

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry of Higher Education and
Scientific Research

UNIVERSITY - SETIF 1

Faculty of Economics.Commerce
and Management



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

قسم: علوم التسيير

دروس في نظرية المنظمة

مدعمة بدراسة حالات وأسئلة تطبيقية

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الموارد
البشرية

إعداد أ.د: رقام ليندة

الخبراء المقيمين للمطبوعة:

الأستاذة د. خرخاش سامية

د. زبار نانو

تاريخ اعتماد المطبوعة: 2025\10\23

مقدمة:

تعتبر نظرية المنظمة مجالاً متعدد التخصصات، حيث يدرس بنية المنظمات وسلوكها وديناميكياتها. ولفهم أهمية وسياق نظرية المنظمة، من الضروري تعريف مصطلحات رئيسية مثل "النظرية" و"التنظيم". النظرية هي مجموعة من المبادئ أو المفاهيم أو الأطر التي تشرح الظواهر وتنتبأ بها. وهي تُوفر منظوراً يُمكننا من فهم الظواهر المعقدة. وتهتم نظرية المنظمة بدراسة كيفية عمل المنظمات وتأثيرها على بيئتها وتأثرها بها، وفهم تعقيدات السلوك التنظيمي بها، وعملية صنع القرار، والعلاقات بين الأفراد والمجموعات والأنظمة داخل المنظمة. والمنظمة وحدة اجتماعية ذات غرض محدد، وغالباً ما تخضع لقواعد واجراءات وأدوار تقوم بها في المجتمع.

كما يشير مصطلح المنظمة إلى ذلك الكيان المهيكل الذي يتألف من أفراد وموارد وعمليات تتعاون معاً لتحقيق أهداف محددة. وتختلف المنظمات في حجمها وتعقيدها وأهدافها، بدءاً من المؤسسات الصغيرة وصولاً إلى الشركات متعددة الجنسيات والمنظمات غير الربحية والهيئات الحكومية.

تعد دراسة نظرية المنظمة مهمة لعدة أسباب. فهي تسمح بفهم كيفية عمل المنظمات، مما يمكن من تحديد الأنماط والاتجاهات وأفضل الممارسات. وهذه المعرفة هامة سواء بالنسبة للباحثين أو الممارسين.

فهي تقدم رؤى حول تحقيق الأهداف وتحسين الأداء التنظيمي. كما تساعد على فهم التعقيدات والتحديات التي تواجهها المنظمات. فهي تُلقي الضوء على عدة قضايا مثل طبيعة العلاقات وديناميكيات السلطة، وحل الصراعات وتأثير البيئة الخارجية وكيفية التعامل معها لتحقيق التفوق. وتعتمد نظرية المنظمة على الاختبار والتجريب. فمن خلال اختبار جوانب مختلفة للمنظمة يبيّن الباحثون قاعدة معرفية تستفيد بها المنظمات. ويمكن للمديرين تطبيق هذه المبادئ القائمة على البحث العلمي لتحسين أداء منظماتهم.

لقد قدم العديد من الباحثين من مدارس مختلفة مساهمات كبيرة ساهمت في ظهور وتطوير نظريات المنظمة. يتم تناول البعض منها خلال هذه المطبوعة.

والسؤال البيداغوجي والعلمي الذي يتبادل إلى كل دارس في مجال إدارة الموارد البشرية هو: لماذا نتناول في تخصص إدارة الموارد البشرية موضوع نظرية المنظمة؟

نتناول هذه المادة في تخصصنا كون الإنسان يمثل أحد أهم شروط تكوين المنظمة، فليست المساهمة في تحقيق الأهداف هي سبب وجود المنظمة، لكن وجودها مرتبط بقبول أعضائها تقديم مساهمتهم. ومن ثم تمثل هذه المادة المعرفة النظرية الضرورية لتحليل وفهم هذا الإنسان من حيث سلوكياته، ودوره ومهامه، وأهدافه ومصالحه في هذا التنظيم. فنظرية المنظمة هي التي تمكننا من إيجاد الطرق والأساليب المناسبة للتعامل مع هذا الإنسان والاستفادة من تواجده في المنظمة، وهذا مهما كان موقعه فيها.

نتناول من خلال هذه المطبوعة "دروس في نظرية المنظمة مدعمة بدراسة حالات وأسئلة تطبيقية" المحتوى الذي صادقت عليه اللجنة البيداغوجية الوطنية لميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية. وبهدف إثراء المادة وزيادة في معارفك عزيزي الطالب دعنا هذا المحتوى بدراسة حالات وأسئلة تحليلية تعمق معارفك وتستثير روح التحليل والنقد والاستنتاج لديك. فهذه المادة محورها الأساسي البعد النظري في ديناميكية عمل المنظمات. وهو ما يمثل أحد أهم مواد تخصصك. مادة مصنفة ضمن الوحدات الأساسية، تتناولها خلال السداسي الثاني تخصص إدارة الموارد البشرية، في مشوارك الجامعي لنيل شهادة الماستر.

وتسعى مادة نظرية المنظمة عزيزي الطالب إلى تحقيق أهداف تعليمية من خلال مضمون نستعرضه لاحقاً. كما تتطلب منك اكتساب معارف مسبقة تمكنك من استيعابها وفهمها جيداً .

(1) الأهداف التعليمية:

بعد نجاحك عزيزي الطالب في هذه المادة ستتمكن من اكتساب المهارات الآتية:

1. تتعرف ماهية نظرية المنظمة؛
2. تتعرف على مختلف النظريات التي ساهمت في إثراء حقل عمل المنظمات؛
3. فهم فلسفة عمل المنظمات من خلال نظريات تنطلق من مقاربات مختلفة (إدارية، اقتصادية، اجتماعية، استراتيجية)
4. تميز بين نظريات المنظمة وتبرز مزاياها وتنتقد مبادئها ؛

(2) المعارف السابقة :

حتى تتمكن عزيزي الطالب من مواصلة الدراسة في هذه المادة والتحكم فيها، فإنه مطلوب منك أن تكون قد تناولت خلال مسارك الجامعي المواد الأساسية الآتية:
علم اجتماع المنظمات - مدخل إلى إدارة الأعمال - اقتصاد المؤسسة - الإدارة الاستراتيجية - إدارة الموارد البشرية والكفاءات - القانون التجاري - السلوك التنظيمي.

(3) مضمون المطبوعة:

شملت المطبوعة أربع محاور أساسية، يتعرض المحور الأول منها إلى تكوين وتحول المنظمات، في حين جاءت بقية المحاور لتتناول النظريات المقررة من قبل اللجنة الوطنية للبرامج، منها مدارس الفكر الإداري (النظرية الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية وامتداداتها، نظرية النظم وامتداداتها، النظرية الظرفية) والنظريات الاقتصادية للمنظمة التي جاءت في المحور الثالث للبرنامج (النظرية الاقتصادية نيو كلاسيكية، النظريات التعاقدية، النظريات التطورية، نظرية التسوية)، أما المحور الأخير فقد تناول النظرية الاستراتيجية للمنظمة من خلال نظرية الاقتصاد الصناعي، ومدرسة التحليل الاستراتيجي ل كروزييه ومقاربة الموارد والكفاءات، ونظرية أصحاب المصلحة. وقد جاء هذا ضمن تصور شاملا لنظرية المنظمة. مع العلم أن كل محور من هذه المحاور يصاحبه دراسة حالة وأسئلة تطبيقية.

البرنامج الرسمي لمادة نظرية المنظمة

السداسي: الثاني

اسم الوحدة: أساسية

اسم المادة: نظرية المنظمة

المعامل: 2

الرصيد: 5

محتوى المادة:

المحور الأول: تكوين وتحول المنظمات

- ماهية نظرية المنظمات وأسباب دراستها
 - مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها
 - مراحل تكون المنظمات المعاصرة
- المحور الثاني: تطور نظرية المنظمات: مدارس الفكر الإداري

- النظريات العقلانية للمنظمة (المدرسة الكلاسيكية)
 - المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة (مدرسة العلاقات الإنسانية)
 - إسهامات المدارس والنظريات الحديثة
 - التصور الشامل لنظرية المنظمات (النظرية الموقفية)
- المحور الثالث: النظريات الاقتصادية للمنظمة

- المنظمة في النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية
 - النظريات التعاقدية Contractual Theories
 - النظريات التطورية Evolutionary Theories
 - نظرية التسوية واقتصاد الاتفاقيات Regulation School
- المحور الرابع: النظرية الإستراتيجية وآفاق التصور الشامل لنظرية المنظمات

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

المحور الأول : تكوين وتحول المنظمات

الأهداف التعليمية :

1. يتعرف الطالب على ماهية النظرية ولماذا نظرية للمنظمة؛
2. التعرف على ماهية المنظمة ومداخل دراستها؛
3. يميز بين مختلف المصطلحات المتداولة حول المنظمة؛
4. يحدد مراحل حياة المنظمة ويستنتج أسباب بقائها.

محتوى المحور:

تمهيد

1. ماهية نظرية المنظمة وأسباب دراستها؛
2. مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها؛
3. مراحل تشكل المنظمات .

اختبر معارفك

مراجع المحور

تمهيد:

إن العصر الذي نعيشه هو عصر المنظمات، لكن هذا لا يعني أن الحضارات القديمة كالفرعونية واليونانية والرومانية والصينية لم تعرف تنظيمات، فالمنظمات عرفت منذ القديم واستخدمت لتحقيق أهداف هذه الحضارات.

أما اليوم، فأينما صوب الإنسان نظره وحيثما توجه يجد نفسه محاطا بالمنظمات المختلفة الطبيعة، فهي تلعب دورا كبيرا في مختلف جوانب حياته من صحية وتعليمية وثقافية وترفيهية ورياضية وما نرتديه من لباس ونتناوله من طعام والبيت الذي نسكنه ... كلها نتاج وصنع هذه المنظمات. وهذه المنظمات ومهما اختلفت أنواعها وتعددت نشاطاتها لها تأثير كبير على حياة الفرد منذ ولادته حتى وفاته. فهو يتمتع بكثير من فوائد، ولكن بعض المنظمات تجلب له ولبئنته المخاطر والأضرار

ولتحقيق نجاحها وضمان استمراريتها تحتاج المنظمة إلى نظرية تفسر كيفية تشغيلها وتتنبأ بنتائجها مثلها مثل أي ظاهرة في الحياة.

1-1 ماهية نظرية المنظمة وأسباب دراستها:

لكي نتناول ماهية نظرية المنظمة يجب أولا التعريف بماهية النظرية كمصطلح وكفلسفة، ثم يتم التطرق إلى ماهية المنظمة وأسباب دراستها.

1، مفهوم النظرية:

أصل كلمة Théorie من الكلمة اليونانية Théorein والذي يعني: يتأمل، يلاحظ، يفحص.

ويعرف Larousse النظرية على أنها مجموعة منظمة من المبادئ والقواعد والقوانين العلمية التي تهدف إلى وصف أو تفسير مجموعة من الوقائع والتنبؤ بتطوراتها.

وجاء في تعريف أنسكلوبيديا المانجمنت أن النظرية هي طريقة لبناء المعارف، فهي مجموعة قوانين واقتراحات التي تسمح بفهم ظاهرة ما وتفسرها وتتنبأ بها .

كل نظرية تبنى على مجموعة من الفرضيات تمثل أساس مجموعة من المتغيرات أو الحقائق المترابطة بشكل منطقي. ومن ثم فإن الفرضيات المختلفة تؤدي إلى نظريات مختلفة.

غالباً ما تكون النظرية عبارة عن فكرة علمية كونها تعتمد على الملاحظة أو التجربة. والهدف من النظرية هو : الكشف، الفهم، التفسير، التنبؤ بالأحداث.

والمنظمة تعتبر ظاهرة العصر لهذا لديها من النظريات ما يكشف عن ممارساتها ويحاول فهمها، ويفسر عملها، ويتنبأ بنتائج هذه الممارسات.

هناك نوعان من النظريات منها ما هي عامة (نظرية النظم، نظريات التعلم، النظريات الثقافية، النظريات الاجتماعية، النظريات النقدية...) وهناك من هي سياقية ظرفية والتي تعالج الظاهرة في وضعيات خاصة مثل العلاقات الإنسانية، الجماعات، المنظمات، وسائل الإعلام والاتصال....

2. مفهوم نظرية المنظمة:

هي دراسة سلوك وطبيعة المنظمات وبيئتها. فهي حقل معرفي يهتم بدراسة كيفية عمل المنظمات وكيفية تأثيرها وتأثرها بالبيئة التي تتواجد بها. ويتم هذا باستخدام مجموعة من المفاهيم والمبادئ والفرضيات المترابطة لتفسر سلوك مكونات المنظمة .

وهي ميدان للبحث يعالج مختلف الأبعاد والمداخل لفهم كيفية عمل المنظمات. فهي تكشف عن جوانب من مكونات المنظمة كالهيكـل التنظيمي وآليات اتخاذ القرارات والثقافة التنظيمية والعلاقات الشخصية وديناميكية السلطة داخل المنظمة. فهي تحلل الهياكل والعمليات والبيئات ونتائج المنظمات.

3. أسباب دراسة نظرية المنظمة:

أسباب دراسة نظرية المنظمات هامة ويرجع هذا إلى الحقائق الآتية:

أولاً ، توفر نظرية المنظمة فهماً منهجياً لكيفية عمل المنظمات، مما يمكن من تحديد الأنماط والاتجاهات وأفضل الممارسات. تعتبر هذه المعرفة هامة للمديرين والقادة والأفراد الطامحين للعمل بفعالية داخل المنظمات، حيث تقدم نظرة عميقة عن كيفية تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف.

ثانياً، تساعد نظرية المنظمة على فهم التعقيدات والتحديات التي تواجه المنظمات. فهي تسلط الضوء على قضايا مثل ديناميكيات السلطة ، ومعالجة الصراعات، وتأثير العوامل الخارجية على السلوك التنظيمي. ومن خلال فهم هذه الديناميكيات يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات للتغيير وتشجيع الابتكار وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

ثالثاً، تدعم نظرية المنظمة مدخل الإدارة القائمة على الأدلة. من خلال اختبار مختلفة جوانب النظرية وهذا بالاعتماد على البحوث التجريبية. يجمع الباحثون قدراً كبيراً من المعرفة حول ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية مما يمكن للمديرين من تطبيق هذه المعارف لتحسين تشغيل منظماتهم.

2-1 مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها:

من الضروري التمييز بين مختلف المصطلحات التي تحوي معنى المنظمة مع توضيح خصائصها وكذا مختلف المداخل والمدارس التي تناولتها بالتحليل والتفسير والتنبؤ بتطوراتها.

1. تحديد المفاهيم :

تتحدد المفاهيم وتندقق للتمييز بين مختلف المصطلحات، ولأزالة الغموض الذي قد ينشأ عن مصطلح المنظمة. ومن هذه المصطلحات ما يلي:

أ. المؤسسة L'entreprise :

مصطلح اقتصادي، وتعرف بعدة تعاريف لكن هناك تعريف عامة يتمثل في اعتبارها عنصراً اقتصادياً ينتج السلع والخدمات للآخرين بهدف تحقيق الربح.

هذا التعريف يقتصر على الجانب الإنتاجي للمنظمة ويهمل الوحدات التي تقوم بأنشطة التصميم والبيع والتوزيع. كما يستثني الأنشطة غير البيعية وحتى الثقيلة (مثل مشاريع البناء).

المؤسسة هي أحد الأشكال الخاصة للمنظمة .

كما يطغى على هذا التعريف وغيره من تعريفات المؤسسة الجانب الوصفي مهماً التحليلي منه لماهية المؤسسة، بحيث لا يوجد اهتمام حقيقي بالديناميكية الداخلية الخاصة بكل مؤسسة.

ب. الهيئة L'institution :

تمثل الإطار العام الذي يحدث فيه النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي. فهي إطار منظم للأنشطة، يتميز بالاستقرار ويخلق روابط اجتماعية، وتنتج قواعد ومعايير تتوجه بها ، ولها تأثير كبير على حياة المجتمع ككل.

عدد الهيئات في الحياة العامة محدود (البلدية، المسجد، الكنيسة...) في حين أن المنظمات عددها غير محدود .

تساهم الهيئة بعناصر مكملة لما يعنيه مصطلح المؤسسة منها خلق علاقات اجتماعية والاستقرار ولها غايات وتنتج معايير هامة لها تأثير على المجتمع .

ت. المنظمة L'organisation

ظهور مصطلح المنظمة جاء نتيجة التطور الذي عرفته المؤسسة الصناعية والتجارية. وهو مصطلح غامض بسبب التعدد الكبير في تعريفه. فهو يمثل موضوعا للعديد من التخصصات، وكل منها تقدم مفهومها له وتفسره وتحدد انشغالاته الأساسية. من هذه التخصصات: علم الإدارة، الاقتصاد، التاريخ، علم الاجتماع، علم النفس... وكل تخصص يهتم ببعد من أبعاد المنظمة، وعليه فإن تعدد تعاريفه جعل مصطلح المنظمة غامضا.

يعرف Robbins ST المنظمة على أنها " كيان اجتماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".

فالمنظمات هي تلك المجموعات البشرية التي تنسق نشاطاتها بهدف الوصول إلى الأهداف المخططة. وقد تكون ذات طابع اقتصادي (المؤسسة)، أو اجتماعي (النقابة)، أو سياسي (الأحزاب)، أو ديني (المساجد).

في كتابه " المنظمة، النظرية والتصميم" يعرف Daft المنظمة على أنها 1- كيانات بشرية -2- موجهة لتحقيق هدف -3- مصممة على أنها أنساق منظمة ومنسقة بشكل متعمد -4- ترتبط بالبيئة الخارجية.

هذا المصطلح هو أكثر شمولاً عن بقية المصطلحات (المذكورة سابقاً) كونه يجمع البعد الداخلي للمؤسسة ومهمتها الخارجية.

المنظمة هي إطار مهيكّل بالأساس حول نشاط هذا ما يسمح بجمعها كل أنواع المؤسسات والهيئات.

