



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمة لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

مدخل لإدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس LMD:

علوم تجارية، علوم اقتصادية، مالية ومحاسبة، علوم تسيير

من إعداد الأستاذة:

بن عمر آسيا

السنة الجامعية 2024-2025

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
I	فهرس المحتويات
I	قائمة الأشكال
I	توصيف ودليل مقياس مدخل لإدارة الأعمال
أ- ب	مقدمة
3	المحور الأول: مدخل عام إلى إدارة الأعمال
3	تمهيد
3	أولاً: مفهوم إدارة الأعمال
5	ثانياً: طبيعة ومجالات الإدارة
7	ثالثاً: مبادئ ومستويات الإدارة
9	رابعاً: وظائف الإدارة
11	المحور الثاني: المؤسسة الاقتصادية وبيئتها
11	تمهيد
11	أولاً: الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية
12	ثانياً: وظائف المؤسسة ومستوياتها
13	ثالثاً: أنواع المؤسسات الاقتصادية
15	رابعاً: بيئة المؤسسة الاقتصادية
18	خامساً: علاقة المؤسسة بالبيئة
21	المحور الثالث: المدرسة الكلاسيكية للإدارة
21	تمهيد
21	أولاً: نشأة المدرسة الكلاسيكية
22	ثانياً: نظرية الإدارة العلمية
24	ثالثاً: نظرية الإدارة العملية أو التقسيمات الإدارية
27	رابعاً: النظرية البيروقراطية
30	خامساً: تقييم المدرسة الكلاسيكية
31	المحور الرابع: مدرسة العلاقات الإنسانية
31	تمهيد
32	أولاً: التعريف بمدرسة العلاقات الإنسانية

مطبوعة مقياس مدخل لإدارة الأعمال

33	ثانيا: رواد مدرسة العلاقات الإنسانية
40	ثالثا: تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية
41	المحور الخامس: المدارس الحديثة للإدارة
41	تمهيد
42	أولا: نظرية النظم
44	ثانيا: المدرسة الكمية في الإدارة
45	ثالثا: نظرية الإدارة بالأهداف
50	رابعا: النظرية اليابانية
53	المحور السادس: النظرية الموقفية
53	تمهيد
35	أولا: نشأة ومفهوم النظرية الموقفية
55	ثانيا: أسس ومبادئ النظرية الموقفية
54	ثالثا: أهمية النظرية الموقفية
55	رابعا: تقييم النظرية الموقفية
61	المحور السابع: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة التغيير
61	تمهيد
61	أولا: ماهية التغيير
62	ثانيا: مفهوم إدارة التغيير وخصائصها
65	ثالثا: مستويات ومبادئ إدارة التغيير
67	رابعا: مراحل إدارة التغيير
69	خامسا: الاتجاهات التطبيقية لإدارة التغيير
70	المحور الثامن: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة الجودة
70	تمهيد
71	أولا: ماهية الجودة
74	ثانيا: مفهوم إدارة الجودة
76	ثالثا: المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة
77	رابعا: مراحل تطبيق إدارة الجودة
78	خامسا: وظائف إدارة الجودة
81	المحور التاسع: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال
81	تمهيد

مطبوعة مقياس مدخل لإدارة الأعمال

81	أولاً: مفهوم أخلاقيات الأعمال
82	ثانياً: النظريات المفسرة لأخلاقيات الأعمال
82	ثالثاً: أهمية أخلاقيات الأعمال
84	رابعاً: مصادر أخلاقيات الأعمال
88	خامساً: مستويات ومبادئ أخلاقيات الأعمال
89	سادساً:
90	المحور العاشر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: الحوكمة
90	تمهيد
92	أولاً: مفهوم الحوكمة
94	ثانياً: مبادئ ومحددات الحوكمة
96	ثالثاً: أهمية وأهداف الحوكمة
97	رابعاً: آليات حوكمة المنظمات
99	خامساً: أنواع الحوكمة
99	المحور الحادي عشر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: المسؤولية الاجتماعية
99	تمهيد
101	أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
102	ثانياً: نظريات المسؤولية الاجتماعية
103	ثالثاً: أنواع المسؤولية الاجتماعية
104	رابعاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية وعناصرها
106	خامساً: أبعاد ومستويات المسؤولية الاجتماعية
107	سادساً: تطبيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية
109	المحور الثاني عشر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة المعرفة
109	تمهيد
109	أولاً: مفهوم المعرفة
110	ثانياً: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة
112	ثالثاً: أهداف ومبادئ إدارة المعرفة
114	رابعاً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
115	خامساً: مستويات إدارة المعرفة
116	المحور الثالث عشر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة الإبداع والابتكار
116	تمهيد

مطبوعة مقياس مدخل لإدارة الأعمال

119	أولاً: مفاهيم أساسية حول الإبداع والابتكار
121	ثانياً: الإبداع والابتكار: الأنواع والمراحل
124	ثالثاً: عناصر ومستويات الإبداع والابتكار
126	رابعاً: إدارة الإبداع والابتكار على مستوى المؤسسة
127	المحور الرابع عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية
128	تمهيد
128	أولاً: ماهية إدارة الأعمال الدولية
130	ثانياً: أنواع الأعمال الدولية وأهميتها
133	ثالثاً: استراتيجيات إدارة الأعمال الدولية
134	رابعاً: التحديات التي تواجه إدارة الأعمال الدولية
135	خامساً: تقييم إدارة الأعمال الدولية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة
137	الخاتمة
139	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	سلسلة الوظائف الإدارية	الشكل رقم (01)
84	المؤثرات الأساسية في السلوك الأخلاقي	الشكل رقم (02)
114	إدارة المعرفة بمكاتب الأعمال الصغيرة	الشكل رقم (03)
115	عمليات إدارة المعرفة	الشكل رقم (04)

توصيف المقياس ودليل مقياس مدخل لإدارة الأعمال

1. معلومات المقياس:

- المؤسسة الجامعية: جامعة حمة لخضر - الوادي.
- الكلية: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- القسم: العلوم التجارية.
- اسم المقياس: مدخل لإدارة الأعمال.
- الفئة المستهدفة: طلبة السنة الثانية LMD، كل الشعب.
- السداسي: السداسي الثالث.
- مدة التدريس: سداسي.
- الوحدة: وحدة التعلم الأساسية.
- الأستاذ المسؤول على المقياس: بن عمر آسيا.
- تقسيمات وطبيعة المحاضرة: محاضرة/ أعمال موجهة.
- معامل مقياس: 2.
- الرصيد: 4.
- الحجم الساعي/الأسبوعي/ التقسيم الأسبوعي: 45/سا/15 أسبوع، 01:30 محاضرة و 01:30س أعمال موجهة.
- أستاذ المقياس: بن عمر آسيا.

2. وصف المقرر:

1.2. الاهداف والقدرات المرجوة:

تمكين الطالب من الإطار النظري لمفاهيم الادارة عامة وإدارة الاعمال خصوصا، وتسليط الضوء على مراحل تطور الفكر الاداري (الفكر الكلاسيكي؛ المدارس الإدارة الإنسانية؛ المدارس الإدارية الحديثة)، والتطرق لاهم الاتجاهات الحديثة في الادارة (ادارة التغيير؛ ادارة الجودة؛ أخلاقيات الأعمال؛ الحوكمة؛ المسؤولية الاجتماعية؛ ادارة المعرفة؛ ادارة الابداع والابتكار) بالإضافة الى التعرف على أساسيات ادارة الاعمال الدولية.

2.2. المحتوى:

يعتبر مقياس مدخل لإدارة الأعمال أحد مقاييس الوحدة أساسية، وقد جاء محتواه مركزا على محاور المقرر السداسي مدعوما بأمثلة وتطبيقات، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

مقدمة:

- المحور 01: مفاهيم حول ادارة الاعمال.
- المحور 02: المؤسسة الاقتصادية وبيئتها.
- المحور 03: المدرسة الكلاسيكية للإدارة.
- المحور 04: مدرسة العلاقات الإنسانية.
- المحور 05: المدرسة الحديثة للإدارة.
- المحور 06: النظرية الوظيفية.
- المحور 07: الاتجاهات الحديثة في الادارة: إدارة التغيير.
- المحور 08: الاتجاهات الحديثة في الادارة: ادارة الجودة.
- المحور 09: الاتجاهات الحديثة في الادارة: أخلاقيات الاعمال.
- المحور 10: الاتجاهات الحديثة في الادارة: الحوكمة.
- المحور 11: الاتجاهات الحديثة في الادارة: المسؤولية الاجتماعية.
- المحور 12: الاتجاهات الحديثة في الادارة: ادارة المعرفة.
- المحور 13: الاتجاهات الحديثة في الادارة: ادارة الابداع والابتكار.
- المحور 14: أساسيات حول ادارة الاعمال الدولية.

الخاتمة

3.2. المتطلبات الأساسية:

من المتوقع أن يقرأ الطلبة مطبوعة المحاضرات مقياس مدخل لإدارة الأعمال والمراجع الداعمة لذلك، والحضور إلى المحاضرات المبرمجة حضورياً، كما يكون امتحان نهائي في نهاية السداسي، حيث يتكون من مزيج من الأسئلة النظرية خاصة بالمحاضرة وبالأعمال الموجهة أما فيما يخص الأعمال الموجهة سيكون امتحان للتقييم، انجاز البحث وعرضه، الانضباط والمشاركة، بالإضافة إنجاز بطاقات قراءة أو ملخصات.

4.2 المهارات والتعلم التي يستهدفها المقرر:

عند انتهاء المقرر الدراسي وبعد تلقين الطالب لمعارف أساسية في إدارة الأعمال من جهة، وتحضيره لمقاييس لاحقة في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من جهة أخرى، يجب أن يكتسب الطالب بمايلي:

- تمكين الطالب من إدراك أهمية إدارة الأعمال كمنهاج علمي لإدارة كل منظمة مهما كان حجمها؛

- تلقين الطالب المعارف الأساسية لإدارة الأعمال؛
- تعريف الطالب بأهمية المقاربة بالنظم في وقتنا الحالي واعتبار المنظمة نظاما؛
- مرافقة الطالب عند التعرف على توجهات حديثة في إدارة الأعمال.

لتحقيق هذه النتائج يتطلب الانضباط والعمل من الطالب، والقيام بالأعمال الموجهة، وسيجد الطالب أو الطلبة الموضوعات مثيرة للاهتمام وقابلة للتطبيق في البيئة العملية، بالإضافة إلى العمل على التحفيز الطلبة بالاهتمام بالمحاضرات، وتزويدهم ببيئة تعليمية تشجع جهودهم الفكرية.

مقدمة

تعد إدارة الأعمال من الحقول المعرفية الأساسية في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نظرا لارتباطها المباشر بفهم كيفية تسيير المنظمات والمؤسسات، وتوجيه مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فلم تعد الإدارة مجرد ممارسة عفوية تعتمد على الخبرة الشخصية أو الاجتهاد الفردي، بل أصبحت علما وفنا ومهنة تستند إلى مبادئ ونظريات وأساليب تساعد المسيرين على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير والتعقيد والمنافسة. وتأتي هذه المطبوعة البيداغوجية في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، الموجه لطلبة السنة الثانية ليسانس، باعتبارها سندا تعليميا يهدف إلى تمكين الطالب من اكتساب المعارف الأساسية المرتبطة بمفهوم الإدارة، وظائفها، مستوياتها، مدارسها الفكرية، وتطبيقاتها الحديثة داخل المؤسسة. كما تسعى هذه المطبوعة إلى ربط المفاهيم النظرية بالتطبيقات العملية، حتى يتمكن الطالب من فهم المؤسسة ليس فقط كوحدة اقتصادية، وإنما كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته الداخلية والخارجية، ويتأثر بالتحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية المحيطة به.

وتكمن أهمية هذا المقياس في كونه يشكل قاعدة معرفية أولية لفهم عدد من المقاييس اللاحقة في مسار علوم التسيير، مثل نظرية المنظمات، إدارة الموارد البشرية، التسويق، إدارة الإنتاج، الاستراتيجية، إدارة الجودة، إدارة المعرفة، وإدارة الأعمال الدولية. فالطالب لا يستطيع فهم هذه المقاييس فهما سليما دون الإلمام بالمبادئ العامة لإدارة الأعمال، وبأهم المدارس التي ساهمت في تطور الفكر الإداري، بداية من المدرسة الكلاسيكية، مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية والمدارس الحديثة، وصولاً إلى الاتجاهات المعاصرة في الإدارة.

وقد تم إعداد هذه المطبوعة بما يتوافق مع البرنامج الوزاري لمقياس مدخل لإدارة الأعمال، مع الحرص على تنظيم محتواها وفق تسلسل بيداغوجي متدرج. لذلك تبدأ المطبوعة بتقديم مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال، من حيث التعريف والخصائص والأهداف والوظائف والمستويات الإدارية، ثم تنتقل إلى دراسة المؤسسة الاقتصادية وبيئتها، باعتبارها الإطار العملي الذي تمارس داخله الإدارة. بعد ذلك يتم عرض أبرز المدارس الإدارية، بدءاً بالمدرسة الكلاسيكية، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، فالمدارس الحديثة، والنظرية الموقفية التي تؤكد أن الأسلوب الإداري المناسب يرتبط بطبيعة الموقف والبيئة.

كما تتناول المطبوعة مجموعة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، نظراً لأهميتها في فهم واقع المؤسسات المعاصرة. وتشمل هذه الاتجاهات إدارة التغيير، إدارة الجودة، أخلاقيات الأعمال، الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية، إدارة المعرفة، إدارة الإبداع والابتكار، ثم إدارة الأعمال الدولية. وقد تم اختيار هذه المحاور لأنها

تعكس التحولات التي يعرفها الفكر الإداري الحديث، حيث أصبحت المؤسسة مطالبة ليس فقط بتحقيق الربح أو الإنتاج، بل أيضا بالتكيف مع البيئة، احترام القيم الأخلاقية، تحمل مسؤولياتها الاجتماعية، تحسين الجودة، استثمار المعرفة، وتشجيع الابتكار.

تهدف هذه المطبوعة إلى تحقيق جملة من الكفاءات التعليمية، أهمها تمكين الطالب من ضبط المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال، التمييز بين مختلف المدارس الإدارية، فهم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، التعرف على وظائف الإدارة ومجالاتها، إدراك أهمية الاتجاهات الحديثة في تطوير أداء المؤسسة، وتنمية القدرة على تحليل المشكلات الإدارية من منظور علمي ومنهجي. كما تهدف إلى مساعدة الطالب على استعمال المصطلحات الإدارية استعمالا صحيحا، وفهم الترابط بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية داخل المؤسسات.

وقد روعي في إعداد هذه المطبوعة اعتماد أسلوب واضح ومباشر يناسب مستوى طلبة السنة الثانية ليسانس، دون الإخلال بالدقة العلمية المطلوبة في التكوين الجامعي. كما تم تقسيم المحاور إلى عناوين رئيسية وفرعية تساعد الطالب على المتابعة والاستيعاب التدريجي، مع التركيز على المفاهيم الأساسية، الخصائص، الأهداف، المبادئ، المراحل، المزايا والانتقادات، كلما اقتضت طبيعة المحور ذلك.

وعليه، فإن هذه المطبوعة لا تقدم للطالب معارف جاهزة للحفظ فقط، وإنما تسعى إلى بناء فهم منهجي لمجال إدارة الأعمال، يساعده على الربط بين النظرية والممارسة، وبين المؤسسة وبيئتها، وبين الإدارة التقليدية والاتجاهات الحديثة. كما تمثل هذه المطبوعة أرضية أولية يمكن للطالب الاعتماد عليها في التحضير للمحاضرات، إنجاز البحوث، إعداد بطاقات القراءة، والمراجعة المنتظمة استعدادا للتقييمات والامتحانات.

المحور الأول: مفاهيم حول ادارة الاعمال

تمهيد

هناك مصطلحان شائعان للدلالة على مجال إدارة الأعمال التسيير *gestion* والماناجنت *management* وهما يعكسان وجود مدرستان، فرنسية وإنجليزية لكل منهما نظرتها الخاصة في تسيير المنظمات إلا أنهما اندمجتا مع تطور المحيط الاجتماعي والاقتصادي لتكونا أسلوبا ومنهجاً عصرياً للتسيير يعرف بالاسم الإنجليزي أو بالعربية إدارة الأعمال.

أولاً: مفهوم إدارة الأعمال

لقد اختلف الباحثون والمتخصصون في إعطاء تعريف شامل ومحدد للإدارة، وذلك نظراً لاختلاف المدارس الإدارية والفكرية التي ينتمون إليها أو لاختلاف الرؤية التي ينظرون منها، لذلك جاءت عدة تعريفات كل منها ركز على جانب معين من الإدارة.

1- تعرف الإدارة

تعرف الإدارة لغة على أنها كلمة إدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية (*Minister tad*)، والتي تعني تقديم العون للآخرين تعبر، كما أنها تعبر عن النظام والانتظام كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة.

أما اصطلاحاً فقد تعددت التعاريف المتعلقة بالإدارة، والتي اجتهد في ضبطها كبار علماء الإدارة، سعياً منهم لوضع التعريف الشامل والأصح منها:

- تعريف فديريك تايلور: الإدارة تعرف بأنها الضبط ماذا تريد، ثم لتأكد من الأفراد ما يؤديه بأفضل الطرق وأقل تكاليف.
- تعريف هنري فايول: عرف الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناءً عليه، وينظم وينسق ويراقب.
- تعريف وليم هوایت الإدارة على أنها فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معين.
- كما تعرف على أنها القوة التي تحقق تكامل جميع أنشطة المنظمة، بدءاً من تنسيق عمل فردين أو أكثر لتحقيق هدف مشترك، كما تعني بتنظيم أساليب للاستفادة من الموارد بطريقة تحسن النتائج، فلا

يقتصر على خفض التكاليف وزيادة الإيرادات في المؤسسات الصناعية بل تشمل المؤسسات الخدمية، حيث تركز على حسن تسيير وتوظيف الموارد النادرة.

بناء على التعاريف السابقة يمكننا القول أن الإدارة مزيج متكامل بين المهارات الفردية، مضاف إليها قدرة التحكم في تقنيات الإدارة، والتي تشمل جملة العمليات المتتابعة والمتكاملة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، تهدف إلى رفع كفاءة استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع في آن واحد.

2- خصائص الإدارة:

تتضمن الإدارة عملية تفاعلا متبادلا ومستمر بين جميع أطراف العملية الإدارية، وبين مختلف المستويات الإدارية، وبين الإدارات والأقسام داخل المنظمة، وبين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة؛ أي أن الإدارة نشاط حركي ديناميكي منظم اتجاه تحقيق الأهداف المخطط لها، يمكن استعراض بعض الخصائص والمميزات للإدارة باختصار على النحو التالي:

- تعتبر الإدارة نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن أشكالها وأنواعها وحجمها
- هي نشاط رسمي يمارسه المديرون ويعلن عن هذا ثانيا: طبيعة الإدارة ومجالاتها
- تعتبر الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو استمرارية بقاء منظمات تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها وإطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع.
- تعد الإدارة وسيلة وليست غاية، فهي وسيلة المديرين في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف والغاية هي تحقيق الأهداف.
- تعتبر الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام أو الوظائف التي يقوم بها المدير تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة، واتخاذ القرارات.
- تستلزم الإدارة الفعالة دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والاجراءات، فالإدارة كعملية مهارية تتطلب من القائمين عليها مجموعة من المهارات كالمهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية والعقلية.

3- أهداف الإدارة: تعد الإدارة أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الافراد والدول من أجل تحقيق أسباب

الرخاء والامن والتقدم أما في مجال المشروعات والمؤسسات المختلفة فإن أهمية الإدارة الحديثة مستمدة من الاهداف العديدة نذكر منها فيمايلي:

- العمل على بث روح التفاهم والتعاون والانسجام والعمل بروح العمل الجماعي بين القائد والمدير والعاملين معه.
- السعي للوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه استخدام الطاقات البشرية والمادية المتاحة.
- تنظيم وتنسيق الجهود المبذولة من قبل العاملين وتوجيهها بما ينسجم مع أهداف الدولة، للمساعدة في حل المعضلات العصرية التي تواجه البشرية المجتمع.
- تلعب الإدارة دورا كبيرا في أرساء قواعد مجتمع اقتصادي متين مع زيادة الإنتاج وتحسين الدخل وتطوير العلاقات الاجتماعية.
- المحافظة على الأشخاص والموارد وحماية مصالح العاملين، والمحافظة على النظام وتحقيق العدالة الاجتماعية ورعاية الشباب وتنقيفه وحماية الناس وضمان الاستقرار وتقديم الخدمات والمنافع والتوفيق بين المجتمعات وبين المصالح المشتركة.

ثانيا: طبيعة ومجالات الإدارة

1- طبيعة الإدارة (علم وفن ومهنة):

- ظهرت بمفهومها الحالي مع بداية الثورة الصناعية، ومع ظهور الحاجة إلى ضبط مجمل العمليات والأنشطة التي ارفقتها، وقد ارفق تطور نظرية الإدارة مفاهيم مختلفة لها أثرت في تطورها وفي فهمها، فالبعض اعتبرها علما والبعض الآخر نظر إليها على أنها فن يرتبط بنجاح الإداري وقدراته الشخصية وخبراته ومهاراته الفردية، وآخرون اعتبروا الإدارة مهنة أخذت لتطور كباقي المهن حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم.
- **الإدارة كعلم:** يقصد بالعلم مجموعة القواعد أو المبادئ التي يتم التوصل إليها بالبرهان، ويقام عليها الدليل الذي يؤكد صحتها وسلامتها وينظر للإدارة على أنها علم باعتبارها عملية تتبع الأسلوب أو المنهج العلمي وتستند في مفاهيمها وتطبيقاتها على القواعد والأصول والمبادئ.
 - **الإدارة كفن:** الفن هو المهارة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج ويمكن تعريفه بأنه "القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة لبقة وذكية.
- لذا يمكن القول أن العلم والفن يكمل الواحد منهما الآخر، فإذا تقدم العلم تقدم معه الفن، لأن الفن ما هو إلا تطبيق للعلم، والعلم هو حصيلة من المعرفة حول مشكلة معينة، أما الفن فهو التطبيق السليم لهذه المعرفة في سبيل معالجة المشكلة والتوصل إلى نتيجة.

- **الإدارة كمهنة:** تعرف على أنها وظيفة أو عمل يهدف إلى خدمة الغير ويتخذها الفرد مصدرا للدخل، وتتضمن مجموعة من الخصائص والمعايير والمقومات التي تميزها وتحكم عليها بأنها مهنة حيث ينظر البعض إلى الإدارة باعتبارها مهنة وإلى المديرين باعتبارهم ممارسين لهذه المهنة.

بناء على ما سبق يمكن اعتبار الإدارة علم وفن ومهنة، فالجمع بين المعرفة العلمية والموهبة الشخصية من الأمور الأساسية في تطوير كفاءات الإداريين وزيادة فعاليتهم، فالنجاح الإداري يعتمد على دراسة وفهم الأسس والنظريات العلمية من ناحية، والإبداع في تطبيقها وتطويرها من ناحية أخرى، ولهذا نجد ان من أهم شروط نجاح الإدارة الحديثة تتمثل فيمايلي:

- الشجاعة في اتخاذ القرار وفي الأقوال والأعمال مهم كانت الصعوبات والعقبات.
- الإلزام على أذخال عامل المنافسة.
- عدم التدخل في عمل الإدارة من الخارج من خلال فصل السياسة عن الإدارة.
- تنمية الموارد القائمة على التحفيز المادي وغير المادي.
- التركيز على البيئة المحيطة (الخارجية) وتنقيف الزبائن.
- إدارة التغيير عن طريق تحديد التغيير الواجب تحقيقه لمواكبة التطورات.

2- مجالات الإدارة: يمكن تقسيم نواحي النشاط من وجهة النظر الإدارية إلى مجالين رئيسيين هما:

- **الإدارة العامة:** تعبر عن الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة، بحيث يتم تطبيقها في القطاع العام أي في المؤسسات الحكومية المختلفة المتمثلة في: ال وزارات والدوائر والمجالس الحكومية، فهي تتكون من جميع العمليات والإجراءات والخطوات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة.

- **إدارة الأعمال:** وتشمل المشروعات والأنشطة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح وتعود ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، ويقصد بالأعمال هنا مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية.

ويمكن تحديدا أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فيمايلي:

- **أوجه التشابه:** تهدف كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلى تطبيق المبادئ والأصول العامة في الإدارة من أجل تحقيق الكفاءة الإدارية أي الوصول إلى الأهداف المسطرة بأقل التكاليف وبأدنى مجهود بشري وفي أقصر وقت ممكن، بالإضافة إلى أن كل من العلمين يعمل على ممارسة مختلف وظائف الإدارة من تنظيم وتنسيق وتوجيه وكذلك إيجاد الاتصال الفعال بين مختلف الفروع الإدارية للمنظمة ومركزها الرئيسي.

- **أوجه الاختلاف:** تهدف الإدارة العامة إلى توفير المصلحة العامة والخدمات العامة ولا تسعى إلى تحقيق الأرباح أما الإدارة الخاصة فهدفها تحقيق الأرباح، كما يكمن الاختلاف في الأساس القانوني الذي إليه كل منهما فالإدارة العامة تحكمها تشريعات وأنظمة يستوجب تعديلها أو إلغاؤها واتخاذ إجراءات وتقارير معقدة تستغرق وقتاً طويلاً بسبب الرجوع إلى السلطة التشريعية، وهذا ما يجعلها صعبة التطور وغير مرنة، على عكس الإدارة الخاصة تحكمها أنظمة خاصة تضعها مجلس الإدارة بالمؤسسة، وعلى الرغم من الاختلافات الموجودة بين كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا أن الهدف الجوهرى واحد ألا وهو تقديم المنفعة، والمصدر واحد هو الإدارة، والمساهمة مشتركة من حيث العمل على دفع عجلة الاقتصاد الوطنى، خلق مناصب شغل، تيسير أداء الأعمال والأنشطة، وتحقيق التنمية في مختلف الأنشطة والقطاعات التي تمارس هذه الأنواع من الإدارة.

ثالثاً: مبادئ ومستويات الإدارة

1- مبادئ الإدارة:

يزخر المجتمع بالمنظمات التي تسعى لتنظيم أعمالها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها، على تحديد الأهداف التي حيث أن نجاحها أو فشلها في تحقيق ما تصبو إليه، وذلك يتوقف على نوعية الأداء الإدارى وفعاليتها، وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل إلى تلبية أهدافها ورغباتها، ولإدارة عدة مبادئ أساسية يمكن ذكرها فيمايلي:

- **تقسيم العمل:** يعتبره الاقتصاديون ضروري للتطبيق في العمل فكلما زاد تخصص الفرد كلما زادت قدرته على أداء العمل بكفاءة.
- **السلطة:** وتعرف على أنها الحق في إصدار القرارات، أي يجب على المديرين أن قادرين على إصدار الأوامر لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- **الانضباط:** أي أنه الالتزام بالقواعد والقوانين والاتفاقيات التي تحكم عمل المؤسسة.
- **وحدة الرئاسة:** يعني أن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره وتعليماته من فرد واحد فقط أي الرئيس المباشر.
- **وحدة التوجيه:** يركز وحدة مبدأ التوجيه على أن كل مجموعة من الأنشطة المشابهة، والتي لها نفس الهدف لذا يجب أن توجه من خلال شخص واحد يتمثل في المدير باستخدام خطة واحدة مثل أنشطة الاعلام والترويج وبحوث السوق والبيع التي يشرف عليها مدير التسويق.

- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: وتعني من خلال هذا المبدأ أن لا تسبق مصالح واهتمامات الأفراد مصالح المؤسسة.
- المكافأة: وتتمثل في المكافأة التي يجب دفعها للفرد العامل لقاء ما يقدمه من جهد ونشاط عملي لتشجيعه على مجهوداته.
- المركزية: تعني تركيز السلطة أي اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى من الإدارة أي الإدارة العليا.
- تدرج السلطة: وفقا للمبدأ يجب أن تكون خطوط السلطة واضحة من القمة إلى القاعدة وفقا لتسلسل معين بحيث تزيد السلطة في المستويات الإدارية العليا وتقل نزولا إلى أسفل الهرم التنظيمي.
- المساواة: يتم التعامل المديرين مع العمال والموظفين على أساس العدل والمساواة في تطبيق القواعد والإجراءات المختلفة في التنظيم.
- استقرار العمال: أي المحافظة على العمال ذوي الخبرة والإنتاجية لفترة طويلة.
- التعاون: ويعني العمل بروح الفريق الواحد والجماعة للوصول للهدف المطلوب وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه.

2- المستويات الإدارية:

- مستوى الإدارة العليا: وهي تتكون عادة من المدير أو مجلس الإدارة، ويتولون فيها إدارة المنظمة من حيث وضع السياسات والاستراتيجيات لها، أو من حيث اتخاذ القرارات التي تساعد المؤسسة في التفاعل مع المحيطات التي تعمل فيها، فعلى سبيل المثال يشكل رئيس المؤسسة ونائبه والمدير العام للمؤسسة المستوى الإداري الأول؛ ويطلق على هذا المستوى الإدارة العليا أو القمة الإدارية للهرم الوظيفي
- مستوى الإدارة الوسطى: تختص الإدارة الوسطى بترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من الإدارة العليا إلى خطط وبرامج عمل وتشرف على وضعها موضع التنفيذ، وتتألف هذه الإدارة من مديرو الفروع والإدارات مثل مدير الانتاج والتسويق والتمويل والشؤون الإدارية... الخ، وهم مسئولون أمام الإدارة العليا عن سير العمل في إدارتهم ويتولون توجيه المهام والنشاطات ومراقبتها إضافة إلى إشرافهم المباشر أو الغير مباشر على مهام ونشاطات، ويمكن القول أن مديرو الإدارة الوسطى هم الذراع التنفيذي لمسيري الإدارة العليا.
- مستوى الإدارة الدنيا: وهي الإدارة المسؤولة عن المستوى التنفيذي، وتختص هذه الإدارة بوضع الخطط التفصيلية، ومتابعة أداء الأفراد والعاملين، والإشراف على العمال، ووضع المهام التفصيلية

والميدانية للعمل، ومثال ذلك رؤساء الأقسام، وهم الذين يرأسون وينسقون عمليات ونشاطات يقوم بها أفراد المؤسسة غير الإداريين، فالنشاطات والعمليات اليومية تتطلب إشرافا مباشرا وشبه دائم من قبل مسيري هذا المستوى لكي تنجز وتحقق متطلبات العملية الإدارية.

رابعا: وظائف الإدارة

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسة التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها، كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية، وتتمثل باختصار فيما يلي:

1- وظيفة التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى التي تقوم عليها سلسلة العمليات الإدارية

الأخرى، حيث تتناول هذه الوظيفة تحديد الأهداف المستقبلية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق الواجب اتباعها لتحقيق تلك الأهداف، ويشمل ذلك وضع مخطط على عدة مستويات تنفيذية أدنى تتسجم مع الأهداف العليا.

2- وظيفة التنظيم: تأتي هذه المرحلة بعد عملية التخطيط وهو الوظيفة الإدارية التي تعمل على مزج

الموارد البشرية والمادية وتصميم الهيكل الأساسي للمهام وتحديد الصلاحيات، والعلاقات التنظيمية داخل العمل واللائمة لتسيير الخطط السابقة، حيث يقوم المدير أو الإداري بتحديد الوظائف في توزيع الأنشطة الضرورية لتحقيق الهدف الذي تم تحديده من طرف الخطة وتوزيع المسؤوليات الضرورية لهذه الأنشطة على الأشخاص الذين يشتغلون بهذه الوظائف، وتحديد السلطة اللازمة لتحقيق هذا الهدف، كما يعمل التنظيم على تسهيل عملية التنسيق عن طريق إقامة العلاقات بين السلطات المختلفة.

3- وظيفة التوجيه: تعتبر وظيفة التوجيه وهي الوظيفة الثالثة وهي من أصعب الوظائف الإدارية لأنها

متعلقة بالعنصر البشري وتوجيهه، وهو العملية المتعلقة بقيادة ودفع الأفراد من خلال استخدام أنظمة فعالة للاتصالات والحوافز لتحقيق الأهداف المرغوبة، وتقوم هذه الوظيفة على ثلاث عناصر أساسية تتمثل في الاتصال والتحفيز والقيادة.

4- وظيفة الرقابة: تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، حيث يتم من خلالها التأكد من أن

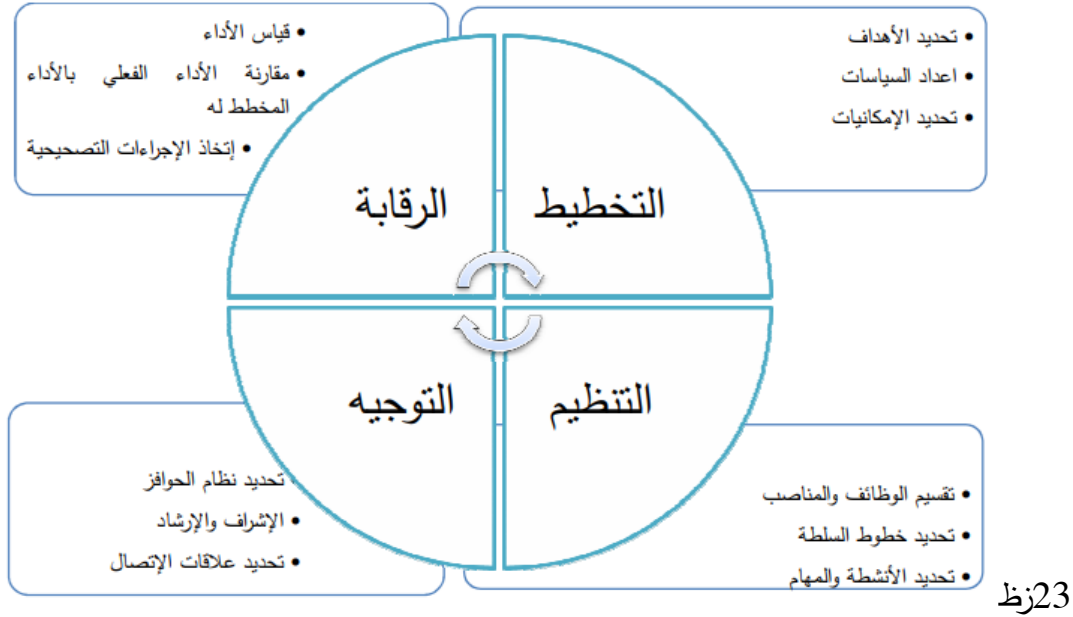
المنظمة التسيير وفقا للسياسات المسطرة في مرحلة التخطيط، فهي تهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف، كما يقدر بها في البحث عن التعديل أو الإضافات التي تظهر

بين ما هو مخطط مسبقاً، وما هو محقق فعلاً على أرض الواقع، بالتالي فهي البحث عن الأخطاء والانحرافات لتصحيحها إذا أمكن وتجنبها مستقبلاً.

ويمكن توضيح سلسلة الوظائف الإدارية في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: سلسلة الوظائف الإدارية

40



المصدر: من اعداد الأستاذ بالاعتماد على محمد منصور، مبادئ الادارة، مجموعة النيل العربية القاهرة،

مصر، 2004، ص34.

نلاحظ من خلال الشكل إن علاقة وظيفتي التخطيط والرقابة هي علاقة تكاملية فمن دون خطة جيدة لا يمكن وجود رقابة فعالة ومن دون رقابة فعالة لا يمكن وجود خطة جيدة، فالتخطيط يمد الرقابة بمعايير الأداء والرقابة تمد التخطيط بحجم الإنجاز وإمكانية التعديل في المستقبل، وكذلك الحال بالنسبة لعلاقته ببقية الوظائف الإدارية.

نلخص مما سبق إلى التأكيد على أن سر نجاح أي مشروع يكمن في طريقة إدارته، بل يمكن القول أن تقدم المؤسسة أو تراجعها يرجع إلى الكفاءة الإدارية.

المحور الثاني: المؤسسة الاقتصادية وبيئتها

تمهيد

نظراً للتحويلات والتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حد الساعة، فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حالياً، فبالإضافة إلى تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيداً وأصبح الأمر يستدعي إلى اعتماد منهج جديد وملائم للدراسة والتخلي عن المنهج التقليدي التحليلي، والذي يعالج النظام ككل، وبدون معرفة أجزائه والعلاقات الرابطة بينها ومحيط النظام.

أولاً: الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال حيزاً معتبراً في كتابات وأعمال الكثير من الاقتصاديين، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، وتتعلق ماهية المؤسسة بمحاولة توضيح معنى محدد لها، ثم بيان أبرز مسببات تكوينها وظهورها، وما هو الدور المتوقع أن تلعبه في بيئة الأعمال.

1- تعريف المؤسسة

تعرف المؤسسة لغة على أنها مشتقة من الفعل أسس أي بنى ووضع القواعد، وهي كذلك تعني مجموع المنشآت المقامة لعمل مشروع ما واستغلاله،

أما اصطلاحاً فهي تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويعمل هذا التكوين على أساس الاستمرار النسبي البقاء.

كما وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية، وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية؛ من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل. كما تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها مؤسسة تنتج خدمات وسلعاً للأفراد الذين يتعاملون معها؛ مما يساهم في تحقيق أرباح مالية.

ويكمن هدف المؤسسة في تعظيم الإنتاج والأرباح، وتخفيض التكاليف، الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وإيجاد مركز تنافسي جيد في السوق، وتحقيق مزايا تنافسية، تعظيم القيم السوقية للأسهم.

أما فيما يخص أهمية المؤسسة الاقتصادية يعد وجود المؤسسات الاقتصادية داخل أي حيز زمني ومكاني يجعلها تؤثر وتتأثر به، ومن خلال هذا التأثير تظهر لنا إن أهمية المؤسسة الاقتصادية نوعين أساسيين

هما فيما يلي:

- **الأهمية الاجتماعية:** وتتمثل في توفير مناصب شغل من خلال امتصاص البطالة في المجتمع حسب حجم المؤسسة ونوع النشاط والتكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة، كما تكمن أهميتها الاجتماعية في التأثير على الأجور بسبب قوة استقطاب اليد العاملة وتحويل العمال إلى قطاع معين، ودفع عجلة التغيير وذلك بنشاء مساكن للعمال وإعداد الطرق والمرافق العامة وظهور تجمعات سكانية.
- **الأهمية الاقتصادية:** وتكمن الأهمية في ظهور منشآت تجارية جديدة بسبب زيادة عدد العمال، وبالتالي ضرورة القيام عداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال، التأثير على الاستهلاك من خلال زيادة المبيعات وتنوعها هذا ما يؤدي إلى المنافسة ولتالي انخفاض الأسعار مع تنوع في المعروضة في السوق، كما تساهم في تساهم في تقليل معدلات البطالة من خلال خلق فرص مناصب عمل جديدة، ويختلف تأثير المؤسسة على التوظيف بناء على حجم المؤسسة ونوع النشاط الذي تمارسه والتكنولوجيا التي تستخدمها.

ثانيا: وظائف المؤسسة ومستوياتها

- 1- **وظائف الإدارة:** للمؤسسة عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي:
 - **الوظيفة المالية:** تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق. وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمار.
 - **وظيفة التمويل:** يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة، بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة وتنقسم هذه الوظيفة مهمة الشراء ومهمة التخزين.
 - **وظيفة الإنتاج:** يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية، بالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة.

- **وظيفة الموارد البشرية:** وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.
 - **وظيفة البحث والتطوير:** وهي "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية.
 - **وظيفة التسويق والمبيعات:** وهي مجموعة من الأنشطة والفعاليات والعمليات التي تساهم في انسياب السلع والخدمات للمستهلك.
- 2- مستويات المؤسسة:** يختلف عدد مستويات المؤسسة والأنظمة التي تنفرع إليها، وحسب أهداف التحليل ويمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية تتمثل فيمايلي:
- **المستوى الأول:** مستوى الاستغلال دوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي، لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى، وفي إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق، ويصح الانحرافات المؤقتة، ويعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي، أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية والتجارية التي يقوم بمراقبتها.
 - **المستوى الثاني:** مستوى التسيير دوره يتمثل في التسيير وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال، والتي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ.
 - **المستوى الثالث:** مستوى الإدارة في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل، تغيير الهياكل، اتخاذ القرارات الاستثمار، ومن جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.
 - **المستوى الرابع:** مستوى التحول وهو أعلى مستوى، ويعمل على الربط بين المؤسسة ومحيطها، ويستقر فيه حتى وجود المؤسسة وتحولاتها الأساسية، اندماج، احتواء، تطور، توسع، واختفاء، وهذا يعني حماية المؤسسة من الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها عند الحاجة.

