم من المؤشرات تأكيد الخلاف القائم بين الكتاب والباحثين حول أبعاد التي تأخذها الفعالية التنظيمية فمنهم من يراها اقتصادية ومنهم من يراها اجتماعية وآخر ثقافية... الخ.

### 3. أهمية الفعالية التنظيمية

أما أهمية دراسة موضوع الفعالية التنظيمية فتظهر في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تقادم المبادئ والأسس التي تقوم عليها النظريات التنظيمية السابقة، والتي تقوم على وصف و تحليل الظاهرة التنظيمية دون الاهتمام بالقياس.
- زيادة درجة الوعي لدى العنصر البشري داخل المؤسسة، باعتباره ممثل أساسي actor في المعادلة التنظيمية و مهما كانت مكانته في الهيكل التنظيمي. و بتحفيزه و إدماجه يتحقق مستوى عال من الفعالية التنظيمية.
- ظهور مصطلح هوية المؤسسة، بمعنى للمؤسسة شخصية مستقلة عن باقي المؤسسات الأخرى. تملك في نفس الوقت ثقافة تنظيمية خاصة بها في شكل قيم ومعايير تضبط أداء الأفراد و تعكس مستوى معين من الفعالية.
- أصبحت القدرات الإبداعية التي تملكها المؤسسة تمثل الاحتياطي الإستراتيجي و هامش الأمان لمواجهة الظروف البيئية غير المستقرة. و يلعب المناخ التنظيمي السائد دورا أساسيا في الكشف عن هذه الطاقات الكامنة، و التي تعبر في نفس الوقت عن درجة فعالية معينة.
- قدرة المؤسسة على إدارة الصراع و المرتبط بالأبعاد غير الملموسة. مع المحافظة على مستوى محدد من الصراع الذي يضمن التوازن التنظيمي بين مختلف مكونات بكيفية تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سوسي، مرجع سبق ذكره، ص11

## ثانيا: مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفاعلية ، و حالة عدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع مانع

للفاعلية التنظيمية أدى إلى ظهور أربعة مداخل رئيسية لدراستها هي<sup>1</sup>:

### 1- مدخل تحقيق الهدف :

هذا المدخل يرى أن فاعلية المنظمات يجب أن تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها من خلال وسائلها.

ويتجسد

هذا المدخل بشكل واضح في أسلوب الإدارة بتحديد الأهداف (MBO) management by objectives ،

على أن تكون الأهداف واضحة وقليلة ، وممكن قياسها وتحقيقها خلال الفترة التي حددت مسبقا.

### 2- مدخل النظم :

إن المدخل السابق يركز على الأهداف فقط كمعيار لقياس فاعلية المنظمة. و مدخل النظم لا يلغى أهمية

الأهداف، ولكنه يؤكد على أنها مجرد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفاعلية. فهذا المدخل

يؤكد على المعايير التي ستعمل على زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل المعايير الخاصة بقدرة المنظمة

على الحصول على الموارد، والمعايير الخاصة بالمحافظة على الموارد الاجتماعية والبشرية وكذلك الاهتمام

1 امينة بواشراي، نظرية المنظمة أو التنظيم، بوابة الباحث، جامعة الجزائر 1، 2012، ص8

بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية. وعليه فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفاعلية التنظيمية.

وكذلك فإن هذا المدخل يفترض أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل. كما إن الفاعلية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها.

ومما يعاب على هذا المدخل صعوبة قياس بعض المعايير ، فكيف نقيس معيار مرونة استجابة المنظمة للبيئة المتغيرة - مثلا -

### 3- مدخل العناصر الإستراتيجية :

يفترض هذا المدخل إن المنظمة الفعالة هي التي ترضى طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، وهذا المدخل يشبه مدخل النظم وإن ركز على جوانب مختلفة. فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، لكن هذا المدخل لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية وإنما همه إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر إستراتيجيا في استمرار عمل المنظمة. مثلا الجامعات الحكومية تتعامل مع الفاعلية التنظيمية من حيث قدرة الجامعة على استقطاب الطلبة الجدد وتخريجهم دون أن تهتم كثيرا بموضوع توظيفهم. لأنها لا تتأثر بتوظيف أو عدم توظيف هؤلاء الخريجين بينما تتأثر بإقبال الطلبة عليها لأن ذلك إن لم يحدث سوف

تتأثر عملية نجاح الجامعة وبالتالي يتأثر بقاءها في البيئة. وعلى ذلك تهتم كثيرا ببناء علاقات طيبة مع الجهات

المالية والتشريعية لأن فشلها في ذلك سينعكس سلبا على ميزانيتها المالية.<sup>1</sup>

ويفترض هذا المدخل أن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من أجل السيطرة على

الموارد. ووفقا لذلك تقاس فاعلية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليها

المنظمة في بقاءها ونجاحها المستقبلي. على المدير الناجح أن يحدد الائتلافات المهمة ومن ثم يحدد العناصر

التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة، ومن ثم تحديد الأهمية النسبية بالنسبة لكل عنصر من هذه العناصر

وتحديد التوقعات التي يمتلكها نحو المنظمة وماذا يريد منها. لأن كل جهة من هذه الجهات الإستراتيجية لديها

أهداف خاصة يسعى لتحقيقها، وما هي الوسائل التي يستخدمها للضغط على المنظمة لكي تحقق أهدافه.

#### 4- مدخل القيم المتنافسة

المبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فاعلية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على

من تكون أنت وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها. فمالك المنظمة يُقيم الفاعلية بطريقة مختلفة من

مدير التسويق، الإنتاج، الجودة، وهكذا. وكذلك يفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه

الجميع بشكل تام، و كذلك لا يوجد إجماع في ترتيب الأسبقيات. لذا فإن الفاعلية التنظيمية موضوع

شخصي ويرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته، ولذلك هو يخبرنا عن المُقيم أكثر

من المنظمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 11

وعلى ضوء ما سبق تم تشخيص ثلاثة مجاميع أساسية من القيم التنافسية هي:

المجموعة الأولى: المرونة ضد السيطرة . وتؤشر هذه المجموعة بعدين متناقضين من القيم للهيكل التنظيمي. فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير، بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات، والنظام وإمكانية التنبؤ .

المجموعة الثانية : الأفراد ضد المنظمة و تتعامل هذه المجموعة مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد و مستقبلهم أو يهتم بالمنظمة ومستقبلها.

المجموعة الثالثة: الوسائل - الغايات ؛ حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.

ثالثاً: المقارنة بين مداخل الفاعلية التنظيمية

التساؤل المطلوب إثارته هنا هو تحت أي ظرف يفضل استخدام هذا المدخل أو ذاك ؟ للإجابة على ذلك قام (Cameron, 1983) بمقارنة للمداخل الأربعة وتوصل إلى أن كل منها يكون مفيداً جداً للحكم على

الفاعلية التنظيمية تحت الظروف المذكورة إزاء كل مدخل . و فيما يلي مقارنة بين المداخل الأربعة للفاعلية

التنظيمية والتي يوضحها الجدول رقم (1) :

الجدول رقم (1): مقارنة بين المداخل الأربعة للفاعلية التنظيمية

المدخل	التعريف	متى يكون مفيداً
تحقيق الهدف	تكون المنظمة فعالة بالقدر الذي :	يُفضل هذا المدخل عندما :
النظم	يحصل فيه على الموارد المطلوبة	عندما تكون هناك علاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات.
العناصر الإستراتيجية	كل الأطراف الإستراتيجية راضية بالحدود الدنيا على الأقل	عندما تمتلك الأطراف الإستراتيجية تأثير قوى على المنظمة، ولا بد للمنظمة الاستجابة لذلك.
القيم المتنافسة	تأكيد المنظمة على المجالات الأربعة يتقابل مع تفضيلات المتنافس .	عندما لا تمتلك المنظمة وضوحاً بالنسبة لاهتماماتها ، أو عندما يكون تغيير المعايير مفيداً مع الوقت.

المصدر: امينة بواشرابي، مرجع سبق ذكره

### المحاضرة الثانية المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية :

من المصطلحات الأكثر ارتباطا بمفهوم الفعالية هو اصطلاح الكفاءة و الأداء. و بناءا على ما سبق تبين أن الفعالية هي القيام بالعمل الصحيح و الاهتمام بالقرارات الاستراتيجية كاختيار التشكيلة السلعية و السوق الملائمة، و بعبارة أخرى تفاعل مكونات المؤسسة على المستوى الكلي بما تحويه من أنشطة فنية و وظيفية و إدارية و ما يؤثر فيه من متغيرات خارجية و داخلية، على العكس فالكفاءة ترتبط بالمستوى الجزئي من التحليل التنظيمي بمعنى الأمور التشغيلية بينما الأداء هو عبارة عن الكفاءة و الفعالية معا.

### أولا تعريف الكفاءة و علاقتها بالفعالية :

1. تعريف الكفاءة Efficiency<sup>1</sup> : تعريف الكفاءة : "على أنها الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة و ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات و المخرجات و عليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية، و تقاس بالنسبة التالية :

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات}$$

$$\text{قيمة المدخلات}$$

كما تعرف أيضا : "على أنها استعداد و طاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية"، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية"<sup>(2)</sup>.

كذلك يعتبرها ETZIONI على أنها " عدد الوحدات المستعملة من الموارد لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين".

ومن خلال هذه التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص ما يلي :

- الكفاءة هي صورة من صور العمل بدون وجود تبذير في الموارد مهما كانت طبيعتها (مادية، بشرية، مالية، معلومات).

<sup>2</sup>Cohen. E, Dictionnaire de gestion, éd, la découverte, Paris, 2000, P 132

- تقييم الكفاءة عادة بواسطة تكاليف الإنتاج، و الأرباح.
- تعتبر الكفاءة في غالب الأحيان مرادف للإنتاجية و تظهر في شكل قياس داخلي لأداء المؤسسة بحيث يعرف الأداء على أنه درجة تحقيق تلك الأهداف المسطرة لفترة تشغيل معطاة.
- حتى تكون دلالة في حساب نسبة الكفاءة يجب أن تتم على أساس المقارنة بين عدة فترات نشاط (على أساس تاريخي) أو مقارنتها بكفاءة النظام (نسبة للمقارنة) حتى يمكن الوقوف على تقدم المؤسسة.
- من خلال التعاريف المقدمة يمكن القول أن الكفاءة تتعارض مع الفعالية، بحيث يمكن أن نحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة لا يوجد عليها طلب و يمكن أن نحقق الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسطرة دون مراعاة للتكاليف.

## 2. تحليل العلاقة بين الكفاءة و الفعالية :

من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة و الفعالية، نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساع من مفهوم الكفاءة، و في غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية. كذلك تشكل الفعالية و الكفاءة غالب موضوع تقييم متقارب فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كمعيار فعالية يمكن أن يتم من خلال تخفيض الاستهلاكات الوسيطة، و ذلك بالضغظ على تكاليف الإنتاج و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال الأسعار كمعيار كفاءة.

كذلك يمكن ملاحظة التباعد في بعض الأحيان بين البحث عن الفعالية والبحث عن الكفاءة أي البحث عن الفعالية يكون على حساب البحث عن الكفاءة والعكس صحيح. ولتحليل أكثر عمق يمكن تقديم النموذج التالي من خلاله نميز بين الكفاءة و الفعالية :

انطلاقا من التركيز على أن موضوع الفعالية و الكفاءة يرتبط بالمؤسسة و العنصر البشري و تفاعلها، يمكن أن نميز بين المتغيرات التالية :

- المؤسسة : يمكن اعتبارها على أنها تركز على عمليات داخلية أو عمليات خارجية.
- الأفراد : يمكن اعتبار تصرفاتهم على أنها تصرفات عقلانية أو تصرفات طبيعية.

وبناء على تفاعل هذه المتغيرات يمكن تشكيل المصفوفة التالية و التي تعبر عن تشخيص العلاقة بين

الفعالية و الكفاءة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (2): مصفوفة تشخيص العلاقة بين الفعالية و الكفاءة

توجه خارجي	توجه داخلي	المؤسسة الأفراد
كفاءة خارجية (2) تعظيم المركز العلاقة القائمة	كفاءة داخلية (1) تعظيم نسبة المدخلات تدنية التكاليف	سلوك عقلائي
فعالية خارجية (4) تعظيم الإشباع المؤسساتي (المجتمع)	فعالية داخلية (3) تعظيم تحفيز أعضاء المؤسسة	سلوك طبيعي

المصدر: من تصميم الباحث

و يتم قراءة هذه المصفوفة كما يلي :

- مكونات الكفاءة الداخلية : تماثل المفهوم العام للإنتاجية، من خلال مراقبة تدفق العمل لتحقيق العملية الإنتاجية بشكل أمثل كما و نوعا، و هذا يتطلب ضمان تحويل المدخلات إلى المخرجات من خلال تدنية التكاليف باعتماد التخصص و تقسيم العمل بشكل ملائم.

و يمكن قياسها بواسطة :

إنتاج/ ساعة عمل، تكاليف السلع المباعة، مردودية رأس المال المستثمر

### المبيعات/ حسب القوة البيعية

- مكونات الكفاءة الخارجية : ترتبط بالحصول على الموارد النادرة وتوزيع المنتجات وفي نفس الوقت تواجه مشاكل خاصة على المستويين الجزئي والكلي ترتبط بالأسواق (سوق الموارد وسوق المنتجات النهائية)، وتتعلق بقرارات التموين، قرارات التوطين، سياسات الأسعار، تجزئة الأسواق... الخ كذلك إن فهم الكفاءة الخارجية يرتبط بالانتقال و التحويل الجيد للموارد التقنية و المعلومات بين المؤسسة و البيئة.

و يمكن قياس الكفاءة الخارجية بواسطة :

- تكلفة رأس المال، الحصة السوقية، تكلفة المواد الأولية، تكلفة العمل، تنمية منتجات جديدة، تنمية أسواق جديدة

- مكونات الفعالية الداخلية : ترتبط بإشباع تطلعات و رغبات مختلف الأفراد التي تتشكل منها المؤسسة، باعتماد أساليب تحفيز تساهم في قيامهم بمختلف المهام المنوطة إليهم، و صيانة العلاقات القائمة بين مختلف الأفراد و الجماعات و التأكيد على التعاون كعنصر من عناصر الفعالية. و يرتبط التحفيز بالعديد من العوامل مثل : محتوى المهام و شروط العمل و نظام التعويضات و نوعية العلاقات التنظيمية التي تربط الأفراد و الجماعات و المناخ التنظيمي.

و يمكن قياس الفعالية الداخلية بواسطة :

معدل دوران العمل، معدل التغيب، عدد الشكاوي، اتجاهات الأفراد، المناخ التنظيمي، الإضرابات.

- مكونات الفعالية الخارجية : ترتبط هذه المكونات بالعلاقات القائمة بين المؤسسة و بيئتها الخارجية ليس على مستوى التبادلات التقنية و المعلومات بالضبط، و إنما في قدرة المؤسسة على إشباع تطلعات مختلف الأطراف الاستراتيجية التي لها علاقة بالمؤسسة (ملاك، زبائن، موردين، مقرضون، جماعات محلية...) و المجتمع بصفة عامة و يمكن قياس الفعالية الخارجية بواسطة :

- درجة إشباع مختلف أطراف التعامل، المسؤولية الاجتماعية، القدرة في تحديد الفرص والمخاطر والمستوى المعيشي.

### 3- نتائج العلاقة بين الكفاءة والفعالية :

من خلال مصفوفة التشخيص السابقة يمكن التأكيد على أن الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية-الاقتصادية والمعلومات، على العكس فإن الفعالية تهتم أكثر بالجوانب الإنسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي. كذلك من خلال دراسة متغيرات الفعالية لا يعني ذلك الاهتمام بالبعض و قبولها وإهمال البعض الآخر. وذلك من منطلق أن كل من مجموعة متغيرات تشكل جزء من موضوع الفعالية يرتبط بوضعية معينة بالمؤسسة (كالهيكل، و الأفراد و البيئة و التكنولوجيا ... الخ).

كما ترتبط متغيرات الفعالية و الكفاءة بعلاقات معقدة يجب على المؤسسة التحكم فيها لعدة أسباب :

- من جهة تترجم العلاقات طبيعة الصراع القائم بين مكونات الزوج كفاءة/ فعالية (و التي هي عبارة عن متغيرات متناقضة – متعايشة Dilemme). فعلى سبيل المثال يمكن أن يقابل تعظيم الكفاءة الداخلية الضغط على الفعالية الداخلية، فالمرقبة الداخلية الصارمة لتدفقات العمل يمكن أن تنعكس على مستوى تحفيز الأفراد. كذلك تعظيم الكفاءة الخارجية يقابله تخفيض للفعالية الخارجية، فعملية استغلال الموارد يمكن أن يكون له أضراراً على مستوى أطراف التعامل و التي بدورها تحاول الضغط على المؤسسة من خلال مجموعة من الإجراءات في شكل تكاليف إضافية (ضرائب، فوائد ... الخ).

- من جهة أخرى يمكن اعتبار أن الأداء الكلي : هي ناتج الحساب الرياضي للفعاليات الأربعة.

$$\text{الأداء الكلي} = \text{الكفاءة (الداخلية + الخارجية)} + \text{الفعالية (الداخلية + الخارجية)}$$

و من خلال هذه المعادلة فإن قيمة الأداء تتوقف على قيمة كل متغير من المتغيرات الأربعة. فعلى سبيل المثال اعتماد المؤسسة لتنظيم أمثل للعمل على مستوى الآلات و تدفقات المهام و الإجراءات دون الأخذ بعين الاعتبار تحفيز الأفراد و إدماجهم بشكل ملائم يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أداء ضعيف، كذلك التركيز على الكفاءة

والفعالية الداخليتين من خلال هيكله مناسبة وتحفيز مناسب في مقابل فعالية خارجية ضعيفة باعتبار أن السلعة غير مرغوب فيها من قبل المستهلك ولا تتماشى ومتطلبات السوق.

## ثانيا تعريف الأداء performance وعلاقته بالفعالية :

### 1. التعاريف :

من التعاريف الأكثر استعمالا للأداء تتمثل في "البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج / الوسائل انطلاقا من وجود هدف محدد"<sup>(1)</sup>.

هذا يعني أيضا أن الأداء "هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن و البحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم"<sup>(2)</sup>.

و يعرف الأداء أيضا على أنه : "فعالية العملية و كفاءة استخدام الموارد"<sup>(3)</sup>.

و نستنتج مما سبق أن الأداء ما هو إلى عملة نعتمدها لتقييم عمل المؤسسة من جهة التكاليف و التي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة و النتائج المحققة، و من جهة أخرى القيمة المضافة و التي هي تعبير عن التآزر و الفعالية من خلال الوقوف على درجة تحقيق النتائج المتوقعة. كذلك يظهر لنا الأداء بصور متعددة حسب جمهور المهتمين أو حسب سياق الدراسة، و يمكن أن نميز بين :

- الأداء من زاوية اقتصادية : و الذي يعبر عن استراتيجية الحصول و المحافظة على ميزة تنافسية تسمح بمعالجة نوعية لمختلف المدخلات.

- الأداء من زاوية تنظيمية : و الذي يعبر عن القيادة (Pilotage) العملية للمؤسسة من خلال تحقيق كل من الكفاءة و الفعالية.

### 2. الأداء الداخلي و الأداء الخارجي:

<sup>1</sup> Fernandez A, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éd, organisation, paris, 2<sup>e</sup>éd,2000, p41.

<sup>2</sup> iBID, p 41.

<sup>3</sup> Berrah.L, l indicateur de performance, éd, cepadues, paris, 2002, p130.

كان إلى عهد قريب مشكل الأداء قضية داخلية يرتبط بإنتاجية العمل، لكن مع مرور الزمن تبين أن مفهوم الأداء لا يقوم لا بعد واحد، نظرا لأن قيمة السلعة لا تتوقف بشكل آلي على حساب التكلفة، وإنما توجد مجموعة خصائص أخرى تتعلق بالسلعة كمستوى الجودة و توقيت تقديمها للسوق و التصميم و ما إلى ذلك من عوامل تؤثر في قيمة السلعة و التي نعبر عنها بالسعر الذي يكون المستهلك مستعد لدفعه، و منه نعبر عن الأداء بالمعادلة التالية :

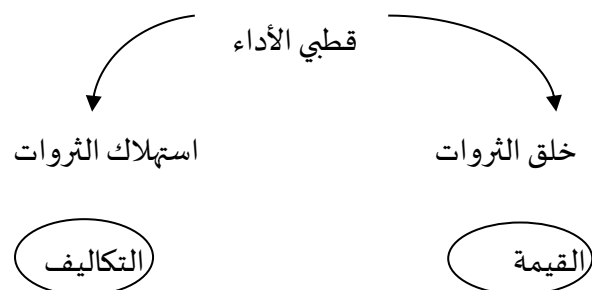
$$\text{الأداء} = \text{الأداء الداخلي (التكاليف)} + \text{الأداء الخارجي (السعر، القيمة)}$$

وبناء على ما سبق فإنه من الآن فصاعداً، أن تقييم الأداء يرتبط أكثر بالبعد الخارجي من خلال درجة إشباع الزبائن و بالبعد الداخلي من خلال التحكم في كمية العمل المستهلكة. هذا يعني أيضاً أن الأداء هو محصلة جمع مختلف العناصر و فعالية التفاعل بينها، إلى جانب ذلك أنه لا يمكن الحديث عن أداء خارجي جيد دون وجود أداء داخلي جيد.

### 3. كيفية إدراك الأداء :

تركز النظرة المحاسبية للأداء على التكلفة كوحدة قياس استخدام مختلف الموارد، و ليست العناصر التي تساهم بشكل إيجابي في قيمة السلعة من منظور مختلف أطراف التعامل (زبائن ومساهمين و إجراء ...) و تتشكل معادلة الأداء من قطبين كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1): أبعاد معادلة الأداء



المصدر: Mendoza.c, et autres, tableaux de bord et balanced scorcardes, éd, groupe revue

fiduciaire, paris,2002, p23.

فعلى سبيل المثال لما تلجأ المؤسسة لاستراتيجية قائمة على الحجم، يشكل متغير التكلفة حجر الزاوية، بحيث حجم المبيعات المرتفع يتحقق بواسطة أسعار منخفضة، مع الإشارة إلى أن الهامش الإجمالي يتوقف على مدى قدرة المؤسسة في التحكم في التكاليف. وفي المقابل إذا كانت قيمة السلعة لدى الزبون ترتبط بمعايير أخرى كالجودة و توقيت وجودها في السوق و ميزاتها الوظيفية و التقنية، فإن المؤسسة تسعى إلى محاولة إشباع اهتمامات الزبائن من خلال تكييف السلعة و إعادة تصميمها من جديد، ويظهر في هذه الحالة متغير التكلفة كمتغير ثانوي.