خصائص المنظمة:

تتميز كل المنظمات بخصائص مشتركة نذكرها فيما يلي:

- 1) وجود مجموعة من الأفراد: ليست المساهمة في تحقيق الأهداف هي سبب وجود المنظمة، لكن وجودها مرتبط بقبول أعضائها تقديم مساهمتهم. ووجودها أيضاً غير مرتبط بعدد أعضائها فهناك منظمات تتكون فردين وأخرى من آلاف الأفراد.
- 2) السعي لتحقيق أهداف معينة: يمكن أن تكون ربحية أو غير ربحية.
- 3) وجود تنظيم رسمي: ينظم العلاقات الوظيفية بين الأفراد.
- 4) نشوء علاقات غير رسمية: نتيجة التفاعلات الاجتماعية التي تتواجد في ظلها.
- 5) التفاعل مع البيئة التي تعمل بها.
- 6) استقرارها نسبي
- 7) النشاط الذي تقوم به: يمكن أن يكون مادي (خدمات، سلع) أو غير مادي (النقابات، الأحزاب).

2. مداخل دراسة المنظمة:

منذ بداية القرن العشرين، حاولت عدة دراسات فهم واثراء مفهوم المنظمة، وهذا ما يلخصه الجدول الموالي:

جدول يوضح مختلف مداخل دراسة المنظمة

المنظمة كآلة Machine (1940-1910)	المنظمة كائن حي Organisme vivant (1950)	المنظمة كدماغ Cerveau (1970-1950)	المنظمة كنظام سياسي Système politique (1960-1970)	المنظمة كسجن ذهني Prison mentale (1970-1950)	المنظمة كثقافة Culture (1985)
ميكانيكية كل شخص في مكانه المحدد	نظام يتكيف مع بيئته	كونها تجمع وتعالج المعلومات وتصدر الأوامر لبقية الأعضاء	مكان للحكومة حيث يتحالف الأفراد ويعارضون للدفاع عن مصالحهم	مكان حيث يعبر الإنسان عن نفسه وعن آماله مكان لخلق الرغبة والقلق	مجموعة تفرز قيم مشتركة وتخلق روابط للانتماء
آلية	بيولوجي	بيولوجية سيبرنتيكي (علم التحكم الآلي)	سياسي (الحي)	علم النفس بسيكولوجي	الأنثروبولوجيا علم الإنسان
تايلور Taylor (1911) فايول H Fayol (1916) فيبر M Weber (1947)	بترفلاي L Von Bertalanffy (1951)	سايمون H Simon (1947) بيير S Beer (1972)	سايمون H Simon (1958) م كروزيير M Crozier et Friedberg (1977)	E Jacques (1951) M Pages et E Enriquez (1974)	E Schein (1987)

1-3 مراحل تشكل المنظمات:

منذ ستينات القرن الماضي طرح كل من Moore 1959 و Whyte 1961 تساؤل يتمثل في كون المنظمات هي منظمات حية مثل الإنسان، ومن ثم تمر بنفس دورة حياته أو شبيهة بها. يرى هذان الباحثان أن المنظمة كائن حي والنمو والموت ظاهرة طبيعية فيها وتلائم منطقتها الداخلي.

فالمنظمة تتميز وتتعدد بالتدرج. فهي تمر من مرحلة المفاولة (منظمة صغيرة) حيث تكون بسيطة ومركزية إلى مرحلة النضج أين تتميز بالتنوع واللامركزية.

إلا أن هذان الباحثان لم يأخذا بعين الاعتبار مرحلتين انحدار وموت المنظمة في دورة حياتها، كون الواقع الاقتصادي آن ذاك يوفر فرص الازدهار والنمو للمنظمات. لكن مع نهاية السبعينات أخذت في الحسبان هاتين المرحلتين في حياة المنظمات.

1. المنظمة ككائن حي:

انطلق تساؤل الباحثين من كون المنظمات هل هي مثل بقية المخلوقات، أي تولد وتنمو وتحتاج إلى موارد حتى تستمر، إلا أنها لن تموت لأن فكرة الموت هذه غير مقبولة من قبل المؤسسين. فالموت ليس حتميا للمنظمة في حين هو كذلك لدى أي كائن حي بما فيها الإنسان. لهذا فالمقارنة بين دورة حياة المنظمة والإنسان هي مقارنة غير سليمة كليا. إلا ان هذه المقارنة شاعت لدى العديد من الباحثين في القرن الماضي ونجدها نسبيا صحيحة وتتطلب وعي المسيرين بها ليتفهموا أكثر طبيعة عمل منظماتهم. فهي شبيهة بالكائن الحي من حيث نموها ومرورها بمراحل حياتية يمكن التنبؤ بها وتحديد خصائص كل مرحلة فيها. كما أن هذه المنظمات تحتاج إلى طاقة لتقدم مخرجاتها (سلع وخدمات)، وإذا لم تحصل على هذه الطاقة من البيئة الخارجية فسوف تفشل في تحقيق أهدافها ويكون مصيرها الموت دون شك.

2. مراحل دورة حياة المنظمة:

يشير مفهوم دورة حياة المنظمة إلى أن للمنظمة نموذج تغييري يمكن التنبؤ به، كما يفترض أن للمنظمات مراحل متتالية ومنطقية تمر بها . فقد تم اقتراح العديد من دورات حياة المنظمة، تتشابه في أحيان وتختلف في أحيان أخرى. فهناك من النظريات من يرى أن دورة الحياة هذه تتكون من 3 إلى 10 مراحل وهناك من يذكر 5 وآخرون 4 . وبالرغم من الاختلاف في العدد إلا أنها متشابهة، حيث تميل النماذج ذات المراحل الكثيرة إلى التوسع في مرحلة النمو ، في حين تميل النماذج الأخرى ذات عدد المراحل الأقل إلى دمج المراحل .

نختار المراحل الأقل عددا في دورة حياة المنظمات وهي الأكثر تكرارا وهي تلك المتكونة من أربع (4) مراحل والتي يمكن التنبؤ بها. وفي كل مرحلة من هذه المراحل تحتاج المنظمة إلى تكييف أساليب إدارتها وقيادتها وتنظيمها واستراتيجيتها حتى تضمن بقاءها. وتتمثل هذه المراحل في: الانطلاق (الولادة)، النمو (التطور)، النضج (الاستقرار)، التراجع (الزوال) .

أ) **مرحلة الانطلاق (الولادة):** تتجسد الفكرة التي لدى المؤسس أو المؤسسين، مرحلة التعريف بالوجود وترسيخ هذا الوجود في السوق. يتم هذا من خلال تحديد زبائنها ووضع استراتيجية الوصول إليهم وبناء علاقات معهم ومع باقي المتعاملين الاقتصاديين الذين تحتاج إليهم.

ب) **مرحلة النمو (التطور):** تقوم المنظمة بتوسيع عملياتها وزيادة قاعدة عملائها. ويتم هذا من خلال الاستثمار في التسويق والبحث والتطوير وخدمة العملاء لمواكبة الطلب، كما تحتاج إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة لتلبية احتياجات العملاء وتدعم هذا بحملات تسويقية.

ت) **مرحلة النضج (الاستقرار):** هي المرحلة التي تكون فيها المنظمة قد بلغت ذروة أدائها وتباطأ نموها، وتتميز بنوع من الاستقرار. ويتم التركيز هنا على تحقيق الفاعلية والفعالية حتى تظل قادرة على المنافسة، كما تحتاج إلى الابتكار حتى تبقى في صدارة المنافسة. وتعتمد في استراتيجيتها على تبسيط العمليات والاستثمار في التكنولوجيا ومحاولة تنويع عملياتها من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة متغيرة.

ث) **مرحلة التراجع (الزوال):** تبدأ حينما تبدأ المنظمة في تسجيل انخفاض في مستويات الأداء والمبيعات والأرباح، ما يفرض عليها التفكير في إعادة الهيكلة (تقليص حجمها مثلا)، أو البحث عن أسواق جديدة. وإذا لم تتمكن من إعادة التجديد فإنه سيكون مصيرها الاضمحلال والزوال.

1-4 أهمية تبني منظور دورة حياة المنظمة:

التعامل مع المنظمة من وجهة نظر مرحلية حياتها يفيدنا فيما يلي:

- المنظمة ليست كيانا ثابتا مستقرا بل تتطور وتتغير باستمرار؛
- ظرفية تشخيص حال المنظمة ومن ثم البدائل المتوفرة لديها ليست متشابهة في كل مرحلة ؛
- امكانية التنبؤ بالنماذج التنظيمية وكذا الإدارية الأفضل لكل مرحلة .

ومع ذلك فيجب احترام تنوع سيناريوهات تطور كل منظمة، فكل منظمة سيناريو خاص بتطورها. ومنح المنظمة صبغة بيولوجية بحتة وكأنها تملك "قانونا وراثيا" له قدرات حتمية لا يحترم هذا التنوع.

اختبر معارفك:

السؤال الأول: ضع علامة (X) أمام كل إجابة صحيحة موجودة رفقة العبارات الآتية:

1. تعتبر منظمة كل من : البلدية ()، الأسرة ()، الدولة ()؛
2. يتباطأ نمو المنظمات في مرحلة : الزوال ()، النضج ()، النمو ()؛
3. يتم البرهنة على صحة فرضيات النظرية باستعمال: الملاحظة ()، التجربة ()، كليهما ()؛
4. تعرف النظرية على أنها مجموعة من : المبادئ ()، الإجراءات ()، القوانين ()؛
5. تهدف النظرية في دراستها للوقائع، إلى : تفسيرها ()، فهمها ()، التنبؤ بها ()؛

السؤال الثاني : دراسة حالة هيئة ترقية السكن الشرق

يعمل السيد أحمد مديرا لإدارة العلاقات العامة في هيئة ترقية السكن الشرق. أنشأت هذه الهيئة في سنوات السبعينات على مستوى المركز في الجزائر العاصمة ولها فروع جهوية. تتكون هيئة ترقية السكن الشرق من ست مديريات رئيسية و 20 قسما و 35 مصلحة. وقد بلغ عدد الموظفين فيها 520 موظفا. تسهر الهيئة على توفير السكنات الاجتماعية على مستوى الشرق الجزائري، حيث

تتابع عمليات البناء وتضمن موائمتها مع الشروط الفنية وتقوم بتوزيعها بالاتفاق مع هيئات الولايات. فهي تسعى إلى تغطية الاحتياجات الجهوية من السكن للفئات ذات الدخل الضعيف.

تعتمد الهيئة على أسلوب في تنظيم العمل يؤكد على ضرورة إشراف كل مسؤول على إدارته بشكل دقيق لضمان تنفيذ اللوائح والتعليمات. كما تنص التعليمات الداخلية على أنه لا بد من توقيع المدير العام شخصيا على كافة المراسلات مع الجهات الخارجية. تعيش هيئة ترقية الإسكان مشاكل عديدة منها داخلية، حيث يسود جو من التذمر لدى موظفيها. أما الخارجية فتتعلق بالاحتجاجات التي يواجهها يوميا السيد أحمد من قبل جمهور المتعاملين من الطامحين لسكنات اجتماعية....

الأسئلة:

1. هل الهيئة التي يعمل بها السيد أحمد منظمة ؟ برر إجابتك؟
2. ما هو الاختلاف بين هذه الهيئة والمؤسسة الاقتصادية؟
3. ما هي أهم المتغيرات الخارجية التي تؤثر على عمل هذه الهيئة؟ وهل يأخذ تشغيل هذه الهيئة هذه المتغيرات بعين الاعتبار؟
4. ما هي المداخل النظرية التي تعتمد عليها هذه الهيئة في تشغيلها؟ وهل تراها مناسبة؟
5. في أي مرحلة من مراحل دورة حياتها تتواجد هذه الهيئة؟ هل المشاكل التي تعاني منها يمكن أن تعصف بها وتؤدي إلى زوالها؟

مراجع المحور

1. Charron JL et Sépari S (2001) : Organisation et gestion de l'entreprise ; Ed° Dunod .
2. Daft R.L (2015) :Organization theory and design ; 12th edition ; pub of south western college .
3. DEMERS C.H. (1999): de la gestion du changement à la capacité de changer; Dans Revue Gestion; Vol24; N°3.
4. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/th%C3%A9orie/77735>.
5. Livian Yf (1998) : Organisation , théories et pratiques ; Ed° Dunod .
6. Louart P(1999) : Théorie en gestion ; dans Encyclopédie de la gestion et du Management ; Ed° Dalloz.
7. مؤيد سعيد السالم (2000): نظرية المنظمة الهيكل والتصميم؛ دار وائل للنشر والتوزيع.
8. كشاط أنيس، برياش توفيق(2023): نظرية المنظمات ؛ مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم تسيير تخصص إدارة الأعمال؛ جامعة سطيف 1 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

المحور الثاني : تطور نظرية المنظمات : مدارس الفكر الإداري

الأهداف التعليمية:

1. تعرف على المدارس الكلاسيكية والاجتماعية والحديثة في الإدارة؛
2. المقارنة بين مساهمات مختلف منظري هذه المدارس؛
3. استخلاص أهم مبادئ الفكر الإداري التي دعمت مكانة المنظمة وضمنت ديمومتها.

محتوى المحور:

تمهيد

- 1.2 النظرية العقلانية للمنظمة (المدرسة الكلاسيكية)؛
- 2.2 المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة (مدرسة العلاقات الإنسانية)؛
- 3.2 مساهمات مدرسة النظم والنظرية الظرفية؛
- 4.2 مساهمات المدارس الحديثة .

اختبر معارفك

مراجع المحور

تمهيد :

دراسة المنظمة بانتهاج الطريقة العلمية في البحث تأخر كثيرا في الظهور، حيث ظهرت بداياتها الأولى مع مطلع القرن العشرين واكتسبت توجهها جادا ومنتظما بعد الحرب العالمية الثانية. وقدم العديد من الباحثين والمفكرين من مشارب علمية مختلفة مساهمات هامة ساعدت على ظهور وتطور نظريات المنظمات.

1.2 النظرية العقلانية للمنظمة (المدرسة الكلاسيكية):

يعتبر الاتجاه الكلاسيكي أول من ساهم في دراسة نظرية المنظمة، حيث تتميز نظرياته ببساطة طروحاتها، وهي ناتجة عن التحليل الاقتصادي القائم على افتراض العقلانية التامة والبحث عن التعظيم من خلال تعريف وصياغة مبادئ الفاعلية L'efficience التنظيمية.

من رواد هذه المدرسة : فريدريك ونسلو تايلور F.W.Taylor (1856 – 1915) ؛

هنري فايول H. Fayol (1841 – 1925)؛

ماكس فيبر M. Weber (1864 – 1920).

1) نظرية الإدارة العلمية فريدريك ونسلو تايلور F.W.Taylor (1856 – 1915):

يمكن إرجاع الأساس الفكري للنموذج الكلاسيكي في المنظمات إلى تايلور، والذي يعتبر أول من تناول المنظمة بالدراسة والتحليل ولم يتناول فقط – كما هو شائع عنه – تنظيم العمل.

مع العلم أن أغلب رواد هذه المدرسة هم من المهندسين، فبالإضافة إلى تايلور هناك كل من

Henry Gantt ،Frank and Lillian Gilbreth.

كان يعمل تايلور في شركة Midvale Steel للصلب، حيث اهتم بالعمل التنفيذي على مستوى ورش الإنتاج. وكان يهدف من دراسته (تجربة الحركة والزمن) إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل لتحقيق الفاعلية الإنتاجية، والقضاء على التبذير، وتغيير العادات السيئة في أداء العمل التي تجلب التعب للعاملين والمردود القليل للمنظمة.

فجاء بالتنظيم العلمي للعمل، حيث قسم العمل إلى مهام بسيطة معادة ومقاسة زمنيا، واستخلص من ذلك الطريقة المثلى لأدائها وتدريب العاملين عليها، كما ربط الأجر بحجم الإنتاج.

مبادئ التنظيم العلمي للعمل:

حدد تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الصادر عام 1911، أربع مبادئ اعتبرها أساسية في المنظمة هي:

- 1- استبدال الطرق التقليدية بمعارف علمية حول مختلف أوجه عمل كل فرد؛
- 2- الاختيار والتدريب العلميان للعمل، أي على الإدارة أن توفر لهم الارشادات التفصيلية لتنفيذ العمل في أعلى المستويات؛
- 3- تعاون الإدارة والعاملين وفقا لمبدأ المنافع المتبادلة للتأكد من أداء العمل حسب الطريقة العلمية؛
- 4- تقسيم المسؤوليات بين المسيرين والعمال بشكل عادل، حيث يتحمل المسير مسؤولية التصميم وتنظيم العمل والتخطيط المفصل لكل مهمة تسند للعامل الذي يقتصر دوره على التنفيذ.

مزايا النموذج التايلوري في المنظمة:

- بالرغم من الانتقادات العديدة التي وجهت وتوجه إلى النموذج التايلوري إلا أنه وجد في المقابل نجاحا كبيرا وترجع أسباب ذلك إلى:
- سهولة وسرعة التدريب على عمل بسيط مقارنة بعمل معقد، فكلما كان العمل بسيطا كلما تم تعلمه بسرعة وأنجز أفضل؛
 - سهولة عملية الرقابة بسبب التقسيم الدقيق للأعمال؛
 - هو أساس تحقيق وفورات الحجم مما أدى إلى تطوير وتحضر الاستهلاك.
- إن اليوم ، أغلبية تنظيم العمل الصناعي في العالم ينفذ حسب الطرق التي حددها تايلور وأتباعه.

الانتقادات التي وجهت إلى النظرية التايلورية:

انتقادات كثيرة نذكر منها:

- ولد التقسيم الدقيق للعمل الملل لدى العديد من العمال وأقفر العمل بحيث أصبح ليس له قيمة.
- أهمل العنصر البشري في المنظمة واعتبره آلة عليه تنفيذ العمل دون نقاش.

- اعتبر أن التحفيز المادي هو أحسن السبل لزيادة الفاعلية، إلا أن هذا ليس صحيحا دائما.
- انتقد بشدة حول مسألة العقلانية التامة واعتبرها عدة باحثين فيما بعد أنها لا يمكن أن تكون إلا محدودة.
- نظر إلى المنظمة باعتبارها نظاما مغلقا مما ولد مشاكل عديدة عانت منها فيما بعد.

(2) نظرية العملية الإدارية هنري فايول H. Fayol (1841 – 1925):

فايول مهندس مناجم، أمضى حياته العملية (1880 – 1918) مسيرا لمؤسسة Commentry-Fourchambault- Decazeville. معتمدا على تجربته الخاصة كمسير وملاحظ نشر كتاب في 1916 بعنوان "Administration industrielle et général" يبين فيه ما توصل له:

- أ) قسم أنشطة المنظمة الصناعية إلى ستة فئات هي :
- القسم الفني: ويحتوي الأنشطة الإنتاجية والتحويل والصناعة؛
 - القسم التجاري: به أنشطة الشراء والبيع والتبادل؛
 - القسم المالي: يتم فيه البحث والاستعمال الأفضل لرؤوس الأموال؛
 - القسم الأمني: لحماية الأفراد والممتلكات؛
 - القسم المحاسبي: يتم به كل العمليات المحاسبية بما فيها الإحصائية؛
 - القسم الإداري: ويحتوي خمس وظائف هي: التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة.

