

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

---



المؤتمر العلمي الدولي  
عولمة الإدارة في عصر المعرفة  
(15-17 ديسمبر 2012)  
جامعة الجنان  
طرابلس - لبنان



عنوان البحث  
نظريات الفكر الإداري تطور وتباين  
أم تنوع و تكامل

إعداد  
الأستاذ الدكتور عبد الفتاح بوخمخم

2012م / 1433 هـ

## ملخص:

يتعلق التحليل الذي تتضمنه هذه الورقة البحثية بنظريات المنظمات وليس بنظرية المنظمة، واعتمادنا لهذا الاختيار جاء مقصودا لعدم وجود نظام نظري موحد في الفكر الإداري، يُمكن في ضوءه تقديم تحليل لنظرية المنظمات، فعلى عكس التصور الذي يُعتبر نظريات الفكر الإداري بناء فكري موحد، فهناك نسق لمجموعة من النظريات يمكن القول أنها تتنافس فيما بينها لتقديم تحليل ملائم أكثر للمنظمات. تقديم قراءة شاملة لكل هذه النظريات قد يكون من المستحيل ويدخل في إطار التحدي، فنظريات الفكر الإداري تتميز بتنوعها وبثرائها، وهي ذات علاقة بمجالات معرفية جد متنوعة. على هذا الأساس سنقدم في هذه الورقة البحثية تحليلا لمجموعتين منفصلتين من نظريات الفكر الإداري:

- النظريات غير الاقتصادية في التسيير والتي تتناول الظاهرة التنظيمية السلوكية وتستند أدبياتها على أبحاث في علوم التسيير وعلم النفس والاجتماع.

- النظريات الاقتصادية، تعبر عن الاتجاه الحديث في الفكر الإداري، غالبا ما تم تجاهلها وهي حاليا في تطور متنامي

من خلال التحليل سنوضح ما إذا كان تطور الفكر الإداري يحمل تباين في مداخله المختلفة أم أنه يتميز بالتنوع والتكامل مع تحديد مدى ملائمة نظرياته في دراسة المنظمات في ظل التغيرات التي أصبحت السمة المميزة لبيئة الأعمال

**الكلمات المفتاحية:** النظريات الكلاسيكية في التسيير، حركة العلاقات الإنسانية، النظرية الموقفية، النظريات السلوكية، نظرية تكاليف الصفقات، نظرية الوكالة.

## Résumé :

L'analyse que nous présenterons dans ce travail de recherche porte sur les théories des organisations et non sur la théorie de l'organisation. Un tel choix pluraliste est également délibéré, car il n'existe pas de corps théorique suffisamment unifié pour qu'on puisse parler d'une théorie de gestion. Au contraire, on assiste à une cohabitation d'un ensemble de théories concurrentes. faire une présentation exhaustive de ces théories relève de l'impossible gageure, tant est grande leur diversité et leur richesse. Dans ce travail nous allons analyser deux courants de théories de gestion:

- Les différentes théories non économiques qui analysent le phénomène organisationnel et comportemental des organisations elles sont fondées sur les recherches en gestion en psychologie et en sociologie.
- Les théories économiques qui sont souvent négligées et qui sont actuellement en pleine expansion

L'analyse expliquera si l'évolution des théories du management est marquée par des contrastes ou par la diversité et la complémentarité elle nous éclaircira aussi sur la pertinence des théories des organisations à la lumière des changements devenus les caractéristiques de l'environnement.

**Mots clés :** théorie classique gestion, mouvement des relations humaines, la théorie de contingence, la théorie behavioriste, la théorie des couts de transaction, la théorie de l'agence

## المقدمة

كما يبدو فإن فكرة المنظمة تعد واحدة من أكثر المفاهيم صعوبة والتي لا يمكن التحكم فيها، والتعاريف المقدمة في هذا الحقل المعرفي وإن تعددت عادة ما تخضع للانتقادات، من التعاريف التي سنعتمدها في دراستنا؛ " المنظمات نظم اجتماعية أنشأها الأفراد لإشباع حاجات وتحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة منسقة " إن هذا التعريف التقليدي قد يبدو جزئي في معالجته للمنظمة خاصة إن كان يقوم على فرضية قبوله لنموذج عقلائي كثيرا ما خضع لانتقادات.

إن التحليل الذي نقدمه في هذه الورقة البحثية يتعلق إذن بنظريات المنظمات وليس بنظرية المنظمة، وهذا الاختيار مُتعدد عمداً لعدم وجود نظام نظري موحد يمكن في ضوءه تقديم تحليل عن نظرية المنظمات. على العكس نحن أمام نسق لمجموعة من النظريات يمكن القول أنها تتنافس فيما بينها لتقديم تحليل ملائم أكثر للمنظمة وترتبط باتجاهات نظرية جُذ مختلفة تتطور وفقا لنماذج تبدو بدون نقاط مشتركة. إذا أردنا تقديم قراءات لكل هذه النظريات فإن ذلك قد يكون من المستحيل، حيث أن هذه النظريات تتميز بتنوعها وبثرائها وقد أنجزت في فترات زمنية مختلفة و في مجالات معرفية جد متنوعة كعلم الاجتماع، علم النفس، علوم اتخاذ القرارات، العلوم السياسية، وعلم الاقتصاد....

نتيجة لذلك فقد وجدنا أنفسنا مضطرين لإجراء اختيارات والتي قد تبدو تحكمية، وهذا ما قد يجعلها عرضة لانتقادات، اعتمدنا في اختيارنا هذا على عاملين أساسيين الأول تفضيلنا لتغطية المداخل المختلفة التي تتناول الظاهرة التنظيمية والتي غالبا ما تتمثل مؤاخذها في التحليل السطحي، والثاني أننا فضلنا تخصيص مكانة مهمة للتحليل الاقتصادي للمنظمات والتي غالبا ما تم إهمالها أو حتى تجاهلها وهي الآن في تطور متنامي.

انطلاقا من اختيارنا هذا، فضلنا تقديم المداخل الفكرية التي تخضع للتحليل في اتجاهين أساسيين منفصلين، نركز الاتجاه الأول حول النظريات التنظيمية النفسية الاجتماعية في التسيير ويتضمن الاتجاهات التحليلية التي تقوم أساسا على الأبحاث في التنظيم، علم النفس وفي علم الاجتماع... والاتجاه الثاني اهتم بالنظريات الاقتصادية التي تركز في تحليلها على التعبير على العلاقات اقتصاديا.

**١ . النظريات غير الاقتصادية في الفكر الإداري:** إن المداخل غير الاقتصادية في التسيير تتضمن، نظريات متنوعة تم انجازها من قبل باحثين وفقا لطرق عمل ولأهداف مختلفة وقد تم انجازها استنادا إلى بحوث في التنظيم، علم النفس وعلم الاجتماع. قد يكون من غير المجدي البحث في أي عامل يوحد هذه التحليلات التي سوف نقدمها والتي تنتمي إلى مجالات فكرية مختلفة كعلم النفس، علم الاجتماع، علم نفس الفرد والجماعات أو نظرية اتخاذ القرارات. بعض النظريات تتبنى في تحليلها هدف

معياري مع محاولة تقديم تعريف مثالي للمنظمة، بينما تحليل البعض الآخر يقوم على هدف موضوعي من خلال التمسك بدراسة وفهم عمل المنظمات كما يحدث فعلا.

مجالات دراسات هذه النظريات مختلفة ومتنوعة أيضا بحيث تمتد من المؤسسات الصناعية والبيروقراطيات الحكومية إلى منظمات أكثر شمولاً.

في بعض الحالات كثيرا ما يتم التمييز بين النظرة الأمريكية التي تركز على الفرد وبين النظرة الأوروبية التي تتشغل أساسا بمظاهر تنظيمية كالهياكل، علاقات السلطة والنزاعات. هناك أيضا اختلافات منهجية واضحة بين المداخل الفردية التي تعتبر المنظمة بدون كيان خاص والمداخل الشمولية التي تُغلب مفهوم المنظمة.

نقدم إذن في هذا المحور النظريات التي تقوم على مفهوم العقلانية وتتضمن نظرية الإدارة العلمية ونظرية مبادئ الإدارة مدرسة العلاقات الإنسانية مدخل النظم و النظرية الموقفية حيث تقوم كل هذه المداخل على فرضية أن الأفراد في المنظمة محفزين بالبحث على تحقيق الأهداف. اليوم برزت اتجاهات جديدة في البحث تخلت عن فرضية العقلانية الخالصة.

**1.1. نظريات مبادئ الإدارة والإدارة العلمية:** من بين الرواد الأوائل في نظريات المنظمات برز الباحثان الفرنسي "هنري فايول" " Henri Fayol " والأمريكي " فريدريك تايلور " " Frederick Taylor "، الباحثان هما المؤسسان للتيار الفكري في الإدارة الذي تعودنا أن نطلق عليه المدرسة الكلاسيكية في الإدارة. أفكار الباحثان رغم أنها لا تتطابق مع أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أنها لاقت القبول و طبقت على نطاق واسع في مختلف المؤسسات. اهتمامات " فايول " كانت على الجوانب الإدارية للمنظمة وقد أرسى هذا الباحث بأفكاره القاعدة الأساسية لنظرية الإدارة. " تايلور " اهتم من جانبه بتنظيم ورشات الإنتاج وقد أطلق على فلسفته في تنظيم العمل " التايلورية " أو التنظيم العلمي للعمل ( ost )<sup>[1]</sup>

الباحثان لم ينشغلا بالبحث في تحديد العوامل التي أدت إلى ظهور الهياكل الإدارية وتطورها في المنظمات بل كان اهتمامهما منصبا على البحث في كيفية الرفع من الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي تقديم قواعد العمل التي يتطلب الأمر التقيد بها لضمان التسيير الأمثل للمنظمة. لهذا فالأدبيات التي تضمنها تحليلهم تميزت بالمعيارية الخالصة وشكلت في الواقع تقدما للعديد من المبادئ في العمل الإداري.

وفقا لفلسفة مبادئ الإدارة أنشطة المنظمة يمكن تقسيمها إلى خمس مجموعات وهي؛ الفنية، التجارية، المالية، المحاسبية، الأمنية والمحافظة على الممتلكات والإدارية. إن الوظيفة الإدارية بدورها تتضمن؛ التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. نجد في هذا المفهوم للإدارة وفقا للوظائف التي يتكون منها ما أصبحنا نطلق عليه اليوم بمصطلح الإدارة ( management ). إن التسيير الأمثل للمنظمة في نظر " فايول " يشترط التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة الأربعة عشر التي تضمنتها فلسفة مبادئ

الإدارة [2]. في نفس السياق فإن الباحثان "كوليك وأرويك" " Gulick , Urwick " في الولايات المتحدة الأمريكية قدما مساهمتهما في تطوير الفكر الإداري.

الباحثان " Gulick , Urwick " ساهما في تطوير نظرية مبادئ الإدارة بتقديم عدة مبادئ تعد أساسية يمكن إجمالها في؛ التخصص، التنسيق، تحديد نطاق الإشراف، التطابق بين السلطة والمسؤولية، التوازن، الاستمرارية، السلطة، فالباحث " كوليك " قدم مبادئ إدارة لا تختلف كثيرا عن المبادئ التي قدمها فايول وتم التعبير عن هذه المبادئ بمصطلح P.O.S.D.C.O.R.B وتتمثل في التخطيط، التنظيم، سياسة الأفراد، إصدار الأوامر، التنسيق، إعداد التقارير، إعداد الميزانيات.

وإذا كان " فايول " يفضل مبدأ سلمية السلطة ( تدرج السلطة) فإن الباحثان " كوليك وأرويك " يقدمان ثلاث أنماط لعلاقات التنظيم؛ علاقات رأسية، علاقات وظيفية وعلاقات رأسية استشارية. ميز الباحثان أيضا بين أربعة أنواع من الهياكل؛ الهياكل على أساس الأهداف، العمليات، العملاء والمناطق الجغرافية [3].

