



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي علي كافي تندوف  
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

# نظرية المنظمة

موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص إدارة أعمال

من إعداد الدكتورة: عيساوي فاطمة

السنة الجامعية: 2026/2025

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
3-1	مقدمة
4	المحور الأول: مدخل إلى نظريات المنظمة
4	أولاً: مفهوم النظرية
4	ثانياً: مفهوم المنظمة
5	ثالثاً: مفهوم نظرية المنظمة
5	رابعاً: أسباب دراسة نظرية المنظمات
6	خامساً: العلاقة بين علم المنظمة والعلوم الأخرى
7	سادساً: مداخل دراسة نظرية المنظمات
9	سابعاً: تشبيهات المنظمة حسب Morgan
15	ثامناً: تقسيم المدارس والنظريات حسب منظور Scott
18	المحور الثاني: نظرية المنشأة المسيرة (فصل الملكية عن التسيير) النظرية الإدارية <b>Adolf Berle and Gardiner Means</b>
19	أولاً: مفهوم المنشأة المسيرة
19	ثانياً: سبب بروز النظرية الإدارية (نشأة النظرية)
19	ثالثاً: فرضيات النظرية الإدارية
20	رابعاً: رؤية أدولف بيرل وغاردينر مينز
20	خامساً: أنواع الرقابة حسب بيرل ومينز
22	سادساً: نتائج تطبيق النظرية الإدارية
23	سابعاً: الانتقادات الموجهة للنظرية الإدارية
24	المحور الثالث: أطروحة كوز / نظرية تكاليف الصفقات (المعاملات، المبادلات) <b>Ronald Coase</b>
25	أولاً: تعريف الصفقة أو المبادلة

25	ثانيا: مفهوم تكاليف المعاملات (الصفقات)
25	ثالثا: نشأة نظرية تكاليف الصفقات
26	رابعا: التعريف بنظرية تكاليف الصفقات
26	خامسا: فكرة تكاليف المعاملات لرونالد كوز 1937 (Ronald Coase)
30	سادسا: أنواع تكاليف الصفقات حسب كوز
32	<b>المحور الرابع: نظرية تكاليف الصفقات (المعاملات، المبادلات)</b> <b>Oliver Williamson</b>
33	أولا: تحليل أوليفر ويليامسون 1975
33	ثانيا: فرضيات نظرية تكاليف الصفقات حسب ويليامسون (الفرضيات السلوكية)
34	ثالثا: خصائص ومواصفات الصفقات
35	رابعا: أنواع تكاليف الصفقات حسب ويليامسون
35	خامسا: هيكل الحوكمة (محددات الاختيار بين السوق أو المؤسسة)
38	سادسا: خلاصة نظرية تكاليف الصفقات وفقا لمنظور Williamson
38	سابعا: الانتقادات الموجهة لنظرية تكاليف الصفقات
39	<b>المحور الخامس: نظرية حقوق الملكية</b> <b>Armen Alchian and Harold Demsetz</b>
40	أولا: تعريف حقوق الملكية
40	ثانيا: أسباب وحدود ممارسة حقوق الملكية
41	ثالثا: مفهوم نظرية حقوق الملكية
41	رابعا: نشأة نظرية حقوق الملكية (أصول النظرية)
43	خامسا: أهداف نظرية حقوق الملكية
43	سادسا: منطلقات نظرية حقوق الملكية (مبادئ النظرية)
43	سابعا: فرضيات نظرية حقوق الملكية
44	ثامنا: خصائص حقوق الملكية
44	تاسعا: تقسيمات الحقوق في نظرية حقوق الملكية
45	عاشرا: حقوق الملكية وأنواع المؤسسات
46	حادية عشر: السوق ووجود المؤسسات
47	ثانية عشر: خلاصة نظرية حقوق الملكية

48	ثالثة عشرًا: عيوب نظرية حقوق الملكية
49	<b>المحور السادس: نظرية الوكالة Michael Jensen and William Meckling</b>
50	أولًا: تعريف علاقة الوكالة
51	ثانيًا: مفهوم نظرية الوكالة
53	ثالثًا: نشأة نظرية الوكالة
53	رابعًا: الفرضيات التي تقوم عليها نظرية الوكالة
56	خامسًا: تكاليف عقد الوكالة
57	سادسًا: مشاكل عقد الوكالة
60	سابعًا: حلول مشاكل الوكالة
61	ثامنًا: خلاصة نظرية الوكالة
61	تاسعًا: الانتقادات الموجهة لنظرية الوكالة
62	<b>المحور السابع: نظرية الحوافز (تصميم اليات السوق) Jean-Jacques Laffont and Jean Tirole</b>
63	أولًا: مفهوم الحوافز
64	ثانيًا: نشأة نظرية الحوافز
64	ثالثًا: التعريف بنظرية الحوافز
65	رابعًا: الهدف من نظرية الحوافز
65	خامسًا: لمحة حول نظرية الحوافز
66	سادسًا: مجالات تطبيق نظرية الحوافز على أرض الواقع
66	سابعًا: تأثير نظرية الحوافز في علم الاقتصاد والإدارة
67	ثامنًا: الانتقادات التي تعرضت لها نظرية الحوافز
69	<b>المحور الثامن: نظرية الاطراف ذات المصلحة (الأطراف المشاركة) R. Edward Freeman</b>
70	أولًا: نشأة نظرية الاطراف ذات المصلحة
71	ثانيًا: تعريف أصحاب المصلحة
73	ثالثًا: فروض نظرية أصحاب المصالح
73	رابعًا: منطلقات نظرية أصحاب المصالح

74	خامسا: أهمية أصحاب المصالح
75	سادسا: مبادئ أصحاب المصلحة
76	سابعا: تقسيمات أصحاب المصلحة
77	ثامنا: طلبات أصحاب المصالح
82	تاسعا: حوارات أصحاب المصلحة
83	عاشرا: عمليات إدارة أصحاب المصلحة
85	حادية عشر: الانتقادات الموجهة لنظرية أصحاب المصالح
85	ثانية عشر: خلاصة نظرية أصحاب المصالح
86	<b>المحور التاسع: نظرية الحوكمة (حوكمة المؤسسات) Gérard Charreaux</b>
87	أولا: مفهوم الحوكمة
87	ثانيا: مفهوم حوكمة المؤسسات
88	ثالثا: النشأة والتطور التاريخي لحوكمة المؤسسات
89	ثالثا: أسباب ودوافع ظهور حوكمة المؤسسات
91	رابعا: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات
93	خامسا: أهمية حوكمة المؤسسات
94	سادسا: أهداف حوكمة المؤسسات
95	سابعا: خصائص حوكمة المؤسسات
95	ثامنا: مبادئ حوكمة المؤسسات
97	تاسعا: محددات التطبيق الفعال لحوكمة المؤسسات
98	عاشرا: المقومات الأساسية لحوكمة المؤسسات
99	حادية عشر: اسهامات Gérard Charreaux في الحوكمة
100	ثانية عشر: الانتقادات الموجهة للحوكمة
102	<b>المحور العاشر: نظرية منظور الموارد (RBV) Resource Based View Barney ، Wernerfelt ، Rumelt ، Penrose</b>
104	أولا: تعريف موارد المؤسسة
105	ثانيا: أنواع موارد المؤسسة
106	ثالثا: أصل مقارنة الموارد

107	رابعا: الإطار الفكري للمقاربة المبنية على الموارد
108	خامسا: فرضيات نظرية الموارد
109	سادسا: مبادئ نظرية الموارد
109	سابعا: خصائص الموارد التي تحقق الميزة التنافسية
110	ثامنا: إسهامات نظرية الموارد
111	تاسعا: محدودية نظرية الموارد
112	<b>المحور الحادي عشر: المقاربة المبنية على المعرفة (KBV) Knowledge based view Grant ,Kogut ,Spender</b>
113	أولا: تعريف المعرفة
114	ثانيا: نشأة المقاربة المبنية على المعرفة
114	ثالثا: الإطار الفكري للمقاربة المبنية على المعرفة
115	رابعا: اسهامات المقاربة المبنية على المعرفة
115	خامسا: ارتباط المنظور المرتكز على المعرفة بنظرية المنظمة
118	<b>المحور الثاني عشر: النظرية التطورية (النظرية التطورية للمؤسسة) Richard R. Nelson and Sidney G. Winter</b>
119	أولا: تعريف التطوير التنظيمي
119	ثانيا: نشأة النظرية التطورية
120	ثالثا: تعريف النظرية التطورية
121	رابعا: تعريف الشركة المتبعة لنظرية التطور
122	خامسا: نموذج نيلسون ووينتر للتطور
123	<b>المحور الثالث عشر: نظرية التعلم التنظيمي (النظريات المعاصرة للتعلم التنظيمي) Peter Senge and Chris Argyris and Donald Schon</b>
124	أولا: نشأة مفهوم التعلم التنظيمي
125	ثانيا: تعريف التعلم التنظيمي
126	ثالثا: النظريات المعاصرة للتعلم التنظيمي
133	الخاتمة
142-134	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
8	تطورات المنظمة في ضوء بعدي النظام والغاية خلال القرن العشرين	01
14	تشبيهات المنظمة حسب Morgan	02
17	تطور نظرية المنظمات وفق المدخل التاريخي التعاقبي	03
45	حقوق الملكية وأنواع المؤسسات	04
58	الاختلاف بين مصالح الوكيل والأصيل	05
72	تحديد الحصة وعلاقتها	06
78	أهم أصحاب المصالح، ومعاييرهم المختلفة	07
84	مستويات إشراك أصحاب المصلحة	08

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	نموذج Scott في تطور الفكر الإداري	01
29	الوكيل المركزي للتعاقد وعدد الروابط التعاقدية	02
36	مصفوفة المعاملات	03
37	مصفوفة العقود	04
52	نموذج نظرية الوكالة	05
57	مشاكل نظرية الوكالة	06
59	الارتباط بين مشاكل الوكالة	07
77	تصنيفات أصحاب المصلحة	08
82	حوارات أصحاب المصلحة	09
92	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات	10
95	خصائص حوكمة المؤسسات	11
97	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	12

## مقدمة

تُعدّ المنظمات من أهم الظواهر التي ميزت المجتمعات البشرية عبر العصور، حيث شكلت الإطار الذي تُدار فيه الموارد ويُنظّم فيه النشاط الإنساني لتحقيق أهداف محددة. ومع تعاظم دور المنظمات في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أصبحت دراستها تمثل مجالاً معرفياً قائماً بذاته، يُعرف باسم "نظرية المنظمة". ويُنظر إلى هذا الحقل العلمي على أنه أحد أهم فروع علوم التسيير والإدارة، نظراً لما يقدمه من أدوات تحليلية لفهم طبيعة المنظمات، ووظائفها، وبنائها، وديناميكيات عملها الداخلية وعلاقتها بالبيئة الخارجية.

وفي ظل تعقّد البيئة التنظيمية المعاصرة وتزايد التحديات المرتبطة بالعمولة، والتقدم التكنولوجي، وتنوع أصحاب المصلحة، باتت نظرية المنظمة ضرورة لفهم كيفية تكيّف المنظمات وتطوير استراتيجياتها بما يتماشى مع هذه المتغيرات المتسارعة. كما أصبحت أداة حيوية لصناع القرار في تصميم الهياكل التنظيمية الملائمة، وتحسين الأداء، وضمان التوازن بين الكفاءة والفعالية.

إلى جانب ذلك، تبرز أهميتها في قدرتها على دمج الرؤى من مختلف التخصصات كعلم الاجتماع، والاقتصاد، وعلم النفس، والعلوم السياسية، مما يمنحها طابعاً متعدد الأبعاد يتيح فهماً أعمق لسلوك الأفراد داخل المنظمات، وآليات السلطة والتأثير، والنماذج المختلفة للتسيير والتغيير التنظيمي. وهذا ما يجعل من دراستها مدخلاً أساسياً لفهم المنظمات ليس فقط ككيانات تقنية، بل كمؤسسات اجتماعية وثقافية تؤثر وتتأثر بالسياق العام الذي تعمل فيه.

ومن هذا المنطلق تُعدّ نظرية المنظمة من بين المقررات الأساسية التي تشكل حجر الزاوية في تكوين الطالب الجامعي ضمن ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وذلك لما لها من أهمية في فهم البنية العميقة للمنظمات وكيفية اشتغالها في بيئات تتسم بالديناميكية والتعقيد. فالمنظمات، على اختلاف أنواعها وأحجامها، تُعتبر كيانات اجتماعية واقتصادية ذات أهداف محددة، تسعى إلى تحقيقها من خلال تنظيم الموارد وتوجيه الجهود البشرية ضمن إطار هيكلي منسق ومترابط.

حيث تهدف هذه المطبوعة البيداغوجية إلى فهم فلسفة عمل المنظمة من خلال مجموعة نظريات مرتبطة بالمقاربة الاقتصادية من خلال التحكم في أهم أساسياتها ومساهماتها وكذلك أهم الانتقادات الموجهة لها أو ما يعرف بنهايات النظرية، فعند الانتهاء بنجاح من هذه المفاهيم، سيتمكن الطالب من بلوغ جملة من الأهداف البيداغوجية/ التعليمية، نوجز أهمها كالآتي:

- التعرف على أسباب ظهور النظريات الاقتصادية الخاصة بالمنظمة؛
- تحسين القدرة على التعرف وفهم مختلف النظريات؛
- ربط النظريات وفق تسلسل زمني ومنهجي يكمل بعضها البعض؛
- العمل على تمكين الطالب من التحليل الشمولي للمنظمة، سواء المرتبطة بالبيئة الداخلية أو الخارجية؛
- القدرة على فهم النظريات واقعياً.

كما سيتمكن الطالب من الوصول إلى مجموعة من المهارات الإدارية المستهدفة / المهارات المراد الوصول إليها:

- القدرة على تحليل عمليات صنع القرار داخل المنظمة، بما في ذلك تحديد الاختلالات ومقترحات التحسينات التنظيمية؛
- القدرة على تحديد الفرصة (أو لا) للاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة؛
- القدرة على تحليل العلاقات التعاقدية والتقليدية بين الجهات الفاعلة في المنظمة واقتراح تدابير لتحسين رضا أصحاب المصلحة؛
- القدرة على تحديد استراتيجية النجاح داخل قطاع على أساس الموارد والمهارات المتوفرة؛
- القدرة على بناء نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات أو نوع التنمية المستدامة على أساس الرضا لجميع أصحاب المصلحة.

وقصد تمكين الطالب من بلوغ الأهداف البيداغوجية/التعليمية المشار إليها أعلاه واستيعابها بكل ارتياح، فإنه من الضروري التذكير بالمعارف/ المكتسبات المسبقة التي ينبغي أن يكون متحكماً فيها، نوجزها في المواد التعليمية الآتية:

- علم اجتماع المنظمات + مدخل لإدارة الأعمال؛
- اقتصاد المؤسسة + تسيير المؤسسة؛
- إدارة إستراتيجية + قانون تجاري + السلوك التنظيمي.

فلقد جاءت محاور هذه المطبوعة البيداغوجية في شكل مجموعة من المحاضرات لتناسب مع المتطلبات الأساسية للإلمام بالمفاهيم العامة والأساليب العلمية المستخدمة للإحاطة بمقياس "نظرية المنظمة" وفقا لمادة علمية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال في السداسي الثاني ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، حسب المقرر المعتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الخاص بالمقياس، وذلك لتناسب مع المتطلبات الأساسية للدراسة في مختلف التخصصات في طور الماستر في علوم التسيير، من خلال المحاور التالية:

- المحور الأول: مدخل إلى نظريات المنظمة؛
- المحور الثاني: نظرية المنشأة المسيرة (الفصل بين الملكية والتسيير) (Berle and Means)؛
- المحور الثالث: أطروحة كوز (R.Coase)؛
- المحور الرابع: نظرية تكاليف الصفقة (williamson)؛
- المحور الخامس: نظرية حقوق الملكية (ArmenAlchian , Harold Demsetz)؛
- المحور السادس: نظرية الوكالة (W H Meckling & M.C Jensen)؛
- المحور السابع: نظرية الخوافز (تصميم اليات السوق) (Jean-Jacques Laffont et Jean Tirole)؛
- المحور الثامن: نظرية الاطراف ذات المصلحة (Stakeholders) (R. Edward Freeman)؛
- المحور التاسع: الحوكمة (Gérard Charreaux)؛
- المحور العاشر: نظرية منظور الموارد (RBV) (Wernerfelt, Rumelt ,Penrose)؛
- المحور الحادي عشر: المقاربة المبنية على المعرفة (KBV)؛
- المحور الثاني عشر: النظرية التطورية (Richard R. Nelson et Sidney G. Winter)؛
- المحور الثالث عشر: نظرية التعلم التنظيمي.

## المحور الأول: مدخل إلى نظريات المنظمة

### أولاً: مفهوم النظرية:

يمكن تعريف النظرية على أنها "هي مجموعة من الأفكار والمفاهيم المجردة المنظمة قليلاً أو كثيراً، والمطبقة على ميدان مخصوص". كما يمكن تعريفها على أنها بناء عقلي منظم ذو طابع فرضي تركيبي الذي يدرس العلاقات بين مختلف الظواهر ومتغيراتها بهدف تحليلها وتفسيرها والتنبؤ بالحالات المستقبلية لهذه الظواهر والأحداث"، ففي مجال العلوم الإدارية والتنظيمية تهتم النظرية بإبراز أنماط التفاعلات الأساسية بين المتغيرات المنظمة ورصد العلاقات بينها وبين الظواهر التي تؤثر فيها وتحليل اتجاهاتها الحالية والمستقبلية. (نواله ، 2021-2022، صفحة 12)

### ثانياً: مفهوم المنظمة:

**المفهوم اللغوي:** تعتبر كلمة "تنظيم" أو "منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي Organization وكلمة "منظمة" تأتي من فعل "نظم"، "ينظم"، ويقصد به ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة. (عباسي ، 2022-2023، صفحة 1)

**المفهوم الاصطلاحي:** لقد أستعمل المصطلح بنفس معناه اللغوي، إلا أن الباحثين والمهتمين بهذا المجال، ومن خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية تعمقوا في دقة المفهوم، ولا يمكن سرد جميع التعاريف الخاصة بالمنظمات، وسيتم الاكتفاء بالتعريفين التاليين للمنظمة، وهما: (عباسي ، 2022-2023، صفحة 1)

1. **التعريف الأول:** المنظمة هي نظام اجتماعي هادف، منسقة أنشطته بوعي، يتفاعل فيه الأفراد، ضمن حدود واضحة نسبياً، لتحقيق أهداف مشتركة.

2. **التعريف الثاني:** المنظمة هي كيان اقتصادي واجتماعي وسياسي، يضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة، في إطار تصميم محدد، لإنجاز مهام وتحقيق أهداف معينة.

يتضح من ذلك أن المنظمة هي: (عباسي ، 2022-2023، صفحة 1)

- نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية متفاعلة.
- نظام اجتماعي، يتكون من أفراد يتفاعلون فيما بينهم، والذين هم أساس المنظمة.
- لها أهداف مخططة ومدروسة.
- لها حدود بيئية واضحة نسبياً، حيث يمكن التمييز بين عناصرها وعناصر البيئة الخارجية.
- مجموعة موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية.
- إطار يعمل في ظل مجموعة الأفراد وفرق العمل.
- يشكل التصميم الإطار العام لحركة المنظمة في بيئة الأعمال.

**ملاحظة:**

هناك دالتان لمصطلح "التنظيم"، حيث يتم استخدام مصطلح التنظيم للدلالة تارة على المنظمة كوحدة، وتارة يقصد به العملية التسييرية، التي هي إحدى وظائف المسير. وفي هذا المقياس سيتم التركيز فقط على المنظمة أو التنظيم باعتباره منظمة.

**ثالثا: مفهوم نظرية المنظمة:**

تمثل نظرية المنظمة وعاء فكري يحتوي على مساهمات مفكري التنظيم والتسيير ومراكز البحوث والاستشارات المتخصصة في قطاع الأعمال، ورجال الأعمال،... الخ. ويقصد بنظرية المنظمة "ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة كيفية عمل المنظمات وكيفية تأثيرها وتأثرها بالبيئة التي تتواجد فيها من خلال استخدام مجموعة مفاهيم ومبادئ وفرضيات متراكمة لتفسير سلوك المنظمة"، كما تعرف نظرية المنظمات على أنها "مجموعة من النظريات التي تعالج الظاهرة التنظيمية هيكلية وأداء وتسعى الى تحسين فعاليتها". وهذا يعني أن نظرية المنظمة تساهم في تهيئة معرفة علمية وعملية مفيدة فيما يتعلق بالجوانب الآتية: (عباسي ، 2022-2023، صفحة 1)

- المنظمات كنظم حية ومفتوحة تميل إلى التطوير والتغيير.
- فهم طبيعة عمل المنظمات في بيئة الأعمال المتجددة.
- تهيئة آليات تساعد في تطبيق المفاهيم والمبادئ في مجال عمل المنظمات.
- التنبؤ بسلوك المنظمات ومحاولة بناء منظومات التحكم بذلك السلوك لغرض تطويره باستمرار.

**رابعا: أسباب دراسة نظرية المنظمات:**

تفيد نظرية المنظمات في بناء منظومة تفكير منطقية تساعد المسيرين والباحثين في تفسير سلوك المنظمات، ويمكن ذكر النقاط التالية، والتي على أساسها تكتسي هذه النظرية أهمية قصوى: (عباسي ، 2022-2023، صفحة 2)

- المنظمات هي حجر أساس المجتمع والاقتصاد المعاصرين، حيث يقضي الفرد منا معظم سنوات عمره في المنظمات بأنواعها، من الأسرة إلى التعليم الأساسي إلى الثانوي فالجامعة فمؤسسة العمل... الخ. كما أن جميع الناس يتعاملون بشكل دائم مع المنظمات كالبديية، البريد، المسجد، المستشفى، البنك، المديرية المختلفة،... الخ.
- للمنظمات عدة أشكال مختلفة اختلافا كبيرا عن بعضها فمنها الاقتصادية والحكومية والمحلية والدولية والاجتماعية، والصغيرة والكبيرة،... الخ.
- لها عدة وظائف للفرد والمجتمع منها تلبية الحاجات والرغبات، الخدمة العمومية والمنفعة العامة، توفير فرص العمل، دفع الأجور، التقدم التكنولوجي،... الخ.
- يتم دراسة نظرية المنظمات لرصد المشكلات التنظيمية المختلفة وتحليل أسبابها.

- يتم دراسة نظرية المنظمات لبناء نماذج فكرية من أجل حل المشكلات.
- فتح نوافذ التفاعل مع حقول معرفية أخرى بقصد بناء اتجاهات فكرية متجددة في دراسة المنظمة وعملها.
- توسيع مساحة الوعي بحركة المنظمات وأساليب عملها.
- استفادة المسيرين من التراكم المعرفي قصد تحقيق نتائج أداء متميز.

#### خامسا: العلاقة بين علم المنظمة والعلوم الأخرى:

أسهمت الكثير من العلوم الإنسانية بمد الجسور بينها وبين علم المنظمة وسنعمل على توضيح ذلك فيما يلي: (عباسي ، 2022-2023، الصفحات 2-3)

**1. علم المنظمة وعلم التسيير:** هناك علاقة عضوية بين علم المنظمة وعلم التسيير باعتبار أن علم التسيير هو وظيفة تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين ورقابة وتنظيم وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، ومنه يتضح عمق العلاقة بينهما، مما أدى بالبعض إلى اعتبار علم التسيير هو علم التنظيم باعتبارهما لفظان يعبران عن شيء واحد، إلى جانب عدم إمكان التفريق بين الظاهرة التنظيمية والظاهرة التسييرية، فكلاهما يبحثان عن نميط السلوك الإنساني داخل المنظمة، فعلم المنظمة يهتم بالسلوك الإنساني كوجه آخر للكيان التنظيمي يتفاعل ويتداخل معه ليحقق الأهداف، فيما يهتم علم التسيير بوصف السلوك كونه عملية فعل و تأثير موجه لتحقيق الأهداف.

**2. علم المنظمة وعلم الاقتصاد:** يهتم علم الاقتصاد بقضايا الإنتاج والتوزيع والاستثمار والاستهلاك، إلى جانب اهتمامه برأس المال والعاملين ومشكلات التنمية، والكفاءة الإنتاجية، وزيادة الدخل الوطني، ونقطة الوصل بين العلمين هو ظهور حقل الاقتصاد الصناعي الذي تطور فيما بعد إلى اقتصاد المنظمات، والذي يعالج مشاكل الصناعة وتنمية وتطوير المنظمات الصناعية والخدمية، والبيئة والاستراتيجيات والتنافسية، ... الخ. وبالتالي فالكثير من الدراسات التنظيمية تعتمد في وضع التصورات والحلول للمشكلات التنظيمية على علم الاقتصاد بشكل كبير.

**3. علم المنظمة وعلم الاجتماع:** اهتم علم الاجتماع بدراسة المجتمع الصناعي وذلك ببحث الظواهر التنظيمية التي برزت إثر الثورة الصناعية، وتضخم المنظمات وجسامة القوى العاملة التي يتطلبها الإنتاج الكبير واتساع السوق، فركز علم الاجتماع على دراسة المجتمع التنظيمي، وتماسكه وديناميكية الجماعة، وهذه المواضيع أثرت على علم التنظيم على غرار مواضيع متعددة كالتنظيمات غير الرسمية والقيادات وأثر القيم والعادات على عملية التنظيم.

**4. علم المنظمة وعلم السياسة:** يقصد بعلم السياسة تدبير شؤون الجماعة وتنظيم علاقاتها في ظل سلطة الدولة، هذا ولكون السلطة هي جوهر العملية التنظيمية والسياسية معا، وتمثل التأطير العملي للسلوك التنظيمي والسياسي معا فإن كلا العلمين يلتقيان التقاء عضويا فيما بينهما من جهة، ويلتقيان بعلم الاجتماع كقاسم مشترك بينهما من جهة أخرى.

5. **علم المنظمة وعلم النفس:** قدم علم النفس الكثير من الأفكار والنظريات في مجال المنظمات، وذلك بدراسة السلوك البشري، ومشاعر الأفراد، ودوافعهم وميولهم ورغباتهم، والفروق بينهم، مما ساعد في اختيار الأفراد وتوجيههم للأعمال، وتحديد برامج التدريب على أسس علمية، كما قدم علم النفس التنظيمي المزيد من المعارف وسخرها لخدمة علم المنظمة، في دراساته لمواضيع الموائمة والهندسة البشرية وظروف العمل ... فأثر علم النفس التنظيمي واضح وكبير في معالجة المشكلات التنظيمية وفق منظور إنساني.

6. **علم المنظمة وعلم الإنسان:** يبحث علم الإنسان في تاريخ البشرية وحضارتها، ويهتم بدراسة الإنسان والتطور الحضاري والجماعات البشرية، ودور الفرد في المجتمع، لذا فقد قدم دراسات عديدة ساعدت علم المنظمة في التعرف على أنماط مختلفة من الشخصية، وإدراك المتغيرات المتصلة بالبيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ومشاكلها.

#### سادسا: مداخل دراسة نظرية المنظمات:

يرى العديد من المهتمين بنظرية المنظمة، أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة الحالة التطورية للفكر التنظيمي، ولكل منهما مؤيديه ومعارضيه، أما المحور الأول فيؤكد على أن المنظمات أنظمة **SYSTEMS** قبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق **CLOSED SYSTEM** بموجبها يحدث تطوير المنظمة وهندسة بنائها بمعزل عن بيئتها الخارجية. ولكن بعد هذا التاريخ تغيرت الفلسفة إلى فلسفة النظام المفتوح **OPEN SYSTEMS** وأصبحت هي السائدة في رسم وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية في نظرية المنظمة. أما المحور الثاني فقد تعامل مع نهايات أو غايات هيكل المنظمة، وهنا أيضا نجد رؤيتان أو موقفان: **الموقف الرشيد RATIONAL VIEW** الذي يرى أن هيكل المنظمة هو وسيلة لبلوغ وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية في المقابل نجد **الموقف الاجتماعي SOCIAL VIEW** الذي يؤكد أن هيكل المنظمة هو محصلة لصراع قوى مصلحة عديدة، يحاول كل منها الحصول على القوة والسيطرة على موارد المنظمة المادية والفكرية. (تاويريريت، 2009، صفحة 5) ويوضح الجدول التالي أهم التطورات الحاصلة في نظرية المنظمة ضوء الأفكار المقدمة أعلاه:

## الجدول رقم 01: تطورات المنظمة في ضوء بعدي النظام والغاية خلال القرن العشرين

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

المصدر: (تاويريت، 2009، صفحة 5)

من خلال الجدول نستنتج أنه هناك ستة مداخل أساسية اهتمت بدراسة تطور الفكر التنظيمي للمنظمات حيث إن تطور الفكر التنظيمي للمنظمات يشمل مداخل متتابعة زمنياً في ضوء المنظور التنظيمي والمنظور الغائي، حيث يقول الدكتور " مؤيد سعيد السالم " في كتابه " تنظيم المنظمات " الصادر سنة 2002، أنه يجب التنويه أن المدى الزمني لكل مدخل هو موضوع تقريبي، كما أن هذه المداخل متداخلة ببعضها وإن هذا التداخل يزداد تشعباً وتشابكاً كلما اقتربنا نحو الحاضر، ويمكن شرح هذه المداخل كالتالي: (صاوي، 2018-2019، الصفحات 9-10)

– **المدخل الأول والثاني:** حيث يؤكد المدخلين الأول والثاني على أن المنظمة يسيطر عليها فلسفة النظام المغلق، والذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية إلا قليلاً، والمنظمة هي أداة لإنجاز أهداف محددة، لذلك انحصر تفكير العلماء في كيفية صياغة المكونات الداخلية للمنظمة ومتابعة وظائفها الأساسية. ونفس الشيء بالنسبة للمدخل الثاني الذي تناول المنظمة كنظام مغلق أيضاً على الرغم من اهتمامها بالبعد الإنساني مع موقع العمل وتأكيداً على أهمية العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين العاملين، وأن المنظمة الفعالة تحقق أهدافها من خلال إتقان تصميم الوظائف وتحديد علاقاتها الرسمية والاهتمام بموضوع الحوافز والمكانة والصدقات التي يتوجب استحداثها بين العاملين.

- **المدخل الثالث:** كما يلاحظ أن العقلانية تعود مجددا في المدخل الثالث لتطور نظرية المنظمة غير أنها عقلانية مفيدة أو محدودة، فالمنظرون خلال الستينيات وأوائل السبعينيات تعاملوا مع المنظمة باعتبارها وسيلة للوصول إلى الأهداف التنظيمية، لذلك ركزوا على الحجم والتقنية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات موقفية أساسية تحدد الشكل النهائي لما يجب أن يكون عليه بناء المنظمة. ويصر مفكري هذا المدخل على ضرورة إيجاد الموازنة الجيدة بين الهيكل وهذه المتغيرات، لكي تحقق الأهداف بشكل أفضل لأن الفشل في اختيار الهيكل المناسب يعني اضمحلالها مستقبلا.
- **المدخل الرابع:** أما في المدخل الرابع فرجعنا مجددا إلى المنحى الاجتماعي ولكن في إطار فلسفة النظام المفتوح، وعليه فإن هيكل المنظمة لا يتشكل بفعل عقلانية المدير بل نتيجة لجهود كبيرة جدا بين الائتلافات العاملة في السيطرة على موارد المنظمة وأهدافها.
- **المدخل الخامس:** وخلال العقدين الأخيرين الماضيين، برز المدخل الخامس وهو المدخل الثقافي في دراسة نظرية المنظمة، كون الثقافة الوطنية والتنظيمية تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لسيروية الهيكل التنظيمي. فالثقافة، من خلال القيم والاتجاهات والأعراف والتقاليد ستجذب أو ترفض بعض العمليات الإدارية والسلوكية مما يعمل على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة دون أخرى.
- **المدخل السادس:** ونتيجة للتطورات الهائلة في تقنية المعلومات والنظم والعلاقات الدولية على مختلف الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وحرصها من المنظمات على عدم تلاشيها وضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، أخذت تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع، ظهر لدينا مدخل جديد في دراسة المنظمة وهو المدخل السادس " المدخل المعرفي " الذي يتميز بتركيزه على مورد أساسي وهو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات وأهم أدوات هذه المعرفة هي الإنتاجية والابتكار أو الإبداع.

#### سابعاً: تشبيهات المنظمة حسب Morgan:

من بين الأسباب التي جعلت دراسة المنظمة موضوعاً صعب الدراسة، هو أن مختلف المتخصصين في هذا الحقل العلمي لا ينظرون للمنظمة بنفس التصور، وكذلك الأمر بالنسبة لعامة الأفراد، لذلك وجد من يقول بتشبيهات المنظمة (Métaphores de l'organisation) وهو ما يعكس التفسيرات المختلفة التي يتبناها المهتمون بدراسة المنظمات، أو بلغة أخرى تبين أنماط إدراك الأفراد والجماعات والمنظمات، في إطار الحقل التنظيمي لا يمكن القول بسيطرة أو نفوذ نظرية من نظريات التنظيم، لذلك يمكن أن ينظر للمنظمة من عدة زوايا، من بين أوائل الكتاب الذين أشاروا إلى هذه النقطة هو Morgan في كتابه "صور المنظمة" (images of organization)، حيث حدد ثمانية صور تشبيهات، يستعملها أو يتبناها من يعمل ويدرس وينظر للمنظمة، وقد تم التعبير عن هذه الأشكال بصفة مجازية باستعمال مصطلحات خاصة تتضمن معنى المشبه به والتشبيهات التي حددها Morgan هي المنظمة كآلة، المنظمة ككائن حي، المنظمة كتدفق-تحليل، والمنظمة كأداة للسيطرة،

المنظمة كعقل، المنظمة كنظام سياسي، المنظمة كسجن للنفسانية. (كشاش و برباش ، 2022-2023، صفحة 17) ويمكن تفسير هذه التشبيهات كما يلي: (Barabel & Meier , 2022, pp. 107-110)

**1. المنظمة كآلة Organization as machine:** المنظمة وفقا لهذا التصور مكونة من عدة كيانات أو أجزاء متداخلة ومتكاملة يحدد كل منها دورا وظيفيا محدد يساهم في تحقيق أداء المنظمة ولتحقيق هذا الأداء بأكثر فعالية وكفاءة، يتم اعتماد التخصص لضمان انجاز الاعمال بشكل رشيد، بالإضافة إلى ممارسة القيادة. إن الآلة مكونة من أجزاء لكل منها دور محدد وكذلك الحال بالنسبة للمنظمة فهي مكونة من أقسام وإدارات ومصالح، يحدد لكل منها مهام وصلاحيات ومسؤوليات، ولضمان الكفاءة والفعالية لا بد من تطبيق الرقابة للتأكد من دقة التنفيذ. يمكن للمنظمة التي تسعى لزيادة إنتاجيتها وكفاءة مواردها البشرية السهر على تحديد المهام بدقة ووضع معايير تقييم موضوعية وتبني تنظيم يضمن الانضباط ويقلل من الصراع، كما نجد أن أصحاب هذا المنظور، يفترضون أن وجود نفس الظروف التي تعيشها المنظمة تستلزم الوصول الى نفس النتائج، وبالتالي قصد بلوغ المنظمة لمستوى أداء محدد يتطلب من الإدارة توفير القدر المطلوب من الوسائل والظروف. تشبيه المنظمة كآلة نجده متجذرا في أفكار المدرسة الكلاسيكية وبالأخص أفكار الإدارة العلمية

**2. المنظمة ككائن Organization as organism:** بما أن المنظمة شبيهة بالكائنات والمخلوقات الحية التي لديها دورة حياة، فهي تولد وتنمو وتحتاج إلى موارد تحصل عليها من البيئة كي تضمن بقائها، وبالتالي فحياتها مرتبطة (كما هو الحال بأي كائن حي) بما توفره لها البيئة، فإذا كان الكائن لا يضمن بقاءه إلا بالتكيف مع بيئته، فكذلك الحال بالنسبة للمنظمة التي ينظر إليها كنظام مفتوح والتي أصبحت حياتها مرتبطة بدرجة تكيفها المحيط الذي تنشط فيه. مع إن هذا التشبيه يدعونا إلى الاهتمام بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة النظر كونها نظاماً مفتوحاً وهو ما تقول به نظرية النظم، بالإضافة الى اننا نجد له استعمالا في النظرية الموقفية (خاصة ما يتعلق بتصميم الهيكل التنظيمي) والنظرية التطورية (التي تستند إلى فكرة دورة الحياة)، انطلاقا من هذا التشبيه أو التصور، ازداد الايمان بحقيقة وجود عدة طرق للتنظيم تبعا لنوع البيئة الداخلية والخارجية ودرجة تغيراتها، وهذا عكس التصور الذي كان سائدا عندما كان ينظر للمنظمة كآلة، والإيمان بما يسمى بالطريقة الأوحده والأفضل في التنظيم كما كان ينادي به كل من Taylor & Ford & Weber. تكمن خصوصية هذا التصور أنه ينظر للمنظمة كنظام مكون من نظم فرعية متفاعلة في ما بينها (الاعتماد والتأثير المتبادل)، وأكثر من ذلك أنها نظام مفتوح على بيئته ولا يمكنها البقاء إلا بضمان قدرتها على التكيف ويمثل هذا الاتجاه أساسا نظرية النظم والنظرية الموقفية والعديد من نظريات السلوك التنظيمي.

**3. المنظمة كعقل Organization as brain:** النظر للمنظمة كالعقل المفكر المعالج للمعلومات والبيانات، فهي بمثابة نظام للإعلام والاتصال واتخاذ القرارات، من منطلق أنها تقوم دوماً بجمع ومعالجة ونشر المعلومات لتمكين من إدارة أقسامها ومصالحها ومختلف الأجزاء المكونة لها. وقصد اتخاذ قرارات راشدة، تقوم المنظمة بجمع وتحميل البيانات والمعلومات واختيار البدائل من القرارات التي تساعد على حل المشكلات التي تواجهها. هذا الأمر يشرح المنظمة لأن تكون أكثر رشادة وعقلانية من الأفراد (كأعوان اقتصاديين)، وهو ما يفسر تفضيل المنظمات عن السوق. لفهم هذا الموضوع أكبر يمكن الرجوع إلى محور النظريات الاقتصادية للمنظمة، وفق هذا التصور فإن الإدارة العليا للمنظمة تشبه بالعقل الذي يجمع ويعالج المعلومات ويتخذ مختلف القرارات على أساسها، وكما هو الحال بالنسبة للعقل الذي يسعى دوماً لتعلم الجديد حتى يساير التطورات الحاصلة، فكذلك الحال بالنسبة للمنظمات في محاولتها للتكيف مع بيئتها، فهي تسعى إلى التحسين والإبداع والابتكار في طرق الإدارة والتنظيم وفي مخرجاتها، وهو ما أدى بها إلى التعلم من خلال إعادة النظر في إدارتها وطرق تسييرها وهياكل تنظيمها... بشكل مستمر، وهو الذي أدى في نهاية المطاف إلى ظهور ما يسمى بالمنظمات المتعلمة. لتوضيح أوسع لهذا المنظور، يمكن الرجوع إلى النظريات التطورية وكذلك النظريات الاقتصادية للمنظمة، خصوصاً إسهامات Williamson.

**4. المنظمة كنظام سياسي Organization as political systems:** تأخذ المنظمة هذا التشبيه لأنها بمثابة فضاء للحكم، اين يمكن أن يكون تحالف أو تعارض بين مختلف اعضاء المنظمة في سعيهم لتحقيق مصالحهم ، وبالتالي لفهم وتحليل ودراسة المنظمات لابد من تحليل ظاهرة السلطة والقوة والنفوذ والصراعات والمناورات وغيرها من الظواهر التي يتميز بها عالم السياسة. إن أعضاء التنظيم في سعيهم لممارسة السلطة والتأثير وتحقيق مصالحهم يلجؤون إلى تشكيل تحالفات وممارسة المناورات والمساومات أو يتبنون التسيير التشاركي والديموقراطي بما يحقق توازن أغلب الأعضاء، كما يفهم من المنظور السياسي ايضاً هو اعتبار المنظمة مكان لتجمع والتقاء مصالح متباينة لكثير من الأطراف الفاعلة، ومنه أهداف متضاربة، وهو ما يجب إدارة المنظمة لإقرار الأهداف المشروعة لتلك الأطراف والسعي لبلوغها فيما يطلق عليه بسلسلة أهداف المنظمة. وعلى الرغم من ذلك، فوجود تباين في المصالح والأهداف ينتهي دوماً بوجود نزاعات / صراعات بمستويات متباينة، الأمر الذي يتطلب من المنظمة إدارة هذه النزاعات اعتماداً على المقاربات والأساليب الأكثر تناسبا. إن المنظمة وفق هذا التشبيه هي مكان لممارسة الحكم، حيث يتحد الأفراد أو يعارضون بعضهم البعض دفاعاً عن مصالحهم، ويجسد هذا المعنى تيار التحليل الاستراتيجي Crozier وFriedberg أو حتى أعمال March وCyert أو Mintzberg حول السلطة. قصد التحكم الجيد في هذا المنظور، يمكن الرجوع إلى التحليل السوسولوجي الاستراتيجي (التحليل السياسي للمنظمات).

5. **المنظمة كثقافة Organization as culture**: على اعتبار أن الثقافة هي مجموع القيم والاتجاهات والمعايير والتقاليد والأعراف التي تحكم سلوك المجتمع، وباعتبار المنظمة كيان اجتماعي تحركه وتوجهه مختلف القيم والاتجاهات (التي قد تكون متقاسمة أو متباينة) التي يؤمن بها الأفراد الفاعلون في المنظمة... فإن هذا الأمر يجعل المنظمة مكان تلتقي وتجتمع فيه هذه القيم والمعتقدات والاتجاهات، وهو ما يستلزم من إدارة المنظمة بناء ثقافة خاصة بها تميزها معايير وهوية وتقاليد خاصة بها، إن تصور منظمة كثقافة هو دراستها من منظور القيم والأفكار والمعتقدات والطبوس والأنماط الأخرى ذات المعنى المشترك التي تحدد انماط التفكير والسلوك التي يستند إليها أعضاء التنظيم. ينظر إلى المنظمة وفق هذا التشبيه كيان اجتماعي تحركه وتوجهه مجموعة من القيم والمفاهيم المشتركة والمسماة بالثقافة التنظيمية، وقد ازداد الاهتمام بدراسة هذا التصور بعد النجاح الكبير الذي حققه النموذج الياباني في إدارة المنظمات خلال أواخر القرن العشرين. يرتبط هذا التشبيه بأعمال Schein و Sainsaulieu، وغيرها وقد تزايد الاهتمام بالمنظور الثقافي خاصة مع ظاهرة المؤسسات متعددة الجنسيات التي يكون لها فروع منتشرة في مناطق جيوغرافية متباينة ثقافياً.

