

# جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس

## كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



القسم : العلوم التجارية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

# علم اجتماع المنظمات

موجهة للطلبة سنة الأولى ليسانس  
السداسي الثاني

إعداد د. بلقرورصات رشيد  
الرتبة أستاذ محاضر قسم أ

السنة الجامعية: 2020-2021

العدد	المحاضرات	رقم الصفحة
01	المنظمة و التنظيم	01
02	نظريات التنظيم	09
03	نظريات التنظيم الحديثة	22
04	بيئة المنظمة	31
05	الثقافة التنظيمية	39
06	الهيكل التنظيمية	51
07	أثر الإستراتيجية على الهيكل التنظيمية	65
08	القيادة	72
09	النموذج Z في المنظمة	80
10	دراسة حالات	85
11	المراجع	105

يعتبر كل من مفهوم المنظمة والتنظيم مفهومين مختلفين ، بالرغم من أن كلاهما يطلق عليه نفس اللفظ باللغة الانجليزية *Organization* ، فنطلق كلمة منظمة على كل مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف معين، ويطلق كلمة التنظيم على أسلوب التنظيم نفسه ، وكل من المنظمة والتنظيم يكملان بعضهما البعض ، فلا يعقل أن تكون هناك منظمة دون أن يكون بها تنظيم ، ولا يمكن أن يكون هناك تنظيم دون وجود منظمة. المنظمة والتنظيم كلاهما أداة لتحقيق غرض أو هدف معين ، لذلك تعتبر المنظمة وسيلة لتحقيق الهدف من وجودها، والهدف منع عمل الأفراد فيها ، وبهذا المعنى لا تعتبر المنظمة غاية في حد ذاتها ، بل وسيلة لتحقيق غاية، أما التنظيم فهو أسلوب لتحقيق أكبر تعاون ممكن بين الأفراد داخل المنظمة، لتحقيق أهدافها بأكثر كفاءة وأقل تكاليف ممكنة، وبهذا المعنى لا يعتبر التنظيم أيضاً غاية في حد ذاتها، بل وسيلة لتحقيق غاية.

### 1. تعريف المنظمة:

يمكن تعريف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية هادفة، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً من اجل تحقيق أهداف مشتركة. وهذا التعريف يوضح لنا النقاط التالية :

أن المنظمة سواء كانت مدرسة أو مصنع أو مستشفى... الخ يوجد فيها أفراد أو مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم و أن وجودهم في المنظمة حدد وفقاً لعقد عمل يقترن بفترة زمنية معينة وليس مدى الحياة.

أن سبب وجود المنظمة هو من اجل انجاز أهداف أو أغراض محددة كما أن سبب وجود الأفراد فيها هو تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة .

ومن اجل تحقيق أهداف المنظمة يتفاعل الأفراد فيما بينهم تفاعلاً واعياً و منسقاً بشكل مسبق لكي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وتقلل الوقت نفسه.

كما تمتلك المنظمات بيئة تعمل فيها وهي واضحة نسبياً أي يمكن التعرف عليها إلى حد ما.

- خصائص المنظمة : تتمثل فيما يلي :

## المحاضرة رقم 01: المنظمة والتنظيم

- الهدف الذي تسعى إليه
- نوعية الأفراد الذين وظفتهم.
- التنظيم المتبع.

من الطبيعي أن تختلف المنظمات بأهدافها وبنوعية مواردها البشرية وبأساليبها وهيكلها التنظيمية. كما لأن المنظمات تتغير باستمرار وأسباب هذا التغير عديدة منها: تغير محيط المؤسسة، تغير التكنولوجيا، وتغير مفاهيم الإدارة بشكل عام.

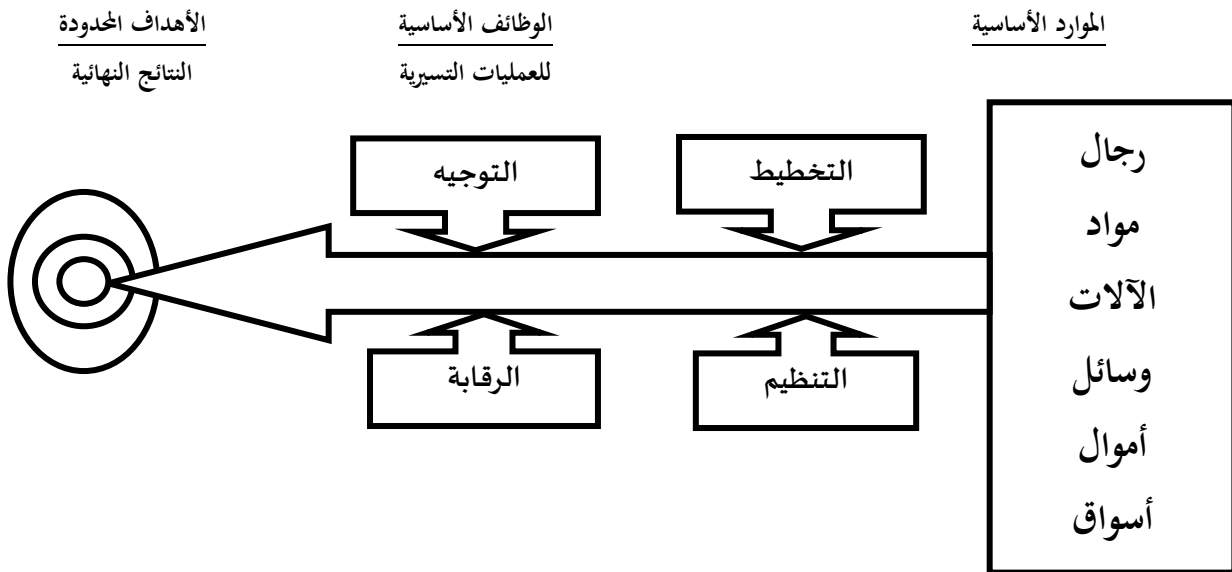
المنظمة الحديثة	المنظمة التقليدية
ديناميكية المحيط	ثبات المحيط
إدارة مرنة	إدارة جامدة
التركيز على نوعية الوظائف	التركيز على عدد الوظائف
الفريق هو المحور	الفرد هو المحور
التركيز على قواعد الزبون	التركيز على قواعد العمل
الأفراد والمديرون صناع القرار	المديرون صناع القرار
عمالة متنوعة	عمالة متجانسة
توظيف مؤقت	توظيف ثابت
علاقات دوائر العمل	علاقات خطوط العمل
أوقات عمل غير محددة	أوقات العمل محددة
التسويق فور استلام الإنتاج	الإنتاج والتخزين
تجارة المعلومات	تجارة المكان

## المحاضرة رقم 01: المنظمة والتنظيم

### حاجة المنظمة إلى الإدارة:

السبب المباشر وراء حاجة المنظمة إلى الإدارة يتعلق بأهداف المنظمات والطرق التي يمكن بواسطتها أن تحقق أهدافها، لأن الإدارة هي تقرر نوعية الخطط والبرامج التي بواسطتها يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها. السبب الثاني وراء حاجة المنظمة إلى الإدارة يتعلق بقدرتها على الاهتمام بعمليات تحصيل موارد المنظمة وتوزيعها، وذلك بما ينسجم والأهداف التي وضعتها المنظمة.

- وعليه يمكن تعريف الإدارة (التسيير-*Management*) كما يلي:  $\otimes$  هو عملية التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لذلك العمل  $\otimes$ .



### 2. تعريف التنظيم:

إن تحقيق أهداف العمل الجماعي يتم من خلال القيام بالمعالجات الإدارية للتنسيق والاستخدام الفعال للموارد المتاحة، وتشكل مجموعة الأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك ما يسمى بالوظائف الإدارية (التسييرية): التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.

## المحاضرة رقم 01: المنظمة والتنظيم

لقد عرّف التنظيم بعدة تعاريف مختلفة منها مايعتبرها نظام للاتصال أو وسيلة لحل المشاكل أو طريقة لتسهيل اتخاذ القرارات هذا من جهة، ومن جهة أخرى ينظر إلى التنظيم باعتبارها أنظمة اجتماعية.

① التنظيم هو تحديد الواجبات وتوزيعها على الأفراد للحصول على مزايا تحديد المسؤولية والتخصص عن طريق تقسيم العمل.

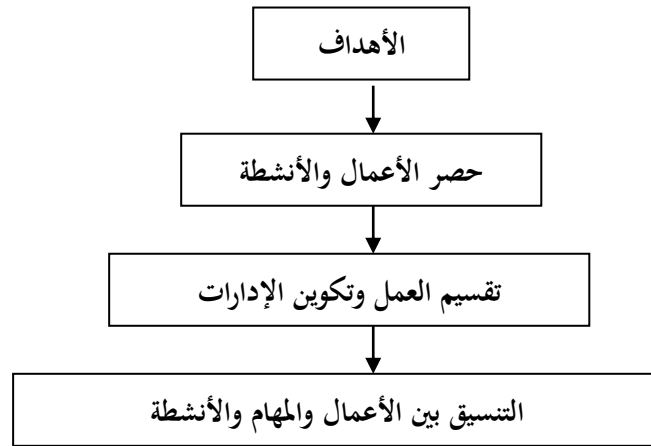
② التنظيم هو تنسيق نشاطات كل جزء من المشروع بفاعلية كبيرة حتى يمكن إقامة علاقات ملائمة بين وحدات العمل المختلفة والمحافظة عليها حيث تساعد جهود جميع الأفراد في إنجاز أهدافه.

- ومن ذلك يتبين أن عملية التنظيم تتضمن الخطوتين الرئيسيتين:

1- تقسيم النشاط العادي (اللازم لتحقيق الهدف المطلوب) على وظائف.

2- عمل تنسيق اللازم بين جهود عاملي هذه الوظائف.

يمكن وصف العملية التنظيمية في المخطط التالي:



تحتاج المنظمة إلى التنظيم كونه أشبه بالجهاز المحرك للمهام والأعمال الموزعة والمقسمة على الأفراد والمجموعات

العاملة وضمن مسؤوليات وصلاحيات متعارف عليها. إذا يساعد التنظيم المديرين على إقرار أهداف العمل

وتحديد المهام أو الهدف الكلي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وبناءً على ذلك يمكنهم تحديد وتنسيق الواجبات

المطلوب لإنجازها من قبل أعضاء المنظمة بعد تخصيص وتوزيع الموارد التي بواسطتها يتمكن هؤلاء الأعضاء من

## المحاضرة رقم 01: المنظمة والتنظيم

متابعة وإنجاز الخطط المدروسة. ومن هنا نقول إن التنظيم هو حاجة ضرورية للمنظمة وله أهداف متعددة أبرزها

الأهداف الآتية:

- تقسيم العمل.
- توزيع المهام والمسؤوليات.
- تنسيق النشاطات والمهام المختلفة.
- إنشاء العلاقات بين الأفراد والمجموعات والأقسام.
- تحديد الصلاحيات وتوزيعها على الوظائف على أساس مركزي أو لامركزي.
- تجميع وتوزيع الموارد الأساسية حيث تقتضي الحاجة إليها.

### 3. أهمية وخصائص التنظيم:

أهمية التنظيم: تكمن أهمية التنظيم فيما يلي:

- تصنيف العمل وتحديد أهميته وتوزيعه، إذا أن غياب التنظيم يؤدي إلى الفوضى والارتباك ويحول دون توزيع العمل بحسب أهمية نشاطاته وأهدافه.
- تقدير احتياجات الوحدات الإدارية حسب أهمية الأدوار الإنتاجية الملقاة على عاتق كل منها.
- حسن توزيع الموارد البشرية بحسب الكفاءات والخبرات التي تملكها.
- الوضوح في تحديد العلاقات التبادلية والسلطات الممنوحة للأفراد بما في ذلك النظم والإجراءات أو الخطوات المرسومة لأداء الأعمال وتوزيع المسؤوليات بحسب المراكز الوظيفية.

خصائص التنظيم: أما من حيث خصائص التنظيم فإن أبرزها:

- الاستفادة من التخصص في العمل.
- التنسيق بين أعمال الوحدات الإدارية.

## المحاضرة رقم 01: المنظمة والتنظيم

- الاهتمام بالنشاطات بحسب أهمية كل منها ( نشاطات رئيسية و ثانوية).
- تحقيق الرقابة التلقائية.
- عدم الإسراف (تقدير التكاليف والإيرادات لقيام الوحدات).
- التعاون بين الأفراد.
- مراعاة الظروف المحيطة للمنظمة.

مبادئ التنظيم: هناك عدة مبادئ للتنظيم يمكن الاسترشاد بها كمعايير للتنظيم الجيد، وهذه المبادئ هي:

① **مبدأ وحدة الأهداف:** يجب أن يكون الهدف أو الأهداف التي تتكون من أجلها المنظمة واضحة، كما يجب

أن يحدد الهدف من وجود كل وظيفة ( Function)، وأن يكون هناك ترابط بين أهداف هذه الوظائف والهدف العام للمنظمة.

② **مبدأ التخصص:** يجب أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة، وأن يجمع الوظائف المتشابهة أو القريبة من بعضها في أقسام وإدارات.

③ **مبدأ التفويض:** أن يتم التفويض إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد حتى المستويات الإدارية الدنيا في الهيكل التنظيمي، لأن السلطة المفوضة يجب أن تتوافق مع مسؤولية الفرد تجاه النتائج المتوقعة منه في الوظيفة التي يشغلها.

④ **مبدأ وحدة الأمر:** أن يكون لكل فرد في التنظيم مسؤولاً مباشراً يتلقى أوامره وتعليماته وتوجيهاته من خلاله فقط.

⑤ **مبدأ نطاق الإشراف:** يجب أن يشرف الرئيس على عدد محدود من المرؤوسين، ويتوقف هذا العدد على عوامل عديدة منها؛ مقدرة الرئيس وكفاءة المرؤوسين، ونوع وطبيعة العمل، وأسلوب العمل، وطبيعة الظروف المحيطة، فكلما ارتفع عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم الرئيس الواحد كلما أنخفض دقته في الإشراف، والعكس صحيح.



## المحاضرة رقم 01: المنظمة والتنظيم

6 مبدأ السلطة والمسؤولية: يجب أن يكون هناك سلطة عليا، تم ينحدر مسار السلطة من أعلى فرد (وظيفة)

إلى أقل فرد (وظيفة)، أي على شكل هرم السلطة.

يجب أن يقابل السلطة مسؤولية، عندما يكون فرد مسؤولاً عن تحقيق هدف معين، يجب تزويده بالسلطة الكافية للقيام بالنشاط الذي يحقق هذا الهدف.

7 مبدأ التنسيق: يجب أن تتسق جميع الجهود بأسلوب يؤدي إلى تحقيق الهدف العام للمنظمة. في أسرع وقت،

وبأقل مجهود وتكاليف ممكنة.

8 مبدأ الكفاية: يجب أن يؤدي التنظيم إلى تحقيق الهدف بأقل تكلفة ممكنة أي بأقل تكاليف وبأقل جهد

إنساني ممكن.

9 مبدأ حركية التنظيم (ديناميكي) : أن يكون التنظيم مرناً يسمح بمواجهة التغيير أياً كان مصدره.

10 مبدأ سلسلة قصيرة للأوامر: يجب أن يخفض عدد المستويات الإدارية بين القمة والقاعدة إلى أقل عدد

ممكن، فكلما كانت مسالك السلطة من القمة إلى القاعدة، ومسالك المسؤولية من القاعدة إلى القمة طويلة، كلما أدى إلى بطء الأعمال.

10 مبدأ التوازن: يجب أن يكون هناك توازن بين كمية العمل وحجم الإدارة، فكلما كبر حجم العمل، كلما

تطلب الأمر تكبير حجم الإدارة، يتوقف التوازن بين الإدارات المختلفة على كمية العمل المطلوبة من كل إدارة،

وحيث أن كمية العمل بالإدارة تتغير من وقت لآخر (كإنتاج سلع جديدة أو استخدام أساليب جديدة للإنتاج،

أو تطبيق خطط جديدة للتسويق) لذلك يجب أن يرافق ذلك تغيير هائل في حجم الإدارة المعنية.

### 4. أنواع التنظيم:

يتمثل في التمييز بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

## المحاضرة رقم 01: المنظمة والتنظيم

❖ التنظيم الرسمي: يظهر فيه العلاقات القائمة على الرسمية المتمثلة في خطوط وقنوات الاتصال داخل

المنظمة على أساس المستويات الإدارية والسلطة.

❖ التنظيم غير الرسمي: هي العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة الواحدة، فالأحاديث واللقاءات على

أساس الزمالة والصدقة، والمبادئ والتكتلات على أساس الاختصاص والخبرات هي مظاهر التنظيم غير

الرسمي. كما أن العلاقات الشخصية هي ضرورية لإنجاز بعض الأعمال بالسرعة المطلوبة ودون المرور

بالمستويات الإدارية.

مع أن العلوم الإدارية ذات النظم المنسقة المدروسة هي حديثة العهد، إلا أن ممارسة العمل الإداري عمل قديم قدم المجتمع الإنساني، وأن تاريخ الإنسان لحافل بالعديد من الأدلة التي تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على دراية ومعرفة بعدد كبير من الأفكار التي عبر عنها فيما بعد رواد علم الإدارة .

هناك من الظواهر ما يدل على استخدام بعض المبادئ الإدارية من قرون عديدة، فقد استخدم البابليون سياسة الحد الأدنى للأجور في عام 1950 ق م ، كما طبق الصينيون بعض مبادئ تقسيم العمل في عام 1644 ق م، كما أعترف المصريون القدماء بأهمية الإدارة والتنظيم في إدارة الدولة في عام 1300 ق م. إن كل هذه الدلائل تشير إلى وجود الإدارة الفعالة في التجمعات الإنسانية منذ أكثر من ستة آلاف سنة.

### 1- ظهور نظام المصنع وتقسيم العمل:

إن وجود المصنع كنموذج رئيسي في الإنتاج مع الزيادة الهائلة في حجم الإنتاج بعد الثورة الصناعية في أوروبا ، قد أوجد الحاجة إلى استخدام أعداد هائلة من المنظمين، كما أدى نظام المصنع إلى إيجاد فوارق كاملة بين الوظائف الإدارية وغير إدارية، وبين المديرين والعمال، كما عمل هذا النظام على توسيع نطاق الوظيفة الإدارية.

- ويمكن تمييز نظام المصنع عن غيره من أنماط الإنتاج بالخصائص التالية:

① العمال - المواد الأولية - الآلات كلها ضمن نطاق بناء واحد أو مجموعة مباني تقتصر وظيفتها الأساسية على الإنتاج، وقد كانت عملية الإنتاج قبل إدخال نظام المصنع تعتمد إلى حد كبير على إنجاز العمل في المنزل من قبل صانع محترف أو مجموعة صغيرة من العمال الحرفيين.

② أوجد نظام المصنع المراقبة المركزية للمواد الأولية وعملية الإنتاج وكمية السلع المنتجة، وقد كان نظام السابق يقتصر على طريقة مراقبة موحدة لاعتماده على الصانع المنتج للسلع، وعلى العلاقة بين رب العمل والتاجر، حيث يقدم التاجر المواد الأولية ويؤمن عملية التسويق لها، وكانت عملية الإنتاج بشكل عام رهينة بأيدي العمال الحرفيين.

③ أن التطور النهائي لنظام المصنع أدى إلى تمييز واضح بين صاحب العمل والعمال. ففي أنماط المنظمات الحرفية القديمة كان رب العمل يتمتع بشخصية الزمالة في العمل أكثر منه

كصاحب عمل، وكانت العلاقة بين صاحب العمل والعمال تسيّرهما العادات والتقاليد المحكمة.

لقد كانت للثورة الصناعية عاملاً رئيسياً أسهم في التطور السريع لنظام المصنع إذ أنها زودته بالطاقة والآلات لإنتاج السلع على نطاق واسع، حيث تتطلب الآلة المتخصصة لكل عملية إنتاجية في التسلسل الإجمالي لمئات العمليات تركيز عدد كبير من العمال لإنتاج السلع النهائية، كما استقطبت كميات كبيرة من رؤوس الأموال لتمويل المصانع الممكنة ( التي تستخدم فيها الآلات )، والتي حولت عملية السيطرة على الإنتاج إلى يد الرأسماليين، ولذلك أضطر الحرفي الذي كان يفتقر إلى مصادر شراء الآلات أو المقدرة على منافسة الرأسماليين إلى تقبل المستخدم لدى صاحب العمل.

**تقسيم العمل والتخصص:** كان يرى *A. SMITH* أن ارتفاع الإنتاجية يتم على أساس التطور

اللاحق لتقسيم العمل، حيث أشار في كتابه "ثروة الأمم" سنة 1776 إلى الفوائد الأساسية الاقتصادية لتقسيم العمل، مستمداً إياها من ملاحظاته لما كان يحدث في المصنع:

① تنمية المهارة نتيجة لتأدية كل فرد جزء صغير من العملية الصناعية مئات المرات يومياً.

② توفير الوقت الضائع نتيجة لعدم انتقال الأفراد من عملية صناعية لأخرى.

③ استخدام المعدات والآلات المتخصصة لتبسيط العمل.

- فقد تخصصت المنظمات الصناعية في إنتاج منتج واحد أو سلسلة متقاربة من المنتجات، وكان نتيجة هذا التخصص الصناعي انخفاض تكاليف الإنتاج وارتفاع درجة الجودة، كما أصبح هناك تخصص في الوظائف داخل المنظمة، فقسم العمل إلى عمل إشرافي يؤديه رجال الإدارة وعمل تنفيذي يؤديه صغار الموظفين والعمال، بل قسم العمل الإشرافي إلى عديد من الوظائف كالوظائف الشرائية والإنتاجية والتسويقية وغيرها. وكلما كبرت العملية الصناعية كلما زاد عدد الوظائف الإدارية المطلوبة لها، كما قسم العمل التنفيذي إلى وظائف وأعمال محددة أفراد مهرة أو نصف مهرة أو لامهرة بأدائها حسب طبيعة كل وظيفة ومتطلبات كل عمل.

**رواد الإدارة الأوائل:** على الرغم من تركيز الثورة الصناعية على قيادات إدارية تتولى توجيه

العمال وتدريبهم، فقد أهملت نواحي إدارية أخرى كالتنسيق والتحفيز. أدى هذا الإهمال إلى

## المحاضرة رقم 02: نظريات التنظيم

ضعف أداء العمال وعكس بدوره تدنياً في إنتاجيتهم. دفع الأداء الضعيف بالفكر الإداري إلى إيجاد الحلول المناسبة للتخلص من ضعف الأداء، وهنا بالذات ظهر رواد الإدارة الأوائل وشكلت أعمالهم رواد المدخل الأول لحقبة الإدارة التي تلت الثورة الصناعية:

رواد الإدارة الأوائل	الأفكار الرائدة
ROBERT OWEN (1858-1771 )	أعطى أهمية للموارد البشرية وركز على خلق ظروف أفضل للعمال.
CHARLES BABBAGE (1871-1792)	أكتشف أول آلة حاسبة وأوجد نموذجاً للحاسوب المعاصر وأقترح مبدأ المشاركة بالأرباح.
HENRY TOWNE (1924-1844)	دعا إلى اعتبار الإدارة علم قائم بذاته وربط بين الإدارة والهندسة.

- أنت الأفكار والمفاهيم عن التنظيم على شكل نظريات حاولت تفسير العلاقات بين العمال والمالكين، فالنظريات واكتشاف النواحي والأساليب الإدارية التي طبقت في مؤسسات جديدة. تقسم نظريات التنظيم إلى أربع نظريات وهي على التوالي:

1. النظرية الكلاسيكية Classical Management Theory

2. النظرية السلوكية Behaviour management theory

3. النظرية الكمية

4. النظريات المعاصرة.

### 2- النظرية الكلاسيكية:

ترتبط النظرية الكلاسيكية بمجهودات مجموعة من الباحثين الأوائل الذين حاولوا معالجة المشكلات الإدارية على أسس علمية، حيث انصب اهتمام النظرية الكلاسيكية على تحديد المبادئ والمهارات التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية عن طريق رفع كفاءة العامل، وإيجاد السبل الكفيلة بإيصال الإدارة إلى الأداء الأفضل.

- تضمن النظرية الكلاسيكية ثلاث تيارات فكرية في بلدان مختلفة وهي:

❖ حركة الإدارة العلمية

❖ العملية الإدارية

### ❖ الإدارة البيروقراطية

① **الإدارة العلمية**: تعد حركة الإدارة العلمية من أقدم النظريات حيث هدفت إلى اكتشاف الوسائل التي تمكن الإدارة من رفع إنتاجية العمل، فالنقص الحاصل في اليد العاملة الماهرة في الولايات المتحدة الأمريكية أسهم إلى حد كبير في ظهور الحاجة إلى فكر إداري يطالب بزيادة الإنتاج عن طريق الأعمال كبير وقلة حجم اليد العاملة، مما يدفع المديرين إلى الاستفادة القصوى من اليد العاملة المحدودة المتوفرة عن تشغيلها بكفاءة أعلى.

يقف وراء أفكار حركة الإدارة العلمية وآرائها رواد اشتهروا في تاريخ الفكر الاقتصادي، وأطلقوا مفاهيم جديدة مازالت تطبق إلى يومنا هذا. والرواد هم على التوالي:

▪ *Frederick Taylor (1856-1915)*

▪ *Henry Gantt (1861-1919)*

▪ *Frank (1868-1924) و Lilian Gilbreths (1878-1972).*

**FREDERICK TAYLOR**. تعلم الهندسة وتدرج من تلميذ صناعي في شركة ميدفيل لصناعة المعادن حتى أصبح فيها رئيساً للمهندسين ، لاحظ Taylor خلال فترة عمله و تدرجه في تلك الشركات أن العمال يعملون بطاقة إنتاجية أقل من قدرتهم ويتظاهرون أنهم يعملون بكامل طاقتهم، من هنا أطلق Taylor مفهوم " التظاهر بالعمل – soldiering " وهذا راجع للأسباب التالية:

1. خوف المعال من خسارة عملهم في حالة استخدامهم كامل قدراتهم وانهموا

العمل.

2. وضع الإدارة معدلات خاطئة للأجور قد تشجع العمال على التباطؤ والتمهل.

3. قد تؤدي طرق العمل وقواعده التي تنتقلها أجيال العمال أحياناً إلى تباطؤ

الأداء.

أستخلص Taylor أن المديرين يتحملون مسؤولية استخدام العمال أقل قدراتهم، ورأي من واجبهم وضع أسس علمية للعمل وللأجر تشجع العمال على رفع معدلات الإنتاج.

قسم Taylor أبحاثه إلى مجموعة من العناصر وقام بقياس الوقت اللازم لكل عنصر، ومن ثم قام بتحليل الأعمال والعناصر من الناحيتين الجسدية والإنسانية بهدف التوصل إلى معايير علمية واضحة لطريقة وكمية الإنتاج المتوقع من كل عامل. ومن هنا أعطى Taylor المبادئ الأربعة كحل لمشكلة التباطؤ الذي تضمنه كتابه " أصول ومبادئ الإدارة العلمية – *The principles of scientific management* " سنة 1911، وتتلخص هذه المبادئ فيما يلي:

1. التحديد العلمي لأداء كل عنصر من عناصر العمل.
  2. تحديث طريقة إختيار المعال واستخدام كافة وسائل التدريب والتطوير لتحسين أدائهم.
  3. تنمية روح التعاون بين الإدارة والمعال لضمان إنجاز الداء طبقاً للطريقة العلمية.
  4. تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والمعال، بمعنى أن تنفرد الإدارة بجميع وظائف التخطيط، والتنظيم، والرقابة، وبأن يلتزم المعال بتنفيذ العمليات .
- يعود وضع المبدأ الأول موضع التنفيذ ما أطلق عليه Taylor مفهوم " دراسة الوقت والحركة - *Time and motion studies* "، وهذه التقنية العلمية تساعد المديرين في تحديد كل الحركات التي يقوم بها العامل ومتابعتها وقياسها.
- لقد ربط Taylor مسألة إختيار المعال المناسبين بتوافر بعض السمات والخصائص التي تمكن هؤلاء من أداء المهام والنشاطات بمسؤولية.
- أما المبدأ الثالث فقد ربطه Taylor بالحوافز التي يتجاوب معها العمال، فالحافز المالي يرفع الإنتاج ويقلل من كلفة الأجور التدريبية لمعال جدد. وهنا بالذات أدخل Taylor ماسماه " نظام الأجور بالقطعة " أي زيادة الأجور الذين يعطون معدلات أعلى من الإنتاج.
- وأخيراً قسم Taylor المسؤولية بين المديرين والمعال بحيث يقوم المدير بتخطيط العمل وتوجيهه، فحين يتولى العمال إنجاز مهام هذا العمل. بموجب هذا المبدأ أعطى Taylor مفهوم " رئيس العمال – *Functional foremanship* " والذي يعطي تعليماته ويشرف على العمال المكلفين بإنجاز خطوات ومراحله.