المساهم الأساسي في المدرسة الكلاسيكية للإدارة والذي انتزع لقب أب الإدارة الباحث " فريديريك تايلور " والذي لم تكن قبله الإدارة تكتسي الطابع العلمي دون إغفال مساهمات كل من " تشارلز بابيج " " Charles Babbage " و " هنري كانت " " Henry Gantt " و " جيلبرت ويليان " " Liliane Gilbreth الذين دافعوا عن فلسفة التنظيم العلمي للعمل. النظرية أيضا تتكون من مجموعة من المبادئ واهتمامها قليل بتنظيم المنظمة، بل التركيز كان على العمل ذاته. بالنسبة لكل هؤلاء الباحثين أساس تحسين الإنتاجية يمر بتحسين مردودية الفرد في عمله وهذا يتطلب تحديد طرق عمل انطلاقا من التحليل العلمي للمهام ينجز من قبل مختصين. يفترض أن الأفراد يفتقدون إلى الكفاءة الضرورية والدافع القوي لانجاز مثل هذا النوع من التحليل خاصة إذا كان تحسين المردودية لا تترتب عنه زيادة في الأجور، وعليه فتطبيق هذا المبدأ يتطلب إنشاء مكاتب الأساليب، مهامها التوصل إلى الحلول التي تؤدي إلى تحسين فعالية العمل من خلال تحليل الحركات والإجهاد وتحديد الطريقة المثلى لأداء المهام وهذا انطلاقا من أنه لكل عمل طريقة واحدة مثلى لانجازه.

بعد أن يتم تحليل العمل وتحديد الطريقة المثلى للانجاز، تأتي مرحلة اختيار الفرد ذو الكفاءة اللازمة لشغل منصب العمل وتكوينه، وتأسيس نظام أجور يأخذ في الاعتبار الكميات المنتجة أي أن تكون العلاقة مباشرة بين الكميات المنتجة والأجر المدفوع، فزمن الأجر الثابت عند تايلور قد ولى إضافة إلى ذلك فتحقيق الكفاءة يتطلب الفصل بين التنفيذ والتخطيط، أي تقسيم العمل بين التنفيذ والإدارة، فالعامل في عمله ما هو إلا منفذ لأوامر الإدارة لا غير، والأوامر تتم من خلال تطبيق مبدأ الرقابة الوظيفية، يتم ذلك بالتخلي عن مبدأ وحدة الأمر وتلقي الأجير الأوامر من عدة رؤساء متخصصين.

إن تطبيق هذه الفلسفة الإدارية في مجال إدارة الأعمال نتج عنها نجاح واضح في مختلف المؤسسات، فتايلور نفسه يشير إلى أن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في مؤسسته أدى إلى ارتفاع إنتاجية الفرد من 16 إلى 59 طن وبالمقابل لذلك انتقل الأجر من 1.18 إلى 1.88 دولار<sup>[4]</sup>.

من خلال التحليل السابق سواء تعلق الأمر بنظرية مبادئ الإدارة التنظيمية أو بمبادئ نظرية الإدارة العلمية ورغم المآخذ التي ترتبط بهما فالنظريتان رغم وجود الاختلافات في الرؤى لرفع الإنتاجية فالتكامل موجود في مبادئهما ففي حين كان التركيز في أعمال " تايلور " على الأعمال الإنتاجية فعمل " فايول " والأعمال التي تدرج في الإسهامات المكملة له اهتمت أكثر بالجوانب التنظيمية للعمل، ورغم وجود بعض المبادئ التي تبدو على أنها تتضمن اختلافات مثل الرقابة الوظيفية في فلسفة " تايلور " ومبدأ وحدة الأمر لدى " فايول " فالاختلاف في الرؤى مرده إلى عدم التطابق في المواقف أكثر وفي الواقع العملي اليوم مثلما يطبق مبدأ وحدة الأمر في مواقف معينة فإن الظروف السائدة تفرض تطبيق مبدأ التنظيم الوظيفي في مواقف أخرى.

إذا كانت مبادئ الإدارة الفايولية تتميز بشمولية أكبر فإن التنظيم التايلوري الذي طبق في الصناعة على نطاق واسع منذ نهاية الحرب العالمية الثانية فقد أصبح يتطلب المراجعة في نظر البعض وذلك في إطار التطورات الراهنة وخاصة بعد الانفتاح الاقتصادي وبروز ظاهرة العولمة وقد أصبحت النماذج التي بنيت على فلسفة الفكر التايلوري تتطلب إعادة النظر لعدة أسباب:

- اتساع الأسواق والطلب أصبح يتصف بالتدبدب وعدم التأكد والتنوع وبالتالي قيادة المؤسسة من الخلف أصبح أمر غير ملائم وتقليص التكاليف لتقوية المركز التنافسي أصبح يتطلب تطبيق مبدأ JIT الإنتاج والتسليم في الوقت المحدد

- الإنتاج النمطي الواسع أصبح لا يتناسب والأذواق والرغبات في ظل اتساع الأسواق وازدياد ثقافة المستهلك الذي أصبح أكثر إلحاحا

- العمل في أسواق تنافسية يتطلب الاهتمام أكثر بجودة المنتجات

- النظام المركزي في التسيير يؤدي إلى البطء في اتخاذ القرارات في الوقت الذي أصبحت فيه الأنظمة تقوم على تطبيق اللامركزية لضمان السرعة والمرونة

- استخدام التطورات التكنولوجية يؤدي إلى تطور المتطلبات من الكفاءات والتنظيم التقليدي غير فعال لضمان التعلم وانتقال المعارف

على الرغم من التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي نتجت عن تطبيق فلسفة المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري في مختلف المجتمعات، عدة انتقادات وجهت إلى نظرية مبادئ الإدارة ومبادئ نظرية الإدارة العلمية.

فالانتقاد الأول يتعلق بحدود النظرية الناتجة عن طابعها المثالي، حيث أن تحليل الجوانب التنظيمية الرسمية يؤدي إلى تكوين مجموعة عامة من مبادئ التنظيم وهي أدوات لتحقيق التنسيق في نموذج مثالي



يؤدي التقيد به إلى تحقيق أكبر كفاءة ممكنة وأعلى إنتاجية دون الأخذ في الاعتبار أن هذه المبادئ كوحدة الأمر، تدرج السلطة، التخصص... الخ تعد مبادئ عامة من الصعب أن تطبق في كل المؤسسات مهما كانت طبيعتها ومهما كان حجمها.

الانتقاد الآخر الذي يمكن أن يقدم للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة أنها لا تأخذ في الاعتبار في تحليلها للتفاعلات التي يمكن أن تتم بين الأفراد والمنظمة سواء تعلق الأمر بنظرية مبادئ الإدارة أو نظرية التنظيم العلمي للعمل، فالتحليل يقوم وكأن الأفراد يتخلون عن مبادئهم واعتقاداتهم بمجرد ما أن يلتحقوا بالمنظمة. إن هذه المدرسة تتبنى مدخل ميكانيكي في تعاملها مع الفرد بتجريده من العوامل الإنسانية وتقدم تحليلاً جزئياً للفرد معتمدة نظرة تقارب تلك التي بنيت عليها مبادئ نظرية ( X ) التي قدمها " ماك " كريكور دوغلاس " " Mc Gregor Douglass " ، والتي وفقا لها أن الأفراد ليسوا مبادرين، يتهربون من العمل ومن تحمل المسؤولية، من الضروري توجيههم ومراقبتهم. الأفراد يسعون إلى إشباع الحاجات الاقتصادية وبالتالي فإن الدافع إلى العمل يتحدد في المكافآت المادية.

الانتقاد الأخير لنظريات المدرسة الكلاسيكية يتمثل في كونها لا تأخذ في الاعتبار التفاعل بين المنظمة ومحيطها فالاختلافات الموجودة بين القطاعات المختلفة لا تُعطى الأهمية. مشاكل المرونة والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية خاصة بموجب التجديدات التنظيمية تبدو غائبة في الفكر الكلاسيكي. المنظمة نظام مغلق تعمل وفقا لإجراءات عمل تم تحديدها مسبقاً<sup>[5]</sup>.

**1 . 2. مدرسة العلاقات الإنسانية:** إن المدرسة الكلاسيكية قد تجاهلت في تحليلها للمكون الأساسي في التنظيم وهو الإنسان، حيث تمحور اهتمامها أساساً على دراسة التنظيم الفني للعمل. حركة العلاقات الإنسانية تقدم في تحليلها رد فعل لهذا الاتجاه في الإدارة. وأساس فكر هذه المدرسة نجده في أعمال الباحث " إلتون مايو " التي مكنت من توضيح أهمية العوامل الإنسانية لإنتاجية الأفراد. التجربة الأولى التي أجريت في مصانع هاوثرن بشركة وسترن الكتريك كانت تجربة الإضاءة حيث تم تشكيل مجموعتين، مجموعة اختباريه ومجموعة ضابطة، المجموعة الضابطة كانت تعمل في ظل ظروف ثابتة للإضاءة، أما المجموعة الاختيارية فكانت تعمل في ظل ظروف إضاءة متغيرة وكانت الإنتاجية تزداد مع زيادة كثافة الإضاءة، إلا أن الإنتاجية كانت تزداد مع تخفيض مستوى الإضاءة وقد ارتفع الأداء حتى في المجموعة الضابطة. ما يمكن استنتاجه أن ظروف العمل المادية، لا يمكنها أن تكون المتحكم الوحيد في الإنتاجية. تجربة أخرى أجريت على مجموعة من العاملات حيث يمكن قياس كل التغيرات التي تطرأ على ظروف العمل وعلى إنتاجية كل عاملة . تم إدخال تغييرات كثيرة على مدة العمل اليومية والأسبوعية، مدة فترات الراحة، عدد فترات الراحة، نظام المكافآت، عدد أيام العمل في الأسبوع... الخ كانت التغييرات المقترحة تقدم لفريق العمل وتناقش معه وكانت العاملات توافقن على كل التعديلات. النتيجة لم تختلف عن نتيجة التجربة السابقة. الإنتاجية تزايدت باستمرار حتى لما تم الرجوع إلى ظروف

العمل الأولية السائدة قبل التجربة. النتيجة التي تم التوصل إليها أن ظروف العمل الاجتماعية لها تأثير أكبر على ظروف العمل المادية وإن الأجور ليست المحفز الوحيد للأفراد. المشاركة، التعاون والنقاش على مستوى فريق العمل لها اثر محدد للسلوك<sup>[6]</sup>.

مساهمات كورت ليفين في النظريات السيكلوجية للمنظمة على درجة عالية من الأهمية، خاصة الدراسات المتعلقة بالجماعات، ففي الواقع هو أول من استخدم مصطلح "دينامية الجماعة" نقدم هنا فقط الدراسة المتعلقة بسلوك الجماعة تجاه أنماط القيادة. التجربة أجريت على مجموعات من الأطفال يتولون تصميم أقنعة من الجبس، خضعت كل مجموعة لنمط قيادي محدد؛ القيادة الديمقراطية، القيادة التسلطية (الاوريتورية)، القيادة الحرة (دعه يعمل) فكل قائد لديه سلوك محدد مع الجماعة. القائد الديمقراطي يساهم في حياة الجماعة يقدم الاقتراحات ويشجع الأطفال، القائد التسلطي يوجه العمل بموجب الأوامر ويراقب عن بعد. القائد دعه يعمل يقدم المعارف، يشارك قليلا في أعمال الجماعة ويتجنب التفاعل العاطفي.

النتائج التي تم التوصل إليها؛ في النمط الديمقراطي العلاقات بين أفراد الجماعة كانت حميمة بين أعضاء الجماعة التي تميزت بالاستقلالية لدى مغادرة القائد، المنتجات تميزت بمستوى جودة مرتفع. على عكس ذلك تميز النمط الحر بطلب المعلومات من المسئول، تعاون ضعيف بين الأعضاء، نقص في الاستقلالية والمنتجات بمستوى جودة منخفض. في الأخير النمط التسلطي، أدى إلى نشوء سلوكيات للبحث عن مكانة لدى القائد أو سلوك عدم الاهتمام.

النتيجة التي خرج بها الباحث كورت ليفين من هذه التجربة، تفوق النمط الديمقراطي فيما يتعلق بمستوى الأداء وحالة الشعور بالرضا. أعماله مكنت أيضا من توضيح تشكل جماعات عمل غير رسمية في إطار التنظيم الرسمي<sup>[7]</sup>.