رابعاً: أنواع المؤسسات الاقتصادية

- تعددت أنواع المؤسسات وتصنيفاتها حيث تمثل التصنيف من حيث الهدف، ومن حيث الملكية من حيث الحجم حيث الانتشار، من حيث القانون، من حيث القطاع:
- 1- **التصنيف من حيث الهدف:** وينقسم تصنيف المؤسسة من حيث الهدف إلى مايلي:
 - **مؤسسات هادفة للربح:** جميع المؤسسات بما فيها الشركات والمستشفيات والفنادق والبنوك التي تبتغي تحقيق المردودات المالية.

- مؤسسات غير هادفة للربح: جميع مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات الدارة العمومية مثل الوزارات ومؤسسات الدولة والمستشفيات العمومية والجامعات الحكومية كافة.

2- تصنيف من حيث الملكية: ويمكن تصنيف المؤسسة من حيث الملكية فيمايلي:

- مؤسسات حكومية: هي كل المؤسسات التي تنتمي للقطاع العمومي والتي تملكها وتسيرها الدولة، كالبنك المركزي، الدوائر والبلديات، المنشآت العامة.

- مؤسسات مختلطة: كل المؤسسات التي تشترك في ملكيتها و/أو تسيير الدولة (القطاع العمومي) والأفراد (القطاع الخاص)

- مؤسسات خاصة: جميع المؤسسات التي يملكها ويسيرها فرد أو مجموعة من الأفراد أو الهيئات الخاصة، والتي تستقل في ملكيتها وتسييرها عن القطاع العمومي (الدولة).

3- تصنيف من حيث الحجم: وذلك يتم التصنيف من خلال حجم العمال

- مؤسسات مصغرة: وهي التي تشغل أقل من 9 عمال.

- مؤسسات صغيرة: وهي التي تشغل ما بين 10 و 199 عامل.

- مؤسسات متوسطة: وهي التي تشغل ما بين 200 و 500 عامل.

- مؤسسات كبيرة: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل.

4- تصنيف من حيث الانتشار: وتتمثل من حيث الانتشار فيمايلي:

- مؤسسات محلية: يقتصر دور أو نشاط هذه المؤسسات على جزء من الدولة الواحدة كالمدينة أو القرية وغالبا ما يكون أعضاؤها من أبناء المنطقة أو المدينة ذاتها.

- مؤسسات وطنية: يمثل هذا النوع من المؤسسات تلك العاملة ضمن حدود الدولة الواحدة في إطار حقوقه وسيادته.

- مؤسسات عالمية: جميع المؤسسات التي تنتشر في دول أخرى مثل الشركات المتعددة الجنسيات والمؤسسات الدولية كمنظمة الصحة العالمية، منظمة العمل الدولية، منظمة الأمم المتحدة.

5- تصنيف من حيث القانون: يتمثل التصنيف حيث القانون فيمايلي:

- المؤسسات الفردية: هي المؤسسات التي يملكها شخص واحد أو عائلة.

- **المؤسسات الجماعية:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال والعمل، مع اقتسام النتيجة المحققة، ويمكن تقسيمها إلى شركة الأشخاص كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وهي شركات سهلة التكوين، فهي تحتاج إلى عقد شراكة يتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك، وهدف المؤسسة، وكيفية توزيع الأرباح.
- **شركات الأموال:** هي على شكل مؤسسات مالية ومصرفية تسمح للعديد من الأفراد أن يستثمروا ما لديهم من أموال في هذه المؤسسات، ورأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول، كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

6- تصنيف من حيث القطاع أو اقتصاديا: تتوزع المؤسسات الاقتصادية استنادا لهذا المعيار إلى ثلاثة قطاعات رئيسية: قطاع الفلاحة، قطاع الصناعة، قطاع الخدمات.

رابعا: بيئة المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتصف بالحركية، يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعمل فيها وتعتمد فعاليتها على مدى التأثير الذي تحدثه التفاعل بين الطرفين حيث يستمد منها موارده البشرية، المادية، المعلوماتية وغيرها في صورة مدخلات ويقدم لها مختلف المنتجات في صورة مخرجات.

1- التعريف البيئية أو المحيط

- الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم دقيق ومحدد للبيئة، ربما يرجع ذلك إلى تعقد وتداخل مكوناتها يمكن عرض بعض المحاولات بتعريف البيئة فيما يلي:
- يعرف DAFT البيئة بأنها تمثل كافة العوامل المحيطة بالمؤسسة، والتي لها القدرة على التأثير فيها، أي عبارة عن مجموعة من المتغيرات أو القوى التي تحيط بها، ولها أثر فعال عليها وعلى أنشطتها.
 - كما تعرف بأنها كافة القوى الموجودة في المجتمع الذي تزاول فيه المؤسسة أعمالها، والتي تحدد قدرتها على بناء وتطوير علاقات تبادل ناجحة مع أفراد ومؤسسات هذا المجتمع، والتي تؤثر من قريب أو بعيد في عملية اتخاذ القرارات، ومما لاشك فيه أن السلوك العام الذي ينتهجه المؤسسة في محيطها الخارجي يعكس فهم وتصور إدارة التسويق فيه للعوامل البيئية المحيطة والعلاقات التي يمكن أن تحدث بين هذه العوامل.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف البيئة بالعوامل البيئية التي يمكن التحكم فيها، والتي تستخدم من طرف المؤسسة والمسؤولين لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا، وكذلك العوامل والمتغيرات التي يصعب التحكم فيها والمؤثرة على القدرة في الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

أما بالنسبة إلى المحيط الدولي ويقصد به التصرفات التي تقوم بها الدولة والذي يؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر على أداء المؤسسات، فقد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية أو تشجيع الاستثمار الأجنبي أو قد تعتمد إلى تمويل بعض الصناعات تشجيعا لها ولرفع قدرتها التنافسية مع الصناعات الأجنبية، وهذا ما يخلق فرصا سوقية.

كما تتصف بيئة المؤسسة بمجموعة من الخصائص تتمثل فيمايلي:

- **التعقيد:** يتميز محيط المؤسسة بأنه مركب من مداخل بحيث يصعب الفصل بين أجزائه فمنها ما هو مؤثر مباشرة كالبيئة التنافسية أو غير مباشر كالمؤثرات المتعلقة بالمتغيرات الوطنية والدولية، فالفرضية التي قدمها الباحثون هي انه كلما كانت درجة التعقيد كبيرة كلما وجب على المؤسسة أن تكون أكثر تنظيما.
- **عدم التأكد:** تعود حالة عدم التأكد التي يتميز بها المحيط الى عدم توفر المعلومات بالشكل الكافي، وفي الوقت المناسب المتعلقة بالعوامل المشكلة للمحيط، والتي ينتج عنها عدم القدرة على تقديم آراء وأقوال معينين
- **الديناميكية:** ينتج عن ديناميكية المحيط غياب نماذج وعدم القدرة على التوقع لمحيط، هذا بسبب درجة التغير والتنوع في العوامل المكونة للمحيط، وهي ديناميكية السوق والديناميكية التنافسية.

2- مكونات البيئة:

إن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار تتمثل في قدرتها على وضع السياسات التي تساعد على التفاعل الايجابي مع البيئة والرد على ما تفرزه من معطيات، وذلك من خلال توظيف مواردها المتاحة في المجالات التي تعزز مكانتها في تلك البيئة، وتجعلها أكثر قدرة على التكيف مع الأوضاع البيئية السائدة والاستجابة لها.

2-1- البيئة الخارجية: وهي العناصر التي تقع خارج حدود المؤسسة، وغالبا ما يصعب على المؤسسة

أن تتحكم بها أو تؤثر بها، لكنها تقع تحت تأثيرها، وتضم:

أ- **البيئة الكلية (العامة):** وتتكون البيئة الكلية من كافة القوى أو المتغيرات الفاعلة التي تقع خارج

المؤسسة، ولها تأثير غير مباشر على الأنشطة المختلفة ومستوى أدائها، وتتكون من:

- **العوامل الاقتصادية** هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، ومن بين هذه العوامل: مستوى الدخل، حجم الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة.
- **العوامل السياسية:** يشكل النظام السياسي مجموعة من الهيئات والأنظمة والأفراد الذين لهم هدف رئيسي يتمثل في إدارة وتسيير المجتمع ككل، وتعد العوامل السياسية من العناصر الهامة في البيئة الكلية، حيث تؤثر الأوضاع السياسية أو القرارات السياسية على المؤسسات فتشكل فرصة للبعض منها أو تهديدا للبعض الآخر.
- **العوامل الاجتماعية الثقافية:** تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المؤسسات خاصة أن تأثيرها يكون على طلب المنتجات، وعلى قيم وعادات وممارسات العاملين داخل المؤسسة، فمثلا تمثل الزيادة السكانية فرصة لبعض المؤسسات التي يكون الطلب على منتجاتها في زيادة مستمرة، كما أن زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات.
- **العوامل التكنولوجية:** تعتبر من أكثر العوامل تأثيرا على حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ويمثل المحيط الذي يتعلق بأدوات استخدام الإنتاج كالاختراعات والابتكارات التي أصبحت سلاحا للتحكم في الإنتاج والأسواق كاعتماد الإعلام الآلي والروبوتيك، وللتكنولوجيا تأثير على المؤسسات من حيث الطلب ومن حيث العمليات الإنتاجية، وغيرها.
- **العوامل القانونية:** تؤثر قوانين العمل والنقابات والقوانين الجبائية على سياسة المؤسسة الاقتصادية ونشاطها، بالإضافة إلى قوانين حماية البيئة، المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير، وغيرها من القوانين التي تكون المؤسسة مجبرة على الالتزام بها، مما قد يشكل في بعض الأحيان عائقا أمام تطورها وتوسعها قد تكون في صالحها.
- **ب- البيئة الجزئية (الخاصة)** هي مجموع العوامل التي تؤثر على المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الاقتصادي، أو قطاعات متقاربة، وتعرف بأنها القوى الوثيقة الصلة بالمؤسسة، والتي تؤثر على قدرتها المباشرة في خدمة عملائها والقرارات التسويقية المرتبطة بتحقيق ذلك، وتأثيرها يكون مباشر على المؤسسة وعلى عملية صنع القرارات
- **العلاء (الزبائن):** وهم الأفراد والمؤسسات التي تحصل على مخرجات المؤسسة، حيث يملكون قوة تأثير كبيرة على المؤسسة، لكونهم يعدون الهدف الأساسي لأي نشاط.

- **الموردون:** هم الأفراد والمؤسسات التي تقوم بتزويد المصرف بما يحتاج إليه من مختلف المستلزمات لإنتاج السلع والمنتجات.
- **المنافسون:** وهم المؤسسات التي تعمل في نفس قطاع نشاط المؤسسة أو التي تقدم سلعاً وخدمات مشابهة لما تقدمه
- 2-2- البيئة الداخلية:** هي مجموع العوامل التي تؤثر على المؤسسة والتي تقع داخل حدودها، وتملك المؤسسة عليها قدرة تحكم نسبية، فيمكن لها تغييرها بما يناسبها ويخدم مصلحتها، وتشمل أساساً:
 - **البناء التنظيمي:** يقصد به الهيكل التنظيمي الذي يبين توزيع المهام والأفراد والمسؤوليات والسلطات ويحدد طبيعة العلاقات في المؤسسة، فكلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة قائماً على أسس منطقية وواضحة، بالإضافة إلى المرونة، فإنه يسمح للمؤسسة بمسايرة كل التطورات التي قد تحدث ويساعدها في تحقيق أهدافها.
 - **الثقافة التنظيمية:** تتمثل في القواسم المشتركة بين أعضاء المؤسسة من قيم وعادات ومبادئ وأмор خاصة بتنظيم المؤسسة دون أخرى، تشكل هذه الثقافة الهوية الخاصة بالعاملين وتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات مما يساعد على توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - **الموارد المتاحة للتنظيم:** تشمل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة كل الإمكانيات المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير.

خامساً: علاقة المؤسسة بالبيئة

- 1- علاقة المؤسسة مع مؤسسات أخرى:** تحصل المؤسسة على مدخلاتها من السوق (المؤسسات الأخرى) وتفرغ فيها منتجاتها طبيعة علاقة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى هي علاقة تبادلية، تكاملية، وتنافسية في آن واحد، تفرضها بيئة الأعمال الخارجية لتحقيق الأهداف المشتركة وضمان البقاء والنمو
 - **علاقات تكاملية:** وهي علاقات متعددة الأشكال يمكن أن تكون تبادلية أي تبادل السلع والخدمات فيما بين المؤسسات، ويمكن أن تكون اندماجية أي اندماج مؤسسات مع مؤسسات أخرى في إطار اندماج عمودي أو اندماج أفقي في إطار التآزر ما بين المؤسسات كإجراء إعفاءات داخلية فيما بينها أو تجمع لأغراض اقتصادية أو تجمع لأغراض استراتيجية.
 - **علاقات تنافسية (المنافسة في السوق):** ترتبط المؤسسات بعلاقات منافسة مع مؤسسات أخرى في نفس السوق، مما يدفعها لتعزيز كفاءتها وتقديم منتجات أفضل، ويأخذ التنافس شكلان هما فيما يلي:

تنافس مباشر يظهر هنا التنافس عندما تكون السلع متشابهة أو عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي سوق المواد الاستهلاكية العامة، تنافس غير مباشرة حيث تكمن المنافسة في بيع سلع متميزة أو استبدالها، والتي تلبى نفس الحاجيات عند المستهلك.

2- أثر البيئة على المؤسسة: غالبا ما يكون تأثير البيئة على المؤسسة في:

أ- **أثر تكوين الفرد:** ان الاهتمام لإنسان كعنصر فعال في الحياة الاقتصادية معنوية والمايد سيكون له الفعالية اللازمة في عملية رفع الانتاج، فهو بذلك يساهم في رفع عملية الانتاج، يحسن نوعية السلع، ويحافظ على المعدات والأدوات، كما يساهم في التأثير على المؤسسة من خلال ما يستهلكه من سلع وخدمات، وبالتالي يمكن أن يكون الفرد:

- **عامل:** حيث يرتبط بالمؤسسة بشكل مباشر في الانتاج.

- **مسير:** حيث يكون العضو الأساسي في تنظيم وإدارة مشاط المؤسسة.

- **مستهلك:** حيث يتلقى منتجات المؤسسة وهو الهدف الذي تقوم عليه المؤسسة.

ب- **أثر الموارد الأولية:** تعد الموارد الأولية أحد العناصر التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة، حيث يساهم التموين الغير منتظم للمواد الاولية التي تحتاجها المؤسسة في عمليتها الانتاجية بدرجة كبيرة في زيادة نسبة العطلات التي تقع فيها معظم المؤسسات، إذ اصبحت هذه العملية مهمة للغاية في الاقتصاديات المعاصرة، وتتوقف على مدى مهارة مسيرها، كما أن الاستغلال المنتظم والمحكم لهذه المواد عن طريق تسيير علمي للمخزون سيكون له أثر ايجابي في تموين المؤسسة بما تحتاجه في الوقت المناسب

ت- **أثر التطور التكنولوجي:** استعمال المؤسسة ضمن عملية الانتاج المعدات والآلات الحديثة، حيث أن هذه الأخيرة تساهم بدرجة كبيرة في تحسين العملية الانتاجية وإخراج المنتج بصورة جيدة، وهذا يتوقف على عدة شروط منها مستوى تطور الآلات والمعدات، ملائمة التقنيات المستعملة، توفير قطع الغيار، محاولة التهرب من مشكلة التبعية في تصليح الآلات، وهذا ما يتيح زيادة حدة المنافسة في البيئة، لذلك وجب على المؤسسة استخدام كامل طاقاتها والحفاظ عليها.

3- أثر المؤسسة على البيئة: غالبا ما يكون تأثير المؤسسة على في البيئة فيمايلي:

- **التأثير الاجتماعي:** إن أهم المشاكل الاقتصادية التي تعاني منها المجتمعات وخاصة المتخلفة منها البطالة، فدور المؤسسات الاقتصادية تعمل حسب قدراتها على توفير مناصب عمل، وبالتالي تقليص مستوى البطالة، وهذا يعني ارتفاع استهلاك السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وارتفاع كتلة الاجور

التي تغير من طريقة معيشة السكان، فتصبح أكثر استهلاكاً وهذا ما يعكس زيادة مبيعات المؤسسة وتنوعها وتصبح أكثر تنافسية.

- **التأثير الاقتصادي:** تعتبر المؤسسة نواة أي اقتصاد تساهم في تغيير وجه النشاط الاقتصادي إذ يعتبر انشاء المؤسسات عنصراً فعالاً في تحريك عجلة الاقتصاد ككل، وذلك بانشاء مجتمعات سكنية حولها ومنشآت خدمية وغير ذلك مما يساهم في سياسة التنمية والتطوير من خلال دفع عجلة التعمير، ومن جهة أخرى فهي تساهم في عملية التكامل الاقتصادي للمجتمع، وذلك عن طريق تبادل السلع بين المؤسسات، إذ تستعمل بعض المؤسسات منتجات نصف مصنعة لمؤسسات أخرى لتحصل على منتجاتها.

المحور الثالث: المدرسة الكلاسيكية

تمهيد:

تعد المدرسة الكلاسيكية من أولى المدارس الفكرية التي أسست لدراسة الإدارة والتنظيم دراسة علمية ومنهجية، حيث ظهرت استجابة للتحويلات التي عرفت المؤسسات الصناعية مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، خاصة بعد توسع حجم المصانع، وزيادة عدد العمال، وتعقد العمليات الإنتاجية. وقد انصب اهتمام هذا الاتجاه على البحث عن أساليب تساعد المؤسسة على تحقيق الكفاءة، ضبط العمل، رفع الإنتاجية، وتقليل التكاليف، من خلال التركيز على التنظيم الرسمي، تقسيم العمل، تحديد السلطة والمسؤولية، ووضع قواعد واضحة لتسيير النشاط الإداري.

وتضم المدرسة الكلاسيكية عدة اتجاهات أساسية، أهمها نظرية الإدارة العلمية التي ارتبطت بفريدريك تايلور وركزت على دراسة العمل والحركة والزمن، ونظرية التقسيمات الإدارية التي ارتبطت بهنري فايول واهتمت بوظائف الإدارة ومبادئها العامة، ثم النظرية البيروقراطية التي ارتبطت بماكس فيبر وركزت على القواعد الرسمية والسلطة القانونية والتدرج الهرمي. وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة بسبب إهمالها النسبي للجوانب الإنسانية والاجتماعية، فإنها تبقى مرحلة أساسية في تطور الفكر الإداري، لأنها وضعت الأسس الأولى للتنظيم والإدارة الحديثة، ومهدت لظهور المدارس اللاحقة في الإدارة.

أولاً: نشأة المدرسة الكلاسيكية

تعود نشأة المدرسة إلى أواخر القرن الثامن عشر، حيث يعتبر المفكر آدم سميث هو أول من وضع قواعد المدرسة، بعدها شهدت تطوراً مقبل دراسات جون ميل وديفيد ريكاردو مما ساهما في بناء النظريات الخاصة في المدرسة والتي أثرت على الفكر الاقتصادي السائد في بريطانيا، حيث أشار المفكر سميث أفكار المدرسة في كتابه ثروة الأمم 1776 ولكن لم ينجح في تطبيقها بسبب عدم قبول قطاع الاقتصاد والسياسة العامة لأفكاره وحاول اقناع الحكومة بأن تطبيقها يساهم في تعزيز النمو الاقتصادي عن طريق الاعتماد على التجارة الحرة بتطبيق الاقتصاد الحر التي تساعد على زيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح، وفي عام 1817 سعى ريكاردو أفكار المدرسة بالاعتماد على النظريات الخاصة بسميث وقد حرص على تطوير العديد من النظريات خاصة تلك التي تجمع بين زيادة العمل والمنافسة، إذ أشار إلى أن السلع التي يتم إنتاجها في ظروف تنافسية تكون متناسبة مع تكاليف الإنتاج، كما أن السعر يعتمد على حجم العرض والطلب في السوق، وتم تطبيق

الفعلي لأفكار هذه المدرسة على قطاع التجارة الدولية، وهذه الأفكار ساهمت في تطوير القطاعات الاقتصادية الدولية.

يقوم الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة على أساس ذات الأفكار، ويعتمد أساسا على العقلانية الاقتصادية لجميع الموظفين، ويشمل الاتجاه الكلاسيكي نظريات ومدارس فرعية تشترك في الافتراضات الأساسية، وإن كانت تختلف في المنهجية المتبعة، وفي مستوى التحليل، وفي خلفية الباحثين والعلماء الذين اتفقوا على مبادئ إدارية متماثلة يجب مراعاتها في عملية التنظيم. وتتألف المدرسة مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيمات الإدارية والمدرسة البيروقراطية.

ثانيا: نظرية الإدارة العلمية

أبرز الذين اهتموا بدراسة هذا الموضوع هم Frederick Taylor, Frank et Lillian Gilbreth, Henry Gant يمكن تحديد الإطار الفكري العام لهذه المدرسة كونها تعتمد على تطبيق المنهج العلمي من خلال القياس والتجربة في دراسة خطوات العمل وتصميم مراحل وظروفه لتحقيق الكفاءة الصناعية.

يعتبر الكثيرون أن فريدريك تايلور (1856-1915) أب الإدارة العلمية وهذا بسبب مساهماته الكبيرة في استعمال الطريقة والمنهج العلمي في حل المسائل الادارية. عمل تايلور في شركة للفولاذ في الولايات المتحدة الأمريكية في المستويات التنفيذية الدنيا، حيث تدرج في السلم الإداري إلى أن وصل إلى رتبة كبير المستشارين المهندسين في شركة الحديد والصلب بسبب استعماله الطريقة العلمية في التحليل مما ساهم في نجاحه، ولعل من أهم الإسهامات العلمية البارزة التي قام بها فريدريك تايلور في حقل الإدارة ما يعرف بدراسة الحركة والزمن، كان أول من لاحظ ضياع الجهد وهدر الوقت خلال تنفيذ العمليات الإنتاجية بسبب عدم ربط الأجر بالإنتاج وعدم تحديد الزمن النمطي والمعياري الذي يمكن تطبيقه في العملية الإنتاجية، كما أسس تايلور ما يعرف بنظرية الرجل الاقتصادي.

كما تقوم النظرية التايلورية على إتباع الأسلوب العلمي في إيجاد حلول واقعية للمشكلات الإدارية مما ينعكس ايجابيا على طرفي العلاقة بمعنى آخر فإن الإدارة العلمية تهدف للتوصل إلى طرق وأساليب أكثر فعالية في استعمال الموارد المستخدمة من الآلات والأفراد بقصد زيادة الكفاءة الإنتاجية.

1- مبادئ نظرية الإدارة العلمية

بعد دراسات وتجارب علمية مستفيضة، توصل تايلور وأتباعه إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية، وأسس للإدارة العلمية تتمثل فيمايلي:

- إجلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية في تحديد عناصر عمل الفرد؛
 - الاختيار العلمي للعمال وهذا يعني ضرورة اختيار أكثر العمال أفضلية للعمل. وتدريب هؤلاء العمال على أفضل أسلوب لإنجاز هذا العمل.
 - الأخذ بمبدأ تقسيم المسؤولية بين المديرين والمشرفين والعمال بحيث يقوم المديرون والمشرفون تخطيط والتنظيم ويقوم العمال بتنفيذ هذه الأعمال.
 - تعاون كل من الإدارة والعمال لأداء العمل طبقاً للطريقة العلمية، ويمكن القول بأن تايلور كان مهتما بالأداء المنظم للعمل وفق طرق محددة واستخدام تقنيات علمية لتحسين إنتاجية الأفراد.
 - ربط تأدية ونجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- تتلخص فلسفة الإدارة العلمية باستخدام الأسلوب العلمي للوصول إلى حل المسائل الإدارية الشائكة واتخاذ القرارات، كما يتم استعمال المنهج العلمي لاختيار الطريقة المثلى للأداء واختيار الآلات والمواد والعاملين، وبالتالي فإن:

الأداء المنظم للعمل = استخدام الطرق العلمية فيوضع ضوابط لعمل الأفراد وتدريبهم على الأداء الأفضل. وهذا يؤدي إلى تنظيم وتقليص وقت الإنتاج، زيادة الإنتاجية للعاملين (تحقيق أفضل إنجاز).

بالرغم من مبادئ تايلور كانت موضوعاً للتطبيق على مستوى المؤسسة ككل إلا أن اهتمامه وأبحاثه كانت مركزة على مستوى الإدارة التنفيذية (على مستوى الورشة أو المصنع الصغير)، فقد كانت كل اهتماماته مركزة على كيفية زيادة الإنتاج وتنمية ورفع كفاءة العمال في المستوى التنفيذي مما أعطى أن هذه المبادئ تصلح فقط على مستوى الورشة.

2- انتقادات نظرية الإدارة العلمية:

نلخص من هذا العرض لنظرية الإدارة العلمية إن هذا الأسلوب العلمي الذي جاء به تايلور في مجال الإدارة كان له بعض الجوانب السلبية، وقد أدى ذلك إلى مقاومة العمال لهذا الأسلوب لأنهم تبينوا بأنهم مجرد آلات تعمل وفقاً لخطوات روتينية متكررة تبعث على الروتين والملل، وتقتل فيهم المبادرة والابتكار لزيادة الإنتاج على حسابهم دون مراعات الجوانب الإنسانية والروتينية الاجتماعية، ويمكن القول بأنها ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل، وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، كما أنها كانت تهتم فقط سوى بالعمل الإنتاجي على مستوى المصنع، ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم. وحاول كل من فرانك جيلبرت وزوجته ليليان لإكمال ما بدأه تايلور من خلال اهتمامهما بدراسة الوقت والحركة بحيث:

- قاما بتقسيم الأعمال إلى نشاطات التي تتضمن مجموعة من الحركات الضرورية والتخلص من الحركات الزائدة حتى يضمن أداء العمل بأقل ما يمكن من الوقت والجهد.
- قاما بدراسة علمية لأسلوب العمال لمهامهم فلاحظا أن طريقة العمل تختلف من عامل إلى آخر، كما تختلف بالنسبة للعامل الواحد من وقت إلى آخر.
- أما هنري جانت الذي تتلمذ على يد تايلور كانت إنجازاته فيمايلي:
 - تطوير أنظمة المكافآت المحفزة للعاملين.
 - اهتم بالعنصر البشري وكان متعاطفا مع الجوانب الإنسانية.
 - المساهمة في وضع رسومات بيانية سميت "خرائط جانت" لمتابعة انسيابية العمل، بحيث تهتم بتحديد الزمن المتوقع لإنجاز العمل ومقارنته مع الزمن الفعلي للإنجاز.

ثالثا: نظرية الإدارة العملية أو التقسيمات الإدارية

- تتنسب هذه إلى هنري فايول وهو أول من وضع أسس هذه النظرية أو الحركة بعد القصور الذي عرفته مدرسة أو نظرية الإدارة العلمية في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي، حيث تركزت هذه النظرية على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي على عكس النظرية السابقة التي ركزت على الجانب التنفيذي، وتتبنى هذه النظرية تحديد المهام التي ينبغي أن يتولاها كل إداري.
- برزت توجهات الفرنسي هنري فايول في تحليل طبيعة عمل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة وفهمها بعيد عن الاهتمام المرتكز على العاملين ونتاجيتهم من خلال نشره لكتاب بعنوان الإدارة العليا والإدارة الصناعية سنة 1916، حيث أنه اهتم بموضوعين أساسيين:

- المبادئ الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.
- الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة.
- وتجسدت أبرز أفكاره ومساهماته فيمايلي:
 - 1- **العمليات الإدارية:** قسم فايول مهام وواجبات الإدارة (وظائف المدير) إلى خمسة عمليات رئيسية:
 - **التنبؤ أو التخطيط:** أي التخطيط للمستقبل من خلال وضع خطة يتم من خلالها تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.
 - **التنظيم (المنظمة):** هو مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمارس من قبل المدير، لتوفير الموارد اللازمة وحشدها لتنفيذ الخطة؛

- القيادة: اختيار وتقييم العاملين وصولاً إلى تقديم أفضل؛
- التنسيق: لتحقيق التوافق بين الجهود والأفكار (المختلفة) والتأكد من أن المعلومات وزعت والمشاكل تم حلها؛
- الرقابة: للتأكد من أن الإنجاز يأتي موافقا مع الخطة الموضوعية واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر، تضمن بأن الجهود والنشاطات التي يقوم بها الأفراد تتطابق مع الخطط المرسومة والأهداف المسطرة.

2- صفات المدير حسب فايول

- أكد هنري فايول من خلال هذا التقسيم على الصفات الواجب توافرها في المدير حتى يقوم بالدور الموجه له على أكمل وجه، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- صفات جسمانية أو طبيعية: وتشمل الصحة والقوة والعزم.
 - صفات ذهنية أو عقلية: وتشمل القدرة على الفهم وإدراك الأمور بشكل سليم والتفكير المنطقي وغيرها.
 - صفات أدبية وخلقية: وتشمل النشاط والحزم والرغبة والاستعدادات للمسؤولية والمبادرة والإخلاص واللباقة والكرامة وعزة النفس.
 - صفات تعليمية أو ثقافية: وتشمل الإلمام بالمسائل ذات الطابع العام التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير.
 - صفات فنية: والتي تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لأداء وظيفته على أحسن وجه.
 - صفات متعلقة بالخبرة والتجربة: وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة وناجحة.

3- وظائف أو نشاطات المنظمة حسب فايول: قام فايول بتصنيف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى

سنة مجموعات وهي على النحو التالي:

- الوظيفة الإدارية (التسييرية): والتي تتمثل في مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- الوظيفة مالية: تشمل عمليات البحث عن الأموال وجلبها وتوظيفها وتوفيرها والاستخدام الأمثل والاقتصادي لها وحسن استثمارها؛
- الوظيفة المحاسبية: والتي تنطوي على مجموعة من العمليات المحاسبية والتي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام وإعداد الميزانية، تتضمن القيام بالعمليات الإحصائية.

- **الوظيفة التقنية (الفنية):** وهي المسؤولة عن نشاط التحويل والتحسين بما يتماشى مع أذواق الزبائن زيادة الأرباح وخفض التكاليف.

- **الوظيفة التسويقية:** تخص السوق عمليات البيع والشراء والتبادل - الصيرفة؛

- **الوظيفة الأمنية (الصيانة):** وهي كل نشاط موجه نحو ضمان أمن العمال وحفظ المنتجات وكذلك سلامة وسائل الإنتاج.

فقد أكد فايول باعتباره أنه أمضى قرابة الثلاثين عاما في العمل الإداري، ونتيجة لتدرجه في العمل

الإداري على أن ازدياد الحاجة للقدرات والمهارات الإدارية كلما اتجهنا إلى أعلى الهرم التنظيمي.

4- المبادئ الإدارية:

ركز فايول على تحليل مشاكل الإدارة العليا، ورأى وفقا لتجربته وخبرته أن النجاح في الإدارة م رهون بمدى اعتماد المدير في مختلف المستويات الإدارية على مجموعة من المبادئ الإدارية والتي جمعها في أربعة عشر مبدأ، حيث لاحظ على هاته المبادئ ارتباطها مع كل من تحسين العلاقات الإنسانية وكفاءة الإنتاج، وارتباطها الوثيق بأداء التنظيم وتمثل في:

- **تقسيم العمل:** تقسيم العمل والواجبات وفقا للتخصص والموقع الوظيفي تحقيقا للكفاءة في الإنجاز.
- **السلطة والمسؤولية:** يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر، أما المسؤولية فهي المحاسبة عن إساءة استخدام السلطة.
- **وحدة الأمر:** يجب على كل عامل أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- **الانضباط:** أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الاخلال بالأوامر
- **المركزية:** تعني تركيز السلطة أي اتخاذ القرارات في المستويات الأعلى.
- **وحدة التوجيه:** تشكيل وحدة تنظيمية لكل مجموعة أنشطة ذات هدف، يوجهها ويدير شؤونها مدير واحد.
- **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة**
- **التدرج الهرمي:** أي ضرورة تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل من أجل ضمان نجاح العمل في المنظمة.
- **الترتيب:** وتشمل الترتيب المادي للأجهزة والمعدات والترتيب الاجتماعي لتنظيم العلاقات
- **مكافئة العاملين بعدالة:** وهي المكافئة التي يجب دفعها للفرد لقاء ما يقدمه من جهد ونشاط.
- **المساواة:** ترتبط بتحقيق الرؤساء نوع من العدل والمساواة بين العاملين.

- الاستقرار الوظيفي: أي المحافظة على العاملين ذوي الخبرة والإنتاجية لفترة طويلة.
 - المبادرة أو المبادرة: أي تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.
 - التعاون: أي العمل بروح الفريق الواحد والجماعة للوصول للهدف وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه.
- 5- نقاط الاختلاف بين فايول وتايلور:

- اختلف فايول عن تايلور في بعض النقاط يمكن أن نوجزها فيما يلي:
- اهتمت المدرسة العلمية بالمستويات السفلى للسلم الإداري في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة في حين اهتمت مدرسة التقسيم الإداري بالمستويات العليا.
 - ركزت الإدارة العلمية على الجانب الفني للإنتاج بينما ركزت مدرسة التقسيم الإداري على المستوى الإداري للمنظمة.
 - اهتم تايلور بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ أي على مستوى الورش، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة سعياً منه لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ عامة تصلح لكل مدير في كل المستويات الإدارية بأي منظمة وتحت جميع الظروف.
 - اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على تجربته كمدير ممارس.
 - أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد، في حين رأى فايول أن المدراء لابد أن يتمتعوا ببعض من المرونة حتى يستطيعوا تكيف مبادئهم حسب المواقف المختلفة.

6- انتقادات نظرية التقسيمات الإدارية:

- نظراً لما أحدثته أفكار نظرية التقسيمات الإدارية من تأثير بعيد المدى على الإدارة، إلى أنها تعرضت إلى مجموعة من الانتقادات تتمثل أهمها فيما يلي:
- إهمال الجانب الإنساني والمعنوي للعامل، والتركيز على التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ علمية رشيقة.
 - الإهتمام بالمستويات العليا وإهمال المستويات الدنيا.
 - الاعتماد النظرية على المركزية يقلل ويضعف الروح المعنوية والقدرة على الابتكار والابداع.
 - أشارت النظرية أنه كلما زادت درجة التقسيم والتخصص، كلما زادت درجة المهارة والسرعة في العمل وانخفضت التكاليف وبالتالي زيادة الإنتاجية.

رابعاً: النظرية البيروقراطية (ماكس ويبر)

يعود أصل كلمة بيروقراطية إلى اللغة الإغريقية Bureaucracy وهي كلمة مركبة من شقين الأول Bureau وتعني المكتب والثاني Cracy وتعني سلطة أو قوة وبالتالي تعني الكلمة في مجموعها قوة المكتب أو سلطة المكتب، وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم.

1- نشأة النظرية البيروقراطية (ماكس ويبر):

تعود النظرية إلى العالم كان عالم اجتماع ألماني ماكس ويبر (1864-1920)، حيث كان فيلسوف وفقهه قانوني (محامي)، متخصص في الاقتصاد السياسي؛ الذي قدم النموذج البيروقراطي في علم الاجتماع وقد أثرت أفكاره تأثيراً عميقاً على النظرية الاجتماعية والبحوث الاجتماعية، وقد كان مهتماً بدراسة هيكل المجتمع الاقتصادي والسياسي وأثر التصنيع على تنظيم المنظمات الكبيرة والمعقدة، ولم تكن أفكاره عن النموذج المثالي للبيروقراطية سوى جزءاً من نظرية اجتماعية عامة كان يعمل عليها وكان ماكس فيبر من بين مؤسسي الحزب البيروقراطي الألماني الليبرالي، وكما أنه لم ينجح في الحصول على مقعد في البرلمان، وعمل مستشاراً للجنة التي صاغت دستور فايمار البيروقراطي المدمر لعام 1919 وله نظرية من أشهر النظريات في البيروقراطية، ومن كتبه الأكثر شهرة، كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية وكتاب السياسة كمهنة.

2- مبادئ النظرية البيروقراطية:

يرى ماكس ويبر أن العمل الإداري في المؤسسات الاقتصادية إنما يقوم على مجموعة من القواعد والقوانين ضمن تنظيم هرمي يعكس تقسيم العمل والمهام بين المستويات الإدارية وبين الأفراد الذين يتوجب عليهم التقيد والالتزام بالإجراءات والقواعد المعمول بها، وقد اعتمد ماكس فيبر في نظريته على مبدئين يتمثلان فيما يلي:

- **العقلانية (Rationality):** وفقاً لهذا المبدأ فإن أهداف المنظمة هي التي تحدد كل النشاطات والسلوكيات التي تقع فيها.

- **الكفاءة (Efficiency):** أي أن الجهد والتكلفة والوقت المبذول للوصول للأهداف، بحيث لا يبذل مجهود أو وقت أو تكلفة زائدة عن الحد المناسب للأهداف.

إضافة إلى هاتين المبادئ الأساسيتين فقد أضاف ماكس ويبر مبادئ أخرى لنظريته تتمثل في:

- **القواعد والأنظمة:** وجود مجموعة من القواعد والأنظمة التي تبين خطوات العمل اللازمة للتنفيذ،

- **عدم التحيز:** وجود قواعد منظمة للعمل وملزمة للجميع تفرض البعد عن الأهداف الشخصية للمدراء وعدم التحيز في التعامل مع المرؤوسين.
- **تقسيم العمل والتخصص:** يرى ماكس ويبر بأن تقسيم العمل أمر ضروري لإمكانية تخصص العاملين، لرفع مستوى الأداء
- **التدرج الوظيفي:** حيث المستويات المختلفة لسلطة المنظمة، وتدفق المعلومات، والدور الذي يلعبه كل عضو من أعضائها؛
- **استمرار الوظيفة والترقية:**
- **فصل الإدارة عن الملكية:** حيث لا يشترط أن تكون الإدارة في يد مالكيها.
- **السلطة:** فقد حدد ماكس ويبر في عمله ثلاثة أشكال من السلطة أو القيادة، وتتمثل في:
 - **السلطة التقليدية:** وتستند إلى التقاليد والأعراف والمكانة الاجتماعية ولا تعتمد على أي معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء أو الكفاءات أو القدرات؛
 - **السلطة الشخصية أو الكاريزمية:** تستند على الخصائص والصفات الذاتية الشخصية للمسير التي لادل، وتتأثر هذه السلطة بمدى قبول المرؤوس لقواعد العمل في المؤسسة

3- خصائص النموذج البيروقراطي:

يعتمد التنظيم البيروقراطي لماكس ويبر هو بمثابة النموذج البديل عن الممارسات الإدارية التي كانت سائدة في ظل النظام الإقطاعي والنظام الاستبدادي، إذ اعتبر نموذجا للهيمنة الشرعية العقلانية الموضوعية أي غير الشخصية لإلغاء المحاباة والتأثيرات الشخصية، كما كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر من الكفاءة وهو ما جعله يصف بأنه النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة.

4- انتقادات النظرية البيروقراطية

- تعرض النموذج التنظيمي البيروقراطي لماكس ويبر لانتقادات كثيرة أهمها، تتمثل في:
 - تضخم الأعباء الروتينية؛
 - عدم اعتناء العاملين بصالح المؤسسات واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات؛
 - شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات، وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم؛
 - إهمالها للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العام
 - تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد مجموعة قليلة من القادة والرؤساء في الإدارة العليا

- لا يعترف النموذج البيروقراطي بأثر المجتمع على التنظيم، وتعدده نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها.
- عزل الموظف في عمله عن حياته الخاصة وعدم فتح مجال للتداخل بين بينهما.
- البيروقراطية عرضة للتطبيق المفرط، وفي هذه الحالة سرعان ما تصبح أقرب إلى الهياكل الجامدة والاستبدادية والعميقة، ومقاومة أي تغيير.

خامسا: تقييم المدرسة الكلاسيكية

1- إسهامات المدرسة الكلاسيكية: من أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية في مجال تطور الفكر الإداري المعاصر نذكر منها ما يلي:

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها، ويتضح ذلك من خلال أهمية هذا الدور في عصرنا الحاضر.
- التأكيد على اعتبار الإدارة علم مثل العلوم الأخرى له أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعلمها.
- تحديد وظائف العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.
- إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حاليا مثل: تحليل الوقت والحركة، تبسيط العمل، نظم الحوافز، جدولة الإنتاج، تحليل الوظائف،... الخ هي مستمدة من المدرسة الكلاسيكية.
- أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين.
- أبرزت أهمية تعويض العاملين على أساس الأداء.

2- انتقادات المدرسة الكلاسيكية:

من خلال استعراض مضمون المدرسة الكلاسيكية وبالرغم من إسهاماتها وإيجابياتها، إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات يمكن ذكرها:

- الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية من العلاقات الاجتماعية بين العاملين
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وإغفال الحاجات ودوافع الانسان الأخرى.
- يرى البعض أن النموذج البيروقراطي يلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيه حيث كانت بيئة الأعمال
- إن التحدي الكبير الذي كان بالماضي هو زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة أما في هذا العصر فبرزت أهداف أخرى كمواكبة التطوير والتغيرات وتحسين نوعية المنتجات والمنافسة العالمية.