6. **المنظمة كأداة سيطرة Organization as domination instrument**: اعتبر مورغن Morgan هذا التشبيه بمثابة الوجه القبيح للمنظمات والذي يعكس الجانب الاستغلالي لها، حيث أنها تسعى لخدمة مصالح الأقلية مقارنة بالأغلبية، نتيجة ممارسة السيطرة والتأثير، فقد يسيطر العمال على المنظمة (سيطرة اجتماعية)، وقد يسيطر صنف معين من ملاك المنظمة على بقية الملاك (في حالة الخوصصة الجزئية، أو الشراكة مع منظمات أجنبية،...). وقد يسيطر تكتل المنظمات، ويمارس هؤلاء تأثيرهم على أجهزة الدولة وسلطاتها (سيطرة اقتصادية وسياسية... سيطرة رجال المال والأعمال على السياسة،...). وبالتالي فإن المنظمة لتحقيق أهدافها وأهداف من يملك السلطة والنفوذ فيها، فهذا يتطلب تشكيل ما يسمى بحكم الأقلية Oligarchy باستعمال السلطة أو المستهلكين أو المجتمع ككل الذي تعمل فيه. يظهر جلياً البعد السياسي في المنظمات من خلال التركيز على العلاقات بين المصالح والصراع والسلطة، وينشأ هذا الأمر حسب مورغن عندما يفكر الناس بشكل مختلف و/أو يريدون التصرف بشكل مختلف، مما يستدعي البحث عن حل باعتماد الآليات والأدوات السياسية إما بطريقة استبدادية autocratically (سنفعل هذا بهذه الطريقة) أو تكنوقراطياً technocratically (من الأفضل القيام بهذا بهذه الطريقة) أو بيروقراطياً bureaucratically (من المفترض أن نفعل هذا بهذه الطريقة) أو ديمقراطياً democratically (كيف يمكننا القيام بهذا). وفي كل حالة يتوقف الاختيار بين البدائل عادةً على علاقات القوة بين الفاعلين المعنيين. وعليه يستدعي فهم هذا المنظور التشبيهي على مستوى المنظمات الرجوع إلى النظريات الخاصة بالتحليل السياسي للمنظمات.

**7. المنظمة كسجن Organization as Prison:** يعكس هذا التشبيه الواقع الذي تشكله المنظمة لنفسها (قواعد سلوك، إجراءات عمل، ثقافة تنظيمية...) وتفرضه على المنتسبين إليها، فيجدون انفسهم أسرى لهذا الواقع، أي أسرى لرؤية فريدة قامت المنظمة بتشكيلها بمرور الوقت والتي يمكن أن تمنعهم من التفكير والعمل خارج اطارها، وقد يصعب معها التكيف مع التغييرات التي تفرضها البيئة، تشبه المنظمة كسجن ذهني، كونها تجمع مجموعة متضاربة من الحالات النفسية لدى الأفراد والجماعات وهو ما يستدعي الرجوع الى التحليل النفسي (الإكلينيكي) داخل المنظمات، قصد إيجاد تفسيرات منطقية وعلمية لسلوكيات الأفراد، حيث يتطلب في كثير من الحالات الرجوع إلى موضوع الاتجاهات النفسية وأنماط الشخصية وقياس مستوى الضغوط في العمل. يجد هذا المنظور استعمالا له في التحليل الكلينيكي للمنظمات.

**8. المنظمة كمركز للتدفقات والتحويلات Organization as transformation center:** تعتبر المنظمات مركز يحوي عددا هائلا من التدفقات (المادية والمالية والمعلوماتية) وكذلك مركزا يستقبل كما من المدخلات لإجراء العديد من التحويلات عليها لإخراجها في شكل مخرجات متشعبة بالقيم التي تحتاجها السوق حيث تكوين أشكال التدفقات والتحويلات سببا في تمايز المنظمات عن بعضها البعض فيما يتعلق بمخرجاتها (جودتها، كمياتها، تكاليفها...)، وقد نال هذا المنظور اهتمام الكثير من النظريات على غرار نظرية النظم، نظريات تنافسية المنظمات، نظريات تطور المنظمات وحتى نظريات نمو المنظمات.

وبسبب تعدد مقاربات المنظمة التي تعرضها إلها سابقا ولتبسيط فهمها قدم Morgan صور تشبيهية للمنظمة تلخص المداخل الخاصة بالمنظمة، والجدول التالي يعرضها:

### الجدول رقم 02: تشبيهات المنظمة حسب Morgan

آلة	كائن حي	مخ	ثقافة	نظام سياسي	سجن ذهني	أداة للسيطرة
آلة يجب تسهيل تشغيل أجزائها	نظام يتأقلم مع بيئته	مخ يعالج المعلومات ويقود الأعضاء	مجموعة تولد قيم مشتركة وروابط انتماء	مكان حكم يتحالف فيه الناس ويتعارضون من أجل حماية مصالحهم	مكان يكون لنفس الانسان فيه تعبير	أداة بيد جماعة تبحث عن إبقاء هيمنتها
التشبيه	بيولوجي	بيولوجي	انثربولوجي	سياسي	نفساني	سياسي
أهم الباحثين	Taylor Fayol Weber	Bertalanffy	Simon	Shein	March Simon Freidberg	Jaques Pages Enriauez
الكلمات	التحكم الرقابة	خلية نظام	التغذية العكسية	ثقافة المنظمة	سلطة حكم فاعلين مصالح	تبعية ارهاق لاشعور
المجالات المعرفية	الإنتاج رقابة الإنتاج المحاسبة	التنظيم التسويق المعلوماتية	نظم المعلومات	ادارة الموارد البشرية	إدارة عامة استراتيجية المنظمة	العلاقات الاجتماعية

المصدر: (برني ، 2020-2021، صفحة 4)

من خلال الجدول نستنتج أن النظر إلى المنظمة باعتبارها آلة أو كائن حي، أو عقل مفكر، أو ثقافة، أو أداة للسيطرة، أو نظام، واعتمد كل تشبيه من التشبيهات السابقة على ابراز خصائص معينة في المنظمات، فتشبيه المنظمة بالآلة يظهر الجانب البيروقراطي في المنظمات، ووفقا لهذا المنظور يتم تصميم وإدارة المنظمات باعتبارها كيانات تتكون من أجزاء متداخلة ومتكاملة مع بعضها البعض، يلعب كل جزء منها دورا وظيفيا محدد يساهم في تحقيق الأداء الوظيفي للمنظمة ككل، أما النظر للمنظمة باعتبارها كائنا حيا فهو يركز على جانب الحاجات التنظيمية ويدرس العلاقة مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وتهتم هذه المقاربة بدراسة دورة حياة المنظمات، كما تهتم بدراسة أساليب تكيف المنظمات مع البيئة الخارجية حتى تحقق البقاء والاستمرار، أما وجهة النظر للمنظمات باعتبارها عقلا مفكرا فركزت على إظهار أهمية معالجة المعلومات والتعلم التي تمر بها المنظمة من خلال حياتها، كما

اهتمت ايضا بعمليات صنع القرارات وما تتضمنه من تحليلات منطقية للمعلومات والاختيار بين البدائل وعمليات الابتكار، في حين يتناول منظور الثقافة في النظر للمنظمات عبر دراسة القيم والمعتقدات والمفاهيم والأفكار المشتركة السائدة بين الأفراد في المنظمة، فالمنظمات وفقا لهذا المنظور هي كيانات اجتماعية تحرك سلوكها مجموعة من القيم والأفكار والمعتقدات وتحدد الأهداف التنظيمية بناء عليها، أما النظر للمنظمات باعتبارها نظاما مفتوحا فيعني أن المنظمة هي مجموعة من الأجزاء المتفاعلة مع بعضها البعض بغرض تحقيق أهداف محددة، كما أن المنظمة في حالة تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية، تحصل منها على مدخلاتها وتزودها بنواتج أعمالها من مخرجات.

### ثامنا: تقسيم المدارس والنظريات حسب منظور Scott:

من 1900 حتى يومنا هذا تعاقبت النظريات والمدارس الفكرية الإدارية، حيث تطورت بتطور المجتمعات وفي هذا التطور اتسع مفهوم ونطاق الفكر الإداري إذ تبلورت اتجاهات ورؤى متعددة ومختلفة ميزت كل مرحلة من مراحل هذا التطور، حيث ارتكزت موجة الاهتمام الأكاديمي بالنظرية التنظيمية على محورين أساسيين في دراسة التطور التاريخي للمنظمات حيث اقترح William Scott في سنة 1978 نموذج تصوري بين فيه أربعة مراحل أساسية التي تميز بها التطور الإداري. (نواله ، 2021-2022، الصفحات 22-23) كما هو مبين في الشكل التالي:

### الشكل رقم 01: نموذج Scott في تطور الفكر الإداري



المصدر: (Louise, Ruiller , & Vignon , 2020, p. 19)

النموذج المقترح مبني على أساس أربعة مداخل موضحة كما يلي: (بوفالطة، 2020-2021، الصفحات 17-16)

1. المدخل الأول (العقلاني / نظام مغلق): هو نقطة البداية لدراسة المنظمة، يعتقد تايلور أنه من الممكن والمرغوب فيه ترشيد المهام من أجل الحصول على أقصى إنتاجية للعمل في عالم مغلق ومحدد. فايول، من جانبه، يفترض وجود منظمة عامة وعالمية للشركات.

2. المدخل الثاني (الطبيعي / نظام مغلق): في التطور التاريخي لتحليل السلوك البشري في المنظمات، مع تيار الفكر المسمى بالعلاقات الإنسانية، لا يمتلك الإنسان عقلا ويدين فقط لإنجاز المهام، بل يمتلك أيضاً مشاعر تؤثر على سلوكه في العمل. لذلك من المناسب التركيز على دافع الرجال داخل هذا النظام، الذي يعتبر مغلقاً، أي الشركة.

3. المدخل الثالث (العقلاني / نظام المفتوح): يعبر هذا التيار الموقف عن الرغبة في ترشيد المنظمة، من أجل السماح لقادة الأعمال باتخاذ قرارات أكثر صلة بتغيرات البيئة التي تنشط بها حيث يسمح لها، يسمح للمنظمة بالتكيف السلس مع المتغيرات الغير مؤكدة.

4. المدخل الرابع (الطبيعي / نظام المفتوح): إن البحث عن دعم المجموعة لقيم المنظمة يتيح تعبئة جميع الموارد البشرية وتعزيز قدرة المنظمة في مواجهة أي تغيير يحدث في بيئتها الخارجية.

كما سوف يتم تقديم جدول توضيحي يلخص من خلاله الكاتين William P Anthony و B. Hodge في كتابيهما Organization Theory A Strategic Approach (1990) أهم المحطات التاريخية التي رسمت معالم تطور المعرفة الإدارية:

## الجدول رقم 03: تطور نظرية المنظمات وفق المدخل التاريخي التعاقبي

المدرسة	المفاهيم الأساسية	المرتكزات النظرية	الرواد
المدرسة الكلاسيكية 1930-1900	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقسيم العمل</li> <li>- التدرج الهرمي</li> <li>- والعمليات الوظيفية</li> <li>- التركيب</li> <li>- نطاق الرقابة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- علم الهندسة</li> <li>- علم الاقتصاد</li> </ul>	تايلور، موني، ريلي، فيبر، فايول، جيلبرت
المدرسة السلوكية 1960-1930	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظريات الدافعية</li> <li>- الاتصالات</li> <li>- نظرية القيادة</li> <li>- حركية، ديناميكية</li> <li>- الجماعة</li> <li>- العلاقات الانسانية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- علم النفس</li> <li>- علم الاجتماع</li> <li>- علم النفس الاجتماعي</li> </ul>	فواليت، بارنارد، ماكغريغور، ماسلو، هارزبرغ
النظم 1975-1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أساليب كمية</li> <li>- الشمولية</li> <li>- النظام الغلق والنظام المفتوح</li> <li>- المنحنى الكلي</li> <li>- المنحنى الوظيفي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- علم الرياضيات</li> <li>- الهندسة</li> <li>- علم الحاسوب</li> </ul>	فون بارتلنفي، بولدينغ، فورستر، كاست، روزويغ
الموقفية 1980-1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظم المفتوحة</li> <li>- مدخل مبني على</li> <li>- دراسة الموقف</li> <li>- علاقات ديناميكية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- علم الاجتماع</li> <li>- الإدارة ودراسة القيادة</li> <li>- علم الهندسة الصناعية</li> </ul>	وود وارد، لاورنس، لورش وغالبريت

المصدر: (Anthony &amp; Hodge, 1990, p. 29)

## الخور الثاني: نظرية المنشأة المسيرة (فصل الملكية عن التسيير) النظرية الإدارية

## Adolf Berle and Gardiner Means

تمهيد:

تحتل نظرية المنشأة The Theory of the Firm باهتمام كبير من قبل الاقتصاديين باعتبار أن المنشأة تمثل جانب العرض Supply في العملية الاقتصادية ولذا فإن نظرية المنشأة تعتبر جزءاً أساسياً للاقتصاد الجزئي Microeconomics، ولقد ظهرت عدة نظريات تفسر سبب وجود المنشأة وطبيعتها وعلاقة الأطراف المختلفة داخل المنشأة وعلاقة المنشأة بغيرها من المنشآت والسوق، وحدود المنشأة من حيث توسعها أو إنكماشها، وسبب تطور واستمرار بعض المنشآت دون غيرها.

## Gardiner Means

غاردينر مينز



## Adolf Augustus Berle

أدولف بيرل



عالم اقتصاد أمريكي قام بالتدريس في جامعة هارفارد، أين التقى أدولف بيرل حيث كتبا معا كتاب "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة" والذي يعتبر بمثابة الأساس النظري لحوكمة الشركات. هذا الكتاب قدّم نظرة مختلفة عن المؤسسة تختلف عن النظرة التقليدية ويعتبر هذا الكتاب مدخلا نحو فهم النظريات الحديثة حول المؤسسة وعلاقات الملكية والإدارة والرقابة.

محامي، أستاذ جامعي، كاتب وديبلوماسي أمريكي. قام بتدريس قانون الشركات في جامعة كولومبيا للأعمال بالو.م.أ. كما عمل مستشاراً في إدارة الرئيس الأمريكي "فرانكلين روزفلت" نتيجة لأهمية الأفكار الواردة في كتاب المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة، عمل كسفير للوم أ بالبرازيل من سنة 1945 حتى 1946، ليعود بعد ذلك للعمل الأكاديمي بجامعة كولومبيا.

## أولاً: مفهوم المنشأة المسيرة:

1. مفهوم المنشأة: هي عبارة عن أي وحدة اقتصادية تزاوّل نشاط تجاري أو صناعي أو خدماتي بهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها وقد تكون المنشأة مؤسسة أو شركة أو مؤسسة حكومية أو جمعية غير هادفة للربح، ويطلق عليها مصطلح Firm بالإنجليزية وللتوضيح فإن كلمة المنشأة تشمل كل وحدة اقتصادية سواء شركة أو مؤسسة أو أي وحدة اقتصادية.

2. مفهوم التسيير: يعتبر التسيير من العلوم الحديثة مقارنة بالعلوم الاقتصادية والاجتماعية وكلمة التسيير العلمي، هي كلمة مرادفة لعلوم التسيير ظهرت بدافع الحاجة إلى تحسين مردودية المؤسسات بحثاً عن مستوى عالٍ من النمو والتطور. (مهديد ، 2023-2024، صفحة 2)

## ثانياً: سبب بروز النظرية الإدارية (نشأة النظرية):

إن ظهور مؤسسات المساهمة وانتشارها في البلدان الرأسمالية قادت العديد من الكتاب إلى الإشارة إلى الفصل المتنامي بين الملكية وتسيير المؤسسة، وسابقاً أشار آدم سميث إلى نتائج هذا التطور في هيكل المؤسسات: "مديرو هذه الشركات القائمون على أموال الغير يديرونها بتهاون وتكلفة مرتفعة، وليس مع هذا الاهتمام الكامل الذي يُقدّمه الشركاء بالمؤسسة في إدارة أموالهم الخاصة". لكن هذا الفصل ينجر عنه صراعات المصلحة بين المدراء والمساهمين فتقل فاعلية المؤسسة وتنخفض الأرباح. وبسبب وجود الصراعات على السلطة أدى إلى ظهور فكر اقتصادي جديد يدعو إلى الفصل بين الملكية والإدارة وهذا ما جاء به بيرل ومينز، لسد الفجوة بين تحقيق أهداف المؤسسة والمصالح التي يسعى إليها المساهمون. فقد كانت هذه الرؤية بداية لتنظيم العلاقة بين المدراء والمساهمين، فالمساهمون هم من يمتلكون عناصر الإنتاج والمدراء هم من يسيرون هذه العناصر بما يخدم المصالح الخاصة للمساهمين وتحقيق أهداف المؤسسة. (دريال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 1)

## ثالثاً: فرضيات النظرية الإدارية:

ركزت نظرية بيرل ومينز على فرضيتين أساسيتين هما: (حجاج ، 2019-2020، صفحة 2)

- الفرضية الأولى: إن المنشآت في الو م أ أصبحت كبيرة جداً، مع وجود اتجاه التركيز الكلي، حيث بحلول عام 1930 يقول الباحثان كانت أكبر 200 شركة في الو م أ (باستثناء المصارف) تسيطر على نحو 49.2% من ثروة الشركات، ونحو 38% من ثروة النشاط الاقتصادي، ونحو 22% من الثروة القومية.
- الفرضية الثانية: حتمية التلازم بين الشركات الكبيرة وبين الانتشار الواسع لحملة الأسهم.

## رابعاً: رؤية أدولف بيرل وغاردينر مينز:

أكد كل من مينز وبيرل في كتابهما "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة" التي تم نشره سنة 1932 في الولايات المتحدة الأمريكية على ضرورة الفصل بين الملكية والتسيير، و ذلك بعد قيامهما بدراسة تركيبة رأسمال كبريات المؤسسات الأمريكية، حيث اعتمدا على دراسة 200 شركة غير مالية، وتبين من خلال الدراسة أن 45% منها السلطة فيها في أيدي أجراء مستقلين عن المساهمين الذي كان عددهم كبير، وفي 30% فقط يملك المسير أغلبية رأس المال، كما لاحظاً من خلال الدراسة أن هناك صعوبة في إدارة المؤسسات من قبل ملاكها الأصليين (هنالك: ارتفاع لعدد المساهمين- تنوع المساهمين- تشتت جغرافي للمساهمين)، فاقترحا لذلك فصل الملكية عن الإدارة، بحيث تقوم مجموعة المساهمين في المؤسسة بانتخاب وكلاء عنهم ليقوموا بتسيير شؤونها، كما أوضح الكاتبان بأن خصائص المؤسسة التسييرية (ضياح سيطرة المساهمين) متواجدة بكثرة في المؤسسات الأمريكية الكبرى (أي أن المدراء هم من يدير الشركات يُسيطر على المؤسسة من ليس ملكاً لها)، وقد درسا انتشار رأس المال لتمييز مختلف أنواع الرقابة في المؤسسة. (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 1)

## خامساً: أنواع الرقابة حسب بيرل ومينز:

رصد بيرل ومينز خمسة أنواع من الرقابة (خمسة أنواع من الملكية) هي كالآتي: (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 2)

1. الرقابة عن طريق حقوق الملكية الكلية (أكثر من 80% من رأس المال): أي شخص واحد، أو مجموعة صغيرة من الشركاء يمتلكون كل الأسهم، أو عملياً كل الأسهم المتداولة، في هذه الحالة المالكون في وضعية تسمح لهم باختيار المديرين التنفيذيين وتعيين إدارة المؤسسة.
2. الرقابة عن طريق المشاركة بالأغلبية (من 50 إلى 80% من رأس المال): الملكية لأغلب الأموال من قبل فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد تُعطى لهذه المجموعة الصلاحية والسلطة للقيام بالمراقبة القانونية، وإلا سيتم إدارتها من طرف مالك وحيد للمؤسسة.
3. الرقابة عن طريق المشاركة بالأقلية (من 20% إلى 50% من رأس المال): فرد أو مجموعة أفراد بمشاركة معتبرة في رأس المال يسيطرون على المؤسسة، بناءً على كفاءتهم في نيابة الآخرين في حالة الملكية الجزأة والتي تضاف إلى مشاركتهم القيمة.

4. الرقابة عن طريق وسيلة قانونية: مثل التراكم الهرمي على سبيل المثال، مضاعفة مساهمات الأقلية خاصة عن طريق المؤسسات القابضة (holding) يسمح للمالكين بممارسة رقابة على المديرين التنفيذيين مع مشاركة اسمية في رأس المال.

**المؤسسة القابضة (holding):** تعتبر مؤسسة مساهمة مالية ينحصر نشاطها في تملك حصص من رأسمال مؤسسات أخرى تعمل في قطاعات الاقتصاد المختلفة، على أن تبلغ هذه الحصص القدر الكافي من أجل السيطرة على المؤسسات التابعة عبر التحكم في مجالس إدارتها وتحديد توجهاتها الكبرى.

5. الرقابة عن طريق المديرية الملكية المتناثرة: لا يوجد لا شخص ولا مجموعة صغيرة يملك مشاركة بالأقلية للسيطرة على أعمال المؤسسة. في الحالة الأخيرة تصنف الشركة بأنها تحت الرقابة التسييرية (تحكم الطاقم الإداري) حيث تكون فيها الملكية مقسمة للغاية. وحسب بيرل ومينز فإن السلطة والنفوذ تنتقل بين أيدي الإدارة العليا. وقد أدرج الباحثان سلسلة من الأمثلة لمؤسسات تحت رقابة من الإدارة العليا على سبيل المثال، في مؤسسة للسكك الحديدية، وكان هذا في سنة 1929، حيث كان المساهم الأكثر أهمية والأكبر حصة، يملك 0.3% من مجموع الأسهم، وكذا في حالة مؤسسة أخرى، أين يملك كل المساهمين أكثر من 500 سهم (عدد المساهمين 236 مساهم) لا تمثل حتى 5% من رأسمال الشركة.

أي أن التحكم التسييري يسمح للمديرين التنفيذيين بالإضرار بمصالح المساهمين، فالمديرون من غير المساهمين في المؤسسة لا يهتمون بربح المؤسسة المحول للمساهمين (أرباحهم)، فهم يستفيدون من مزايا أخرى من وضعيتهم مكافأتهم الشهرة والجاذبية الشخصية. أي أنّ المؤسسة أصبحت عبارة عن جماعات (عمال، ملاك، مدراء...) بمصالح مختلفة وقد تكون متعارضة. كما أن سلطة القرار أصبحت في أيدي المدراء. إذا كانت رقابة المساهمين ضعيفة أو معدومة؛ سيكرس المديرون التنفيذيون جزءاً مهماً من موارد المؤسسة في إشباع هذه الحاجيات، وهذا سلوك تقديري يضر بنجاعة أداء المؤسسة والقيمة المالية للأسهم. (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 2)

لمعالجة وضع سلطة الإدارة (السلطة بدون ملكية) اقترح مينز وبيزل: إما ترك السلطة في أيدي المديرين، وإما حماية حقوق الملاك. في هذا السياق جاءت إصلاحات المرحلة، والتي تعتبر من أشد الوسائل الرقابية على إصدار الأسهم وتداولها: (شرقي، 2023-2024، صفحة 8)

● **قانون الأوراق المالية لعام 1933 Securities Act**: جاء هذا القانون كأحد مخرجات الكونغرس في الولايات المتحدة الأمريكية في 27 ماي 1933، على خلفية الكساد وبعد انهيار سوق الأوراق المالية عام 1929، حيث يعتبر جزءاً لا يتجزأ من تنظيم الأوراق المالية تم تشريعه وفقاً لبند التجارة بين الولايات في الدستور، من أجل تنظيم سوق الأسهم والذي له هدفان أساسيان هما: ضمان المزيد من الشفافية في البيانات المالية حتى يتمكن المستثمرون من اتخاذ قرارات صائبة بشأن الاستثمارات، ومن أجل إنشاء قوانين ضدّ التحريف والأنشطة الاحتيالية التي تحدث في الأسواق المالية.

● **قانون تبادل الأوراق المالية لعام 1934 Securities And Exchange Act**: يسمى أيضاً قانون البورصة فرض في 6 جوان 1934، كقانون يحكم التداول القانوني للأوراق المالية (الأسهم والسندات) في الولايات المتحدة الأمريكية. أنشأ بموجبه لجنة الأوراق المالية والبورصة كوكالة مسؤولة في المقام الأول عن تطبيقه في الولايات المتحدة الأمريكية، من أجل استعادة الثقة في الأسواق المالية وحماية المستثمرين وهي المسؤول الرسمي عن تنفيذ القوانين الفيدرالية للأوراق المالية.

سادسا: نتائج تطبيق النظرية الإدارية:

إن تطبيق مبادئ نظرية المنشأة المسيرة تسبب في ظهور العديد من النتائج على مستوى المنشآت منها ما يلي: (حجاج، 2019-2020، صفحة 3)

- التقليل من منزلة الملاك حيث أصبحت أقل مقارنة بالمدراء.
- الوظيفة الأساسية للملاك هي التمويل.
- سلطة التحكم في المؤسسة انتقلت إلى المسيرين.
- ظهور مفهوم الهيكل الفني: يطلق على النخبة الإدارية (المسيرين) التي تحكم غالبية الصناعة، حيث يحل فيها أصحاب التكنولوجيا والطرق الجديدة وهم أعضاء الهيكل الفني محل الملاك أو المساهمين.
- ونتج عن ذلك أن المؤسسات هي عبارة عن جماعات (مساهمين، عمال، مديرين، موردين...) ذات أهداف ومصالح متنوعة ومتعارضة. وبناء على ذلك طرح الباحثان التساؤلين الآتيين: (شرقي، 2023-2024، صفحة

(8)

1. من يتحكم في المؤسسة أو يسيطر عليها؟

2. لصالح من يسيطر عليها؟

وكانت الاجابة كالتالي: (شرقي، 2023-2024، صفحة 8)

1. لا يسيطر على المؤسسة مالكا لها، وإنما الادارة التي لها سلطة بدون ملكية.

2. لا يمكن التأكد من خدمة المصالح.

سابعاً: الانتقادات الموجهة للنظرية الإدارية:

حاولت النظرية تنظيم العلاقة بين المالك والمدير من خلال الفصل بين الملكية والتسيير ولكن انجر على ذلك العديد من المشاكل التي كانت تصب في نقد النظرية وأهمها: (مهديد ، 2023-2024، الصفحات 6-7)

1. ضياع سيطرة المساهمين على أموالهم بسبب تحكم المدراء في الشؤون المختلفة للمنظمة.

2. انحراف المسيرين عن الهدف الرئيسي الذي يسعون لتحقيقه والمتمثل في تعظيم الثروة والأرباح بل التفوا نحو تحقيق مصالحهم الخاصة.

3. ارتفاع تكاليف التي تتحملها المنظمة بسبب زيادة أجور المسيرين أدى ذلك بالضرورة إلى تدني عوائد أرباح المساهمين وبالتالي بروز الصراعات مما وافق ذلك اختلال الاستقرار داخل المؤسسات وبالتالي عدم توفر مناخ العمل الملائم.

وانطلاقاً من الانتقادات السابقة انبثقت العديد من النظريات الحديثة التي حاولت تكملة النظرية والبحث عن الحلول لتلك المشاكل التي نتجت عن تطبيق النظرية الإدارية.

## المحور الثالث: أطروحة كوز / نظرية تكاليف الصفقات (المعاملات، المبادلات)

### Ronald Coase

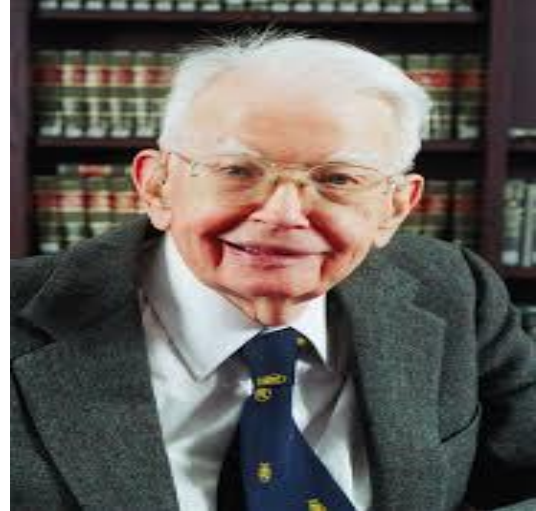
تمهيد:

انشغل الفكر الاقتصادي الكلاسيكي والنيوكلاسيكي بالمنشأة الاقتصادية كوحدة من وحدات الإنتاج الموجودة في المجتمع تتفاعل وتستجيب لقواه المختلفة، دون الاهتمام بتفسير نشأتها أو توضيح بنيتها الداخلية، فقد كانت المنشأة الاستثمارية بالنسبة للاقتصاديين آنذاك مجرد وحدة تهدف إلى تحقيق أقصى ربح، وتعاملوا معها على أنها (صندوق أسود) لا ينظر ما بداخلها، إلى أن ظهر عام 1937 مقال بعنوان (طبيعة المنشأة) (The Nature of the Firm) الذي نشره رونالد كوز، والذي وضع فيه اللبنة الأولى للمؤسسات الحديثة، وهي فكرة اعتماد الاقتصاد على سلوك المؤسسات، والتي بدورها تعتمد بشكل كبير على البيئة الاقتصادية السائدة.

### Ronald Harry Coase رونالد هاري كوز

(29 ديسمبر 1910-2 سبتمبر 2013)

اقتصادي ومؤلف بريطاني وأستاذ في الاقتصاد في كلية الحقوق بجامعة شيكاغو، يعتبر الأب المؤسس لنظرية تكاليف المعاملات، حائز على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1991، اشتهر Coase بمقالين على وجه الخصوص: طبيعة المؤسسة The nature of the firm المنشور عام 1937، والذي يقدم مفهوم تكاليف المعاملات، ومشكلة التكلفة الاجتماعية The Problem of Social Cost المنشور عام 1960.



## أولاً: تعريف الصفقة أو المبادلة:

المقصود بالمبادلة هي كل اتفاق بين طرفين أو أكثر يحدد تعاقدية تاريخ ومكان تبادل منفعة أو سلعة معينة، أما تكلفة المبادلة فتتضمن الثمن المتفق عليه تعاقدية بين الطرفين والمصاريف التي تتبع العقد والتي تم تحملها أثناء التفاوض دون الأخذ بالحسبان التكاليف المتعلقة بالإنتاج (مثل تكاليف التوزيع). (مهديد ، 2023-2024، صفحة 4)

## ثانياً: مفهوم تكاليف المعاملات (الصفقات):

تكاليف المعاملات هي تكاليف تعاقدية Contractual Costs لا يمكن تجنبها في العملية الاقتصادية، فلا بد أن يتحملها جانب العرض وصولاً للربح ولا بد أن يتحملها جانب الطلب وصولاً للسلعة، وهناك تكاليف داخلية (داخل المؤسسة الواحدة) وتكاليف خارجية (تكاليف المعاملات بين المؤسسات)، ويرى Coase بأن حجم المؤسسة يقاس بعدد العقود الداخلية والخارجية، وتوقع أن تكون التكاليف الداخلية أقل من التكاليف الخارجية بسبب قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف المعاملات. (شرقي، 2023-2024، صفحة 9)

## ثالثاً: نشأة نظرية تكاليف الصفقات:

ظهرت نظرية تكاليف الصفقات أو المعاملات نتيجة مجموعة أعمال ودراسات مفكرين من أمثال ويليامسون Williamson وكوز Coase، حيث يركز تحليل هذه النظرية على أن وجود الشركة هو لتخفيض تكاليف التعاقدات والصفقات المبرمة بين طرفين أو أكثر. (GUILLAUME, 2003, p. 44)

كانت بداية ظهور النظرية مع بروز أعمال المفكر كوز 1937 ومقاله الشهير "طبيعة المؤسسة The nature of the firm"، الذي يسعى لإثبات أن حجم وطبيعة الصفقات التي تقوم بها الشركة هي التي تحدد قوتها وهيمنتها في السوق، وللوصول للفعالية الاقتصادية للشركة لا بد وأن تكون التكاليف المنفقة في إبرام صفقات الشركة أقل من تكاليف الصفقات المبرمة في السوق ويعتبر كوز الشركة على أنها شبكة أو مجموعة من العلاقات المعقدة ذات الطبيعة التعاقدية الداخلية والخارجية، حيث أنها تبحث دائماً عن أسلوب مناسب للتنسيق بين هذه التعاقدات. (غضبان، 2013-2014، صفحة 16)

بعدها، واصل ويليامسون البحث في هذه الأفكار بداية من سنة 1975، مما جعل أبحاثه تشكل بعدا واضحا لفهم تكاليف الصفقات، باعتبار أن كل مانع أو عائق يحول دون تنفيذ صفقة ما للشركة أو الرقابة الجيدة على إبرام صفقة من الصفقات يعتبر كتكلفة صفقة، كما كان يدعو إلى ضرورة التقليل والتخفيض قدر الإمكان من تكاليف الصفقات حفاظا على فعالية الشركة. (بادن، 2007-2008، الصفحات 25-26)

#### رابعا: التعريف بنظرية تكاليف الصفقات:

هي نظرية قانونية واقتصادية طورها الخبير الاقتصادي Ronald Coase والتي تؤكد أنه في حالة وجود أسواق تنافسية كاملة بدون تكاليف المعاملات، سيتم اختيار مجموعة فعالة من المدخلات والمخرجات من وإلى التوزيع الأمثل للإنتاج، بغض النظر عن كيفية حقوق الملكية مقسومون. علاوة على ذلك، تؤكد نظرية Coase أنه إذا نشأ نزاع على حقوق الملكية بموجب هذه الافتراضات، فإن الأطراف تميل إلى تسوية مجموعة المدخلات والمخرجات الفعالة خارج الشركة يتم توجيه الإنتاج بتغيرات الأسعار، أما داخل الشركة فيتم ذلك بالتوجيه أو التنسيق Co-ordinating، رغم أن الاقتصاديين يعتبرون السعر بمثابة موجه لعملية الإنتاج، فإنهم يعترفون أيضا بوظيفة صاحب الأعمال من الجهة الأخرى، بمعنى آخر يجب معرفة أن الموارد يتم توزيعها من جهة على أساس تغيرات الأسعار ومن جهة أخرى على أساس اختيارات رجال الأعمال. (مهديد، 2023-2024، الصفحات 2-3)

#### خامسا: فكرة تكاليف المعاملات لرونالد كوز (Ronald Coase) 1937:

نشر كوز (Coase) أول مقالة علمية له سنة 1937 في مجلة Economica تحت عنوان "طبيعة المنشأة" (The Nature of the Firm)، وكانت ثمرة لدراسة ميدانية أجراها في الولايات المتحدة الأمريكية بين عامي 1931 و1932 في إطار منحة دراسية سمحت له بالقيام بالعديد من الزيارات للمنشآت الصناعية الأمريكية.

وكانت الأسئلة التي شغلت بال كوز (Coase) أثناء شروعه في بحثه هي: (دريال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 1)

— لماذا توجد المنشآت؟

— ما هي العوامل المحددة التي تشرح اختلاف أشكالها التنظيمية؟

– إذا كانت السوق حقاً قادرة على توفير تنسيق أمثل للأنشطة الاقتصادية عبر نظام الأسعار فلماذا تلجأ المنشآت إلى إدماج بعض الأنشطة الإنتاجية داخلها عوضاً عن اللجوء إلى السوق والاكتفاء باقتناء السلع والخدمات التي تحتاجها؟

– ما هي طبيعة المنشأة؟

إنَّ التساؤلات التي طرحها كوز (Coase) سنة 1937، يمكن البحث عن إجابات لها على ضوء معاينة D.H.Robertson سنة 1928، المتمثلة في أن الحياة الاقتصادية عبارة عن "جزر سلطوية واعية، في محيط للتعاون غير واع"، ففي الأسواق، يجري التعاون بين الأعوان الاقتصاديين بشكل غير واع بواسطة نظام الأسعار، أما في داخل المؤسسات فيتم التنسيق بطريقة واعية بواسطة سلطة المنظم. (دريال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 1)

#### أ. سلطة الإدارة كمدخل لدراسة المنشأة الاقتصادية:

شكلت فكرة "الإدارة" نقطة الانطلاق لتحليل المنشأة الاقتصادية في ثوبها الجديد، ذلك أن فكرة مقال رونالد كوز (Ronald Coase) الرائد نبتت لديه بعد زيارة قام بها لمنشآت "هنري فورد" الصناعية، فقد كان "هنري فورد" هو مبتدع ما يسمى بـ "خط الإنتاج (Production Line)"، وقد نظم فورد مصانعه على تخصص دقيق في المهام وتقسيم صارم للعمل، بحيث تبدأ عملية الإنتاج لدى عامل أو مجموعة من العمال تقتصر مهمتهم على تركيب أو تشكيل عنصر واحد من عناصر السيارة، ويظل هيكل السيارة ينتقل من مجموعة إلى أخرى على خط الإنتاج، فتضيف إحداها جهاز التبريد، وتضيف إحداها الأبواب جاهزة الصنع، وتركب إحداها العجلات الأربع، وهكذا حتى تخرج السيارة كلاً متكاملًا، وكان من نتيجة هذا التقسيم والتنظيم أن أصبح العمال وكأنهم مجرد جزء في آلة كبيرة، يغيب عنها عمل الصانع باعتباره الحرفي الفنان الذي يرتبط بمنتجه النهائي، هذا النظام أثار لدى كوز (Coase) الرغبة في محاولة فهم مصدر "سلطة" مدير المنشأة الصناعية على عماله، فلماذا يستأجر رب العمل العمال عوضاً عن شراء أجزاء السيارة مصنعة؟ ولماذا يقبل العمال العمل لدى رب العمل؟ ولماذا يخضعون لأوامره دون أن يعمل كل منهم في استقلالية؟ وما هو مدى سلطة رب العمل، ومتى تتوقف، ولأي مدى يمكن لهذه المنشآت أن تتسع؟، كل هذا دفع كوز (Coase) إلى النظر إلى المنشآت الاقتصادية المختلفة باعتبارها مجموع علاقات تتركز حول "مدير" يقوم بتخصيص الموارد الاقتصادية عوضاً عن قوى العرض والطلب داخل السوق، هذا الكيان يحتاج إلى تفسير لعلاقة رب العمل (المالك والمدير للمشروع) والمساهمين في مدخلات الإنتاج الأخرى (وبصفة خاصة العمل)، وأقام كوز (Coase) نموذجاً على أسس ثلاثة: (دريال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 1)

- المنشأة مستقلة عن السوق وآلياتها بديل عن آلياته.
  - المنشأة اقتصاد مدار قوامه سلطة يتمتع فيها رب العمل في تخصيص مدخلات الإنتاج (أي أن المنشأة بمثابة بناء قائم على السلطة).
  - السلطة داخل المنشأة مصدرها تعاقدية ونطاقها تحدده الموازنة بين تكلفة التعاقد داخل المنشأة وخارجها.
- ب. تعريف المنشأة وبيان عناصرها:**

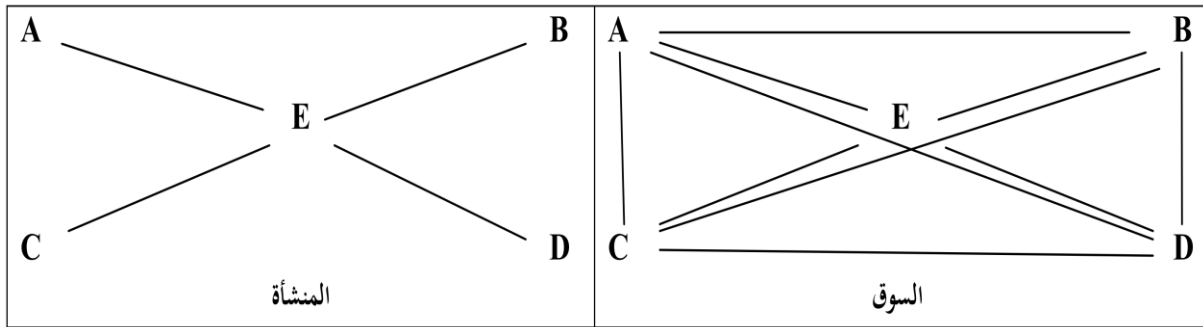
يبدأ تحليل نظرية المنشأة بملاحظة أن التنظيم بداخلها يختلف عن النظام الاقتصادي خارجها، فالسوق تحكمه قوى العرض والطلب بغير حاجة لرقابة أو إدارة مركزية، اعتماداً على آليات السعر (التمن)، فالتعامل داخل السوق هو الذي يحدد أسعار السلع والخدمات، وهو الذي يؤدي إلى جذب منتجين جدد وطرده القدامى، وقواه هي التي تؤدي إلى ازدهار أنشطة معينة وانحيار أنشطة أخرى، كل هذه الآثار تحدث تلقائياً دون تدخل سلطة عليا ودون أن يكون لأي من أفراد السوق السلطة للتدخل وإحداثها عمداً ما لم تستجب له قوى السوق وتتفاعل معه في تحقيق أغراضه. أما إذا راقبنا العمل داخل مصنع مثلاً، لوجدنا أسلوب العمل جد مختلف فتخصيص الموارد وتوزيع الإنتاج وفائضه لا يتم من خلال آليات الثمن (السعر)، وإنما بأوامر تصدرها إدارة المنشأة تحدد فيها أهداف الإنتاج السنوي، وتقرر زيادة ساعات العمل الإضافي، وتقرر استبدال الآلات بأخرى أحدث منها، وهكذا. وعمال المصنع وإداريو يستجيبون لهذه الأوامر بالطاعة والتنفيذ ويحصلون على المقابل. من كل ذلك خلص كوز (Coase) إلى تعريف "المنشأة" بأنها "عقد ممتد زمنياً يتمتع فيه أحد الأطراف بسلطة تحديد التزامات الطرف الآخر". وفقاً لهذا التعريف، فإن عقد التوريد البسيط بين شخصين اثنين والذي يلتزم فيه الشخص الأول بأن يورد كل كميات السلع التي يطلبها الشخص الثاني في مطلع كل شهر، مقابل مبلغ شهري متفق عليه، مثل هذا العقد يعد "منشأة" قائمة بذاتها، لأنه استكمل شروط التعريف لدى كوز (Coase)، من ناحية ثانية تحتوي المنشأة في الغالب على أكثر من عقد واحد، وكلما ازداد عدد العقود زاد حجم المؤسسة، فقد عرف كوز (Coase) فكرة "توسع المنشأة" بأنها "تزايد عدد الصفقات التي يديرها المستثمر" (أي تزايد عدد العقود التي يُعد المستثمر فيها شخصاً مركزياً له سلطة اتخاذ القرار)، فكلما زاد عدد العمال مثلاً عُده هذا توسعاً للمنشأة وبالمقابل فإن تضائل حجم المنشأة هو تخلي رب العمل عن إدارة وتنظيم بعض الصفقات داخل منشأته، وحصوله عليها من السوق.