أعمال كل من إلتون مايو وكورت ليفين كانت بداية لظهور أعمال أخرى مكملتها مثل "رنسيس ليكرت" " Rensis Likert"، "ماك غريغور دوغلاس" و "كريس أرجيريس" " Chris Argyris". "ليكرت" "انشغل بدراسة التفاعلات بين أعضاء الجماعة؛ إن المشاركة في اتخاذ القرارات، تحديد الأهداف وحل المشاكل على مستوى الجماعة تؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الفعالية، حيث كل فرد يشعر بأنه ضروري ومهم للمنظمة. من خلال المقابلات التي قام بها، تمكن ليكرت " من تحديد أربع نماذج في التسيير؛ النمط التسلطي الذي يتميز بالاتصالات من الأعلى إلى الأسفل، قرارات تتخذ في القمة دون وجود استشارة، درجة عالية من المركزية، استخدام التخويف والعقاب كأداة للتحفيز ما يؤدي إلى ضعف روح الفريق.

النمط الأبوي الذي يقوم على التهديد والمكافأة كأداة للتحفيز، النظام لا مركزي قليلا في حالة بعض القرارات ذات الأهمية الضعيفة فقط، كل فرد يدافع عن مصالحه الخاصة على حساب روح جماعة العمل

ويسعى لأن يبرز أمام الإدارة. إن كان الرئيس يستشيرهم ليس لديهم تأثير حقيقي هناك تشجيع للعمل الجماعي، الاتصالات تكون في اتجاهين والأفراد يبدون محفزين.

نمط الإدارة بالمشاركة وفيه تشارك الجماعة في اتخاذ القرارات في تحديد الأهداف وفي تسوية النزاعات، نظام الاتصالات يعمل في الاتجاهين التعاون قوي وروح الجماعة على مستوى عالي. وفقا لهذه النتائج فإن الباحث يفضل النموذج بالمشاركة لتفوقه وتحقيقه نتائج اقتصادية جيدة ومستوى عالي من الرضا لدى الأجراء. بعض الانتقادات توجه إلى هذه النتيجة فمن جهة فقد تكون عملية اتخاذ القرارات بطيئة مكلفة دون إمكانية تحديد من يتحمل المسؤولية، من جهة ثانية إذا كان مستوى الرضا يرتفع مع تطبيق هذا النموذج فيمكن التساؤل عما إذا كانت الإنتاجية تتحسن ونوعية القرارات تكون أفضل عن تلك التي يتم تقديمها من قبل خبير<sup>[8]</sup>.

" ماك غريغور دوغلاس " معتمدا على نموذج " أبراهام ماسلو " " A . Maslow " عن الحاجات الإنسانية، قدم انتقادا حادا إلى نظرية مبادئ الإدارة ونظرية التنظيم العلمي للعمل واللتان ترتكزان في تحليلهما على نظرة خاصة للطبيعة الإنسانية، والتي لخصها في افتراضات نظرية X والتي وفقا لها فإن الفرد يتميز بكراهية متأصلة للعمل فهو كسول ويجب أن يخضع للرقابة ويهدد بالعقاب حتى ينجز عمله إضافة إلى ذلك فالفرد يفتقد إلى المبادرة وغير طموح يتهرب من المسؤولية يفضل أن يُوجه ويبحث عن الأمن بدلا من الدخول في التغيير.

بالنسبة للباحث " ماك غريغور " هذه النظريات تفترض أن الفرد لا يمتلك إلا مستوى واحد من الحاجات الإنسانية وذلك ما يقوده إلى اعتبار نظام الدوافع ذو طبيعة اقتصادية، هذا بينما الفرد يمتلك مستويات أعلى من الحاجات والمنظمة مطالبة لأن تبحث في كيفية إشباعها لتحفيزه وعليه فقد طور نظرية ثانية والتي أطلق عليها مبادئ نظرية Y تدور حول طبيعة الإنسان وهي تناقض مبادئ الفلسفة السابقة، وفقا لهذه النظرية الفرد لا يتميز بالحساسية تجاه العمل، وقد يكون مصدرا للإشباع وقد يكون التوجيه ذاتي يبحث عن المسؤوليات ويقدم للمنظمة كل قدراته الإبداعية بشرط أن توفر المنظمة الوسائل والإطار الملائم لإشباع الحاجات الإنسانية وفقا لما يحقق الأهداف<sup>[9]</sup>.

في نفس الاتجاه فإن الباحث " فريدريك هرزبرغ " " Frederick Herzberg " يوضح بان العوامل التي تساهم في تحقيق الإشباع في العمل هي تلك التي تؤدي إلى تنمية الفرد، إلا أن الباحث يميز بين العوامل الصحية وهي ليست مسؤولة عن حالة الرضا والعوامل الدافعة وهي المسؤولة عن تحقيق الرضا وإثارة الدافع إلى العمل<sup>[10]</sup>.

بالنسبة " لكريس أرجيريس " فإن مبادئ الإدارة التي أسستها المدرسة الكلاسيكية؛ وحدة الأمر، التخصص.... تقتضي أن يكون الأفراد خاضعين وتابعين ويتجسد هذا المفهوم أكثر كلما اتجهنا في الهيكل التنظيمي نحو الأسفل وهذا السلوك في نظر الباحث تترتب عنه العديد من المظاهر غير المرغوبة كالغياب وتقييد الإنتاج والعمل النقابي وكل هذا يقف عائقا أمام مصالح المنظمة وفعاليتها حيث أن

المنظمة لا تمكن الأفراد من تحقيق الإشباع السيكولوجي في العمل، الأمر الذي يعيقهم عن تحقيق الفعالية الشخصية في العمل. " أرجيريس " يقترح إذن تنظيم آخر مخالف للتنظيم الهرمي غير الفعال إلا في بعض الحالات النادرة ويتميز الباحث في هذا عن العديد من باحثي حركة العلاقات الإنسانية. في اعتقاده حتى تكون المنظمة فعالة يجب أن تكون قادرة على تحقيق التعلم الفردي والتنظيمي، منظمات المستقبل هي تلك التي تكون لديها القدرات على التكيف مع التغيرات بتوظيفها لقدراتها في التعلم، لذا يجب محاربة عوائق التعلم؛ الروتين، والعراقيل التي يضعها الأفراد. يركز الباحث إذن على العلاقات الضرورية بين المقاربة الاجتماعية والسيكولوجية<sup>[11]</sup>.

إن فلسفة حركة العلاقات الإنسانية أصبحت اليوم على درجة عالية من الأهمية في تثمين المورد البشري في المنظمات باعتباره أساس تكوين القيمة والقدرة التنافسية خاصة بعد بروز ظاهرة العولمة حيث اتخذت المنافسة بعد على مستوى عالمي فأصبح التميز مرهون بتبني تطبيقات حديثة في التسيير خاصة في حقل تسيير الموارد البشرية؛ كتجزئة وظيفة تسيير الموارد البشرية والتشارك والتحفيز والتشخيص " Individualisation " الخ..... إن رجال التسيير أصبحوا مطالبين اليوم بالبحث في نظريات العلاقات الإنسانية وفي ما يلائم منها المواقف السائدة لتحقيق التميز في ظل عالم أعمال أصبح يتصف بالتغير السريع<sup>[12]</sup>. إن فلسفة هذه الحركة لا تشكل بأي حال بديلا لمبادئ المدرسة الكلاسيكية في التسيير، فهذه الفلسفة ما هي إلا إثراء لهذا الفكر ومبادئها ما هي إلا تحقيقا للتكامل مع مبادئ المدرسة الكلاسيكية. رغم هذه الإضافة التي حققتها مبادئ هذه الحركة فإن تخضع لانتقادات، من بينها أن هذه النظريات أعطت أهمية كبيرة للعامل الإنساني في المنظمة على حساب العوامل الأخرى .

إضافة إلى ذلك فإن البعض من الانتقادات ذات طبيعة منهجية خاصة بالتجارب وبالعوامل التي تتحكم في حالات الإشباع، إضافة إلى عدم الاهتمام بالعوامل الخارجية كمؤثر على السلوك في المنظمة. من جهة أخرى أن مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت بالدراسات خاصة في المنظمات الصناعية وانحصرت في مستويات إدارية محددة، أي لم تشمل المستويات الإدارية العليا، وهذا ما يشكل قيда أمام اعتبارها نظرية إدارية عامة في تحليل المنظمات.

**3.1. مدخل النظم في التسيير:** مدخل النظم يستمد فلسفته من العلوم الاجتماعية، فيمكن اعتباره كرد فعل لمدخل العلاقات الإنسانية الذي كان الاهتمام فيه بدراسة الفرد في المنظمات على حساب تحليل هياكل المنظمة. من بين منظري هذا المدخل العديد من الباحثين من بينهم " سلزنيك " " Selznick " و " بارسنز " " Parsons " حتى وإن كان باحثي هذا المدخل اهتموا في دراساتهم بمظاهر متباينة في المنظمات فإن هناك قاسم مشترك في تحليلاتهم، فالاهتمام انصب على خصائص الهياكل التنظيمية وخاصة على العمليات الرسمية لعمل المنظمات. المقاربة الوظيفية تدرس العلاقة بين الهياكل والإجراءات في المنظمة وفي المجتمع الذي تتطور فيه وهذا ينعكس في طموح " parsons " في محاولته لبناء

نظرية شاملة في تسيير المنظمات. بالنسبة للباحث الأمر يتعلق بإدماج مختلف مستويات التحليل؛ الأفراد، الجماعات والمنظمات مع تلك الخاصة بالمجتمع. المشكل المحوري يتعلق باستمرارية الأنظمة الاجتماعية والمسائل الأكثر أهمية تعني بالإجراءات التي تمكن الأنظمة الاجتماعية من الاستمرارية والبقاء. إن التحليل الذي اعتمده أصحاب هذه المقاربة يعتمد على نظرية الأنظمة الفيزيائية والبيولوجية التي تفسر تكيف الأنظمة الاجتماعية مع الصدمات الداخلية أو الخارجية وعودتها إلى حالة التوازن. يترتب عن هذا المدخل انتقادات حيث أن المنظمات تشبه بالأفراد لديها حاجات وأهداف خاصة، ومن جهة أخرى فإن هذا الاتجاه يهتم بالتوازن ويتجاهل النزاعات الاجتماعية في المنظمة.

إن التحليل الذي قدمه بعض مفكري المقاربة الوظيفية مثل " selzenick " و " perrow " يبدو فعال أكثر من التحليل الذي قدمه " parsons "، فالباحثان يطبقان دراسة منهجية بين الأنواع المختلفة للمنظمات للكشف عن خصائصها المميزة، و يبحثان عن الإجابة للتساؤلات التالية: كيف يدرك الأفراد المهام التي يكلفون بتأديتها؟

ما هي درجة الرقابة التي يتميز بها النظام؟

ما هي القيود ذات العلاقة بالبيئة ؟

إن هذه المقاربة تعترف إذن بأهمية العلاقات بين المنظمة والبيئة الخارجية وتأخذ في الاعتبار حتى إمكانية تأثير المنظمات على البيئة الخارجية وهذه النظرية كانت الأساس الذي أدى إلى ظهور المدخل الموقفي في الفكر الإداري. إن هذه النظرية ظهرت في فترة بدأت فيها البيئة تخرج عن الإطار المألوف متجهة نحو حالة عدم الاستقرار والتقلب وبالتالي المقاربات السابقة في دراسة المنظمات أصبحت غير كافية. وكان هذا المدخل أساسا لبناء نظريات فكرية في تسيير المنظمات

إن مدخل النظم يثير انتقاد أساسي وهو تركيزه على دراسة التوازن والتوافق وإهماله لمفهوم الصراع الاجتماعي.