**HENRY GANTT**: رافق Taylor وعمل معه في عدة شركات أمريكية تم استقال وبدأ يعمل كمستشار هندسي صناعي، ومن ثم طور تقنيات جديدة تحسن من إنتاجية العمل، إذا استبدل نظام Taylor "الأجر مقابل الإنتاج" بما سماه "نظام أجر المهمة والمكافأة – Task *and bonus wage system*" في ظل تعطل الآلات وتدني جودة المواد. توصل Gantt إلى ربط خطة العمل بالمكافأة حيث استندت خطته على تحديد أجر ثابت غير مرتبط بنجاح أو فشل العمال في تحقيق الإنتاج اليومي، فإذا تمكن العامل من انجاز العمل المقدر بثلاثة ساعات أو أقل فإنه يستحق مقابل ذلك أجراً يعادل أربع ساعات وفقاً لمعدل الأجر اليومي، أما إذا فشل العامل فيحصل عندئذ على أجره العادي فقط.

لعل أبرز مساهمات Gantt وأشهرها تلك الخريطة التي تحمل اسمه والتي تستخدم في المجالات الإنتاجية والصناعية، وهي خريطة Gantt ( *Gantt Chart* ) والتي هي عبارة عن رسم أو جدول يحدد للعامل المهام التي ينبغي إنجازها ومن تم استخدمت في تخطيط العمل الإنتاجي من حيث ترتيب مراحل مع تقدير المدة الزمنية اللازمة للانتهاء من كل مرحلة من المراحل، وإمكانية البدء ببعض المراحل قبل الانتهاء من المراحل السابقة على أساس دراسة التسلسل الفني والإنتاجي لمراحل العمل.

فقد كان استخدام Gantt خريطته لتدوين تطور العامل مستخدماً الخط الأسود للأيام التي حقق فيها العامل المعدل (الهدف) المطلوب منه، والخط الأحمر للأيام التي تخلف فيها عن المعدل. كما استخدم Gantt هذه الخريطة للمراقبة الزمنية لعمليات التنفيذ حيث تراقب المدة الزمنية مع خطوات ومراحل العمل للتأكد من الالتزام الزمني بالخطة. وبالتالي أسهم Gantt إلى حد كبير في لإدخال تقنيتين مهمتين في علم الإدارة وهما: تقنية المسار الحرج ( *Critical Path* ) ( *PERT - CPM - Method* )، وتقنية تقييم البرامج ومراجعتها ( *Program Evaluation Review* )

**FRANK -LILIAN GILBERTH'S**: عملاً معاً في تطوير علم الإدارة. يعتبر Frank أول من درس الحركة حيث لاحظ عندما كان تلميذاً صناعياً في مهنة البناء والتشييد كيفية وضع أحجار البناء أثناء عملية البناء، فأوضح له أن معلية وضع الحجارة تختلف من عامل إلى آخر وأيضاً تختلف هذه المعلية للعامل من وقت لآخر. وبناء عليه انحصر تفكير Frank في ضرورة



الوصول إلى ما يسمى بالطريقة الأفضل للأداء (On best way) من خلال التخفيف من عدد الحركات الغير ضرورية والتخلص منها، توصل Frank إلى زيادة الإنتاج اليومي من 1000 حجارة إلى 2700 حجارة بعد التقليل من حركات المعال وإسقاط عدد الحركات من 18 حركة إلى 4 حركات فقط.

أما Lilian فقد حاولت الربط بين علم النفس وبين العلم الإداري ، فقد شددت على فائدة استخدام علم النفس ومعطياته في التطبيقات العلمية للإدارة.

### **② العملية الإدارية:** في الوقت الذي انحصر فيه نطاق عمل الإدارة العملية في تطوير

المبادئ التي تساعد الأفراد على إتباع الأداء الجيد أثناء ممارستهم لأعمال المؤسسات ، أنت العملية الإدارية لتركز على المبادئ التي تساعد المدراء على تنسيق الأعمال الداخلية للمؤسسات ، من هنا ركزت هذه الإدارة على أداء المدراء وليس الأفراد في ممارستهم للوظائف الإدارية كالخطيط والقيادة والتنظيم والرقابة ، أي بصورة أوضح انطلقت الإدارة الثانية من حيث انتهت الأولى . أبرز رواد هذه الإدارة هنري فايول *H.Fayol* وشستر برنارد *C.Barnard* ، كلاهما شغلا مناصب إدارية عالية في مؤسسات كبيرة في كل من فرنسا وأمريكا.

*Henry Fayol* (1841-1925): يعتبر المفكر الفرنسي أول من كتب بشكل متكامل عن نظرية محددة المعالم في الإدارة وذلك في كتابه " الإدارة العمومية والصناعية" الذي نشره في سنة 1916.

وبالرغم من أن *Fayol* و *Taylor* كان يعالجان نفس الموضوع " التركيز على أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة " إلا أن كليهما قد درسه من مدخل مختلف ، ففي حين كان *Taylor* يركز على دراسة الإدارة عند المستويات الدنيا من التنظيم ( تحليل الوظائف، دراسة الحركة، دراسة الزمن، حوافز الأجور...) . نجد أن *Fayol* كان ينظر إلى الموضوع بعمومية أكثر ويعالجه على مستوى الإدارة العليا.

أ- عناصر الإدارة: لقد قسم *Fayol* نشاطات أية مؤسسة تجارية إلى الأقسام الستة التالية:

1. فنية؛ مثل الإنتاج والتصنيع.

## المحاضرة رقم 02: نظريات التنظيم

2. تجارية؛ مثل البيع والشراء.
3. مالية؛ مثل البحث عن أمثل استخدام لرأس المال.
4. أمنية؛ مثل حماية الممتلكات والأفراد.
5. محاسبية؛ إصدار الأوراق المالية، إعداد الميزانيات، التكاليف، الإحصائيات.
6. إدارية؛ التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة.

ونظراً لأن *Fayol* يعتقد بأن النشاطات الإدارية هي أهم ماتقوم به المنظمة ، فقد توسع في شرح هذه النشاطات.

ب-مبادئ الإدارة: لقد أستخلص *Fayol* من خلال تجاربه الخاصة مجموعة من القواعد المرشدة للسلوك الإداري أطلق عليها " مبادئ " ، وقد أكد *Fayol* على أن هذه المبادئ يجب ألا تتصف بالجمود ، كما أنها قد أعطيت على سبيل المثال لا الحصر ، وقد ذكر *Fayol* في كتابه المبادئ الأربعة عشرة (14) التالية:

1. تقسيم العمل: الذي يؤدي كما قال *Fayol* إلى " إنتاج أكثر وأفضل بنفس الجهد " .
2. السلطة: التي عرفها بأنها حق إصدار الأوامر والقدرة على الإلزام بها.
3. النظام: الذي هو أساس النجاح والذي يفضل أن يكون مبنياً على الاحترام لا على الخوف.
4. وحدة الأمر: أي أن كل مرؤوس يجب ألا يتلقى الأوامر إلا من رئيس واحد فقط.
5. وحدة التوجيه: أي أنه يجب أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل النشاطات ذات الهدف الواحد.
6. خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمنظمة: وذلك لالتسود المنظمة روح الأناية والخلاف.
7. المقابل النقدي: والذي يستند إلى فكر الحوافز المادية للإنسان.

8. المركزية: وقد نظر *Fayol* إلى المركزية واللامركزية نظرة موقفية تحددها ظروف كل منظمة.
  9. الترتيب: أي أن كل شخص وكل شيء له مكانه الصحيح في المنظمة.
  10. التسلسل الهرمي: أي تسلسل الرؤساء من السلطة العليا في المنظمة إلى أدنى المستويات الإدارية بها.
  11. العدالة: ما بين الأفراد العاملين في المنظمة.
  12. الثبات الوظيفي: بما يحقق للأفراد الطمأنينة في أعمالهم، ويمكن من تخطيط احتياجاتها البشرية.
  13. المبادأة: حيث أن على الأفراد بذل كل مايمكنهم من حماس وطاقة في أدائهم لأعمالهم.
  14. روح الجماعة: بما يكفل تحقيق التناسق والوحدة في داخل المنظمة.
- لقد أطلق *Fayol* على هذه المبادئ مستندا إلى خبرته كمدير ومهندس لشركة الفحم والمعادن الفرنسية مركزاً على استعمال مبادئه ليس فقط في المؤسسات التجارية بل أيضاً في المؤسسات حكومية كما في المؤسسات المالية.
- Chester Bernard (1886-1961)** : أعتمد *Bernard* على خبرته الذاتية وأصبح رائداً في علم الإدارة رغم توقفه عن الدراسة ودون حصوله على شهادة جامعية تذكر. عمل كأخصائي في الشركة الأمريكية للاتصالات السلكية واللاسلكية عام 1909، وانتقل إلى شركة أخرى للاتصالات وتدعى نيوجرسي بيل ليصبح رئيساً لها سنة 1927.
- من أهم إنجازات *Bernard* كتابه الشهير " وظائف المدير " ، والذي رأى بموجبه أن عمل المؤسسة يتم عبر تعاون أجهزتها الإدارية وبالتنسيق للمدراء لكل النشاطات المتعارف عليها. اشترط *Bernard* لعمل الجهاز الإداري ثلاثة شروط عالمية ( غياب أية واحدة منها ، حسب رأيه يؤدي إلى زوال المؤسسة ) كالتالي:
1. استعداد المدراء الدائم لخلق التعاون التام بين أفراد المؤسسة.
  2. طرح المدراء هدف المؤسسة المشترك والطلب إلى جميع الأفراد العمل بموجبه.

3. تأمين الاتصال بين العاملين عبر تحديد الأجهزة المتوفرة له.

من ناحية أخرى أطلق *Bernard* نظريته التي أسماها " نظرية القبول بالسلطة " (*The Acceptance theory of authority*) بحيث رأى أن مصدر السلطة لا يكمن في الأشخاص الذين يعطون الأوامر بل السلطة تكمن عند المرؤوسين الذين لديهم الإستعداد إما لتقبل الأوامر إما لرفضها.

**③ الإدارة البيروقراطية:** الإدارة البيروقراطية هي فرع آخر من فروع النظرية الكلاسيكية ،

ركزت هذه الإدارة على بعض الخصائص والمميزات التي تطلبها المؤسسات حيث هذه الإدارة تعرّف على أنها تعتمد الجهاز الإداري ذا التشريعات والقواعد الواضحة إلى جانب تقسيم العمل وإرساء الهياكل التسلسلية، من خلال اختيار المدراء ذوي الحكمة والمنطق وتتوقع منهم وضع الأسس العلمية الكفيلة بالوصول بالمؤسسات إلى الكفاية الإنتاجية .

*Max Webber* (1864-1920) : شغل *Webber* عدة وظائف منها في القطاع العام

كمستشار للحكومة الألمانية ومنها في القطاع الخاص كأستاذ جامعي وكاتب وعالم اجتماعي. ونظراً إلى شدة تعلقه بالمطالعة فقد استطاع أن يساهم في عدة مجالات منها الإدارة والاجتماع والاقتصاد والفلسفة . وكلمة بيروقراطية أتت من الكلمة *Bureau* وتعني المكتب واستعملها *Webber* ليدل بها على المؤسسات الكبيرة ( الحكومية منها والغير حكومية) التي يجب أن تلجأ إلى منطق العدالة والكفاية عند إدارة شؤونها.

كان *Webber* مؤمناً باستخدام البيروقراطية الإدارية للوصول إلى الكفاية الإنتاجية المطلوبة وقد أتى بمفهوم أطلق عليه " البيروقراطية المثالية " ، من أبرز خصائصها مايلي:

1. **تقسيم العمل:** تعتمد المؤسسات البيروقراطية إلى تقسيم العمل بحيث تقسم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات وعمليات تسهّل على الأفراد القيام بها ، كما يؤدي إلى زيادة في الكفاية الإنتاجية للأفراد نتيجة للخبرة والتدريب.

2. **القواعد والإجراءات الرسمية:** تحتاج المؤسسات البيروقراطية إلى كتابة القواعد

والإجراءات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات . أما متابعة القوانين والإجراءات فهي ضرورية للبيروقراطية بحيث أنها تفرض نظاماً ثابتاً لا يتأثر بذهاب المدراء أو المالكين

## المحاضرة رقم 02: نظريات التنظيم

والإتيان بأخرين غيرهم . كذلك تساعد القواعد على التأكد من متابعة تحقيق المؤسسات لأهدافها كما تمنع المدراء من السعي إلى تحقيق غاياتهم على حساب غايات مؤسساتهم.

3. **اللاشخصية في الوظيفة:** تتطلب البيروقراطية من المدراء أن يبتعدوا عن التفريق بين

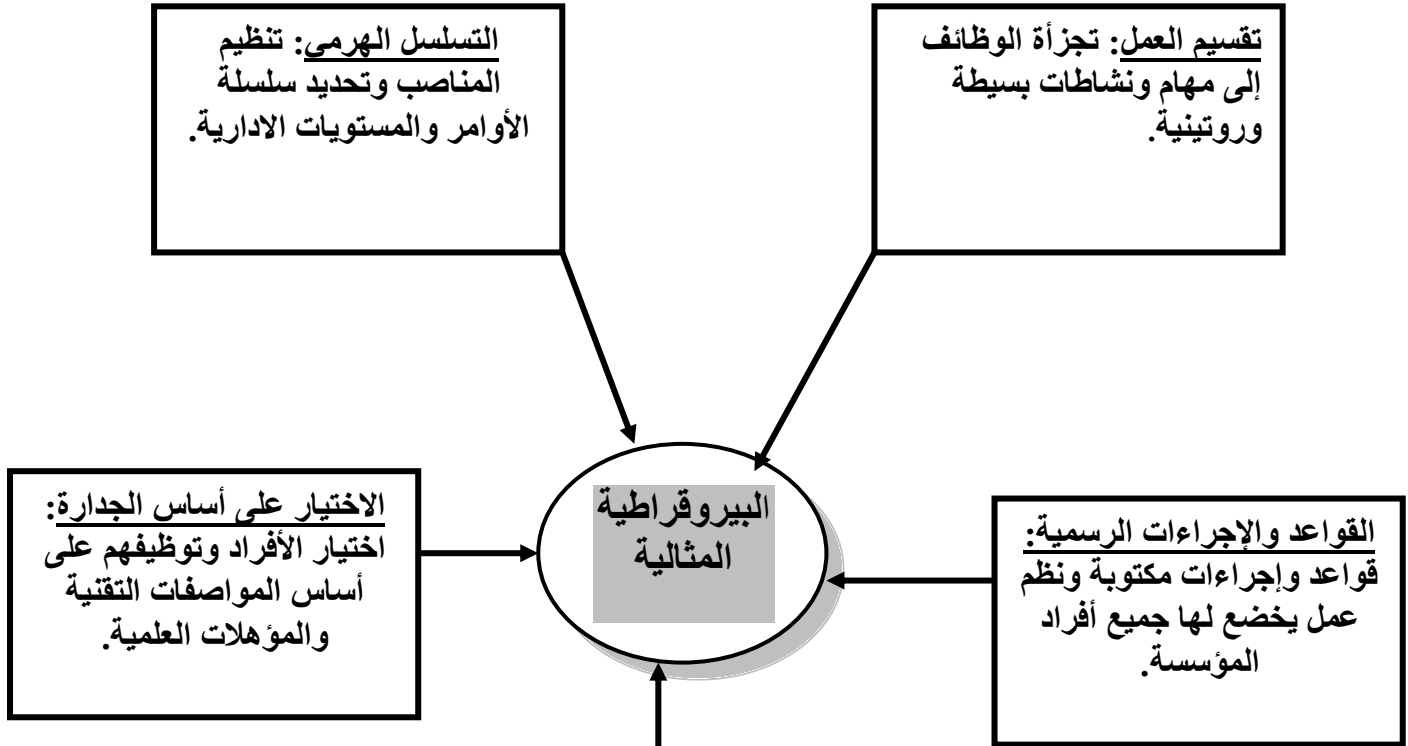
مرؤوسيههم على أساس العلاقات الشخصية وأن يطبقوا مبدأ القواعد والإجراءات الرسمية على جميع أفراد المؤسسة وبدون استثناءات أو تمييزات على الإطلاق.

4. **التعريف الواضح للتسلسل الهرمي:** تحتاج المؤسسات البيروقراطية إلى إرساء سلسلة للتدرج

الهرمي للسلطات . هذا التسلسل يضمن بدوره مراقبة سلوك كل أفراد المؤسسة.

5. **التقدم المهني على أساس الجدارة:** اختيار الأفراد وترقيتهم بحسب *Webber* يجب أن يرتكز

على الكفاية والكفاءة.



لقد أسهمت المدرسة الكلاسيكية في العمل الإداري، فإدارة العلمية سا واختيار العمال الذين يتولون مسؤ

تقييم المدرسة الكلاسيكية.

**اللاشخصية في الوظيفة:**  
توحيد تطبيق قواعد ورقابة العمل على جميع الأفراد وبدون استثناء للأشخاص.

عناصر جديدة إلى مفاهيم يجادها لإنجاز النشاطات بهم وتحفيزهم، بالإضافة

## المحاضرة رقم 02: نظريات التنظيم

إلى إدخالها مفهوم الكفاية الإنتاجية في مديري المؤسسات. أما العملية الإدارية أشركت المديرين في التركيز على الأداء ودعتهم إلى استخدام الوظائف الإدارية بكفاءة وفعالية. وأخيرا الإدارة البيروقراطية فقد ساهمت في إدخال مفهوم العقلانية ووضع هيكلية رسمية وتسلسلية تعمل بموجب قواعد وإجراءات قانونية.

- يمكن تلخيص أهم المساهمات ( Contributions ) للمدرسة الكلاسيكية فيمايلي:

1. تعتبر الحجر الأساسي لتطوير الإدارة وذلك بوضع مفاهيم تتعلق بطرق التنظيم وطرق العمل.

2. أعطت أهمية لعلم الإدارة يستحق الدراسة والاهتمام.

3. تركت أثر مهم في آليات الإدارة مازالت تستخدم حتى اليوم، زمنها عمليات الإدارة ووظائفها ومهارتها على أساس الكفاية والإنتاجية.

- أما أبرز النقائص ( Limitations ) للمدرسة الكلاسيكية هي:

1. معظم المفاهيم الكلاسيكية تنطبق على مؤسسات بسيطة تعمل في بيئة ثابتة ولا تنطبق على مؤسسات كبيرة ذات بيئة ديناميكية.

2. على الرغم من محاولة هذه المدرسة تعميم مبادئها وأفكارها عالميا فإنها قد تطبق في مكان، وقد يصعب تطبيقها في مكان آخر.

3. بعض رواد هذه المدرسة لم يصنفوا العمال كمورد بشري بل عدوهم أدوات الإنتاج، في الواقع أن الأفراد هم أهم موارد المؤسسات ولا يمكن قيام المؤسسات دون موارد بشرية فاعلة.

## 2- المدرسة السلوكية Behavioral:

أنطلق آراء السلوكيين من حيث فشلت المدرسة الكلاسيكية حيث أهتم السلوكيون بدراسة تصرفات و سلوك الأفراد أو المجموعات و حاولوا فهم مختلف العوامل المؤثرة على إبراز هذا السلوك داخل المؤسسة . انطلق معظم رواد هذه المدرسة من فكرة الانسجام بين أفراد المؤسسة و إيجاد المناخ الصالح لذلك.

### نظرية العلاقات الإنسانية:

**Robert Owen** (1771-1858) : كان *Owen* مديرا ناجحا بمصنع النسيج في اسكتلندا في الفترة (1800-1828)، ومن خلال عمله دون العديد من الملاحظات التي تتعلق بالعوامل المؤثرة في إنتاجية العمال في المصانع و كان ينظر *Owen* إلى العاملين على أنهم " آلات حية *Vital Machines* " ، وعندما حاول وصف كيفية معاملة الأفراد داخل الصناعة فقام بمقارنة أهمية وطبيعة الآلة و هي الإنسان بالآلة الصانعة "*Inanimate Machine*" في المصنع ، ففكرة *Owen* تتمثل في أن الآلات حينما يتم المحافظة عليها في حالة جيدة من السنوات ، فإن ذلك يكلفنا أكثر من ثمن شرائها، و من ثم يمكن زيادة إنتاجها و الاحتفاظ بها في حالة عمل لمدة أطول. وتساءل *Owen* إذا كان هذا التفكير يعتبر صحيحا بالنسبة للآلات الصماء الآدمية. وكان نتيجة لتطبيق أفكاره داخل مصانعه تحقيق أكثر 50 % عائدا على الأموال التي كان ينفقها.

وقد كان تطبيق هذه الأفكار عام 1813 بمثابة إنذار مبكر بنتائج هاوثورن (*Hawthorne*) المشهورة التي قام بها إلتون مايو *Elton Mayo*.

**Elton Mayo** (1880-1949): تعتبر جهود *Mayo* و فريقه من الباحثين في جامعة هارفارد امتدادا لأعمال *Owen* رغم الانفصال الزمني فيها و الذي يمتد لأكثر من مائة عام. وقد ولد *Mayo* وتعلم في أستراليا، وأتى إلى الولايات المتحدة في عام 1922 و بقي بها حتى عام 1947.

وقد ظهرت إحدى الدراسات المبكرة التي قام بها أثناء عمله بجامعة بنسلفانيا النتائج التي توقعها *Owen* والتي تتعلق بضرورة معالجة الآلات الإنسانية برفق ، والتي أسماها *Mayo* بالدراسة الأولى "*The first Inquiry*".

**1 الدراسة الأولى:** لقد كان *Mayo* ومجموعته مطالبين بحل المشكلة الصناعية في ذلك الوقت ، والتي ظهرت أعراضها في صورة ارتفاع في معدل دوران العمل في هذا القسم 250 % بينما كان المعدل في الأقسام الأخرى يتراوح بين 655 % وقد حاولت العديد من الشركات الاستثمارية من قبل حل هذه المشكلة. وكان من بين ما افترضته وضع واستخدام حوافز مادية وذلك على افتراض أن الفرد حيوان اقتصادي وبالتالي فإنه يستجيب لهذه الحوافز، ورغم هذا فلم يكن هناك أحد يريد أن ينتج بالقدر الذي يمكنه من الحصول على المكافآت المحددة. والمشكلة التي كان يعاني منها هذا القسم هي إنخفاض الروح المعنوية للعاملين به وذلك تنبيه للتوتر والمتاعب النفسية التي يعيشون فيها ، فقد كان العمال يعملون 5 أيام في الأسبوع بمعدل 10 ساعات يوميا يتخللها فترة راحة 45 دقيقة لتناول الغذاء في نهاية الخمس ساعات الأولى من العمل.

وقد بدأت بإدخال فترات الراحة لمجموعة من العمال في قسم الغزل ، وكنتيجة لهذا شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج ، كما كان العمال على ثقة بأنه إذا تم العمل بفترات الراحة كما هو متبع على الجماعة الخاضعة للدراسة (مجموعة العمال ) فان هذا النظام سيتم تعميمه بالنسبة لجميع العمال.

وقد استمر هذا التحسن لمدة 4 شهور ونصف ولكن سرعان ما عاد الوضع إلى حالته الأولى حيث انخفض الإنتاج إلى معادلاته السابقة المنخفضة و السبب في ذلك أن المدير اصدر أوامر بالتخلي عن فترات الراحة نتيجة الزيادة المفاجئة في الطلب على النزل وقد كان لهذا القرار أثره البالغ في تدهور الإنتاج مرة أخرى. أما مدير القسم الذي يثق فيه العمال فقد اتخذ إجراءات سريعة لإعادة العمل بفترات الراحة إلا أن معدلات إنتاجهم قد زادت مما جعلهم يحصلون على مكافآت.

**2 تجارب هاوتورن *Hawthorne (1927-1932)*:** ألتحق *Mayo* بعد التجربة السابقة بجامعة هارفورد كمدير قسم البحوث الصناعية، وقام بالإشراف على عدة في مصانع هاوتورن التابعة لشركة ويسترون إليكترونيك، وكان الهدف المبدئي لهذه التجارب تحديد أثر الإضاءة على إنتاجية العمال. ولكن بعد مرور فترة من بداية التجربة أصبحت الدراسة تستهدف تحليل طرق مجموعة العمل، واستمرار التعاون داخل الجماعات.



وعند دراسة أثر الإضاءة على إنتاجية العمال تم تقسيم العمل إلى مجموعتين: مجموعة خضعت للدراسة، ومجموعة أخرى ظلت تعمل في نفس الظروف العمل العادية و تسمى مجموعة الرقابة. و قد تم تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة محل التجربة، وكما هو متوقع زادت إنتاجية المجموعة محل الدراسة مع كل زيادة في الإضاءة ، ولكن الشيء غير المتوقع هو ارتفاع إنتاجية الأفراد في المجموعة الأخرى وهي مجموعة الرقابة والتي لم تتغير ظروف الإضاءة لديها . ورغم تخفيض معدلات الإضاءة فإن إنتاجية المجموعة محل الدراسة قد استمرت في الزيادة، وحدث نفس الشيء بالنسبة لمجموعة الرقابة.

كهذا قد أظهرت تجارب (Hawthorne) أن هناك عوامل أخرى غير العوامل المكونة لظروف العمل المادية والمؤثرة على الحالة الجسمانية للعامل لها تأثيرها الهام على الإنتاجية. وهذه العوامل هي عوامل اجتماعية في طبيعتها، فالعمال محل الدراسة أصبحوا محل اهتمام من الإدارة ومن رئيسهم المباشر، كما شعر العمال بإشراكهم في التجارب التي تهتم بها الإدارة ، و بالتالي فإن استجابوا لهذه العوامل الاجتماعية بدلاً من استجابتهم للعوامل المادية المتعلقة بظروف عملهم .

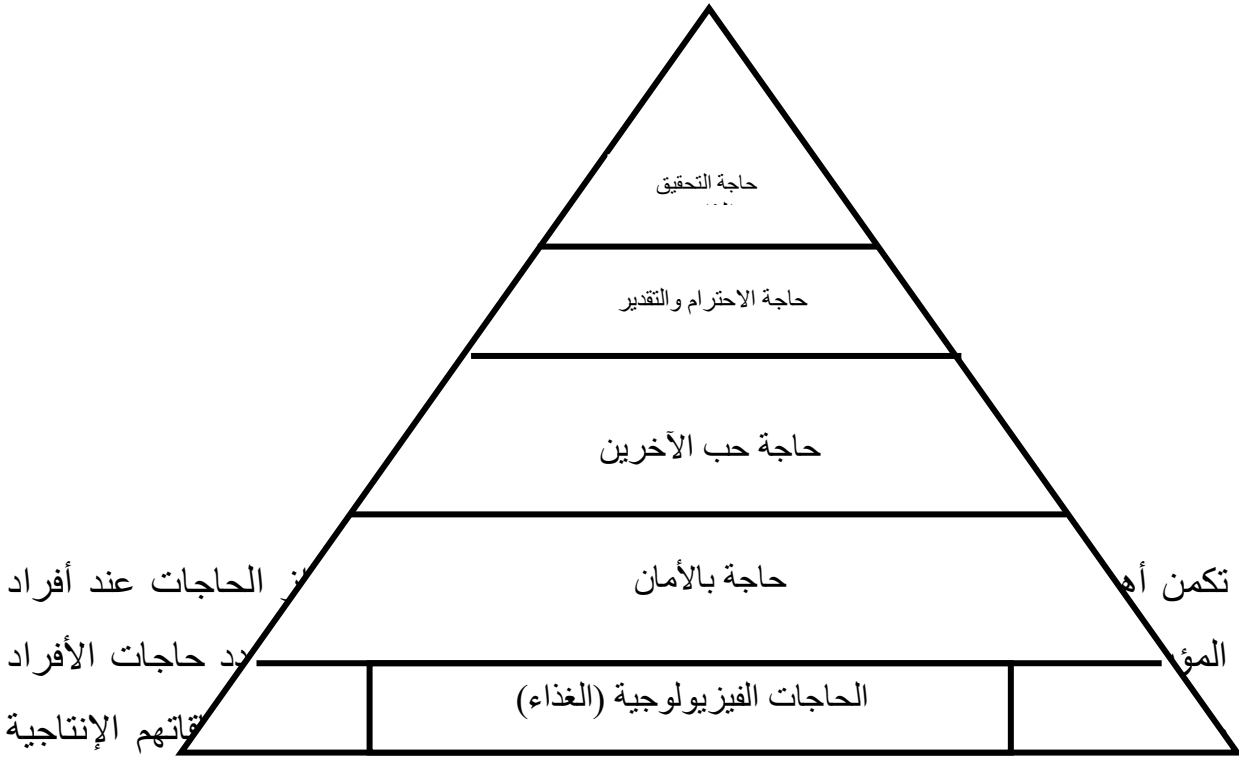
- كما الاهتمام المتواصل للتنظيم تمتد تدريجياً ليستقطب رواد جدد بعيدين كل البعد عن عالم الهندسة، من بينهم *Hugo Munster Berg* (1863-1916) حيث يرى أن المدخل السليم لدراسة السير يأتي من خلال الربط بين علم النفس و الأداء الصناعي بمعنى أن علماء النفس يمكن لهم أن يساهموا مساهمة فعالة في مساعدة مديري الصناعات على حسن انتقاء الأفراد ذوي الكفاءات العالية والتي بدورها تساعد على الأداء الجيد للعمل . كما تعتبر *Mary Parker Follett* (1868-1933) من رواد الفكر السلوكي الإداري ، ركزت على الأداء الجماعي للأفراد بخيارات أن أعضاء أية مؤسسة يتأثرون بصورة مستمرة بالمجموعات التي يعملون معها إضافة إلى تركيزها على أداء المجموعة كفريق عمل فقد أصرت على المؤسسات على خلق الديمقراطية في العمل وخاصة ، بما يعود للعلاقة التي تجمع المرؤوس برئيسه.

