

## المحاضرة 1 مدخل إلى نظريات المؤسسة

### مفهوم المؤسسة وتطورها

لقد تضارب المتخصصون في الاقتصاد والتسيير حول تحديد محتوى المادة فتحديده يدخل اقتصاد السوق في إطار النموذج التنافسي، وتتخلص الافتراضات الأربع التي يقوم عليها هذا النموذج في: التكافؤ، استقلالية السلوك، شفافية المعلومة، والعقلانية الاقتصادية. ويترادف مضمون الافتراض الأول مع حرية المنظمة في تصريح حقوق الفرد المعني بمستوى التنظيم الاجتماعي لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات في تقسيم معمق للعمل بين المؤسسات التي لا تريد أن تأخذ على عاتقها سوى جزء من عملية التحويل. أما الافتراض الثاني فيهتم بالقرارات المستقلة بما يتناسب مع الافتراض الأول. ويختص الافتراض الثالث بشفافية المعلومة أي أنها كاملة من أجل أن تساعد في اتخاذ القرارات وهي متماثلة بالنسبة لكل المتعاملين. وبالنسبة للافتراض الرابع فمفاده أن المتعامل يتخذ أحسن قرار من الناحية الاقتصادية.

وإذا كانت النظرية الكلاسيكية تعتبر أن النمو يحدث من خلال العمل ورأس المال والتكنولوجيا، فإن السوق كقيل بتوجيه هذه العناصر إلى استخداماتها المثلى. ولم تول النظرية الاقتصادية اهتماما للمؤسسة كوحدة فاعلة في الاقتصاد، وكان الاقتصاديون يركزون على السوق فقط، أما نظرتهم إلى المؤسسة فلم تتجاوز اعتبارها "وحدة أو خلية"، وظل السوق جوهر الاقتصاد وهو المكان الذي تحدد فيه الأسعار. إن المحافظة على التوازن لدى الكلاسيك (بين العرض والطلب) يتم بواسطة آلية السوق، لأن سعر السوق هو العامل الوحيد الذي يحقق التوازن في المدى القصير عندما يتساوى العرض مع الطلب، وفي المدى الطويل عندما يكون سعر السوق مساويا لسعر التكلفة أين تكون القوى الاقتصادية في حالة سكون. إن النظرية الاقتصادية بنت أفكارها على الوحدات الصغيرة، واعتبرت أن المؤسسة هي دالة إنتاج تتغير حسب تغير الأسعار في السوق. فإذا كانت الأسعار منخفضة، فإن المقاول سيبحث عن كيفية تخفيض الإنتاج. بينما حصرت دور المؤسسة في زاوية معينة، وهي زاوية تكنولوجية تعنى بتحول المدخلات إلى مخرجات، تهدف إلى تحقيق التوازن من خلال تقاطع العرض والطلب. كما ترى بأن المؤسسة كوحدة تتميز بنفس خصائص الفرد العقلانية وهذه العقلانية تتوقف على توفر المعلومة. وكل متعامل مع السوق يعرف خصائص المنتجات، وتسمح له هذه المعلومات بلأن يكون رشيدا في سلوكه (باعتباره مستهلك رشيد).

## شروط المنافسة الكاملة

بالنسبة للمؤسسة وللاقتصاد ككل، فإن النظرية الاقتصادية التقليدية تقوم على مبدأ المنافسة الحرة (الكاملة)، وهذا يتحقق بمجموعة من الشروط:

- (1) توفر عدد كبير من الأعوان الاقتصاديين (مستهلكين ومنتجين)، أو ما يسمى بمبدأ الذرية Atomicité، أي اعتبار العون الاقتصادي بمثابة الذرة في السوق لا يمكنه التأثير وحده في السوق.
- (2) حرية الدخول والخروج إلى الأسواق (مبدأ الحرية): عدم وجود أي شكل من أشكال المنع.
- (3) الشفافية في المعلومات (توفر المعلومات ومجانيتها).
- (4) تجانس السلع: كل المؤسسات تنتج سلعا متشابهة (الوحدة المشترية مطابقة لكل الوحدات).
- (5) قابلية المنتجات للتقسيم: أي لا يوجد استهلاك مشترك لأي سلعة.

## الانتقادات:

إن دراسة وتحليل هذه المشاكل بينت مجموعة من الأمور:

- إن مبدأ الذرية تم إثبات عجزه، طالما أن هناك مؤسسات صغيرة وأخرى كبيرة، ومؤسسات ذات رؤوس أموال ضخمة وأخرى ذات رؤوس أموال ضئيلة، ومؤسسات توصف بأنها إستراتيجية لأنها ترقى إلى قطاعات إستراتيجية حساسة. فالمؤسسات القوية والكبيرة والمتواجدة في القطاعات الإستراتيجية الحساسة تفرض سياستها وأسعارها على السوق مما يلغي شرط الذرية في ظل هذه الظروف.
- إن جعل المؤسسة وحدة تكتفي برد الفعل لتقلبات الأسعار في السوق يعني عدم الاعتراف بقدرة المقاول على الإبداع والتفكير (المسير ليس له القدرة على الإبداع).
- إن اعتبار المؤسسة وحدة بسيطة في شكل دالة إنتاج أدى إلى تجاهل ما يدور داخل المؤسسة، ويقصد بذلك العلاقات التي تربط بين الأفراد الذين يمكنون دالة الإنتاج من القيام بدورها، وهذا يقود بالضرورة إلى الحديث عن النزاعات التي تحدث بين هؤلاء العمال لأن أهدافهم تختلف وتتعارض فيما بينهم.
- أن وجود المؤسسة في السوق يجعلها في مواجهة مع مؤسسات تمتلك منتجات ولها أسرار إنتاج ومعلومات سرية، خاصة فيما يتعلق بالتكاليف. وعليه، فإن المعلومات غير متوفرة بالدقة والحجم

والتوقيت المناسبين. وواقع المؤسسات يحتاج، في معظم الحالات، إلى اتخاذ قرارات مستعجلة وفي غياب المعلومة أو ندرتها يكون القرار مشوها ومكلفا.

- إن تجانس المنتجات أمر يصعب تجسيده، كما أن شرط قابلية المنتجات للتقاسم ينتفي لوجود منتجات قابلة للتقاسم (مثلا مشاهدة فيلم في التلفاز أو السينما).

### المطالبون بالتغيير:

إن المظاهر التي سادت منذ القرن التاسع عشر إلى غاية 1929، أدت إلى المطالبة بإعادة النظر في النظرية الاقتصادية التقليدية (الكلاسيكية القديمة). كما لوحظ أن بعض المؤسسات كانت تكبر وتتمو وأخرى تصغر وتتضاءل، وأخرى تظهر وأخرى تختفي، وهذا يتجاوز النظرية الاقتصادية التقليدية التي لم تأخذ ذلك بعين الاعتبار. وتعالق الأصوات المطالبة بإعادة النظر في النظرية التقليدية من طرف مفكرين اقتصاديين بعدما لاحظوا النقص فيها، فطالبوا بتغيير بعض الأمور فيها على الأقل. غير أن مساعيهم لم تلق القبول، لأن أغلب روادها كانوا في مراكز قوية. ومن بين المطالبين بالتغيير Joseph David Shumpeter و Piero Sraffa و Joan Robinson و John M. Keynes.

لقد كانت القفزة الشومبترية هي مجال اهتمام شومبتر بالمقاول، ويعد مؤسس النظرية الاقتصادية التطورية [l'évolutionnisme économique](#). وركز شومبتر في انتقاده للنظرية الكلاسيكية أنها لا تعترف بقدرة المقاول على الإبداع. وبين شومبتر بأن المقاول قادر على الإبداع وهو الأساس في التطور التكنولوجي والتقني. ويرى بأن المؤسسة لن تبق في حركة محدودة وسوف تحدث قفزة وتخرج من الحلقة المفرغة حتى يبدع المقاول ويخرج منها. فالمقاول في تفكير مستمر بإبداع جديد أو تقنية جديدة أو تحسين وإنتاج منتج جديد، مما يعني أن المؤسسة تتطور (تطور التقنية) فتكسر الحلقة وتنتقل إلى مستوى أعلى في التقنية والتكنولوجيا والتنظيم. واشتهر شومبتر بكتابه Théorie de l'évolution économique سنة 1912.

أما P. Sraffa فقد بين أن هناك تناقض في داخل المؤسسة من خلال تناقص الغلة. وبالنسبة لـ Joan Robinson فقد رفضت تماما المنافسة الكاملة (الحررة) في أعمال كثيرة، أهمها كتاب المنافسة الاحتكارية 1933 حيث انتقدت أسس وقواعد النظرية الاقتصادية التقليدية. وفي نفس هذه المرحلة، أي ما بعد 1929 وتحديدا سنة 1936 ظهرت نظرية كينز (النظرية العامة) حيث فصل الاقتصاد إلى جزئين: اقتصاد جزئي واقتصاد كلي وأجاز تدخل الدولة من خلال خلق سياسة استثمار عامة للتخلص من البطالة وخلق الطلب الفعال.

وقوبلت آراء هؤلاء المطالبين بالتغيير برفض من أصحاب النظرية. وبدلاً من ذلك وجه هؤلاء اهتمامهم إلى داخل المؤسسة التي لطالما اعتبرت علبة سوداء في النظرية الاقتصادية.

وحسب هذه المدرسة فإن الإنسان ذو شعور وليس كفراغ واعتباره عنصر داخل المؤسسة ويؤخذ على هذه النظرية أنها تنتظر إليه على أنه يجب أخذه ليس كعنصر في مجموعة وغنما كمخ وعقل.

فقد حدثت قطيعة في الأفكار فبعدها كان ينظر للفرد على أنه آلة تحول إلى استثمار يبقى في نفس المستوى استثمار ويأتي بعائد مع بقاء رأس المال ثابت تحول الفرد من جديد إلى رأس مال (أي أن رأس المال ينمو) وظهور رأس المال البشري Capital Humain بعدها ظهر مجال جديد يسمى باقتصاد المعارف économie des connaissances ثم جاء تسيير المعارف gestion des connaissances وتسيير المعرفة gestion du savoir بالإنجليزية Knowledge management.

طرح الإشكال في المؤسسة في من يسرح ومن يبقى؟

ظهرت الكثير من المؤسسات التي ترى أن خروج الأفراد دون تخصص يؤثر على المؤسسة بشكل كبير أكثر من عامل متخصص لأنهم اكتسبوا الكثير من المعرفة والتي تعتبر بمثابة رأس المال وهذا ما يسمى برسمة المعرفة capitalisation du savoir. وتتمثل في إخراج المعرفة الضمنية Tacite وتشكيلها في شكل معرفة ظاهرة explicite (نظام القيم للأفراد يأتي من كل ما يعرفه ويتعرض له الإنسان من علاقات واعتقادات واختلاط واحتكاك بما يحيط به...، يؤثر في السلوك للفرد لذا يختلف من فرد إلى آخر والاستيعاب يختلف وبالتالي التطبيق يختلف).

كانت المؤسسات أمام مشاكل كثيرة من تدني الإنتاجية وانكماش المشاريع وتسريح العمال خلال أزمة السبعينيات. فهذه الأزمة جاءت بعد هيمنة النظرة الكلية لكينز في الاقتصاد وبينت أن هذه النظرة غير قادرة على فهم وشرح الواقع الاقتصادي. كما كانت تدعي وهذا ما أدى إلى ظهور ردود فعل من طرف بعض الاقتصاديين (المؤسسة) حيث بدأ التفكير في أشياء جديدة ومجالات كثيرة بسبب هذه المشاكل وهذا طرح مشكل للمناقشة وهو:

حجم المؤسسة: تطرح مسألة ما هو الحجم الملائم للمؤسسة؟ وإلى أي مدى يسرح الأفراد؟ هل تتراجع بـ 50% أو 30%؟ هل تتوقف عن الاستثمارات الجديدة؟. عند الحديث عن حجم المؤسسة نتكلم عن حدود المؤسسة *les limites ou frontières*. أي ما هي حدودها المالية ما هو عدد الوحدات المنتجة، ما هو حجم الوحدات. وبطرح مشكلة حجم المؤسسة أدى إلى طرح مشكلة إعادة هيكلة المؤسسات. فيجب على المؤسسة أن تتأقلم حسب نظرية النظم. فالمؤسسة يجب أن تتأقلم مع المحيط. وكيف يجب أن تقوم بإعادة هيكلة المؤسسة وفقا للتغيرات الجديدة للمحيط.

عرفت مرحلة السبعينات حركة فكرية مكثفة للاقتصاديين فيما يخص المؤسسة (والاهتمام بالمؤسسة) ظهرت عدة ندوات ولقاءات واجتماعات في أماكن مختلفة من العالم تدور حول المؤسسة، لكن عندما كان التكلم عن حجم المؤسسة وجدوا أنه لا يوجد تعريف للمؤسسة. وقبل الحديث عن الحجم من الضروري فهم المؤسسة وبما أن المؤسسة ليس لها تعريف دقيق والمفاهيم تختلف. فقد سيطرت آنذاك العلوم الدقيقة والتجريبية والتي كانت تضع تعاريف دقيقة جدا لمصطلحاتها، فالاقتصاديون حاولوا أن يسلكوا نفس المسلك بوضع تعريف دقيق للمؤسسة لكن هذا يختلف بالنسبة للاقتصاد والتسيير... لأنه:

- علم غير حيادي: بمعنى أن الباحث لا يمكن أن يكون حياديا في طرحه للبحث لأنه هو نفسه موضوع البحث أي عدم ابتعاد الباحث عن الموضوع.
- الاقتصاد متشعب بأفكار أخرى غير الأفكار الاقتصادية (قضية الربح، رفاهية المجتمع، توزيع الدخل، المقابل والأجر أو الربح...) ، وبالتالي هنا تدخل قضية اعتقاد الإنسان فالإنسان لا يستطيع التجرد من اعتقاداته سواء اعتقاد ديني أو سياسي. فمثلا نجد المدرسة الماركسية ترى بأن الربح هو استغلال لليد العاملة، وكذلك مكافأة العمل، فلا يستطيع الباحث أن يبتعد عن الموضوع ولا أن يتجرد من اعتقاداته فلا يوجد تعريف واحد متفق عليه. فمثلا نجد الشيوعية والرأسمالية والليبرالية كل تعرف المؤسسة حسب منظور باحثيها وانطلاقاتهم وحسب أفكارهم وفلسفتهم. فمثلا هناك من يرى أهمية العنصر البشري أكثر من العنصر الرأسمالي ، وهناك من ينطلق من الفكر باعتبار المؤسسة مجموعة من الأفراد ومثلا المقال يتكلم تعريفه لها عن العامل، هذا يعني

عدم وجود تعريف متفق عليه. إذن فالإشكال في التعريف مرتبط بطبيعة العلم وبذلك اختلاف المفاهيم يؤدي إلى اختلاف التعاريف.

هناك سلسلة من النشاطات والحركات الفكرية تدعو إلى إعادة الاهتمام بالمؤسسة.

ففي 1970 عرف O. Williamson، فهو اقتصادي اشتهر بالعودة إلى أفكار الثلاثينات حسب Sraffa و Chamberlin حيث دعا إلى الرجوع إلى Coase (1937)، وتحديدا إلى مقاله حول طبيعة المؤسسة The nature of firm والسؤال الأهم الذي كان يطرحه هو لماذا تتواجد المؤسسة؟

في 1975 قدم Williamson كتاب بعنوان السوق والسلطة، وهو عبارة عن هيكلية لأفكار Coase، حيث انطلق من فكرة بسيطة وهي ما دامت السوق هي التي تحدد الأسعار (آلية الأسعار) أي أن التوازن يتم في السوق فلماذا المؤسسة؟ لماذا تظهر المؤسسة أصلا؟

## المحاضرة 2

### المؤسسة وعلاقتها بالمحيط

متى ظهرت علاقة المؤسسة بالمحيط: المحيط الجزئي والكلي للمؤسسة  
محيط المؤسسة هو مجموعة القوى الديناميكية التي ينتج عنها ظاهرة عدم التأكد أي مخاطر  
وفرص للمؤسسة.

### 1 نموذج PESTEL لدراسة البيئة الخارجية الكلية :

تمثل البيئة الكلية مجموعة المعطيات الخارجية التي تؤثر على المؤسسة، وهي  
تشمل: جميع العوامل الاقتصادية (الاستثمارات، فوائد البنوك، العولمة...)، القانونية  
(القوانين، المعايير، قوانين العمل...)، الديمغرافية (تقدم سن الشعوب)، الاجتماعية  
والثقافية (المحافظة على المحيط، التنمية المستدامة، الجودة..)، ويمكن تمثيل  
المحيط الكلي في نموذج PESTEL الذي يمثل التأثيرات المحيطية في ست فئات:

- السياسية؛
- الاقتصادية؛
- الاجتماعية (السوسيولوجية والثقافية)؛
- التكنولوجية؛
- البيئية؛
- القانونية.

1) تحليل المحيط السياسي : على المؤسسة معرفة القوانين التي تسيير المؤسسات،  
القطاع والاقتصاد بصفة عامة. كما يجب قياس المخاطر والعوائق والتسهيلات  
في المجال السياسي الناتجة مثلا عن تغيير في الحكومة، التأميمات،  
الخصوصية...

2) تحليل المحيط الاقتصادي : إن الإقتصاد وتطوراته تؤثر حتما على المؤسسات  
فمثلا: المؤسسة المتواجدة في اقتصاد السوق التي تتميز بالمنافسة، الابداع وتطوير  
الخدمات ليست لها نفس الاستراتيجية كالمؤسسة المتواجدة في الاقتصاد الموجه.