**4.1. النظريات الموقفية في التسيير:** على عكس النظريات الإدارية والعلمية للعمل ومدرسة العلاقات الإنسانية، فإن النظريات الموقفية تؤكد على أهمية المتغيرات البيئية في التأثير على سلوك المنظمات. الأعمال الأولى التي ظهرت في هذا المجال تعود للباحث " Blauner " و " معهد تافيستوك " " Tavistock Institute " مع الباحثين " Trist و Emery " والذين اهتموا بدراسة تأثيرات التكنولوجيا على السلوك التنظيمي. تأثيرات التكنولوجيا درستها أيضا الباحثة " جون وود وورد " " Woodward " فهي تؤكد أن المنظمة التي تنتج بكميات صغيرة وتلك التي تنتج بالوحدات لا يمكنها أن تطبق نفس الهيكل التنظيمي الذي يتطلبه الإنتاج بكميات كبيرة . حددت الباحثة في دراستها التي أجرتها في بريطانيا على 100 منظمة ثلاث أنواع لتكنولوجيا الإنتاج. الإنتاج بالوحدات أو بكميات صغيرة، الإنتاج الواسع والإنتاج المستمر<sup>[13]</sup> وفقا لنتائج الدراسة فإن لنمط الإنتاج تأثير على عدد المستويات الإدارية ، درجة الرسمية وإجراءات العمل. وجدت الباحثة مثلا أن منظمات الإنتاج بالوحدات أو بكميات صغيرة تطبق

هياكل تنظيمية بمستويات إدارية أقل والعمل يتم في شكل جماعات عمل صغيرة، وهناك تعاون مباشر بين المشرف والمرووسين مع عدم التركيز بشكل كبير على إجراءات العمل الرسمية، على عكس ما هو سائد في منظمات الإنتاج الواسع. إضافة إلى ذلك فإن مبادرة الأفراد كانت على مستوى عالي. الباحثة أيضا اهتمت بالوظائف وبالأهمية المعطاة لها في كل نوع من أنواع الإنتاج، فوظيفة الإنتاج هي المسيطرة في الإنتاج بكميات كبيرة ووظيفة البحث والتطوير في منظمات الإنتاج بالوحدات ووظيفة التسويق في منظمات الإنتاج المستمر [14].

دراسات " ستولكر " G. M. Stalker و " بيرنز " T. Burns " اهتمت بطبيعة العلاقة بين البيئة الخارجية وتصميم الهيكل التنظيمي، شملت الدراسة أنواع البيئة من الأكثر استقرارا إلى الأكثر تقلبا ووفقا لذلك تمكن الباحثان من تحديد 5 أنواع للبيئة، وقد حددا مؤشرين لوصف طبيعة البيئة، وهما التطور التكنولوجي وتطورات الطلب في السوق التي تعمل فيها المنظمة. ملاحظة سلوك المنظمات قادت الباحثين إلى تحديد نموذجين في التنظيم بخصائص متناقضة، النموذج الميكانيكي والنموذج العضوي، فالنموذج الأول يلائم المنظمات التي تعمل في البيئة المستقرة وتنظيمها يتميز بالاهتمام بالتخصص في العمل، التنظيم هرمي يتميز بالمركزية في اتخاذ القرارات، عدد المستويات الإدارية كبير، إجراءات العمل محددة بصورة واضحة وواجبة التطبيق، الاتصالات رأسية، أدوار العمل محددة بوضوح. من جهة أخرى النموذج العضوي يلائم المنظمات التي تمارس نشاطها في بيئة تتميز بحالة عدم التأكد، فالمنظمات في هذا النوع من البيئة مطلوب منها لتحقيق الفعالية في العمل أن تمارس التكيف المستمر مع المتطلبات البيئية الجديدة ويتطلب تنظيم أقل رسمية من التنظيم الميكانيكي فيما يتعلق بتوزيع وتحديد المهام، أنماط التنسيق، الاتصالات والرقابة مع تميز هذا التنظيم بدرجة عالية من اللامركزية في اتخاذ القرارات [15].

في دراسات أكثر حداثة الباحثان " لاورانس ولورش " Lawrence, Lorsch " أكملوا حديثة الدراسة السابقة عن طبيعة العلاقة بين البيئة و نمط التنظيم السائد، حيث أوضحت نتيجة دراستهما أنه في ظل التنوع البيئي يجب أن تتنوع الهياكل التنظيمية وبالقيااس لذلك يمكن أن نؤكد أن نفس المنظمة تمارس مجموعة من الأنشطة يتطلب الأمر منها أن تضبط هيكل كل نشاط مع البيئة الخاصة التي يكون في تعامل معها. في هذا الاتجاه يؤكد الباحثان أيضا على أن كل نظام يمكن أن يقسم إلى أنظمة فرعية أو أقسام مثلا الإنتاج ، التسويق ..... فكل نظام فرعي يمكن أن يكون في تعامل مع بيئة بمواصفات خاصة ويصبح الأمر يتطلب إذن من كل نظام فرعي أوكل قسم أن يتبنى نمودجا تنظيميا متميزا يتناسب وطبيعة البيئة الخارجية التي يكون في تعامل معها، مثلا إتباع النظام اللامركزي في التسويق والنظام المركزي في الإنتاج.

الباحثان أنجزا دراستهما على ثلاث مجموعات من المنظمات تنتمي إلى ثلاثة قطاعات: الكيمياء، التغليف والمواد الغذائية ، حيث تمارس هذه المنظمات نشاطها في بيئة باختلافات واضحة فيما يتعلق بالاستقرار والقدرة على التنبؤ. كل منظمة قسمت إلى ثلاثة أقسام تنظيمية فرعية، التسويق، الإنتاج،

الإدارة والبحوث وقد اهتم الباحثان بتحليل الاختلافات في التنظيم اعتمادا على أربعة معايير، فإذا كانت البيئة التي تمارس فيها الأنظمة الفرعية نشاطها متماثلة فلن تكون هناك اختلافات تنظيمية بينها والعكس. من خلال قياس درجة عدم التأكد الذي يواجه كل نظام فرعي في كل منظمة وملاحظة الهياكل الخاصة بها، فقد أوضح " لاورانس ولورش " أن المنظمات ذات مستويات الأداء العالية هي تلك التي تلتزم فيها أنظمتها الفرعية بمتطلبات التنظيم الذي تفرضه بيئتها الخاصة، بمعنى إذا كانت حالة الاستقرار هي السائدة للتنظيم يميل إلى الرسمية ويكون التوجه نحو المدى القصير، المهام محددة بشكل دقيق .... الخ والعكس. من جهة أخرى أوضحت نتائج الدراسة أن المنظمات الفعالة هي تلك التي تطبق آليات التنسيق بين الأنظمة الفرعية محققة بذلك مستوى عالي من التكامل<sup>[16]</sup>.

النظرية الموقفية قدمت توضيحات حديثة لنظريات الفكر الإداري من خلال محاولتها إقامة العلاقة بين البيئة الخارجية والهياكل التنظيمية ومستوى الأداء. فيما يتعلق بهذا العمل الأخير لقد تمكنت من تقديم وصف موضوعي واضح وبذلك فإن المدخل الموقفية قد قدم تحليلا لجوانب تسييرية في المنظمة أصبحت مكملة لفلسفة الفكر الإداري الكلاسيكي ومبادئ حركة العلاقات الإنسانية، حيث أن هذا المدخل توضيح وإشارة إلى بعض العوامل ذات العلاقة بتصميم الهياكل التنظيمية وهذا المدخل أكد إذن على أن النمطية في التسيير لا يمكن أن تطبق إلا في المواقف المتماثلة.

إن المدخل الموقفية في تسيير المنظمة قد أحدث إذن قطيعة مع المدخل الكلاسيكي في التسيير الذي يقوم على مبدأ " الطريقة الوحيدة " " المثلى one best way " وبالتالي اليوم المنظمات لا يمكن أن تسيير وفقا للنماذج الدولية أو النماذج المحلية وإنما ضرورة دراسة المواقف المختلفة ونموذج وطرق التسيير يجب أن تصمم انطلاقا من الواقع الخاص لكل منظمة، فتأثيرات ظاهرة العولمة إذن على تسيير المنظمات لا تكمن في تنميط النماذج وإنما تكمن في الاستجابة للاختلافات لضمان الفعالية.

الانتقادات التي وجهت لاذبيات النظرية الموقفية انصببت خاصة على غياب تحليل لسلوك الأفراد الذين يكونون المنظمة، خاصة فيما يتعلق بدراسة سيكولوجية القادة وأنماط القيادة التي يتبنونها وعن صعوبة تحديد كل التغيرات التي تتكون منها المواقف المختلفة.

II . النظريات الاقتصادية في الفكر الإداري: إن المدخل الاقتصادي في الفكر الإداري يقوم أساسا في البحث في التعبير عن العلاقات بصورة كمية، هذا الاتجاه في التفسير بدأت أفكاره تتميز منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين.

II . 1. الأساسيات الأولى للنظريات الاقتصادية في الفكر الإداري: حتى وإن كانت لدينا بعض المبادئ الأولية في تحليل المنظمات في كتابات " آدم سميث " Adam Smith فإن النظرية الاقتصادية اعتبرت المنظمات لفترة طويلة بأنها علب سوداء، وعليه ففي تحليل الفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي والتقليدي فإن المنظمات لا تشكل كيانات؛ فلا يوجد تمييز بين المساهمين والمسيرين، والهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه هو هدف تعظيم الربح لا غير. في الواقع المنشأة\* لا تشكل مجالا متميزا للدراسة فهي على هامش التحليل الفكري الاقتصادي الكلاسيكي والنيوكلاسيكي، فهذا التحليل لم يقدم أي أهمية تذكر للمنشأة ككيان مستقل فما هو في الواقع إلا دراسة للأسواق ولنظرية الأسعار فالمنشأة على هامش هذا لتفكير وهي علبة سوداء بدون أبعاد، متعامل سلبي، بهدف واحد تختزل في متعامل واحد وهو المقلول. إن المنشأة لم تحظى بأي أهمية تذكر، فالتنظيم الداخلي لها ليس له أي تأثير على عملية اتخاذ القرار، سلوك المنشأة لا يتأثر إلا بظروف السوق، وما هو في الواقع إلا استجابة لتغيرات السوق، وعليه فالمنشأة تتطور في بيئة خالية من حالة عدم التأكد ، بحيث يكون المتعاملين يمتلكون المعلومات التامة عن حالة السوق أي عن الطلب والتكاليف.<sup>[17]</sup>

إن هذه الوضعية تطورت خلال فترات زمنية مرت صاحبت مراحل تطور نظريات الفكر الاقتصادي الكلاسيكي والنيوكلاسيكي، في الوقت الراهن من الصعب تجاهل مساهمات التحليل الاقتصادي في فهم وجود وعمل المنظمات. قبل أن نقدم الاتجاهات الأساسية في الفكر الاقتصادي التي اهتمت بتحليل المنظمات نجد أنه من الضروري أن نتعرض إلى الأعمال الأولى التي قدمت شرحا لتواجدها. فالسوق يمكن اعتبارها شكلا من أشكال المنظمات تتمثل وظيفتها في تحقيق التخصيص الأمثل للموارد، المؤسسات والمنظمات بصورة عامة تظهر كأنظمة تمارس المنافسة مع السوق. تواجد المنشأة إذن ما هو إلا استجابة لوجود حالة عدم التأكد في السوق ودور المقلول يتمثل في تحمل المخاطر<sup>[18]</sup>. الباحث " رونالد كوز " R. coase " يقترح توضيح عام أكثر بإدخاله لمفهوم تكاليف الصفقات. للتوضيح المنشأة بالنسبة " لكوز " تعد نظام أكثر فعالية من السوق لتخصيص الموارد. فهي تمكن من ممارسة بعض الصفقات في الداخل وتقتصد في تكاليف الصفقات مثل تكاليف البحث عن المعلومات ويقدم " كوز " في إحدى مقالاته في سنة 1937 مقولة مشهورة " أن من يلاحظ الحياة الاقتصادية يجد أن هناك جزر تمارس السلطة بشكل واع في محيط تنافسي غير واع " وبهذا يكون الباحث قد أدرك بأن هناك نوعين من التنسيق، التنسيق الداخلي الذي يتم من خلال ممارسة السلطة، والتنسيق الخارجي الذي يتم بفعل قوى السوق. التنسيق الداخلي والخارجي شكلان من أشكال التخصيص الأمثل للموارد والتنسيق الداخلي يمارس



عندما يخفق التنسيق الخارجي في تحقيق الهدف، حيث أن السوق ليست دائما أحسن أنواع التنسيق فليديها إخفاقات وفي هذه الحالة يفرض التنسيق الداخلي نفسه كبديل للاقتصاد في توجيه موارد المنشأة. فرضيه "كوز" كانت أساس ظهور إحدى النظريات الأساسية والهامة في مجال تفسير الأشكال التنظيمية<sup>[19]</sup>.