### نظرية العلاقات الاجتماعية:

مهتد أبحاث *Hawthorne* لبروز حركة العلاقات الاجتماعية، والتي رأت بأن الأفراد يتجاوبون مع محيطهم الاجتماعي أثناء عملهم وأن تصرفاتهم داخل المؤسسة تعكس مدى تقبلهم

هذا المحيط. من هنا رأت الحركة إلى إيجاد أفضل العلاقات المبنية على المشاركة والتعاون بين جميع أفراد المؤسسة وخاصة تلك العلاقات التي تحكم بين الرئيس والمرؤوس.

**Abraham Maslow** (1970-1908): أطلق *Maslow* نظريته عن الحوافز حيث أعتبر أن حاجات الناس تنقسم إلى خمسة مستويات و لا يمكن إشباعها إلا بالتسلسل العامودي.



وخاصة العائدة منها إلى التسلسل التصاعدي الحاجاتي الذي يخدم بدوره حاجات الإدارة العصرية.

**Douglas McGregor** (1964-1906): طور *McGregor* نظريتين مختلفتين حول الإدارة بحيث عرفت الأولى بنظرية *X* (*Theory X*) والقريبة بمضمونها من نظرية الإدارة العلمية، وعرفت النظرية الثانية بنظرية *Y* (*Theory Y*) والتي مثلت لمضمونها حركة العلاقات الاجتماعية والتي أعتبرها *McGregor* نفسه الفلسفة الفضلى لكل المديرين المنظمين حيث تلتقي من خلالها الأهداف التي تجمع فريق العمل.

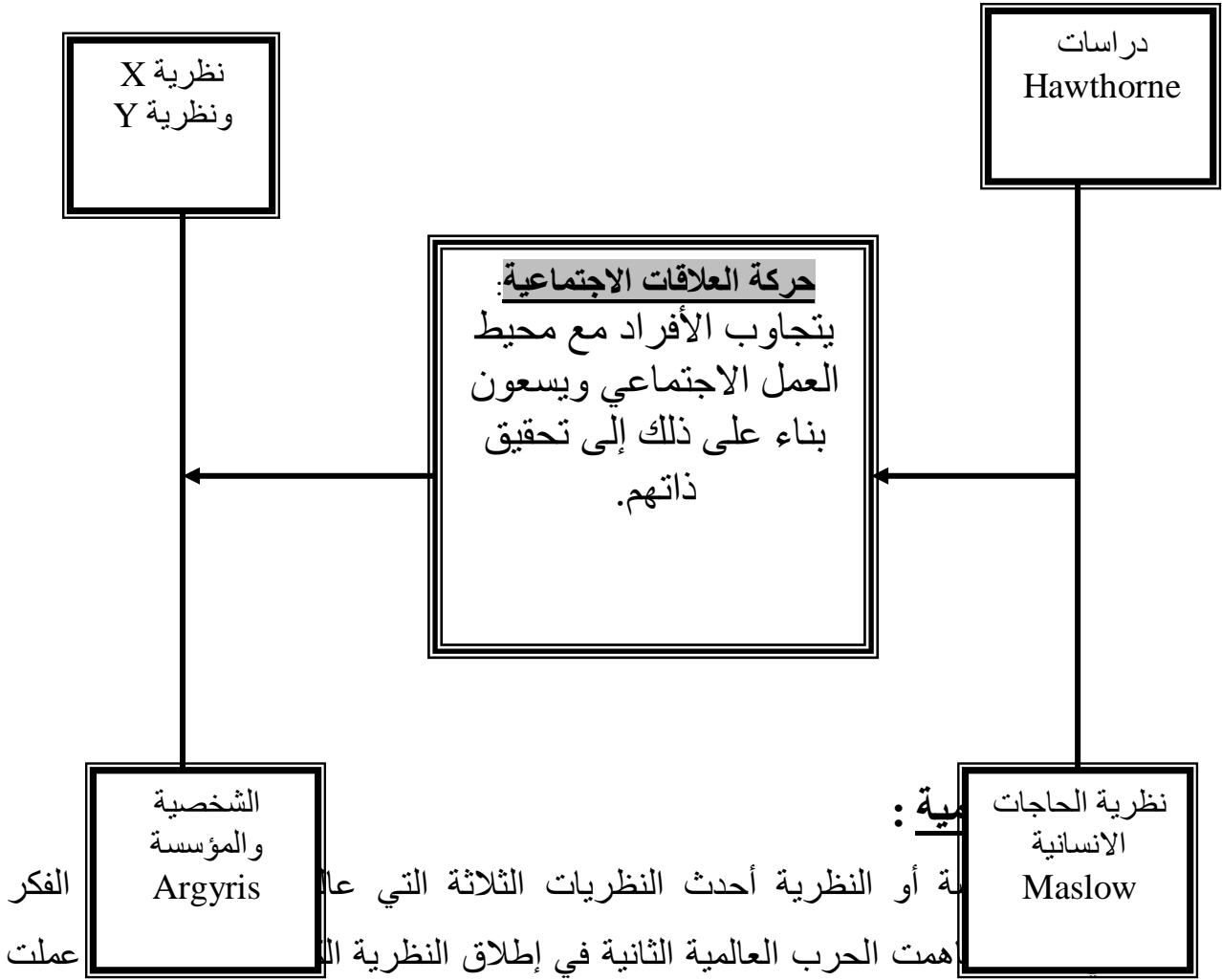
نظرية Y	نظرية X
تمثل وجهة نظر حركة العلاقات الاجتماعية	تمثل وجهة نظر الإدارة العلمية وتركز على

<p>وتركز على تزاوج أهداف الأفراد وأهداف المؤسسات، وبناء عليه أعتبرها <i>McGregor</i> الركيزة الأساسية للمديرين:</p> <p>1. لا يمكن الجزم أن الأفراد يحبون العمل بطبيعتهم، بل أن ميولهم تجاه العمل تتكون نتيجة خبرتهم.</p> <p>2. الأفراد محفزون ذاتياً لتحقيق أهداف التزاموا بها.</p> <p>3. يلتزم الأفراد بالأهداف التي تحقق لهم المكاسب الشخصية وخاصة تلك التي تتعلق بالاحترام وتحقيق الذات.</p> <p>4. يطلب الأفراد المسؤولية ويقبلون بها في ظل الظروف الملائمة.</p> <p>5. يملك الأفراد المقدرة على ابتداء وابتكار حلول مشكلات العمل.</p>	<p>الإشراف المباشر واليومي على الأفراد لكي يعطوا أقصى النتائج، تقوم هذه النظرية على الفرضيات الآتية:</p> <p>1. أغلب الأفراد لا يحبون العمل ولا يرغبونه .</p> <p>2. يجب استخدام نوع من القهر والقوة مع الأفراد حتى يمكن التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به.</p> <p>3. الإنسان العادي يفضل أن يوجه في أدائه لعمل معين بدلاً من اعتماده الشخصي على نفسه.</p>
--	---

باختصار *Maslow* و *McGregor* حاولا من خلال النظريات التي أطلقاها مساعدة المديرين على تقديم أفضل الطرق التي تمكن من خلالها التعرف على سلوك و طبيعة الأفراد لكي يتمكنوا من استخراج الأساليب المناسبة للتعامل معهم.

**Chris Argyris**: أضاف مفهوماً جديداً إلى الإدارة السلوكية يتكامل إلى حد كبير مع مفاهيم *Maslow* و *McGregor*، ففي كتابه " الشخصية والمؤسسة " أنتق الممارسات الإدارية التي دعا إليها الكلاسيكيون كونها لا تأخذ بالحسبان الشخصية الناضجة للأفراد ، ورأى أن التخصص والبيروقراطية تتعارض مع حاجات الأفراد وتطلعاتهم وطموحاتهم، إذ أن تقسيم الوظائف وتجزأتها يؤدي إلى الأداء الأفضل يتعارض مع حاجات الأفراد إلى تحقيق الذات وإثبات وجودهم خلال العمل. كما أن تسلسل السلطة التي شددت عليها الإدارة البيروقراطية لا تبني الاستقلالية التي يرغب فيها الأفراد.

- باختصار نلخص التداخل الحاصل بين النظرية السلوكية وحركة العلاقات الإجتماعية بالشكل الآتي:



نظرية الحاجات الإنسانية Maslow :  
 أو النظرية أحدث النظريات الثلاثة التي عالمت الحرب العالمية الثانية في إطلاق النظرية التي عملت كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا إلى إيجاد وتطوير المستلزمات العلمية لتطوير ومن جيوشها لتواجه الجيش الألماني ، فتشكل فريق عمل بريطاني مهمته اكتشاف أفضل طرق

البحوث بالعمليات و الخطط العسكرية و استعمالها بأقل الأخطاء الممكنة لإنتقال بريطانيا من خطر الهزيمة المحدقة بها من قبل ألمانيا.

نجحت تجربة المؤسسات الحربية أو العسكرية بعد استعمالها التقنيات العلمية وبرزت هذه التقنيات بدورها في سائر المؤسسات لاسيما الأعمال والتجارة، إن النظرية الكمية هي نظرية الإدارة في اعتمادها على استعمال الرياضيات والإحصاءات والمعلومات التي تساعد وتدعم القرارات التي يتطلبها المدراء الراغبين في تحسين الكفاية الإنتاجية لمؤسساتهم ، تنفرع هذه النظرية إلى ثلاثة علوم حديثة وهي:

1. العلم الإداري (اتخاذ القرارات)؛ من خلال استعماله المعادلات الرياضية والبيانات والجداول الإحصائية وغيرها.
2. إدارة الإنتاج؛ يقع ضمن اختصاص هذه الإدارة مراقبة المخزون، جدولة العمل، تخطيط الإنتاج وتوزيعه، تحديد أماكن الإنتاج ومراقبة نوعيته... أما التقنيات المستعملة لعمل هذه الإدارة فتشمل التنبؤ بالحاجات، تحليل المخزونات، تخطيط ومراقبة المشروعات الإنتاجية.
3. إدارة المعلوماتية؛ تعني استعمال أجهزة الكمبيوتر لتخزين كافة الإحصاءات المعلوماتية وتوريدها ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية.

#### 4 - النظريات المعاصرة:

لم يتوقف البحث عن عمل الإدارة وتطويره على النظريات السابقة بل استمر إلى نظريات أخرى معاصرة برز بعضها في الخمسينات من القرن السابق، نذكر منها:

① **نظرية النظم *Systems Theory***: خلال السنوات الأخيرة تم إدخال في الإدارة مدخل النظم في مفاهيم الإدارة، من رواد هذه النظرية كل من *Ludwing* و *Kenneth Boulding* و *Von Bertalanffy* . ويقصد بالنظام مجموعة الأشياء المتصلة أو المتشابهة و التي تكون وحدة مركبة، أو المجموع المكون من أجزاء مرتبة بتناسق طبقا لترتيب معين أو خطة. بموجب هذه النظرية يمكن القول أن المؤسسات تتألف بحد ذاتها من نظم وكل نظام يتألف من مجموعة من أنظمة فرعية، كما قسمت نظرية النظم الأنظمة إلى قسمين: النظم المغلقة و النظم المفتوحة.

نظام مغلق *Closed System* هو النظام الذي لا يعتمد على موارد محيطة (البيئة) لكي يبقى ويستمر، أي يمتلك الموارد الداخلية لكي يستطيع البقاء. وبالتالي في الواقع بأن النظام المغلق لا وجود له. أما النظام المفتوح *Open System* فهو يعكس الأول يبحث بصورة دائمة عن موارد محيطة لكي يستغلها و يستمر. هذا النظام يتداخل بصورة مستمرة مع العالم الخارجي للمؤسسات للبحث عن مدخلات جديدة واستعمالها أو تحويلها إلى مخرجات توقع في متناول من يطلها و يحتاج إليها.

② النظرية الموقفية *Contingency Theory*: في بداية الستينات ظهرت هذه النظرية ومن بين أهدافها إيجاد الأرضية الصالحة للتوفيق و الجمع بين النظريات السابقة، و تهتم هذه النظرية بالارتباط القوي والعلاقة بين التصرفات البشرية و بين الخصائص المعينة للموقف الذي يتم فيه هذه التصرفات. ببساطة خملت هذه النظرية شعار "حسب" وأن الحل المناسب لأية مشكلة بشرية رهن بالعوامل و الظروف المحيطة بها.

ولتوضيح النظرية الموقفية تصور أن مصنعاً ما يواجه تراجعاً في أرباحه و بصدد إيجاد الحل المناسب ، يمكن للمدير أن يركز على الوقت الذي يستغرقه العمال في إنتاجهم للوحدات المخصصة لهم ويستنتج أن تدهور الأرباح أتى نتيجة ضعف إنتاج العمال بسبب عدم استعمالهم كامل الوقت ( النظرية الإدارة الكلاسيكية ) . قد يقترح المدير مشاركة أكبر للعمال في القرارات العائدة لطرق الإنتاج باعتبارها تشكل حافزاً أساسياً عند العمال بحيث تجعلهم يزيدون من الكميات الإنتاجية و يعلمون بأداء مميز ( نظرية الإدارة السلوكية ). أيضاً يمكن لهذا المدير أن يشكل لجنة مشتركة تضم بعض عمال المبيعات و بعض عمال الإنتاج و التوزيع و وظيفتها التنسيق بين هذه الوحدات لما يضمن تصريف الكميات العالية من المخزون والتي قد تكون سبباً في تدهور الأرباح ( نظرية النظم الإدارية ). هذا المشكل يمكن حله أيضاً عند تطبيق المدير للنظرية الموقفية وببساطة تامة ، فما على المدير إلا أن يتفحص الموقف ( السبب ) الذي أدى إلى تدهور الأرباح وأن يقترح الآلية المناسبة أو البرنامج الكفيل بمعالجته و وضع الحل موضع التنفيذ المباشر. قد يجد المدير حلاً مناسباً من بين الحلول الثلاثة الأولى ويعتمده وقد يجد الحلول الثلاثة معاً مناسبة ويعتمدها كلها ، في كل الحالتين فإن المدير استفاد من تقبله لمبدأ " الحل المناسب يأتي نتيجة لتحليل الموقف الطارئ " والذي هو جوهر النظرية الموقفية.



عرضنا في الفصل السابق نظريات التنظيم، وقلنا بأن هذه النظريات كشفت أهمية بيئة المنظمة، بحيث يتطلب نجاح المنظمة أن يكون المدير على دراية مستمرة بالمتغيرات البيئية التي تتعامل مع المنظمة ومجالات تأثيرها والتعامل معها بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة. كما أصبحت الجوانب البيئية على درجة عالية من التعقيد و الديناميكية ، وأصبح لها من التأثير على الإدارة وأداء المنظمة بصورة لا يمكن لمتخذي القرارات و واضعي الاستراتيجيات تجاهلها أو التقليل من شأنها.

### 1.تعريف بيئة المنظمة:

إن مفهوم البيئة مرتبط إلى حد كبير بالظروف والعوامل المؤثرة في عمل الإدارة ، يرافق هذا المفهوم تسميات عدة ومنها المحيط ، المناخ...الخ.

- تعرف البيئة على أنها تشمل القوى والعوامل الفاعلة والمؤثرة داخليا وخارجيا في أعمال المنظمة ونشاطاتها.

- كما تعرف البيئة على أنها تشمل كل القوى والعوامل أو العناصر التي تؤثر على نشاطات المنظمة سواء من الداخل أو من الخارج.

وعليه تتضح أهمية دراسة خصائص المتغيرات البيئية في النقاط التالية:

1. أن أية منظمة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها، ومن ثم لا بد من وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما.
2. يتحدد وجود أية منظمة فضلا عن نجاحها ونموها بمدى قدرتها على التفاعل والتكيف الملائم على البيئة التي تعمل فيها.
3. تتأثر أهداف المنظمة بالمتغيرات البيئية التي تعمل فيها هذا المنظمة، ومن ثم فإنها عادة ما تضطر إلى تعديل أو تطوير أهدافها، واستجابة لما يكون في هذه المتغيرات البيئية من فرص أو قيود و تهديدات.
4. تتأثر الإستراتيجية و السياسات و الخطط بالمنظمة بالظروف البيئية الخارجية، مثل تأثير البيئة الاقتصادية والتسويقية أو البيئة السياسية أو الحكومية أو التشريعية أو التكنولوجية أو الاجتماعية على سلوك المنظمة، ومن ثم على إستراتيجيتها وسياستها وخططها و برامج العمل بها.



## 2. المكونات الأساسية لبيئة المنظمة:

- يرى *FIHO* أن البيئة التي تعمل فيها أي منظمة تنطوي على ثلاثة مجموعات رئيسية من المتغيرات:

• **المجموعة الأولى:** تنطوي على متغيرات على المستوى الاقتصادي الوطني كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية... الخ.

• **المجموعة الثانية:** هي متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها، وأمثلتها الأجهزة والتنظيمات الحكومية، والمستهلكين، العملاء.

• **المجموعة الثالثة:** تنطوي على متغيرات بيئية التعامل الداخلي بالمنظمة، والتي تتكون من العمال، والمسيرين... الخ.

-تنقسم طبيعة البيئة المنظمة إلى نوعين، و كل منظمة تواجه ودرجات متفاوتة قوى وتأثيرات هذين النوعين:

1. البيئة الداخلية: تعرف البيئة الداخلية للمنظمة من خلال العوامل والقوى الموجودة داخل المنظمة، أهم هذه القوى المؤثرة والفاعلة ما يلي:

- **المالكون:** هم بالتحديد الأشخاص الذين يملكون حقوقا شرعية ومكتسبة في المنظمة، وقد يكون مالك المؤسسة فردا بحيث يكون المؤسس والمدير لشركته، قد يكون المالكون شركاء بحيث يشتركون بملكية المؤسسة من خلال حصص أو نسب معينة، وأخيرا قد يكون المالكون مستثمرين بحيث يشتركون أسهمها.

- **مجلس إدارة المؤسسة:** يتألف من مجموعة من الأعضاء المنتخبين من قبل المساهمين أو المالكين، وهو المسئول عن الرقابة والإشراف على إدارة المؤسسة والتأكد من حسن إدارة المؤسسة بفاعلية وبالظروف السليمة، ويتألف مجلس إدارة المؤسسة عادة من أعضاء داخليين وأعضاء خارجيين، يعد العضو داخليا إذا كان موظفا دائما في المؤسسة وأنتخب إلى عضوية مجلس إدارتها من قبل المساهمين، أما عضو خارجي فهو الشخص الذي تستقطبه المؤسسة من الخارج وتنتخبه عضوا في مجلس إدارتها وذلك بناء على حاجة المؤسسة لخبراتهم.

- **الموظفين:** هم الأفراد الذين تستقطبهم المؤسسة من البيئة الخارجية (سوق العمل) وتضعهم في مناصب معينة مقابل أجر نقدي.

- **الثقافة التنظيمية:** وهي جزء لا يتجزأ من البيئة الداخلية للمنظمة، إذا برزت الثقافة كعنصر فاعل في محيط المؤسسة الداخلي بحيث شملت جملة من القيم والعادات والسلوكيات المرغوب فيها، والتي يتجمع حولها أفراد المؤسسة.

لقد عرفها (*edger schein*): بأنها نظام من المعتقدات والقيم التي تنشأ داخل المنظمة وتحدد تصرفات أفراد المؤسسة وسلوكياتهم.

- **المحيط المادي (الفيزيائي) للعمل:** المؤسسات تعمل بموجب وحدات فيزيائية، بحيث تتشكل هذه الوحدات من المكاتب والأبنية والأثاث وغيرها ، ويعد الحجم الفيزيائي ميزة من ميزات التنظيم المنظمة.

**2. البيئة الخارجية:** تعرف من خلال العناصر القوي الموجودة خارج المنظمة والمؤثرة في عملياتها ونشاطاتها، وكما أن البيئة الخارجية للمنظمات تقسم إلى **بيئة خارجية العامة** كل من:

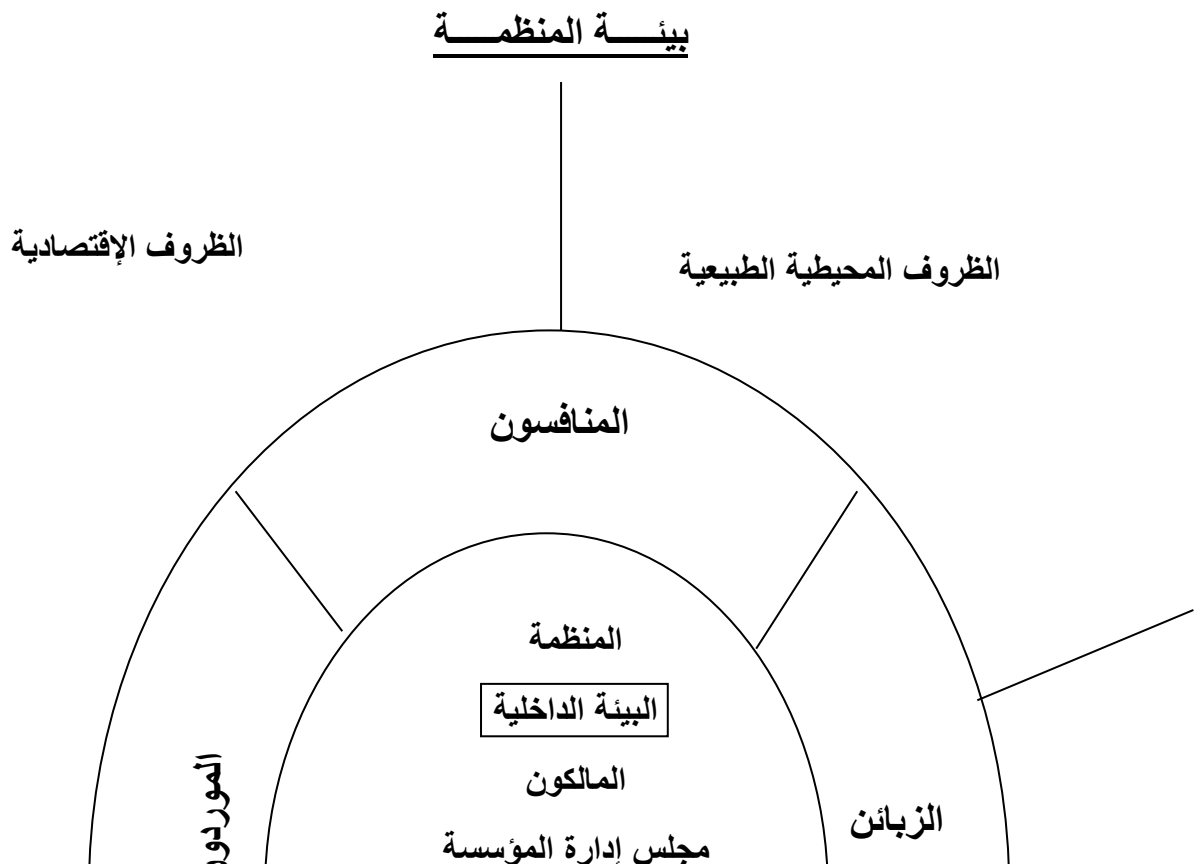
- **الظروف الاقتصادية:** والتي هي عبارة عن وضع الاقتصادي العام أي النشاط الاقتصادي ومؤشراته، والتي من بينها معدلات التضخم ، مستويات الدخل والناجح الوطني، معدلات الفائدة، معدلات البطالة، حجم السيولة والتدفق، حجم التبادل التجاري.

- **الظروف الاجتماعية والثقافية:** وهي عبارة عن القيم الاجتماعية السائدة والعادات والتصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات.

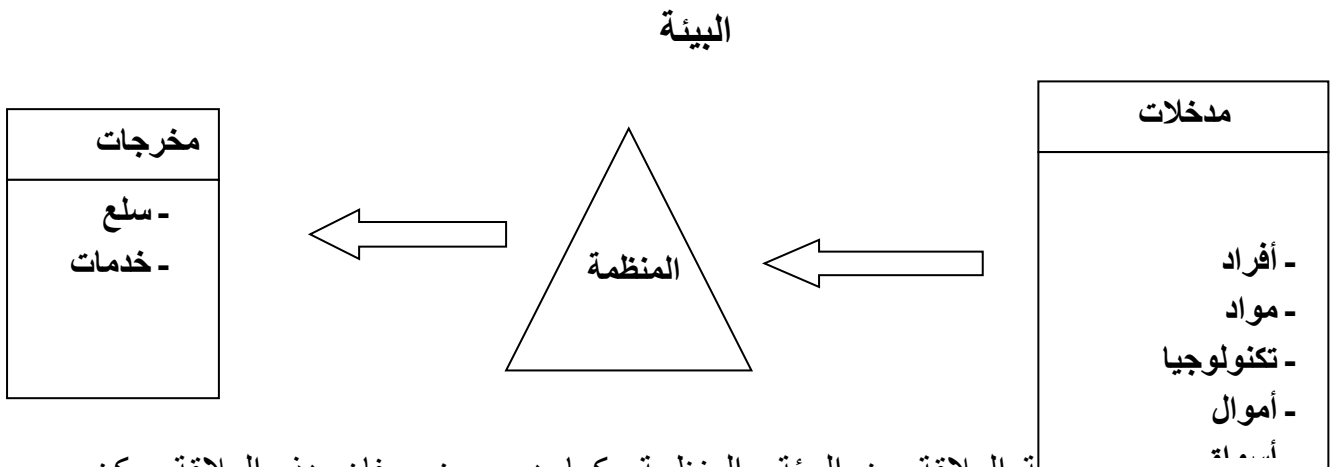
- **الظروف القانونية والسياسية:** وهي عبارة عن القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقة المؤسسات بالدولة، مثال على ذلك القوانين والتشريعات المفروضة على المؤسسات ما يتعلق قوانين العمل، حماية المستهلك، يتلوث المحيط، قانون المالية، القانون التجاري... الخ.

- **الظروف التكنولوجية:** هي عبارة عن الظروف العامة لتطور التكنولوجيا وتوافرها لدى المؤسسات الراغبة في الحصول عليها، إضافة إلى تطور مجالات المعرفة والعلم ، وقدرة كل منهما على اكتشاف أنواع وأشكال التكنولوجيا أي الإختراع والإبتكار.

- الظروف المحيطة الطبيعية: وهي عبارة عن الأحوال العامة للطبيعة والظروف المناخية والبيئية التي تؤثر في عمل المؤسسات، كالهزات الرضية والفيضانات... الخ.
- أما البيئة الخارجية الخاصة (المباشرة) : فهي تتألف عادة من عناصر وقوى خارجية محددة تتفاعل وتتداخل معها المنظمة خلال قيامها بأعمالها ونشاطاتها ، وهي الآتي:
- الزبائن: أي الأفراد والمؤسسات الذين يشترون أو يطلبون أو يستخدمون منتجات أو خدمات المؤسسة.
- الموردون: أي المؤسسات والأفراد الذين يزودون المؤسسة بالموارد اللازمة لتشغيل عملياتها.
- المنافسون: أي المؤسسات أو الشركات التي تعرض أو تباع إما السلع والخدمات نفسها، أو سلعا وخدمات مماثلة وللزبائن أنفسهم.
- منظمو القوانين: أي الوكالات أو التنظيمات الحكومية أو الممثلة للسلطات الرسمية والتي تقدم خدمات مختلفة وتراقب مدى تقييد المؤسسات وتطبيقها للتشريعات والقوانين المعمول بها.

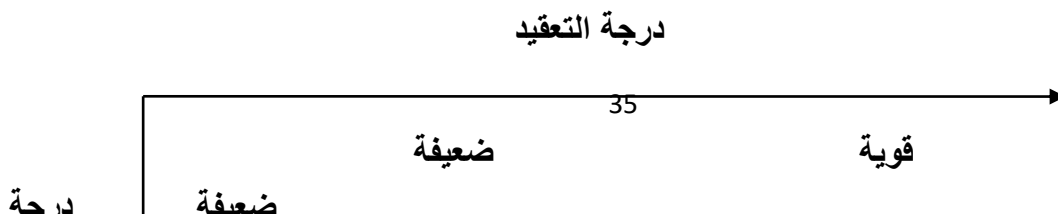


التفاعل بين المنظمة و البيئة :



يوضح اسفل طبيعة العلاقة بين البيئة والمنظمة، كما هو موضح فإن هذه العلاقة يمكن اعتبارها علاقة تبادلية ، أي أن البيئة تؤثر في عمل المنظمات ، وأن المنظمات بدورها تؤثر في تلك البيئة.

1- تأثيرها على المنظمة : نوجه المنظمة تغيرات التي تمس البيئة ، وتقاس هذه التغيرات حسب مقياسين هما : درجة التعقيد، ودرجة اللاتبات .