كما أن هناك عوامل اقتصادية تؤثر حتما على استراتيجية المؤسسة، سعر الصرف، التضخم، استراتيجيات التمويل.

### (3) تحليل المحيط الاجتماعي والثقافي : ويشمل نمط حياة المستهلكين، أذواقهم

وحاجياتهم ومن العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار في تحليل المحيط الاجتماعي والثقافي:

- الاستقرار الاجتماعي؛

- التطور الاجتماعي (السكان، أعمارهم، المستوى المعيشي، مستوى البطالة،

المستوى التعليمي...)

- عادات وثقافة المجتمع.

### (4) تحليل المحيط التكنولوجي : تعتبر التكنولوجيا من دعائم نمو وتطور المؤسسات،

فسرعة التطور التكنولوجي وارتفاع ميزانيات البحث والتطوير تؤثر على معظم

الأسواق لذا يجب مراقبة المحيط التكنولوجي باستمرار، فالإبداع أصبح أساس

تنافسية المؤسسات بحيث قد تؤدي إلى اختفاء العديد منها.

### (5) تحليل المحيط البيئي : إن الاحتباس الحراري والتلوث يؤثر بصورة كبيرة على

الانسان وبالتالي على المستهلك والأسواق. وأصبحت الجودة ضرورة حتمية

مفروضة على المؤسسات. والمحافظة على البيئة تلعب دورا هاما في

استراتيجياتها. فعلى المؤسسة الحرص والاهتمام بمصدر المنتجات والمواد الأولية

وذلك لأن المستهلك أصبح واعيا بضرورة الربط بين الجودة والمحافظة على

البيئة.

### (6) تحليل المحيط القانوني : تضع الحكومات قوانين لتسيير النشاطات الاقتصادية

وتطوير العمالة والمنافسة، وكذلك معايير صحية للحرص على جودة المنتجات

ومراقبة الأسعار، فعلى المؤسسة معرفة القوانين التي تسييرها، وتسيير القطاع

والاقتصاد بصفة عامة. فلا بد من الاطلاع على الوثائق القانونية المطبوعة

كالقانون التجاري، القوانين المالية،... الوثائق الادارية التابعة لمقر الولايات

والوزارات، القوانين المتعلقة بالمنافسة وحماية المستهلك وسياسات التسعير

وغيرها.



**- المخاطر المتعلقة بالبيئة الكلية:****1 المخاطر السياسية:**

- اجراءات حكومية مثل التصدير، التأميم، تعيين أشخاص على رأس المؤسسات  
تختارهم الحكومة.

- قيود قانونية ضريبية، اقتصادية، مالية.

- غلق الحدود.

- فرض قيود ضريبية خاصة بالأجانب.

**2 المخاطر الاقتصادية:**

- ارتفاع أسعار المواد الأولية، اليد العاملة.

- الأزمات.

**3 المخاطر التكنولوجية: مثل الابتكارات****4 المخاطر القانونية: على المؤسسة التعرف على القوانين الدولية والخاصة بالدول**

التي تريد الإقامة بها، مثل:

- قوانين تحويل التكنولوجيا،

- القانون الجبائي،

- القانون التجاري في حال الاتحاد مع مؤسسة محلية، توظيف مدراء محليين،

العقود التجارية.

- القانون الاقتصادي، قوانين الصحة، قوانين تقديم المنتجات (المعلومات،

التعبئة، خدمة ما بعد البيع...)

- قوانين الملكية الصناعية، اجراءات العلامات التجارية، الاجراءات الخاصة

بالدولة المراد التدويل اليها وعلى المؤسسة مراقبة إذا ما كانت هناك اجراءات

أخرى ناتجة عن انتماء الدولة إلى شراكة دولية أو مجموعة دول.

**6- تأقلم المؤسسة مع البيئة الكلية:**

للمؤسسة ثلاث خيارات استراتيجية للتعامل مع البيئة الكلية:

أ - للمؤسسة امكانية أن تتجاهل تغيرات المحيط وهي في هذه الحالة تكون في حالة غياب الاستراتيجية.

ب - للمؤسسة القدرة على رد الفعل فتكون لها في هذه الحالة استراتيجية دفاعية.

ت - للمؤسسة القدرة على أن تسبق تطورات المحيط وتكون لها في هذه الحالة استراتيجية هجومية.

### تحليل البيئة الجزئية:

## 2 نموذج بورتر لتحليل البيئة التنافسية الساكنة:

### أ - نموذج القوى الخمس

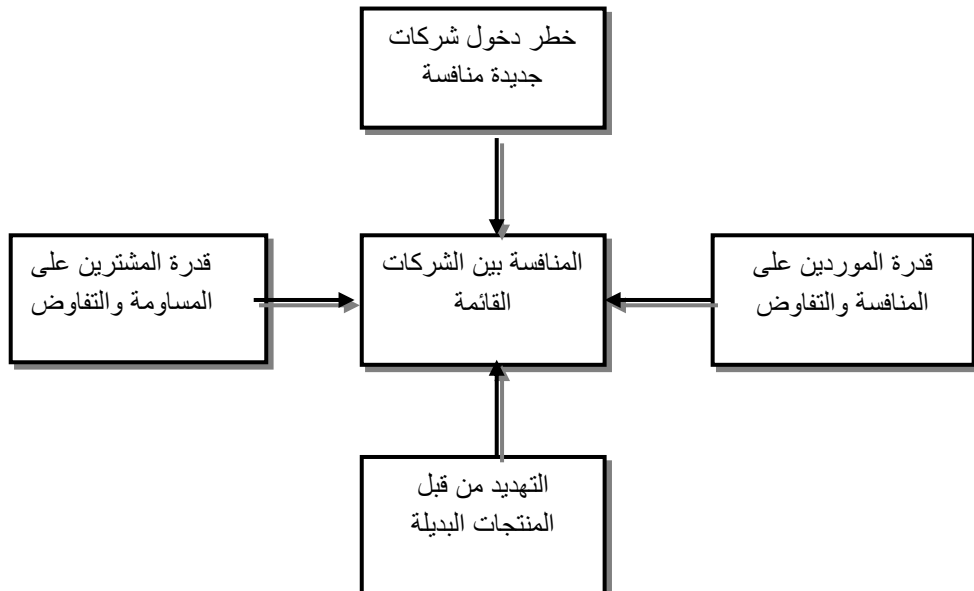
قام مايكل بورتر من جامعة هارفارد بتطوير إطار عمل، متأثراً بأعمال **K. Ohmae**، من خلال مثلث الإستراتيجية (المنظمة **Corporate**، الزبائن **Customers**، المنافسين **Competitors**)، يساعد المديرين في تحليل قوى المنافسة في بيئة صناعية بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة. ويعرض الشكل أدناه إطار عمل بورتر المعروف بنموذج العوامل الخمسة التي تشكل أسس لعبة المنافسة داخل صناعة من الصناعات. وهذه القوى هي:

- الخطر من احتمال دخول منافسين جدد إلى الصناعة؛
- درجة المنافسة بين الشركات العاملة في مجال صناعي واحد؛
- قوة المساومة عند المشتريين؛
- قوة المساومة عند الموردين؛
- التهديد الذي تمثله المنتجات البديلة.

قد يبدو تحديد مجال التنافس سهلاً فمنافس كوكا كولا هو بيبسي كولا ومنافس سوني هو ماتسوشييتا **Matsuchita**، لكن المنافسة الحقيقية أوسع بكثير إذ تضم المنافسة الكامنة،

والتكنولوجيات الجديدة ومنتجات الإحلال. ويمكن استنتاج أن هناك نوعين من المنافسة (ويمكن أن يكون نموذج بورتر غير كاف لوحده لتحديد النوعين): المؤسسات التي تعمل في نفس مجال العمل والمؤسسات التي تعمل في مجالات نشاط أخرى والتي تمثل عادة بدائل لمنتج الشركة. كما يلاحظ أيضا بأن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين، الذين تزداد قوتهم بارتفاع قوة عوائق الخروج من الصناعة وهيكل المنافسة في الصناعة المعنية وأحوال الطلب، بل في تحديد المنافسين المرتقبين، وهؤلاء تزداد قوة تهديدهم كلما انخفضت قوة عوائق الدخول مثل الولاء للماركة وإمكانية التحكم في التكاليف واقتصاديات الحجم واللوائح الحكومية.

إن نموذج القوى الخمسة يفترض أنه كلما ازدادت قوة عامل من هذه العوامل، كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة الشركات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، وبالتالي فإن العامل القوي يشكل تهديدا على الشركة حيث أنه يؤدي إلى تقليص الأرباح. أما عامل المنافسة الضعيف فيمكن النظر إليه كفرصة للشركة، طالما أنه يتيح لهذه الأخيرة تحقيق أرباح أكبر. فمثلا تزداد قوة المساومة للمشتريين عندما يقوم هؤلاء بشراء كميات كبيرة أو عندما يكون المشترون قليلي العدد ولكنهم كبيرو الحجم. وتزداد قوة المساومة لدى الموردين عندما لا تمثل الشركة عميلا مهما لهم أو عندما تكون تكاليف التحول إلى مورد آخر مرتفعة جدا.



## ب - نموذج هيكله القطاع

إن الأمر غير مكتمل بتحديد القوى التنافسية، لأنه يجب التعمق أكثر في التحليل بشكل يمكن من التمييز بين الشركات العاملة في مجال عمل واحد. ومن هنا تصنف المنظمات التي تنتمي إلى نفس القطاع (مجال النشاط) إلى مجموعات استراتيجية. ويتطلب ذلك فهم وإيضاح الأبعاد التالية: درجة التخصص، الاهتمام الموجه للعلامة، نوعية المنتج، التكنولوجيا المستعملة، درجة التكامل العمودي، وضعية المنظمة من حيث التكاليف، طبيعة الخدمات المقدمة للعملاء، سياسة الأسعار، علاقة الشركة بسلطات البلد الذي تتواجد فيه أو تتعامل معه وطبيعة المنظمة ذاتها (مؤسسة مستقلة أم فرع تابع لمؤسسة أخرى). وبهذا فإن وضعية أي مؤسسة متواجدة في القطاع من حيث الأبعاد السابقة (ليست كلها بل تختار الأكثر بروزاً في الصناعة المعنية) يسمح بتصنيفها إلى مجموعة معينة. ويجب الإشارة إلى أن هذه العملية تسمح بالتعرف على نوعية الاستراتيجية التي يجب إتباعها والتي تمنح لها القدرة على مقاومة ضغوط القوى التنافسية.

وعلى سبيل المثال تبرز مجموعتان استراتيجيتان في مجال الصناعات الصيدلانية (انظر الشكل)، إحدى المجموعات تضم الشركات مثل ميرك وفايزر وإيلي ليلي، وتتميز تلك الشركات بحجم الإنفاق الكبير على البحث والتطوير والتركيز على إنتاج أدوية وعقاقير جديدة تمتلك وحدها حق تصنيعها. أما المجموعة الثانية فتتميز بأنها المجموعة الشاملة وتشمل شركات ماريون لابي وكارتر والاس وأي سي ان، وهي تركز على تصنيع العقاقير والأدوية العامة أو أنواع منخفضة التكلفة.

## المجموعات الإستراتيجية في الصناعة الصيدلانية



ويمكن القول أن القطاع عادة ما يتكون من عدد قليل من المجموعات الاستراتيجية تتميز باختلافات جوهرية من حيث الاستراتيجيات المتبعة، وهذا التحليل يفرض نوعين من المنافسة التي تواجهها المنظمة وطريقة التعامل ستختلف حسب تكوين حافظة المنافسين للمنظمة. إذ هناك إجراءات تتخذ على مستوى الإدارة العملية ويوجه إلى المنظمات التي تنتمي إلى نفس المجموعة الاستراتيجية، وأخرى على مستوى الإدارة الإستراتيجية موجه إلى المنظمات التي تنتمي إلى مجموعات استراتيجية أخرى. ويفترض بذلك أن المنافسة تقع على مستويين: بين المؤسسات وبين المجموعات. وهنا تندرج فرضية K. Cool & I. Dierickx، ومحتواها أن المؤسسة التي تنتمي إلى نفس المجموعة الإستراتيجية تكون المنافسة بينها أقل حدة مما هي عليه بين المجموعات. وفي هذا الاتجاه فإن المجموعات معرفة بطريقة كلاسيكية كمؤسسات تتقاسم نفس الأسلحة التنافسية، بمعنى نفس المزيج التسويقي ومن ثم فإنه داخل المجموعة الإستراتيجية تكون الأرباح محفوظة.

قد يمثل نموذجا العوامل الخمسة والمجموعات الإستراتيجية أساليب مفيدة للتفكير وتحليل طبيعة المنافسة في أحد المجالات الصناعية للتعرف على الفرص والتهديدات داخل ذلك المجال، إذ يحتاج المديرين إلى إدراك مواطن ضعفهم لكن يؤخذ على النموذجين أنهما:

- يعرضان صورة ساكنة للمنافسة تتجاهل دور الابتكار والتجديد.
- ويقلان أو يخفان من التركيز على أهمية الاختلافات الفردية للشركة، بينما يؤكدان بقوة على أهمية المجال الصناعي وهيكل المجموعة الاستراتيجي لمعدلات أرباح الشركة.

وقد اعترف بورتر، واضع النموذجين، في أحد أعماله بدور التجديد والابتكار في إحداث ثورة في هيكل الصناعة، إذ يعتقد أن هيكل الصناعة غالبا ما يعود إلى حالة الثبات والاستقرار النسبي بعد هدوء ثورة التجديد والابتكار، وعند هذه الحالة يمكن تطبيق النموذجين مرة أخرى. والواقع أن البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير، بمعنى أن دورات حياة المنتجات عادة ما تكون قصيرة والمزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة. وتميل معظم هذه الصناعات إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج.

ويشهد العالم حاليا تغيرات جذرية سمتها الأساسية عولمة الإنتاج وعولمة الأسواق. ولهذا الاتجاه تداعيات مهمة بالنسبة للمنافسة داخل صناعة ما. ويتضح ذلك جليا من خلال أن حدود الصناعة لا تتوقف عند الحدود الوطنية، وأن زديا حدة المنافسة أثرت سلبا على الصناعات المحلية، وكلما ازدادت المنافسة ازداد معها معدل التجديد والابتكار، خلاف ما ورد في نموذج بورتر الستاتيكي.

### المحاضرة 3

#### نظريات المؤسسة

##### أولاً: المؤسسة في النظرية النيوكلاسيكية

إن النظرية النيوكلاسيكية هي قلب النظرية الاقتصادية. هذه النظرية التي تبحث أساساً في فهم عمل نظام الأسعار كأسلوب لتخصيص الموارد هو أيضاً نموذج بسيط للمؤسسة. ولكن لماذا توجد المؤسسة في هذه النظري؟ وما الذي يعرف المؤسسة في هذه النظرية؟

إن المعالجات الحديثة لا تفرق ولا تفصل بين تنظيم المؤسسة وتواجدها. وقد استنتج Demsetz أن الخلط بينهما هو أساس الأخطاء التي وقعت في تفسير وجود المؤسسة. فمثلاً فإن نظرية تواجد الذرة *l'existence de l'atome* لا تحتاج إلى علاقة مع نظرية العمل الداخلي لنظام الالكترونيات فيها.

عندما أظهر الاقتصاديون الأهمية لمسألة وجود المؤسسة، لم يركزوا على الأحداث النسبية للمؤسسات. بل على العكس حاولوا إيجاد نظرية منطقية صالحة لشرح وجود المؤسسة في نظام الأسعار إن هذا الأمر نظري بحث وهو نتيجة أن المؤسسة كتكوين نظري تمشي عرجاء في النظرية النيوكلاسيكية للأسعار.

#### 1 طرح نايت *explication de Knight*

إن F.H. Knight لم يطرح مباشرة مسألة تواجد المؤسسة، ولا تنظيمها بل حاول فهم وجود الربح، وقال F.H. Knight أنه حتى بإسقاط فرضية المعلومة الكاملة (*l'information complète*)، أي بفرض وجود الخطر، فإن الخطر لا يشرح وجود الربح لأنه مرتبط بتوزيع احتمالات لمختلف الأحداث. فبالنسبة لشركة تأمين مثلاً فإنها تحسب السعر المناسب الذي يقابل خطر الحريق، فهي تحول الخطر إلى تكلفة عادية إلى نشاط أي مؤسسة. ومن ثم فإن المنافسة يجب أن تعالج الخطر كأبي تكلفة إنتاج. وبهذا فإن الخطر لا يؤدي إلى الربح. إن النتائج *recettes* التي تتجاوز التكاليف. بما في ذلك الخطر لا يمكن

أن تتحقق في اقتصاد المنافسة في وضعية التوازن، وحتى في غير التوازن فهناك إمكانية لدخول منافسين ومن ثم زوال الربح من جديد.

يركز F.H. Knight على عدم كمال المعلومة، إذ أن ذلك يشرح شيء آخر غير الخطر الذي يفسر الربح والخسارة. فالأحداث لا يجب أن تكون قابلة للتنبؤ بالشكل الذي يتيح تحويل اللايقين إلى تكاليف إنتاج معينة. فإجابة على هذه الانشغالات، قام F.H. Knight بإنشاء صنف جديد من المعارف غير الكاملة *connaissance imparfaite* التي تؤسس عدم اليقين *l'incertitude*. فعدم اليقين يختلف عن الخطر في مجموعة الأحداث الممكنة التي لا يمكن التعرف عليها بالشكل الذي يسمح بحساب حالي. إن أحداث اللايقين هي التي تحدث الأرباح أو الخسارة، لأن الدخول إلى السوق أو الخروج منه لا تبنى على أساس السبق العقلاني لهذه الأحداث.