- الاعتماد الصارم على القواعد والإجراءات يقضي على روح الإبداع والابتكار والنمو الشخصي.

إن من أهم الانتقادات التي وجهت للاتجاه الكلاسيكي لا تأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين المؤسسة ومحيطها لا تعط أهمية لمشاكل المرونة والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية تبدوا غائبة في الفكر الكلاسيكي فمن وجهة نظره فإن المؤسسة نظام مغلق تعمل وفقا لإجراءات عمل تم تحديدها مسبقا.

المحور الرابع: المدرسة العلاقات الإنسانية

تمهيد

انتقد العديد من المفكرين والباحثين النظريات التقليدية وخصوصا حركة الإدارة العلمية، وأشاروا إلى ضرورة خلق التوازن الهادف بين الأبعاد المادية والإنسانية، لأن المنظمات لا تتضمن تنظيمًا ماد فقط ولكنها تتضمن تنظيمًا إنسانيًا، حيث تعتمد على الطاقة الإنسانية في تنفيذ كافة الأنشطة، لذلك تعتبر المدرسة السلوكية أو كما تسمى في بعض المراجع لمدرسة الإنسانية اتجاها فكريا متميزا.

أولاً: التعريف بالمدرسة العلاقات الإنسانية

يعتبر الاتجاه السلوكي في الإدارة رد فعل على قصور الاتجاه الكلاسيكي بعدم الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة، من جهة، وأن تلك المبادئ والمفاهيم عجزت وحدها على تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل، حيث ارتبطت أفكار الرواد الاتجاه السلوكي بتركيزها على العلاقات الإنسانية ودراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل، وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس وعلم الاجتماع، كما يندرج تحت هذه المدرسة اتجاهاً فكرياً: الأول حركة العلاقات الإنسانية، والثاني مدخل العلوم السلوكية. وقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية بشكل واضح في المدرسة السلوكية وتعتبر الخطوة الأولى في هذه المدرسة حيث يوضح هذا الاتجاه أهمية العنصر البشري كمحور أساسي لانجاز كافة الأعمال في المنظمات، لذا ركزت اهتمامها على العاملين والعلاقات الشخصية المتبادلة بينهم، وعلاقتهم برؤسائهم، كما ركزت على الحوافز والحاجات والدوافع الإنسانية في العمل.

ركز الاتجاه هذه المدرسة في الإدارة اهتمامه على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسة واستخدام المنهج العلمي في البحث، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المؤسسة.

كما يمكن ايجاز مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي

- المنظمات كائن اجتماعي يعمل فيه أفراد لدى كل منهم حاجات اجتماعية ومادية يسعى لتحقيقها من خلال تفاعله مع الآخرين ومع إدارة المنظمة.
- المؤسسة هي دائماً مكان للعملية الإنتاجية.
- يعتمد الإطار العام لتنظيم المؤسسة على البعد الإنساني.
- التركيز في آن واحد على الشروط المادية والسيكولوجية لتنظيم المنظمة للرفع من الإنتاجية.

- هناك علاقات رسمية وكذلك علاقات غير رسمية يجب أخذها بعين الاعتبار في نشاط المؤسسة.

ثانيا: رواد المدرسة العلاقات الإنسانية

1- نظرية الحاجات الإنسانية لجورج التون مايو Elton Mayo (1880-1948):

1-1- ملخص تجارب التون مايو:

قام الاسترالي بدراسة Elton Mayo بتجاربه في مؤسسة وسترن الكترينك لمصانع هاوثورن والمسماة بتست رووم وكان مضمونها هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الظروف المادية في العمل (الإضاءة الجيدة، التدفئة، نقص في ساعات العمل، زيادة في الراحة) وتأثيرها على إنتاجية العمل، حيث تم عزل ستة عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن مع حصولهن على فترات راحة متباينة وكذلك فإن أسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة، وعند قياس إنتاجيتهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية. ثم قام بتقسيم العمال إلى مجموعتين بحيث:

من خلال تجاربه تم تقسيم العمال إلى مجموعتين لدراسة أولا أثر الإضاءة على مستوى الإنتاجية، ثم إخضاع الأولى للتجربة وإبقاء الثانية على نفس ظروف العمل، فصاحب المجموعة الأولى زيادة في الإنتاجية واستمرت هذه الزيادة مع كل تغير في ظروف الإضاءة، كما واكب ذلك ارتفاع في إنتاجية المجموعة الثانية رغم ثبات ظروف العمل، وبعدها تم تخفيض معدلات الإضاءة لدى المجموعة الأولى محل التجربة إلا أن الإنتاجية استمرت بالزيادة، ونفس الشيء بالنسبة للمجموعة الثانية التي لم تتغير ظروف العمل بها. ونظرا للنتائج التي توصل إليها من خلال تجربة تغيير الإضاءة، قام بتجربة تغيير فترات الراحة لتحديد العلاقة بين الإجهاد في العمل ومستوى الإنتاجية، فقام بنفس منهجية التجربة الأولى بتقسيم العمال إلى مجموعتين وإخضاع إحداهما إلى فترات راحة أثناء العمل اليومي، واتضح أن زيادة الإنتاجية ترتبط بطول فترة الراحة ومعدل تكرارها اليومي. وقد توصل "إلتون مايو" من خلال أبحاثه إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أظهرت تجارب "مايو" أنه بالإضافة ما للعوامل المتعلقة بظروف العمل المادية من تأثير على مستوى الإنتاجية، هناك عوامل أخرى مؤثرة على زيادة إنتاجية العاملين والتي تتمثل في العوامل الاجتماعية والنفسية التي تم مراعاتها من خلال التجارب، فالاهتمام المتزايد من قبل الإدارة والمشرفين ومشاركتهم في التجارب مع العاملين من خلال تواجدهم وحضورهم الدائم إلى جانبهم شكل تحفيزا ودعما معنويا في زيادة الجهد المقدم في العمل، وبالتالي زيادة مستوى الإنتاجية من خلال اهتمام الإدارة والمشرفين بالعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنشأة.

1-2- مبادئ نظرية جورج التون مايو: وانطلاقا مما سبق يمكن تلخيص أهم المبادئ التي اعتمد عليها التون مايو على النحو التالي:

- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- القيادة الإدارية تعتبر من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد والتي تحدد كفاءتهم التنظيم غير الرسمي والاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبينهم وبين الرؤساء.
- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية.

1-3- نتائج نظرية جورج التون مايو: وقد تمثلت أهم استنتاجات إلتون مايو فيما يلي:

- تلعب الظروف المحيطة بالعامل والحوافز المادية دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية وشعورهم بالرضا.
- الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية كما هو الحال في الإدارة العلمية عند تايلور بل بعوامل اجتماعية غير مادية.
- كما أن العوامل والمؤثرات المادية تتضاءل أهميتها إزاء العوامل والمؤثرات الإنسانية في تحديد الكفاءة والفاعلية الإنتاجية.
- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تبعا لطاقته الاجتماعية وعلاقاته بزملائه.
- العمال لا يسلكون سلوكا فرديا وإنما يقومون بأعمالهم باعتبارهم أعضاء ضمن مجموعات.
- المكافآت غير مادية (المحبة، الاحترام، العلاقات الاجتماعية) تلعب دور مهم في تحفيز العامل.
- إن العمال لا يتصرفون بمفردهم ولكن في إطار مجموعة من الأفراد.

من خلال التجارب ركز الباحثون على عاملين رئيسيين يمكن أن يؤثر على الانتاجية وهما، زيادة الأجور التشجيعية ونظام الإشراف، فقد رأى أن يأخذ الإشراف طابعا غير رسمي، وأن يأخذ المشرفون في حسابانهم الاعتبار الإنسانية.

وكانت أهم نتائج تجارب الباحثون يشتركون جزئيا مع تايلور بعنصر الأجور على أساس أن تغيير نظام الدفع أدى إلى ارتفاع الانتاجية، ولكنهم يرون أن المنهج السلوكي ربما يكون أهمية حيث أنهم لاحظوا أن تأثيره أدى إلى زيادة تزيد عن زيادة الأولى، وبالتالي فقد استنتج الباحث أن أي تغيير على أن العلاقات

غير الرسمية داخل مجموعة العمل أو في أي وحدة، تؤثر في اتجاهات هذه المجموعة وأفرادها والتي تؤثر على معدلات ومستويات إنتاج الأفراد.

2- نظرية الحاجات الإنسانية لـ "أبراهام ماسلو" (1908-1970)

2-1- التعريف بنظرية أبراهام ماسلو:

هو عالم نفس أمريكي وضع عام 1932 نظريته المعروفة بهرمية الحاجات الانسانية انطلق ابراهام ماسلو في دراسة للدافعية، وتعتبر نظريته سلم الحاجات من أكثر النظريات شيوعا فيما يتعلق بالتحفيز وتفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتقوم نظرية الحاجات على أن للعامل حاجات متحدة فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما أن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وتتشكل هذه الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجاته الفسيولوجية الطبيعية، وهي الحاجات اللازمة لبقائه ثم تتدرج في سلم يعكس مدى أهمية الحاجات حتى الوصول إلى قمة الهرم، ويقوم الإنسان وفق آلية الدافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية الحاجة وضرورتها في ما قبل الإشباع، وفيمايلي موجز لأهم الحاجات الواردة في هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية.

والهدف من هذه النظرية هو منح العاملين فرصا للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وشعوره بالانتماء، هذا ما يسمح له بإشباع حاجاته ورغباته المعنوية والنفسية وليس فقط المادية، فيكون له الحق في اتخاذ القرارات بتفويض من رؤسائه في العمل.

2-2- الحاجات الواردة في الهرمية: وفيمايلي موجز لأهم الحاجات الواردة في هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية.

- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات اللازمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة ولحمائته، وهي تقع ضمن هرمية، لا متناهية في أولويات اشباعها عندما تبرز الحاجة لإشباعها، وتحثل هذه الحاجات عادة سلم الأولويات و قاعدتها الرئيسة في هرمية ماسلو.
- **حاجات الأمان أو الأمن والسلامة:** فالأمان من الاحتياجات الأساسية التي لا يستطيع الإنسان العيش بدونها، الأمن الوظيفي، أمن ممتلكاته الشخصية
- **الحاجات الاجتماعية أو الانتماء الاجتماعي:** فالإنسان بطبيعته في حاجة أن يشعر بانتمائه إلى جماعة اجتماعية وإلا فسوف يعاني من العزلة والاكتئاب مثل العالقات الأسرية، علاقات العمل (الصدقة)...

- حاجات التقدير والاحترام: اكتساب احترام الآخرين، السمعة الطيبة، المكانة الاجتماعية العالية... الخ.
- حاجات متعلقة بتحقيق الذات: وهي أعلى قمة هرم ماسلو، وهذه الحاجات ليست احتياجات شخصية بقدر ما هي قيم أسس يسعى الإنسان على تحقيقها كما أنها لا تتحقق غلا بعد اشباع الحاجات الأولى مثل الإنجاز المتميز، استخدام الطاقات الذاتية للإبداع، القدرات الذاتية، تحقيق الأهداف، حيث ينبغي أن يتدرج الفرد في احتياجاته من قاعدة الهرم اتجاها إلى قمته.

2-3- مبادئ نظرية الحاجات الإنسانية لـ "أبراهام ماسلو": تقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين:

- المبدأ الأول: يشرح بأن الشيء الذي يحفز الفرد هو تلبية حاجة ما وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها.
- المبدأ الثاني: وهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات، أي أن العمال يبدؤون بتلبية الحاجات من الأدنى إلى الأعلى أي لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى حتى يتحقق المستوى الذي سبق.

وهنا يمكن بأن يربط "ماسلو" مردود العامل وأدائه في العمل بمدى تحقيق احتياجاته والتي صنفها إلى خمس حاجات يتم تحقيقها بصفة متتابعة، وأن حرمان العاملين من حاجاتهم الأساسية حاجات الطموح والاحترام والتقدير قد يؤدي إلى نتائج عكسية على الإدارة والمؤسسة، وقد يتم التأكيد من قبل العديد من الباحثين على أن الحاجات الإنسانية التي وردت في إطار نظرية ماسلو لا يمكن إشباعها بالكامل، وإنما يمكن إشباعها بدرجة كافية أو مرضية

2-4- انتقادات نظرية الحاجات الإنسانية لـ "أبراهام ماسلو": ولقد تعرضت نظرية سلم الحاجات لانتقادات أهمها:

- تختلف حاجات الأفراد من حيث النوع والعدد ولا يمكن حصرها في هذه الأنواع الخمسة بالنسبة لكل الأفراد.
- ترتيب الحاجات بهذا التسلسل المقترح فيما يتعلق بالإشباع يمكن أن يختلف من فرد إلى آخر.
- لا يمكن أن نجزم باستقرار هيكل الحاجات بالنسبة لكل الأفراد.

3- نظرية الحاجات الإنسانية لفريدريك هيرزبيرج (نظرية ذات العاملين)

3-1- التعريف بنظرية ذات العاملين:

كان فريدريك هيرزبيرج (1923 - 2000) عالما نفسيا في الولايات المتحدة، وأصبح أحد أكثر الأشخاص تأثيرا في الإدارة، واشتهر بإدخال الإثراء الوظيفي ونظرية النظافة والدوافع، حيث

أجريت دراسة استقصائية لعينة من 200 مهندس ومحاسب، وكان السؤال المطروح على الأشخاص الذين تم فحصهم هو ربط الأحداث التي جعلتهم يشعرون بالرضا أو الاستياء في المجال المهني، حيث توصل هيرزبيرج إلى الاستنتاج، أولاً أن الرضا وعدم الرضا مستقلان عن بعضهما البعض ويعتمدان على عوامل مختلفة.

وقد قسم فريديريك هيرزبيرج عوامل العمل إلى مجموعتين: عوامل الصيانة وهي أف لد تتوافر بسبب عدم الرضا للفرد، وتتعلق هذه العوامل بظروف العمل مثل الراتب، نوع الإشراف،... أما العوامل الثانية فهي عوامل الدافعية وهي إذا توافرت تسبب الرضا وتحفز الفرد إلى مزيد من العمل والجهد، وتتعلق هذه العوامل بجوهر العمل مثل الاعتراف بالذات، الترقية، التطور وقد استنتج بأف إثراء أو اغناء العمل هو أساس الدافعية. وجوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى حتمية إشباع العوامل الوقائية وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعية، والتي تمتاز بقابليتها إلى عدم الإشباع - كما سلف الذكر -

وإذا تمعنا في نظرية العوامل المزدوجة نجدها عبارة عن إعادة الهيكلة لنظرية تدرج حاجات "ماسلو" ذلك أن "هيرزبيرج" قابل بين العوامل الوقائية (الصيانة) التي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات (الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، حاجات اجتماعية) والعوامل الدافعية التي ربطها بالمستويات العليا لهرمية "ماسلو" (حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير).

3-2- عوامل نظرية ذات العاملين:

- أ- **العوامل الدافعية:** وقد استطاع "هيرزبيرج" أن يستمد من نظريته طريقة لتنظيم العمل تأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة عامة وطموحات الأفراد في العمل خاصة، وهي طريقة إثراء المهام والتي أراد من خلالها أن يحدث تغييرات على كل مهمة بكيفية تسمح بإدراج بعض العوامل الدافعية وهي:
- إلغاء بع أساليب الرقابة مع الحفاظ على بعض مؤشرات النجاح.
 - الرفع من مستوى مبادرة العمال في العمل.
 - الانتقال من العمل المجزأ إلى العمل المتكامل.
 - منح العمال سلطة متزايدة نوعاً من الحرية في طريق نجاح عملهم.
 - إدراج مهام جديدة أكثر صعوبة لم يسبق العمال أن نفذوها من قبل.
 - تكليف العمال بمهن يصبحون بفضلها مع مرور الزمن عمالاً ماهرين.

ب-العوامل الوقائية: العوامل الوقائية تتبعها المؤسسة تتمثل فيمايلي: سياسة الشركة وإدارتها، نمط الاشراف، العلاقات مع الرؤساء، ظروف العمل، الأجور ولرواتب والمكافآت، المركز الاجتماعي، الأمن الوظيفي، التأثيرات على الحياة الشخصية.

3-3- الانتقادات نظرية ذات العاملين:

بالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد وتأثيرها على سلوكه في العمل إلا أنها تعرضت أيضا لبعض الانتقادات نذكر منها:

- التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختبارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها مؤيديه.
- اقتصرت العينة فقط مهندسين ومحاسبين على وهذه لا تمثل عينة البحث للمجتمع.
- لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية، فمثلا ظهر الأجر في بعض الحالات كسبب للرضا وفي بعض الآخر من الحالات كسبب لعدم الرضا، فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد والمستوى التنظيمي الذي يعمل به.
- تميز نظرية هيرزبرج نوعين من العوامل فقط، فهو لا يحدد ببساطة هذا التمييز الموجود بين عنصري عدم الرضا والدافع، من ناحية أخرى، فإن الافتراض القائل بأن عوامل الرضا لها قوة تحفيز أكبر من عوامل عدم الرضا وهنا يظهر أنها مشكوكا فيها.

4- نظرية الحاجات الإنسانية لدوغلاس ماكريكر Douglas Mcgregor

يرى البعض نظريتي x,y للكاتب دوغلبس ماكريكر هي البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الادارة، حيث ألف كتاب الجانب الانساني في المنظمة سنة 1960 حيث رأى أن هناك اتجاهين لفهم فلسفة الإدارة تضمن الاتجاه الأول مجموعة من الافتراضات السلبية والتي هي الأساس لنظرية x، بينما تضمنت المجموعة الثانية مجموعة من الافتراضات تناقض الأولى والتي هي الأساس لنظرية y، وأوضح أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على افتراضات نظرية x السلبية حول الانسان، وتعتبره كآلة، يتوجب ممارسة رقابة محكمة عليه، وارغامه على العمل بالعقاب أو تقديم حوافز مادية له، في حين رفض ماكريكر النظرية واعتقد أن المدير يستطيع تحقيق مزيدا من الانجاز بواسطة الآخرين، إذا ما اعتبرهم مبدعين ذوي امكانيات وقدرات مع توفير الظروف التي تساعد وتشجع الأفراد على العمل داخل المنظمة.

نالت هذه النظرية اهتمام الكتاب والباحثين وفتحت الباب لمزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال، ويمكن تلخيص متضمنات النظريتين:

4-1- افتراضات نظرية x حول طبيعة الانسان: تتبلور نظرة المدير الملتزم بالفكر التنظيمي التقليدي في

شأن العنصر البشري في مجموعة فروض هذه النظرية، وتتمثل هذه الافتراضات فيمايلي:

- ان الانسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- الانسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح لو ماذا يفعل.
- يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الانسان للعمل، أي أف الانسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- تعتبر الرقابة الشديدة على الانسان ضرورية كي يعمل.
- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان/ الضمان قبل أي شيء آخر.

4-2- افتراضات نظرية y حول طبيعة الانسان: تعتبر نظرية y البديل الذي طرحه ماكريجور، ويعبر عن

نموذج القائد الاداري المتوجه بفكر العلاقات الانسانية، وهي تفترض أن:

- معظم الناس يرغبون في العمل، راض عن العمل ولديه الرغبة في الإنجاز.
- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الاهداف التي يلتزم بإنجازها، وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحوى الأهداف.
- يعمل الفرد لاشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
- يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والابداع في العمل.
- يرغب الانسان في استغلال امكاناته وطاقاته.

4-3- استنتاجات دوغلاس ماجريجور حول نظرياته

تعتبر المنظمة عند النظرية x مبنية على قواعد وضوابط صارمة، هي نوع من الإدارة السلطوية إلى حد ما، وغالبا ما يؤدي هذا إلى الفرار من المسؤوليات وزيادة النفور من العمل، أما نظرية y هي نوع من الإدارة التشاركية حيث أنها توفر مناخا أقل أمانا وأكثر ديناميكية وانطلاقا مما سبق استنتج دوغلاس ماجريجور بأن:

- المدراء في نظرية X يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم، وبالتالي فإن هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق ما يقال لهم.
- أما المدراء Y في نظرية يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جواً من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية، وبالتالي فإن هذا الجو خلق مناخاً مفعماً بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.
- كما أثبتت منظماتنا الإدارية المعاصرة وجود أفراد من نوع X ومن نوع Y في أغلب الأحيان، وبعض منهم ما يجمع بين موصفات كل منهما في وقت ما الفرد يشعر أنه قريب من X كأن يشعر بالملل واللامبالاة وعدم الرغبة في العمل وفي وقت آخر يتغير الشعور ويندفع للمعمل ويكون متحفزاً للابداع.
- لذلك ينبغي على إدارتنا اليوم أن تتفهم طبيعة الأفراد والعوامل المؤثرة في سلوكهم بهدف تقليل الصعوبات التي تواجههم بطرق مناسبة باتجاه ما يحقق رضا الأفراد ويزيد من دافعيتهم نحو العمل.

ثالثاً: تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية:

- 1- مساهمات مدرسة العلاقات الحاجات الإنسانية: تمثلت أهم إيجابيات وإسهامات المدرسة العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة فيما يلي:
 - اهتمت بمعالجة السلوك، وخلقت روح العمل كفريق واحد مترابط ومتحد.
 - قدمت للمنشأة والمشرفين عليها أفكاراً تتعلق بكيفية فهم سلوك الأفراد وكيفية التعامل معهم وانشباع حاجياتهم بهدف تحقيق أهداف المنشأة.
 - تعتبر المنظمة على أنها وحدة اقتصادية اجتماعية، وليست وحدة اقتصادية فقط كما اعتبرها الكلاسيك.
 - تسمح للأفراد بتحقيق ذاتهم وإبراز مواهبهم وقدراتهم في العمل.
 - تسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- 2- انتقادات مدرسة العلاقات الحاجات الإنسانية: رغم إسهامات المدرسة العلاقات الإنسانية البارزة في تطور علم الإدارة إلى أن اهتمامها الزائد بالعنصر البشري وتركيزها على الناحية النفسية والاجتماعية للأفراد جعلها عرضة للانتقادات، وهي تتمثل فيما يلي:
 - ركزت على الجانب الإنساني والسلوكي في الإدارة على حساب جوانب أخرى في المنشأة، مما جعلها لا تقدم نظرية متكاملة وشاملة في الإدارة.

- سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم تختلف وتتغير، ولا يمكن التعامل مع الفرد أو إصدار حكم عليه؛ إلا في وقت ذلك السلوك أو التصرف الذي يبيده في ذلك الزمن المحدد.
- اعتبرت المنشأة نظاما مغلقا ولم تشر إلى تأثيرات البيئة الخارجية على الجوانب الاجتماعية في الإدارة، فوُجعت في نفس خطأ الكلاسيك.
- استخدامها لمفاهيم معقدة وصعبة التطبيق العملي.

لقد كانت إسهامات المدرسة الإنسانية والسلوكية كبيرة في إثراء الفكر الإداري والتنظيمي، وما تزال الكثير من أفكارها صالحة إلى يومنا هذا، رغم اختلاف الطرق بينه وبين المدرسة الكلاسيكية إلا أن الهدف بقي مشتركا بينهما (الوصول إلى أقصى ربح وأقل تكلفة).

المحور الخامس: المدارس الحديثة للإدارة

تمهيد

ظهر اتجاه جديد عرف بالإدارة الحديثة أو المدخل المعاصر للإدارة تمثل في محاولة إيجاد نوع من التكامل بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث تعتبر النظريات الحديثة في الإدارة مجموعة من المفاهيم والأفكار التي تهدف إلى تحسين وتطوير عمليات الإدارة في المنظمات، حيث تركز على الجوانب الحديثة والمتغيرة في بيئة العمل وتسعى للتكيف معها بالإضافة إلى ذلك، تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية والعمليات التشغيلية واتخاذ القرارات.

أولاً: نظرية النظم

1- التعريف بنظرية النظم:

كان منطلق هذه النظرية من نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء من قبل لوبدينج بيرتلانفلي، وبعد ذلك انتقل العلماء لدراسة وتطبيق نظرية النظم في المجالات الإدارية، وكانت مضامين نظريته أنه توجد في الطبيعة قوانين عامة يمكن أن تنطبق على كل النظم سواء في البيولوجيا، الطبن علم الاجتماع، الإدارة، باعتبار أن كل كيان كنظام مكون من أجزاء مترابطة.

فالنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، وأن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة. النظام هو الذي يتكون من أجزاء متداخلة في بعضها البعض بطريقة تكون متكاملة يقوم هذا المدخل على ربط المؤسسة بكل من البيئة الداخلية والخارجية، فوظائف الإدارة وعمل المدير لا ترتبط فقط بالمتغيرات الداخلية ولكنها تعتبر جزء من بيئة أكبر وتتأثر بالمتغيرات البيئية الخارجية في اتخاذ كافة قراراتها.

2- مكونات النظام: إن المؤسسة طبقاً لهذا المنظور، عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء

المتداخلة، وإذا كان كل جزء يؤدي وظيفة متميزة، إلا أن ذلك يتم في إطار نسقي بما يحقق وحدة العمل للنظام ككل، ومنه فإن النظام يتكون من أربعة أجزاء رئيسية هي:

- المدخلات: حيث يحصل النظام على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية (الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية)؛

- **عمليات التحويل:** حيث يقوم النظام استخدام النواحي الفنية والتكنولوجية التي يمتلكها، بتحويل الموارد المتحصل عليها إلى سلع أو خدمات؛
- **المخرجات:** تتضمن السلع والخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة، كما تتضمن أيضا النماذج السلوكية للنظام والأرباح التي يحققها أو الخسائر التي يتحملها
- **التغذية العكسية:** هي عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو بين البيئة والمنظمة، وبمعنى آخر هي رد فعل البيئة الخارجية اتجاه مخرجات النظام (سلع وخدمات)، كما تساعد كذلك على تقييم وإدخال التعديلات اللازمة على مدخلاته وعمليات التحويل.
- **3- أنظمة نظرية النظم** أنظمة ويوجد نوعين من الأنظمة، وهي كما يلي:
- **النظام المغلق:** هو الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نادر الوجود، وقد ساد هذا الاعتقاد حول المؤسسة باعتبار أن قراراتها تتخذها بمعزل عن المحيط الخارجي.
- **النظام المفتوح:** يعرف بأنه النظام الذي له علاقات مستمرة مع البيئة المحيطة ويؤثر ويتأثر بها عن طريق التفاعل والاتصال وهي النظرة الحالية للمؤسسة إذ ينظر إليها على أنها نظام مفتوح.
- **4- تقييم نظرية النظم**
- **أ- إسهامات نظرية النظم:** يمكن حصر واجمال اسهامات نظرية النظم في مجال الإدارة فيما يلي 1 :
- تساهم نظرية في محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر.
- تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية... الخ.
- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر إلى الإدارة باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة.
- **ب- انتقادات نظرية النظم:** رغم اسهامات نظرية النظم البارزة في تطور علم الادارة إلا أنها وجهت لها انتقادات يمكن إيجازها فيمايلي:
- إن البساطة فيها أفقدتها قيمتها لأن جميع الظواهر يمكن النظر إليها كنظام، الامر الذي لا يضيف كثيرا إلى أدوات التحليل المستخدمة قبل هذه النظرية؛

- صعوبة تحديد عناصر خاصة ما هو نافع وما هو ضار، أو ما يسهم به في تحقيق الأهداف، أو ما يعوق هذا الاسهام؛
- صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة،
- تعطي مدرسة النظم أهمية كبيرة ترابط وتكامل أجزاء المنظمة، بحيث أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر على التأثير في النظام ككل؛
- يؤخذ على هذه النظرية الميل الشديد نحو التجريد أي أنها مجردة وليست عملية لأنها تنظر إلى الظواهر بطريقة نظرية عالم إدوارد فليدر

ثانيا: النظرية الكمية (بحوث العمليات)

ظهرت المدرسة الكمية في الإدارة خلال الحرب العالمية الثانية عندما حاولت الإدارة العسكرية البريطانية جمع مجموعة من العلماء لدراسة استراتيجيات وتكتيكات بعض الكليات العسكرية، حيث كان الهدف منها هو توزيع الموارد المحدودة على المجهود الحربي المطلوب، ومن هنا ظهرت بحوث العمليات، والذي يعني أنذاك البحث حول العملية العسكرية، حيث انتقلت هذه التجربة بسرعة إلى الولايات المتحدة الأمريكية ثم إلى القطاع الخاص للمساعدة في اتخاذ القرارات الأكثر موضوعية وترشيدها في الإدارة من الطريقة الكيفية

1- التعريف بالنظرية الكمية

ظهر خلال الحرب العالمية الثانية اتجاه فكري من خلال فريق بحث العمليات في بريطانيا عام 1939 والولايات المتحدة الأمريكية في عام 1942، حيث قام هذا الاتجاه باستخدام علم الرضيات والاحصاء في الإدارة العسكرية، ونظرا للنجاح الذي تحقق تم نقل هذا الأسلوب إلى الإدارة الصناعية المدنية لتستمر تطوير الأساليب الكمية في الإدارة، ففي عام 1947 طور جورج دانن نموذج البرمجة الخطية، طريقة السمبلكس وهي الطريقة الأكثر انتشارا واستخداما في مشكلات القرار، وفي عام 1950 طور تيربور ودين نظرية الاستبدال للمعدات، ما تم تطوير المخططات الشبكية من خلال طريقة المسار الحرج 1956 وطريقة تقييم المشروع في عام 1958 بالولايات المتحدة الأمريكية، وكانت على تكييف النماذج والعمليات الرياضية مع المواقف الإدارية، وتتنظر إلى المدير على أنه متخذ قرارات يستخدم التحليل العلمي المنظم والمعادلات الرياضية والأساليب الاحصائية للوصول إلى أعلى درجة من الكفاية والدقة في تحقيق الأهداف.

تتنطوي أفكار رواد هذه المدرسة على فكرة مؤداها أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية رياضية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل كمي وعلاقات رياضية، ومن ثم يمكن معالجة المشاكل الإدارية من خلال وضع

نموذج كمي يعبر عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة وعلى الأساس الأهداف المراد الوصول إليها، باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية، حيث يعتمد الطريقة العلمية في صياغة النموذج الرياضي وحله وتطبيقه.

2- نماذج النظرية الكمية: وفي الوقت الحاضر توجد الكثير من النماذج والأساليب الكمية والرياضية التي نجحت في حل مشاكل كبيرة في مجال التخطيط والتنبؤ ومنها نماذج البرمجة الإدارية الخطية وصفوف الانتظار ونماذج المخزون والمحاكاة وغيرها، ومن ضمن هذه النماذج:

- **نموذج البرمجة الخطية** ويستخدم في تحديد تشكيلة المنتجات المثلى المزمع إنتاجها والتي تحقق أعلى الأرباح أو أقل التكاليف؛

- **نموذج النقل** والذي يهدف إلى الوصول إلى أفضل شبكة للنقل والتي معها تقل التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛

- **نموذج شبكة "بيرت"** والذي يستخدم في تخطيط المشروعات الجديدة والعمليات الإنتاجية التي يعتمد تنفيذها على تتابع معين للأنشطة المكونة للمشروع أو العملية.

- **نموذج نظرية المباريات:** والذي يستخدم في أغراض المفاوضات مع العملاء والموردين والأطراف التي تتعامل معها المنظمة بغرض الوصول إلى الاستراتيجيات الواجب اتباعها، والتي تحقق مكسبا مرضي للمؤسسة.

يلاحظ أن أفكار هذه المدرسة تكون أكثر فاعلية بالنسبة للمشكلات التي يمكن التعبير عنها في شكل كمي، مثل مشكلات النقل والرقابة على العمليات الإنتاجية والمشكلات التسويقية، وما إلى غير ذلك من المشاكل داخل المؤسسات، وتقل فاعليتها في معالجة مشكلات السلوك الإنساني حيث يصعب في كثير من الأحيان التعبير عن عوامل السلوك وقياسها في شكل كمي.

3- خصائص المدرسة الكمية تتميز الإدارة الكمية لخصائص التالية:

- لتركيز بشكل أساسي على القرارات وذلك بمساعدة المدير في تأدية وظائفه كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه بفاعلية وكفاءة عالية.

- التقييم بناء على معايير الفعالية الاقتصادية.

- الاعتماد على نماذج رياضية رسمية، حيث تعد النماذج الرياضية بمثابة حلول ممكنة للمشاكل معبرا عنها رياضيا، بحيث أنه إذا استخدم باحث أو محلل آخر نفس المعلومات فمن الممكن أن يصل إلى نفس النتائج، وهذه القابلية للتكرار هي في الحقيقة الأسهل في التحليل العلمي.

- الاعتماد على الحاسوب وذلك بسبب تعقد النموذج الرياضي أو ضخامة حجم المعلومات التي تخضع للمعالجة، أو زيادة حجم العمليات اللازمة لتنفيذ النموذج.

4- تقييم النظرية الكمية:

أ- مساهمات النظرية الكمية: تجدر الإشارة إلى أن الأساليب الكمية في علم الإدارة ساهمت بشكل كبير في تطوير حلول لمشاكل إدارية خصوصاً بعد نجاحها في الحرب العالمية الثانية في تقديم حلول للقادة العسكريين، ومن بين اسهامات هذه النظرية فيمايلي:

- قدمت النظرية الكمية العديد من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرار في مجالات عدة على صنع قرارات صائبة وتتمثل هذه الأساليب في: البرمجة الخطية، التحليل الشبكي، المحاكاة، حيث تستخدم في مجال الإنتاج لجدولة الإنتاج.

- تساهم في تحسين الجودة والموازنة، أما في مجال إدارة عمليات الخدمات فتستخدم في البنوك والمستشفيات والتأمين لتخطيط الموارد البشرية وبرامج التطوير والموازنة.

- وضع الأساليب لاستخدام المعلومات في المنظمات الإدارية، ولهذا تعد المعلومات عنصر حيوي في المنظمة، ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة صنع القرار يساعد استخدام النماذج الرضية على تحقيق التخصيص الكفاء للموارد المتاحة.

- تساعد الأساليب الكمية على تناول مشاكل معقدة التحليل والحل والتي يصعب تناولها في صورتها العادية.

- تساهم النظرية الكمية في توفير تكلفة حل المشكلات المختلفة من خلال تخفيض الورق اللازم للحل.
- تساعد على تركيز الاهتمام على الأبعاد الهامة للمشكلة دون الخوض في التفاصيل التي لا تؤثر على القرارات.

ب- انتقادات النظرية الكمية: رغم اسهامات هذه النظرية في تطور الإدارة إلا أنها وجهت لها انتقادات يمكن إيجازها فيمايلي:

- ليست كل القرارات والمشاكل يمكن اتخاذها وحلها باستخدام النماذج الرياضية.
- تجاهلت النظرية الكمية العنصر البشري والعوامل السلوكية والكمية.
- اهتمامها بشكل كبير وزائد لأرقام ومعالجة مختلف المسائل باستخدام لغة الأرقام.
- تعاني النظرية من محددات في الاستخدام ولا يمكن أن تكون بديلاً عن المدير ذاته بل مساعدة له في اتخاذ قراراته خصوصاً وأن الأساليب الكمية لا يمكن أن تتعامل مع كثير من الجوانب السلوكية.

- العديد من المديرين غير مدربين بشكل كاف يؤهلهم لتطبيق هذه الأساليب الكمية.

ثالثا: نظرية الإدارة بالأهداف

تعد نظرية الإدارة بالأهداف من أهم الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، وقد ارتبط ظهورها بالحاجة إلى تجاوز أساليب الإدارة التقليدية القائمة على إصدار الأوامر والرقابة المباشرة، نحو أسلوب إداري يقوم على المشاركة، تحديد النتائج المنتظرة، وقياس الأداء بناء على مدى تحقيق الأهداف المتفق عليها. وتقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أن فعالية المؤسسة تتحقق عندما تكون أهدافها واضحة ومحددة، وعندما يشارك العاملون في صياغة هذه الأهداف وفهمها، بما يجعلهم أكثر التزاما ومسؤولية في تنفيذها.

وقد ساهم بيتر دراكر في إبراز هذا المدخل الإداري، حيث أكد أن الإدارة لا ينبغي أن تركز فقط على الأنشطة والوسائل، بل يجب أن تركز قبل كل شيء على النتائج. فالعبرة ليست في مقدار الجهد المبذول، وإنما في مدى مساهمة ذلك الجهد في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هنا جاءت الإدارة بالأهداف باعتبارها أسلوبا يربط بين التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة من خلال الأهداف المحددة مسبقا.

1- مفهوم الإدارة بالأهداف:

يقصد بالإدارة بالأهداف ذلك الأسلوب الإداري الذي يقوم على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، يتم الاتفاق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين، ثم توجيه الجهود والموارد نحو تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، على أن يتم في النهاية تقييم الأداء بناء على النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة.

ومن خلال هذا المفهوم، لا تعد الإدارة بالأهداف مجرد طريقة في التخطيط، بل هي نظام إداري متكامل يبدأ بتحديد الأهداف، ثم توزيع المسؤوليات، ثم متابعة التنفيذ، ثم تقييم النتائج. كما أنها تقوم على المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية، بحيث لا تنفرد الإدارة العليا بوضع الأهداف بصورة معزولة، بل تشرك المستويات الوسطى والدنيا في تحديد الأهداف التي تخصها، مما يزيد من وضوح المسؤوليات ويقوي الالتزام التنظيمي.

وتختلف الإدارة بالأهداف عن الأسلوب التقليدي في الإدارة؛ فالأسلوب التقليدي يركز غالبا على التعليمات والإجراءات والرقابة على السلوك، أما الإدارة بالأهداف فتركز على النتائج النهائية، وتمنح الأفراد قدرا أكبر من الحرية في اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، شريطة الالتزام بالنتائج المتفق عليها.

2- مبادئ الإدارة بالأهداف:

تقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من المبادئ الأساسية، يمكن توضيحها فيما يلي:

- وضوح الأهداف: يجب أن تكون الأهداف محددة، مفهومة، واقعية، وقابلة للقياس، لأن الهدف الغامض يصعب تنفيذه وتقويمه.
- المشاركة في تحديد الأهداف: كلما شارك العاملون في وضع الأهداف، زادت درجة قبولهم لها، وارتفع مستوى التزامهم بتحقيقها.
- الربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة: ينبغي أن تكون أهداف الأقسام والأفراد منسجمة مع الأهداف العامة للمؤسسة، حتى لا تعمل كل وحدة بمعزل عن الأخرى.
- التركيز على النتائج: لا تهتم الإدارة بالأهداف بمجرد أداء الأعمال، بل بمدى مساهمة هذه الأعمال في تحقيق نتائج ملموسة.
- تحديد المسؤوليات: يجب أن يعرف كل فرد ما هو مطلوب منه، وما النتائج المنتظرة من عمله، وما حدود سلطته ومسؤوليته.
- المتابعة الدورية: لا يكفي تحديد الأهداف في بداية الفترة، بل يجب متابعة مستوى التقدم في تحقيقها، ومعالجة الانحرافات في الوقت المناسب.
- تقييم الأداء على أساس موضوعي: يعتمد تقييم الأداء في هذا الأسلوب على مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتفق عليها، مما يقلل من الطابع الشخصي في الحكم على الأداء.

3- مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف:

تمر الإدارة بالأهداف بعدة مراحل مترابطة، يمكن عرضها كما يلي:

- أ- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة: تبدأ العملية بقيام الإدارة العليا بتحديد الأهداف الكبرى للمؤسسة، مثل زيادة الإنتاج، تحسين الجودة، رفع الحصة السوقية، تخفيض التكاليف، أو تطوير الخدمات. ويجب أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع رسالة المؤسسة وإمكاناتها وظروف بيئتها.
- ب- ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية: بعد تحديد الأهداف العامة، يتم توزيعها على الإدارات والأقسام المختلفة، بحيث يصبح لكل وحدة تنظيمية أهداف محددة تسهم في تحقيق الهدف العام.

فهدف زيادة المبيعات مثلا يمكن ترجمته إلى أهداف خاصة بإدارة التسويق، الإنتاج، التمويل، والموارد البشرية.

ت- **الاتفاق بين الرئيس والمروؤس على الأهداف:** في هذه المرحلة يتم الحوار بين المسؤولين والعاملين حول الأهداف المطلوبة، والوسائل المتاحة، والصعوبات المتوقعة، ومؤشرات القياس. وتعد هذه المرحلة مهمة لأنها تجعل المروؤس أكثر فهما للأهداف وأكثر التزاما بها.

ث- **تنفيذ الأهداف:** بعد الاتفاق على الأهداف، يبدأ الأفراد والوحدات التنظيمية في تنفيذ المهام المطلوبة. وتمنح الإدارة للأفراد قدرا من الحرية في اختيار الوسائل المناسبة، مع توفير الدعم والموارد الضرورية.

ج- **المتابعة والتقييم:** تتم متابعة التنفيذ بصورة دورية لمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف، واكتشاف الانحرافات المحتملة. وفي نهاية الفترة المحددة، تتم مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة، ويستخدم ذلك في تقييم الأداء، تصحيح الأخطاء، وتحديد أهداف جديدة.