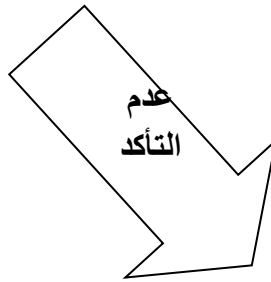
بيئة بسيطة و متوقعة	بيئة معقدة
بيئة بسيطة و أقل توقعا	بيئة مضطربة

بسيط + ثابت = عدم التأكد منخفض
1- عدد التأكد منخفض: - عدد قليل من العناصر الخارجية. - العناصر تتغير ببطء. أمثلة : شركات الأطفعة ، المشروبات المياه، الكهرباء.

ثابت

تبديل البيئة

معقد + ثابت = عدم التأكد باعتدال قليل
2- عدم التأكد باعتدال قليل: - عدد كبير من العناصر الخارجية الغير متشابهة. - العناصر تبقى كما هي أو تتغير ببطء. - أمثلة : الجامعات ، شركات ، المواد الكيميائية ، شركات التأمين.



تبسيط + غير ثابت = عدم التأكد باعتدال كبير
3- عدم التأكد باعتدال كبير: - عدد قليل من العناصر الخارجية غير المتشابهة. -تغير العناصر باستمرار و بدون سابق إنذار. أمثلة : شركات الألبسة ، الأقمشة ، الشركات الموسيقي.

متغير

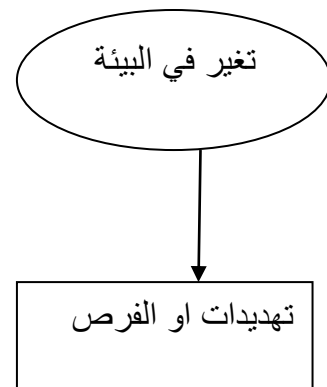
معقد + غير ثابت = عدم التاكيد مرتفع
4- عدم التأكد المرتفع : - عدد كبير من العناصر الخارجية الغير مشابهة. -تغير العناصر باستمرار و بدون سابق انذار. أمثلة : شركات الإلكترونية و الطيران ، شركات الاتصالات.

تعقيد البيئة

بسيط

معقد

- إن دراسة هذين المقياسين (درجة التعقيد ، ودرجة اللاتبات) يعد إلزاماً مؤسسة ترغب في تحقيق أهدافها أو على الأقل تحافظ على تحقيق بقاءها في السوق ، بما أن البيئة تتميز بتقلبات فإن من الضروري على المنظمة أن الموقع تطور هذه البيئة.



2-تأثير المنظمة على البيئة : أن المنظمات تؤثر في البيئة ، ويظهر أول تأثير للمنظمات عن طريق ما تقدمه تلك المنظمات من سلع و خدمات

### 3-الثقافة التنظيمية:

لكل منظمة ثقافة، ودور الإدارة في التوجيه و الاستخدام الأفضل لهذه الثقافة، إذا أنه بدون ذلك لا يستطيع المدير أن يسلك سلوكا سليما يتوافق مع رسالة المنظمة و أهدافها. يؤكد *KROEVER* و *KUCKHORN* (1993) على أنه لا يوجد تعريف واحد محدد لمفهوم الثقافة ، ومنذ الستينات تناول الباحثون هذا المفهوم بعشرات التعريفات على سبيل المثال فإن حقل علم الإنسان يستخدم حوالي 164 لمصطلح الثقافة . يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي:

1-مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك بكل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد للمنظمة.

2-مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفقد تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.

3-مجموعة القيم والعادات و المعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيقي ميزة تنافسية للمنظمة.

4-مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وخارجها بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارية و أسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها.

**خصائص الثقافة التنظيمية:** يتضح مما ذكر، أعلاه أن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:

1. **الثقافة نظام مركب:** حيث تكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي(النسق المتكامل من القيم والأخلاق و المعتقدات و الأفكار).



- الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والممارسات العملية المختلفة).
- الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات ... الخ).
- 2. الثقافة نظام متكامل : فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة ، ومن ثم تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس أثره على باقي المكونات.
- 3. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
- 4. الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- 5. الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمدونة والقدرة على التكيف، لكي تكون ملائمة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

الثقافة الضعيفة	الثقافة القوية
قيم المؤسسة مبعثرة وغير معروفة لدى بعض الأعضاء وغير موروثة بين أجيال المؤسسة.	قيم المؤسسة متماسكة ومتعارف عليها ويتشارك بها الأعضاء ويتوارثها الأجيال
المعتقدات والعادات تعمل لصالح الفرد والمؤسسة ويختلف الأعضاء حول تغييرها وتفاوت نظرتهم إلى رمزية علاقتها بالأداء.	المعتقدات والعادات تعمل لصالح المؤسسة ويلتف حولها الأعضاء ويعتبرونها رمزا للأداء.
الإعتماد على المساهمات الفردية واستخدام قواعد وإجراءات رقابية متشددة.	تشجيع المبادرات الفردية والجماعية وقبول مخاطر الإبداع والإبتكار والتقليل من القواعد والإجراءات الرقابية
لا يوجد فريق عمل يتوحد حول مبادئه الأفراد	تكوين فرق ومجموعات عمل منجزة للأعمال وتبادل الإحترام والثقة بين

الأعضاء إلتزامهم بمعايير الأداء.

**مستويات الثقافة التنظيمية :** ميز الباحث Shein بين مستويين من الثقافة: المرئي والجوهرية.

- الثقافة المرئية هي تلك التي يراها و يسمع عنها الأفراد الذين يتعاملون أو ينتمون إلى المؤسسة، وتشكل الثقافة المرئية من جملة من العناصر أهمها:

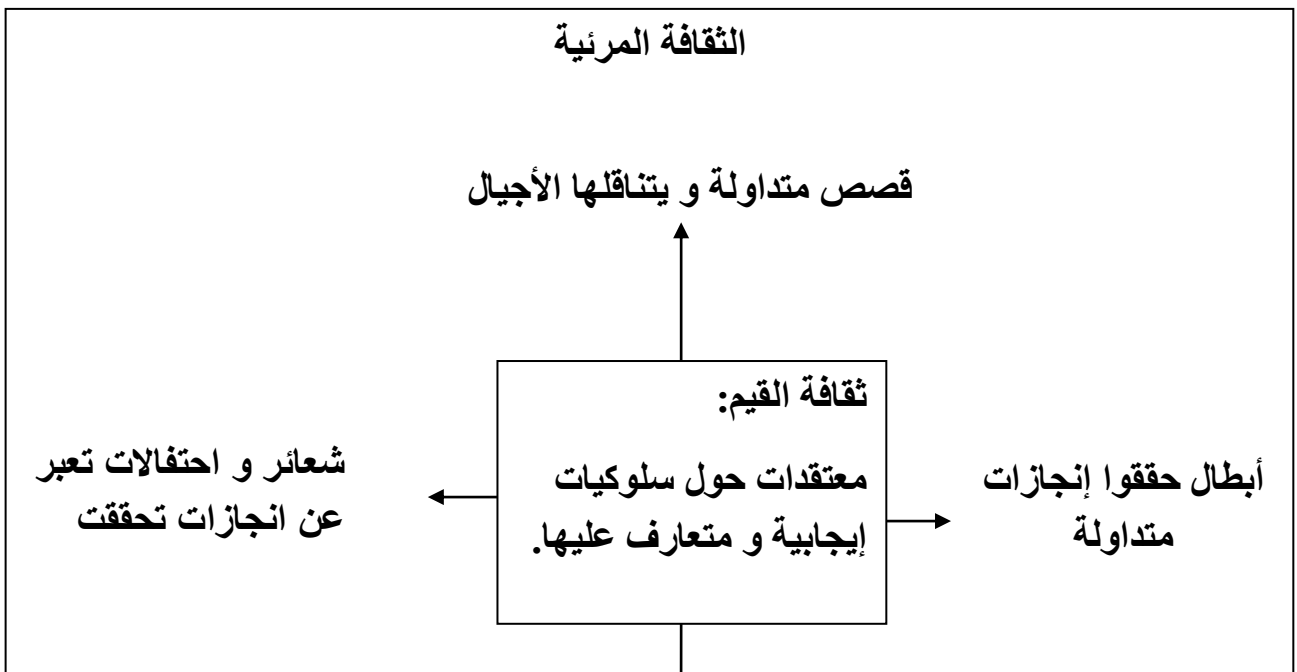
1-**القصص (Stories) :** التي تدور بين الأعضاء والتي تتضمن مداخل مدت بها المؤسسة وتناقلتها أجيالها ، ومازالت تروي إلى الأفراد الجدد.

2-**الأبطال (Heroes) :** أي أفراد المؤسسة الذين أعطوا إنجازات مميزة نالت إعجاب باقي الأعضاء من أمثال المؤسس.

3-**الشعائر و الأحداث (rites-rituals):** أي الإحتفالات والتجمعات التي دعت إليها المؤسسة، وأطلقت فيها بعض الإنجازات المشهورة.

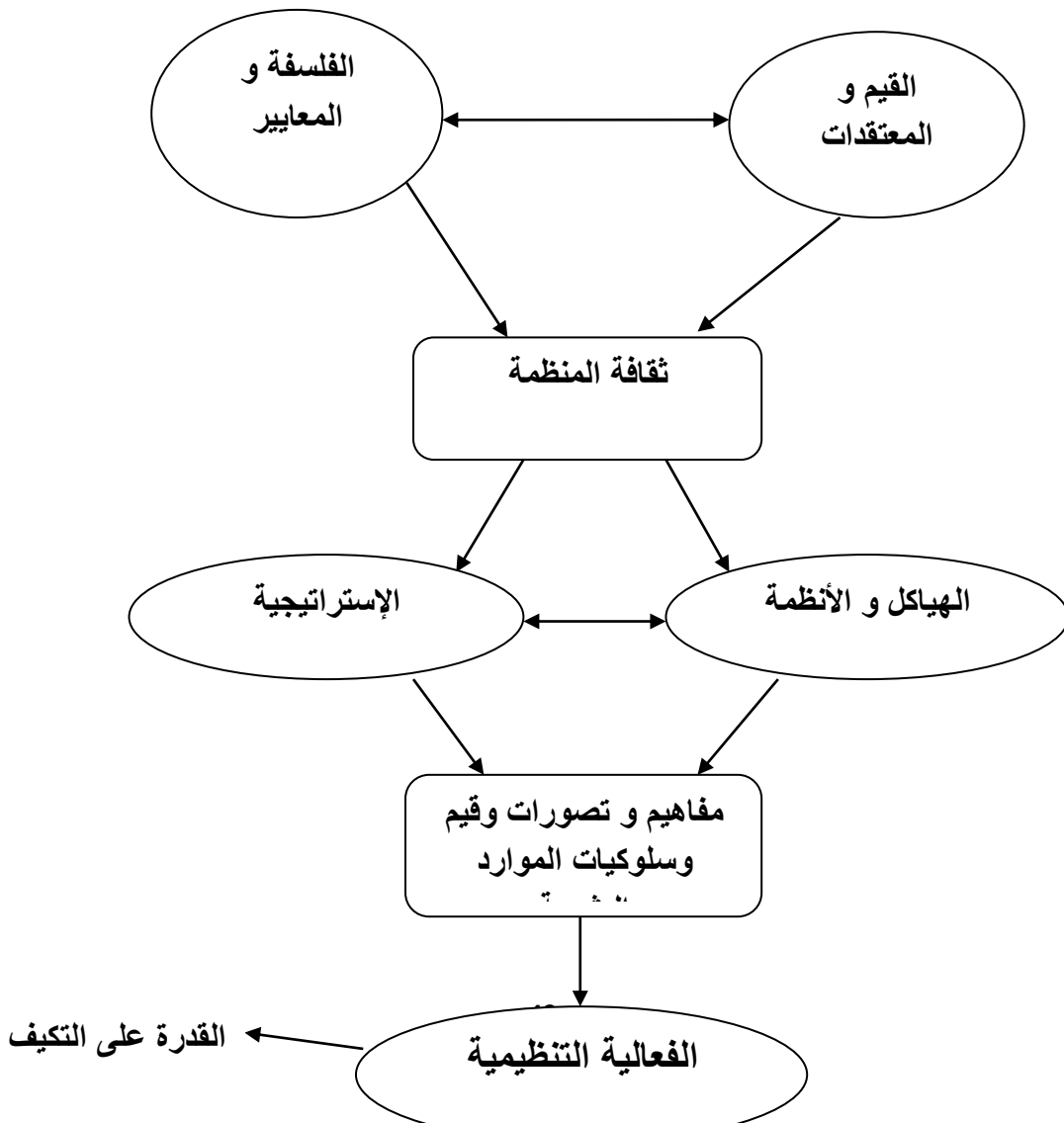
4-**الرموز (symbols):** أي اللغات التي يتداولها أعضاء المؤسسة وباقي التعابير المستخدمة لإظهار بعض الأمور المهمة التي إمتازت بها مسيرة المؤسسة.

- أما الثقافة الجوهرية هي ثقافة القيم الأساسية، وثقافة المبادئ والمعتقدات التي يشارك فيها أعضاء المؤسسة، والتي تؤثر في سلوكياتهم وتصرفاتهم سواء عملوا فرديا أو جماعيا، هذه الثقافة غير مرئية. ولكنها تحدد بقوة و وضوح وعلى نحو رسمي وغير رسمي كيفية تعامل الأفراد على نشاطات المؤسسة وأعمالها.



- مستويات الثقافة التنظيمية: يقدم (1985-lundberg) مدخلا لتفسير معنى الثقافة، وقد جرى بناء هذا المدخل على أساس أن أية منظمة مهما صغر عمرها هي منظمة ذات ثقافة ، ولا يوجد منظمة بدون ثقافة ، هذا المدخل يقسم الثقافة إلى ثلاثة مستويات تسمى بمستويات المعنى، وهذا المستويات هي:
- 1- **المستوى الظاهر للثقافة التنظيمية :** مثل بنايات المنظمة والترتيب المادي للمصنع ، والمكاتب ، والعلامات التجارية ، والأعمال الفنية، والرسومات والمخططات ...الخ. أنماط السلوك المرئي (visible) والمسموع (audible) : تتضمن اللغات والقصص ، والعادات ، والتقاليد ، الشعائر، المراسيم ، والأساطير البطولية...الخ.
  - 2- **المستوى الإستراتيجي للثقافة التنظيمية :** هذا المستوى لا يمكن إدراكه بسهولة كالمستوى السابق ، وهذا المستوى يجسد المعتقدات الإستراتيجية للمنظمة والتي تعبر عن سلوكها في تحقيق التناسق بين قدراتها المتميزة ومواردها المتاحة لتمييز بثقافتها عن الثقافات الأخرى ، إن هذا المستوى الثقافي يعبر عن الخبرات، والمعرفة المتراكمة لدى المنظمة عن نفسها ويؤكد *lundberg* على أن هذه الثقافة الإستراتيجية تتكون وتتراكم من مجموعة القرارات والأساليب الإدارية التي تعتمدها المنظمة في ممارسة أعمالها المختلفة.
- وفقا لما يشير إليه *sciarini* و *woods* (1996) فإن هناك أربعة أصناف أساسية للمعتقدات الإستراتيجية لهذا المستوى الثقافي :
- **الرؤيا الإستراتيجية :** تعبر عن معتقدات الإدارة حول ما تستطيع أن تنجزه وتحققه المنظمة.
  - **الرؤيا سوق رأس المال :** يعبر عن ايمان واقتناع الإدارة حول ما هو ضروري للمحافظة على رضا المستثمرين والمقرضين.

- توقعات سوق المنتج : تعبر عن معتقدات الإدارة بخصوص كيفية تحقيق النجاح على مستوى الصناعة وأساليب تحقيق هذا النجاح في هذه الصناعة.
- المداخل الداخلية للإدارة: تتضمن هذه المداخل مجموعة موضوعات أساسية مثل معتقدات الإدارة حول الأنشطة والمساعي التي يمكن أن تحقق فيها النجاح ، وطبيعة الأهداف والأنشطة المالية، وكيفية تخطيط، وتنفيذ الأنشطة التسويقية ،وتحديد المستوى المقبول من المخاطر، وماهي أدوات التخطيط والرقابة التي تحقق أفضل النتائج.
- 3- مستوى المعنى العميق: يعبر هذا المستوى عن ما هو مهم بصورة حقيقية في ثقافة المنظمة، وهذا المستوى يعبر عن القيم و الافتراضات التي توضح وتحدد بصورة فعلية آليات الاستجابة والإدراك، والتفكير، والتعلم لدى أعضاء المنظمة. يؤكد *sciarini* و *woods* على أن الثقافة التنظيمية في مستوى المعنى العميق تحدد الأفعال والتصرفات، ومستوى جودة الخدمة، والثقافة تنطلق من هذا المستوى لترسم مؤشرات العناصر الثقافية في المستوى الثقافي الاستراتيجي والمستوى الثقافي الظاهر.



#### 4. الاستراتيجية :

إن أصل كلمة إستراتيجية هو الكلمة اليونانية (*strategos*) التي تعني لغويا (فن جنرال)، وهي تعني التخطيط للفوز بمجموع الحرب، و هذا من خلال وضع تكتيكات خاصة بالمعارك الجزئية المختلفة، من خلال تسيير القوة المتاحة في ظل وجود عدو.

- يمكن القول أن مفهوم الإستراتيجية هو ذو أصل عسكري، حسب (*clansewitz*) فإن الإستراتيجية تعني " فن استخدام القوى العسكرية، لبلوغ الأهداف المحددة من طرف السياسة".

- الإستراتيجية هي قيام المنظمة بوضع أهداف طويلة الأجل متناسقة ومنسجمة فيما بينها، مع تحديد الأولويات، ثم تحديد الطرق التي تسمح ببلوغ تلك الأهداف، والتي تمثل في مجموعة من الإجراءات المتخذة على مستوى الجهات المسؤولة عن تنفيذ الإستراتيجية ، مع العلم أن هذه الإجراءات أو الطرق تحدد حسب طبيعة الظرف الذي تعمل فيه المنظمة، وهو ظرف يتحدد بقوة المنافسة ذاتها وبطبيعة المنافسين العاملين في السوق، ونوع وحدة المنافسة التي يرفضونها.

- حسب (*Alfred Chandler*) تتمثل الإستراتيجية في تحديد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة المدى للمنظمة، ثم وضع خطط العمل و تخصيص الموارد المختلفة التي تسمح ببلوغ الغايات.

- يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأمد للمنظمة وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص للموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف، كما يمكن تعريفها بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة وذات كفاءة عالية.

هكذا نجد أن الإستراتيجية تختلف عن التخطيط من حيث الحركة والتغير، في حين التخطيط يتركز نوعا ما بالسكون ومحاولة بلوغ الأهداف المحددة مسبقا، فالمنظمة في إطار الإستراتيجية تعمل على معرفة تصرفات المنافسين قد مواجهتها.

**مفهوم التكتيك:** هي خطة عمل قصيرة المدى، تتميز بأنها عبارة عن نقاط مفصلة تدرج في إطار الإستراتيجية، ومن خلالها يتم استعمال وسائل محددة لبلوغ أهداف محددة، كما يسمح يوميا بتطبيق ومراجعة وتعديل القرارات الإستراتيجية.

**أسس الإستراتيجية:** تقوم الإستراتيجية على مجموعة من الأسس هي:

- إمتلاك المنظمة لمشروع عام ، يشمل العديد من العناصر والأفراد، هذا المشروع يمتد لفترة زمنية طويلة.

- إن سعي المنظمة لتحقيق مشاريعها يتم بانجاز المهام المختلفة المدرجة في إطار هذا المشروع العام، وانجاز هذه المهام في إطار المنافسة بحيث يتعين على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات الملائمة لمواجهة منافسيها.

- إن الأعمال المنجزة من قبل المؤسسة، سعيا لتحقيق أهدافها، هي أعمال غير معروفة النتائج، بمعنى أن عمل المؤسسة معرض للنجاح كما هو معرض للإخفاق.

- المشروع عرضة للتغير لمواجهة التغيرات التي تحيط به، وذلك سعيا منه لتحقيق أهدافه.

**صياغة الإستراتيجية:** المقصود بصياغة الإستراتيجية هو: " مجموعة التصرفات و الأعمال و العناصر الديناميكية، التي تبدأ بتحديد المؤثر الذي يحث على التصرف وتعريفه، وتنتهي بالالتزام بمجموعة من القرارات و التصرفات".

- إن صياغة الإستراتيجية تبدأ بتحديد الأهداف المرجو بلوغها، ثم تنقل إلى تحديد الإمكانيات المتاحة للمنظمة، هذه الأخيرة إما أن تكون كافية لبلوغ الأهداف أو تكون ناقصة، وفي هذه الحالة الأخيرة تعمل المنظمة على استكمال النقص المسجل في مواردها ، و عندما يتحقق كل ذلك تنتقل إلى مرحلة التنفيذ.

للممكن من فهم الإستراتيجية نذكر أهم خصائصها:

1- الشمولية: أن الإستراتيجية هي اختيار المنظمة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها، ما يعني أن الإستراتيجية هي الإطار الشامل لمختلف السلوكيات الصادرة عن المنظمة في جميع الجوانب، فالقرار الاستراتيجي يدمج عدة عوامل منها: مالية، تجارية، تقنية ... يصوبها إلى تحقيق جملة من الأهداف: المرדودية، الربحية، النمو ، التوسع.

2-الإلتزام: إن للقرارات الإستراتيجية آثار طويلة الأمد تفسرها شموليتها وتعدد أبعادها ، فتكون الإستراتيجية إلتزاما على المنظمة، حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها و نموها.

3-المرونة و الديناميكية : على عكس القرارات التشغيلية فإن القرار الاستراتيجي يتعامل مع الزمن والبيئة كمتغيرات لا ثوابت فالإستراتيجية رد فعل على بيئتها.

- كما تعرف الاستراتيجية بأنها: " خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها ، و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية" و يتضمن خطة التعريف الأبعاد الأساسية :

رسالة المنظمة فهي بأنها : " تلك الخصائص الفريدة في المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها".وتحدد أيضا ما تقدمه من منتج أو خدمة أو السوق الذي تقابل معه كما تعمل على تحديد تلك الحاجات التي تعملا على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به.

-تصنف الإستراتيجية حسب نموذج (scholes –johonsan) إلى ثلاث مستويات :

- 1- الإستراتيجية الكلية: تهدف إلى تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها وتحديد الرسالة الأساسية للمنظمة.
- 2- الإستراتيجية التنافسية أو إستراتيجية مستوى الأعمال: تهتم هذه الإستراتيجية بتحقيق ميزته تنافسية للمنظمة.
- 3- الإستراتيجية الوظيفية: تركز الإستراتيجية الوظيفية على تعظيم إنتاجية الموارد ضمن كل مجال وظيفي (الإنتاج – التسويق...الخ).

كما تنقسم عملية التخطيط الإستراتيجي إلى خمس خطوات رئيسية تتمثل في:

- 1-اختيار رسالة المنظمة والأهداف الرئيسية لها.
- 2-تحليل بيئة المنافسة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص المتاحة وعوامل التهديد المحتملة.
- 3-تحليل بيئة التشغيل الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة وضعف .

أهداف المنظمة فهي تمثل الأهداف التي تحتاج إليها المنظمة لكي تترجم رسالتها إلى مصطلحات محددة وملموسة ويمكن قياسها، الذي يرفق بين الرسالة والهدف كون أن الرسالة غير محددة ويمكن قياسها قياسا مباشرا ، أما الأهداف فهي محددة وملموسة، ويمكن التأكد

من تحقيقها وقياسها مدى نجاح المنظمة في الوصول إليها، فالأهداف إذن ما هي إلا خطوات محددة على طريق تحديد الرسالة الخاصة بها.

هناك من يفصل بين الأهداف العامة للمنظمة عن رسالتها ، وبين الأهداف والغايات (but objectives) ، الأهداف يعبر عنها بأنها مقياس كيفي كهدف الإستقلالية المالية أو تحقيق نصيب أعلى من السوق ، وتأتي الغايات في مستوى أدنى وهي عادة محددة بأرقام كمية وتعبّر عن ترجمة الواقعية للأهداف ، ويمكن تعريف رسالة المنظمة عن تلك الصفات المميزة التي تضعها المنظمة لنفسها لتمييزها عن المنظمات الأخرى، أو هي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها و منتجاتها و عملائها وأسواقها وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة و هويتها و عملياتها و ممارستها.

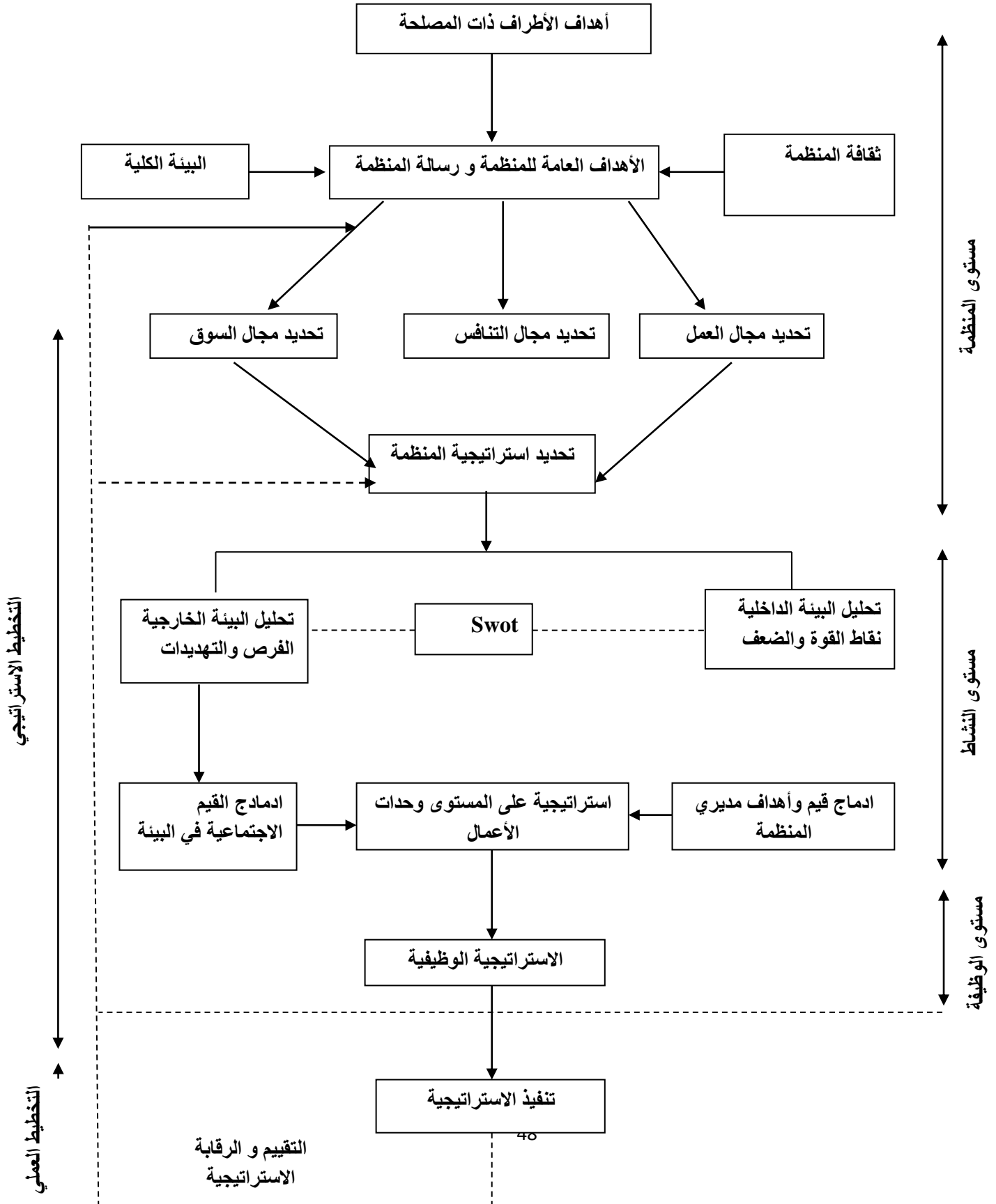
4- اختيار الاستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المنظمة ومعالجة جوانب الضعف من أجل

اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية (swot)

5- تنفيذ الإستراتيجيات.

يمكن توضيح هذه المراحل في المخطط التالي :





إن الهيكل التنظيمي لأي منظمة هو الهيكل "Structure" الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية فيها، فالوظيفة الأساسية للهيكل التنظيمي هو توضيح السلطات والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة بالمنظمة لذلك فإن تصحيحه وتحديد شكله يعتبر من مسؤوليات الإدارة العليا، ويتوقف الهيكل التنظيمي لأي منظمة على حجمها وطبيعة النشاط التي تعمل فيها، ومدى تعقد المشاكل التي تواجهها، ويمكن أن يأخذ الهيكل التنظيمي أشكالاً عديدة، ولكن الأشكال الشائعة استخداماً هو الشكل الهرمي.