## 2 طرح L'explication de Coase

عند عرض تحليله الشهير لوجود المؤسسة ركز Coase على تكلفة التعاقد (وإن كان الخطر أحد العوامل المؤثرة على تكلفة التعاقد). إن تسيير الموارد يكون ذو معنى إذا كانت تكاليف تنسيق الموارد بواسطة تسوية تعاقدية أكثر من تكاليف تسييرها داخل المؤسسة. إن تخفيض تكلفة التنسيق المحققة بواسطة التنسيق المسير تعني شرح إنتاجي للمؤسسة حسب Coase.

يرى Coase أن الخطر مقبول دون تمريره كتعويض لسلطة الرقابة. أما Knight فيرى أنه ضروري. ويلاحظ أن المؤسسات عندما تشتري سلع من مؤسسات أخرى فهي تقوم بدفع محدد في العقد دون الخطر. بنفس الشكل عندما تقوم بدفع الأجور للعمال المحددة في عقد العمل. بمعنى أنه في أغلب الحالات، فإن المؤسسات لا تطلب مراقبة على الموردين.

إن الدليل المعاكس *Coase J contre exemple* ليس نقد جذاب لأنه يمكن القول أنه حسب نايت هناك اختلاف في قدرة تحمل الخطر بين الأطراف التي تساهم في الإنتاج وهو ما يفسر تكوين المؤسسة. وحسب فكرة نايت فإن الاختلاف يخفي عندما يتعلق الأمر



بمؤسستين. فلا توجد استفادة من خلال إعادة توزيع الخطر بين مؤسستين تقومان بتنظيم علاقاتها التعاقدية على أساس مستخدم/مستخدمين، إلا إذا كان الملاك في المؤسستين ليس لهم مكانات مختلفة في مواجهة الخطر.

وبذلك فإن شرح كوز لوجود المؤسسة يركز على تخفيض تكاليف التعاقد. ويمكن أن لا تتواجد في حالة كفاءة نظام الأسعار. ويمكن تعريف المؤسسة بذلك بالتنسيق المسير. وتعتبر المؤسسة هي المكان الذي يتم فيه هذا التنسيق. فعندما ترتفع تكلفة العقد تعوض بالمؤسسة إذا كانت تكاليف هذه الأخيرة أقل.

## المحاضرة 4

### ثانيا: المقاربة الإدارية لإ'approche managériale:

إن تطبيق المقاربة النظامية في تحليل المنظمة (المؤسسة) قاد إلى تقدير الدور الضروري لسلطة مؤسسة ومنظمة في نفس الوقت. هذه السلطة ( pouvoir ) هي مؤسسة لأنها تحدد المشروع الإنتاجي للمؤسسة، وهي منظمة لأن إنجاز هذا المشروع يلزمه هيكله مناسبة. وبذلك يجب تعميق معرفة هذه السلطة. لقد اهتم هذا التحليل الاقتصادي بذلك منذ زمن بعيد. ويمكن إيجاز هذه المساهمات فيما يلي:

#### 1. سلطة المالك le pouvoir du propriétaire

لقد وضع Jean-Paul Betbéze التعارض القائم بين المقاربة الكلاسيكية الفرنسية والنظرة الإنجليزية للمقاول l'entrepreneur. ففي الأولى يؤكد المؤلفين على الدور الأساسي للمقاول المتعامل entrepreneur -acteur ومن أجل ذلك فإن Jean-Paul Betbéze كتب وقال أن مهنة المقاول أن يكون لديه ابتكار invention بمعنى موهبة تخيل أفضل الأفكار (المجردة) ثم أفضل الوسائل لإنجازها. ومنذ منتصف القرن 19 كان يشترط الخصائص المزدوجة للمقاول الذي يجب أن يتوفر على الابتكار ومعرفة إنجازها. وفي نفس الوقت كان الإنجليز يركزون على وظيفة المقاول بدل التركيز على وظائفه الأساسية. إن عجلة الاقتصاد هي التي أكدت تكاملية عوامل الإنتاج مع ضمان أولوية رأس المال. إن هذه النظرية تتعارض مع المدرسة النيوكلاسيكية، ولم تفرق فيها بين المقاول والمؤسسة (l'entreprise - l'entrepreneur). فالمؤسسة هي المكان الذي تندمج فيه عوامل الإنتاج بحيث تؤدي إلى تعظيم ربح المقاول - المالك؛ فالمقاول هو قبل كل شيء مالك، أي رأسمالي أو صاحب رأس المال apporteur de capitaux.

إن فللمقاول عند النيوكلاسيك ثلاث مزايا:

- فهو رأسمالي أي ذلك الشخص الذي يجلب الأموال وينتظر تعظيم توظيفها.
- وهو مهندس أي ذلك الشخص الذي يمزج عوامل الإنتاج.

- وهو تاجر وبائع يعمل على تصريف منتجاته.

وبالنسبة لـ Shumpeter فإن التجديد متاح بواسطة الاستثمار هو سبب النمو وليس التوفير (الادخار). وبذلك فإن عامل معين سيلعب دور محدد، أي أن ذلك الذي ينجز التجديد وهو: المقاول. بالنسبة لشوم فإن خصوصية المقاول تستمد من كونه يغامر في الاستثمار عن طريق التجديد. والسلطة تظهر من خلال الملكية (propriété)، وهي أيضا من جهة أخرى تستمد من المغامرة في التجديد.

ويجب ملاحظة حداثة تحليل شمبيتر في الوقت الحالي والذي منذ 1932 أشار إلى ثلاث أنواع من التجديد: التقني (سلع جديدة، طرق إنتاج جديدة) التجاري (سوق جديد، إلى الأمام وإلى الخلف à l'amont et à l'aval والتنظيمي (تنظيم جديد). وللأسف لم تلق هذه المساهمة التفعيل إلا بعد مرور أكثر من 50 سنة.

## 2- المؤسسة الإدارية l'entreprise managériale

ظهرت النظرية التسييرية (الإدارية) سنة 1932 في الولايات المتحدة على يد الباحثان A.A. Berle et G.R. Means اللذان اهتمتا بتنظيم السلطة (l'organisation du pouvoir) في المؤسسات الكبيرة. وقد اعتمدا على دراسة لـ 200 شركة غير مالية، وتبين أن 45% منها السلطة فيها في يد أجراء مستقلين عن المساهمين وعددهم كبير. وفي 30% فقط يملك المسير أغلبية رأس المال. فقد قام Berle et Means بالفصل بين الملكية والإدارة la propriété et la direction، وكان لهذا التمييز تداعيات مهمة في التحليل الاقتصادي للمؤسسة. غير أن تفكيرهما لم يقدمهما إلى إعادة تعريف دور المقاول. ولكن ذلك قادهما إلى القلق على نهاية المراقبة لأصحاب الثروة من خلال السلطة المتزايدة للمسير. كما قلقا على الوزن المتزايد للمؤسسات الكبيرة ومستقبل هذه المؤسسات الذي أصبح في يد المسيرين الذين يسعون إلى تحقيق أهدافهم الخاصة.

### - سلطة المسير الحرجة la critique du pouvoir du dirigeant

في سنوات الأربعينات كان موضوع السلطة التسييرية الأكثر تداولاً ونشر James Burnham سنة 1941 كتاباً بعنوان the managerial revolution، حيث أثار إشكالية أن الرأسمالي لا يقود الإنتاج والرأسمالية هي فكرة قديمة dépassé، وقد حان وقت التقنيين. وانتشرت آنذاك فكرة التكنوقراطيين وأكثر عيوب التسيير التكنوقراطي، هي:

- المسيرون يبحثون عن مصالحهم الشخصية
- ويتمثل ذلك في زيادة أجورهم،
- أو زيادة سلطتهم، وذلك لا يتوقف عند خسارة المساهمين فقط بل يتعداه إلى المجتمع.

لذلك كتب J.K. Galbraith في 1967 أن الهيكلية التقنية أدت إلى دحض فرضية حرية اللعب للملكية وأن السوق كافي لضمان التنظيم الفعال للنشاطات الاقتصادية.

ويمكن استخلاص نتيجتين: الأولى هي يجب إعطاء المساهم قدر أكبر من السلطة؛ والثانية هي يجب إيجاد وسيلة لمراقبة المنفعة الجماعية حسب اختيارات المسير.

وقد اتجه جيلبرت إلى هذا الاتجاه الثاني، وعرض معالجته بالتكنوقراطية السياسية بدل التكنوقراطية الصناعية. وكانت نتائج جيلبرت ليست بعيدة عن نتائج Burnham. وفي منتصف الستينات انتهت النظرة التسييرية في المؤسسة إلى نتائج سلبية يمكن اختصارها في:

- نقطة انطلاق التحليل، أي وجوب الفصل بين الملكية والتسيير
- في ظل هذه الظروف، فإذا كان عدد المساهمين كبير فإن القرار ينتهي إلى المديرين الذين يبحثون على تحقيق أهدافهم الخاصة،
- إن أهم المؤشرات التي تحقق رضا المسيرين خاضعة لدورهم الإداري،
- إن مثل هذه الأهداف تؤدي إلى خسارة الملكية الجماعية، لأنها مصدر التبذير وسوء تخصيص الموارد. ولأن السوق لا تعمل فيجب تدخل الدولة.



## المحاضرة 5

### ثالثاً: المدرسة السلوكية l'école behaviouriste

إن مشكل قرار معين يمكن أن تتواجد متغيرة أو عدة متغيرات تمثل حالات مهمة للمحيط. والحوادث عادة لا يمكن مراقبتها، وبالتالي فأحد مشاكل اتخاذ القرار هي إذن تقديرها وتقدير قيمتها. وإذا كانت قيمة محيط معروفة جيداً، فنحن بصدد اتخاذ قرار في وضعية تأكد. وإذا كانت الحوادث معلومة في شكل احتمالات فنحن نتكلم عن اتخاذ قرار مع مخاطرة. وفي هذه الحالة يعطي لكل حادثة احتمال ويستعمل في عملية اتخاذ القرار. وعند عدم إمكانية تقدير التنفيذ المستقبلي للحوادث فهو اتخاذ قرار في حالة عدم تأكد. كما أن عملية الاختيار بين مختلف البدائل التي يتم إعدادها لا يتم مباشرة، بل يعتمد مؤشر كفاءة يقيس كيفية تلبية كل بديل للهدف الأصلي، وتميز غالباً للمؤشرات الأهمية بمقياس قيمى وقابلة للتحديد. والتي يمكن تدنيها أو تعظيمها (تكاليف، أرباح، مجالات، زمن) ومؤشرات وظيفية للأهداف الوظيفية وكفاءات غالباً قابلة للقياس. وتعوض بدوال منفعة تقيس أحسن الرضا الذي تعطيه بعض النتائج لمن يتخذ القرار.

خصائص القرار لدى الكلاسيك:

- العقلانية عالية لدى متخذ القرار.
- انحصار العملية لدى المسيرين في أعلى الهرم الإداري المنظم حسب المبادئ البيروقراطية الجد معقدة.
- مختلف الأفراد عقلانيين، وهم في معزل عن تأثيرات المحيط.
- العمل على تحقيق أقصى ربح.

### مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكيين في اتخاذ القرار

كانت مدرسة العلاقات الإنسانية بمثابة الناقد لأفكار الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة. وقد دعت إلى الاهتمام بالاتصال في المؤسسة والاستفادة منه ومن الجماعات غير الرسمية فيها، التي تلعب دوراً مهماً في توجيه الرأي العام فيها.

وعلى الرغم من ذلك فقد تلقت هذه المدرسة عدة انتقادات منها على وجه الخصوص اعتبارها للمؤسسة كمجموعات من الأفراد، واهتمت بهم كميدان للدراسة أساسا وأهملت جوانب أخرى في المؤسسة. كما أنها اعتبرت المؤسسة كنظام مغلق، وهذا يعني ضعف تأثيره وتفاعله مع المحيط أو انعدام ذلك، مثل ما كان عند الكلاسيك، إلا أن الواقع والمنطق، ومدارس أخرى وخاصة الاتجاه النظامي في الدراسة للمؤسسة قد أثبتت خطأ هذه الفكرة، وأيضا فكرة اعتبار جماعات الأفراد داخل المؤسسة ذات اتجاهات وأهداف متشابهة. وهو شيء غير مثبت في عدة وضعيات ودراسات بعد ذلك. بل العكس ثبت وجود جماعات، وحتى أفراد ضمن الجماعة الواحدة في المؤسسة، لها اتجاه وأهداف ليست متطابقة مع الأهداف الأخرى للمجموعة والمؤسسة.

وفي الخير فإن اهتمام هذه المدرسة بالدراسات على المستويات السفلى في المؤسسة يجعلها غير متكاملة في نظرتها وتحليلها للمؤسسة، وهو نفس الانتقاد الذي يمكن توجيهه إلى أفكار تايلور، أب الفكر الإداري الكلاسيكي، الذي اتجه أساسا إلى المستوى التنفيذي أو الورشة وقد جاءت بدائل أخرى لنظرية اتخاذ القرار العقلاني ضمن الاتجاهات الحديثة للإدارة، مثل نظرية H. Simon وأفكار March et Cyiert.

### من أسطورة الرشاد أو العقلانية المطلقة إلى واقع العقلانية المحدودية **Du mythe de la rationalité absolue à la réalité de la rationalité limitée**

تعتبر العقلانية إحدى الفرضيات الأساسية للمدرسة الكلاسيكية ويقصد بها قدرة المنتجين والمستهلكين على اتخاذ القرارات أمثلية الرضا منذ فكر سميث إلى ولراس. واتخاذ قرار عقلاني يعني المرور بخمس مراحل:

- تحديد المشكلة
- إعداد قائمة عن كل الحلول الممكنة
- تحديد كل النتائج الممكنة المحددة في المكان والزمان
- تقييم مقارن لكل البدائل، بنفس المعايير ومن نفس وجهة النظر

## - اختيار البديل الأمثل

كان Herbert Simon أول من أشار إلى عدم واقعية هذه المنهجية. وأسماها العقلانية المطلقة، أو العقلانية النظرية وأيضا العقلانية الأسطورية. وأي أحد يستطيع أن يستنتج أن حياته لا وجود لهذه العقلانية وليس لها ارتباط بالواقع، والقرارات في العادة لا تتبع دائما هذا السلم الرسمي. وعوضها بعقلانية محدودة la rationalité limitée أما مصطلح H. Simon فهو "bounded rationality" أي "rationalité bornée". وحسب رأيه فإن ذلك لا يعني أن الفرد يتخذ قرارات لا عقلانية، بل قرارات ليست بتلك الدقة الرياضية، أي بمنهج الفيزياء التطبيقية؛ وذلك لعدة أسباب:

- أ. الإدراك الانتقائي **La perception sélective**
- ب. الانحراف المعرفي **les biais cognitifs**
- ج. اللاتناسب واللاخطية بين الأحداث وأسبابها **La non-proportionnalité et la non-linéarité des causes et des effets**
- د. تداخل المعايير والحلول **l'interdépendance des critères et des solutions**

نموذج الرشادة النسبية أو العقلانية المحدودة لـ **Herbert Alexander Simon** (né 1916).

من خلال تطبيق نظرية "بسيكولوجيا السلوك" واعتبار المؤسسة كنظام مفتوح على محيط مؤثر وغير مستقر، أنشأ H. Simon نظريته في اتخاذ القرار بعملية تتميز بعقلانية محدودة. وفيها يعتبر أن الإنسان ليس رشيدا بشكل مفرط. كما لدى الكلاسيك وفكرة الرجل الاقتصادي، وغير متأثر بإفراط المحيط كما لدى السلوكيين، فلديه الإنسان في كل نظام يرغب في تحقيق أهداف النظام، وله سلوك عقلائي ولكنه محدد ومقيد بالمحيط. وقد خطأ



مبادئ التنظيم التي جاء بها الكلاسيك واعتبرها غامضة ومتناقضة فيما بينها غالباً، ولا تصح إلا بتوفر شروط معينة.

وحسب H. Simon فالمقرر لا يأخذ بشكل إجمالي مشكلة معقدة، ولكن يحل بالتتابع مختلف جوانبها، ويعد حلولاً بالعودة إلى تجارب أو أعمال ماضية يعلمها. وانطلاقاً منها يقوم بتكييفات متتابعة، وفي الأخير يتوقف عند أول حل مرض يصادفه، والحل الذي يتوقف عنده ليس تعظيماً مطلقاً للمنفعة، ولكن ببساطة أو حل مرض يصادفه.

وينظر إلى كل شخص يشارك في العملية كعنصر متحرك وليس كمتحمل لمسؤولية القرار، وهذه المشاركة تكون بإضافة معلومات ثم بالتدخل في تنفيذه. وأنظمة المعلومات والمراقبة توضع كقنوات للمعطيات ومؤشرات التقييم، وهناك ذاكرة المؤسسة، يعني تجميع الحلول النموذجية المشروعة بالتجربة والعادة والتي بدورها تقيد عدد الإمكانيات. وبذلك فإن حدود عملية القرار ولا عقلانيتها مرتبطة بـ:

- قدرات وكفاءات الأفراد من خلال ردود فعلية،
- القيم والأهداف الشخصية والحوافز،
- المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة.

فتظهر المؤسسة كمجموعة متنوعة من المنطق أو الرشادات الجزئية، ومتنازعة غالباً، والمرتبطة بالنظرة لدى مسؤولين لمختلف الوظائف لأحسن طريقة للقيام بمهنته. وهذه الرشادات لا تناقض مع الهدف العام لربح المؤسسة.