ويهتم فايول بالذات بوظيفة الإدارة ويميزها عن باقي الوظائف اليومية لقيادة الأعمال مثل المحاسبة والتسيير المالي والإنتاج والتوزيع. بالنسب له أن نشاط الإدارة يتواجد في كل المنظمات الإنسانية من إدارة الدولة إلى المنزل.

- ب) كما وضع أربع عشر (14) مبدءا اعتبرها أساس ممارسة النشاط الإداري. وهي مصدر تحقيق الفاعلية، نذكرها كما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص - توازن السلطة والمسؤولية - الانضباط والالتزام بالقواعد والتعليمات - وحدة الأمر - وحدة القيادة - خضوع المصالح الفردية لمصلحة العمل - أجور عادلة - مستوى مناسب من المركزية - التسلسل الرئاسي - التمسك بالنظام - عدالة الرؤساء في تعاملهم مع مرؤوسيهم - استقرار العاملين في عملهم - تشجيع المبادرة - تشجيع وحدة الأفراد (تنمية روح التعاون).

مزايا نظرية العملية الإدارية ل فايول:

- تطبق مبادئ فايول في كل أنواع المنظمات وليس المؤسسات فقط؛
- يعتبر فايول هو أب التسيير كعلم ووظيفة، فهو أول من نادى بالفصل بين أنشطة التسيير والإنتاج؛
- تعتبر مساهمته عصرية كونها سباقة في عصره، فالمفاهيم التي جاء بها تتميز بمرونتها لهذا نجدها تستعمل لحد اليوم ؛
- سهولة الرقابة والتوجيه بسبب وحدة الأمر.

الانتقادات التي وجهت ل فايول:

- أهمل أثر المحيط في دراسته للمؤسسة كمنظمة؛
- عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمة؛
- مثله مثل تايلور أهمل الصراع كظاهرة واقعية تتواجد في كل التنظيمات البشرية.

(3) النظرية البيروقراطية ل ماكس فيبر M. Weber (1864 – 1920):

- اهتم فيبر بالتنظيم على مستوى مؤسسات الدولة أو المنظمات الكبيرة، حيث اعترف بوصول عصر التنظيمات، ونظر إليها من حيث مميزاتها الهيكلية.
- بدأ فيبر بحثه بالتساؤل عن الأسباب التي تجعل العاملين يطيعون الأوامر، وهنا ميز بين ثلاث نماذج للسلطة:

أ) النموذج الكارزماتي: السلطة عند أشخاص يتمتعون بصفات قيادية تجعلهم محل طاعة وخضوع من قبل التابعين لهم.

ب) النموذج التقليدي: مصدر السلطة هنا تعود لأسباب تقليدية كالوراثة والجاه والنسب. فهي تأتي نتيجة التقليد والتعود.

ت) النموذج العقلاني أو القانوني أو البيروقراطي: يمارس السلطة هنا أشخاص تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القانون. وهو النموذج الذي يحقق الفاعلية للمنظمة.

يتصور فيبر التنظيم في نموذج مثالي يسمى البيروقراطية والتي تمثل أحد أشكال التنظيم المعقد، وتصلح للمنظمات كبيرة الحجم. وهدف فيبر من خلال هذا التنظيم وصف جهاز تنظيمي مثالي للمنظمات كونه يحقق لها العقلانية التامة. ويقوم هذا التنظيم على المبادئ الآتية :

- العمل مقسم إلى مجموعة مهام بسيطة ومعادة ومحددة بدقة؛
- بناء رئاسي متدرج للسلطة؛
- الاختيار الرسمي، كل أعضاء التنظيم يتم اختيارهم على أساس المهارات والخبرات الفنية وليس على أساس ارتباطات أسرية أو سياسية؛
- تحديد واضح ومكتوب للواجبات حسب اللوائح والقواعد والتعليمات، ويلتزم العاملون بتنفيذها والتدريب عليها؛
- تطبيق القواعد والقوانين بشكل موحد لتجنب كل العلاقات الشخصية وكل محاولة لإرضاء الرغبات الشخصية للعاملين؛
- التطور الوظيفي، فالمسيرين هم مهنيين مختصين يحصلون على أجور ثابتة ويترقون في التنظيم.

مزايا النموذج البيروقراطي:

- السرعة والدقة التي يتم بها انجاز المهام؛
- استمرارية التنظيم كونه يقوم على سلطة قانونية وشخصية اعتبارية وبالتالي عدم تأثره بما يحدث لأعضائه (استقالة، وفاة، ...)؛

- التوجيه السليم والمستمر لكل الجهود لتحقيق الأهداف بسبب التدرج الرئاسي وسيادة النظام والعمل بالقواعد والإجراءات.

الانتقادات الموجهة لهذا النموذج:

- انتقادات عديدة، لهذا غالبا ما تستعمل كلمة بيروقراطية عند العامة للتعبير عن نظام إداري يسوده الشلل والضعف في الإنجاز والروتين والملل.
- حافظنة البيروقراطية على التنظيم أكثر مما سعت إلى تحقيق أهدافه؛
- يميز النموذج الجمود مما جعله غير قادر على معالجة حالات خاصة، وتطبيق القانون لأجل القانون، ويرفض ويقاوم التغيير، ولا يعترف بوجود الصراع؛
- التدرج الرئاسي للسلطة يجعلها مركزة في المستويات العليا للتنظيم مما ينتج عنه الشلل والانتظار في المستويات السفلى منه؛
- عدم الاعتراف بوجود علاقات أخرى في التنظيم غير الوظيفية؛
- الإجراءات الروتينية تولد الملل وتقيد حرية الفرد وتنمط سلوكياته؛
- نموذج تنظيمي مغلق لم يأخذ في الحسبان أثر البيئة.

2.2 المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة (مدرسة العلاقات الإنسانية):

حاول أصحاب هذه المقاربة سد النقص الذي عانت منه المدرسة الكلاسيكية، والتي أثناء بحثها عن تحقيق الفاعلية ولدت سلوكيات معاكسة لأهدافها مما نتج: ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل، حوادث العمل، الإضرابات، إتلاف الآلات والأجهزة ...

يرى أصحاب هذه المقاربة أن المنظمات لا تتكون من وظائف فقط بل من بشر أيضا، وهؤلاء ليسوا بقطع غيار يمكن استبدالها بسهولة. فانصب اهتمام رواد هذه المدرسة على العاملين وعلاقاتهم الشخصية وعلاقاتهم مع رؤسائهم وعلى الدوافع والحوافز ودينامكية الجماعة والمبادرات الفردية والمشاركة والقيادة.

هناك العديد من الباحثين من ساهم مبكرا في هذه المدرسة نذكر منهم: ماري بارك

فولات Follett MP وشوستر برنار Chester B وغيرهما.

لكن كانت أهم مساهمة جاء بها إلتون مايو Mayo E وزملاؤه F.J.Roethlisberger & W.J. Dickson

والذي يعتبر مؤسس حركة العلاقات الإنسانية، والتجارب التي قام بها ابتداء من 1924 في مصنع هاوثورن في شركة واسترن إلكترىك، تعتبر نقطة البداية لنظرية العلاقات الإنسانية.

1) أعمال ماري بارك فولت (Follett MP 1868 – 1933):

تعد من أوائل الباحثين الذين اهتموا بالجانب الإنساني في المنظمة، ومن أهم مبادئها:

- الإنتاج وتقنياته والتوزيع هي مسائل يمكن تعلمها، أما التعامل بشكل عادل ومثمر مع المرؤوسين فهو موهبة تتوفر لدى البعض دون غيرهم؛
- هناك تعارض بين المصالح في المنظمة ولكن لا يشكل هذا خطراً على انهيار العلاقات بل هو ظاهرة طبيعية تحقق المنفعة للأطراف المتعارضة؛
- التأكيد على ضرورة التفاوض بين أصحاب المصالح ليحصل كل طرف على مكاسب وهو ما يسمى بالتكامل ؛
- من الأفضل أن تعتمد الأوامر على الموقف الذي يكون فيه الرئيس ومرؤوسيه بدل اعتمادها على شخصية ونفوذ الرئيس (القيادة موقف)؛
- عدم الخلط بين القوة Le pouvoir والسلطة L'autorité والقيادة Leadership ، فهذه مفاهيم ديناميكية وليست جامدة. فالقوة ليست على الآخرين ولكنها بالآخرين، أما السلطة فهي ليست مركز اجتماعي ولكنها قوة تماسك وتكامل وتنشأ عن الموقف، وهي الحق في ممارسة القوة. أما القيادة فهي قدرة الإنسان الذي يحصل على مجموعة من صفات القائد؛
- المسؤولية جماعية تملئها ظروف الموقف أو الوظيفة. وهي مسؤولية عن نتائج العمل وليست على الأشخاص؛
- يشكل التنسيق القلب النابض للإدارة ويتم عن طريق الاتصال المباشر، وهو عملية مستمرة في المراحل الأولى للمشروع، حيث تكون العلاقة متبادلة بين كل الأطراف المساهمة في المشروع.

(2) أعمال شوستر برنار Chester B :

في 1938 أكد على ضرورة النظر للمنظمة على أنها كيان تعاوني، لا يعتمد على السلطة الرسمية الممنوحة للمدير في إصدار الأوامر أو التهديد بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه.

من أهم مبادئه:

- النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني؛
- يؤكد على أهمية التنظيم غير الرسمي على التنظيم الرسمي؛
- يحث المدير على أن يكون قائدا يسهل عملية الاتصال وتحفيز المرؤوسين بمختلف الوسائل وخاصة المعنوية؛
- يؤكد على فكرة التوازن التنظيمي والتي تعني أن العامل لا يساهم بفعالية في نشاط المنظمة إلا إذا اعتقد أنه يتحصل على حوافز معادلة لقاء ما يقدمه، وأي اختلال بهذا التوازن يعني أن العامل لن يكون لديه الرغبة في بذل طاقته القصوى.

3. دراسات مايو Mayo E وزملائه (1880 – 1949):

الدراسات التي قام بها مايو وزملائه أثرت كثيرا على التوجهات السابقة لإدارة الأعمال وكذا النظرة للمؤسسة، وهذا ما أثبتته النتائج التي توصلوا إليها:

- كمية العمل للعامل لا تتوقف على قدرته الجسمية بل على قدرته الاجتماعية، أي مدى اندماجه في مجموعة عمل؛
- الأفراد الذين يعملون في ظل ظروف واحدة ويشعرون بمشاعر واحدة يشكلون فيما بينهم جماعات غير رسمية؛
- ليس مهم التقسيم الدقيق للعمل بل المهم هو الجو الذي يعمل فيه الأفراد ومدى التعاون والتوافق بينهم وأثره على تحقيق الفاعلية الإنتاجية؛
- للحوافز غير المادية دورا هاما في تحقيق رضا الأفراد منها: العمل الجماعي، العلاقات الحسنة بين أعضاء الجماعة، الثقة والاحترام التي تتميز بها علاقة الرئيس بمرؤوسيه، المشاركة...

- ضرورة تدريب الرؤساء والمشرفين على المعاملة الإنسانية بدل الأسلوب التسلطي التقليدي.

مزايا مساهمة مايو وزملاؤه في حركة العلاقات الإنسانية:

- الانتباه والاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة واعتباره فاعل مؤثر على العملية الإدارية؛
- الاهتمام بالظروف المادية للعمل بالرغم من أنها ليست المؤثر الوحيد في إنتاجية العامل؛
- العلاقات الإنسانية لها أهميتها في المؤسسة كونها تؤثر على تحقيق الفاعلية الإنتاجية؛
- أهمية القيادة والمشاركة في الإدارة؛
- إبراز أهمية تحقيق الرضا والتحفيز غير المادي.

الانتقادات التي وجهت لأعمال مايو وزملائه:

- إهمال العوامل الخارجة عن نطاق العلاقة بين رب العمل والعمال، كظاهرة النقابة والمجتمع ككل حيث تتواجد المؤسسة وتتأثر وتتأثر بها عملياتها الإدارية؛
- مثل المدرسة الكلاسيكية مدرسة العلاقات الإنسانية هي نظرية تؤمن بوجود طريقة واحدة لتحقيق المؤسسة أهدافها؛
- إهمال أثر المحيط واعتبار المنظمة نظاما مغلقا.

4) امتدادات مدرسة العلاقات الإنسانية:

توجه مفكرو الإدارة خلال هذه المرحلة من الاتجاه الميكانيكي الذي كان ينظر للعامل كيانا ماديا بحتا، يمكن التأثير في سلوكه آليا بواسطة الحوافز المادية إلى إنسان له حاجات ورغبات يبحث عن اشباعها، وان لم يتحقق له ذلك يمكن أن يؤثر سلبا على الإدارة والتنظيم ككل. وجاءت الدعوة إلى ضرورة أنسنة طرق التسيير.

ومن أهم رواد هذا الاتجاه Lewin K و Mc gregor D و Maslow A و Herzberg F وغيرهم.

أ) أعمال لوين Lewin K (1890 – 1947):

- عالم نفس ألماني، ساهم في تحليل المنظمات بدراسته ظاهرة وصفها بـ " ديناميكية الجماعة". ومن خلال هذه الفكرة يواصل أعمال مايو ويثريها، كما اهتم بسلوكيات الفرد في العمل. وحدد مع باحثين آخرين ثلاث نماذج للقيادة وهي:
- القيادة المتسلطة: تقود الجماعة بالأوامر؛
 - القيادة الفوضوية Laisser-Faire : تقود الجماعة دون إحساس؛
 - القيادة الديمقراطية: تقود الجماعة مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتها واقتراحاتها.
- ويؤكد لوين أن القائد الديمقراطي هو الأكثر فاعلية من غيره.

ب) أعمال ماك غريغور Mc gregor D (1906 – 1964):

- يؤكد أن السلوك التنظيمي يتأثر بشكل عام بالفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، والأفراد يتأثرون جزئياً بهذه الفلسفة.
- فقد درس أشكال القيادة الإدارية وخلص إلى نظريتين متعارضتين حول الطبيعة البشرية، إحداهما نظرية (X) والأخرى (Y). وتمثل الأولى مفاهيم تقليدية عن العنصر البشري في المنظمة، في حين تحتوي الثانية تصورات فكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية والتي يؤمن بها هو.

تتمثل نظرية (X) في الأفكار الآتية: تحتوي مفاهيم تقليدية عن الفرد في المنظمة:

- الفرد بطبعه كسول لا يحب العمل ؛
- الفرد غير طموح، يفقد المبادرة ويتجنب مواقف المخاطرة؛
- لا يحب المسؤولية ويتجنبها؛
- يجب أن يجبر على العمل ويراقب ويوجه؛
- يهدد بالعقاب من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أما نظرية (Y) فتتمحور أفكارها فيما يلي: تسعى إلى التكامل بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة:

- الانسان بطبعه يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام؛

- في ظل ظروف ملائمة يسعى الفرد إلى المسؤولية ويتعلم تحملها؛
- الانسان قادر على استخدام الفكر البناء والخيال لحل مشاكل المنظمة إذا ما أعطيت له الفرصة.
- بناء على افتراضات نظرية (Y) ، والتي يرى ماك غريغور أنها الوحيدة التي تبين فعليا الطبيعة الحقيقية للعامل لذلك:
- على المديرين أن يعتمد سلوكهم ونمط إدارتهم على افتراضات إيجابية عن العاملين ويكون ذلك مرشدا لهم في الإدارة؛
- ادماج أهداف الفرد مع أهداف المنظمة؛
- حتى يتم الالتزام بالتنظيم والرقابة يجب الاعتماد على المشاركة والرقابة الذاتية؛
- استبدال مفهوم الإدارة بالإكراه بمفهوم الإدارة بالأهداف.

ت) أعمال ماسلو Maslow A (1970-1908):

يضع ماسلو حاجات الأفراد في قلب العملية التسييرية، ويربط مباشرة بين الرضا والتحفيز ويقترح نظرية للحاجات تسمى هرم الحاجات.

حسب ماسلو، فإن للعامل خمس حاجات رئيسية تتحكم في دوافعه نحو العمل، وتتمثل في: حاجات فيزيولوجية (الأكل، اللبس، المسكن)، حاجات الأمان (العيش والعمل في أمان)، حاجات اجتماعية (العمل مع مجموعة عمل، الاتصال مع الغير)، حاجات التقدير (إحترام الذات، له مكانة في مجموعة عمله)، حاجات تحقيق الذات (اتخاذ القرارات، المبادرة، الإبداع). تأخذ هذه الحاجات شكل الهرم، وما إن يشبع الفرد حاجات معينة حتى يتطلع إلى اشباع الموالية وهكذا يحفز الفرد باشباع حاجاته.

بين عدة باحثين فيما بعد أن صحيح للفرد حاجات ولكن شككوا في ترتيبها بهذا الشكل.

إلا أنه تبقى هرمية الحاجات أحد النظريات الأكثر معرفة وانتشارا فيما يتعلق بالتحفيز، فلا يوجد كتاب في إدارة الأعمال أو العلاقات الاجتماعية أو الإنسانية أو علم النفس أو التسويق يمكن أن يتجاهلها.

ث) أعمال هارزبارك Herzberg F (1923-2000) :

يوصل هارزبارك أعمال ماسلو ويدققها بشرحه كيفية تحفيز الأفراد، فقد توصل إلى وجود صنفين من العوامل التي تؤثر على أداء الفرد في العمل وهما:

العوامل المحفزة (الدافعة) وتتمثل في :

الحاجة للشعور بالإنجاز - الحاجة للاعتراف من قبل الغير - أهمية العمل نفسه - الرغبة في تحمل المسؤولية - إمكانية التطور والتقدم الوظيفي.

العوامل الوقائية وهي:

سياسة المؤسسة وأداتها - نمط الإشراف - العلاقات مع الرؤساء - ظروف العمل - الأجر والراتب - المركز الاجتماعي - الأمن الوظيفي.

وبين هارزبارك أن توفر العوامل المحفزة هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج ويزيد من رضا الأفراد لكونها مرتبطة بحاجاتهم، أما العوامل الوقائية فإنها غير محفزة ولا تؤدي إلى زيادة الإنتاج ووجودها يمنع حصول حالة عدم الرضا.