### 1. مفهوم الهيكل التنظيمي:

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين والمتخصصين بشأن تحديد مفهوم وأهمية الهيكل التنظيمي، فقد نظر الكلاسيكيون إلى الهيكل التنظيمي على أنه الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة و أنشطتها عمودياً وأفقياً، ويتضح من ذلك أن الهيكل التنظيمي هو الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة، أما السلوكيون فقد أكدوا على أهمية كل من التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي، وهو كيان حركي قائم على الأنماط من العلاقات التفاعلية بين الأفراد أو الجماعات . أما حسب نظرية التنظيم، فالهيكل التنظيمي للمنظمة هو عبارة عن نظام فرعي يضم أنظمة فرعية متكاملة و متفاعلة مع البيئة الخارجية للمنظمة، أي أنه كل موحد يتصف بالحركة، والنمو، والتغير المستمر.

- في ضوء ذلك يمكن القول أن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية لمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال و أنواع الاتصالات.

إن أبسط طريقة لتصوير الهيكل التنظيمي هو رسم خريطة تنظيمية ما، حيث يظهر فيها المسالك الرسمية للسلطة، وأسماء الوظائف، والعلاقة بينها، وسلطات ومسؤوليات العاملين بها. إن الخرائط التنظيمية بصفة عامة توضح مكان كل قرار في الهيكل التنظيمي.

- يمكن تقسيم الخرائط التنظيمية إلى نوعين:

**① خرائط رئيسية:** تظهر الهيكل التنظيمي للمنظمة بأكملها، فتعطي صورة واضحة للإدارات الرئيسية فيها، وعلاقتها ببعضها البعض.

**② خرائط تفصيلية:** تظهر تفصيلات أكثر لجزء من الخريطة الرئيسية أو لإدارة رئيسية فيها، فتعطي صورة مفصلة للأقسام التابعة لها وعلاقاتها بها، و علاقة هذه الأقسام ببعضها البعض.

## 2. عناصر و خصائص الهيكل التنظيمي:

**1- تصميم الهيكل التنظيمي:** لابد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي بنظر الاعتبار حقيقة أساسية مفادها أنه ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات.

**خطوات تصميم الهيكل التنظيمي:** لابد من تحديد الخطوات الأساسية التي ينبغي اعتمادها عند القيام بتصميم الهياكل للمنظمة، وهي:

**①** تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة و كذلك أهدافها الفرعية و الثانوية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف من شأنه أن يساهم في تحديد احتياجات المنظمة، وبالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي وسبل تصميمه.

**②** تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة في تحقيق الأهداف، إذ أن هذه تؤدي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات و البرامج المتعلقة بها.

**③** تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة و المتقابلة في تقسيمات أو وحدات أو إدارات.

**④** تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد و تنسيق جهودهم.

**⑤** تحديد المستويات الإدارية التنظيمية في إطار محددات نطاق الإشراف، بمعناه الديناميكي المتفاعل مع طبيعة الأعمال.

**2- خصائص الهيكل التنظيمي:** ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية، فإنه لابد من اتسامه بالخصائص الآتية:

**① التوازن:** يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد وكذلك في نطاق الإشراف وخطوات الاتصال الوظيفية .

**② المرونة:** يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

**3 الاستمرارية:** يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية، من حيث الدقة في تشخيص الواقع، إلى جانب دراسة التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة.

### السلطة و المسؤولية:

يمكن تعريف السلطة بأنها حق في توجيه جهود الآخرين و دفعهم إلى التعاون حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة، أما تفويض السلطة ( *la délégation* ) هي عملية توزيع السلطة داخل المنظمة حتى يستطيع الآخرين مشاركة المدير في بعض مهامه.

أما المسؤولية هي التزام الفرد بإنجاز المهام والأعمال المناسبة لطاقته، وقدراته ، وخبراته، ومؤهلاته، التي يكلف بأدائه طبقاً لمنصبه أو موقعه في الهيكل التنظيمي.

### نطاق الإشراف The Span of Management:

يقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته، ونظراً لاختلاف الطاقات بين الإداريين، فمن الضروري تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم، وهذا ما يسمى بنطاق الإشراف، ويعتبر نطاق الإشراف من العوامل الأساسية التي تحدد عدد الوظائف الإدارية في المنظمة، وأيضاً عدد المستويات الإدارية في التنظيم، يمكننا تحديد العوامل التي تحدد نطاق الإشراف على النحو التالي:

**1 تخصيص الوقت:** إذا كان معظم وقت المدير أو الرئيس مخصصاً لقضايا أساسية في وظيفته، فإنه من المتعذر عليه أن يمارس الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين، وبالتالي يتطلب الأمر في هذه الحالة تطبيق نطاق إشرافه.

**2 طبيعة الوظيفة:** ليست كل وظائف المنظمة على قدر واحد من الأهمية والصعوبة، لذا فبعض هذه الوظائف تواجه مشكلات متعددة ومواقف متنوعة تتطلب مواجهتها بصفة دائمة وفورية مما يستدعي معه مراعاة هذا الواقع عند تحديد نطاق الإشراف هذه الوظائف.

**3 قدرات و مهارات المرؤوسين:** إن العلاقة بين هذه الخصائص و نطاق الإشراف هي علاقة عكسية، فكلما زادت قدرات و مهارات المرؤوسين، كلما كان ذلك دافعا لتوسيع الإشراف للمدير و العكس صحيح.

**4) درجة تفويض السلطة:** إن تفويض بعض سلطات المدير إلى مساعديه أو مرؤوسيه يساعد على توسيع نطاق إشرافه، أما تركيزه للسلطة في يده بكل تأكيد من إشرافه على عدد كبير من المرؤوسين.

#### المركزية و اللامركزية:

إن المشكلة الأساسية في التنظيم والتي تتطلب علاجاً مستمراً هي درجة تركيز أو عدم تركيز السلطة، ولا يقتصر الأمر فقط على نوع السلطة المفوضة، بل يتعلق الأمر بمقدار أو حجم السلطة المفوضة إلى المستويات الإدارية. ويعكس مفهوم المركزية ( *Centralisation* ) تركيز السلطة، بينما يعبر اللامركزية ( *Décentralisation* ) عن تفويض السلطة و توزيعها على المستويات الإدارية.

المركزية تعني تمركز السلطة في يد شخص واحد أو في مستوى إداري واحد ( الإدارة العليا) في هذه الحالة لن يكون هناك مديرين، وبالتالي ليس هناك هيكل تنظيمي واقعي، ويستدل من ذلك على ضيق اتخاذ القرارات وحصرها فقط بيد شخص أو مستوى الإدارة العليا.

أما اللامركزية فهي تعبر عن درجة تفويض السلطات من أعلى المستويات التنظيمية حتى أدناها، لاتساع أو ضيق اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية تعكس المدى الذي ذهبت إليه من بيدهم السلطة أساساً في تفويضها للسلطة مع الأخذ في الاعتبار عدم التطرق في التفويض إلى المستويات الدنيا.

#### مزايا و عيوب المركزية و اللامركزية:

المركزية	
المزايا	العيوب
1. تأمين التجانس في المعايير والسياسات المستعملة على مستوى الوحدات	1. تركيز السلطة والقوة في يد أشخاص قليلين.
2. السماح بالاستفادة من القدرات التسييرية الممتازة على مستوى المنظمة ككل.	2. يتطلب تركيز ، أن تكون للمدير القمة طاقات أو إمكانيات استثنائية، وهو أمر

<p>لا يمكن ضمانه. 3. ضعف الشعور بالمشاركة لدى الأغلبية. 4. انتشار عدم المبالاة نتيجة لعدم توزيع المسؤوليات. 5. عدم إتاحة فرص كافية لتنمية الطاقات الإدارية وتطويرها.</p>	<p>3. تأمين اتخاذ القرارات متجانسة ومتناسقة. 4. المساعدة في القضاء على الازدواجية في الجهود، والهياكل ، وتجنب تبذير الموارد الناتج من ذلك.</p>
<p>اللامركزية</p>	
<p>العيوب</p>	<p>المزايا</p>
<p>1. السماح بنقص التجانس في المعايير والسياسات بين الوحدات. 2. إمكانية اتخاذ القرارات الهامة في غياب المديرين الأكثر كفاءة. 3. خلق مشاكل عدم تنسيق بين الوحدات. 4. إمكانية نمو التنافس بين الوحدات على حساب التنظيم ككل. 5. تتطلب اللامركزية الكثير من الوقت والتكاليف</p>	<p>1. تحويل المنظمة إلى وحدات يسهل التحكم بهاز 2. إشراك عدد كبير من الموظفين والعاملين في اتخاذ القرارات. 3. تقصير خطوط الاتصال وتحسين كفايته. 4. تقريب القرار من أولئك الذين سيتأثرون مباشرة بتطبيقه. 5. توزيع السلطة والقوة على عدد كبير من الأفراد. 6. سرعة البث في الأمور، وتجنب التعطل وإضافة الوقت اللازمين للرجوع إلى المركز.</p>

### 3.أنواع الهياكل التنظيمية:

ليس هناك نوع نمطي من الهيكل التنظيمي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات، سيما أن لكل منظمة أهدافها وظروفها الخاصة بها، و يمكن القول أن المنظمات بشكل عام تتضمن نوعين أساسيين من الهياكل التنظيمية هما:

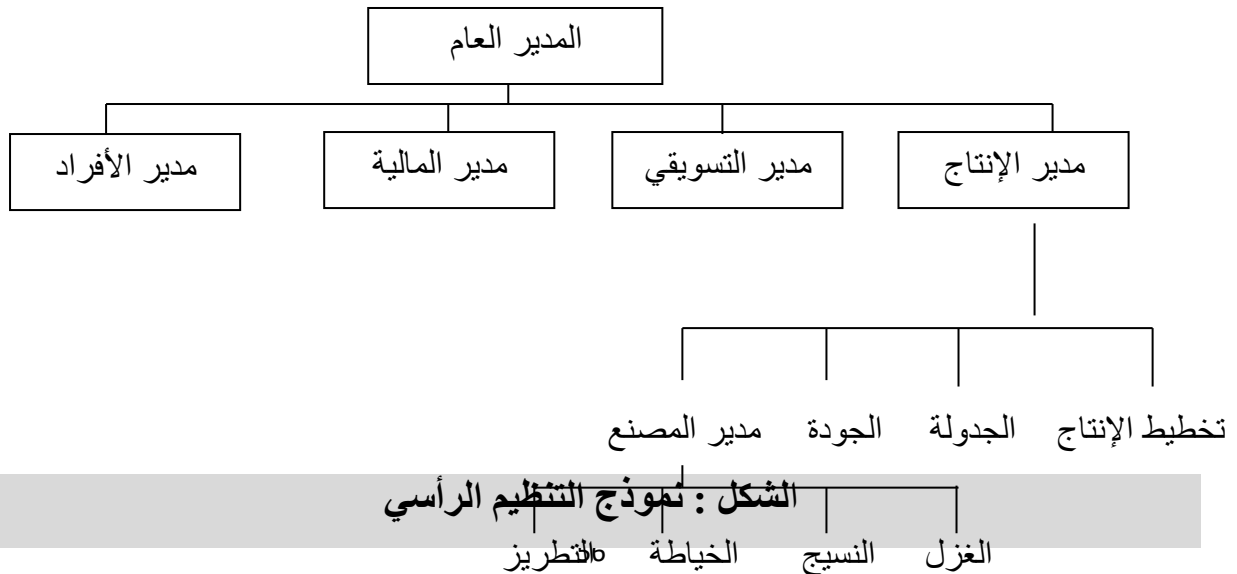
- الهيكل التنظيمي الرسمي.

- الهيكل التنظيمي غير الرسمي.

**أولاً: الهيكل التنظيمي الرسمي:** يمثل الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة البناء الهرمي الذي تحدد فيه العلاقات التنظيمية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة وحركة العلاقات بين التقسيمات في إطارها الهرمي:

### ① التنظيم الرأسي (العمودي أو التنفيذي) "Line organisation" :

يعد التنظيم الرأسي أكثر أشكال التنظيم انتشاراً أو شيوعاً، وقد تستخدم في المنظمات العسكرية بوجه خاص، وكذلك في المنظمات الصغيرة، ويعد هذا التنظيم من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية، حيث تمارس الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولاً إلى المستويات الدنيا، كما يتميز هذا النوع من التنظيم بالبساطة وسرعة تنفيذ الأوامر والتعليمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية، كما يتيح ممارسة الرقابة الدقيقة لتحقيق الأهداف. غير أنه من الرغم من المزايا الذي تمتع بها فإنه يتضمن مجموعة من السلبيات التي تجعل من المنظمة وخاصة الكبيرة أو المقدمة غير قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، حيث أن المدراء غالباً ما يكفون بمسؤوليات كبيرة بما يخرج عن مبدأ التخصص وتقسيم العمل، ثم أن سبل الاتصال في هذا النوع من التنظيم هي ذات مسلك واحد بين القيمة والقاعدة، وهذا يؤدي إلى العديد من المشاكل المتعلقة بإنجاز الأعمال.

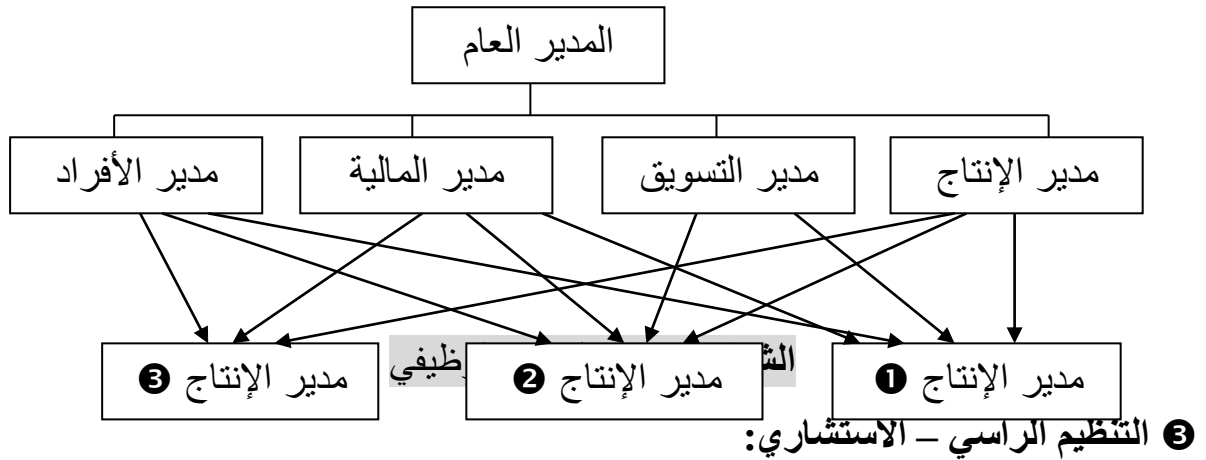


الشكل : نموذج التنظيم الرأسي

## ② التنظيم الوظيفي "Functional organisation"

يعتبر *F. Taylor* أول من ساهم في إرساء قواعد الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف، فقد لاحظ بأن المهام الوظيفية تتطلب جهودا كبيرة ووقتا أطول لذلك أقترح التنظيم الوظيفي بديلا عن التنظيم الرأسي، ويقوم التنظيم الوظيفي على أساس مبدأ التخصص وتقسيم في مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة، وتجسيد مبدأ التفاعل الوظيفي في مختلف جوانب الأداء الإداري، عن طريق تعاون التنفيذيين والاستشاريين، وفي مختلف المستويات لتحقيق نجاح المنظمة.

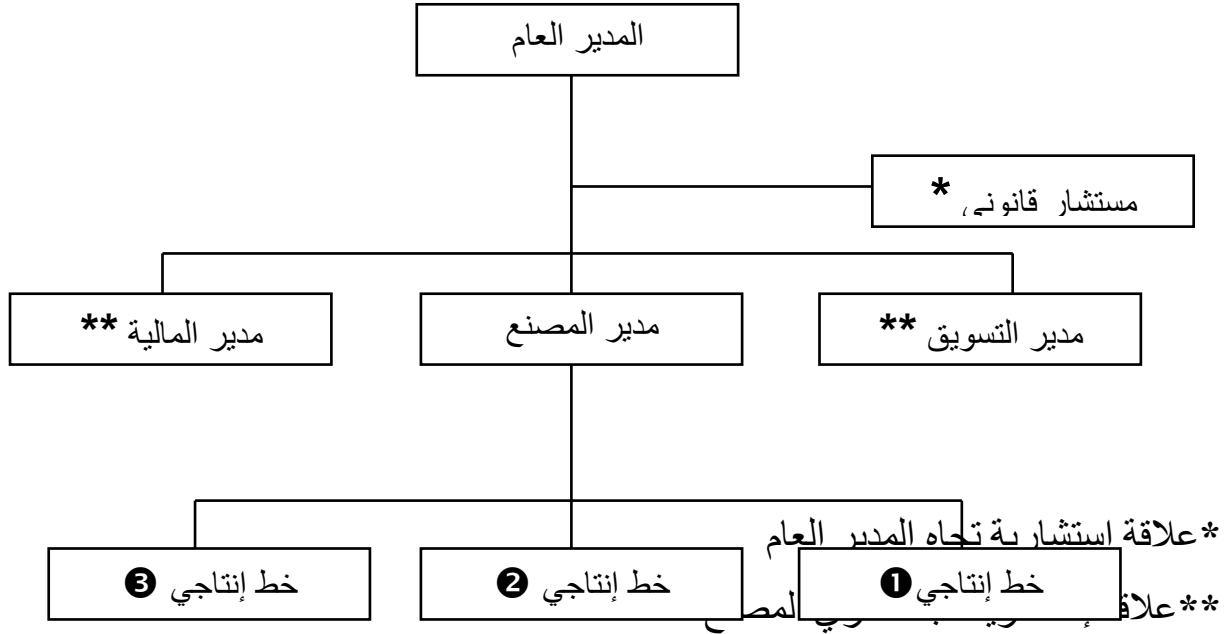
ومن المزايا هذا التنظيم أنه يعمل على تنمية روح العمل كفريق بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية بين المدراء لإنجاز الأعمال المختصة، مما يؤدي إلى تمكينهم من معالجة القضايا والمشاكل الإدارية برؤية مشتركة. غير أنه يؤخذ على هذا النوع من التنظيم صعوبة تحديد المسؤولية عن الانحرافات التي تحصل أثناء العمل في المنظمة.



يمثل هذا النوع من التنظيم مزيجا متاخلا من كل من النوعين السابقين، حيث يحقق هذا الشكل تجاوز للعيوب التي يحملها كل منهما، إلى جانب الاستفادة من مزايا كل منهما، ويستفاد في إطار هذا الهيكل التنظيمي من الاستشاريين في الإرشاد و النصيح عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن الأداء، ومما يعاب على هذا التنظيم صعوبة إيجاد العلاقات التعاونية، والتنسيق بين المديرين التنفيذيين والاستشاريين، كما قد لا يتطلب العمل وجود استشاريين على درجة كبيرة من الخبرة سيما إذا كان حجم المنظمة لا يستدعي توافر



أمثالهم، مما يترتب على وجودهم ارتفاع التكاليف، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النوع من التنظيم هو السائد في المنظمات المعاصرة، بسبب مزاياه وإيجابياته الكثيرة قياساً بالأساليب التنظيمية سائدة الذكر، وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة.



الشكل : نموذج التنظيم الرأسي الاستشاري

إلا أنه لا بد من القول بأن الأخذ بأي من الهياكل التنظيمية السابقة يعتمد بشكل رئيسي على حجم العمل، وطبيعة النشاطات المطلوبة و مدى توفر القيادات (الإدارية و الفنية)، وطبيعة البيئة (الاقتصادية ، الاجتماعية والسياسية) التي تعمل بها المنظمة.

#### ④ التنظيم المصفوفي "Matrix organisation":

أدى التعقيد المتزايد في البيئة وخاصة في الأسواق، والتكنولوجية، إلى تطوير شكل خاص وجديد من الهياكل التنظيمية، فقد نشأ التنظيم المصفوفي تاريخياً في صناعات الفضاء منذ الخمسينات من القرن الماضي حيث يستند تنظيم هذه الصناعات إلى أساس المشروع (Project).

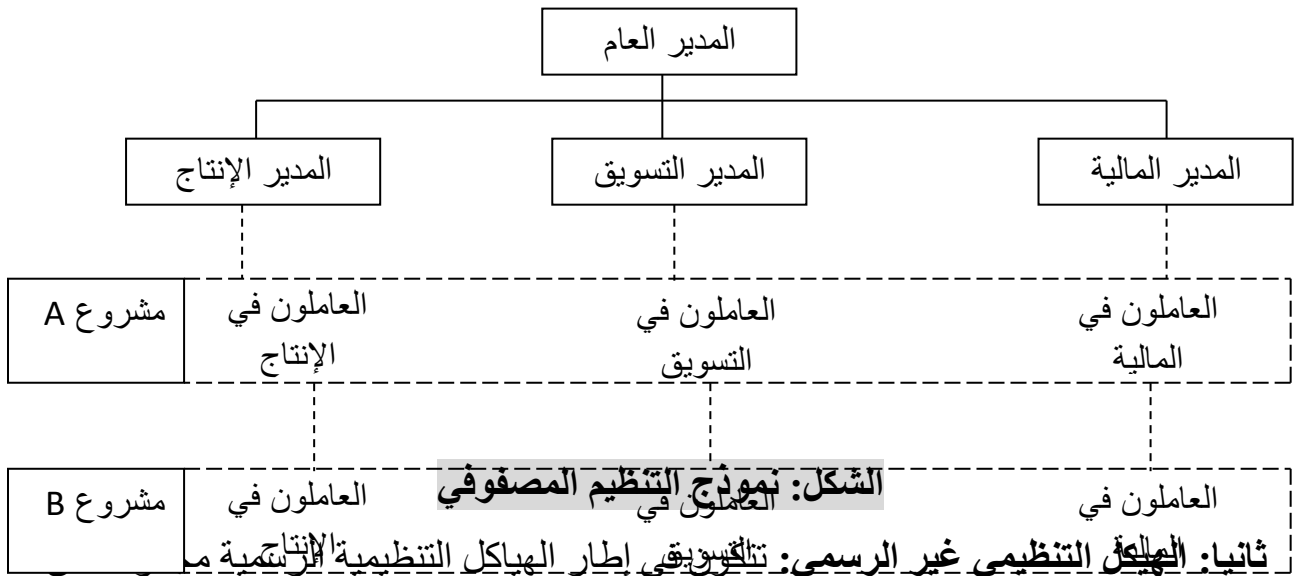
ويتضمن التنظيم المصفوفي إزدواجية السلطة مما يخرج به عن مبدأ "وحدة الأمر"، مما يتطلب اتخاذ القرارات تجمع بين التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس المشروع، ويقوم كل

## المحاضرة رقم 06: الهياكل التنظيمية " Les Structures d'organisation "

مدير مشروع بإدارة تقسيمات المشروع، حسبما يحتاج من تخصصات بشرية، مادية، ومالية، وقد يكون احتياجاته للبعض منها مؤقتا أو لجزء من الوقت (Part- time) على وفق متطلبات تنفيذ كل مرحلة، ويؤدي كل مدير مشروع وظائفه (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وكأنه شركة صغيرة، ويعيد إلى تلك التقسيمات أي من الموارد (البشرية، المادية، المالية) التي لم تعد له حاجة إليها، لتتولى التقسيمات الأساسية توجيهها إلى مشاريع أخرى بحاجة لها.

غير أن العاملين في كل مشروع يخضعون أيضا لنوع من سلطة التقسيمات الأساسية في المركز الرئيسي للمنظمة، وهكذا قد يخضع العاملون في المشاريع لنوعين من السلطة الأمرة: سلطة التقسيمات الأساسية في مركز المنظمة، وسلطة مدير المشروع، حيث يقوم المدير العام بتفويض الكثير من سلطاته (صلاحياته) لكل من مديري التقسيمات الأساسية ومديري المشاريع.

- إن أهم ما يتعرض له هذا النوع من التنظيم هو ازدواج السلطة، وضرورة بذل جهود إضافية لتقليل احتمالات الاحتكاك والتضارب بين سلطات مديري التقسيمات الأساسية ومديري المشاريع، وذلك من خلال الاستشارة والاجتماعات وغير ذلك، غير أنه على الرغم من ذلك فإن التنظيم المصفوفي يتزايد في التطبيق بسبب استجابته لمتطلبات العمليات المتخصصة المعقدة للكثير من المنظمات المعاصرة



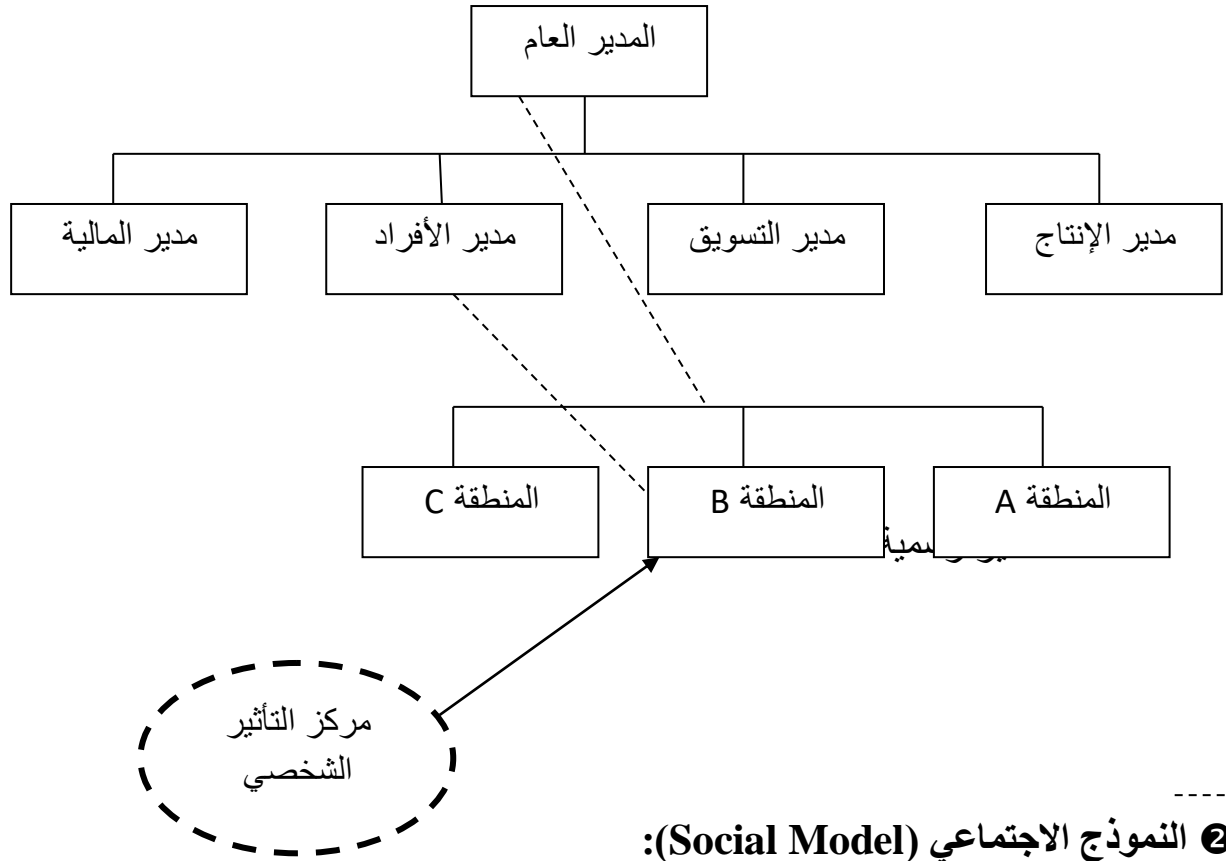
العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد أو

## المحاضرة رقم 06: الهياكل التنظيمية " Les Structures d'organisation "

جماعات العمل (*Works Groups*) لذلك تسعى المنظمة إلى دراسة وتحليل الجماعات الصغيرة، و الاستفادة منها لغرض زيادة كفاءة الأداء وتعزيز دور الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة، ومن الأشكال التنظيمية غير الرسمية في المنظمات ما يلي:

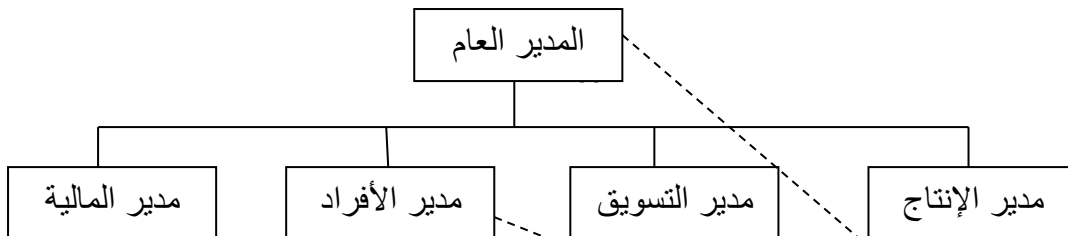
### ① النموذج الشخصي (Personal Model):

ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد المنظمة بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم، وغالبا ما تلعب الشخصية الإنسانية إلى تعزيز دورها في قيادة الجماعة، وخلق التجاذب الفعال بين الأفراد تحقيق الثقة والتعاون بينهم، وبالتالي التأثير من خلال ذلك على الأنشطة في المنظمة.