(دريال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 2)

## ج. المؤسسة كسلسلة من العقود:

من وجهة نظر كوز فإن السبب الأساسي الذي يجعل إنشاء منشأة شيئاً مربحاً هو وجود تكلفة تصاحب استخدام آليات السعر، وهو يشير في هذا الصدد إلى أمور مثل التفاوض بخصوص عقد منفصل أو إنهائه، وذلك لكل عملية تبادل، ففي ظل غياب المنشأة يجب على كل عنصر إنتاجي أن يتعاقد مع كل عنصر إنتاجي آخر يكون التعامل معه مطلوباً، أما في إطار المنشأة فنجد أنّ كل عنصر إنتاجي يتفاوض من خلال عقد منفرد وحيد، فإذا أخذنا الحالة التي يتواجد فيها عدد "ن" من الأشخاص الذين يجب عليهم التعاون معاً بشكل وثيق، فسوف يكون لدينا مجموعة من العقود الثنائية يبلغ عددها  $n(n-1)/2$  وذلك من أجل ربط أطراف التعاقد معاً، فإذا افترضنا وجود خمسة أشخاص، فإننا نحتاج إلى عشرة عقود. (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 2) وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:

## الشكل رقم 02: الوكيل المركزي للتعاقد وعدد الروابط التعاقدية



المصدر: (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 2)

وعلى الجانب الآخر، وفي ظل المنشأة يوجد شخص واحد يصبح بمثابة وكيل تعاقدية مركزي، وبالتالي فإن وجود أربعة عقود فقط يكون كافياً لربط جميع الأطراف معاً، وحسب نظرية كوز (Coase) للأمور فإن وجود المنشأة يؤدي إلى توفير (اقتصاد) نفقات المعاملات لأن المساومة بخصوص ما ينبغي القيام به وبخصوص الشروط الدقيقة تكون غير موجودة، فالمنشأة تتصف بالتنظيم الواعي، فعندما يصبح توجيه الموارد معتمداً على المشتري نطلق على العلاقة القائمة اصطلاح المنشأة، وداخل المنشأة يقوم الأشخاص بعمل ما يطلب منهم. (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 2)

### د. تفسير قيام المنشأة من خلال فكرة تكلفة المبادلة:

أجاب كوز (Coase) عن سؤال "لماذا توجد المنشآت؟" في مقال 1937 ب: إخفاق السوق يؤدي إلى ظهور (إنشاء) المنشآت، يتجلى تبرير كوز لسبب إحلال المنشأة محل السوق، من خلال معاينة أحداث القطيعة مع المدرسة التقليدية للاقتصاد الجزئي. ذلك أن اللجوء للسوق وبالتالي التنسيق بواسطة الأسعار يولد تكاليفاً معينة، في حين أن التنسيق الداخلي للمؤسسة هو تنسيق مفروض من شأنه تحقيق الاقتصاد في التكاليف. وفي تحليله لتكاليف الصفقة التي تتسبب بتحاشي السوق، يبدأ كوز (Coase) بقناعته بقصور الفكر الكلاسيكي والنيوكلاسيكي، والذي يفترض في السوق ما يأتي: (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 3)

- يقدم منسق العروض والطلبات الناتجة عن السوق مقترح السعر الأولي فيتموضع العارضون والطالبون حول السعر.
- فإذا كان هناك اختلال في التوازن بين العرض والطلب فيمكن للفرد اقتراح أسعار جديدة.
- فإذا كان العرض يفوق الطلب تكون الأسعار الجديدة منخفضة وإذا كان العرض أقل من الطلب يكون السعر الجديد مرتفعاً.

يقيم هذا المفهوم ساري المفعول حتى يتحقق التوازن، وبناءً على المعلومات التي يتم جمعها تتم إعادة توزيع هذه المعلومات حيث يجري العديد من الأنشطة اللازمة لتحقيق التوازن، إن أهم افتراض لهذه الرؤية التقليدية أن جميع من في السوق يقومون بجمع المعلومات، وتنفيذ وأداء الحسابات، وإعادة توزيع المعلومات، وتنفيذ وأداء الحسابات، وإعادة توزيع المعلومات بشكل كفاء ومجاناً، وهو أمر افتراضي لا يستند إلى أي تجربة، بل هو أمر افتراضي تجريدي في عقول الاقتصاديين، إذ يعتمدون على اقتصاد نموذجي (افتراضي). (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 3)

### سادساً: أنواع تكاليف الصفقات حسب كوز:

حسب كوز (Coase) اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمل تكاليف "تكاليف المعاملات"، يمكن تصنيف التكاليف المستعملة في السوق إلى ثلاث فئات هي: (مهديد، 2023-2024، صفحة 6)

1. تكاليف البحث والإعلام: مثلاً إذا أردت شراء سيارة لا بد أن تجمع معلومات كافية عن مختلف العروض والتحرك بين مختلف المتعاملين، ومحاوله المقارنة بين التكلفة لكن هذا مكلف من حيث الوقت والتنقل.

2. تكاليف التفاوض واتخاذ القرار: في بعض الأحيان تكون خصوصيات تنفيذ العقد بين العارض والطالب معقدة مثلاً: الكمية الواجب توريدها، المدة الزمنية، النوعية الجديدة والتمن المطلوب، الضمان المقترح ولهذا الأسباب سيستغرق اتخاذ القرار وقت ويتطلب تكلفة.

3. تكاليف الرقابة والمتابعة: فإذا تم العقد فيجب ضمان احترامه وتطبيقه ويرى كوز في العالم الحقيقي أن المتعاملين لهم الخيار بين أهم وسيلتين للتنسيق وهما السوق والمنشأة، اللتان تشكلان معاً الهيكل المؤسسي للنظام الاقتصادي، في حين أن السوق هو آلية تنسيق لامركزية (غير ثابتة) تعتمد على أو مؤشر السعر (على أساس الأسعار) بينما المنشأة هي طريقة تنسيق ثابتة قائمة على النفوذ (شكل من أشكال التنسيق المركزي القائم على السلطة).

ويلخص كوز (Coase) رأيه في أنه أمام المتعاملين في العالم الحقيقي خياران أو وسيلتان للتنسيق هما السوق والمنشأة، واللذان تشكلان معاً الهيكل المؤسسي للنظام الاقتصادي، فالسوق يؤمن آلية تنسيق لا مركزية لنظام السعر، بينما المنشأة طريقة تنسيق ثابتة قائمة على النفوذ حيث مركزية السلطة، وعليه فإن نظام السعر تلاشى وحل محله نظام السلطة حيث أن الأهمية الاقتصادية صارت للمنشأة بدل السوق لأنها تتحكم في تخفيض تكاليف معاملاتها (صفقاتها)، لكن يؤخذ بعين الاعتبار أن المنشأة كلما كانت كبيرة ومعقدة صعب التنسيق الفعال للسلطة وللأنشطة، فالاختيار بين السوق والمنشأة يتحقق بمقارنة تكاليف الصفقات وتكاليف التنظيم الداخلي لتلك المنشآت. (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 3)

#### ملخص لمنظور كوز:

- مادامت تكاليف السوق أقل من تكاليف إنشاء منشأة إذن نفضل السوق.
- عندما تصبح تكاليف السوق أكبر من تكاليف إنشاء منشأة إذن ننشئ منشأة.
- أي أن المنشأة هي بديل للسوق.
- المنشأة توجد وتنمو ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف المعاملات (تكاليف السوق).
- من مهام المدير أن يخفض تكاليف المنشأة.

## المحور الرابع: نظرية تكاليف الصفقات (المعاملات، المبادلات)

## Oliver Williamson

تمهيد:

في وقت لاحق، طور ويليامسون إطاراً تفصيلياً لنظرية تكاليف المعاملات، يستند إلى افتراضين اثنين للسلوك البشري: الرشادة المحدودة أو العقلانية المقيدة والانتهازية وثلاثة أبعاد رئيسية للمعاملات: خصوصية الأصول، عدم التأكد والتردد أو التكرار كمصادر أساسية لتكاليف المعاملات.

## Oliver Eaton Williamson أوليفر إيتون ويليامسون



(27 سبتمبر 1932-21 ماي 2020)

اقتصادي أمريكي معروف بعمله في نظرية تكاليف المعاملات، ولد في ولاية ويسكنسن الأمريكية، وحصل على درجة الدكتوراه من جامعة كارنيجي ميلون في مدينة بيتسبرج بولاية بنسلفانيا عام 1963، درس في جامعة كاليفورنيا منذ 1988، حصل مع Elinor Ostrom على جائزة نوبل في الاقتصاد في 12 أكتوبر 2009.

## أولاً: تحليل أوليفر وويليامسون 1975:

حسب وليمسون تفترض نظرية الصفقات أن المؤسسات تختار الهياكل التنظيمية وأساليب العمل الاقتصادية التي تمكن من أداء العمل ومتابعته ومراقبته وتقويمه والوفاء بالعقود والاتفاقات المتعلقة بالمعاملات، حيث تقوم التنبؤات المتعلقة بطبيعة هيكل العمل الحاكم الذي ستبناه المؤسسة على العقلانية المقيدة (الرشادة المحدودة) وانتهاز الفرص بمعنى السعي إلى تحقيق المصالح الشخصية بشيء من الدهاء الإداري، ويعني هذا أن المشكلة الرئيسية التي ينبغي أن تتصدى لها المؤسسات هي كيفية تصميم الهياكل الإدارية التي تستفيد من الرشادة المقيدة مع الحرص على حماية المؤسسة من الانتهازية المضادة، ولحل هذه المشكلة ينبغي إيجاد عقود ضمنية وصریحة من أجل أداء ومراقبة وتعديل العمل. (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 4)

## ثانياً: فرضيات نظرية تكاليف الصفقات حسب وليمسون (الفرضيات السلوكية):

يرى وليمسون بأن الصفقة هي وحدة التحليل الأساسية للشركة كما يجزم أن أي تعامل تكون الشركة طرفاً فيه يعتبر صفقة، كالعلاقة مورد زبون التي يتم فيها نقل وتحويل ملكية السلع والخدمات بين شركة وشركة أخرى. تقوم نظرية تكاليف الصفقات على البحث عن نظام تسيير أمثل وفعال يمكن من خفض التكاليف المتعلقة بإبرام وتنفيذ الصفقات، وتعتمد نظرية تكاليف الصفقات على فرضيتين سلوكيتين هما: (SER DUNCAN, 2008, p. 41)

**1. الرشادة المحدودة:** يعني هذا المفهوم عدم قدرة الفرد على فهم الواقع والمحيط بطريقة كاملة، وعدم قدرته على التنبؤ بالمستقبل بسبب عدم توفر كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب بطريقة كاملة ومثلى وهذا راجع لحالة عدم التأكد التي يتميز بها المحيط مما ينتج عنه غالباً عقود أو صفقات غير كاملة.

**2. الانتهازية:** إن الفرد بطبيعته انتهازى، إذ يعمل دائماً على تفضيل مصلحته الشخصية على حساب مصلحة الطرف الثاني وتعمد خسارته بتضليله وتزويده بمعلومات خاطئة لا تعبر عن الواقع العملي، أو عدم تمكنه من الحصول على معلومات مهمة تساعده في اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص عقد الصفقة بطريقة مناسبة. ويمكن أن تأخذ الانتهازية أحد الأشكال التالية:

- **انتهازية قبلية:** تكون قبل تحرير العقد وذلك بإخفاء معلومات مهمة ومؤثرة على قرار الطرف الثاني المتعلق بإبرام الصفقة أو إلغائها.
- **انتهازية بعدية:** تكون بعد إبرام العقد، حيث يستفيد الانتهازى من مزايا ضعف نظام الرقابة المفروضة عليه وعدم القدرة على التحكم فيه.

وبناء على الفرضيات السابقة، يرى Williamson أن العقود لن تكون تامة وبالتالي فإنه يوجد طرف يتعرض لانتهازية طرف آخر، مما يشكل حالة تضارب في المصالح بين الأطراف المتعاقدة. (بن ساسي و فيهاخير، 2013، صفحة 802)

### ثالثاً: خصائص ومواصفات الصفقات:

يربط ويليامسون علاقة بين تكاليف الصفقات والخصائص المتعلقة بذات الصفقة، وحسبه تتميز الصفقة بثلاث خصائص هي كما يلي: (زرقي، 2011-2012، الصفحات 164-165)

1. خصوصية ونوعية الأصول: يمكن اعتبار الأصل نوعي إذا أمكن الاستثمار فيه بصفة طوعية، أي بإبرام صفقة معينة وعدم اللجوء إلى إبرام صفقات أخرى تزيد من التكاليف ويحدد ويليامسون أربعة مصادر لخصوصية الأصول نحصرها فيما يلي:

- خصوصية الموقع: قرب مواقع أنشطة الشركة لتخفيض تكاليف النقل والتخزين؛
- خصوصية الأصول المادية: أي توفر أدوات وتجهيزات متخصصة ومتطورة في الإنتاج؛
- الأصول المخصصة: وهي عبارة عن استثمارات محققة بناء على طلب العميل والزبون؛
- الموارد والكفاءات البشرية: والتي تمتاز بالتحخصص.

2. درجة عدم التأكد وتعقيدات الصفقة: يعتبر السوق محيطاً متغيراً يمتاز بعدم التأكد، الأمر الذي يجعل الشركة

غير قادرة على توقع احتياجاتها المستقبلية بصورة دقيقة. وتنقسم حالة عدم التأكد إلى قسمين هما:

- عدم التأكد الداخلي: يسمى أيضاً عدم التأكد السلوكي، وهو مرتبط بتعقيدات الأنشطة والمهام التي تقوم بها الشركة؛
- عدم التأكد الخارجي: والمتعلق بالتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي: كالتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة... إلخ.

3. تكرار (تردد) الصفقات: يمكن قياس تكرار أو تردد الصفقات بعدد المعاملات أو العقود التي تقوم بإبرامها

الشركة مع طرف أو مورد خارجي، يمكن تحديد ثلاث أنواع من الصفقات هي:

- الصفقات الدائرية: كصفقات التموين والإمداد؛
- الصفقات الاتفاقية؛
- الصفقات الدقيقة والمنظمة: كالحيازة على قطعة أرض.

#### رابعاً: أنواع تكاليف الصفقات حسب ويليامسون:

يمكننا التمييز بين أربع تكاليف تتعلق بالصفقات: (SER DUNCAN, 2008, p. 43)

1. **تكاليف البحث عن متعامل:** والتي تشمل تكاليف جمع المعلومات لتحديد المتعاملين المحتملين وتقييم العروض المقدمة من طرفهم.
2. **تكاليف التفاوض:** وتشمل تلك المتعلقة بجميع جوانب الصفقة المالية والتقنية بما في ذلك تكلفة تحرير عقد الصفقة.
3. **تكاليف المتابعة:** تشمل كل تكاليف الرقابة ومتابعة عملية التنفيذ للتأكد من احترام الشروط والتزام كل طرف بواجباته المحددة سلفاً في العقد المحرر.
4. **تكاليف التنفيذ:** تتعلق بإعادة التفاوض حول الصفقة في حالة تغير الشروط والظروف أو عند إخلال أحد الأطراف بشروط العقد وعدم قيامه بواجباته المحددة.

#### خامساً: هياكل الحوكمة (محددات الاختيار بين السوق أو المؤسسة):

انطلاقاً من الخصوصية والفرضيات السلوكية قام "ويليامسون" بتقديم مصفوفة للمعاملات كطريقة لاختيار طبيعة الصفقات، وكذلك قدم طريقة لإدارة هذه المعاملات من خلال مصفوفة العقود التي هي عبارة عن تقاطع محورين هما خصائص الاستثمار أو الأصول، والتكرار.

## 1. مصفوفة المعاملات:

## الشكل رقم 03: مصفوفة المعاملات

السلوكية	الفرضيات	خصوصية	طبيعة
الرشد المقيد	الانتهازية	الأصول	المعاملة
-	+	+	تخطيط
+	-	+	وعد
+	+	-	منافسة
+	+	+	حوكمة

+ موجود - غير موجود

المصدر: (Williamson, 1985, p. 31)

بناءً على الشكل السابق يمكن تحديد أربعة أنواع من المعاملات: (بوجهة، 2023-2024، صفحة 6)

- معاملة التخطيط: محاولة تحصيل أكبر قدر من الضمانات، ولا نكتفي بالرشد المقيد (محدودية المعلومات لدينا) ونعرف أن هناك احتمال لوجود الانتهازية والأصول التي نتعامل معها هي أصول ذات خصوصية، بالتالي يجب أن نخطط معاملتنا وتحرر العقود بدقة حتى تشمل أكبر قدر من الاحتمالات.
- معاملة الوعد: لما يكون لدينا رشد مقيد والأصول ذات خصوصية ولكن لا توجد انتهازية عند الطرف الآخر، لذا نكتفي بالثقة فالثقة لديها أهمية ومكانة ونكتفي بوعد الطرف الآخر، لذا تسمى المعاملة بمعاملة الوعد.
- معاملة المنافسة: لما يكون الرشد المقيد هو السائد، والانتهازية موجودة، وفي حالة عدم خصوصية الأصول، في هذه الحالة نذهب للسوق نقارن ونتخذ القرار، تسمى هذه المعاملة بمعاملة السوق.
- معاملة الحوكمة: لما يكون الرشد المقيد هو السائد والانتهازية موجودة، وفي حالة خصوصية الأصول فالعلاقة هنا هي علاقة حوكمة، أي أنه يجب أن نحاول التحكم في إدارة هذه المعاملة بدقة لأنها تدار حسب الظروف والأوضاع.

2. مصفوفة العقود: من هذه المصفوفة يتم اختيار الهيكل المناسبة وفقا للقرار بالصنع أم بالشراء.

### الشكل رقم 04: مصفوفة العقود

		خصائص الإستثمار	
		بدون خصوصية	عالي الخصوصية
التكرار	ضعيف	هيكل السوق عقد كلاسيكي	هيكل ثلاثية الأطراف
	قوي		هيكل ثنائية الأطراف
			هيكل موحدة

المصدر: (Williamson, Oliver E، 1979، صفحة 253)

من الشكل السابق يمكن ملاحظة أربعة أنواع من الهيكل كالتالي: (بوجمة، 2023-2024، صفحة 6)

- هيكل السوق: لما تكون الأصول بدون خصوصية أو ذات خصوصية ضعيفة ودرجة التكرار متزايدة أو منخفضة، في هذه الحالة نذهب للسوق والعقد يكون هنا عقد كلاسيكي عادي بين البائع والمشتري إذا يكون القرار بالشراء في عدم خصوصية الأصول (عقد كلاسيكي).
- هيكل ثلاثية: لما تزداد الخصوصية أي عندما تكون متوسطة أو عالية والتكرار ضعيف، في هذه الحالة هناك خصوصية نحن تابعون لها إذا يكون القرار بالشراء ولكن نتعاقد بجزر أي ندخل طرفا ثالثا بالتالي يكون لدينا عقد بثلاثة أطراف.
- هيكل ثنائية: لما يكون التكرار قويا والخصوصية متوسطة في هذه الحالة ينصح ويليامسون بالذهاب إلى المناولة أي نكلف غيرنا بأن يصنع لنا، بالتالي يكون لدينا عقد بطرفين أي هيكل ثنائية الأطراف بين المؤسسة والمناول.
- هيكل موحدة: لما يكون التكرار قويا والخصوصية عالية أي أنه هناك تبعية كبيرة للأصل، هنا يجب أن نتخذ القرار بالصنع في المؤسسة أي تكون لدي هيكل موحدة مع المؤسسة أي نلجأ إلى المؤسسة (ممارسة جميع الأنشطة والتنسيق بين الوحدات).

## سادسا: خلاصة نظرية تكاليف الصفقات وفقا لمنظور Williamson:

تشكل اسهامات Williamson امتدادا مباشرا للفكرة التي صاغها Coase، حيث تكمن الفكرة الأساسية لهذه النظرية هي أن التنسيق في المنظمة أفضل من التنسيق بواسطة السوق على اعتبار ان التدرج السلمي (داخل المنظمة) يسمح من الحد من بعض السلوكيات الانتهازية، وبذلك فإن الاختيار بين السوق والتدرج السلمي يركز على التحكيم بين قوى السوق (الطلب والعرض) المحفزة والقدرة التكييفية التي تجلب السلطة التقديرية (الحرية الممنوحة للإدارة) للتدرج السلمي، وإضافة إلى ذلك يؤكد Williamson على أهمية الأشكال الهجينة لتنظيم حوكمة المنظمات، مثل: التحالفات الشراكة شبكات المنظمات المشاريع المشتركة، الامتياز، ساهمت هذه الأشكال المختلفة التي هي في حقيقة الأمر عبارة عن تجمعات لمنظمات في وضع نظرية تكاليف الصفقات في مركز التفكير الاقتصادي. (دربال ، 2019، صفحة 69)

## سابعا: الانتقادات الموجهة لنظرية تكاليف الصفقات:

على الرغم من القبول الكبير الذي لاقته نظرية تكاليف الصفقات، إلا أنها لم تخضع بعد لاختبارات تجريبية كافية للتأكد من صحة فروضها وذلك نظرا لصعوبة قياس تكاليف التبادل بالنسبة لمعظم المنظمات، بالإضافة إلى تجاهل هذه النظرية لتكاليف الإنتاج (كأساس في الحساب الخاص بالتكلفة ثم المفاضلة)، زيادة عن التمييز بين كلا النوعين من التكاليف في معظم الحالات. (كشاط و برياش ، 2022-2023، صفحة 170)

وتعد مساهمة "ويليامسون" عملا رائدا في الفكر الإداري، وقد أصبح اليوم من غير الممكن الحديث عن المؤسسة والسوق دون الاعتماد على التحليل الذي تقدمه نظرية تكاليف الصفقات، إن "ويليامسون" يقدم تحليلا لاقتصاد مؤسسي جديد يأخذ المؤسسة كنظام للعقود. وتعرضت نظرية تكاليف الصفقات إلى الكثير من المآخذ، ففرضية السلوك الانتهازي مثلا كانت محل انتقاد شديد خاصة في الأشكال الجديدة للتنظيم الصناعي لاسيما التحالف بين المؤسسات، والتي لا يمكن فهمها إلا من خلال إدراج الثقة المتبادلة وهذا ما يعاكس السلوك الانتهازي. (بوحدة، 2023-2024، صفحة 7)

## المحور الخامس: نظرية حقوق الملكية

**Armen Alchian and Harold Demsetz**

تمهيد:

أسس كل من Armen Alchian & Harold Demsetz نظرية حقوق الملكية سنة 1972 اعتمادا على أعمال Ronald Coase للرد على النظرية الاقتصادية النيو كلاسيكية، هذه الأخيرة التي لا تعترف إلا بالسوق كآلية لتخصيص الموارد النادرة، وعلى الرغم من ذلك نجد أن المؤسسات (منظمات الأعمال) تقوم بتخصيص الموارد، هذا الأمر يقودنا إلى حالة تناقض، ومنه حاولت نظرية حقوق الملكية الإجابة على هذا التناقض. (Demsetz , 1998, p. 33)

**Harold Demsetz**

هارولد ديمستز



(31 ماي 1930 - 4 جانفي 2019)

يعتبر أستاذا مرموقا للاقتصاد في جامعات عدة منها جامعة كاليفورنيا (لوس أنجلوس)، وعضوا في الجمعية الاقتصادية الأمريكية.

**Armen Albert Alchian**

آرمن ألبرت أليشان



(12 أبريل 1914 - 19 فيفري 2013)

اقتصادي أمريكي أمضى معظم حياته المهنية في جامعة كاليفورنيا.

## أولاً: تعريف حقوق الملكية:

يمكن تعريف حق الملكية بأنه حق عيني على شيء معين يخول لصاحبه دون غيره بصورة مطلقة استعمال هذا الشيء واستغلاله والتصرف فيه وذلك في حدود القانون والنظام دون تعسف. (دريال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 1)

هدفت هذه النظرية إلى فهم عمل مختلف المؤسسات استناداً إلى مفهوم حقوق الملكية وتوضيح فعاليتها النسبية، ورغم تعدد المفكرين الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية إلا أنهم لم يقدموا تعريفاً مستقراً ونهائياً لحقوق الملكية، ويمكننا عرض بعض التعاريف لها: (دريال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 2)

— عرف **بيجوفيش (Pejovich)** حقوق الملكية سنة 1969 كما يلي: "حقوق الملكية ليست علاقات

بين الأشخاص والأشياء، ولكن علاقات مقننة بين الأشخاص في علاقاتهم باستعمال تلك الأشياء."

— بالنسبة لـ **ديمستر** سنة 1967، حقوق الملكية: "أداة من أدوات المجتمع تستمد أهميتها من حقيقة كونها

تساعد الفرد في تشكيل توقعاته مسبقاً، ما يمكنه من تحديد تعاملاته الآخرين". هذه التوقعات تحددها

القوانين العادات وتقاليد المجتمع، ومالك حقوق الملكية "يحصل على موافقة أفراد المجتمع من أجل السماح

له مع بالتصرف بطرق معينة، كما يتوقع من المجتمع أن يمنع الآخرين من التدخل في تصرفاته، شريطة ألا

تكون هذه التصرفات منافية لمواصفات حقوقه."

— بالنسبة لـ **ألشيان** سنة 1987، "توكل حقوق الملكية إلى شخص خاص وقابلة للتحويل بالتبادل مقابل

حقوق مماثلة على سلع أخرى".

## ثانياً: أسباب وحدود ممارسة حقوق الملكية:

بما أن الإنسان رشيد يريد تعظيم منفعته فيمكنه ممارسة هذه الحقوق من أجل تعظيم هذه المنفعة، لكن لا

يمكنه ممارسة هذا الحق دون قيود، لأنه قد تطرح بعض الإشكاليات عند ممارسة الحقوق تتمثل في: (بويحة،

2023-2024، صفحة 2)

— الإشكالية الأولى: متعلقة بحقوق الغير، وهؤلاء سيمارسون تقييداً لحقوق صاحب الملكية.

— الإشكالية الثانية: هي أن ممارسة هذه الحقوق ليست ممكنة إلا إذا اعترف بها المجتمع وسمح بممارستها.

— الإشكالية الثالثة: تتمثل في الآثار السالبة لممارسة الحقوق.

## ثالثاً: مفهوم نظرية حقوق الملكية:

تعتبر نظرية حقوق الملكية فرعاً من فروع التحليل الاقتصادي التي تعود إلى كل من الشيان ودمستر (Alchian and Demsetz (1972)، حيث تبحث النظرية في فهم التفاعلات والوظائف داخل الشركة انطلاقاً من وحدة التحليل الأساسية وهي حق الملكية، وتجزم هذه النظرية أن كل تفاعل أو علاقة بين المتعاملين هو تبادل لحق من حقوق الملكية. (بلبركاني، 2014، صفحة 2)

جوهر هذه النظرية هو أن وجود المؤسسة وحدودها ونطاقها ينبع من الحقوق التي تترتب على ملكية الأصول سواء الملموسة أو غير الملموسة في ظل العقود غير التامة ووجود تكاليف المعاملات، هذه النظرية تشبه نظرية تكاليف المعاملات التي طورها كل من Coase & Williasom الذين ركزوا على الأصول البشرية، بينما ركزت هي على الأصول المادية وغير البشرية سواء كانت ملموسة مثل الآلات والمعدات والمخزون والمباني.... أو غير ملموسة مثل براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية كونها أصول هي الأخرى تباع وتشترى بعكس الأصول البشرية التي لا تباع ولا تشتري. (شرقي، 2023-2024، صفحة 12)

تنطلق نظرية حقوق الملكية من فكرة أن المبادلات التي تتم بين الأفراد وغير الأفراد هي في الواقع تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها، إذا فالأفراد يملكون الأشياء في الواقع وفي نفس الوقت يملكون حقوق استعمال هذه الأشياء أو هذه الموارد إذا تنطلق هذه النظرية من الملكية، وبما أن الملكية تعطي حقوقاً فإن هذه النظرية تنطلق من حقوق الملكية وتتم بها، كما تبين نظرية حقوق الملكية كيفية تأثير مختلف أشكال الملكية في آليات عمل الاقتصاد. (بوجمة، 2023-2024، صفحة 1)

## رابعاً: نشأة نظرية حقوق الملكية (أصول النظرية):

تأسست نظرية حقوق الملكية من طرف آرمن الشيان وهارولد ديمستر سنة 1972، وتقوم على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهرى وراء فعالية ونمو المؤسسة، وتهدف نظرية حقوق الملكية إلى معرفة كيفية تأثير نمط معين من حقوق الملكية على سلوك الأعوان، ومن ثم كيفية تأثير نظام حق ملكية معين على نظام اقتصادي ما، أي التأثير على كفاءته وسير عمله، ولقد انتشرت هذه النظرية بعد إظهارها لتفوق نظام الملكية الخاصة على كل أشكال الملكية الجماعية والرد على أطروحات بيرل ومينز حول آثار الفصل بين الملكية والتسيير في المؤسسات، أيضاً تناقض المدرسة النيو كلاسيكية والتي لا تعترف إلا بالسوق كآلية لتخصيص الموارد، أدى بطرح السؤال التالي: كيف يبرر وجود المؤسسات كآلية أخرى لتخصيص الموارد النادرة؟ هذا السؤال تريد نظرية حقوق الملكية الإجابة عنه أيضاً. (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 1)

إن مفهوم نظرية حقوق الملكية ليس جديداً، وتمتد نظرية حقوق الملكية جذورها البعيدة إلى أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، غير أن صياغتها فعلياً كانت منذ نهاية الستينيات وبداية السبعينات: (دريال و بن خيرة، 2021-2022، الصفحات 1-2)

**1. الأصول الأوروبية للنظرية:** قد يبدو تحديد تاريخ معين لظهور نظرية ما شيئاً لا يمكن أن يتصف بالدقة، لكن يمكن الإشارة إلى بعض النقاط التي أحدثت انقلاباً في الفترة التي ساد فيها، وفي هذا الصدد يمكن الرجوع إلى مداخلة أوكهام (**Ockham**) سنة 1320 أين وضع مفهوماً للحق الذي يمنح القوة للأفراد نسبة إلى الأشياء، فقد ربط الملكية بالسلطة وأكد أن كل حق يتخصص بمحتوى السلطة، وهناك فرق بين الحق على الشيء واستعمال الشيء، وبعده جاء جون لوك (**John Locke**) سنة 1690 بأسسه الفيلسوفية حول حرية الملكية، وحسبه حقوق الملكية للأفراد تشمل حياتهم حريتهم، أفكارهم وأشياءهم، ثم استنتج أن الفرد مالك لعمله ونتائج عمله وكلما قام شخص بتحويل شيء عن طبيعته أصبح ملكه، إن هذا المفهوم أصبح أكثر اتساعاً، ولكنه على الأقل أعطى حق الملكية للفرد عن نفسه، مما يترتب على ذلك حدوداً باتجاه الآخرين، وبذلك فإن حقوق الملكية كانت أساس النظام الاجتماعي فعن طريق العقد الاجتماعي يكفل للأفراد الاستمتاع بملكياتهم، وقد أثار الفكر الاقتصادي إشكالية الملكية عبر أفكار كل من آدم سميث سنة 1776 و جان بابتيست ساي سنة 1841، فالنسبة لسميث كان ينظر إلى تدخل الدولة بأنه غير مقبول وبأنه مساس بحقوق الملكية الفردية، أما ساي فاعتبر أن أي تحديد للاستعمال الحر للملكية هو مساس لحقوق الملكية الفردية، إن تحليل ساي أكد أن لحقوق الملكية الخاصة مكانة أولية ويسمح بتحقيق أرباح عن طريق رفع الإنتاج وهو يتفق مع التحليل الحديث لحقوق الملكية.

**2. الصياغة الأمريكية لنظرية حقوق الملكية:** لم يتم صياغة هذه النظرية فعلياً إلا في أواخر سنوات الستينيات وبداية السبعينات، حيث تم صياغتها من طرف كل من أرمن الشيان **Armen Alchian** وهارولد ديمستز **Harold Demsetz** بالاعتماد على أبحاث رونالد كوز **Ronald coase** يعتبر هؤلاء الثلاثة مؤسسي نظرية حقوق الملكية، حيث درس الشيان حقوق الملكية واستخلصها من إرثه الماركسي، وكان ديمستز هو من أعد بعض المعاني لحقوق الملكية، أما كوز فقد سعى لإقناع الاقتصاديين أنه بتكاليف التعاقد الإيجابية تكون لحقوق الملكية أثر على الأداء الاقتصادي.

**خامسا: أهداف نظرية حقوق الملكية:**

تهدف هذه النظرية إلى: (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 2)

- معرفة كيفية تأثير نمط معين من حقوق الملكية على سلوك الأفراد والنظام الاقتصادي.
- حل إشكال وجود المؤسسة.
- إظهار أن المؤسسة الإدارية الرأسمالية هي أفضل من غيرها من المؤسسات.
- إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة (المدرسة النيو كلاسيكية) من جديد.

**سادسا: منطلقات نظرية حقوق الملكية (مبادئ النظرية):**

تنطلق نظرية حقوق الملكية من الأفكار التالية: (كشاط و برباش ، 2022-2023، صفحة 171)

- المبادلات التي تتم بين الأعوان الاقتصاديين (الأفراد وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء محل التبادل، بمعنى التبادلات الخاصة بالسلع والخدمات والأموال هي تبادلات لحقوق الملكية، ومنه فالأفراد يملكون حقوقا لاستعمال مواردهم؛
- الملكية تعطي حقوقا لصاحبها (مالكها).

**سابعاً: فرضيات نظرية حقوق الملكية:**

مثلها مثل باقي النظريات تقوم نظرية حقوق الملكية على مجموعة من الفرضيات والأسس، أبرزها:

(PARRAT, 2014, pp. 50-51)

- استقلالية الأفراد في التعامل مع الآخرين واتخاذ القرارات بناء على معايير ومراجع خاصة تعبر عن منفعتهم؛
  - رشادة الأفراد وتوفرهم على المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات المناسبة؛
  - حرية، سهولة ومجانية توفر المعلومات في السوق ذو الميزة التنظيمية الذاتية وبدون تدخل أي قوى خارجية.
- كذلك تقبل نظرية حقوق الملكية عدد معين من الفرضيات كالتالي: (شرقي، 2023-2024، صفحة

(12)

- يعظم الأعوان الاقتصاديين مهامهم في المنفعة ويندفعون للبحث عن المصلحة الشخصية مهما كان النظام الاقتصادي الذي يتعاملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها؛
- يتبع أي شخص أهدافه الخاصة لكن يخضع إلى القيود المفروضة عن طريق هيكل النظام الذي يعمل فيه؛

- تعظيم الأرباح أو الثروة لا يعد الحجة الوحيدة لمهمة المنفعة للعون الاقتصادي إلى جانب الوسائل المالية التي تحتوي على وسائل غير نقدية مثل الترقية، شروط العمل، وقف الفراغ اثناء ساعات العمل؛
- رغبات الشخص مبنية من خلال سلوكه في السوق؛
- ليست المعلومة كاملة وليس تكاليف المعاملات معدومة.

ثامنا: خصائص حقوق الملكية:

حسب ديمستز (demsetz) سنة 1967 فإن حقوق الملكية لها ثلاثة خصائص هي: (دريال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 3)

1. كل الموارد الاقتصادية مملوكة بواسطة شخص ما أو أشخاص معينين.
2. الحصرية (تفرد المالك باستعمال الأصول): أي أن يكون للمالك الحرية التامة في استعمال الأصول التي يمتلكها وإخضاعها للرقابة، فالمالك له الحق في الاستمتاع بسلعه وهذا يعني أن الجماعة تعترف بحق الحائز وإقصاء الآخرين من التدخل في ممارسة حقه وهذا لا يعني أن الملكية تكون بدون قيود معرفة أن حق الملكية غير محدد إلا بفرضيات محددة مسبقا في إطار قانوني.
3. القابلية للانتقال أو التحويل (القابلية للتنازل): بمعنى أن حق الملكية لا يرتبط بشخص بعينه، لذا يمكن تبادل حقوق الملكية، مثل التنازل عن الممتلكات وغيره.

تاسعا: تقسيمات الحقوق في نظرية حقوق الملكية:

تنقسم هذه الحقوق إلى ثلاث أصناف كما يلي: (غضبان، 2014-2013، الصفحات 14-15)

1. حق الاستعمال: وهو حق الفرد في استعمال واستغلال الملكية؛
2. حق الانتفاع: وهو حق الفرد في الاستفادة من الدخل الذي يحققه الأصل الممتلك؛
3. حق التنازل: وهو حق الطرف في البيع أو التنازل.

## عاشرا: حقوق الملكية وأنواع المؤسسات:

بالإضافة إلى تفسير ضرورة وجود المؤسسة كبديل للجوء إلى السوق، ساهمت نظرية حقوق الملكية في تصنيف أنواع المؤسسات اعتمادا على خصائص الاستثمارات ونوع الحقوق، وهي على النحو الآتي:

## الجدول رقم 04: حقوق الملكية وأنواع المؤسسات

ملكية فردية	ملكية خاصة (ناقصة)	ملكية جماعية (أشخاص)	ملكية جماعية (دولة)	خصائص وممارسات الحقوق
نعم	للعامل أو المسير	نعم	نعم	استعمال
نعم	المالك	للعامل	للمجتمع	استثمار
نعم	في بعض الحالات مقيدة	لا	لا	قابلية للتنازل
نعم	مشترك	للعامل	لا	تصرف
ملكية خاصة	ملكية خاصة ناقصة	ملكية جماعية	ملكية عامة	نوع الحقوق
مؤسسة رأسمالية	مؤسسة إدارية	مؤسسة تعاونية	مؤسسة حكومية	نوع المؤسسة

المصدر: (كشاط و برباش ، 2022-2023، صفحة 173)

يختلف استخدام هذه الحقوق باختلاف نمط الشركة أو المؤسسة والذي يمكن أن يأخذ أحد الأشكال

التالية:

- المؤسسة الرأسمالية (أو العائلية): حيث تكون كل الحقوق الثلاثة بيد طرف واحد أو عائلة واحدة، مما يؤدي إلى عدم وجود فصل بين الملكية واتخاذ القرارات؛
- المؤسسة العمومية: أين يكون حق الاستعمال لجميع الموظفين، أما باقي الحقوق تبقى متمركزة لدى الدولة وهيئاتها؛ (غضبان، 2014-2013، صفحة 15)
- المؤسسة الإدارية: والتي يهيمن عليها المسير باعتبار فصل الملكية عن التسيير، مما يولد الفصل بين الحقوق، حيث أن المالك يستفيد من حق الانتفاع وحق التنازل، بينما يستفيد المدير من حق الاستعمال دون سواها من الحقوق؛

— **المؤسسة التعاونية:** أين تكون الملكية جماعية مع غياب هيمنة المالك الوحيد ويأخذ حق الانتفاع الطابع الجماعي لجميع الموظفين والمسيرين، ويمكن أن يسعى المسيرون في هذه الحالة إلى تعظيم منفعتهم كما هو الشأن في المؤسسة الإدارية. (PARRAT, 2014, p. 53)

من خلال التصنيف السابق لأنواع المؤسسات، نفهم أن حقوق الملكية هي أداة تحليل اقتصادية للمؤسسات، حيث تؤكد هذه النظرية على أن الملكية الفردية (مؤسسات فردية) والملكية الخاصة التي يتولد عنها المؤسسات الإدارية (كشركات الأسهم) هما النوعان الأنضج والأحسن، لأن فيهما كل خصائص الحقوق وتسمح بمزاولة كل ممارساتها. (كشاط و برباش ، 2022-2023، صفحة 173)

كنتيجة لهذا التصنيف يمكن القول إن الملكية الخاصة هي النوع الأكمل، لأنها تحتوي على كل خصائص الحقوق وتسمح بكل ممارساتها، كما يمكن اعتبار نظرية حقوق الملكية كأداة للتحليل بما أنها تسمح بالتعرف على نوع المؤسسة. (بويحة، 2023-2024، صفحة 3)

حادية عشرين: السوق ووجود المؤسسات:

لماذا توجد مؤسسات ولم نكتف بالسوق؟ للإجابة عن هذا السؤال الذي تم طرحه في بداية المحاضرة، نتطرق إلى ما يلي: (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 4)

1. إن جوهر المؤسسة من وجهة نظر "الشيان وديمستر" هو أنها تسمح للناس بالعمل كفريق، ويحدث إنتاج الفريق عندما يتم إنتاج شيء معين بواسطة التعاون المتزامن بين عدد من أعضاء الفريق (أي العمل الجماعي)، وإن نشاط كل شخص من أعضاء الفريق يمكن أن يؤثر على إنتاجية باقي أعضاء الفريق الآخرين، وبما أن العمل الجماعي أكثر فعالية، إذن المؤسسات تساعد على تحسين الفعالية، هنا يطرح السؤال التالي: هل السوق لا تسمح بالعمل الجماعي؟، حتى نستطيع تحقيق الاستفادة من المزايا المرتقبة لإنتاج الفريق يجب التغلب على مشاكل الخطر المعنوي، إذن ضرورة وجود مراقب لملاحظة أعضاء الفريق والتحقق من أن الجهد الذي يبذله كل واحد منهم يكون مرضياً، حيث ركز "كوز" على النفقات المصاحبة لأعداد العقود متعددة الأطراف بشكل تفصيلي كتفسير للمؤسسة، أما "الشيان وديمستر" فقد ركز على ضرورة وجود "مراقب" لديه القدرة على التحكم في الترتيبات التعاقدية في سياق إنتاج الفريق، وذلك إذا أردنا تقليل عمليات التهرب.

2. كما تعزو نظرية حقوق الملكية وجود المؤسسة وحدودها إلى وجود حقوق لملاك الأصول المادية غير البشرية سواء الملموسة (كآلات، المعدات، المخزون، المباني...) أو غير الملموسة (كبراءات الاختراع، حقوق الملكية الفكرية...) في ظل عدم كمال العقود ووجود تكاليف المعاملات، وأن تلك الحقوق هي التي تفسر حدود المؤسسة.

### ثانية عشر: خلاصة نظرية حقوق الملكية:

تهدف هذه النظرية إلى فهم كيفية سير مختلف المنظمات انطلاقاً من مفهوم حق الملكية وتفسير فعاليتها النسبية، إن حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد و الأشياء بل هي علاقات مقننة بين الأفراد بالنسبة لاستعمال الأشياء، ولا يكتمل حق الملكية إلا إذا توفر فيه شرطان هما الحصرية والقابلية للانتقال: (دربال ، 2019، الصفحات 69-70)

- يقصد بالحصرية الحرية التامة في استعمال الأصول المملوكة وكذلك التحكم فيها بصفة شاملة.
  - وتعتبر القابلية للانتقال عن إمكانية التبادل الذي لا يتعلق إلا بإرادتي البائع والمشتري.
- وبحكم أن اقتصاد السوق يتأسس على حرية التبادل فإنه يحترم تماماً حقوق الملكية، ويسمح لكل عون اقتصادي من تضخيم منفعته، وهو بذلك يمثل اقتصاداً حدياً، غير أن معظم مجموع الأنظمة الاقتصادية الواقعية تتضمن عوامل تحد من حقوق الملكية سواء بواسطة القواعد القانونية أو تكاليف الصفقات، إن نظرية حقوق الملكية تدرس إذن عواقب المساس بهذه الحقوق لاسيما من حيث فعاليتها في إدارة الموارد. (دربال ، 2019، صفحة 70)

### متى يكون لحق الملكية وجود؟

حق الملكية يتوقف على شرطين: **الحصرية والقابلية للتبادل**، الحصرية هي الحرية التامة في استعمال الأصول المملوكة وكذلك التحكم فيها بصفة كلية، أما القابلية للتبادل، فتعبر عن إمكانية التبادل الذي لا يتعلق إلا بإرادة البائع والمشتري. (كشاط و برباش ، 2022-2023، صفحة 171)

## لماذا يمارس صاحب حقوق الملكية حقوقه؟

يستهدف صاحب الحق في الملكية تعظيم المنافع، إلا أن هذا يجعله يعايش قيودا ومضايقات تحول دون استفادته من هذه الحقوق (الرقابة على الأسعار، حصص الإنتاج، ...). من جهة أخرى لا يمكن ممارسة هذه الحقوق إلا إذا اعترف بها المجتمع وسمح بممارستها من خلال سن قوانين من طرف الدولة (السلطة التشريعية) لتمكين أصحاب حقوق الملكية من ممارسة حقوقهم. إن الإشكال الذي يطرح هو في وجود حالة الآثار السلبية، فعلى سبيل المثال اتفاقية Kyoto للحد من انبعاثات غاز CO2 إلا أن العديد من الدول رفضت ذلك، استنادا على مبدأ حق الملكية والالتزام بدفع الضرائب والرسوم. (كشاط و برباش ، 2022-2023، صفحة 172)

**اتفاقية كيوتو Kyoto:** تمثل هذه الاتفاقية خطوة تنفيذية لاتفاقية الأمم المتحدة المبدئية بشأن التغير المناخي، وهي معاهدة بيئية دولية خرجت للضوء في مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية، ويعرف باسم قمة الأرض الذي عقد في ريو دي جانيرو في البرازيل 1992، هدفت المعاهدة إلى تحقيق "تثبيت تركيز الغازات الدفيئة في الغلاف الجوي عند مستوى يحول دون تدخل خطير من التدخل البشري في النظام المناخي"، في سنة 2017 أعلن الرئيس الأمريكي السابق دونالد ترامب انسحابه من اتفاق باريس للمناخ.