وينتهي إلى نتيجة هامة مفادها إمكانية التحفيز الفرد من خلال "توسيع" أو "إثراء العمل" .

توسيع العمل l'élargissement du travail: وتعني إضافة مهام أخرى كانت تؤدي من قبل عامل أو عاملين آخرين من أجل كسر الروتين والقضاء على الملل الذي تسبب فيه النموذج التaylorي.

إثراء العمل l'enrichissement du travail: إضافة مهام أخرى بالإضافة إلى المهمة الأساسية للعمل نفسه كالخطيط للعمل من قبل الفرد، وتنظيمه والرقابة عليه ذاتيا هذا بالإضافة إلى مهمة التنفيذ التي يقوم بها.

3-2 مساهمات مدخل النظم والنظرية الظرفية والمدارس الحديثة:

ما يميز الفكر المعاصر منذ الستينات إلى يومنا هو التكامل في الطرح، فبعد التحليل البسيط -نوعا ما - للمنظمة من قبل النظريات الكلاسيكية والاجتماعية (السلوكية)، حاولت عدة مدارس حديثة إثراء نظرية المنظمة بالأخذ بعين الاعتبار - تدريجيا - مختلف

الأبعاد المتعارضة في تشغيلها ومن ثم تم النظر إلى المنظمة باعتبارها نظاما معقدا. من بين هذه النظريات نذكر:

أولا: مدخل النظم L'approche systémique (1980-1960)

أول ما ظهر مصطلح النظام كان في الميدان البيولوجي. وأهم رائد بيولوجي جاء به هو Zvon Bertalanfly صاحب (النظرية العامة للأنظمة) في 1930. وجاء هذا لنقد النقائص التي كان يعاني منها المدخل التحليلي الذي يفسر عمل الخلايا. ولم يتوقف الأمر عند عمل الخلايا بل استفادا من مدخل النظم كل من D ; Kast et R ; Kahn واعتمدا عليه في تفسير عمل المنظمات.

فقد انتقدت نظرية النظم المدرسة الكلاسيكية لبساطتها، كما انتقدت المداخل الاجتماعية لجزئيتها.

فهو يتقدم منهج متكامل يهتم بالعلاقات بين مختلف أجزاء الكيان أكثر من اهتمامه بالخصائص المميزة لكل جزء .

(أ) تعريف النظام Le système :

ينطوي هذا المصطلح على العديد من المعاني فهو يطلق على كل كيان يتميز بتفاعل أجزاءه بحيث تشكل كلاً متكاملًا . والأجزاء ليست هامة في حد ذاتها، ولكن المهم هو التلاحم أو العلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء. وهذه العلاقات أو التبادل أو التفاعل هو الذي يكون مفهوم النظام. وميزة هذا النظام أنه مفتوح على العالم الخارجي حتى يضمن بقاءه واستمراره. مثال: في مجال الإنتاج، يعتبر نشاط الحصول على الموارد والرقابة على التكاليف والجودة. هي أجزاء متكاملة ومتلاحمة تسعى لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية.

(ب) خصائص النظام: وهي

- قد يكون النظام مفتوح أو مغلق على البيئة التي يعيش فيها؛

- يتألف النظام من نظم فرعية كما يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة جزءا من نظام أكبر؛
- لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل بها؛
- لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا حقق التوازن مع البيئة التي يعمل بها؛
- كل نظام له هدف يسعى إلى تحقيقه، وتتفاعل أجزائه كلها لتحقيقه؛
- التداؤب أو التآزر La synergie أي أن الكل هو أكثر من حاصل جمع الأجزاء، فالعلاقة بين الأجزاء هي التي تشكل قوة وفاعلية النظام من خلال التعاون والعمل معا.
- يتعرض أي نظام إلى التلاشي إذا فقد القدرة على الاستمرارية والتوازن مع البيئة المحيطة.

ج) عناصر النظام:

يتألف النظام من مجموعة من العناصر بما فيها نظام المنظمة تتمثل في: المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية.

-المدخلات: بالنسبة لنظام المنظمة تتمثل في الموارد البشرية والمادية والمالية

والمعلومات، حيث يحصل عليها النظام من البيئة أو النظام الأكبر. وتتفاعل هذه

المدخلات لتساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

-العمليات أو التحويل: هي جميع العمليات الفنية والإدارية التي يقوم بها نظام المنظمة

من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات.

-المخرجات: تتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية. وهي أساس وجود

النظام وسبب قيامه.

-التغذية العكسية: وهي مجموع المعلومات التي يحصل عليها النظام عن مخرجاته، والتي

تسمح له بتصحيح الانحرافات السلبية أو تعمق الإيجابية إذا نبهت إليها مما يؤدي إلى

تحسين أداء النظام.

د) المنظمة نظام مفتوح: تطبيقا لنظرية النظم على المنظمة نجد نظامها يتكون من أربع أجزاء

أساسية هي:

* الوظائف والمصالح والأقسام والتي لها أهداف تسعى إلى تحقيقها ووسائل وعمليات خاصة؛

* الأنشطة والقرارات التي تمارسها المنظمة لتركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف؛

* لنظام المنظمة حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها ويحددها الهيكل التنظيمي لها؛

* هذه الحدود يمكن اختراقها بتعامل المنظمة مع متعاملين يتواجدون في البيئة الخارجية لها وتمثل هي نظام فرعي للنظام الكلي للبيئة.

هـ) الانتقادات التي وجهت لمدخل النظم:

تأكيد على وجود علاقة بين أجزاء النظام ، لكن لم يوضح بدقة طبيعة العلاقة وهذا ما حاولت النظرية الظرفية تداركه .

و) الامتدادات الحديثة لمدخل النظم:

بناء على ما جاء في مدخل النظم ظهرت مدرستين تؤكدان على مبادئه وهما كل من المدرسة الاجتماعية التقنية و نظرية الفوضى حديثا.

1) المدرسة الاجتماعية التقنية:

من أهم رواد هذه المدرسة F.E.Emery(1925-1997) و E. Trist(1909-1993) وغيرهم من معهد Tavistock في بريطانيا . حيث جاءت أبحاثهم خلال سنوات الخمسينات.

ينطلق E. Trist وزملاؤه من مبدأ أن كل نظام إنتاجي (منظمة) يتضمن وفي نفس الوقت نظامين هما: نظام تقني وآخر اجتماعي.

أ) النظام التقني : ويقوم على مفهوم الزمن والتكلفة ويتميز بخاصيتين :

- الانسان في هذا النظام ما هو إلا أداة للإنتاج؛
 - تقسيم كبير للمهام من أجل تحقيق فعالية أكبر في الرقابة.
- وهنا هناك اشارة للنموذج التايلوري في تنظيم العمل.

ب) نظام اجتماعي: كرد فعل على النظام التقني نجد النظام الاجتماعي الذي يأخذ البعد الإنساني والسيكولوجي والذاتي للأفراد في أماكن العمل، واهتمامه الأول هو رضا الأفراد.

وهنا هناك اشارة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية.

وخلص E. Trist وزملاؤه إلى مجموعة أفكار أهمها:

- لا يمكن تحقيق هدف المنظمة إلا إذا كان تنظيم العمل يأخذ بعين الاعتبار - وفي نفس الوقت - حاجات العامل والقيود التقنية للعمل، بدون أن يكون هناك تفضيل لهذا العنصر على ذاك لأنهما مرتبطان ويعتمدان على بعضهما البعض ؛
- اعتبار المنظمة نظاما مفترحا لها علاقة تأثر وتأثير مستمر مع بيئتها، لهذا يجب تتبع وتحليل كل القوى التي يمكن أن تحول هذه البيئة مثل التطورات الاقتصادية؛
- عمال المنظمة لديهم قدرات كبيرة في التنظيم داخل مجموعات العمل ويتم هذا بصفة عفوية؛
- بناء هيكل تنظيمي قائم على مجموعات شبه مستقلة Les groupes semi autonome مع تحميل المسؤولية لأفراد التنظيم والدعوة لمشاركتهم في الإدارة.

(2) نظرية الفوضى أو الانهيار La théorie du chaos :

من روادها Theitart 1993 و Stacey 1995. حسب أصحاب هذه النظرية أن المنظمات مثل الظواهر الجوية هي أنظمة ديناميكية ومتفاعلة محكومة بعلاقات تترايط وتتسلسل عبر الزمن وتتفاعل الواحدة مع الأخرى. فحالة الاستقرار والتغيير (الفوضى) هي دائمة في حياة المنظمة. لهذا نجدها تتأرجح بين النظام والفوضى.

ترى النظرية الكلاسيكية أن العودة إلى حالة التوازن هي هدف كل تغيير يحدث للمنظمة وحالة الفوضى يجب تجنبها. في حين ترى هذه النظرية أن النظام المبالغ فيه والفوضى الكثيرة تؤدي إلى موت المنظمة. لذلك فهذه النظرية ترى أن تعايش الفوضى والاستقرار في نظام ديناميكي مثل المنظمة يسمح بالتجديد والإبداع.

ثانيا: النظريات الظرفية les théories de la contingence (1980-1960)

اختلافا مع المدرسة الكلاسيكية التي تبحث عن الحل الأمثل لمشاكل المنظمة نجد أصحاب هذه النظرية يفكرون في إيجاد حلول مرضية وخاصة لكل منظمة في ظل ظروف معينة. وعلى هذا الأساس تخضع المنظمة لعوامل ظرفية تؤثر على قراراتها وأنشطتها وتوجهها نحو نماذج تنظيمية

معينة. إذن لا يوجد تنظيم مثالي يتناسب مع كل الظروف لكن يوجد تنظيمات تتكيف مع تأثير عوامل مختلفة.

تعريف الظرفية: هي الحالة أو الوضعية الخاصة والمتغيرة والمتطورة وترفض الوصفات والحلول الوحيدة الثابتة.

عدة أعمال ساهمت في هذه النظريات ، وتناولت العوامل الظرفية التي تحدد الخيارات التنظيمية نذكر منها:

أ) دراسات Stalker و Burns:

بينت الدراسة التي قام بها هذان الباحثان أن:

- هناك نوعان من البيئة التي تتعامل معها المنظمات وهما: بيئة مستقرة، بيئة متغيرة؛
- التنظيم الذي يتناسب مع البيئة المتغيرة يختلف عن ذلك الذي يتلائم مع البيئة المستقرة؛
- التنظيمات القادرة على التفاعل والتعامل مع البيئة المتغيرة هي التنظيمات العضوية، أما تلك التي تعمل في بيئات مستقرة فهي تنظيمات ميكانيكية (آلية)؛
- تعريف التنظيم الميكانيكي: يناسب البيئة المستقرة، ويتميز برسمية عالية في تحديد إجراءات العمل، ومركزية عالية مع رقابة شديدة واتصالات عمودية ورسمية، مثل النموذج البيروقراطي.
- تعريف التنظيم العضوي: يلائم البيئة المتغيرة وغير مستقرة، ويتميز بهيكل مرنة يتكيف مع التغيرات ويعتمد على الرسمية منخفضة ومركزية منخفضة واتصالات أفقية وعمودية وغير رسمية مع رقابة ذاتية.
- إذن تكيف المنظمة نماذج تنظيمها حسب درجة استقرار البيئة.

ب) دراسات Lorsch و Lawrence :

أكدت دراسة هذان الباحثان أن السبب الرئيسي في تقسيم المنظمة إلى وحدات وأقسام ودوائر مختلفة هو لتمكين كل منها للتفاعل بفعالية مع البيئة المناظرة لها (المرتبطة بها). وعلى هذا الأساس فإن:

- تتعامل المنظمة مع عدة بيئات. وتتفاوت هذه من حيث درجة استقرارها؛
- تتوقف درجة تقسيم العمل ومن ثم التعقيد في وحدة في المنظمة (مثلا: وحدة الإنتاج، التسويق) على خصائص البيئة الفرعية المناظرة لها؛
- المنظمات ذات الدرجة العالية من التقسيم تميل إلى استخدام النموذج العضوي في التنظيم لتحقيق التنسيق، بينما تلك الأقل تعقيدا تميل إلى استخدام النموذج الآلي.

ث) دراسات Joan Woodward التكنولوجيا والمنظمة:

- بينت الدراسات التي قامت بها الباحثة وزملاؤها أن التنظيمات تتأثر بنوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وعلى هذا الأساس فقد وجدت ما يلي:
- المنظمات التي تنتج حسب الطلب يتميز تنظيمها بخصائص النموذج العضوي، وتحمل وظيفة التسويق مقدمة ومركز هذا التنظيم؛
 - المنظمات التي تنتج حسب العمليات يكون تنظيمها له نفس خصائص النموذج العضوي؛
 - المنظمات التي تنتج بكميات كبيرة يكون تنظيمها له نفس خصائص التنظيم الميكانيكي، وتحمل وظيفة الإنتاج مركز اهتمام هذا التنظيم؛
- النتائج التي توصلت إليها هذه الباحثة هي: أن هناك اختلاف في التنظيم ناتج عن اختلاف في التكنولوجيا المستعملة. وفاعلية المنظمة لها علاقة بمدى ملائمة التنظيم للتكنولوجيا المستخدمة.

ج) دراسات Chandler AD الاستراتيجية والمنظمة:

- يؤكد هذا الباحث أن أي تغيير في استراتيجية المنظمة يؤدي حتما إلى تغيير في تنظيمها، وعلى هذا الأساس يبين أن المنظمات تمر بمراحل في حياتها، ولكل مرحلة استراتيجيتها والهيكلية التي تناسب هذه الاستراتيجية كما يلي:
- المرحلة الأولى: مرحلة المنظمة الصغيرة ذات الأنشطة القليلة، حيث يكون تنظيمها ضعيف وتوسع للتوسع؛
 - المرحلة الثانية: المنظمة تنمو وتتوسع جغرافيا مما يستدعي تقوية الوظيفة الإدارية فيها لتحقيق التنسيق الفعال بين مختلف فروعها؛

- المرحلة الثالثة: توسع في نشاط المنظمة لتشمل نشاطات أخرى غير تلك التي انطلقت بها، بإضافة وظائف كانت تؤدي من قبل منظمات أخرى مما يدفعها إلى العمل بتنظيم حسب الوظائف؛

- المرحلة الرابعة: تنوع المنظمة في نشاطها وتحتاج في هذه الحالة إلى هيكلية بالأقسام. يؤكد Chandler AD أن النماذج التنظيمية تتوقف في تصميمها على الاستراتيجية لذلك على المسير تحديد الخيارات التنظيمية التي تقوي من فعالية الاستراتيجية.

خ) دراسات (1971) Blau الحجم والمنظمة:

يوجد عدة مقاييس لقياس حجم المنظمة، وقد ارتكزت هذه الدراسة على مقياس عدد العاملين لتحديد أثر الحجم على التنظيم.

وقد اتفق الباحثين عموماً على وجود علاقة تبادلية بين حجم المنظمة وطبيعة التنظيم، إذ أن حجم معين يتطلب تنظيم معين، وتنظيم معين يستلزم حجماً معيناً. فهناك تأثير للحجم على درجة التقسيم والتخصص ومن ثم التعقيد في المنظمة.

أيضاً للحجم تأثير على درجة الرسمية، أي كلما زاد حجم المنظمة كلما تطلب تقنياً عالياً لقواعد وإجراءات العمل للوصول إلى سلوكيات متماثلة. والعكس صحيح، أي حجم صغير يتطلب رسمية منخفضة. كذلك يؤثر الحجم على درجة المركزية، فكلما زاد حجم المنظمة كلما اتجهت المنظمات نحو تنظيم لا مركزي والعكس صحيح.

و) محاولة Mintzberg H لتلخيص العوامل الظرفية:

منذ نهاية السبعينات يحاول هذا الباحث أن يضع خلاصة للعوامل الظرفية ويدمجها ليقترح نموذجاً تنظيمياً مناسباً.

فهو يرى أن هناك عوامل ظرفية خاصة بكل منظمة والمتمثلة في: عمر المنظمة، حجمها، التكنولوجيا المستعملة، أسلوب السلطة، الاستراتيجية.

وعوامل ظرفية أخرى تميز البيئة والمتمثلة في: درجة التغير فيها، تعقدها، تنوعها، حالة عدم التأكد السائدة فيها.

كل هذه العوامل سواء الداخلية أو الخارجية تؤثر على التنظيم وتعطينا عدة أشكال من التنظيمات منها:

- هيكلية بسيطة: تصلح للمنظمات الصغيرة الحجم، مع إشراف مباشر، مركزية عالية، المالك هو المسير في غالب الأحيان، ورسمية منخفضة.
- هيكلية بيروقراطية آلية: تصلح للمنظمات كبيرة الحجم، مركزية عالية، رسمية عالية، تخصص تقني، تقسيم دقيق للعمل.
- هيكلية بيروقراطية مهنية (الوظيفية): تصلح لمنظمات كبيرة الحجم، هناك نوع من اللامركزية يتمتع بها التنفيذيون ذوي الاختصاصات الاجتماعية، ولهم سلطة كبيرة في اتخاذ القرارات.
- الهيكلية البيروقراطية بالأقسام: تصلح للمنظمات كبيرة الحجم، تقسم إلى وحدات تتمتع بنوع من الاستقلالية، حيث تكون درجة المركزية منخفضة والرسمية عالية وتتم مراقبة هذه الوحدات من خلال الأهداف المطلوب منها تحقيقها.
- الهياكل المؤقتة AD HOC: تصلح للمنظمات كبيرة الحجم، مركزية منخفضة، رسمية منخفضة، تعمل في بيئات متغيرة ومعقدة.

ثالثاً: مساهمات المدارس الحديثة:

نتناول كل من الاتجاه الثقافي ونظرية Z اليابانية، حيث ركزت هذه النظريات على البعد الثقافي في فهم عمل المنظمات.

1) الاتجاه الثقافي:

اهتم الاتجاه الثقافي الذي تطور في نهاية السبعينيات بالظواهر الثقافية داخل المنظمات.

يتكون هذا الاتجاه من مجموعتين كبيرتين من الباحثين وهما: مجموعة المسيرين، مجموعة الاجتماعيين الأنثروبولوجيين.