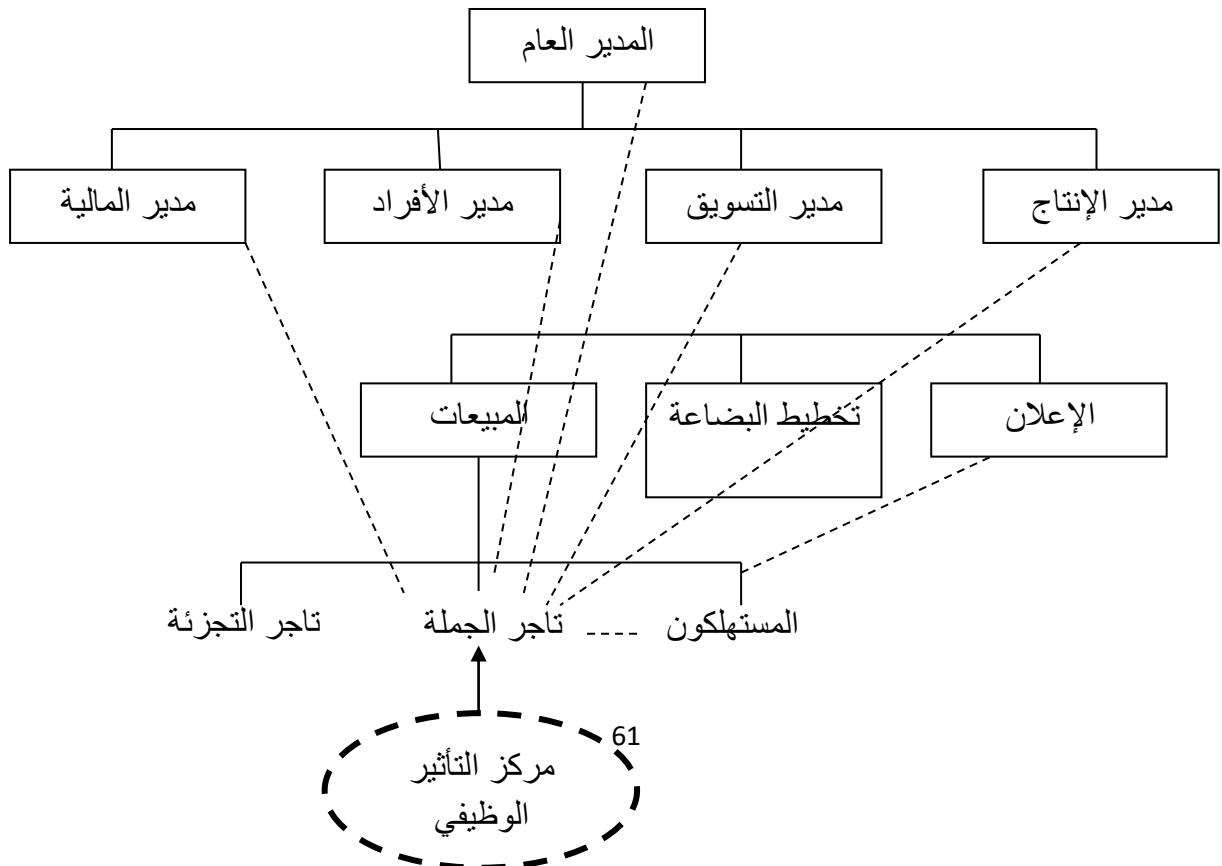
### ② النموذج الاجتماعي (Social Model):

يمثل النموذج الاجتماعي العلاقات المتفاعلة بين الأفراد بصورة غير الرسمية لأسباب تملئها طبيعة العلاقات السائدة بينهم في نشاط معين في المنظمة أو لأسباب تحدثها طبيعة الظروف السائدة اقتصاديا، اجتماعيا، أو ثقافيا، وغالبا ما تكون الروابط الناشئة عن ذلك ذات أبعاد مرغوبة و بالتالي مؤثرة في المنظمة.



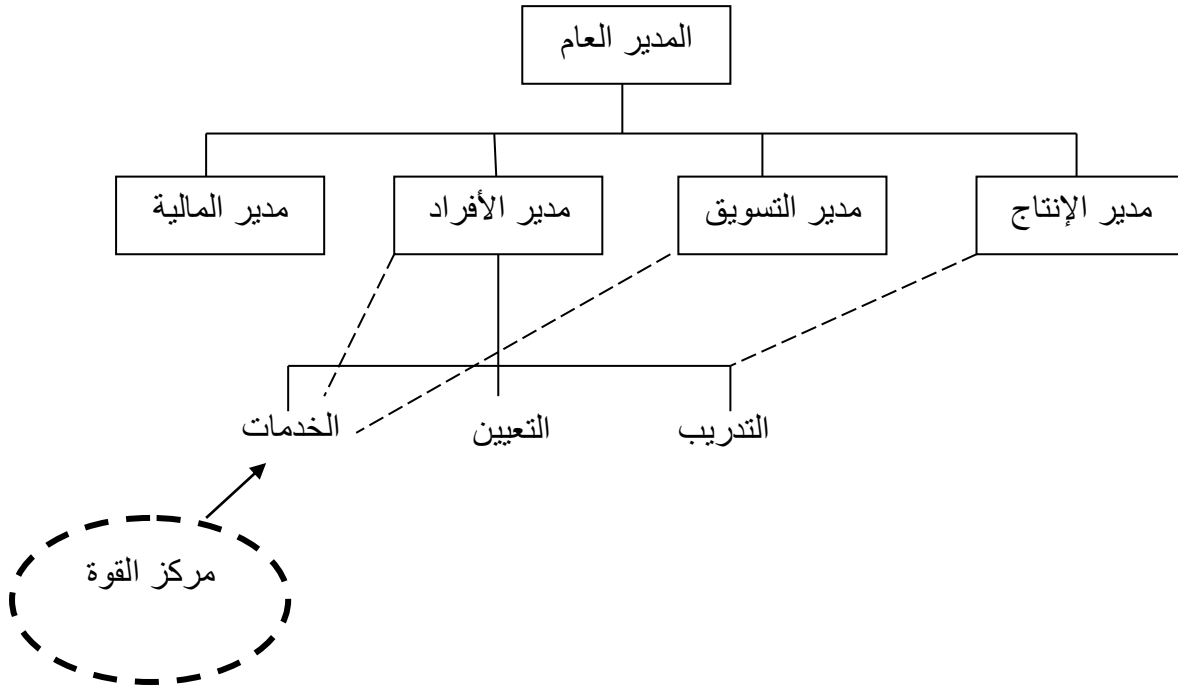
### ③ النموذج الوظيفي (Fonctional Model):

ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معها خصوصا عندما تستدعي المصالح الوظيفية الحصول على بعض المعلومات أو توفير بعض المستلزمات المشتركة بين الأفراد، ثم تذهب إلى تعميق وسائل الدعم المستمر لهذه العلاقات وتتميتها بالشكل الذي يؤدي إلى خلق علاقات غير الرسمية بين الأفراد.



#### ④ نموذج القوة (Power Model):

يطلق أحيانا على " نموذج القوة" مسمى " نموذج التأثير"، حيث ينشأ أحيانا بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لامتتع الفرد أو أفراد معينين، بقدر تأثيرية متأنية من خلال قوة الشخصية أو الإنتماء لنقابة قوية أو فئة اجتماعية، وهكذا ما يدعوا الاعتبار إلى التفاف الجماعة حول الأفراد (أو الفرد) و يؤثرون فيه اجتماعيا في تنفيذ ما يرغب القيام به في إطار المنظمة.



#### 4. أثر الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي:

① **دراسة A.Chandler:** درس *Chandler* مئة شركة صناعية كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، متبعا تطورها خلال 50 سنة (1909-1959)، ويحاول تشخيص الأحداث الأساسية التي مرت بها كل شركة، وقد أستنتج في إستراتيجية الشركة تتقدم و تقود التغيرات في هيكل المنظمة، والسبب كما يقول *Chandler* هو أن الإستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل يتم تحديثه إذا أرادت المنظمة العمل بكفاءة. وقد وجد *Chandler* لم يكن لديها أكثر من خط إنتاجي واحد، ولكن مع تطورها و نموها ازدادت خطوط الإنتاج الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطوير هياكلها التنظيمية لأنها لم تعد قادرة على التعامل مع هذا التعقيد.

الوقت	الفترة 1	الفترة 2	الفترة 3
إستراتيجية تنوع المنتجات	قليل	← عالي	
هيكل المنظمة	بسيط	وظيفي	أقسام متخصصة

② **دراسة Miles- Snow:** لعلم من أهم البحوث التي اهتمت بالعلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بعد دراسة *A.Chandler* هو البحث الذي أنجزه كل من *Miles-Snow* في عام 1978، لقد قاما بتقديم أربعة أنواع من الإستراتيجيات و هي:

1. **إستراتيجية المدافعون Defenders:** تحقق هذه الإستراتيجية الثبات من خلال إنتاج عدد محدود من السلع الموجهة إلى جزء محدود من السوق، وضمن هذا الإطار السوقي الضيق يناضل المدافعون (الإدارة العليا) ضد دخول المنافسين إلى حلبتهم، و يتم لهم ذلك من خلال إتباع تصرفات اقتصادية رشيدة، كالتركيز على الأسعار التنافسية والنوعية العالية للمنتجات.

2. **إستراتيجية المنقبون Prospectors:** تمتاز هذه الإستراتيجية بأنها عكس إستراتيجية المدافعين، وتمكن قوتها في إيجاد واستثمار منتجات جديدة، وفي إيجاد الفرص السوقية، ولعل الابتكار لدى المنقبون أكثر أهمية من الربحية العالية.

### 3. إستراتيجية المحللون **Analysers**: يحاول المدير في ظل هذه الإستراتيجية الاستفادة من

مزايا الإستراتيجيين السابقين، فهو يجتهد لكي يقلل المخاطر ويعمل في الوقت نفسه على تضخيم فرص تحقيق الأرباح، كما أنه لا يقدم على إنتاج سلعة جديدة أو الدخول إلى سوق جديدة إلا إذا ثبت له جدوى ذلك بواسطة المنقبين.

### 4. إستراتيجية المستجيبون **Reactors**: وتدعى أيضا "إستراتيجية رد فعل"، و هي تمثل

الإستراتيجية المتبقية عندما المدير الذي يأخذ بها عندما يفشل في تطبيق أي من الإستراتيجيات الأخرى، وهي تجسد أنماط اللاتجانس وعدم الثبات المنبثقة من جراء تطبيق أي من الإستراتيجيات الثلاثة السابقة بشكل خاطئ.

- فيما يلي جدول يوضح هذه الإستراتيجيات ، و طبيعة أهدافها، و نوع البيئة التي تواجهها، و الأساليب التي ستختارها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

الإستراتيجية	الأهداف	البيئة	خصائص هيكل المنظمة
المدافع	الإستقرار و الكفاءة	مستقرة	سيطرة محكمة، تقسيم جيد للعمل، درجة عالية من الرسمية، مركزية
المحلل	الإستقرار و المرونة	متغيرة	سيطرة مركزية معتدلة، سيطرة محكمة على الأنشطة المالية، سيطرة مرنة على المشاريع الجديدة
المنقب	مرنة	ديناميكية	هيكل مرن، تقسيم واطئ للعمل، درجة واطئة من الرسمية، و لا مركزية

لم تدرج إستراتيجية المستجيبين لسبب واضح هو أنها تقود إلى أداء غير فعال.

### علاقة البيئة بالهيكل التنظيمي:

تعتمد المنظمات على بيئتها كي تتمكن من البقاء و النمو إلا أن هذا التأثير يختلف من قسم إلى آخر، وتشير الدلائل إلى أن البيئة الديناميكية أكثر تأثيرا على الهيكل التنظيمي من البيئة المستقرة، أيضا كلما زاد تعقيد البيئة زادت لامركزية الهيكل، ففي البيئات المعقدة يستعمل نظام المعلومات الإدارية المركزي أكثر من طاقاته، لذلك يجب أن يخول القرارات إلى

الوحدات الفرعية، وعندما يستلزم الأمر وجود استجابات مختلفة من قبل الوحدات الفرعية للبيئة فإن اللامركزية يجب أن تعطي لهذه الوحدات.

- نفترض تساوي جميع العوامل الأخرى فإن المنظمة تفضل مع بيئة مستقرة لأنها تقدم للإدارة دقة عالية من التنبؤ، ومن جهة أخرى يشير التعقيد البيئي إلى عدد المتغيرات الخارجية التي تؤثر في عمل المنظمة، فكلما ازداد عدد هذه المتغيرات زاد تعقد البيئة وزادت صعوبة الإدارة في التعامل معها لأنها غير متجانسة وكثيرة في وقت واحد. إن زيادة التعقيد تلزم الإدارة بضرورة التوجه نحو اللامركزية بغرض زيادة فاعليتها و السيطرة عن قرب على تلك المتغيرات غير المتجانسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

ديناميكي	<p><b>3- عدم تأكد عالي :</b>                  البيئة: قليلة المكونات متشابهة ولكنها متغيرة باستمرار .                  الهيكل: قليل التعقيد و الرسمية و هو مركزي</p>	<p><b>4- عدم تأكد عالي جدا:</b>                  البيئة: كثيرة المكونات غير المتشابهة و متغيرة باستمرار .                  الهيكل: درجة قليلة من التعقيد و الرسمية و هو غير مركزي</p>
	لتغيير	<p><b>1- عدم تأكد منخفض جدا:</b>                  البيئة: قليلة المكونات متشابهة و هي ثابتة.                  الهيكل: عالي التعقيد و الرسمية و لكنه</p>



مركزي	الهيكل: عالي التعقيد و الرسمية و لكنه غير مركزي
-------	---

نلاحظ من الجدول أعلاه، أنه يتكون من بعدين هما: بعد التعقيد البيئي و بعد التغيير البيئي، و يتدرج محور التغيير من الثابت إلى المتحرك أو الديناميكي، و عليه يصبح لدينا أربع خلايا، تمثل الخلية رقم (1) أقل ما يمكن من عدم التأكد، أي يكون عندنا تأكد عالي عند اتخاذ القرار، يقابلها الخلية رقم (4) التي تمثل أعلى حالات عدم التأكد، أي أن هناك مخاطرة.

- يظهر فيمايلي مقارنة بين خصائص البيئة الخارجية التي يمكن أن تعمل فيها المنظمة ومتطلبات التعامل الفعال مع البيئة الخارجية للمنظمة والسمات الرئيسية للتنظيم الإداري الملائم لبيئتها الخارجية التي تعمل بها:

### ① بيئة خارجية متماثلة ومستقرة وبسيطة: السمة الرئيسية لها هي عناصر البيئة الخارجية

معقد	التعقيد	بسيط
------	---------	------

### متطلبات التعامل مع البيئة:

- استقرار الخطة (خطة واحدة)
- انخفاض مشاركة المستوى الأدنى في صنع القرارات.
- الاتصالات الإدارية الرأسية من أعلى إلى أسفل.
- انخفاض الحاجة إلى اللجان الإدارية لقيام الإدارة العليا باتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- أهمية إعداد الاختصاصات والواجبات بصورة أكثر تفصيلاً.
- أهمية وضع القواعد والإجراءات واللوائح بصورة أكثر تفصيلاً وبدرجة أعلى من الرسمية.
- أهمية وجود درجة عالية من التخصص وتحديد تفصيلي للمستويات الوظيفية.
- صلاحيات أوسع للمستوى الإداري الأعلى.

- انخفاض احتمالات العداء البيئي وعادة ما تكون عارضة، ويمكن للمستوى الأعلى متابعتها والتعامل معها.

### تأثير البيئة على التنظيم:

- مركزية النشاطات.
- مركزية القرارات.
- وحدات تنظيمية أكثر.
- مستويات إدارية أكثر.
- تعدد المراكز الوظيفية.
- استقلالية نسبية من التباينات الوحدات ومحدودية مجالات التبادل والمنافع المشتركة.
- أهمية التسلسل الإداري.

② بيئة خارجية متباينة ومتغيرة ومركبة: السمة الرئيسية لها هي ان عناصر البيئة الخارجية متعددة ومتنوعة ومتغيرة بدرجة عالية (تنوع وعدم استقرار).

### متطلبات التعامل مع البيئة:

- مرونة الخطط (ضرورة وضع مستويات للخطط، خطط بديلة).
- ضرورة المشاركة العالية في صنع القرارات.
- أهمية التنسيق والاتصالات التنظيمية والإدارية في كافة الاتجاهات.
- أهمية اللجان التنفيذية لاتخاذ القرارات حسب أسلوب العمل من خلال الإدارة.
- أهمية فرق العمل في تنفيذ والعمل كفريق واحد.
- ضرورة وجود مرونة عالية في القواعد وإجراءات واللوائح.
- أهمية وجود درجة أقل من التخصص، وقيام كل فرد بأكثر من دور يقوم بأكثر من وظيفة.
- أهمية الحماية البيئية لمواجهة العداء البيئي وخاصة البيئة الخارجية.

### تأثير البيئة على التنظيم:

- لامركزية النشاطات (لامركزية تنظيمية).

- لامركزية اتخاذ القرارات.
- وحدات تنظيمية أقل.
- مستويات إدارية أقل.
- مراكز وظيفية أقل.
- أهمية تبادل المنافع والتعاون مع الكيانات والوحدات الفرعية.
- تعميق الانتفاع بالموارد والإمكانيات.
- تبادل الخبرات العملية.
- تقليل أثر عدم الاستقرار في البيئة.

الإدارة ضرورية لكل جهد جماعي في إتمام الأعمال بواسطة الآخرين ، فالتنظيم والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال إلا إذا تولى المسؤولية بحكم سلطاتهم توجيه رؤوسهم لإتمام الأعمال ، أي إصدار التعليمات إليهم وإرشادهم ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري ويكونون لهم بمثابة القادة في أفعالهم وتصرفاتهم .

### 1. مفهوم القيادة :

إن مفهوم القيادة عرف أكثر من معنى أو يتم تضمينه بعض عناصر داخلية في تعريف مفهوم آخر أو يعرف في ضوء مفهوم أعم منه ويمكن تقديم التعريفات التالية:

- تعريفات تتمركز حول القائد :

- تعريف *Eckles*: القيادة هي قدرة المدير على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها
- تعريف *Wolman*: القيادة هي تلك المجموعة من خصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا.
- تعريف *Tead* : القيادة هي مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حيث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم.
- تعريفات تعني بعملية التأثير :
- تعريف *Tosi*: القيادة هي قدرة القائد على التأثير في الآخرين ليتصرف بالطريقة التي يرغبها.
- تعريف *Fidler* : هي علاقة يستخدم فيها الشخص قوته وتأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معا لانجاز مهمة مشتركة.
- تعريف *Massarik et Tannenbaum*: القيادة هي تأثير يتم من خلال التفاعل الشخصي في الموقف القيادي ،يقوم القائد بموجبه بتوجيه الجماعة نحو الهدف المحدد.
- تعريف *Kleeton et Mason*: القيادة هي تلك القدرة على التأثير في الأفراد ، لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع.
- تعريف *Bech*: إن القائد هو الذي يجعل الآخرين يتصرفون على النحو المطلوب من خلال استخدام عدد من الوسائل كالإقناع، أو التهديد أو القوة...الخ.

من حصيلة التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة:

( هي فن التأثير على الآخرين لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة )

التمييز بين مفهوم القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معه : هناك مفهومين رئيسيين يعدان من أكثر المفاهيم المتداخلة مع القيادة و في الكثير من الأحيان ما يستخدمها الباحثون على نحو يكشف عن عدم وضوح الحدود الفاصلة بين كل منها وبين مفهوم القيادة، وهذان المفهومان هما الرئاسة والإدارة.

**القيادة والرئاسة:** لا يوجد فرق بين المفهومين، ذلك لأن مضمون تعريف المفهومين واحد، فهما يحويان عناصر متشابهة وأن الخلاف لا يتعدى النواحي الشكلية فقط، حيث أن الرئيس يمارس القيادة في جماعة عمل رسمية، والقائد يمارسها في غير رسمية.

**القيادة والإدارة:** يكمن الاختلاف في أن الإدارة مصطلح يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المنظمة، أما القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، أي أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية في المنظمة.

- الإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئية (الجوانب الفنية والتنظيمية) لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف، وعلى هذا تكون الإدارة أعم من القيادة، وتكون القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة.

## 2. نظريات القيادة:

① **نظرية السمات أو الخصائص:** تركز على شخصية القائد وخصائصه، وتم استخدامها لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة والفعالة، لذلك كانت تركز الإدارة على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد. وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر، هناك خمس أنواع للسمات وهي:

- السمات الجسمية: كالصحة، والطول... إلخ

- السمات الاجتماعية: فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال...إلخ

- السمات الانفعالية: كالنضج الانفعالي، ضبط النفس...إلخ

- السمات الشكلية: المظهر، الذوق العام...إلخ

وقد أدى إلى توجيه العديد من الانتقادات إلى هذه النظرية منها:

1. أن هذه السمات قد تتوفر لدى القادة وغيرهم ممن ليسوا قادة على حد سواء.

2. عدم اتفاق العلماء على مجموعة موحدة للسمات القيادية التي يمكن تعميمها على جميع القادة.

3. أهملت هذه النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.

4. تنظر هذه النظرية إلى أن العوامل البيئية لا تؤثر في تنمية واستمرار القيادة.

**② النظرية الموقفية:** تعني هذه النظرية إن كل شيء يتوقف على الموقف، وقد حاول

أصحاب هذه النظرية صياغة مدخل للقيادة، بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد لتكيف مع الظروف.

الجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الموقفية هما: القائد، الجماعة، والموقف، وهذا الأخير هو المتغير وله الأهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه إنجاز أهدافه، فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وأحوال مغايرة.

**③ نظرية الرجل العظيم:** وهي من أول النظريات التي ظهرت في مجال القيادة، وتشير إلى

أن التغيرات التي تحدث في الجماعات وفي مجال الحياة الاجتماعية بصورة عامة، تتم عن طريق بعض الأفراد من ذوي القدرات والاستعدادات الخاصة مثل: الأنبياء، المصلحين، رجال العلم، وغيرهم.

غير أن هذه النظرية اعتمدها على القدرات والاستعدادات الخاصة لا يكفي لصنع القائد، فقد يستطيع قائد ما إحداث التغيير في جماعة، ولكنه قد يفشل مع غيرها.

**④ النظرية الوظيفية:** وترى هذه النظرية بأن هذه القيادة هو القيام بمجموعة من الأعمال التي

تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها مثل التوجيه، وتحسين مستوى التفاعل بين الأعضاء.

وتؤكد النظرية على أن القيادة قد تكون فردية أو جماعية، وتتم تحديدها من حيث الوظائف والأفراد والقائمين بها تبعاً للظروف المحيطة بالجماعة.

### 3. أنواع القيادة:

يختلف تأثير القائد في المجموعة التي يتولى قيادتها تبعاً لنوع القيادة التي ينتهجها وأساليبه في التعامل مع أعضاء الجماعة، وتبعاً للأهداف التي يخططها للجماعة، ويرسم لهم طريقة تحقيقها.

ولما كان هناك أنماط متعددة للقيادة تؤدي إلى حدوث تأثير على الجماعة ككل، وعلى أعضاء التنظيم. قد ميّز ثلاثة أنماط من القيادة وهم:

- القائد التسلسلي (الأوتوقراطي).
- القائد الديمقراطي.
- القائد المتساهل ( الفوضوي).

#### ① القيادة التسلسلية (الأوتوقراطية): تتميز هذه القيادة بالمناخ الديكتاتوري التسلسلي

والاستبدادي، حيث يتولى القائد وحده تحديد السياسة نوع العمل دون مشاركة من أحد، كما يتولى إصدار الأوامر دون مراعاة لرغبات الجماعة. ومما يلاحظ أن سلوك الجماعة تسوده الروح العدوانية والسلبية واللامبالاة، حيث يعتمد الأفراد كلية على القائد، وتتعدم الثقة، وتسود مظاهر الإحباط والقلق وعدم الاستقرار.

ويلاحظ في المنظمات التي يسودها هذا الجو من العمل، اعتماد المدير على نفسه وعدم اعتماده على المستشارين، مع التمسك بالسلطات الممنوحة له واستخدامها في إصدار قراراته دون السماح لأحد بالتدخل، غير أنه من مشاكل هذا النوع من القيادة قيام المدير بنسبة جميع النجاحات لنفسه ظناً منه أن ذلك يرجع إلى قدراته المميزة، أما في حالة الفشل فغالبا ما يعلل ذلك بإهمال الموظفين أو لعدم قيامهم بمهام العمل على الوجه المطلوب.

#### ② القيادة الديمقراطية: يسود الجماعة مناخ ديمقراطي يتم فيه إشباع الحاجات، ويتسم

بالاحترام المتبادل للحقوق، مع مشاركة الجميع في المناقشات وإصدار القرارات الجماعية، ويتم توزيع المسؤوليات والأعمال بشكل جماعي. وفي حالة غياب القائد فإن نشاط الجماعة وإنتاجها لا يتأثر على الإطلاق، حيث يتوفر الشعور بالثقة، ويشعر الأعضاء بالراحة النفسية.

ومن مميزات هذا الأسلوب أنه يعطي أهمية للمرؤوسين، حيث نجد أن القرارات مبنية على الإقناع وعدم ممارسة القوة، ويعمل هذا النمط على تقديم المصلحة الجماعية على المصالح الشخصية، وعلى مشاركة الآخرين في دراسة المشاكل، وفي محاولة إيجاد الحلول واتخاذ القرارات الملائمة، ويعتمد هذا الأسلوب بصورة خاصة على اللجان وكثرة الاجتماعات.

### ③ القيادة الفوضوية: أو ما يسمى بأسلوب عدم التدخل حيث على الرغم من توفر المناخ

الاجتماعي إلا أنه غالباً ما يتسم بالفوضى حيث تتاح الحرية لكل من القائد والأتباع بشكل مطلق دون أية ضوابط. وعادة ما يبقى القائد محايداً مع ترك حرية تقرير العمل للمرؤوسين دون أن يساهم فيه أو يهتم به، ولذا فإن الإنتاج لا يتأثر سواء في حضور القائد أو في حالة غيابه، ويوفر هذا الأسلوب الحرية المطلقة للجماعة في اتخاذ القرارات، وفي تفسير دقة العمل إلا أنه يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج مع رداءة نوعيته.