إن النموذج النيوكلاسيكي يصف القرار العقلاني حسب H. Simon موضحة في نموذج الشهير (Intelligence, Modelisation, Choice) IMC، حيث يتبع القرار بثلاث خطوات:

(1) فهم وتحديد المشكلة Intelligence، والتي تؤدي إلى التشخيص.

(2) تحليل الحلول القابلة للتطبيق Modelisation، والتي تفرض معرفة كاملة لهذه الحلول ونتائجها.

(3) مرحلة الاختيار، بدلالة الوسائل المتاحة والأهداف المحددة Choice. وخلص سيمون إلى أن أغلب المسيرين يكتفون بحل مرض بغض النظر فيما كان أفضل حل لأنهم:

- أمام معلومات غير كاملة Information imparfaite
- محدودية قدراتهم الخاصة،
- تداخل بين المؤسسات، خاصة في المنافسة الاحتكارية، إذ تقوم المنافسة بتغيير معطيات المشكلة.

إن هذه النظرية قريبة من الواقع خاصة بالنسبة للمشاكل المستعجلة. وحسب Simon هناك نوعين من القرارات:

- (1) القرارات المبرمجة les décisions programmées، مثل برنامج عمل، عطل، يتم إعدادها مسبقاً وهي متكررة.
- (2) القرارات غير المبرمجة les décisions structurées، يمكن الاستعانة بنماذج اتخاذ القرار.
  - القرارات المهيكلة les d. structurées، فيمكن الاستعانة بنماذج اتخاذ القرار.
  - القرارات غير المهيكلة les d. non structurées تعتمد على التجربة، الحدس/القدرة الإبداعية.

## المحاضرتين 6-7

### النظريات الحديثة:

#### أولاً: نظرية تكاليف التعاقد la théorie des coûts de transactions

##### 1. أسباب وجود هذه النظرية:

إن البحث عن أسباب هذه النظرية يعطينا ثلاث أسئلة وهي:

- لماذا المؤسسة موضوع هذه النظرية؟

- لماذا وجدت من طرف الاقتصاديين؟

- لماذا يهتم لها المسكرون؟

أ. المؤسسة موضوع النظرية:

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

وكان Ronald Coase الأول (1937) من أسس مشروعية المؤسسة عن طريق قدرتها على إجراء معاملات داخل المؤسسة أقل من تكلفة السوق. وكان ذلك التفسير أساس هذه الشرعية. وأخذت بذلك المؤسسة تؤخذ كموضوع للنظرية. فسابقاً كان الاقتصاديون يهتمون بالإنتاج فقط. ومنذ Coase أصبحت المعاملات جزء من موضوع التحليل الاقتصادي. هذا التغيير لمجال التطبيق في الاقتصاد مهم لسببين:

**الأول:** زيادة حجم المبادلات في الناتج الوطني الخام PIB في USA أصبح حجم المعاملات 45% من PIB في 1970 بعد أن كانت لا تتجاوز 25% سنة 1870. وفي الاقتصاديات الحديثة أصبح الإنتاج أقل من نصف القيمة المضافة، وهذه النتيجة تزداد تدريجياً.

**الثاني:** هو انشغالات المسيرين ففي القرن التاسع عشر، عند نشأة الاقتصاد الصناعي كان كل ما ينتج يباع، فالمسيرون يركزون اهتمامهم على مسألة الإنتاج. حالياً المهمة تغيرت كلياً، فهم لا يسيرون وحدات إنتاج وبائعين. فهم يهتمون بالتسيير الاستراتيجي.

### ب. لماذا وجدت النظرية من طرف الاقتصاديين؟

إنهم الاقتصاديون الذين طوروا النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية، ولتبيان نقصانها كان يجب أيضاً الرجوع للاقتصاديين الذين يتحكمون في النظرية القديمة للتعرف على حدودها ثم إعداد أخرى لتكتملتها. إن الباحثين في التسيير كانوا مشغولين بأشياء أخرى، فهم كانوا مشغولين بالتسيير الداخلي للمؤسسات لإنشاء نظريات جديدة. فكان اهتمامهم منصب بإعداد أطر مفاهيمية ومبادئ للتسيير (تايلور 1911، بارنار 1938، منتزبارغ 1986)، و حالياً فإن التسييريين الذين فهموا أهمية نظرية تكاليف التعاقد هم قلة. غير أنهم تكون تيار تحالف بين الاقتصاديين والتسييريين، وكذلك مع رجال القانون وذلك من أجل إثراء نظرية لها تطبيقات واسعة في مجال التسيير.

### ج. لماذا جلبت اهتمام مديري المؤسسات؟

إن نظرية تكاليف التعاقد التي ولدت مع Coase (1937) والتي أعيدت من طرف O.E. Williamson (1975) ثم عرفت تغييرات كثيفة سنة 1985، كانت تلك مرحلة إعادة النظر في مبادئ قديمة للتسيير الموروثة عن تايلور وفايول مثل التنظيم العلمي للعمل والمراقبة المفصل للمهام وبرنامج لكل العمليات Planning التي بدأت تدخل في متحف تقنيات التسيير. ويعتبر نموذج إعادة الهندسة Reengineering هو دليل قاطع.

3 remises en إن أهمية المؤسسة تركز على ثلاث أمور أعيد النظر فيها  
:cause

الأول: هي التكامل العمودي l'intégration verticale،

الثاني: هو إعادة النظر في مبادئ التسيير التي أدرجت الانشغالات الجديدة للعمليات الدولية للمؤسسات

الثالث: المجال الثالث الذي أعيد النظر فيه هو التaylorisme، أي التقسيم العلمي للعمل، الذي أدى إلى زيادة البيروقراطية.

2. نظرية تكاليف التعاقد حسب وليامسون

1.3. الخصائص المؤلفة للتعاقد: وهي ثلاث أنواع:

أ. الفرضيات السلوكية les hypothèses comportementales:

ب. العقلانية المحدودة la rationalité limitée:

ج. الانتهازية opportunisme:

د. خصائص التعاقد les attributs des transactions:

تحديد طبيعة العقد:

وتشمل خصوصية الأصول موضوع التعاقد وعدم اليقين والتكرار.

1) خصوصية الأصول موضوع التعاقد la spécificité des actifs

2) عدم اليقين l'incertitude:

3) التكرار la fréquence:

ج. وسائل التسيير Instruments de management:

2.3. ماهية تكاليف التعاقد

يوضح وليامسون في نظريته حول تكاليف التعاقد نوعين من التكاليف: عكس coase الذي وضع ثلاثة أنواع من التكاليف.

(1) **التكاليف القبليّة:** تكاليف قبل إبرام العقد **coûts ex-ante**

(2) **التكاليف البعديّة:** تكاليف بعد إبرام العقد **coûts ex-post**

### 2.3. تنظيم العقد

أ. أنواع التعاقدات:

بالنسبة لوليامسون هناك أربع أنواع من العقود:

(1) التخطيط **Planification**

(2) الثقة **Promesse**

(3) المنافسة **Concurrence**

(4) التسيير (الحوكمة) **Gouvernance**

أربع أنواع من العقود:

(1) **الخطة:** نقوم بتعاقد مع الطرف الآخر بمنطق الخطة أي المؤسسة تحاول أن تحصل على كل المعلومات خاصة أن الطرف الثاني يفترض فيه الانتهازية. فالإشكال أن المؤسسة تبحث في تخفيض تكاليف من خلال تخفيض تكاليف العقود.

(2) **الثقة (أو الوعد):** هو نوع من العقود فالثقة تلعب دور لأن الطرفان يعترفن بمحدودية العقلانية، والانتهازية ليست واردة ابتداء (أي وجود حسن النية في البداية)، فالطرفان يتفقان على أن كل واحد منهما يحاول بذل أقصى جهد ممكن من أجل تنفيذ العقد.

(3) **المنافسة:** خصوصية الأصول منخفضة تكون متواجدة في السوق ويمكن للمؤسسة أن تتوجه إلى غير هذا الطرف فهي تحاول أن تستغل ما يعطيها لها السوق فهي لها العديد من العروض من قبل الموردين وتعمل على اختبار العرض المناسب.

(4) **التسيير (الحكمية):** محاولة تقليص الفجوة بين مصلحة المسير ومصلحة المالك. أي أن في هذا النوع من التعاقد نجد أن هناك عقلانية محدودة وانتهازية وخصوصية، وبالتالي حالة صعبة للمؤسسة وبالتالي يجب تسيير العقد بدقة.

**ب. أساليب تسيير العقود: les modes de gouvernance**

**(1) السوق le marché:**

**(2) المؤسسة Hiérarchie**

**(3) الهجين la forme hybride:**

## المحاضرتين 8-9

## ثانيا: نظرية حقوق الملكية

## La théorie des droits de propriété

## 1. الأسس النظرية les bases conceptuelles

إذا كانت الصياغة لهذه النظرية حديثة فإن جذورها أعمق ومحتواها تطور وكانت لها تطبيقات على المؤسسة.

## أ. أصول النظرية les origines de la théorie

إن أصول هذه النظرية قديمة ولها جذور أوروبية وأخرى أمريكية. غير أن صياغتها فعليا كانت منذ الستينات.

## 1) الأصول الأوروبية للنظرية:

قد يبدو تحديد تاريخ معين لظهور نظرية ما شيء لا يمكن أن يتصف بالدقة. لكن يمكن الإشارة إلى بعض النقاط التي أحدثت انقلابا في الفترة التي ساد فيها. وفي هذا المجال يمكن الرجوع إلى مداخلة Occam (1320). فقد وضع Occam مفهوم للحق du droit الذي يمنح القوة للأفراد نسبة إلى الأشياء. فقد ربط الملكية la propriété بالسلطة le pouvoir، وأكد أن كل حق يتخصص بمحتوى السلطة. فهناك فرق بين الحق على الشيء le droit sur bien واستعمال الشيء l'usage. ومن ثم فإن المفهوم الحديث للملكية ذو أصول دينية.

وبعد جاء Locke (1690) بأسسه الفيلسوفية حول حرية الملكية. فحقوق الملكية للأفراد حسب Locke 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 اتساعا. ولكنه على الأقل أعطت حق الملكية للفرد على نفسه مما يترتب على



ذلك حدود اتجاه الآخرين. وبذلك فإن حقوق الملكية كانت أساس النظام الاجتماعي l'ordre sociale. فعن طريق العقد الاجتماعي يكفل الأفراد الاستمتاع بملكياتهم.

وقد أثار الفكر الاقتصادي إشكالية الملكية عبر أفكار كل من آدم سميث ( 1776 ) و Jean Baptiste say (1841). فبالنسبة لسميث كان ينظر إلى تدخل الدولة بأنه غير مقبول وبأنه مساس بحقوق الملكية الفردية. وكذلك بالنسبة لساى، إذ كان حكمه شديدا واعتبر أن أي تحديد للاستعمال الحر للملكية هو اغتصاب أو مساس violation لحقوق الملكية الفردية. إن تحليل ساى أكد على أن لحقوق الملكية الخاصة مكانة أولية وسمح بتحقيق أرباح عن طريق رفع الإنتاج، وهو يتفق مع التحليل الحديث لحقوق الملكية.

ومع نهاية القرن 19، كان Gustave Molunari (1891) من بين المدافعين على أصول الملكية الخاصة. ويعتقد Molunari أن الصعوبات الاقتصادية ناتجة عن التداخلات في حقوق الملكية في القرن 19. وقد أثرت واشتهرت الملكية الخاصة على يد عدة مؤلفين أمثال Bastiat، Frédéric، Leroy-Beaulieu (1896) وأيضا Troplong (1848) و Thiers (1848). ولكن عند Cauwés Paul (1893) أعلنت الخطوط العريضة لنظرية حقوق الملكية، عندما كتب أن "المجتمع يضمن المصالح الفردية l'intérêt personnel، فمن المصلحة الفردية يأتي العمل والاستعمال الجيد للملكية". وقد حاول Cauwés تحديد الخصائص الأساسية لملكية فعالة: الملكية يجب أن تكون مطلقة absolue، أبدية perpétuelle، مورثة héréditaire.

## 2) الصياغة الأمريكية لسنوات الستينات la formulation nord-américaine des années soixante

كان Armen Alchian هو من درس حقوق الملكية، حيث استخلصها من ارثه الماركسي. و Harold Demsetz هو من أعد بعض المعاني لحقوق الملكية. و Ronald Coase هو من سعى لإقناع الاقتصاديين أنه بتكاليف التعاقد الإيجابية تكون لحقوق الملكية أثر على الأداء الاقتصادي.

من أصحاب هذه النظرية هم Alchian et Demsetz سنة 1960. انطلقوا في أعمالهم من نقد أعمال كارل ماركس، فعناصر الملكية كانت في شكل آخر كرأس المال الذي يبرر الملكية بالنظام الاشتراكي والنظام الشيوعي، حيث قاما بالمقارنة بين الملكية الخاصة ومنتف أنواع الملكية الأخرى. وظهرت هذه النظرية نتيجة لظهور هشاشة النظام الشيوعي الذي يقوم على الملكية العامة ولبيان أن الملكية العامة ليست بالنمط الصحيح للاقتصاد. فالملكية الخاصة هي أكبر فعالية بالنسبة لهم لأن هذه الملكية فيها نوعين من الخصائص وهما:

- أنها تحت incitatif على تميم الملكية بالاستفادة من هذه الملكية، عن الحركة، الإنتاج، البحث..
  - من أنها تمكن من الإدخال internalisation من خلال شراء مؤسسة أخرى، نشاط آخر.
2. فرضيات النظرية:

إن نظرية حقوق الملكية كانت بمثابة تجديد للنظرية الكلاسيكية، إذ تم إعادة النظر في بعض من خصائصها. وقد اعتمدت هذه النظرية على خمس فرضيات:

- 1) إن المتعاملين الاقتصاديين يعظمون دوال المنفعة وهم مدفوعين بالبحث عن المصلحة الفردية l'intérêt individuel مهما كان النظام الاقتصادي الذي يعملون به ومهما كانت حقوق الملكية التي يتمكنون بها.
- 2) تفضيلات الفرد يتم إظهارها بسلوك في السوق.
- 3) المعلومة ليست كاملة وتكاليف التعاقد لا تساوي الصفر، هذه التكاليف مهمة لذا يستبعد إهمالها، وهو ما يشكل عنصر مفسر للسلوك الاقتصادي للأفراد.
- 4) يخضع المتعاملون لقيود تفرضها هيكل النظام الذي يحكمهم أو يعملون به. فتاريخ المنظمات أظهر ذلك.

فالمعامل داخل المؤسسة ليس عضوا منفعلا بل هو متعامل يعمل على تعظيم منفعة في الحدود التي تفرضها الهيكلية. وفي هذا المعنى تبني النظرية معالجتها على الفردانية

المنهجية l'individualisme méthodologique مع رفض المؤسسة كوحدة متكاملة غير قابلة للتجزئة. فالمؤسسة ليست وحدة التحليل، بل التعديلات الفردية لقيود المحيط هي محل الملاحظة، كما أن التصرفات الفردية داخل المنظمة هي القادرة على تفسير أو شرح السلوك.

(5) إن دالة المنفعة للفرد يمكن أن تحوي أموراً أخرى غير تعظيم الربح أو الثروة والتي ليست الوحيدة الدالة على دالة منفعة المتعاملين الاقتصاديين. وهذا الرفض لتعظيم الربح هو أساسي في النظرية. إذ يضاف للربح عوامل أخرى مثل الوقت الحر le temps libre في أوقات العمل، الهدوء la tranquillité، الأمان la sécurité، الترفيه le loisir وحتى ظروف العمل أيضاً.

### 3. وظيفة وتعريف حقوق الملكية

إن الهدف الأول لهذه النظرية هو إدراك كيف يؤثر نمط معين من حقوق الملكية على متعامل أو آخر. ومن ثم كيف أثر نظام حق ملكية معين على نظام اقتصادي ما، أي على كفاءته وسير عمله. وبذلك فإن الوظيفة لحقوق الملكية هي إمداد المتعاملين بمحفزات من أجل خلق والحفاظ وتقييم الأصول. أو باختصار على استعمال أكثر فعالية للموارد.

وبذلك فغن الباحث بإمكانه الاستيلاء على أرباح اكتشافه، وبصفة أعم على تجديده مما يحثه على التجديد أكثر. وهذه الملاحظة يمكن أن تمتد إلى كل نشاط خالق للقيمة. ومن ثم فإن هذه النظرية تولي ذلك أهمية كبيرة. فإذا كان محتوى حقوق الملكية يعمل على تخصيص واستعمال الموارد فإن ذلك في إطار خصوصي وقابل للتوقع.

من هذه المحفزات تنتج وظيفة أساسية لحقوق الملكية وهي إدخال الآثار الخارجية l'internalisation des externalités. إن إنشاء نظرية حقوق الملكية هي السبب الأول في صعود حقوق الملكية كما يؤكد ذلك Demsetz (1967).

### أثر الانتشار l'effet diffusif

إن الآثار الخارجية هي الأثر الثانوي للاستمتاع بالحق والذي يتم تحويله للآخرين. هذه الآثار يمكن أن تكون إيجابية (فرد يستفيد من الاستمتاع بحق هو الوحيد أي المالك المستفيد من ذلك) أو سلبية (فرد بأدائه لنشاطه يجعل من حوله يتحملون تكاليف غير راضين عنها).