أ. مجموعة الاتجاه التسيري : ومن روادها (1982) R.T. Pascale ، T. Deal & A. Kennedy
(1984) A.G. Athos و (1982) T. Peters & R. Waterman و Archier & Sérieyx
(1984) و E.H. Schein (1985)

يعتبر الاتجاه التسييري ثقافة المنظمة كمتغير داخلي يتوقف عليه تنظيم المنظمة وفعاليتها. ويذهب بعض الباحثين إلى حد جعل الثقافة عامل نجاح رئيسي يمكن بناؤه بشكل متعمد، لذا يقترحون نماذج "للثقافة الراجعة". وينأى آخرون بأنفسهم عن هذا المفهوم الكاريكاتوري، ويلاحظون أن السمات الثقافية لمنظمة ما تأتي من مصادر متعددة للتأثير، ويؤكدون على مسؤوليات القادة في التطوير الثقافي.

ب. مجموعة الاتجاه الاجتماعي الأنثروبولوجي: (1983) L. Pondy و (1986) G. Morgan و (1987) L. Smircich و (1988) R. Sainsaulieu و (1993) M. Alvesson .

تعريف الأنثروبولوجيا: هي فرع من فروع العلوم يقع في نقطة الوصل بين العلوم الإنسانية والطبيعية المختلفة، ويدرس البشر والمجموعات البشرية في جميع جوانبها المادية والثقافية.

يعارض هذا الاتجاه رؤية الثقافة كأداة التي يراها أصحاب الاتجاه الأول (التسييري) ويهتم أولاً بفهم الظاهرة الثقافية في المنظمات. ويهدف إلى استعادة العالم الثقافي للمنظمات بكل تعقيداته، وتسليط الضوء على الظواهر الرمزية التي تنشأ داخل المنظمات (الرموز، الطقوس، الطقوس، اللغات، الأساطير، المعتقدات، التمثيلات، وما إلى ذلك)، وهذا بالاعتماد على كل من الأنثروبولوجيا والتفاعلات الرمزية، وكذا نظريات اللغة والأبحاث حول الإدراك.

(2) نظرية Z اليابانية:

نظرا للنجاح الكبير الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف المجالات ، قام بعض الباحثين بدراسة التجربة اليابانية في التنظيم والإدارة، كما نشرت أبحاث عديدة في هذا السياق. في أوائل الثمانينات صدر كتاب بعنوان نظرية " Z " في الإدارة للكاتب Ouchi W والذي تناول السبل الممكنة للإدارة الأمريكية لمواجهة التحدي الياباني. وقد أشار إلى أهمية ثقافة المنظمة في نجاح المنظمات اليابانية.

وحدد هذا الباحث خصائص للمقارنة بين الإدارة اليابانية والتي أطلق عليها "نظرية J" ، والإدارة الأمريكية وأطلق عليها " نظرية « A » ، واقترح " نظرية Z" كنموذج توفيقى يتماشى مع ثقافة المنظمة الأمريكية، وكذا بين النظريتين الأمريكية واليابانية.

جدول يوضح خصائص نظرية Z

الخصائص	النظرية A	النظرية J	النظرية Z
مدة التوظيف في المنظمة	عادة لفترة قصيرة	توظيف مدى الحياة	لفترة طويلة
الترقية	سريعة	بطيئة	بطيئة التركيز على التكوين والتقييم ثم الترقية
المسار المهني	متخصص جداً، يميل إلى البقاء في مجال مهني واحد	عام : ينتقل العاملون من مال إلى آخر	أكثر عمومية: التركيز على التدوير الوظيفي والتكوين
اتخاذ القرارات	فردية من قبل المدير	جماعية	يتخذ بمزيد من التركيز على المشاركة واتفاق وقبول الجماعة
المسؤولية	فردية	جماعية	فردية
تقييم الأداء	متكرر وصريح ورسمي	غير متكرر وغير رسمي وضمني	غير متكرر وغير صريح وغير رسمي لكن بتقديرات واضحة ورسمية
الاهتمام بالعاملين	جزئي (اهتمام بالعامل داخل المنظمة)	شامل (عمل ١ عائلة)	يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب حياة العامل

اختبر معارفك:

سؤال 1: كل من المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية اتفقت على محاور كبرى أذكر كل منها؟

السؤال الثاني: استنادا على النظريات الإدارية للمنظمة، استنتج تطور النظرة للمورد البشري في المنظمة.

السؤال الثالث: ضع علامة (X) أمام كل إجابة صحيحة موجودة رفقة العبارات الآتية:

1. بحثت النظرية الكلاسيكية في كيفية تحقيق للمنظمة: الفاعلية ()، الفعالية ()، الأداء ()؛
2. اتفقت كل من المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية على القضايا الآتية:
أهمية الفرد ()، أثر البيئة ()، العلاقات الرسمية ()؛
3. في تنظيم العمل، اتفق كل من تايلور Taylor وهارزبارك Herzberg على مبادئ أساسية في تنظيم العمل هي: التقسيم الدقيق للعمل ()، توسيع العمل ()، إثراء العمل ()؛
4. يناسب النموذج البيروقراطي بالنسبة ل فيبر للمنظمات: الكبيرة ()، المتوسطة ()، الصغيرة ()
5. جاء شوسر Chester B بفكرة التوازن التنظيمي والتي تعني:
خوافز معنوية معادلة للمجهود ()، خوافز مادية للمجهود ()
6. آمن بوجود الصراع في المنظمات كل من : تايلور ()، فايول ()، ماري بارك فولات ()
7. النموذج التنظيمي الذي يحقق الفاعلية بالنسبة ل فيبر هو: التقليدي ()، العقلاني ()، الكارزمي ()
8. اهتم فايول بوظيفة الإدارة في المنظمات كونها:
مصدر الربح ()، تتواجد في كل المنظمات ()، كليهما ()
9. توفر العوامل الوقائية في المنظمة عند هارزبارك يؤدي إلى:
تحفيز العاملين ()، زيادة الانتاجية ()، كليهما ()
10. يؤكد لوين أن القائد الأكثر فاعلية هو : المتسلط ()، الفوضوي ()، الديمقراطي ()

السؤال الثالث : دراسة حالة ميناء العاصمة:

تتولى مؤسسة موانئ العاصمة استقبال وتجهيز عددا كبيرا من البواخر والسفن القادمة والمغادرة. وقد تعاقب على إدارة هذه المنظمة خلال العشر سنوات الأخيرة ثلاث مديرين . فقد تميز الأسلوب الإداري للمدير الأول، والذي لديه شهادة مهندس في الميكانيكة، بالاهتمام الكبير بالعمل وعدم التساهل بشأن أي مخالفة تحدث، مما تسبب في ارتفاع حركة دوران العمل. أما المدير الثاني والذي كان خريج إدارة الأعمال فقد كان مؤمنا بأهمية العامل الإنساني في المنظمة وانعكس ذلك في أسلوبه في العمل، حيث تميز مناخ العمل بعلاقات طيبة بين العاملين لدرجة أنهم أصبحوا يغطون على أخطاء بعضهم مما أثر سلبا على فاعلية الميناء. أما المدير الجديد والمتخصص في الاقتصاد فقد جاء وهو يعلم بما حدث مع سابقه، كما لديه خبرة سابقة كمدير تنفيذي في شركة النفط، فبدأ عمله في إدارة مؤسسة الميناء بشكل ساهم في تجنب الأخطاء السابقة. فلم يكن ميكانيكيا في نظريته للعاملين ولا باحثا اجتماعيا، بل كان يدرس الأمور بعناية ويتخذ القرارات المناسبة بشأنها على ضوء الظروف. وقد ساعد هذا ضبط حركة الميناء بشكل ملحوظ، وانخفضت حركة دوران العمل مما أعطاه فرصة لمنح حوافز أكثر للعاملين.

الأسئلة:

1. ما هي ملاحظتك على أسلوب المدير الأول لمؤسسة الميناء؟ وكيف تصنف الفلسفة التي اعتمدها في الإدارة ؟
2. كيف تصرف المدير الثاني لمؤسسة الميناء في إدارته؟ وما هي الفلسفة التي اعتمدها في الإدارة ؟ وما هي في رأيك النقاط الإيجابية والسلبية في أسلوبه الإداري؟
3. ما هي النظرية الإدارية التي طبقها المدير الثالث؟ وكيف ساهمت في تحسين فاعلية الميناء ؟ ولماذا؟

مراجع المحور:

1. Charron JL et Sépari S (2001) : Organisation et gestion de l'entreprise ; Ed° Dunod .
2. Cloet H (2016) : Cas et illustrations de théorie des organisations ; Ed° MA.
3. Miles JA (2012) : Management and organization theory ; A jossey- Bass reader .
4. Petit CH et Huault I (2009) : Les grands auteurs en management ; Ed° EMS .
5. Robbins S et AL(2006) : Management ; l essentiel des concepts et des pratiques ; Ed° Pearson Education.
6. ROJOT J. (2005): Théorie des organisations; Ed° ESKA.
7. [https://cyberlearn.hes-so.ch>content.th-ories](https://cyberlearn.hes-so.ch/content/th-ories)
8. http://tele-ens.univ-oeb.dz/moodle/pluginfile.php/245754/mod_resource.
9. محمد قاسم القريوتي(2000): نظرية المنظمة والتنظيم؛ دار وائل للنشر .

المحور الثالث: النظريات الاقتصادية للمنظمة

الأهداف التعليمية:

1. التعرف على النظريات الاقتصادية للمنظمة؛
2. التأكيد على نظرة أخرى للمنظمة غير الإدارية؛
3. التمييز بين النظريات النيوكلاسيكية والتعاقدية وكذا التطورية؛

محتوى المحور:

تمهيد

- 1) المنظمة في النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية
- 2) النظريات التعاقدية
- 3) النظريات التطورية

اختبر معارفك

مراجع المحور

تمهيد:

يعتبر الكلاسيك ومنهم بالذات آدم سميث من الأوائل الذين فكروا في وظيفة المؤسسة ودورها في بناء مجتمع مثالي.

وبالنسبة لهؤلاء فإن الفرد يتصرف "كرجل اقتصادي" يسعى إلى تحقيق مصالحه الخاصة، مع العلم أن مجموع المصالح الخاصة تؤدي إلى تحقيق المصلحة العامة. وتظهر المؤسسة كمكان للتبادل (سوق) يتحدد فيها سعر التوازن (قوة عمل/ تلبية مصالح وحاجات).

المؤسسة عبارة عن علبة سوداء، فهناك تجاهل تام لتنظيمها وكيفية تشغيلها. كما تتطور في محيط معروف ومؤكد ويمكن التحكم به، وتسوده المنافسة التامة. في حين بينت كل من المدرسة النيو كلاسيكية والنظريات التعاقدية والتطورية أن للمؤسسة دور في الاقتصاد ويجب دراستها مثلها مثل السوق.

3-1 المنظمة في النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية:

ظهرت المدرسة النيوكلاسيكية الاقتصادية في أواخر القرن التاسع عشر، حيث مثلت فكر اقتصادي جديد من حيث المضمون والمنهج عند ظهور أبحاث أربع اقتصاديين وهم: ويليام ستانلي جيفون William Stanley Jevons (1835 - 1882)؛ ليون ووالراز (1834 - 1910)؛ وكارل مانجر Carl Menger (1849 - 1921)؛ ألفريد مارشال (1842 - 1924).

فإذا كانت المدرسة الكلاسيكية تعالج الظواهر الاقتصادية في بعدها الكلي (الإنتاج، التوزيع، التراكم)، فإن المدرسة النيوكلاسيكية كان لها نظرة اقتصادية جزئية للمسائل الاقتصادية، خاصة سلوك الفرد المستهلك أو المؤسسة نحو تعظيم منافعهم في ظروف معينة متاحة. فهي لم تغفل ضرورة وجود المؤسسة، وهذا ما بينته تعدد تعاريف أصحابها لها. وتلخصت أفكار هذه المدرسة فيما يلي:

- الاقتصاد وحده قادر على تفسير طبيعة العلاقات الاجتماعية وظهور المنظمات وبقائها وزوالها؛

- المؤسسة هي وحدة تقنية فقط. فهي تقوم بوظيفة الإنتاج، التي تتطلب منها مزج عناصر الإنتاج بتكلفة منخفضة، والتي تعرف بالتكلفة الحدية (هي التغير في التكلفة الكلية نتيجة التغير في الكمية المنتجة بوحدة واحدة)، والتي يحدد سعرها السوق لتحقيق تعظيم الربح؛

- المؤسسة تعتبر صندوقاً أسوداً لأن المنتجات تباع في السوق، والعرض والطلب هما من يحددان سعرها. فالمؤسسة ما هي إلا مركز لتحويل المدخلات إلى مخرجات، كما تعتبر عملياتها جد معقدة ولا يمكن التحكم فيها.
- المؤسسة نقطة ثابتة في الفضاء الاقتصادي أي تحليل المؤسسة كوحدة واحدة وثابتة، فلا يتم النظر إلى المجموعات المختلفة التي تشكلها (المساهمون، المديرون، الموظفون...) أو الوظائف والنشاطات المختلفة التي تقوم بها. والمؤسسة تعتبر كعون اقتصادي غير مؤثر. فهي عبارة عن صندوق أسود أو نقطة ثابتة في السوق مثلها مثل أي مستهلك فردي.
- المؤسسة الآلة، يتمثل دورها في القيام بالمزج الأمثل لعوامل الإنتاج رأس المال والعمل للحصول على المنتجات أو الخدمات، (المدخلات) وتحويلها إلى المنتجات النهائية (المخرجات). فدورها الأساسي يكمن في عملية التحويل إلى سلع.
- لا يوجد في المؤسسة إلا فرد واحد مهم وهو المقاول الذي يتخذ كل القرارات ويتحصل على أرباح. وما العمال إلا أحد عوامل الإنتاج، يتم التعامل معه كباقي العوامل من خلال العقود التي يتم إبرامها.
- تم اختصار دور المؤسسة على وظيفة الإنتاج؛
- تتكيف المؤسسة آلياً مع بيئتها بفضل نظام السعر (سعر العوامل وسعر المنتجات) في ظل منافسة تامة ووفرة المعلومات الصحيحة.

2-3 النظريات التعاقدية Les théories contractuelles

ترى هذه النظريات أن وجود المنظمة وتسييرها يؤدي إلى التعاقد مع كثير من المتعاملين سواء داخليين أو خارجيين عنها. هذه العقود ضرورية حتى تتم عملية التبادل. إلا أن هذه العقود لها تكاليف وأشكال بديلة (سوق أو منظمة)، ولها حقوق قابلة للتفاوض. وتعتبر النظريات الآتية عن المداخل التعاقدية.

أ) نظرية تكاليف المعاملات

ب) نظرية حقوق الملكية

ت) نظرية الوكالة

ث) نظرية التسوية

أ) نظرية تكاليف المعاملات (Williamson و Coase) la théorie des couts de transaction

تبحث هذه النظريات عن سبب تواجد المؤسسات، ولماذا عدم الاكتفاء بالسوق فقط. كون هذا الأخير هو من ينسق وينظم جهود الأعوان الاقتصاديين ويحدد سعر التوازن. وحاول كل من Coase و Williamson الإجابة عن سؤال حاجة الاقتصاد إلى المؤسسة كحاجته إلى السوق.

مساهمات Coase Ronald Hary (1910-2013)

هو مؤسس نظرية تكاليف المعاملات ، تحصل على جائزة نوبل للاقتصاد 1991 . لديه مقال مشهور (The nature of the firme) منشور في 1937، يوضح فيه مفهوم تكاليف المعاملات، حيث تسائل عن سبب وجود المؤسسات وعن أهميتها. وتوصل Coase إلى أن سبب وجود المؤسسات هو تكاليف المعاملات والتي تتضمن: تكاليف البحث عن المعلومات (المعلومة ليست مجانية)، التفاوض على العقود (العقود مكلفة)، تكاليف إبرام العقود وتكاليف الاخلال بها . ومنه فإن القيام بالمعاملات في السوق يتطلب تحمل تكاليف مما يفرض على العون الاقتصادي المنتج خيارين هما:

1. إذا كانت تكاليف السوق أقل من تكاليف إنشاء منظمة فإنه يفضل اللجوء إلى السوق؛
2. إذا تجاوزت تكاليف السوق تكاليف عقود إنشاء المنظمة، يفضل العون الاقتصادي إنشاء المنظمة.

ينتج عن الخيارين السابقين الأخرجة أو أدخلة بعض أنشطة المؤسسة.

تعريف تكاليف المعاملات: هي تكاليف تعاقدية لا يمكن تجنبها في العملية الاقتصادية، فلا بد أن يتحملها جانب الطلب وصولاً للسلعة، ولا بد أن يتحملها جانب العرض وصولاً للربح .

وهناك تكاليف داخلية (داخل المؤسسة الواحدة) وتكاليف خارجية أي تكاليف المعاملات بين المؤسسات .

يرى Coase بأن حجم المؤسسة يقاس بعدد العقود الداخلية والخارجية. وتوقع أن تكون التكاليف الداخلية أقل من التكاليف الخارجية بسبب قدرة المؤسسة على تخفيضها. لهذا

تكون المنظمة بديل للسوق مدام تكاليفها أقل من تكاليف المعاملات (تكاليف السوق). وهنا يكمن دور إدارة هذه المنظمات في ضبط مستوى التكاليف داخل المنظمة لجعلها أقل من تكاليف السوق (ميزة تنافسية نسبية). وتكون في هذه الحالة أكثر فعالية من السوق.

مساهمات Williamson (1932-2020):

متخصص في اقتصاديات الصفقات ونظرية المنشأة. ويطلق على نظريته تسمية العقود غير التامة، حيث اعتمد في أعماله على أعمال Coase وسعى لتطويرها من خلال دمجها لفكرة العقلانية المحدودة.

من أهم أفكاره ما يلي:

- طرح Williamson فرضيتان تتعلقان بسلوك الأعوان الاقتصاديين، وهما: العقلانية

المحدودة والسلوكيات الانتهازية، واللذان يمثلان الفرضيات السلوكية.

تعريف العقلانية المحدودة: تبني مبدأ Simon في نظرية العقلانية المحدودة لسنة 1947،

والتي تنص على أن الأعوان الاقتصاديين عقلانيون محدودون.

تعريف السلوكيات الانتهازية: هو نتيجة للعقلانية المحدودة، فعقود المعاملات لا يمكن أن

يصل فيها الأعوان الاقتصاديين إلى جميع البدائل الممكنة، مما قد يجعل البعض يميل إلى

تبني السلوك الانتهازي لتعزيز مصالحه على حساب الآخرين.

يمكن للمنظمة الحد من ظاهرة الانتهازية وهذا بالاعتماد على التسيير الجيد لعقود المعاملات من

خلال الإعداد والاختيار والمتابعة والرقابة على هذه العقود.