وعليه فالأداء يعتبر متغير متعدد الأبعاد يقوم على أساس تسيير الزوج : تكاليف / قيمة، وليس على أساس عنصر على حساب عنصر آخر.

و لفهم الأداء على مستوى المؤسسة يجب أن تكون عملية الإدراك على المدى الطويل من خلال أبعاد متعددة:

#### - الاتجاه إلى الأداء على المدى القصير والطويل:

إن التركيز على المؤشرات العملية لا يسمح فقط بالوقوف على الأداء الفعلي بشكل سريع وبطريقة محددة، و لكن أيضا الانتقال من منطق معاينة الأداء الموجود إلى توقع الأداء المستقبلي. بمعنى التحول من المؤشرات القائمة على معلومات سابقة إلى مؤشرات تقوم على التوقع و التنبؤ بالمستقبل، و عليه فإن الأداء يجب أن يركز على المدى القصير و الطويل في نفس الوقت.

#### - تصور متعدد الأبعاد للأداء :

من خلال اعتماد أسلوب لوحة القيادة يمكن تقديم رؤية أكثر شمولية للأداء، فالفكرة الأساسية في بداية الأمر ركزت على الأداء في صورته المالية كروية يعتمد عليها المساهمين بشكل كبير إلا أن يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار اهتمامات الأطراف الأخرى : (الزبائن، العمال، الموردین ...) و الذين يمكن أن تتعارض تصوراتهم مع تصورات المساهمين. وفي هذه الحالة تظهر ضرورة النظرة المتوازنة للأداء و ذلك بغرض خلق توافق بين

الأطراف. بمعنى أن الأداء المراد التوصل إليه يأخذ الصورة المالية، لكن يجب أخذ أهداف الأطراف الأخرى كمحددات لهذا الأداء (الاختلاف في التصورات و تناقض الأهداف ينعكس بشكل سلبي على نتيجة الأداء).

#### - مؤشرات الأداء وعلاقته بالفعالية :

يعرف مؤشر الأداء على أنه : "بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام و ذلك بالنسبة لمعيار (Norme) في شكل خطة أو هدف تم تحديده و قبوله في إطار الاستراتيجية الكلية"<sup>(1)</sup>.  
من هذا التعريف يمكن استنتاج ما يلي :

- نعبر عن مؤشر الأداء بالكمية و ليس بالقيمة، باعتبار أن التعبير المالي لا يكون دقيق و لا يعكس الزيادة أو النقصان في كمية المخرجات.

- يقيس مؤشر الأداء الفعالية و التي تعني قدرة النظام على توليد أداء كلي أو جزئي للعملية أو النظام على مستوى منصب عمل أو قسم أو ورشة أو كل مؤسسة بمختلف مستوياتها التنظيمية.

- يقيس مؤشر الأداء الفعالية بالنسبة لمعيار في شكل خطة أو هدف محدد ومقبول هذا يتطلب تعبئة و تحفيز الموارد البشرية للمؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة. وفي حالة العكس فالفشل هو مصير المؤسسة.

- نعبر عن المؤشر في إطار استراتيجية شاملة، هذا يتطلب مراجعة مدى انسجام المؤشرات المستعملة في مختلف المستويات داخل المؤسسة.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> Courtois.A, et autres, gestion de production , éd, organisation, paris, 1995, p309

الجدول رقم (3): العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة

الأداء	الفعالية	الكفاءة	
فعل أفضل شيء بأفضل طريقة Doing the right thing right	فعل أفضل شيء Doing the right thing	فعل الشيء بطريقة أفضل Doing the thing right	المفهوم
متكامل	شامل أفقي نوعي	جزئي عمودي كهي	المدى

المصدر: BERRAH.L, Opcit, P131

ويمكن أن نستنتج من خلال الجدول السابق أن الكفاءة ترتبط بالمدى القصير و المتغيرات ذات الطابع الكمي، بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل و المتغيرات النوعية - الظاهرة التنظيمية كمتغير أساسي يناقش من زاوية الفعالية - بينما الأداء يقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية و الكفاءة، ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلن عنها. و بعبارة أخرى يرتبط الأداء بالفعالية في المجالات التالية :

1- شروط العمل: الشروط الفيزيائية و علاقات العمل.

2- تنظيم العمل: و يرتبط بتوزيع الوظائف الأساسية داخل المؤسسة و تقسيم المهام بين مختلف

المصالح و الأقسام.

3- الاتصال – التنسيق – التشاور: و الذي يعبر عن التمهصل العملي والوظيفي بين الأفراد للقيام بنشاطاتهم و تبادل المعلومات.

4- تسيير الوقت : و تعني كيفية تنظيم وقت العمل الفردي و الجماعي بين مختلف الوظائف والمهام.

5- التكوين المندمج : و الذي ينسجم مع متطلبات الوظائف، و المهام التي يقوم بها الأفراد.

6- التطبيق الاستراتيجي : و التي تتمثل كل السبل و التقنيات التي تسمح بتحويل و ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في شكل عملية حقيقية تسمح بتحقيقها.

أما الارتباط بين الأداء و الكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة (إنتاجية، مردودية)

وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل و إدماج التكوين كعامل محفز. هذه النقطة

الأخيرة تظهر أيضا العلاقة بين الكفاءة و الفعالية، و هذا ما يؤدي إلى تعريف الأداء على أنه "الفعالية

الاقتصادية – الاجتماعية"<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> SAVALL.H, ZARDET.V, maîtriser les coûts et les performances cachés, éd, Economica. 2<sup>ème</sup> éd, Paris, 1989, P 172.

### المحاضرة الثالثة: دورة حياة المنظمة

بدأ الاهتمام بدراسة دورة حياة المنظمة في نهاية خمسينيات القرن الماضي من خلال حلقة نقاشية للباحث (Penrose) عندما تطرّق فيها الى نظرية نمو المنظمة ، وفي نفس الوقت عبر المفكر (Chandler,1962) بصراحة عن دورة حياة كل منظمة من خلال تقديم نموذج يضم مراحلها ، ومنذ ذلك الحين اخذ المفهوم يظهر ويتبلور ويعلو ويتطور بشكل ملفت للنظر وما كُتب من بحوث ودراسات عنها بلغ الالاف في الدول المتقدمة ولم يبلغ في الدول النامية الا العشرات منها.

#### أولاً: المنظمات بصفتها كائناً حياً

هناك تساؤلاً طالما أثير في السنوات الأخيرة من قبل علماء المنظمة مفاده هل أن المنظمات الاجتماعية كائنات حية مثل بقية المخلوقات ، وهل أن لهذه المنظمات دورة حياة مثل دورة حياة الكائن الحي؟. إن هؤلاء العلماء ينطلقون في تساؤلهم من حقيقة أساسية هي أن المنظمات مثل بقية المخلوقات، تولد، وتنمو، وتحتاج إلى موارد بشكل متواصل لكي تبقى. ولكن المنظمات لم يتم استحداثها لكي تموت بل أن فكرة موتها ابعدها ما يمكن قبوله من قبل المؤسسين طالما كانت ناجحة في عملها. وهذه الحقيقة إذا كانت تنطبق على المنظمات فإنها لانطبق على الأفراد وبقية الكائنات الحية. فالإنسان يؤمن تماماً أن الموت حق ولكنه قطعاً ليس شيئاً حتمياً بالنسبة للمنظمات. لذا فإن المقارنة بين المنظمة والكائن الحي من هذه الزاوية هي مقارنة غير متكاملة. فالمنظمات شبيهة بالكائنات الحية من حيث نموها ومرورها بمراحل حياتية يمكن التنبؤ بها وتحديد خصائص كل مرحلة فيها. إضافة إلى أن هذه المنظمات تحتاج إلى

طاقة لتنتج السلع والخدمات، وإذا لم تحصل على هذه الطاقة من البيئة الخارجية فسوف تفشل في تحقيق أهدافها ويكون مصيرها الموت لا محالة<sup>1</sup>.

ثانياً: مفهوم دورة حياة المنظمة ومراحلها الأساسية

يشير الباحثون في الفكر التنظيمي على ان دورة حياة المنظمة (هي المراحل التي تمر بها طوال حياتها منذ نشؤها وبداية تكوينها حتى تدهورها وفنائها من خلال اربعة مراحل هي: الولادة- النمو - الاستقرار- النضوج - التدهور - ولكل خطوة او مرحلة هنالك خياراً استراتيجياً تتبعه بالشكل الذي يتناسب معها)، اي ان المنظمة تمر في انتقالات تحويلية غير مستمرة لظروف المنافسة والمخاطرة واللاتأكد البيئي في اوقات معينة خلال نشؤها وتطورها عبر الزمن ، ويوضح الشكل التالي يبين نموذج مبسط لتحويلات المنظمة في دورة حياتها.

ثالثاً المراحل الاساسية لدورة الحياة للمنظمة :

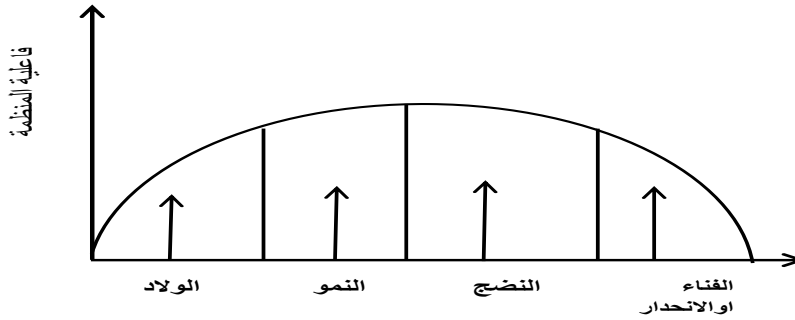
حظي مفهوم دورة الحياة باهتمام كبير من قبل المهتمين بقضايا التسويق أولاً. حيث استخدم هذا المفهوم ليوضح كيف تتحرك السلع عبر أربع مراحل هي: الولادة أو مرحلة التكوين، والنمو، والنضج، والتدهور أو الاضمحلال. وإنه إذا ما أرادت المنظمة أن تبقى فعالة ولمدة طويلة من الزمن لابد من تقديم منتجات جديدة وهذا ما ينبه له مفهوم دورة حياة السلعة وإنه بالإمكان استخدام هذه المراحل الأربعة في وصف حركة المنظمات مع الأخذ في الاعتبار منذ البداية أن هذه المنظمات ليست سلعا أو خدمة وإنما تمتلك خصائص فريدة الأمر الذي يتطلب إجراء تحويلاً في الكلمات التي تستخدمها عند الحديث عن المنظمات وفقاً لهذا الموضوع .

<sup>1</sup> امينة بوشاري، مرجع سبق ذكره، ص14

وهناك خمسة مراحل لهذه الدورة نوردتها في الشكل التالي :

### الشكل رقم (2) دورة حياة المنظمة

حياتها .



المصدر: من إعداد الباحث

1 مرحلة التأسيس والولادة، تكون المنظمة في دور الطفولة ولكنها تمتلك أهداف طموحة وإبداعات متعددة. إن التقدم للمرحلة الثانية يتطلب ضمان استمرارية حصول المنظمة على مواردها الأساسية، وامتلاكها لرسالة واضحة. وتكوين اتصالات ادارية و تقوية الهيكل التنظيمي فلا يزالان غير رسميان ومما يلاحظ على الأفراد العاملين في هذه المرحلة أنهم يعملون ساعات طويلة دافعهم في ذلك الالتزام والإخلاص العاليين للمنظمة

2 مرحلة النمو والسيطرة : الهيكل التنظيمي هنا أكثر ثباتا. تميل الإبداعات إلى أن تكون قليلة في الوقت الذي يجري فيه التأكيد على الفاعلية والكفاءة . ويوجد تحفظ في القرارات ومركزيتها فضلا عن إحكام السيطرة على المنظمة. وفي هذه المرحلة يكون وجود المنظمة أهم من وجود الشخص، فالأدوار تم تحديدها إلى درجة لم يعد يسبب رحيل أحد الأعضاء تهديدا مباشرا لوجود المنظمة.

3مرحلة توسيع الهيكل التنظيمي: تنوع المنظمة في هذه المرحلة السلع والخدمات التي تقدمها. وتكون الإدارة مهمة

باستمرار في البحث عن السلع الجديدة و فرص النمو في البيئة الخارجية . كما يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا

واتساعا، الأمر الذي يتطلب انتشار ممارسة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

4 مرحلة التدهور: نتيجة لمنافسة الحادة وتقلص الأسواق تجد المنظمة نفسها وقد انفض الناس عن اقتناء

سلعها أو خدماتها. وتبذل الإدارة قصارى جهدها في البحث عن الأساليب الكفيلة بالاحتفاظ بالأسواق وتبحث في

الوقت نفسه عن الفرص الجديدة. ويلاحظ ارتفاع معدل دوران الأفراد الماهرين وتزايد حدة مستويات الصراع بين

العاملين. كما وتظهر احتمالات ظهور قيادات جديدة تنقذ المنظمة من تدهورها المتسارع. وكذلك تركز القيادات على

مركزية القرارات.

هذه هي المراحل التي أجمع عليها الباحثون عليها، إلا أن التساؤل الذي يثار هنا هو هل أن جميع منظمات الأعمال

تمر بكل هذه المراحل؟ . والإجابة بالنفي . إذ أن بعض الإدارات تموت أو تتلاشى منذ مراحلها الأولى، لكن هناك

منظمات نجد أن إدارتها لا ترغب في الوصول إلى المرحلة الخامسة. مما يعني أن تكافح الإدارة باستمرار لتكون في نمو

متواصل أو أن تضمن لنفسها الثبات والبقاء في مرحلة معينة وهذا افتراض متفائل، فليس هناك منظمة خالدة في

الوجود، حتى وإن بقيت بعض المنظمات ناشطة في دنيا الأعمال سنوات طويلة تتجاوز عمر الإنسان.

رابعا أهمية تبني منظور دورة حياة المنظمة

بما ان المنظمة هي ليست كيان ثابت ومستقراً وانها لقطعة صورية جامدة , فعلى الادارة تحديد اهمية دراسة

دورة حياة المنظمة بما يأتي<sup>1</sup>:

- طريقة مهمة ومفيدة للتفكير حول نمو المنظمة وكيفية جعلها قوية وقادرة على السير من مرحلة لآخرى.
- وسيلة مهمة للتمييز في معالجة المشاكل الادارية.
- تمنح اصحاب المصالح (المالكين , الموردين , الزبائن , الممولين , الحكومة , العاملين) التصور الواضح عن سير اعمال المنظمة وقياس اداء المدراء ومدى قدراتهم القيادية والاشرفية التي تناسب كل مرحلة.
- اداة فاعلة في اثناء عملية التحليل الاستراتيجي من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية اضافة لمساعدة الادارة في تحديد احتياجاتها من المعلومات في الوقت المناسب لغرض الاستخدام في اتخاذ القرار.

---

<sup>1</sup> مكية كريدي بنبان، دورة حياة المنظمة – المفهوم والاهمية، محاضرات في نظرية المنظمة، جامعة الجزائر، ص7

## المحاضرة الرابعة حجم المنظمة ( Organization Size )

### اولا تعريف حجم المنظمة:

يرى كثير من المفكرين، على أن حجم المنظمة هو مجموع عدد العاملين في المنظمة. ونقطة الانطلاق هنا أنه مادام الأفراد و تفاعلاتهم هي التي يتوجب هيكلتها ، إذا و عليه فإن هناك علاقة قوية بين عددهم و الهيكل التنظيمي ، علاقة تتفوق على أي مقياس آخر للحجم ، وإن كان اتفاق أغلب الباحثين على أن الحجم يجسده عدد العاملين ، فهذا لا يعني بالضرورة أن موقفهم صحيح . فالحجم مفهوم متعدد الأبعاد يمكن حصره ببعد واحد . ويبدو أن وجود الارتباط و العلاقة القوية بين عدد العاملين والمقاييس الأخرى الخاصة بالحجم هو الذي يجعلنا نؤكد أن حجم العاملين يعتبر مقياسا دقيقا لحجم المنظمة. فمثلا وجدت علاقة قوية بين عدد العاملين وصافي الموجودات. كما أن عدد العاملين ممكن الاعتماد عليه بشكل كبير في قياس حجم الجامعات والمستشفيات. ولكن هل أن مقياس الحجم يجسد كل المتغيرات التنظيمية في الهيكل ؟ للجواب على ذلك ، نقول أنه متغير مهم يساعد في التنبؤ ببعض المتغيرات الهيكلية وليس كلها.<sup>1</sup>

### ثانيا: علاقة الحجم بالأبعاد التنظيمية:

هل يؤثر الحجم في التعقيد و المركزية و الرسمية بنفس الدرجة وبذات الاتجاه أم أن التأثير يختلف داخل المنظمة الواحدة؟ هذا ما سيتم تناوله .

1- علاقة الحجم و التعقيد : وجدت دراسات عديدة علاقة قوية بين الحجم و التعقيد . وان الحجم عامل حتي

في إحداث تغيير في هيكل المنظمة أفقيا وعموديا. إلا أن العلاقة ليست متوازنة. فزيادة حجم المنظمة بمقدار معين

<sup>1</sup> فاطمة بدر، معاذ الصباغ، نظرية المنظمة، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص136

لا يعني أن تقسيم العمل أو التخصص ، أو عدد المستويات الإدارية سيزداد بنفس المقدار. والخلاصة ، أنه إذا تم التسليم بأن الحجم يؤثر في التعقيد فإن شدة أو قوة هذا التأثير تختلف بحسب طبيعة المتغير وبحسب طبيعة عمل المنظمة و عائداتها ، حكومية أو خاصة . كما يتوجب عدم إخضاع العلاقة باتجاه واحد فقط . فمثلا يؤثر الحجم في التعقيد فإن للتعقيد زيادته أثر في زيادة الحجم أيضا.

2- العلاقة بين الحجم والمركزية : من المستحيل إدارة كل أمور المنظمات الكبيرة من قمة الهرم التنظيمي. فهناك أشياء تحدث في المستويات الإدارية الدنيا يصعب على الفرد أو حتى مجموعة أفراد الإحاطة بها أو توقعها. وكلما ازداد الحجم ازدادت اللامركزية ، أي اتجهت الإدارة إلى تخويل جزءا من صلاحياتها الخاصة باتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى.

3- العلاقة بين الحجم والرسمية: لا يمكن إنكار العلاقة بين الحجم والرسمية ، ويكاد يكون تأثير الحجم في الرسمية كبيرا. فهناك علاقة منطقية بين الزيادة في الحجم والزيادة في الرسمية. حيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين عن طريق الإشراف المباشر ومن خلال القواعد والإجراءات الرسمية. ومن الجدير بالذكر أن القواعد والإشراف كلاهما وسائل للسيطرة ، وإذا كانت القواعد تحكمها الآلية ، فإن الإشراف جهد إنساني يحتاج إلى أنشطة عديدة تتناول الفحص الدقيق للجوانب النوعية والكمية للعمل. وفي المنظمات الصغيرة يمكننا تحقيق السيطرة من خلال الإشراف عن طريق العلاقات المباشرة غير الرسمية. ولكن بنمو المنظمة وتزايد حجمها يزداد عدد المرؤوسين المراد الإشراف عليهم، مما يجعل الاعتماد على الإجراءات والقواعد أكثر كفاءة في ممارسة السيطرة. وهذه الحقيقة تؤكدها وتؤيدها النظرة الاقتصادية والإنسانية. فتكاليف الإشراف المباشر ستكون عالية كما أن

القدرة الإنسانية لممارسة عملية الإشراف الكفاء تتأثر بزيادة الحجم ؛ أي بزيادة عدد العاملين الذين يشرف عليهم المدير.

### ثالثا: الحجم والمكون الإداري:

في عام 1957 نشر "باركنسون" Parkinson قانونه المعروف باسم Parkinson's Law, وخلصته أن العمل يتوسع لكي يشغل كامل الوقت المتاح لإتمامه. و قد نفى تبعا لذلك أن تكون هناك علاقة بين العمل المراد إنجازه وعدد العاملين الذين كلفوا بإنجازه. ووفقا لباركنسون فإن عدد الموظفين في المنظمة وكمية العمل المراد إنجازه ليس بينهما علاقة.

لقد أتاح قانون باركنسون المجال أمام الباحثين للدخول في دراسات عديدة لما يسمى حاليا بدراسات المكون الإداري Administrative Component والتي تبحث العلاقة بين حجم المنظمة والمكون الإداري . ولكن ما هو المكون الإداري؟ هل له تعريف واحد مقبول من الجميع ، أم أنه كما رأينا في تعريف الحجم ، مفهوم متعدد الأبعاد. في الواقع لا يوجد اتفاق حول التعريف ، فهناك من يُعرف المكون الإداري بأنه النسبة Ratio بين المدراء والعاملين . أو هو نسبة المدراء التنفيذيين ومعاونوهم إلى عدد العاملين في الإنتاج ، أو نسبة الوظائف الإدارية إلى الوظائف التنفيذية. ونعني بالوظائف الإدارية الوظائف التي تقدم أنشطة الدعم للعملية الإنتاجية.

إن الدراسات التي اهتمت بدراسة المكون الإداري أكثر من الدراسات الأخرى التي جرت لأي مُتغير هيكلية آخر من حيث علاقته بحجم المنظمة. ويقوم التبرير العلمي لمثل هذه الدراسات عادة على المنطق الاقتصادي للحاجة إلى

الاستخدام الكفاء للموارد البشرية في المنظمة. فإذا وظفت المنظمة عددا كبيرا من العاملين لتحقيق أهدافها فهي

منظمة غير كفؤة، ويمكن أن تكون غير كفؤة أيضا إذا استخدمت العاملين في مجموعات خاطئة في تركيبها.

ومن بين الدراسات التي تؤيد وجود علاقة بين المكون الإداري وحجم المنظمة، دراسة (Terrien & Mills). وهي دراسة

قديمة تعود إلى عام 1955 ، حيث درس الباحثان (428) معهدا دراسيا في كاليفورنيا ووجدا أن نسبة العاملين

الذين يشغلون وظائف (مدير، مساعد استشاري، عميد، مدير عمل.. الخ) قد ازدادت عندما توسع حجم المعهد.