مقارنة بنظريات الفكر الإداري التي تم وصفها في المحور الأول من هذه المداخلة، فإن النظريات الاقتصادية تتميز بمستوى عالي من التجانس المنهجي، المنظمة تعد مجموعة من الأفراد لديهم أهداف معلومات ودوافع والتزامات تعاقدية متباينة، فهذه النظريات تتعارض إذن مع فرضيات العقلانية بمفهومها الكلاسيكي. فإذا كانت النظريات الكلاسيكية تقوم على مفهوم العقلانية اللامحدودة، والتي تعني تعظيم الفرد لدالة المنفعة (في ظل وجود أو غياب حالة عدم التأكد) فالباحثين في ظل هذا الاتجاه يستخدمون مفهوم مختلف للعقلانية، يتضمن تفكيرهم مفهوم الإشباع satisficing بدلا من مفهوم التعظيم maximization إن هذا الانفراج في مدخل العقلانية ليس بالمعيار الوحيد الذي يميز النظريات الاقتصادية في الفكر الإداري، إضافة إلى ذلك فإن التحليل يعد عاملا من عوامل التمييز. النظريات يمكن أن تتميز بعنصر التحليل الذي تختص به والذي يتمثل في عنصر تكاليف الصفقات، حقوق الملكية أو العلاقة التي تجمع بين الأصل والوكيل وهو ما يطلق عليه بعلاقة الوكالة. بالطبع هذه النظريات لا تتطور بصورة منفصلة تماما، فهناك تأثيرات بين الاتجاهات المختلفة.<sup>[20]</sup>

فأعمال "بيرل ومينز" Berle , Means " تتعلق أساسا بانعكاسات انفصال الملكية عن التسيير، أي الانفصال بين المساهمين والمسيرين، الانعكاس المنطقي لهذا الانفصال، الاعتراف بالصراع بين رجال التسيير والملأك وانتقاد المعيار التقليدي لتعظيم الربح. التحليل الإداري يطرح أيضا فرضية عدم اكتمال الأسواق. الباحثين الأساسيين الذين لهم علاقة بهذا الاتجاه هم؛ "بومول" Baumol " "ماريس" Marris " و "ويليامسن" Williamson ".

يوضح الباحث "بومول" في سوق للمنافسة الاحتكارية وفي إطار بعض الفرضيات والملاحظات خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين حجم المبيعات ومكافأة المسيرين، فرجال التسيير يسعون إلى تعظيم رقم الأعمال مع عدم التضحية بهامش ربح مرضي لتحقيق الإشباع للمساهمين. الهدف البديل الذي يقترحه ماريس يستند إلى الفرضيات ذات العلاقة بدالة المنفعة لرجال التسيير؛ معدل نمو أصول المنشأة ومعدل الأصول الخاصة بقيمة السوق/الأصول الخاصة بالقيمة المحاسبية. تعظيم معدل النمو يمكن التعبير عنه بعناصر مثل الأجر، السلطة والمركز، وكل هذه العوامل ذات علاقة بالحجم. الهدف من استخدام معدل التقييم يهدف إلى البحث عن أمن المنشأة، حيث أن المعدل المرضي يسهل حصول المنشأة على التمويل الضروري.

المدخل المعتمد من قبل "ويليامسن" Williamson " "قريب جدا من مدخل" ماريس " Marris " "ماريس" يعتقد أن للمسيرين اختيار وتوجه طبيعي لبناء الامبراطوريات وبالتالي فبالنسبة للباحث أي قاعدة متشددة لا يمكن أن تجبر المسيرين على إتباع مجموعة من الأهداف المحددة، فليديهم

الحرية في اختيار من بين مجال واسع للسياسات من بين أهداف المسيرين تنمية التقدير. من بين الوسائل الأساسية لتحقيق ذلك زيادة حجم المؤسسة التي يديرونها. بالنسبة لمماريس فهذه المسيرين سيكون زيادة الحجم على حساب حتى الملاك الذين يتمثل هدفهم في الحصول على حجم أرباح أكبر. يقدم " غالبريث" Galbraith " نفس الفرضية <sup>[21]</sup>. الباحث " ويليامسن " ومن خلال وصفه للعناصر التي تحدد منفعة المسيرين، يسلط الضوء على العوامل غير النقدية ويستخدم مفهوم " النفقات الاختيارية " expense " " préférences " بمعنى اختيار المسيرين لبعض ،واع النفقات، وهي النفقات المرتبطة بالرغبات الذاتية للمسيرين؛ بالمركز والتقدير، وهي في الغالب ذات علاقة بالحجم وهذه النفقات تختلف عن النفقات الاستثمارية التي تضمن تحقيق ربح. الهدف أيضا يتمثل في البحث عن الحجم الأمثل، إلا أن المسيرين لا يمكنهم متابعة هذا الهدف إلا تحت شرطين أساسيين؛ ألا تكون ضغوط الأسواق الخارجية قوية جدا وألا تكون للمساهمين المعلومات التامة وأن يحصلوا على مستوى مرضي من الأرباح . و <sup>[22]</sup>.

النظريات الإدارية تقود إذن إلى إحلال أهداف أخرى محل هدف تعظيم الربح، وهو الهدف التقليدي في نظريات الفكر الإداري. وقد تبدو هذه المساهمة محدودة لكن فائدة المدخل الإداري في نظريات تسير المنظمات يتمثل في إبراز من جهة إشكالية النزاعات بين المساهمين والمسيرين في المنظمة ومن جهة ثانية تأثيرات القيود الخارجية النابعة من الأسواق؛ سوق المنتجات وبشكل خاص سوق رؤوس الأموال. لكن النتائج التي نستخلصها من هذه المداخل لتفسير الهيكل الداخلية للمنظمات كانت حاضرة باستثناء العلاقات بين المساهمين و المسيرين.

**II . 2. النظرية السلوكية والعقلانية المحدودة:** بدأت الدراسات في النظرية السلوكية على يد الباحثين " سيارت ومارش " Cyert ,March " يمثل هذا المدخل نقلة نوعية في الفكر الإداري مقارنة بالفكر النيوكلاسيكي التقليدي، حيث تم بموجبه التخلي عن المفهوم المألوف للعقلانية. النظرية السلوكية تُفضل كمنهج الطريقة الاستقرائية التي تركز على وصف عملية اتخاذ القرار، وتقوم هذه النظرية على مفهوم العقلانية المحدودة كما قدمها الباحث " هيريت سايمون " H. Simon " والذي جاء فيها بمفهوم الإشباع المرضي (satisficing) كهدف بديل لهدف تعظيم المنفعة. مفهوم العقلانية المحدودة للأفراد يرتبط بقدراتهم المحدودة في استقبال تخزين ومعالجة المعلومات وكذلك في عملية الاتصالات. إن مفهوم الإشباع المرضي يقوم على مستوى الطموح المأخوذ من علم النفس <sup>[23]</sup>.

إن النظرية السلوكية تقدم المنظمة على أنها تحالف تفاعلي لمختلف فئات الأفراد بأهداف متناقضة. فلمفهوم الأهداف دور محوري في فلسفة هذه النظرية. مجموعات الأفراد يتنافسون مع بعضهم البعض للحصول على أكبر قدر من الموارد من المنظمة. النظرية السلوكية تستند على فكرة كون المنظمة تحالف. هذا المفهوم يمكن من التركيز على الاختلافات في الأهداف وعلى التفضيلات بين مختلف الجماعات ووصف عملية حل النزاعات الضرورية لعملية اتخاذ القرار.

الأهداف المختلفة كما حددها الباحثان "سيارت ومارش" بالنسبة للمنشأة تتمثل في أهداف الإنتاج، أهداف البيع، أهداف حصة السوق، أهداف الربح..... انجاز هذه الأهداف يعني وجود منافسة ونزاعات بين مختلف الجماعات. الأولوية المعطاة لهدف ما ترتبط بحجم السلطة التي تتمتع بها الجماعة المعنية بهذا الهدف. وعلى هذا الأساس نكون أمام تدرج متغير للأهداف، يتحكم فيه توزيع السلطة في المنشأة. استقرار هذا النوع من الأنظمة المتميز بالنزاعات يتحقق من خلال استخدام موارد التنظيم أي استخدام التنظيم للفائض من الموارد بين الموارد المتوفرة والموارد الضرورية للاحتفاظ بالأفراد، الأمر يتعلق باحتياطي الموارد التي تم تكوينها خلال الفترات المواتية والتي تمكن من مواجهة متطلبات أعضاء التنظيم خلال فترات الركود، وبهذه الكيفية تتمكن المنظمة إذن من حل النزاعات.

تحليل "سيارت ومارش" يهتم أيضا بصناعة القرارات في ظل ظروف عدم التأكد مستثنين في ذلك على أعمال الباحث "هربرت سايمون" حيث يركزون على الطبيعة التسلسلية لعملية اتخاذ القرار وعلى حالة اللأكادة التي تتميز بها البيئة. إن اللجوء إلى استخدام قواعد الاختيارات البسيطة والإجراءات النمطية المصحوبة بعمليات الضبط التدريجية وفي الوقت المطوب يمكن تحليلها على أنها أسلوب تسيير لحالة عدم تأكد أكثر فعالية من استخدام قواعد العمل المعقدة.

في الخلاصة يمكن الاستنتاج بأن الخصائص الأساسية لهذا المدخل تتمثل في؛ الإشباع المرضي، العقلانية المحدودة، تعدد الأهداف، التغذية العكسية، الإجراءات العملية الموحدة، مقاومة التغيير، التحالف لحل النزاعات، استخدام الموارد لحل النزاعات، الحفاظ على الاستمرارية [24].

"ليبينستين" Leibenstein " انتقد وطور تحليل الفكر السلوكي، مساهمة الباحث تعد مكملة لدراسات هربرت سايمون ، مساهمات "ليبينستين" ذات أهمية كبرى حيث يولي الباحث فيها الاهتمام إلى التنظيم في تحديد كفاءة المنشأة وهذا ما يُعبر عنه بالكفاءة (X) ، ففي إحدى مقالاته في سنة 1975 يوضح الباحث ما يلي: [25]

- أن الاقتصاد المعياري لا يعتمد في تحليله إلا على شكل واحد من أشكال الكفاءة و هي ما يُعبر عنه بالكفاءة التخصيصية والتي لها علاقة بميكانيزمات السوق ، حيث أن النظرية الاقتصادية تعتقد أنه في حال ما إذا حدثت الحرية في السوق دون أن تتدخل الدولة لعرقلة النشاط الاقتصادي بموجب التشريعات، يتحقق التخصيص الأمثل لعوامل الإنتاج بين مختلف المنشآت وعلى مستوى القطاعات وعلى مستوى الاقتصاد ككل. يتساءل الباحث ما إذا كان هذا الشكل الوحيد والخاص للتخصيص والذي لا يأخذ في الحسبان سوى آليات التنسيق كافيا لشرح أداء المنشأة اعتمادا على الإنتاجية النسبية .

- يلتفت الباحث إذن إلى مجموعة من النتائج والمعطيات الميدانية والتي تناقض بشكل أو بآخر فكرة الكفاءة التخصيصية حيث هناك فروقات الأداء الاقتصادي بين مختلف المنشآت. يعتمد الباحث في تأسيساته الفكرية على ملاحظاته الخاصة على الدراسات التي أنجزت من قبل باحثين آخرين والتي توضح أن هناك منشآت بمظاهر متماثلة من حيث هيكل الموارد البشرية والتكنولوجيا ومع ذلك فالنتائج المحققة

متباينة جدا فيما يتعلق بإنتاجية الفرد الواحد وجودة المنتجات، فهذا الاختلاف بين المنشآت سببه الاختلاف في نوعية التنظيم. إن المدخل السلوك في التسيير يقوم إذن على مفهوم العقلانية المحدودة وتبقى العقلانية التامة مستوى من كمال السلوك تحاول المنظمة الوصول إليه وذلك من خلال البحث في الوسائل المختلفة التي تحفز الأفراد وترقى بسلوكهم باتجاه السلوك المثالي وهذا من أساسيات تحقيق التميز بين المنظمات، خاصة في ظل الظروف الحالية التي أصبح فيها المورد البشري أساس تكوين القيمة وتحقيق التميز في المنظمات.