4- مزايا وانتقادات الإدارة بالأهداف:

تتميز الإدارة بالأهداف بعدة مزايا، من أهمها أنها تساعد على توضيح اتجاه المؤسسة، وترتبط بين جهود الأفراد وأهداف التنظيم، كما تعزز المشاركة وتحسن الاتصال بين الرؤساء والمروؤسين. كما تساهم في رفع مستوى الدافعية، لأن العامل عندما يشارك في تحديد هدفه يصبح أكثر شعورا بالمسؤولية تجاهه. إضافة إلى ذلك، تسمح الإدارة بالأهداف بتقييم الأداء بطريقة أكثر موضوعية، لأنها تعتمد على نتائج قابلة للقياس بدل الاعتماد على الانطباعات الشخصية.

غير أن هذه النظرية لا تخلو من بعض الانتقادات. فقد يؤدي التركيز الزائد على الأهداف الكمية إلى إهمال الجوانب النوعية التي يصعب قياسها، مثل روح الفريق، الابتكار، أو الرضا الوظيفي. كما أن تطبيقها يحتاج إلى نظام معلومات دقيق، وثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والثقة. وفي بعض الحالات، قد تتحول الأهداف إلى مصدر ضغط على العاملين إذا وضعت بطريقة غير واقعية أو دون مراعاة الإمكانيات المتاحة.

وعليه يمكن القول إن الإدارة بالأهداف تمثل أسلوبا فعالا عندما تطبق بصورة مرنة وموضوعية، وعندما تكون الأهداف واضحة وممكنة التحقيق، وعندما تقترن بالمشاركة والمتابعة والتقييم العادل.

رابعاً: النظرية اليابانية

تعد النظرية اليابانية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي برزت بقوة بعد النجاح الكبير الذي حققته المؤسسات اليابانية، خاصة في مجال الصناعة والإنتاج والجودة. وقد لفت هذا النجاح انتباه الباحثين والممارسين في الإدارة، لأن اليابان استطاعت، رغم محدودية مواردها الطبيعية، أن تحقق مستويات عالية من الإنتاجية والجودة والابتكار، بالاعتماد على تنظيم العمل، الانضباط، مشاركة العاملين، والتحسين المستمر.

وتقوم النظرية اليابانية في الإدارة على فكرة أساسية مفادها أن المؤسسة ليست مجرد مكان للعمل، بل هي جماعة إنسانية واجتماعية تقوم على التعاون، الولاء، الثقة، والمسؤولية الجماعية. فهي لا تنظر إلى العامل باعتباره أداة إنتاج فقط، بل باعتباره عضوا مهما في المؤسسة، يمتلك خبرة ومعرفة وقدرة على المشاركة في تحسين الأداء.

وقد ارتبطت هذه النظرية بعدة ممارسات إدارية يابانية، مثل فرق العمل، حلقات الجودة، التحسين المستمر، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقرار الوظيفي، والاهتمام بالتكوين المستمر. كما ارتبطت بما يعرف في الفكر الإداري بـ "نظرية Z" التي حاولت تفسير بعض أسباب نجاح النموذج الياباني وإمكانية الاستفادة منه في مؤسسات أخرى.

1- مفهوم النظرية اليابانية:

يقصد بالنظرية اليابانية في الإدارة ذلك الاتجاه الإداري الذي يركز على بناء علاقة طويلة المدى بين المؤسسة والعاملين، وعلى تحقيق الأداء من خلال الثقة، المشاركة، العمل الجماعي، التحسين المستمر، والاهتمام بالعنصر البشري. وهي تقوم على أن نجاح المؤسسة لا يتحقق فقط من خلال التكنولوجيا أو رأس المال، بل من خلال خلق ثقافة تنظيمية تجعل العاملين يشعرون بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة.

وتختلف هذه النظرية عن بعض الاتجاهات الإدارية الغربية التي ركزت بدرجة أكبر على الفردية، التقييم السريع، والتنقل الوظيفي. فالنموذج الياباني يعطي أهمية أكبر للاستقرار، التدرج، الجماعة، والانضباط التنظيمي. كما أنه يركز على أن الجودة والإنتاجية ليستا مسؤولية الإدارة العليا وحدها، بل هما مسؤولية جميع العاملين داخل المؤسسة.

2- خصائص النظرية اليابانية

تتميز النظرية اليابانية بمجموعة من الخصائص، من أهمها:

- العمل الجماعي: تعتمد المؤسسات اليابانية على فرق العمل والتعاون بين الأفراد بدل التركيز المفرط على الأداء الفردي المعزول.
- المشاركة في اتخاذ القرار: يتم إشراك العاملين في مناقشة المشكلات واقتراح الحلول، خاصة في القضايا المرتبطة بتحسين العمل والجودة.
- الاستقرار الوظيفي النسبي: تميل المؤسسة اليابانية إلى بناء علاقة طويلة المدى مع العاملين، مما يعزز الولاء والانتماء.
- التحسين المستمر: تقوم هذه الفلسفة على إدخال تحسينات صغيرة ومتواصلة في العمليات والمنتجات وأساليب العمل.
- التركيز على الجودة: تعد الجودة مسؤولية جميع العاملين، وليست وظيفة قسم معين فقط.
- التكوين المستمر: تهتم المؤسسة بتطوير مهارات العاملين باستمرار حتى يتمكنوا من أداء وظائف متعددة والمساهمة في حل المشكلات.
- الثقة المتبادلة: تقوم العلاقة بين الإدارة والعاملين على الثقة، الاحترام، وتقاسم المسؤولية.
- الرقابة الذاتية والجماعية: لا تعتمد المؤسسة فقط على الرقابة الرسمية، بل تشجع العاملين على مراقبة جودة أعمالهم بأنفسهم وداخل فرقهم.

3- مرتكزات النظرية اليابانية

تعتمد النظرية اليابانية على عدة مرتكزات أساسية، من أهمها:

- الإنسان محور العملية الإدارية: ترى هذه النظرية أن المورد البشري هو العنصر الحاسم في نجاح المؤسسة، لذلك ينبغي الاستثمار فيه من خلال التدريب، التحفيز، إشراكه في القرار، وتوفير مناخ تنظيمي يساعده على الأداء الجيد.
- الجودة مسؤولية جماعية: لا تنحصر الجودة في إدارة أو مصلحة معينة، بل تمتد إلى جميع العاملين والوظائف. فكل فرد داخل المؤسسة مسؤول عن جودة العمل الذي يقوم به، وعن اقتراح التحسينات الممكنة.

- **التحسين المستمر:** تقوم المؤسسات اليابانية على مبدأ أن التحسين لا يكون دائما من خلال تغييرات كبيرة وجذرية، بل يمكن أن يتحقق من خلال تحسينات صغيرة ومتواصلة، تؤدي مع الزمن إلى نتائج كبيرة.
- **اتخاذ القرار بالمشاركة:** تعتمد النظرية اليابانية على مناقشة القرارات داخل الجماعات وفرق العمل قبل اعتمادها، مما يرفع درجة القبول ويقلل المقاومة عند التنفيذ.
- **الولاء والانتماء للمؤسسة:** تحاول المؤسسة اليابانية بناء علاقة مستقرة مع العاملين، تجعلهم يشعرون بأن نجاح المؤسسة هو نجاح لهم، وأن الحفاظ على مكانتها مسؤولية مشتركة.

4- اسهامات وانتقادات النظرية اليابانية

تتمثل أهم مساهمات النظرية اليابانية في قدرتها على رفع مستوى الانتماء والولاء داخل المؤسسة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز التعاون بين العاملين، وتقليل الصراعات الداخلية، كما أن اعتمادها على المشاركة والتحسين المستمر يجعل المؤسسة أكثر قدرة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها في وقت مبكر. وتساهم هذه النظرية كذلك في تطوير كفاءات العاملين، لأنها تهتم بالتكوين المستمر وتعدد المهارات.

غير أن النظرية اليابانية تعرضت أيضا لبعض الانتقادات، فقد يكون تطبيقها صعبا في بيئات لا تمتلك ثقافة تنظيمية قائمة على الانضباط والعمل الجماعي. كما أن اتخاذ القرار بالمشاركة قد يستغرق وقتا طويلا، خاصة في المؤسسات التي تحتاج إلى قرارات سريعة. إضافة إلى ذلك، فإن الاستقرار الوظيفي طويل المدى قد لا يكون مناسباً لجميع المؤسسات، خصوصا في البيئات الاقتصادية شديدة التغير.

كما أن نجاح النموذج الياباني ارتبط بسياق اجتماعي وثقافي معين، يقوم على احترام الجماعة، الانضباط، والولاء للمؤسسة، ولذلك فإن نقله بصورة حرفية إلى بيئات أخرى قد لا يعطي النتائج نفسها. فالأفضل هو الاستفادة من مبادئه الأساسية، مثل الجودة، المشاركة، العمل الجماعي، والتحسين المستمر، مع تكيفها حسب خصوصية كل مؤسسة وبيئتها.

نخلص مما سبق إلى أن النظرية اليابانية قدمت إضافة مهمة للفكر الإداري الحديث، لأنها أبرزت أن التميز المؤسسي لا يتحقق فقط من خلال الهياكل الرسمية أو التكنولوجيا، بل من خلال ثقافة تنظيمية قوية تقوم على الثقة، المشاركة، الجودة، والعمل الجماعي. وبذلك تشكل هذه النظرية امتدادا مهما للمدارس الحديثة التي تنظر إلى المؤسسة كنظام اجتماعي وإنتاجي متكامل.

المحور السادس: النظرية الموقفية

تمهيد

ظهرت النظرية الموقفية في الفكر الإداري نتيجة القصور الذي اتسمت به بعض النظريات الإدارية السابقة، خصوصاً تلك التي حاولت تقديم مبادئ عامة وثابتة تصلح للتطبيق في جميع المؤسسات والظروف. فقد بينت التجربة العملية أن المؤسسة لا تعمل في فراغ، وإنما تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن موقف إداري إلى آخر. ولهذا لم يعد من الممكن القول بوجود أسلوب إداري واحد هو الأفضل في جميع الحالات، بل أصبحت فعالية الإدارة مرتبطة بقدرتها على اختيار الأسلوب المناسب حسب طبيعة الموقف، وحجم المؤسسة، ونوع النشاط، ومستوى التكنولوجيا، وخصائص العاملين، ودرجة استقرار البيئة المحيطة. ومن هنا جاءت النظرية الموقفية لتؤكد أن الإدارة الفعالة هي الإدارة القادرة على التكيف مع الظروف، وربط القرارات والممارسات الإدارية بالسياق الذي تعمل فيه المؤسسة.

أولاً: نشأة ومفهوم النظرية الموقفية

1- نشأة النظرية الموقفية:

بدأت ملامح النظرية الموقفية في الظهور خلال النصف الثاني من القرن العشرين، عندما اتجه عدد من الباحثين إلى دراسة العلاقة بين التنظيم والبيئة، وبين أساليب الإدارة والظروف المحيطة بالمؤسسة. وقد جاءت هذه النظرية بعد تطور عدة اتجاهات إدارية سابقة، بداية من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على التنظيم الرسمي وتقسيم العمل والسلطة والانضباط، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية التي أبرزت أهمية العنصر البشري والحوافز والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، ثم المدارس الحديثة التي حاولت النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح يتفاعل مع محيطه.

غير أن هذه المدارس، رغم أهميتها، كانت تميل في بعض الأحيان إلى تعميم مبادئها، وكأن هناك طريقة واحدة مثلى للإدارة والتنظيم. وقد أظهرت الدراسات الميدانية أن ما يصلح في مؤسسة معينة قد لا يصلح في مؤسسة أخرى، وأن الأسلوب الإداري الناجح في بيئة مستقرة قد يفشل في بيئة مضطربة، كما أن الهيكل التنظيمي المناسب لمؤسسة صغيرة لا يكون بالضرورة مناسباً لمؤسسة كبيرة متعددة الأنشطة.

وقد ساهمت مجموعة من الدراسات في بلورة هذا الاتجاه، خاصة الدراسات التي تناولت أثر البيئة، والتكنولوجيا، الحجم، الاستراتيجية، والموارد البشرية على طريقة تنظيم المؤسسة وإدارتها. ومن أبرز ما جاءت

به هذه الدراسات أن فعالية المؤسسة لا تتحقق من خلال تطبيق قواعد إدارية جامدة، وإنما من خلال تحقيق الملاءمة بين متغيرات الموقف الإداري والأسلوب المعتمد في التعامل معه.

وبذلك شكلت النظرية الموقفية تحولاً مهماً في الفكر الإداري، لأنها نقلت الاهتمام من البحث عن "أفضل طريقة واحدة للإدارة" إلى البحث عن "الطريقة الأنسب حسب الموقف". وهذا ما جعلها أكثر قرباً من واقع المؤسسات المعاصرة، التي تعيش في بيئات متغيرة وتواجه تحديات متعددة يصعب التعامل معها بمنطق واحد ثابت.

2- مفهوم النظرية الموقفية

تعرف النظرية الموقفية بأنها اتجاه إداري يقوم على أساس أن الممارسات والأساليب الإدارية لا يمكن أن تكون واحدة في جميع المؤسسات والظروف، وإنما يجب أن تختلف باختلاف طبيعة الموقف الذي تواجهه المؤسسة. فالإدارة الفعالة، حسب هذه النظرية، هي التي تختار الأسلوب الإداري والتنظيمي الملائم لطبيعة الظروف الداخلية والخارجية.

وتقوم هذه النظرية على فكرة أساسية مفادها أنه لا توجد طريقة إدارية مثلى تصلح لكل زمان ومكان، بل إن نجاح الإدارة يتوقف على مدى قدرتها على تحليل الموقف، وفهم متغيراته، ثم اختيار القرار أو الأسلوب الأنسب له. فالمؤسسة التي تعمل في بيئة مستقرة قد يناسبها تنظيم رسمي واضح وقواعد عمل دقيقة، بينما المؤسسة التي تعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة تحتاج إلى مرونة أكبر في اتخاذ القرار، واتصال أسرع، وتفويض أوسع للسلطة.

كما أن طبيعة النشاط تؤثر في الأسلوب الإداري المناسب؛ فالمؤسسات الصناعية التي تعتمد على عمليات إنتاجية متكررة تحتاج إلى ضبط وتنظيم ومراقبة دقيقة، بينما المؤسسات الخدمية أو الابتكارية تحتاج إلى مرونة، تواصل، وتحفيز للإبداع. كذلك يختلف الأسلوب الإداري حسب مستوى خبرة العاملين، فإذا كان العاملون ذوي كفاءة وخبرة عالية فإن الإدارة تستطيع الاعتماد أكثر على المشاركة والتفويض، أما إذا كان العاملون قليلي الخبرة فقد تحتاج المؤسسة إلى توجيه مباشر ورقابة أكبر.

ومن خلال ذلك، يمكن القول إن النظرية الموقفية لا تلغي النظريات الإدارية السابقة، بل تنظر إليها على أنها أدوات وأساليب يمكن استخدامها حسب طبيعة الموقف. فقد يكون الأسلوب الكلاسيكي مناسباً في

بعض الحالات، وقد يكون أسلوب العلاقات الإنسانية مناسباً في حالات أخرى، كما قد تكون المقاربة النظامية أكثر ملاءمة عندما تكون المؤسسة في تفاعل قوي مع البيئة الخارجية.

ثانياً: أسس ومبادئ النظرية الوقفية

1- أسس النظرية الوقفية

تقوم النظرية الوقفية على مجموعة من الأسس التي تميزها عن غيرها من النظريات الإدارية، ويمكن توضيح أهمها فيما يلي:

- رفض فكرة الأسلوب الإداري الواحد: تؤكد النظرية الوقفية أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى للإدارة، لأن المؤسسات تختلف في أهدافها، أحجامها، مواردها، أنشطتها، ثقافتها، وبيئاتها. ومن ثم فإن تعميم أسلوب إداري واحد على جميع المؤسسات يؤدي غالباً إلى نتائج غير دقيقة.
- أهمية تحليل الموقف الإداري: ترى هذه النظرية أن القرار الإداري السليم يبدأ من فهم الموقف وتحليل أبعاده. فقبل اختيار أسلوب القيادة أو التنظيم أو الرقابة، يجب على المدير أن يحدد طبيعة المشكلة، والعوامل المؤثرة فيها، والموارد المتاحة، والقيود المفروضة، والنتائج المتوقعة.
- التركيز على الملاءمة بين المتغيرات: جوهر النظرية الوقفية هو تحقيق التوافق بين عناصر المؤسسة ومتغيرات البيئة. فالهيكل التنظيمي يجب أن يلائم حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وأسلوب القيادة يجب أن يلائم طبيعة العاملين، ونظام الرقابة يجب أن يلائم نوع العمل، واستراتيجية المؤسسة يجب أن تتسجم مع معطيات البيئة الخارجية.
- النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح: تنطلق النظرية الوقفية من اعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها. لذلك لا يمكن فهم سلوك المؤسسة أو تقييم فعاليتها إدارتها دون دراسة علاقتها بالمحيط الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، القانوني، والتنافسي.
- المرونة والتكيف: تؤكد هذه النظرية أن المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع التكيف مع التغيرات المحيطة بها. فكلما كانت البيئة أكثر تعقيداً وتغيراً، زادت حاجة المؤسسة إلى المرونة في هياكلها، وطرق عملها، وأساليب اتخاذ القرار.

- **الربط بين الفعلية والسياس:** لا تقيس النظرية الموقفية فعالية الإدارة من خلال الالتزام بقواعد جامدة، وإنما من خلال مدى قدرة الإدارة على تحقيق أهداف المؤسسة في ظل ظروف معينة. فقد يكون القرار فعالاً في موقف محدد وغير فعال في موقف آخر.

2- مبادئ النظرية الموقفية:

استناداً إلى الأسس السابقة، يمكن استخلاص مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها النظرية الموقفية، من أهمها:

- **مبدأ النسبية الإدارية:** ويعني أن المبادئ والأساليب الإدارية ليست مطلقة، بل نسبية ترتبط بطبيعة الظروف التي تطبق فيها. فما يعد أسلوباً مناسباً في مؤسسة معينة قد يكون غير مناسب في مؤسسة أخرى.
- **مبدأ التكيف مع البيئة:** تفرض البيئة الخارجية على المؤسسة أن تعدل أساليبها الإدارية والتنظيمية حسب المتغيرات المحيطة بها، مثل المنافسة، التكنولوجيا، القوانين، أذواق المستهلكين، والظروف الاقتصادية.
- **مبدأ التوافق الداخلي:** لا يكفي أن تتكيف المؤسسة مع البيئة الخارجية، بل يجب أن تحقق أيضاً انسجاماً داخلياً بين الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التكنولوجيا، نظام الاتصال، ونمط القيادة.
- **مبدأ اختيار الأسلوب المناسب للموقف المناسب:** يؤكد هذا المبدأ أن المدير لا ينبغي أن يعتمد على أسلوب واحد في جميع الحالات، بل يجب أن يمتلك القدرة على تغيير أسلوبه حسب طبيعة الموقف. فقد يحتاج أحياناً إلى المركزية، وأحياناً إلى اللامركزية، وقد يحتاج إلى الرقابة الدقيقة في بعض الأعمال، وإلى التفويض في أعمال أخرى.
- **مبدأ التشخيص قبل القرار:** تشدد النظرية الموقفية على ضرورة التشخيص الجيد قبل اتخاذ القرار. فالقرار الإداري لا يكون سليماً إلا إذا بني على فهم دقيق للمشكلة، وتحليل موضوعي للبدائل، وتقدير واقعي للنتائج.
- **مبدأ عدم الفصل بين المؤسسة ومحيطها:** فالمؤسسة ليست كياناً مغلقاً، بل تتفاعل باستمرار مع الموردين، الزبائن، المنافسين، الدولة، التكنولوجيا، والمجتمع. لذلك يجب أن يعكس سلوكها الإداري طبيعة هذه العلاقات.

ثالثا: أهمية النظرية الموقفية

تكتسب النظرية الموقفية أهمية كبيرة في الفكر الإداري المعاصر لأنها تقدم رؤية أكثر واقعية ومرونة لتسيير المؤسسات. فهي لا تنظر إلى الإدارة على أنها مجموعة قواعد ثابتة، بل تعتبرها عملية تحليل وتقدير واختيار مستمر للأسلوب الملائم.

وتتمثل أهمية هذه النظرية أولا في أنها تساعد المديرين على فهم اختلاف المؤسسات والمواقف الإدارية. فبدلا من تطبيق حلول جاهزة، تدفع المدير إلى طرح أسئلة أساسية: ما طبيعة المشكلة؟ ما خصائص العاملين؟ ما نوع البيئة؟ ما الموارد المتاحة؟ ما درجة الاستعجال؟ وما الأسلوب الأنسب للتعامل مع الوضع؟

كما تساعد النظرية الموقفية على تحسين جودة القرارات الإدارية، لأنها تربط القرار بالسياق الذي يتخذ فيه. فالمدير الذي يدرك طبيعة الموقف يكون أكثر قدرة على اختيار البديل المناسب، وتجنب القرارات النمطية التي قد لا تتسجم مع الواقع. ولهذا تعد هذه النظرية مفيدة في المؤسسات التي تواجه تغيرات مستمرة في السوق، أو التكنولوجيا، أو القوانين، أو سلوك المستهلكين.

وتظهر أهميتها كذلك في مجال تصميم الهياكل التنظيمية. فهي توضح أن الهيكل التنظيمي لا يجب أن يكون موحدًا في جميع المؤسسات، وإنما ينبغي أن يصمم وفق حجم المؤسسة، وطبيعة نشاطها، ودرجة تعقد أعمالها، ومستوى التكنولوجيا المستعملة فيها. فالمؤسسات الكبيرة تحتاج عادة إلى تقسيم واضح للمهام وتحديد دقيق للسلطات، بينما تحتاج المؤسسات الصغيرة إلى مرونة أكبر وبساطة في الإجراءات.

كما تساهم النظرية الموقفية في تطوير أساليب القيادة داخل المؤسسة. فالقيادة الفعالة ليست دائما قيادة ديمقراطية أو أوتوقراطية أو تفويضية بصفة مطلقة، بل هي القيادة التي تتلاءم مع طبيعة العاملين والموقف. فقد يكون التوجيه المباشر ضروريا في حالة الأزمات أو ضعف الخبرة، بينما تكون المشاركة أكثر فعالية عندما يكون العاملون مؤهلين ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية.

وتساعد هذه النظرية أيضا على تحسين العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، لأنها تجعل الإدارة أكثر انتباها للتغيرات الخارجية. فالمؤسسة التي تعتمد التفكير الموقفي تكون أكثر قدرة على التكيف مع المنافسة، ومواجهة التغيرات التكنولوجية، والاستجابة لحاجات السوق، وتعديل استراتيجياتها حسب الظروف.

ومن جهة أخرى، تعد النظرية الموقفية مهمة في المجال التعليمي والتكويني، لأنها تنمي لدى الطالب والمسير القدرة على التفكير التحليلي بدل الحفظ الآلي للمبادئ. فهي تعلمه أن الإدارة ليست وصفات جاهزة، وإنما ممارسة عقلانية تحتاج إلى فهم الموقف، وتحليل المتغيرات، ثم اختيار التصرف الإداري المناسب.

رابعاً: تقييم النظرية الموقفية

1. إسهامات النظرية الموقفية

تتميز النظرية الموقفية بعدة إيجابيات جعلتها من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ومن أبرز هذه الإيجابيات ما يلي:

- الواقعية في التعامل مع المشكلات الإدارية: فهي لا تقدم حلولاً عامة ومجردة، بل تنطلق من الواقع العملي للمؤسسة، ومن الظروف التي تحيط بالمشكلة أو القرار.
- المرونة في التطبيق: تسمح هذه النظرية للمدير باستخدام أكثر من أسلوب إداري حسب طبيعة الموقف، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- الاستفادة من النظريات السابقة: لا تلغي النظرية الموقفية المدارس الإدارية السابقة، بل تستفيد منها حسب الحاجة. فقد يستخدم المدير مبادئ المدرسة الكلاسيكية في تنظيم العمل، ومبادئ العلاقات الإنسانية في تحفيز العاملين، والمقاربة النظامية في تحليل علاقة المؤسسة بالبيئة.
- تحسين فعالية اتخاذ القرار: لأنها تشجع على دراسة الموقف قبل اتخاذ القرار، مما يقلل من احتمال الوقوع في قرارات متسرعة أو غير مناسبة.
- التركيز على العلاقة بين المؤسسة والبيئة: وهذا يجعلها مناسبة للمؤسسات المعاصرة التي تعمل في بيئات تتسم بالتغير والمنافسة وعدم التأكد.
- ملاءمتها لمختلف أنواع المؤسسات: إذ يمكن تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية، الخدمية، العمومية، الخاصة، الصغيرة، والكبيرة، لأن جوهرها يقوم على التكيف مع خصوصية كل مؤسسة.
- تنمية مهارات المدير: لأنها تجعل المدير أكثر قدرة على التشخيص، التحليل، المقارنة بين البدائل، والتصرف حسب الظروف، بدل الاعتماد على أسلوب إداري واحد.

2. انتقادات النظرية الموقفية:

رغم أهمية النظرية الموقفية، فإنها لا تخلو من بعض النقائص والانتقادات، ومن أهمها:

- صعوبة تحديد جميع متغيرات الموقف: فقد يكون الموقف الإداري معقداً، وتتداخل فيه عوامل كثيرة داخلية وخارجية، مما يجعل من الصعب على المدير الإحاطة بها كلها بدقة.
- غياب قواعد تطبيقية واضحة: بما أن النظرية ترفض وجود طريقة واحدة مثلى، فإنها لا تقدم دائماً وصفات محددة يمكن اتباعها بسهولة، مما قد يسبب صعوبة خاصة للمديرين قليلي الخبرة.
- الاعتماد الكبير على خبرة المدير: نجاح هذه النظرية يتوقف إلى حد كبير على قدرة المدير على التشخيص والتحليل. فإذا كان المدير ضعيف الخبرة أو محدود الرؤية، فقد يخطئ في فهم الموقف، وبالتالي يختار أسلوباً غير مناسب.
- إمكانية التردد في اتخاذ القرار: كثرة تحليل المتغيرات والبحث عن الأسلوب الأنسب قد تؤدي في بعض الحالات إلى بطء القرار، خاصة في المواقف التي تتطلب سرعة وحسماً.
- صعوبة القياس والتعميم: لأن كل موقف له خصوصيته، يصبح من الصعب تعميم نتائج معينة أو بناء قواعد ثابتة تصلح لكل المؤسسات.
- احتمال تبرير القرارات الإدارية: قد يستعمل بعض المديرين فكرة "اختلاف المواقف" لتبرير قرارات غير دقيقة أو غير عادلة، بحجة أن لكل موقف خصوصيته.

وبذلك، فإن قيمة النظرية الموقفية لا تعني أنها نظرية كاملة أو خالية من العيوب، بل تعني أنها أكثر قدرة من غيرها على تفسير تنوع المواقف الإدارية، بشرط أن تستخدم بطريقة علمية وموضوعية.

تمثل النظرية الموقفية إضافة مهمة إلى الفكر الإداري لأنها تجاوزت النظرة التقليدية التي تبحث عن مبادئ عامة وثابتة، وركزت بدلاً من ذلك على أهمية التكيف مع طبيعة الموقف. فقد قدمت هذه النظرية فهماً أكثر واقعية للإدارة، يقوم على أن فعالية القرار أو الأسلوب الإداري لا يمكن الحكم عليها بمعزل عن الظروف التي يطبق فيها.

ومن الناحية العلمية، ساهمت النظرية الموقفية في تطوير الدراسات الإدارية من خلال ربط المؤسسة ببيئتها، وربط الهيكل التنظيمي بعوامل مثل الحجم، التكنولوجيا، الاستراتيجية، ونوعية الموارد البشرية. كما

ساعدت على تفسير سبب نجاح بعض الأساليب الإدارية في مؤسسات معينة وفشلها في مؤسسات أخرى، رغم تشابه الأهداف أو الوظائف.

أما من الناحية العملية، فقد زودت المديرين بمنهج تفكير مرن يقوم على التشخيص والتحليل والاختيار. فهي لا تطلب من المدير أن يطبق قاعدة جاهزة، بل تطلب منه أن يفهم الموقف أولاً، ثم يختار الأسلوب الأنسب. وهذا يجعلها ملائمة جداً للمؤسسات الحديثة التي تعمل في بيئات متغيرة وتواجه منافسة قوية وتطوراً تكنولوجياً مستمراً.

غير أن هذه النظرية تحتاج إلى مديرين يمتلكون كفاءة عالية في التحليل واتخاذ القرار، لأنها لا تقدم حلولاً آلية مباشرة، بل تترك مجالاً واسعاً للتقدير الإداري. ولذلك فإن ضعف الخبرة أو غياب المعلومات قد يؤدي إلى تطبيق غير صحيح لها. كما أن مرونتها الكبيرة قد تصبح نقطة ضعف إذا لم تكن مبنية على معايير واضحة وموضوعية.

وعليه يمكن القول إن النظرية الموقفية لا تعد بديلاً كاملاً عن النظريات الإدارية السابقة، وإنما تمثل إطاراً تكاملياً يسمح باختيار ما يناسب من تلك النظريات حسب طبيعة الموقف. فهي تستفيد من المدرسة الكلاسيكية عندما يتطلب الأمر الانضباط والتنظيم، ومن مدرسة العلاقات الإنسانية عندما يتطلب الأمر الاهتمام بالعاملين، ومن نظرية النظم عندما يتطلب الأمر فهم علاقة المؤسسة بالبيئة.

نخلص مما سبق إلى أن النظرية الموقفية تعد من أكثر النظريات الإدارية ارتباطاً بواقع المؤسسة المعاصرة، لأنها تنظر إلى الإدارة باعتبارها ممارسة مرنة تتأثر بالظروف والمتغيرات. فنجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على امتلاك الموارد، وإنما يتوقف أيضاً على قدرة الإدارة على فهم الموقف، والتكيف معه، واختيار الأسلوب المناسب لتحقيق الكفاءة والفعالية.

المحور السابع: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة التغيير

تمهيد

تعيش المؤسسات المعاصرة في بيئة تتسم بالتغير المستمر، سواء من حيث التطور التكنولوجي، أو اشتداد المنافسة، أو تغير حاجات الزبائن، أو تطور التشريعات، أو التحولات الاقتصادية والاجتماعية. ولم تعد المؤسسة قادرة على المحافظة على بقائها ونموها من خلال الاعتماد على أساليب تقليدية ثابتة، بل أصبحت مطالبة بتطوير قدراتها التنظيمية والإدارية حتى تستطيع التكيف مع هذه التحولات. ومن هنا برزت إدارة التغيير باعتبارها أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة، فهي لا تعني مجرد إدخال تعديلات شكلية على المؤسسة، وإنما تمثل عملية مخططة تهدف إلى نقل المؤسسة من وضع قائم إلى وضع أفضل، من خلال تعديل الهياكل، الأساليب، السلوكيات، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، أو طرق العمل. وتزداد أهمية إدارة التغيير عندما ندرك أن نجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على امتلاك الموارد، بل يتوقف أيضا على قدرتها على توجيه هذه الموارد بما ينسجم مع متطلبات البيئة المتغيرة.

أولاً: ماهية التغيير

1- مفهوم التغيير وأهدافه

يقصد بالتغيير بوجه عام الانتقال من حالة قائمة إلى حالة جديدة تختلف عنها بدرجة معينة. أما في المجال الإداري، فيقصد به إحداث تعديلات مقصودة أو غير مقصودة في عناصر المؤسسة، سواء مست هذه التعديلات الهيكل التنظيمي، أو أساليب العمل، أو التكنولوجيا، أو الموارد البشرية، أو الثقافة التنظيمية، أو الأهداف والاستراتيجيات، وقد يكون التغيير جزئياً محدوداً، كما قد يكون شاملاً يمس المؤسسة ككل.

ويعد التغيير ظاهرة طبيعية في حياة المؤسسات، لأن المؤسسة لا تعمل في فراغ، وإنما تتأثر باستمرار بما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية. فالبيئة الخارجية تفرض عليها التكيف مع المنافسة، تطور التكنولوجيا، تغير القوانين، تقلبات السوق، وسلوك المستهلكين. أما البيئة الداخلية فتفرض عليها معالجة مشكلات الأداء، ضعف التنسيق، مقاومة العاملين، انخفاض الإنتاجية، أو الحاجة إلى إعادة توزيع المهام والمسؤوليات.

ولا ينبغي النظر إلى التغيير على أنه هدف في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحسين وضع المؤسسة ورفع قدرتها على تحقيق أهدافها. فالمؤسسة لا تغير هياكلها أو أنظمتها أو أساليبها لمجرد التغيير، وإنما تفعل ذلك عندما يصبح الوضع القائم غير كاف لتحقيق الكفاءة والفعالية.

وتتمثل أهم أهداف التغيير فيما يلي:

- تحسين أداء المؤسسة ورفع مستوى كفاءتها في استخدام الموارد.
 - زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.
 - تطوير طرق العمل وتبسيط الإجراءات الإدارية.
 - تحسين جودة السلع والخدمات المقدمة للزبائن.
 - معالجة الاختلالات التنظيمية والسلوكية داخل المؤسسة.
 - تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.
 - إدخال تكنولوجيا وأساليب حديثة تساعد على تحسين الإنتاجية.
 - تطوير مهارات العاملين ورفع مستوى مشاركتهم في تحقيق الأهداف.
 - دعم الابتكار والإبداع داخل المؤسسة.
 - ضمان استمرارية المؤسسة وقدرتها على النمو والبقاء.
- ومن خلال ذلك، يمكن القول إن التغيير الإداري يرتبط مباشرة بفكرة التطوير والتحسين، فهو عملية ضرورية عندما تصبح الأساليب القديمة عاجزة عن الاستجابة للواقع الجديد.

2- أنواع التغيير ومجالاته

تتعدد أنواع التغيير في المؤسسة حسب الزاوية التي ينظر منها إليه. فمن حيث درجة الشمول، يمكن التمييز بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل. فالتغيير الجزئي هو الذي يمس جانبا معينا من جوانب المؤسسة، مثل تغيير نظام الأجور، أو تعديل إجراءات العمل، أو إدخال برنامج معلوماتي جديد. أما التغيير الشامل فهو الذي يمس عدة جوانب في الوقت نفسه، مثل إعادة هيكلة المؤسسة، تغيير استراتيجيتها، أو التحول من نمط إدارة تقليدي إلى نمط إدارة حديث قائم على الجودة أو الرقمنة.

ومن حيث درجة التخطيط، يمكن التمييز بين التغيير المخطط والتغيير غير المخطط. فالتغيير المخطط هو الذي يتم بناء على دراسة مسبقة وتشخيص واضح للوضع القائم، مع تحديد الأهداف والوسائل والمدة الزمنية اللازمة للتنفيذ. أما التغيير غير المخطط فيحدث غالبا نتيجة ضغوط مفاجئة أو ظروف طارئة، مثل أزمة مالية، ظهور منافس قوي، تغير قانوني مفاجئ، أو اضطراب في السوق.

ومن حيث مصدر التغيير، يوجد تغيير داخلي وتغيير خارجي. فالتغيير الداخلي ينشأ من داخل المؤسسة نتيجة رغبة الإدارة في تحسين الأداء أو معالجة مشكلات تنظيمية. أما التغيير الخارجي فيفرض على المؤسسة من محيطها، مثل تغير التكنولوجيا، زيادة المنافسة، تغير حاجات الزبائن، أو صدور قوانين جديدة. أما من حيث السرعة، فيمكن الحديث عن التغيير التدريجي والتغيير الجذري. فالتغيير التدريجي يتم بصورة بطيئة ومستمرة، ويهدف إلى تحسين الأداء دون إحداث اضطراب كبير داخل المؤسسة. أما التغيير الجذري فيتم بصورة عميقة وسريعة نسبياً، ويهدف إلى إحداث تحول كبير في طريقة عمل المؤسسة أو في موقعها الاستراتيجي.

وتشمل مجالات التغيير الإداري عدة جوانب، من أهمها:

- **التغيير في الهيكل التنظيمي:** ويشمل تعديل توزيع المهام، السلطات، المسؤوليات، خطوط الاتصال، والمستويات الإدارية.
- **التغيير في التكنولوجيا:** ويتمثل في إدخال آلات، معدات، برامج، أو أنظمة معلومات جديدة.
- **التغيير في الموارد البشرية:** ويشمل تطوير الكفاءات، التدريب، التحفيز، التوظيف، أو إعادة توزيع العاملين.
- **التغيير في الثقافة التنظيمية:** ويقصد به تعديل القيم، الاتجاهات، أنماط التفكير، وأساليب التعامل داخل المؤسسة.
- **التغيير في الاستراتيجية:** ويشمل تعديل أهداف المؤسسة، توجهاتها الكبرى، الأسواق المستهدفة، أو طبيعة المنتجات والخدمات.
- **التغيير في إجراءات العمل:** ويهدف إلى تبسيط العمليات، تقليل التعقيد الإداري، وتحسين سرعة الإنجاز.
- **التغيير في أساليب القيادة:** من خلال الانتقال من القيادة المركزية إلى قيادة أكثر مشاركة وتفويضاً. وبذلك يتضح أن التغيير ليس عملية واحدة محدودة، بل هو مجموعة من التحولات التي قد تمس مختلف مكونات المؤسسة حسب طبيعة الحاجة والظروف المحيطة بها.

ثانيا: مفهوم إدارة التغيير وخصائصها

تعرف إدارة التغيير بأنها العملية الإدارية المنظمة التي تهدف إلى تخطيط وتنفيذ ومتابعة التحولات المطلوبة داخل المؤسسة، بما يسمح بنقلها من وضع قائم إلى وضع مستهدف بطريقة تقلل المقاومة وتزيد فرص النجاح. فهي لا تقتصر على اتخاذ قرار بالتغيير، بل تشمل تشخيص الحاجة إلى التغيير، تحديد الأهداف، اختيار الأساليب المناسبة، تهيئة العاملين، تنفيذ الإجراءات، ثم تقييم النتائج.

ونقوم إدارة التغيير على فكرة أساسية مفادها أن التغيير لا ينجح بمجرد إصداره كقرار إداري، بل يحتاج إلى قيادة، تخطيط، اتصال، مشاركة، وتدرج. فكثير من مشاريع التغيير تفشل ليس لأن أهدافها غير صحيحة، بل لأن المؤسسة لم تحسن إدارة الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد.

وتتميز إدارة التغيير بمجموعة من الخصائص، يمكن توضيحها فيما يلي:

- أنها عملية مخططة: فالتغيير الفعال لا يكون عشوائيا، بل يقوم على دراسة مسبقة للمشكلة، وتحديد واضح للأهداف، ووضع خطة عملية للتنفيذ.
- أنها عملية مستمرة: لأن المؤسسة تواجه تغيرات دائمة، وبالتالي فإن إدارة التغيير ليست نشاطا مؤقتا، بل هي قدرة تنظيمية مستمرة.
- أنها عملية شاملة: قد تمس الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا، الثقافة، الإجراءات، والاستراتيجية، ولذلك ينبغي النظر إليها نظرة متكاملة.
- أنها عملية إنسانية وتنظيمية في الوقت نفسه: فهي لا تتعلق بالأنظمة والهياكل فقط، بل ترتبط أيضا بسلوك العاملين واتجاهاتهم ومخاوفهم ومصالحهم.
- أنها تقوم على الاتصال الفعال: لأن غياب المعلومات أو ضعف الاتصال يؤدي غالبا إلى الإشاعات، المقاومة، وسوء فهم أهداف التغيير.
- أنها تحتاج إلى قيادة قوية: فالقائد الإداري هو الذي يوضح الرؤية، يقنع العاملين، يعالج المقاومة، ويوجه الجهود نحو الأهداف الجديدة.
- أنها ترتبط بالمقاومة: فكل تغيير يواجه بدرجات مختلفة مقاومة من بعض الأفراد أو الجماعات، بسبب الخوف من المجهول، فقدان الامتيازات، ضعف الثقة، أو عدم فهم أهداف التغيير.
- أنها تهدف إلى تحسين الأداء: فلا معنى لتغيير لا ينعكس إيجابا على كفاءة المؤسسة، فعاليتها، قدرتها التنافسية، أو جودة خدماتها.

ومن خلال ذلك، يمكن القول إن إدارة التغيير هي منهج إداري حديث يركز على جعل التغيير أكثر تنظيماً وقبولاً وفعالية، بدل أن يكون مجرد رد فعل سريع أو قرار مفروض من الإدارة العليا.

ثالثاً: مستويات ومبادئ إدارة التغيير

1- مستويات إدارة التغيير

تظهر إدارة التغيير داخل المؤسسة في مستويات متعددة، تختلف حسب نطاق التغيير وعمقه. ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات أساسية:

أ- التغيير على مستوى الفرد:

يعد الفرد نقطة البداية في أي عملية تغيير، لأن نجاح الخطط والهياكل والأنظمة يتوقف في النهاية على سلوك العاملين ومدى قبولهم للتغيير. ويشمل هذا المستوى تطوير مهارات الأفراد، تعديل اتجاهاتهم، تغيير طرق تفكيرهم، تحسين أدائهم، ورفع استعدادهم للتعامل مع أساليب عمل جديدة.