## ثالثة عشر: عيوب نظرية حقوق الملكية:

- لا تقدم تعريفا واضحا للحقوق، رغم أنها تحدد ممارساتها وخصائصها.
- لا تعترف بحدود حقوق الملكية الآثار السالبة، لأن صاحب الملكية يدفع الضرائب التي من ضمنها تكاليف الآثار السالبة. (بوحجة، 2023-2024، صفحة 3)
- تعتبر مساهمة نظرية حقوق الملكية في فهم هيكل المنظمات وطريقة تسييرها محدودة على اعتبار أن معظم التحليل فيها ينصب العلاقات بين الملاك والمسيرين....، ومن ثم يمكن اعتبار نظرية الوكالة كمحاولة لتعميم نظرية حقوق الملكية.

## الخور السادس: نظرية الوكالة

## Michael Jensen and William Meckling

تمهيد:

تعتبر نظرية الوكالة من النظريات التي تقوم على مبدأ الفصل بين الملكية والتسيير، وافترض أن المسير يقوم بتعظيم منفعة الملاك التي تؤدي إلى تعظيم قيمة الشركة، وهو الأمر الذي لم يتحقق في الواقع نظرا لتعارض المصالح بين الطرفين داخل الشركة، لسعي المسير للبحث عن منفعته الشخصية على حساب الأطراف الأخرى نظرا لحيازته على المعلومات الكاملة عن نشاط ووضعية الشركة ومركزها المالي وعدم الإفصاح عن المعلومات العامة والمالية بصفة خاصة لباقي الأطراف.



William H. Meckling

Michael C. Jensen

**William H Meckling** وويليام إتش ميكلينج

(مواليد 1922- توفي في 15 مايو 1998)

كان اقتصاديا أمريكيا وأستاذا في الإدارة وسياسة الحكومة، كان عميدا لكلية Simon Business School في جامعة روتشستر، تركزت مجالات بحثه على مجالات الاقتصاد الإداري والتحليل الاقتصادي للقانون ونظرية الوكالة.

**Michael Cole Jensen** مايكل كول جنسن

ولد في 30 نوفمبر 1939 في مدينة روتشستر بولاية مينيسوتا، حصل على البكالوريوس في الاقتصاد من كلية ماكاليستر 1962، وماجستير إدارة الأعمال 1964 والدكتوراه 1968 من كلية شيكاغو بوث للأعمال، بين عامي 1967 و1988 كان أستاذا للتمويل في جامعة روتشستر، ومنذ عام 1985 درس في كلية هارفارد للأعمال، تقاعد من الأوساط الأكاديمية في عام 2000 وانضم إلى شركة الاستشارات Monitor Group.

## أولاً: تعريف علاقة الوكالة:

علاقة الوكالة هي عقد يلجأ من خلاله شخص أو أشخاص إلى خدمات شخص آخر ليقوم مكانهم بعمل معين، إذن هي عبارة عن تفويض لاتخاذ القرار من الموكل إلى الوكيل، وهذا يؤدي إلى تكاليف. (بوجحة، 2023-2024، صفحة 4)

يرى روس (1973) أن علاقة الوكالة هي من أقدم وأشهر الإجراءات القانونية التي تربط بين طرفين أو أكثر، الأصيل والعون المكلف باتخاذ القرارات والعمل على تحقيق مصالحه. وكمثال على هذه العلاقات، العقد الذي يربط بين العامل وصاحب العمل أو العلاقة بين الدولة والشعب. (ROSS, 1973, p. 134)

ولقد عرف كل من جينسن وماكلينغ سنة 1976 الوكالة على أنها: "عقد يعين بموجبه شخص (الأصيل) شخص آخر (العون أو الوكيل) للإبابة عنه والقيام بأعمال لصالحه وهذا بتفويض السلطة عن طريق جزء من صلاحيات اتخاذ القرار". (EISENHARDT, 1989, p. 58)

من خلال التعريف أعلاه، يمكن الاستنتاج أن طرفي الوكالة في الشركات هما: (تغليسية، 2017-2018، صفحة 4)

– **الوكيل:** الذي يتمثل في المديرين والمدبرين التنفيذيين، الذين تمنح لهم أعمال التسيير اليومي للشركة ومصالحها بما فيها سلطة اتخاذ القرارات؛

– **الأصيل:** وهم المساهمون أو الملاك الذين يخاطرون بأموالهم باكتتاب حصص في الشركة ومنحهم التوكيل للمديرين للإبابة عنهم في التسيير بما يعود عليهم بالفائدة.

كما سبق ووفقاً لنظرية الوكالة، يمكن اعتبار الشركة أو الوحدة الاقتصادية مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين الأطراف ذات العلاقة، (BENOIT & PAPER, 2005, p. 18) وأكثر علاقة ينبغي التركيز عليها هي تلك التي تربط المالك بالمسير على اعتبار أن المالك هو أكبر طرف في المخاطرة من بين الأطراف الأخرى لأنه يضع ما يملك من أموال تحت تصرف المسير، هذا الأخير الذي يملك دوراً كبيراً في اختيار سياسات التسجيل المحاسبي وعرض القوائم المالية، وما لهذه القوائم من تأثير على قدرة جميع الأطراف على اتخاذ القرارات، ما يجعل من الضروري توفر إطار قانوني يحكم اختيار وعمل المسير بما يخدم جميع المصالح. (أبو فضة، 2009، صفحة 793)

## ثانيا: مفهوم نظرية الوكالة:

استكمالا لحدود نظرية حقوق الملكية، جاء كل من (Jensen & Meckling, 1976) بنظرية الوكالة للبحث في كيفية حل مشكلة الانتهازية داخل المنظمات، حيث تركز في حلها لهذا الإشكال على المعلومة، ويرجع أصل نظرية الوكالة إلى إشكالية فصل الملكية عن الإدارة التي جاء بها (Berle & Means) في إطار النظرية الادارية، حيث حاولت الإجابة عن التساؤلات التالية: لماذا ضرورة فصل الملكية عن الإدارة؟ ما الهدف؟ ما السبب؟ وكيف؟ (كشاط و برباش ، 2023-2022، الصفحات 173-174)

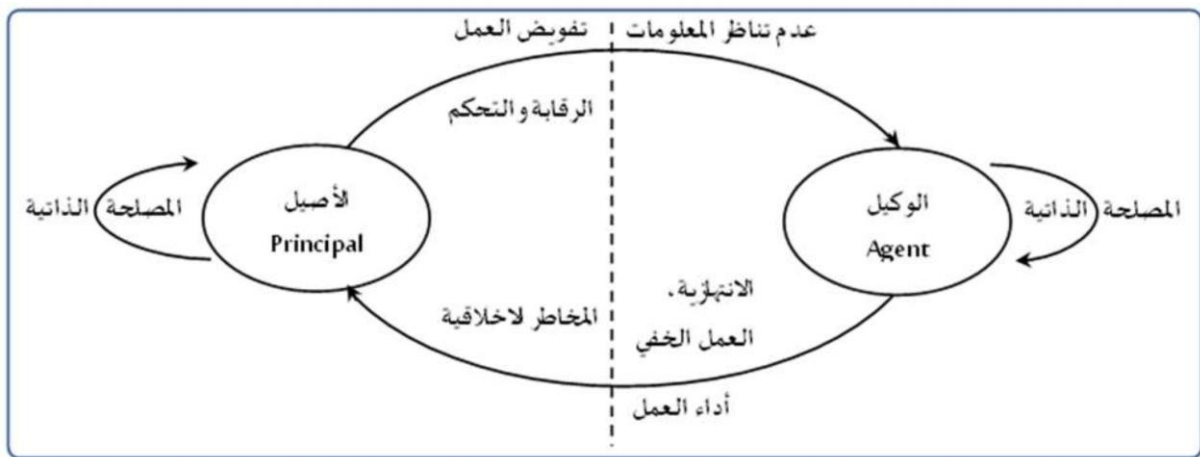
- لماذا: هي نفس الإجابة التي وجدت من أجلها النظرية الادارية (ارجع إليها في المحاضرات السابقة).
  - الهدف: حتى ينتفع كل طرف من حقوق ملكيته (خصوصا ملاك رأسمال المؤسسة).
  - الأسباب: هي كثيرة منها: المالك غير مؤهل للقيام بالإدارة بنفسه، لا يستطيع ممارسة العمل الإداري (التفرغ الوقت الميول، ...)، تشتت الملكية نتيجة كثرة عدد المساهمين.
  - كيف: هو السؤال الذي تجيب عليه نظرية الوكالة.
- أدت الأسباب سالفة الذكر إلى تكليف الإداري (الوكيل) للقيام بالعمل الإداري بدلا عن المالك (الموكل). وبالتالي فإن أصحاب هذه النظرية يرون بأن المنظمة هي مكان لإبرام عقود تخصها (مثلا: المنظمة والمستخدم الزبون والمورد ..... فالمنظمات هي تصور قانوني يعمل كـ "دعامة" لجملة من العلاقات التعاقدية بين الأفراد هنا يمكن ملاحظة علاقة الوكالة حينما يبحث الطرف الأصيل (المساهم أو المالك) حيث يخضع لحالة عدم تناسق المعلومات للجوء إلى "وكيل" الذي يسعى بدوره الى تعظيم مستوى رضاه. يمكن حل وتأطير هذا الإشكال من خلال إبرام عقد الذي بموجبه يتم تأطير علاقة الوكالة، وبالتالي يمكن تعريف المنظمة اعتمادا على هذه العلاقات الخاصة بالوكالة التي تعتبر في حد ذاتها "عقدا" الذي على أساسه يثق شخص أو مجموعة أشخاص الأصليين أو (الموكلون) في شخص آخر (الوكيل) للقيام بأعمال محددة باسمه (الأصيل). (كشاط و برباش ، 2023-2022، صفحة 174)

في إطار علاقة الوكالة التي تحدث بين الأصيل والوكيل، فإن ما يميزهم هو عدم تناظر المعلومات، أي ما يميز الوكيل عن الموكل (الأصيل) هو عدم امتلاك نفس المعلومات، أو عدم تناظر المعلومات، كما أن الموكل لا يعرف دقائق الأمور عن الوكيل كـ: كفاءاته الحقيقية، اتجاهاته وقيمه... وهو ما يعرض ملكيته إلى مخاطر، أهمها عدم التأكد وعدم الادراكية (بغية تضخيم منافعهم) ومنه انتهازية الوكيل. (كشاط و برباش ، 2023-2022، صفحة 174)

انطلاقاً من افتراض (1973) Ross فإنه عند عمل جماعة أفراد مع بعضهم البعض بشكل جماعي سيعيشون حتما حالة تضارب المصالح وهو ما ينتهي بوجود نزاعات، فمصلحة الملاك هو تعظيم الربح (تفكير على المدى القصير)، ومصلحة المدراء هو تعدد الأهداف وفي مقدمتها المكانة التنافسية (التفكير الاستراتيجي على المدى البعيد)، هذا التباين ينتهي بتضارب المصالح ومنه نزاع بين الطرفين. قصدت الوكيل على خدمة مصلحة الموكل تلزم نظرية الوكالة على إبرام عقد بين الطرفين، حيث أن العقد يقلص من النزاع من نوعية ودقة بنود العقد، وهو ما يطلق عليه تسمية علاقة الوكالة. (كشاش و برباش ، 2022-2023، صفحة 175)

والشكل الموالي يشرح ذلك:

### الشكل رقم 05: نموذج نظرية الوكالة



المصدر: (شرقي، 2023-2024، صفحة 14)

## ثالثا: نشأة نظرية الوكالة:

يعود أصل النظرية إلى أعمال بيرل ومينز (Bearle & Means) سنة 1932 اللذان يعدان أول من تناول مبدأ فصل الملكية عن التسيير، كما تم دراسة الآثار التنظيمية والسلوكية لحقوق الملكية المتعلقة بعقود الملكية التي تربط بين المسير والمساهم من طرف جينسن وماكلينغ (Jensen & Meckling) سنة 1976 والتي تركز على أعمال روس (Ross) لسنة 1973 والتي ساهمت في نظرية الوكالة، حيث تقدم الشركة على أنها عقدة أو مجموعة من العقود التي تربط بين الأطراف ذات المصلحة كالمساهمين، العمال، الموردين، ... إلخ. لا تهتم نظرية الوكالة بتعريف وتحديد أهداف الشركة ككيان فحسب، بل تسعى أساسا إلى تحليل الأهداف الشخصية لكل طرف والذي يسعى إلى تعظيم منفعته الخاصة. (LEDENTU, 2008, p. 17)

وقد كانت نقطة انطلاق النظرية الوكالة خلال النص المعلن في 1976 من قبل Meckling & Jensen في الجريدة المالية الاقتصادية Le journal of Financial Economies، ويعتبران أن عمل المؤسسة ونظامها يكون مبني على أساس العلاقات التعاقدية، علاقة الوكالة تعني اعتماد شركة أو شخص في مصالحها على شخص آخر يرتبط الأطراف بعلاقة الوكالة من أجل أن يخدم طرف الطرف الآخر، أما فيما يخص علاقة الوكالة (المساهم / المسير) يثق المساهم في المسير ويمنح حق استعمال ملكيته للوكيل (المسير)، الذي يشغلها بما يناسب مصلحة المساهم. حيث تعد مقالات كلا من Meckling & Jensen سنة 1976 من أرست قواعد هذه النظرية وترجع جذورها إلى مشروع بحث نشأ بجامعة (Rochester) روشستر بداية السبعينيات. (صاوي، 2018-2019، صفحة 64)

## رابعا: الفرضيات التي تقوم عليها نظرية الوكالة:

تبنى كل نظرية على مجموعة من الفرضيات ونظرية الوكالة كغيرها من النظريات تقوم على مجموعة من الفرضيات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

**1. فرضية كفاءة السوق:** تتعلق كفاءة السوق المالي أساسا بالعلاقة التي تربط بين القيمة السوقية للأوراق المالية كالأسهم بشكل خاص والمعلومات المالية المتاحة والمعروضة في القوائم المالية، حيث تشير الدراسات والأبحاث إلى أن هناك سرعة تغيير كبيرة في أسعار الأسهم نتيجة تغير وظهور معلومات مالية ومحاسبية جديدة تؤدي إلى تحديد القيمة الاقتصادية للشركة. وبناء على اختلاف سرعة التغير في أسعار الأسهم من سوق مالي لآخر يمكن تصنيف كفاءة الأسواق المالية إلى ثلاث أصناف كما يلي: (نوري و سلمان، 2010، الصفحات 15-16)

— السوق المالية ذات الكفاءة الضعيفة: تعكس أسعار الأسهم في هذا السوق المعلومات التاريخية ذات العلاقة بالورقة المالية وحجم التداول، الأمر الذي يجعل المستثمرين غير قادرين على تحقيق عائدات بناء على المعلومات التاريخية؛

— السوق المالية ذات الكفاءة شبه القوية: على عكس السوق الأولى، فإن الأسعار على مستوى هذه السوق تعكس المعلومات التاريخية والمعلومات المالية الجديدة والإفصاح عن الأرباح المحققة والسياسات المالية العامة للشركة؛

— السوق المالية ذات الكفاءة القوية: يفترض في هذه السوق توفر كل المعلومات المالية العامة والخاصة، مما يجعل سرعة استجابة المستثمرين لهذه التغيرات كبيرة وفورية، كما يفترض توفر نسبة من الإدراك والوعي بالممارسات المحاسبية وعالم الأعمال لدى المستثمرين.

2. **تضارب المصالح**: يسعى الوكيل في هذا الإطار إلى تعظيم منفعة الشخصية على حساب منفعة الأصيل وهذا يعود عادة للأسباب التالية:

— وجود منافع خاصة تكاليف خاصة لها ارتباط بالقرارات المتخذة، كـرغبة المسير مثلاً في امتلاك طائرة خاصة أو سيارة فخمة يمكن أن تمثل تكاليف خاصة وما يميز هذه المنافع والتكاليف الخاصة أنها ليست نقدية بالضرورة، كأن تكون منافع نفسية كالمكانة الاجتماعية وممارسة السلطة، أو تكاليف نفسية كالتعب النفسي في العمل جزاء متابعة كل تفاصيل الشركة؛

— اختلاف الأفق الزمني بين الطرفين، حيث يرغب المساهم في توظيف الأموال في نشاطات واستثمارات التي تدر عائدات وذات مردودية عالية في السنوات الأولى للنشاط لتعظيم منفعته، هذا ما يتعارض مع مصلحة المالك الذي يبحث عن تطور العائدات مع التقدم في سنوات النشاط؛

— يتم قياس مهام المسير بدرجات متفاوتة من السهولة حسب منفعته. فمثلاً، تقدير النتائج المترتبة عن الاستثمار في المدى الطويل يكون بدرجة قليلة على خلاف ذلك لما يتعلق الأمر بخفض التكاليف التشغيلية الذي يقاس ابتداء من أول سنة؛ (LARMANDE, 2003, pp. 11-12)

— الاختلاف في تقدير حجم المخاطر بين الطرفين يؤدي إلى تقييم مختلف المشاريع والبدايل التي تتوفر عليها الشركة ويمكن الاستثمار فيها لتحقيق العائدات؛

— وأخيراً، يجري تقييم رأس المال البشري أو كفاءات المسير بطريقة جزئية لأن المالك يسعى إلى تعظيم رأس المال في صورته المالية، عكس المسير الذي يسعى لتعظيم رأسماله البشري. (TOURI & MADOUICHE, p. 11)

**3. تباين المعلومات:** يمتلك كل طرف من أطراف العقد مجموعة من المعلومات التي يمكن أن تفيد الأطراف الأخرى وتساعد في اتخاذ القرار وفي غالب الأحيان يكون المسير هو الطرف الذي يمتلك هذه المعلومات مما يسمح له بزيادة هامش الحرية والسلطة، سواء داخل الشركة أو خارجها. ويعتقد كل من جينسن وفاما أن عملية اتخاذ القرار تمر بأربع مراحل كما يلي: (PARRAT, 1999, pp. 35-36)

— أخذ المبادرة؛

— الإقرار أو المصادقة؛

— التطبيق والتنفيذ؛

— الرقابة والمراقبة.

في الغالب، وعلى مستوى الشركات الكبرى وذات الأهمية، تكون مرحلتي أخذ المبادرة والتطبيق معهود بهما إلى المسيرين أو المديرين وتعتبران مهمتين مرتبطتين بالتسيير، أما مرحلتي المصادقة والمراقبة فهما مهمتين معهود بهما إلى الملاك وأعضاء الإدارة وتعتبران مهمتان مرتبطتين بالرقابة. (PARRAT, 1999, pp. 35-36)

يؤثر مستوى التباين في المعلومات على العلاقات، خاصة العلاقة بين المساهم الخارجي والمسير، حيث نجد لدى الطرفين فائدة في تخفيض هذا المشكل فالملاك يسعون جاهدين إلى تعظيم قيمة استثماراتهم عن طريق تطبيق نظام رقابة فعال وقبول سلطة رقابية تعمل على الحفاظ على الثروات في الشركة تمتاز بالفعالية. كما يمكن للمسير أثناء تأدية مهامه أن يبيّن ويكشف عن إمكانياته وقدراته في التسيير التي تساهم في تطور أداء الشركة مقابل حصوله على أجر تحفيزي لقاء ذلك. وفي كلتا الحالتين، فإن تطوير أداء الرقابة والمراجعة وتحسين أدائهما يمكن أن يخفف من مشكل عدم تماثل المعلومات. (PIOT, 2000, p. 4)

**4. الاختلاف في الأفضليات وتحمل المخاطر:** يعود الاختلاف في الأفضليات والأهداف المرجوة بين الأصل والوكيل إلى اختلاف مصالحهم، فبينما نجد الأصل يحاول جاهدا الحصول والانتفاع بقدر أقصى من جهد وعمل الوكيل مقابل أجر معقول، نجد الوكيل بدوره يسعى للحصول على نسبة كبيرة من الحوافز والمكافآت مقابل جهد مبذول أقل. كذلك هو الحال بالنسبة لدرجة تحمل المخاطر التي تختلف عند كلا الطرفين، فالوكيل يتجنب ويتعد عن المخاطرة على عكس الأصل الذي يسعى إلى مشاركة وتقاسم المخاطرة مع الوكيل. (غضبان، 2013-2014، صفحة 8)

5. **التصرف الرشيد:** تشير نظرية الوكالة إلى أنه في أسواق العمل ورأس المال، يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة، إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المالكين (الاصلاء) بسبب عدم تماثل المعلومات بينهم وبين المالكين، وعليه يعرف المدراء أفضل من المالكين فيما إذا أنهم قادرين على تحقيق أهداف حملة الأسهم، والدليل على السلوك الإداري في الحرص على المصلحة هو استهلاك بعض موارد الشركة على شكل اجر إضافي، وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة. (نوري, بتول محمد ; سلمان, علي خلف، 2011، صفحة 40)

#### خامسا: تكاليف عقد الوكالة:

يمكن تعريف تكاليف الوكالة بأنها نوع من التكاليف الداخلية الواجب دفعها للوكيل الذي يعمل ويمثل مصلحة الأصيل، هذه التكاليف ترتفع وتزداد بسبب المشاكل الجوهرية كتضارب المصالح بين المديرين والمساهمين، حيث يرغب المساهمون من المديرين في إدارة الشركة بطريقة تعظم قيمة حقوقهم في الشركة، بينما يرغب المديرون بإدارة الشركة بطريقة تعظم ثروتهم وتزيد من قوتهم. (شقور، 2017، صفحة 30)

عند تفويض السلطة من طرف الأصيل للوكيل أو العلاقة بين المساهم والمسير بصفة خاصة، تتولد تكاليف يتحملها الطرفين على حد السواء. فبالنسبة للمساهم، فإنه يتحمل تكاليف جِراء وضعه نظام رقابة على عمل المسير، كما أن المسير يتحمل بدوره تكاليف في سبيل إثبات إمكانياته وقدراته التسييرية للمحافظة على منصبه والانتفاع بالمزايا والتحفيزات ويمكن تقسيم هذه التكاليف إلى ثلاث أقسام كما يلي:

1. **تكاليف الرقابة:** هي عبارة عن مجموعة من التكاليف التي يتحملها الأصيل أو المساهم في سبيل الرقابة والإشراف على عمل الوكيل أو المسير، وجعل هذا الأخير يسعى لتعظيم المنفعة العامة وعدم بحثه عن منفعة الشخصية فقط، تشمل هذه التكاليف أيضا تكاليف إنشاء الأجهزة الرقابية والتسييرية كمجلس الإدارة ومجلس الرقابة. (JENSEN & MECKLING, 1976, pp. 5-6)

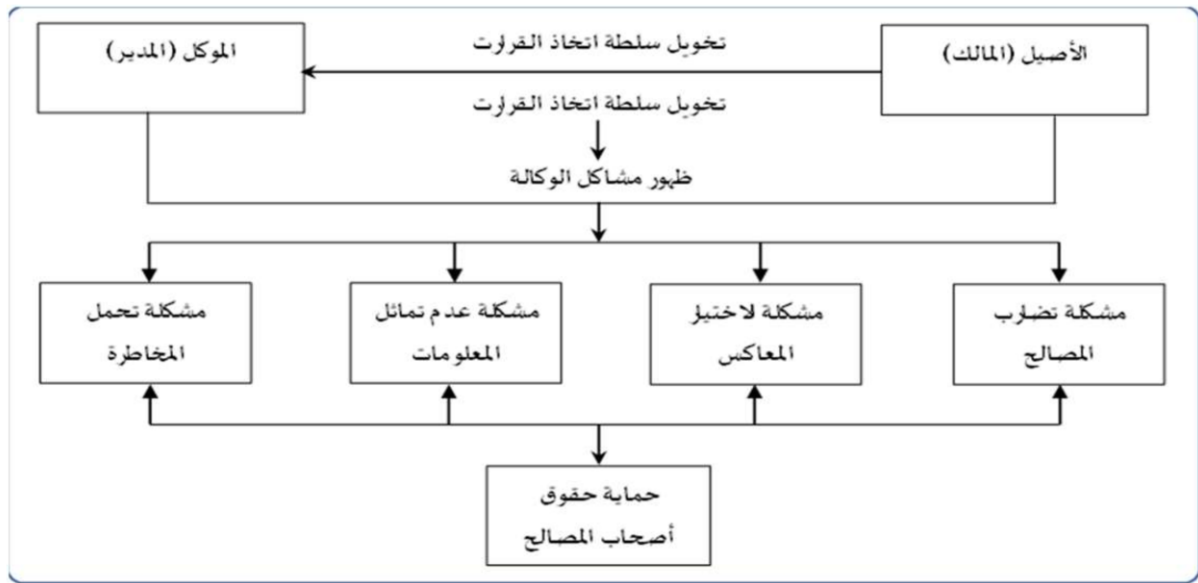
2. **تكاليف التعهد والالتزام:** يتحمل المسير هذه التكاليف ليشهر ويبرز قدراته التسييرية للمساهم في سبيل المحافظة على منصبه في الشركة. (العايب، 2010-2011، صفحة 43)

3. **التكاليف المتبقية:** والتي لها صلة بالأصيل والوكيل معا، حيث تنتج من عدم إمكانية تطبيق نظام رقابة شامل على نشاط المسير، وتسمى أيضا تكلفة الفرصة البديلة يتحملها الأصيل لأن تكاليف تخفيضها تكون في غالب الأحيان أكبر من التخفيض المتحصل عليه. (LEDENTU, 2008, p. 18)

## سادسا: مشاكل عقد الوكالة:

تعد نظرية الوكالة تعبير للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب أهدافها وهما كلا من الاصلاء (المالكين) والوكلاء (المدراء) وتهدف نظرية الوكالة إلى صياغة العلاقة بين هذه المجموع بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين. ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل، لعدم وجود عقود كاملة والشكل الآتي يوضح ذلك:

## الشكل رقم 06: مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: (شرقي، 2023-2024، صفحة 15)

من خلال الشكل السابق يتضح أنه من خلال علاقة الوكالة تنشأ العديد من المشاكل لعدم وجود عقود كاملة (تامة)، حيث تتمثل هذه المشاكل في: (بوجحة، 2023-2024، صفحة 3)

## 1. إشكالية عدم تناظر المعلومات:

- الوكيل والموكل ليس لهما نفس المعلومات يعود سبب هذه المشكلة إلى قدرة الوكيل أو المسير على إخفاء بعض المعلومات وعلى التصريح ببعض الآخر لطرف الموكل، وبذلك يستعمل الوكيل المعلومات لتحقيق مصلحة الشخصية حتى ولو تعارضت مع مصلحة الموكل.
- الموكل لا يعرف كل شيء عن الوكيل (مؤهلاته الفعلية سلوكه، قدراته، قيمه نواياه...) إذا عند تسليم الموكل أمواله للوكيل ليديرها فهو يعرض ملكيته وحقوق ملكيته إلى مخاطرة، وهذا نتيجة لعدم تناظر المعلومات مما سيولد ارتيابا دائما وشكا وعدم يقين وغموض بالنسبة للمستقبل.

2. انتهازية الوكيل: أول وأكبر مخاطر الوكالة هي انتهازية الوكيل والسؤال هنا هل سيعمل الوكيل على تحقيق مصلحة الموكل الذي هو صاحب الملكية؟ أم هل سيعمل على تحقيق مصلحته الشخصية؟ سؤال أجاب عليه Stephen Alan Ross سنة 1973، حيث يرى:

### الجدول رقم 05: الاختلاف بين مصالح الوكيل والأصيل

مصلحة الملاك	مصلحة المدير	
زيادة الربح	المكانة التنافسية للمؤسسة	الهدف
على المدى القصير	المدى البعيد	التفكير

المصدر: (بوحجة، 2023-2024، صفحة 3)

على هذا الأساس نجد أن هناك اختلافاً في المصلحتين مما يولد نزاعاً بين الطرفين بالتالي لحث الوكيل على خدمة مصلحة الموكل يجب إبرام عقود، لأن العقود تقلص من النزاع والخطر والمجهول والارتباب والشك والغموض (وذلك من خلال بنود الاتفاق)، إذ أنه من خلال علاقة الوكيل مع الأصيل سوف تنشأ علاقة تعاقدية ونتيجة لعدم وجود عقود كاملة تنشأ مشاكل عدة سببها:

— أن مجرد ربط أداء المدراء بالربحية المتحققة أو المبيعات يعد بمحد ذاته وسيلة لتحقيق الكثير من أهداف الوكيل دون تحقيق مصالح الأصيل.

— عدم معرفة الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها يتمكن الأصيل أن يتابع تصرفات الوكيل، سيجعل المدراء أكثر سيطرة من المالكين على شؤون الشركة كافة.

3. مشكلة تضارب المصالح: تنشأ هذه المشكلة إثر اختلاف مصالح ورغبات الأطراف المشكلة لعقد الوكالة، حيث كل طرف يبحث على تحقيق مصلحته الخاصة حتى لو كانت على حساب الطرف الآخر فأصل هذا المشكل يعود إلى السلوك الأناني والانتهازي للأطراف المشكلة لرباط العقود.

إن تضارب المصالح الذي ينشأ نتيجة نظرية الوكالة وانفصال الملكية عن الإدارة له عدة أشكال، ومن أشكال تضارب المصالح ما يلي: (شقور، 2017، صفحة 31)

— تضارب المصالح بين المديرين والمالكين: ويحدث نتيجة اختلاف أهداف المديرين مع أهداف المالكين، وبالتالي يلجأ المديرون إلى زيادة الاعتماد على الأموال من خارج الشركة على حساب الاعتماد على الأموال من داخل الشركة والتي تكون أقل كلفة، وبالتالي تزداد تكلفة الحصول على الأموال في الشركة.

– تضارب المصالح بين المساهمين والدائنين: ويحدث بسبب شعور الدائنين بأن المالكين يسعون إلى استخدام أموالهم لتحقيق أهدافهم، وقد لا يستطيع المالكون تسديد التزاماتهم للدائنين، مما يجعل الدائنين يطلبون علاوة أكبر وفوائد أعلى، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التمويل في الشركة.

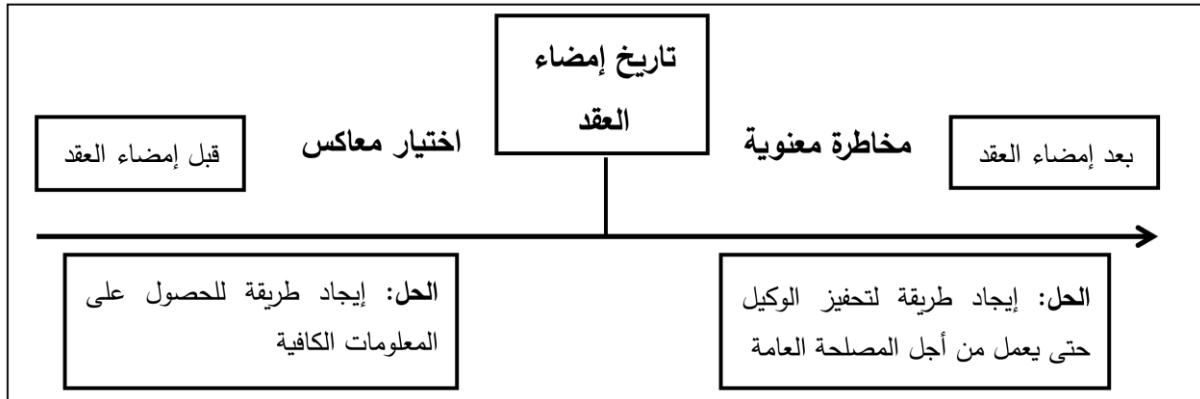
4. مشكلة تحمل المخاطرة: بناء على مشكلة تضارب المصالح فكل طرف من أطراف الوكالة يسعى إلى تحميل المخاطرة إلى الطرف المعاكس. (بويجة، 2023-2024، صفحة 4)

كما تنشأ عدة المشاكل بسبب تصرفات كل طرف في عقد الوكالة، والتي يمكن ذكرها فيما يلي:

(HEATH & NORMAN, 2004, p. 8)

1. مشاكل الاختيار المعاكس: يتحملها الأصيل بسبب حيازة الوكيل لمعلومات يقوم بإخفائها عنه قبل إبرام العقد، مما يجعل الأصيل يمضي العقد في حالة عدم التأكد من قدرات وإمكانيات الوكيل.
  2. مشاكل المخاطرة المعنوية: تنشأ هذه المشاكل بعد إمضاء العقد بين الطرفين جراء تصرفات الوكيل المخالفة لما تم الاتفاق عليه في العقد بسبب الانتهازية وتفضيله لمصالحه الشخصية.
- ويمكن توضيح العلاقة والارتباط بين هذه المشاكل عبر الزمن من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم 07: الارتباط بين مشاكل الوكالة



المصدر: (بن زواي، 2015-2014، صفحة 12)

## سابعاً: حلول مشاكل الوكالة:

تم طرح مجموعة من الحلول من أجل معالجة مشاكل عقد الوكالة، وهي كالتالي: (بوجهة، 2023-2024، صفحة 4)

1. **الحوافز الإدارية:** يقوم هذا الأسلوب على ضرورة منح الإدارة تعويضات أو حوافز مالية مناسبة، ويراعى عند تصميم هيكل الحوافز المقترح أن يحقق الأهداف الآتية:
  - جذب أو الحفاظ على الكفاءات الإدارية العالية.
  - تحفيز الإدارة أن تتصرف بشكل يهدف أساساً إلى تحقيق أهداف المساهمين بتعظيم قيمة أسهم الشركة.
2. **التدخل المباشر من المساهمين:** بصفة عامة يمكن للمساهمين أفراداً كانوا أم مؤسسات التدخل بشكل مباشر لتقويم أداء الشركة من خلال ما يسمى بالجمعية العامة للشركة وذلك عن طريق نظام التصويت بها.
3. **التهديد بالفصل:** حينما تتدهور القيمة السوقية لأسهم الشركة فمعنى ذلك تتدهور قيمة ثروة المساهمين، وتبعاً لذلك قد يتفق المساهمين فيما بينهم على تجميع عدد كافي من الأصوات في الجمعية العامة للشركة لعزل مجلس الإدارة الحالي وإحلاله بمجلس جديد، ولا شك أن هذا الأسلوب من شأنه أن يدفع الإدارة إلى بذل الجهد الكافي لإرضاء حملة الأسهم.
4. **التهديد بالسيطرة (الاندماج العدواني) على المؤسسة:** يقصد بالسيطرة هنا قيام أحد أو بعض المستثمرين الأفراد أو المؤسسين بالعمل على شراء نسبة من أسهم الشركة المستهدفة تتيح له إمكانية السيطرة عليها والتحكم فيها، وحينما تأخذ هذه السيطرة شكلاً إجبارياً يخرج عن إرادة الإدارة، فإن السيطرة في هذه الحالة تسمى بالسيطرة العدوانية، وتظهر السيطرة العدوانية عادة بالنسبة للمؤسسات التي تسعر أسهما بأقل من قيمتها الحقيقية نتيجة ضعف الإدارة فتكون هذه المؤسسة مستهدفة من قبل مجموعة المستثمرين للسيطرة عليها، وعادة ما تنتهي السيطرة العدوانية بالاستغناء عن خدمات مجلس الإدارة الحالي وتعيين مجلس جديد، وتبعاً لذلك فعندما يشعر المجلس الحالي بوجود احتمال حدوث ذلك فإنه سوف يعمل بشكل جدي على إرضاء الملاك الحاليين وحماية مصالحهم بتحقيق هدف تعظيم قيمة السهم.

## ثامنا: خلاصة نظرية الوكالة:

ينظر إلى المنشأة حسب هذه النظرية كسوق خاص وإلى عقد العمل كعقد تجاري، وعليه نتكلم عن علاقة الوكالة عندما تخول مؤسسة أو شخص إدارة مصالحه لطرف آخر. يعرف جنسن وميكليغ علاقة الوكالة كعقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص بتكليف شخص آخر بتنفيذ مهمة نيابة عنهم وهو ما يستوجب تفويض جزء من سلطة القرار للعون المؤكّل، وبذلك فإن نظرية الوكالة تفترض وجود اختلاف بين الأصيل والوكيل وأن هذا الأخير يمتلك معلومات لا يعرفها الأول. وعليه فإن الأفراد أثناء أداء نشاطاتهم المتعارضة يسعون إلى استغلال ثغرات في العقود مرتبطة باللاتأكد وعدم الإدراكية بغية تضخيم منافعهم، ويؤدي هذا السلوك الانتهازي إلى تحمل نفقات الوكالة (تكلفة المراقبة والخسارة المترسبة) يسعى الأعاون إلى تضخيمها عبر إبرام عقود ملائمة. (دريال ، 2019، صفحة 71)

## تاسعا: الانتقادات الموجهة لنظرية الوكالة:

تعرضت نظرية الوكالة لنوعين أساسيين من الانتقادات هما: (حمدي ، 2023-2024، صفحة 55)

1. مشكلة غياب الأخلاق: تنشأ عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة أداء الوكيل (اختياراته)، وعندما تختلف تفضيلات كل من الأصيل والوكيل حول البدائل المتاحة للاختيار.
2. مشكلة الاختلاف العكسي (الاختيار العكسي): تنشأ عندما تكون لدى الوكيل القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل وذلك قبل قيامه بالأداء أو الاختيار في الوقت الذي لا تتوافر للأصيل فيه هذه المعلومات. تولد علاقات الوكالة مشاكل ناتجة عن تضارب المصالح، فالهيكل التنظيمي للإدارة يجب أن يكون مهيكلًا بصفة محكمة حتى يتم التخفيض والتقليل من حدة هذه المشاكل، وهذا بوضع نظام توجيه ومراقبة من أجل تسطير مصالح كل فرد سواء كان أصيلاً أو وكيلًا، حيث عرف بازل (Bazél) تكاليف الوكالة على أنها التكاليف الناتجة عن القيام بعملية تحويلية، كتحويل الملكية من الأصيل إلى المسير، فالربح الذي يأخذه المسير هو تكلفة تحويلية أو تكلفة وكالة.

رغم الانتقادات الموجهة لنظرية الوكالة كونها معقدة جداً وموجزة ومختصرة، إلا أنها تعتبر جد مهمة لأن تقديم المكافآت مقابل المخاطر يشكل حافزا للموظفين، وبالتالي التأثير بالمنحى الإيجابي على سلوكهم. (عيادي، 2017، صفحة 218)

## الخوار السابع: نظرية الحوافز (تصميم اليات السوق)

## Jean-Jacques Laffont and Jean Tirole

تمهيد:

نظرية الحوافز كما طورها جان جاك لافونت (Jean-Jacques Laffont) وجان تيول (Jean Tirole) تعتبر من أهم الإسهامات في الاقتصاد الجزئي، خاصة في مجالات تصميم العقود، التنظيم الاقتصادي، ونظرية الوكالة.

## Jean-Jacques Laffont

جان جاك لافون



ولد في 13 أبريل 1947 في تولوز وتوفي في 1 مايو 2004 في كولومير، هو اقتصادي فرنسي متخصص في الاقتصاد العام ونظرية المعلومات، عمل أستاذا في الاقتصاد في جامعة تولوز الأولى ومدير دراسات في EHESS، كان مؤسس معهد الاقتصاد الصناعي IDEI في عام 1990 الذي أصبح واحداً من أوائل مراكز البحث الأوروبية في الاقتصاد، نشر جان-جاك لافون 17 كتاباً وأكثر من 200 مقال علمي.

## Jean Tirole

جان تيول



ولد في 9 أغسطس 1953 في تروا، في منطقة أوب، هو اقتصادي فرنسي، ومدير الدراسات في مدرسة الدراسات العليا في العلوم الاجتماعية EHESS، ورئيس مؤسسة جان جاك لافون - مدرسة تولوز للاقتصاد TSE، ومدير علمي لمعهد الاقتصاد الصناعي IDEI في تولوز، وعضو مؤسس في معهد الدراسات المتقدمة في تولوز IAST، وأستاذ زائر في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT، في عام 2014 حصل على جائزة نوبل للاقتصاد لتحليله قوة السوق والتنظيم.

## أولاً: مفهوم الخوافز:

الخوافز كغيرها من المواضيع حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، وكل واحد منهم كانت له وجهة نظر معينة في إعطاء مفهوم لهذا المصطلح، والتي يمكن إدراج بعضها من خلال بعض التعاريف:

- تعود كلمة الخوافز في أصلها إلى كلمة "حفز" في اللغة والتي تعني دفعه من خلفه وجد وأسرع للمضي فيه واستعد، بمعنى حثه ودفع إليه. (حجازي، 2005، صفحة 212) وتشير كلمة "Motiver" إلى كلمة محرك أو باعث، أي عامل محفز، قادر على إثارة النشاط وجعل الأمور تتحرك. (Pell, 2009, p. 246) وهذا في معناه اللغوي.
- أما في معناها الاصطلاحي، فتشير إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد العامل، التي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته أو توقعاته. (حجازي، 2005، صفحة 212)
- كما يقصد بها مجموع العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم، وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أيضا أهداف المؤسسة. (بدوي، 2003، صفحة 165)
- كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة إلى توفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. (المغربي، 2009، صفحة 365)
- فالخافز يمثل المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، حيث تتوقف فاعلية الخافز على توافقه مع هدف الفرد، وحاجته ورغبته. (حسون، 2008، صفحة 79)
- والخوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته، ورغباته المادية والمعنوية، فهي عبارة عن مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل الأداء عمله بما يضمن تحريك قدراته، وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه. (الهيبي، 1999، صفحة 255)

**ثانيا: نشأة نظرية الحوافز:**

ظهرت هذه النظرية في سنة 1993 في كتاب بعنوان "نظرية الحوافز في الشراء والتنظيم" "A Theory of Incentives in Procurement and Regulation" للكاتبين جان جاك لافون (Jean-Jacques Laffont) وجان تيرون (Jean Tirole)، ويعتبر هذا الكتاب من النصوص الأساسية في مجالات نظرية العقود، التنظيم، والمشتريات، حيث يركز على كيفية تأثير الحوافز في سلوك الشركات والجهات التنظيمية، وكان لهذا الكتاب تأثير كبير في الاقتصاد الصناعي، الاقتصاد العام، وصنع السياسات. حصل جان تيرون لاحقاً على جائزة نوبل في الاقتصاد (2014) عن أعماله المتعلقة بتنظيم الأسواق، والتي استندت إلى العديد من الأفكار الواردة في هذا الكتاب.