الماخذ على المدخل السلوكي تدور حول الطبيعة الوصفية للنموذج وصعوبة إعطاء تدقيق واضح لبعض المفاهيم خاصة مفهوم " التحالف " " coalition " تحديد الأهداف ..... إلخ

**3.11. تكاليف الصفقات (السوق والتدرج):** إن التحليل الاقتصادي للمنظمات يدفعنا إلى أن نتذكر التوضيح الذي قدمه " كوز " بشأن تواجد المنشأة حيث أنها تشكل منظمة أكثر فعالية من السوق تمكن من الاقتصاد في تكاليف المبادلة إن تبرير هذه النظرة واستخدامها في دراسة المنظمات يعود إلى الباحث " أوليفي ويليامسن " " olivier williamson " الذي طور نظرية عن الأشكال التنظيمية الداخلية، بطريقة أخرى نهبج " ويليامسن " يحتل مكانة متميزة في المدخل الاقتصادي لتحليل المنظمات، حيث يعد هذا المدخل النتيجة لعدة اتجاهات متنوعة لباحثين قدموا أساس هذا التحليل أمثال " كوز " " Coae " " كومونز " " Commons " ، " سايمون " " Simon " " أرو " " Arrow " و " تشاندلر " " Chandler " .

مفهوم تكاليف الصفقات الذي يشكل أساس التحليل لدى " ويليامسن " يتضمن مجمل التكاليف الناتجة عن العقود التي تتعلق بانتقال الملكية بين الأفراد أو بين المنظمات. إن هذه التكاليف ناتجة عن العديد من العوامل؛ سلوكية وغير سلوكية .

فالعقلانية المحدودة المأخوذة من تحليل " سايمون " تشير إلى العقبات التي تصادف الأطراف لدى إبرام العقود، فاحتمال عدم اكتمال العقد يصبح أمرا معقولا باعتبار عدم قدرة الفرد على التوقع المسبق بالاحتمالات المختلفة وعدم إبرام العقد على التحديد القبلي لكل التزامات الأطراف وهذا ما يكون له أثر على تكاليف الصفقات.

السلوك الانتهازي يتمثل في البحث عن المصلحة الشخصية من خلال اللجوء إلى الحيل والغش. فالأفراد في سياق غير كامل للمعلومات، والانتهازية تكون قبل وبعد تنفيذ العقد.

خصوصية الأصول، وتحدد عند " ويليامسن " على أساس الدرجة التي يمكن من خلالها إعادة نقل أصل ما لاستعمال آخر دون انخفاض في قدرته الإنتاجية. خصوصية الأصول تمتد إلى خصوصية الموقع إذا كان فريد من نوعه، فتواجد المؤسسة بمنطقة سياحية يمثل أصل خاص في حد ذاته، تشمل خصوصية الأصول إنتاج استثمار معين بناء على طلب زبون كما تمتد خصوصية الأصول إلى مهارة

اليد العاملة أي تخصصها في انجاز عمل معين بحيث يصبح من الصعب تغيير مهمتها في المنظمة أو خارجها.

حالة اللاتأكد ترتبط بالعقلانية المحدودة والانتهازية، وهي تلك الحالة التي لا يمكن التعامل معها أو معالجتها من خلال الحسابات الاقتصادية، فكل متعامل يتصرف وفقا لما يفترضه عن سلوك الآخرين، تزداد حالة عدم التأكد عندما يكون عدد المتعاملين قليل. لتكرار الصفة أيضا تأثير على التكاليف وكلما كان الأصل على درجة عالية من الخصوصية كانت درجة تكرار الصفة منخفضة والعكس<sup>[26]</sup>

في ظل الظروف السابقة تبحث نظرية تكاليف الصفقات في تحديد الشروط التي تكون في ظلها المنظمات أفضل من السوق، بحيث تبحث عن أشكال التنظيم ذات الكفاءة الأعلى، أي تلك التي تمكن من تدنيه التكاليف. والأشكال التنظيمية التي يستخدمها ويليامسن في تحليله مأخوذة من الدراسة التي قدمها الباحث تشاندلر.

يشير ويليامسن إلى وجود شكلين أساسيين من أشكال التنظيم الشكل الموحد (U form) والشكل التقسيمي، متعدد الأقسام (M form). في الشكل (U) كل وحدة تنظيمية تمارس وظيفة متخصصة (البيع، التمويل، الإنتاج، الموارد البشرية) بالنسبة لكل خطوط الإنتاج في المنظمة. على عكس ذلك في التنظيم من الشكل (M) فإن الهيكل التنظيمي للمنظمة يتكون من أقسام بحيث يتولى كل قسم ممارسة كل الوظائف المتخصصة الخاصة بمنتوج معين وكل قسم يكون مسؤول أمام الإدارة العليا التي تتولى توزيع الموارد على مختلف الأقسام. تطبيق نموذج التنظيم من الشكل (U) من قبل منظمة تكون في تطور يطرح لها العديد من المشاكل؛ ينتج عن التطور فقدان المنظمة للرقابة ما يؤدي إلى انخفاض مستوى الفعالية، من جهة ثانية ينتج عن النمو نشوء مستويات إدارية إضافية، الأمر الذي يعيق التدفق الجيد للمعلومات ورقابة أقل فعالية وهذا يؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، من جهة ثالثة كلما زاد حجم المنظمة كلما أصبحت القرارات خاضعة لسلطة المدراء على مستوى الإدارات الوظيفية. من ناحية ثالثة هناك صعوبات متزايدة فيما يتعلق بتقييم الأداء وهناك ميل للمدراء لإهمال الأهداف العامة للمنشأة لصالح الأهداف الخاصة بوحدهم الوظيفية. في الأخير نتيجة لتعقد العمل والبطء المتزايد في انجاز المهام، توجهات المسيرين تكون نحو إهمال القرارات الإستراتيجية لصالح القرارات على مستوى الوحدات الوظيفية. كل هذه الاختلالات تقود إلى البحث عن هيكلة بديلة للمنظمة تضمن فعالية أعلى في ممارسة الوظيفة الرقابية.

إن هذه الهيكلة البديلة تكمن في النموذج التنظيمي من الشكل (M form) كل قسم يكون مسؤول عن خط إنتاج محدد ويعتمد تنظيما وظيفيا. إن هذه الهيكلة تمكن المسيرين من تخصيص الوقت للقرارات الإستراتيجية ويمكن تقادي تفضيل وظيفة على غيرها. إضافة إلى ذلك المسيرين التابعين للإدارة العليا يعتمدون على فريق من المتخصصين (staff) يتمثل دورهم في تحضير القرارات الإستراتيجية. الشكل

(M) يمكن أيضا من الحكم بسهولة على أداء مختلف الأقسام، وذلك من خلال تنظيم كل قسم في شكل " مركز للأرباح " [27].

تعد مساهمة " ويليامسن " عملا رائدا في الفكر الإداري، فيشكل هذا التأسيس الفكري إضافة لإدبيات الفكر الإداري وأساسا لإجراء معالجات لجوانب جديدة في تسيير المنظمات وهي التعبير عن علاقة المبادلة بموجب التكاليف، وقد أصبح اليوم من غير الممكن الحديث عن المنشأة، السوق والمنظمة دون الاعتماد على التحليل الذي تقدمه نظرية تكاليف الصفقات. إن " ويليامسن " يقدم تحليلا لاقتصاد مؤسساتي جديد يأخذ المؤسسة كنظام للعقود. في الواقع اقتصاد تكاليف الصفقات يندرج ضمن اتجاه في الفكر الإداري يهدف إلى تجديد الاقتصاد الجزئي عبر التحليل الدقيق للسلوكيات الفردية الواقعية مخالفا بذلك التحليل الذي يعتمده فكر الاقتصاد النمطي.

نظرية تكاليف الصفقات تعرضت للعديد من المآخذ، ففرضية السلوك الانتهازي كانت محل انتقاد شديد خاصة في الأشكال الجديدة للتنظيم الصناعي لا سيما التحالفات بين المنشآت ، والتي لا يمكن فهمها إلا من خلال إدراج الثقة المتبادلة وهذا ما يعاكس السلوك الانتهازي.

سجل البعض على " ويليامسن " إهماله لعامل التكنولوجيا في التأثير على تصميم الهياكل التنظيمية، حيث أن الباحث يأخذ التكنولوجيا وتطوراتها من المعطيات الأمر الذي يجعل تكاليف الصفقات في وضع لا يمكنها من تفسير العلاقة بين الديناميكية التكنولوجية والتغيرات المؤسسية. إضافة لما سبق فإن نظرية تكاليف الصفقات رغم القبول الذي لاقته في الفكر الإداري إلا أنها لازالت لم تخضع بشكل كافي للدراسات التجريبية التي تؤكد صحة فرضياتها.

**4.11. نظرية حقوق الملكية ونظرية الوكالة:** هدف نظرية حقوق الملكية، فهم عمل مختلف المنظمات استنادا إلى مفهوم حقوق الملكية وتوضيح فعاليتها النسبية، تجد هذه النظرية أصولها أساسا في أعمال كل من " ألشيان " " Alchian " " ديمستز " " Demsetz " " فيريبيوتن " " Furubotn " و " بيغوفيتش " " Pejovich ". إن مفهوم حقوق الملكية قد عرف من قبل " Pejovich " وفقا لما يلي: " حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء ولكن علاقات مقننة بين الأفراد في علاقتهم باستعمال الأشياء " [28] حق الملكية لا يكون مكتملا إلا بتوفر شرطين: تفرد المالك باستعمال الأصل؛ والقابلية للانتقال. ففيما يتعلق بالتفرد في الاستعمال، أن يكون للمالك الحرية التامة في استعمال الأصول التي يمتلكها وإخضاعها لرقابته. القابلية للانتقال يعبر عنها بإمكانية مبادلة الأصل وألا تخضع هذه العملية إلا لإرادة البائع والمشتري. في حال ما إذا كان اقتصاد السوق يقوم على حرية المبادلات ويضمن بشكل كامل حقوق الملكية فإن كل متعامل في مثل هذا النظام الاقتصادي الذي يتصف بالمثالية يتمكن من تعظيم المنفعة. كل الأنظمة الاقتصادية الوضعية تتضمن في الواقع عوامل تقيد حقوق الملكية، سواء كان ذلك في شكل إجراءات قانونية أو تكاليف الصفقات. نظرية حقوق الملكية تتولى بالدراسة إذن التقليل من انعكاسات

حقوق الملكية على تخصيص الموارد، الأمر الذي يقود الباحثين إلى مقارنة فعالية الأشكال التنظيمية التالية: منشأة الأعمال، التعاونيات، المنشأة العمومية، منشآت التسيير الذاتي.

في المنشآت الخاصة هناك فصل للملكية عن التسيير بين المسيرين والمساهمين، المسيرين بإمكانهم التسيير وفقا لمبادئ قد لا تخدم مصلحة الملاك والذين يكون من مصلحتهم اللجوء إلى استخدام أنظمة رقابية ينتج عنها ارتفاع في التكاليف. فهناك مساس بتفرد المالك في استعمال الأصل. إن مساهمة نظرية الملكية في فهم عمل وهيكل المنظمات يبدو محدود لكون أساس التحليل يتركز على العلاقة بين الملاك والمسيرين<sup>[29]</sup>.