بينما توصلت دراسات أخرى إلى نتائج سلبية ، أي عدم وجود علاقة بين المكون الإداري وحجم المنظمة. بالشكل

الذي قدمته دراسة تيرن وملز (Terrien & Mills). إذ توصلت هذه الدراسات إلى وجود ارتباط سالب، أي يتناقص

حجم المكون الإداري قياسا بزيادة حجم المنظمة. وعندما نتحدث عن النقص هنا نعني نسبة أو تناسب . فالعدد

يرتفع ولكن ليس بنفس نسبة الزيادة في الحجم، فالشركة الصناعية التي تبلغ مبيعاتها السنوية حوالي (5) مليون

دولار تستخدم (60) عامل ، ربما تحتاج إلى خدمات ثلاثة أفراد للمشتريات بدوام كامل ، فإذا تضاعف حجم

المبيعات فليس معنى ذلك أن الشركة تحتاج إلى ستة أفراد للمشتريات.

أخيرا ، لا بد من الإشارة هنا إلى أن العلاقة بين المكون الإداري وحجم المنظمة علاقة غير خطية بل منحنية

Curvilinear. بمعنى أن زيادة المكون الإداري لا تقتنر دائما بزيادة حجم المنظمة. فقد نجد في بداية الأمر (عندما

تكون المنظمة صغيرة) تزايد بالمكون مع تزايد في حجم المنظمة ، ثم نصل إلى نقطة مراوحة عند وصول المنظمة إلى

حجم معين ، ثم تناقص نسبي في حجم المكون مع استمرار تزايد حجم المنظمة. كما يجب أن نلاحظ أن حجم المكون

الإداري يخضع لمؤثرات و اعتبارات عديدة ( اقتصادية و إنسانية) أكبر من حصره في متغير زيادة حجم المنظمة

فقط. ولعل أهم شئ يجب الإشادة به في أبحاث باركنسون ، هو أنه وجه الأنظار (و لو ضمنا) إلى أنه في حالة غياب

المقاييس المباشرة والموضوعية لقياس أداء العاملين ، يستطيع المدراء بناء إمراطوريات تخدم مصالحهم الذاتية في

المقام الأول.

## المحاضرة الخامسة الهيكل التنظيمي:

### 1. تعاريف الهيكل التنظيمي

لم يستطيع مفكرو الإدارة والتنظيم الاتفاق حول تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي، إلا أنهم اتفقوا جميعاً على أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة و ليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة. و نقوم باستعراض مجموعة من التعاريف لهذا المصطلح<sup>1</sup> حسب Robert Appleby أن الهيكل التنظيمي هو "إطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات ... و تتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الهيكل التنظيمي. أما Freeman فيعتبر الهيكل التنظيمي على أنه " الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة و تنظيمها و تنسيقها " أما Robbins فيعتبر أن للهيكل التنظيمي معنى محدد و لكنه معقد بحيث " يحد كيفية توزيع المهام و الواجبات و المسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية و أنماط التفاعل الواجب إتباعها و تطبيقها ".

وحسب<sup>(2)</sup> STONAR يعبر الهيكل التنظيمي عن "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين.

وحسب<sup>(3)</sup> HININGS إن الهيكل التنظيمي هو "وسيلة تحكم معقدة تنتج و يعاد تكوينها بشكل مستمر و تشكل أيضاً ذلك التفاعل : الهياكل محكومة و حاكمة في نفس الوقت"، و هذا ما يؤكد على الطابع الديناميكي للهيكل التنظيمي بحيث يعكس ما يجري داخل المؤسسة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج العناصر التالية :

أ- يتشكل الهيكل التنظيمي من :

- تقسيمات تنظيمية نعبر عليها بالوحدات التنظيمية.
- مجموعة من المهام المحددة " تعبير عن التخصص ".

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن 2002، ص 205.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن 2002، ص 205.

<sup>3</sup> ريشناتد هال ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، المنظمات، معهد الإدارة العامة السعودية، الطبعة 5، 2001 ص 198.

- مجال محدد لأداء كل مهمة " نطاق الإشراف " .
- مجال لاتخاذ القرارات " توزيع السلطة " .
- شبكة لانتقال المعلومات " الاتصال " .
- ب- يخدم الهيكل التنظيمي الوظائف التالية :
- تهدف الهياكل التنظيمية إلى إنتاج مخرجات تنظيمية لتحقيق أهداف تنظيمية.
- وجود الهياكل التنظيمية يسمح بإيجاد الإطار الذي تحقق فيها الأهداف العامة للمؤسسة وتوجيه الأهداف الخاصة للأفراد للمتطلبات التنظيمية للمؤسسة.
- يعبر الهيكل التنظيمي عن المجال الذي تمارس فيه السلطة " درجة المركزية واللامركزية " أو الكيفية التي تتخذ فيها القرارات " انتقال المعلومات بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية " .

## 2- طرق بناء الهيكل التنظيمي ( منظور شامل ):

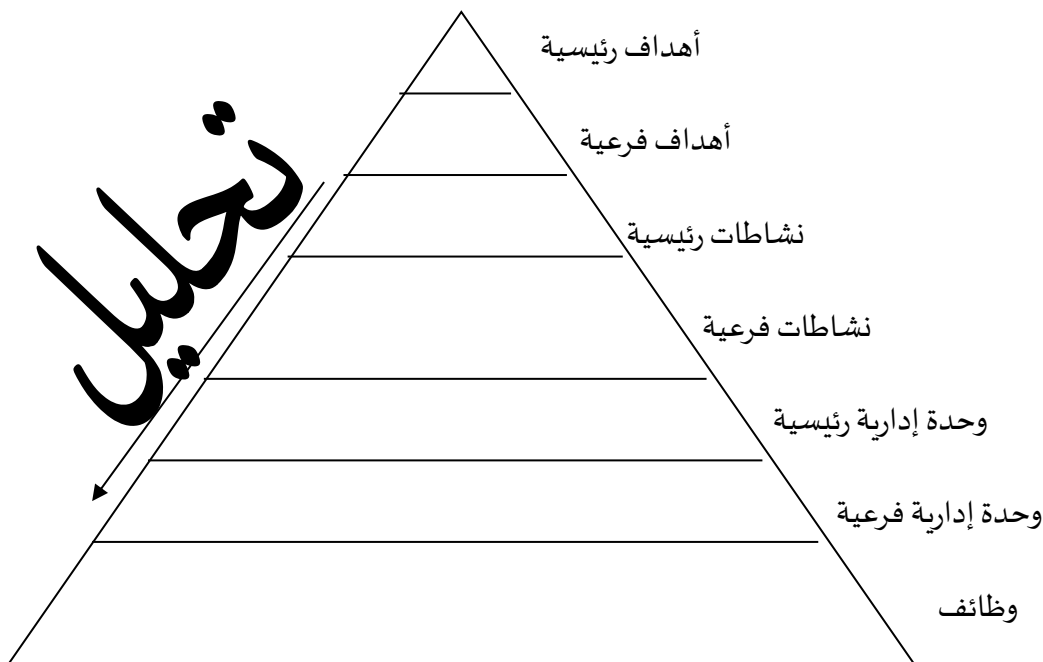
من بين الطرق الأكثر استعمال في تصميم الهياكل التنظيمية بصفة عامة والتي نقوم بتحليل عناصرها في المحاور اللاحقة نجد<sup>1</sup>:

- أ- طريقة تحليل الأهداف Goals Anlysis .
- ب- طريقة تجميع الأنشطة Activitiés Grouping .
- أ- طريقة تحليل الأهداف: ويطلق عليها أيضا أسلوب بناء الهيكل التنظيمي من أعلى إلى الأسفل Top-Down Approach. و يستعمل عادة في المؤسسات الجديدة (في مرحلة الانطلاق). حيث تحلل الأهداف الرئيسية للمؤسسة إلى أهداف ونشاطات فرعية، ثم يتم إنشاء وحدات تنظيمية رئيسية وفقا لطبيعة النشاط و تقسم كل وحدة رئيسية إلى وحدات فرعية وكل وحدة فرعية إلى وحدة إدارية أصغر. وهكذا تتواصل عملية

<sup>1</sup> محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار الميسرة 1999، ص 146-147.

التقسيم حتى الوصول إلى أصغر وحدة إدارية من حيث الحجم (تكون عادة على المستوى التنفيذي) وهكذا كلما زاد حجم المنظمة زاد مستوى تمايز الأعمال التي تقوم بها و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم(3) : طريقة تحليل الأهداف



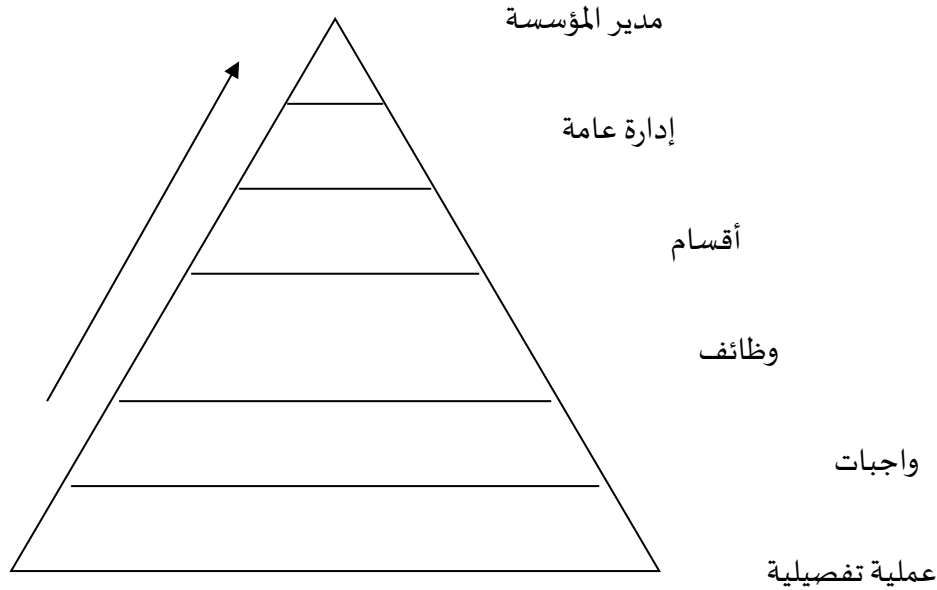
المصدر: محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص148.

تتميز هذه الطريقة بـ:

- المرونة : بحيث يمكن استيعاب الأعمال التفصيلية.
- الشمولية : ينظر لمجمل الأعمال نظرة إجمالية.
- ب- طريقة تجميع الأنشطة : ويعبر عليها أيضا بأسلوب البناء من الأسفل إلى الأعلى Bottom-up Approach أي نقطة البداية من القاعدة و ترتكز هذه الطريقة على:
  - حصر الأعمال التي تقوم بها المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها في شكل قوائم أو جداول.
  - تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة تتشكل منها وظائف ثم بناء الوحدات الإدارية في الأقسام وبناء وحدات إدارية تتشكل منها الأدوات.

- وهكذا حتى نصل إلى المدير العام للمؤسسة و يتمثل أساس التجميع في التشابه و التكامل بين الأنشطة. أنظر الشكل (8).

الشكل رقم(4) : طريقة تجميع الأنشطة



المصدر: محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 149.

تعتمد هذه الطريقة عادة في إعادة بناء الهيكل التنظيمي (أي مؤسسة تمارس نشاط معين). أو في حالة إعادة النظر في نطاق الإشراف لوظيفة أو قسم معين.

ج- الاختيار بين الأسلوبين: يجذب القائمين على التنظيم في المؤسسات أسلوب بناء الهيكل التنظيمي على أساس تحليل الأهداف بحكم خاصية المرونة و الشمولية. عكس الطريقة الثانية والتي تحظى بتأييد مستشاري التنظيم بسبب صعوبة حصر جميع العمليات التشغيلية التي يقوم بها الجهاز الإداري للمؤسسة منذ البداية.

و عليه فإن خطوات بناء الهيكل التنظيمي حسب طريقة تحليل الأهداف تشمل:

(1) تحليل أهداف المؤسسة.

(2) تحديد الأنشطة في المؤسسة.

(3) تكوين الوحدات الإدارية (أقسام و فروع).

(4) تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية.

(5) توزيع السلطات و تحديد المسؤوليات.

(6) تصوير الخريطة التنظيمية للمؤسسة.

أنواع الهياكل التنظيمية: هناك تنوع كبير لأشكال الهياكل التنظيمية لكن هناك عدد منها أكثر إنتشارا في المنظمات المختلفة و فيما يلي توضيح موجز لأهم هذه الأنواع :

1- الهيكل التنفيذي أو البسيط : و هو من أقدم أنواع هـ.ت و أكثرها إنتشارا . و قد أستخدم في المنظمات العسكرية بوجه خاص و كذلك في المنظمات ذوات الأحجام الصغيرة . و غالبا ما تتكون هذه الهياكل من وحدة واحدة تتكون من مدير و مجموعة من المنفذين الذين يقومون بالعمل الرئيسي و بذلك فهو من أيسر انواع الهياكل التنظيمية . و الذي يميز هذا الهيكل هو : الاشراف المباشر ، التخصص القليل ، تدريب و تعليم قليلين ، المركزية ، العدد القليل من وسائل الاتصال و الارتباط ...الخ . و من جهة أخرى يتصف هذا الهيكل بسماحه للتنفيذ المرن و السريع للاستراتيجيات و تواصله مع المتغيرات الاستراتيجية بشكل سريع ، و هذا ما يسمح له بتكوين ميزة تنافسية تؤهله في بعض الأحيان للتنافس بصورة فاعلة .

2- الهيكل الوظيفي : لقد كان فريدريك تايلور أول من ساهم في إرساء قواعد الهيكل التنظيمي على اساس الوظائف و اشار إليه في كتابه " إدارة الورش " الذي نشر عام 1903م ؛ إذ لاحظ تايلور بأن الأعباء الوظيفية تتطلب جهودا و وقتا أطول للانجاز . لذلك قدم هذا النوع من التنظيم و الذي يقوم على أساس مبدأ التخصص و تقسيم العمل في مختلف الوحدات الادارية العاملة في المنظمة . و غالبا ما تحتاج المنظمات هذه الهياكل عند كبر

حجمها ، و بذلك يكون التخصص هو الميزة الرئيسة للهيكل الوظيفية . و يلائم هذا النوع من الهياكل المنظمات متوسطة الحجم التي يوجد فيها عدد من خطوط الانتاج داخل الصناعة نفسها ، و يكون العاملون فيها متخصصين في الوظائف المختلفة مثل التسويق ، التمويل ، الانتاج ، الموارد البشرية... الخ أهم إيجابيات هذا الهيكل هو سماحه بسيطرة تشغيلية أكبر للمستوى الأعلى في المنظمة و يرتبط بهذا تحديد واضح للأداء و المهام . أما أهم سلبياته فهي أنه يمكن أن يصبح عبئا على كبار المدراء حول القضايا التشغيلية اليومية و خاصة عندما تصبح المنظمات أكبر و متنوعة أكثر إذ قد يعتمد هؤلاء المدراء على مهارات التخصصيين لديهم بدلا من إتخاذ منظور استراتيجي شامل بشأنها .

3- الهيكل المتعدد الأقسام أو الهيكل التقسيمي : يصلح هذا الشكل في حالة المنظمات التي فيها عدد من خطوط الانتاج في عدد مختلف من الصناعات . و إن الصفة الرئيسة لهذا الهيكل هي أن المنظمة تقسم تقسيم ثانويا على وحدات أو أقسام

و قد تتشكل هذه الأقسام على أساس المنتوجات أو الخدمات أو المناطق الجغرافية أو عمليات المنظمة... الخ و يتم التنسيق بين هذه الوحدات بواسطة المركز الرئيسي . كما أن المدراء في كل قسم كما يعالجون وظائف كادرهم و قسمهم فإنهم يقومون أيضا بصياغة و تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بهم بالتنسيق مع المدير العام . و أهم ما يميز هذا الشكل : الوصف الدقيق لمعايير المخرجات ، تخصص الوظائف الدقيق ، الرسمية الواسعة ، وسائل إتصال بين الأقسام ضعيفة ، لا مركزية محدودة... الخ

الهيكل المصفوفي : نشأ هذا النوع تاريخيا في صناعات الفضاء منذ الخمسينات و بالتحديد في وكالة ناسا الأمريكية . و هو هيكل مُصمم بحيث يجمع بين نوعين من أنواع التنظيم هي الشكل التقليدي للهيكل التنظيمي

وهو الهيكل الوظيفي غالبا وتنظيم فريق المشروع ، و ينتج عن هذا الهيكل أن كل فرد فيه يكون جزءا من إدارة وظيفية و من فريق المشروع في الوقت نفسه و من ثم يصبح لديه رئيسان مسؤول تجاههما . و ذلك يعني أن هناك انسياب مزدوج للسلطة ، أي أن الأفراد في هذا الهيكل يستلمون أوامرهم من الادارة التي ينتمون إليها وظيفيا و من إدارة المشروع الذين يعملون فيه . إن الهيكل المصفوفي مُصمم لانجاز نتائج محددة بواسطة إستخدام فرق متخصصة من مختلف المواقع الوظيفية في المنظمة . و هذا النوع من التنظيم غالبا ما يستخدم عندما تكون المنظمة مُطالببة باستجابة عالية للمتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية . بحيث يحقق هذا الشكل المرونة العالية للمنظمات التي تتواجد في بيئة

ديناميكية و معقدة

## الفصل الثاني

### أبرز نظريات المنظمة

- المحاضرة الأولى النظريات الكلاسيكية
- المحاضرة الثانية النظريات النيو كلاسيكية
- المحاضرة الثالثة نظرية التكاليف التبادل
- المحاضرة الرابعة نظرية الوكالة
- المحاضرة الخامسة الألعاب

تهميد:

إن نظرية المنظمة هي طريقة ووسيلة لرؤية المنظمات بوضوح وعمق. وهذه الطرق أو الوسائل للرؤية تتمثل في: النماذج و الترتيبات لتصميم المنظمات والسلوك، وهي أدوات لفهم المنظمة وكيفية عملها بمعنى أن النماذج والنظريات هي أدوات لفهم المنظمات والمنظمات تختلف وتنوع وليست متشابهة، وقد دأب المفكرون والباحثون على تطوير نظرياتهم عبر الزمن، فنجد أن النظرية الأحدث تقوم على إنتقادات التي قبلها محاولة في ذلك إجتناوب ما وقعتة فيه من محضور ولإنها عديد ومنتوعة سناحاول التطرق إلى أبرزها على النحو التالي:

#### المحاضرة الأولى: النظريات الكلاسيكية

خلال الفترة الأولى من الثورة الصناعية كانت هناك معارضة شديدة للتطور المستمر في وضع العمال و كان تشريع الاتحادات العمالية بطيئا. وفي أواخر القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين تدخل مجموعة من الباحثين الأوائل الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية بعيدا عن المفاهيم الخاصة بالتجربة و الخطأ، و التخمين

#### أولا:نظرية الإدارة العلمية :

1.مساهمة فريدريك تايلور:يعتبر فريدريك تايلور رائد الإدارة العلمية، حيث بدأ حياته كمراقب للعمال في شركة ميدفيل للفولاذ في مدينة فيلادلفيا في أمريكا، ثم أصبح مساعد مهندس حتى وصل إلى منصب رئيس المهندسين . ويتلخص مفهوم هذه النظرية في "أن العنصر المهم الوحيد في الإدارة العلمية هو فكرة المهمة ، حيث أن عمل كل فرد يجب أن تخططه الإدارة مسبقا ولو ليوم واحد، وأن يستلم كل شخص تعليمات كاملة بصورة مكتوبة تصف بالتفصيل المهمة المطلوب إنجازها والأساليب التي يجب استخدامها، فالمهمة لا تحدد العمل المطلوب فقط بل الطريقة التي يجب استخدامها والزمن المسموح به لإنجازه". كما تتلخص أهداف الإدارة لدى تايلور في تحقيق أكبر

قدر ممكن من الربحية لصاحب العمل و العمال في شكل أجور كبيرة و أن مصلحة صاحب العمل و العمال متطابقتان. و اعتمدت دراسات تايلور على مجموعة من التجارب للوصول إلى النتائج لحل المشكلات التالية :

المفهوم الخاطئ أن زيادة الانتاج تعني البطالة عدم وجود قوانين تحكم أداء العملية الصناعية و الاعتماد على الأساليب العفوية الإدارة الضعيفة تجارب تايلور:

اهتم تايلور بإنتاج أقصى حد ممكن من طرف مجموعات العمل التي يشرف عليها و سنتطرق فيما يلي لأهم تجربتين قام بهما

-تجربة رفع الكتل المعدنية: أجرى تايلور هذه التجربة على مجموعة مكونة من 75 عامل كانوا يقومون برفع المعادن على قاطرات، حيث كان كل عامل يحمل 5.12 طن يوميا، و من دراسته للوضع تبين له أن العامل الواحد يمكنه رفع 47 طن يوميا في 43% من وقت العمل فقط، و الوقت المتبقي للراحة و استعادة النشاط.

- تجربة جرف الخامات: تناولت هذه التجربة آلات جرف خامات الحديد و الفحم حيث تبين له أن استعمال نفس آلات يضيع الوقت و الجهد، حيث أن الآلات تكون ثقيلة عند جر الحديد و خفيفة عند جر الفحم و عندما قام بإعلام الإدارة تم استخدام آلات خاصة بكل معدن أصبحت العملية أسهل و تم توفير الأموال و الجهد

## 2. مبادئ النظرية :

- البحث العلمي: تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل ليحل محل الحدس و التخمين
- تقسيم العمل و التخصص: يقصد به أن يتم تقسيم العمل بين الإدارة و العمال في حدود مسؤوليات كل طرف، حيث تمنح الإدارة سلطات أكبر للتخطيط و الإشراف و تبسيط إجراءات العمل، فلنجح و زيادة كفاءة العمل البد من تقسيم الأعمال إلى خطوات متعددة بحيث يتولى كل شخص مهمة محددة، حيث كلما زاد التقسيم و التخصص ازدادت المهارة في أداء العمل و قلت الأخطاء و بالتالي قلت التكلفة و ارتفعت الكفاءة الإنتاجية.

- دراسة الحركة والزمن: الهدف هو إستبعاد الحركات الزائدة التي لا لزوم لها، ووضع زمن معياري لاداء كل حركة وللعمل ككل، والغاية من ذلك هو اختصار وقت العمل وتوفير الوقت الذي يصرف في سبيل إنجازة من قبل العامل من أجل رفع إنتاجيته وإنتاجية المؤسسة ككل.

-الاعتماد على الحوافز المادية: يرى تايلور أن الحافز المادي هو أقوى العوامل لتحفيز الإنسان و دفعه للعمل و أن هناك علاقة عضوية بين الخوف من الجوع و العمل: أي دافع للعمل و دافع للربحية

- التعاون: أن يكون هناك تعاون بين الرئيس و المرؤوسين لانه جوهري و أساسي لتحقيق إنجاز جيد.