أكد Williamson على أهمية التنسيق في المنظمة كونه أفضل من التنسيق بواسطة السوق،

فالتدرج الرئاسي في المنظمة يسمح بالحد من السلوكيات الانتهازية للمتعاملين.

والاختيار بين السوق والتدرج الرئاسي يتوقف على مدى تحفيز السوق وحرية هذا التدرج.

كما أكد على أهمية الأشكال الهيكلية لتنظيم الحوكمة مثل التحالفات، الشراكة، شبكات المنظمات،

المشاريع المشتركة... حيث ساهمة هذه الأشكال في وضع نظرية تكاليف الصفقات في مركز

التفكير الاقتصادي.

الانتقادات التي وجهت لنظرية تكاليف المعاملات:

على الرغم من القبول الكبير الذي وجدته نظرية تكاليف المعاملات، إلا أنها لم تخضع بعد لاختبارات تجريبية كافية للتأكد من صحة فروضها وهذا نظرا لصعوبة قياس تكاليف المعاملات بالنسبة لمعظم المنظمات؛ تجاهل هذه النظرية لتكاليف الإنتاج كأساس في الحساب قصد التمييز ثم المفاضلة بين التكاليفتين (التكلفة التنظيمية والسوقية).

ب) نظرية حقوق الملكية Alchian و Demetz La théorie des droits de propriété :

أسس كل من Alchian و Demetz هذه النظرية في سنة 1972، بالاعتماد على أعمال Coase، لذا يتم إدراجها ضمن النظريات التعاقدية كون العلاقات التي تربط الأفراد ١ أو المؤسسات إنما تقوم على الاكتساب أو التنازل عن حقوق. جوهر هذه النظرية هو أن وجود المؤسسة وحدودها ونطاقها ينبع من الحقوق التي تترتب على ملكية الأصول سواء الملموسة أو غير الملموسة في ظل عقود غير تامة ووجود تكاليف معاملات.

افتراضات النظرية:

تنطلق هذه النظرية من فرضيتين هما:

- المبادلات التي تتم بين الأعوان الاقتصاديين (أفراد أو غير أفراد) هي تنازل متبادل عن الحقوق محل التبادل. بمعنى أن التبادلات الخاصة بالسلع والخدمات والأموال هي تبادلات لحقوق الملكية، ومنه فالأفراد يملكون حقوقا لاستعمال مواردهم؛
- الملكية تعطي حقوقا لصاحبها (مالكها).

خصائص حقوق الملكية:

أهم خاصية لحقوق الملكية أنها قابلة للتنازل، أي أنها لا ترتبط حتما بشخص ١ عون اقتصادي آخر.

إلا أنها تمكنه من ممارسة ثلاث أنشطة هي :

1. الاستعمال: يستعمل صاحب الحق حقه بنفسه؛

2. الاستثمار: يستفيد صاحب الحق من نتائج استغلال أو استثمار حقوقه؛
3. التصرف: يتمتع صاحب الحق بالتصرف في ممتلكاته كالتنازل أو البيع أو التكتل أو التخلي أو التوريث...

حقوق الملكية وأنواع المنظمات:

بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة وجود المؤسسة كبديل للسوق، ساهمت نظرية حقوق الملكية في تصنيف أنواع المنظمات بالاعتماد على خصائص حقوق الملكية، وتم هذا كالاتي:

جدول يوضح حقوق الملكية وأنواع المنظمات

خصائص الحقوق وممارساتها	ملكية فردية	ملكية خاصة (ناقصة)	ملكية جماعية (أشخاص)	ملكية جماعية (دولة)
الاستعمال	نعم	للعامل	نعم	نعم
الاستثمار	نعم	المالك	للعامل	للمجتمع
قابلية التنازل	نعم	في بعض الحالات (مقيدة)	لا	لا
التصرف	نعم	مشترك	للعامل	لا
نوع الحقوق	ملكية خاصة	ملكية خاصة ناقصة	ملكية جماعية	ملكية عامة
نوع المنظمة	المنظمة الرأسمالية	منظمة إدارية	منظمة تعاونية	منظمة حكومية

تصنيف أنواع المنظمات من قبل هذه النظرية يؤكد مساهمتها في تحليل المنظمات الاقتصادية. وتعطي الأولوية للمنظمات الفردية والإدارية (كشركات الأسهم) ، كونهما الأنضج والأحسن لأنهما تتوفر فيهما كل خصائص الحقوق وتسمح بممارستها.

ج) نظرية الوكالة (Jensen; Merckling):

في 1976، تعيد هذه النظرية صياغة النظريتين السابقتين (تكاليف المعاملات - حقوق الملكية)، حيث ترى أن المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العقود المبرمة والتي يجب المبادرة إليها وتنفيذها والرقابة عليها .

تعريف علاقة الوكالة: هي شكل من أشكال التعاقد بين مالكي المؤسسة ومديريها، حيث يعين الملاك (بصفتهم الموكل أو الأصيل Le principale) وكيلا (المدير أو الوكيل L'agent) لإدارة المؤسسة نيابة عنهم، ويترتب عن ذلك تفويض الملاك لسلطة اتخاذ القرار إلى الوكيل.

يتوقع الملاك أن يتصرف الوكلاء بما يخدم مصالحهم ومع ذلك يكون من المستحيل أن يكون "العقد مثالي" لأن قرارات المدراء لا تخدم جميعها مصالح الملاك، وهذا ما يعرف بتعارض الوكالة أو تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل (التضارب بين مصالح المساهمين والمدراء، التضارب بين مصالح المساهمين والمقرضين)، والتي قد تنشأ لعدة أسباب (الممارسات الأخلاقية، مجهودات المدير، الاحتفاظ بالأرباح، العزوف عن المخاطرة). تحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناظر المعلومات أو عدم تكاملها بين الوكيل والأصيل مما يؤدي إلى القول أن العقد غير تام . وإذا أراد الرئيسي مراقبة الوكيل فعليه تحمل تكاليف أخرى للوكالة .

تعريف تكاليف الوكالة: هي خسارة للقيمة لأصحاب رؤوس الأموال تنشأ من خلال تفويضهم لمدير أو مدراء ينوبون عنهم في التسيير. وينتج عن تعارض مصالحهم زيادة في هذه التكاليف التي تأخذ الأشكال الثلاث الآتية:

تكلفة البحث عن الذات : وهي التكلفة التي يتحملها الأصيل عن الانحراف بين أهداف الملاك وأفعال المدير الناجم عن سلوك الوكيل في سعيه لتحقيق ذاته ومصلحته. تكلفة المراقبة: هي تكلفة يتحملها الأصيل للحصول على معلومات عن سلوك الوكيل وقدراته. يتضمن هذا تكاليف أي معلومات يقدمها الوكيل طوعية لزيادة شهرته. تكلفة تحويل المخاطر: هي تكلفة يتحملها الأصيل لنقل المخاطر إلى الوكيل من خلال إدراج مكافآت النتائج في العقد.

تخلص النظرية إلى أن كل علاقة تعاقدية سواء كانت داخلية أم خارجية عن المؤسسة هي علاقة وكالة، وعليه فإن المؤسسة لا توجد بها علاقات سلطوية بل علاقات تعاقدية أي وكالة .

3-3 النظريات التطورية (L'approche Evolutionniste و WINTER و NELSON) (1982)

ساهم هذان الباحثان في دراسة الاقتصاد الصناعي ، حيث قدما دراسة بعنوان « Une théorie évolutionniste du changement économique ». فقد وضعاً أسس اقتصاد التغيير التقني الذي أخذ تسمية المدرسة التطورية، حيث ركزا على تفسير تطور المؤسسات وآليات الابتكار لديها.

معتمدة على نظرية العقلانية المحدودة ل سايمون وتحليل الابتكار لشومبيتر Schumpeter، تنتقد هذه النظريات فرضية العقلانية التامة وتعظيم الربح عند النيوكلاسيك، وترى أن المؤسسات تبحث عن البقاء وليس التعظيم في ظل عدم التأكد التام. وتقدم رؤية بديلة لأفكار النيو كلاسيك وهذا بالاعتماد على مدخل النموذج البيولوجي ومبادئ الانتقاء الطبيعي (المحيط هو السيد). متمثلاً في:

- أ. النظر للمؤسسة كونها ذات عقلانية محدودة وما تبحث إلا عن الحل (المرضي)؛
- ب. ادخال فكرة الديناميكية على المؤسسة لتفسير السياق ومن ثم التطور عبر الزمن؛
- ت. التشبيه البيولوجي للمؤسسة مثلها مثل الكائنات الحية .

فالمؤسسات تبحث عن البقاء مثل أي كائن حي. فهي تتطور وتتحوّل للاستجابة لتغيرات وتحولات داخلية وخارجية. فهي تتصرف حسب محيطها وتتكيف بفضل كفاءاتها الخاصة الناتجة عن

تاريخها وقدراتها على التعلم (الفردية والجماعية) وكذا التكنولوجيا المستعملة وروتيناتها التنظيمية. لهذا تختلف مؤسسة عن أخرى وتصبح أحسن أداء ليس بسبب جودة عوامل إنتاجها ولكن بسبب طريقته في استعمال هذه العوامل وهو ما يطلق عليه بالروتينات التنظيمية عند هذان الباحثان.

تعريف الروتينات: هي عبارة عن قواعد تتواجد عند كل المؤسسات، تحدد أدائها وهذا حسب نوع نشاطها وتوجه مسارها التكنولوجي . فهذا الروتين مرن وخاص بكل مؤسسة ونوعا ما غير رسمي (ضمني). وتطور هذا الروتين يشرح المسارات المتبعة من قبل المؤسسات.

فقد عرفاه نيلسون ووينتر على أنه الطريقة التي نقوم بها بالأشياء (La manière de faire les choses) والطريقة التي على أساسها نحدد ما يجب القيام به (La manière de déterminer ce qu'il faut faire).

تعريف التعلم : هو سيرورة يعتمد على التكرار والتجربة المتراكمة مما يجعل القيام بالمهام أحسن فأحسن وأكثر فأكثر سرعة.

قيمة ونوعية منظمة ما تتوقف على قدرتها على التحكم في تعلماتها وتضع إجراءات تنظيمية لتخليد هذه التعلمات ، وهي الروتينات حسب مصطلحات المدرسة التطورية .

3-4 نظرية التسوية واقتصاد الاتفاقيات & 1980 Corait La théorie de la régulation Favereau 1995

حسب هذه النظرية فإنه ينظر للمؤسسة على أنها تنظيم يتم فيه تنمين رؤوس الأموال، حيث تحدد شروط تكوين فوائض القيمة وكيفية توزيعها بين أعوان المنظمة في ظل علاقات العمل. إذن تظهر المؤسسة كهيئة (تمثل الإطار العام الذي يحدث فيه النشاط الاقتصادي أو الاجتماعي. فهي إطار منظم للأنشطة، يتميز بالاستقرار ويخلق روابط اجتماعية، وتنتج قواعد ومعايير تتوجه بها ، ولها تأثير كبير على حياة المجتمع ككل) ومنظمة أيضا.

تسوية فاعلية المنظمة يتم الحصول عليها من خلال العقود والروتينات والمعايير التي ينفذها فاعلي المؤسسة. وبهذا فإن تسوية وضبط المؤسسة يؤدي إلى تحقيق الفاعلية والاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي.

وعلى هذا الأساس ساهما هذان الباحثان في تطوير نظرية التسوية، فقد قدما تصورا لمفهوم المنظمة انطلاقا من أربع خصائص هي :

- المؤسسة مكان لصراع المصالح؛
- المؤسسة تنظيم مهيكلي يتضمن عمليات اتخاذ القرارات ؛
- المؤسسة مكان لإبرام العقود؛
- المؤسسة مكان للمعايير والروتينات وللتعلم.

اختبر معارفك:

السؤال الأول: : أجب بصحيح أو خطأ على العبارات الآتية مع تصحيح الخطأ

1. ينصح Coase المنظمات بعدم اللجوء إلى السوق لأن هذا سيجعلها تكاليف المعاملات.
2. تتميز حقوق الملكية الجماعية بقابليتها للتنازل والتصرف والاستعمال.
3. يؤكد Williamson على مسؤولية السوق في التنسيق للحد من السلوكيات الانتهازية للمتعاملين.
4. بالنسبة للمدخل التطوري أن المنظمة تستجيب وتتكيف مع محيطها بفضل جودة عوامل إنتاجها.
5. ينشأ عن علاقة الوكالة عقد غير تام بسبب انتهازية الوكيل.
6. أحد أسباب الاختلاف بين الأصل والوكيل هو اقبال هذا الأخير على المخاطرة.
7. تتميز حقوق الملكية لمنظمة تعاونية بقابليتها للتنازل والاستعمال.
8. ترى نظرية التسوية أن المنظمة لها نفس خصائص الهيئة
9. ترى النظريات التطورية أن تفوق منظمة على أخرى راجع لجودة عوامل إنتاجها.
10. يقوم الأصل بوظائف المسير في المنظمة.

السؤال الثاني: دراسة حالة السيد Bill Agee

يعتبر السيد Bill Agee أحد أكثر الشخصيات إثارة في الولايات المتحدة، بينما لا يزال في مقتبل الثلاثينيات جعلت منه شركة "بواز إيداهو" شخصية بارزة وهامة في مجال الشؤون المالية، وأصبح

فيما بعد المسؤول المالي الأول لشركة "بواز كاسكين" المتخصصة في مجال صناعة الورق في السبعينات، غادر Agee هذه الشركة بعد أن انخفضت أرباحها بمقدار 250 مليون دولار على إثر المغالاة في قيمة مبيعات الأخشاب. عين بعدها كرئيس تنفيذي لشركة "بندكس" للمقاولات عام 1976 بينما لا يزال في الثامنة والثلاثين حيث أصبح مساهما فيها، كما قام بترقية المديرية الشابة التي تزوج بها فيما بعد "ماري كنجهام" إلى منصب رئيسي في شركة بندكس متخطيا مسؤولين محنكين كثيرين.

في عام 1988 أصبح Agee رئيسا تنفيذيا لشركة "إيداهو" التي تعتبر فرعاً للشركة الأم "موريسون نودسن MK" وهي شركة متخصصة في الإعمار والتشيير. وقد تأسست منذ خمسة وسبعين عاماً آن ذاك، وقد صنعت لها اسماً كمقاول رئيسي لانجازها العديد من المشاريع الكبرى. وفي الوقت الذي انظم إليها Agee كانت تعتبر شركة مهيبة ، إلا أن أدائه لم يكن يرقى لمستوى تلك الشركة. ولتحسين أداء الشركة لجأ Agee إلى بيع بعض أصولها واستثمار قيمتها في سندات تصدرها شركات أخرى، إضافة إلى سعيه وراء مشروعات اعمار أخرى.

بدا ظاهرياً أن شركة MK تزدهر في ظل قيادة Agee، ففي عام 1993 بلغت إيرادات الشركة 35.8 بليون دولار، وصرح Agee أن تلك السنة مبشرة ، إلا أن هذه الإيرادات لم تكن حقيقية فما قيمته 62% من أرباح الشركة تحقق نتيجة لتصرفات Agee المالية في الأوراق المالية ومن المكاسب الرأسمالية الناشئة عن بيع الأصول والتنازلات غير المبررة. وبتقييم تلك المكاسب تبين أن أداء الشركة كان هزئياً. ففي إحدى الصفقات قام بتخفيض قيمة العقد مما حمل الشركة خسائر مقدرة بـ 40.5 مليون دولار بسبب فروق السعر في تعاقدات تلك العملية. وكذلك في الربع الثالث من عام 1994 تحملت الشركة أعباء تقدر بـ 9.2 مليون دولار في مقابل الأرباح فيما يتعلق بفروق أسعار تعاقدات تقدر بـ 100 مليون دولار لإعادة بناء قاطرات لهيئة ساوثرن باسيفيك.

بدأت بوادر المعارضة الشديدة لقيادة Agee بالظهور على إثر المزايا التي كان يحصل عليها ، والتي قدرت بـ 2.4 مليون دولار ما يمثل 6.8% من صافي دخل الشركة. وهو يمثل الدخل الأعلى من بين كل الرؤساء التنفيذيين في الشركات المشابهة. كما تتحمل الشركة الخدمات المتعلقة بضیعة Agee الساحلية.

وفي مستهل فبراير من عام 1995 أعلن مجلس الإدارة أن الشركة تحملت خسائر كبيرة وأعلن عن عزمه إقصاء Agee من منصبه. قوبل هذا الاعلان بوابل من الانتقادات والملاحظات القضائية الصادرة عن حملة الأسهم، ليس فقط فيما يتعلق ب Agee، ولكن أيضا بالتصرفات البطيئة لمجلس الإدارة الذي أشار معظم أعضائه أنهم وقعوا فريسة لتضليل Agee وطمأنتهم، أيضا لجنة التدقيق والمراجعة لم تقم بواجبها.

تم تسوية كل المنازعات القضائية في سبتمبر 1995، والتزمت الشركة بدفع 63 مليون دولار في صورة أسهم للمساهمين، وتقوية ودعم مجلس الإدارة بالاستعانة بمدراء أكفاء. ووافق Agee على التنازل عن حقه في 3 ملايين دولار ، كما قبل بتخفيض معاشه من 303000 دولار سنويا إلى 99750 دولار .

سؤال: ما هي المشاكل التي قام بها Agee وتناولتها النظريات الاقتصادية للمنظمة؟

مراجع المحور:

1. Charron JL et Sépari S (2001) : Organisation et gestion de l'entreprise ; Ed° Dunod .
2. Cloet H (2016) : Cas et illustrations de théorie des organisations ; Ed° MA.
3. Gabrié H et Jacquier JL (1994) : La théorie moderne de l'entreprise, l'approche institutionnelle ; Ed° Economica.
4. Lazaric N (2017) : Les théories évolutionnistes de la firme ; Ecoflash319 mensuel d'informations économiques et sociales ; JUIN 2017.
5. ROJOT J. (2005): Théorie des organisations; Ed° ESKA.
6. http://tele-ens.univ-oeb.dz/moodle/pluginfile.php/245754/mod_resource.
7. http://tele-ens.univ-oeb.dz/moodle/pluginfile.php/245754/mod_resource.
8. shs.cairn.info/sciences-economiques--9782100805587-page-100?lang=f.

المحور الرابع: النظرية الاستراتيجية وآفاق التصور الشامل لنظرية المنظمات

الأهداف التعليمية:

1. التعرف على مختلف النظريات الإستراتيجية للمنظمة؛
2. تعيين الأطراف المؤثرة على نجاح إستراتيجية المنظمة؛
3. التعرف على المستفيدين من نجاح استراتيجيات المنظمة.