يمكن التعبير عن نظرية الوكالة بأنها تعميم لنظرية حقوق الملكية ويعرف " جنسن و ميكلينج " Jensen, Meckling " علاقة الوكالة بأنها عبارة عن عقد بموجبه فرد ( أو مجموعة من الأفراد) الأصل يلجأ إلى خدمات شخص آخر لينجز باسمه عمل ما، الأمر الذي يتطلب من الأصل تفويض السلطة. " <sup>[30]</sup> ويؤكد الباحثان أن علاقة الخضوع ليست شرط ضروري بل علاقة الوكالة يمكن أن تطبق على كل علاقات التعاون. النظرية تجيب عن التساؤل لماذا توجد مشكلة علاقة وكالة؟ وبالتالي فهي تقوم على فرضيتين عن السلوك؛ من جهة الأفراد يسعون إلى تعظيم دالة المنفعة ومن جهة ثانية فإن الأفراد في علاقتهم التعاونية يبحثون عن استغلال عدم اكتمال عقد الوكالة بسبب حالة عدم التأكد وعدم القدرة على إجراء التوقعات المستقبلية، وهذا بهدف تعظيم المنفعة على حساب الوكلاء. فكل فرد عقلاني يبحث عن مصلحته الخاصة وهذا يمكن أن يقود الفرد إلى عدم الالتزام بالتزاماته التعاقدية، فالأفراد عقلانيين لا شعوريا، وقد يلجأون إلى الغش بدلا من الوفاء بالتزام لا يخدم مصلحتهم الخاصة أو أن الفرد (الوكيل) يستغل الحرية المعطاة له بإدارة شؤون الأصل بكيفية لا تخدم هذا الأخير، حيث أن الوكيل يفترض أنه يمتلك الكفاءات والمعلومات والمعارف لإدارة الشؤون أحسن من الأصل. ويمكن التعبير عن الانتهازية في هذه الحال بأنها استخدام الوكيل للمعلومات في الاتجاه الذي يخدم به مصلحته الخاصة. يوجد إذن عدم تماثل للمعلومات (Asymetrie) بين الطرفين أي أن أحد الطرفين يمتلك معلومات أكثر عن مختلف الظواهر. إن عدم تماثل المعلومات بين الأطراف يعني بديهيا أن المعلومات غير كاملة. الكفاءة التخصيصية للسوق تصبح غير متوفرة والصفقات في ظل هذا الوضع تصبح مكلفة، حيث أن الانتهازية التي تتميز بها تصرفات الأفراد تولد حالة عدم تأكد، فعدم تماثل المعلومات أصل للسلوك الانتهازي؛ فالمتعاملين قد لا يقدمون كل المعلومات أو يعتمدون تزويرها، فهناك خطر معنوي وعدم وضوح الصورة عن الطرف الآخر قد يقود حتى إلى عدم إبرام عقد، المعلومة غير متوفرة ، مخفية أو أنها على مستوى عالي من عدم اليقين<sup>[31]</sup>.

بصورة عامة يمكن القول أن هناك خطر معنوي عندما يمكن لأحد أطراف العقد إلحاق الضرر بالطرف الآخر إما لعدم الاستعلام الجيد أو لكون العقد غير متكامل. في ظل عدم كون المعلومات تامة فإن اهتمامات نظرية الوكالة تتمحور حول سؤالين أساسيين: <sup>[32]</sup>

-كيف يمكن بناء نظام تحفيزي ورقابي يعيق الوكيل في أن يتبنى سلوكيات قد تؤدي إلى إلحاق الضرر بمصالح الأصل أو بشكل أدق يقود الوكيل إلى أن يتصرف وكأنه يسعى إلى تعظيم دالة منفعة الأصل؟

-كيف يمكن تصميم في ظل المعلومات غير التامة نظام وكالة يقترب أكثر من الكفاءة التي تتحقق في نظام المعلومات التامة كما تتحدد في ظل ميكانيزمات السوق كما يصفها الاقتصاد المعياري؟  
إن السلوك الانتهازي تتولد عنه تكاليف الصفقات، فتصميم نظام تحفيز الوكيل ورقابته يكون نظام مكلف، مجموع نفقات تحفيز ورقابة الوكيل تشكل تكاليف الوكالة. تكاليف الوكالة تتضمن التكاليف النقدية وغير النقدية التي يتحملها الطرفان والتي تعد ضرورية لتأسيس النظام. هناك ثلاثة أنواع للتكاليف: [33]  
-نفقات الرقابة والتحفيز monitoring expenditures ؛ هذه التكاليف يتحملها الأصل، وتتضمن النفقات المتعلقة بتسيير المعلومة، الرقابة، التحفيز

-نفقات الالتزام bonding expenditures ؛ هذه التكاليف يتحملها الوكيل والتي تعبر عن التنفيذ الجيد للعقد ( طباعة الحسابات ، التقارير ، الخ..... )

-تكاليف الفرصة الضائعة residual lost؛ تعبر عن تكاليف الفرصة الضائعة، أي ما كان يمكن أن يحصل عليه كل طرف لو لم يتعاقد مع الآخر. إنها تكلفة الفرصة بين التكاليف المدفوعة في حال وجود نظام الوكالة والتكاليف التي تترتب في حال قيام الأصل بالتسيير المباشر.

إن حل مشكلة الوكالة يتم بموجب نظام السوق فوجود تكاليف الوكالة يؤدي إلى إجراء الحسابات بهدف تقييم المنفعة من علاقة الوكالة. يتولد عن تفويض حقوق الملكية تكاليف الرقابة (S) بالنسبة للأصل وخسارة الفرصة (R) تتعلق بالتسيير الانتهازي من قبل الوكيل ويكون الربح الذي يحصل عليه الأصل في هذه الحالة وفقا لما يلي:  $\pi - (S + R)$  حيث  $\pi$  الربح الذي تحصل عليه المنشأة بدون تكاليف الوكالة

المسير يحصل على أجره (W) من جهة أخرى يتحمل نفقات ليعبر عن التنفيذ الجيد للعقد، من جهة أخرى قد يحصل على مكافأة إضافية من خلال تسيير انتهازي للمؤسسة ( $R^*$ ) وهي عبارة عن جزء من خسارة الفرصة للأصل. دخل المسير إذن  $P = W + R^* - O$

من المفروض الأصل يسعى إلى الحد من التسيير الانتهازي للمسير، حيث أن هذا الأخير يسعى إلى زيادة ( $R^*$ ) ولكن كلما زاد ( $R^*$ ) تطلب الأمر من المسير زيادة (O) وذلك حتى يقدم التطمينات الضرورية للأصل فعلى المسير إذن إجراء الموازنة بين الزيادة في ( $R^*$ ) والزيادة في (O)  
الأصل من جهته يبحث في تدنية (R) ولكن هذه التدنية في التكلفة تتطلب زيادة تكاليف إضافية في الرقابة (S) إذن تزداد. يجب الموازنة بين تخفيض (R) وزيادة (S) فلسفة نظرية الوكالة تتمحور في إشكالية عقلانية التكاليف.

الموازنة الاقتصادية لكل من الأصل والوكيل



الأصل	الوكيل	التوازن
1 يبحث عن تدنية خسارة الفرصة تدنية R	1 زيادة المكافأة الناتجة عن الانتهازية $\max R^*$	التكاليف المعلومات تقلل من انتهازية المتعاملين
2 ما يؤدي إلى زيادة تكاليف الرقابة S	2 ما يجبره على زيادة تكاليف الالتزام O	الحسابات الاقتصادية للمتعاملين تؤدي إلى حل
3 للموازنة بين dR , dS	3 للموازنة بين dR* , dO	إشكالية الانتهازية

الانتهازية تتولد عن الحسابات الاقتصادية، السؤال الذي يُطرح إذن كيف يحصل الأفراد على المعلومات عن التكاليف التي يتحملونها وكيف تُقيم هذه التكاليف؟ الحل لهذا السؤال المزدوج هو السوق. في النظرية النيوكلاسيكية السوق تضمن بصورة تلقائية عملية التنسيق بحيث تعيق الأفراد من اللجوء إلى الغش. السوق تتميز بتوفير المعلومة بصورة كاملة وبالتالي تبدو نظام يحد من عدم تماثل المعلومات. نوعان من الأسواق تؤدي إلى الحد من الانتهازية، وبالتالي تؤدي إلى تقييم تكاليف الوكالة؛ السوق المالية وسوق العمالة [34].

ففي السوق المالية والتي هي سوق لحقوق الملكية، يتم تبادل الأصول المالية، السوق تمكن من تقييم بشكل مستمر قيمة السهم. فإذا قام المسير بإدارة المؤسسة لخدمة مصالحه فإن سعر السهم ينخفض وبالتالي الربح ينخفض وكذا قيمة المنشأة. إن هذا الانخفاض في القيمة يشكل بديلاً لتكلفة الرقابة. فيمكن إذن للمالك أن يوازن بين ما يفقده في شكل تكاليف الرقابة وبين الزيادة التي يحصل عليها من خلال الحد من الانخفاض في قيمة الأسهم. مادامت تكلفة الرقابة أعلى من فقدان قيمة السهم فلا يوجد أي حافز لتأسيس النظام الرقابي. السوق المالية تمكن إذن من حل مشكل الوكالة من خلال إرسالها إشارات إلى المتعاملين.

بالنسبة لسوق العمل فإن المسير الذي ينتهج سلوكاً انتهازياً للمنشأة، يؤدي إلى زيادة خسارة الفرصة للمالك وهذا الأخير يعاقب المسير وذلك بعزله والخوف من فقدان المنصب يدفع بالمسير إلى الحد من السلوك الانتهازي. التسيير غير المناسب للمنشأة يسئ إلى السمعة ويكون عائقاً أمام الحصول على منصب. إضافة إلى هذا فإن سلطة التدرج لها دور أساسي في تحديد الأفراد الذين يتولون مناصب عليا وبالتالي ممارسة التدرج في المنشأة عبارة عن سوق داخلية للعمل.

يمكننا ملاحظة اتجاهان أساسيان في نظرية الوكالة؛ الاتجاه المعياري والاتجاه الوضعي، النظرية المعيارية نمطية فهي تبحث انطلاقاً من نماذج تقوم على فرضيات عن هياكل معيارية، هياكل المعلومات، وطبيعة حالة عدم التأكد التي تتم في إطارها الدراسة والتوزيع المثالي للخطر بين الوكلاء، خصائص العقود المثالية وخصائص حلول التوازن وفقاً لإشكالية التوازن العام. حتى وإن كان تحليل

النظرية المعيارية يتصف بالبساطة، فإن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق هذه النظرية ذات أهمية في فهم ظواهر الرقابة، التدرج، التحفيز والمعلومات على مستوى المنظمات.

اهتمامات ومنهجية النظرية الوضعية تختلف عن النظرية المعيارية، فهي لا تبحث في تحديد أشكال العقود المثالية بل تتولى شرح وصف السلوك الفعلي للمنظمات. المتغيرات التي نالت اهتمام النظرية الوضعية تمثلت في أساليب الرقابة وهذه النظرية تعطي أيضا الأهمية الأساسية للسوق. النظرية تقوم أيضا على مفهوم متميز للمنشأة مأخوذ عن الباحثين " ديمستر وآلشيان " Demsetz , Alchian " المنشأة " سوق خاصة " المنشأة " مجال لإبرام العقود " واستنادا لهذا فإن المنشأة مجال لعملية معقدة لتحقيق التوازن بين الأهداف المتنازعة للأفراد في إطار للعلاقات التعاقدية. انطلاقا من هذا المفهوم التعاقدية للمنظمات وأخذا بمبدأ " المفاضلة الطبيعية " la sélection naturelle " الباحثان " فاما وجنس " " Fama, Jensen " يقترحان نظرية للأشكال التنظيمية ، حيث أن هذه الأشكال تكون في تنافس مع بعضها وتلك التي تلقى القبول وتستمر هي تلك الفعالة في تدنية تكاليف الوكالة. التحليل استند على دراسات العقود التي تعد أساسية بمعنى تلك العقود التي تحدد طبيعة الحقوق في الأرباح. إن هذه الإشكالية تمكننا من فهم وجود وعمل العديد من أنواع المنظمات؛ المنشأة الفردية، شركات المساهمة، مؤسسات المهن الحرة، الجمعيات ..... إلخ. إن هذا التحليل يمكن من تأكيد النتائج التي تم التوصل إليها في نظرية حقوق الملكية فيما يتعلق بمقارنة الفعالية في المنظمات الخاصة والمنظمات العامة.