- المتابعة و الرقابة: ضرورة اعتماد المتابعة و الرقابة على أداء المنفذين

- الرشد في الأداء: يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها , كما أن المديرين يصدرن قراراتهم على فرض المعرفة التامة لكل العوامل المؤثرة .

### 3. مفهوم الفعالية التنظيمية حسب تايلور (F.Taylor)

إن ما يمكن استنتاجه من الدراسة التي قام بها ما يلي:<sup>1</sup>

- إن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين؛

- تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف؛

- ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت لان المتجمع في تلك الحقبة لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونخص بالذكر (الكفاءة الإنتاجية).

1- عبد الوهاب سويسي، المنظمة –المتغيرات – الابعاد – التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009. ص:23.

كما يلاحظ أيضا أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى تايلور ارتبط بالمستويات التشغيلية من المؤسسة " على مستوى كل الورشات " وتتحقق من خلال:

- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية؛
- تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاءة الإنتاجية يوجي إلى انخفاض التكاليف؛
- الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناء على الأبحاث و التجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف؛
- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفة تصل خارج حدود إدارته. ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل والتي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية:
  - تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص؛
  - دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لانجاز العمل؛
  - التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز؛
  - الاختيار والتدريب يكون بالطرق العملية ليسمح للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية؛
  - توفير جميع ظروف العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع اعتماد الأساليب العلمية عوض الحدس في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة كما اعتقد تايلور؛
  - لكل عمل توجد طريقة وحيدة الأفضل لانجازه.

يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى "بالرشادة الإنتاجية" من خلال القضاء على أوجه التبذير وتطوير الأساليب السيئة للعمل من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية وتنميط معايير الأداء.

#### 4. الانتقادات الموجهة للنظرية

عدم الاهتمام بالعنصر الإنساني

صعوبة تحديد الأداء النموذجي للعامل من واقع دراسة الحركة و الزمن

مطالبة الإدارة للعمال بتحقيق معدلات عالية للإنتاج في حين لا يقابل ذلك أجرا على نفس المستوى

إن الإدارة ليست علما فقط تستند على مجموعة من المبادئ و القواعد .

ثانيا: نظرية التقسيم الإداري هنري فايول

1. مساهمة هنري فايول: ان الدارس للفكر الإداري الكلاسيكية يجد أن هناك تدرج في نظريات الثقة بدأ من عدم الثقة يليها بعض النظريات التي تناولت العلاقات التنظيمية وصولا الى نظريات الفكر المعاصر والتي تعتبر الثقة فكرا وواقع وتجارب ناجحة للتنظيمات الإدارية.

يرى « Taylor » أن الإدارة العلمية في جوهرها تشتمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان، الجانب العمالي ويتعلق بالعمال وعلاقتهم بزملائهم وبالإدارة، والجانب الإداري ويتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقتهم بزملائهم الإداريين وأيضا علاقتهم بالموظفين، وقد طبق « Taylor » الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبرا أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية. وتضمنت أفكاره مجموعة من المبادئ تعالج حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس، أثناء العمل مما يؤدي الى التذبذب في

الإنتاج<sup>1</sup>، أهم هذه المبادئ مبدأ العصا و الجزرة و هو تعبير مجازي عما يمكن تسميته بالثواب والعقاب، و يقصد بالعصا تهديد الإدارة بالإجراءات الجزائية من الإنذار الشفهي حتى الإقالة في حالة الإخفاق والانحراف عن الأهداف، أما الجزرة فهي الرواتب والمكافآت والعمولات، ولضمان تطبيق هذا المبدأ تضع الإدارة الرقابة الشديدة والمستمرة لتقرر من يستحق العصا ومن يستحق الجزرة، ولا نرى لهذه الرقابة إلا أنها تزيد من الفجوة بين العاملين والإدارة، تهشيش في العلاقات، و حاليا هذا المصطلح مرفوض في الإدارة شكلا وموضوعا وخاصة في النشاطات الفكرية لتسببه في توتر وقلق للموظف، اما النشاطات التي تعتمد على الأداء البدني وقياس النتائج بالكميات، فيمكن تطبيقه في المستويات الأدنى للهيكلة التنظيمي .

## 2. مفهوم الفعالية عند فايول (H.Fayol)

إن مفهوم الفعالية التنظيمية حسب فايول ينحصر في تحديد ماهية "الرشادة الإدارية"، إذ اعتبر أن النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة لاسيما وأنها تعتمد أسلوب التخطيط والتنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية . وقد بذل جهودا واضحة في تحليل النشاط الإداري حيث تناول:<sup>2</sup>

- النوعية الإدارية والتدريب: نبه فايول بوجود العديد من المتغيرات المتعلقة بالعاملين من الناحية الجسمانية والأخلاقية والمعرفة المتخصصة في ميدان العمل، كما ينبغي توفر المبادئ العلمية في الإدارة في إطار التعامل مع الأفراد بالنسبة لمستويات الإدارة العليا.

- المبادئ الإدارية: صاغ المبادئ المرتبطة بالنشاط الإداري إلى أربعة عشر مبدأ هي:

تقسيم العمل، الصلاحيات والمسؤولية، التدريب على النظام، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة، مكافأة الإنجاز، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام (تركيب وتنسيق الأشخاص والأشياء)، الإنصاف و المساواة، استقرار العمالة، المبادرة، روح التعاون.

يتضح بأن

1 الهاشمي بجاج، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز فرع الاغواط، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010، ص:33.

2 - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص:52-53.

الإطار الفكري الذي جاء به فايول يستكمل الجوانب التي جاء بها تايلور. فقد أكد على جانب النشاط الإداري خاصة الإدارة العليا، بينما ركز تايلور على الأساليب التنفيذية في العملية الإدارية التي يمارسها المرؤوسون في المستويات الدنيا خاصة في الإنتاج.

### ثالثاً: النظرية البيروقراطية لـ «M.Weber»

1. نظرة ماكس ويبر للتنظيم: كان «Weber» على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة، وقد اهتم بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقيد بمواصفات الإنتاج، فوضع أسساً علمياً في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأدنى من الفعالية الإدارية والمسماة بالبيروقراطية وتعني "حكم المكتب"، كما يحمل مصطلح البيروقراطية مفهومين متناقضين:<sup>1</sup>

الأول يدل على البيروقراطية بمعناها العلمي والذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقاً من إمكانات بشرية ومادية محددة للقيام بالإعمال المطلوبة بأكثر فعالية في حالة الإخلاص.

أما الثاني فيدل على كل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين وعجز وكثرة اللوائح والإجراءات التي تقيد الفرد، والتي نراها عدم الثقة أكثر منها إجراءات روتينية.

### 2. خصائص التنظيم البيروقراطي:

من خلال تحليل ماكس فيبر للهيئات والمؤسسات الحكومية البيروقراطية التي يجب أن تعتمد على مجموعة من السمات كالرشد والعقلانية والموضوعية التي تضمن العمل بكفاءة وفعالية، استطاع ان يتوصل الى نمطه المثالي

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص:24.

وهو ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي، الذي ينطبق على المنظمات الحكومية ويمكن تلخيص خصائص هذا التنظيم بما يلي<sup>1</sup>:

- توزيع العمل: في كل تنظيم مجموعة من المهام والوظائف موضوعة وفق الهيكل التنظيمي الإداري للمنظمة الحكومية ولهذا يجب توزيع الاعمال على المراكز والأشخاص بما يناسب والمؤهلات مع ضرورة مراعاة الرغبات الشخصية للعاملين إذا توفر المناخ لذلك.
- التخصص الوظيفي: في ضوء التنظيم البيروقراطي فان كل مؤسسة حكومية لها هيكلها الوظيفي الخاص المحكوم بمجموعة من القواعد والمعايير الرسمية، ولكل وظيفة تخصص محدد ومهام ثابت.
- تسلسل السلطة الرئاسي: التنظيم البيروقراطي كغيره من أنظمة الإدارة له مستويات إدارية عليا تكون مسؤولة عن الإشراف على مستويات الدنيا وتوجيهها وقياس وضبط أدائها، كما أن السلطة التي تعني القدرة والقوة على إصدار القرارات يجب أن تتم توزيعها وتحديد مداها ومجالها لكي يتسنى للقائمين عليها إمكانية أداء الواجبات الملقاة على عاتقهم وممارستها وذلك على أساس التدرج الهرمي.
- تعيين الموظفين: يتم تعيين الموظفين عن طريق التعاقد للعمل في مكان محدد حسب المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة، والتعيين يتم عن طريق المستويات الإدارية العليا وفق معايير موضوعية وعلمية دقيقة بعيدة عن الأهواء الشخصية.
- تحديد طرق الأداء وضوابطه: يعتمد التنظيم البيروقراطي على طرق وأساليب إنتاجية وتنظيمية وإدارية محددة ورسمية وتطبق بصفة دائمة على العاملين كافة في التنظيم الحكومي ولهذا فالالتزام بهذه الطرق والأساليب عند أداء المهمات الإنتاجية والإدارية أمر مسلم به. كما أن الطرق والأساليب الإدارية والإنتاجية موضوعة وفق ضوابط ومعايير علمية لتحقيق الاستخدام الرشيد للطاقت بعيدا عن الميول والأهواء الفردية.
- التدوين الكتابي: بما أن هناك مجموعة من الوظائف والإدارات المركزية والفرعية والتخصصات المختلفة في المنظمة الحكومية فان شبكة الاتصال من هذه المراكز واليها متشعبة ومعقدة لهذا فان انتقال المعلومات

1 فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص:56

## محاضرات في نظرية المنظمة موجه الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

وتبادلها يجب ان يتم بصورة مكتوبة وموثقة كما ان إصدار الأوامر والقرارات واتخاذ بعض الإجراءات يجب ان تبلغ وتنقل الى الدوائر المعنية.

- الترقية : تعتمد الترقية لمستوى وظيفي أعلى على الأقدمية في العمل أولاً ومن تم الكفاءة.
- الرشد والعقلانية: القرارات المتخذة يجب ان تكون في مصلحة المنظمة بطريقة حكيمة ورشيدة تجعل العاملين لديهم القناعة في القيام بهذا العمل لانه يخدم المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية.
- الاحتراف الوظيفي: بما أن غالبية الاختصاصات والمراكز الوظيفية تحتاج الى خبرات طويلة في مجالات اعمالها فلا بد للموظف الذي يشغل وظيفة معينة في التنظيم أن يثمنها، على أن يكون لهذه المهنة مسار محدد الى الأمام ومستقبل يضمن للموظف العيش الكريم ويتيح له إمكانية تحقيق الذات من خلال إبراز إمكانياته ويجب أن يكون هذا الاحتراف يدعم: ولاء الموظف لمؤسسته وعمله.
- احترام المؤسسة وإدارتها للموظف وتقديره واحساسه بأهميته.
- التدرج الرتبي للأعلى بالنسبة للموظف الذي يتمتع بمؤهلات تتيح له الترقية.
- احتفاظ الموظف بوظيفته بشكل دائم مع حصوله على الرتب والأجر الذي يتناسب مع جهده المبذول وادائه الفعلي.

### 3. مفهوم الفعالية حسب ويدر (M.Weber)

من خلال الدراسة السابقة يمكن أن نستنتج بأن مفهوم الفعالية التنظيمية حسب ويدر يعتمد أساساً على "الرشادة في سلوك الأفراد" كأهم متغير من متغيرات الفعالية واعتبر أيضاً النمط البيروقراطي نمط مثالي يحقق الفعالية التنظيمية إذا توفرت فيه الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل؛

<sup>1</sup>- Kennedy.C, toutes les théories du management, Maxima, Paris,1999. P:283.

## محاضرات في نظرية المنظمة موجه الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المؤسسة بصورة رسمية، وبأسلوب ثابت ومستقر لكل وظيفة؛
- تخويل الصلاحيات لأفراد المؤسسة 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 علاقاته غير رسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المؤسسة وسيادة العلاقات الرسمية؛
- تعيين الأفراد العاملين في المؤسسة وفق الكفاءة والخبرة الفنية وتقييم بواسطة امتحان أو شهادات تثبت كفاءتهم الفنية؛
- تؤدي المؤسسة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، والعمل على إجراءات الاقدمية لترقية والتقدم المهني؛
- تعتمد الإدارة البيروقراطية، في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، من خلال الوثائق والسجلات والمستندات؛
- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج إلى تأهيل وتدريب مستمر؛
- يستند تركيب المؤسسة إلى أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق حيث تشرف المستويات الأعلى على المستويات الأدنى منها.

المحاضرة الثانية: النظريات النيوكلاسيكية:

لقد اهتم التيار الكلاسيكي بالفعالية التنظيمية من خلال الاهتمام بالوظائف الإدارية والفنية ووضع مجموعة من المبادئ للعملية التنظيمية قائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة وغيرها، وتبين أن هذه الدراسات أهملت العنصر البشري والجانب الإنساني وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية. وانتقلت النظرة إلى التركيز على العامل ودور الرضا كمحدد للفعالية التنظيمية، بمعنى آخر أثر الجانب السلوكي في تحقيق مستويات أداء عالية " اعتماد وحدات قياس جديدة " .

و ظهرت مجموعة من الدراسات تحت تأثير مداخل تتبنى العلوم الاجتماعية و النفسية في دراسة الدافعية للعمل و التي تعتبر أن للعوامل النفسية تأثير في ارتفاع إنتاجية المؤسسة.

أولاً: التنظيم غير الرسمي عند التون مايو (MAYO)

1. مساهمة مايو: قام مايو بدراسة أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم وتندرج هذه الدراسة ضمن الأبحاث التي أجراه في مصنع هوثورن لشركة Western Electric في شيكاغو ما بين 1924-1932 ، حيث قسم مجموعة الدراسة إلى فريقين: فريق تجربة وفريق مراقبة ولاحظ زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين ثم خفض الإضاءة قليلاً فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين وبعد تكرار مثل هذه التجارب (كجدولة العمل، وتجربة الأجور، والمقابلات...الخ) خلص مايو إلى ما يلي:

- إن العمل هو نشاط جماعي لذلك فإن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي في رفع فعالية المؤسسة، إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر بها العامل ويحس بالطمأنينة والانتماء ومن هنا تبرز أهمية الجماعة وعلاقات الأفراد في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة ؛

- إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه شعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين؛

- إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب، بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل عليها أهمية في تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة؛

- على الإدارة أن تعترف بوجود ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وتتعامل مع العاملين من خلال الجماعات التي ينتمون إليها وعلى أساس أنهم يعيشون حياة اجتماعية داخل المؤسسة وهذا ما أدى إلى ظهور فكرة الحل الاجتماعي بالنسبة إلى العاملين بخلاف فكرة الرجل الاقتصادي التي تبنته المدرسة الكلاسيكية؛
- إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع روح معنوياتهم وهذا ما يؤثر ايجابيا على رفع الفعالية التنظيمية؛
- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال الجماعة التي ينتمون إليها، ومن هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في سلوك العاملين واعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وعلى رفع فعالية المؤسسة.

## 2 مفهوم الفعالية التنظيمية حسب التون مايو (E.Mayo)

يعتبر هذا الباحث أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها، وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد باعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة ثم أهداف المؤسسة، وتهتم بالتحفيز العاملين لتنمية دافعيتهم للعمل وأيضاً تهتم بالاتصال والتوجيه، ويتحقق ذلك من خلال عملية التدريب المتنوعة والمستمرة.

إن من أهم اكتشافات دراسات هوثورن هو اكتشاف المجموعة غير الرسمية. كما أكدت الدراسات أذوية افتراض النظرية الاقتصادية التي تقول إن الإنسان راشد وعقلاني يسعى لتحقيق المنفعة القصوى للعمل وان مشاعر الإنسان وعواطفه وعاداته وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل وان الدافع المادي هو أقوى حافز للعمل، وتفرعاً على هذه الدراسات فقد تأكد ان أهم أغراض الإدارة هو تشجيع المجموعات غير الرسمية وفتح قنوات الاتصال وإتاحة الفرصة لها في المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء مجموعات عمل تكون أكثر تجاوباً<sup>1</sup>.

## ثانياً: سلم الحاجات لـ ماسلو (A.Mslow)

1- عيد الوهاب سويسي، المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، مرجع سبق ذكره ، ص: 36. بتصرف

شغل موضوع تحفيز الأفراد وأثره على فعالية المؤسسات الكثير من الباحثين، ومما لا شك فيه أن دراسات ونظرات هؤلاء الكتاب أرست مبادئ هامة وأساليب فنية تركزت على فروض علمية وتأملات فكرية راسخة ولعل من ابرز هؤلاء الكتاب أبراهام ماسلو حيث تعتبر نظريته الأكثر شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد، حيث أن التعرف الدقيق لهذه الحاجات والدوافع هو الذي يمكن المؤسسة من تحقيق الفعالية. وتقوم نظريته على قاعدتين هما:<sup>1</sup>

- ان الحاجات التي في قاع الهرم هي أكثرها أهمية وضرورة للإنسان؛

- ان الإنسان لن ينتقل من حاجة إلى أخرى حتى يشبع الحاجة التي قبلها إشباعاً كلياً أو على الأقل جزئياً. وفيما

يلي الشكل التالي يوضح الحاجات الخمسة التي جاء بها ابراهام ماسلو

#### 1. تعريف الحاجات عند ماسلو (A.Mslow)

يقسم حاجات الفرد العامل بالمؤسسة الى خمسة حاجات يعرفها كما يلي:<sup>2</sup>

-الحاجات العضوية أو الفيزيولوجية **Psychological Needs**: وهي الحاجات التي يتم إشباعها للمحافظة على حياة الإنسان وبقائه مثل الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والنوم والجنس (التكاثر).

- الحاجة إلى الأمن **The Need for Security**: بعد الإشباع المرضي للحاجات الفسيولوجية فإنه ينتقل إلى حاجات الأمن والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد وحمايته من المخاطر المختلفة سواء المخاطر البيئية أو ما يتعلق بالعمل.<sup>3</sup>

- الحاجة إلى الانتماء **The Need for belonging**: هي حاجة الفرد للانتماء إلى الجماعة (أسرة، وطن، ناد، اتجاه أو فكر معين)، التي يشعر بالفخر لانتمائه إليها ويشعر بالولاء تجاهها ويتوقع منها تحقيق حاجته وإحساسه بأهميته وحمايتها له، ولأن الفرد يعلم أن الانضواء تحت جماعة يعنى القوة والشعور بالأمان.

---

1- صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص:45.  
2 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000. ص: 299.  
3 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999. ص:263.

- الحاجة إلى التقدير والاحترام **The Need recognition and respect**: الفرد بحاجة إلى تقدير الناس والمجتمع له، وللحصول على هذا التقدير فهو يسلك في ذلك مسالك كثيرة، فالسلطة والمركز الوظيفي تجلبا الاحترام، وكذلك المال، الشهرة والانتماء إلى أسرة مرموقة.

- تأكيد الذات **Recognition for Identity (Ego)**: المرحلة الخامسة من الحاجات في مدرج ماسلو، هي بحث الفرد عن الرضي الذاتي والقناعة بالإنجازات والمكاسب التي حققها، وهذه درجة بعيدة المنال حيث إن الإنسان لا يشبع أبداً<sup>1</sup>.

2. الاستنتاجات: ما يمكن استنتاجه من ما سبق أن تتحقق الفعالية التنظيمية يتم من خلال التفاعل الإيجابي

بين المؤسسة وبين العاملين فيها وهذا ما أسماه ماسلو بالتآزر (Synergie)<sup>2</sup> والتي تقوم على المبادئ التالية<sup>3</sup>:

- الثقة الجماعية: تتم على أساس الاختيار العلمي وتصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي؛

- رغبة الفرد في تطوير مهاراته بالمؤسسة: والتي تدل على وجود روح إبتكارية خاصة لدى الإنسان؛

- السعي المتواصل نحو الكامل والأفضل: من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق؛

- التوجه الإيجابي نحو العمل: بفرض الاستفادة من طاقات الفرد وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة؛

- العلاقات الديمقراطية: من خلال بث روح الحوار والتنافس بين الرئيس والمرؤوس؛

- قوة النشاط المؤسسي: من خلال ميل العامل لتحمل مزيد من المسؤولية؛

- المحافظة على ممتلكات المؤسسة: والتي تعبر عن حب العامل لمكان عمله ومؤشر لفعالية حقيقية؛

- حب التقدير والثناء: الذي يجعل من المؤسسة قادرة على تحفيز الأفراد؛

- احترام الرؤساء: والذي يعتبر من العادات والقيم المرغوبة التي تجعل من نتيجة التفاعل إيجابية.

ثالثاً: الدافعية لرئيس ليكيرت (R.Likert)

1 - محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي، دار حازم، دمشق، الاردن، 2003. ص: 12.

2 - إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الأفاق، الرياض، السعودية، 2000. ص: 101.

3 - عبد الوهاب سويسي، المنظمة - المتغيرات - الأبعاد - التصميم، مرجع سبق ذكره، ص: 40-41.

## محاضرات في نظرية المنظمة موجه الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

حسب ليكرت فان نظريته تقوم على مفاهيم أساسية متعددة، إذا اعتمد عليها المديرون في المؤسسات فسيحققون فعالية عالية وبالتالي بقاء أطول في السوق. وفيما يلي هذه المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظريته، و قبل عرضها سنعرف التنظيم كما تناوله ليكرت في نظريته.<sup>1</sup>

يعتبر ليكرت أن فعالية أي تنظيم تتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضاؤها، كما يجب أن تتوفر فيه خصائص وعمليات عديدة منها: هيكل تجري فيه عمليات الملاحظة و الرقابة، وضمن هذا الهيكل توجد شبكة للاتصالات عن طريقها يتم تبادل وتدفق المعلومات في كافة أجزاء هذا الهيكل، وهذه المعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات بالنسبة للأفراد الذين يملكون السلطة، كما يعتبر التنظيم بأنه نظام مفتوح على البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر بها.

### 1. المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظرية ليكرت (R.Likert)

نذكرها في التالي:<sup>2</sup>

1.1 الدافعية: يركز ليكرت في نظريته على عنصر أساسي هو الدافعية الذي أغفلته النظرية الكلاسيكية ويرى ضرورة استخدامه في شتى إجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من إشراف، اتصال، تدريب واتخاذ قرارات... الخ، حيث كلها يجب أن تكون مبنية على أساس يؤكد ويدعم الدافع إلى العمل. ويشرح ليكرت الدافعية وأهميتها على النحو التالي:

إن تحقيق التعاون المثمر بين كافة العاملين في المؤسسة، وخلق الثقة المتبادلة بين الإدارة وبينهم، وشعورهم بالمسؤولية نحو تحقيق أهدافها لا يمكن أن يتم عن طريق معاملة الفرد كآلة، واستخدام الرقابة والسلطة الصارمة على أساس أنها من مبادئ التنظيم والتنسيق فيه. هذا المفهوم خاطئ حسب نظره.