القائد المتساهل "الفوضى"	القائد الديمقراطي	القائد التسلطي "الأوتوقراطي"	
يترك القائد للمجموعة أو الأفراد حرية اتخاذ القرارات، مع مشاركتهم بشكل جزئي.	السياسة تناقش من قبل المجموعة، ويشجع القائد الأعضاء على المشاركة في صنع القرار.	القائد هو الذي يقرر الخطط والسياسات	1
يتولى القائد تزويد المجموعة بالمواد، كما يعلمه باستعداده لتقديم المعلومات اللازمة متى طلب منه ذلك، غير أنه لا يساهم مطلقاً في مناقشة العمل.	يتم تحديد إطار النشاط من خلال النقاش، وكذلك رسم الخطوات العامة والأهداف، وعندما تكون هناك حاجة للاستثمارات الفنية يقوم القائد باقتراح مجموعة أساليب للعمل.	يتولى القائد سلطة تحديد التقنيات وخطوات العمل، مما يجعل الخطوات المقبلة مجهولة وغير معروفة للأعضاء إلى حد كبير	2
لا يشارك القائد على	يترك القائد للأعضاء مهمة اختيار	القائد يملئ ما هو المطلوب	3

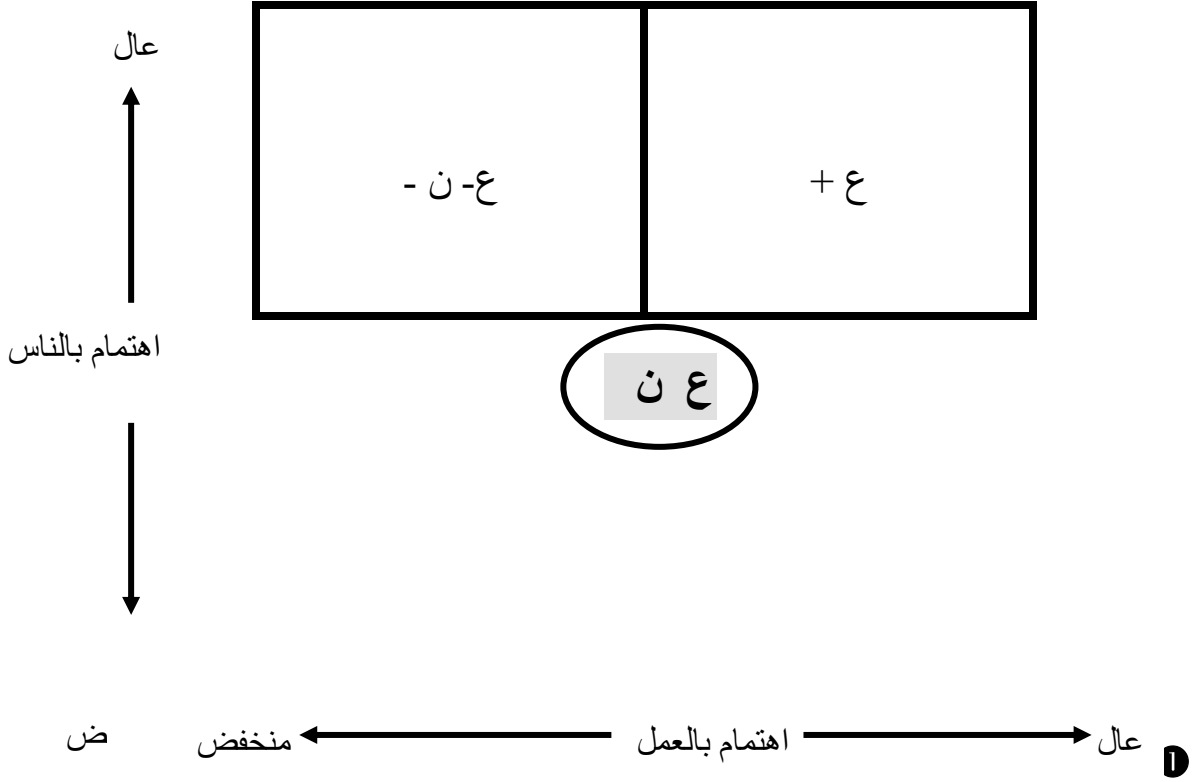


<p>الإطلاق في تقرير طبيعة العمل أو يحدد عدد المشاركين فيه.</p>	<p>من يعملون مهم، كما يترك عملية تقسيم العمل للمجموعة.</p>	<p>من المجموعة، ويحدد الأشخاص الذين يقومون بالعمل.</p>
<p>يقدم القائد ملاحظات عفوية عن نشاطات الأعضاء، ما لم توجه إليه أسئلة للإجابة عنها كما أنه لا يحاول التقييم أو التنظيم أو التدخل في مجريات الأمور.</p>	<p>القائد موضوعي في توجيه الثناء أو النقد ويحاول المشاركة بشكل مستديم من الناحية المعنوية، دون تقديم مساهمة كبيرة في تأدية العمل نفسه.</p>	<p>4 القائد يتصرف بشكل شي سواء تقديم الثناء أو النقد للأفراد، ويبقى متباعدًا في نفس الوقت عن المشاركة الإيجابية في نشاط الجماعة، ما عدا في حالة توليه مهمة الشرح أو التوضيح.</p>

#### 4. الأنماط المختلفة للمديرين:

ساهم عدد كبير من المهتمين بالإدارة في تحديد الأنماط المختلفة للمديرين مركزين على بعدين أساسيين هما: العمل والناس، وقد جاء هذا الاختلاف كنتيجة لطبيعة للقوة والمكانة التي يشكلها كل من البعدين في التنظيم، ويوح الشكل التالي أنواع هذه الأنماط:

<p>+ن</p>	<p>+ع +ن</p>
-----------	--------------



- عدم الفهم المطلق للعلاقات الإنسانية والدوافع ، وينظر للإنسان على أنه شخص معقد لا يمكن فهمه وتحليل تركيبته، وبالتالي السلبية هي أساس التعامل معه.
- إن تطبيق اللوائح والنظم هي أولى الاهتمامات، والمطلوب التنفيذ الجيد للتعليمات أيا كانت.
- إن السلبية المفرطة لهذا النمط تجعله لا يحمل المسؤولية للآخرين.
- إن تحقيق الأهداف هي آخر الاهتمامات لأن الآخرين يسعون إلى تحقيقها.

### ② النمط ع+ : يقوم هذا النمط على المقومات التالية:

- إن الأهداف هي محور الاهتمامات، إنها أقصر الوسائل لتولي المناصب الإدارية العليا.
- إن العلاقات السائدة بين الأفراد التنظيم يسيطر عليها مناخ عدم الثقة المتبادلة.

### ③ النمط ن+ : يرتكز على مايلي:

- إن الفرد كائن اجتماعي له حاجات ورغبات متعددة وإن الحوافز المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيزه، وإن الروح المعنوية هي أهم أولياته، وبالتالي يتطلب الوضع تشجيع الفرد من وقت لآخر.

- إن الوظيفة الأساسية للمدير هي إسعاد الأفراد كي يمارسوا أعمالهم ولو كان ذلك على حساب اللوائح والنظم، والقواعد المتبعة.

④ النمط ع + ن +: يستند هذا النمط من المديرين على المقومات التالية:

- الالتزام بتحقيق الأهداف لكافة أركان التنظيم.
- إن المنظمة مهما تعددت المستويات الإدارية فيها، فإن العمل يجب أن يتم كفريق متكامل له أدواره المتفق عليها.
- إن الرقابة الذاتية هي المحرك الأساسي للتصرفات والأعمال.
- إن الاهتمام بالعنصر البشري هو قضية كبرى ولا بد من دعمه بلا حدود طالما الالتزام بالأهداف قائم، والانجاز يتم من خلال الفريق.

⑤ النمط ع ن: يسعى هذا النمط إلى تحقيق الحل الوسط للعلاقات بين العمل والناس.

بدأ التوجه الحديث في دراسة الظاهرة التنظيمية ليس من زاوية التناقض بين النظريات الجزئية و إنما من زاوية تكامل هذه النظريات في تناول موضوع التنظيم بكيفية تحقق فعالية كبيرة من منظور نظامي مع الاعتراف بضرورة الترابط المتبادل بين أجزاء المؤسسة و أثر البيئة الخارجية عليها. و ضرورة اعتبار الحالة قيد الدراسة على أنها حالة فريدة و متميزة عن الحالات المماثلة و لذلك ينبغي على المسير استخدام كافة الوسائل المتاحة لديه لدراسة الموقف الذي يواجهه و هذا ما يعطي للفعالية التنظيمية بعد مرن يستجيب لظروف الحالة موضوع الدراسة.

### 1- أسباب ظهور نظرية Z :

حسب إحدى المسيرين لأفضل الشركات إدارة و تنظيمًا في الولايات المتحدة الأمريكية أن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات الأمريكية في المستقبل لا تتعلق لا بالتكنولوجيا ولا بالاستثمار أو التضخم و إنما هي أن اليابانيين أقدر منا على الإدارة "Management". ولاحظ عالم الإدارة الياباني OUCHI أن الإنتاجية في المؤسسة اليابانية حققت أرقامًا قياسية مقارنة بالمؤسسات الأمريكية حيث وصلت إلى نسبة 400%.

وتبين لـ OUCHI أن هذه الزيادة لا ترتبط بالسياسات الاستثمارية و المالية للمؤسسة و إنما ترجع أساسًا لكيفية إدارة العنصر البشري و الاهتمام به فالإنتاجية كصورة للفعالية التنظيمية مسألة تتعلق بالتنظيم الاجتماعي وبعده الثقافي أو التنظيم الإداري و يمكن حلها من خلال تنسيق الجهود الفردية بطريقة تحقق تآزر إيجابي. و انطلاقًا من تصميم نظام حوافز للعمال يحقق التعاون و التآلف على المدى البعيد.

وتظهر صور تلاحم الأفراد داخل المؤسسة من خلال :

**\* الثقة :** كعامل يؤدي إلى التضحية و زيادة الإنتاجية لتأكده من الحصول على التعويض الملائم على ما يبذله من جهد.

**\* المهارة :** والتي تمكن المشرف من التمييز بين الخصائص الشخصية لكل العمال بطريقة تمكنه من بناء فريق عمل قادر على تحقيق الحد الأقصى من الفعالية. هذه المهارة تكتسب من الممارسة و الخبرة و الاحتكاك مع الأفراد.

## المحاضرة رقم 09: النموذج Z في المنظمة

كذلك تجدر الإشارة إلى أنه في حالة ما تكون العلاقة غير طبيعية بين المؤسسة و العمال فعوض الإضراب فإن العمال يضاعفون جهودهم و ترتفع كمية الإنتاج دون المطالبة بأجر إضافي وهذا ما يختلف عما هو حاصل في أمريكا و دول أوروبا الغربية، و من خلال الاستقصاء الذي قام به OUCHI حول الخصائص الأولية لتنظيم المؤسسات اليابانية تبين له ما يلي:

- الوظيفة مدى الحياة و التي تعتبر القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية.  
- التقويم و الترقية على الأمد البعيد، أي الحصول على أول ترقية يكون بعد 10 سنوات عمل.

- مسار وظيفي غير متخصص : حيث أن العامل بمجرد التحاقه بالوظيفة يستفيد من برنامج تدريب إداري يتمثل في شكل مقابلات مع الأفراد و التعرف على جو العمل و مختلف متطلباته داخل المؤسسة. و يستمر هذا المسار مدة 10 سنوات يحصل بعدها على أول ترقية.

- هذه العوامل الثلاث ترتبط ارتباط مباشر بالفعالية التنظيمية من خلال تحقيق قدر هائل من الإنتاجية.

### 2. المقارنة بين خصائص التنظيم (J) الياباني و التنظيم (A) الأمريكي :

قام OUCHI بالمقارنة بين جوهر النموذج التنظيمي الياباني و الأمريكي و توصل إلى أن النموذجين متعاكسين تماما من خلال الخصائص الثقافية التي تحكم كلا النموذجين. و الجدول التالي يوضح ذلك:

الخصائص	النموذج الياباني	النموذج الأمريكي
التوظيف	مدى الحياة	قصير الأجل
التقويم و الترقية	بطيئة	سريعة
المسار المهني	عدم التخصص	التخصص

## المحاضرة رقم 09: النموذج Z في المنظمة

الرقابة	ضمنية	علنية و صريحة
اتخاذ القرار	بصفة جماعية	بصفة فردية
المسؤولية	جماعية	فردية
الاهتمام بالفرد	شامل	جزئي

ويمكن أن نستنتج من هذا الجدول أن المؤسسات الأمريكية تتميز بهيكله بيروقراطية تنقصها المرونة الكافية لتحقيق الفعالية التنظيمية، كل هذا بسبب أن المجتمعات الغربية سيطرت عليها الآلة في الحياة والعمل معا و النزعة الفردية. لكن حتى تستطيع المؤسسات تحقيق الفعالية التنظيمية بمختلف صورها فإنه يجب البحث عن التوازن بين الجوانب الاجتماعية و النفسية من جهة، وتوخي الموضوعية و الدقة في العلاقة بينها من جهة ثانية. لذلك فالخلفية التاريخية التي تنشأ في إطارها المؤسسات تشكل نقطة الانطلاق لفهمها. هذا هو العامل المساعد لفهم و دراسة نموذج التنظيم الخاص بالمؤسسات اليابانية.

وبمعنى آخر تشكل التقاليد التي تعطي صورة لأسلوب الحياة اليابانية و طبيعة التضاريس التي جعلت من الياباني يبقى على قيد الحياة من خلال العمل معا. وهذا ما يدل على استمرارية وجود المجتمع من خلال قيامه على البعد الجماعي وليس الفردي أي انخراط أنماط السلوك الفردي في كيان واحد متأزر عكس نموذج المجتمع الأمريكي الذي يمثل تكيف طبيعيا مع النزعة الفردية.

### 3. معالم النموذج (Z) في الفعالية التنظيمية :

يشكل النموذج (Z) الإطار الوسطي بين النموذج الأمريكي و النموذج الياباني و يتميز بالخصائص التالية، و التي تمثل في مجموعها مميزات النموذجين السابقين:

1. الوظيفة طويلة الأجل
2. اتخاذ القرار بشكل جماعي
3. المسؤولية فردية
4. التقويم و الرقابة بطيئة
5. الرقابة ضمنية مع وجود أنظمة واضحة

## المحاضرة رقم 09: النموذج Z في المنظمة

6. تدرج وظيفي وسطي (متخصص و عام)

7. الاهتمام الكلي بالموظف و عائلته

وللتحول إلى تطبيق النموذج (Z) يجب أن لا تتم دفعة واحدة و إنما عبر خطوات تسمح بالتكيف بشكل أفضل ويتم ذلك من خلال:

1) تفهم إدارة المؤسسة لأسلوب التنظيم الياباني.

2) تحليل و توضيح الفلسفة التنظيمية الحالية للمؤسسة.

3) مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة.

4) إعادة تنظيم و تصميم العمل بالتركيز على مبدأ المشاركة و التعاون و النظرة الكلية

للمؤسسة كعوامل تسمح بتحقيق الفعالية.

5) توفير نظام وظيفي مناسب يحقق :

- الاستقرار الوظيفي.

- الترقية و المشاركة في الأرباح و التركيز على الحوافز المعنوية.

6) تشجيع سبل مشاركة الأفراد في تصورات الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

7) تنمية العلاقات الشمولية بكيفية تجعل من مناخ العمل داخل المؤسسة بالمناخ

العائلي.

**الحالة الأولى: شركة إعمار العقارية (برج دبي)**

1. **نبذه عن الشركة:** شركة اعمار شركة مساهمة تم تأسيسها في عام 1997 برأسمال وقدره 1000 مليون درهم ويتم تداول السهم في بورصة دبي للأوراق المالية. حققت الشركة خلال سنواتها السبع نموا كبيرا غير مسبوق بين شركات المنطقة مما جعلها واحدة من اكبر شركات التطوير العقاري في العالم. تبلغ أصول الشركة بما فيها الأراضي الممنوحة في الوقت الحاضر أكثر من 28 مليار درهم. قامت الشركة وتقوم حاليا بتطوير 13 مشروعا عقاريا ضخما في مراحل مختلفه من عملية التطوير مثل مرسى دبي والمربع العربيه وتلال الامارات وحي السهول والينابيع والبحيرات والروضه وابرار أعمار في وسط مدينة دبي. كما ان الشركة بدأت في انشاء مشروعاتها العملاق برج دبي والذي يعتبر أطول برج في العالم فضلا عن دبي مول الذي يعتبر أكبر مركز تسوق في العالم.

2. **تطور رأسمال الشركة :**

عام 1997: تم تأسيس الشركة برأسمال وقدره ( 1000 مليون درهم ) بنسبة 45% للمؤسسين و 55% كمساهمه عامه وذلك عبر اصدار 100 مليون سهم بقيمه اسميه 10 درهم لكل سهم .

عام 1998: تم رفع راس المال الى ( 2650 مليون درهم ) وذلك عن طريق الاكتتاب ب 165 مليون سهم جديد وتم دفع 25 درهما عن كل سهم جديد ليصبح عدد الاسهم 265 مليون سهم وقد حصلت حكومة دبي على الحصة الأكبر في هذا الاكتتاب.

عام 2004: تمت التوصيه من قبل مجلس ادارة الشركة على تجزئة السهم الواحد الى عشرة اسهم ليصبح عدد الأسهم بعد تنفيذ هذا القرار 2650 مليون سهم بقيمة اسميه وقدرها درهم واحد لكل سهم.

**ملاك السهم:** تتوزع ملكية الأسهم الى ثلاثة أجزاء متساويه تقريبا على الشكل التالي:

1. حكومة دبي وتمتلك 33 % من اسهم الشركة.
2. المؤسسون ويمتلكون 34 % من اسهم الشركة.
3. باقي المساهمين (40 ألف مساهم) ويمتلكون 33 % من اسهم الشركة.



**مشاريع الشركة:** بدأت الشركة بطرح باكورة مشاريعها عام 1999 وهو مشروع تلال الإمارات والذي من المنتظر أن يتم الانتهاء منه خلال العام الحالي ويمتد المشروع على مساحة وقدرها 2 مليون متر مربع تم تقسيمها الى أكثر من 600 قطعة أرض ويتم بيع الأراضي بسعر يتراوح بين 1050 الى 1600 درهم للمتر المربع الواحد ويتراوح مساحة القطعة الواحده بين 1100 و 4200 منر مربع. ويقوم المشترون ببناء مساكنهم على الأراضي المشتره بالاختيار من بين 15 تصميمًا مختلفًا تم اقتراحه من قبل الشركة. وقد قامت الشركة بتطوير الموقع بحيث يتضمن ملعبًا للقولف وحدائق كبيره وبحيرات بالاضافه الى جميع أعمال البنية التحتية.

وبالاضافه الى هذا المشروع توجد العديد من المشاريع في مراحل مختلفة من الانشاء والتطوير وهذه قائمة مختصره بالمشاريع:

**الروضة:** شقق سكنيه يصل عددها الى أكثر من 1500 شقه سكنيه ويوجد خيارين للتأجير أو التملك وتبلغ اسعار الشقه بين 200 الف درهم الى 500 الف درهم على حسب حجم الشقة بسعر يبلغ 5000 درهم للمتر المربع الواحد.

**الينابيع:** مجمع سكني يتكون من فيلات مختلفة الأحجام تتراوح مساحتها من 160 الى 300 متر مربع ويتراوح السعر بين نصف مليون الى مليون درهم على حسب الحجم بسعر يبلغ 3000 درهم للمتر المربع الواحد. اشتملت المراحل الست الاولى للمشروع على 4000 فيلا وقد كان الاقبال كبيرًا جدا بحيث تم بيع الفلل المخصصه للمراحل الستة الاولى بالكامل مما حدا بالشركة للبدء في بناء المرحله السابعة من المشروع والذي ينتظر أن ينتهي في العامين القادمين ويشتمل على أكثر من 700 فله.

**حي السهول:** يتضمن المشروع بناء فلل فخمه مكونه من طابقين لكل فله وتتراوح مساحة البناء للفله الواحده من 300 الى 500 متر مربع والسعر بين مليون ومليون و750 الف درهم على حسب الحجم ويبلغ سعر المتر المربع الواحد حوالي 3500 درهم. تم بيع المراحل الاولى من المشروع عامي 2002 و 2003 وسيتم انشاء المراحل الأخرى من المشروع وبيعها في العام الحالي والعام القادم ويبلغ عدد الفلل 2000 فله.

## المحاضرة رقم 10: دراسة حالات

**البحيرات:** يتضمن المشروع بناء فلل سكنيه مخصصه للايجار وقد حققت نجاحا جيدا حين طرحها في عام 2001 حيث تم التأجير بالكامل لل 600 فله التي يتضمنها المشروع وسيتم بناء المزيد من الفلل في المستقبل. تتراوح مساحة البناء للفله الواحده بين 160 و 300 متر مربع ويتم تأجيرها سنويا بسعر يتراوح بين 80 الى 120 الف درهم للسنة الواحده.

**هتان:** يتضمن المشروع بناء فلل سكنيه واسعه تتراوح مساحة الواحده منها بين 500 الى 700 متر مربع ويتراوح السعر بين 2.5 الى 4.6 مليون درهم على حسب المساحة.

**أبراج اعمار:** يتضمن المشروع شققا سكنيه في وسط مدينة دبي في برجين سكنيين وقد تم بيع جميع الشقق بنظام التمليك.

**مرسى دبي:** يقع المشروع على ساحل الخليج العربي ويمتد لمسافة 3 كيلو متر وتبلغ مساحته الاجمالية 2.8 مليون متر مربع. تشتمل المرحله الأولى من المشروع على بناء 6 أبراج عاليه تحتوي على 1026 شقه سكنيه و 64 فله فاخره وتبلغ مساحة المرحله الأولى من المشروع 250 ألف متر مربع وقد تم الانتهاء من بيع الشقق السكنية بالكامل في الأبراج الثلاثة التي تم الانتهاء من انشائها في عام 2003 بينما يتوقع أن يتم اكمال الانشاءات في برجين آخرين خلال عام 2004. ويعتبر هذا المشروع من أكبر مشاريع الشركه ويضم أكبر بحيره اصطناعية في العالم وتم تطوير 10 % من مساحة الموقع الى حد الان.

**المربع:** من المشاريع الكبيرة للشركة وسيتم الانتهاء من المرحله الاولى للمشروع في عام 2005 والذي يتضمن اكثر من 1300 فله تتراوح مساحتها بين 300 الى 450 متر مربع ويبلغ سعر بيع الفله الواحدة بين مليون ومليون وخمسة ألف درهم على حسب المساحة. وتنوي الشركه البدء في تنفيذ المرحله الثانيه من المشروع في وقت لاحق ويبلغ عدد الفلل في المرحله الثانية حوالي 2400 فله ينتظر ان يستكمل بناؤها خلال ثلاث سنوات.

**سوق الذهب والماس:** تم اكمال بناء المرحله الاولى من المشروع والذي يشتمل على محلات تجاريه يتم تاجيرها لمحلات بيع الذهب ويتم حاليا الشروع في بناء المرحله الثانيه من السوق.

**دبي مول:** تنوي الشركه بناء أكبر مركز تسوق في العالم بجانب برج دبي حيث تبلغ مساحة الأسواق نصف مليون متر مربع أو مايعادل 50 ملعبا لكرة القدم وتتوقع الشركه ان يبلغ زوار

## المحاضرة رقم 10: دراسة حالات

هذا السوق 35 مليون زائر في السنة الاولى من الافتتاح ويتوقع ان يزيد عدد الزوار بنسبة 30 % سنويا بعد ذلك ويتوقع ان يكتمل انشائه عام 2006. وعند اكتمال انشائه سيصبح أكبر من مركز أدمنتون التجاري في كندا وأكبر من مول أوف أمريكا التجاري في مينوستا. **برج دبي:** تنوي الشركة بناء أطول برج في العالم وينتظر بعد انشائه أن يصبح معلما سياحيا عالميا. في الوقت الحالي يعتبر برجا بتروناس في ماليزيا وبرج سيرز في شيكاغو أعلى مبنيين في العالم حيث يبلغ ارتفاعهما حوالي 450 مترا عن سطح الأرض. وتعزم الصين أن تبني برج مركز شنغهاي المالي بارتفاع 492 مترا كذلك فان مبنى التجاره العالمي الجديد في نيويورك سيكون أعلى أيضا. ولايزال ارتفاع برج دبي سرا لدى الشركة وتؤكد الشركة على أنه سيكون أعلى من جميع الابراج في العالم سواءا القائمه حاليا أو التي تم التخطيط لبناؤها. **ذي ريسيدنسز:** تم البدء في انشاء هذا المشروع والذي يقع بالقرب من برج دبي ودبي مول ويشتمل المشروع على 3 الاف وحده سكنيه ضمن ستة أبراج سكنيه عاليه تطل على بحيرة اصطناعيه وسيتم اكتمال انشاؤه على مرحلتين في عامي 2006 و 2007.

### 3. بيانات مالية رئيسية:

نمو متواصل للأرباح						
السنة	1998	1999	2000	2001	2002	2003
الربح الصافي (مليون درهم)	120.5	192.5	304.6	341.9	517.0	676.3
ربح السهم (درهم)	0.46	0.73	1.15	1.29	1.95	2.70

حققت الشركة نموا متواصلا للأرباح منذ انشاءها حيث ارتفعت الأرباح في كل سنة عن السنة التي قبلها وقفزت الأرباح المحققة خلال الأعوام الخمسة الأولى من 120.5 مليون درهم في عام 1998 الى 676.3 مليون درهم بنهاية عام 2003 أي بزياده مقدارها 461 %.

التوقعات				
السنة	2002	2003	*2004	*2005

## المحاضرة رقم 10: دراسة حالات

950-900	880-840	676.3	517.0	الربح الصافي (مليون درهم)
265	265	250	255	عدد الاسهم (مليون)**
3.58-3.40	3.32-3.17	2.70	1.95	ربح السهم (درهم)
1.75	1.50	1.20	1.00	الربح الموزع للسهم

معلومات 2004 و 2005 تقديرية

\*\* يبلغ عدد أسهم الشركة الأصلية 265 مليون سهم ولكن عدد الاسهم المرجح عامي 2002 و 2003 كان اقل بسبب اعادة شراء الأسهم.

نتوقع أن ترتفع أرباح الشركة خلال العام الحالي والعام القادم بسبب دخول العديد من مشاريع الشركة الى مرحلة متقدمه سواءا ماكان منها للتأجير أو التملك وأيضا بسبب قوة الطلب المتوقعه خلال العام الحالي والعام القادم حيث أن كثيرا من المشاريع التي تم طرحها في العام الحالي قد تم بيعها أو تأجيرها بسرعه فائقه.

أعلنت الشركة في شهر أبريل عام 2004 عن نتائجها للربع الاول من العام الحالي حيث زادت الايرادات من 513 مليون درهم الى 1118 مليون درهم بنسبة زياده وقدرها 118% بينما بلغت الارباح الصافيه للربع الأول 208 مليون درهم في مقابل 171 مليون درهم للفترة المقابله اي بزيادة وقدرها 22%. وتتوقع الشركة أن يستمر هذا النمو الجيد خلال العام الحالي والقادم مدعوما بالطلب القوي على مشاريع الشركة سواءا للتملك والتأجير. القيمة الدفترية: بلغت القيمة الدفترية للشركة بنهاية عام 2003 ما مجموعه 6661 مليون درهم في مقابل 5729 مليون درهم بنهاية عام 2002 .

السنة	2002	2003
رأس المال	2650 مليون	2650 مليون
الاحتياطيات (بدون)	3079 مليون	4011 مليون

		الأراضي
6661 مليون	5729 مليون	حقوق المساهمين
25.1 درهم	22.5 درهم	القيمة الدفترية للسهم

كما يتضح من الجدول فقد بلغت القيمة الدفترية لسهم الشركة 25.1 درهم بنهاية عام 2003. وقد بلغ مجموع الاحتياطات 4011 مليون درهم بنهاية عام 2003 فضلا عن رأس المال الأصلي وهو 2650 مليون درهم.

### الحالة الثانية: شركة آرثر اندرسون لتدقيق الحسابات

النوع : شركة محدودة المسؤولية

المصير : تم حل الشركة بعد إدانتها بخرق القواعد الأخلاقية وتسليمها رخصة المحاسبة القانونية للحكومة الأمريكية.

تاريخ التأسيس : 1913

المؤسس : آرثر اندرسون (1885-1947)

المقر الرئيسي : شيكاغو, إلينوي, الولايات المتحدة الأمريكية

تاريخ الإخفاء : تم تسليم شهادة المحاسبة القانونية في عام 2002

الصناعة : محاسبة, تدقيق, خدمات احترافية, ضرائب, استشارات.

العائد : 9.3 مليار دولار أمريكي (في عام 2002)

الموظفين : 200 موظف تقريبا في عام 2007 في حين العدد, 85,000 في

عام 2002 .

الموقع الإلكتروني : <http://www.andersen.com>

آرثر أندرسون كانت إحدى الخمس الكبار (الذين أصبحوا فيما بعد الأربع الكبار). قامت الشركة، وبشكل طوعي، بتسليم رخصتها لمزاولة مهنة المحاسبة القانونية في أمريكا بعد أن وجدت مذنبه في تهمة إجرامية متعلقة بتدقيقها لشركة إنرون، مما أدى إلى خسارة 85 ألف وظيفة. على الرغم من أن الحكم قد تم قلبه من قبل محكمة الولايات المتحدة الأمريكية العليا، إلا أنها لم تعد شركة فعالة. بالإضافة إلى خدمة مراجعة الحسابات، كانت تقدم خدمات استشارية وقانونية.

## المحاضرة رقم 10: دراسة حالات

لم تكن المشكلة الرئيسية في انهيار الشركتين شركة انرون Enron تتعلق بوجود قصور بمعايير المحاسبة، أو معايير التدقيق، بل انحصرت في **تدني أخلاقيات المهنيين**. لقد كانت شركة التدقيق Arthur Andersen تقوم بعدت أعمال مزدوجة لشركة Enron الأمر الذي جعل عملية الانهيار سريعة.

من المعروف إن المهنة المحاسبية تتأثر وتؤثر بالبيئة المحيطة (التي تعمل بها) بشكل كبير جداً، إذ أنها تشكل العمود الفقري لأية منشأة تعمل بها، إذ يتركز دورها الأساسي بتحويل واقع الأمور وتسجيلها بشكل رقمي ضمن نظام تستخدم مخرجاته بشكل أساسي من قبل أصحاب المصالح (Stack Holders) لاتخاذ القرارات المختلفة وفقاً لوجهة نظر كل منهم. فإذا كانت مخرجات النظام المحاسبي تتمتع بالشفافية وصدق التعبير وتتوافر في الخصائص النوعية التي ينبغي أن تتمتع بها المعلومات المحاسبية فستكون القرارات التي تبنى عليها قرارات رشيدة وآلا فان العكس صحيح وقد تتسبب في مشاكل في غاية الخطورة. **لقد حاول واضعوا السياسات المحاسبية ومنذ نشوء هذه المهنة الحساسة السيطرة على النظام المحاسبي من خلال جميع الوسائل والقوانين والتشريعات بشكل يفعل العلاقة بين أصحاب حقوق الملكية والإدارة وبشكل يضمن ولاء الإدارة العالي لمصالح أصحاب حقوق الملكية وإبعادها عن التحيز لأية مصالح ذاتية ضمن اطار نظرية الوكالة (Agency Theory)، ولكن وبما أن القائمين على إدارة أعمال أصحاب حقوق الملكية هم أولاً وأخيراً بشر فان الغريزة البشرية بالانحياز إلى مصالحهم الخاصة تحكمهم بشكل بدأ يصبح في كثير من الأحيان لا أخلاقي.**

وفي الآونة الأخيرة انهارت بعض الشركات العملاقة كشركة انرون للطاقة Enron، وشركة ارثر اندرسون لتدقيق الحسابات Arthur Anderson، وحصلت اختلاسات كبيرة في شركة Worldcom للاتصالات وشركة Parmalate الأوروبية للأغذية وقد أوعز البعض تلك الانهيارات إلى ضعف السياسات المحاسبية والتي تمكن المتلاعبون الذين تسببوا بالانهيارات استغلالها مما تسبب بعواقب لم يمكن إصلاح أثارها وبالتالي انعكست على الاقتصاد العالمي بشكل سلبي. وتحاول دول عدة وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية تشريع وإصدار

قوانين وسياسات محاسبية جديدة للسيطرة على الإدارة بشكل أكبر من السابق، لضمان عدم تكرار ما حدث وللمحد من ألتلاعبات الخطيرة التي إن لم يتم السيطرة عليها بشكل مبكر فستؤدي دون أدنى شك بانهيار اقتصاديات الدول المتقدمة وبالتالي انهيار الاقتصاد العالمي المتطور.