إن الإيضاحات التي جاءت بها النظرية الوصفية للوكالة تتميز بأهمية خاصة في مجال فهم الأشكال القانونية للمنظمات وأنظمة مراقبة المسيرين. النتائج الأساسية الحالية تتعلق خاصة بالعلاقات بين الملاك والمسيرين.

نظرية الوكالة إذن تشكل إضافة ثرية في الفكر الإداري فتحت مجالا آخر مكمل لدراسة المنظمة طالما تجاهلته النظريات الأخرى حيث تبحث هذه النظرية في العلاقة بين الملاك وبين المسيرين بهدف الوصول إلى تصميم نماذج رقابية وتحفيزية تدفع بالمسيرين لأن يتصرفوا دون إلحاق الضرر المادي والمعنوي بالملاك.

رغم ما تميزت به نظرية الوكالة من كونها انطلاقة أساسية لتحليل العلاقة والميكانيزمات المتعلقة بكفاءة المسيرين، فهناك من الباحثين من يعتقد أن تحليل هذه النظرية لا يأخذ في الاعتبار كل تعقيدات المنظمات في تطورها المستمر، فالنظرية تقوم على وجود انفراج متأصل بين مصالح الأصل والوكيل وهذا الانفراج يمكن تخفيفه من خلال آليات الضبط المختلفة لإحداث التوافق بين منفعة المالك والمسير وهذا شرط أساسي لتحسين الأداء.

إلا أن هناك من الباحثين من يؤكد أن التوافق بين مصالح كل من الأصل والوكيل قد لا يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، حيث أن ذلك ليس له تأثير على الخصائص الداخلية للمسير حتى يتأثر الأداء.

كل ما يحدث أن تتغير الخيارات الإستراتيجية للمسير تحت تأثير رغبات المساهم ولا يوجد أي ضمان لتحسين الأداء.

إضافة إلى المكافآت التي يتقاضاها المسирون فهناك العديد من العوامل تتحكم في مستوى الأداء كالحرية والاستقلالية التي تعطى للمسير في اتخاذه للقرارات، ذلك ما نطلق عليه " نطاق السلطة " فإذا كانت الاستقلالية والسلطات واسعة فذلك يشكل دافع قوي لبعض المسيرين ما يؤثر على تحسين الأداء. العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء خضعت أيضا للانتقاد فهناك اعتقاد بأن المسيرين الذين لديهم ميول لتحمل المخاطر يكونوا أكثر استجابة لحزمة حوافز المكافآت المادية المتغيرة، وبالتالي فسعيًا لتحقيق مكاسب أعلى قد يندفع لاتخاذ قرارات قد لا تكون في صالح المنظمة.

## الخاتمة:

تعددت نظريات الفكر الإداري وخضعت لتطور عبر الزمن، حيث كانت البداية المنهجية في دراسة المنظمات مع ظهور نظرية الإدارة العلمية والنظريات الأخرى في المدرسة الكلاسيكية، حيث تضمنت هذه النظريات رغم أنها تنتمي إلى نفس التوجه العديد من البادئ، تناولت جوانب العمل المختلفة في المنظمة. إن مبادئ نظريات الفكر الإداري الكلاسيكي تتميز بثنائها وبتنوعها، إلا أنه رغم تعدد مبادئها لا يمكن لأي نظرية منها أن تشكل نموذجاً متكاملاً شاملاً في تسيير المنظمة، بل تكاملها يكمن في تنوعها وحتى بعض الاختلافات التي تظهر بين بعض مبادئها، وهي قليلة إنما مردها إلى المواقف الخاصة التي سادت فيها.

إذا كان من بين المقومات الأساسية للتطور الاقتصادي والاجتماعي الذي ساد في مختلف المجتمعات تطبيق مبادئ هذه النظريات في تسيير الأعمال، فإن المسيرين اليوم في ظل التحديات التي أصبحت تواجه منظماتهم، والناجمة عن بروز ظاهرة العولمة أصبحوا مطالبين بتكييف تطبيقات هذه النظريات لضمان المرونة في العمل وتقليل التكاليف وتلبية احتياجات ورغبات المستهلك وفقاً لما يضمن وفاءه، ما يؤدي إلى تحقيق دعم أكبر لقيمة المنظمة.

حركة العلاقات الإنسانية اهتمت بالفرد وبإشباع حاجاته المتنوعة، فتحسين مستوى الأداء لا يتحقق إلا من خلال إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة وبالتالي فهذه الحركة تؤكد على ضرورة استخدام المنظمة لتطبيقات حديثة في تسيير الموارد البشرية لضمان إثارة الدوافع وتحقيق التميز. إن هذه الحركة شكلت ثراء في الفكر الإداري وتناولت جانباً جديداً من جوانب تسيير المنظمة.

المدخل الاقتصادي في الفكر الإداري جاء في الواقع كنتيجة لتطور العديد من الاتجاهات في التسيير، حيث جاءت هذه التطورات متنوعة كانت اهتماماتها بمختلف مكونات المنظمة، الانطلاقة الأولى كانت من الباحث "رونالد كوز" R. Coase "الذي أكد على وجود التنسيق الداخلي إلى جانب التنسيق بموجب السوق وأن التنسيق بموجب السوق تترتب عنه تكاليف.

المدخل السلوكي في الفكر الإداري قدم العديد من الأفكار سهلت تطوير فكرة "كوز" ففكرة العقلانية المحدودة وظفت من قبل الباحثين "سيبرت ومارش" في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يرتبط بقدرة الأفراد المحدودة في استقبال تخزين ومعالجة المعلومات وإجراء الاتصالات.

الباحث "لينستين" طور بأفكاره التحليل السلوكي في الفكر الإداري، مساهمته جاءت مكملية لأفكار الباحث "هربرت سايمون" أولى الباحث الاهتمام بالتنظيم في تحكمه في كفاءة المنظمة، معبرا عن ذلك بالكفاءة X وهي تختلف عن الكفاءة التخصصية التي تتحقق بموجب قوى السوق.

نظرية تكاليف الصفقات للباحث "أوليفي ويليامسن" o. williamson "بُنيت على أساس أفكار كل من "كوز" والمدخل السلوكي في التسيير، إن هذه النظرية نجحت في استثمار هذا التنوع والتطور في

الأفكار لتقدم نموذجاً متميزاً في تسيير المنظمات، فنظرية تكاليف الصفقات تبحث في التعبير عن العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة بتكاليف المبادلة، أي التكاليف التي تترتب عن العقود وانتقال الملكية بين أطراف العقد. إن فعالية المنظمة في التحكم في هذه التكاليف تتحقق من خلال استخدام التجديدات التنظيمية.

تضمنت فلسفة نظرية الوكالة تحليلاً للعلاقة بين الملاك والمسيرين، أي جانب آخر من جوانب تسيير المنظمة لم يتم تحليله في المداخل السابقة للفكر الإداري، وهي تبحث في النظام التحفيزي والرقابي الذي يضمن أن يسلك المسير في استخدامه للسلطة المفوضة إليه، المحافظة على مصالح الأصل. الفكر الإداري بمختلف مداخله يتميز إذن بالتطور المستمر وبتنوع وثراء أفكاره وتكاملها، حيث تُمثل هذه الأدبيات رصيدا معرفيا للمسيرين للتعامل مع الجوانب المختلفة والمتنوعة للمنظمة سعياً للتحسين المستمر للأداء وتحقيقاً لأهداف كل الأطراف؛ المسيرين، الملاك، المنظمة، والموارد البشرية....

## المراجع:

- 1- Henry Fayol, Administration industrielle et générale, paris, dunod,1918, pp ,19-49
- 2- Jean Claude Scheid, Les grands auteurs en organisation , paris, dunod, pp, 85-89
- 3- Carol Kennedy, Toutes les théories du management : les idées essentielles, des auteurs les plus souvent cités, 3 ed , paris, maxima, 2002, pp,329 – 333
- 4- Gérard Charreaux ,Jean Pierre Pitol Belin, les théories des organisations,5 <http://www.pagesperso-orange.fr/perso/articles/theorga87.pdf>.

تم التصفح بتاريخ 2012/6/28 على الساعة 10:00

- 5- Ibid, 6,7
- 6- Siegel , Lane, Personnel and organizational psychology, Ontario, Richard d . Irwin, 1982, p, 272,273
- 7- Jean Claude Scheid, op., cit., p p, 178 – 183
- 8- François Lemieux, théorie de l'organisation, p, 3  
[www.cours.polymtl.ca/inf3300/Cours/TheoriesOrganisation.pdf](http://www.cours.polymtl.ca/inf3300/Cours/TheoriesOrganisation.pdf)

تم التصفح بتاريخ 2012/07/24 على الساعة 14:30

- 9- Roger Aim, L'essentiel de la théorie des organisations,4 Edition, Gualino , Paris,2010, p ,55,56
- 10- Ibid.,  
p,53-55
- 11- Chris  
Argiris, personality and organisation, Harper, Newyork,1957,p,58  
[www. Cours polymtl.ca/inf3300/theoriesorganisation.pdf](http://www.Cours.polymtl.ca/inf3300/theoriesorganisation.pdf)

تم التصفح بتاريخ 2012/6/28 على الساعة 11:15

- 12- عبد الفتاح بوخمخم ، تسيير الموارد البشرية : مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة ، 2011 ، ص، 50، 51

13 – Joan Woodward, Management and Technology, HMSO, 1958, p, 18

14- بوخمخ عبد الفتاح، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، دراسة تطبيقية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعة النسيج بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه مقدمة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2002، ص، 89-91

15- Roger Aim, op, cit, p, 95

16- Coriat B ,Weinstein O, Les nouvelles théories de l'entreprise, 1995, pp, 2-11

\* في أجزاء محددة من البحث نتعمد استخدام مصطلح منشأة دون استخدام مصطلح منظمة وذلك راجع إلى أننا بصدد تحليل أدبيات ظهرت قبل ظهور مصطلح منظمة وهذه الأدبيات لا تتعامل مع المنشأة كمجموعة من الأطراف ذات أهداف متعددة وقد تكون متباينة وإنما تعاملها مع المنشأة على أنها تختزل في طرف واحد فقط وبالتالي فلديها هدف واحد فقط .

17- Ibid, p, 12

18- Hubert Gabrié , Jean Louis Jaquier, La théorie moderne de l'entreprise : l'approche institutionnelle, europe media duplication s.a, Lassay les châteaux, 2001, p, 37

19- Gérard Charreaux , Jean Pierre Pitol Belin, op, cit, p, 15

20- Galbraith J .K., Le nouvel état industriel , 4<sup>ème</sup> Ed, 1967, p, 473

21- William J. Baumol, Economic theory and operation analysis, 3th edition, Prentice Hall international edition, London, 1999, p, 323

22- Yves Frederick Livian, Introduction à l'analyse des organisations, 2eme édition, STDI, Lassay les châteaux, 2001, pp, 58-61

23- Gérard Charreaux , Jean Pierre Pitol Belin, op, cit, p, 18, 19

24- Coriat B ,Weinstein O, op, cit, p, 12

25- Hubert Gabrié , Jean Louis Jaquier, op, cit, pp, 144-149

26- O.E. Williamson, « Reflections on the new institutional economics », journal of institutional and theoretical economics, 1985, p, 187

27- Gérard Charreaux , Jean Pierre Pitol Belin, op, cit, p, 24

28- Ibid, p, 24

29– Jensen m, mecking w ,theory of the firm : managerial behavior, agency costs and capital structure, journal of financial economics, 1976, spring, p, 308

30– Ibid, p, 308

31– Coriat B , Weinstein O. , op,cit, p,55,56

32– Ibid,p,94

33– Fama E, Agency problems and the theory of the firm, Journal of political economy,vol,88, N° 2, Avril, 1980

34– [www.webssa.net/files/cours\\_1-la\\_theoriedel'agence pdf](http://www.webssa.net/files/cours_1-la_theoriedel'agence.pdf)

تم التصفح بتاريخ 2012/07/20 على الساعة 9:30