إن تحقيق الرضا والتعاون والاتجاهات المؤيدة لدى العاملين نحو المؤسسة، يجب أن يكون عن طريق استخدام نظام سليم للحوافز، وذلك لإشباع الرغبات والاحتياجات الحقيقية لدى الأفراد.

1- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975. ص:137 نقلا عن:

Likert, R : New Patterns of Management.N.Y Megraw-Hill. 1961

2 - نفس المرجع، ص:ص 140-141 .

2.1 جماعة العمل: يشير ليكرت إلى أن للجماعة أثراً كبيراً في السلوك الإنساني داخل المؤسسة وبالتالي فإن شعور الفرد بالأهمية والقيمة الشخصية أو عدم الأهمية، ينبع بشكل أساسي من علاقته مع أعضاء الجماعة التي يتعامل معها، فجماعة العمل هي مصدر المشاعر الإيجابية والسلبية للفرد. ويوضح ليكرت ذلك فيقول: " يقضي الفرد معظم وقته معها ويتأثر بها، وعن طريقها يشعر بالأهمية، وهو يسلك السلوك بما يتفق مع أهداف الجماعة، رغبة في الحصول على تأييدها"<sup>1</sup>. وقد وضح ليكرت من خلال دراساته عن هذا المجال أنه – على سبيل المثال – كلما كان العمل جماعياً زاد الميل نحو المجموعة والولاء لها زاد اندفاع الفرد نحو:

- قبول أهداف وقرارات الجماعة؛

- محاولة التأثير في قرارات الجماعة حتى تتناسق مع أهدافه الخاصة؛

- تحقيق الاتصال الكامل مع أعضاء الجماعة.

ومبدأ التنظيم الاجتماعي (جماعة العمل) الذي أشرنا إليه أنفاً يحتاج إلى إيجاد وظيفة تربط الجماعة التي يرأسها المشرف بالرئيس وبالجماعة الأعلى – من وجهة نظر ليكرت – وقد أطلق عليها تسمية وظيفة مسمار الربط<sup>2</sup>.

3.1 النسق الاجتماعي: يعتبر ليكرت أن التنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة والمتفاعلة لأعضائه، بمعنى أنه يجب النظر إلى المؤسسة على أنها تنظيم جماعي متناسق شديد التماسك، وذلك من خلال تحقيق التفاعل بين الجماعات، ووجود ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

4.1 الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد: تحدد درجة التناسق بين أهداف التنظيم وحاجات الأفراد على مقدرة الرئيس أو القائد في أن يحقق جماعة عمل متفاعلة مؤيدة للمؤسسة. فإذا تعارضت أهدافها تعارضاً أساسياً مع حاجات ورغبات أعضائها، فإن ذلك سيؤثر سلباً على أداء وفعالية المؤسسة، لأنه من الصعب على الرئيس أن يعاون مرؤوسيه ويخدم في الوقت نفسه أهداف المؤسسة. لذلك لا بد من قيام بدرجة مناسبة من الاتساق بين الأهداف التنظيمية والحاجات والرغبات الفردية لأعضاء المؤسسة. وتنطبق هذه النتيجة على كل أنواع المؤسسات على اختلاف أنواعها

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص:138.  
<sup>2</sup>كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، الجامعة الأردنية، الاردن، 2007. ص:150.

5.1 مسؤولية ومتطلبات الموقف: يوجد في كل مؤسسة متطلبات أساسية لا يمكن تجاهلها إذا أرادت أن تحقق أهدافها. مثال ذلك أنه يوجد في أغلب الأحوال حدود ثابتة كالأشتراطات المالية التي تنص على ضرورة الاحتفاظ باحتياطات من الأرباح. هذه الحقائق في الواقع هي ما يسمى بمتطلبات الموقف التي تفرض قيوداً على عمليات اتخاذ القرارات، وواجب المشرف على كل جماعة أن يهتم بها في عمل الجماعة. فإذا اختلفت آراء الجماعة حيالها يجب عليه توضيحها لهم، وفي هذه الحالة يجب أن يتخذ قراره بما يتماشى مع هذه المتطلبات، إلا في حالة واحدة فقط هي عندما تكون أضرار التمسك بها أكثر من الفائدة.

## 2. مؤشرات الفعالية عند ليكرت (R.Likert)

أكد ليكرت أنه ليكون التنظيم ممتازاً في أدائه وقادراً على تحقيق أهدافه يجب أن تتوفر فيه سمات معينة، حيث يتوقع لمثل هذا التنظيم أن يحقق مستوى رفيعاً من الإنتاجية وانخفاضاً في التكاليف، ونسب الغياب وترك العمل وهذه السمات هي:<sup>1</sup>

- المؤسسة نظام متكامل، وفعالية أي نشاط مرتبط بفعالية الأنشطة الأخرى؛
- المؤسسة نظام مفتوح وفعاليتها تتأثر بالبيئة المحيطة وما يحدث فيها من تغيرات؛
- جماعات العمل يجب أن تكون فعالة ذات أداء كفؤ؛
- القيادة عامل أساسي في خلق الاتجاهات المؤيدة والمتعاونة لدى الأفراد؛
- توفر جو العمل المناسب، حتى يسير العمل داخل المؤسسة بشكل جيد ومتناسق يساعد على الإنتاجية؛
- الأفراد هم أهم عنصر في المؤسسة، وعليهم يتوقف نجاحها أو فشلها، لذلك يجب أن يتوفر لهم التدريب المناسب والمستمر؛
- التعاون هو محور النجاح في أي نوع من الأعمال، فإذا كان هناك صراع بين الجماعات داخل المؤسسة، فإن ذلك سيؤثر تأثيراً مباشراً في نجاحها وفعاليتها؛
- ضرورة وجود شبكة اتصالات واسعة النطاق تسمح بنقل المعلومات في المؤسسة؛

1 - دنبري لطفى، التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة الخامسة: العدد 37 تاريخ الاطلاع 2022-9-11 على الساعة 21:00.

- المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتبر وسيلة لإشعار الفرد بأهميته ودوره في المؤسسة، الأمر الذي يحقق عنصر التعاون والتفاعل في العمل.

في الأخير يمكن القول بأن نظرية ليكرت هي نظرية تقترب من المثالية، لكن يحتاج تطبيقها إلى جهود وإجراءات مكثفة لوضعها موضع التطبيق الفعلي، لكي تستطيع المؤسسات أن تقترب من هذه النظرية في التطبيق تدريجياً لا دفعة واحدة.

#### رابعاً: نظرية اتخاذ القرارات لـ هيربرت سيمون (H.simon)

1. أهمية القرار عند سيمون: كانت النظرية التقليدية ترى أن اتخاذ القرارات امتياز للرجل الذي يجلس في القمة حسب اعتقاد سيمون، لذلك نشر نتائج أبحاثه عن التنظيم. فأشار إلى أن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات داخل المؤسسة، وما هي المؤثرات التي تحددها، وعلى الإدارة أن تنمي وتنظم عملية اتخاذها للقرارات بطريقة تجعلها في أقصى درجات الفعالية، أخذاً في الاعتبار أن الإدارة تعمل في مجموعات إنسانية، أو مع أفراد يرتبطون جماعياً بالتنظيم، وليس مع أشخاص بذاتهم. وبشكل عام فإن تكوين فعالية التنظيم تتم من خلال التوصل إلى مجموعة من المفاهيم التي يمكن استخدامها في مختلف المواقف الإدارية، وأن تكون هذه المفاهيم ذات طابع واقعي وليس مثالياً، أي يمكن أن نلمسها في الحياة العملية. وسنعرض أهم الملامح الأساسية للفعالية حسب سيمون كما تناولها في كتابه السلوك الإداري بشكل موجز، وقبل هذا لا بد من تعريف التنظيم كما يراه.

#### 2. علاقة اتخاذ القرار بالفعالية التنظيمية

من خلال دراسة نظرية القرار يتبادر لنا أن مؤسس هذه النظرية يركز على الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار في تحسين فعالية التنظيم، و أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المؤسسة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها.

و يصل الى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة، وأهم مظهر على الإطلاق في تحسين الفعالية التنظيمية، حيث انطلق من فكرة الرجل الاقتصادي أي صفة الرشده، و اعتبر أن الرشده في اتخاذ القرارات مسألة نسبية،

## محاضرات في نظرية المنظمة موجه الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

يحكمها السلوك الإنساني ومجموعة القيم ، واتجاهات هذا السلوك.<sup>1</sup> ومن هذا لا يمكن افتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل، كما أن متخذ القرار لا يستطيع دائما الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل المطروحة.

فهو يرى بأن الإنسان يرغب في تحقيق الفعالية التنظيمية برشاده محدودة و تحت قيد المحيط، حيث تتحدد

الرشادة ب:

- ردود فعل ومواهب كل فرد المكتسبة ( التدريب)؛
- القيم والأهداف الشخصية (خوافره)؛
- المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة.

### 3. الرشد لدى سيمون (H.simon)

يواجه متخذ القرار الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها. لذلك فقد اقترح سيمون أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد، وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الآتي:

1.3 الرشد الموضوعي: وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

2.3 الرشد الشخصي: وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ القيود والضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار. وبناء على ذلك يمكن أن نستنتج الفرق بين الفكر الكلاسيكي الذي لم يولي أهمية لعمليتي البحث عن المعلومات واتخاذ القرار، وبين ما جاء به سيمون .

### خامسا: نظرية Z عند ويليام أوشي (W.Ouchi)

لاحظ عالم الإدارة البروفيسور الياباني ويليام أوشي أن فعالية المؤسسات اليابانية وخاصة الشركات الصناعية أكبر من مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات في اليابان في أعقاب الحرب

1 - الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2004-2005، ص:148.

العالمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية. ولاحظ أيضا أن هذه الزيادة لا تعود إلى سياسات الاستثمارية أو النقدية بل إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك الشركات بحيث يتمكن العاملون من العمل معا بكفاءة وفعالية أكثر. ولزيادة الفعالية في هذه الشركات خاصة اليابانية منها التي تعمل خارج حدود اليابان قام بوضع نظرية Z في الإدارة عام 1981 والتي توصل إليها بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر فعالية الإدارة اليابانية.

### 1. مفهوم الفعالية التنظيمية حسب أوشي (W.Ouchi)

تعتمد نظرية Z في تفسيرها للفعالية التنظيمية وكيفية زيادتها في: الثقة، المصلحة العامة العادلة، الألفة والمودة<sup>1</sup>.

1.1 الثقة: من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكنا فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

2.1 المصلحة العامة: إن ما يميز الأسلوب الياباني في الإدارة هو نظرة الأفراد للمصلحة العامة قبل الخاصة، فمراعاة ذلك سيعود بالنفع على الجميع في المدى الطويل لذلك نجد توضيحات في سبيل تحقيق الصالح العام .

3.1 العدالة: العدالة والمساواة أمر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة الياباني على المؤسسة وهما يسودان أواسط العاملين فالعقوبة أو المكافأة مبنيتان على أسس ثابتة لا تتغير مع الأفراد .

4.1 الألفة والمودة: الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش في أمان، من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

### 2 . أسس الفعالية التنظيمية لدى أوشي (W.Ouchi)

من خلال الدروس الأربعة السابقة قام أوشي بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فعالية الإدارة في اليابان

وهي:<sup>2</sup>

1 - صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص:98.  
2 - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص:107-108.

## 1.2 الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المؤسسة اليابانية هي توظيف العاملين لديها

مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

2.2 التقييم والترقية: إن إبطاء عملية التقييم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.

3.2 مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المؤسسات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن مؤسسة واحدة. فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب، وإنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإنماء شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسستهم.

4.2 عملية المراقبة الضمنية: إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحذر والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة، وهي في الحقيقة لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.

5.2 اتخاذ القرارات: عندما يراد اتخاذ قرار في مؤسسة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا وتحمل المجموعة التي اتخذته المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.

6.2 القيم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص شعور الفرد الياباني بالمسؤولية.

7.2 النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مشتركة وكلية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وبهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم

متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وترعرع.

8.2 الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها: تعتمد الإدارة اليابانية على "حلقات الجودة"، والحلقة الواحدة منها عبارة عن مجموعة من العاملين (5-10) يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة، ويلتقون أسبوعياً لمناقشة الحلول الملائمة لمشاكل النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة، وتتم هذه اللقاءات بموافقة الإدارة رسمياً كما تمارس اللجنة النقابية دورها في تدعيم الأدوار الفعالة والابتكارات داخل الحلقة. ويلخص الشكل التالي أهم ما ورد في هذه النظرية وعلاقتها بالفعالية حتى تستطيع أي مؤسسة تحقيق الفعالية التنظيمية بمختلف صورها حسب البروفسور أوشي فإنه يجب البحث عن الجوانب الثقافية والنفسية الايجابية، وتوظيفها بشكل سليم يسمح بزيادتها وتنميتها، والحد من الجوانب السلبية ومحاربتها.

-لاقت النظريات الكلاسيكية انتقاداً شديداً، وذلك لأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته، حيث كل شيء محدد مسبقاً، ومقيد بطريقة محددة، ينبغي فقط تنفيذها وتتبعها وإلا فمصيره العنق، أما النظرية البيروقراطية فهي لا تخلق سوى فرد اعتمادي يحس أنه لا يملك السيطرة على مقومات العمل، بسبب السلطة العمودية وسيطرة الإدارة العليا بشكل مركزي لذا لابد من التوجه نحو بناء العلاقات وتحسينها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حمد بن سليمان البدراني، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

### المحاضرة الثالثة نظرية تكاليف التبادل :

لم تكن المؤسسة موضوع اهتمام في لنظرية الكلاسيكية. فالسوق وحده كان الأهم والسوق حسب هذي النظرية هو نظام أسعار الذي يعني إعطاء الإشارات للمؤسسات لتعديل مستويات الانتاج، إذن المؤسسة هي كأساس لعرض فهي ليست سوى وحدة إنتاجية، وطلب الزبائن يعبر عن المفاضلة بين عروض المنافسة حسب المنفعة التي توجه اختيارهم بين السلع المتنافسة، والتوازن بين العرض والطلب يحدث عندما تلتقي الكميات المنتجة مع المطلوبة، والاستراتيجية ليست ذات معنى في النظرية الكلاسيكية، مادامت المؤسسة تحدد مستوى انتاجها بطريق الية بدلالة نظام الأسعار.

وكان Ronald Coase الأول 1937 من أسس مشروعية المؤسسة عن طريق قدرتها لاجراء معاملات داخل المؤسسة اقل من تكلفة السوق، وكان ذلك التفسير أساس هذي الشرعية، وأخذت بذلك المؤسسة تؤخذ كموضوع للنظرية، فسابقا كان الاقتصاديون يهتمون بالإنتاج فقط ليتحول بعد مساهمات Coase أصبحت المعاملات جزء من موضوع التحليل الاقتصادي

### أولا مساهمات « Williamson »

وضع Williamson سنة 1985 القواعد الجديدة لاقتصاد المؤسسة، وهذا بتحليل تكاليف الصفقة وإدخال الفرضيات السلوكية الرشادة المحدودة وانتهازية الأعوان، كما أن نظرية تكاليف الصفقة، ليست محصورة فقط على نظرية العقود، بل تتعدى كذلك للمؤسسات باعتبار هذه الأخيرة شبكة من العقود، فهي أكثر شمولية من التناظر بين الأعوان الاقتصاديين، وفحوى هذه النظرية أنها تركز على دراسة التحكيم بين تكاليف التنسيق المتعلقة بالإنتاج الداخلي وتكاليف الصفقة المتعلقة بالالتجاء إلى السوق (سوق المتعاملين الخارجيين، أو الاثنين معا) هذه النظرية هي فرع من اقتصاد المؤسسة الحديث، والتي نتجت عن مختلف التيارات الاقتصادية الكلاسيكية و النيوكلاسيكية، وهي نظرية ذات صبغة اقتصادية صرفة، وموضوع دراستها هو الفضاء التعاقدية الذي يربط المتعاقدين .

وسنأخذها بما يتماشى مع دراستنا، كونها تعتمد على العقود التي تحد من انتهازية الشريك

ثانيا: مفهوم نظرية تكاليف التبادل :

يعتبر « R.Coase » أول من تكلم عن مصطلح "تكاليف الصفقات أو المعاملات"، فقد استعمله لوضع إطار نظري لتوقع متى تقوم المؤسسات بتنفيذ أنشطة اقتصادية معينة، ومتى تؤدي أعمالها في السوق، فقد ناقش "تكاليف استخدام آلية التسعير" في ورقته البحثية طبيعة المنشأة سنة (1937)، ثم ناقش للمرة الأولى مفهوم تكاليف المعاملات وأشار إلى "تكاليف معاملات السوق" مرتبطة بالتناظر مع المعلومات وانتهازية الافراد، في عمله الفريد من نوعه مشكلة التكاليف الاجتماعية (1960)، ومع بداية السبعينيات من القرن العشرين أصبح منطوق تكاليف المعاملات معروفاً جداً على نطاق واسع من خلال اقتصاديات تكاليف المعاملات لـ « Williamson » وتستخدم اقتصاديات تكاليف المعاملات اليوم لتفسير عدد من السلوكيات المختلفة، وينطوي هذا عادة على اعتبار أن "المعاملات" ليست فقط الحالات الواضحة من الشراء والبيع، ولكنها تنطوي أيضاً على العلاقات الاجتماعية. يعرف « Williamson » نظرية تكاليف الصفقات بأنها نوعان من التكاليف قبل ابرام العقود، واخرى بعدية،

ثالثا: فرضيات نظرية تكاليف التبادل : تعتمد نظرية تكاليف الصفقة على فرضيتين سلوكيتين هما: الرشادة المحدودة وانتهازية الأفراد.<sup>1</sup>

1. الرشادة المحدودة: ومضمون هذا المفهوم أن الفرد ليس له القدرة على فهم المحيط بطريقة كاملة ، لأنه لا يملك المعلومات الضرورية ، والكافية لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبالتالي يكون قراره ضمن حالة عدم التأكد . وكنتيجة لذلك تكون في غالب الأحيان العقود غير مكتملة ..

2. انتهازية الفرد: الفرد بطبيعته انتهازي ، حيث عادة ما يعمل لمصلحته الشخصية ، وعند الاقتضاء يعمل على خسارة شريكه إن تعارضت المصالح، فالانتهازيون يتميزون بضعف الثقة والبحث عن الفوائد الشخصية، وإعلان الفشل وبتحريف العبارات .

رابعا: الثقة ونظرية تكاليف التبادل: يشتهر « Williamson » برفضه للثقة في نظرية تكاليف المعاملات، ويعتبر الأشخاص الذين يضعون ثقتهم في الاخرين بأنهم معرضون لخطر الانتهازية طالما الطرف الآخر يسعى دائما لتحقيق

<sup>1</sup> رزيقي عمار، التعهيد بإدارة الصيانة كخيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية مدخل لتحسين الإنتاجية،دراسة حالة : المركب المنجمي للفسفاط، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2011،ص:180.

مصالحهم الخاصة، فالثقة غير مجدية عندما يفترض المرء أن العوامل الاقتصادية تتأثر بالسعي لتحقيق مصالحها الفردية، و يقترح كبديل لها مفهوم الحسبة كآلية تحكم التبادلات التجارية.

وحيث أن أي عمل اقتصادي يخضع إلى المنطق الحسابي، فإن الثقة لا فائدة منها بالنسبة له. ومع ذلك، يقر «Williamson» أنه على المستوى الشخصي، يمكن لعامل الثقة أن ينحرف عن السلوكيات المحسوبة، لا سيما في سياق العلاقات الحميمة بين أفراد مثل الصداقة والمحبة والأخوة، حيث يكون التداخل الاجتماعي قويًا جدًا لا يمكن تفسير السلوكيات عن طريق التفكير التطبيقي، و يعترف كذلك أن وجود عناصر ثقافية أو عرقية أو دينية يمكن أن يؤدي إلى التقليل إلى حد كبير من نطاق السلوكيات المحسوبة<sup>1</sup>

#### المحاضرة الرابعة: نظرية الوكالة:

تقوم هذه النظرية على فكرة بسيطة تشرح أنه بسبب المصالح المتعارضة للأفراد أو المنظمات والعلاقات التعاونية يستلزم بالضرورة وجود تكاليف الصراع التي تقلل من أرباح الطرفين، ونظرية الوكالة يمكن تطبيقها على مختلف ظواهر المؤسسة، فهي تهدف إلى تحليل العلاقة التعاقدية بين الوكيل والموكل، كما أن نظرية الوكالة تعتمد على المقاربة التعاقدية، و تقدم المؤسسة على أنها نظام من العلاقات تتميز بالتعاقد بين الأعوان الاقتصاديين، وهذه العلاقة التعاقدية تتميز في غالب الأحيان بتضارب المصالح وتناظر المعلومات (الانتهازية) بين الإدارة والمالكين، وبقية أصحاب المصالح في المؤسسة، أي أنها جاءت أساسا للفصل بين ملكية المؤسسة وتسييرها، وعلى وفق مبدأ الاختيار العقلاني الذي بموجبه يحاول كل طرف تعظيم منافعه الخاصة، فإنه يتوقع أن تأتي عملية اختيار أسلوب صيانة معين مثلا متأثرة بالأهداف الذاتية للإدارة، بصرف النظر عما إذا كانت تلك الأهداف متوافقة أو غير متوافقة مع أهداف أصحاب المصالح الآخرين .

#### أولا: مفهوم نظرية الوكالة :

يعود أصل نظرية الوكالة الى الفيلسوف الاقتصادي «Adam Smith» عند طرحه لمشكلة الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابه ثروة الأمم، وتظهر بشكلها الرسمي في بداية سبعينيات القرن الماضي، حيث عرفها كل

<sup>1</sup> O. Williamson , Op-Cit, p:456.