ويعد هذا المستوى حساساً، لأن العامل قد ينظر إلى التغيير باعتباره تهديداً لوظيفته أو مكانته أو خبرته السابقة. لذلك تحتاج المؤسسة إلى توضيح أهداف التغيير، تدريب العاملين، إشراكهم، وتقديم الدعم اللازم لهم حتى يتحولوا من مقاومين للتغيير إلى مساهمين في إنجاحه.

ب- التغيير على مستوى الجماعة أو فرق العمل:

لا يعمل الأفراد داخل المؤسسة بمعزل عن بعضهم، بل ينتمون إلى جماعات وفرق عمل تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم. لذلك قد يستهدف التغيير تحسين علاقات العمل، تطوير الاتصال، تعزيز روح الفريق، معالجة الصراعات، أو إعادة بناء فرق العمل بما يخدم أهداف المؤسسة.

ويكتسب هذا المستوى أهمية خاصة لأن مقاومة التغيير قد تكون جماعية، وليست فردية فقط. فإذا تشكل اتجاه جماعي رافض للتغيير، فإن عملية التنفيذ تصبح أكثر صعوبة. لذلك تحتاج الإدارة إلى بناء الثقة، تشجيع المشاركة، وتوضيح المكاسب الجماعية المتوقعة من التغيير.

ج- التغيير على مستوى المؤسسة ككل

يمس هذا المستوى المؤسسة في مجموعها، ويشمل الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، أنظمة الرقابة، وأساليب القيادة. ويكون هذا النوع من التغيير عادة أكثر تعقيدا لأنه يرتبط بعدة وحدات إدارية ومصالح وظيفية في الوقت نفسه.

ويظهر التغيير الشامل غالبا في حالات إعادة الهيكلة، التحول الرقمي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الاندماج بين المؤسسات، تغيير نمط القيادة، أو الدخول إلى أسواق جديدة. ويتطلب هذا المستوى رؤية واضحة، دعما من الإدارة العليا، موارد كافية، وتنسيقا مستمرا بين مختلف الأطراف.

2- مبادئ إدارة التغيير:

حتى تكون إدارة التغيير فعالة، ينبغي أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، من أهمها:

- **مبدأ وضوح الرؤية:** يجب أن تعرف المؤسسة لماذا تريد التغيير، وإلى أين تريد الوصول، وما النتائج المتوقعة من العملية.
- **مبدأ التشخيص الدقيق:** لا يمكن إدارة التغيير بنجاح دون فهم أسباب المشكلة، وتحليل الوضع القائم، وتحديد نقاط القوة والضعف.
- **مبدأ المشاركة:** كلما شارك العاملون في التفكير والتحضير للتغيير، زادت درجة قبولهم له وانخفضت مقاومتهم.
- **مبدأ الاتصال الفعال:** ينبغي أن ترافق عملية التغيير سياسة اتصال واضحة تشرح الأهداف، المراحل، الآثار، والأدوار المطلوبة من كل طرف.
- **مبدأ التدرج:** ليس كل تغيير يجب أن يتم دفعة واحدة، فالتدرج يساعد على تقليل الاضطراب ويمنح الأفراد وقتا للتكيف.
- **مبدأ القيادة الداعمة:** تحتاج عملية التغيير إلى قادة قادرين على الإقناع، التحفيز، معالجة المخاوف، وتوجيه السلوك التنظيمي.
- **مبدأ التدريب والتأهيل:** لا يمكن مطالبة العاملين بتبني أساليب جديدة دون تمكينهم من المهارات والمعارف اللازمة.
- **مبدأ العدالة والشفافية:** يجب أن يدرك العاملون أن التغيير لا يستهدف الإضرار بهم، بل يهدف إلى تحسين المؤسسة وتحقيق مصلحة مشتركة.

- مبدأ المتابعة والتقييم: لا تنتهي إدارة التغيير بمجرد التنفيذ، بل تحتاج إلى قياس النتائج، اكتشاف الانحرافات، وتصحيحها.

وتؤكد هذه المبادئ أن التغيير الناجح لا يعتمد على القرار الإداري وحده، بل على طريقة إدارته وتنفيذه داخل المؤسسة.

رابعاً: مراحل إدارة التغيير

تمر إدارة التغيير بمجموعة من المراحل المتكاملة، ويمكن توضيحها كما يلي:

1- تشخيص الحاجة إلى التغيير:

تبدأ عملية التغيير بإدراك وجود حاجة فعلية إليه. وقد تظهر هذه الحاجة من خلال انخفاض الأداء، تراجع المبيعات، ارتفاع التكاليف، ضعف رضا الزبائن، كثرة الشكاوى، صعوبة التنسيق، ضعف الإنتاجية، أو ظهور فرص جديدة في البيئة الخارجية. وفي هذه المرحلة يجب على الإدارة أن تجمع المعلومات وتحللها بدقة حتى تتأكد من أن التغيير ضروري وليس مجرد استجابة عاطفية أو قرار متسرع.

2- تحديد أهداف التغيير:

بعد تشخيص الحاجة إلى التغيير، يجب تحديد الأهداف المراد تحقيقها بوضوح. فقد يكون الهدف تحسين الجودة، تخفيض التكاليف، تسريع الإجراءات، تطوير الكفاءات، إدخال تكنولوجيا جديدة، تحسين الاتصال، أو إعادة تنظيم المؤسسة. وكلما كانت الأهداف واضحة وقابلة للقياس، كان تنفيذ التغيير أسهل وتقييمه أكثر دقة.

3- إعداد خطة التغيير:

تتضمن هذه المرحلة تحديد الخطوات العملية للتغيير، والموارد المطلوبة، والمسؤوليات، والمدة الزمنية، والأساليب المعتمدة، ومؤشرات المتابعة. ويجب أن تكون الخطة واقعية، قابلة للتنفيذ، ومتوافقة مع إمكانيات المؤسسة. كما ينبغي أن تراعي الآثار المحتملة للتغيير على العاملين وسير العمل.

4- تهيئة العاملين للتغيير:

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل إدارة التغيير، لأن مقاومة العاملين قد تعرقل حتى أفضل الخطط. وتتم التهيئة من خلال الاتصال، الشرح، التدريب، الحوار، وإشراك العاملين في بعض جوانب العملية. والهدف هو تخفيض الخوف من التغيير وبناء قناعة داخلية بضرورته.

5- تنفيذ التغيير:

في هذه المرحلة يتم الانتقال من التخطيط إلى التطبيق الفعلي. وقد يتم التنفيذ بصورة تدريجية أو شاملة حسب طبيعة التغيير. وينبغي خلال التنفيذ توزيع الأدوار بوضوح، توفير الموارد، متابعة سير العملية، ومعالجة المشكلات التي تظهر في الوقت المناسب.

6- متابعة التغيير ومعالجة المقاومة:

لا يكفي تنفيذ التغيير، بل يجب متابعة آثاره على الأداء والعاملين والعمليات. وقد تظهر مقاومة مباشرة أو غير مباشرة، مثل رفض التعليمات، ضعف الالتزام، كثرة الانتقادات، أو التباطؤ في التنفيذ. وتحتاج الإدارة إلى التعامل مع هذه المقاومة بالحوار، الإقناع، التدريب، وأحيانا تعديل بعض الإجراءات إذا ثبت أنها غير مناسبة.

7- تقييم النتائج وترسيخ التغيير:

في المرحلة الأخيرة يتم تقييم النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المحددة. فإذا كانت النتائج إيجابية، ينبغي ترسيخ التغيير من خلال إدماجه في القواعد والإجراءات والثقافة التنظيمية. أما إذا ظهرت انحرافات، فيجب تصحيحها وإعادة النظر في بعض الجوانب. فالهدف النهائي ليس مجرد إحداث تغيير مؤقت، بل جعله جزءا من طريقة عمل المؤسسة.

خامساً: الاتجاهات التطبيقية لإدارة التغيير

أصبحت إدارة التغيير حاضرة في العديد من الممارسات الإدارية الحديثة، لأنها تمثل الأداة التي تساعد المؤسسة على الانتقال من وضع تقليدي إلى وضع أكثر قدرة على المنافسة والتكيف. ويمكن عرض أهم الاتجاهات التطبيقية لإدارة التغيير فيما يلي:

1- إدارة التغيير في التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي من أبرز مجالات التغيير في المؤسسات المعاصرة. فهو لا يعني فقط إدخال الحواسيب أو البرامج، بل يشمل تغيير طرق العمل، الاتصال، تقديم الخدمات، معالجة البيانات، واتخاذ القرار. ونجاح التحول الرقمي يتطلب إعداد العاملين، تغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير البنية التكنولوجية.

2- إدارة التغيير في تطبيق الجودة:

عندما تقرر المؤسسة تطبيق إدارة الجودة أو تحسين نظام الجودة، فإنها تحتاج إلى تغيير في الذهنيات والإجراءات وطريقة التعامل مع الزبائن. فالجودة لا تتحقق فقط من خلال الرقابة النهائية على المنتج، بل من خلال بناء ثقافة تنظيمية تركز على التحسين المستمر، الوقاية من الأخطاء، ومشاركة جميع العاملين.

3- إدارة التغيير في إعادة الهيكلة:

تلجأ بعض المؤسسات إلى إعادة الهيكلة عندما تصبح هياكلها القديمة غير قادرة على مسايرة النمو أو التغيرات البيئية. وقد تشمل إعادة الهيكلة دمج مصالح، إلغاء مستويات إدارية، تفويض صلاحيات، أو إعادة توزيع المهام. وهذا النوع من التغيير يحتاج إلى عناية خاصة لأنه قد يثير مخاوف العاملين بشأن مناصبهم ومسؤولياتهم.

4- إدارة التغيير في تنمية الموارد البشرية:

تظهر إدارة التغيير في مجال الموارد البشرية من خلال التدريب، تطوير الكفاءات، تغيير أنظمة التقييم، تحسين التحفيز، أو إدخال ثقافة الأداء. فالعاملون هم العنصر الأساسي في نجاح أي تغيير، ولذلك لا يمكن تطوير المؤسسة دون تطوير مواردها البشرية.

5- إدارة التغيير في الثقافة التنظيمية:

قد تكون مشكلة بعض المؤسسات ليست في ضعف الموارد أو التكنولوجيا، بل في ثقافة تنظيمية سلبية تقوم على الجمود، ضعف المبادرة، مقاومة التجديد، أو غياب العمل الجماعي. لذلك تحتاج المؤسسة أحيانا إلى تغيير عميق في القيم والسلوكيات السائدة، من خلال تعزيز الثقة، الشفافية، المسؤولية، والانفتاح على التعلم.

6- إدارة التغيير في مواجهة الأزمات:

تظهر أهمية إدارة التغيير بوضوح في أوقات الأزمات، مثل الأزمات المالية، الصحية، التنظيمية، أو التنافسية. ففي هذه الحالات تكون المؤسسة مطالبة بالتصرف بسرعة، تعديل أولوياتها، إعادة توزيع مواردها، واتخاذ قرارات استثنائية لضمان الاستمرارية.

7- إدارة التغيير في تحسين العلاقة مع الزبائن:

تتغير حاجات الزبائن باستمرار، ولذلك تحتاج المؤسسة إلى تطوير منتجاتها وخدماتها وطرق تواصلها مع السوق. وهذا يتطلب تغييرا في التسويق، خدمة الزبائن، نظم المعلومات، وآليات متابعة الرضا والشكاوى. نخلص مما سبق إلى أن إدارة التغيير لم تعد خيارا ثانويا في المؤسسة، بل أصبحت ضرورة إدارية واستراتيجية. فالمؤسسة التي لا تغير أساليبها وهياكلها وثقافتها بما يتناسب مع متطلبات البيئة، تصبح معرضة للتراجع وفقدان قدرتها التنافسية. غير أن التغيير لا ينجح بالعشوائية أو القرارات المفاجئة، بل يحتاج إلى تشخيص دقيق، تخطيط واضح، قيادة فعالة، اتصال مستمر، ومشاركة العاملين. ولذلك تعد إدارة التغيير من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة، لأنها تمنح المؤسسة القدرة على الانتقال المنظم من الوضع القائم إلى وضع أفضل يحقق الكفاءة والفعالية والاستمرارية.

المحور الثامن: إدارة الجودة

تمهيد:

أصبحت الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحتل موقعا محوريا في تسيير المؤسسات، نظرا لارتباطها المباشر بقدرة المؤسسة على الاستمرار، وتحقيق رضا الزبائن، وتعزيز موقعها التنافسي في السوق. فلم تعد الجودة تعني مجرد مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الفنية، بل أصبحت فلسفة إدارية شاملة تمس جميع أنشطة المؤسسة، ابتداء من التخطيط والتصميم، مروراً بالإنتاج أو تقديم الخدمة، وصولاً إلى المتابعة والتقييم والتحسين المستمر. وقد ساهم اشتداد المنافسة، وتطور حاجات الزبائن، وتوسع الأسواق، وتزايد الاهتمام بالكفاءة والفعالية، في جعل إدارة الجودة مطلباً أساسياً لكل مؤسسة تسعى إلى التميز وتحسين أدائها.

ومن هذا المنطلق، لم تعد الجودة مسؤولية قسم معين داخل المؤسسة، بل أصبحت مسؤولية جماعية تشترك فيها الإدارة العليا، والعاملون، ومختلف الوظائف الإدارية والإنتاجية والتسويقية. فإدارة الجودة تقوم على مجموعة من المبادئ، مثل التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، اتخاذ القرار على أساس المعلومات، والرقابة على العمليات بدل الاكتفاء بفحص النتائج النهائية. لذلك يتناول هذا المحور ماهية الجودة، مفهوم إدارة الجودة وأهميتها، متطلبات تطبيقها، مراحلها، ثم وظائفها الأساسية، باعتبارها إحدى أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة المعاصرة.

أولاً: ماهية جودة

تعتبر الجودة من القضايا الحديثة في الفكر التسويقي، والتي أثارت اهتمام الباحثين والممارسين على السواء، حيث أصبحت عنصراً حاسماً في تحديد الموقف التنافسي إذ أن هناك عدة متغيرات دفعت الجودة لتحتل موقع الصدارة من بين اهتمامات المؤسسات، وذلك لجذب الزبائن وتحقيق التميز والزيادة في الحصة السوقية.

1- مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة "Quality" عموماً إلى الكلمة اللاتينية "Qualitas"، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، ودرجة الصلابة وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية، وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذا أصبح لمفهوم

الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة، وضمن هذا السياق تعددت التعاريف التي أوردها المهتمون بموضوع الجودة، ونذكر أهمها فيما يلي:

- تعريف معهد الوطني الأمريكي (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) إذ تعرف الجودة على أنها المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة، والتي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات.
- ولقد عرفها (Connell) بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج.
- وكما عرف البعض الجودة بأنها مجموعة من الخصائص والمزايا الخاصة بالمنتج أو الخدمة، والتي تساهم في إشباع رغبات المستفيدين.
- وفي التعريف الحديث للجودة وفقا للمواصفات الدولية ISO 9000: 2000 فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص المورثة في المنتج لمتطلبات الزبون.
- ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة على أنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تلبي حاجات المستهلكين والزبائن سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضائهم وإسعادهم.

2- مراحل تطور الجودة:

- **مرحلة الفحص أو التفتيش:** وان عملية الفحص تكشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لا تقم بمنعه من الأساس ولا الاستفادة منه بعد وقوعه.
- **مرحلة الضبط أو مراقبة الجودة:** تهدف إلى منع وتقليل نسب المعيب في المنتجات باستخدام الأساليب الإحصائية.
- **مرحلة تأكيد وضمان الجودة:** ويعرف هذا بمبدأ التالف الصفري. وتحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء تبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة هي "الرقابة الوقائية" بمتابعة تنفيذ العمل أول بأول، و"الرقابة المرحلية" بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع، للتأكد من مستوى الجودة و"الرقابة البعدية" للتأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك.
- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** تميزت هذه المرحلة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي تقتضي تطبيق الجودة في جميع أجزاء وأنشطة المنظمة، والهدف من ذلك هو أداء كل شيء في الوقت المحدد وبالشكل الصحيح منذ البداية لتجنب.

3- مستويات جودة: لجودة خمس مستويات وتتمثل فيما يلي:

- الجودة التي يتوقعها الزبائن: والتي تمثل توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة المصرفية؛
 - الجودة المدركة: حيث تمثل مدى إدراك المصرف لاحتياجات وتوقعات زبائنه وتقديم الخدمة المصرفية بالموصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون؛
 - الجودة المروجة: بمعنى تقديم معلومات الخاصة بالخدمة المصرفية وخصائصها، وما تعهد المصرف بتقديمه إلى الزبائن من خلال الحملات الترويجية؛
 - الجودة القياسية: التي تحدد بالموصفات النوعية للخدمة المصرفية؛
 - الجودة الفعلية: يقصد بها أداء العاملين بالمصرف لجودة الخدمة، وتقديمها طبقاً للمواصفات التي حددها، وهي تتوقف على مدى مهارة العاملين وحسن تكوينهم.
- ويري payme أن جودة تتعلق بقدرة المؤسسة على ملاقات توقعات الزبون أو التفوق عليها، ويمكن ملاحظة جودة المنتج من خلال قياس الأداء، وللجودة مكونات أساسية هي:

- الجودة الفنية (التقنية): هي إنتاج عمليات الخدمة؛
- الجودة الوظيفية (المهنية): هي البعد الإجرائي في شروط تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة.

4- أبعاد جودة: لقد حدد بعض الكتاب عشرة أبعاد أساسية تحدد جودة الخدمة المصرفية وفقاً لإدراك الزبائن، وتتمثل فيما يلي:

- أ- **الاعتمادية (Reliability):** تعني ثبات الأداء وإنجاز المنتج بشكل سليم من المرة الأولى ووفاء المؤسسة لما تم وعد الزبون به.
- ب- **درجة الاستجابة (Responsiveness):** تشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب واحتياجات الزبائن.
- ت- **القدرة أو الكفاءة (Compétence):** تعني امتلاك أفراد المصرف للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للزبائن.
- ث- **سهولة الحصول على الخدمة (Access):** ويتضمن هذا الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة في الوقت والمكان المرغوب.

ج- **اللياقة (Courtesy):** تعني أن موظفي المصرف وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر والتمتع بروح الصداقة والود.

ح- **الاتصال (Communication):** ويقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها وتقديم التوضيحات الشرح اللازم حول طبيعة الخدمة.

خ- **المصداقية (Credibility):** تتضمن مراعاة المصرف للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين.

د- **الأمان (Security):** ويعكس ذلك خلو المعاملات مع المصرف من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات.

ذ- **معرفة وتفهم الزبون (Knowing the Customer):** تعني بذل الجهد لفهم احتياجات الزبائن والاهتمام به، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.

ر- **الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية) (physical assets):** تشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءاً بالمظهر الخارجي للمصرف، وتهيئة من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.

تعتبر الجودة وخاصة جودة المنتجات مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات الزبائن، وإن الجودة التي يدركها الزبون للخدمة هي الفرق بين التوقعات للزبون لأبعاد جودة الخدمة، وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر الأبعاد بالفعل.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة

1- تعريف إدارة الجودة:

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كمايلي:

- إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة.
- الجودة: تلبية متطلبات الزبون وتوقعاته.
- الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة واجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة والتحسين.

كما تعرف إدارة الجودة بأنها أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي اتفق مع المواصفات المحددة والمتقنة مع رغبات الزبائن فيسبيل الوصول إلى إرضائهم واشباع حاجياتهم هن بتكلفة منخفضة.

وكما يقصد بإدارة الجودة على أنها ثروة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها حول تحسين الجودة فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم، حيث يهدف إلى التحسين المستمر من أجل خدمة المستهلك وبتكلفة منخفضة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة الجودة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فليفتها وأهدافها، وذلك بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمنفقة على رغبات الزبائن في سبيل الوصول إلى أراضيمهم واشباع حاجياته بتكلفة منخفضة.

2- أهمية إدارة الجودة:

تعد إدارة الجودة الركيزة الأساسية للتطوير والتميز المؤسسي، وتكمن أهميتها في النقاط التالية:

- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- تحقيق رضا العملاء: الهدف النهائي هو تقديم منتجات أو خدمات تفوق توقعات العملاء وتكسب ثقتهم.
- تحسين الإنتاجية والكفاءة: تزيد من فاعلية العمليات الإنتاجية والإدارية، وتطوير أداء الموظفين.
- تعزيز الثقافة التنظيمية: خلق بيئة عمل تعتمد على التحسين المستمر والابتكار.
- تحقيق الميزة التنافسية: تمكن المنظمة من التميز في السوق من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- التحسين بالإحساس في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.
- التغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد.
- اعتماد منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

3- أهداف إدارة الجودة: تسعى إدارة الجودة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتنشغيلية:

- التميز في الجودة: رفع جودة المنتجات والخدمات بصفة مستمرة.
- كسب رضا العملاء: فهم احتياجاتهم وتلبيتها لضمان ولاءهم.
- تقليل العيوب والهدر: اكتشاف العيوب ومعالجتها، وتقليل العمليات التي لا تضيف قيمة.
- تحسين الأداء التشغيلي: تحقيق أقصى فعالية للعمليات داخل المؤسسة.
- تطوير العنصر البشري: تحفيز الموظفين وتدريبهم لتحسين مستوى أدائهم.
- الاستمرار في التحسين: الاعتماد على مبدأ التحسين المستمر للأداء والعمليات.

ثالثاً: المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة

لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة توجد عدة متطلبات لا بد أن تأخذ في الحسبان:

1- دعم وتأييد الإدارة العليا: وذلك من خلال إعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة،

ويجب أن تتصف هذه الإدارة بمايلي:

- توضيح أهمية الجودة ونشرها داخل المؤسسة.
- الاهتمام بالتحسين الشامل المستمر.
- تهيئة البيئة الملائمة لتنفيذ برامج الجودة.
- القدرة على التنظيم وتوزيع أئنا وجدوت.
- الفعالية في الاتصال مع العاملين ومع مختلف الجهات المتعاملة مع المؤسسة.
- تلبية حاجات الزبائن أئنا وجدو وكيفما رغبوا.

2- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: يجب إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة

مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة، والتي تشمل على المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل، وأسلوب العمل وأسلوب ممارسة السلطة والمسؤولية، وتقييم الأداء وغيرها.

3- إشراك العاملين وتدريبهم: تعتبر حلقات الجودة إحدى الطرق التي تستعملها المؤسسة لتحسين الجودة

الشاملة، فمن شأنها أن تنمي معارف العاملين ومهاراتهم وتشجعهم على إبداء اقتراحاتهم من أجل التحسين المستمر للجودة الشاملة، كما يعمل التكوين المستمر للعمال على إكسابهم المهارات والمعارف

اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وكذلك التقليل من العيوب التي يمكن أن تظهر في المنتج المقدم.

4- الانفتاح في عملية الاتصال: يتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة اتصالاً تنظيمياً بمعنى:

- من أعلى إلى أسفل: ويتمثل ذلك بين الإدارة والعاملين لنقل المعلومات والتعليمات.
 - من أسفل إلى أعلى: وذلك لنقل الاستفسارات والشكاوي ووجهات نظر العاملين إلى الإدارة.
 - اتصالاً أفقياً للتنسيق وتبادل المعلومات الآراء ووجهات النظر في المسائل والموضوعات المشتركة.
- 5- التغذية العكسية أو المرتدة (Feed-back): وهي عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة وفعالية المخرجات حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات إيجابية، أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية، وحصول المؤسسة على تغذية عكسية موثوق منها تعتبر من أهم عوامل زيادة فرص النجاح والإبداع.
- 6- التركيز على العميل أو الزبون: يعتبر العميل أو الزبون من أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة وسلوكها التسييري، حيث أصبح محل اهتمام متزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية.

رابعاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة

- 1- مرحلة الإعداد: تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ويتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المنظمة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمنظمة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:
 - تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر.
 - تحديد احتياجات الزبائن ومتطلباتهم، لأنها الأساس في صياغة أهداف المؤسسة.
 - تعريف القيادات بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة والتزامهم بها.
- 2- مرحلة التخطيط: وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية وضع رسالة المنظمة ووضع الأهداف الاستراتيجية، وكذلك تصميم خطط التنفيذ للمرحلة التالية، يمكن تقسيم مرحلة التخطيط إلى ثلاثة مستويات تتمثل في: التخطيط الاستراتيجي، تخطيط جودة المنتج، تخطيط جودة العمليات.
- 3- مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم ترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وتتضمن:

- تفعيل عمل فرق الجودة الشاملة.
 - تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورهم في عملية التغيير.
 - المراجعة الدورية.
- 4- مرحلة الرقابة والتقييم:** يتم الرقابة في إدارة الجودة الشاملة وفق أنواعها المذكورة حيث يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة، وتتضمن مايلي:
- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة لتقييم برنامج التطبيق.
 - إجراء مقارنة مرجعية للأداء.
 - تزويد جميع العاملين بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم، ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار في عملية التحسين المستمر للجودة الشاملة.

خامسا: وظائف إدارة الجودة:

وضع إدارة الجودة في موقع تنظيمي يشرف على الوظائف المختلفة للمؤسسة يمكنها من أداء وظائفها الأساسية المتمثلة في تخطيط الجودة، الرقابة على الجودة، تأكيد أو ضمان الجودة وتحسن الجودة ، ويمكن شرح هذه الوظائف فيمايلي:

1- تخطيط الجودة: نقصد بالتخطيط هو التعريف بأهداف الجودة وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ أهداف الجودة، فالتخطيط عملية يقوم بها فريق مشكل من ممثلي أقسام المؤسسة باتباع الخطوات التالية:

- تحديد الزبائن الحاليين والمرتبين من خلال تحديد أهمية أو وزن كل نوع منهم؛
- تحديد مطالب الزبائن والمتمثلة في الاهداف، الحاجات، الرغبات، التوقعات؛
- تحديد خصائص المنتج؛
- تحديد خصائص عمليات الانتاج أو تقديم الخدمة؛
- تحديد مقدرة عملية الانتاج ومراقبتها.

تبدأ عملية التخطيط لتحسين جودة منتجات المنظمة بتحديد حاجات الزبائن وترجمتها إلى متطلبات، بعد ذلك تقوم بتصميم العمليات تمكنها من تحقيق الخصائص والمواصفات التي تم تحديدها ونقل الخطط إلى حيز التنفيذ.

2- الرقابة على الجودة: أول اهتمام الجودة كان من حيث رقابتها فقط، ثم تطور الى أن أصبح من حيث إذا رتها بشكل شامل والمراقبة تعين مجموعة من العمليات تسمح بقياس درجة الجودة ومقارنتها مع المواصفات ثم اكتشاف الانحرافات، وبالتالي تشمل رقابة الجودة عملية تقييم الجودة المنجزة من خلال مقارنتها مع الجودة المخططة وتحديد الانحرافات، وكذلك معالجتها، أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ويتم ذلك باتباع مراحل متتالية باستعمال وسائل وتقنيات ويمكن إيجازها في الخطوات التالية:

- اختيار موضوع الرقابة: أي عملية أو منتج أو أحد الخصائص التي تتطلب مراقبة الالتزام بالمعايير والمتطلبات.
- وضع نظام للقياس: تحديد وسائل وأدوات قياس الأداء الفعلي لمستوى الجودة للعملية، منتج.
- وضع معايير للأداء: يجب وضع معيار للأداء أو هدف الجودة.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

3- تأكيد وتوجيه الجودة: وهي مجموعة من الأنشطة المخططة الهادفة الى إعطاء الثقة الكافية بأن المؤسسة ستحقق متطلبات الجودة، ويعطي تأكيد الجودة داخليا ثقة كبيرة للإدارة وخارجيا يعطي ثقة للعملاء الذي يتعاملون مع هذه المؤسسة وتأكيد الجودة تفرض على المسير أن يقوم بتوجيه العمال وتعبئتهم من خلال:

- إصدار الاوامر الخاصة بالجودة والتي تتم من طرف الشخص المسئول عن ذلك تبعا للمنصب الذي يشغله، وطبيعة العلاقات التي تربطه بمرؤوسيه.
- تحفيز العمال لتنفيذ خطة الجودة وتشجيعهم بمختلف الوسائل لبلوغ أعلى مستوى من الجودة.
- نظم الاتصال فهي حلقة وصل بين إصدار الأوامر وتطبيقها، فيجب وجود شبكة اتصال بالمؤسسة بغية النقل السريع والدقيق للمعلومات حول الجودة لضمانها، وبالتالي فإن وجود نظام معلومات خاصة بالجودة ضروري لنجاح تطبيق نظام الجودة.
- القيادة والتي تسمح بالتنسيق بين كل العناصر الأخرى لأنها تمثل إرشاد نحو الأهداف، ودعم لفرق العمل المسيرة ذاتيا

4- تحسين الجودة: هي عبارة عن مجموعة من التدابير التي تتخذها المؤسسة لزيادة فعالية وكفاءة الأنشطة والعمليات من أجل إعطاء فوائد إضافية فيما تتعلق بالجودة لكل المؤسسة وزبائنهم، تنطلق عملية التحسين بعد مجالات التصحيح والتدخل، كما تتضمن تحسين الجودة مايلي:

- قياس رضا الزبائن.

- تحديد مؤشرات المتابعة الخاصة بالسيروارت والمنتجات.

- المراجعة الداخلية ومراجعة سياسة الجودة وأهدافها.

- رقابة التنفيذ وتقديم التقارير عن تقدم التنفيذ.

5- صنع القرار على أساس الأدلة: يجب أن تتبنى الشركات نهجًا واقعيًا لصنع القرار، حيث تتمتع

الشركات التي تتخذ القرارات بناءً على بيانات تم التحقق منها وتحليلها بفهم أفضل للسوق، إنهم

قادرون على أداء المهام التي تؤدي إلى النتائج المرجوة وتبرير قراراتهم السابقة، حيث يعتبر اتخاذ

القرارات الواقعية أمرًا حيويًا للمساعدة في فهم علاقات السبب والنتيجة للأشياء المختلفة وشرح النتائج

والعواقب المحتملة غير المقصودة.

6- إدارة العلاقات: تدور إدارة العلاقات حول إنشاء علاقات متبادلة المنفعة مع الموردين وتجار التجزئة،

يمكن أن تؤثر الأطراف المهمة المختلفة على أداء الشركة، لذا يجب على المنظمة إدارة عملية سلسلة

التوريد بشكل جيد وتعزيز العلاقة بين المنظمة ومورديها لتحسين تأثيرهم على أداء الشركة، عندما

تدير المنظمة علاقتها مع الأطراف المعنية بشكل جيد، فمن المرجح أن تحقق نجاحًا وتعاونًا تجاريًا

مستدامًا.

المحور التاسع: أخلاقيات الأعمال

تمهيد:

أصبح موضوع أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة وأصبحت المنظمات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية وتعيد صياغة الأهداف والسياسات تبرز فيها المسؤولية الأخلاقية للمنظمة وحلت أخلاقيات الأعمال محل الريح الذي ظل ولعقود طويلة مركز الاهتمامات.

أولاً: مفهوم أخلاقيات الأعمال

تعد اخلاقيات الأعمال من الموضوعات الرئيسة في الأدبيات والممارسات الادارية المعاصرة لذلك كرس لها العديد من المتخصصين جزءا كبيرا من اهتماماتهم، وأوردوا العديد من التعاريف لها، ويمكن أن نورد بعض التعريفات كما يلي:

- أشار Flex لأخلاقيات الأعمال بأنها مجموعة من المبادئ مدونة أو غير مدونة تأمر وتنتهي عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة، وهي انعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته.
- أما Daft فيشير إلى اخلاقيات الأعمال على أنها مجموعة المبادئ السلوكية والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة في التمييز بين الصواب والخطأ.
- وهناك من يرى أخلاقيات الأعمال على أنها مجموعة القواعد والسلوكيات والمدونات التي يفرضها القائمون على المنظمة من خلال الأنظمة واللوائح الإدارية ومن الضروري أن يتبنى أفراد المنظمة تلك الأخلاقيات ويجب أن تتجلى أخلاقيات الأعمال في تصرفات وسلوكيات كل فرد سواء تجاه المنظمة أو تجاه الأطراف المتعاملة معها.
- كما أعطى المعاصري بعدا شاملا لأخلاقيات الأعمال إذ يرى بأنها الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول وصحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه ثقافة المؤسسة والقيم وأنظمة المؤسسة وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده.

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول بأن أخلاقيات الأعمال تتمحور حول مجموعة من القواعد والمبادئ والأحكام السلوكية والأدبية والقيم والمعايير والمقاييس الأخلاقية التي تحكم تصرفات الفرد أو الجماعة أثناء

تأدية الأعمال في بيئة العمل، وتتعلق بالتمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، بهدف تحقيق المصلحة العامة.

ثانياً: النظريات المفسرة لأخلاقيات الأعمال:

هناك العديد من النظريات التي يمكن أن تفسر الظاهرة الأخلاقية في مجال الإدارة والأعمال، ويمكن الإشارة إليها فيما يلي:

- **نظرية المنفعة:** تقوم النظري على أن القرار الأخلاقي هو القرار الذي تتولد عنه عائدات أكثر من التكاليف التي أنفقت عليه وتعود بالنفع لأكثر عدد من الأفراد، ويكون القرار من خلال استهلاك أقل للموارد ورياح أكبر، وتلوث أقل للبيئة... الخ.

- **نظرية الحقوق والواجبات:** تقوم هذه النظرية على أساس على أن للأفراد حقوق يجب أن تتساوى مع الواجبات، وتنقسم الحقوق إلى حقوق أخلاقية وهي الحقوق المضمونة لكل فرد باعتباره كائن بشري بغض النظر عن المجتمع الذي ينتمي إليه، وحقوق قانونية التي تمنح للفرد من خلال القانون.

- **النظرية الفردية:** وفقاً لهذه النظرية فإن الأعمال لا تكون أخلاقية إلا حينما تعزز مصالح الفرد على المدى البعيد، حيث يعد التوجيه الذاتي الفردي هو الحاكم الأعلى فيجب الحد من القوى الخارجية التي تقف بوجهه.

- **نظرية العدالة:** وفقاً لهذه النظرية فإن السلوك الأخلاقي يعتمد على الاقتناع بأن القرارات الأخلاقية لا تفرق في المعاملة بين الناس وتعاملهم بعدالة وبدون تحيز وفقاً لقواعد قانونية.

بالإضافة إلى النظريات السابقة هناك نظريات أخرى حاولت فهم السلوك الأخلاقي وتفسيره منها ما أشار إليها في:

- **النظرية التجريبية:** تقوم النظرية التجريبية على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، وأن ما هو أخلاقي أو ما هو غير أخلاقي يعتد به من خلال الاتفاق العام، وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولاً وأن ما يحدد ويقاس من عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانياً.

- **النظرية العقلانية:** تقوم هذه النظرية على أن العقل يمتلك القدرة على أن يحدد ما هو سيئ، وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالاً عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

- **نظرية الحدس:** مفاد هذه النظرية ترى أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق، وإنما بما يمتلكه الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس، كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، والتربية الناقصة وغير السليمة، وعوامل التنشئة غير الملائمة.

- **نظرية الوحي:** ترى هذه النظرية بأن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان، وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما فعلته الديانة السماوية.

جاء في مجمل النظريات السابقة الذكر تفسير الجوانب الأخلاقية للأفراد داخل وخارج منظمات الأعمال، فاتخاذ القرار مرهون بكونه يتبع السلوك الأخلاقي أو الغير أخلاقي، كما أن لبيئة الأعمال الدور الكبير في تحديد النظرية التي يعتمد عليها في ذلك، لكن ما تمت ملاحظته أنه كانت لكل نظرية نظرة ضيقة فكل منها ركز على جانب معين.

أما في الواقع العملي يمكن تفسير أو قياس ظاهرة الأخلاق في المؤسسة من خلال السياسات التي تتبعها في كل من التوظيف، التدريب، التحفيز، التقييم، إصدار المدونات الأخلاقية... الخ، والتي تعتبر في حد ذاتها واحدة من قيم ومبادئ المؤسسة المعتمدة، والتي من شأنها أن توجه سلوك موظفيها بأحد الاتجاهين التاليين

- **الاتجاه الأخلاقي:** إذا كانت المؤسسة تتبع الأخلاق في السياسات السابقة، فإن هذا من شأنه أن يصبح ثقافة لدى المؤسسة والعاملين بها، وهذا يعني بأن السلوك قد يضاعف أخلاقيات الأعمال بالمؤسسة.

- **الاتجاه اللاأخلاقي:** وهو إتباع المؤسسة للبعد اللاأخلاقي في السياسات السابقة، وبالتالي تعم الفوضى والفساد وعدم الأحقية بالمناصب، وعدم العدالة في التقييم، وتقديم الحوافز والترقيات لمن له علاقات غير رسمية بالإدارة العليا... الخ.

ثالثاً: أهمية أخلاقيات الأعمال

تعطي أخلاقيات الأعمال أهمية كبيرة على عدة مستويات (الفرد، المجتمع، العمل)، وفيما يلي يمكن عرض هذه الأهمية بالتفصيل:

1- أهمية أخلاقيات الأعمال على مستوى الفرد: حيث أشار السكارنة إلى أهمية أخلاقيات الأعمال بالنسبة للفرد في النقاط التالية:

- تساعد أخلاقيات الأعمال في بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته المهنية؛
- تمثل أخلاقيات الأعمال المعيار الذي يحكم تصرفات الإنسان في حياته العامة وتضبط سلوكه وتوجهاته؛
- تعتبر أخلاقيات الأعمال أحكاماً معيارية في تقييم سلوك الفرد وسلوك الآخرين في بعض المواقف والتصرفات؛
- تعمل أخلاقيات الأعمال على وقاية الفرد من الانحراف وتدعم ثقة الفرد بنفسه وبالمنظمة والمجتمع. بالإضافة إلى ما سبق فإن أخلاقيات الأعمال تلعب دوراً رئيسياً في اتخاذ القرارات عند الأفراد، وحل الخلافات والنزاعات بينهم.

2- أهمية أخلاقيات الأعمال على مستوى المجتمع: يمكن توضيح أهمية أخلاقيات الأعمال بالنسبة للمجتمع فيما يلي:

- تساهم أخلاقيات الأعمال في تحسين المجتمع بصفة عامة، حيث تقل الممارسات غير العادلة، ويصبح الأفراد فيه يتمتعون بتكافؤ الفرص، ويجني كل فرد ثمرة جهده أو يلقي جزاء تقصيره؛
- يدعم الالتزام بأخلاقيات الأعمال الرضا والاستقرار الاجتماعي بين غالبية الناس، حيث يحصل كل ذو حق على حقه ويسود العدل في التعاملات والعقود والإسناد وتوزيع الثروة.... الخ؛
- توفر الالتزام بأخلاقيات الأعمال المرجع الذي يتحكم إليه الأفراد ليقروا من خلاله السلوك الواجب أو ليحكموا على السلوك الذي وقع فعلاً؛
- تحفز أخلاقيات الأعمال على تماسك المجتمع وتحدد أهدافه ومبادئه؛
- تحقق الانضباط للفرد والجماعة وتنظم العلاقات في ضوء الأخلاق المستمدة من الكتاب والسنة.

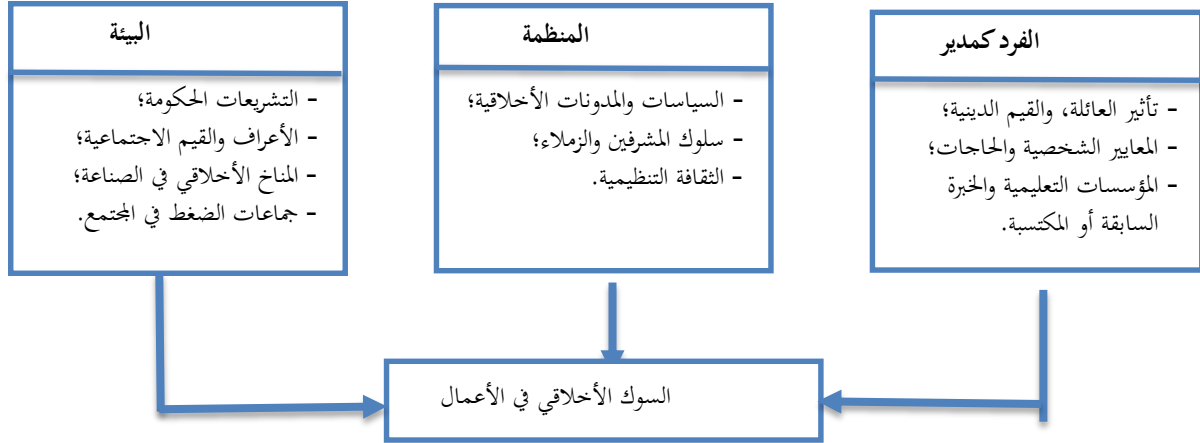
كما تؤدي أخلاقيات الأعمال بالنسبة للمجتمع دورا مهما في العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع وتبعدهم عن الصراعات والعنف، كما أن لها دورا بارزا في تحقيق التنمية للمجتمع.