**ثالثا: التعريف بنظرية الحوافز:**

نظرية الحوافز التي طورها جان جاك لافون وجان تيرون في عام 1993 تعنى بتصميم العقود والسياسات التي تحفز الأفراد أو المؤسسات على التصرف بطرق تتماشى مع الأهداف المرجوة، خاصة في ظل وجود معلومات غير متكافئة بين الأطراف. هذه النظرية تعتبر امتداداً لنظرية الوكالة، حيث يتم التركيز على كيفية تحفيز "الوكيل" (مثل المدير أو الموظف) للعمل بما يخدم مصلحة "الأصيل" (مثل المالك أو المستثمر)، حتى عندما تكون هناك مصالح متضاربة أو معلومات غير متساوية.

في كتابهما "A Theory of Incentives in Procurement and Regulation"، يناقش لافون وتيرون كيفية تصميم عقود فعالة في مجالات مثل المشتريات العامة والتنظيم الصناعي، مع مراعاة التحديات الناجمة عن المعلومات الخاصة التي يمتلكها الوكلاء. يركز الكتاب على كيفية تصميم عقود تحفز الوكلاء على التصرف بطرق تتماشى مع الأهداف الاجتماعية أو المؤسسية، مع تقليل التكاليف المرتبطة بالمعلومات غير المتكافئة. وتعتبر هذه النظرية أساسية في مجالات الاقتصاد والإدارة، حيث تستخدم في تصميم السياسات والعقود التي تهدف إلى تحسين الكفاءة والعدالة في تخصيص الموارد، مع مراعاة الحوافز الفردية والمعلومات المتاحة.

## رابعاً: الهدف من نظرية الحوافز:

تعتمد النظرية على تصميم العقود التي تحفز الأفراد أو الشركات على التصرف بطرق تتماشى مع مصلحة الجهة المنظمة، سواء كانت حكومة، شركة، أو مؤسسة خاصة، يتم ذلك من خلال وضع مكافآت أو عقوبات تغير منافع الأطراف بطريقة تجعلهم يفضلون التصرف وفق الأهداف المطلوبة، بدلاً من العمل لتحقيق مصالحهم الخاصة فقط. حيث يعتبر الهدف الأساسي هو تقليل مشكلات المعلومات غير المتكافئة، مثل:

## 1. مشاكل الاختيار المعاكس (Adverse Selection): يتحملها الأصيل بسبب حيازة الوكيل

لمعلومات يقوم بإخفائها عنه قبل إبرام العقد، مما يجعل الأصيل يمضي العقد في حالة عدم التأكد من قدرات وإمكانيات الوكيل.

## 2. مشاكل المخاطر الأخلاقية (Moral Hazard): تنشأ هذه المشاكل بعد إمضاء العقد بين

الطرفين جراء تصرفات الوكيل المخالفة لما تم الاتفاق عليه في العقد بسبب الانتهازية وتفضيله لمصلحه الشخصية. (HEATH & NORMAN, 2004, p. 8)

## خامساً: لمحة حول نظرية الحوافز:

نقطة البداية لنظرية الحوافز تتوافق مع مشكلة تفويض مهمة لوكيل لديه معلومات خاصة. يمكن أن يكون هذا المعلومات الخاصة من نوعين: إما أن يتمكن الوكيل من اتخاذ إجراء دون أن يلاحظه الرئيس، وهو حالة **الخطر الأخلاقي** أو **الإجراء الخفي**، أو أن الوكيل لديه بعض المعرفة الخاصة بتكلفته أو تقييمه التي يتجاهلها الرئيس، وهي حالة **الاختيار الضار** أو **المعرفة الخفية**. تنظر نظرية الحوافز في متى تكون هذه المعلومات الخاصة مشكلة للمبدأ، وما هي الطريقة المثلى التي يمكن للمبدأ أن يتعامل بها معها. نوع آخر من مشاكل المعلومات التي تم طرحها في الأدبيات هو حالة **عدم القابلية للتحقق**، والتي تحدث عندما يشارك الرئيس والوكيل نفس المعلومات بعد وقوع الحدث، ولكن لا يمكن لأي طرف ثالث، وبشكل خاص، لا يمكن لأي محكمة قانونية ملاحظة هذه المعلومات. يمكن للمرء أن يدرس إلى أي مدى تكون عدم قابلية التحقق من المعلومات مشكلة أيضاً في تصميم العقود. (Laffont & Martimort, 2002, p. 3)

تمنع هذه المشاكل المعلوماتية المجتمع من تحقيق التخصيص الأمثل للموارد الذي قد يكون ممكناً في عالم تكون فيه جميع المعلومات معرفة شائعة. يمكن اعتبار التكاليف الإضافية التي يجب تكبدها بسبب السلوك الاستراتيجي للوكلاء الاقتصاديين المطلعين بشكل خاص كفتة واحدة من تكاليف المعاملات التي أكد عليها ويليامسون (1975). لا تستنفد جميع تكاليف المعاملات الممكنة، لكن الاقتصاديين كانوا ناجحين إلى حد كبير

خلال الثلاثين عامًا الماضية في نمذجة وتحليل هذه الأنواع من التكاليف وتقديم فهم جيد للحدود التي تضعها على تخصيص الموارد. يظهر هذا العمل أن تصميم المؤسسات المناسبة للنشاط الاقتصادي الناجح أكثر تعقيدًا مما كان يمكن أن يُعتقد مسبقًا. (Laffont & Martimort, 2002, p. 3)

سادسا: مجالات تطبيق نظرية الحوافز على أرض الواقع:

1. **تنظيم الأسواق والشركات:** تستخدم الحكومات هذه النظرية عند تنظيم الشركات الاحتكارية، مثل شركات الكهرباء أو المياه، لضمان أنها تقدم خدمات بأسعار عادلة وجودة عالية، دون استغلال وضعها الاحتكاري، ويتم ذلك من خلال تصميم عقود تنظيمية تعتمد على المعلومات المتاحة وتحفيز الشركات لتقديم تقارير شفافة عن تكاليفها الحقيقية.
2. **تصميم عقود العمل:** تساعد النظرية في تصميم عقود الموظفين بحيث تحفزهم على تحسين الإنتاجية، مثل استخدام نظام الحوافز القائم على الأداء بدلاً من الرواتب الثابتة.
3. **العقود الحكومية والمشتريات العامة:** يتم استخدام النظرية في تصميم المناقصات الحكومية لضمان حصول الحكومة على أفضل خدمة بأقل تكلفة، مع تقليل التلاعب من قبل الشركات المتقدمة بالعروض.
4. **التمويل والاقتصاد المالي:** تساعد النظرية في تصميم القروض المالية بحيث تحفز المقترضين على سداد القروض وعدم الانخراط في استثمارات عالية المخاطر بعد الحصول على التمويل.

سابعاً: تأثير نظرية الحوافز في علم الاقتصاد والإدارة:

- قدمت النظرية أساساً لفهم كيفية تنظيم الأسواق والشركات الاحتكارية بشكل أكثر كفاءة، مما ساعد في تطوير سياسات اقتصادية أفضل.
- ساعدت في تصميم نظم حوافز فعالة للمدراء التنفيذيين، مما أدى إلى تحسين أداء الشركات وتقليل الفساد الإداري.
- لعبت دوراً رئيسياً في تحسين تنظيم العقود والمشتريات العامة، مما أدى إلى تحسين كفاءة القطاع العام وتقليل الهدر المالي.

## ثامنا: الانتقادات التي تعرضت لها نظرية الحوافز:

على الرغم من أن نظرية الحوافز التي طورها جان جاك لافون وجان تيروول تعد من النظريات الرائدة في الاقتصاد الصناعي والتنظيم، إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية. وفيما يلي أبرز هذه الانتقادات:

- نفترض النظرية أن جميع الأطراف الاقتصادية تتصرف بعقلانية تامة وتسعى دائماً لتعظيم مكاسبها، لكن في الواقع، العديد من الأفراد والشركات يتخذون قرارات بناءً على معلومات غير مكتملة أو عواطف، وفي كثير من الحالات، تؤثر العوامل النفسية والاجتماعية على اتخاذ القرار، وهو ما تتجاهله النظرية.
- نفترض النظرية أن المعلومات غير المتكافئة تتمثل في أن طرفاً واحداً فقط لديه معلومات أفضل، بينما يمكن للطرف الآخر تصميم عقد يحفز الإفصاح عنها. لكن في الواقع، كلا الطرفين قد يكون لديهما معلومات ناقصة أو غير مؤكدة، مما يجعل تطبيق العقود المثلى أكثر تعقيداً.
- تتطلب النظرية تصميم عقود معقدة تتضمن آليات تحفيزية متقدمة، لكن في الواقع، صياغة مثل هذه العقود قد يكون صعباً من الناحية القانونية والإدارية، وبعض الشركات والحكومات قد لا تمتلك الموارد أو الخبرات الكافية لتصميم عقود مثلى وفقاً لمبادئ النظرية.
- تعتمد النظرية على ربط الحوافز بالأداء، لكن قياس الأداء بشكل دقيق قد يكون صعباً، خاصة في القطاعات التي لا تعتمد على مؤشرات مالية واضحة، مثل التعليم والصحة، وفي بعض الأحيان، قد يؤدي التركيز على الحوافز المالية إلى تشويه السلوك، حيث يسعى الموظفون أو الشركات إلى تحقيق الأهداف الشكلية بدلاً من تحقيق الجودة الفعلية.
- يمكن لبعض الأطراف استغلال الثغرات في العقود للتحايل على الحوافز وتحقيق مكاسب غير مستحقة. مثال: إذا تم تصميم عقد يعتمد على تحقيق أهداف كمية فقط، فقد يلجأ الموظفون أو الشركات إلى تحقيق هذه الأهداف بأي وسيلة، حتى لو كانت غير أخلاقية أو غير مستدامة.
- قد تؤدي بعض العقود إلى خلق تحفيز غير متوقعة تؤثر سلباً على الأطراف المتعاقدة. مثال: إذا تم تقديم حوافز مادية قوية جداً للمدراء التنفيذيين بناءً على الأرباح قصيرة المدى، فقد يتخذون قرارات تؤدي إلى إهمال النمو طويل الأجل للشركة.
- بعض العقود التحفيزية قد تؤدي إلى زيادة الفجوة بين الفئات الاقتصادية، حيث يستفيد المديرون التنفيذيون والمستثمرون أكثر من الموظفين العاديين.

- تفترض النظرية أن العقود المصممة جيداً يمكن أن تحل مشاكل الحوافز بشكل دائم، لكنها لا تأخذ في الاعتبار التغيرات المستقبلية في الأسواق والتكنولوجيا. في بعض الأحيان، قد تحتاج العقود إلى تعديلات مستمرة بسبب التغيرات الاقتصادية، مما يجعل تطبيق النظرية أكثر تعقيداً.
- تركز النظرية على العقود كأداة لحل مشاكل الحوافز، لكنها لا تأخذ في الاعتبار أهمية بناء الثقة بين الأطراف. في العلاقات طويلة الأجل، مثل علاقة الموظفين بالشركات أو علاقة الشركات بالحكومات، تلعب الثقة والتفاعل المستمر دوراً مهماً قد يكون أكثر تأثيراً من العقود المكتوبة.
- بالرغم من هذه الانتقادات، تبقى نظرية الحوافز أداة قوية في تصميم السياسات الاقتصادية والإدارية. ومع ذلك، يتطلب تطبيقها تعديلات وتأطيراً عملياً يأخذ في الاعتبار الواقع السياسي، الاجتماعي، والتكنولوجي.

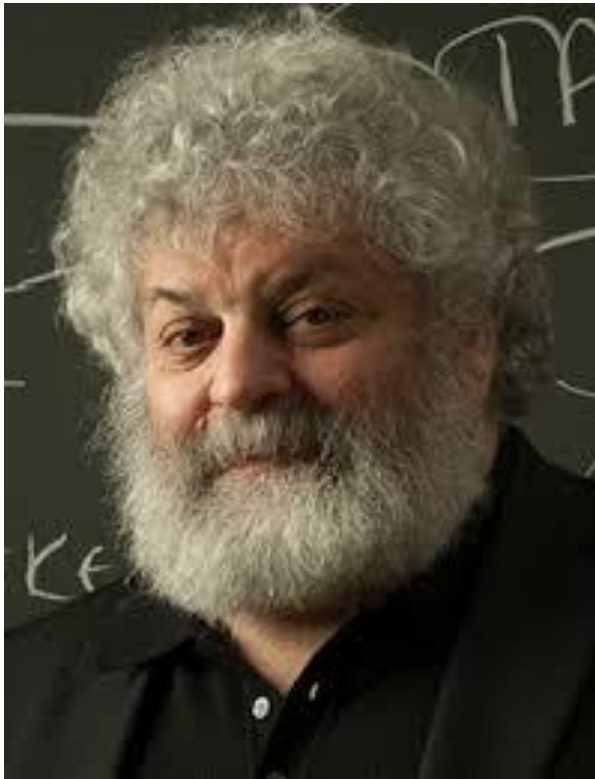
## المحور الثامن: نظرية الاطراف ذات المصلحة (الأطراف المشاركة)

## R. Edward Freeman

تمهيد:

في عام 1984، قام **R. Edward Freeman** بتفصيل نظرية أصحاب المصالح في الإدارة التنظيمية وأخلاقيات العمل التي تتناول الأخلاق والقيم في إدارة المنظمة، ويحدد كتابه "الإدارة الاستراتيجية: نهج أصحاب المصلحة" المجموعات التي تمثل أصحاب مصلحة في المنظمة ويصفها، وتؤكد هذه النظرية على أنه ينبغي استنباط أهداف المنظمة من خلال موازنة المطالبات المتعارضة لمختلف "أصحاب المصلحة" في المنظمة. ومنذ الثمانينات، كان هناك ارتفاع كبير في بروز النظرية، حيث واصل العلماء في جميع أنحاء العالم التشكيك في استدامة التركيز على ثروة المساهمين كأهم هدف أساسي للأعمال التجارية، ويرى فريمان وزملائه ان نظرية اصحاب المصلحة يمكن استخدامها لإعادة تحديد النهج بشكل جذري من خلال المنظمات الرأسمالية والتركيز على اصحاب المصلحة فيها كأهم الاصول. (الثبتي، 2019)

## روبرت إدوارد فريمان Robert Edward Freeman



ولد في 18 ديسمبر 1951 في كولومبوس، جورجيا، هو فيلسوف أمريكي وأستاذ إدارة الأعمال، معروف بشكل خاص بأعماله في نظرية أصحاب المصلحة (1984) وأخلاقيات الأعمال. حصل على درجة البكالوريوس في الرياضيات والفلسفة من جامعة ديوك في عام 1973 وعلى درجة الدكتوراه في الفلسفة من جامعة واشنطن في سانت لويس في عام 1978، درس في جامعة مينيسوتا ومدرسة وارتن، وهو الآن أستاذ لإدارة الأعمال في مدرسة دارين بجامعة فيرجينيا. وهو أيضاً المدير الأكاديمي لمعهد أخلاقيات الشركات في مجموعة رجال الأعمال، ومدير مركز أولسون للأخلاقيات التطبيقية في دارين. في عام 2001، حصل فريمان على جائزة الرواد للإنجاز مدى الحياة من معهد الموارد العالمية ومعهد آسبن، وفي عام 2005، كرمته هيئة التعليم العالي في ولاية فرجينيا بجائزة هيئة التدريس المتميزة.

## أولاً: نشأة نظرية الاطراف ذات المصلحة:

ظهر مصطلح أصحاب المصالح Stakeholders في سنوات الثلاثينات والأربعينيات في المؤسسات الأمريكية، حيث نادى بفكرة أنه يجب على المؤسسة أن تدير علاقاتها مع الممثلين الخارجيين، مع كل من Dodd, Berle et Means 1932. أما باحثون آخرون فيرجعون أصل نظرية أصحاب المصالح إلى نهاية سنوات الخمسينات وبداية سنوات الستينات فهم يعتقدون أن الأفكار الأولى حول هذا المفهوم بدأت مع أعمال Penrose 1959 معتبرين أنه أحد الرواد لهذه النظرية، في حين نجد أن آخرين يعتقدون أن Ansoff 1968 هو من رجع أول مرة لاستعمال هذا المفهوم في تعريفه للأهداف التنظيمية، أما Sturdivant 1979 فيشير إلى أنه من الصعب تحديد وبدقة أصول نظرية أصحاب المصالح. (صدوقي، 2019، صفحة 124)

خلال السنوات الأخيرة اعتبر مفهوم أصحاب المصالح Stakeholders أحد أكثر المساهمات أهمية في مجال أخلاقيات الأعمال، فمنذ تقديم هذا المفهوم من قبل Edward Freeman في كتابه Strategic Management: A Stakeholder Approach سنة 1984، أصبحت الانشغالات المتعلقة بمختلف أصناف أصحاب المصالح هدف دراسات بالغة الأهمية، ولربما الأهم فيما يتعلق بأخلاقيات التسيير، وبما أن مفهوم أصحاب المصالح قد تم تطويره غالباً في إطار إلزام أخلاقي يراعي حسبه المديرون التنفيذيون مصالح الأطراف ذات العلاقة (أصحاب المصالح) عند قيامهم باتخاذ القرارات والذي نعبر عنه غالباً بالإدارة لصالح أصحاب المصالح، المتناقضة مع الشكل الحالي للإدارة الذي يراعي مصالح المساهمين فقط. (شرقي و بهاز، 2018، صفحة 28)

## ثانيا: تعريف أصحاب المصلحة:

هناك عدة تعريفات لمصطلح أصحاب المصلحة، لكن اخترنا أشهرها: (بادن و بريش، 2017، صفحة

(40)

حسب فريمان وريد (1983) Freeman and Reed، فان مصطلح أصحاب المصلحة يمكن النظر إليه جانبيين، الأوسع والضيق أصحاب المصلحة حسب الجانب الأوسع يعني مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعريف بهم لهم القدرة على التأثير على تنفيذ وتطبيق أهداف المنظمة، أو يمكن أن يتأثروا جراء انجاز أهداف المنظمة، أما من الجانب الضيق فان أصحاب المصلحة هم مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعرف عليهم بحيث أن استمرار المنظمة يتوقف ومرتبطة بهم.

في حين أن هيل وجنسون (1992) Hill and Jonson، عرفا أصحاب المصلحة بأنه مصطلح يرجع ويشير إلى مجموعة من المنظمات والكيانات التي لها حقوق ومطالبات شرعية تجاه المنظمة.

جميع هذه التعريفات اتفقت على أن أصحاب المصلحة هم مجموعات أو أفراد لهم علاقة تأثر وتأثير أو علاقة من جانب واحد مع المنظمة، والتي لا يمكن لها النشاط والاستمرار وتحقيق أهدافها دون الاحتكاك بهم من الناحية الايجابية أو السلبية.

فعلاقة أصحاب المصلحة مع المنظمة يمكن اعتبارها كحصة لهم معها والتي تتمثل أساسا في أربع عناصر: (بادن و بريش، 2017، صفحة 40)

- مصلحة (منفعة).
- حقوق (قانونية ومعنوية).
- ملكية.
- مساهمة في شكل معرفة أو دعم (مباشرة وغير مباشر).

والجدول التالي يوضح هذه العلاقة والحصّة:

### الجدول رقم 06: تحديد الحصّة وعلاقتها

وصف العلاقة	طبيعة العلاقة / الحصّة
فرد أو مجموعة أفراد يتأثرون بالقرارات المتعلقة بنشاط المنظمة أو بمخرجاتها.	المصلحة / المنفعة
<ul style="list-style-type: none"> <li>— حقوق قانونية مثل الصحة، الحماية والخصوصية.</li> <li>— حقوق معنوية مثل ما يدعوا إليه الناشطين في حماية البيئة وحماية التراث.</li> </ul>	الحقوق
<ul style="list-style-type: none"> <li>بعض أصحاب المصلحة لهم حصّة في ملكية المنظمة ومنهم:</li> <li>— حقوق العمال في الحصول على عائد من استغلال معرفتهم.</li> <li>— المساهمين لهم جزء من قيمة الأصول.</li> <li>— الملكية الفكرية التي تعود لاستغلال بعض الأفكار والبراءات.</li> </ul>	الملكية
<ul style="list-style-type: none"> <li>أصحاب المصلحة مسؤولون عن:</li> <li>— عرض وتقديم الموارد (المعدات، رؤوس الأموال والموارد البشرية...).</li> <li>— العمل على دعم وتأييد نجاح أهداف وأنشطة المنظمة.</li> </ul>	المساهمة
هناك أصحاب مصلحة يتأثرون بنشاط المنظمة ومخرجاتها كالمستهلكين، الموظفين والمساهمين. وأصحاب مصلحة يؤثرون على نشاط المنظمة ومخرجاتها كالدولة والعامّة أو العكس.	الآثار والتأثيرات

المصدر: (Bourne, 2009, p. 31)

**ملاحظة:** يتكون مصطلح أصحاب المصالح Stakeholders من مقطعين، المقطع الأول Stake ويعني استثمار مالي أو هو تعويض مقدم للإيفاء بوعده في شأن دفع مبلغ من المال، ومن هنا جاء الانطلاق لتوضيح المقطع الثاني holder بدججه مع المقطع الأول كمصطلح واحد Stakeholder ليكون ذلك الشخص الذي يمتلك عهدة أو أمانة بصفة ضمان أو مغامرة أو رهان حتى يأمل ليحقق ربحاً منها.

## ثالثا: فروض نظرية أصحاب المصالح:

تقوم هذه النظرية على عدد من الفروض الأساسية هي: (حمدي ، 2023-2024، الصفحات 56-57)

- أن القيم الأخلاقية جزء أساسي في بيئة الأعمال ولا يجب التفريق بينهما؛
- إن الهدف الأساسي للمنشأة ليس فقط تعظيم القيمة للمساهمين، ولكن تعظيم منافع كل أصحاب المصالح في المنشأة؛
- هناك الكثير من التغيرات حدثت في بيئة الأعمال مما يتطلب إعادة رسم صورة المنشأة بما يتناسب التغيرات.

## رابعا: منطلقات نظرية أصحاب المصالح:

تتمثل منطلقات هذه النظرية في: (حمدي ، 2023-2024، الصفحات 57-58)

- إدارة المسار الإنتاجي للمؤسسة يتطلب تحقيق توازن تعاوني خاصة ما بين المساهمين والموظفين الذين يمثلون العامل القاعدي لوظيفة العمل؛
- لا يمكن للمسير أن يحتكر جهده على الأطراف الفاعلة الأخرى إلا بعد قدرته على تحقيق مصالح المساهمين أي مصالح المؤسسة إرضاء الفواعل الأخرى كالموظفين والمؤسسات المالية المساهمة والموردين والزبائن والمؤسسات المتحالف معها... الخ؛
- تنص هذه النظرية للمفاهيم المتعلقة بالقيم غير الأخلاقية المرتبطة بالمنشأة والتي افترضتها النظريات الاقتصادية، وترى هذه النظرية أنه يجب على المنشأة أن تضع رؤيا واضحة حول إدراج المعايير الأخلاقية في إستراتيجية المنشأة حتى تضمن البقاء والاستمرار في السوق؛
- ترى أن تعظيم قيمة حملة الأسهم تنطوي على الاعتداء على حقوق باقي أصحاب المصالح، وأن حقوق المساهمين ليست مطلقة، ولا تستعمل تلك الحقوق في تقييد حرية باقي أصحاب المصالح، لاسيما أن حملة الأسهم لديهم فرصة أكبر للخروج من المنشأة عند حدوث خسائر عن طريق بيع أسهمهم في السوق؛
- تحاول هذه النظرية أيضا إثبات ان النظريات الاقتصادية تأسست على الصورة التقليدية للمنشأة، حيث يرى فريمان (Freeman) أن ظهور كثير من أصحاب المصالح والموضوعات الإستراتيجية الجديدة يحتاج إلى إعادة التفكير في تلك الصورة، لذلك يجب إعادة رسم صورة المنشأة بالشكل الذي يفسر تلك المتغيرات والمؤثرات؛
- تتميز هذه النظرية بأنها وضعت إطارا إستراتيجيا مرنا للتعامل مع التغيرات الشديدة التي تحدث في بيئة الأعمال، وكان محور اهتمامها هو نجاح وبقاء المنظمة في السوق وأنه لكي يتحقق ذلك الهدف فلا بد أن

تدعم المنشأة من جانب الأطراف الأخرى، وعليه فإن أصحاب المصالح سوف يتعاطفون مع المنشأة فيما يتعلق بمسألة بقائها، وبالتالي لن يكون هناك الهدف التقليدي للمنشأة وهو تعظيم ثروة الملاك، وعليه ترفض نظرية أصحاب المصالح تحقيق أقصى لذلك الهدف الوحيد وهو تعظيم ثروة الملاك، وإنما تسعى لتعدد وتكامل العلاقات داخل وخارج المنشأة لتحقيق أهداف متعددة ومتوازنة لجميع الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة.

#### خامساً: أهمية أصحاب المصالح:

تكمن أهمية أصحاب المصلحة فيما يلي: (صاوي، 2018-2019، صفحة 99)

- إن أصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تحدهم منظمة الأعمال يعدون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها. كما أن خلق علاقات مميزة لأصحاب المصالح يعد مورداً مهماً يمكن أن ينافس الموارد المالية والبشرية كأسبقية. ولعل من الجدير بالذكر، أن بروز مثل تلك الأهمية في المنظمات المعاصرة، يأتي بسبب كونها تنشئ التعاون وتتقاسم المخاطرة، التي تصب في تعزيز الإبداع والاستجابة المرنة للتغيرات السريعة الناشئة في الاقتصاد العالمي الجديد، هذا فضلاً عن تلك المنظمات صارت مسطحة تتصف بانتشار عملية اتخاذ القرارات وتوزيعها على عدد كبير من الأفراد والجماعات، وكذلك تسارع مجرى المعلومات وتنوعها خصوصاً عند صناعتها.
- تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية، فمنظمات الأعمال أدركت أن سمعتها على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين الزبائن، المجهزين والمقيمين بجوارها يعد أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع. فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة، وتعزز من قيمة العلامة التجارية للمنظمة، ومن كليهما بالطبع قد يولد كماً غيراً من المنافع، وخصوصاً تطوير الأسواق الحالية، وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها.
- أن نوعية علاقات منظمات الأعمال مع أصحاب المصالح ممكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها. ومما يؤسف له أن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح، وخصوصاً حملة الأسهم.

## سادسا: مبادئ أصحاب المصلحة:

حدد فريمان ستة مبادئ يجب أن تحكم العلاقة بين أصحاب المصلحة والمنظمة: (الثبتي، 2019)

1. **مبدأ الدخول والخروج:** وفقاً لهذا المبدأ، يجب أن تكون هناك قواعد واضحة تحدد، على سبيل المثال، يجب أن تكون القواعد المتعلقة بتوظيف الموظفين وإنهاء عملهم واضحة وشفافة.
2. **مبدأ التحكم:** يتعلق هذا المبدأ بكيفية تعديل القواعد التي تحكم العلاقة بين أصحاب المصلحة والشركة. بموافقة بالإجماع في أي تغييرات.
3. **مبدأ العوامل الخارجية:** يتعلق الأمر بكيفية تعرض المجموعة التي لا تستفيد من تصرفات الشركة لبعض الصعوبات بسبب تصرفات الشركة. يشير مبدأ العوامل الخارجية إلى أن أي شخص يتحمل تكاليف أصحاب المصلحة الآخرين له الحق في أن يصبح صاحب مصلحة أيضاً. أي شخص يتأثر من الأعمال التجارية يصبح صاحب مصلحة.
4. **مبدأ تكاليف العقد:** يجب أن يتحمل كل طرف في العقد مبالغ متساوية عندما يتعلق الأمر بالتكلفة، أو يجب أن تكون التكلفة التي يتحملها متناسبة مع الميزة التي يتمتع بها في الشركة. ليست كل هذه التكاليف مالية بطبيعتها، لذلك قد يكون من الصعب تحديدها.
5. **مبدأ الوكالة:** ينص هذا المبدأ على أن مدير الشركة هو وكيل للشركة وبالتالي يتحمل المسؤوليات تجاه أصحاب المصلحة وكذلك المساهمين.
6. **مبدأ الخلود المحدود:** يتناول هذا المبدأ طول عمر الشركة. لضمان نجاح المنظمة وأصحابها على حد سواء، من الضروري أن تكون المنظمة موجودة لفترة طويلة من الزمن. إذا كانت الشركة موجودة فقط لفترة محدودة جداً من الوقت، فسيكون ذلك مفيداً لبعض أصحاب المصلحة وغير مضر للآخرين. هذا ينتهك مفهوم صاحب المصلحة. وبالتالي يجب أن تبقى الشركة في الوجود لمدة طويلة ويجب إدارتها بطريقة تضمن بقاءها. يشير الخلود "المحدود" إلى حقيقة أن الشركة يمكن أن تكون طويلة الأمد ولكن من المستحيل أن تكون خالدة بالفعل.

## سابعاً: تقسيمات أصحاب المصلحة:

برزت هناك تصنيفات وتقسيمات لأصحاب المصلحة حسب عدة كتاب ومؤلفين في مجال الإدارة الإستراتيجية ومن هذه التقسيمات نذكر:

### 1. التصنيف الأول: هناك من صنف أصحاب المصالح إلى أربع تقسيمات كما يلي: (العززي، 2017، الصفحات 9-10)

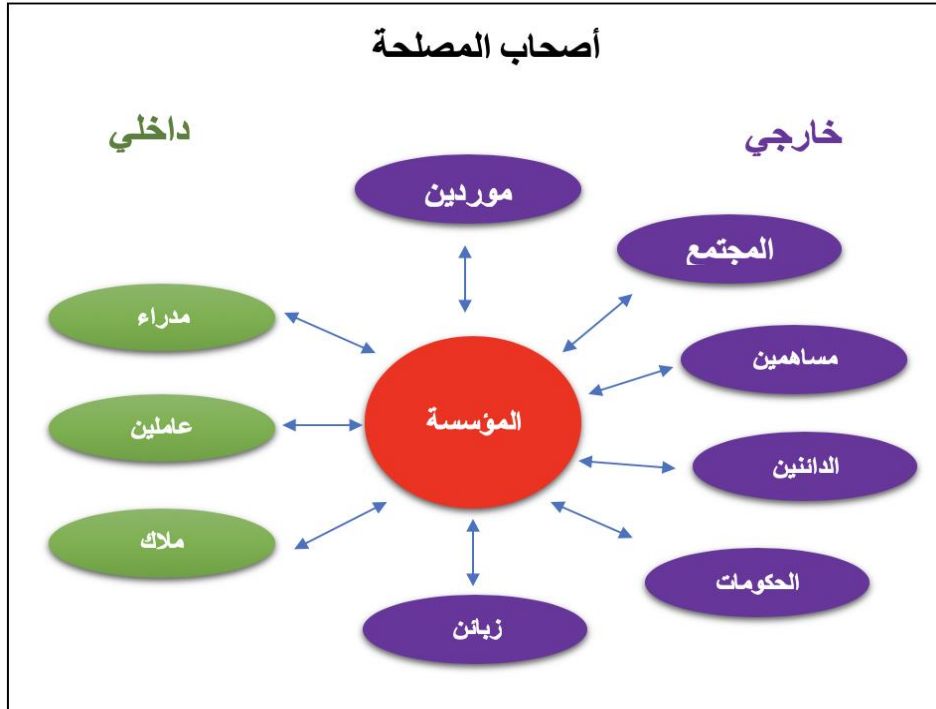
- أصحاب المصلحة الداخليين: حيث يمثلون جزء من السلطة الإدارية والتنظيمية للمؤسسة؛
- أصحاب المصلحة الخارجيين: كما يدعون بالمقاولين المتعاقدين مع المؤسسة حيث يمثلون مجموعات داخل دائرة الأحداث (مجموعات داعمة لنشاط المؤسسة) وأخرى خارج الدائرة (مجموعات تعمل بمحيط المؤسسة)؛
- أصحاب المصلحة المشرعين: وتشمل الهيئات التي تعمل على فرض التشريعات المنظمة للعمل والعلاقات الاقتصادية؛
- أصحاب المصلحة من المجتمع: وتضم العامة من أفراد المجتمع ومنظمات المجتمع المدني والإعلام ...

### 2. حسب المفكر كلركسون 1995 clarkson: فان هناك أصحاب مصلحة أساسيين وهم الأطراف الذين بدون مساهمتهم في المؤسسة فان استمراريتها غير ممكنة مثل: (المساهمين، المستثمرين، الموظفين، المستهلكين، الموردين، الدولة والمجتمع)، في حين أن النوع الثاني يتمثل في أصحاب مصلحة ثانويين والذين عرفهم بأنهم أطراف تؤثر أو تتأثر بالمؤسسة لكن لا يتم إشراكهم في الصفقات والمعاملات التي تجريها وليس لهم دور مهم في حياة المؤسسة من ضمنهم: (الإعلام وبعض المجموعات الخاصة). (Gossy, 2008, p. 6)

### 3. ووفقاً لمعهد إدارة المشاريع PMI: فان أصحاب المصلحة يمكن تقسيمهم إلى ثلاث أقسام: (بادن و بريش، 2017، صفحة 41)

- أصحاب مصلحة تم إشراكهم: وتضم مديري المؤسسات والداعمين لها وأعضاء فريق الإدارة؛
  - أصحاب مصلحة تم التأثير فيهم: هذه المجموعة أكثر تنوع وتضم أطراف داخلية وخارجية عن المؤسسة مثل المستهلكين، الموردين الأجهزة التشريعية والتنظيمية وأقسام أخرى بالمؤسسة؛
  - أصحاب مصلحة يمكن أن يكون لها تأثير: وتضم كل من الإعلام ومجموعات الدفاع عن البيئة ومجموعات أخرى مختلفة لها مصلحة في نشاط المؤسسة.
- والشكل الموالي يوضح هذه بعض التصنيفات:

## الشكل رقم 08: تصنيفات أصحاب المصلحة



المصدر: (الثبيتي، 2019)

## ثامنا: طلبات أصحاب المصالح:

إن التعرض إلى أصحاب المصالح، يجعلنا نقف على وجود أصحاب مصالح داخليين، وآخرين خارجيين، وعلى المؤسسة معرفة مصالح هؤلاء، واهتماماتهم بدقة، كما أنه من جانب الإدارة الإستراتيجية تدرس حتى الادعاءات المحتملة لهم، ونشير إلى أن الأطراف المذكورة لها معايير تحدد من خلالها مدى فعالية أداء المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة معرفة هذه المعايير قصد الاستجابة لطلباتهم، بل لطلبات الأطراف الأكثر أهمية. (دريال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 5) ويحدد الجدول رقم 02 أهم أصحاب المصالح، ومعاييرهم المختلفة:

## الجدول رقم 07: أهم أصحاب المصالح، ومعاييرهم المختلفة

أصحاب المصالح	معاييرهم
حاملي الأسهم	ارتفاع قيمة السندات، الأسهم والأرباح (كم ومتى؟)
البنوك	الأجور المقارنة استقرار التوظيف (العمالة)، فرص التقدم
الحكومات	مساندة برامج الحكومة الالتزام بالقوانين والتنظيمات
الموردون	السرعة في الدفع استمرارية واتساق الشراء
المقرضون/الدائنون	الالتزام بديون العقد الاعتمادية
الزبائن/الموزعون	قيمة السعر المدفوع توافر السلعة، أو الخدمة
الاتحادات التجارية	المشاركة في برامج الاتحاد (الوقت) المشاركة في برامج الاتحاد (النقود)
المنافسون	معدل نمو الأسواق اقتراح سلع وخدمات (مصادر أفكار جديدة تستخدم)
الجمعيات المحلية	المساهمة في تطوير المجتمع من خلال الضرائب والمشاركة في الأعمال الخيرية توظيف أفراد من المجتمع المحلي
الجماعات ذات المصالح الخاصة	توظيف أفراد من الأقليات المساهمة في برامج التطوير الإقليمي المساهمة في تقديم خدمات حرة إلى غير القادرين

المصدر: (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 6)

سوف نستعرض بعض أهم أصحاب المصالح وتطلعاتهم، أي ماذا يريد هؤلاء من المؤسسة؟ وماذا يقدمون لها؟ كالتالي: (دريال و بن خيرة، 2021-2022، الصفحات 6-9)

أ. **مطالب الأطراف الداخلية:** إن مطالب الأطراف الداخلية تنحصر في مطالب القوى العاملة المدراء، مجلس الإدارة، والمساهمين:

**1. مطالب القوى العاملة:** تقوم المؤسسة عادة باستقطاب وجذب خبرات جديدة كي تقدم القوى العاملة عملاً بكفاءة. وينتظر من المؤسسة مقابل العمل الذي قدمته إشباع حاجاتها المختلفة، كالحاجات الطبيعية (الفيزيولوجية)، وأخرى ذاتية كاحترامهم وشعورهم بالرضا الوظيفي، وعلاقات عمل جيدة. فالعمال ينتظرون من المؤسسة:

— توفير ظروف عمل ملائمة.

— تقديم أجر عادل.

— توفير الرعاية الصحية والاجتماعية.

— عدم الإخلال بشروط التعاقد.

— توفير فرص الترفيه.

فالمؤسسة عبارة عن مكان نزاع لتقسيم الثروة بين أصحاب المصالح، والقوى العاملة تأخذ أجوراً، ومكافآت عالية، إذا كانت مساهماتهم ذات أهمية في مسار خلق الثروة، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة، وفي حالة العكس يكون من السهل استبدالهم، ولن تكون لهم سوى قيمة سوقية أقل. فالمسيرون عندما يتخذون قراراً، سوف تكون له حتماً نتائج على ثروة المساهمين، لذلك لا بد أن يقدم للمسيرين مكافآت تسمح بتعظيم منفعتهم الخاصة، فيلجأ كل من المساهمين والمسيرين إلى إمضاء عقود تحدد واجبات كل طرف. ويقيم كل من المدراء ومجلس الإدارة على أساس فعاليتهم الحقيقية ويعاقبوا في حالة ما إذا كانوا ليس على مستوى المسؤولية المنوطة لهم.

**2. مطالب المساهمين:** إن معايير المساهمين في تحديد مطالبهم هي: معدل نمو الأسواق الاختراعات والابتكارات المنافسة المشروعة، والعدالة بدون إهمال المصالح المتبادلة بينهم. وتتلخص مطالب المساهمين في:

— المحافظة على أموالهم وتعظيم عائداتهم.

— الالتزام بمواعيد صرف وتوزيع الأرباح.

— إحاطة الملاك علماً بإستراتيجية المؤسسة وتنفيذها.

فالمساهمون يمدون المؤسسة برأس المال (في صورة أسهم)، وينتظرون منها عائداً مناسباً على استثماراتهم.

ب. **مطالب الأطراف الخارجية:** تتمثل مطالب الأطراف الخارجية في مطالب الزبائن الموردين الحكومة مؤسسات التمويل المساهمون، النقابات والاتحادات، والمؤسسات المحلية والجمهور العام:

**1. مطالب الزبائن:** إن الزبائن هم المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة، وبقاء المؤسسة واستمراريتها يتوقف بدرجة كبيرة على مدى رضا الزبون، وعلى مدى التزاماتها المبرمة معهم (الزبائن) حيث تتجسد مطالبهم في:

- تقديم ما يطلبونه من سلع وخدمات في وقتها وبسعر مناسب.
- مراعاة جانب الجودة في السلع المقدمة لهم أو الخدمة.
- الرد على جميع استفساراتهم.

فمعايير الزبائن اتجاه المؤسسة تركز على مدى توافر السلع والخدمات، وعلى درجة الجودة، وقيمة السعر المدفوع. في حالة عدم قيام المؤسسة بالوفاء بالالتزامات السابقة، يعني تحول الزبائن إلى منافسين، ويترتب على هذا التحول خروج المؤسسة من السوق نتيجة لتقلص حصتها السوقية، وبالتالي يصعب استرداد الزبائن مرة أخرى.

**2. مطالب الموردين:** الموردون لهم مطلب هام وأساسي لضمان استمرارية توريد ما تحتاجه المؤسسة وهو: سداد الفواتير في مواعيدها. فالموردون يزودون المؤسسة بالمدخلات وفي المقابل يسعون وراء تحقيق الإيرادات ضمان صفقات مستمرة، وإذا أحجم الموردون عن توريد المادة الخام أو الآلات أو السلع للمؤسسة فذلك يعني توقف نشاطها.

**3. مطالب الحكومة:** تقدم الحكومة إلى المؤسسة مجموعة القوانين والتشريعات والتعليمات التي تحكم الجانب العملي لها، وتضمن المنافسة الشريفة. وتتمحور مطالب الحكومة للمؤسسات بما يلي:

- الالتزام بتطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسة في أداء عملها وعدم الخروج عليها.
- دفع الضرائب والرسوم المسطرة.

فالحكومة تنظر في: "مدى الالتزام بالقوانين والتعليمات ومساندة برامج الحكومة، فالحكومة تمنح تراخيص مزاولة الأعمال للمؤسسات، وتمنح براءة الاختراع للأفكار الجديدة مثلاً، وتتوقع المؤسسة من الحكومة توفير الأمن والنظام داخل المجتمع".

**4. مطالب هيآت التمويل:** مؤسسات التمويل محمية جزئياً بواسطة العقد الذي يربطهم بالمؤسسة وبالتالي فهي أمام خيارين:

- قبل إمضاء العقد: هيآت التمويل لا تملك سوى معلومات جزئية غير مؤكدة، ونسبية المصدقية اتجاه المؤسسة.

— **بعد إمضاء العقد:** هيئات التمويل تتحمل الأخطار الناجمة عن اتخاذ المؤسسة لقرارات لا تتفق مع مصالحهم.

فهيئات التمويل غير قادرة على تقدير الخطر الذي يأتي من المؤسسة المقترضة بدقة، ولعل أهم مطالبها هو تسديد أقساط القروض الممنوحة للمؤسسة مع الفوائد المترتبة عنها وهيئات التمويل بدورها تعمل على:

— ضمان القروض في مواعيدها.

— تقديم التسهيلات الائتمانية والمصرفية لتمويل العمليات الجارية.

**5. مطالب المنافسين:** تواجه المؤسسة عدة أوجه من المنافسة، منها المنافسة السعرية، المنافسة على الجودة،

المنافسة على الخدمات المقدمة، وكل أنواع هذه المنافسات تهدف إلى الحصول على رضا الزبون، وجلب أكبر عدد من الزبائن. إلا أنّ المنافسين ينتظرون من المؤسسة:

— صيانة حقهم في المنافسة الشريفة.

— احترام حقهم في الابتكار.

— عدم استعمال الأساليب غير المشروعة للإضرار بالغير.

وبطبيعة الحال يعتبرون المؤسسة طرفاً منافساً لها، فهم يقدمون لها ما يطلبونه منها.

**6. مطالب النقابات والاتحادات:** النقابات والاتحادات يمثلون العمال فهم مطالبون بتأدية واجبهم اتجاه

المؤسسة، كما يطالبون هذه الأخيرة بإعطائهم حقوقهم مقابل ما يؤديونه من مهام حيث: "تنظر النقابات والعمال إلى الأجور المقارنة، واستقرار الفرد في وظيفته وفرص التأهيل والترقية وفي المقابل تتوقع المؤسسة أن يقوم الأفراد بإعطائها أكبر قدر من الجهد والقدرات والمهارات لصالح العمل في المؤسسة (قوة شرعية)".