من « Jensen et Meckling » (1975) " بأنها تصور فكري يوظف كأداة بحث لتحليل ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني هذا بصفة عامة، وتنشأ علاقة الوكالة بين طرفين عندما يوكل الطرف الأول الوكيل (الأصيل) ، طرف ثاني الموكل (العون) بتنفيذ مهام معينة لحسابه، ويتحصل بذلك على سلطة اتخاذ القرار في حدود ما يمليه العقد، بينما يتحمل الطرف الأول نتائج قرارات الطرف الثاني"<sup>1</sup> وتعرف نظرية الوكالة أيضا بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المؤسسات يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية.<sup>2</sup>

### ثانيا: تكاليف نظرية الوكالة

تنشئ تكاليف الوكالة حسب « jensen et mecklin » من فرضية الرشادة أين يسعى كل طرف إلى تعظيم مصلحته الخاصة قبل تعظيم المصلحة العامة وتعظيم ثروته، و تسود هذه العلاقة ( الرئيس/الوكيل) حالة اللاتماثل L'asymétrie في المعلومات أي المعلومة التي يعرفها الشخصان ليست نفسها، فالوكيل عموما له معارف أكثر من الرئيسي حول المهمة التي يجب أن يقوم بها مما يؤدي إلى القول أن العقد غير تام، وإذا أراد الرئيس مراقبة الوكيل فعليه تحمل تكاليف أخرى للوكالة هي:

1. تكاليف الرقابة والرصد(تكاليف عدم الثقة): و هي تكاليف يتحملها الأصيل(الموكل) للتأكد من أن المسير أو أعضاء مجلس الإدارة يتصرفون من منطق المصلحة العامة وليس مصالحهم الشخصية، مثل تكاليف إنشاء مجلس الإدارة، تكاليف الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، وتكاليف إنشاء مجلس المديرين ومجلس الرقابة الداخلي، وقد يتعدى ذلك الى اللجوء الى رقابة خارجية .
2. تكاليف الالتزام: وهي التكاليف التي يتحملها الوكيل من أجل أن يثق به الموكل، وتكون مصالحه في صف واحد مع مصالح الموكل كحواجز المادية السكن الوظيفي و السيارة.
3. تكاليف الفرصة البديلة: والتي تعني خسارة المنفعة التي يتكبدها الأصيل نتيجة تضارب المصالح مع الوكيل ، هذا التضارب يجعل التصرفات تختلف بين الأصيل والوكيل ، مثل التخصيص السيئ للموارد

<sup>1</sup> C.Benjamin, O.WEINSTEIN, les nouvelles théories de l'entreprise, librairie générale française, Paris, 1995,P : 93.

<sup>2</sup> زرقى عمار، مرجع سبق ذكره، ص:185.

## محاضرات في نظرية المنظمة موجه الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

سواء من ناحية الجودة، الكمية، النوعية، أو السعر، والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل . واختلاف التصرفات على الثروة يعبر عنه بالخسائر المتبقية .

والاختلاف بين نظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقة يكمن في أن الأعوان الاقتصاديين ليس لهم القدرة على تحرير بوضوح تام عقد يتوقع سلوكيات أو تصرفات الطرفين التي يخبئها المستقبل.

### ثالثاً: فروض نظرية الوكالة:

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض وهي:

#### 1- فرض كفاءة السوق:

ترتبط كفاءة السوق المالية بالأساس بالعلاقة بين القيمة السوقية للأدوات المالية ولاسيما الأسهم العادية والمعلومات المتاحة ومدى انعكاس تلك المعلومات بالقيمة السوقية للأوراق المالية بشكل كامل وسريع وموضوعي سواء كانت هذه المعلومات مستنبطة من القوائم المالية أو في تحليلات أو تقارير عن أداء الشركات. واتفق العديد من الكتاب على تعريف السوق المالية الكفوءة بأنها "السوق التي تنعكس بالقيمة السوقية للأوراق المالية، المعلومات المتاحة جميعها، إذ لا يمكن لأي مشترك في السوق من تحقيق عوائد غير اعتيادية"<sup>1</sup>. وهناك مجموعة من الأبحاث تؤكد بان أسعار الأسهم تتغير بسرعة وبشكل صحيح في ضوء ظهور معلومات جديدة وهذا ما يطلق عليه بفرض السوق الكفوء. وتأتي هذه الاستجابة الفورية نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين على وعي كاف بدلالة الأرقام المحاسبية وبالتالي يمكنهم إدراك اثر الطرائق المحاسبية البديلة في هذه الأرقام وبعبارة أكثر وضوحاً أن السوق لا يخدع ابداً بمكائد المحاسبة، ويستطيع أن يدرك حقيقة أي محاولة للتضليل. ويستند فرض السوق الكفوء على<sup>2</sup>:

- أن المعلومات المحاسبية تجعل من الممكن للأسواق تحديد القيمة الاقتصادية للشركة (من خلال قيمة الأسهم).

- أن الأسواق تساعد في توزيع كفوء للموارد الاقتصادية.

<sup>1</sup> Eiton, Edwin & Gruber, Martin, "Modern Porfolio. Theory and Investment Analysis", John Wiley and sons, Inc., New York, 1995,p406.

<sup>2</sup> Ibid,p:135

وتقسم كفاءة الأسواق إلى ثلاثة أشكال:

- الشكل الضعيف لكفاءة السوق المالية:

بموجب هذا الشكل فإن أسعار الأسهم تعكس المعلومات التاريخية ذات العلاقة بالورقة المالية وحجم التداول جميعها، والفائدة قصيرة الأجل بجانب متغيرات أخرى، لذا لا يمكن للمستثمرين في السوق من تحقيق عوائد إضافية طبقاً لمعلومات الأسعار أو العوائد التاريخية، وعليه فإن أدوات التحليل التقني (Technical Analysis) للتنبؤ بأسعار الأدوات المالية لا تفضي إلى نتائج بشأن التوقعات لتحركات أسعار

الأوراق المالية (الأسهم العادية)<sup>1</sup>

- الشكل شبه القوي لكفاءة السوق المالية:

يشير الشكل شبه القوي من الكفاءة إلى أن الأسعار السوقية للورقة المالية تعكس المعلومات التاريخية المتاحة وكذلك المعلومات الجديدة وتحتوي المعلومات جميع السياسات المالية للشركة والإعلان عن الأرباح وعن التغيير في الطرائق المحاسبية وغيرها من المعلومات المتاحة للمشاركين في السوق جميعاً فضلاً عن المعلومات التاريخية، لذا فإن الشكل شبه القوي يحتوي المعلومات الخاصة بالشكل الضعيف لكفاءة السوق.

أن المضامين الرئيسة لكفاءة السوق المالية بالشكل شبه القوي هو عدم إمكانية تحقيق المشاركين في السوق عوائد اعتيادية بالاعتماد على تحليل المعلومات العامة أو بعد الإعلان عن المعلومات الجديدة، وعند حصول تباطؤ في تعديل أسعار الأوراق المالية (الأسهم العادية) للإعلان عن المعلومات الجديدة يمكن الاستفادة من هذا التباطؤ من قبل قسم من المشاركين لتحقيق عوائد غير اعتيادية من بيع أو شراء الأسهم العادية بعد الإعلان عن المعلومات الجديدة، مما يشير إلى عدم كفاءة السوق المالية بشكل كامل للشكل شبه القوي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Rao, Ramesh, "Financial Management – Concept, and Application", 2<sup>nd</sup> edition, Macmillan Publishing Company, 1992,p:94.

<sup>2</sup> Elton & Gruber,op-cit,p:360

### 3. الشكل القوي لكفاءة السوق المالية:

بموجب هذا الشكل الكفوء فان أسعار الأوراق المالية تعكس المعلومات المالية جميعها، والمعلومات الخاصة. وبالتالي فان أسواق الأوراق المالية تستجيب بسرعة وبدقة للمعلومات المتوفرة والمتاحة للمتعاملين في السوق أول بأول وتأتي هذه الاستجابة الفورية نتيجة لوجود مجموعة من المستثمرين على وعي كاف بدلالة الأرقام المحاسبية أو الاستعانة بالمحللين الماليين ومن ثم يمكنهم إدراك اثر الطرائق المحاسبية البديلة في تلك الأرقام وبالتالي يستطيعون ترجمة الأرقام الواردة في القوائم المالية بافتراض استعمال طرائق محاسبية بديلة<sup>1</sup>.

### 2 فرض التصرف الرشيد:

تشير نظرية الوكالة إلى انه في أسواق العمل ورأس المال، يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة. إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المالكين (الاصلاء)، بسبب عدم تماثل المعلومات بينهم وبين المالكين، وعليه يعرف المدراء أفضل من المالكين فيما إذا أنهم قادرين على تحقيق أهداف حملة الأسهم، والدليل على السلوك الإداري في الحرص على المصلحة هو استهلاك بعض موارد الشركة على شكل اجر إضافي، وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة<sup>2</sup>. (التميمي، 2008: 32).

### 3- فرض اختلاف الافضليات لأطراف العلاقة:

أن هناك اختلاف بين أهداف وافضليات كلاً من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأول (الأصيل) إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من جهة وعمل من قبل الوكيل مقابل اجر معقول، فان الطرف الثاني (الوكيل) يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز مع بذل جهد اقل .

### 4- فرض الاختلاف في خاصية تحمل المخاطر:

1 الجبوري، نصيف جاسم محمد، "مفاهيم نظرية الوكالة وانعكاساتها على نظم قياس الأداء والحوافز في بعض الشركات المساهمة العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999، ص7  
2 التميمي، عباس حميد يحيى، "اثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية والحوكمة في الشركات المملوكة للدولة – دراسة ميدانية في عينة من الشركات العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008، ص32.

أن لكل من الأصيل والوكيل موقف تجاه المخاطرة فبينما يعد الأصيل محايداً للمخاطرة، فالوكيل يتميز بابتعاده أو تجنبه للمخاطرة، ولذلك فإن كلاً منهم يحتفظ بتقويم احتمالي غير متماثل تجاه التصرفات التي يفوض بها الطرف الأول (الأصيل) الطرف الثاني (الوكيل) للقيام بها. ويعني ذلك انه يتطلب من الأصيل أن يقوم بجعل الوكيل يتحمل كل المخاطرة أو جزء منها لكي لا يؤدي ذلك إلى الإضرار بمصالح الأصيل ومن ثم تضارب المصالح وهذا يعني المشاركة بالمخاطرة.

#### 5- فرض عدم تماثل المعلومات:

تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وان أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها الملاك ويحدث أحيانا هذا أما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر<sup>1</sup>.

#### رابعا: الثقة التنظيمية ونظرية الوكالة:

لقد نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة الثقة وتعارض المصالح بين طرفي العقد، وذلك من خلال النظر الى المؤسسة على أنها سلسلة من العقود أو التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في المؤسسة، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى، وكجزء من نظرية الوكالة، يتعرض الطرف الاصيل (الموكل) لمخاطر الناجمة عن التبعية للوكيل. للسيطرة على وكيل والحذر من أي السلوك الانتهازي من جانبه، وهذا ما يكلف الموكل تكاليف الرصد والرقابة،<sup>2</sup>

في حين إذا كانت العلاقة بين الموكل والوكيل قائمة على الثقة المتبادلة، فهذا كفيل بالسيطرة على تصرفات الوكيل، وفي هذا المعنى، ويمكن عرض الثقة التنظيمية داخل نظرية الوكالة كبديل الرقابة والرصد وحتى تكاليف الفرصة البديلة، لان التفاهم بين الطرفين الناتج عن الثقة المتبادلة سيحد من تضارب المصالح وبالتالي يقلل من

<sup>1</sup> بنول محمد، علي خلف، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة المستنصرية، العراق، 2011، ص15.

<sup>2</sup> I.Chouk , Achat sur internet comment susciter la confiance, Edition L'Harmattan, Paris 2009 , p : 32.

التكاليف<sup>1</sup>. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن نوعية الاتفاقيات بين الطرفين ودرجة تعقيدها يعزز التفاعل وجودة البناء، التي تسمح بتعزيز الثقة وزيادة سمعة الشريك، هذه المعايير تمثل بالنسبة للشريك عربون ثقة تجعله يشارك في تطوير وتقاسم لغة المعرفة والمعلومة مشتركة في العمل الجماعي.

و تسعى النظرية إلى شرح أشكال الصراعات التنظيمية و البحث في حل هذه النزاعات، أو بعبارة أدق، خفض التكاليف الناجم عن هذه الصراعات بالاعتماد على الية الحوافز وكذلك صيغ العقود(سمعة والأقدمية العلاقات) حيث تفترض أنه كلما زادت مدة العقد كلما زادت الثقة بالنسبة للمسيير ونفس الشئ بالنسبة للعمال ولعل من بين لأهم الاسباب في اختلاف درجة ولاء العمال لمؤسساتهم بين اليابان والعديد من الدول، هي صيغ العقود، حيث تعتمد المؤسسات في اليابان على العقود الطويلة "الأبدية اليابانية" أي أن إذعان الموظف الياباني لنظام العضوية الذي لا يوجد به أي إلزام بحقوقه، وهذا ما يزيد من فرص بقاءه موظفًا في المؤسسة، فحتى لو إنتهى العمل المنوط به سيتم نقله إلى قسم آخر بنفس المؤسسة. وهذه هي أسس عقود التوظيف التي باتت معروفة عالمياً<sup>2</sup>

و على هذا الأساس تظهر الثقة التنظيمية كأداة فعالة في تقويم السلوك الانتهازي للإدارة، و أداة للالتزام من قبل للمسيير التي تقلل من الرقابة الصارمة على التسيير، في نفس الوقت تقلل في التكاليف التي قد ينتج عنها خطر العجز، فيفقد المسير منصب عمله، وهذا القيد المتمثل في العجز سيجعل المسير يهدف إلى تعظيم ثروة المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Ibid ,p :37.

<sup>2</sup> هاماجوتشي كي إتشيرو، نظام التوظيف في اليابان، <http://www.nippon.com/ar/currents/d00088> تاريخ الاطلاع 2017/06/13 على الساعة 03:18

<sup>3</sup>Y. Murat, Introduction à la théorie des jeux manuel et exercices corrigés, Dunod, paris 2003, p : 48

## المحاضرة الخامسة : نظرية الالعب

ظهرت نظرية الالعب أو نظرية المقابلات على يد العالم الرياضي الفرنسي Emile Brogr خلال الحرب العالمية الاولى (1921)، وانتشرت في أوساط البحث العلمي في نهاية القرن الماضي بعد ما نشر كل من عالم الرياضيات الهولندي «Ven Neumann» و عالم الاقتصاد «O.Morgenstern» كتابهم بعنوان **The Theory of Games and Economic Behavior** (1944)<sup>1</sup> واعتبرت أداة لتحليل السلوك البشري لما لديها من تطبيقات في العديد من المجالات (علم الإدارة أو الاقتصاد، السياسة، المنافسة، المفاوضات، الصراعات ومجالات الصناعة والطاقة والخدمات...الخ)، بل لها تطبيقات غير محدودة تستخدم حتى في فهم بعض السلوكيات الاجتماعية، وقد تم استخدامها في مجال الإدارة لمحاولة الإجابة عن السؤال لماذا تدخل المؤسسة في علاقة تعاونية؟

### أولاً: مفهوم نظرية الألعاب:

هي مجموعة من القواعد المحددة لطرائق التأثير المتاحة للطرفي العلاقة وقد يشترك فيها جانبين أو أكثر تتضارب وتتعارض مصالحهم، بحيث يحاول كل واحد منهم تحسين وضعه على حساب الآخر<sup>2</sup>. وهي مجموعة من النماذج الرياضية تمثل القرارات التفاعلية، تختلف باختلاف عدد الأهداف وعدد المشاركين في صنع القرار، قد تكون علاجاً شاملاً إذا ما استطاعت أن تتنبأً بالكيفية التي سيلعب بها الأفراد، ولكن نظرية الألعاب لا تستطيع أن تحل كل مشكلات العالم، لأنها لا تنجح إلا عندما يلعب البشر بعقلانية رشيدة، فهي لا تستطيع أن تتنبأً بسلوكيات شاذة<sup>3</sup>، وتعتمد نظرية اللعبة على موقف يتخذه اللاعبون وأقلمهم إثنين للوصول إلى قرار.

1 مؤيد عبد المحسن، نظريات اتخاذ القرار منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2013، ص: 293  
2 رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والإعمال دراسة لـ401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص: 490.  
3 كين بينمو، نظرية الالعب، ترجمة، نجوى عبد المطلب، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، الطبعة 1، القاهرة، 2016، ص: 12.

ثانيا: أنواع الألعاب في النظرية:

تتميز نظرية الألعاب بعدة أشكال من الألعاب، وفقا لعدد اللاعبين ولظروف اللعب نفسها ومن هذه الأشكال<sup>1</sup>:

1- اللعبة الفردية (الشخص الواحد): حيث لا يوجد تضارب حقيقية في المصالح، لان المصلحة الوحيدة هي مصلحة اللعب الفردي نفسه، وفي هذه الحالة فان الحظ هو بنية اللعبة الأساسية ولا مُنافس بخيارات اللاعب الآخر، مثل لعبة Solitaire الفردية

2 -اللعبة الثنائية (لعبة الشخصين): وهو أكثر الأنماط انتشاراً، ويضم الكثير من الألعاب المعروفة مثل الشطرنج، الداما، وأي لعبة تعتمد على شخصين إثنين.

يتم تحليل الألعاب الثنائية في نظريات الألعاب بشكل موسع، وتكمن الصعوبات الحقيقية في عملية تمديد النتائج التي تؤدي اليها الألعاب من حيث التفاعل بين اللاعبين المختلفين، ذلك أن جميع الخيارات والحركات الممكنة تكون في الألعاب الثنائية متوقعة، بينما بوجود ثلاثة لاعبين أو أكثر، وتكون الإحتمالات وخيارات الفرص معقدة وعشوائية، بسبب الظروف التي تنشأ عن اللعبة لينتج عنها أما التعاون والالتحام أو الاصطدام بين اللاعبين، لذلك تكون المعضلات الاكثر صعوبة هي التي تتضمن أكثر من لاعب.

ثالثا: قواعد الثقة في نظرية الألعاب:

وضع « Kreps » مجموعة من القواعد تظهر وجود العديد من المواقف والأشكال المتعددة للألعاب عند شخصين A و B، و لإظهار المواقف المحتملة في سلوكيات الطرفين، يقترح حالة من التفاعل الرسمي بين طرفي الثقة من خلال الجدول التالي:

الجدول (4) لعبة الثقة عند Kreps

اللعبة B			
الثقة	عدم الثقة		
(5-5) <td>(10-0)</td> <th rowspan="2">اللعبة A</th> <th>الثقة</th>	(10-0)	اللعبة A	الثقة
(0-10)	(0-0)		عدم الثقة

<sup>1</sup> محسن حسن المعموري، مبادئ علم الاقتصاد، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة 1، عمان، 2014، ص: 114.

Source: Kreps, R, Reputation and Imperfect Information, Journal of Economic Theory, n°27, p:253

وكمثال "معضلة السجين" التي تعد أساس معظم النظريات العقلانية ونظريات الثقة هذه التجربة لصقل وتطوير مواقف الناس على التعامل مع الغموض، وهي عبارة عن اثنين من طرفي الثقة تواجه خيارين: إما التعاون أو عدم التعاون. ويجب على كل شخص أن يتخذ قراراً دون معرفة ما سيقدر الآخر، وهنا تتجسد جوهر الثقة التي يبني عليه مصير السجينين.

(5-5) إذا لم يعترف الاثنان عن بعضهما، يعني طرفي الثقة يفضلان التعاون، وهنا سوف تثبت إدانتهم لعدم التعاون مع القضاء، مع التخفيف في الحكم وليكن مثلاً 5 سنوات لكلهما.

(10-0) أما إذا اعترف الطرف الأول A ولم يعترف شريكه B في الجريمة، فسوف يطلق صراح الطرف الأول لتعاونه مع القضاء، ويخسر B الذي وضع ثقته في غير محلها وتكون النتيجة 10 سنوات كاملة

(0-10) وإذا لم يعترف A واختار التعاون، واعترف شريكه B الذي اختار الخداع، فسيصبح مُداناً ويحكم عليه القضاء بأقصى مدة في السجن.

(10-10) وإذا لم تكون هناك ثقة الطرفين فلن يكون هناك تعاون وبالتالي سيعترف عن بعضهما ويخسران القضية بحكم مشدد لكلهما (10-10).

أظهرت نظرية الألعاب أنه بالإضافة إلى العلاقة التعاونية الاجتماعية التي هي جزء من تكويننا البيولوجي، فإن السمعة ستكون حلاً لمشاكل الثقة في التطبيقات السلوكية، فهي قابلة للتطبيق بالاعتماد على تحليل شخصيات وظروف الأشخاص عموماً، لكن دقتها ليست مطلقة كون الأمر كثيراً ما يتضمن متغيرات عديدة تجعل حالات مثل معضلة السجن حالات خاصة وبسيطة جداً، أما بالنسبة للناحية الاقتصادية فتطبيقات نظرية اللعبة كبيرة ومتعددة للغاية كما أنها معقدة، فالأمور لا تكون أبداً بسيطة وسهلة كما هو الأمر في المثال أعلاه، لذا فهي تطبق عادة من قبل برمجيات مخصصة تتبع التغيرات وتتخذ القرارات تبعاً للتغيرات الحاصلة، ونادراً ما يتم تطبيقها من قبل البشر في الأنظمة شديدة التعقيد

إنَّ جوهر نظرية الألعاب يقوم على افتراض وجود مجموعة من متخذي القرارات الذين تتداخل أهدافهم و التي يسعون لتحقيقها، حيث يتوفر لكل واحد منهم بعض السيطرة الجزئية أو المحدودة على الموقف الذي يتعاملون

## محاضرات في نظرية المنظمة موجه الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

جميعاً معه، فهذه النظريّة لا تفرض فوز طرف كامل مقابل خسارة الطرف الآخر فحسب، بل قد تنتهي المباراة بحدوث نوع من الثقة بين الطرفين بحيث يتم تفادي الخسارة المطلقة، وتعالج مشكل عدم الثقة بين اطراف العلاقات الذي لا يخدم الطرفين.

### المحاضرة السادسة: نظرية حوكمة الشركات

تعتبر الحوكمة من أهم النظريات والأفكار الحديثة التي تبنتها وعملت على ترسيخ ثقافتها العديد من الاقتصاديات والمنظمات المتطورة، وذلك من خلال بناء أنظمة شاملة ومتكاملة للحوكمة التي تعتبر صمام أمان ضد أي سلوك انتهازي وضد أي مظهر من مظاهر الفساد المالي والإداري.

#### أولاً تعريف حوكمة الشركات

حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد و الممارسات و الضوابط الرقابية التي تهدف إلى ضمان قيام الإدارة باستخدام أصول الشركة المادية و المعنوية بأمانة لمصلحة المساهمين، أو تمكين المساهمين و غيرهم من ذوي المصالح من ممارسة حقوقهم<sup>1</sup>.