3- أهمية أخلاقيات الأعمال على مستوى العمل: تبرز أهمية أخلاقيات الأعمال على مستوى العمل بحصول الفوائد التالية:

- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية، وهذا له مردود إيجابي على المنظمة؛
 - قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية فالتصرف الأخلاقي يضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية؛
 - تساعد على الحصول على شهادات عالية وامتيازات خاصة، ويقترن بالالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستخدام والاعتراف بالخصوصيات، والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة صحة المعلومة؛
 - تسهيل عملية صنع القرار وتحقيق احترام كل الأطراف سواء من داخل أو من خارج المنظمة؛
 - تساعد القيم الأخلاقية على تقليل التكاليف التي تتكبدها المنظمة عند اتخاذ القرار المناسب، فالقواعد الأخلاقية تقلل من الجهد والوقت المبذول في قياس الشيء الصحيح للقيام به أو اتخاذ القرار بشأنه.
- رابعا: مصادر أخلاقيات الأعمال:**

تستمد أخلاقيات الأعمال مصادرها بشكل عام من ركنين أساسيين، ويتمثلان في نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع، ونظام القيم الذاتية المرتبطة بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها، وكذلك خبرتها السابقة، كما تعددت المصادر التي تستند عليها الأخلاقيات في أي مجتمع من المجتمعات، وأن أهمية هذه المصادر النسبية وقدرتها على تشكيل المعايير والمبادئ الأخلاقية تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن فترة إلى أخرى، حيث أشار Sehermerhorn إلى ثلاث مصادر وصنفها حسب تأثيرها على السلوك الأخلاقي، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): المؤثرات الأساسية في السلوك الأخلاقي



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص: 106.

أ- **الفرد (الأخلاق الشخصية):** يعد الفرد كمدير أو موظف أساس السلوك الأخلاقي للأعمال، ويتأثر سلوك هذا الفرد بمجموعة من العوامل بعضها يرتبط بتكوينه العائلي والشخصي أو بنظامه القيم والبعض الآخر يتشكل عبر مؤثرات أخرى، ومن بين هذه العوامل نذكرها فيمايلي (حريش و بن عودة 2021، 91):

- **الدين:** تأمر الأديان السماوية الإنسان بالنقوى وطاعة الله وحسن المعاملة، وهذا بطبيعة الحال ينعكس على أخلاقيات أي عامل في مجال عمله؛
- **العائلة:** تعتبر العائلة أحد المؤثرات البيئية التي تساعد على تكوين سلوك الفرد، حيث تمثل المصدر الأول للمعلومات التي يحصل عليها، فالمبادئ والقيم الاجتماعية التي تحدد مسيرة حياة الفرد إنما يتعلمها من العائلة التي ترعرع فيها؛
- **المؤسسات التعليمية والخبرة السابقة أو المكتسبة:** تستطيع هذه المؤسسات أن تلعب دورا مهما في إعداد الطلبة لدخول المجال الوظيفي، حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريبهم بعض المساقات في الدين والأخلاق والعلاقات العامة حتى تنجح في تنمية سلوكياتهم الإيجابية تجاه المنظمة والانتماء والإخلاص.

ب- **المنظمة:** تؤثر منظمة الأعمال وتتأثر بالسلوك الأخلاقي أو اللاأخلاقي الذي يمارسه المديرون والموظفون فيها، فهي تشير إلى السياسات والأنظمة ومجموعة مبادئ الأخلاقيات ونظم المكافأة

والاختبار والتدريب والتي تساهم في تشكيل أخلاقيات الأعمال وتوجيه السلوك باتجاه معين، بالإضافة إلى تأثير أنظمة المنظمة على طبيعة سلوك الموظفين، وبمجملة هذه التأثيرات تتولد قوة تشدد السلوك قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الأعمال، ومن بين السياسات المتبعة من قبل المنظمة فيما يلي:

- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالات المهمة، ويعبر عنها بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، وإن أهم فوائدها تمثل مرجعية للعاملين ومرشد للسلوك الملائم.

- **المدونات الأخلاقية:** تعبر عن وثيقة تصدرها المنظمة، حيث تمثل أداة ووسيلة توصل من خلالها الإدارة توقعاتها الأخلاقية، وتتضمن على الأقل مجموعة القيم والمبادئ المرتبطة بالسلوكيات المقبولة والمرغوبة أو السلوكيات الخاطئة وغير المرغوبة داخل المنظمة أو بتعاملها مع الأطراف الأخرى؛

- **سلوك المديرين والمشرفين والزملاء:** يكون للأشخاص الذين يقتدي بهم الفرد، ويتخذ منهم نموذجاً يحتذى به تأثيرات واضحة في أخلاقه في ميدان العمل.

ت- **البيئة الخارجية:** يعد الإنسان كائن اجتماعي بفطرته وطبيعته، ولا يستطيع أن يعتزل الناس ويعيش وحيداً، فنجدته يتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية التي تتحكم في أخلاقه ومن ضمنها:

- **التشريعات والقوانين الحكومية:** يلتزم الفرد بأخلاقيات الأعمال تبعاً للنظم الوضعية، ولن يكون إلا بمقدار خوفه من العواقب المترتبة على عدم الالتزام بها، فالقوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المؤسسات وتصريف المعاملات وتنفيذ القرارات الإدارية وأوامر الرؤساء الإداريين؛

- **الأعراف والتقاليد الاجتماعية:** حيث تحتوي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي اكتسبت قوة القانون في ضبط السلوك الفردي اتجاه العديد من القضايا؛

- **جماعات الضغط في المجتمع المدني:** تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدراً مهماً لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين في المؤسسات، وقد تمارس تأثيراً في سن الكثير من القوانين وقواعد العمل أو قد تنتظر بشكل غير رسمي لتعزيز اتجاهات وأخلاقيات معينة يسترشد بها في اتخاذ القرارات، ومن مثل هذه الجماعات نقابات الموظفين.

خامسا: مستويات ومبادئ أخلاقيات الأعمال

1- مستويات أخلاقيات الأعمال: تؤثر الأعمال التي تقوم بها المنظمات بالمنظمات الأخرى، وتؤثر أيضا بالأفراد في داخل المنظمة، فضلا عن زبائنها، لذا فإن المنظمات تواجه مختلف المعضلات الأخلاقية في أعمالها وتظهر هذه المعضلات في ثلاثة مستويات هي:

- **المستوى الفردي:** ففي المستوى الفردي يتركز موضوع أخلاقيات على أنشطة الأفراد في المستوى الوظيفي إذا كانت ممزوجة بالقيم الأخلاقية، والكيفية التي يؤديون بها أعمالهم، وتصرفاتهم اتجاه مدراءهم وزملائهم فضلا عن زبائن المنظمة، وعند هذا المستوى يؤخذ بالحسبان ظروف العمل المحيطة بأفراد المنظمة، وفيما إذا كانت مناسبة ومحفزة للعمل.

- **المستوى التنظيمي:** يؤخذ هذا المستوى في الاعتبار ما تقوم به المنظمات من أنشطة بشكل عام، إذ تكون المنظمات مسؤولة عما تقوم به من أعمال سواء اتجاه المنظمات الأخرى أو تجاه أفرادها، وعليها أن تتحمل العواقب المترتبة عن تلك الأعمال، فإلى جانب الكيان القانوني الذي تتمتع به المنظمة فإن لها كيان معنويا أو أخلاقيا، يجعلها مسؤولة عما تقوم به من أعمال بشكل قانوني وأخلاقي معا، وفي حالة السلوك الغير الأخلاقي لبعض الأفراد في المنظمة ينبغي عليها أن تتخذ الإجراءات القانونية فضلا عن الأخلاقية في قراراتها.

- **المستوى الاقتصادي:** في هذا المستوى تظهر أخلاقيات الأعمال لتشمل ما تقوم به المنظمات من أعمال تؤثر في الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها، وفيما إذا كانت الأخلاقيات مندمجة في أعمال المنظمات.

2- مبادئ أخلاقيات الأعمال: توجد بعض القيم الأخلاقية الأساسية التي تمثل سلسلة من المبادئ وتحدد بإطار عام ما هو سليم أو ما هو خاطئ، وذلك بمصطلحات عامة، حيث تتمثل هذه المبادئ العامة في الأمانة والإخلاص واحترام الآخرين والثقة والنزاهة، والعدالة والإحساس بالمسؤولية والموضوعية والالتزام بالوعد ومراعاة الآخرين والسعي للتميز والمشروعية، وهذه المبادئ المذكورة تمثل الأخلاق العامة أما بالنسبة لأخلاقيات الأعمال فتمثل في:

- **الاستقلالية والموضوعية:** وتعني أن يكون العاملين في المنظمات محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتعون باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم، وألا يكون لهم أي مصالح متعارضة، وأن يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقدهم موضوعيتهم واستقلالهم عند القيام بأعمالهم.
 - **الأمانة والاستقامة:** هي التجرد من الانحياز للمصلحة الشخصية، وأن يكون الموظفين في المنظمات محل ثقة العميل ويحفظوا أسرارهم.
 - **النزاهة والشفافية:** وتعني أن يتصف العاملين في المنظمات بالعدل وأن يتحلون عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في أدائهم لواجباتهم، وأن يتجردوا من المصالح الشخصية، كما ينبغي على العاملين ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير.
 - **الصدق بين الأفراد داخل المنظمة ومع أصحاب المصالح** بمختلف مستوياتهم وجميع أفراد المجتمع عامة، كما أن للاستقامة الدور الكبير في المناخ الأخلاقي والمقصود بها الاستقامة في القول والمعاني والوعود.
 - **الكفاءة المهنية وإتقان العمل:** ينبغي للموظف أن يكون مؤهلاً لكل ما يقوم به من مهام، ويؤدي واجباته وخدماته الوظيفية والمهنية على الوجه الأكمل من العناية والإتقان ولا يدخر جهداً في سبيل وفائه بمسؤولياته تجاه مجتمعه ومهنته ورؤسائه وعميله.
- نلاحظ من خلال ما سبق أن هناك مبادئ مشتركة بين المبادئ العامة للأخلاق وأخلاقيات أعمال كالثقة والموضوعية والاحلاص واتقان العمل ومبادئ أخرى موجودة في المبادئ العامة فقط كالإحساس بالمسؤولية وأخرى موجودة في مبادئ أخلاقيات أعمال المحاسب فقط، والتي تركز على الأسس المهنية والمعايير الفنية.
- سادساً: أخلاقيات الأعمال في المنظمات**

- 1- **أسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال:** لقد حظيت أخلاقيات العمل بالاهتمام على نحو واضح وملفت للنظر من طرف المنظمات والأفراد وبدأت المطالبة بها، وهذا راجع للأسباب التالي:
- التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف الشركات؛ والمقصود به التحول من الربحية المطلقة كهدف ومؤشر لكفاءة الشركات ونجاحها إلى أخلاقيات العمل كهدف لضمان الاستمرارية ومؤشراً للنجاح كما حدث لعدة؛

- تعقد وتداخل المصالح في الشركات الحديثة لأجل نجاح وتحقيق التميز لمنظمات الأعمال لابد من وضع استراتيجية عمل صحيحة تعتمد على التوافق بين مصالح الموظفين والعملاء والمساهمين على حد سواء، مما يزيد ثقة العاملين ويدفعهم إلى تحقيق معدلات نمو عالية؛
 - الالتزام بروح القانون، وأهمية البعد الاجتماعي داخل منظمات الأعمال لتحسين العلاقة بين المنظمة وكافة الأطراف المعنية مثل الموردين، والعاملين، والمساهمين الاهتمام بالتعليم والتدريب، وممارسات التسويق الداخلي للعاملين، وتحفيزهم ومنحهم الحرية ومشاركتهم في اتخاذ القرار؛
 - البحث عن إنتاج ما هو مفيد للبشر وتحسين نوعية الحياة، وذلك بتطوير المنتجات المقدمة للمجتمع وتحسينها حفاظا على البيئة والأفراد، وتحسين جودة الحياة لديهم والتخلي على إنتاج المنتجات التي يمكن الاستغناء عنها؛
 - إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة).
- 2- إرساء وترسيخ أخلاقيات الأعمال في المنظمة: يؤثر عدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال على أداء المؤسسة، وبالتالي فعلى المؤسسة أن تحرص على إرساء أخلاقيات الأعمال فيها، وذلك من خلال مايلي:
- تبني رؤية واستراتيجية قائمة على الأخلاقيات، حيث أن بعض المنظمات وبعد الفضائح المدوية للشركات، أطلقت الدعوات من أجل تبني استقامة المنظمة كمييار أخلاقي لسلوك المنظمات؛
 - تشكيل لجنة الأخلاقيات تأخذ على عاتقها عملية التخطيط ووضع الب ا رمج التدريبية الأخلاقية، وإدراج الأخلاقيات ضمن هياكل وأنشطة المنظمة الرئيسية، واستحداث مركز مسؤول الأخلاقيات في المنظمة؛
 - ظهور مفهوم القيادة الأخلاقية الذي جاء في ظل الأزمات والفضائح الأخلاقية وتدهور العلاقة بين الإدارة والموظفين، وذلك سعيا لإعادة الاعتبار للقيم الحميدة؛
 - تنوع مداخل أخلاقيات الأعمال؛
 - إصدار المنظمات للمدونات الأخلاقية والتصريحات الخاصة بقيم المنظمة.
- وتتبع عملية إرساء الأخلاقيات مرحلة رئيسية ألا وهي مرحلة ترسيخها بين الأفراد، ويتم ذلك عن طريق:
- تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة، والتقييم المستمر للموظفين؛
 - إصدار قوانين أو قواعد أخلاقية تنظم سلوكيات العاملين، مع الالتزام بها وتطبيقها في المنظمة؛

- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة؛
- استحداث منصب مستشار يعمل بما يسمى الاستشارة الأخلاقية؛
- تنظيم دورات تدريبية للعاملين لتعليمهم وتوجيههم نحو تطوير أنفسهم أخلاقيا؛
- ضرورة وضع وسائل أو آليات للضبط الإداري في المنظمة تجنباً للسلوكيات الغير أخلاقية؛
- العمل على تطوير وتنمية الرقابة الذاتية للعاملين من خلال المحاضرات والبرامج المختلفة؛
- القيام بالدراسات المستمرة لمعرفة العوامل التي تؤثر إيجابيا وسلبيا على العامل والخروج بقرارات وتوصيات التي تعمل على تشجيع السلوكيات الحميدة؛
- التقرب من العاملين لاستماع انشغالاتهم بعقد جلسات معهم لمعرفة شكاويهم ومشاكلهم، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ظهور السلوكيات غير الأخلاقية؛
- الاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لتشجيعهم على العمل بكل إتقان وإخلاص؛

المحور العاشر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة الحوكمة

تمهيد:

لاقي موضوع الحوكمة CORPORATE GOVERNANCE اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة واختلقت الآراء الكثيرة على تعريف أو ترجمة CORPORATE GOVERNANCE، حيث رأى البعض تسميتها بالإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة، والبعض الآخر يرى تسميتها بالتحكم المؤسسي، ونرى أن لفظ "الحوكمة" سيكون الأكثر شيوعا وانتشارا في الفترة المستقبلية وهو يتماشى مع لفظ "العولمة" و"الخصخصة" وغيرها.

أولا: مفهوم حوكمة

تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، ويمكن التطرق إلى بعض التعريفات لأخلاقيات الأعمال فيما يلي:

- تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (محمد حسين يوسف، يناير 2007، صفحة 04).

- كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بأنها: " نظم يتم بواسطة توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة والمديرية، وغيرهم من ذوي المصالح. وتصنع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة المساهمة، وبهذا الإجراء، فإن حوكمة الشركات تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء، يجب أن توفر الحوكمة الجيدة للشركات حوافز لمجلس الإدارة وللإدارة من أجل السعي لتحقيق أهداف الشركة ومساهمتها، كما يجب أن تشمل الحوكمة الرقابة الفعالة"

- وهناك من يعرفها بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية ويرى البعض أن الحوكمة:

- نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها؛
- مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم؛

• مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين؛

• مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى.

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة، وهي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات؛
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح؛
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين؛
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

كما تتصف حوكمة بعدد من المزايا نذكر منها ما يلي:

- الانضباط (Discipline): إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، ويقصد بذلك الانضباط في كل شيء مثل الانضباط في أداء كل عمل؛

- الشفافية (Transparency): تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث ويجب أن تركز على المصادقية والوضوح والإفصاح والمشاركة؛

- الاستقلالية (Independence): والتي تتحقق من خلال:

• وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا؛

• وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي؛

• وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.

- المساءلة (Accountablite): تعني باختصار الحساب عن أعمال معينة أو المسؤولية عن أداء العمل أو تولي المنصب، (محمد مصطفى سليمان، 2008، صفحة 24) إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس

الإدارة والإدارة التنفيذية، بحيث يتيح نظام الحوكمة مساهمة الشركة أمام جميع المساهمين، وتقديم إرشادات لمجلس إدارة الشركة في كيفية وضع استراتيجية الشركة ومراقبة الإدارة؛

- **المسؤولية (Responsabilité):** المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة وتعني أن الشركة تدرك حقوق جميع الأطراف المهتمة بالشركة، والتي تتضمنها اللوائح والقوانين، وأيضاً تشجع على التعاون المشترك بينها وبين تلك الأطراف؛

- **العدالة (Fiâmes):** يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة، وتعني أن الشركة تتعهد بحماية مصالح المساهمين، وتؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين؛

- **المسؤولية الاجتماعية:** وتتمثل في المسؤولية تجاه أصحاب المصالح.

ثانياً: مبادئ ومحددات الحوكمة

مبادئ الحوكمة: قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع عدد من المؤسسات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بصياغة ست مبادئ أساسية للحوكمة الجيدة، وأصبحت هذه المبادئ تمثل المعايير الأكثر قبولاً على الصعيد الدولي في هذا المجال، كما تعتبر المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات.

كما قامت هذه المنظمة بوضع مبادئ حوكمة الشركات في ماي 1999، ومن ثم قامت بمراجعتها وتعديلها في 22 أبريل 2004 لتشمل آخر التطورات في الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة، حيث أصبحت تتضمن المبادئ الستة المتمثلة فيما يلي

- **ضمان وجود إطار فعال لحوكمة للمنظمات:** ينص المبدأ الأول بشأن حوكمة الشركات على الآتي: "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية".

- **حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:** ينص المبدأ الثاني على أن يعمل إطار حوكمة الشركات على حماية وتسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم.

- **المعاملة المتساوية للمساهمين:** ويعني المبدأ الثالث المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

- **دور أصحاب المصالح:** ينبغي من خلال المبدأ الرابع أن يعترف نظام حوكمة الشركات بحقوق مختلف أصحاب المصلحة، وفقا للقانون الساري أو وفقا للاتفاقيات المتبادلة، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات ومختلف أصحاب المصلحة بهدف خلق الثروة ومناصب شغل، وضمان استمرارية المؤسسات ذات الصحة المالية.

- **الإفصاح والشفافية:** ينص المبدأ الخامس على الآتي: ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن نشر المعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، لاسيما الوضع المالي، النتائج، المساهمون وحوكمة الشركة.

- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** ينص المبدأ السادس بأن حوكمة الشركات يجب أن تؤمن قيادة استراتيجية للمؤسسة ورقابة فعلية للتسيير من قبل مجلس الإدارة، وكذلك مسؤولية وأمانة مجلس الإدارة تجاه الشركات ومساهميها.

1- محددات الحوكمة: يتوقف تطبيق الحوكمة بشكل جيد على عدة محددات، حيث تنقسم إلى مجموعتان هي المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، ويمكن عرض هذه المحددات فيما يلي:

- **المحددات الداخلية:** تشمل هذه المحددات على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات، والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات، مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

- **المحددات الخارجية:** تشير هذه المحددات إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، وتشمل القوانين التي تنظم وتضمن كفاءة الأسواق، مثل قوانين سوق رأس المال، قوانين الشركات، قوانين المنافسة، قوانين الإفلاس، بالإضافة إلى منع الاحتكار، وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشاريع،

تنظيم درجة تنافسية أسواق السلع وعوامل الإنتاج، وفعالية الهيئات والأجهزة الرقابية في تنفيذ رقابة صارمة على الشركات، بالإضافة إلى الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المدققين، المحاسبين، المحامين، الشركات المدرجة في السوق المالي.

ثالثاً: أهمية وأهداف الحوكمة

1- أهمية الحوكمة يركز بعض الكتاب على أن أهمية حوكمة في المنظمات تكمن في العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها بالأسواق، بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، ويجعلها قادرة على خلق فرص عمل مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة، وتتمثل حوكمة الشركات فيمايلي:

- محاربة الفساد الداخلي في المنظمات وعدم السماح بوجوده والقضاء عليه؛
- تحقيق وضمان النزاهة والحيادة لكافة العاملين بدءاً بمجلس الإدارة وانتهاءً بأدنى عامل في الشركة؛
- تحقيق السلامة والصحة ومنع وجود اخفاق متعمد أو متعمد؛
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بل واستخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء.
- التأكيد من تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة إلى الاستخدام الأمثل من أجل لأي حالة من الحالات الفساد؛
- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، مما يعمل على تدعيم استقرار نشاط الشركات العاملة في الاقتصاد؛
- تعمل حوكمة على تحقيق التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهية الاجتماعية، حيث يهتم القانونيين بآليات الحوكمة لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة، والتي تضم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين والعاملين والمقرضين والبنوك... الخ.

2- أهداف الحوكمة: تعمل معايير الحوكمة على تحقيق العديد من الأهداف، وهي كالاتي:

- حماية حقوق المساهمين حيث المساهمين حيث يتم الاحتفاظ بسجلات ملكية الأسهم والشفافية في الحصول على المعلومات وبالوقت المناسب وضمان حقوق المساهم وحقه في الانتخاب وفي حصوله على حصة من الأرباح السنوية؛

- تحقيق العدالة حيث يعترف بحقوق جميع الأطراف أصحاب المصلحة في الشركة وتضمن تحقيق المساواة بين المساهمين داخل أو خارج الشركة على السواء؛
 - منع المتاجرة بالسلطة في الشركة، وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن من خلالها محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛
 - ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة؛
 - الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد وأسس الحوكمة؛
 - تحسين إدارة الشركة من خلال تطوير الاستراتيجيات وزيادة كفاءة الأداء.
- بالإضافة إلى ذلك تعمل الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات سيساعدها على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال؛
 - العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة؛
 - فرض الرقابة الجيدة والفاعلة في أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية؛
 - جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج؛
 - تطوير وتحسين أصحاب القرار ومجالس الإدارة بالشركة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.

رابعاً: آليات حوكمة المنظمات

يقصد بآليات حوكمة الشركات مجموعة الطرق والأساليب التي تستخدمها الشركة للتعامل مع المشاكل الناتجة من التعارض في المصالح بسبب فصل الملكية عن الإدارة، مما يؤدي إلى تحقيق التوازن المنشود في المصالح بين الأطراف المختلفة، وفيما يلي يمكن توضيح آليات حوكمة شركات التي تساعد في ممارسة الأداء الاستراتيجي للشركات والمنظمات:

أ- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات: يمكن تصنيف الآليات الداخلية التي تنصب على أنشطة وفعاليات الشركات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة إلى مايلي:

- **مجلس إدارة الشركة:** يعد مجلس إدارة الشركة من أفضل أدوات المراقبة لسلوك الإدارة، إذ يوفر الحماية لرأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستخدام من قبل القائمين على إدارة الشركة، وذلك من خلال الصلاحيات الممنوحة قانوناً في تعيين أو إعفاء ومنح مكافأة الإدارة العليا، بالإضافة إلى قوة مجلس الإدارة تساهم في وضع استراتيجيات الشركة، ويمنح للإدارة الحوافز المناسبة كما، ويراقب ويقوم سلوكها وأدائها، مما يؤدي إلى تعظيم قيمة الشركة، كما يلجأ مجلس الإدارة إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، لكي يتمكن من القيام بواجباته في التوجيه والرقابة، ومن أبرز هذه اللجان فيما يلي:
- **لجنة التعيينات:** تتمثل واجبات هذه اللجنة في تحديد المواصفات الوظيفية في الأماكن الشاغرة في مجلس الإدارة وتكون مسؤولة عن تحديد المؤهلين للتقدم لانتخابات المجلس.
- **لجنة التدقيق:** يتمثل دور هذه اللجنة في زيادة الثقة والشفافية فيما تفصح عنه الشركات من معلومات مالية، وذلك من خلال إعدادها للتقارير المالية وبالإضافة إلى إشرافها على عمل التدقيق الداخلي في الشركة، فضلاً عن دورها في دعم استقلالية هيئات التدقيق الخارجي ومتابعة الالتزام بمبادئ الحوكمة.
- **لجنة المكافآت:** تقوم هذه اللجنة بمساعدة المجلس بتوجيه النصح بخصوص مستويات المكافآت المناسبة للمدراء التنفيذيين في ضوء مستويات الأداء وحالة السوق والتحفيز.
- **الإفصاح العادل:** تطور هدف الإفصاح العادل من ابلاغ وعرض نتائج القياس للعمليات المحاسبية فقط إلى عرض معلومات كمية أو وصفية سواء كانت فعلية أو تقديرية مؤثرة على اتخاذ القرارات.
- **التدقيق الداخلي:** يكمن دور التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة في زيادة قدرتها على مساءلة الشركة، وذلك من خلال قيام المدقق الداخلي بالأنشطة التي من شأنها زيادة المصداقية، والعدالة وتحسين من سلوك الموظفين والعاملين في الشركات والتقليل من الفساد الإداري والمالي.
- ب- **الآليات الخارجية لحوكمة المنظمات:** تتمثل هذه الآليات في ممارسة أصحاب المصالح الخارجيين من رقابة على الشركة وضغوط تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بالحوكمة، وتتمثل هذه الآليات فيما يلي:
- **التدقيق الخارجي:** للمدقق الخارجي دور هاماً في تحسين محتوى التقارير المالية، ولتحقيق ذلك يجب عليه مناقشة تلك التقارير مع لجنة التدقيق الداخلي في مقبولية ونوعية تلك التقارير، ويكمن دوره في تعزيز مسؤوليات الحوكمة في تحقيق المساءلة والنزاهة، بالإضافة إلى إضفاء الثقة في التقارير المالية

لأصحاب المصالح من خلال ابداء رأي فني مستقل ومحاييد عن تلك التقارير وإمكانية اجراء المقارنة الزمنية والمكانية بين محتوى التقارير للشركة مع الشركات الأخرى.

- **التشريع والقوانين:** تؤثر الآليات في الغالب على التفاعلات التي تجري بين المشاركين الفاعلين بشكل مباشر في عملية الحوكمة، حيث أثرت هذه التشريعات على كيفية تفاعل المشتركين مع بعضهم البعض في إجراءات الحوكمة، ليس فقط فيما يتصل بوظيفتهم ودورهم في الحوكمة، وإنما تؤثر في أداء الشركات وتزيد من حصولها على التمويل وانخفاض تكلفتها.

خامسا: أنواع الحوكمة:

تعتمد الحوكمة على نوع أو طبيعة عمل الإدارة وتختلف أيضا بسبب الاختلافات في أنشطتهم. سنذكر فيما يلي بعض أنواع الحوكمة:

1- الحوكمة التشاركية أو الديمقراطية: يضمن هذا النوع مشاركة المواطنين في عملية صنع السياسات

وتنفيذها، يمكن أن تكون المشاركة من خلال الانتخابات أو الاستفتاءات، أو الاحتجاجات،... إلخ الحوكمة الديمقراطية ليست مجرد مجموعة من القواعد، بل تشير إلى العمليات التي تعمل فيها المؤسسات الديمقراطية وفقا لعمليات تشاركية والديمقراطية، الأساس في هذا النوع من الحوكمة هو ضمان تقديم الخدمات لجميع قطاعات المجتمع، وهذا ممكن فقط من خلال ضمان مشاركة الشعب في عملية صنع القرار في جميع المؤسسات الديمقراطية.

2- الحوكمة الرشيدة: هي تعد المفهوم المثالي عندما يتم تضمين الأخلاق والقيم في المناقشة، حيث

تتميز الحوكمة بالمشاركة، وسيادة القانون، والشفافية، والاستجابة، والتوافق، والإنصاف، والشمول، والفعالية، والكفاءة، والمساءلة، فإننا نطلق عليها بالحوكمة الرشيدة.

3- الحوكمة العالمية: استخدم مصطلح الحوكمة العالمية لأول مرة من قبل مستويات النشاط البشري من

الأسرة إلى المنظمات الدولية، وهي أنظمة حكم تمتد لتشمل إدارة القضايا العابرة للحدود الوطنية من خلال مؤسسات دولية.

4- حوكمة الشركات: تعد حوكمة الشركات اليوم موضوعا شائعا في مجالس إدارة الشركات في جميع

أنحاء العالم، حوكمة الشركات هي تعد مجموعة من القواعد التي تنظم قطاع الشركات، من خلال التوجيه والمراقبة، محددًا العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين لضمان حقوقهم وتحقيق أداء مالي أفضل، ومن خلال هذا النوع، يمكن للحكومة تنظيم الشراكة بين مختلف الشركات

والادارات، حيث يستوجب على كل شركة اتباع تلك القواعد أو قواعد السلوك لبدء أعمالها في دولة أو منطقة معينة.

5- **الحكومة الالكترونية:** أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية الحوكمة إلى ولادة فكرة الحكومة الالكترونية، هذه الأخيرة هي مبادرة حديثة لجعل عملية الحوكمة أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة، هدفها هو استخدام التكنولوجيا من الإنترنت، كما أنه يضمن وجود علاقة قوية بين الدولة والمجتمع المدني وعمل السلطات العامة على جميع مستويات التخطيط، وهذا ما يسمى أيضاً مفهوم الخدمة الموجهة.

6- **الحكومة البيئية:** يقدم هذا النوع تفسيرات للطرق التي يمكن تنفيذها في تطوير اللوائح البيئية الدولية، وتطوير العلوم والمعلومات البيئية، والتنمية المستدامة وسياسات التنفيذ بما يتماشى مع السياسة الوطنية، تتحكم هذه الحوكمة في إدارة البيئة والموارد الطبيعية من أجل الاستخدام السليم لكل الموارد وتأمين التنمية المستدامة.

المحور الحادي عشر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات خلال العقدین الأخيرین بشكل لافت في أدبيات العلوم الإدارية، كصيغة جديدة لعلاقة منظمات الأعمال ببيئتها الداخلية والخارجية، بحيث أصبح مقياس كفاءتها وجودتها يقاس بقدرتها على الاستجابة لمتطلبات بيئتها الخارجية بمفهومها الواسع والمركب، وبقدرتها على منح المزيد من الاهتمام بالموارد البشري وتتميته معرفياً ومهارياً لتعزيز قدراته في إدارة العلاقات المتداخلة للمنظمة بمحيطها الاجتماعي.

أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

حدد الاتحاد الأوروبي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال على انه "سلوك تقوم على أساسه الشركات بتضمين الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في نشاطا وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح بشكل طوعي. يمكن التفريق بين اتجاهين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية:

- يرى الاتجاه الأول ضرورة وجود إطار تنظيمي للمسؤولية الاجتماعية وإلزام الشركات بضوابط تنظيمية من قبل الدولة من خلال تعليمات ومواثيق (المانيا، فرنسا، بريطانيا، هولندا).
- في حين ينظر الاتجاه الثاني إلى المسؤولية الاجتماعية على أنه نشاط تطوعي لا يتطلب قوانين أو ضوابط تنظيمية أو قواعد محددة تلزم الشركات بمسؤولياتها تجاه المجتمع كون المسؤولية طوعية، وسيؤدي وضع الضوابط إلى المزيد من البيروقراطية، إضافة إلى أن وضع القواعد والضوابط يجعل الشركات تلتزم بما هو مطلوب منها فقط دون زيادة.

إلا أننا نعتقد أن للمسؤولية الاجتماعية مستويين إلزامي وآخر طوعي. ويجب التفريق بين المسؤولية ذات الطابع الإلزامي (دفع الضرائب، تسجيل العاملين في التأمينات، المسؤولية تجاه البيئة) والمسؤولية ذات الطابع الطوعي (الأعمال الخيرية، المساهمة في البحث والتطوير، المسؤولية تجاه العاملين).

ثانيا: نظريات المسؤولية الاجتماعية

وضع SECCH سنة 2007 مجموعة من النظريات للمسؤولية الاجتماعية على أساس العلاقة بين المجتمعات والشركات:

1- النظرية النفعية: تعمل الشركة وفق هذه النظرية كجزء من النظام الاقتصادي والذي يعمل بديناميكية معينة من أجل تعظيم الأرباح، وتقسم هذه النظرية الى عدد من النظريات هي:

أ- نظرية التوظيف (الاستخدام): تعتبر المؤسسة منظمة استثمارية تسعى الى الربح، لذلك توظف مسؤولياتها الاجتماعية كاستراتيجية دفاعية داخلية ضد القوى الخارجية لتحقيق التوازن بين سعيها للربح وتقديم الخدمات الاجتماعية.

ب- النظرية الإدارية: تؤكد هذه النظرية على ضرورة وضع اعتبارات المسؤولية الاجتماعية عند اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة وتقسم هذه النظرية الى نظريات فرعية:

- **الأداء الاجتماعي للشركة:** يقيس مساهمة المتغير الاجتماعي في الأداء الاقتصادي للشركة، لذلك على إدارة الشركة وضع الاعتبار للعناصر الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، على أساس ان الشركة تعتمد على المجتمع في نموها واستمراريتها.

- **المحاسبة الاجتماعية، والتدقيق والتبليغ:** تعني الربط بين الأداء الاجتماعي للشركة مع الهدف الرئيسي لها.

ث- نظرية العلاقة: تعود جذور هذه النظرية الى شبكة العلاقات المعقدة في البيئة التي تعمل فيها الشركات

2- نظرية المجتمع-منظمات الاعمال: ترى ان المسؤولية الاجتماعية للشركات تمثل التفاعل بين وحدتين رئيسيتين هما: المجتمع والشركة. ومن مقاييس هذا التفاعل تطوير القيمة الاقتصادية في المجتمع، لذلك يجب ان تعكس المسؤولية الاجتماعية للشركات مدى قوتها في المجتمع.

3- نظرية المواطنة العالمية للشركة: فعلى الشركة التصرف من منطلق المسؤولية كمواطن صالح في مجتمع ما، وتطور علاقاتها مع أصحاب المصالح من حولها.

4- نظرية العقد الاجتماعي: فالمسؤولية الاجتماعية للشركات مشتقة من الشرعية الأخلاقية وقبول المجتمع نشاطات هذه الشركات.

ثالثاً: أنواع المسؤولية الاجتماعية

تقسم المسؤولية الاجتماعية الى نوعين:

- 1- **مسؤولية اجتماعية داخلية:** وتتمثل في اسهام المنظمة في تنمية قدرات العاملين بها وتطويرها والمحافظة عليهم ووقايتهم من أي مخاطر قد يتعرضون لها في بيئة العمل وتحسين مستوى معيشتهم.
- 2- **مسؤولية اجتماعية خارجية:** وتتمثل في اسهام المنظمة في تحسين أحوال أسر العاملين وفي المشاركة في خدمة المجتمع وتمميته.

هناك أنواع مختلفة من المسؤولية الاجتماعية. دعنا نستعرض بعضها:

- **المسؤولية الاجتماعية الدينية:** تعني التزام الفرد بأوامر دينه واجتناب المحرمات وفقاً لمبادئ العقيدة والعبادة.
- **المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية:** تتعلق بتحمل المسؤولية تجاه القيم والأخلاق الحميدة والعمل على تعزيزها في المجتمع.
- **المسؤولية الاجتماعية التعليمية:** تشمل مسؤولية المجتمع في توفير التعليم وتعزيزه بين أفراد، وتنمية قيم المسؤولية المجتمعية لدى الأفراد من خلال نشر المعرفة ورفع مستوى الوعي.
- **المسؤولية الاجتماعية المهنية:** تتعلق بمسؤولية الأفراد في مجالات عملهم ومهنتهم، حيث يجب الالتزام بأخلاقيات المهنة والعمل بمصلحة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.

هذه هي بعض أنواع المسؤولية الاجتماعية التي تعكس التزام الفرد بواجباته نحو المجتمع وتعزز التنمية الشاملة والازدهار. يجب أن نعمل جميعاً على تحقيق هذه المسؤولية في حياتنا اليومية لصالح المجتمع وتحسين جودة الحياة للجميع المسؤولية الاجتماعية تتجاوز القيام بأعمال تطوعية وتبرعات مادية. إنها فعلاً منهجية أو سلوك يتبعه الفرد أو المنظمة لأداء واجباتهم تجاه أنفسهم وتجاه المجتمع الذي ينتمون إليه بجميع جوانبه.

في الواقع، فإن المسؤولية الاجتماعية تعني ممارسة المواطنة الحقة، حيث يلتزم الفرد أو المنظمة بالمسؤولية البيئية والاجتماعية والاقتصادية، هذه هي الثلاثة المحاور الرئيسية التي يستند إليها مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية ليست سوى واجب والتزام من قبل المؤسسات تجاه المجتمع بكافة أطيافه والبيئة التي تعمل فيها، إنها مفهوم يركز على السلوك الأخلاقي واحترام القوانين والأدوار الحكومية، ودمج ذلك في الأنشطة اليومية للمنظمة.

تعكس المسؤولية الاجتماعية التزام الفرد أو المنظمة بتحقيق التنمية المستدامة والمساهمة في رفاهية المجتمع بشكل عام، بفضل هذا المنهج والسلوك القائم على المسؤولية الاجتماعية، يمكننا تحقيق تغيير إيجابي في العالم وتعزيز العدالة الاجتماعية والاستدامة

رابعاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية وعناصرها

1- أهمية المسؤولية الاجتماعية:

إن المنظمة الصحيحة لا يمكن أن تنمو وتترعرع في مجتمع مريض ملئ بالمشاكل، ويعاني من التخلف والفقر والبطالة، لهذا فإذا ما أرادت أي منظمة ان تبقى في البيئة المحيطة بها أن تساهم في تلبية حاجات المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته، وفيما يلي يمكن أن نبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية:

أ- أهميتها بالنسبة للمؤسسة: تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- تحسين الصورة الذهنية والسمعة الإيجابية للمؤسسة في نظر الزبائن والموظفين وأفراد المجتمع عموماً.
- تعزيز مناخ العمل داخل المؤسسة وتعزيز روح التعاون والترابط بين الأطراف المختلفة.
- الاستجابة الفعالة لتغيرات احتياجات المجتمع، وتحقيق العائد المادي والأداء المحسن بفضل تبني المسؤولية الاجتماعية.

• زيادة فرص البقاء أمام المنظمة، والمحافظة على العملاء الحاليين.

• تدعيم قدرة النظام الفرعي للنشاط التجاري أو الصناعي على النمو والاستمرارية بتحقيقه.

• الاستفادة من الموارد المالية والبشرية للمنظمات في حل مشكلات المجتمع.

ب- أهميتها بالنسبة للمجتمع: تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع فيما يلي:

- تعزيز الاستقرار الاجتماعي من خلال تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص، وهذا يمثل جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

• تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.

• زيادة الوعي بأهمية التكامل بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.

• المساهمة في التنمية وزيادة التنقيف والوعي الاجتماعي للأفراد، مما يسهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

• تحسين نوعية الحياة بالمجتمع، وزيادة الوعي بأهمية الاندماج بين منظمات المجتمع.

• زيادة التكافل الاجتماعي والانتماء في المجتمع.

ت- أهميتها بالنسبة للدولة: تكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة فيما يلي:

• تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في تقديم خدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية.

• تعزيز عوائد الدولة بفضل وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

• المساهمة في التطور التكنولوجي والحد من البطالة وغيرها من التحديات التي تواجهها الدولة الحديثة.

بشكل عام تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الرفاهية الشاملة، وتقوم

بتوفير فوائد متعددة للمؤسسات والمجتمع والدولة على حد سواء، حيث اثبتت البحوث والدراسات ان الشركات

التي تطبق فكرة المسؤولية الاجتماعية نمت بمعدل أربعة أضعاف عن تلك التي لم تتبع هذا الاتجاه، كما تشير

التقارير الاقتصادية الدولية الى ان الشركات التي تحقق مفهوم المسؤولية الاجتماعية يزيد معدل الربحية فيها

عن 18% عن تلك التي ليس لها برامج في المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي فإن التزام المنظمات بمسؤولياتها

الاجتماعية يساهم في بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية

التي قد تتعرض لها هذه المنظمات.