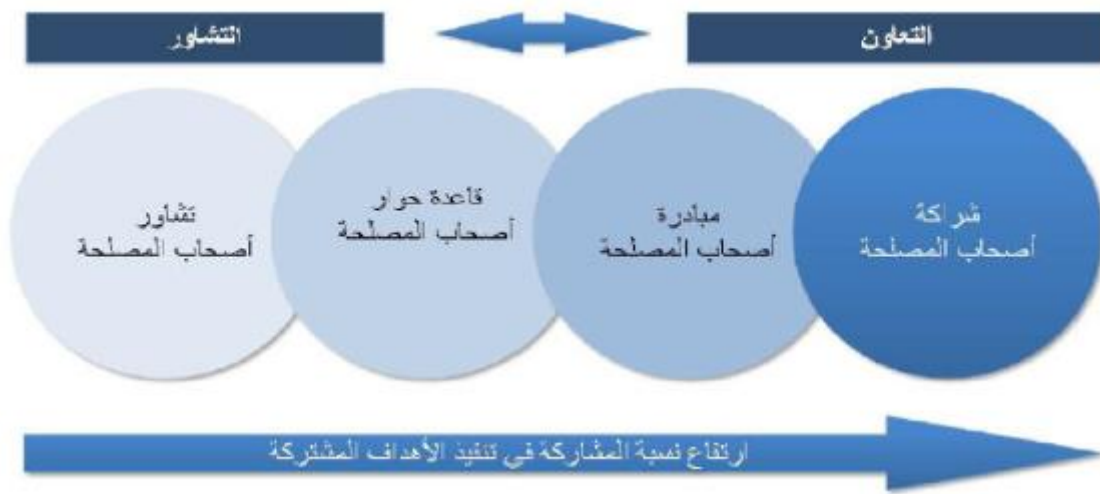
**7. مطالب المؤسسات المحلية والجمهور العام:** تطلب المؤسسات المحلية والجمهور العام من المؤسسة ضرورة

التزامها بدفع الضرائب من أجل تطوير المجتمع، كما يطالبونها بضرورة المشاركة في الأعمال الخيرية، وتوظيف أفراد من المجتمع المحلي والمساهمة في تقديم خدمات حرة إلى ذوي الاحتياجات الخاصة، والمساهمة في برامج التطوير الإقليمي، وتحقيق التنمية المستدامة وهم بدورهم يزودون المؤسسة بالموارد البشرية، والبنية الأساسية.

## تاسعا: حوارات أصحاب المصلحة:

تهدف حوارات أصحاب المصلحة التعاونية إلى تحقيق التعاون الموجه نحو التطبيق والذي تشترك فيه الجهات الفاعلة التي تتعاون بشكل فعال والتي تتحمل مسؤولية مشتركة. إن مجموعة أصحاب المصلحة التحفيزية (القطاع العام أو الشركات أو المجتمع المدني) هي شريك تعاوني ولها نفس الثقل. ولذلك فإن مسألة البحث عن توافق الآراء تأتي في المقدمة. وكلما ازداد السعي للتطبيق، يرتفع مستوى الاستعداد للتعاون المشترك وتحمل المسؤولية فيما يتعلق بتحقيق النتائج وإحراز النجاح. (كونكل، جيرلاخ، و فريج، 2014، صفحة 34)

## الشكل رقم 09: حوارات أصحاب المصلحة



المصدر: (كونكل، جيرلاخ، و فريج، 2014، صفحة 35)

**عاشرا: عمليات إدارة أصحاب المصلحة:**

إدارة أصحاب المصلحة مع المؤسسة يتضمن المسار والعمليات اللازمة من أجل تحديد والتعريف بالأفراد والمجموعات أو المنظمات والتي يمكن أن تتأثر أو تؤثر في المؤسسة حسب معهد إدارة المشاريع، فإن إدارة أصحاب المصلحة تمر بأربع عمليات هي: (بادن و بريش، 2017، الصفحات 41-42)

**1. تحديد هوية أصحاب المصلحة:**

تعتبر هذه العملية مهمة جدا للمؤسسة قبل البدء في النشاط، لأن الغرض منها هو تحديد هوية كل صاحب مصلحة مع المؤسسة وكذا تحليل علاقته بها، لتقييم مستوى إشراكه ومستوى مصطلحه مع المؤسسة ومستوى التأثير عليه. تتوقف هذه العملية على بعض الشروط منها تطوير وإعداد قائمة من أصحاب المصلحة، وكذا تحديد الهوية والقواسم المشتركة بين أصحاب المصلحة والتي من خلالها يمكن وصف طبيعة العلاقات. يمكن لهذه العملية أن تؤثر أو تتأثر بقرارات المؤسسة ومخرجاتها، وتحليل وتوثيق المعلومات التي تم جمعها عن مصالحهم، إشراكهم، ارتباطهم وتأثيرهم وكذا الآثار المحتملة على نجاح المؤسسة.

**2. خطة إدارة أصحاب المصلحة:**

الهدف من هذه العملية هو تحليل مستوى إشراك أصحاب المصلحة عند تحديد هويتهم، وتحتاج هذا الخطة إلى العناصر التالية التي تعتبر كمدخلات: خطة إدارة المؤسسة، تسجيل وتدوين أصحاب المصلحة، العوامل المحيطة بالمؤسسة ومعلومات تاريخية عن مؤسسات شبيهة.

**3. إشراك أصحاب المصلحة:**

إشراك أصحاب المصلحة يعتبر عملية مستمرة من الاتصالات والعمل بينهم وبين المنظمة للوصول إلى توافق حول الحاجيات والتوقعات والقضايا التي تمهمهم فهي تعني كذلك المساهمة في الإعلان عن إدارة المخاطر في الشركة وتعزيز الثقة والسمعة بين أصحاب المصلحة، كما أن عملية إشراك أصحاب المصلحة في نشاط وأهداف المنظمة تتم وفق المستويات التالية والموضحة في الجدول التالي:

## الجدول رقم 08: مستويات إشراك أصحاب المصلحة

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

المصدر: (بادن و بريش، 2017، صفحة 41)

## 4. مراقبة عملية إشراك أصحاب المصلحة:

تعني متابعة المستوى الحالي من عملية إشراك أصحاب المصلحة، والتدخل من طرف المؤسسة لأخذ ردود الأفعال عن كل مستوى من مستويات الإشراك، مع العمل على تصحيح وتعديل ما أمكن دون تعدد الحدود المتعلقة بإدارة المؤسسة. لأن لكل مستوى حدود محددة إن تم تجاوزها فإن ذلك يؤثر سلباً على مصلحة طرف آخر من أصحاب المصلحة. تعرف المراقبة في إطار إشراك أصحاب المصلحة بأنها المتابعة الشاملة لعلاقاتهم مع المؤسسة مع تعديل وضبط هذه العلاقات متى كان ذلك لا يخل بالتوازن المطلوب بين مصالح كل الأطراف.

## حادية عشرًا: الانتقادات الموجهة لنظرية أصحاب المصالح:

رغم الإيجابيات التي توفرها نظرية أصحاب المصالح، إلا أن هناك بعض التحفظات على جدواها العملية، فهي لا تقدم في الواقع سوى بعض الآليات الإجرائية التي لا تحظى بالقبول الكلي من قبل الممارسين في الميدان، لذلك غالباً ما ينظر لنظرية أصحاب المصالح بوصفها نموذجاً أخلاقياً مبالغاً فيه، من الصعب تطبيقه عملياً بالنظر إلى إفراطه في تقديم المواعظ والإرشادات. (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 11)

وتتمثل أهم الانتقادات الرئيسية الموجهة إلى هذه النظرية إلى ما يلي: (حمدي، 2023-2024، صفحة

(58)

- إهمال هذه النظرية في تحديد النمط الذي تبنى عليه قواعد الاتفاق والإجماع بين كل الشركاء حول تحديد هدفهم المنتظر والمستمد من هدف تحقيق المشروع الاقتصادي للمؤسسة؛
- صعوبة في تحديد طبيعة عقود الشركاء المحيطة بالمؤسسة هذا ما قد يعيد النظر حتى في تعريف وتحديد أصحاب المصالح وعلاقتهم بالمؤسسة؛
- لم تتطرق هذه النظرية إلى كيفية تأثير أصحاب المصالح على المؤسسة وبأي طريقة يتم ذلك.

## ثانية عشرًا: خلاصة نظرية أصحاب المصالح:

وضعت نظرية أصحاب المصالح نموذجاً للمؤسسة بموجبه كل الأفراد والجماعات من ذوي المصالح المشروعة يشاركون في المؤسسة من أجل الحصول على المنافع، ولا توجد أولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى، فالنظرية رفضت فكرة "أن المؤسسة توجد لتعظيم ثروة المالكين"، ومن هنا يتضح أن النظرية تستند على فكرة "وجود المؤسسة لخدمة كل من لديه مصلحة بها أو أنه يتأثر بطريقة أو بأخرى بنشاطات المؤسسة وأعمالها". (دربال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 11)

## المحور التاسع: نظرية الحوكمة (حوكمة المؤسسات)

### Gérard Charreaux

تمهيد:

أدت الأحداث التي وقعت خلال العقدتين الأخيرين من القرن الماضي إلى إعطاء الأولوية إلى الموضوعات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية، هذه الأحداث تعلقت أساساً بالفضائح المالية التي أصابت عدداً من المؤسسات العالمية، وخاصة المؤسسات الأمريكية، وما تبعها من أحداث متلاحقة في الأسواق المالية من فساد إداري ومحاسبي فضلاً عن ضعف في الرقابة مس الأنشطة المختلفة في المؤسسات المالية وغير المالية، وغير ذلك من الأسباب التي أدت بدورها إلى بروز عدة تساؤلات حول ضرورة وضع مجموعة من الضوابط الأخلاقية والمبادئ المهنية ومرتكزات كفيلة بحماية حقوق أصحاب المصالح. كل ذلك أسهم في تحديد نطاق مفهوم الحوكمة المؤسسية وإرساء مبادئها.

### Gérard Charreaux جيرار شارو

جيرار شارو، المولود في 25 أبريل 1950، هو أستاذ فرنسي في علوم الإدارة، رائد في البحث في الحوكمة في فرنسا. خريج مدرسة بورغوندي للأعمال 1971 وحاصل على شهادة DEUG في العلوم الاقتصادية من جامعة بورغوندي 1972، حصل على ماجستير في العلوم الاقتصادية 1974، وشهادة الدراسات المحاسبية العليا 1978، وشهادة إدارة المحاسبة 1980 ثم شهادة الخبرة المحاسبية 1983، ثم حصل على درجة الدكتوراه في الدورة الثالثة في الاقتصاد وإدارة الأعمال عام 1979، ثم على درجة الدكتوراه الحكومية في علوم الإدارة عام 1981 من جامعة بورغوندي، قام بالتدريس في المدرسة العليا للتجارة في ديجون من عام 1971 إلى 1981، أصبح مساعد أستاذ في جامعة ليون الثالثة ثم أستاذاً في جامعة ستراسبورغ الثالثة، قبل أن يصبح في عام 1985 أستاذاً جامعياً في جامعة بورغوندي. تقاعد في عام 2012.



## أولاً: مفهوم الحوكمة:

عرفت الحوكمة بأنها "مختلف الإجراءات الموضوعية محل التطبيق، لتخفيض تكاليف المبادلات بالسوق، وهي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة للوفاء بالمعايير اللازمة للشفافية"، كما تعرف على أنها "مجموعة الآليات التي تضمن رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية والاستعداد لمواجهة متغيرات بيئتها الخارجية ضمن منظور أخلاقي، لتحقيق مطالب أصحاب المصالح، وبقاء المنظمة"، "والحوكمة هي مجموعة من المسؤوليات يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بهدف القيادة الاستراتيجية". (عطا، 2016، صفحة 555)

## ثانياً: مفهوم حوكمة المؤسسات:

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم أو تعريف حوكمة المؤسسات وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين، لذلك سوف نحاول طرح بعض التعاريف كما يلي: (حسياني، 2018-2019، صفحة 9)

- حوكمة المؤسسات هي مصطلح يشير إلى مجموعة القواعد والترتيبات التي تحكم وتنظم الحقوق والمسؤوليات بين الملاك والإدارة وغيرها من الأطراف المعنية بالشركة.
- حوكمة المؤسسات تشير إلى توفير الإجراءات الحاكمة لضمان سير عمل المؤسسات على وجه أفضل، والتي من خلالها يتم حماية وضمان أموال المساهمين مع الأخذ بعين الاعتبار أيضاً حماية أصحاب المصلحة وذوي الاهتمام من دائنين ومقرضين وموظفين.
- هي مجموعة كاملة من الترتيبات التشريعية والمؤسسية التي تحدد الإطار التنظيمي الواقعي والقانوني لإدارة المؤسسة والإشراف عليها.
- حوكمة المؤسسات هي عمليات تتم من خلال إجراءات تتخذ من قبل أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها من خلال الإدارة والمراقبة لمخاطر المنظمة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف المؤسسة وحفظ قيمتها.

## ثالثاً: النشأة والتطور التاريخي لحوكمة المؤسسات:

يطلق مصطلح حوكمة المؤسسات Corporate Governance على مستوى الاقتصاد الجزئي أي الشركات والمؤسسات، إذ يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ريان السفينة الإغريقية ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته للأمانات والبضائع وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول، ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالماً، أطلق عليه القبطان المتحكوم جيداً، استعمل مصطلح الحوكمة في اللغة اللاتينية بكلمة Guernare في بداية القرن الرابع عشر، ثم استخدم في اللغة الفرنسية القديمة Gouvernance كمرادف لمصطلح الحكومة Gouvernement، وابتداء من سنة 1478م استعمل المفهوم للإشارة إلى المنظمات التي تتبع هيكل إداري خاص. وفي اللغة الإنجليزية تم طرح مصطلح Governance للدلالة على وسيلة إدارة أو حكم. ويمكن رصد أهم محطات تطور الحوكمة فيما يلي: (حمدي ، 2023-2024، الصفحات 10-12)

— بدأ الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات (Corporate Governance) يأخذ حيزاً مهماً في أدبيات الاقتصاد عندما تطرق آدم سميث إلى الحوكمة في كتابه الشهير ثروة الأمم عام 1776 عندما أشار إلى فصل الملكية عن الإدارة، كما تطرق بيرلي و مينز (Berle, Means) عام 1932 إلى مفهوم الحوكمة المؤسسية في كتابهما "الشركة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعني أداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد، فضلاً عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة؛

— تطرق كل من جينسين وميكلينج (Jensen, Meckling) سنة 1976 في مقال بعنوان Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure لعلاقات الوكالة، حيث تم تعريفها على أنها عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص ويسمى الموكل بتفويض شخص آخر وهو الوكيل لتنفيذ بعض الخدمات نيابة عنهم، وهذا يستلزم منح جانب من سلطة صنع القرار إلى الوكيل، وخلصت نتائج الأبحاث المتعددة والمستمرة في هذا الشأن إلى أن التطبيق السليم للقوانين واللوائح التي تضمن الإفصاح وحقوق المساهمين التي تساهم في الحد من أساليب الاحتيال وتضارب المصالح؛

- فضيحة واتورقات (Watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ استطاعت الهيئات التشريعية والقانونية الأمريكية تحديد أسباب هذه الفضيحة في فشل الرقابة المالية في الشركات والتجاوزات غير المشروعة المتمثلة في تقديم الرشاوى لمسؤولين في الحكومة، وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية مما أدى إلى صياغة قانون مكافحة الفساد عام 1977، والذي تضمن قواعد خاصة تعنى بمراجعة نظام الرقابة الداخلية، والتي تعد بمثابة النواة الأولى لهذا المصطلح، ولقد قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية المعروفة بلجنة تريديوي (Treadway Commission) التي تم تأسيسها عام 1985، وهي الهيئة التي تهتم بتحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية، حيث قدمت أول تقرير لها حول الحوكمة المؤسسية وقامت بنشره سنة عام 1989، وكان هذا التقرير يتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش، والتلاعب في القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية، وتعزيز مهمة الرقابة الخارجية أمام مجلس إدارة الشركات؛
- شهد الاقتصاد الإنجليزي عدة أزمات مالية على إثر انهيار بعض الشركات ما بين الثمانينات والتسعينات، فظهرت العديد من التقارير التي تؤكد على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات في إنجلترا، وكان لبورصة لندن دور بارز في ذلك المجال، حيث صدر تقرير كادبوري (Cadbury Report) في عام 1992 لكي يؤكد على أهمية حوكمة الشركات من أجل زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد ومراجعة القوائم المالية؛
- قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بوضع مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999، تم تعديله في عام 2004، حيث أصبح لحوكمة الشركات اهتمام كبير بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية لكبريات الشركات الأمريكية في سنة 2008، وهذا لعدم تكرار ما حدث وذلك من خلال إرساء قواعد ومبادئ أتفق عليها في إطار الحوكمة للشركات والمنظمات.
- ثالثا: أسباب ودوافع ظهور حوكمة المؤسسات:**

هناك عدة دوافع أدت إلى ظهور حوكمة المؤسسات من بينها: (حمدي ، 2023-2024، الصفحات

(17-15)

- 1. عولمة أسواق رأس المال:** لقد أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية وتحول العديد من الدول من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر إلى فتح أسواق جديدة يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحا مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال نشاطها وكان لابد عليها من البحث عن مستويات رأسمال تتعدى مصادر التمويل التقليدية، حيث استطاعت الحصول على تمويل من الأسواق المالية الدولية بمقابل الفرض عليها قواعد الحوكمة حتى تستطيع مواجهة المخاطر والمحافظة على ملاءتها المالية؛

**2. انهيارات المالية لبعض الشركات الدولية:** لقد عكست الانهيارات والفضائح المالية للعديد من الشركات دولية النشاط مثل بنك بارنج، أزمة النمرور الآسيوية، شركة أنرون، شركة آرثر اندرسون، شركة وورلدكوم وغيرها من الشركات الدولية الأخرى إلى مدى الحاجة للقواعد الحاكمة لإعادة التوازن المالي والإداري ومعالجة الخلل في الهياكل المالية والإدارية للشركات المساهمة الأخرى بمعظم دول العالم. ولعل أهم الدوافع التي أدت إلى انهيار هذه الشركات ما يلي:

- عدم التزام الشركة بقوانين الشركات وهيئة الأوراق المالية فضلاً عن عدم التمسك بقواعد السلوك الأخلاقي والمهني؛
- وجود تواطؤ واضح بين المراجعين القانونيين وإدارة الشركة؛
- عدم وجود مؤشرات مرجعية للشفافية والإفصاح والعرض العادل للمعلومات بالتقارير المالية للشركة؛
- عدم وجود لجان فنية بالشركة سواء للمراجعة الداخلية أو التعيينات أو للمكافآت أو لإدارة المخاطر؛
- عدم وجود أعضاء من المستقلين أو غير التنفيذيين في مجلس إدارة الشركة؛
- ضعف أنظمة الرقابة الداخلية خاصة نظامي الرقابة المحاسبية والإدارية بالشركة؛
- منح الرواتب الضخمة والعلاوات المتفاقمة والمكافآت العالية لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالشركة.

أدت تلك الانهيارات المالية والتقلبات في أسواق المال في العديد من البلدان حديثاً إلى التفكير في كيفية حماية المستثمرين من المضاربين في البورصات، ومن أخطاء مجالس إدارة الشركات والمديرين التنفيذيين بها، وقد أسفر ذلك عن الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم حوكمة الشركات في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دوره في استقرار الأسواق المالية وتحويلها من سوق مضاربة إلى سوق استثمارية، وسوف يؤدي إلى جذب الاستثمارات، وذلك من خلال وضع أسس معينة للعلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمستثمرين وأصحاب المصالح بالشكل الذي يؤدي إلى وجود شفافية في التعامل بين هذه الأطراف والذي يؤدي إلى منع حدوث مثل هذه الانهيارات والتقلبات المالية في المستقبل.

**3. ظهور نظرية الوكالة:** أدى ظهور نظرية الوكالة (Agency Theory) وما أرتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجلس إدارة الشركات وبين المساهمين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات. وعام 1976 قام كل من جونسون ماكلينج

Jensen and Meckling بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة.

4. **الشركات المتعددة الجنسيات:** زاد من حدة الدعوة إلى حوكمة الشركات ممارسات الشركات المتعددة الجنسيات في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية، ورغم وجود الآلاف من هذه الشركات إلا أن هناك العديد فقط منها هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارستها الاحتكارية.

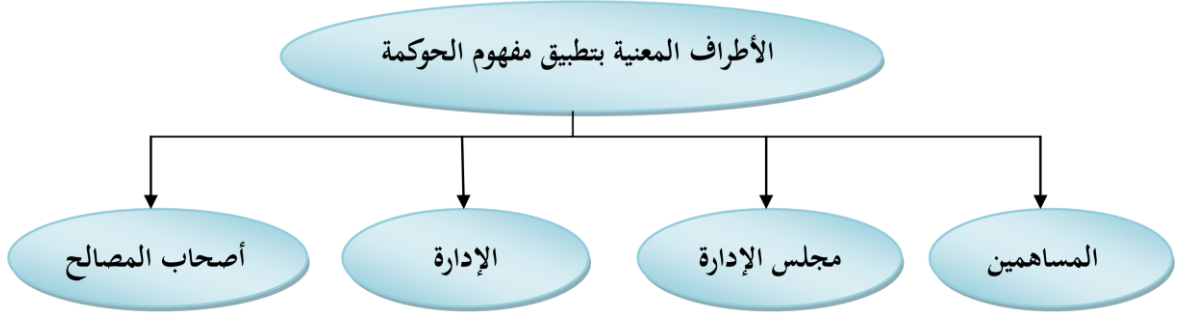
5. **تصاعد قضايا الفساد:** أكتسب مفهوم الحوكمة أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة خصوصاً مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى المنظمات العالمية تزيد الحديث عن حوكمة الشركات.

6. **الخصوصية:** أصبحت ظاهرة الخصوصية وتوسيع قواعد الملكية ظاهرة عالمية تقوم بها العديد من الدول في جميع أنحاء العالم وبخاصة الدول التي يمثل فيها القطاع العام القطاع الرئيسي للاقتصاد الوطني، حيث تعتبر الخصوصية الانتقال التام أو الجزئي للملكية العامة لصالح الخواص أو تمكينهم بموجب عقد من إدارة الشركات مع بقاءها مملوكة للدولة. كما تمثل إحدى الدعائم المستعملة للانتقال إلى اقتصاد السوق سعياً لتقليص حجم الدولة، وعملاً على ترشيد الإنفاق العام ورفع كفاءة المؤسسات. كما أن نجاح عملية الخصوصية يتطلب إتباع أسلوب سليم في ذلك مدعم بإصلاحات سياسية واقتصادية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الشركات يعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.

#### رابعاً: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد كما يوضحه الشكل التالي:

## الشكل رقم 10: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: (حسياني، 2018-2019، صفحة 17)

1. **المساهمون:** وهم مورد ورأس المال للشركة بامتلاكهم للأسهم من أجل الحصول على أرباح وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهذا ما يحدد مدى استمرارية الشركة من عدمها.
2. **مجلس الإدارة:** يعد مجلس الإدارة بمثابة الوكيل لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة، فهم من يمثلون المساهمون وأيضاً أصحاب المصالح، ويضمن للمستثمرين في المؤسسة بأن رأس المال الذي تم استثماره قد تم استخدامه من جانب مديري المؤسسة بطريقة رشيدة، ويقوم مجلس الإدارة بمسؤولية اختيار المديرين التنفيذيين الأكثر كفاءة وخبرة في مجال عملهم، وتحفيزهم على الأداء الجيد من خلال تبني سياسات منافسة للرواتب والمكافآت.
3. **الإدارة:** هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، وتعتبر الإدارة حلقة وصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة فهم الذين ينفذون توصيات المجلس والاستراتيجيات والأهداف الموضوعية.
4. **أصحاب المصالح:** هم الأطراف الذين لديهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، فقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالشركة وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعية للشركة فهم الأداة التي تحرك الشركة، لذا ينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة بتزويدهم بالمعلومات الصحيحة والتي تعكس الوضعية الحقيقية للشركة. (حسياني، 2018-2019، الصفحات 17-18)

## خامسا: أهمية حوكمة المؤسسات:

يتفق الكثير من الباحثين والمهتمين على أهمية حوكمة المؤسسات، وما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الإداري والمالي على مستوى المنشآت والدول على حد سواء، ويمكن التمييز بين أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للمساهمين من خلال ما يلي: (حسياني، 2018-2019، الصفحات 9-11)

## أ. بالنسبة للمؤسسات: ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسات فيما يلي:

- رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.
- العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين - تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية، وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لا سيما الأجانب منهم لتمويل المشاريع التوسعية.
- تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم. تمثل منظومة معايير وممارسات معاصرة لاستثمار الموارد المتاحة للمؤسسات بكفاءة وفاعلية عاكسة بذلك حالة تقدم الإدارة وتطورها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوز مع متطلبات أصحاب المصالح وتستعمل الآليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة بشفافية، وقد عبر Levitt في كتابه "خذ من الشارع Take on The street عن هذه الحالة بقوله: "لقد تحول شعار المستثمر من الهروب إلى الصمود فبعد أن كان المستثمر يبيع أسهمه التي يمتلكها ويترك المؤسسة هروب - عندما يرى أن إدارة الشركة غير كفئة أو أنها تعمل على وفق آليات غير فاعلة وبعيدة عن الأخلاقيات، ولكن تغيرت هذه النظرة في الوقت الحاضر بفضل الحوكمة وآلياتها، إلى محاولة إصلاح إدارة المؤسسة الصمود- لتحقيق نجاحها، ومن ثم بقائها في عالم المنافسة.

وتستمد الحوكمة أهميتها بالنسبة للمؤسسات كذلك من اختصاصاتها بالجوانب التالية:

- تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في المؤسسة في مختلف المستويات التنظيمية. تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، والاعتماد على الضوابط الوقائية التي تمنع حدوث الأخطاء ومن ثم تفادي تكاليف حدوثها.
- ضمان الاستفادة من نظم الرقابة الداخلية.

— التأكد من استقلالية وموضوعية وحيادية المراجعين الخارجيين، وضمان عدم تأثرهم بأي من ضغوط مجلس ادارة الشركة أو أي أطراف داخلية أخرى.

ب. بالنسبة للمساهمين: يمكن تلخيص أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين فيما يلي:

— تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

— الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا، يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

سادسا: أهداف حوكمة المؤسسات:

تسعى حوكمة المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال رفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة ويمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق الحوكمة فيما يلي: (حسياني، 2018-2019، الصفحات 11-12)

أ. حماية حقوق المساهمين: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات تثبت ملكيتهم للأسهم والشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، وضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.

ب. تحقيق العدالة: وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا من داخل أو خارج المؤسسة.

ج. حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة: وهذا ما يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع المؤسسة وفي مقدمة ذلك العاملين بها.

د. توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال: إن توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل المؤسسة كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في المؤسسة فضلا عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين كلها تدعم حوكمة الشركات وبما ينعكس في سلامة أداء المؤسسة. هـ. وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا وأدائيا وأخلاقيا.

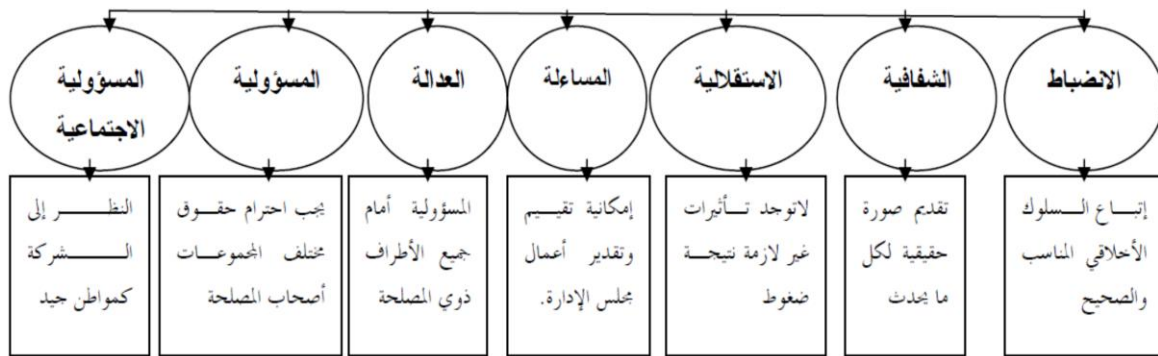
هـ. وضع أنظمة الرقابة على إدارة المؤسسات وأعضاء مجلس إدارتها.

و. وضع أنظمة لإدارة المؤسسة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين (المشاركين) مجلس الإدارة والمساهمين.

سابعاً: خصائص حوكمة المؤسسات:

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، يجب أن تتوفر مجموعة من الخصائص التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، والشكل التالي يوضح هذه الخصائص:

### الشكل رقم 11: خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: (حماد، 2005، صفحة 25)

ثامناً: مبادئ حوكمة المؤسسات:

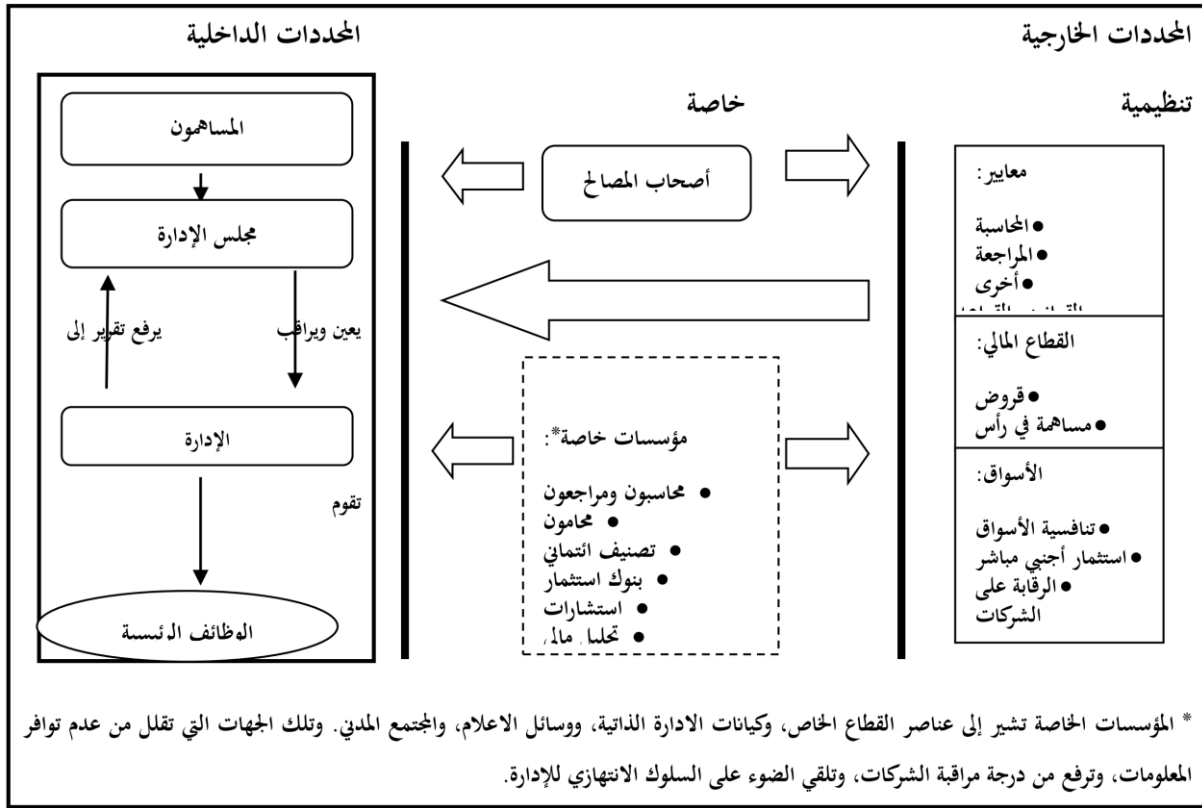
مباشرة وبعد بروز أهمية الحوكمة، جاءت المبادرة من عدة هيئات دولية وجهات إقليميه إلى تشكيل لجان ومنتديات مهمتها وضع مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسات نذكر منها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD**، حيث قامت هذه المنظمة بوضع معايير دولية تساعد حكومات الدول في تحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية في مجال حوكمة المؤسسات، وأصدرت مجموعة مبادئ لحوكمة المؤسسات تحت عنوان: **مبادئ حوكمة الشركات** وذلك في عام 1999، ثم قامت بإعادة إصدارها مرة أخرى عام 2004 بعد تعديلها، ولقد استندت هذه المبادئ إلى تجارب مستمدة من تجارب الدول الأعضاء بالمنظمة وإلى إسهامات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي والاتجاهات المهنية، وذلك بهدف مساعدة حكومات الدول الأعضاء وغير الأعضاء في وضع إطار للحوكمة والتي تسعى إلى حماية حقوق كافة أصحاب المصالح، وقد ركزت تلك المبادئ الصادرة عام 2004 على ما يلي: (حسياني، 2018-2019، الصفحات 12-13)

1. **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:** ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يشجع على الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
2. **حقوق المساهمين:** أي ينبغي أن يكفل إطار الحوكمة حماية حقوق المساهمين ولإفصاح التام عن المعلومات التي تهمهم.
3. **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** يجب أن يكفل إطار الحوكمة في المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين، والمساهمون الأجانب، كما ينبغي ألا تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تفويض فعال في حالة انتهاك حقوقهم. فنظام الحوكمة يؤكد على وجوب كفاءة المعاملة المتكافئة في إطار أساليب ممارسة الإدارة في المؤسسات ومنع تداول السهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية.
4. **دور أصحاب المصالح في الحوكمة:** يجب أن ينطوي إطار حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح، كما يرسمها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المؤسسات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثورة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.
5. **الإفصاح والشفافية:** يجب أن يكفل إطار الحوكمة على المؤسسات توفير الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المنظمة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.
6. **مستويات مجلس الإدارة:** يجب أن يتيح إطار الحوكمة للمؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة ومن قبل المؤسسة والمساهمين.

## تاسعا: محددات التطبيق الفعال لحوكمة المؤسسات:

إن الوصول لنظام فعال لحوكمة المؤسسات يتطلب توفير مزيج متكامل من المحددات الخارجية والداخلية في بيئة أعمال المنظمات والشكل رقم 02 يبين ماهية المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الفعالة:

## الشكل رقم 12: المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة



المصدر: (اللحام، كافي، نور، و القضاء، 2014، صفحة 88)

**1. المحددات الداخلية:** تشمل المحددات الداخلية القوانين واللوائح داخل الشركة، كما تشمل وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة وتوزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الاطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل. كما تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

2. **المحددات الخارجية:** تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنهما على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص. (حمدي ، 2024 - 2023، الصفحات 39-40)

#### عاشرا: المقومات الأساسية لحوكمة المؤسسات:

لنجاح حوكمة المؤسسات لابد من أربع مقومات أساسية هي: (بن درويش ، 2007، صفحة 35)

1. **الإطار القانوني:** المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانته الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات واعتباره شأنًا داخليًا لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة.

2. **الإطار المؤسسي:** وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق رأس المال والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبئ تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها

وينبغي أن تقوم هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد الوطني عامة.

3. **الإطار التنظيمي:** يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء لجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

4. **روح الانضباط:** الجهد والاجتهاد والحرص على المصلحة العامة للشركة وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة.

### حادية عشرًا: إسهامات Gérard Charreaux في الحوكمة:

يعد Gérard Charreaux شخصية بارزة في حوكمة الشركات، وقد قدم إسهامات كبيرة ساهمت في تطوير هذا المجال. يمكن تلخيص أهم إسهاماته في النقاط التالية:

— **تعريف شامل لحوكمة الشركات:** قدم شارو تعريفًا واسعًا لحوكمة الشركات يتجاوز التركيز الضيق على العلاقة بين المساهمين والإدارة. حيث عرفها بأنها "مجموعة من الآليات التنظيمية التي لها تأثير على تحديد السلطات وتوجيه قرارات المديرين، أي أنها تحكم سلوكهم وأفعالهم وتحدد مساحتهم التقديرية في اتخاذ القرارات". هذا التعريف يشدد على أن الحوكمة ليست مجرد مجموعة من القواعد والإجراءات، بل هي نظام يؤثر على سلوك المديرين.

— **تطوير نظرية قيمة أصحاب المصلحة (Stakeholder Value):** انتقد شارو التركيز المفرط لنظرية الوكالة التقليدية على تعظيم قيمة المساهمين فقط. واقترح مفهوم "قيمة أصحاب المصلحة" الذي يرى أن الشركة يجب أن تأخذ في الاعتبار مصالح جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع بشكل عام، بالإضافة إلى المساهمين. يرى شارو أن هذا النهج الأكثر شمولية يؤدي إلى استدامة أكبر للشركة على المدى الطويل.

— **تحليل معمق لمفهوم تقدير الإدارة (Managerial Discretion):** أولى شارو اهتمامًا خاصًا لمفهوم "تقدير الإدارة"، أي المساحة التي يتمتع بها المديرون في اتخاذ القرارات. يرى أن فهم هذه المساحة أمر بالغ الأهمية لتصميم آليات حوكمة فعالة. وقد سعى إلى تطوير نظرية حقيقية لتقدير الإدارة وكيفية تأثير آليات الحوكمة المختلفة عليها.

— **تصنيف نظريات حوكمة الشركات:** قام شارو بجهد كبير في تصنيف وتحليل مختلف النظريات التي تفسر حوكمة الشركات، بدءًا من النظريات التعاقدية (مثل نظرية الوكالة ونظرية تكاليف المعاملات) وصولاً إلى النظريات المعرفية والسلوكية. ساهم هذا التصنيف في توفير إطار عمل واضح لفهم التنوع النظري في هذا المجال.

— **التأكيد على أهمية السياق الوطني والثقافي:** أشار شارو إلى أن أنظمة حوكمة الشركات ليست علمية، بل تتأثر بشكل كبير بالسياق الوطني والقانوني والثقافي لكل بلد. وقد قام بتحليل نظام حوكمة الشركات في فرنسا بشكل خاص.

— **دراسة دور مجلس الإدارة:** أولى شارو اهتمامًا خاصًا بدور مجلس الإدارة كآلية رئيسية للحوكمة. وقام بتحليل وظائف المجلس وتكوينه وتأثيره على أداء الشركات.

باختصار، يمكن القول إن Gérard Charreaux قدم إسهامات جوهرية في نظرية حوكمة الشركات من خلال توسيع نطاق تعريفها، وتطوير مفهوم قيمة أصحاب المصلحة، وتحليل مفهوم تقدير الإدارة بعمق، وتصنيف النظريات المختلفة، والتأكيد على أهمية السياق، ودراسة دور مجلس الإدارة. لقد ساهمت أعماله في إثراء النقاش الأكاديمي وتوجيه الممارسات العملية في مجال حوكمة الشركات.

### ثانية عشر: الانتقادات الموجهة للحوكمة:

لقد خلع الكثير من العلماء والباحثين والمؤسسات الدولية المعنية على الحوكمة العديد من الأوصاف والنعوت الإيجابية، وأشادوا بأدوارها، وتناجها ومخرجاتها الإيجابية للمنظمات والحكومات والدول والمجتمعات، وبرغم كل ذلك هناك فريق من العلماء والباحثين يقف في الجهة المقابلة ليطلق جملة من المآخذ وسهام النقد نحو الحوكمة على مستوى المفهوم والتطبيق الواقعي، ومن أبرزها ما يلي: (الحاج، 2024، الصفحات 14-16)

— إن الحوكمة لا تزال مصطلح غامض ومربك، ويحمل في طياته دلالات ومعاني متعددة ومتباينة، مما يعني أنها مفهوم مركب، ويتصف بالاتساع والتعدد، ويفتقر للتحديد والتعريف الواضح والدقيق لعناصره.

— إن الحوكمة تمثل في الوقت الراهن موضة رائجة وذات انتشار في مختلف مناطق العالم مما حدا بالكثير من المؤسسات لاتخاذها وسيلة لتعزيز صورتها أمام الجمهور دون تحقيق تحسينات معتبرة فيما يتعلق بالأداء، والخدمات وإدارة المخاطر، والابتكار، والبحث والتطوير.

— إن الحوكمة كلمة طنانة، ومن كثرة الترويج لها في الآونة الأخيرة كادت أن تفقد معناها الجوهرية، لأنها تستخدم دون فهم واضح لما تنطوي عليه، وذلك ما قد يقتل الحماس للنقاش الهادف حولها، ويصعب

من تحقيق الإجماع حولها بين مختلف أصحاب المصلحة، ويقود إلى صراع بين الأهداف والأولويات المختلفة.

— إن الحوكمة فكرة وافدة من خارج حدود الدول النامية كمبادرة من جانب الدول الصناعية، والمؤسسات الدولية المهيمنة مثل: البنك الدولي (World Bank) ، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP)، وغيرها من المؤسسات التي تدير أجندة الليبرالية الجديدة، وقد تم فرضها شرط أساسي للحصول على المساعدات والمنح المالية، تحت شعار الإصلاح الهيكلي للاقتصاد والحصول على مؤشرات ونتائج سريعة على مستوى التنمية الاقتصادية، ولكن برغم ذلك لم تصل الدول النامية، وخاصة الأفريقية، إلى تنمية وطنية شاملة ومستدامة، حيث لا تزال معدلات الفقر والجريمة والبطالة والتهميش والتفاوت الطبقي موجود بدرجة مرتفعة فيها.

— تفرض الحوكمة بدورها تكاليف تشغيلية، وأعباء تنظيمية مرهقة للمنظمات، وذلك بغية تصميم الهياكل والعمليات والبنى الفنية والتدريب وتطوير القوانين واللوائح والنماذج والضغط للامتثال، مما يعقد ويبطئ عملية صنع القرار في المواقف المستعجلة.

## المحور العاشر: نظرية منظور الموارد (RBV) Resource Based View

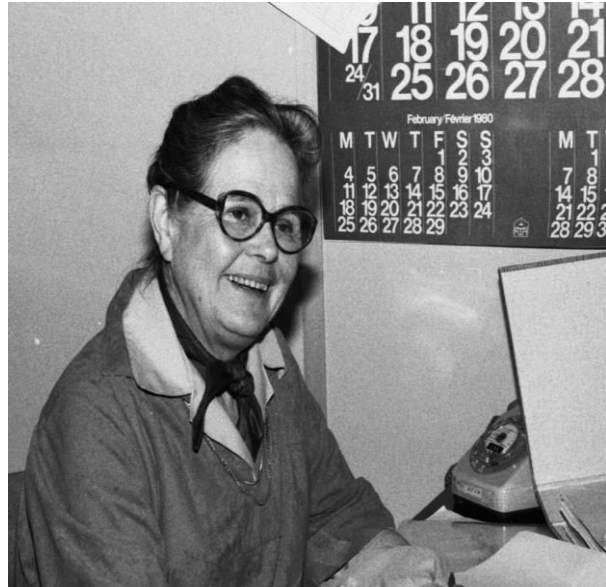
Barney ، Wernerfelt ، Rumelt ، Penrose

تمهيد:

لقد بدأت هذه المقاربة في الانتشار مع مرور الوقت، حيث أصبحت تلقى الاهتمام المتزايد خاصة مع أعمال Wernerfelt الذي يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد سنة 1984 كما تبنى تعريفاً ماهية الموارد حيث قسمها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة، وترجم مفهوم حواجز التموضع إلى أن الموارد هي السبب في ذلك عن طريق عنصر التكلفة الذي تواجهه المؤسسات عند اكتساب مورد جديد، إذ نجدها عالية مقارنة بالمؤسسات الرائدة في خلق واستعمال الموارد، كما أضاف Wernerfelt إلى مجموعة خصائص الموارد التي تخلق الميزة التنافسية خاصية أخرى تتمثل في إمكانية تناقص تكلفة استعمال الموارد موازاة باكتساب المؤسسة للخبرة جراء هذا الاستعمال المتكرر، كما أن الموارد الحساسة لتأثيرات منحى الخبرة يمكن أن تخلق حواجز التموضع في الموارد وهذا ما نسميه موارد جذابة (لأنها تقود إلى أرباح عالية). (قاسم شاوش ، 2013 ، صفحة 16)

### Edith Penrose إديث بينروس

ولدت في 15 نوفمبر 1914 في لوس أنجلوس وتوفيت في 11 أكتوبر 1996 في ووتربيتش، هي اقتصادية إنجليزية ولدت في الولايات المتحدة، مشهورة بنشرها لكتاب بعنوان "نظرية نمو الشركة"، الذي يصف الطرق المتعددة (وسرعة) التي تنمو بها الشركات الحديثة. إنها مساهمة مهمة في عالم الاقتصاد والإدارة من قبل واحدة من أولى النساء اللواتي أثرن بشكل كبير في هذه المجالات.