محتوى المحور:

تمهيد

1.4 نظرية الاقتصاد الصناعي

2.4 مدرسة التحليل الاستراتيجي

3.4 مقارنة الموارد والكفاءات

4.4 نظرية أصحاب المصلحة

اختبر معارفك

مراجع المحور

تمهيد

بالرغم من الاختلاف في منطلقات وكذا آراء أصحاب هذه النظرية إلا أنها تتناول في مجملها استراتيجية المنظمة ودور كل طرف سواء كان فاعلي المنظمة أو محيطها (السوق) في تحقيقها.

1.4 نظرية الاقتصاد الصناعي:

تتجاوز هذه النظريات النموذج الكلاسيكي للمنافسة التامة (للفاعلين الاقتصاديين المعلومات التامة والصحيحة والمجانية عن حالة السوق)، لتحلل التفاعلات الموجودة بين المنظمات واستراتيجياتها في ظل منافسة غير تامة (الاحتكار، احتكار القلة، منافسة احتكارية " النزعة إلى تجميع المشاريع في تروستات").

المنافسة غير التامة أهم أشكالها:

الاحتكار: وهو الحالة التي يكون فيها بائع واحد والعديد من المشترين؛

احتكار القلة: عدد قليل من البائعين مقابل العديد من الطالبين أي المشترين؛ حيث يتقاسم البائعين الحصة السوقية بالتساوي تقريبا؛

المنافسة الاحتكارية: وهي الحالة التي تملك فيها المؤسسة منتج يختلف عن ما هو موجود لدى منافسيها في السوق.

احتكار المشتري: يتواجد في السوق مشتري واحد (طالب واحد) مقابل عدة بائعين (عارضين).

الاحتكار المزدوج أو الثنائي: يتواجد في السوق مشتري واحد (طالب واحد) مقابل بائع واحد

(عارض) مثال : منتجات حسب القياس *Produit sur mesure*، منتجات الفاخرة *les produits de luxe*

أ) تعريف الاقتصاد الصناعي:

- أحد فروع الاقتصاد. يدرس كيفية عمل الأسواق وسلوكيات المؤسسات في هذه الأسواق؛
- يتناول الحالات التي تكون فيها المؤسسات لديها سلطة سوقية، يسمها الاقتصاديين بالمنافسة غير التامة؛
- يوضح الطريقة التي تتم بها المنافسة بين الشركات في هذه الأسواق؛
- أحد أهدافه هو تقييم أداء السوق من حيث الفعالية وتحقيق الرضا الجماعي؛
- يساعد في اتخاذ قرارات السلطات العمومية (الدولة) في ما يتعلق بتنظيم الأسواق؛
- يفسر علاقات التبادل بين المؤسسات التي تعمل في نفس السوق، وتحليل أثر هذه العلاقات على تنظيم وعمل الصناعة أو السوق؛
- يقترح أدوات لسياسات صناعية عمومية .
- أما مصطلح **الصناعي**: فيقصد به تجمع كل الشركات التي لها نفس الإنتاج أو إنتاج متشابه.

ب) موضوع الاقتصاد الصناعي:

1. تحليل سلوكيات المؤسسات أي استراتيجياتها في بيئة تسودها المنافسة غير التامة: من خلال التعرف على الاستراتيجيات ذات الربح الكبير، وكيفية المحافظة على هذا الربح.
2. فهم كيفية تأثير سلوكيات المؤسسات على هيكل الأسواق: تفسير نتائج هذه السلوكيات على أداء الأسواق.
3. يساعد في اتخاذ القرارات: يساعد على اتخاذ قرارات للمؤسسات واستراتيجياتها، وعلى القرارات العمومية (سياسة المنافسة، السياسات الصناعية).
4. فهو يتناول بدراسة المؤسسات في ثلاث محاور أساسية هي: سلوكياتها المتعلقة بالإنتاج والبيع، تفاعلاتها مع بعضها ومع بيئتها، أثر علاقاتها على هيكل الأسواق.

ج) مدارس الاقتصاد الصناعي:

تناولت ثلاث اتجاهات فكرية بالدراسة والتحليل عمل الأسواق وسلوكيات الشركات التي تعمل فيها. نذكرها كما يلي:

1) مدرسة هارفارد:

- ظهرت خلال سنوات 40 ومن روادها Chamberlin, Mason, Bain. ومن أهم أفكارها:
- حاولت أن تقدم توجيهات حول سياسة المنافسة ؛
 - تبحث في إثبات أنه يمكن لسلوك ما للمنظمات يكون غير قانوني بسبب بعض خصوصياتها (مثل الحجم)؛
 - تعتمد على نموذج (هيكل، سلوكيات، الأداء) SCP والذي يعني أن الهيكل (السوق أي عدد البائعين ، التمايز، التكلفة...) تؤثر على سلوكيات الشركات (السعر، الاستثمارات...) مما يؤثر على أداء السوق (من حيث الفعالية ، التنوع ...)
- فهياكل السوق تحدد سلوكيات أو إستراتيجيات الشركات والتي تؤثر بدورها على أداء هذه السوق.

2) مدرسة شيكاغو:

- ظهرت خلال سنوات 70 ومن روادها Posner, Bork, Peltzman, Stigler
- إعادة النظر في نموذج SCP كونه لم يتم التأكد منه بتجارب قطعية؛

- ترى أن الآلية التي تنظم السوق هي حرية المنافسة بين الشركات؛ أما الهيكلية والمتمثلة في السوق فتأثيرها ضعيف.
- إلا أن مدرسة شيكاغو تفتقد إلى الوسائل الضرورية لتوضيح التفاعلات الاستراتيجية (مؤسسة اسوق).

3) الاقتصاد الصناعي الحديث:

- ظهرت خلال سنوات 80 ، وتمثل مرحلة ما بعد مدرسة شيكاغو، ومن أهم أفكارها ما يلي:
- تحليل الصراعات الاستراتيجية بين الشركات بالاعتماد على نظرية الألعاب La théorie des jeux وكل من الهيكلية والسلوكيات والأداء تتأثر ببعضها البعض؛
- طور هذا الاتجاه مجالين أساسيين في البحث وهما: سلوكيا الفاعلين الحيوية، عدم تماثل لمعلومات.

نظرية الألعاب: هي نظرية في الرياضيات تستعمل في الاقتصاد في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل محيط عدم التأكد. وتساعد في فهم السيناريوهات التي تكون حينما النتائج التي يحققها فاعل ما تتوقف على قرارات الآخرين. مع العلم أن هذه القرارات تهدف إلى تعظيم الأرباح.

2.4 مدرسة التحليل الاستراتيجي والنظمي L'analyse stratégique et systémique:

يرجع الفضل في ظهور هذه المدرسة إلى كل من Crozier M وزميله Freidberg . خلال نهاية سنوات الخمسينات قدم Crozier هذه النظرية انطلاقا من تجربة قام بها في مؤسسة SEITA. وهي شركة تنتج السجائر وأعواد النقاب Taba et Allimette . وبينت هذه النظرية الاطار الذي يتم فيه قراءة وتفسير التشغيل الفعلي للمنظمة.

ترى هذه النظرية أن المنظمة هي بناء اجتماعي، أي هي نتيجة علاقات القوة Pouvoir بين فاعلين تحكمهم علاقات اعتمادية. بمعنى أن التشغيل الفعلي للمنظمات هو نتيجة للعديد من المراوغات الاستراتيجية Les jeux stratégiques التي تتسج بين الفاعلين. ومن ثم، فقد سمحت هذه النظرية بفهم الطريقة التي يتعاون بها الأفراد والمجموعات لتحقيق أهدافهم الخاصة في المنظمات.

المفاهيم الأساسية للتحليل الاستراتيجي والنظمي:

تعتمد هذه النظرية على بعض المفاهيم الأساسية وهي: القوة Le pouvoir، مناطق عدم التأكد Zone d'incertitude، نظام التصرف الفعلي Le système d'action concret، الاستراتيجية والرهان

.La stratégie et les enjeux

1. القوة Le pouvoir : يمثل هذا المصطلح أحد أهم ركائز التحليل الاستراتيجي، كون كل السلوكيات في المنظمة تفسر من خلال علاقات القوة.

وتعني القوة: قدرة الفاعل على التأثير على باقي الفاعلين مستعملا - ولمصلحته - الموارد الموجودة بحوزته في التبادل، والتي تسمح له في التحكم - نوعا ما - في حالات عدم التأكد التنظيمي، والتي تعتبر مصيرية بالنسبة للآخرين. (مثلا مدير الموارد البشرية لديه معلومات عن رزنامة العطل السنوية للعاملين).

بالنسبة ل كروزيهي القوة هي مفهوم علاقتي وليس وصفي (مثل مفهوم السلطة) " القوة لا يمكن فصلها عن العلاقة التي تربط وتمارس بين الأفراد حول رهانات في كل مرة متميزة وخاصة" علاقات القوة يجب اعتبارها كعلاقة مفاوضة واتفاق ومساومة. إنها علاقة غير متماثلة لأن موارد كل فاعل ليست كلها هامة بنفس الدرجة حتى تتحكم في مناطق عدم التأكد.

مصادر قوة الفاعلين: وتتمثل في:

- أ) الخبرة التقنية، المعارف، المهارات؛
 - ب) التحكم في المعلومات؛
 - ت) التحكم في القواعد و تخصيص الوسائل؛
 - ث) التحكم في العلاقات مع بيئات الهامة بالنسبة للمنظمة أو لكل طرف منها (المنظمة).
- كل مصدر من مصادر القوة هذا له نوع من مناطق عدم التأكد.

2. مناطق عدم التأكد **Zone d'incertitude** : هي مناطق تكون فيها القواعد الرسمية غير كافية، وتقل فيها القيود التنظيمية بالنسبة للفاعلين ومن ثم تزداد حريتهم. ويستفيدون من هذا الفراغ بفرض قواعدهم التي تخدم مصالحهم أثناء قيامهم بمهامهم. يبحث الفاعلون عن السيطرة على مناطق عدم التأكد هذه، حيث يتم فيها تطوير علاقات القوة.

فهذه المناطق لا يستفيد منها الجميع وفي نفس الوقت، فهي تمثل بالنسبة للبعض هامش حرية وبالنسبة للبعض الآخر قيود إضافية. هذه الاختلافات تخلق مصادر للقوة وصعوبات في ممارسة المهام والتنسيق. لهذا يجب على الفاعلين إيجاد الاتفاق بينهم.

3. نظام التصرف الفعلي **Le système d'action concret**: التشغيل الفعلي هو نتيجة الاتفاق بين كل الفاعلين. التفاعلات بين الفاعلين تتلاقى دوماً مع سلوكيات مماثلة. القاعدة التي تحكم التعاون بين الفاعلين حول مشاكل التي يواجهونها هي "بناء" بمعنى هي نتيجة اتفاقات بين الفاعلين. بناءات الفاعلين تسمى نظام التصرف الفعلي. وبهذا فإن التعاون في المنظمات لا يمكن اعتباره كنتيجة للأمر الطبيعي أو تصرف عقلائي مثلما جاء عند المدخل التaylorي. فالتعاون يكون نتيجة قواعد للمراوغة (اللعبة). فقد تم التوصل إلى التعاون في لحظة معينة نتيجة مراوغات بين الفاعلين.

4. الاستراتيجية **La stratégie** : ترى النظرية التaylorية أنه يمكن التنبؤ بردود فعل الفرد حول تعليمات المنظمة، في حين ترى هذه النظرية أن الفرد هو حر نوعاً ما، وأنه يتصرف حسب مصالحه. مصالحه تحدد أهدافه الخاصة. وحتى يصل إلى هذه الأهداف سوف يستعمل الموارد المناسبة للاستفادة من الفرص المتوفرة في محيط المراوغات. إذن يمكن اعتبار سلوكيات الفاعلين خلال التفاعل استراتيجيات (مثلاً: المدير الذي يقدم قواعد عمل غامضة لمؤوسيه بالرغم من طلبهم الملح للتوضيح.... فهذا تصرف يعبر عن استراتيجية ولا يجب تفسيره بسيكولوجيا).

مصطلح الاستراتيجية مرتبط بمصطلح الرهان. فهذا الأخير يسمح بتحديد الاستراتيجية ويعطي معنى للسلوكيات. تتمثل الرهانات في الأهداف التي يسعى الأفراد تحقيقها في ظل محيط يتميز بالقيود.

الرهانات متعددة الأنواع . مثلا الرغبة في الترقية، أو البحث عن الاستقرار أو الحماية من المخاطر أو الظلم، البحث عن الاستقلالية من رئيس شديد الرقابة. هذه الأهداف لا تتلاقى بالضرورة مع الأهداف التنظيمية بل العكس يمكن أن تكون مصدر اختلاف عميق.

أنواع إستراتيجيات الفاعلين عند ميشال كروزي:

انطلاقا من موارده وإدراكه لمنطقة عدم التأكد لديه يضع الفاعل استراتيجيته التي تحقق أهدافه الخاصة والتي لا تكون بالضرورة أهداف التنظيم. وعليه يكون للفاعلين عدة خيارات استراتيجية نذكرها:

أ) الاستراتيجية الدفاعية: وهي الاستراتيجية التي يعتمد فيها الفاعل إزاء المنظمة بهدف المحافظة على الامتيازات أو المكاسب على اعتبار أن المورد غير مؤهل للتفاوض أو الهجوم . وبالتالي تبقى الوضعية التنظيمية بخصائصها الحالية كما هي عليه، ويبقى هو في نفس موقعه.

ب) الاستراتيجية الهجومية: يمكن للفاعل أيضا، وانطلاقا من الوضعية التنظيمية والمهنية المتوفرة لديه أن يتبنى إستراتيجية هجومية، ليس من أجل المحافظة على امتيازات أو مكاسب كما هو الحال في الاستراتيجية السابقة، ولكن من أجل الحصول عليها أو الزيادة فيها وهي نوعان:

- إستراتيجية المساومة: هي التي يسعى من خلالها الفاعل الحصول على مكاسب فورية وعاجلة في شكل "أخذ وعطاء". كأن يتمتع عن القيام بمجهود أو عمل يرى أنه خارج حدود اختصاصه أو خارج حدود متطلباته المهنية، لكن يبدي استعدادا أن يقوم به بشرط أن يحصل على امتيازات إضافية فورية، أو على العكس أن يطلب الرئيس المباشر من مروضه القيام بعمل ما على أن يمنحه ترخيص معين كأن يتغاضى عن غيابه أو تأخيراته عن العمل إلى غير ذلك.

- الاستراتيجية الاستثمارية: يكون المقابل على مدى متوسط أو الطويل. فهذه الاستراتيجية هي سلوك اختياري للفاعلين الذين لهم وضعية مهنية تتضمن إمكانية المكافأة المستقبلية كالحصول على ترقية مهنية بالنسبة للإطارات مثلا. فهؤلاء عادة ما نجدهم يقومون بسلوكيات آنية تترجم استراتيجيتهم المستقبلية. وانطلاقا من هذا التصور نجد أن المؤسسات

الاقتصادية أو التنظيمات المختلفة تعتمد في تسييرها للموارد البشرية على آلية المخططات المهنية.

3.4 مقارنة الموارد والكفاءات

سمحت مساهمة Porter عام 1980 بالقيام بالتحليل الاستراتيجي للمؤسسة في بعده الخارجي. وجاءت مساهمته الثانية في 1985 لتحلل المؤسسة من الداخل وليس من الخارج فحسب من خلال طروحاته عن سلسلة القيمة. وفي نفس هذه الفترة ظهرت مقارنة الموارد، إلا أنها لم تكن واضحة آن ذاك. ونجاح المساهمة الأولى ل Porter وسمعته طغت على أعمال مقارنة الموارد والكفاءات. يرجع الأساس الفكري لهذه المقارنة لأعمال كل من Penrose(1959) وتم تطويرها من قبل كل من Wernerfelt(1984) و Barney (1986) ، و Parahalad و Hamel (1990). وأكد هؤلاء أن تطوير المؤسسة لا يتوقف على توقعها الخارجي فحسب، بل قدر كبير من نجاحها يتوقف على مواردها الخاصة التي تقوم بتعبئتها لخدمة معروضها على الزبائن.

تعريف الموارد: هي كل ما يمثل قوة أو ضعف المنظمة، أي موارد منظمة ما في زمن T هي أصولها الملموسة وغير الملموسة، والمرتبطة بشكل شبه دائم بها وتستفيد منها. مثل: التجهيزات، مهارات العاملين، براءات الاختراع، العلامات التجارية، رأس المال ...

1. مقارنة الموارد:

من رواد أعمال هذه المقارنة كل من Barney و Wernerfelt :

أولاً: أعمال Wernerfelt(1984):

في مقال نشر له خلال سنة 1984 طرح هذا الباحث سؤال: ما هو السبب الذي يجعل أداء مؤسسة أفضل من مؤسسات أخرى ولمدة طويلة؟

ولم يجد الجواب عن سؤاله سواء في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة (نجد بعض المؤسسات أفضل أداء من أخرى في نفس القطاع، ولمدة طويلة)، ولا في موقع المؤسسة في السوق، ولا في منتجاتها.

وفي النهاية ينتبه أن عامل الأداء المستدام يتواجد في هذه المؤسسات في حد ذاتها أي في داخلها، أطلق عليه تسمية الموارد. وخلص إلى أن كل مؤسسة تحاول خلق أو تطوير مواردها التي تحقق لها ميزة مستدامة على منافسيها.

تعود الميزة إما لخصائص المورد في حد ذاته أو بسبب قدرة المؤسسة على الحصول على هذه الموارد كما تجعل من الصعب على منافسيها الحصول عليها، ما يسمى "حاجز الموارد".
مثلا: الاندماج أو التملك يمكن أن تكون وسيلة للحصول على موارد في سوق تسود فيه المنافسة غير التامة.

بالنسبة ل Wernerfelt كل مورد متعدد الاستخدامات لا يكون بالضرورة جذاب إذا كان من السهل الحصول عليه من قبل المنافسين، في حين أن المورد الأكثر تخصصا هو الذي يسمح بالحصول على ميزة تنافسية مستدامة .

لذا يجب بناء استراتيجية حول الموارد التي تخلق حواجز وتضمن ميزة تنافسية مستدامة فعلية .
ومن ثم، على المؤسسة أن تفهم كيف يمكنها أن تتعرف على مواردها الحاسمة، وتحدد أي هيكلية تمكنها من الاستغلال الأفضل لها.