وإذا نظرنا للأمر من زاوية مهنية متخصصة، سنجد أن أغلب الانهيارات المالية التي حدثت كانت في الولايات المتحدة الأمريكية، وكما هو معروف بأنها تعد من الدول الصناعية المتقدمة ، والتي تملك جهات تشريع محاسبية متخصصة مثل مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي FASB، والمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA. فان كان هذا الحال في دولة صناعية متقدمة، فما هو الحال في دول العالم الأخرى.

وتكمن الحقيقة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ماذا حدث في 2001 /10/16 ؟  
2- كيف انهارت شركة Enron ولماذا ؟

3- من المسؤول عن الانهيار ؟  
4- ما هو دور شركة Anderson ؟

### لجنة التحقيق المعنية من شركة Enron:

قام مجلس إدارة شركة Enron بتشكيل لجنة تحقيق للوقوف على حقيقة ما حدث بالضبط وقد قدمت اللجنة فعلا تقريرها الضخم الذي ألقى الضوء على العمليات التي تمت بين شركة Enron وبعض شركات الاستثمار والتي كانت مدارة من قبل Andrew S. Fastow، الذي كان يعمل كذلك في منصب مساعد رئيس مجلس الإدارة ورئيس القسم المالي لشركة Enron.

ومن المهم ذكره بان التقرير ركز بشكل كبير على تلك العمليات من جانبيين رئيسيين، الأول الجانب المحاسبي لتلك العمليات والثاني جانب الإفصاح عنها. علما أنه لم يوكل للجنة، التحقيق في قضية الإفلاس أو إبداء أي رأي أو حكم عن الظروف الخارجية التي ساهمت بالإفلاس.

ولا بد أن نذكر هنا بان أهم المحددات التي واجهت عمل اللجنة كانت:

## المحاضرة رقم 10: دراسة حالات

- 1- عدم وجود صلاحية لها على إجبار الأطراف الخارجية المعنية وإخضاعهم للاستجواب أو إرغامهم على تقديم أي نوع من الوثائق ذات العلاقة بالموضوع.
- 2- رفض بعض الموظفين السابقين والمتورطين بكثير من العمليات المحاسبية التي أدت للانهيـار التعاون مع اللجنة.

ومن أبرزهم كل من **Fastow و Micheal J. Kopper و Ben F. Glisan**.

- 3- بالرغم من تمكن اللجنة من الوصول لبعض وثائق شركة التدقيق Anderson إلا أنها لم تتمكن من الوصول لوثائق شركات الاستثمار التي تسببت بالانهيار.

**ملخص عن الحدث كما جاء في أوراق اللجنة:** في 2001/10/16 أعلنت شركة Enron

بتخفيض أرباحها بمبلغ 544 مليون دولار والناجمة عن التعاملات مع شركات استثمارية

(LJM1 & LJM2). مع العلم بان تلك الشركات تعد شركات شراكه مع Enron والتي تم

إنشائها وإدارتها من قبل Fastow. وأعلنت كذلك عن تخفيض حقوق ملكية المساهمين بمبلغ

1.2 بليون دولار والمرتبطة بنفس العمليات السابقة.

والمشكلة الحقيقية بدأت بعد بضعة اشهر من الإعلان اذ حيث أعلنت شركة Enron بإعادة

هيكله قوائمها المالية للفترة الواقعة بين الأعوام 1997-2001 معللة ذلك بأخطاء محاسبية

والمعلقة بشركات أشرائه الاستثمارية والمدارة من قبل Fastow و Kopper (موظف

سابق في Enron ومالك لشركة Chew Co.) والشركات هي (Chew Co., LJM1, )

(and LJM2)

من الجدير بالذكر إن إعادة هيكله القوائم المالية للفترة الواقعة 1997-2001 بينت تخفيضات

فاقت الإعلان الأول في 2001/10/16 اذ يوضحها الجدول التالي:

العـام	الأرباح قبل التخفيض	مقدار تخفيض الأرباح ↓	مقدار تخفيض حقوق الملكية ↓	مقدار زيادة المديونية
1997	105 مليون	28 مليون	258 مليون	711 مليون
1998	703 مليون	133 مليون	391 مليون	561 مليون
1999	893 مليون	248 مليون	710 مليون	685 مليون



## المحاضرة رقم 10: دراسة حالات

2000	979 مليون	99 مليون	754 مليون	628 مليون
مجموع التخفيض	508 مليون	2.113 بليون	2.585 بليون	

وفي تلك الفترة قامت شركة Enron بالكشف على أن Fastow تلقى مبلغ 30 مليون دولار من شركتي LJM1 و LJM2 .

إعادة الهيكلة بالشكل السابق ذكره ومعلومة المبالغ التي تلقاها Fastow جعلت السوق يفقد الثقة بشركة Enron مما أدى إلى انهيارها بأقل من شهر وإعلان إفلاسها.

### ملخص بما اكتشفته لجنة التحقيق:

بعد أن قامت اللجنة بفحص العمليات الرئيسية المتعلقة بالشركات الاستثمارية المذكورة سابقا والتي تسببت بخفض الأرباح وحقوق الملكية استطاعت الإجابة عن الأسئلة التالية :

1- ماهية العمليات التي تمت بما يخص الموضوع؟

2- لماذا تمت هذه العمليات؟

3- ما هو الخطأ الذي حصل؟

4- من هو المسؤول؟

لا بد أن نذكر هنا بان من أهم الأمور التي وجدتها اللجنة والتي لم تفصح عنها شركة Enron هو أن بعض الموظفين المتورطين بتلك التعاملات اصبحوا أغنياء بشكل مفاجئ وتلقوا عدة مبالغ تجاوزت عشرات الملايين والتي لم يفترض أن يتلقوها وهي :

1- تلقى 30 مليون دولار Fastow

2- تلقى 10 ملايين دولار Kopper

3- تلقى موظفان اثنان لم يفصح عن أسميهما مليون دولار لكل منهما

4- تلقى موظفين آخرين لم يفصح عن اسميهما عدة مئات من ألوف الدولارات

من الملاحظات المهمة التي تبديها اللجنة بأنه وفيما عدا Fastow لا يوجد أي نوع من الأدلة تدين باقي الموظفين.

وتضيف اللجنة بأن إدارة Enron استخدمت تلك الشركات الاستثمارية في عمليات عديدة لم يكن من الواجب أو الضرورة الدخول فيها أصلا. إذ أن اغلب تلك العمليات صممت بشكل

متقن بهدف التلاعب وإظهار القوائم المالية بشكل جيد يخدم مصالح خاصة وابتعدت تلك العمليات عن هدف المنفعة الاقتصادية أو ألتحوط لمخاطر مستقبلية.

بعض هذه العمليات صممت بشكل مدروس ولم يتبع بها الإجراءات والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ونتيجة لعدم اتباع تلك المبادئ لم يتم إظهار تلك الشركات الاستثمارية في قوائم شركة Enron المالية كأصول والتزامات.

كما انه هنالك عمليات أخرى تم تطبيقها بشكل غير لائق وغير صحيح وبموافقة المستشارين الماليين إذ تم إطفاء بعض الخسائر الناتجة عن عمليات التحوط الوهمية مع العلم بان تلك العمليات لو كانت صحيحة لكان يجب أن ينتج عنها أرباح لشركة Enron اذ أن Enron هي المتحولة وبالتالي كان يجب على الشركات الاستثمارية تعويض الخسائر. ولكن كيف يمكن ذلك إذا كانت شركة Enron هي المالكة لتلك الشركات وهذه الملكية تم إخفائها بشكل متقن ولم تظهر إلا عند حدوث الحدث.

تعد هذه العملية هي اخطر عملية تمت وساهمت بانهيار الشركة اذ أنها أظهرت في الأعوام السابقة أرباحا وهمية بلغت بليون دولار عن الربح الحقيقي.

لقد اتضح للجنة وبعد الفحص والتحري بأن العمليات المحاسبية الأصلية بالتعامل مع شركات LJM1 و LJM2 و Chew Co. والتي أدت إلى الانهيار كانت عمليات ذات هيكلية مغلوبة ومخالفة للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها. مع العلم بأن تلك العمليات تمت تحت موافقة وإشراف مدققو ومستشارو الشركة الخارجين Anderson والدليل على ذلك المبلغ المدفوع لهم مقابل تلك الاستشارات والبالغ 5.7 مليون دولار، والذي جاء ذكره ضمن تقرير مجلس الإدارة.

لا بد من الإشارة هنا الى أن تلك العمليات المغلوبة تتعلق بهيكله عمليات ما يسمى (شركات ذات الأهداف المحددة) Special Purpose Entity . تنص القوانين والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها بأن الشركة المتعاملة مع هذا النوع من الشركات يمكنها أن تعاملها كجهات مستقلة إذا ما تحقق الشرطين التاليين:

1- أن يكون أحد مالكي الشركة المتعاملة مع تلك الشركات مالكا فيها بما لا يقل عن 3% من أصولها ويجب أن ينظر لهذه النسبة بأنها تحتوي بعض المخاطر عند إجراء أي عملية مع ذلك النوع من الشركات.

2- يجب أن يكون للمالك المستقل لتلك الشركة السيطرة الكاملة عليها.

إذا ما تحقق الشرطان فيمكن للشركة المتعاملة مع هذا النوع من الشركات إثبات الأرباح والخسائر الناتجة عن هذا التعامل ولا يتم تضمين أصول أو التزامات تلك الشركات في القوائم الموحدة للشركة المتعاملة، بغض النظر عن العلاقة الوثيقة بينها.

عند تحليل العمليات لاحقا سنجد أن Enron خالفت القواعد المنصوص عليها وبشكل متعمد ومبيت مسبقا.

### ملخص للعمليات التي تم مراجعتها وتحليلها:

أولا: عمليات شركة Chew Co.

هذه الشركة تعتبر شركة استثمارية كانت مملوكة ومدارة من قبل Kopper (موظف سابق في Enron) وتعد أحد المسببات الرئيسية في فشل القوائم المالية لشركة Enron للأعوام 1997-2001 بالإضافة إلى الصلاحيات الغير مؤهلة والممنوحة إلى Kopper. حيث كانت شركة Enron مشاركة بمشروع مشترك (Joint Venture) بقيمة 500 مليون دولار مع California Public Employee Retirement System منذ عام 1993 ولغاية عام 1996. وقد كانت السيطرة على ذلك المشروع مشتركة بين الاثنين لغاية عام 1996 لم تقم شركة Enron بتضمين أصول والتزامات ذلك المشروع في قوائمها المالية الموحدة، بل اكتفت بإظهار أرباح وخسائر ذلك المشروع في قوائم دخلها والإفصاح عنه ضمن ملاحظات في قوائمها المالية.

في بداية عام 1997 رغبت شركة Enron بتقليل مساهمة شريكها بالمشروع لحنه على الدخول معها بمشاريع جديدة أخرى. وهنا ظهرت مسألة جديدة، إذا أصبحت Enron تملك نصيب الأسد بذلك المشروع فسيصبح إلزاما عليها ووفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها إظهار أصول والتزامات ذلك المشروع المشترك ضمن قوائمها المالية الموحدة، وهذا ما لم ترغب به إدارة Enron.

لقد كان الحل الوحيد لتفادي إظهار أصول والتزامات ذلك المشروع في قوائمها الموحدة هو البحث عن شريك جديد في المشروع. ولتحقيق هذا الهدف ووفقا لما صرح به Fastow ساعدت إدارة Enron أحد موظفيها Kopper في إنشاء الشركة الاستثمارية صاحبة العلاقة بموضوع الانهيار (Chew Co). وبهذا أصبح مالكا ومديرا للشركة الجديدة والتي قامت بدورها بشراء حصة الشريك القديم بالمشروع المشترك. ولكن بقي هنالك عقبة رئيسية والتي بدونها سيتحتم على شركة Enron إظهار أصول والتزامات المشروع المشترك والشركة الاستثمارية الجديدة ضمن قوائمها المالية الموحدة وهي إيجاد أحد المستثمرين في شركة Enron ليستثمر 3% على اقل تقدير في أصول الشركة الاستثمارية الجديدة Chew Co ، ولكنها لم تستطع إيجاد ذلك المستثمر.

رغم المخالفة الصريحة استمرت شركة Enron بعدم تضمين أصول والتزامات كل من المشروع المشترك والشركة الاستثمارية الجديدة في قوائمها المالية الموحدة.

يتضح هنا بعض الأمور الخطيرة التي أقدمت عليها إدارة Enron :

1- إنشاء شركة استثمارية تعود ملكيتها ل Enron بالكامل مع عدم التصريح بذلك.

2- قيام تلك الشركة بشراء الحصة بالمشروع المشترك مع Enron بمديونية كاملة دون

وجود أي حق ملكية وبضمانة شركة Enron

3- عدم تضمين أصول والتزامات كل من المشروع المشترك والشركة الاستثمارية ضمن

القوائم المالية الموحدة لشركة Enron وهذه مخالفة خطيرة قادت للانهيار

وقد لوحظ رفض كل من Kopper (مدير ومالك Chew Co. السابق) و شركة Anderson

تبرير أو تفسير هذه العمليات ولماذا تم هيكلتها بذلك الأسلوب المخالف للمعايير المحاسبية

الخاصة بعدم تضمين قوائم تلك الشركات ضمن القوائم الموحدة Non-Consolidation

Rules لقد قالت اللجنة وبكل وضوح بأنها لا تعلم إن كانت تلك الأخطاء ناتجة عن سوء

تقدير أو إهمال من قبل إدارة Enron ومستشاروها الماليين Anderson أو أنها ناتجة من أن

Kopper قدم مصلحته على مصلحة الشركة الأم.

وقد نوهت اللجنة بأنه وعندما قامت شركة Anderson بمراجعة الأمور في عام 2001 مع

شركة Enron ووجدوا أن شركة Chew Co. لم تخضع للقوانين المنصوص عليها وفقا

للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها نصحت بتصحيح الأمور وإعادتها إلى نصابها وعليه قامت شركة Enron بالإعلان على إعادة هيكلة قوائمها المالية بأثر رجعي من عام 1997 وتضمنين أصول والتزامات شركة Chew Co. ضمن قوائمها المالية الموحدة مما أدى لهذه إلى التخفيض الهائل للدخل والارتفاع الخطير بالمديونية.

### فضلا عما سبق وجدت اللجنة مخالفة أخرى صريحة وخطيرة:

حسب تعليمات شركة Enron وبما يخص إدارة الأعمال لم يكن مصرح ل Kopper بأي نوع من التحكم الإداري أو المالي لشركة Chew Co. إلا في حالة واحدة وهي حصوله على موافقة خطية من رئيس مجلس إدارة Enron ، علما بان اللجنة لم تجد مثل هذه الموافقة من أي طرف كان. وخير دليل على أن Kopper هو من كان يدير الأمور بتلك الشركة بأنه وخلال تلك السنوات تلقى عمولة من إدارة شركة Chew Co. بلغت مليوناً دولار بالاتفاق مع Fastow (مساعد رئيس مجلس الإدارة ومدير حسابات شركة Enron) في آذار 2001 قامت شركة Enron بشراء حصة شركة Chew Co. في المشروع المشترك ولكن بعد تفاوض بين Kopper و Fastow حصل بموجبه الأول على مبلغ 10 ملايين دولار مقابل التنازل عن الحصة وهنا لا بد أن نذكر بان مساهمة Kopper في عام 1997 في الشركة الاستثمارية لم يتعدى 125 ألف دولار. لا بد أن ننوه أيضا بأن عملية التنازل تلك تمت بينما كانت هنالك نية مبيتة وغير معلنة للثنتين بإنشاء شركتين جديدتين على غرار الشركة الاستثمارية الأولى وهما شركة LJM1 و شركة LJM2 والآتى تم إنشائهما فيما بعد. وأخيرا وفيما يتعلق بشركة Chew Co. وبالنظر لهيكلة رأس مالها التالي:

240 مليون دولار (قرض غير مضمون من بنك Baarclays بضمانة Enron )

132 مليون دولار (مقدم من المشروع المشترك)

11.5 مليون دولار (من الشركاء في الشركة أل 3%)

125 ألف دولار (من Kopper )

ثانيا: عمليات شركتي LJM1 و LJM2

في عام 1999 وبموافقة مجلس الإدارة دخلت شركة Enron بعقدي شراكه مع شركتي أشخاص والتي كان Fastow مديرهما واكبر مستثمر بهما. وتلك الشركتين تعدان أحد

الأسباب الرئيسية التي أدت بأن أفصحت شركة Enron عن أرباح غير حقيقية قاربت المليار دولار وإعطاء Fastow وشركائه عدة ملايين من الدولارات على حسابها. لم يكن يفترض القبول بمثل هذه الشركات أصلاً، وخصوصاً لما لها من علاقة مباشرة وخطيرة بأحد أهم موظفي شركة Enron وقد برر مجلس الإدارة قبوله بتلك الشركات وتلك العلاقة بالأسباب التالية:

1- اعتقد مجلس الإدارة بأن هذا النوع من الشركات والعلاقة المباشرة لأحد موظفيه قد يؤمن للشركة عمليات لم تكن لتتم بالحالة العادية من منطلق الولاء المطلق لموظفيها للشركة الأم.

2- يمكن من خلال هذه الشركات الحصول على مشتريين لأصولها التي كانت ترغب ببيعها وبما أن Fastow مطلع على جل الأمور فيمكنه تسريع العمليات وجعلها تصب في مصلحة الشركة الأم.

3- اعتقد مجلس الإدارة بأن الإفصاح المنصف للقوائم المالية يمكنه التحكم بمخاطر عدم الولاء وكشف الأمور وإيقاف أي تلاعب ممكن.

4- السبب الذي جعل مجلس الإدارة يطمئن فعلاً لأداء تلك الشركتين التقارير الجيدة التي كانت ترد من مستشاري الشركة الماليين Anderson.

ما تم ملاحظته بان شركة Enron دخلت بما يقارب 20 عمليه مع الشركتين خلال الفترة الواقعة من 1999/6 ولغاية 2001/6 وتم تصنيف تلك العمليات إلى نوعين :

أ- عمليات بيع أصول.

ب- عمليات تحوط.

وتجدر الإشارة هنا بأن هذه العمليات ألحقت الضرر الأعظم بشركة Enron وعلى سبيل المثال:

-إحدى العمليات وقبل انتهاء السنة المالية بفترة قصيرة جدا قامت شركة Enron ببيع بعض أصولها التي أرادت التخلص منها لشركة LJM1 والسؤال الذي يطرح نفسه هل هذه العملية نقلت المخاطر فعلاً، فأولاً وأخيراً هذه المخاطر بقيت بنفس الشركة الأم.

## المحاضرة رقم 10: دراسة حالات

- والعملية الأخرى تمت قبيل انتهاء السنة المالية لعام 1999 اذ باعت شركة Enron سبع عقود استثمار لشركة LJM1 وأثبتت ربح ناتج عن العملية وبعد انتهاء السنة المالية أعادت خمسة من عقود الاستثمار.

- من أخطر عمليات التحوط الخادعة التي تمت كانت كالتالي:

في 1998/3 استثمرت شركة Enron بشراء 5.4 مليون سهم بسعر 1.85 دولار للسهم من اسهم شركة Rhythms (بمبلغ إجمالي 10 ملايين دولار). وفي 1999/4/7 وعندما تحولت شركة Rhythms إلى شركة عامه ارتفعت قيمة سهمها من 21 دولار ليصبح 96 دولار وأصبحت قيمة استثمار Enron 300 مليون دولار وتم عكس هذه الأرباح في دخل الشركة رغم أن عقد الاستثمار كان ينص على عدم تمكن شركة Enron من بيع هذه الأسهم قبيل انتهاء عام 1999. لقد كانت شركة Enron تحتفظ ببعض العقود الآجلة في بعض البنوك لحماية أسهمها من تقلبات الأسعار.

وانطلاقاً مما سبق اقترح Fastow خطة للتحوط للحفاظ على استثمارات Enron في شركة Rhythms وذلك بإنشاء شركة استثمار محدودة LJM1 يتكون رأس مالها من العقود الآجلة الخاصة ب Enron ، وبعد إنشاء هذه الشركة تقوم Enron بالتحوط لديها ضد مخاطر تدني أسعار شركة Rhythms .

وفعلاً استطاع Fastow وبموافقة مجلس إدارة شركة Enron تحويل جميع العقود الآجلة لشركة LJM1 مقابل أوراق قبض ودخل بعدها بعقود مقايضة مع شركة Enron لحماية استثماراتها في Rhythms . هذه العملية أثرت على أرباح وخسائر شركة Enron المعلنة ولكنها عملية ليست حقيقية لان هذا النوع من التحوط لا يعد تحوط اقتصادي وإنما تحوط محاسبي فلو أن أسهم Enron حافظت على سعر جيد ستتمكن من السيطرة على عوائد استثماراتها حتى ولو تدنى سعر سهم شركة Rhythms ولكن ما هي الحالة إذا تدنى سعر سهم شركة Enron و شركة Rhythms في نفس الوقت.

أن هنالك مخالفات أخرى وكثيرة ولكن ما سبق ذكره يعد المخالفات الرئيسية والتي أدت فعلاً لانحيار شركة Enron وإفلاسها بشكل كامل وتبعها انحيار شركة Anderson للتواطؤ الكبير الذي ساهمت به بشكل ملحوظ.

## المحاضرة رقم 10: دراسة حالات

هذه القضية المهمة والتي تعد قضية العصر تفتح العيون على أمور مهمة وكثيرة وتجعلنا نطرح تساؤلات كثيرة:

- 1- لا نعتقد بأنه كان هنالك إمكانية لمنع ما حدث وبرأينا المشكلة لا تتعلق بمعايير المحاسبة أو معايير التدقيق المعمول بها ولكن المشكلة الرئيسية تنحصر في أخلاقيات المهنة ذاتها.
- 2- من أهم الملاحظات التي وجدت في الموضوع بأن شركة التدقيق Anderson كانت تعمل عدة أعمال مزدوجة فهي من جهة المدقق الخارجي لشركة Enron ومستشارها المالي من جهة أخرى، والغريب أنها كانت تمثل جهاز الرقابة الداخلي للشركة. أي تراقب نفسها بنفسها وتتلقى مبالغ كبيرة جدا تجاوزت الأجر المتعارف عليها. وهنا السؤال الرئيسي، هل كانت شركة Anderson شركة مستقلة؟ أم أنها لم تتعدى كونها موظف من موظفي شركة Enron.
- 3- الأمر الآخر الذي يدور في الفكر، هل شركة Anderson كانت متواطئة مع Fastow أم استطاع الأخير خداعهما وخصوصا بأن شركة Anderson هي التي نبهت شركة Enron إلى ضرورة إعادة هيكلة قوائمها المالية قبل الانهيار بفترة ولو كانت متواطئه، لماذا نبهت Enron بضرورة إعادة الهيكلة؟
- 4- لماذا مجلس إدارة شركة Enron شكل لجنة للتحقيق وحصر عملها بمعرفة ماذا حدث فقط وقيدها صلاحياتها، نعتقد بأن المتواطئين الحقيقيين يتعدون Fastow ولم يكن الأخير سوى الأداة التي قامت بالتنفيذ.
- 5- العودة للنقطة الأولى فيما يتعلق بأخلاقيات المهنة، هل هنالك وسيلة أخرى لضبط أخلاقيات المهنة.
- 6- نعلم بأن شركة Enron مدرجة ضمن السوق المالي الأمريكي.
- 7- أين جهات الرقابة على شركات التدقيق وكيف سمح لشركة Anderson بممارسة أعمال مزدوجة تعدت التدقيق والاستشارات المالية ولماذا لم تساءل عن الأجر العالية التي تجاوزت المتعارف عليه بكثير.



8- هل بلغ Fastow درجة من المكر والذكاء لكي يخدع الجميع أم أن مجتمع الشركة متواطئ بشكل جماعي.

9- ألم يلاحظ مجلس الإدارة الأرقام غير المنطقية بالتقارير المالية السابقة وخصوصا فيما يخص عمليات التحوط والتي فاقت أرباحها في بعض الأحيان أرباح عمليات التشغيل الأساسية للشركة.

كل هذه النقاط السابقة الذكر تحتاج إلى الدراسة والبحث والتحليل والتفسير لكي نصل إلى الحقيقة والتي يتبين أن المشكلة هي ليست بمعايير المحاسبة ولا معايير التدقيق، بل أن المشكلة هي في أخلاقيات المهنة وإمكانية ضبطها وترسيخها.

وخير دليل إن العيب ليس بمعايير المحاسبة ولكن في سلوكيات مطبقيها ما جاء في قضية انرون إن معايير المحاسبة كانت تنص على أليات معينة يجب اتباعها عند انشاء شركة ذات اهداف محددة Special purpose entity الا إن ادارة انرون لم تتقيد بها، وللاسف غض مدققهم ارثر اندرسون الطرف عن عملية عدم التقيد وبالتالي وفي الحالتين اتبعت الادارة ومدققها الاسلوب اللاخلاقى.

### باللغة العربية:

1. إبراهيم لطفي؛ علم اجتماع التنظيم.
2. محمد محمود الجوهري؛ علم الاجتماع الصناعي والتنظيم.
3. عبد الوهاب سويسي؛ المنظمة: المتغيرات- الأبعاد- التصميم. دار النجاح، الجزائر، 2009.
4. ظاهر شاهر القشي؛ انهيار بعض الشركات العالمية وأثرها في بيئة المحاسبة . المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد 25، العدد الثاني، القاهرة، 2005.
5. إحسان محمد الحسني، عدنان سليمان الأحمد؛ المدخل إلى علم الاجتماع، دار وائل، عمان، 2005.
6. هشام يعقوب مريزق؛ المدخل إلى علم الاجتماع. دار الراية، عمان 2008.
7. فهمي سليم الغزوي وآخرون؛ المدخل إلى علم الاجتماع. دار الشروق، عمان، 2005.
8. إبراهيم عيسى عثمان؛ مقدمة في علم الاجتماع. دار الشروق، عمان، 2009.
9. صلاح الدين شروخ؛ مدخل في علم الاجتماع. دار العلوم، عنابة، 2005.
10. جميل حمداوي؛ أسس علم الاجتماع. دار الحصري، القاهرة، 2015.
11. محمد مهدي القصاص؛ مدخل لعلم الاجتماع. مكتبة مشالي، مصر، 2010.
12. عبد الباسط عبد المعطي؛ اتجاهات نظرية في علم الاجتماع. المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب. الكويت، 1981.
13. محمود عودة؛ أسس علم الاجتماع. دار النهضة العربية، بيروت، بدون تاريخ.
14. عبد الوهاب سوسي؛ المنظمة: المتغيرات- الأبعاد- التصميم. دار النجاح، الجزائر، 2009.
15. نجم عبود نجم؛ المدخل الياباني إلى إدارة العمليات: الإستراتيجية والنظم والأساليب. دار الوارق، الأردن، 2004.

16. فوزي يوسف الور؛ الإشراف والتنظيم الصناعي. دار الصفاء، الأردن، 1998.
17. سعد أحمد وكوثر حسن؛ التجربة اليابانية. عالم الكتب، القاهرة، 1991
18. حسن إبراهيم بلوط؛ المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
19. جمال لعويصات؛ مبادئ الإدارة. دار هومة، الجزائر، 2005.
20. حسن محمد يس؛ النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z. معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008.
21. بيترف. دركر؛ الإدارة المستقبل: التسعينات وما بعدها. ترجمة د. صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.

### باللغة الأجنبية:

1. J.Margerand et F. Gillet. Goinard: **Manager la qualité pour la première fois**. Ed. d'organisations, Eyrolles, 2008.
2. F. Taylor: **La direction Scientifique des Entreprises**. Edition ENAG , Alger,1992
3. Peter Drucker. **L'avenir du management selon drucker**. Ed village mondiale, paris 2002.
4. Tony Alberto, Pascal Combe male : **Comprende l'entreprise : théorie, gestion, relation sociales** .2<sup>ene</sup>E<sup>d</sup>, NATHAN, Paris 2000.