**Birger Wernerfelt** بيرجر فيرنرفيلت

ولد عام 1951 هو اقتصادي دنماركي ونظري إدارة، وأستاذ إدارة JC Penney في كلية سلون للإدارة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. يشتهر بشكل خاص بـ "وجهة نظر قائمة على الموارد للشركة" (1984)، والتي تُعد واحدة من أكثر الأوراق استشهادًا في العلوم الاجتماعية.

**Richard Rumelt** ريتشارد رومليت

ولد في 10 نوفمبر 1942، هو أستاذ فخري أمريكي في كلية أندرسون لإدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس. انضم إلى المدرسة في عام 1976 قادمًا من كلية هارفارد للأعمال.

**Jay Barney** جاي بارني

ولد في 8 أكتوبر 1954 هو أستاذ أمريكي في الإدارة الاستراتيجية في جامعة يوتا. تركز أبحاثه على العلاقة بين المهارات والقدرات التي يصعب تقليدها للشركات والميزة التنافسية المستدامة. لقد أجرى أيضًا أبحاثًا حول الإجراءات التي يتخذها رواد الأعمال لتشكيل الفرص التي يحاولون استغلالها.

## أولاً: تعريف موارد المؤسسة:

إن مصطلح الموارد من بين أكثر المصطلحات تداولاً إذ يغطي مجالاً واسعاً يصعب حصره بدقة، بحيث أن كل ما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها وقد حظي مفهوم الموارد باهتمام كبير في ظل نظرية الموارد RBV، وفيما يلي إدراج مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين:

بالنسبة لـ Barney فإن موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات والمعارف ... التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها. أما Wernerfelt مؤسس RBV فيرى أن موارد المؤسسة تشمل كل ما يمكن أن يشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف للمؤسسة، وبطريقة أكثر رسمية فإن موارد المؤسسة تتمثل في مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة، هذه الموارد المعقدة التي تعتبر صعبة البناء أو الاكتساب وتحدد إمكانية تحقيق التميز. في إشارة إلى أهمية مختلف أنواع الموارد سواء تعلق الأمر بالموارد التي تؤخذ عادة بعين الاعتبار كالموارد المادية، المالية والبشرية ... فإن الأمر يتعلق أيضاً بالأصول غير المنظورة كالمعلومات، المعرفة، السمعة... (بوازيد ، 2012، الصفحات 46-47)

وعرفت موارد المؤسسة على أنها كل الأصول، العمليات التنظيمية، المعلومات والمعارف... الخ، المراقبة من قبل المؤسسة والتي تسمح لها بتصور ووضع الاستراتيجيات التي تحسن من تشغيلها وفعاليتها. (قاسم شاوش ، 2013، صفحة 16)

من التعريفات السابقة، نستنتج أن الموارد هي كل ما بإمكان المؤسسة أن تستخدمه في نشاطها اليومي من أجل تحقيق أهدافها وتوليد قيمة مضافة، حيث تنتشر الموارد في مختلف وظائف المؤسسة، من شراء وتخزين، ونتاج وتسويق وبحث وتطوير، وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي للمؤسسة إمكانية وضع أهدافها، وبالموارد تحقق المؤسسة أهدافها. (لعجالي ، 2012، صفحة 7)

## ثانيا: أنواع موارد المؤسسة:

استنادا إلى جملة التعاريف السابقة فإنه يمكن التمييز بين عدة تصنيفات للموارد، كالتالي: (بوازيد ، 2012، الصفحات 47-48)

## 1. التصنيف الأول: يرى Barney أن موارد المؤسسة يمكن تقسيمها إلى:

- رأسمال مادي: ويتضمن التكنولوجيا الموقع الجغرافي الأراضي، المعدات، المواد الأولية...
- رأسمال مالي: ويشمل مختلف الإيرادات من قروض، أسهم، أرباح محتجرة...
- رأسمال بشري: ويتضمن التدريب خبرات المسيرين والعاملين...
- رأسمال تنظيمي: ويشمل خصائص فرق العمل في المؤسسة مثل الثقافة، التخطيط، التوجيه، السمعة، طرق الاتصالات بين الأفراد، علاقة المؤسسة بمحيطها...

## 2. التصنيف الثاني: ويصنفها آخرون إلى:

- أصول مادية: كالمعدات، المباني، أدوات الإنتاج.
- أصول مالية: تتضمن كل مصادر السيولة من تسيير الخزينة تسيير المديونية جودة العلاقة مع الممولين (مساهمين، بنوك...).
- رأسمال فكري: ويشمل براءات الاختراع وحقوق الملكية، العلامات التجارية، نظم التسيير، قاعدة المعلومات عن الزبائن، العلاقات مع الشركاء...

## 3. التصنيف الثالث: هناك من يصنف موارد المؤسسة إلى:

- الموارد الملموسة: وتصنف عادة في البيانات المالية تحت اسم الأصول، قد تكون مادية كالأجهزة والمعدات، أو مالية كالنقد...
- الموارد المعنوية: عادة ما لا تظهر في البيانات المالية للمؤسسة مثل براءات الاختراع، العلامة التجارية، السمعة، العلاقة مع الزبائن... إلا أنها تعتبر مصدر مهم للأرباح.
- الموارد التنظيمية: وتشمل الخبرة والمعرفة التي يمتلكها الأفراد بالإضافة الروتينيات، الثقافة التنظيمية...

## 4. التصنيف الرابع: أما Wemenfelt مؤسس RBV فيقسمها إلى:

- أصول مادية: كالمصانع والمعدات...
- أصول غير مادية: كالبراءات والعلامات التجارية، السمعة...
- الثقافة: كخصائص الجماعات الروتين المهارات الجماعية...

## 5. التصنيف الخامس: حسب Schandler و Hofer فإن موارد المؤسسة يمكن تصنيفها إلى:

- مالية: التدفقات المالية المتاحة...
- بشرية: عدد الأفراد ومؤهلاتهم...
- مادية: الآلات المتاحة، مخزونات، أماكن الإنتاج...
- تنظيمية: نظام المعلومات، مراقبة الجودة، الإجراءات...
- تكنولوجية: معارف عملية، براءات....

### ثالثا: أصل مقارنة الموارد:

يعود أصل هذه المقارنة إلى أعمال كل من David Ricardo و Say 1803 وأعمال Shunpeter 1934، حيث يرى Say من خلال قانون المنافذ المشهور بأن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات، كون عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى، في حين تتمثل أعمال David Ricardo في نظرية الربح التي تفرض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن ان يعود على مالكة بعدة فوائد، والملاحظ من خلال ما سبق أنه بالرغم من كون مقارنة الموارد حديثة من حيث شكلها الحالي إلا أنها ترجع إلى نظريات اقتصادية قديمة ذات علاقة بالربح والمنافسة. (قاسم شاوش ، 2013، صفحة 15)

حيث كان ظهور المقارنة المبنية على الموارد كإجابة لإشكالية كيفية تمكن المؤسسة من ضمان الفعالية في أدائها وقدرتها على كسب ميزة تنافسية، وتعتبر Edith Penrose 1959 من المنظرين الذين أصلوا في كتاباتهم لفكرة أن سلوك ونجاعة المؤسسة يمكن تفسيره من خلال مواردها الخاصة، فالمؤسسة حسب رأيها يجب أن تفهم على أنها إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة وذات الترابط والتنسيق متعدد الاستعمالات، بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري، وحسب Edith Penrose فإن نمو المؤسسة يتحدد بثلاث مظاهر لتسييرها هي: (قاسم شاوش ، 2013، الصفحات 15-16)

- قدرة إدارتها على معرفة طلب السوق الذي يوفر فرص توافقية مع الخدمات التي يمكن أن تقدمها الموارد المتوفرة.
- قدرة الإدارة على مزج الموارد المتوفرة مع الموارد الجديدة من اجل أن تصبح أكثر تنافسية في سوق جغرافية جديدة أو منتج جديد.
- ميل الإدارة إلى تقبل الخطر الملازم لمساعي استعمال توليفات جديدة من الموارد للوصول إلى إرضاء الطلبات الجديدة.

ويرجع الفضل في صياغته إلى Wernerfelt (1984) و Barney (1986، 1991) و Rumelt (1984)، فمع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الإستراتيجي، بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، وهكذا فلقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد. وفقا لهذا المدخل فإن جوهر الإستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد. فضمن المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المنظورة ودورها الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقا لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد المادية مثلا نادرا ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني أنها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء. (بوازيد ، 2012، الصفحات 61-62)

#### رابعا: الإطار الفكري للمقاربة المبنية على الموارد:

هناك منظوران أساسيان لتوضيح مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات المنظور الأول: المنظور التقليدي وهو منظور القوى الخمس لبورتر (Porter) الذي اعتمد بشكل كبير على مفهوم الأداء المرتبط بالهيكل الاقتصادي الذي تتجذر أفكاره بمفاهيم اقتصاديات المؤسسة الصناعية. ويركز هذا المنظور على تأثير قوة سوق المؤسسة على قابليتها في رفع أسعارها فوق مستوى التنافس. وإذا كان الدخول للسوق ضمن صناعة محددة مقيد ببعض القيود والعوائق المختلفة فإن قضية الاختلاف في الأداء يمكن أن تكون مستمرة بين المؤسسات ويمكن كذلك لبعض المؤسسات أن تحقق الميزة التنافسية. أما المنظور الثاني: فهو المقاربة المبنية على الموارد الذي يركز على مصادر الميزة التنافسية، وتعتمد هذه المقاربة على افتراض المخرجات المرغوبة للجهود الإدارية ضمن المؤسسة تتمثل بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق عوائد تفوق معدل العوائد في السوق، وينظر هذا النموذج للميزة التنافسية على أنها تنبثق من الموارد المتميزة للمؤسسة والتي تعطيها الخصوصية والتفرد على منافسيها، وينظر للمؤسسة على أنها حزمة من الموارد المتخصصة التي تتطور لتخلق موقع سوقي متميز. ولذلك فإن المقاربة المبنية على الموارد RBV تركز على الخيارات الإستراتيجية التي يأخذ فيها المدراء مهام رئيسية متمثلة: في تحديد وتطوير ونشر الموارد الرئيسية التي تُعظَّم العوائد. إنَّ هذه النظرية تركز على الربط بين الإستراتيجية والموارد الداخلية للمؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بدلاً من التركيز على خصائص البيئة الصناعية لنموذج التحليل الاستراتيجي التقليدي. لقد هدفت هذه النظرية لفهم سبب وجود اختلاف في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس البيئة ومعرفة العوامل التي تحافظ على هذه الاختلافات، ويتجسد ذلك من خلال التساؤل الرئيسي الذي

طرحه Wernerfelt والمتمثل في: "ما الذي يجعل أداء المؤسسة أفضل من غيرها على مدى فترة زمنية طويلة من الزمن؟" والإجابة لا يقصد بها لا موقع المؤسسة في السوق ولا المنتجات المتطورة التي تنتجها المؤسسة، وإنما يقصد بها وجود عامل داخل المؤسسة وهو "المورد"، فإذا سعت المؤسسة إلى الاستغلال الجيد للموارد الموجودة بمجرتها والعمل على تطوير الموارد الجديدة فإنها بذلك سوف تكتسب ميزة تنافسية. بهذا فإن رؤية نظرية الموارد تتجه نحو قدرة المؤسسة على توفير الموارد وتطويرها بشكل يسمح بتفسير الاختلافات الملاحظة في الأداء، فهي تعتبر المؤسسة على أنها مجموعات مختلفة من الأصول الملموسة (كالموارد المادية، المالية... الخ) وغير الملموسة (كالكفاءات التنظيمية، المعرفة... الخ)، وبهذا لا يمكن للمؤسسة تكون مماثلةً لغيرها في الأصول ولا تستطيع تحديد مدى فعالية وكفاءة كل مؤسسة في تنفيذ أنشطتها.

#### خامسا: فرضيات نظرية الموارد:

ترتكز النماذج الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي على فرضيتين أساسيتين، فمن جهة تفترض أن المؤسسات النشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها وكذا الاستراتيجيات المنتهجة، ومن جهة أخرى تفترض أن الموارد المتاحة متحركة وغير ثابتة (قابلة للتنقل)، وهذا يعني عدم وجود تباين في الموارد المستعملة. طرف تلك المؤسسات ضمن استراتيجياتها. بخلاف ذلك نجد أن المنظور المرتكز من على الموارد كما هو مقدم من قبل (Barney, 1991) يقترح فرضيتين بديلتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية هما: (سملاي و بلاي، 2004، الصفحات 155-156)

**1. الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد:** يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

**2. الفرضية الثانية: نسبية حركية للموارد:** إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، ما وهو يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

## سادسا: مبادئ نظرية الموارد:

حسب Barney & Hamel تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في: (منصوري و منصوري ، 2012، الصفحات 2-3)

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية التقنية البشرية... وفي نفس الوقت محفظة من الأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يبقي دور التجزئة قائما.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- كل مؤسسة تختلف في كيفية مزج مواردها مما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها تختلف في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من الموارد المتاحة.
- تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات والاعتماد على مضاعفة المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من المقام أي الاقتصاد في الموارد على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.
- الاستعمال الذكي - بدلا من الاستعمال العقلاني - للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف إستراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا وتسريع استرجاعها بتقليل الأجال بين التوظيف وتحقيق العوائد."

## سابعا: خصائص الموارد التي تحقق الميزة التنافسية:

حتى يمكن اعتبار الموارد مصادر إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حدد الباحثون مجموعة من الشروط، بحيث أن هناك إجماع على أن احترام هذه الشروط ضروري حتى تنطبق صفة الإستراتيجية على المورد، ومنه بإمكاننا تحديد ستة شروط التي يجب أن تتوفر في الموارد كي تصبح قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة: (بوازيد ، 2012، الصفحات 58-59)

1. **القيمة:** يجب أن يكون للمورد قيمة وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، كما أنه يسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة ويسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.
2. **الندرة:** يجب أن يتميز المورد بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جدا من المؤسسات الحصول على ذلك المورد حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها.

**3. التقليد:** يجب أن يكون المورد صعب التقليد وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة للأسباب التالية:

- تمتلك المؤسسة موردا متعلقا بظرف تاريخي نادر في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده؛
- العلاقة ما بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية المحققة غير واضحة الأسباب، وغير مفهومة، ويتمثل هذا الغموض في الالتباس أو عدم معرفة بدقة ما إذا كان هذا المورد أو ذلك وراء الميزة التنافسية المحققة، مما يشكل حاجزا أمام فهم طبيعة العلاقة وبالتالي أمام التقليد.
- الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا مثلا العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

**4. عدم الإحلال:** بمعنى أنه لا يجب تكون هناك موارد بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ الموارد على قيمتها ولا يتسنى للمنافس نقلها.

**5. الحياة:** على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، بمعنى أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد.

**6. طول الأجل:** والمقصود بذلك هل بإمكان المورد أن يساهم في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبيا، ففي حالة بطلان مورد ما فإن هذا الأخير قد يستبدل بمورد جديد، الشيء الذي يسمح بإطالة حياة المورد، وإن مدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط... ومع هذا هناك بعض الموارد مدة حياتها غير محدودة، وتزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها.

**ثامنا: إسهامات نظرية الموارد:**

### 1. إسهامات Wernerfelt سنة 1984:

رسمياً يقترن تحول الموارد من عناصر تستعمل في نشاط المؤسسة إلى معالجة تعكس تصوراً تسييراً جديداً لبناء الأفضلية التنافسية كرد فعل لما جاء به بورتر (Porter) في كتابه الصادر سنة 1980 والذي يرى فيه بأن الصناعات ذات الهيكل الملائم الذي يتسم بالنمو في الطلب واتساع في مقومات النجاح هي صناعات أكثر جدوى وفاعلية من غيرها. ففي سنة 1984 قام Wernerfelt بنشر مقال في مجلة الإدارة الإستراتيجية، استعمل فيه لأول مرة عبارة (Resource Based View) هدفه الأساسي هو نقد عمل بورتر (Porter)، مقدماً فكرة مغايرة لتحليله مفادها أن الموارد الموجودة داخل المؤسسات هي مصدر للتنافس، حتى لو كانت هذه المؤسسات تعمل في نفس الصناعة، أي الاختلاف يكمن في الموارد الموجودة بجوزتها. كما اعتبر أن الموارد هي مجموع أصول متصلة بطريقة شبه دائمة بالمؤسسة. كما أشار إلى تصور حواجز تموقع الموارد والمقصود به

التكاليف التي تواجه المؤسسات عند اكتسابها لمورد جديد فهي عالية مقارنة بالمؤسسات الرائدة. كما أوضح Wernerfelt أنه يمكن تخفيض تلك التكاليف من خلال خبرة المؤسسة في استعمال ذلك المورد، حيث تصبح تلك الموارد جذابة يمكن أن تقود المؤسسة إلى أرباح عالية، كما قام بتصنيف الموارد إلى صنفين: الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة. (دريال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 5)

## 2. إسهامات Barney سنة 1986:

ظهر Barney في سنة 1986، ليؤكد ما جاء به Wernerfelt، وفي سياق تطوير فكرته قدم تعريفاً أكثر دقة لموارد المؤسسة، كما قام بتصنيفها إلى ثلاث أقسام: رأس المال المادي، رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي. كما وضع شروطاً لتميز الموارد، أي أنه لكي تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية نتيجة استعمالها لموارد معينة يجب أن تتوفر في هذه الأخيرة شروطاً لكي تصبح أهلاً لذلك، جاعلاً بذلك فكرة نظرية الموارد موقع تشغيل، أي كيف يمكن للمورد أن يتسبب في استمرارية الميزة التنافسية. كما خلاص Barney إلى أن ثقافة المؤسسة الثمينة والنادرة والفريدة يمكن أن تصبح مصدراً لميزة تنافسية دائمة للمؤسسة. (دريال و بن خيرة، 2021-2022، صفحة 5)

### تاسعا: محدودية نظرية الموارد:

تعرضت هذه النظرية لانتقادات كثيرة رغم إسهامها في تطور الفكر الإستراتيجي ومن بين هذه الانتقادات: (موساوي و خالد، 2005، صفحة 176)

- أن الفرضية القاعدية للنظرية هي اختلاف المؤسسات في الموارد لكن لم تشرح أسبابه الذي ينتج عنه تمايز في الأداء.
- النظرية قائمة على مفاهيم ومصطلحات نظرية بحتة ميدانيا غامضة، مما يعني النقص في الميدان التجريبي.
- إذا لم تستطع المؤسسة تمييز نفسها فستهمش وتقص من المجال التنافسي الحالي والمستقبلي.
- القليل من المؤسسات القادرة على الاستغلال الأمثل لكفاءاتها التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية عن بقية منافسيها في الصناعة.

## المحور الحادي عشر: المقاربة المبنية على المعرفة (KBV) Knowledge based view

Grant, Kogut, Spender

تمهيد:

وكاستمرار لأفكار المقاربة القائمة على الموارد، ساهمت المقاربة القائمة على المعرفة في تغيير النظرة التقليدية للمعرفة، وأيضاً تغيير الكثير من وجهات النظر خاصة فيما يتعلق بنظرية المنظمة.

### Robert M. Grant روبرت إم غرانت

ولد في بريستول، المملكة المتحدة في 23 يناير 1948، هو عالم وأستاذ في إدارة الاستراتيجيات، شغل مناصب أكاديمية في عدد من كليات إدارة الأعمال في المملكة المتحدة وكندا والولايات المتحدة لسنوات، وهو حالياً أستاذ إدارة استراتيجية في جامعة بوكوني في ميلانو. يشتهر غرانت بشكل خاص بأعماله حول وجهات النظر القائمة على الموارد والمعرفة للشركة. نظريته القائمة على الموارد حول الميزة التنافسية.



### Bruce Kogut بروس كوجوت



من مواليد 1953، هو عالم تنظيمي أمريكي، وأستاذ القيادة والأخلاقيات، ومدير مركز ستانفورد سي برنشتاين للقيادة والأخلاقيات في كلية كولومبيا للأعمال. يشتهر بشكل خاص بأعماله في مجال حوكمة الشركات، ومع أودو زاندر في نظرية الشركة القائمة على المعرفة.

## J.C Spender ج.س سيندر



من مواليد 1940، هو باحث وأستاذ في مجال الإدارة والاقتصاد، بدأت المسيرة المهنية لسيندر في الهندسة النووية مع رولز-روييس وشركاه، والحوسبة مع آي بي إم، والبنوك الصناعية في مدينة لندن. حصل على درجة الدكتوراه من مدرسة مانشستر للأعمال في المملكة المتحدة. بعد عدة ارتباطات جامعية في كندا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، تم تعيينه أستاذاً في كلية الأعمال الصغيرة وريادة الأعمال في جامعة RBS، حيث عمل مع جون دونينغ على إنشاء مركز RBS للتعليم والبحث في الأعمال الدولية. وهو حالياً أستاذ بحث في جامعة كوزمينسكي في وارسو. يشتهر بشكل خاص بأعماله في المقاربة المبنية على المعرفة.

## أولاً: تعريف المعرفة:

المعرفة تشير إلى المعلومات التي يمكن إنتاجها، استعمالها، نشرها والتشارك فيها، وتعتبر على أنها مشتقة من المعلومات، لكنها ذات مغزى أكثر وأغنى من المعلومات فهي تتضمن الاعتبار، الوعي والفهم من خلال التجارب والدراسات. وهي المعلومات التي والبيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم وتطبيقها في واقع المؤسسة لحل المشاكل التي تواجهها. استناداً إلى التعريفين السابقين نستنتج أن المعلومات تشكل المصدر الأساسي للمعارف، إلا أنها - المعارف - ذات قيمة وتكتسب من التجارب والممارسات وتطبق لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة. (بوازيد ، 2012، صفحة 65)

يمكن تعريفها على أنها "عبارة عن تراكم معرفي لدى الأفراد والمنظمة، وذلك عن طريق إضافة ما تكتسبه من معلومات إلى الخبرات الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقاً، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها للآخرين"، وعليه يمكن القول أن المعارف هي المعلومات التي يكتسبها أو يتعلمها الأفراد إما من خلال الممارسة أو من خلال الدراسات النظرية و سترجع للقيام بعمل ما، قد تكون ضمنية يصعب التعبير عنها ونقلها إلى الآخرين، وقد تكون ظاهرة يسهل التعبير عنها ونقلها إلى الآخرين. (بوازيد ، 2012، صفحة 65)

## ثانيا: نشأة المقاربة المبنية على المعرفة:

ساهم في صياغة المقاربة المرتكزة على المعرفة كل من **Kogut و Spander و Grant**، ترى نظرية المعرفة هي الأخرى بأن جوهر الإستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة التي تسمح باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق، إن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها بحيث تتفقان مع RBV في تباين موارد المؤسسة والبحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومع ذلك فإن المنظور المرتكز على المعرفة يسعى إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية اعتمادا على ما تمتلكه من معارف خاصة. (العربي، 2018-2017، صفحة 73)

وفق هذه النظرية تعتبر المعارف الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة فهي تمثل المحور الذي تركز عليه مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، وقد تعاضمت أهميتها بعد أن تبين أن بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية. فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها، بدأ الباحثون يؤكدون على توجه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية ليحل الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي، حيث حدد **Peter Drucker (1970)** التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح **عمال المعرفة knowledge workers**، أين اعتبر عقول الأفراد وتجارهم أكثر أهمية من مهاراتهم المادية بالنسبة للمؤسسة. (العربي، 2018-2017، صفحة 73)

## ثالثا: الإطار الفكري للمقاربة المبنية على المعرفة:

اعتبر (Colin Ting Si Xue, 2017) المعرفة كمركز التحول في الاقتصاد العالمي، وعلاوة على ذلك أن المعرفة مصدر هام للثروة ومفتاح للمنظمات للحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال التجارية، يرى أصحاب المقاربة قائمة على المعرفة أنها تشير إلى أن الموارد الفكرية هي أصول تنظيمية رئيسية التي تمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وعلى هذا الضوء أصبحت المعرفة مورد رئيسي في منظمة، حيث يرى (Szymczak, Mariusz Szuster and Maciej, 2016) أن هناك علاقة قوية بين الابتكار واستيعاب المعرفة وأن المقاربة المبنية على المعرفة KBV تقوم بربط المعرفة بتفوق أداء المنظمات والنظر إلى المعرفة كأهم مورد استراتيجي وهي الأساس الجوهرية للقدر على الابتكار والميزة التنافسية، ويعتبر (Barney, 1991) أن هذه المعارف هي موارد محددة من حيث، القيمة، النادرة، والصعبة التقليد والغير قابلة للتبديل، ومن ثم يتحسن أداء المنظمة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أيضا يرى (Spender, 1996) أن المعرفة التي تمثل مورد إستراتيجي وأكثر أهمية للمنظمة هي المعرفة التي تخضع للتفاعلات الاجتماعية المستمرة بين أعضاء المنظمة والوحدات والمنظمات، بدلاً

من تلك المعرفة المقيمة في عقول الأفراد أو في قواعد البيانات، وأن المفاهيم النفسية الاجتماعية مثل الاتصالات، والتعاون والثقة فهي عناصر محورية للمقاربة المبنية على المعرفة، إن المقاربة المبنية على المعرفة KBV هي مكملية للمقاربة المبنية على الموارد وفي هذا السياق الأصول غير الملموسة ذات قيمة عالية، كما ترى المقاربة المبنية على المعرفة KBV أن المنظمات كيانات غير متجانسة ومحملة بالمعرفة، كما أن هذه الأخيرة تنسم بميزة خاصة لضمان تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، وأيضا يصعب تقليدها فهي أساس للتميز المستدام، كما أن أحد ركائز المقاربة قائمة على المعرفة ترى أن المنظمات التي تسعى إلى خلق وصيانة، وتطبيق قواعد المعرفة تعد كوسائل للتنافس من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، وفي نفس السياق المقاربة المبنية على المعرفة تدعم أيضا العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية من خلال التأكيد على أن قدرة المنظمة على دمج وتطبيق المعرفة المكتسبة (في شكل أكثر أهمية أو مبتكرة) عامل حاسم في تحقيق الميزة التنافسية. (طرفة ، 2019، صفحة 42)

#### رابعاً: اسهامات المقاربة المبنية على المعرفة:

لقد ساهمت المقاربة المعتمدة على الموارد مساهمة كبيرة في إبراز رأس المال الفكري كمصدر مهم لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك نظراً لما تملكه هذه الموارد من مهارات ومعارف تشكلها عبر الزمن وتحولها إلى مخرجات محددة، إضافة إلى طرحها الجوهرى حول أهمية الموارد غير الملموسة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة إذ أنها تمثل الأساس للعديد من الموارد الأخرى والقدرات التي تمتلكها المنظمة. (العربي، 2018-2017، صفحة 73)

#### خامساً: ارتباط المنظور المرتكز على المعرفة بنظرية المنظمة:

هناك العديد من النظريات التي حاولت الإجابة على التساؤل الهام: لماذا تتواجد المنظمات؟، أهمها أعمال Knight الذي بين بأن وجود المنظمة يرتبط بهدف التوزيع الأمثل للخطر بين الأفراد. (Michael & Paivi , 2006, p. 16) هذا ما شجع فيما بعد على ظهور مقاربة تكاليف المعاملات التي ترى أن المنظمة جاءت لتقليل تكاليف التعاقدات مقارنة بالأسواق (Coase 1937 ; Williamson 1975)، وتعززت هذه النظريات فيما بعد بنظريات أخرى أهمها النظرية التطورية للمنظمة (Nelson & Winter 1982)، فحسب Grover & Davenport فإن النقاش حول نظرية المنظمة ينطلق حالياً من أمرين أساسيين: (Grover & Davenport, 2001, p. 19)

— **الأول:** يعتمد على اقتصاديات تكاليف المعاملات الذي يظهر أن المؤسسة وجدت بديلا للسوق لتقليل تكاليف المعاملات والسلوكيات الانتهازية.

— **الثاني:** يعتمد على الموارد التي تؤكد أن الأداء الفعال على المدى الطويل مرتبط بامتلاك المنظمة لموارد نادرة، قيمة، مميزة، والمقصود هنا هو أن المعرفة مورد أساسي، يخلق مزايا فريدة للتحكم في النشاطات الاقتصادية من خلال منطقتين مختلفتين كثيرا عن السوق.

أما المقاربة المبنية على المعارف فتري بأن نجاح المنظمات لا يعتمد فقط على اقتصاديات العقود التي تحددها (حقوق الملكية الحوافز) ولكن على مخزون غير متجانس ومتدفق من المعارف. فـ « المنظمة وجدت لدمج المعرفة والبحث في آليات الدمج التي تنشئ قدرات الاستجابة المرنة في الأسواق ذات التنافسية الفائقة، ومن هنا تعتبر المنظمة كمركز لمعالجة ودمج المعارف، (Gottschalk, 2005, p. 57) أو مجموعة من الموارد التي يركز جوهرها الأساسي على المعرفة هذه الأخيرة تعتبر مورد «غير قابل للإهلاك»، مما يعني أنه من الممكن استخدامه من دون أن ينفذ وبامتلاكها من قبل المنظمة، تعتبر المعرفة كيان ديناميكي يمكنها أن تتغير وتزداد في قيمتها عند دمج معلومات جديدة إليها، هذا ما يثبت من الناحية النظرية اعتبارها موردا استراتيجيا، مثلها مثل الكفاءات ورأس المال المادي. (Ben Hamadi, 2012, p. 58)

غير أن اعتبار المعرفة كمورد استراتيجي لا يعتبر السبب الوحيد الذي دفع المنظمات للمزيد من الاستثمار فيها، بل توجد أسباب أخرى أهمها ما ساد في فترة الثمانينات من ممارسات إدارية نتج عنها بعض الآثار السلبية، من بين هذه الممارسات انتهاج المنظمات الإستراتيجية تقليص الحجم من خلال تسريح العاملين رغبة في تخفيض التكاليف والتركيز على قلب النشاط. تسبب ذلك في فقدان المنظمة لمعارف وخبرات مهمة متراكمة لدى العاملين على مدار سنوات. هذا ما دفع المنظمات للبحث عن أساليب لامتلاك المعرفة التي توجد لدى العاملين وتخزينها والاحتفاظ بها، لإعادة استخدامها في المستقبل وهو ما يعرف بإدارة المعرفة. (العلواني، 2001، صفحة 309)

وبالنسبة Nonaka & Takeuchi، يعتبر خلق المعرفة جوهر الإستراتيجية ذاتها، وبالتالي لا تعتبر المنظمات فقط كنظم اجتماعية معقدة، وإنما كنظم تعلم أو أيضا كمحفظة للمعارف والكفاءات بدلا من كونها محفظة أنشطة. وهذا يعتبر في حد ذاته انطلاقة هامة لمفهوم المنظمات المبنية على المعرفة وبالتالي ازداد الاهتمام بالمعرفة كمورد استراتيجي أكثر قيمة من المعلومات وظهرت الحاجة إلى إدارتها وكان ظهور إدارة المعرفة استجابة للتطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال، مما دفع المنظمة الحديثة إلى أن تطرح على نفسها أسئلة متعددة أهمها: أين تقع المنظمة من كل هذه التطورات؟ ماذا تملك المنظمة من معرفة؟ من الذي يملك هذه المعرفة؟ ما المعرفة التي لا تمتلكها المنظمة؟ ماذا ينبغي أن تمتلك المنظمة من معرفة؟ (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 58)

وينبغي على المديرين التركيز على إنتاج المعرفة واقتنائها والتعرف على تحركاتها وعوائقها، ومن ثم تطبيقها، وحسب Foray & Cowan، تصبح المعرفة بتمييزها مماثلة للمنتج. لذلك، فقد تطورت إدارة المعرفة لمعالجة هذه القضايا: (Cowan, David, & Foray, 2000, p. 232)

- المعرفة تعتبر موردا غير قابل للاهتلاك، ويجب التركيز على طرق تثمينه.
- يجب على المنظمة تحديد المعرفة ترميزها، تبادلها وتصنيفها.

## الخور الثاني عشر: النظرية التطورية (النظرية التطورية للمؤسسة)

## Richard R. Nelson and Sidney G. Winter

تمهيد:

هذه النظرية انتقدت النظريات التي قبلها من حيث أنها كانت ترى المنشأة وكأنها ساكنة ولا تشرح لماذا وكيف تتطور المنشأة تنظيمياً وتكنولوجياً عبر الزمن، وهي ترجع تلك الديناميكية إلى وجود قدرات إنتاجية وابتكارات مرتبطين بصورة شبه دائمة بالمنشأة ويعطون لها الوجود والاستمرار.

## Sidney G. Winter سيدني وينتر



من مواليد 1935، في أيوا سيتي، أيوا، هو اقتصادي أمريكي وأستاذ فخري للإدارة في مدرسة وارتن، جامعة بنسلفانيا. يُعترف به كشخصية رائدة في إحياء الاقتصاد التطوري. في عام 1982، نشر بالتعاون مع ريتشارد ر. نيلسون كتاب "نظرية تطورية للتغيير الاقتصادي"، وهو كتاب تم الاستشهاد به منذ ذلك الحين حوالي 25,000 مرة. كان وينتر كبير الاقتصاديين في مكتب المحاسبة العامة الأمريكي (1989-1993). فاز بجائزة فيبوري للإدارة الاستراتيجية في عام 2008.

## Richard R. Nelson ريتشارد نيلسون



من مواليد 4 مايو 1930، كان اقتصادياً وأكاديمياً أمريكياً وكان أستاذاً للاقتصاد في جامعة كولومبيا. كان أحد الشخصيات البارزة في إحياء الاقتصاد التطوري بفضل كتابه الرائد "نظرية تطورية للتغيير الاقتصادي" (1982) الذي كتبه بالاشتراك مع سيدني ج. وينتر. كان معروفاً أيضاً بأعماله في الصناعة، والنمو الاقتصادي، ونظرية المؤسسة، والتغيير التكنولوجي. الكتاب الذي حرره، "أنظمة الابتكار الوطنية: تحليل مقارن" (1996)، هو أحد أكثر الكتب تأثيراً في دراسات الابتكار. توفي نيلسون في 28 يناير 2025 عن عمر يناهز 94 عامًا.

**أولاً: تعريف التطوير التنظيمي:**

يعد مفهوم التطوير التنظيمي كنتاج للتغيرات التي تشهدها المجتمعات في الوقت الراهن، وهو يعتبر من بين البرامج والتطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيم، وهو التخطيط المستمر للمنظمة من خلال التغيير في سلوكيات الأفراد بما يستجيب لمتطلبات التنظيم كما يشمل التغيير بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والهيكل التنظيمي باستخدام تكنولوجيا متطورة لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق هدف التنظيم والمؤسسة ككل، وانطلاقاً من فلسفة أن الثابت الوحيد هو التغيير المستمر، تعمل المنظمات على محاولة البقاء والاستمرار من خلال التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها. (مهديد ، 2023-2024، صفحة 1)

يمكن تعريف التطوير التنظيمي على أنه ظاهرة تنظيمية مخطط لها تهدف إلى توظيف معرفة المؤسسة في شتى المجالات من خلال التحليل الاستراتيجي، بما يجعله على نحو لا تنحصر منافعه في مجال تحقيق أفضل نواحي التكيف مع البيئة فقط، وإنما تمتد لتشمل النواحي التي تقود إلى تميز المؤسسة مقارنة بمنافسيها من خلال ضمان تحقيق الفعالية التنظيمية لأن التطوير التنظيمي ذو طبيعة شمولية ومقصودة. (مهديد ، 2023-2024، الصفحات 1-2)

**ثانياً: نشأة النظرية التطورية:**

تقوم النظرية التطورية على تشبيه المؤسسة بالكائن الحي، حيث تعتبر المؤسسة نظام مفتوح في علاقة تبادلية دائمة مع محيطها، وضمن المداخل التطورية تهتم نظرية دورة حياة المؤسسة بشرح نمو المؤسسة فهي تستند في تحليل النمو على فكرة تماثل السلوك التنظيمي للمؤسسات مع سلوك الكائنات الحية وهي فكرة Marshall (1920) حيث شبه المؤسسة بالكائن الحي الشجرة الذي ينمو حتى يصل إلى حجمه الطبيعي تحت تأثير الظروف الطبيعية المحيطة به ثم يتلاشى نتيجة ظروف طبيعية تقع عليه أيضاً. ويرجع الفضل إلى Boulding (1950) لإرساء قواعد أساسيات نظرية دورة حياة المؤسسة عن طريق تطبيق نظرية الأنظمة لـ Von Bertalanffy (1973) على المؤسسات وطبيعتها التطورية، وقد أكد Boulding بأن استمرار المؤسسة في نشاطها هو أهم من البحث عن الربح وأن المحيط هو الذي يحدد المؤسسات التي تدر أرباحاً تمكنها من الاستجابة للظروف البقاء ثم النمو. (صاوي، 2018-2019، الصفحات 68-69)

تم بناء النظرية التطورية للمنظمة على أساس نتائج " سيدني وينتر " بالمشاركة مع "ريتشارد نيلسون"، ففي عام 1982، نشر كتابهما بعنوان "النظرية التطورية للتغير الاقتصادي"، ومن خلال مغامراتهما المشتركة استطاع "نيلسون" أن يحقق معارف تجريبية ونظرية غنية للاقتصاد الصناعي، بينما حقق "وينتر" ابتكارات نظرية هامة استطاعت أن تبعد التشابه التطوري للاقتصاد من البيولوجيا، وقد تم تبني مصطلح التطورية على أساس استعادة الأفكار الأساسية من البيولوجيا، وقد شارك الباحثان في دراسة المحددات العملية النظرية والتجريبية للاقتصاد الحديث، وتوصلا إلى رفض الافتراضات الرئيسية لنظرية الاقتصاد الحديث. فالثقة بتحليل التوازن، حتى في أشكاله الأكثر مرونة لا يزال يقود النظام لحالة غير معروفة، وهذه الظاهرة تترافق مع التغير التاريخي للاقتصاد. (بوجمة، 2023-2024، صفحة 1)

### ثالثا: تعريف النظرية التطورية:

إن بيئات السوق تقدم تعريفا لنجاح منظمات الأعمال، وهذا التعريف ينسب بدقة إلى قدرة هذه المنظمات على البقاء والنمو، وبشكل واضح فإن هذا يعد تطبيقا للمنافسة السوقية لإثبات صراع الوجود في البيولوجيا، ولكن "نيلسون" و"وينتر" لم يدرسا آليات اختيار السوق أو الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وإن التطور الذي درسا يتطلب ثلاثة أجزاء رئيسية هي: (بوجمة، 2023-2024، صفحة 1)

- يجب أن يكون هناك تغير مؤكد بين أعضاء المجتمع، وهذا التغير يمكن أن يكون عشوائيا.
- يجب أن يكون هناك بعض مبادئ الاستمرارية، أي يجب أن يكون هناك بعض الآليات التي تحافظ على استمرارية الخصائص الفردية عبر الأجيال.
- أن الاختيار الطبيعي يعمل إما بسبب أفضل الآليات المتبناة، أو بسبب التغيرات التي تحمل فوائد صراع البقاء والوجود.

إذا تتمثل النظرية التطورية في كونها نهجاً بديلاً لنماذج أخرى لتفسير عمل المؤسسات، فبحسب نظرية التطور فإن الهدف الأساسي للشركة ليس الزيادة القصوى في الأرباح، وإنما يتمثل أولاً في استمرارية البقاء كباقي الكائنات الحية تماشياً مع النظرية الداروينية الخاصة بالتطور، ونتيجة لذلك يكون التركيز منصبا حول آليات التحديث والتأقلم في المحيط، بمعنى أدق حول قدرات التعلم والتنظيم الذاتي للمؤسسات. (بوجمة، 2023-2024، صفحة 1)

## رابعاً: تعريف الشركة المتبعة لنظرية التطور:

يمكن تعريف الشركة المتبعة لنظرية التطور على أنها مجموعة حيوية من الخبرات مما يؤدي إلى التمييز بين شركة وأخرى عن طريق طبيعة خبرات إتقان العمل الذي تمكنت من جمعها، بحيث تتكون هذه الخبرات طبيعياً من عناصر تأقليمية وتكوينية. لا تخضع الشركة إلى ممثل واحد فقط "المقاول" ولكن تتكون من أفراد متنوعين ذوي خصائص معرفية خاصة بهم. وهذا ما يجعل الشركة لا تستطيع بلوغ أي مستوى كان من الانسجام إلا إذا كانت هناك أمور روتينية تربط مختلف التعاملات فيما بينها. (بوجحة، 2023-2024، صفحة 2)

السؤال الحقيقي الذي يسعى أصحاب نظرية التطور للإجابة عليه هو الذي يتعلق بالانسجام داخل الشركة، فالتحري عن هذه النقطة سوف يمكنهم من فهم لماذا تكون شركة ما مختلفة عن أخرى؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب الولوج إلى قلب المؤسسة ووضع ميزاتهما بعين الاعتبار، فأصحاب النظرية التطورية سينطلقون من المحاور الخاصة بـ: (بوجحة، 2023-2024، صفحة 2)

- 1. التكوين المعرفي:** يمكن تعريف التكوين المعرفي على أنه: عملية يمكن من خلالها وبالاعتماد على " الإعادة والتجربة ومرور الزمن" من إنجاز العمل بطريقة جيدة وأكثر سرعة، إضافة إلى الفرص المتاحة والجديدة داخل أنماط العمل توضع تحت التجربة بشكل مستمر، وبمعنى أدق فإن التكوين المعرفي يكون بطريقة تصاعديّة (كل ما تم معرفته يضاف إلى الرصيد) ويستلزم كفاءات تنظيمية أكثر منها، فردية، ما يخلق معارف جديدة.
- 2. الأعمال الروتينية:** بما أن الأفعال الروتينية تكون مبرمجة داخليا فإنها غير قابلة للانتشار خارجياً، بالتالي فهي تمثل عنصراً فعالاً خاصاً بالشركة. مما يدعو إلى اعتبار الهيئة التنظيمية أداة لتوضيح قواعد اللعب التي يتلاعب بها الأفراد داخل المنظمة باستمرار، لذا فإنها تظهر من داخل الهيئة التنظيمية ومن خلال عمليات متواصلة من التداخلات بين الأفراد.