نلاحظ أن التعريف يركز فقط على مصالح المساهمين فقط دون الأطراف الأخرى الفاعلة في الشركة.

أما إذا أردنا تعريف حوكمة الشركات بكلمة واحدة فإنها تعني الإنضباط و يقصد به :<sup>2</sup>

- الإنضباط في أداء كل عمل من كل فرد مرتبط بأعمال الشركة .
- الإنضباط السلوكي والأخلاقي والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال الشركة.
- إنضباط الإدارة وكونها وسيط نزيه يحقق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال الشركة بنزاهة وموضوعية.
- إنضباط في أعمال مراقبة ومتابعة أعمال الشركة من جانب الجهات الداخلية (مثل مجلس الإدارة، لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية، المشرفين ورؤساء القطاعات والمديرين ) والجهات الخارجية ( مثل مراقبي الحسابات والوزارات المختصة...إلخ).

<sup>1</sup> محمد طارق يوسف، الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات، ورقة عمل بمؤتمر تحت عنوان : متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، مصر، 2007، ص 07.  
<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، ط 2، الدار الجامعية، مصر، 2005 ، ص 03.

## محاضرات في نظرية المنظمة موجه الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

- إنضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤوليتها الأساسية من وضع الإستراتيجيات والخطط وإدارة المخاطر والقيام بأعمال الرقابة والمتابعة والإشراف الفعال وقيام العمال بالإلتزام بجد واجتهاد وأطر فعالة للثواب والعقاب ومنع الإسراف والهدر، والإهتمام بالأمور الأساسية المتعلقة بالتحسين والبحوث والتطوير والتدريب والإعلان والدعاية وتحسين المنتج/خدمة.

- الإنضباط في التوجه نحو العميل لكسب رضاه وولائه.

إذن حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال الشركة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة والصرافة<sup>1</sup>.

ويرى تيفود (Thiveaud) أنه من الجيد إستعمال مصطلح حوكمة الشركات للدلالة على المنظمات كبيرة الحجم في حين يرى مورين (Morin) أن الحوكمة تعني إدارة الإدارة<sup>2</sup>.

ويعرف وليامسون (Williamson) سنة 1985 حوكمة الشركات بأنها الهيكل الذي يحكم التبادلات (Transactions) التي تحدث بين الشركة و مدراءها (مسيرها)<sup>3</sup>.

وتعرف كذلك حوكمة الشركات على أنها فن إدارة شبكات العلاقات التي تربط مختلف الأطراف المعنية بإستراتيجية وأداء الشركة، ويتم ذلك بتقاسم السلطة والقوة (pouvoir) والمسؤوليات (responsabilités) حول المفهوم المالي و ليس تنظيمه<sup>4</sup>.

وهذا ما يضيف تداخلا بين حوكمة الشركات وإدارة الأعمال.

<sup>1</sup> المرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> Voir Frédéric Parrat, Le gouvernement d'entreprise, sans Num édition, Ed Dunod, Paris, 2003, P 11.

<sup>3</sup> Gérard Charreaux, Vers une théorie du gouvernement des entreprise, sans Num édition, L'Harmattan, Paris, 2005, P 03.

<sup>4</sup> Luc Boyer - Noel Equilboy, Organisation : Théories et application, 2èm Edition, Edition d'organisation, Paris , 2003, P : 397.

## محاضرات في نظرية المنظمة موجه الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

تعريف حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OCDE): تشير حوكمة الشركات إلى العلاقات بين إدارة الشركة، مجلس إدارتها، مساهمها، و باقي أصحاب المصالح، بحيث تحدد أيضا هيكل تعيين الأهداف و الطرق و الوسائل لبلوغها مع ضمان متابعة للنتائج المحققة<sup>1</sup>.

ويعرف شارو (Gérard Charreaux) حوكمة الشركات بأنها مجموعة الميكانيزمات (الآليات) التي تهدف إلى تحديد السلطة والتأثير على قرارات المدراء، وبعبارة أخرى التي تحكم سلوكهم و تحد من فضائهم الإستبدادي (التعسف في إتخاذ القرار)، يمكن تعميم هذا التعريف على مدراء المنظمات بصفة عامة ( خاصة حكومات الدول )<sup>2</sup>.

كما عرفها الأستاذ فريد كورتل بأنها: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات.

- التفرقة بين مفهوم الحوكمة و مفهوم الحكم الراشد:

أ- تعريف البنك الدولي للحكم الراشد: هو التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام ويشمل الحكم الراشد<sup>3</sup>:

- عملية إختيار القائمين على السلطة ومراقبتهم وإستبدالهم.

- قدرة الحكومات على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات السليمة بفاعلية.

ب- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: هو ممارسة السلطة الإقتصادية والسياسية والإدارية لشؤون الدولة على كافة المستويات ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بإلتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Eustache Ebondo Wa Madzila, La gouvernance d'entreprise, sans édition, L'Harmattant, Paris, 2005, P 14.

<sup>2</sup> Gérard Charreaux, Vers une théorie du gouvernement des entreprise , OPCIT, P 03.

<sup>3</sup> عامر بني عامر- علي العباينة، الحكم الراشد و سيادة القانون، (www.hayatcenter.org)، تاريخ الإطلاع: 2008/12/25 . نفس المرجع السابق، ص 12.

## محاضرات في نظرية المنظمة موجه الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

ج-تعريف مركز دراسات وبحوث الدول النامية<sup>1</sup>: هي إدارة شؤون الدولة وتتكون من آليات ومؤسسات يستخدمها المواطنون فرادى أو جماعات لدعم مصالحهم والتعبير عن مخاوفهم والوفاء بالتزاماتهم و تسوية خلافاتهم، نلاحظ أنها تشمل السلطة وحتى الجانب القضائي للفض في النزاعات القائمة بعدالة وديموقراطية.

د- تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية سنة 2002: الحكم الراشد هو: " الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرّياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويسعى إلى تمثيل كافة فئات الشعب تمثيلاً كاملاً وتكون مسؤولة أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب"<sup>2</sup>.

و من خصائص الحكم الراشد ما يلي<sup>3</sup>:

- تسيير بالمشاركة.
- تسيير دائم وشفاف وقادر على تطوير الموارد المتاحة وإستعمال عقلاني وفعال لها.
- شرعي ومقبول من طرف السكان.
- يشجع العدالة والمساواة، ويشجع التوازن ما بين الأجناس.
- مسامح ويقبل الآراء المخالفة.
- قادر على تعبئة الموارد من أجل تحقيق أهداف إجتماعية.
- يتطابق مع القانون.
- يخلق ويحفز الإحترام والثقة المتبادلة.
- قادر على تحديد حلول وطنية والتكفل بها يضبط أكثر مما يراقب.

---

نفس المرجع السابق، ص 12. <sup>1</sup>  
<sup>2</sup> عمراني كربوسة، الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر، ملتقى دولي بعنوان "الحكم الراشد ودوره في التنمية المستدامة"، الجزائر، 2006، ص 02.  
<sup>3</sup> زايدي بلقاسم، مداخلة بعنوان "مدخل الحكم الجيد وأبعاده النوعية والكمية"، ملتقى دولي بعنوان "الحكم الراشد ودوره في التنمية المستدامة"، الجزائر، 2006، ص 05.

## محاضرات في نظرية المنظمة موجه الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

- قادر على معالجة المسائل المؤقتة.
- يوجه نحو الخدمة.
- روح المسؤولية وطبيعة التسهيلات.

### الجدول رقم (5) يوضح الفرق بين حوكمة الشركات والحكم الراشد :

النوع	الحكم الراشد	حوكمة الشركات
الهدف	الصالح العام	صالح المساهمين ثم الأطراف الأخرى
المستوى	على المستوى الكلي للدولة	على المستوى الجزئي للدولة ( سوق السلع و الخدمات – السوق المالية – سوق العمل ... )
المقاربة	سياسية، إجتماعية و قانونية	إقتصادية و إجتماعية
من حيث الأركان المركبة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الديمقراطية</li> <li>- حقوق الإنسان</li> <li>- سيادة القانون</li> <li>- مؤسسات المجتمع المدني</li> <li>- الإدارة العمومية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشفافية والمساءلة</li> <li>- الرقابة</li> <li>- أخلاقيات الأعمال</li> <li>- التمكين</li> </ul>
الإدارة	إدارة الدولة برئاسة الحاكم ( الرئيس أو الملك) والحكومة حسب الصلاحيات القانونية الممنوحة.	تدار من طرف الجمعية العامة للمساهمين ومجلس الإدارة والرئيس المدير العام حسب الصلاحيات المدونة في عقد تأسيس الشركة وطرق التفويض المعتمدة في الشركة.

المصدر: من إقتراح الباحث.

### ثانيا اركان حوكمة الشركات: تعتمد حوكمة الشركات على الأركان التالية :

أ – المساءلة **Accountability** : وتعني تقديم كشف حساب عن تصرف ما و تشمل جانبيين :

الجانب الأول هو التقييم و الجانب الثاني هو الثواب أو العقاب أي تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سامح فوزي، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية و الإستراتيجية، العدد 10، السنة الأولى 2005، ص18.

## محاضرات في نظرية المنظمة موجه الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

وبالتالي فمجلس الإدارة يخضع لمساءلة المساهمين، والمدير العام بدوره يخضع لمساءلة مجلس الإدارة ويخضع المدراء التنفيذيون لمساءلة المدير العام والموظف يخضع لمساءلة مديره وهكذا<sup>1</sup>.

ب- الإفصاح والشفافية : **Disclosure and Transparency**: وتعني العلنية في مناقشة الموضوعات و حرية تداول المعلومات بشأن العمل<sup>2</sup>، ويتطلب هذا الركن القيام بخطوتين أساسيين<sup>3</sup>:

أ- إعداد كافة البيانات المرتبطة بالأموال المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية والرقابة على الشركة بالإضافة إلى المعلومات الأخرى التي تتطلبها الجهات الرقابية حسب التشريعات القائمة.

ب- توفير قنوات إتصال لبث المعلومات تسمح بعدالة و لكافة المستخدمين والمهتمين بالحصول على تلك والمعلومات وبالتوقيت المناسب وبتكلفة أقل .

وللتفرقة بين مفهومي الإفصاح والشفافية نقول أن الإفصاح يشمل المعلومات المالية والمحاسبية، أما الشفافية فتكون أكثر عمومية حيث أنها تمس مختلف جوانب الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية<sup>4</sup>.

ج- المشاركة **Participation**: وتعني أن يكون أسلوب الإدارة ديمقراطياً يشجع على المبادرة، وليس سلطوياً ينشر التقاعس واللامبالاة، وتكمن أهمية هذا المبدأ في أنه يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء و زيادة إنتاجية العمال، كما أن عدم تبني المشاركة يؤدي إلى إضعاف الدور الإستراتيجي للإدارات العليا، وذلك لإنشغالها بالتفاصيل وعدم توفر الوقت الكافي للإهتمام بالإستراتيجية مما ينعكس سلباً على أداء الشركة<sup>5</sup>.

ويتعدى ذلك، فالمشاركة تهدف حتى للسماح بالمواطنين بالمشاركة الفعالة في كل نواحي الحياة، بحيث يتحولون من مجرد مستهلكين إلى مشاركين يصنعون واقعهم بأنفسهم

ثالثاً: مبررات حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها:

<sup>1</sup> المركز الاقتصادي السوري، حوكمة الشركات في سوريا، دمشق، 2008، [www.SYRIA-NEWS.com](http://www.SYRIA-NEWS.com)، تاريخ الإطلاع: 2012/12/15، ص 07.

<sup>2</sup> سامح فوزي، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> المركز الاقتصادي السوري، مرجع سابق، ص 07.

<sup>4</sup> محمد طارق يوسف، مرجع سابق، ص 22.

<sup>5</sup> حوكمة الشركات في سوريا، مرجع سابق، ص 08.

لقد تعاضمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل كبير لتحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير الحصانة القانونية وتعزيز الرفاهية الاجتماعية للشعوب، إذ برزت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الآسيوية 1997 – 1998 التي أظهرت فشل حوكمة الشركات، وما تلاها من انهيارات لكبريات الشركات في العالم. فعلى الصعيد الاقتصادي أخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات، وهو الأمر الذي أكده Winkler بشدة، إذ أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في معية الأزمات المالية وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد والرشوة وسوء الإدارة، بما يؤدي إلى كسب ثقة المعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود<sup>1</sup>.

ولحوكمة الشركات أهمية بالنسبة للشركات المساهمة، إذ شهدت المحاسبة في بداية الألفية الثانية أزمة فضائح مالية بدأتها شركة (Enron) حيث كانت أسهمها تباع في بداية عام 2000 بما يزيد عن 90 دولار للسهم الواحد وقد استخدمت الشركة بما يعرف بمصطلح الوحدات ذات الأغراض الخاصة (Special Purpose Entities) بهدف الوصول إلى سوق المال والاحتماء من المخاطر، وترتب على ذلك انخفاض قيمة الأصول الأمر الذي جعل شركة (Enron) بتحمل التزامات أكبر بإصدار أسهم إضافية مما جعل انخفاض قيمة أسهم الشركة وفي نهاية عام 2001 أفصحت الشركة عن خسائر في الربع الثالث وعلى أثرها انخفضت قيمة السهم إلى 33 دولار وتوالت خسارة الشركة إذ أعلنت الشركة عن خسارة بلغت 600 مليون دولار وفي نهاية السنة تقدمت الشركة بإجراءات الإفلاس .

وقد حدثت سلسلة من حالات الفشل المالي وفشل التدقيق، إذ شملت شركات (Health South) و (World Com) و (Tyco) والتي ترجع ونتيجة لذلك تم الاهتمام بحوكمة الشركات وتشريع قانون اوكسلي (Oxley)

عام 2002 الذي صمم لبناء السوق المالي

وفي الجانب المحاسبي والرقابي فتتجسد أهمية حوكمة الشركات بما يأتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> بتول محمد نوري، على خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة المستنصرية، العراق، 2019، ص:7  
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص:8

## محاضرات في نظرية المنظمة موجه الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

1. محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
  2. تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة ابتداءً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
  3. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
  4. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
  5. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.
- ويرى الباحث بان النقاط أعلاه شخصت الحاجة إلى الاهتمام والتأكيد على كفاءة العمليات التشغيلية، وتطبيق القوانين والتعليمات والقواعد وإصدار المعايير والمبادئ الواجب إتباعها لغرض زيادة الثقة بالتقارير والقوائم المالية، فضلاً عن تخفيض مخاطر الشركات وكلفة رأس المال وإصدار تشريعات وقوانين الحوكمة الشركات.

وتلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها بالاتي<sup>1</sup>:

1. حماية حقوق المساهمين: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم والشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، فضلاً عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.
2. تحقيق العدالة: وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة.

<sup>1</sup> النواس، رافد عبيد، "اثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقب الحسابات - أنموذج مقترح-" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد رقم 14، العدد 50، 2000.ص243

## محاضرات في نظرية المنظمة موجه الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

3. حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة: وهذا ما يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة وفي مقدمة ذلك العاملين بها.

4. توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال: أن توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في الشركة فضلاً عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين كلها تدعم حوكمة الشركات وبما ينعكس في سلامة أداء الشركة.

ويمكن إضافة النقطة التالية أيضاً<sup>1</sup>

5. استراتيجية الشركة: تنتهج الشركات مجموعة من الإستراتيجيات التي تستهدف من ورائها البقاء ضمن دائرة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال إضافة قيمة لها في القطاع أو السوق الذي تعمل به. إذ يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة وفعاليتها مع الفرص والتهديدات البيئية وبعتماد منهجية التحليل الاستراتيجي.

وتسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف إلى تحقيق ما يلي :

1. تحسين أداء الشركات.
2. وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وأدائياً وأخلاقياً.
3. وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات وأعضاء مجلس إدارتها.
4. وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين (المشاركين) مجلس الإدارة والمساهمين.
5. وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.

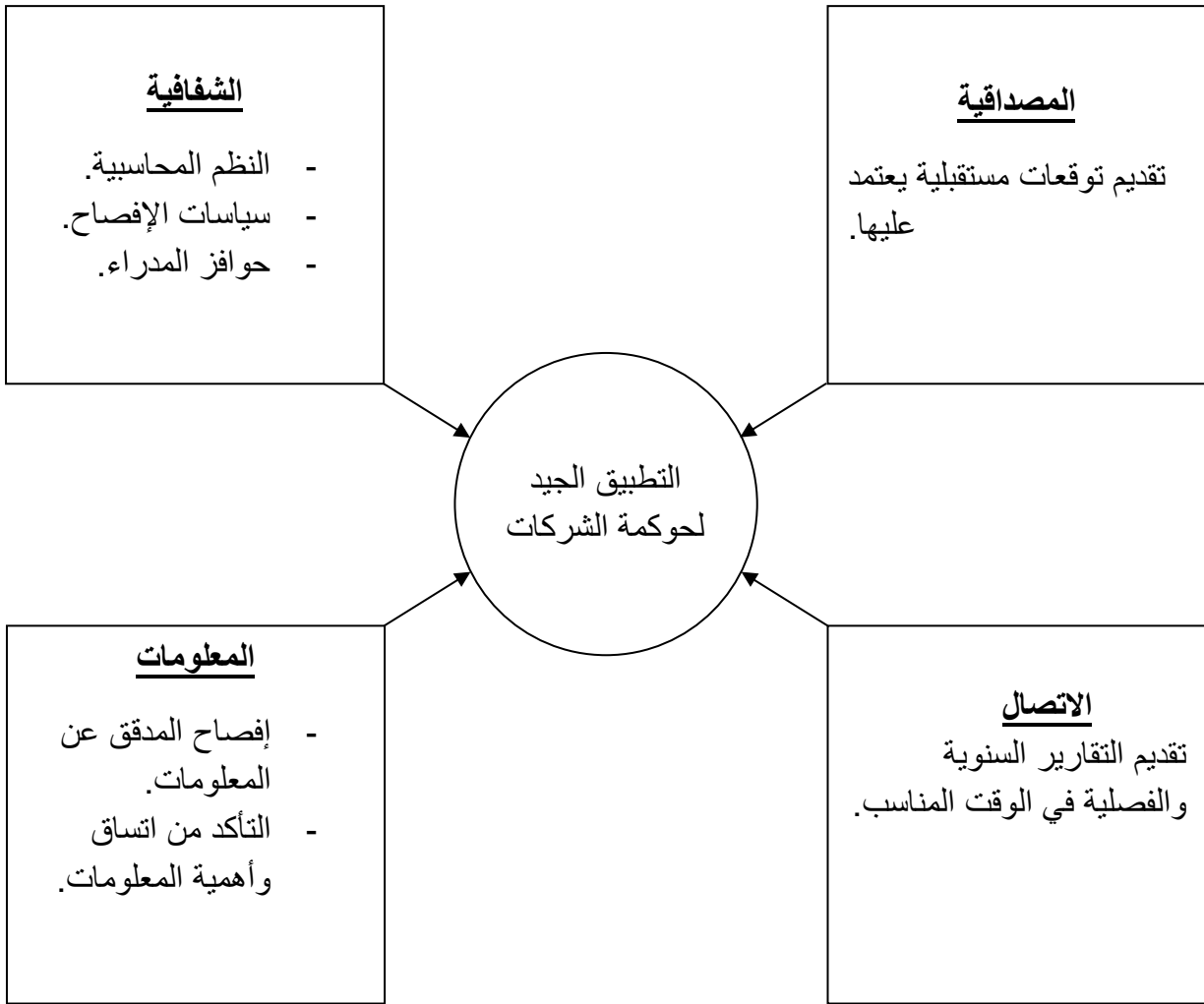
---

<sup>1</sup> البشير، محمد، "التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات"، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان، الأردن، 2003.

وتشير معظم الأدبيات إلى أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتطلب خصائص تتمثل بالمصداقية

والشفافية والاتصال والمعلومات والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (5) خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات



المصدر: إعداد الباحث بعد الاطلاع على مصادر عدة.

## مبادئ وخصائص حوكمة الشركات

أن الاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة قد أدى إلى زيادة حرص العديد من المؤسسات لدراسته وتحليله ومنها صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)<sup>1</sup>. وعموماً فإن الحوكمة ينعكس أثرها في زيادة الثقة بالاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته وكفاءته والحفاظ على حقوق الأقلية ودعم ونمو القطاع الخاص وخلق فرص عمل. وترجع أهمية حوكمة الشركات إلى أن التطبيق الجيد لمبادئها سيساعد في تحقيق أهدافها، وتتضح أهمية المبادئ في مجال حوكمة الشركات باعتبارها تمثل الخطوط العامة التي تهدف إلى تعزيز ودعم الإدارة وكفاءة الأسواق المالية فضلاً عن استقرار الاقتصاد<sup>2</sup>.

وتعد الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة من الدول الرائدة في صياغة وتطوير مبادئ حوكمة الشركات، فضلاً عن الجهود المبذولة من قبل الدول الأوروبية والأسبوية والمنظمات الدولية ذات الصلة. ويمكن تلخيص المبادئ العامة للحوكمة بالآتي:<sup>3</sup>

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، وينبغي أن يشجع هذا الإطار على الشفافية وكفاءة الأسواق وان يكون متوافقاً مع حكم القانون وان يحدد وبوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية .
2. توفير حماية المساهمين وتسهيل ممارسة حقوقهم والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية.
3. توفير المعاملة المتساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
4. الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة وان يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة مالية.

<sup>1</sup> Organization For Economic Co-operation & Development

<sup>2</sup> النواس، مرجع سبق ذكره، ص244

<sup>3</sup> البشير، محمد، "التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات"، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان، الأردن، 2003.

5. ضمان القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي وحقوق الملكية وحوكمة الشركات.

6. تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بما يعني التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة على إدارة الشركة، كما يعني محاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين .

ولقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بان يكون مجلس إدارة الشركة مسؤولاً بشكل أساسي عن مراقبة أداؤها وتحقيق عائد مناسب لحملة الأسهم في الوقت الذي يتمتع فيه المجلس تعارض المصالح كما يوازن الطلبات المتنافسة على الشركة من خلال ممارسة الأحكام الموضوعية والمستقلة، لاسيما وان صنع القرارات الصائبة يعد أمر ممكن فقط عندما يتحمل الأشخاص المسؤولين مسؤولية اتخاذ تلك القرارات إذ أن صنعها واتخاذها يكون فقط من قبل أولئك الذين يتحملون النتائج المترتبة عنها.