إن كلمة الإدخال تعني أن كل واحد يستعمل تكاليف أفعاله ويستمتع بهذه الأخيرة. الإدخال له تكاليف وحسب Demsetz فإن حقوق الملكية تظهر أو تكون ذات أثر محفز عندما تكون الأرباح أو الثمار الناتجة أو المتوقعة عن الإدخال أكبر من تكاليف هذا الإدخال. مما سبق ينتج أيضا أن وظيفة أخرى لحقوق الملكية هي السماح للأفراد بالمعرفة المسبقة لأعمالهم في إطار المعقول في علاقتهم مع أعضاء آخرين من المجموعة التي ينتمون إليها.

إن التعريف المقترح لـ Demsetz "أن حقوق الملكية تسمح للأفراد بالمعرفة المسبقة لما يأملون حدوثه وفي حدود المعقول في علاقتهم مع الآخرين أي الأعضاء الذين ينتمون إلى نفس المجموعة".

وتعريف آخر " حقوق الملكية هي اتفاق بين أعضاء المجموعة بالتصرف بطريقة معينة ينتظرون من المجتمع أن يمنع الآخرين من التدخل في أنشطة كل فرد من المجموعة، بشرط أن لا تكون ممنوعة".

إن هذا مرتبط بالوظيفة الاجتماعية لحقوق الملكية. ففي الجماعات المحلية من الأفضل مراقبة المورد (النادر) بجعله يذهب لأولئك الذين هم مستعدون لاستعماله بالطريقة الكفؤة. وفي الوضعية المعاكسة أي إذا لم يذهب المورد إلى المتعامل الذي يقدره، فإنه يسجل خسارة مضاعفة:

- بالنسبة للمالك

- وبالنسبة للمجتمع الذي لا يستفيد من استغلال هذه المورد.

وعلى صعيد أكثر شمولية فإن حقوق الملكية تحرك سلوك المتعاملين وتؤثر على كفاءة كل النظام الاقتصادي.

إن التعريف الذي أعطاه S. Pejovich (1969) و S. Pejovich et Furubotn (1972) مركز أكثر حول الاستعمال "l'usage" حقوق الملكية هي ليست علاقة بين الأشخاص والأشياء، بل هي العلاقات المقننة بين الأشخاص الذين تربطهم علاقة أثناء استعمالهم للأشياء...". إن مصطلح شيء chose المستعمل هنا لا يعني الأشياء المادية فقط، ولكن يشمل كل ما يحقق منفعة أو رضا لفرد ما. إن شبح حقوق الملكية يمتد من الأشياء المادية إلى الحقوق الأساسية للإنسان.

من هنا فإن أي نشاط تجاري يترتب عليه تسوية تعاقدية. إن ذلك يسمح بمبادلة حقوق الملكية أكثر من السماح بتبادل البضائع أو الخدمات. غن قيمة البضائع والخدمات ترتبط بمجموع حقوق الملكية المتبادلة. وفي الواقع فما تم تبادله ليس سلع بل حقوق الاستعمال. إن النتائج المهمة أن أي تغيير في نظام حقوق الملكية يؤثر على السلوكيات الفردية ومن خلال هذا التغيير تنتج ميكانيزمات تخصيص الموارد وتوزيع الدخل...

ومن ثم فإن الوظيفة الاجتماعية لحقوق الملكية مركزة على كفاءة النظام الاقتصادي بصفة عامة. وأحد المسائل المهمة هي التكلفة أو الأرباح الاجتماعية، ومركزة على التوازن الاجتماعي الأمثل. إن المسألة هي معرفة إلى أي مدى يجب أن يذهب فرد أو مجموعة في تصحيحه للآثار الخارجية.

في المدى القصير (وهي تلك الفترة التي لا يمكن التدخل لتخفيض الآثار السلبية بسبب التطور التقني، أو الابتكارات). فأى محاولة للتأثير على الآثار الخارجية يترتب عليها تكلفة اجتماعية فلا يجب إقصاء كل الآثار الخارجية. والحل الأمثل يعني وضع توازن حذر بين التكلفة/الربح الاجتماعي الهامشي وتخفيض هذه الآثار.

#### 4. محتوى حقوق الملكية le contenu des droits de propriété

إن حقوق الملكية يجب أن تغطي شرطين: من جهة يجب أن تكون حصرية، ومن جهة أخرى يجب أن تكون قابلة للتحويل. وكما سبق الإشارة، فإن وجود حق على سلعة هي

إمكانية استعمالها بتغيير شكلها، أو جوهرها عن طريق تحويل كل الحقوق بالبيع أو جزء منها مثل الإيجار.

الحصرية *exclusivité* أهي خاصية لحقوق الملكية أو عامل مؤثر إذ يعود إلى الصفة المطلقة للحق. فالمالك بإمكانه الاستمتاع بحرية بسلعه. فحيازة حق *la détention* يعني أن الجماعة تعترف بحق الحائز وإقصاء الآخرين من أي تدخل في ممارسة حقه. حصرية الحق لا تعني أن الملكية تكون بدون قيود *restriction* أو حدود. فيجب معرفة أن حق الملكية غير محدود إلا بفرضيات محددة مسبقا في إطار قانوني، هذه الحدود قد تكون كبيرة أو قليلة الأهمية.

إن هذه الخاصية لحقوق الملكية تتضح مع واحدة من الوظائف الكبرى لحقوق الملكية الموضحة سابقا ألا وهي أثر التحفيز *l'effet diffusif* بالإضافة إلى كون حق الملكية يجب أن يكون قابل للتحويل *cessible* وحصري *exclusifs*، فغن أحد شروط الفعالية تأتي من صفتها القابلة للتقسيم أو التجزئة أو المشاركة، فعدة أفراد متميزين بإمكانهم أن يمتلكوا جوانب مختلفة من نفس الشيء.

إن الأمر يعني تحديد (حدود) قانوني أم لا، سبب الحصرية أو القابلية للتحويل لشيء ما قد يؤثر على قيمته بالنسبة للمالك وللآخرين كذلك. فإذا كانت هذه القيود تحد من استعمال الشيء، فإن تحكم المالك ليس كليا. إن نظرية حقوق الملكية هي عادة نظرية نزع *dégradation* لحقوق الملكية. وفي نفس الوقت فعن قيمة الحق تتخفف إذا تم تحويله، لأن المالك غير حر في ترك الشيء مقابل آخر (مقابل الشيء) يكون أكثر منفعة له.

في الواقع فإن أغلب هذه الحدود فرضها القانون وأي تغيير في محتوى هذه النظرية يرجع للتغير في تخصيص الموارد والتي ترتبط بدورها بالجانب القانوني. إذن فنظرية حقوق الملكية هي نظرية للدولة *une théorie de l'état*.

إن مصطلح التخفيف l'atténuation لحقوق الملكية هو مصطلح مهم حسب  
Furubotn et Pejovich (1972). فهو يعني وجود درجة أكثر أو أقل من حدود الملكية  
للمالك من أجل:

- تغيير الشكل، الإحلال أو مكان الأصل.
- تحويل مجموع الحقوق على أصل معين لآخر بعد الاتفاق على سعر.

## المحاضرة 10

### ثالثا: نظرية الوكالة

#### La théorie de l'agence

##### 1. أسس نظرية الوكالة

تنسب هذه النظرية إلى M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976) إذن فتوجد علاقة الوكالة relation d'agence عندما يقوم شخص يسمى الأصيل (Principal, Mandataire, ) بتفويض جزء من سلطة القرار لطرف ثان يدعى وكيل (Mandant, Agent). وبذلك فإن Jensen et Meckling يعرفان علاقة الوكالة بأنها " عقد يقوم من خلاله شخص أو عدة أشخاص (الأصيل) بتوكيل شخص آخر (الوكيل) بإنجاز مهمة (خدمة) باسمهم. مما يعني تفويض الوكيل سلطة قرارية".

لقد امتدت فكرة الوكالة إلى مختلف صيغ التعاون التي يمكن أن تربط متعاملين. ونتيجة هذه العلاقات تظهر تكاليف تسمى بتكاليف الوكالة les coûts d'agence. وهي نتيجة الانتهازية l'opportunisme وعدم اليقين l'incertitude. وعدم كمال ملاحظة جهود كل طرف للآخر imparfaite observabilité وعدم تناظر المعلومة l'asymétrie de l'information.

كما يلاحظ أن نظرية الوكالة ترفض العقلانية الجوهرية la rationalité substantive التي يؤمن بها النيوكلاسيك ولا يوجد سوى العقلانية المحدودة. إن علاقات الوكالة تميز كل المنظمات لا سيما الإنتاجية منها. وتقتصر نظرية الوكالة نظرة تعاقدية للمؤسسة لأن العلاقات التي تكونها يمكن اعتبارها كعلاقات وكالة مثل: العلاقات بين الملاك والمسيرين، المقرضين والمقرضين les prêteurs-emprunteurs، المسؤول والأجراء employeur-salariés، وحتى العلاقات بين المتعاملين الاقتصاديين. إذن فتكاليف الوكالة تؤثر على سعر التكلفة le coût de revient لكل المخرجات. وهذه الآثار ستنتضح في العقود المبرمة، ومن خلال المزايا والتكاليف المتأتبة.



وتبقى المنظمات الإنتاجية أفرزت هياكل تمكنها من تخفيض تكاليف الوكالة. إن المبدأ الأساسي للنظرية هو قبل كل شيء اقتصادي. ويقصد به أن تكون المؤسسة أكثر فعالية وبأقل تكلفة. إذن الإنتاج ليس فقط بالمعنى التقني بل التنظيمي. فنظرية الوكالة هي الأولى من تطرق إلى تكاليف التنظيم. فالنتافسية تصبح حسب نظرية الوكالة تنظيمية.

## 2. مصطلحات نظرية الوكالة

من بين المصطلحات الهامة في نظرية الوكالة ما يلي:

-علاقة الوكالة **Relation de l'agence**:

**Asymétrie**

-مصطلح آخر وهو عدم تناظر المعلومات

**d'information**

-تكاليف الوكالة **les coûts d'agence**:

فرضيات النظرية

(1) فرضية التعظيم **Maximisation** خاصة بالسلوك.

(2) عدم اليقين **L'incertitude** (فرضية محيطية).

(3) المحدودية.

تسمى الفرضية الأولى والثالثة فرضيات السلوك.

تقوم الفكرة الأصلية لنظرية الوكالة على أن هناك طرفان يقومان بعمل مشترك، ومهما كان الميدان ومهما كانت طبيعته يكون هناك دائما اختلاف ناتج عن أمور كثيرة مثل اختلاف في التصور أو اختلاف في المصالح أو اختلاف القدرة...، بما أن العمل المشترك دائما فيه خلاف وبما أن الفرد يبحث عن تعظيم منفعته يحدث تصادم بين الأصيل والوكيل أي اختلاف المصالح يصل إلى نزاع **conflit**. وهذا النزاع يطغى على علاقة الوكالة **relation conflictuelle** وإلا فنظرية الوكالة جعلت موضوعها بالنسبة لها يكمن في دراسة النزاعات التي تخص الوكالة وحلها.

الأصيل (صاحب الملكية): يكلف غيره ليتصرف في ملكيته وبتمكين الوكيل يجب أن يفوض له سلطة التصرف في غيابه وسلطة التصرف هي ما يعرف عن التنازل عن حق الاستعمال.

### هل للمسير الحق في نظرة غير نظرة الملاك؟

إن الملاك لا يتواجدون بالمؤسسة. أما المسير فله مسؤولية المؤسسة إذا فشلت فهذا يعني فشل المسير وبالتالي العوائد تنخفض. فالملاك يبحثون عن أسهم أخرى، ومن هنا فإن عمل المسير مهم فلولا فشله لما ذهب المؤسسة. والأصيل بعيد عن المؤسسة حتى تنتهي أو تبقى لمدة طويلة.

حسب نظرية الوكالة فإن المسير ليس لديه الحق على الرغم من أن المؤسسة يتواجد فيها المسير ويسيرها دائما وباستمرار. فعند تفويض السلطة من المسير مثلا إلى مهندسين فهي علاقة أجر وليست علاقة وكالة.

#### 4. العلاقات ملاك – مسيرين les relations propriétaires – dirigeants :

إن نظرية الوكالة بهذا المفهوم أرادت أن تعالج الأثر الاقتصادي للعلاقات بين المساهمين actionnaires والمديرين. فهي تصف أهم العقود المهيكلية للمنظمة. وبمعنى توزيع السلطات والمهام ( pouvoir et taches ) حسب تعريف B. Lussato وتحدد ما هي الصيغ التي تسمح بالحصول على أقصى مزايا من تخفيض تكاليف الوكالة المرتبطة بمختلف هذه العقود.

يعتبر Fama et Jensen أن العقود المهمة (المركزية) هي تلك التي تحدد مراحل عملية اتخاذ القرار وتميز بين طبيعة الخطر الذي يواجهه كل الأطراف. وبذلك فإن باقي الخطر ( le risque résiduel ) مضمون عن طريق المساهمين، وهم كعاملين لباقي التحقيقات créance résiduelle. وفي هذه الشركات فإن عملية اتخاذ القرار تظهر ثلاث مستويات من العلاقات ملاك – مسيرين:

- الجمعية العامة للمساهمين  
l'assemblée générale des créances  
résiduelles

- مجلس الإدارة le conseil d'administration

- المدير العام le directeur général

الجمعية العامة تقوم باختيار رئيس من بين أعضائها، ويفرق بين الملكية والقرار والمراقبة. في حين في الشركة من نمط النيوكلاسيك فالمالك - المقاول هو نفسه المتحمل للخطر وهو الذي يتخذ القرارات وهو من يحكم بمدى مناسبة القرارات والنتائج لتوقعاته.

ويمكن الإشارة إلى حالة التعاونية التي ينتج عنها المستويات التالية:

- جمعية المتعاونين

- مدير موضوع التعاون

وتختلف هذه الحالة عن الأولى في كون كل فرد له صوت واحد ومهما كان شكل المنظمة، فإن طبيعة الفصل بين الوظائف ينتج عنها تكاليف الوكالة والمتمثلة في:

- تكاليف الحراسة :coûts du surveillance

- تكاليف التبرئة،

- تكاليف البواقي، حيث أنه في حالة ما إذا لم تكن القرارات المتخذة لم ترض المساهمين يمكن حسابها بالفرق بين معدل النمو الفعلي ومعدل النمو المرغوب من المساهمين.

فعندما لا يوجد الفصل بين الوظائف فإن هذه التكاليف تختفي وتختفي معها أيضا المزايا المرتبطة بها. ومن ثم فإذا كان الفصل في الوظائف هو مصدر تكلفة، فهي أيضا مصدر لعدة مزايا وهي حسب G. Charreaux كما يلي:

(1) إن مثل هذه الهياكل تسمح بتوزيع الخطر بين عدة متعاملين وهذه الظاهرة لها ثلاث آثار مهمة:

- فهي تسمح بتوسيع التمويل.

- وتعمل على تخفيض الخطر لكل مساهم الذي يستطيع تنويع حافظته وبالتالي يكون أقل عرضة للتغيرات، كما يمكن أن يتكبد أحد الأطراف خطر أكبر.
- إن توزيع التحقيقات الباقية تفيد في تغذية سير السوق المالي وتصبح هي نفسها أسلوب لمراقبة المسيرين.

- (2) هذه الهياكل تكون الدعم المثالي لجمع أموال لتدعيم تمويل الأصول الخصوصية للمؤسسة. مثل هذه الأصول ليست ذات قيمة كبيرة بالنسبة لمنظمات أخرى. وهي طريقة تقليدية عندما توجه رأس المال الاجتماعي لتمويل الاستثمارات (وهي القلب التقني للمؤسسة، على الأقل الصناعية).
- (3) إن أيضا سبب الفصل بين الوظائف وهي إذن سبب التخصص الفعال. ويمكن القول أنه بدون ذلك لما نمت المؤسسات.

إن منطق الوكالة يقود إلى اعتبار التكاليف الخاصة المرتبطة بفصل الوظائف إلى المخاطرة والمراقبة والإدارة. إن نمو هذه الأنماط الهيكلية يفسر ليس بجاذبية السلطة من طرف المسيرين، بل لأنها تسمح بتطبيق التسيير بكفاءة. ويمكن اعتبار أن هذه النظرية هي اجتهاد نظري كبير، لكن الأسئلة تطرح حول مجالات التطبيق.

## 5. الوكالة والتسيير Agence et gestion

كما في اقتصاد المعاملات أو التعاقدات يجب التأكد أولا من أن تكاليف الوكالة قابلة للقياس، ولإجابة أجل. فعدا الخسائر هناك التكاليف الناتجة عن مجلس الإدارة وهي ما يسمى تكاليف التبرئة. وعلى عكس تكاليف التعاقد فإن تكاليف الوكالة على الأقل فيما يخص العلاقة ملاك - مسيرين لا تظهر حتى في حالة زيادة عمق التحقيق audit.

إذن في منطق الوكالة، يمكن أن يكون فرصة عند البحث في قياس التكاليف من أجل مقارنتها بالوفورات أو المزايا المتحققة عن فصل الوظائف، والعكس صحيح. إن تقييم مثل هذه الوفورات أو المزايا تكون صعبة الإنجاز مقارنة بالتكاليف. فكيف يمكن أن تقييم ميزة خصوصية الوظائف؟ وكيف يمكن إدراك الميزة المرتبطة بتوزيع الخطر؟

وقد حاول الباحثين الذين أرادوا إعطاء دعم لصالح النظرية تبيان أن الشركات التي تكون الوظائف فيها منفصلة هي الشركات الأكثر كفاءة عن تلك التي لا تتفصل فيها الوظائف بالقيام بعدة دراسات حالة في النوعين.