ثانيا: أعمال (Barney 1986):

ركز هذا الباحث على المعايير التي تجعل من مورد تملكه المؤسسة يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.

فقد بين أن هناك 4 معايير تمثل مؤشرات عملية تؤكد عدم تجانس المورد وعدم قابليته للنقل وهي:

أ. خلق القيمة: يجب أن يساهم المورد، وبشكل حاسم، في تحقيق فاعلية المؤسسة. وهذا من خلال تشجيعه على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

ب. الندرة: يكون المورد في حد ذاته نادرا أو في طريقة استغلاله.

ت. صعب التقليد: بسبب ظروف تاريخية خاصة بالمؤسسة أو ظاهرة اجتماعية معقدة، أو

نتيجة "غموض سببي" ، والذي يعني صعوبة تفسير سيروية (من المورد إلى الأداء)، وهذا

الغموض يجعل من الصعب التقليد من قبل منافسين آخرين.

ث. غير قابل للإحلال: لا يمكن استبدال المورد بسهولة.

بهذه الإضافة جعل Barney نظرية الموارد عملية أكثر.

2. مقارنة الكفاءات:

لم تعرف مقارنة الموارد نجاحا حقيقيا عند الممارسين إلا بعد صدور مقال Parahalad و Hamel (1990) حول الكفاءات المحورية أو الاستراتيجية. مساهمة هذان الباحثان كان لها الفضل في ابراز الفكرة الأساسية لنظرية الموارد والمتمثلة في : " أن المزج المميز من الموارد النادرة هو الذي يحدث الفارق". ومن ثم ساهمت مقارنة الكفاءات في جعل مصطلح الموارد عملي أكثر ويمكن أن يمارس في الواقع من قبل المسيرين.

أ) مفهوم الكفاءات الاستراتيجية:

مصطلح الكفاءات واسع وله عدة معان ، حيث يتم التركيز من الناحية الاستراتيجية على الكفاءات التنظيمية التي يمكن أن تخلق ميزة تنافسية مستدامة. تعرف الكفاءات الاستراتيجية : على أنها الطريقة التي يتم بها مزج الموارد والمهارات للحصول على ميزة تنافسية مستدامة. وهذا المزج هو نتيجة تراكم سلسلة من التجارب تعيشها المؤسسة وتجعلها متميزة .

خصائصها:

أ) الكفاءات الاستراتيجية هي طريقة لتنسيق الموارد وتراكمها وتطويرها وخلق أخرى جديدة؛

ب) الكفاءات ليست لها معنى إلا إذا سمحت بتقديم منتجات أفضل من المنافسين؛

ت) تسمح الكفاءات الاستراتيجية بالدخول إلى عدة أسواق؛

ث) يمكن تعلمها أثناء الممارسة وتطويرها خلال التنفيذ؛

ج) تسمح بانجاز الأنشطة بسرعة وبمرونة أفضل وجودة أعلى من المنافسين؛

ح) مستقرة مع الزمن، حيث تكون المنافسة الحقيقية على الكفاءات المحورية بدل من المنتجات؛

خ) تساهم بقوة في تميز المنتج النهائي؛

د) من الصعب تقليدها من قبل المنافسين.

حسب Hamel فإن ما جاءت به المنافسة حديثا هو تمييزها بين الكفاءات المحورية وبقية الكفاءات.

إدارة الكفاءات الاستراتيجية : قدمت نظرية القدرات الديناميكية les capacité dynamique طريقة لتسيير الكفاءات المحورية. فهي تمثل المهارات التنفيذية للمؤسسة. وتعني استعمال المؤسسة لمواردها الحالية لخلق موارد جديدة، وتصميم طرق جديدة لاستعمال هذه الموارد بمزجها مع أخرى وهكذا .

4.4 نظرية أصحاب المصلحة :

نشأت نظرية أصحاب المصلحة عن أعمال كل من Dodd (1932) و Bernard (1938). وهي تأخذ بعين الاعتبار مصالح كل طرف لضمان تحقيق تعاون مختلف أصحاب المصلحة المشاركين في المؤسسة . والهدف منها هو حفاظ المنظمة على علاقة طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة لضمان تحقيق الأداء.

وقد ظهر في عام 1963 المصطلح بوضوح لأول مرة في ورقة بحثية قدمت في معهد ستانفورد للأبحاث. إلا أن انتشار المصطلح جاء مع أعمال كل من Freeman و Carroll.

أ. أعمال E.D. Freeman :

ويرجع الفضل في انتشاره إلى الأعمال المميزة D. Freeman. وهذا في 1984 ، حيث حدد نظرية أصحاب المصلحة في ورقة بحثية بعنوان "الإدارة الاستراتيجية: نهج أصحاب المصلحة".

ووفقاً للباحث فإن هدف المؤسسة الأساسي هو تلبية احتياجات أصحاب المصلحة. ويعرف هؤلاء على أنهم مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر على المؤسسة أو يتأثر بها. أما الفاعلون الذين لا يستطيعون التأثير على المؤسسة ولا يتأثرون بها فلا يعتبرون أصحاب مصلحة. يرى E.D. Freeman أن الربح هو نتيجة لنشاط المؤسسة والأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصلحة يولد الربح.

يركز E.D. Freeman على ثلاثة مبادئ أساسية هي:

- يجب على المؤسسة تحديد أصحاب المصلحة المعنيين بأسمائهم وألقابهم؛
- يجب على المؤسسة إشراك أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار لمراعاة احتياجاتهم؛
- يجب على المؤسسة إيجاد حل وسط مع أصحاب المصلحة عند اختلاف الآراء.

- وانطلاقاً من هذه المبادئ يؤكد E.D. Freeman على الأفكار الآتية:
- المنظمة تمثل رؤية جديدة تتجاوز الرؤية الضيقة والتي ترى أن نجاحها يكمن في تعظيم القيم الاقتصادية للمساهمين فحسب؛
 - النجاح الحقيقي يتحقق من خلال تعظيم قيم أصحاب المصالح في مجموعهم؛
 - القيم ليست اقتصادية فحسب بل قد تكون أخلاقية واجتماعية تحقق رضا واستقطاب أصحاب المصالح؛
 - كل الفاعلين (عمال، مقاولين، موردين، ...) المعنيين بنشاط المنظمة والموجودين في بيئتها يدافعون عن مصالحهم ؛
 - ضرورة تحميل هؤلاء الأطراف مسؤولية الرقابة على أنشطة المنظمة؛
 - المنظمة الحديثة هي منظمة متعددة العلاقات شبكية افتراضية مفتوحة أكثر وتدمج في كل مرة فاعلين جدد يساهمون في خلق القيمة من الصعب تجاهلهم؛
 - المنظمة الحديثة تعتمد في خلقها للقيمة على معارف من الضروري تقاسم كفاءاتها وتحويلها من خلال هؤلاء الأطراف.

ب. أعمال A. Carroll:

- قدم كل من A. Carroll (1989 و 1995) و M.B. Clarkson (1995) تصنيف آخر لأصحاب المصلحة، حيث يقترحان مجموعتين من أصحاب المصلحة وهما:
- المجموعة الأولى: تتمثل في أصحاب المصلحة المرتبطون تعاقدياً بالشركة (الموظفون، العملاء، المساهمون، إلخ)؛
 - المجموعة الثانوية: وتشمل أصحاب المصلحة غير المرتبطين تعاقدياً بالشركة (وسائل الإعلام، الجمعيات، المؤسسات، إلخ).
- كما يرى كل من Carroll و Nièsi (1997) أن هناك نوعان من أصحاب المصلحة هما:
- داخلي (الموظفون، المدراء، إلخ)، -خارجي (المستهلكون، المنافسون، وسائل الإعلام، إلخ).

اختبر معارفك:

السؤال الأول: أجب بصحيح أو خطأ على العبارات الآتية مع تصحيح الخطأ

1. يرى freeman R أن نجاح المنظمة يتحقق حينما تصل إلى الأهداف الاجتماعية لمساهميها.
2. حسب Hamel و Parahalad أن الكفاءات الإستراتيجية هي نفسها القدرات الديناميكية.
3. يهتم الاقتصاد الصناعي بسلوكيات المنظمات.
4. الكفاءات الاستراتيجية هي حاصل جمع الكفاءات الفردية.
5. جاءت مقارنة الكفاءات لتعارض مقارنة الموارد في المنظمات .
6. حسب Hamel و Parahalad أن الكفاءات الاستراتيجية هي نفسها الكفاءات التنظيمية، وهي حاصل جمع الكفاءات الفردية
7. يميز Barney بين الموارد التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة، على أساس معيارين وهما: الندرة، صعوبة التقليد.
8. يرى freeman R أن نجاح المنظمة يتحقق حينما تعظم القيم الاقتصادية لمساهميها.

السؤال الثاني: دراسة حالة شركة TESLA

تُعتبر تسلا نموذجًا ناجحًا لتطبيق نظرية الموارد والكفاءات، حيث حققت تفوقًا في سوق السيارات الكهربائية عبر مواردها المتميزة، والمتمثلة في :

1. **التقنيات المتطورة:** تمتلك TESLA تقنيات متطور في تصنيع سياراتها تتمثل في:
 - بطاريات الليثيوم؛
 - بطاريات الليثيوم أيون عالية الكفاءة؛
 - برامج القيادة الذاتية Autopilot وبيانات التدريب المستمدة من ملايين السيارات على الطرق؛
 - شبكة Supercharger الخاصة بها التي تتفوق على بنية التحتية للشحن لدى المنافسين.

2. العلامة التجارية: Brand Equity

- ارتباط اسم "تسلا" بالابتكار والرفاهية والاستدامة، مما يجذب عملاء مخلصين.
- إدارة إيلون ماسك الشخصية كرائد أعمال مغامر يعزز صورة الشركة.
- 3. **الموارد البشرية:** فريق هندسي وعلمي متميز في مجالات الطاقة والذكاء الاصطناعي.

أما الكفاءات الاستراتيجية التي تمتلكها شركة TESLA فتتمثل فيما يلي:

1. الابتكار السريع:

- إطلاق تحديثات برمجية عن بعد Over-the-Air Updates لتحسين أداء السيارات دون الحاجة لزيارة الوكيل.
- تطوير سيارات بأعلى مدى للبطارية .

2. التكامل الرأسي:

- التحكم في سلسلة التوريد مثل تصنيع البطاريات بنفسها عبر مصانع؛
 - تقليل الاعتماد على موردين خارجيين.
3. الاستدامة والبيئة: استراتيجية خضراء تجذب مستهلكين مهتمين بالبيئة وحكومات تقدم إعانات.

الأسئلة :

1. في ضوء نظرية الموارد والكفاءات (RBV) ، ما هي الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها TESLA وساهمت في تفوقها؟
2. كيف استطاعت TESLA تحويل مواردها إلى كفاءات استراتيجية تمنحها ميزة تنافسية مستدامة؟
3. ما هي نقاط الضعف أو التهديدات التي قد تواجه تسلا بسبب اعتمادها على موارد معينة؟
4. هل تعتقد أن شبكة Supercharger الخاصة بتسلا تُعتبر موردًا نادرًا وغير قابل للتكرار؟ ولماذا؟
5. كيف ساهمت القيادة الذاتية Autopilot في تعزيز كفاءات TESLA الديناميكية؟ وهل يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة؟
6. ما دور العلامة التجارية Brand Equity في استراتيجية تسلا؟ وهل يمكن اعتبارها موردًا مستدامًا؟
7. هل تعتقد أن نجاح تسلا يعتمد بشكل كبير على شخصية إيلون ماسك؟ وما المخاطر التي قد تنتج عن ذلك؟
8. بالمقارنة مع شركات السيارات التقليدية (مثل تويوتا أو فورد)، ما الذي يجعل موارد تسلا أكثر صعوبة في التقليد؟

9. إذا قررت تسلا الدخول إلى سوق الطائرات الكهربائية، كيف يمكنها الاستفادة من مواردها الحالية؟

مراجع المحور:

1. Allouche J (2006) : Corporate Social Responsibility, Volume 2, Performance & Stakeholders, EFMD.
2. Balasse A (2003) : *Regard sur trente ans d'économie industrielle* ; Ed°De Boeck Supérieur.
3. Cabral(2000) : Introduction to Industrial Organization, MIT Press.
4. Carlton DW, Perloff JF (2008) : *Economie industrielle* ; De Boeck
5. Liouaeddinne M(2017) : *Economie industrielle ; poly Copé université Ibn Tofail*.
6. Le Boterf G (2015): *Construire les compétences individuelles et collectives* ; Ed°Eyrolles .
7. Prévot F et Brulhart F (2010) : Perspectives fondées sur les ressources Proposition de synthèse ; Revue française de gestion – N° 204.

http://ses-perso.telecom-aristech.fr/ecostrat/CoursEI/cours00_introduction.pdf

<https://www.strategie-aims.com/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims>

الخلاصة:

تناول نظرية المنظمة في المسار الدراسي لطلبة تخصص إدارة الموارد البشرية يمثل القاعدة الأساسية لبناء المعارف النظرية حول المنظمة وكيفية عملها من وجهة نظر العديد من الباحثين. هذه المنظمات التي لولا قبول الأفراد العمل بها لما وجدت، لهذا كان من الضروري تعميق المعارف في مختلف هذه النظريات وانتقادها واستخلاص أهم ميزاتها والتي تجعل منها صالحة في مواقف وأزمة معينة دون أخرى.

فقد ساهمت النظريات الإدارية عموماً في فهم ديناميكية التشغيل الداخلي للمنظمة، أما النظريات الاقتصادية فقد ركزت على العلاقة بين المنظمة والسوق، في حين جاءت نظريات التحليل الاستراتيجي لتبرز مصادر قوة المنظمة التي تمكنها من تحقيق أهداف بقائها.

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية:

1. كشاط أنيس، برباش توفيق(2023): نظرية المنظمات ؛ مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم تسيير تخصص إدارة الأعمال؛ جامعة سطيف 1 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
2. محمد قاسم القريوتي(2000): نظرية المنظمة والتنظيم؛ دار وائل للنشر .
3. مؤيد سعيد السالم (2000): نظرية المنظمة الهيكل والتصميم؛ دار وائل للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Allouche J (2006) : Corporate Social Responsibility, Volume 2, Performance & Stakeholders, EFMD.
2. Balasse A (2003) : *Regard sur trente ans d'économie industrielle* ; Ed°De Boeck Supérieur.
- 3.Cabral(2000) : Introduction to Industrial Organization, MIT Press.
4. Carlton DW, Perloff JF (2008) : *Economie industrielle* ; De Boeck.
5. Charron JL et Sépari S (2001) : Organisation et gestion de l'entreprise ; Ed° Dunod .
6. Cloet H (2016) : Cas et illustrations de théorie des organisations ; Ed° MA.
7. Daft R.L (2015) :Organization theory and design ; 12th edition ; pub of south western college .
8. Demers C.H. (1999): de la gestion du changement à la capacité de changer; Dans Revue Gestion; Vol24; N°3.
9. Gabrié H et Jacquier JL (1994) : La théorie moderne de l'entreprise, l'approche institutionnelle ; Ed° Economica.
10. Lazaric N (2017) : Les théories évolutionnistes de la firme ; Ecoflash319 mensuel d'informations économiques et sociales ; JUIN.
11. Le Boterf G (2015): *Construire les compétences individuelles et collectives* ; Ed°Eyrolles .
12. Liouaeddinne M(2017) : *Economie industrielle ; poly Copé université Ibn Tofail*.
13. Livian Yf (1998) : Organisation , théories et pratiques ; Ed° Dunod .
14. Louart P(1999) : Théorie en gestion ; dans Encyclopédie de la gestion et du Management ; Ed° Dalloz.
15. Miles JA (2012) : Management and organization theory ; A jossey- Bass reader .
16. Petit CH et Huault I (2009) : Les grands auteurs en management ; Ed° EMS .
17. Prévot F et Brulhart F (2010) : Perspectives fondées sur les ressources Proposition de synthèse ; Revue française de gestion – N° 204.

18. Robbins S et AL(2006) : Management ; l essentiel des concepts et des pratiques ; Ed° Pearson Education.
19. Rojot J. (2005): Théorie des organisations; Ed° ESKA.

المواقع الالكترونية:

1. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/th%C3%A9orie/77735>.
2. [https://cyberlearn.hes-so.ch>content.th-ories](https://cyberlearn.hes-so.ch/content/th-ories)
3. http://tele-ens.univ-ueb.dz/moodle/pluginfile.php/245754/mod_resource.
4. shs.cairn.info/sciences-economiques--9782100805587-page-100?lang=f.
5. http://ses-perso.telecom-aristech.fr/ecostrat/CoursEI/cours00_introduction.pdf
6. <https://www.strategie-aims.com/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims>

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
2	مقدمة
5	البرنامج الرسمي
6	المحور الأول: تكوين وتحول المنظمات
7	تمهيد
7	1-1 ماهية نظرية المنظمة وأسباب دراستها
9	2-1 مفهوم وطبيعة المنظمات ومداخل دراستها
12	3-1 مراحل تشكل المنظمات
15	4-1 أهمية تبني منظور دورة حياة المنظمة
15	اختبر معارفك
17	مراجع المحور
18	المحور الثاني: تطور نظرية المنظمة: مدارس الفكر الإداري
19	تمهيد
19	1-2 النظرية العقلانية للمنظمة: المدرسة الكلاسيكية
24	2-2 المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة: مدرسة العلاقات الإنسانية
30	3-2 مساهمات مدخل النظم والنظرية الظرفية والمدارس الحديثة
41	اختبر معارفك
43	مراجع المحور
44	المحور الثالث: النظريات الاقتصادية للمنظمة
45	تمهيد
45	1-3 المنظمة في النظرية النيو كلاسيكية
46	2-3 النظريات التعاقدية
52	3-3 النظريات التطورية
53	4-3 نظرية التسوية واقتصاد الاتفاقيات
54	اختبر معارفك
56	مراجع المحور
57	المحور الرابع: النظرية الاستراتيجية وآفاق التصور الشامل لنظرية المنظمة
58	تمهيد

58	1-4 نظرية الاقتصاد الصناعي
60	2-4 مدرسة التحليل الاستراتيجي والنظمي
64	3-4 مقارنة الموارد والكفاءات
67	4-4 نظرية أصحاب المصلحة
69	اختبر معارفك
71	مراجع المحور
72	الخلاصة
73	قائمة المراجع