أما عن خصائص حوكمة الشركات فتمتاز بالخصائص الآتية<sup>1</sup>:

1. تعزيز وتفعيل أداء الشركات وتعظيم القيمة السوقية.
2. المساءلة المحاسبية لإدارات الشركات المختلفة.
3. التأكيد التام على التفاعل ما بين الأنظمة الداخلية والخارجية لأعمال الشركات.
4. تحقيق التوازن في العلاقات التعاقدية ما بين إدارات الشركات والأطراف الأخرى.
5. العمل على الوصول لأفضل ممارسة للسلطة لأي شركة.
6. العمل على توفير الضمانات الكافية للحد من الفساد الإداري والمالي.
7. تغيير الدور التقليدي للتدقيق الداخلي وأحداث نقلة في أنشطته من مجرد التأكيد على الحماية والدقة والكفاءة والالتزام إلى المشاركة الفاعلة بالتنبؤ بسلوك الأداء التشغيلي لأي شركة.
8. معرفة حقوق ومسؤوليات الأطراف المختلفة في الشركة بما في ذلك مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمساهمين وأصحاب المصالح المختلفة.

<sup>1</sup> إبراهيم، محمد عبد الفتاح، "نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية"، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الأول تحت شعار التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص30.

ويرى الباحث بان مبادئ الحوكمة المتمثلة استعمال الإفصاح والشفافية في إتباع الإجراءات المحاسبية وحماية ضمان المساهمين سيؤدي إلى تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وبالتالي حماية مصالح المساهمين وهذا بدوره سوف يخفض مشكلة التعارض بين الإدارة والمساهمين.

#### رابعاً: التطور التاريخي لنظرية الحوكمة

كان (Clark) من الأوائل الذين تطرقوا لمفهوم أخلاقيات الأعمال التنظيمية حيث كتب في مقال له "نحتاج إلى إقتصاد مسؤول يتطور وتجسد في أخلاقيات عملنا" بحيث يشرح توجه الشركات من المسؤولية الفردية إلى المسؤولية الإجتماعية<sup>1</sup>.

والنظرية الكلاسيكية كانت تتمحور حول العلاقة بين المدراء والمساهمين، بحيث كان في السابق الملاك هم الذين يملكون كل الحقوق بما فيها إتخاذ القرار، وبعد إنفصال الملكية عن الإدارة أصبحت توجد علاقة وكالة واحدة فقط (مدراء/مساهمون)<sup>2</sup>، ويرجع الفضل للكاتبين (Berle et Means) الذان تطرقا إلى فكرة فصل الملكية عن الإدارة عند الغرب سنة 1932 ومحاولة سد الفجوة التي تحدث بين مديري و مالكي الشركة من جراء الممارسات التي تضر بالشركة و بالصناعة ككل<sup>3</sup>، حيث لاحظ (Berle et Means) كذلك نشوء ضغط إجتماعي لدى المدراء للإعتراف بمسؤوليتهم تجاه قرارات المنظمة التي تمس مختلف الأطراف<sup>4</sup>، ويقول الكاتبان (Berle et Means) أن التحكم في المؤسسات الكبيرة سيؤدي إلى تكنوقراطية محايدة توازن بين مصالح مختلف الجماعات في المجتمع " وهذا ما أدى إلى ظهور المسؤولية الإجتماعية فيما بعد من طرف (Brown) سنة 1953 التي تركز على الواجب الإجتماعي والمعنوي لرجال الأعمال للأخذ بعين الإعتبار الجماعات الخارجية التي تمسها قراراتهم في تسييرهم<sup>5</sup>.

وقد تحولت وظيفة الملكية إلى وظيفة رقابية التي تشجع المتابعة من طرف المساهمين، ووظيفة إتخاذ القرار مفترض أن تكون إمتياز لدى المدراء التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين وهو ما يميز

<sup>1</sup> Samuel Mercier, Aux origines de Stakeholder Théory, OPCIT, P 05.

<sup>2</sup> Gérard Charreaux, Phillipe desbrières, Gouvernement des entreprises et création de valeur, Colloque 16 m journée internationales des IAE, Valeur, Marché et Organisation, Presses Académiques de l'Ouest, Nante, 1998, Tome1, P 60.

<sup>3</sup> Voir : [www.cipe.org/files/html/art0811.htm](http://www.cipe.org/files/html/art0811.htm) , consulté le 30/02/2009.

<sup>4</sup> Samuel Mercier, La Théorie des parties prenantes, FARGO n 1050502, Mai 2005, P 02.

<sup>5</sup> IBID, P 03.

## محاضرات في نظرية المنظمة موجهة الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

الشركات الكبيرة المدرجة في البورصة (المنظمة الإدارية)، وبسبب عجز أنظمة الرقابة المكلفة بتأديب وتطويع المدراء الرئيسيون، أدى ذلك إلى إنخفاض الأداء وسلب (نهب) ثروة المساهمين. هذا ما أدى إلى ضرورة تعزيز تقنين السوق المالية في الولايات المتحدة ومنه ظهرت هيئة (لجنة) رقابية (Securities and Exchange Commission : SEC) المكلفة بحماية المستثمرين الماليين<sup>1</sup>، وقد قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالإنحرافات في إعداد القوائم المالية (N.C.F.F.R)<sup>2</sup> التابعة لـ (SEC) بإصدار تقرير سمي (Tread Way) الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات و ما يرتبط بها من حدوث تلاعب في القوائم المالية<sup>3</sup>.

وفي أعقاب الإنهيارات لكبرى الشركات الأمريكية سنة 2002 تم إصدار قانون سربانز- أوكسلي (Sarbanes –Oxley) الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري والدور الذي يلعبه الأعضاء التنفيذيون في مجالس إدارة الشركات<sup>4</sup>.

### خامسا: النظريات الإقتصادية المؤسسية للحوكمة

#### 1- نظرية حقوق الملكية :

تقسم حقوق الملكية في الشركة إلى ثلاث مجموعات<sup>5</sup> :

- USUS وهو حق إستعمال الشيء.

- FRUCTUS وهو حق جني الثمار (الربح الناتج عن إستعمال الشيء).

- ABUSUS وهو حق بيع الشيء.

منه يقترح كل من (Furubotn) و (Pejovich) أنواع المنظمات التالية حسب نظرية حقوق الملكية<sup>6</sup> :

- المنظمة الرأسمالية : بحيث USUS ، FRUCTUS و ABUSUS مجمعة في يد واحدة وهو المالك أو المقاول (Entrepreneur) بحيث لا يوجد فصل بين وظائف إتخاذ القرار والملكية وهو ما يعطي فعالية لهذه المنظمة.

<sup>1</sup> Gérrard Charreaux, Quelle théorie pour la gouvernance ?, P 02.

<sup>2</sup> N.C.F.F.R : National Commission On Fraudulent Financial Reporting.

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 14

<sup>5</sup> Frédéric Parrat, OPCIT, P 11.

<sup>6</sup> Voir Frédéric Parrat, OPCIT , P 11-14.

## محاضرات في نظرية المنظمة موجه الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

- المنظمة الإدارية : ( شركة واحدة برأسمال مشتمت ) تكون حقوق الملكية مقسمة حيث يملك المالك ABUSUS و USUS أي يأخذ جزء أو كل أرباح الأسهم والسندات، كما لديه الحق في بيع ملكيته، في حين أن للإداريين حق FRUCTUS لتسيير المؤسسة، هذا التقسيم يمكن أن يؤدي إلى حدوث صراعات في الأهداف بين المالك و المسير الغير مالك لأن المسيرين لا يملكون سوى جزء قليل من رأس المال، وبالتالي لا يبحثون على تعظيم ثروة المساهمين. فكل ما كان رأس المال مشتمتا إرتفعت درجة حرية المدراء وتقل قوة نفوذ المساهمين.

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

- المنظمة التعاونية : الملكية تكون جماعية، بحيث لا يوجد مالك واحد واضح، وبالتالي توجد رقابة فعالة على التسيير ويكون FRUCTUS للعمال والمدراء جماعيا ومنه ينتظر أن يكون النموذج غير ناجح.

لكن ما يعاب على هذه النظرية أنها بالغت في شأن الملكية الخاصة وأهملت فعالية الملكية الجماعية وتسيير الدولة.

2- نظرية تكاليف التبادل : تعود جذور حوكمة الشركات كذلك لنظرية تكاليف التبادل المقترحة من طرف (Coase) سنة 1937 ثم قام كل من (Demsetz et Alchian) و (Jensen et Meckling) سنة 1972 ثم سنة 1976 و (Fama) سنة 1980 بتطوير هذه النظرية<sup>1</sup>.

وتعتمد النظرية على مبدئين أساسيين هما : النظرة التعاقدية للمنظمة ومبدأ الإختيار الطبيعي (Sélection Naturelle) بالإضافة إلى ذلك تم إستبعاد الرؤية السابقة للمنظمة و التي كانت عبارة عن علبة سوداء، و أصبح ينظر للمنظمة على أنها مجموعة من العقود الضمنية والصريحة التي تحكم العلاقات بين المتعاملين الداخليين للمنظمة، بحيث تحدد العقود الداخلية للمنظمة حقوق كل المتعاملين (خاصة الحقوق المالية) و أنظمة الرقابة و التقييم ... إلخ<sup>2</sup>.

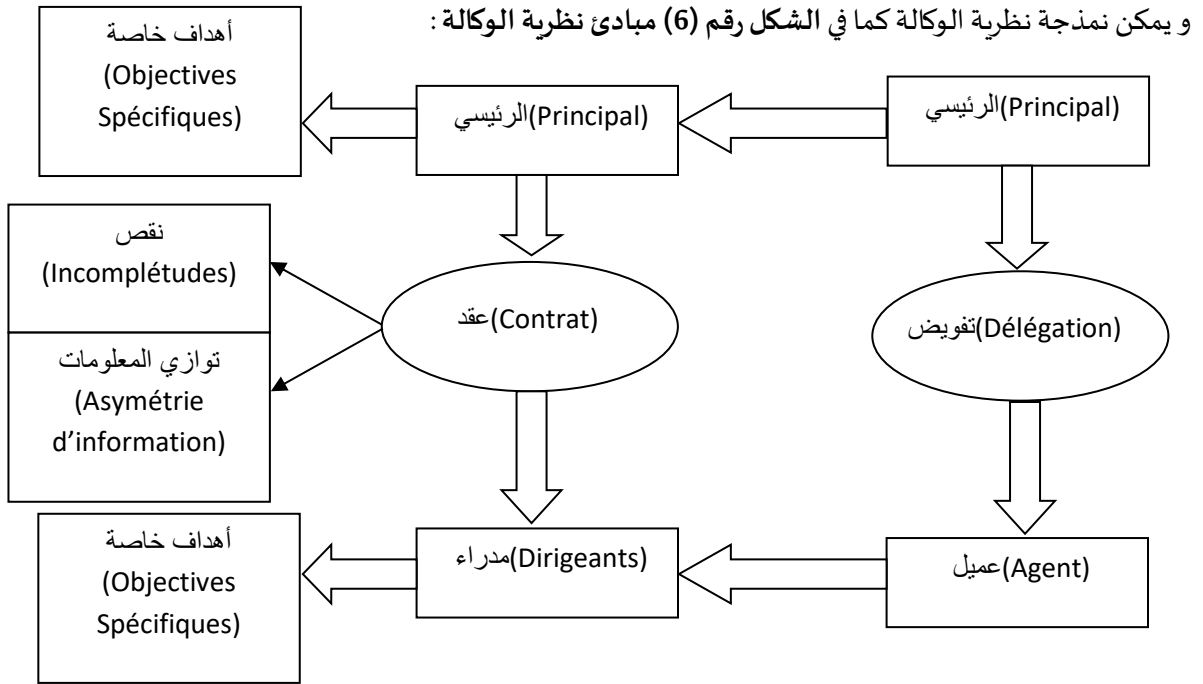
<sup>1</sup> G.Charreaux, Jean-Pierre Pitol Belin, La théorie contractuelle des organisations : Une application au conseil d'administration, 1985, P 03.

<sup>2</sup> IBID, P 3,4.

أما مبدأ الإختيار الطبيعي فيفترض وجود منافسة بين مختلف الهياكل التنظيمية بحيث يتم إختيار الهيكل الذي يقلل تكاليف تشغيل المنظمة المتعلقة بالعقود و تسمى بتكاليف الوكالة<sup>1</sup>، وتعتبر هذه النظرية المنظمة على أنها مركز من العقود التي بها علاقات بين مختلف أصحاب المصلحة والذين نجد منهم من له حقوق شرعية على المنظمة كالمساهمون والمدراء والإطارات والعمال بالإضافة إلى الموردون والزبائن والبنوك وأطراف أخرى ممولة للنشاط ( كالجماعات المحلية والدولة ...إلخ)<sup>2</sup>، ويركز أصحاب هذه النظرية على العلاقة بين المساهمون والمدراء والتي هي مصدر الصراع، ومنه فالمنظمات التي توازن بين أهداف المدراء والمساهمون هي التي تستطيع البقاء وباقي المنظمات التي بها صراعات تزول مع مرور الوقت<sup>3</sup>.

لكن الملاحظ أن النظرية تهمل المدراء المساهمون بالإضافة إلى أنها ترى الصراع من منظور سلبي دائما و الواقع غير ذلك.

3- نظرية الوكالة (العقود): وتعتمد نظرية الوكالة أساسا على مبدئين: توازي المعلومات وصراع المصالح، والجمع بينهما يؤدي إلى تكاليف الوكالة<sup>4</sup>.



<sup>1</sup> G.Charreaux, Jean-Pierre Pitol Belin, OPCIT, 1985, P 3,4.

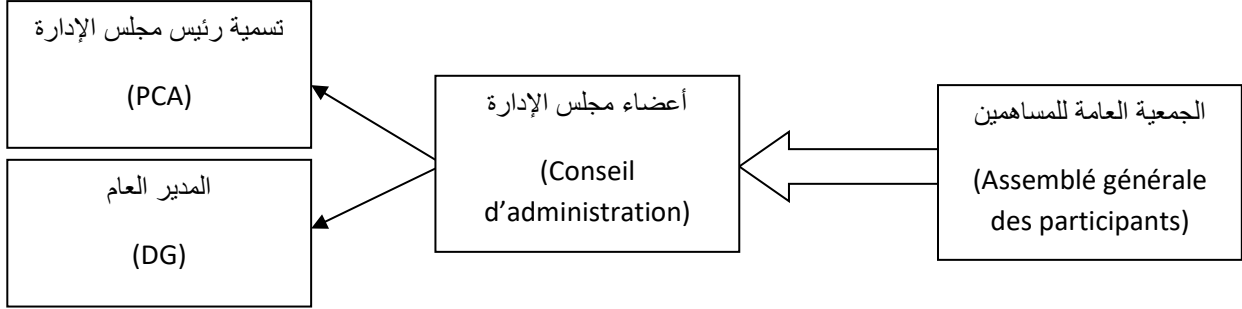
<sup>2</sup> Frédéric Parat , OPCIT, P 14.

<sup>3</sup> IBID, P 14.

<sup>4</sup> Samuel Mercier, Aux origines de stakeholder theory 1916-1950 , FARGO, cahier FARGO N° 10610xx, Septembre 2006, P 05.

## محاضرات في نظرية المنظمة موجهة الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

Sources : Michel Darbelet et autres, L'essentiel sur le management, 5<sup>ème</sup> édition, BERTI édition, Paris, 2006, Page : 382.



Sources : Michel Darbelet et autres, L'essentiel sur le management, 5<sup>ème</sup> édition, BERTI édition, Paris, 2006, P 381.

وتتميز نظرية الوكالة بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- يمتلك المساهمون القوة والنفوذ.
- تختلف أهداف المساهمون والمدراء.
- العقد المبرم بين الرئيسي (Principale) و العميل (Agent) يكون غير كامل لأنه لا يمكن التنبؤ بكل الحالات ولا يستطيع الرئيسي (Actionnaire) التنبؤ بكل قرارات المدير (Agent).
- هناك توازي للمعلومات، فالمدراء في الميدان لهم معلومات أكثر من المساهمين.

<sup>1</sup> Michel Darbelet et autres, L'essentiel sur le management, 5<sup>ème</sup> édition, BERTI édition, Paris, 2006, P 382.

### قائمة المصادر والمراجع

1. إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الأفاق، الرياض، السعودية، 2000.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
3. امينة بواشراري، نظرية المنظمة أو التنظيم، بوابة الباحث، جامعة الجزائر 1، 2012.
4. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والإعمال دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
5. ريشتاد هال ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، المنظمات، معهد الإدارة العامة السعودية، الطبعة 5، 2001.
6. صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54 جويلية 1987.
7. عبد الوهاب سويسي، المنظمة – المتغيرات – الابعاد – التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
8. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2000.
9. فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
10. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، نظرية المنظمة، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
11. كنعان نواف، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر، الجامعة الأردنية، الاردن، 2007.
12. كين بينمو، نظرية الالعاب، ترجمة، نجوى عبد المطلب، مؤسسة هنداي للتعليم والثقافة، الطبعة 1، القاهرة، 2016.
13. محسن حسن المعموري، مبادئ علم الاقتصاد، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة 1، عمان، 2014.
14. محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن، 2008.
15. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار الميسرة 1999.
16. محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي، دار حازم، دمشق، الاردن، 2003.
17. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن 2002.
18. مكية كريدي بنيان، دورة حياة المنظمة – المفهوم والاهمية، محاضرات في نظرية المنظمة، جامعة الجزائر.
19. موسى توفيق وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي لخدمات الجامعة، عمان الأردن، 1995.
20. مؤيد عبد المحسن، نظريات اتخاذ القرار منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2013.

### المراجع بالغة الاجنية

1. Barnard, C, The functions of the executive, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1974.
2. Berrah.L, l indicateur de performance, éd, cepadues, paris, 2002..
3. C.Benjamin, O.WEINSTEIN, les nouvelles théories de l'entreprise, librairie générale française, Paris, 1995.

4. Cohen. E, Dictionnaire de gestion, éd, la découverte, Paris, 2000.
5. Courtois.A, et autres, gestion de production , éd, organisation, paris, 1995.
6. Eiton, Edwin & Gruber, Martin, "Modern Porfolio. Theory and Investment Analysis", John Wiley and sons, Inc., New York, 1995..
7. Eustache Ebondo Wa Madzila, La gouvernance d'entreprise, sans édition, L'Harmattant, Paris, 2005.
8. Fernandez A, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éd, organisation, paris, 2<sup>o</sup>éd,2000,
9. G.Charreaux, Jean-Pierre Pitol Belin, La théorie contractuelle des organisations : Une application au conseil d'administration, 1985.
10. Gérrard Charreaux, Phillipe desbrières, Gouvernement des entreprises et création de valeur.
11. Gérrard Charreaux, Quelle théorie pour la gouvernance .
12. Gérrard Charreaux, Vers une théorie du gouvernement des entreprise, sans Num édition, L'Harmattan, Paris, 2005.
13. I.Chouk , Achat sur internet comment susciter la confiance, Edition L'Harmattan, Paris 2009 .
14. Kennedy.C, toutes les théories du management, Maxima, Paris,1999.
15. Luc Boyer - Noel Equilboy,Organisation : Théories et application, 2<sup>em</sup> Edition, Edition d'organisation, Paris.
16. Michel Darbelet et autres, L'essentiel sur le management, 5<sup>eme</sup> édition, BERTI édition, Paris, 2006.
17. N.C.F.F.R : National Commission On Frodulent Financial Reporting.
18. Rao, Ramesh, "Financial Management – Concept, and Application", 2<sup>nd</sup> edition, Macmillan Publishing Company, 1992..
19. Samuel Mercier, Aux origines de stakeholder theory 1916-1950 , FARGO, cahier FARGO N° 10610xx, Septembre 2006.
20. Samuel Mercier, La Théorie des parties prenantes, FARGO n°1050502, Mai 2005.
21. SAVALL.H, ZARDET.V, maîtriser les coûts et les performances cachés, éd, Economica. 2<sup>eme</sup> éd, Paris, 1989
22. Voir Frédéric Parrat, Le gouvernement d'entreprise, sans Num édition, Ed Dunod, Paris, 2003.
23. Y. Murat, Introduction à la théorie des jeux manuel et exercices corrigés, Dunod, paris 2003

الرسائل والاطروحات:

1. - عبد الوهاب سويسي،الفعالية التنظيمية :تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل دكتورا في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

## محاضرات في نظرية المنظمة موجه الى طلبة السنة الثالثة لسانس إدارة أعمال

2. الجبوري، نصيف جاسم محمد، "مفاهيم نظرية الوكالة وانعكاساتها على نظم قياس الأداء والحوافز في بعض الشركات المساهمة العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999.
3. رزيقي عمار، التعهيد بإدارة الصيانة كخيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية مدخل لتحسين الإنتاجية، دراسة حالة: المركب المنجمي للفسفاط، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2011.
4. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2004-2005.
5. لتميمي، عباس حميد يحيى، "اثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية والحوكمة في الشركات المملوكة للدولة – دراسة ميدانية في عينة من الشركات العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.
6. الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز فرع الاغواط، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010.

### الملتقيات والندوات:

1. بتول محمد، علي خلف، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة المستنصرية، العراق، 2011.
2. زايد بلقاسم، مداخلة بعنوان "مدخل الحكم الجيد وأبعاده النوعية والكمية"، ملتقى دولي بعنوان "الحكم الراشد ودوره في التنمية المستدامة"، الجزائر، 2006
3. سامح فوزي، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية و الإستراتيجية، العدد 10، السنة الأولى 2005
4. عمراني كربوسة، الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر، ملتقى دولي بعنوان "الحكم الراشد ودوره في التنمية المستدامة"، الجزائر، 2006.
5. محمد طارق يوسف، الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات، ورقة عمل بمؤتمر تحت عنوان: متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، مصر، 2007.

### مواقع الانترنت

1. دنبري لطفي، التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة، مجلة علوم إنسانية WWW.ULUM.NL السنة الخامسة: العدد 37 تاريخ الاطلاع 2022-9-11 على الساعة 21:00.
2. هاماجوتشي كي إتشيرو، نظام التوظيف في اليابان، <http://www.nippon.com/ar/currents/d00088> تاريخ الاطلاع 2022/06/13 على الساعة 03:18
3. المركز الاقتصادي السوري، حوكمة الشركات في سوريا، دمشق، 2008، [www.SYRIA-NEWS.com](http://www.SYRIA-NEWS.com)، تاريخ الإطلاع: 2022/06/15، ص 07

4. Voir : [www.cipe.org/files/html/art0811.htm](http://www.cipe.org/files/html/art0811.htm) , consulté le 30/02/2022