غن نظرية الوكالة تهتم بالعلاقة التي تربط الأصيل بالوكيل. فهي تحاول إظهار الأشكال التي تضمن أن أهداف الأصيل يتبعها الوكيل. أي أن المسير يعمل في صالح المساهم. وتشرح النظرية أنه إذا قام المقاول - المالك بالاستعانة بمتخصص، هناك تماثل في المعلومات بينه وبين المسير الأجير. بمعنى أن الأطراف لديهم مصلحة في وضع عدد من الوسائل بصفة مشتركة. المقاول يجب أن يزود المسير بكل العناصر اللازمة لتسيير المؤسسة وبالمقابل على المسير تبرير منفعته بتعظيم ثروة المساهم دون الاكتفاء بمصلحته الشخصية.

ومن ثم فإنه انتقلت إدارة المؤسسة إلى الأجير. فالرأسمالي فقد المعلومة، بينما المسير تتراكم لديه. فالأول بإمكانه أن يقرر الذهاب إلى الصيد للاستمتاع بدخله. بينما الثاني يجب أن يعمل لتبرير أجرته. بينما كل شخص عقلاني يتصرف لمنفعته ومصلحته. فالمسير الأجير يمكن أن يحدد عن الهدف المسطر في البداية (تعظيم ثروة المساهم) لصالح تعظيم منفعته الخاصة. فمنذ أن وجد تفويض هناك خطر بان يبتعد المسير عن الهدف الأصلي، وعملية المراقبة بإمكانها تعديل هذه العلاقة.

فالمسير يتحمل تكلفة استعمال مدير. وخسارة هذه الثروة يمكن أن تكون مهمة مما يحتم مراقبته. ومهمة الرقابة هي وضع حد لانحراف الأهداف في ظروف تحكم المدير بالمعلومة. فالرأسمالي يجد نفسه أمام متعارضتين:

- إما أن يستعين بخبير (متخصص) وتخسر المؤسسة فعاليتها.
- أو يوضع مدير محترف ويتحمل فقدان ثروته (أجر المدير).

ومن ثم يتحتم أن تكون تكاليف المراقبة (جزء من تكاليف الوكالة) أقل من المزايا المرتبطة بوظيفة متخصص في التسيير. إن هذا الشكل النظري يفسر وجود وظيفة المراقبة

التي يجب أن تكون منفصلة عن الإدارة العامة في أغلب الشركات الحديثة. وهذا ما يفسر ضرورة الاستعانة بطرف ثالث لمعاينة المعلومات المحولة للمساهمين.

بصفة عامة، فغن الاستعانة بمستثمرين آخرين يعتبر رد فعل لميكانيزمات التنويع وعقلانية استغلال الموارد. وفي ظل هذه الفرضية فإن سلطة التسيير يجب أن تمارس من طرف مديرين أو مسيرين يعملون في إطار علاقة وكالة. وهذا قد يكون له ميزة عدم إرضاء معيار أمثلية العقود.

إن هذا الميكانيزم يوضح علاقة الوكالة التي من خلالها يكون الأصيل والوكيل مصالح مختلفة. وهذه العلاقة تعمل على تخفيض تكاليف الوكالة المترتبة على لا أمثلية القرارات المتخذة من طرف المديرين في غياب ميكانيزم التعديل *mécanisme régulateur*.

## 6. انتقادات هذه النظرية:

- هذه النظرية تريد أن تكون نظرية عامة لا تشمل فقط المؤسسة لكن لديها عائق السلطة في العلاقة بين الأصيل والوكيل.
- لا يمكن أن تكون عامة فهي موقف مبدئي أكثر منها نظرية جاءت من قضية الملاك وهذا ما أدى إلى رفض النظرية أصلاً.
- وطرح AGLIETTA سؤال: لماذا يجب أن تسيير المؤسسة في صالح الأصيل فقط؟ ومن هنا جاءت مجموعة من النظريات سميت بالنظريات التنظيمية *Regulatignniste* وفيها تنظيم العلاقة بين المسير والملاك وتنظيم العلاقة بين المؤسسة والأطراف الأخرى. وأما النظريات التعليمية فهي تنطلق من شومبتر *les théories cognitives*.
- من بين مقترحات نظرية الوكالة أن المسير يجب أن يحث أكثر وفي هذا الاقتراح يجب أن يكون المسير طرف ويجب أن تمنح له أسهم لكي يكون معني مباشرة. لكن الإشكال بالنسبة لهذا الاقتراح فالمسیر يصبح بين وضعيتين: أجبر ومالك في نفس الوقت وهذا غير مقبول ستكون له ميزة مقارنة بالملاك ومقارنة بالعمال.

الحكمية أو الحوكمة أو الحكم الراشد وهي نظرية *la théorie de gouvernance* ومن أصحابها Gérard Charreaux ويتبين بأنها هي تسيير المسيرين. فكيف نضع

الآليات المناسبة حتى تتمكن من الحد من هامش تصرفات المسيرين. هذه النظرية أخذت الأهمية بعد كثرة الفضائح المالية وأصبحت رقابة المسيرين ضرورية في نهاية المطاف وأدت إلى تكوين محاسبة بمعايير عالمية Comptabilité normes internationales وهدف المحاسبة الجديدة أنها توجه المعلومات بكيفية تختلف عن المعلومات السابقة (في السابق كانت تخدم جهة الضرائب) أما المعايير الجديدة توجه المعلومات لأصحاب الملاك والأطراف الأخرى الآخذة بالمؤسسة كالدولة.

## المحاضرة 11

### رابعا: نظرية الموارد L'approche fondée sur les ressources

#### 1. جذور النظرية حسب Edith Penrose:

في كتابها بعنوان "The theory of the growth of the firm" (1959) الذي كرسته لنمو المؤسسة، تعرف Penrose المؤسسة على أنها مجموع الموارد المادية والبشرية. فهي تقحم العالم الداخلي أي أن له القدرة على دفع النمو. على الأقل بنفس القدر الذي تدفع به الجوانب الخارجية مثل متطلبات الزبائن أو الضغط التنافسي.

وعبر الاهتمام بالجانب الكمي للنمو تقدر Penrose عدم تجزيء الموارد لأن ذلك قد يكون أصل عدم التوازن. فإذا استثنينا إمكانيات النمو التعاقدية، فإن قرار توظيف أو شراء أي عتاد يعتمد على وحدات كاملة للموارد. ومن ثم فإن المؤسسة تتوفر على موارد جزء منها غير مستغل ويظهر عندما تتمكن المؤسسة من استغلاله.

أما بالنسبة للجوانب النوعية (الكيفية)، تفرق Penrose بين الموارد والخدمات التي تتوفر لدى المؤسسة. وتبين أن عدم تجانس الخدمات هو ما يصنع الصفات الفريدة لكل مؤسسة un caractère unique.

وكمخلص لأعمال Penrose، فإن نظام الموارد هو تركيب يتطور أو قابل للتطور (الكفاءات يمكن أن تتغير طبيعتها) تنتج عنه خدمات ذات صفات ذاتية (حيث أن طبيعته محددة بمكونات خاصة للنظام) والتي تمنح لأي مؤسسة صفة فريدة. إن نظام الموارد وديناميكيته يحرك المؤسسة لتكسب رهانات المحيط، فهو عامل تنمية المؤسسة. إن تزواج هذه العوامل هو ليس فقط أثر للتسيير أي ناتج عن التسيير هو أيضا مسألة حظ. ففي زمن معين يمكن اعتبار المؤسسة نظام عملياتي مغلق قادر على التجاوب فقط مع بعض التغيرات البيئية وهي في الغالب غير قابلة للتنبؤ بها مسبقا.

#### 2. نظرية الموارد لامتداد أعمال Penrose



إن هذا الإرث تم إعادة استعماله في المجال الاقتصادي عبر المدرسة التطورية l'école évolutionniste التي تنسب لـ Nelson et Winter (1982)، ثم في التسيير الاستراتيجي عبر المقاربة المبنية على الموارد Resource\_Based View التي تنسب لـ Wernerfelt (1984). إن نظرية الموارد تحوي تيارات أخرى غير التي تم الإشارة إليها، فهناك نظرية الكفاءات المركزية (الأساسية) compétences la théorie des centrales ونظرية الطاقات الديناميكية la théorie des capacités dynamique centrales. إن الجدول التالي يقارن بين عدة أبعاد مختلف التيارات التي تنتمي إلى نظرية الموارد.

- 1) Resource\_Based View (RBV) التي تنسب لكل من Wernerfelt (1984) et Barney (86-91)
- 2) نظرية الكفاءات الأساسية (CF) la T. des Compétences Fondamentales وتتسب لكل من C.K. Prahalad et G. Hamel (1990).
- 3) نظرية الطاقات الديناميكية (CD) la T. des Capacités Dynamique وتتسب لكل من D.J. Teece et G. Pisano et A. Shuen (1997).
- 4) المدرسة التطورية (EE) l'école évolutionniste التي تنسب لـ Nelson et Winter (1982).
- 5) تسجيل RBV ضمن أعمال Harvard:

ظهرت RBV في منتصف 80 تأخذ هذه النظرية أصولها من أعمال (Penrose 59) وفي نموذج Harvard (65) LCAG من طرف Learned et Cristensen et Andrew et Guth. هذا المصدر الثاني ليس بغريب طالما أن هدف RBV هو البحث عن ميزة تنافسية مستدامة.

وقد قام الكثيرون في الماضي بالاهتمام بنموذج LCAG، ويعتبر هو أصل فكرة الكفاءات المميزة les compétences distinctive. وفي نهاية سنوات 70 وبداية 80 طرح بورتر نموذجه من نفس المدرسة. حيث آثار إشكالية الأداء الذي يعود إلى تحليل الظروف الخارجية. وحسبهم فهي السبب في جاذبية القطاع، ومن ثم تستطيع المؤسسة

تحقيق مردودية مرضية في المدى الطويل. وبذلك أكدوا على الفرضية الضمنية التي تقول بأن المؤسسات التي تنتمي لقطاع واحد أو لنفس المجموعة الاستراتيجية هي متماثلة. فمثلا بدخول منافس جديد للقطاع تظهر حالات عدم التجانس في الموارد لكن لفترة قصيرة حتى تتكيف المؤسسات الأخرى لأن الموارد ذات طبيعة متحركة.

وأخذت RBV مكانها وسط هذه النظريات بوضع بصمتها الخاصة التي أكدت اختلاف الموارد يبقى بصفة دائمة عكس التحليل القطاعي السائد (porter). لم يطمح رواد المدرسة أن يحلوا محل Porter بل كان طموحهم أن يوضحوا بطريقة مكملة نفس الحقيقة التي تعتبر أنه داخل المؤسسة موارد ومنتجات هما وجهين لعملة واحدة (wernerfelt). بما يعني أن المنتجات هي تحويل للموارد. وهذا لا يعني أن RBV تختلف عن CC وعن CD.

وعلى عكس بقية التيارات تعمل RBV على إشكالية Harvard وتساهم (بالجانب الداخلي) في تعميق نموذج LCAG، فموقعهم يمكن التعبير عنه كما يلي: الهياكل القطاعية (الخارج) هي ذات أهمية كبيرة للتحليل. ولكن التشخيص الاستراتيجي لا يمكن أن يغفل أن لكل مؤسسة شخصيتها تتجلى في مواردها بصفة خاصة. ف RBV تحاول تنمية فجوة المعرفة بإعطاء وزن مقابل للتحليل القطاعي. فقد قامت RBV بإعادة إحياء التوازن بين المؤسسة والمحيط التي بدأها نموذج LCAG. والذي يعتبر تعميق لنموذج بورتر، وبإيجاد مكانة في هارفارد، فإن مساندي RBV تبينوا مصطلح SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) والفرضية الضمنية له. وهو ما قامت الدراسات اللاحقة بشرحه.

إن طريقة SWOT تعمل على تصنيف العوامل الاستراتيجية في تناقضين مهمين وهما: داخلي/خارجي، جيد/سيء.

الظاهرة phénomène	داخلية interne	خارجية externe
جيد bon	force	Occasion
سيء mauvais	faiblesse	Menace

وقبل الوصول إلى المهم فإن هناك اختلاف في تعريف المصطلحات حسب نموذج SWOT وحسب RBV وحسب SWOT، فإن الاستراتيجيات المرضية يجب أن تحسن من

نقاط الضعف وتستغل نقاط القوة الداخلية. من أجل اقتناص الفرص وتخص التهديدات. أما بالنسبة لـ RBV فهي لا تهتم بنقاط الضعف، ويذهبون إلى جعل (الموارد) تشبه نقاط القوة (Barney 91). فيعتبرون أن الخاصية الأساسية لمورد تتعين في قدرة استغلاله لفرصة أو التعامل مع تهديد. هذا لا يعني أن هذا الاختلاف يغطي على النموذج التقليدي لـ Harvard و RBV لكنهما يتفقان في أمر مهم.

إن هذا التواطؤ يركز على نفس الوضعيات الاستراتيجية: تمييز بين الموارد فيما بينها أي بين ما هو جيد وسيء ومن ما هو داخلي وخارجي.

من هم ضحايا هذه الإشكالية؟ إنها غموض خصائص الوضعيات الاستراتيجية من جهة، وتعقد نمو نظام الموارد من جهة أخرى وهو ما أشارت إليه Penrose.

ويأخذ الموضوعين: فبالنسبة للتعقيد، لقد رأينا أن Penrose تعتبر نظام الموارد هو تكوين متطور (كفاءات يمكن أن تغير من طبيعتها) وينتج عنها خدمات وتمكن المؤسسة من خاصية فريدة. RBV لا تأخذ بهذه الفكرة بنظام ديناميكي.

فهناك فرق أساسي بين RBV وتفكير Penrose (59)، فما فقد بسبب RBV هي فكرة أن مصير مورد معين مرتبط بنظام الموارد الذي يستقبله، وأن استغلال طاقاته يرتبط بالموارد التي هي في علاقة معه. وبمعنى آخر فإن اعتبار المؤسسة كحافطة موارد نادرة وصعبة التقليد أو التعويض تقصي الفكرة: فـ RBV تسمح بإدخال فكرة اقتصاد الحقل، أكثر من العلاقة الديناميكية. ومن ثم فإن المورد الجديد يمكن أن يحول النظام الذي يستقبله وأن يكون أيضا محولا به، ويصبح صعب الفهم.

الانتقاد الثاني لـ RBV، يتعلق بمسألة معالجة الوضعيات الاستراتيجية. ففي هذه المقاربة، كما في نموذج LCAG الذي تؤمن به، الأشياء غامضة واقتسام الأشياء صعب. وبالنظر عن كثب فإن التعارضات التي تعرف SWOT تقود إلى أشياء خطيرة. فاقترام نقاط قوة وضعف تسمح بمقارنة الموارد بالقوة. ولكن فقط حسب هذه المدرسة التي ترى المورد بنظرة أحادية. فغالبا الأحكام المعطاة للموارد تعتبرها مزايا أو عيوب، كما أن هذه

الأحكام تختلف حسب الأفراد. وبالنسبة لتعارض بين الداخل والخارج هو ما يرفض قضية حدود المؤسسة. فالمؤكد أن RBV لا تنتهي عند الموارد التي تملكها المؤسسة، فهي تسمح أيضا بأخذ بعين الاعتبار موارد المتعاونين (partenaires) أو المشاركين. أما مسألة مراقبة الموارد فلم يتم مناقشته.

### 3. كيف تؤسس نظرية الموارد لنظرية للمؤسسة:

إن أي نظرية لا تعرف بدون نية، فالنظرية الملائمة ليست بالضرورة كذلك حسب الهدف. هذه الملاحظة يمكن تطبيقها على نظريات الموارد. فإذا كانت هذه النظريات ترى مشروعيتها في تحليل استراتيجيات النمو الناجحة، سياسات التقليد أو بالأحرى مصادر المزايا التنافسية. فهي ليست كذلك عندما يتعلق الأمر بوجود حدود المؤسسة. بالنظر إلى هذه الانشغالات فقد دعمها K.R. Conner والانتقادات التي وجهها N.J. FOSS (95). والإجابات أو التوضيحات التي تلقاها من Conner et Prahalad (96).

#### أ. المدعون أو الزاعمون des prétendant:

قبل التعرض إلى هذه الانشغالات، فيجب التذكير على أثر Conner (91)، أن ما يعطي الخصوصية للنظرية المبنية على الموارد نسبة إلى المؤشرات التي تقاس بها.

أولاً: إذا تتبعنا منوال النظرية النيوكلاسيكية، التحليل المبني على الموارد يأخذ عن المؤسسة قدرتها على توليف مدخلاتها (intrans)، وهي تتميز بالتأكيد على أنه لا توجد خوارزميات إنتاج مسبقاً، وأن تعريفها يرجع إلى الموارد التي تعتبر توليفتها محل تفكير.

ثانياً: إذا استرجعنا اقتراح Bain أين تكون المرودية أكثر من عادية Supra-normale يمكن أن يتم الوصول إليها بصفة دائمة. فإن تحليل مبني على الموارد لا تخصص (أو تميز) الشروحات للسلوكيات الاحتكارية أو الاتفاقية. بدلا من التموثق على مستوى القطاع، فهي ترى بان المؤسسة كوحدة تحليل مناسبة وتعتبر أن تنظيمها الداخلي هو الأهم.

ثالث: وإذا كانت تأخذ من أعمال Coase ووليامسون فكرة خصوصية الأصول وعدد الأصول وأنها عوامل استراتيجية ذات أهمية كبيرة، فإن التحليل المبني على الموارد يبدأ من نقطة أساسية، في حين أن الانتهازية تسيطر على اقتصاد التعاقدات، فإن الطاقات الناتجة عن بعض الموارد التي يترتب عنها قيمة عندما تستغل وتمزج بطرق خاصة هي ما يلفت انتباه conner.