هذه التفسيرات المختلفة تتعلق بالتكوين المعرفي والأعمال الروتينية، تسمح بالإجابة عن السؤال المطروح، أي أن ما يسمح بالتمييز بين شركة وأخرى هي التراكمات المعرفية "إضافة إلى إتقان العمل والكفاءات التنظيمية"، وليس الاختلافات التي يمكن تحديدها من خلال اختيار العوامل، والفرق يمكن ملاحظته في إتقان العمل. خبرات إتقان العمل توجه الشركة إلى " ميدان أو اتجاه خاص بالتطور، فالشركة لا تسعى للزيادة القصوى لمواردها بالاعتماد كلياً على نمو السوق والفرص المتاحة لها، كما أنها لا تستطيع التغيير في أي لحظة السوق وطريقة إنتاجها أو نمط تنظيمها، هذا لا يمنع من وجود تغييرات في التوجه في بعض الحالات، بالنسبة لأصحاب نظرية التطور هذه التغييرات تستند إلى عوامل تكنولوجية يمكن للمؤسسة التحكم فيها. حسب النظرية التطورية فإن الشركة تتوجه نحو ميادين مختلفة غير ميدانها الأصلي (الطبيعي)، ونشاطها لا يكون مسلطاً بالكامل نحو توجه معين، حيث يمكن أن

نضطر إلى تغيير مسارها بمرور الوقت تماشياً مع الفرص التكنولوجية والتي يمكن أن تسمح لبعض العوامل الجانبية بالتطور إلى حد تبرير التحول في النشاط الرئيسي. (بوجحة، 2023-2024، صفحة 2)

### خامساً: نموذج نيلسون ووينتر للتطور:

طور نيلسون ووينتر النظرية البديلة لتعظيم الربح الناتج عن تحليل المنظمة، وهذا النموذج المثالي لهم هو افتراض أن النموذج التطوري يعمل في أي حالة لاختبار الروتينيات الداخلية للمنظمة، وهذا الروتين يتضمن خصائص المنظمة التي تمتد من الروتينيات الفنية إلى إنتاج الأشياء عن طريق إجراءات التوظيف والعمل وطلب المخزونات الجديدة أو الوصول بالإنتاج إلى مستوى عالٍ إلى السياسات المرتبطة بالاستثمار والبحوث والتطوير، أو الإعلان واستراتيجيات الأعمال حول تنويع السلع والاستثمارات الخارجية، وهذه الروتينيات حسب قول نيلسون ووينتر تلعب دوراً رئيسياً في النظرية التطورية البيولوجية. (بوجحة، 2023-2024، صفحة 2)

إن الروتينيات ليست ببساطة ذات خصائص واسعة في النشاطات المنفذة ضمن المنظمات، ولكنها ذات خصائص وظيفية تهتم بإظهار المهارات التكنولوجية المكتسبة ضمن الاقتصاد، ويقول نيلسون ووينتر إن الروتينيات والعادات تعمل كمخزونات معمرة نسبية للمعارف والمهارات، وفي رأيهم أن هذه الروتينيات هي: بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة، أو يمكن أن يكون لها القدرة على الاستجابة من خلال التقليد والتعبئة الشخصية وغير ذلك، ومن ناحية أخرى، فإن النشاط الابتكاري ممكن، وإن أغلب سلوكيات الأعمال لا تكون بشكل أساسي روتينية، فالسلوك غير المنتظم، وغير القابل للتقدير يتلاءم مع النظرية التطورية، وذلك من خلال إدراك أن هناك عناصر متعددة في تحديد القرارات ونتائج القرار، وهذا يعني أن هناك مقارنات واضحة في النظرية البيولوجية للتطور بحيث يكون هناك تغير غير عشوائي هام في العديد من النماذج التطورية. (بوجحة، 2023-2024، صفحة 3)

إن هذه النظرية تقوم على مفهوم آخر هو البحث لإدخال التغيرات في روتينيات المنظمات كما أنها تفترض مستوى أولي للربحية، فإذا كانت المنظمات مربحة بشكل كافٍ يجب عليها أن تحافظ على روتيناتها الموجودة، وأن تبحث عن الوسائل التي تساعد في ذلك، والربحية يمكن أن تنخفض تحت هذا المستوى، وعندئذ فإن المنظمات تكون مقادة باعتبارات البدائل والضغوطات، ويمكنها أن تستمر في البحوث والتطوير وتحاول اكتشاف طرائق جديدة، ولكن هذه الطرائق من الممكن أن تخدم الربحية. (بوجحة، 2023-2024، صفحة 3)

## ال محور الثالث عشر: نظرية التعلم التنظيمي (النظريات المعاصرة للتعلم التنظيمي)

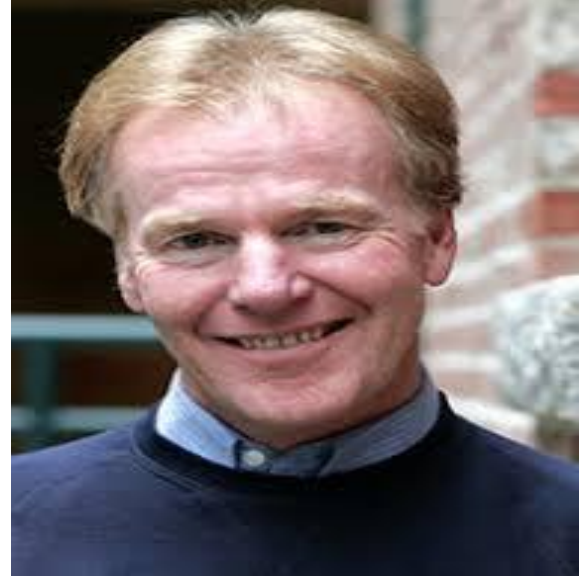
### Peter Senge and Chris Argyris and Donald Schon

تمهيد:

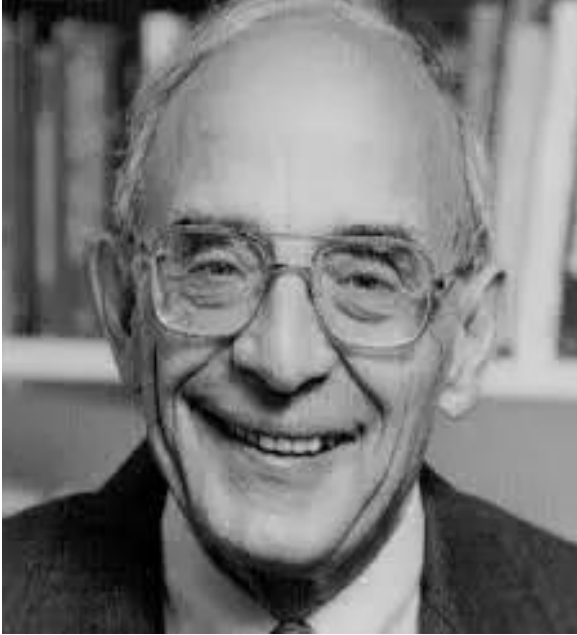
تعتبر عملية التعلم التنظيمي من أبرز الممارسات الادارية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات لمواكبة التغيرات السريعة في البيئتين الداخلية والخارجية.

#### Peter Senge بيتر سينجي

من مواليد 1947، هو عالم أنظمة أمريكي يشغل منصب محاضر أول في كلية سلون لإدارة الأعمال بجامعة ماساتشوستس للتكنولوجيا، وأستاذ مشارك في معهد نيو إنجلاند للأنظمة المعقدة، ومؤسس جمعية التعلم التنظيمي. يشتهر بأنه مؤلف كتاب "الانضباط الخمس: فن وممارسة المنظمة المتعلمة".



#### Chris Argyris كريس أرجيريس



(16 يوليو 1923 - 16 نوفمبر 2013)

كان عالم نظرية الأعمال أمريكيًا وأستاذًا في كلية إدارة الأعمال بجامعة ييل وكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد. أرجيريس، مثل ريتشارد بيكارد، إدغار شاين ووارن بينيس، يُعرف بأنه أحد مؤسسي تطوير المنظمات، ومعروف بأعماله الرائدة في مجال المنظمات المتعلمة.

## دونالد شون Donald Schon

(19 سبتمبر 1930 - 13 سبتمبر 1997)

كان فيلسوفاً أمريكياً وأستاذاً في التخطيط الحضري في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. طور مفهوم الممارسة التأملية وساهم في نظرية التعلم التنظيمي.



أولاً: نشأة مفهوم التعلم التنظيمي:

ظهر أول استعمال لمصطلح التعلم التنظيمي سنة 1978 من قبل Chris Argyris and Donald Schon في كتابهما **Organizational Learning**، إذ طرحا السؤال التالي: هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟، ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت كثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة. وفي 1990 نشر Peter Senge كتابه المعنون **النظام الخامس: فن وممارسة المنظمة المتعلمة**، إذ وصف فيه المنظمة على أنها نظام يمتلك القدرة على تحسين ذاته ورسم مستقبله عبر فهمها لذاته بوصفها نظاماً عضوياً معقداً يمتلك رؤية وغرض ويستعمل أنظمة التغذية العكسية وآليات التوافق مع الأهداف والتفكير التنظيمي والعمل الفرقي والحوار. (مهديد ، 2023-2024، صفحة 2)

## ثانيا: تعريف التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري، وقد قدمت له عدة تعاريف أبرزها: (بوجهة، 2023-2024، صفحة 1)

- عرفه سينج 1990 senger على أنه هو عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.
- عرفه سيمون Simon بأنه ذلك الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل الأفراد في المنظمات بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المنظمة ذاتها.
- يقصد أيضا بالتعلم التنظيمي: عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصد المعلومات الناتجة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.
- يعرفه المفكر (John.R. Scherer) التعلم التنظيمي على انه عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات بما يمكن الشركة وأعضائها من التكيف والتأقلم مع التغييرات المستمرة في البيئة. (مهديد ، 2023-2024، صفحة 2)

أي أن التعلم التنظيمي من شأنه أن يحول المنظمات إلى إطار مؤسسي لتعلم الأفراد العاملين فيها بعد أن ظلت المنظمات مجرد مكان لتوظيف المعرفة التي اكتسبها الأفراد عبر مراحل تعلمهم بالمؤسسة التربوية المتخصصة بالتعليم، ومن هنا تأتي الصلة الوثيقة بين التعلم التنظيمي والتعلم الفردي المستمر.

حيث يرى "سيرت" و"مارش" أن المنظمة أيضا عبارة عن نظام يتميز بأنه مفتوح على بيئته ويتفاعل معها، وأنه عقلائي لأنه مكون من أفراد لهم هدف، وهذا يعطي عقلانية للنظام، كما أن هذا النظام يتأقلم مع البيئة بالاستناد إلى تعلمه السابق، إذا يمكن أن نصل إلى نتيجة مهمة جدا وهي أن المنظمة تتعلم وتستفيد من التعلم السابق أي أنه يتذكر، وهذا معناه أن للمنظمة ذاكرة هذه الذاكرة نسميها بذاكرة المنظمة أو الذاكرة المنظماتية (المنظمة، التنظيمية).

## ثالثا: النظريات المعاصرة للتعلم التنظيمي:

اختلفت وتعددت نظريات التعلم التنظيمي تبعا لاختلاف وتعدد المداخل التي نظر منها الكتاب والباحثون للتعلم التنظيمي، فهناك المدخل الشخصي، المدخل الاجتماعي، وأخيرا المدخل النقدي أو البديل، ويتضمن كل مدخل عددا من النظريات، وفيما يلي عرض لهذه المداخل وأبرز النظريات في كل مدخل: (جواوي، 2014-2015، الصفحات 44-50)

## أ. المدخل الشخصي:

يؤكد هذا المدخل على النظريات التقليدية في علم النفس، وعلى الاتجاه السائد في الذكاء الاصطناعي ويتضمن هذا المدخل أربع نظريات هي:

## 1. نظرية منحى التعلم Learning Curve Tradition Theory:

جاء بهذه النظرية Argoot, 1993، وقد كانت متأثرة بعلم النفس الشخصي التقليدي، وتشير إلى أن منحنيات التعلم تعد تعبيرا مبكرا لمفهوم التعلم التنظيمي، ويعبر هذا المفهوم على أن كلفة العمل المباشر لإنتاج هيكل طائرة مثلا تنخفض مع تكرار التجربة، وأنه عندما تتضاعف الكمية الكلية من الوحدات المنتجة فإن وقت إنتاج الوحدة الواحدة يتناقص بمعدل ثابت يعرف بمعدل التعلم (Learning Rate)، مع كل مرة تتضاعف فيه هذه الكمية، وتفيد فلسفة منحى التعلم بأن التكرار هو الكفيل بخلق التعلم سواء أكان صحيحا أم خاطئا، وهذا يعني أن الفرد سيستفيد من تكرار العملية لتجاوز أخطائه إلى أدنى حد، وقد اعتبره كل من Levit & march & Barbara رمزا قويا للتعلم التنظيمي، لأنه يتابع العلاقة السببية بين زيادة كمية الوحدات المنتجة وانخفاض كلفة إنتاجها، وهذا يعني أن شيئا ما جرى تعلمه، لأن المعرفة الشخصية هي مهمة للمنظمة وجزء من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية ومكسب ضمني لا يمكن تقليده من قبل المنظمات المنافسة، رغم ما يعاب على هذا الأسلوب في التعلم من كونه غير قابل للانتقال إلى القاعدة المعرفية للمنظمة باعتباره شخصا.

## 2. نظرية معالجة المعلومات The Information Processing Theory:

تعد إسهامات Simon & March من أولى الإسهامات التي رسخت هذه النظرية ضمن المدخل الشخصي للتعلم التنظيمي، إذ استندت إسهاماتهم إلى نظريات حل المشكلات واتخاذ القرارات، والتي تشير إلى محدودية القدرات الإنسانية المعرفية منها والإدراكية مما يحتم على متخذي القرار الاستعانة بالحاسوب لتطوير طرائق جديدة في اتخاذ القرارات مبنية على الأفعال الداخلية للحاسوب، اعتماداً على الفكرة التي تقول إن هناك كثيراً من التشابه بين العقول البشرية ودور الحواسيب في التفكير المتشابه لمساندة متخذ القرار.

## 3. النظرية التداخلية The Interventionist Theory:

قام 1978 Argyris & Shoon بتطوير اتجاهات هذه النظرية وذلك بوصف عملية التعلم التنظيمي على أنها عملية تحرٍ وتصحيح للأخطاء التي هي أساس ظهور المعرفة التي تحدث تعلماً جديداً، ويظهر الاهتمام بالشخص في عملية التعلم وليس على التعلم التنظيمي. إن عملية تعلم المنظمات حسب Argyris تعبر عن تناقض ظاهري، فهي تستطيع التعلم من خلال أعضائها العاملين، لكنها قد تضع معوقات تمنعهم من التعلم بآليات دفاعية تنظيمية، كتبني مواقف غير صحيحة من وجهة نظر الأشخاص، ولكنها صحيحة من وجهة نظر المنظمة، وهذا ما ينتج عنه اتخاذ قرارات دفاعية شخصية، ولذلك يحتاج الوضع وحل التشابك القائم لنوع من التداخل، وقد يكون بصيغة استشارة خارجية للتخلص من السلوك الشخصي الغير مرغوب فيه واستبداله بالنوع الجديد المرغوب فيه من قبل المنظمة.

تعد أفكار Senge أنموذجاً متقدماً لأفكار النظرية التداخلية، حينما أشار إلى ضرورة التمييز بين التعلم التكيفي والتعلم التوليدي هذا الأخير حسبه هو الذي يعد حلاً لمشكلة عدم القدرة على التعلم، واعتبار الأول نوعاً من التعلم البدائي الشخصي الذي يعد فيه التعلم استجابة لحالة معينة وقد لا ينجح فيه تعديل السلوك.

#### 4. نظرية التعلم الظرفي **Situational learning theory**:

تعاملت هذه النظرية مع التعلم التنظيمي بوصفه ظاهرة اجتماعية قائمة وغير مندججة مع النظريتين السابقتين، نظرية معالجة المعلومات والنظرية التداخلية، فهي ذات جذور نفسية اجتماعية وقد بين، 1990، Oit.J أن تبني أعضاء المنظمة الأفكار المشتركة غير الرسمية بصيغ اجتماعية من خلال معلومات الممارسة الرسمية حينما ينجزون أعمالهم من خلال تبادل الروايات والقصص، وذهب Brown .J ,Dugued, 1991 إلى اتجاه مشابه عندما ناقش قابلية الأشخاص على التعلم في مجتمعات العمل الرسمي بطرائق لا تحددها السياقات الرسمية فقط، وهما يعينان بها السياقات الاجتماعية، وهذه النظرية لازالت تركز على التعلم الشخصي الذي يكتسبه الأشخاص من خلال التفاعل من دون تحديد كيفية تحويل هذا التعلم إلى تعلم تنظيمي.

#### ب. نظريات المدخل الاجتماعي:

تبحث نظريات هذا المدخل في الجذور الاجتماعية لعملية التعليم التنظيمي من خلال التركيز على أبعاد المعرفة ومكونات الذاكرة سواء أكانت ذاكرة المجتمع أو المنظمات وتضمنت أربع نظريات هي:

#### 1. نظرية الفكر المؤسسي **Institutional School Of Thought**:

إن نظرية التفكير المؤسسي تعمل على إيجاد ظاهرة الإدراك التنظيمي والذي إن استطاعت المنظمة امتلاكه، فسوف تذهب لما هو أكثر من تفكير أعضائها بوصفهم أشخاص، فهي لا تتصرف بصورة شخصية اتجاه الأشخاص المؤسسين لتلك المنظمات، ولكنها نتاج لتفكيرهم وعملهم، ومن خلال ذلك التفاعل بين الأشخاص والمنظمات تظهر صيغ جديدة، وتتحول المعاني القديمة إلى معاني جديدة بصيغة معرفة جديدة تعكس تطور التفاعل بين الأشخاص والمنظمة، وهكذا يرتبط التعلم التنظيمي بالمعرفة التنظيمية، فهي تنظر إلى الشعور الشخصي من خلال المجتمع، وأن الكل هو حصيلة نشاط تعاوني، يمكن من خلاله تحديد كيفية تفكير المنظمة وتصرفها، وقد تبنت Mary Doughs عام 1987 هذه النظرية في أسس التعاون المعرفية، وأن جزء من مهمة المنظمة هو السيطرة على تلك العملية المعرفية من أفعال تحدد الفعل الاجتماعي، أما الجزء الآخر من المهمة فهو السيطرة على العملية المعرفية للأشخاص، التي تعتمد على التبادل الاجتماعي.

## 2. نظرية البنين الاجتماعي للمعرفة The Social Constructivist Theory:

أشار Megalbaes, 1996 إلى أن المنظمة يمكن أن تحلل وتدرس بوصفها كيان مستهدف رغم امتلاكها لمكونات رسمية وغير رسمية، وأن المنظمة الغير رسمية تتكون من نتائج البناء المحلي للواقع الذي تعيشه والذي هو ناتج عن تفاعل مجموعة من التنظيمات خلال تفاعلاتها اليومية والذي يجري إدراكه بشكل مستقل عن إرادة الأشخاص، وتحليل بناء الأنظمة الاجتماعية يعني دراسة الأمثلة التي تولد اجتماعيا من خلال التفاعل الاجتماعي، فالبناء هو عملية إنتاج وإعادة إنتاج الصيغ الاجتماعية عن طريق النشاط اليومي للمساهمين الاجتماعيين، لأنه لا يمكن الفصل بين الواقع الاجتماعي والتنظيمي في بناء المعرفة، فالواقع التنظيمي يأتي من خلال دمج قوى البناء والمعاني المولدة اجتماعيا والنابعة من الوجود المستهدف للمنظمة ومن خلال عمليات الواقع الاجتماعي، وهذا يشير ضمنا إلى أن هناك تداخلا بين المكونات الرسمية وغير الرسمية في تكوين المعاني التنظيمية مما يولد معاني وكلمات جديدة داخل المنظمة.

## 3. نظرية النظم المطبقة على المنظومات الاجتماعية:

لا شك أن نظرية النظم قد ساهمت في تغيير الفكر السائد عند ظهورها، إذ أن الأنظمة سواء المفتوحة أو المغلقة حولت الأنظار إلى دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة، وقد أشارت دراسة Megalhaes, 1996 إلى العديد من خصائص نظرية النظم وما يهمنها منها في هذا السياق هو أن:

- كل الأنظمة الاجتماعية تمثل إلى الثبات تقريبا.
- هناك فكرة عن المنظمات كونها أنظمة مفتوحة.

إن هاتين الخاصيتين يبدو عليهما التعارض بين الثبات والتغيير، وقد أشار Pearson 1956 إلى إمكانية دمج نظرية النظم مع الأنظمة الاجتماعية لأي نشاط فكري تنظيمي ذاتي التوجه، كما أشار J. Walh. 1991 إلى أن النظام المفتوح يكون أكثر استجابة مع تشغيل المعلومات ونظم الحواسيب في إطار الترابط بين المنظمة وبيئتها، وأن التركيز على ما تحتفظ به المنظمة في ذاكرتها فقط يعد تعلمنا أعمى، إذا لم يتعزز بما يستجد في محيطها وأضاف إلا أن الماضي إن كان يعبر عن معرفة تنظيمية فإنها سوف تتغير بصورة متحركة لأنها (المعرفة) تكون بالأساس متحركة وليست ثابتة، كما هو الحال بالنسبة للظروف البيئية التي تتغير أيضا وأن المنظمة سوف لا تكون نظاما مفتوحا فحسب بل نظاما تعليميا كذلك.

#### 4. نظرية الناتج الذاتي والاجتماعي:

تشير هذه النظرية إلى أن أي نظام يحمل في مكوناته الداخلية آليات وعمليات تساعده في إنتاج وإعادة إنتاج نفسه، فالمنظمة هي نظام مغلق بصفة عملية ولكنه يحتوي على منظومته الخاصة التي تمنحه القدرة على مضاعفة تركيبته في بيئته، تعتمد هذه النظرية على نظرية المعرفة في تطبيقات التعلم والمعرفة التنظيمية وفيما يلي أهم خصائص أنظمة الناتج الذاتي:

- الاستقلالية: وتعني الحكم الذاتي للنظام في تحديد قوانينه لوظائفه الخاصة، كما أن الأنظمة الذاتية مستقلة عن بيئتها ولا تعتمد على علاقات مصممة مع محيطها.
- المرجعية الذاتية: أي أنها تستعمل المعرفة أو الخبرة الماضية بشكل آني حتى تستطيع الاستمرار بالإنتاج الذاتي.

الاقتران الهيكلي وهي أن الأنظمة لا تعمل بمعزل عن بيئتها حيث يمكن أن تشوش أو تحفز من قبل الأحداث خارج النظام. إن الأنظمة الاجتماعية تقوم بإنتاج المعاني عن طريق الأشخاص باستعمال الملفات والرموز والتفاعل مع أشخاص آخرين في نظام اجتماعي آخر، بما يكون معنى اجتماعي آخر ومختلف حول نفس الموضوع أو المفهوم، وأن المجموعات الاجتماعية تطور أنظمتها الخاصة بالمعنى ولأنها أنظمة إنتاج ذاتي تصبح مستقلة وبصورة عملية مغلقة وذاتية الإشارة، وهكذا فإن تطوير هذه المعاني ضمن الأنظمة يمثل عملية توليد معرفة جديدة متناقلة بين الأشخاص من خلال عملية التعلم الذاتي.

#### ج. نظريات المدخل النقدي والبديل:

يهتم هذا المدخل بنقد كل من نظريات المدخل الشخصي ونظريات المدخل الاجتماعي كما يتطرق إلى ما جاءت به الإدارة الإستراتيجية من أفكار ومفاهيم عكست تأثير البيئة الخارجية على وضع المنظمة لتشكيل حافزا على تطوير القدرات التنظيمية والمعرفة التنظيمية وأهم هذه النظريات:

## 1. النظرية النقدية للأنظمة المفتوحة:

تبدو نظرية الأنظمة المفتوحة ذات تأثير كبير في علم الإدارة في الخمسين سنة الأخيرة، أو ما يزيد والتي تميل إلى التوازن في استجاباتها للتأثيرات الخارجية، لكن 1979, Pandy & Mitrof أشارا إلى أننا أسأنا فهم طبيعة الأنظمة المفتوحة وقمنا بدمجها بالأنظمة الطبيعية والبيئة متجاهلين بذلك ظواهر تنظيمية مهمة كتناول التأثيرات الخارجية وعلاقتها بالهياكل التنظيمية والسيطرة والمعرفة والتعلم التنظيمي، وكان كل من Katz & Kahn 1978 قد ساندوا هذا الرأي الذي نظر لأن المنظمة نست بأنها تتعامل مع منظمات بشرية وليست مجرد صيغ يؤدي فيها الأشخاص دورا بوصفهم أجهزة قياس، ولذا فإن (1978)، (Katz & Kahn) قد ذهب بهما القول بأنه ينبغي الأخذ بالحسبان القابليات التي يمتلكها الأشخاص على المعرفة الشخصية في استخدام اللغة والتعلم من التجارب، وهم يعاملون اللغة بوصفها نوع من التكنولوجيا، ومدى تأثير ذلك على مدخلات النظام ومخرجاته.

## 2. نظرية نقد التعلم التنظيمي The Critical Of Organizational learning:

كثيرا ما أثرت الشكوك حول قدرة التعلم الشخصي على بناء نموذج معرفي للمنظمات، وقد وصف Duncan & Weiss هذه الشكوك بأنها منطلقة من مشكلة البحث عن المنطلقات والمبررات الأساسية لحركة التعلم التنظيمي، واستنادا إلى نظرة هذين الباحثين كل التعامل الأكبر لأدبيات التعلم التنظيمي يقوم على أساس التفكير حول كيفية تصميم المنظمة، أهو على أسس بيروقراطية أم على أسس ديمقراطية، أم على أسس معرفية، وما هي طبيعة هيكل الاتصالات وهيكل المعرفة؟ وهل التعلم التنظيمي يرتبط بشكل مباشر برؤية الإدارة العليا أم أنه ردة فعل لتحديات تشغيلية معنية؟ وما هي الزيادات المحددة للتعلم التنظيمي؟ ومن يتعلم في المنظمة، الأشخاص أو المنظمة ذاتيا؟ وكيف يجري الدمج بين تعلم الأشخاص وتعلم المنظمة؟ إن انتقادات هذه النظرية قد بنيت على أساس تناول التعلم التنظيمي وفق منظور شخصي لا يتصل بالسياق التنظيمي، ففي الوقت الذي ينظر فيه للتعلم التنظيمي على أنه عملية تطوير معرفة تنظيمية موجهة للأشخاص، فهي في حقيقتها عملية اجتماعية شخصية مكونة من كفاءة الأشخاص ضمن مؤثرات البيئة الاجتماعية.

### 3. النظرية النقدية لاستخدامات الحاسوب:

استخدمت هذه النظرية رؤيتها من طبيعة عمل الدماغ البشري، متأثرة بفكر ومفاهيم Simon.H عندما شبه عمل الحاسوب بعمل دماغ الإنسان، إذ أنه يرمج بأخذ مدخلاته من البيئة ويقوم بمعالجتها استنادا إلى قواعد سبق حفظها في الذاكرة تجري معالجتها وتحويلها، والإنسان أيضا يأخذ مشاهدات البيئة ويعالجها ليدرك معانيها وأبعادها، كما أنه يخزن المشاهدات والأحداث لحين الحاجة إليها، والمنظمة بنت تفكيرها على هذا الأساس وترتبط هذه النظرية بشكل مغلق مع المعرفة لعدم تلاؤمها مع اللغة والمجال التنظيمي السائد، وأن هناك وصف واسع لدور البيانات والمعلومات التي تساهم في بناء ورسم النموذج المعرفي للمنظمة.

### 4. نظرية المعرفة التنظيمية من تصور الإدارة الإستراتيجية:

إن هذه النظرية عبارة عن جزء من نظرية واسعة، تسمى المدخل المستند إلى الموارد والتي من خلالها يجري البحث عن الموارد المعرفية داخل المنظمة وفق رؤية إستراتيجية تعظم ثقافة التنافس من خلال إدارة الموارد المعرفية ويعود هذا التصور إلى فكرة Penrose. E, 1959، والتي مفادها جعل المنظمة تنمو من خلال الخبرة المتراكمة والمعرفة الموجودة داخلها، كما أشار Nelson. R. & Winter S 1982 إلى أن المعرفة والمنافسة والحوار هي موجودات يمكن استخدامها في تطوير المعرفة، وأن تطوير التعلم التنظيمي هو عملية داخلية بإمكانها إخراج المنظمة من تفكير الكفاءة إلى تفكير الفعالية.

كما أشار Nonka. 1988 إلى أن دور الأشخاص في المنظمات ليس مختصرا في كونهم مشغولين لنظم المعلومات، ولكن الأمر يفوق ذلك بوصفهم مولدين للمعرفة، وفي إطار هذا الوصف أكد Tenkasi 1993 أن هذا المدخل يستند إلى وجود مصدر معرفي اجتماعي داخلي، ويقصد به السرد القصصي للمعرفة وانتقالها سيكون بمثابة العمليات المولدة للمعرفة التي هي في طريقها إلى مناطق متعددة للتوليد الذاتي للمعرفة في المنظمة، وتطرق إلى أهمية المدخل السرد القصصي التنظيمي الذي من الممكن أن يساهم في بناء قدرات الأشخاص بوصفها التعليمي بما يؤدي إلى تطوير مهاراتهم الإدراكية وأن تعلمهم يحدد موقعهم في العملية المعرفية، وما هو دورهم فيها ويعلمهم كيف تنجز الأعمال، والمنهج القصصي له قدرة كبيرة على الوصول إلى مدارك الإنسان العقلية والعاطفية وخلق الأثر التعليمي السريع والفاعل، وقد اعتمد منذ آلاف السنين في تعليم البشرية.

## الخاتمة

في ختام هذه المطبوعة البيداغوجية، نكون قد تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار المعرفي لنظرية المنظمة، من حيث النشأة والتطور، والمقاربات النظرية المختلفة التي سعت إلى فهم دينامية التنظيم وأبعاده الهيكلية والسلوكية والاستراتيجية، وقد تبين من خلال هذا الطرح أن المنظمات ليست مجرد كيانات مادية، بل هي أنظمة اجتماعية معقدة تتفاعل فيها عوامل متعددة، منها الثقافية، والتقنية، والبيئية، مما يجعل من دراستها ضرورة لفهم آليات اشتغالها وتحقيق فعاليتها.

فإن الإمام بنظرية المنظمة لا يقتصر على التكوين المعرفي فقط، بل يشكل أداة لفهم الواقع التنظيمي الذي يواجهه الطالب في بيئات العمل لاحقاً، ويساعده على تبني رؤى تحليلية ونقدية في التعامل مع مختلف الإشكاليات الإدارية والتنظيمية.

وأدعو الطلبة إلى عدم الاكتفاء بما جاء في هذا المحتوى، بل إلى التعمق أكثر، وطرح الأسئلة، وربط ما تم تعلمه بالواقع المحيط بهم، سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة، ففهم المنظمات ليس فقط مطلباً أكاديمياً، بل مهارة ضرورية لكل من يسعى للعمل في بيئة منظمة وفعالة.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

1. محمد سيف الدين بوفالطة. (2020-2021). مطبوعة نظرية المنظمات موجهة لطلبة سنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة قسنطينة 2.
2. أم خليفة بلبركاني. (2014). آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية. مجلة التنظيم والعمل. (05)
3. أنيس كشاط، وتوفيق برباش. (2022-2023). مطبوعة محاضرات في مقياس نظرية المنظمات موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة فرحات عباس سطيف.
4. بتول محمد نوري، وعلي خلف سلمان. (2010). حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. الجزائر: جامعة البليدة.
5. بلقاسم جوادي. (2014-2015). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين -دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط- (رسالة ماجستير في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم). الجزائر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة محمد خيضر بسكرة.
6. بن درويش، عدنان بن حيدر. (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة. لبنان: اتحاد المصارف العربية.
7. بوبكر عباسي. (2022-2023). مجموعة محاضرات في مقياس نظرية المنظمات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الأعمال. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة حمه لخضر بالوادي.
8. بيتراكونكل، سيلفينه جيرلاخ، وفييرا فريج. (2014). العمل مع حوارات أصحاب المصلحة - في الإدارة المتكاملة لمصادر المياه- دليل إرشادي عملي لرواد التغيير في القطاع العام، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني ترجمة: محمد عبد الهادي. إنتير. ENTIR
9. حسام الدين غضبان. (2013-2014). مساهمة في اقتراح نموذج حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (رسالة دكتوراه). الجزائر، قسم علوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.

10. حسن العلواني. (2001). إدارة المعرفة المفهوم والمدخل النظرية. المؤتمر العربي الثاني في الإدارة حول "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة". القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
11. خالد عبد الرحيم الهيتي. (1999). إدارة الموارد البشرية (المجلد 1). عمان-الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
12. خليل شرقي. (2024-2023). محاضرات في نظرية المنظمات (المحور الثالث: النظريات الاقتصادية للمنظمة). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة أم البواقي.
13. رغاء محمد حلمي عطا. (2016). أثر حوكمة نظم المعلومات على إدارة المعرفة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 07(01)، 578-551.
14. زهية موساوي، وخديجة خالدي. (2005). نظرية الموارد التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات الكفاءة كعامل لتحقيق الأداء المتميز. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
15. سعاد بوجحة. (2024-2023). محاضرات في مادة نظرية المنظمة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة أعمال. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
16. سعد العنزي. (2017). محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13(48).
17. سعيدة قاسم شاوش. (2013). الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
18. سمية دربال، وسامي بن خيرة. (2022-2021). محاضرات في مقياس النظريات الاقتصادية للمنشأة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.
19. طارق عبد العال حماد. (2005). حوكمة الشركات - شركات قطاع عام وخاص ومصارف- (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات). مصر: الدار الجامعية.

20. عادل لعجالي. (2012). دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الادارة الاستراتيجية). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة فرحات عباس سطيف.
21. عبد الحميد حسياني. (2018-2019). مطبوعة في مقياس حوكمة ومحاسبة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص محاسبة. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية (المجلد 1). مصر: المكتبة المصرية.
23. عبد الرؤوف حجاج. (2019-2020). محاضرات في النظريات الاقتصادية للمنشأة موجه لسنة أولى ماستر إدارة أعمال. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
24. عبد القادر بادن. (2008-2007). دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية (رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
25. عبد القادر عيادي. (2017). نشأة المحاسبة وتطورها في ظل تطبيق نظرية الوكالة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي-، 33(02)، 207-220.
26. عبد القادر بادن، وعبد القادر بريس. (2017). إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (17)، 46 - 36.
27. عبد القادر دربال. (2019). نظرية المنظمات، ترجمة: ثابتي الحبيب. الجزائر: منشورات مخبر LAPDEC جامعة معسكر إسماعيل.
28. عبد الملك طاهر الحاج. (2024). الحوكمة العامة: مقارنة نظرية متعددة الأبعاد لترقية الوعي بالمفهوم في السياق العربي. المجلة العربية للإدارة، 45(05).
29. عقيلة صدوقي. (2019). نظرية أصحاب المصالح: البحث عن التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية - حالة مجمع صيدال - . مجلة المؤسسة، 08(01)، 121-134.

30. عمار زريقي. (2012-2011). **التعهد بإدارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل لتحسين الإنتاجية** (رسالة ماجستير). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
31. عيسات العربي. (2018-2017). **تقييم رأس المال الفكري وفق مقاربات إدارة المعرفة دراسة حالة مركز تطوير التكنولوجيات المتقدمة CDTA الجزائر** (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
32. فاطمة الزهراء مهديد. (2023-2024). **محاضرات في مقياس نظرية المنظمة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة الأعمال**. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة برج بوعرييج.
33. فيصل حسونة. (2008). **إدارة الموارد البشرية**. عمان-الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
34. كمال منصوري، وإلهام منصوري. (2012). **مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق ميزة تنافسية**. الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
35. لمين تغليسية. (2018-2017). **مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح عن معلومات مالية ذات جودة -دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة الجزائرية-** (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص محاسبة، مراجعة وتدقيق). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية: جامعة الجزائر 3.
36. محمد الشريف بن زواي. (2015-2014). **الهندسة المالية والحوكمة لرفع قيمة المؤسسة** (أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية). الجزائر: المدرسة العليا للتجارة، القليعة، تيبازة.
37. محمد حافظ حجازي. (2005). **إدارة الموارد البشرية**. الإسكندرية-مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
38. محمد طرفة. (2019). **المقاربة المبنية على المعرفة كدعامة للممارسات المناجيرية للموارد البشرية**. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 04(02)، 38-57.

39. محمود عزت اللحام، مصطفى يوسف كافي، محمود إبراهيم نور، وأنس علي القضاة. (2014). الإدارة المالية المعاصرة. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
40. مراد صاوي. (2018-2019). مطبوعة بيداغوجية في مقياس نظرية المنظمات. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية: جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
41. مروان محمد أبو فضة. (2009). عقد الوكالة وتطبيقاته في المصارف الإسلامية. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 17. (02).
42. مريم نوال. (2021-2022). محاضرات في نظرية المنظمات مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثالثة ل.م.د تخصص إدارة الأعمال. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير: جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب.
43. معمر حمدي. (2023-2024). محاضرات في مقياس حوكمة الشركات -السنة الثانية ماستر- تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
44. مهدي شرقي، ولويزة بهاز. (2018). نظرية أصحاب المصالح والحوكمة وفق النموذج المساهمي. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 04(01)، 40-27.
45. ميلود برني. (2020-2021). محاضرات في مقياس النظريات الاقتصادية للمنشأة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.
46. نور الدين تاويريت. (2009). تطور الفكر التنظيمي للمنظمة: فهم المبادئ، حل للمشكلات التنظيمية. اربد-الأردن: عالم الكتب الحديث.
47. نوري بتول محمد، سلمان علي خلف. (2011). حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 02(02)، 51-25.
48. وسيلة بوازيد. (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف (رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة سطيف 1.

49. زكي بدوي. (2003). **معجم المصطلحات الاقتصادية** (المجلد 2). بيروت-لبنان: دار الكتاب اللبناني، طباعة، نشر وتوزيع.
50. ياسين العايب. (2010-2011). **إشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر -** (أطروحة دكتوراه علوم). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية: جامعة منتوري، قسنطينة.
51. يحضيه سملاي، وأحمد بلالي. (2004). **الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد**. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
52. الياس بن ساسي، ومريم فيهاخير. (25-26 نوفمبر، 2013). **قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار ويليماسون الحائز على جائزة نوبل 2009**. آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة (الصفحات 801-809). الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة. تاريخ الاسترداد 13 فيفري، 2025، من <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/7626>
53. عمر فريد شقور. (مارس، 2017). **العوامل المؤثرة في تكاليف الوكالة "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان"**. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، (02)02، 27-42.
54. سلطانه الثبتي. (8، 10، 2019). **نظرية أصحاب المصلحة**. تاريخ الاسترداد 4، 8، 2024، من [sultanathabite.wordpress.com: https://sultanathabite.wordpress.com/2019/10/08/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A3%D8%B5%D8%AD%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D9%84%D8%AD%D8%A9/](https://sultanathabite.wordpress.com/2019/10/08/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A3%D8%B5%D8%AD%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D9%84%D8%AD%D8%A9/)

55. Anthony, W., & Hodge, B. (1990). **Organization Theory: A Strategic Approach**. Boston-USA: Allen and bacon.
56. Gottschalk, P. (2005). **Strategic Knowledge Management Technology**. Idea Group Publishing.
57. Grover, V., & Davenport, T. (2001). **General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda**. Journal of Management Information Systems, 18(01).
58. GUILLAUME, C. (2003). **Externalisation et performance dans relation client-prestataire**. revue française de gestion(143).
59. HEATH, J., & NORMAN, W. (2004). **Stakeholder theory, corporate governance and public management: what can the history of state-run enterprises teach us in the post-Enron era?** Journal of business ethics.
60. JENSEN, M., & MECKLING, W. (1976). **Theory of firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure**. journal of financial economics, 3(4).
61. Laffont, J.-J., & Martimort, D. (2002). **The Theory of Incentives**. United Kingdom: PRINCETON UNIVERSITY PRESS.
62. LARMANDE, F. (2003). **Contributions à l'analyse économique de la rémunération des dirigeants** (thèse de doctorat en économie). Paris, France, département des sciences de l'homme e de la société: Ecole polytechnique.
63. LEDENTU, F. (2008). **Système de gouvernance d'entreprise et présence d'actionnaires de contrôle: le cas suisse** (thèse de doctorat). Suisse, faculté des sciences économiques et sociales: université de Fribourg.
64. Louise, G., Ruiller , C., & Vignon , C. (2020). **Enseigner la théorie des organisations dans une perspective critique: un questionnement pédagogique et identitaire**. XXIXème conférence de l'AIMS. Luxembourg: ASSOCIATION INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE.
65. Michael, T., & Paivi, O. (2006). **Understanding the Firm: Spatial and Organizational Dimensions**. New York, USA: Oxford University Press.
66. Barabel, M., & Meier, O. (2022). **Concepts et théories en management: décryptage et analyse**. France: Ed. management et société.
67. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York, USA: Oxford University Press.

68. PARRAT, F. (1999). **Le gouvernement d'entreprise**. Paris, France: Maxima édition.
69. PARRAT, F. (2014). **Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise**. Paris, France: Maxima édition.
70. Pell, A. (2009). **Le management**. France: MARABOUT.
71. PIOT, C. (2000). **Relations d'agence, opportunités de croissance et notoriété de l'auditeur externe: une étude empirique du marché français**. 21eme congrès de l'AFC. France.
72. ROSS, S. (1973, Mai). **The economic theory of agency: the principal's problem**. American economic review, 63(02).
73. SER DUNCAN, A.-L. (2008). **Le contrôle dans la relation client-fournisseur à l'international -le cas des PME Françaises à l'égard de leurs fournisseurs chinois-** (thèse de doctorat en sciences de gestion). France: université de Pau et des Pays de l'Adour.
74. TOURI, K., & MADOUCHE, Y. (2015). **Panorama des théories de la gouvernance d'entreprise. colloque international: la gouvernance d'entreprise: Nouvelle approches et expérience**. Algérie: faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou.
75. Williamson, O. (1985). **The Economic Institutions of Capitalism**. London: Collier Macmillan Publishers.
76. Williamson, Oliver E. (1979). **Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations**. Journal of Law and Economics, 22(02).
77. Ben Hamadi, O. (2012). **Management des connaissances et mémoire organisationnelle: Entre perdre connaissance et retrouver la mémoire- le cas d'Hydro-Québec**. Canada: Université du Québec.
78. BENOIT, P., & PAPER, X. (2005). **Reporting financier et gouvernance des entreprises: le sens des normes IFRS**. Paris, France: édition EMS.
79. Bourne, L. (2009). **Stakeholder Relationship management: A Maturity Model for Organizational Implementation**. England: Gower Publishing Limited.
80. Cowan, R., David, P., & Foray, D. (2000). **The explicit economics of knowledge codification and tacitness**. Industrial and Corporate Change, 09(02).
81. Demsetz, H. (1998). **L'économie de la firme: Sept commentaires Critiques**. Caen, France: Management & Société.

- 82.**EISENHARDT, K. (1989). **Agency theory: An assessment and review.** Academy of management review, 14(01).
- 83.**Gossy, G. (2008). **A stakeholder rationale for risk management: Implications for Corporate Finance Decisions.** Germany: Gabler Edition Wissenschaft.