2- عناصر المسؤولية الاجتماعية: تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل واحد

منها الآخر، ويرتبط به ويدعمه ويتكامل معه لتشكيل إطار متكامل يسعى لتحقيق تنمية وتقدم المجتمع

دون قصور من أي طرف من الأطراف:

- **الاهتمام:** وتتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها.

- **الفهم:** ويتضمن فهم الفرد للجماعة والقوى النفسية المؤثرة في أعضائها وفهمه لدوافع السلوك الذي تنتهجه خدمة لأهدافها، وأيضا استيعابه للأسباب التي جعلته يتبنى مواقفها.

- **المشاركة:** تظهر المشاركة في قدرة الفرد على القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته أي مشاركة الفرد في اعمال تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي، حيث يكون مؤهلا اجتماعيا لذلك.

ومنه يمكن القول بأن المسؤولية الاجتماعية هي دليل على التفاعل والانتماء للجماعة والمجتمع وللوطن ككل، فعناصر المسؤولية الاجتماعية التي تبرز مدى الفهم والاهتمام أو المشاركة هي بمثابة انعكاس لاستجابة كافة الفئات الاجتماعية نحو التطوع لمستقبل أفضل.

خامسا: أبعاد ومستويات المسؤولية الاجتماعية:

1- أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

أ- **البعد الاقتصادي:** يشير البعد الاقتصادي الى الالتزام بممارسات أخلاقية داخل المؤسسات مثل الحوكمة المؤسسية، منع الرشوة والفساد، حماية حقوق المستهلك، الاستثمار الأخلاقي.

- **حوكمة المؤسسات:** هي "النظام الذي يتم بموجبه توجيه ومراقبة منظمات الاعمال وبالتالي فهي تمثل القوانين التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة وكل الأطراف المرتبطة بها مثل العمال، العملاء، حاملي الأسهم، الموردين، المنظمين، والمجتمع ككل. مبادئ من مبادئ الحوكمة: الشفافية: المساءلة: العدالة: المسؤولية.

- **حماية مصالح المستهلكين:** فالمؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات للعملاء والمستهلكين، يترتب عليها مسؤوليات اتجاههم، تتضمن هذه المسؤوليات، توفير معلومات دقيقة، واستخدام أساليب نزيهة وشفافة ومفيدة في التسويق، والعمليات التعاقدية، وتعزيز الاستهلاك. كما تستلزم التقليل من مخاطر العمل الناتجة عن عملياتها، من خلال تطوير وتوزيع ودعم وتوفير المعلومات الكافية عن تلك العمليات.

- **الاستثمار الأخلاقي:** وهو الاستثمار الذي يأخذ بعين الاعتبار القيم الجوهرية للمؤسسة، وتأثيرها على عملية صناعة القرار الاستثماري.

ب- **البعد الاجتماعي:** لابد للمؤسسة ان تسهم في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه وتحسين ورعاية شؤون العاملين فيها، بما ينعكس إيجابا على زيادة انتاجيتهم وتنمية قدراتهم الفنية، وتوفير الامن المهني والوظيفي والرعاية الصحية والمجتمعية لهم.

ت- **البعد البيئي:** ويتمثل في واجب المؤسسة لتغطية الآثار المترتبة على عمليات ومنتجات المؤسسة، والقضاء على الانبعاثات والنفايات وتحقيق اقصى قدر ممكن من الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة، وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلبا على تمتع البلاد والاجيال القادمة بهذه الموارد.

2- مستويات المسؤولية الاجتماعية: يعتبر هرم ارشي كارول الى ان هناك أربعة مستويات المسؤولية الاجتماعية، يمكن ذكرها فيمايلي:

- **المسؤولية الاقتصادية:** يقصد بها قيام المنظمة بتقديم السلع أو الخدمات التي أنشأت من أجلها على ان تكون حريصة وملتزمة بتقديم هذه السلع والخدمات بكفاءة وفعالية دون مغالاة او احتكار أو هدر لموارد المجتمع، مع الجودة الشاملة
- **المسؤولية القانونية:** يقصد بها احترام المنظمة للوائح والتعليمات المنظمة للعمل بها والتي وضعتها لنفسها، واحترام قوانين العمل في المجتمع، واحترام قوانين المجتمع الأخرى بصفة عامة، وعدم اقتراف أي جرائم في حق العاملين أو العملاء أو المجتمع، كما يجب على المنظمة احترام المواثيق والمعاهدات الوطنية والإقليمية والدولية.
- **المسؤولية الأخلاقية:** يقصد بها قيام المؤسسة بعمل ما هو صحيح وعادل مع عدم الاضرار بالآخرين مثل الالتزام بالأخلاق الحميدة واحترام الأديان السماوية ومراعاة ثقافة المجتمع وذلك في كل تصرفاتها مع العاملين واسرهم ومع العملاء ومع المنظمات الأخرى المنافسة لها والمجتمع بشكل عام، كما تشمل المسؤولية الأخلاقية مراعاة المنظمة القيم والاخلاقيات المهنية وقيم و اخلاقيات العمل، كما تشمل المسؤولية الأخلاقية مراعاة المنظمة القيم والاخلاقيات المهنية وقيم و اخلاقيات العمل.
- **المسؤولية الخيرية:** يقصد بها قيام المنظمة بعمل الخير وتقديم الإعانات والمساعدات للمجتمع بما يساهم في تحسين نوعية الحياة لسكان هذا المجتمع، وخاصة للفئات الفقيرة والمحتاجة وذلك بالتبرع للجمعيات الخيرية، تقديم المساعدات للايتام، الارامل

سادسا: تطبيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية

يتطلب تطبيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية العديد من الجهود والخطوات. فيما يلي بعض الطرق التي يمكن اتباعها:

1. **زيادة الوعي:** يجب على الشركات والأفراد زيادة الوعي بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير التدريب والتنقيف حول المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على المجتمع والبيئة.

2. **وضع استراتيجية:** يجب على المؤسسات والقطاعات وضع استراتيجية محكمة تتضمن أهداف وخطط لتحقيق المسؤولية الاجتماعية. ينبغي أن تكون هذه الاستراتيجية متكاملة وتتسجم مع قيم وأهداف المؤسسة.
3. **التعاون والشراكات:** يمكن تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال التعاون مع الجهات المعنية، مثل المنظمات غير الحكومية والحكومة والمجتمع المحلي. يمكن تكوين شراكات استراتيجية لتنفيذ المشاريع والمبادرات المجتمعية.
4. **الحوكمة القوية:** يجب على المؤسسات والشركات تطوير هياكل حوكمة قوية تضمن المساءلة والشفافية والمشاركة الفاعلة. يتضمن ذلك تحديد مسؤوليات محددة وإعطاء الأطراف المعنية صلاحيات وصوتاً في عملية صنع القرار.
5. **حماية البيئة:** ينبغي للمؤسسات أن تولي اهتماماً خاصاً بالحفاظ على البيئة وتحقيق الاستدامة البيئية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة والحد من الأثر البيئي لأنشطتها.

المحور الثاني عشر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة المعرفة

تمهيد

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والدارسين والمؤلفين، وحتى المسؤولين في المؤسسات، ويأتي ذلك نتيجة التطور الحاصل في مجال المعرفة والاتصالات، وفي ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتسارعة والتحول من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، ومن الاعتماد على التقنية إلى الاعتماد على المورد البشري، فإدارة المعرفة حقل معرفي متطور يعتمد بالأساس على الأفراد، حيث أصبحت إدارة المعرفة تشكل ميزة تنافسية للمؤسسات تسعى دائما لاكتساب ذلك من خلال الاستفادة من الخبرات والمعارف والمهارات المتوفرة، وهذا ما أعطى أهمية كبيرة لإدارة المعرفة، وهذا ما جعل إدارة المؤسسات الحديثة تسعى لتطبيق إدارة المعرفة مع العمل على امتلاك المهارات اللازمة لإدارتها، وقبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة لابد من اعطاء فكرة عن مفهوم المعرفة.

أولاً: مفهوم المعرفة

يرى Drucker دراكر أن المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات لإيجاد شيء جديد، وهي لا توجد إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية، في حين نجد Wiig يعرف المعرفة بأنها عبارة عن حقائق ومعتقدات، ومعتقدات، آراء ومفاهيم، أحكام وتوقعات، منهجيات ومعرفة الكيف، كما عرفها كل من Daven port & Prusan على أنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى الموظفين ولدى المؤسسة، كما تعني المعرفة بأنها الإدراك والفهم والتعلم وهي ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.

مما سبق يمكن القول بأن المعرفة هي مزج مركب من الخبرات والمهارات والأفكار والقيم والإجراءات والقواعد والمعلومات التي تشكل قوة أو قاعدة ذهنية متجمعة داخل عقل الفرد المدرك بها التي توجه كافة النشاطات من أجل خلق قيمة مضافة في المؤسسة.

ثانياً: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة

1- مفهوم إدارة المعرفة

رغم تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في العقدين الأخيرين إلا أنه لا زال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لها، فقد تناول الباحثون هذا المفهوم من منظورات وزوايا مختلفة تبعاً لاختلاف اختصاصاته وخلفياتهم العلمية والعملية، منهم من تناول المفهوم وفق عدة مناهج، ومنهم من تناول المفهوم من زاوية كونها ثقافة تنظيمية، وهناك من ربط المفهوم بإدارة المعلومات وتطور المعلومات، بينما عرفها آخرون من منظور استراتيجي، ومع ذلك فإن إدارة المعرفة تهدف إلى تحسين أداء المنظمات من خلال تسهيل عملية التعلم من مصادرها المتعددة سواء داخل المنظمات أو خارجها، وكثرت هذه المفاهيم أوجدت نوع عدم اتفاق غير المقصود جراء التباين بينهم، وهذا يعود إلى اتساع ميدان إدارة المعرفة وديناميكتها كموضوع، والتغيرات السريعة التي تدخل عليها، وعليه يمكن ذكر بعض التعريفات كمايلي:

- عرف Wiig إدارة المعرفة بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية وبشكل يتم معه انجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.
- أما Nonaka & Takouchi فقد عرفا دارة المعرفة بأنها قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة ونشرها في جميع أنحاء المنظمة وتجسيدها في المنتجات والخدمات والإجراءات.
- كما عرفها Keyes بأنها العملية التي تبدأ بالطريقة المنهجية لتحديد المعرفة المناسبة للمنظمة ثم يتم جمعها، وتدقيقها، وتنظيمها، وتوثيقها، على أن يتم نقلها إلى المستفيدين عند الحاجة.
- كما يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها العملية المنظمة التي تستخدم للحصول على المعرفة المتوفرة في العقول الافراد العاملين داخل المنظمة والعمل على تخزينها ومشاركتها لأجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتسيير استرجاعها مما ينتج عنه خفض التكاليف واكتساب ميزة تنافسية من خلال ارتكازها على رأس المال الفكري والعمليات التنظيمية والهيكلية.

2- أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهميتها في كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في رفع مستوى أدائها وتحقيق رسالتها من خلال صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد، وقد أوضح الكثيرين من المفكرين أو الباحثين بالأهمية البالغة لإدارة المعرفة، ويمكن تلخيص أهميتها في:

- إدارة المعرفة تعد فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تتيح إدارة المعرفة تحديد المعرفة المطلوبة للمؤسسة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعزز إدارة المعرفة قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، بالإضافة إلى تحسينه؛
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تساهم إدارة المعرفة في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، كما تحفز على الإبداع والابتكار المتواصل؛
- خلق علاقة تفاعلية بين الموظفين في المؤسسة وبين المؤسسات المشاركة في برنامج إدارة المعرفة من جهة وتطوير الرصيد المعرفي من جهة أخرى؛
- تساهم إدارة المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرارات بحيث تصبح هذه الأخيرة تتخذ بشكل أسرع؛
- مساهمة إدارة المعرفة في توفير الفرص للحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

وعليه فإن إدارة المعرفة أهمية كبيرة في المؤسسة القائمة على تحقيق المزايا التنافسية التي غالباً ما يكون مصدرها المعرفة، لأنها تقلص الفجوة المعرفية وتضيف القيمة للمؤسسات وتدفع بعجلة النمو الاقتصادي، كما أنها تعد أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة، وأن التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة هو الهدف الأسمى الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه.

ثالثاً: أهداف ومبادئ إدارة المعرفة

1- أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل فيها، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف المؤسسات، وتعتبر إدارة المعرفة ليست هدفاً في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتحقيق أهداف محددة بالمؤسسة تعمل على تحقيق أفضل النتائج وتساعد على اتخاذ القرارات والسعي للحصول والمحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها بما يتلاءم مع البيئة المتغيرة.

كما أكد الباحثان الإداريان Hollisopple & Singh على أن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة تتمثل في:

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة، لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة؛
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري، والذي يلزم المؤسسة وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة مثل تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وجدولتها، حتى يمكن استخدامها استخداماً أمثل في نشاط المؤسسة؛
- العمل باستمرار على تطوير وتحديد المعرفة من بيانات ومعلومات مواكبة تطور المؤسسة، حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة؛
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء نظام معرفي، وتولية عملية إدارة كافة النشاطات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.

2- مبادئ إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة وظيفة أساسية لمؤسسة المعرفة، لذا يجب أن تتوفر فيها مجموعة من المبادئ أو العناصر اللازمة لتؤدي بأحسن وجه، وقد أكد على ذلك بعض الباحثين منهم شوا ولو (Lee & Choi) بأن إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من المبادئ، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- **التعاون (Callabration):** هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد التعاون ضمن فريق العمل مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية إنشاء المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.
- **الثقة (Trust):** تعتبر الثقة من العوامل المشجعة على عملية التبادل المفتوح والحقيقي والمؤثر للمعرفة، وهي تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات كل فرد من فريق العمل، وبالتالي فإن مستوى النوايا والسلوك يمكن أن يسهل في ذلك عملية التبادل المذكورة.
- **التعلم (Learning):** يعد التعلم مبدأ رئيسي في إدارة المعرفة، ويقصد به اكتساب المعارف الجديدة من قبل الأفراد (أعضاء الفريق) والقادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، وعملية التعلم تضمن بشكل مستمر تراكم المعرفة في المؤسسة وتمكن الموظفين أو أعضاء الفريق من استخدامها بشكل جيد مع مشاركتهم لها مع بعضهم، وبالتالي تعمم المعرفة.
- **اللامركزية (Decentralization):** يحتاج توليد وإنشاء المعرفة إلى لامركزية عالية من حيث توزيع الوظائف والمهام على مختلف المستويات التنظيمية، وعدم حصرها في المستويات العليا من الإدارة فقط، وذلك لتركيز صلاحيات اتخاذ القرارات.
- **الرسمية (Formaligation):** تعبر عن المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والإجراءات والسياسات في عملية اتخاذ القرارات والعلاقات بين أفراد العمل ضمن إطار المؤسسة، بينما فإن زيادة الرسمية وخاصة في نظام ضبط الموظفين وعلاقاتهم ببعضهم قد يؤدي إلى كبح قدرهم، وبالتالي فإن خلق المعرفة وإدارتها تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات، بالإضافة إلى تقليل التركيز على قواعد العمل.
- **الخبرة الواسعة والعميقة (T. ShopedSkills):** تساعد المعرفة الواسعة في تسهيل التعامل بين الموظفين وبالتالي تحسين أداء الفريق، بينما تساعد الخبرة والمعرفة العميقة والمتنوعة لدى عاملي المؤسسة (بحيث تكون تخصصية ودقيقة)، في الرفع من أداء وظيفة كل عامل.
- **الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity):** يعتبر الإبداع التنظيمي مبدأ هام في إدارة المعرفة، فهو يعني قدرة الأفراد على خلق القيمة للمنتجات والخدمات والأفكار أو الإجراءات المفيدة، وذلك عن

طريق ما يبتكره معا في ظل نظام اجتماعي حاذق ومعقد، وبالتالي فإن المعرفة وإدارتها تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة الإبداعية.

- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات (IT.Support):** تعني مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الإدارية لدعم إدارة المعرفة، فالباحثين والمهتمين في مجال المعرفة وإدارتها يرون بأنها عنصر حاكم في خلق المعرفة، وبالتالي دعمها أمر ضروري من مبادئ إدارة المعرفة.

رابعا: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة منظمة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة تتوافر فيها مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية التي تقوم عليها عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة.

- **الموارد البشرية:** يعد المورد البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة ويعتبر من أهم مقومات التي يتوقف عليها عملية نجاحها في تحقيق أهدافها لكونها تتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة، كما يعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها والقيام بإعداد البرامج اللازمة.

- **الهيكل التنظيمي:** ويعد الهيكل التنظيمي أساس نجاح أي عمل في المؤسسة بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، ويقوم على أسس تساهم في نقل المعرفة والتشارك بها، ومن أجل تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد وتشارك المعرفة.

- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوبا لتطبيق إدارة المعرفة، فهي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المؤسسة وسلوك الموظفين ولاسيما في بناء المعرفة ونجاح نظام إدارة المعرفة وذلك من خلال تدعيم الجهود وأنشطة الموظفين في المؤسسة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء.

- **تكنولوجيا المعلومات:** وتمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال القاعدة الأساسية التي من خلالها يتم تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات باستخدام نظم تدعم وتسهل عملياتها.

خامسا: مستويات إدارة المعرفة

يحتاج تطبيق إدارة المعرفة إلى إحداث تغييرات جوهرية داخل المؤسسة، وتمس هذه التغييرات مجموعة من المستويات، ولقد قدم Ermine اعتماد على تقسيم Ansoff للقرارات الاستراتيجية ثلاث مستويات لإدارة المعرفة على مستوى المؤسسة، ونذكر فيما يلي:

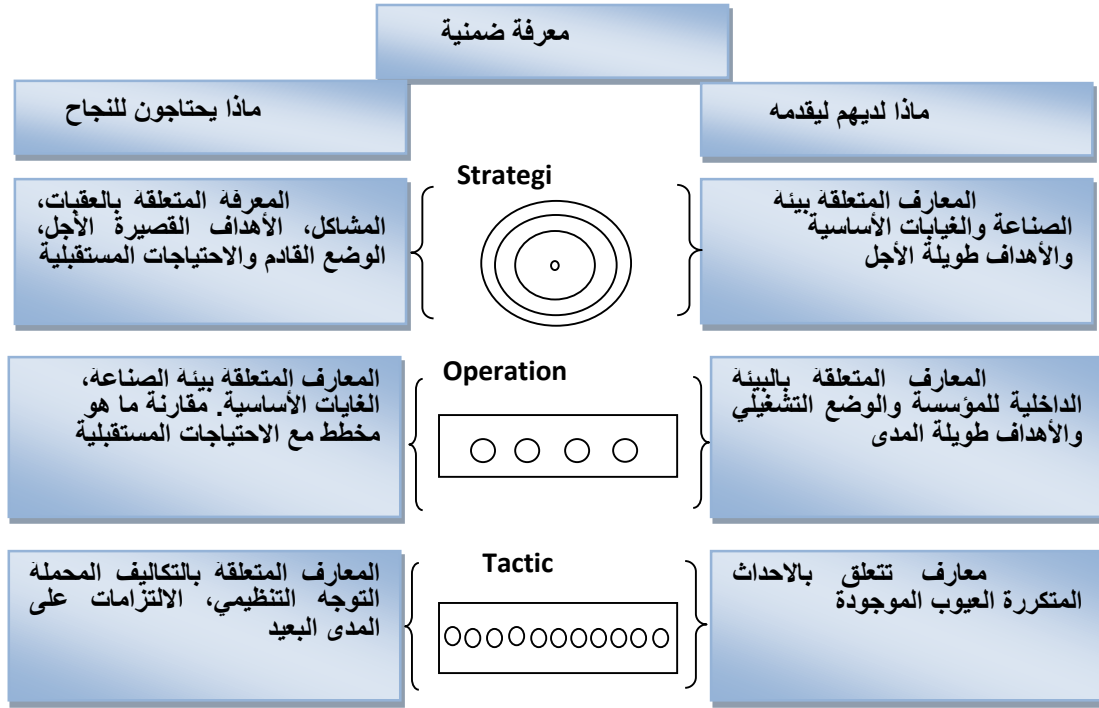
أ- **المستوى الاستراتيجي:** يتم من خلال هذا المستوى تحليل القيمة الاستراتيجية للرأس المال المعرفي بتحديد الأهداف وتثمين ومشاركة المورد الضروري أي المعرفة الضرورية للقيام بالأنشطة الوظيفية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ب- **المستوى التكتيكي:** يتطلب هذا المستوى نظام مرجعي لإدارة المعرفة، ويقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك جمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي بهدف معالجة التغيير، ويتطلب هذا الأمر تحديد المجالات التي تحتاج إلى المعرفة اللازمة لتقديم منتج يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتحديد الشبكة المعرفية الحاملة للمعلومات الخاصة بالمنتج، وتحديد مصادر المعرفة للمؤسسة، كالمستندات، البرامج والتكوين،... إلخ، كما يجب هيكلة المعارف الضمنية للمؤسسة لأنها تعتبر كقيمة مضافة استراتيجية، ويجب أن تكون المعارف منظمة ومهيكلية، بالإضافة إلى ربطها بمصادر المعلومات المتاحة في المؤسسة ومحيطها، ودمج نظام إدارة المعرفة مع نظام إدارة المعلومات لتمكين من خلاله على الإبداع والابتكار وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وللشخص المناسب.

ت- **المستوى التشغيلي:** لتحقيق الأهداف الاستراتيجية يجب على المؤسسة إتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التشغيلي، وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالي.

كما يتم تبادل المعارف في المستويات الثلاث صعودا أو نزولا مما يحتاجه كل مستوى، وما هو مستعد لتقديمه، ومن خلال الشكل الموالي يمكن أن نوضح المستويات بمكاتب الأعمال الصغيرة:

الشكل رقم (3): إدارة المعرفة بمكاتب الأعمال الصغيرة



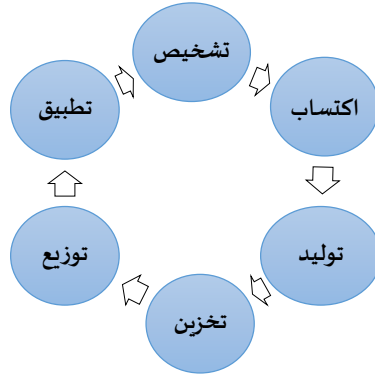
المصدر: حسين بركاتي، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

بينما يرى توفيق أن الإدارة الحديثة بمستوياتها وتقنياتها، خاصة في ظل الاقتصاد المعرفي تختلف عما كانت عليه في الإدارة التقليدية، والشكل الموالي يوضح هذه الاختلافات بالإضافة إلى أهم التقنيات وفق المستويات المختلفة للإدارة.

سادسا: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي من خلالها تفهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المؤسسة، وتتعلق عمليات إدارة المعرفة بتحديد الآليات التي تستخدم لكي تكون المعرفة متاحة لنشاط معين، حيث تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها إذ تعتمد كل عملية على أخرى وتتكامل معها وتدعمها. لقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، وقد كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(04): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: حسب تصور الباحث بالاعتماد على وجهات نظر الباحثين.

سنركز على هذه العمليات المبينة في الشكل إلا أن هذا لا يعن بأن إدارة المعرفة تقتصر عليها فحسب، ولكن هناك عمليات أخرى، حيث أنها ليست بنفس القدرة من الأهمية.

1- **تشخيص المعرفة:** بات القيام بتشخيص المعرفة في المؤسسات الحديثة اليوم أمراً ضرورياً، لأن الغاية من هذه العملية هو اكتشاف مختلف المعارف التي تحوزها المؤسسة ومعرفة الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحديد مكان تواجدها، وتعد هذه العملية من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات.

2- **اكتساب المعرفة:** يقصد بهذه العملية اكتساب المعرفة والحصول عليها من مصادر المختلفة مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والموظفين أو من قواعد البيانات، والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى ظاهرة والعكس، حيث ينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، بالإضافة إلى أنها عملية تتعلق بتطوير وتحسين معرفة جديدة سواء كانت معرفة ضمنية أو ظاهرة.

3- **توليد المعرفة:** بعد عملية الاكتساب تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى توليد المعرفة باستمرار، وذلك من أجل تدعيم مكانتها التنافسية، حيث نجد توليد المعرفة عند العديد من الكتاب يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال فكري جديد في قضايا وممارسات جديدة.

4- **تخزين المعرفة:** تعد عملية تخزين المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة في المنظمة التي تسهم في الحفاظ على المعرفة ومنعها من الاندثار والموت، وتشمل عمليات الخزن الاحتفاظ بالمعرفة والبحث والاسترجاع والمكان والمحافظة عليها وجعلها متوفرة في حين الحاجة إليها، وهذا ما يشكل ذاكرة المؤسسة التي تقوم بدور المخزن النثري للمعارف والمعلومات والخبرات المرتبطة بأنشطة وأعمال وإنجازات المؤسسة.

5- **توزيع المعرفة:** تعتبر عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتشمل كلا من تقاسم، نشر، نقل وتشارك المعرفة، تتمثل هذه العملية في قيام المؤسسات بالاستحواذ على المعرفة من مصادرها المختلفة وتوزيعها ومشاركتها من خلال نشر أفضل الممارسات لدى الأفراد العاملين، وتنمية رغبتهم في التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بينهم، وإنما تمتد هذه العملية إلى الزبائن والمستفيدين من الموردين أو المجهزين للتسهيلات والخدمات، وإلى جميع الأطراف الذين يقومون بإنتاج المعرفة خارج المؤسسة.

6- **تطبيق المعرفة:** يعد الهدف والغاية الأساسية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، إذا تعد من أبرز عملياتها، والمقصود بهذه العملية هو تحويلها إلى تنفيذ أو تطبيق جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة، وجعلها أكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، واستنادا إلى أنه من المفروض أن تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها، ونقلها إلى الموظفين، وهذا يعني نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء المنظمي، وذلك بهدف تحسين جودة الأداء وكفاءة العمل وفعاليته، كما يتوقف نجاح تطبيق في برامج إدارة المعرفة على حجم المعرفة المنفذة. ولكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد نموذج لذلك، حيث تعتبر نماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى تنفيذ.

على الرغم من أن تطبيق المعرفة تعد مرحلة أخيرة في عمليات إدارة المعرفة، إلا أنها بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة، بمعنى مهاد لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارات الإنسانية والتنظيمية، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed Cycle).

بناء على ما سبق فإن عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في: التشخيص، الاكتساب، توليد، خزن، توزيع، تطبيق، تتضمن كل واحدة على حدا مجموعة من الأنشطة الفرعية اللازمة التي تتابع وتتكامل فيما بينها وتدعم بعضها، وهذه العمليات يمكن أن تكون متشابهة على الصعيد النظري، ولكنها تختلف تماما على الصعيد العملي.

المحور الثالث عشر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة الإبداع والابتكار

تمهيد

أصبحت إدارة الإبداع والابتكار من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة، نتيجة التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال، وما تفرضه من منافسة قوية، وتغير مستمر في حاجات الزبائن، وتطور سريع في التكنولوجيا وأساليب الإنتاج والتسويق. فلم تعد المؤسسة قادرة على تحقيق البقاء والنمو اعتماداً على الموارد التقليدية فقط، بل أصبحت مطالبة بتطوير قدرتها على إنتاج أفكار جديدة، وتحويل هذه الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو عمليات أو أساليب عمل أكثر فعالية. ومن هنا برز الإبداع والابتكار باعتبارهما مدخلا أساسيا لتحقيق التميز، تحسين الأداء، رفع الإنتاجية، وتدعيم القدرة التنافسية.

ولا يقتصر الإبداع على الأفراد الموهوبين فقط، كما لا يقتصر الابتكار على المؤسسات الكبرى أو الصناعية فقط، بل يمكن أن يظهر في مختلف المؤسسات، سواء كانت اقتصادية، خدمية، عمومية أو خاصة. فكل مؤسسة تستطيع أن تطور أساليبها ومنتجاتها وخدماتها إذا وفرت مناخا تنظيميا يشجع التفكير الجديد، ويقبل المبادرة، ويدعم التعلم، ويحسن استغلال المعرفة. لذلك تهتم إدارة الإبداع والابتكار بكيفية تهيئة الظروف التي تسمح بتوليد الأفكار الجديدة، اختيار المناسب منها، تطبيقها، ثم تحويلها إلى قيمة فعلية للمؤسسة والزبائن والمجتمع.

أولاً: مفاهيم أساسية حول الإبداع والابتكار

1- مفهوم الإبداع:

يقصد بالإبداع القدرة على إنتاج أفكار جديدة أو غير مألوفة تكون ذات قيمة وفائدة في معالجة مشكلة معينة أو تطوير وضع قائم. فالإبداع لا يعني مجرد التفكير المختلف أو الخروج عن المألوف، بل يتطلب أن تكون الفكرة الجديدة قابلة للاستفادة منها في الواقع. ومن ثم، فإن الإبداع يجمع بين عنصرين أساسيين هما الجودة والمنفعة.

وفي المجال الإداري، يعرف الإبداع بأنه قدرة الفرد أو الجماعة أو المؤسسة على تقديم أفكار وأساليب جديدة تساعد على تحسين الأداء، حل المشكلات، تطوير المنتجات، أو تحسين طرق العمل. وقد يظهر الإبداع في شكل فكرة جديدة لتنظيم العمل، طريقة أفضل لتقديم خدمة، أسلوب جديد للتعامل مع الزبائن، أو اقتراح يساعد على تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة.

ويتميز الإبداع الإداري بأنه لا ينحصر في المجالات الفنية أو التكنولوجية فقط، بل يشمل أيضا الجوانب التنظيمية والقيادية والسلوكية. فقد يكون المدير مبدعا عندما يبتكر طريقة جديدة لتحفيز العاملين، أو عندما يعيد تنظيم المهام بصورة أكثر فعالية، أو عندما يخلق مناخا يسمح للأفراد بالمشاركة في حل المشكلات. ومن خلال ذلك، يمكن القول إن الإبداع يمثل المرحلة الفكرية الأولى التي يتم فيها إنتاج الفكرة الجديدة. غير أن هذه الفكرة لا تصبح ذات أثر فعلي إلا إذا انتقلت إلى مرحلة التطبيق، وهنا يظهر مفهوم الابتكار.

2- مفهوم الابتكار:

يقصد بالابتكار تحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات عملية نافعة داخل المؤسسة أو في السوق. فإذا كان الإبداع يرتبط بتوليد الفكرة، فإن الابتكار يرتبط بتطبيقها واستثمارها وتحويلها إلى قيمة ملموسة. لذلك يمكن القول إن كل ابتكار يحتاج إلى إبداع سابق، ولكن ليس كل إبداع يتحول بالضرورة إلى ابتكار، لأن بعض الأفكار الجديدة قد تبقى في مرحلة التصور ولا تجد طريقها إلى التطبيق.

وفي المجال الإداري، يعرف الابتكار بأنه إدخال شيء جديد أو مطور في منتجات المؤسسة أو خدماتها أو عملياتها أو أساليب إدارتها، بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية. وقد يكون الابتكار في شكل منتج جديد، خدمة جديدة، تكنولوجيا جديدة، طريقة إنتاج مختلفة، نظام معلومات حديث، أو نموذج إداري أكثر مرونة.

ويمثل الابتكار أحد العوامل الأساسية التي تميز المؤسسات الناجحة عن غيرها، لأنه يسمح لها بالتكيف مع التغيرات، الاستجابة لحاجات السوق، وتقديم قيمة أفضل للزبائن. فالمؤسسة التي لا تبتكر تصبح تدريجيا عاجزة عن مسايرة المنافسين، خاصة في بيئة تتميز بسرعة التغير وقصر دورة حياة المنتجات والخدمات.

ويختلف الابتكار عن الاختراع؛ فالاختراع يشير غالبا إلى الوصول إلى فكرة أو تقنية جديدة لأول مرة، بينما الابتكار يشير إلى تطبيق هذه الفكرة أو التقنية بصورة عملية تحقق منفعة اقتصادية أو اجتماعية أو تنظيمية.

3- مفاهيم مرتبطة بالإبداع والابتكار

ترتبط إدارة الإبداع والابتكار بعدة مفاهيم قريبة، من أهمها:

- **الاختراع**: ويقصد به الوصول إلى فكرة أو أداة أو تقنية جديدة لم تكن موجودة من قبل. وقد يكون الاختراع أساسا لابتكار لاحق إذا تم تحويله إلى تطبيق عملي.
 - **التجديد**: ويقصد به إدخال تحسينات على شيء قائم، سواء كان منتجا أو خدمة أو طريقة عمل. وهو أقل جذرية من الابتكار، لكنه مهم في تحسين الأداء.
 - **التحسين المستمر**: وهو إدخال تعديلات صغيرة ومتتالية على العمليات والأنشطة بهدف رفع الكفاءة والجودة وتقليل الأخطاء.
 - **المعرفة**: تعد المعرفة أساسا مهما للإبداع والابتكار، لأن إنتاج أفكار جديدة يتطلب توفر معلومات وخبرات وقدرة على التحليل.
 - **التعلم التنظيمي**: ويقصد به قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة من تجاربها وتجارب الآخرين، ثم توظيفها في تطوير العمل.
 - **المبادرة**: وهي استعداد الفرد أو الجماعة لاقتراح أفكار جديدة وتحمل مسؤولية تنفيذها.
 - **ريادة الأعمال**: ترتبط بالقدرة على تحويل الفرص والأفكار الجديدة إلى مشاريع أو أنشطة ذات قيمة اقتصادية.
- وتوضح هذه المفاهيم أن الإبداع والابتكار لا ينفصلان عن المعرفة والتعلم والتحسين والمبادرة، بل يشكلان جزءا من منظومة إدارية متكاملة تهدف إلى تطوير المؤسسة.

4- خصائص الإبداع والابتكار

- يتميز الإبداع والابتكار بمجموعة من الخصائص، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:
- **الجدة**: أي أن الفكرة أو التطبيق يجب أن يتضمن درجة من الاختلاف عن الأساليب أو المنتجات القائمة.
 - **القيمة أو المنفعة**: لا تكفي الجدة وحدها، بل يجب أن تحقق الفكرة أو التطبيق فائدة للمؤسسة أو الزبون أو المجتمع.
 - **القابلية للتطبيق**: الفكرة الإبداعية لا تتحول إلى ابتكار إلا إذا كانت قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات المتاحة أو الممكن توفيرها.

- الارتباط بالمخاطرة: يتضمن الابتكار دائما درجة من عدم التأكد، لأن نتائجه لا تكون مضمونة بالكامل قبل التطبيق.
- الحاجة إلى بيئة داعمة: لا ينمو الإبداع في بيئة تنظيمية جامدة أو قائمة على الخوف، بل يحتاج إلى حرية نسبية، تشجيع، اتصال فعال، وثقة.
- الاستمرارية: الإبداع والابتكار لا ينبغي أن يكونا نشاطا عارضا، بل يجب أن يصبحا جزءا من ثقافة المؤسسة وسلوكها اليومي.
- التكامل: غالبا ما يتطلب الابتكار تعاون عدة وظائف داخل المؤسسة، مثل الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، والبحث والتطوير.

ثانيا: الإبداع والابتكار: الأنواع والمراحل

1- أنواع الإبداع والابتكار

- يمكن تصنيف الإبداع والابتكار إلى عدة أنواع حسب المجال أو درجة التغيير أو مصدر الفكرة، من حيث المجال، يمكن التمييز بين:
 - الإبداع والابتكار في المنتج: ويتمثل في تقديم منتج جديد أو تطوير منتج قائم بما يجعله أكثر ملاءمة لحاجات الزبائن.
 - الإبداع والابتكار في الخدمة: ويظهر من خلال تحسين طريقة تقديم الخدمة، سرعة الاستجابة، تبسيط الإجراءات، أو تحسين تجربة الزبون.
 - الإبداع والابتكار في العمليات: ويشمل تطوير طرق الإنتاج أو تقديم الخدمة أو أساليب العمل بما يؤدي إلى رفع الكفاءة وتقليل التكاليف.
 - الإبداع والابتكار الإداري: ويتعلق بتطوير الهياكل التنظيمية، نظم الاتصال، أساليب القيادة، طرق اتخاذ القرار، أو أنظمة التحفيز.
 - الإبداع والابتكار التسويقي: ويظهر في طرق جديدة للترويج، التسعير، التوزيع، بناء العلامة التجارية، أو التواصل مع الزبائن.

- **الإبداع والابتكار التكنولوجي:** ويتمثل في استخدام تقنيات جديدة لتحسين الإنتاج أو الخدمة أو المعلومات أو الاتصال.
- أما من حيث درجة التغيير، فيمكن التمييز بين:
 - **الابتكار التدريجي:** وهو إدخال تحسينات جزئية ومستمرة على منتجات أو عمليات قائمة.
 - **الابتكار الجذري:** وهو إحداث تغيير كبير يؤدي إلى ظهور منتج أو طريقة عمل أو نموذج نشاط مختلف بشكل واضح عما كان سائداً.
 - **الابتكار التكيفي:** وهو تعديل فكرة أو تقنية موجودة لتناسب ظروف مؤسسة أو سوق معين.
 - **الابتكار الاستراتيجي:** ويتعلق بتغيير طريقة تفكير المؤسسة في السوق أو الزبائن أو نموذج العمل ككل.

ومن حيث مصدر الفكرة، قد يكون الابتكار داخلياً ناتجاً عن جهود العاملين أو البحث والتطوير داخل المؤسسة، وقد يكون خارجياً ناتجاً عن متابعة المنافسين، حاجات الزبائن، الموردين، الجامعات، مراكز البحث، أو الشراكات مع مؤسسات أخرى.

2- مراحل الإبداع والابتكار

تمر عملية الإبداع والابتكار بمجموعة من المراحل المتتابعة، غير أنها في الواقع قد تكون مرنة ومتداخلة. ويمكن عرض أهم هذه المراحل كما يلي:

- أ- **الإحساس بالمشكلة أو الفرصة:** تبدأ العملية عادة بوجود مشكلة تحتاج إلى حل، أو فرصة يمكن استغلالها. فقد تلاحظ المؤسسة انخفاض رضا الزبائن، ارتفاع التكاليف، بطء الإجراءات، أو تغييراً في حاجات السوق. كما قد تظهر فرصة جديدة بسبب تطور تكنولوجي أو تغيير في سلوك المستهلكين.
- ب- **جمع المعلومات وتحليلها:** بعد تحديد المشكلة أو الفرصة، يتم جمع المعلومات المتعلقة بها وتحليل أسبابها وأبعادها. فالفكرة الإبداعية لا تنشأ غالباً من فراغ، بل تحتاج إلى معرفة دقيقة بالواقع، الزبائن، المنافسين، الموارد، والتقنيات المتاحة.

ت- توليد الأفكار: في هذه المرحلة يتم إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول، سواء من طرف الأفراد أو فرق العمل. وتحتاج هذه المرحلة إلى تشجيع حرية التفكير وعدم التسرع في رفض الأفكار، لأن بعض الأفكار غير المألوفة قد تكون بداية لحلول مهمة.

ث- تقييم الأفكار واختيار المناسب منها: ليست كل فكرة جديدة صالحة للتطبيق، لذلك يجب تقييم الأفكار حسب معايير محددة، مثل درجة المنفعة، التكلفة، إمكانية التنفيذ، المخاطر، الموارد المطلوبة، ومدى توافقها مع أهداف المؤسسة.

ج- تطبيق الفكرة المختارة: بعد اختيار الفكرة المناسبة، يتم تحويلها إلى واقع عملي من خلال إعداد خطة للتنفيذ، تحديد المسؤوليات، توفير الموارد، وتجريب الحل المقترح. وقد يكون التطبيق على نطاق محدود في البداية قبل تعميمه.

ح- تقويم النتائج والتحسين: بعد التطبيق، يتم تقييم النتائج لمعرفة مدى نجاح الابتكار في تحقيق الأهداف المطلوبة. فإذا كانت النتائج إيجابية، يمكن تعميم الابتكار وترسيخه. أما إذا ظهرت نقائص، فيتم تعديل الفكرة أو تحسينها أو البحث عن بدائل أخرى.

وتبين هذه المراحل أن الابتكار ليس مجرد لحظة ذهنية مفاجئة، بل هو عملية منظمة تحتاج إلى تشخيص، تفكير، اختيار، تنفيذ، وتقويم.

ثالثاً: عناصر ومستويات الإبداع والابتكار

1- عناصر الإبداع والابتكار

يقوم الإبداع والابتكار على مجموعة من العناصر المتكاملة، من أهمها:

- الأفراد المبدعون: يمثل الفرد أساس العملية الإبداعية، لأنه مصدر الأفكار والاقتراحات. ويتميز الفرد المبدع غالباً بالفضول، حب الاستطلاع، القدرة على التحليل، المرونة في التفكير، الجرأة في طرح الأفكار، والاستعداد للتعلم.
- المعرفة والخبرة: لا يمكن إنتاج أفكار ذات قيمة دون امتلاك معرفة كافية بالمجال الذي تعمل فيه المؤسسة. فالخبرة تساعد على فهم المشكلات، والمعرفة تساعد على اقتراح حلول أكثر ملاءمة.
- القيادة الداعمة: تحتاج المؤسسة إلى قيادة تشجع المبادرة، تقبل الحوار، تمنح الثقة، وتوفر الحماية للأفكار الجديدة من الرفض المبكر.