### ب. الأسئلة المطروحة على الزاعمين:

منذ 30 اهتم coase بشرح بروز المجموعات أو الجزر المنظمة l'îlots organisés للموارد في اقتصاد التبادلات بطرح مصطلحات مثل تكاليف التعاقد. في حين نظريات أخرى تناولت الحجم والقرار لتدرك توسع المؤسسة.

ومن أجل تقدير قدرة نظرية الموارد على النقاش حول تواجد وتوسع المؤسسة، فإنه يجب إثارة ثلاثة أسئلة:

- ما هي العلاقات التي يجب إقامتها بين مجموعة مكونة من الموارد وأخرى ضرورية لإنجاز مشروع. بصفة أخرى، فيما تساهم جودة العلاقات الواجب تكوينها بين الخدمات الناتجة على مجموعة منظمة للموارد وأخرى مساهمة تؤثر على تخصيص المشروع؟
- ما هي العوامل التي تدفع إلى وحدة القيادة في مجموعة منظمة للموارد؟
- بفرض وجود مجموعة منظمة للموارد فما هي العوامل الدافعة لتسجيل هذه المجموعة في عقد مؤسسة؟

أولاً: من التكامل إلى التفكك أو اللاتكامل **de l'intégration et de interface**:

ثانياً: وحدة القيادة **l'unité de commandement**:

ثالثاً: عقد مع المجتمع:



## المحاضرة 12

### التنظيم وهيكل المؤسسة

#### Organisation et structure de firme

#### أولاً: التنظيم L'organisation

##### 1. تعريف التنظيم:

تعريف Ifflamme "التنظيم يسهل تجسيد الأهداف التي وضعها التخطيط وذلك بالتوزيع الوظيفي والعاقل للمسؤوليات بين الأشخاص".

تعريف Bergeron "التنظيم هو العملية التي تسمح بإنشاء هياكل تنظيمية تمكن الأشخاص من العمل مع بعضهم البعض بفعالية قصد تحقيق نفس الهدف".

وعموماً يمكن تعريف التنظيم بصفة عامة بأنه "العملية التي تتمثل في توزيع الأنشطة الضرورية لتحقيق الهدف الذي تم تحديده من طرف الخطة. وتوزيع المسؤوليات الضرورية بالنسبة لهذه الأنشطة وتحديد السلطة اللازمة لتحقيق هذا الهدف".

فالتنظيم هو عملية أساسية لنجاح تنفيذ الخطة أي أن الهدف من التنظيم هو تحقيق الخطة وهو عملية يومية تمارس على جميع مستويات المؤسسة وجميع وظائفها.

##### 2. مبادئ التنظيم:

إن المبادئ الأساسية للتنظيم والتي يتفق عليها الأغلبية هي:

- 1) مبدأ وحدة الهدف:** إن أهداف المؤسسة متكاملة، حيث نجد أنه يحدد لكل فرد ولكل إدارة مصلحة هدف محدد. لكن هذه الأهداف يجب أن تنصب في الهدف العام للمؤسسة وتخدمه. وعملية التنظيم تسمح بالتفرقة بين هذه الأهداف وإظهار الاختلاف بين أهداف المصالح لكن مع الحفاظ على وحدة الهدف العام.

**(2) مبدأ تقسيم العمل:** وترجع أهمية هذه المبدأ إلى تعقد نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى تخصصات معينة وإلى أفراد ذوي تخصصات عالية ومختلفة المر الذي يستوجب تقسيم العمل حسب التخصصات. وتحتاج عملية تقسيم العمل إلى:

- وصف المنصب: يسمح بمعرفة مختلف الوظائف والمهام التي تحتاج إليها المؤسسة.
- وصف المؤهلات: فبعد تحديد المنصب تحدد المؤهلات.

**(3) مبدأ المسؤولية:** المسؤولية هي إلزام أو التزام شخص أو مجموعة أشخاص بتنفيذ مهمة معينة وقبول المحاسبة أو المساءلة. فكل فرد تحدد له مهمة فهو مسؤول عنها وتحديد المسؤولية بدقة يسمح ب:

- القضاء على ظاهرة الاتكال أو المسافر الخفي والاعتماد على الغير مما يؤدي إلى الإهمال وعدم تنفيذ المهام.
- تسهيل عملية الرقابة لأن تحديد المسؤولية يسمح بمعرفة المسؤول عن الخطأ أو الخلل إذا ظهر، وبالتالي تحديد الجزاء والعقاب، والمسؤولية مرتبطة بالسلطة إذ لا معنى لها إذا لم تمنح للفرد سلطة.

**(4) مبدأ السلطة:** السلطة هي حق استعمال الموارد لتحقيق أهداف معينة سواء أكانت موارد بشرية أو غيرها، أو بعبارة أخرى السلطة هي الصلاحيات المخولة لإطارات الإدارة والمشرفين في اتخاذ الإجراءات وإعطاء الأوامر من أجل تنفيذ مختلف الخطط الاستراتيجية والبرامج العملية التي تنبثق عن الخطة.

فالمسؤول على قسم معين يجب أن يعطى سلطة تسيير هذه المصلحة بإعطائه الحق في استعمال كل الموارد داخل قسمه ومن هنا يمكن محاسبته في حالة الخلل. وفي بعض الحالات لا يستطيع الفرد القيام بجميع المهام لوحده فيقوم بمنح شخص آخر جزء من سلطته. وهذا ما يسمى بتفويض السلطة *la délégation d'autorité*. وهي لا تعني التخلي عن السلطة، إنما تكون نتيجة لظروف معينة، ويمكن للفرد استرجاع سلطته في أي وقت. فالسلطة هي التي تفوض وليست المسؤولية.

### 3. مراحل التنظيم:



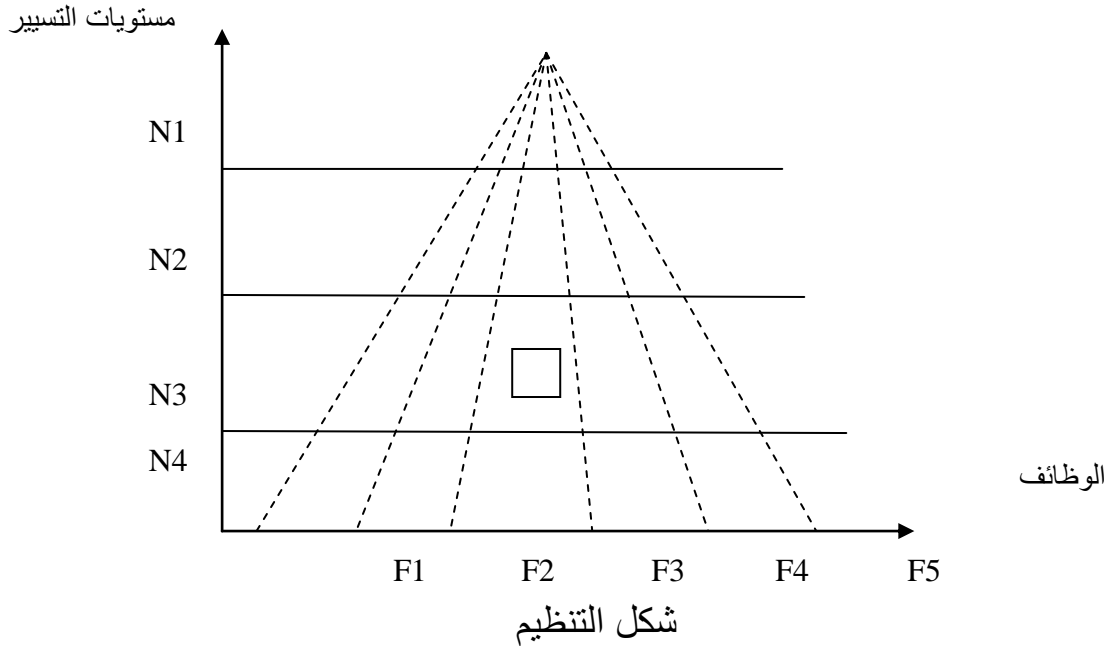
يمر التنظيم بعدة مراحل أهمها:

- (1) **الإعلان عن الأهداف:** يعلن عن الأهداف التي حددها التخطيط في كل قسم حتى يتسنى للأفراد إنجازها بسهولة.
  - (2) **تقسيم البرامج إلى أنشطة:** تقسم البرامج إلى مجموعة الأنشطة المكونة لها والمحددة من طرف الخطة، ويجب أن تكون الأنشطة واضحة حتى يسهل إنجازها.
  - (3) **تجميع الأنشطة في هيئات:** تجمع الأنشطة المتشابهة والتي تتطلب نفس الموارد في هيئات حتى يضمن تفادي التداخل في العمل.
  - (4) **تحديد المسؤولية لكل هيئة:** بعد وضع الأنشطة في هيئات تحدد المسؤوليات والسلطات لكل هيئة لأنه باتضح المسؤوليات يسود العمل الجماعي ويقلل الاتكال في الأداء.
  - (5) **تخصيص الوسائل المادية والمالية اللازمة:** يقوم مسؤول التنظيم بتخصيص الموارد وتوزيعها على متلف الأنشطة والعمليات بشكل يقلل من التكاليف إلى أدنى حد ممكن.
  - (6) **تعيين الأشخاص لمختلف المناصب:** يقوم مسؤول التنظيم بتعيين الأفراد في المناصب بعد اختيارهم على أساس مؤهلاتهم ووفقا لما يتطلبه كل منصب.
4. **شكل التنظيم أو الهيكل التنظيمي schéma de l'organisation:**

يتم الحصول على شكل التنظيم بتقسيم مزدوج وهو التقسيم الأفقي والتقسيم العمودي.

- (1) **التقسيم الأفقي décomposition horizontale:** يعني توزيع المهام على أساس التجانس ودرجة التعقيد ويتم على أساس التخصصات ويكون بالكيفيات التالية:
  - حسب الوظائف الفعلية للمؤسسة، ويعتمد على هذه الكيفية في حالة التجانس في المنتجات والتجانس في الأسواق، أي المؤسسة تنتج منتوجا واحدا أو عدة منتجات من نفس الفصيلة.
  - حسب المنتجات couple produit marché: ويظهر في حالة عدم تجانس المنتجات (إنتاج المؤسسة لعدة منتجات مختلفة)، ولها أسواق أيضا غير متجانسة، فيتم التنظيم حسب المنتجات مع إظهار الوظائف الفعلية.

(2) **التقسيم العمودي décomposition verticale**: يتم على أساس اتخاذ القرار، استراتيجي، تكتيكي، عملي، وتشغيلي ويمثل هذا التقسيم نظام التحكم في المؤسسة، ويسمح بإظهار السلطة والسلم، وفقا لهذا يكون شكل المنظمة بالكيفية التالية:



الشكل أعلاه يوضح أن مستويات التسيير أربعة فقط لكن في التنظيم هناك أكثر، فمثلا المستوى الاستراتيجي تسييريا يمثل بمستوى واحد ويشمل الإطار العليا والمدير أما من الناحية التنظيمية فهو يمثل أكثر من مستوى.

### ثانيا: هيكل المؤسسة La structure ك

هيكل المؤسسة تعد بمثابة الهيكل العظمي للتنظيم la squelette فهي تبين:

- كيفية توزيع المهام في المنظمة.
- كيفية ممارسة السلطة وذلك بتحديد سلطة كل فرد حسب مكانتها في التنظيم.
- العلاقات التي تربط بين مختلف الأفراد في المنظمة.

1. توزيع المهام (الهيكل الأفقية) (la répartition des taches (organisation horizontale): توجد عدة كيفيات للهيكل الأفقية:

أ. **الهيكل الوظيفية la structure fonctionnelle**: تعتمد المؤسسات على هذا النوع في حالة تجانس منتجاتها وتجانس أسواقها فتظهر كل وظيفة واضحة ومنفصلة وتسمى بالهيكل الوظيفية لأنها تتم على أساس الوظائف الفعلية للمؤسسة.

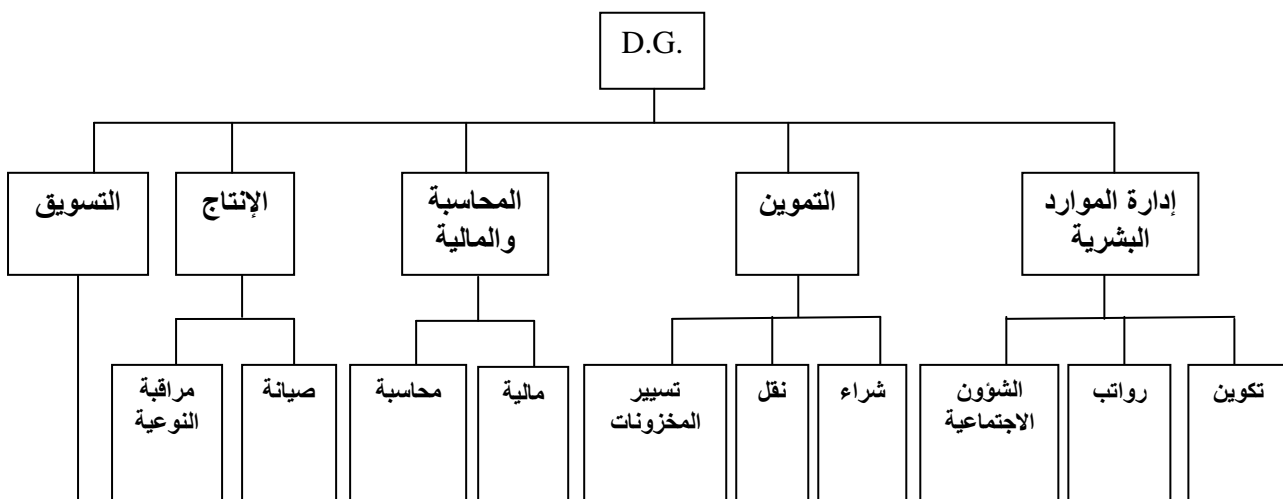
### مزاياها:

- أنها تقوم على التخصصات.
- تشجع الإنتاجية والمردودية.
- تشجع تحديد المسؤوليات.
- تسهيل الرقابة.
- تتميز بالمرونة.

### عيوبها:

- جمع النشاطات في هيئات.
- لا تسمح بالتنسيق لأن المدير هو الذي يقوم بعملية التنسيق مما يتطلب منه وقت وجهد، والمشكل الأساسي في حالة ظهور النزاعات فيكون المدير هو المسؤول على حلها مهما كان مستواها.
- تصلح للمؤسسات الصغيرة ذات المنتجات والأسواق المتجانسة.

### مثال:

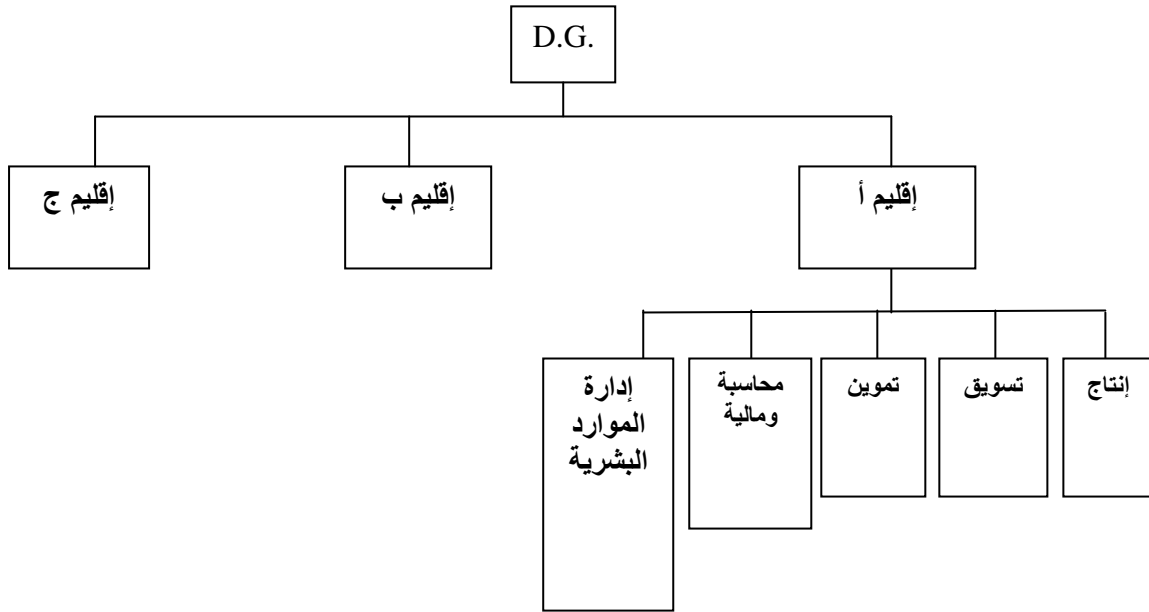




## ب. الهيكلية القسمية :la structure divisionnelle

تستعمل في حالة عدم تجانس المنتجات والأسواق لذلك يستعمل في المؤسسات التي تنتج أكثر من منتج، وهي هيكلية تظهر فيها الأقسام، وداخل كل قسم يمكن إظهار الوظائف. كما تستعمل في حالة وجود عدة فروع أو زبائن في عدة مناطق ومنه فالهيكلية حسب الأقسام أو الإقليمية أو حسب الزبائن تدخل في هذا النوع من الهيكلية.

مثال:



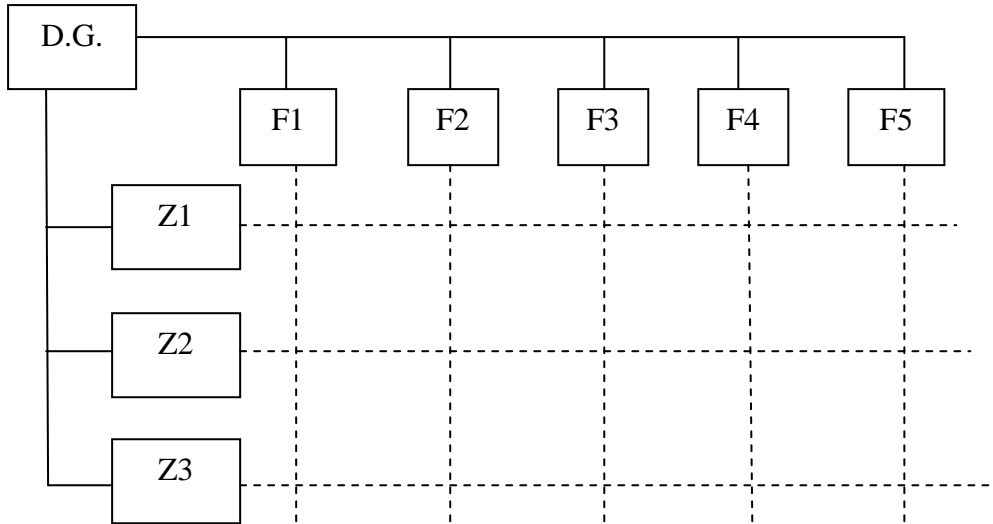
وتتميز هذه الهيكلية بـ:

- المرونة لأن إلغاء أي قسم لن يغير الهيكل التنظيمي.
- تشجع الإنتاج ورفع الإنتاجية من خلال فصل الأقسام.
- تحديد السلطة والمسؤولية.
- تسمح بالتنسيق، فكل مشكل يحل على مستوى مسؤول القسم.

عيوبها: لا تصلح للمؤسسات الصغيرة وإنما تصلح للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة والتي تنتج أكثر من منتج.

## ج. الهيكلية المصفوفية :la structure matricielle

هي هيكله حديثة نوعا ما ظهرت في السبعينات وهي تجمع بين الهيكله القسمية والوظيفية في نفس الوقت، حيث تظهر الوظائف والأقسام والمنتجات معا.



وتتميز هذه الهيكلية بالمرونة، فالغاء أو إضافة قسم (منتوج) لا يغير الهيكل التنظيمي.

وعيوبها:

- الإخلال بمبدأ وحدة القيادة وذلك لكثرة المسؤولين على الفرد.
  - صعوبة الرقابة لفقدان مبدأ وحدة القيادة، فهل يراقب مسؤول الوظيفة أم مسؤول القسم.
  - التداخل في المسؤوليات والسلطات.
2. ممارسة السلطة (الهيكلية العمودية) (organisation verticale) l'exercice du pouvoir

هذا النوع من الهيكلية يوضح العلاقات في المؤسسة وكذلك حركة المعلومات ومنها:

- أ. السلم الخطي la hiérarchie linéaire: تمارس السلطة على الأفراد وتأخذ شرعيتها من المكانة السلمية. هذا النوع من الهيكلية العمودية يبرر العلاقات العمودية والتي تجمع بين مستويين مختلفين من السلطة. وتقسم السلطة على أساس التخصصات ومن ميزات
- وعيوبها ما يلي:

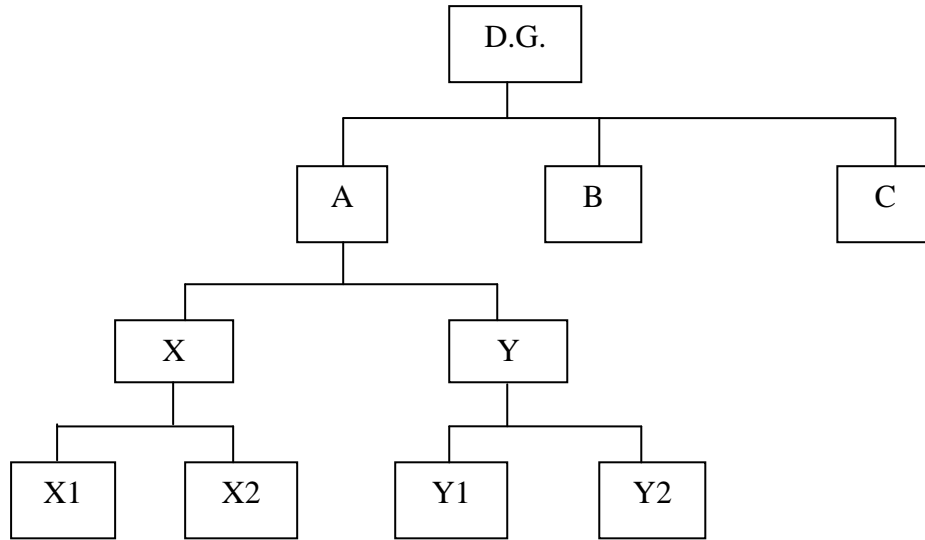
**المميزات:**

- تسمح بتحديد المسؤوليات.
- احترام مبدأ وحدة القيادة.

- سهولة الرقابة.

### العيوب:

- تنقل بطيء في المعلومات مما يجعلها لا تصل في أوانها.
- تحتاج إلى إطارات متخصصة لأن السلطة تقسم على أساس التخصصات.
- تراكم المهام لدى الإطارات العليا للمؤسسة.



وسلطة كل فرد في هذه الهيكلية تحدد انطلاقاً من المكانة التي يحتلها الفرد في السلم الهرمي.

### ب. السلطة الوظيفية la hiérarchie fonctionnelle:

تمارس السلطة على المهام المتخصصة وامتداد السلطة مرتبط بالتخصص. وخرجت من أعمال تايلور. يظهر هذا النوع وفقاً لمبدأ **تفويض السلطة** أين يضطر المسير إلى تحويل جزء من سلطته إلى أفراد أو هيئات أخرى وذلك عندما يحتاجون إلى تدخل بعض الهيئات الأكثر قدرة. وتتميز هذه الهيكلية بعدة مزايا منها:

- إعفاء الإطارات العليا من بعض العمليات، فيتفرغ بذلك لعمله.
- تقليص مسؤولية الإطارات الإدارية.



أما عيوبها فيمكن أن نذكر منها:

- التداخل بين الإطارات العليا أو الأركان العامة أو الهيئات المفوضة في المسؤوليات فيصبح العامل بين سلطتين فيكون غير ملتزم فتظهر ظاهرة التلاعب أي أنها لا تحترم مبدأ وحدة القيادة.
- صعوبة تحمل المسؤولية لأن الفرد خائف من المسؤولية، لأن الإمكانيات تبقى في يد شخص آخر.
- ظهور النزاعات في المؤسسة.

### ج. الهيكلية بالأركان العامة (le staff and line) la structure hiérarchie-fonctionnelle

هي مزج بين هيكلية السلطة الوظيفية وهيكلية السلم الخطي، وفي هذا النوع من الهيكلية يظهر نوعين من الإطارات، إطارات متخصصة للإشراف على الوظائف الفعلية بشكل مستمر وهم العمليين les opérationnels، وإطارات استشارية تساعد المستويات الأخرى les fonctionnels. كما يظهر هذا النوع من التنظيم نوعين من العلاقات:

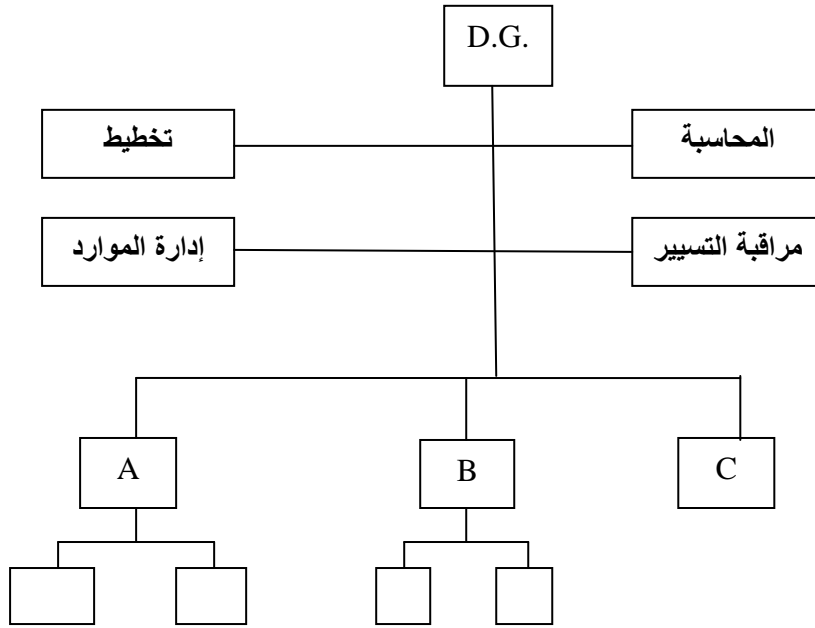
- العلاقات العمودية **les relations hiérarchique de commandement**: وهي علاقات تربط بين مستويات مختلفة من السلطة وتتضمن السلطة.
- العلاقات المائلة **les relations de conseil**: تربط بين مستويات مختلفة لكن بدون سلطة.

#### مميزاتها:

- احترام مبدأ وحدة القيادة نظرا لاحترامها في السلم الخطي.
- التخصص، فهي تتطلب إطارات متخصصة.
- لا مركزية القرار لوجود إطارات استشارية.

#### عيوبها:

- قد يؤدي وجود الإطارات الاستشارية إلى ظهور النزاعات.



ثالثا: أنواع التنظيم:

- أ. **التنظيم الرسمي formelle**: هو التنظيم الذي يظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهو رسمي لأنه مرتبط بالسلطة والتوظيف وقرار التعيين ويقوانين المؤسسة.
- ب. **التنظيم غير الرسمي informelle**: هو كل تنظيم لا يظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهو يجمع بين الأفراد حسب مجموعة من العناصر منها المصالح أو القيم أو المعتقدات أو اللغة... الخ. وهي قد تكون خطيرة على المؤسسة وتسمى أيضا الجماعات، فهي تعطي للفرد مكانة غير التي يحتلها في التنظيم الرسمي وتسمح باستمرار قيم الأفراد وتقوم بالرقابة عليهم إلا أنها قد تؤدي إلى خلق النزاعات في المؤسسة. كما أنها قد تؤدي إلى ازدواجية الدور. فالفرد قد يكون له في التنظيم الرسمي دور مخالف لدوره في التنظيم غير الرسمي، والقضاء على هذه الجماعات مستحيل ولكن على المسير أن يوظفها لصالح المؤسسة.

رابعا: المركزية واللامركزية **la centralisation et la non centralisation**

هناك ارتباط كبير بين المركزية وتفويض السلطة فكلما كانت السلطة مفوضة أكثر كلما كانت القرارات لا مركزية والعكس صحيح، لكن على الرغم من هذا الارتباط فإن تفويض السلطة ليست هي اللامركزية.

### طرق تحقيق المركزية واللامركزية:

1. طرق تحقيق اللامركزية: تتحقق اللامركزية بإحدى الطرق التالية:
  - أ. تفويض السلطة: يتم ذلك بتفويض السلطة والصلاحيات من طرف المركز إلى الوحدات أو الوظائف الأدنى مع بقاء هذه الوحدات والوظائف في كيان المؤسسة.
  - ب. منح بعض الوحدات التنظيمية استقلالاً إدارياً وتنظيماً ومالياً ومنحها الشخصية الاعتبارية.
2. طرق تحقيق المركزية: تتحقق بإحدى الطرق التالية:
  - أ. عندما يتم تصعيد كل موقف يتطلب اتخاذ القرار أو كل مشكلة تتطلب حلاً... الخ إلى السلطة العليا.
  - ب. عند إصدار السلطة العليا مجموعة من القواعد والضوابط المحددة للتصرفات المتلفة الواجب القيام بها من قبل الوحدات والوظائف المختلفة.
  - ج. الدمج بين الطريقتين السابقتين إذ قد يصدر المركز لوائح تفصيلية منظمة للعمل في الأجهزة على أن تعرض عليه فضلاً عن ذلك الحالات والمشكلات التي يكون لها طابع مميز.
3. العوامل المؤثرة في المركزية واللامركزية:
  - أ. تكلفة القرار: إذا كان القرار مكلف يكون متركز، فتكلفة القرار عامل لصالح المركزية والعكس إذا كان غير مكلف.
  - ب. حجم المؤسسة: عامل لصالح اللامركزية، فكلما كبرت المؤسسة كان تفويض السلطة وحجم المؤسسة ينمو إما من الداخل أو الخارج.

فنمو المؤسسة من الخارج يكون:

- عن طريق ابتلاعها لمؤسسات ضعيفة.

- لما تكون في مرحلة النشأة أو الموت يمكن أن تتجمع مع مؤسسات أخرى، إما بامتصاص مؤسسات أخرى أو الاندماج مع بعض.
- فنمو المؤسسة من الخارج عامل مشجع للامركزية القرار نتيجة لتقسيم المهام والسلطة والمسؤوليات، وإذا كانت تنمو من الداخل فيكون الاتجاه نحو المركزية في اتخاذ القرار.
- ج. توجيه السياسات التي تحت على مركزية القرار.
- د. المنطق الفلسفي للمسير الناتج عن مختلف القيم والمعتقدات حسب المنطق الفلسفي للمسير لأنه قد يميل للمركزية أو اللامركزية.
- هـ. فلسفة الأفراد الآخرين في المؤسسة، فإذا كان الأفراد يتميزون بروح الاستقلالية فهذا يشجع على اللامركزية والعكس صحيح إذا لم تكن لهم روح الاستقلالية.
- وعموما فالمركزية واللامركزية قضية ظرفية والتنظيم اللامركزي له كفاءات أهمها:

- 1) اللامركزية حسب الجهات:** المؤسسة لها مركز، واللامركزية حسب الجهات تعني أن المركز يقوم بأهم القرارات. وتبقى القرارات الأخرى تتخذ على أساس الجهة، أي أن كل جهة تتخذ القرار الخاص بها. فكل وحدة لها مختلف القرارات، والإطارات الاستشارية توجد في المركز.
- 2) اللامركزية الوظيفية:** حيث أن كل وحدة لها استقلالية القرار والإطارات الاستشارية توجد في كل وحدة.

#### 4. مزايا المركزية:

- عدم تكرار العمليات (كل عملية تظهر مرة واحدة).
- إمكانية توحيد السياسات.
- الرقابة غير مكلفة.

#### 5. عيوب المركزية:

- البعد بين المقرر والمنفذ.
- بطء القرار يشجع على تفويض السلطة.

#### 6. مزايا اللامركزية:

- سرعة القرار .
- تشجيع تفويض السلطة.
- الإطارات العلية على علم بما يجري في المؤسسة.

### 7. عيوب اللامركزية:

- تكرار العمليات.
- الرقابة مكلفة.
- السياسات غير موحدة.

### خامسا: النزاعات **les conflits**:

مهما كانت طبيعة المؤسسة وحجمها فإنها لا تخلو من التنظيمات غير الرسمية والموازية للتنظيمات الرسمية والتي وجودها يؤدي إلى ظهور النزاعات في المؤسسة والتي تختلف حدتها، ومهما كانت كفاءة المسير فإنه لا يستطيع القضاء على كل النزاعات وهناك نوعين من النزاعات.

#### 1. نزاعات محرمة **les conflits fonctionnelles**: وتعرف أيضا بالنزاعات المساعدة

وهي نزاعات مفيدة على المسير تنميتها لأنها تأتي في صالح المؤسسة، وهي تظهر في الغالب التنافس بين الجماعات.

#### 2. نزاعات معرقة **les conflits dysfonctionnelles**: وهي تعرقل المؤسسة في

تحقيق الهدف لأن النزاع بين طرفين يؤدي إلى توقف المؤسسة وعلى المسير أن يحاول التقليل منها عن طريق التفاوض أو تحويلها إلى نزاعات مساعدة. والنزاعات تكون إما بين الأفراد أو بين الجماعات، وحلها حسب TERRY.

يمر بالمراحل التالية:

- أ. ظهور الأزمة: هناك عدة مؤشرات تدل على وجود خلاف بين الأفراد والجماعات.
- ب. تطور الخلاف ومدى تداوله في المؤسسة.
- ج. المواجهة بين أطراف النزاع.

د. إعادة ظهور الأزمة في حالة عدم التراضي.

حل الأزمة، حل موفق.

### أسباب النزاعات:

1. اختلاف وجهات النظر (الاختلاف في التصور) فكل فرد له شخصيته الخاصة وأفكاره، وتكوين خاص وبالتالي إدراك وفهم خاص في معظم الحالات يختلف عن الأفراد الآخرين مما قد يتحول إلى نزاع سواء بين الأفراد أو بين الجماعات والإدارة.
2. اختلاف في الأهداف.
3. تداخل الجماعات.
4. تغيير التنظيم، بتغيير النشاط أو تغيير المؤسسة أو المسيرين.
5. مقاومة التغيير: ويقصد بها ردود الفعل لدى الأفراد أو الجماعات ضد التغيير وتكون هذه المقاومة نتيجة لعدة أسباب:
  - الخوف من المجهول.
  - الخوف على المصالح الشخصية.
  - العادة والتعود.
  - نقص الثقة في المسير.
  - التخوف من ضياع السمعة الشخصية (المدير).