- **الثقافة التنظيمية:** الثقافة التي تشجع التعاون، التعلم، تقبل الخطأ المعقول، والعمل الجماعي، تكون أكثر قدرة على دعم الإبداع من الثقافة القائمة على الجمود والخوف.
 - **نظام الاتصال:** الاتصال الفعال يسمح بتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والوحدات التنظيمية، مما يزيد من فرص ظهور حلول جديدة.
 - **الحوافز:** يحتاج الإبداع إلى أنظمة تحفيز مادية ومعنوية تعترف بجهود العاملين وتشجعهم على تقديم اقتراحات جديدة.
 - **الموارد:** يتطلب الابتكار وقتاً، تمويلاً، أدوات، معلومات، وتكويناً. فالفكرة الجيدة قد تفشل إذا لم تتوفر لها الموارد اللازمة للتطبيق.
 - **إدارة المعرفة:** تساعد إدارة المعرفة على تخزين الخبرات وتبادلها وتوظيفها، وهو ما يجعلها قاعدة أساسية للإبداع والابتكار.
- 2- مستويات الإبداع والابتكار:**

يمكن دراسة الإبداع والابتكار على ثلاثة مستويات أساسية: مستوى الفرد، مستوى المؤسسة، ومستوى المجتمع.

ت- الإبداع والابتكار على مستوى الفرد

يرتبط هذا المستوى بقدرة الفرد على التفكير بطريقة جديدة، واقتراح حلول مختلفة، وتحسين طريقة أداء العمل. وقد يظهر إبداع الفرد في اقتراح إجراء إداري أبسط، أو طريقة أسرع لإنجاز مهمة، أو حل لمشكلة متكررة، أو فكرة لتحسين خدمة الزبائن.

ولكي يظهر الإبداع الفردي، يجب أن يشعر العامل بالأمان والثقة، وأن تكون لديه حرية نسبية في التفكير والتعبير، وأن يجد تشجيعاً من المسؤولين. كما أن التدريب والتكوين المستمر يساعدان على تنمية قدراته الإبداعية، لأن الإبداع يحتاج إلى معرفة ومهارات وليس إلى الموهبة فقط.

ث- الإبداع والابتكار على مستوى المؤسسة:

على مستوى المؤسسة، لا يتعلق الإبداع بفرد معين فقط، بل يصبح قدرة تنظيمية جماعية. فالمؤسسة المبدعة هي التي تملك أنظمة وأساليب وثقافة تسمح بتحويل أفكار الأفراد إلى مشاريع وتحسينات وابتكارات فعلية.

ويظهر الابتكار المؤسسي في تطوير المنتجات، تحسين العمليات، تبني تكنولوجيا جديدة، إعادة تنظيم الهياكل، أو إدخال أساليب حديثة في التسيير. كما يتطلب هذا المستوى وجود استراتيجية واضحة للابتكار، دعم من الإدارة العليا، فرق عمل، نظام اقتراحات، وتنسيق بين مختلف الوظائف.

ث- الإبداع والابتكار على مستوى المجتمع

يمثل المجتمع البيئة الأوسع التي تتحرك فيها المؤسسات والأفراد. فالمجتمع الذي يشجع التعليم، البحث العلمي، المبادرة، المقاولاتية، وحماية الملكية الفكرية، يكون أكثر قدرة على إنتاج الابتكار. كما أن وجود جامعات ومراكز بحث ومؤسسات اقتصادية متعاونة يساعد على تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية.

وعلى هذا المستوى، لا يكون الابتكار مسؤولية المؤسسة وحدها، بل يتطلب تفاعلا بين الدولة، الجامعات، مراكز البحث، المؤسسات المالية، والمجتمع المدني. فكلما كان النظام الاقتصادي والاجتماعي داعما للمعرفة والمبادرة، زادت فرص ظهور مؤسسات مبتكرة وقادرة على المنافسة.

رابعا: إدارة الإبداع والابتكار على مستوى المؤسسة

تعني إدارة الإبداع والابتكار مجموعة السياسات والممارسات التي تعتمدها المؤسسة من أجل تشجيع توليد الأفكار الجديدة، اختيارها، تطبيقها، وتحويلها إلى نتائج نافعة. فالإبداع لا يترك للصدفة، والابتكار لا يتحقق بمجرد وجود أفكار جيدة، بل يحتاج إلى إدارة واعية توفر المناخ المناسب وتحسن توجيه الموارد.

وتبدأ إدارة الإبداع والابتكار من بناء ثقافة تنظيمية تشجع المبادرة والتفكير الجديد. فالعاملون لا يقدمون أفكارا جديدة إذا كانوا يخافون من النقد أو العقاب أو الرفض. لذلك يجب على الإدارة أن تشجع الحوار، تقبل الاختلاف، وتتعامل مع الأخطاء المعقولة باعتبارها فرصا للتعلم لا أسبابا للعقوبة.

كما تحتاج المؤسسة إلى قيادة قادرة على دعم الإبداع. فالقائد الإداري لا يكتفي بإصدار التعليمات، بل يعمل على تحفيز العاملين، تشجيعهم على طرح الأفكار، توفير الموارد، وإزالة العقاب التي تمنع الابتكار. ويجب أن تكون الإدارة العليا مقتنعة بأن الابتكار ليس تكلفة إضافية، بل استثمار في مستقبل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، تعد فرق العمل من الأدوات المهمة في إدارة الابتكار، لأن كثيرا من الأفكار الجيدة تظهر من خلال التعاون بين أفراد يمتلكون خبرات مختلفة. فالفرق يجمع بين المعرفة الفنية، الإدارية، التسويقية والمالية، مما يسمح بتقييم الأفكار من زوايا متعددة وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتطبيق.

كما أن نظام الاقتراحات يعد من الوسائل العملية لدعم الإبداع داخل المؤسسة. ويقصد به فتح المجال أمام العاملين لتقديم أفكارهم حول تحسين العمل، تخفيض التكاليف، رفع الجودة، أو تطوير الخدمات. غير أن هذا النظام لا ينجح إلا إذا كانت الإدارة تأخذ الاقتراحات بجدية، وترد على أصحابها، وتكافئ الأفكار المفيدة. وتحتاج إدارة الابتكار أيضا إلى نظام معلومات فعال يسمح بجمع البيانات عن الزبائن، المنافسين، التكنولوجيا، والسوق. فالابتكار الناجح لا يقوم فقط على الخيال، بل على معلومات دقيقة تساعد المؤسسة على فهم حاجات الزبائن والفرص المتاحة.

ومن متطلبات إدارة الإبداع والابتكار كذلك توفير التدريب والتكوين المستمر. فالعامل الذي لا يطور معارفه ومهاراته يصعب عليه اقتراح حلول جديدة. لذلك يجب أن تستثمر المؤسسة في تنمية الكفاءات، خاصة في مجالات التفكير التحليلي، حل المشكلات، العمل الجماعي، واستخدام التكنولوجيا.

وتبرز أهمية الحوافز في هذا المجال، لأن العاملين يحتاجون إلى اعتراف بجهودهم وأفكارهم. ولا يجب أن تكون الحوافز مادية فقط، بل يمكن أن تكون معنوية، مثل الشكر، التقدير، منح فرص الترقية، إشراك صاحب الفكرة في تنفيذها، أو إبراز مساهمته داخل المؤسسة.

ورغم أهمية الابتكار، إلا أنه يواجه عدة معوقات داخل المؤسسة، منها مقاومة التغيير، الخوف من الفشل، ضعف الموارد، البيروقراطية، المركزية الشديدة، غياب الاتصال، وعدم تقبل الإدارة للأفكار الجديدة. كما أن التركيز المفرط على الأعمال اليومية قد يجعل المؤسسة تهمل التفكير في المستقبل. لذلك يجب على المؤسسة أن توازن بين استغلال قدراتها الحالية واستكشاف فرص جديدة. فهي مطالبة بالحفاظ على كفاءة عملياتها القائمة، وفي الوقت نفسه تطوير أفكار وابتكارات تسمح لها بمواجهة المستقبل. ومن هنا تصبح إدارة الإبداع والابتكار وظيفة استراتيجية لا تقل أهمية عن الإنتاج، التسويق، التمويل، أو الموارد البشرية.

نخلص مما سبق إلى أن إدارة الإبداع والابتكار تمثل أحد المداخل الأساسية لتطوير المؤسسة المعاصرة، لأنها تساعد على التكيف مع التغيرات، تحسين أدائها، وإنتاج قيمة جديدة للزبائن والمجتمع. غير أن الإبداع والابتكار لا يتحققان بصورة تلقائية، بل يحتاجان إلى قيادة داعمة، ثقافة تنظيمية مشجعة، موارد مناسبة، اتصال فعال، ونظام واضح لتحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية. وبذلك تصبح المؤسسة المبدعة هي المؤسسة التي لا تكتفي بالتكيف مع البيئة، بل تسعى إلى التأثير فيها وصناعة فرص جديدة للنمو والتميز.

المحور الرابع عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

تمهيد

أصبحت إدارة الأعمال الدولية من الموضوعات الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، نتيجة اتساع نطاق المبادلات الاقتصادية، وتزايد حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال والتكنولوجيا بين الدول. فلم تعد المؤسسة الاقتصادية تعمل داخل حدود سوق محلية مغلقة، بل أصبحت تتأثر ببيئة دولية واسعة تتضمن منافسين عالميين، زبائن متنوعين، قوانين مختلفة، عملات متعددة، وثقافات متباينة. وقد ساهمت العولمة الاقتصادية، وتطور وسائل النقل والاتصال، وتحرير التجارة الدولية، وتوسع الشركات متعددة الجنسيات، في جعل النشاط الدولي خيارا استراتيجيا لكثير من المؤسسات الباحثة عن النمو، تخفيض التكاليف، تنويع الأسواق، والحصول على موارد جديدة.

ومن هذا المنطلق، فإن إدارة الأعمال الدولية لا تقتصر على بيع المنتجات خارج الحدود الوطنية، بل تشمل مختلف الأنشطة الإدارية والاقتصادية التي تمارسها المؤسسة في أكثر من دولة، مثل التصدير، الاستيراد، الاستثمار الأجنبي، الشراكات الدولية، الترخيص، الامتياز، والتحالفات الاستراتيجية. كما تتطلب هذه الإدارة قدرة عالية على فهم البيئة الدولية، وتحليل المخاطر، والتكيف مع الاختلافات القانونية والثقافية والاقتصادية. لذلك يتناول هذا المحور ماهية إدارة الأعمال الدولية، أنواعها وأهميتها، أهم الاستراتيجيات المعتمدة فيها، ثم أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئة الأعمال الدولية.

أولاً: ماهية إدارة الأعمال الدولية

1- تعريف الأعمال الدولية

يقصد بالأعمال الدولية مجموع الأنشطة الاقتصادية والتجارية والإدارية التي تتجاوز حدود الدولة الواحدة، ويتم بين مؤسسات أو أفراد أو حكومات تنتمي إلى دول مختلفة. وتشمل هذه الأنشطة تبادل السلع والخدمات، انتقال رؤوس الأموال، الاستثمار في الخارج، نقل التكنولوجيا، عقود الترخيص، الامتياز التجاري، والتحالفات بين المؤسسات في أسواق دولية متعددة.

وبذلك تختلف الأعمال الدولية عن الأعمال المحلية من حيث نطاق النشاط، فالأعمال المحلية تتم داخل حدود دولة واحدة، وتخضع غالبا لبيئة قانونية واقتصادية وثقافية واحدة. أما الأعمال الدولية فنتم في بيئات

متعددة، وتخضع لعوامل أكثر تعقيدا، مثل أسعار الصرف، الرسوم الجمركية، القوانين الأجنبية، المعايير الدولية، اختلاف اللغات، وتنوع عادات المستهلكين.

ولا تقتصر الأعمال الدولية على المؤسسات الكبيرة فقط، رغم أن الشركات متعددة الجنسيات تعد من أبرز الفاعلين فيها، بل يمكن أن تمارسها أيضا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التصدير، التجارة الإلكترونية، الشراكات، أو تقديم خدمات في أسواق خارجية. وقد أصبح هذا الأمر أكثر وضوحا مع تطور التكنولوجيا الرقمية التي سهلت دخول المؤسسات إلى الأسواق الدولية بتكاليف أقل مما كان عليه الأمر سابقا.

2- تعريف إدارة الأعمال الدولية

تعرف إدارة الأعمال الدولية بأنها العملية التي يتم من خلالها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أنشطة المؤسسة التي تمارس في بيئة دولية أو عبر حدود أكثر من دولة، بهدف تحقيق أهدافها الاقتصادية والاستراتيجية مع مراعاة اختلاف البيئات القانونية، الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والتنافسية.

وتعني إدارة الأعمال الدولية أن المؤسسة لا تكتفي بتطبيق أساليب الإدارة المحلية نفسها في الخارج، بل تحتاج إلى تكييف سياساتها وقراراتها حسب خصوصية كل سوق. فقرار التسعير مثلا يتأثر بسعر الصرف، القوة الشرائية، الضرائب، الرسوم الجمركية، والمنافسة المحلية. وقرار التسويق يتأثر باللغة، الثقافة، العادات الاستهلاكية، ونمط الحياة. أما قرار الاستثمار فيتأثر بالاستقرار السياسي، القوانين، الحوافز، تكلفة اليد العاملة، وحماية الملكية.

ومن هنا فإن إدارة الأعمال الدولية تتطلب رؤية استراتيجية واسعة، لأنها تربط بين إمكانات المؤسسة الداخلية والفرص والتحديات الموجودة في الأسواق العالمية. كما أنها تتطلب كفاءات إدارية قادرة على التعامل مع التعقيد، التفاوض الدولي، إدارة المخاطر، وفهم الاختلافات بين الدول.

3- المفاهيم المرتبطة بإدارة الأعمال الدولية

ترتبط إدارة الأعمال الدولية بعدة مفاهيم أساسية، من أهمها:

- التجارة الدولية: وتشير إلى تبادل السلع والخدمات بين الدول من خلال عمليات التصدير والاستيراد.
- التصدير: ويقصد به بيع منتجات أو خدمات المؤسسة في أسواق خارجية.
- الاستيراد: ويقصد به شراء السلع أو الخدمات أو المواد الأولية من الخارج.

- **الاستثمار الأجنبي المباشر:** وهو قيام المؤسسة بامتلاك أو إنشاء مشروع إنتاجي أو خدمي في دولة أخرى.
 - **الشركات متعددة الجنسيات:** وهي مؤسسات تمارس أنشطتها في عدة دول، وتملك فروعاً أو شركات تابعة خارج بلدها الأصلي.
 - **الترخيص الدولي:** وهو منح مؤسسة أجنبية حق استعمال علامة تجارية أو تكنولوجيا أو طريقة إنتاج مقابل عائد مالي.
 - **الامتياز التجاري:** وهو شكل من أشكال التعاون يسمح لطرف أجنبي باستعمال اسم تجاري ونظام عمل معين وفق شروط محددة.
 - **التحالفات الاستراتيجية:** وهي اتفاقات تعاون بين مؤسسات من دول مختلفة لتحقيق أهداف مشتركة، مثل دخول سوق جديد أو تطوير منتج أو تقاسم التكنولوجيا.
 - **العولمة:** وتشير إلى تزايد الترابط بين الاقتصادات والأسواق والمؤسسات عبر العالم.
- وتساعد هذه المفاهيم على فهم أن إدارة الأعمال الدولية ليست نشاطاً واحداً، بل هي مجموعة واسعة من الممارسات التي تختلف حسب أهداف المؤسسة وإمكاناتها وطبيعة الأسواق المستهدفة.

4- أوجه الشبه والاختلاف بين إدارة الأعمال المحلية وإدارة الأعمال الدولية

تتشابه إدارة الأعمال المحلية وإدارة الأعمال الدولية في أن كليهما يعتمد على الوظائف الإدارية الأساسية، وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، واتخاذ القرار. كما أن كليهما يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الكفاءة والفعالية، وإشباع حاجات الزبائن.

غير أن إدارة الأعمال الدولية تختلف عن الإدارة المحلية في عدة جوانب جوهرية. أولها أن بيئة الأعمال الدولية أكثر تعقيداً، لأنها تضم قوانين وأنظمة وثقافات متعددة. وثانيها أن درجة المخاطرة فيها أعلى، بسبب تقلب أسعار الصرف، المخاطر السياسية، القيود الجمركية، وعدم استقرار بعض الأسواق. وثالثها أن إدارة الموارد البشرية الدولية أكثر صعوبة، لأنها تتطلب التعامل مع عمال ومديرين من خلفيات ثقافية ولغوية مختلفة. كما أن إدارة التسويق الدولي تحتاج إلى فهم خصوصية المستهلكين في كل دولة، بدل الاعتماد على تصور موحد للسوق.

وبذلك يمكن القول إن إدارة الأعمال الدولية تقوم على نفس مبادئ الإدارة العامة، لكنها تمارس في بيئة أوسع وأكثر تعقيداً، مما يجعلها تحتاج إلى مرونة أكبر، ومعلومات أدق، وقدرة أعلى على التكيف.

ثانيا: أنواع الأعمال الدولية وأهميتها

1- أنواع الأعمال الدولية:

تتخذ الأعمال الدولية عدة أشكال، تختلف من حيث درجة المخاطرة، حجم الاستثمار، مستوى السيطرة، ومدى التزام المؤسسة بالسوق الخارجي. ويمكن عرض أهم هذه الأنواع فيما يلي:

أ- **التصدير:** يعد التصدير من أبسط أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية، ويقصد به بيع منتجات المؤسسة في دولة أخرى. وقد يكون التصدير مباشرا عندما تتعامل المؤسسة مباشرة مع الزبائن أو الموزعين في الخارج، وقد يكون غير مباشر عندما تعتمد على وسطاء متخصصين في التجارة الخارجية. ويتميز التصدير بأنه أقل مخاطرة من الاستثمار المباشر، لكنه يمنح المؤسسة سيطرة محدودة على السوق الخارجي.

ب- **الاستيراد:** يتمثل الاستيراد في شراء السلع أو الخدمات أو المواد الأولية من الخارج. وتلجأ المؤسسات إلى الاستيراد للحصول على مواد أقل تكلفة، أو منتجات غير متوفرة محليا، أو تكنولوجيا ومعدات تساعدها على تحسين الإنتاج. ويعد الاستيراد نشاطا مهما لأنه يربط المؤسسة بمصادر توريد دولية، لكنه يجعلها أيضا معرضة لمخاطر الأسعار، النقل، وسعر الصرف.

ت- **الترخيص الدولي:** في هذا الشكل تمنح المؤسسة الأصلية مؤسسة أجنبية حق استعمال تكنولوجيا أو علامة تجارية أو براءة اختراع أو طريقة إنتاج مقابل رسوم أو عوائد. ويعد الترخيص وسيلة مناسبة لدخول الأسواق الخارجية بتكاليف منخفضة نسبيا، لكنه قد يؤدي إلى فقدان بعض السيطرة على الجودة أو طريقة استعمال المعرفة المرخصة.

ث- **الامتياز التجاري:** يشبه الامتياز التجاري الترخيص، لكنه يكون أكثر شمولاً، إذ يسمح للطرف الأجنبي باستعمال اسم تجاري ونظام تشغيل كامل، كما هو الحال في بعض سلاسل المطاعم والفنادق والخدمات. ويتميز هذا الأسلوب بسرعة الانتشار، لكنه يتطلب رقابة دقيقة للحفاظ على صورة العلامة التجارية.

ج- **المشروعات المشتركة:** يقصد بالمشروع المشترك تعاون مؤسسة محلية مع مؤسسة أجنبية لإنشاء مشروع معين، بحيث يساهم كل طرف بالموارد أو الخبرة أو رأس المال. ويمكن هذا الشكل المؤسسة الأجنبية من الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بالسوق والقوانين والثقافة، كما يسمح بتقاسم المخاطر.

خ- الاستثمار الأجنبي المباشر: يتمثل في إنشاء فرع أو شركة تابعة أو مصنع في دولة أجنبية. ويعد هذا الشكل أكثر تقدماً من التصدير والترخيص، لأنه يمنح المؤسسة سيطرة أكبر على عملياتها الدولية، لكنه يتطلب موارد مالية وإدارية كبيرة، كما يرتبط بمخاطر أعلى.

د- التحالفات الاستراتيجية الدولية: وهي اتفاقات تعاون طويلة أو متوسطة الأجل بين مؤسسات من دول مختلفة بهدف تحقيق مصالح مشتركة، مثل تطوير التكنولوجيا، دخول أسواق جديدة، تقاسم قنوات التوزيع، أو مواجهة منافسين عالميين.

2- أهمية إدارة الأعمال الدولية:

تكتسب إدارة الأعمال الدولية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء. فبالنسبة للمؤسسة، تسمح الأعمال الدولية بتوسيع الأسواق وعدم الاعتماد على السوق المحلي فقط. فعندما تواجه المؤسسة محدودية الطلب المحلي، يمكنها البحث عن فرص نمو في أسواق خارجية أكثر اتساعاً.

كما تساعد الأعمال الدولية على زيادة المبيعات وتحسين الأرباح، خاصة إذا استطاعت المؤسسة الوصول إلى أسواق ذات طلب مرتفع أو قدرة شرائية أكبر. وتسمح كذلك بتحقيق وفورات الحجم، لأن الإنتاج بكميات أكبر لأسواق متعددة قد يؤدي إلى تخفيض متوسط التكلفة.

وتظهر أهمية إدارة الأعمال الدولية أيضاً في الحصول على موارد جديدة، مثل المواد الأولية، اليد العاملة، التكنولوجيا، التمويل، أو الخبرات الإدارية. فقد تدخل المؤسسة سوقاً أجنبية ليس فقط لبيع منتجاتها، بل للحصول على مدخلات إنتاج أفضل أو أقل تكلفة.

ومن جهة أخرى، تساعد الأعمال الدولية المؤسسة على التعلم واكتساب الخبرة، لأن التعامل مع أسواق متعددة يفرض عليها تطوير قدراتها في التسويق، التفاوض، إدارة الجودة، والابتكار. كما أن المنافسة الدولية تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها، حتى تستطيع مواجهة منافسين أكثر خبرة وتنظيماً.

أما على مستوى الاقتصاد الوطني، فإن الأعمال الدولية تساهم في زيادة الصادرات، جذب الاستثمارات، خلق مناصب شغل، نقل التكنولوجيا، وتحسين القدرة التنافسية. غير أن هذه الآثار الإيجابية لا تتحقق بصورة آلية، بل تتوقف على قدرة المؤسسات والدول على إدارة الانفتاح الدولي بطريقة عقلانية ومتوازنة.

ثالثاً: استراتيجيات إدارة الأعمال الدولية

تحتاج المؤسسة التي ترغب في ممارسة الأعمال الدولية إلى اختيار استراتيجية مناسبة لدخول الأسواق الخارجية وإدارتها. ولا توجد استراتيجية واحدة تصلح لجميع المؤسسات، لأن الاختيار يتوقف على حجم المؤسسة، مواردها، طبيعة المنتج، درجة المنافسة، المخاطر، وأهداف التوسع.

1- استراتيجية التصدير: تعتمد هذه الاستراتيجية على إنتاج السلع أو الخدمات في البلد الأصلي، ثم بيعها في الأسواق الخارجية. وتعد مناسبة للمؤسسات التي ترغب في اختبار السوق الدولي دون تحمل تكاليف كبيرة. كما أنها مفيدة عندما تكون المؤسسة قادرة على الإنتاج بكفاءة في بلدها الأصلي. غير أن هذه الاستراتيجية قد تواجه عوائق مثل تكاليف النقل، الرسوم الجمركية، القيود القانونية، وصعوبة التحكم في التوزيع الخارجي.

2- استراتيجية التكيف مع السوق المحلي: تقوم هذه الاستراتيجية على تعديل المنتج أو الخدمة أو طريقة التسويق حسب خصوصية كل سوق أجنبي. فقد تحتاج المؤسسة إلى تغيير اللغة، التغليف، المواصفات، السعر، أو الرسالة الإعلانية لتناسب ثقافة المستهلكين واحتياجاتهم. وتعد هذه الاستراتيجية مهمة عندما تكون الاختلافات بين الأسواق كبيرة، لكنها قد تزيد من تكاليف المؤسسة بسبب تعدد الصيغ والأساليب.

3- استراتيجية التوحيد العالمي: تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم منتجات أو خدمات موحدة في مختلف الأسواق، مع اعتماد سياسات تسويقية وإنتاجية مقاربة. وتسمح هذه الاستراتيجية بتخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم، لكنها قد لا تتجح إذا كانت حاجات الزبائن تختلف كثيراً من دولة إلى أخرى.

4- استراتيجية الشراكة أو التحالف: قد تختار المؤسسة التعاون مع شريك أجنبي يمتلك معرفة بالسوق المحلي، أو شبكة توزيع، أو موارد مكملة. وتساعد هذه الاستراتيجية على تقليل المخاطر وتسريع دخول السوق، لكنها تتطلب وضوحاً في توزيع المسؤوليات والعوائد، حتى لا تنشأ خلافات بين الشركاء.

5- استراتيجية الاستثمار المباشر: تعتمد هذه الاستراتيجية على إنشاء وحدات إنتاج أو فروع أو شركات تابعة في الخارج. وهي تمنح المؤسسة سيطرة أكبر على أنشطتها الدولية، وتساعد على الاقتراب من الزبائن وتقليل بعض تكاليف النقل والرسوم. لكنها تحتاج إلى موارد كبيرة وتعرض المؤسسة لمخاطر سياسية وقانونية واقتصادية.

6- استراتيجية التركيز الدولي: في هذه الاستراتيجية تختار المؤسسة عددا محدودا من الأسواق الخارجية وترتكز عليها بدلا من الانتشار الواسع. وتناسب هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تملك موارد محدودة، أو التي ترغب في بناء موقع قوي في أسواق مختارة قبل التوسع التدريجي.

7- استراتيجية التنوع الجغرافي: تقوم هذه الاستراتيجية على توزيع النشاط الدولي على عدة أسواق ودول، بهدف تقليل الاعتماد على سوق واحد وتخفيف أثر الأزمات المحلية. لكنها تتطلب قدرة إدارية عالية ونظاما فعالا للتنسيق والرقابة بين مختلف الأسواق.

ومن خلال هذه الاستراتيجيات يتضح أن إدارة الأعمال الدولية تقوم على المفاضلة بين السيطرة، التكلفة، المخاطرة، والمرونة. فكلما زادت رغبة المؤسسة في السيطرة على عملياتها الخارجية، زادت حاجتها إلى الاستثمار والموارد، وكلما قل التزامها بالسوق الخارجي، انخفضت المخاطر ولكن انخفضت معها درجة التحكم.

رابعا: التحديات التي تواجه إدارة الأعمال الدولية

تواجه إدارة الأعمال الدولية مجموعة من التحديات التي تجعلها أكثر تعقيدا من إدارة الأعمال المحلية. ومن أهم هذه التحديات ما يلي:

1- اختلاف البيئة القانونية والتنظيمية: تختلف القوانين من دولة إلى أخرى فيما يتعلق بالضرائب، العمل، الاستثمار، حماية المستهلك، المنافسة، الجمارك، الملكية الفكرية، وحماية البيئة. لذلك يجب على المؤسسة أن تفهم القوانين المحلية في كل سوق تعمل فيه، لأن عدم الالتزام قد يؤدي إلى عقوبات مالية أو قانونية أو فقدان السمعة.

2- المخاطر السياسية: تتعرض المؤسسات الدولية لمخاطر سياسية قد تتمثل في عدم الاستقرار، تغيير السياسات الحكومية، التأميم، القيود على تحويل الأرباح، أو تغيير العلاقات بين الدول. وتزداد هذه المخاطر في الأسواق التي تعرف اضطرابات سياسية أو مؤسسات قانونية ضعيفة.

3- تقلبات أسعار الصرف: عندما تتعامل المؤسسة بعملة متعددة، فإن تغير أسعار الصرف قد يؤثر في تكاليفها وأرباحها وأسعارها. فقد تحقق المؤسسة أرباحا في السوق الخارجي، لكن انخفاض قيمة العملة الأجنبية قد يقلل من قيمة هذه الأرباح عند تحويلها إلى عملة البلد الأصلي.

4- الاختلافات الثقافية: تعد الثقافة من أهم التحديات في إدارة الأعمال الدولية. فالقيم والعادات واللغة وأساليب التواصل تختلف بين المجتمعات، وقد يؤدي عدم فهمها إلى فشل الحملات التسويقية أو سوء

التفاوض أو ضعف إدارة الموارد البشرية. ولذلك تحتاج المؤسسة إلى حس ثقافي وقدرة على التكيف مع خصوصية كل مجتمع.

5- **المنافسة العالمية:** تواجه المؤسسة في الأسواق الدولية منافسين محليين وعالميين، بعضهم يمتلك خبرة كبيرة وموارد واسعة. وهذا يفرض عليها تحسين الجودة، التحكم في التكاليف، تطوير المنتجات، والبحث عن ميزة تنافسية واضحة.

6- **صعوبة إدارة الموارد البشرية الدولية:** تحتاج المؤسسة الدولية إلى إدارة عمال ومديرين من جنسيات وثقافات مختلفة. كما تواجه قضايا مثل اختيار المديرين للعمل في الخارج، التدريب الثقافي، التعويضات، تقييم الأداء، والعودة إلى البلد الأصلي. ويعد سوء إدارة الموارد البشرية من أسباب فشل كثير من التجارب الدولية.

7- **تعقيد سلاسل الإمداد:** تعتمد الأعمال الدولية غالباً على موردين وناقلين وموزعين في دول متعددة، مما يجعل سلسلة الإمداد أكثر عرضة للتأخير، ارتفاع التكاليف، الأزمات الصحية، الحروب، الكوارث، أو القيود التجارية. لذلك تحتاج المؤسسة إلى تخطيط دقيق ومرونة في التوريد.

8- **اختلاف حاجات الزبائن:** لا يمكن افتراض أن الزبائن في جميع الدول لهم الحاجات نفسها. فقد تختلف الأذواق، الدخل، العادات، معايير الجودة، ومستوى تقبل المنتجات الجديدة. وهذا يفرض على المؤسسة دراسة السوق قبل الدخول إليه، وتعديل منتجاتها وسياساتها عند الحاجة.

9- **المسؤولية الاجتماعية والبيئية** أصبحت المؤسسات الدولية مطالبة باحترام معايير العمل، حقوق الإنسان، البيئة، والسلامة، خاصة مع تزايد رقابة المستهلكين والمنظمات الدولية. وقد تتعرض المؤسسة لانتقادات شديدة إذا استغلت ضعف القوانين في بعض الدول أو أهملت آثارها الاجتماعية والبيئية.

خامساً: تقييم إدارة الأعمال الدولية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة

تمثل إدارة الأعمال الدولية امتداداً طبيعياً لتطور المؤسسة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي. فهي تتيح للمؤسسة فرصاً واسعة للنمو، تنويع الأسواق، اكتساب الخبرة، وتحقيق مزايا تنافسية. غير أن هذه الفرص لا تخلو من مخاطر، لأن العمل في بيئة دولية يتطلب قدرة أكبر على التحليل والتكيف وإدارة التعقيد.

ومن الناحية الإدارية، تكشف إدارة الأعمال الدولية أن مبادئ الإدارة لا تطبق بنفس الطريقة في جميع البيئات. فالمدير الدولي يحتاج إلى الجمع بين المعرفة الإدارية العامة وفهم خصوصية الأسواق الخارجية. كما

يحتاج إلى التعامل مع اختلاف القوانين والثقافات والعملات والمنافسين. لذلك تصبح المرونة، الذكاء الثقافي، إدارة المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي من أهم شروط النجاح في هذا المجال¹.

ومن الناحية الاستراتيجية، لا ينبغي أن يكون التوسع الدولي قرارا عشوائيا أو مجرد تقليد للمنافسين، بل يجب أن يستند إلى دراسة دقيقة لقدرات المؤسسة والفرص المتاحة والمخاطر المحتملة. فقد يكون التصدير مناسباً لبعض المؤسسات، بينما يكون الاستثمار المباشر مناسباً لمؤسسات أخرى. كما أن بعض الأسواق قد تكون جذابة من حيث الطلب، لكنها خطيرة من حيث السياسة أو القانون أو العملة.

كما أن نجاح إدارة الأعمال الدولية يتطلب تحقيق التوازن بين التوحيد والتكيف. فالمؤسسة تحتاج أحيانا إلى توحيد منتجاتها وسياساتها لتخفيض التكاليف والحفاظ على هوية العلامة، لكنها تحتاج في الوقت نفسه إلى التكيف مع خصوصية كل سوق حتى تكسب قبول الزبائن المحليين.

وعليه، يمكن القول إن إدارة الأعمال الدولية لم تعد نشاطا ثانويا أو اختيارا محدودا بالمؤسسات الكبرى، بل أصبحت مجالا مهما لكل مؤسسة تمتلك القدرة على المنافسة خارج حدودها الوطنية. غير أن الدخول إلى البيئة الدولية يتطلب إدارة واعية، معلومات دقيقة، كفاءات مؤهلة، واستراتيجية واضحة. فالمؤسسة الناجحة دوليا هي التي تستطيع فهم الأسواق المختلفة، إدارة المخاطر، احترام الخصوصيات المحلية، واستثمار الفرص العالمية دون أن تفقد توازنها الداخلي.

نخلص مما سبق إلى أن إدارة الأعمال الدولية تمثل أحد أهم مجالات الإدارة الحديثة، لأنها تربط المؤسسة ببيئة عالمية واسعة ومعقدة. وهي تفتح أمامها فرصا للنمو والتطور، لكنها تفرض عليها في الوقت نفسه تحديات قانونية وثقافية ومالية وتنافسية. ولذلك فإن نجاح المؤسسة في الأعمال الدولية لا يتوقف فقط على جودة منتجاتها أو قوة مواردها، بل يتوقف أيضا على قدرتها على التفكير الاستراتيجي، التكيف مع البيئات المختلفة، وبناء علاقات دولية قائمة على الكفاءة والثقة والاستمرارية.

الخاتمة

من خلال المحاور التي تناولتها هذه المطبوعة، يتضح أن إدارة الأعمال تمثل أحد المرتكزات الأساسية لفهم كيفية عمل المؤسسات والمنظمات، سواء من حيث بناؤها الداخلي أو علاقتها ببيئتها الخارجية. فقد انطلقت المطبوعة من عرض المفاهيم العامة للإدارة، باعتبارها عملية تقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية. كما تم التطرق إلى طبيعة الإدارة بوصفها علما وفنا ومهنة، وإلى مستوياتها ووظائفها ومجالات تطبيقها، مما يسمح للطالب بتكوين تصور أولي شامل حول موضوع إدارة الأعمال.

وقد بينت المطبوعة أن المؤسسة الاقتصادية لا يمكن فهمها بمعزل عن بيئتها، لأنها نظام مفتوح يتفاعل مع مجموعة من العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية والقانونية. فنجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على مواردها الداخلية، بل يرتبط أيضا بقدرتها على التكيف مع المتغيرات الخارجية، وفهم حاجات الزبائن، ومواجهة المنافسة، واستثمار الفرص المتاحة في بيئة الأعمال. ومن هنا تظهر أهمية الإدارة كأداة لتوجيه المؤسسة وتحقيق التوازن بين أهدافها وإكراهات محيطها.

كما عرضت المطبوعة أهم المدارس التي ساهمت في تطور الفكر الإداري، بداية من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على التنظيم الرسمي والكفاءة وتقسيم العمل، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية التي أعادت الاعتبار للعنصر البشري والعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، ثم المدارس الحديثة التي وسعت النظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما معقدا يعتمد على المعلومات، القرارات، السلوك، والبيئة. كما تم تناول النظرية الموقفية التي قدمت رؤية أكثر مرونة، من خلال تأكيدها أن الأسلوب الإداري المناسب يتغير باختلاف الظروف والمواقف.

وفي الجزء المتعلق بالاتجاهات الحديثة، أبرزت المطبوعة أن الإدارة المعاصرة لم تعد تقتصر على الوظائف التقليدية، بل أصبحت مرتبطة بمجموعة من المداخل الجديدة التي تفرضها التحولات الراهنة. فإدارة التغيير أصبحت ضرورية لمواجهة التحولات التنظيمية والتكنولوجية، وإدارة الجودة أصبحت مدخلا لتحقيق رضا الزبائن وتحسين الأداء، وأخلاقيات الأعمال أصبحت شرطا لتعزيز الثقة والمصداقية، بينما تبرز الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية كآليتين لضمان الشفافية وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة ومصالح المجتمع.

كما اتضح أن المعرفة والإبداع والابتكار أصبحت من أهم مصادر التميز في المؤسسات الحديثة، لأن القدرة على إنتاج المعرفة واستثمارها وتحويلها إلى حلول ومنتجات وخدمات جديدة تمثل عنصرا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية. أما إدارة الأعمال الدولية، فقد بينت أن المؤسسة المعاصرة أصبحت تعمل في بيئة

أكثر اتساعا وتعقيدا، تتجاوز الحدود المحلية، وتفرض عليها فهم الاختلافات الثقافية والقانونية والاقتصادية في الأسواق العالمية.

وعليه، فإن دراسة مقياس مدخل لإدارة الأعمال تمكن الطالب من بناء قاعدة معرفية ضرورية لفهم باقي مقاييس علوم التسيير. فالطالب الذي يستوعب المفاهيم الأساسية للإدارة، ووظائفها، ومدارسها، واتجاهاتها الحديثة، يكون أكثر قدرة على فهم قضايا التنظيم، القيادة، الموارد البشرية، التسويق، الجودة، الاستراتيجية، والأعمال الدولية. لذلك ينبغي التعامل مع هذا المقياس باعتباره مدخلا تأسيسيا لا يقتصر على الجانب النظري، بل يمتد إلى فهم الواقع العملي للمؤسسات.

وفي ضوء ذلك، ينصح الطالب عند مراجعة هذا المقياس بعدم الاكتفاء بحفظ التعاريف، بل ينبغي التركيز على فهم العلاقات بين المفاهيم، والتميز بين المدارس الإدارية، واستيعاب نقاط القوة والقصور في كل اتجاه فكري. كما يستحسن إعداد ملخصات لكل محور، وبطاقات مقارنة بين المدارس والنظريات، مع ربط كل محور بأمثلة من واقع المؤسسات. كما يجب الانتباه إلى المصطلحات الأساسية المتكررة في المقياس، مثل الكفاءة، الفعالية، البيئة، التنظيم، القيادة، الجودة، التغيير، المعرفة، الابتكار، والمسؤولية الاجتماعية.

وفي الأخير، يمكن القول إن إدارة الأعمال ليست مجرد مجموعة من القواعد الجامدة، وإنما هي مجال معرفي وتطبيقي متجدد، يتطور بتطور المؤسسات وبيئاتها. فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع فهم الواقع، تحليل المشكلات، اتخاذ القرارات المناسبة، وتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ومن ثم، فإن هذه المطبوعة تمثل سندا بيداغوجيا أوليا يساعد الطالب على فهم أسس إدارة الأعمال، ويمهد له لاكتساب معارف أعمق في المقاييس المتخصصة خلال مساره الجامعي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أحمد جودة محفوظ. (2006). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، ص 19.
2. المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الاعمال، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003، ص 81:
3. إبراهيم الخلوف الملكاوي. (د.ت). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 31، ص 85.
4. أم الخير نعيمي، وغنية شلغوم. (2020). تطبيقات إدارة المعرفة في قطاع الرعاية الصحية. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة، المجلد 09، العدد 16، جانفي، ص 301.
5. باسم فيصل عبد نايف. (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية: دراسة تحليلية. مجلة دنانير، الجامعة العراقية، العراق، العدد 4، ص 26.
6. بوغلاق الطاهر، نوال. (2021). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي: مراحل، مجالاته، أنماطه، أبعاده، قيادته، دار وائل للنشر، عمان.
7. ثابت عبد الرحمان ادريس، (2005) ادارة الاعمال (نظريات ونماذج وتطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص122.
8. جلدة، سليم بطرس، وعبوي، زيد منير. (2006). إدارة الإبداع والابتكار. دار كنوز المعرفة، عمان، 184 صفحة.
9. حذيفة هيثم أحمد، وفريد محمد القواسمة. (2021). إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية على عينة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، بغداد، المجلد 17، العدد 54، ص 142.
10. خصاونة، عاكف لظفي. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 240 صفحة. دركر، بيتر. (2004). فن الإدارة. تعريب عبد الهادي الميداني، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، 349 صفحة.
11. دودين، أحمد يوسف. (2020). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر، عمان.
12. ربحي مصطفى عليان. (د.ت). اقتصاد المعرفة. ص ص 66-67.
13. رشيدة مناصرية، وعبد الحق بن تقات. (2017). تشخيص واقع متطلبات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07، ديسمبر، ص 218.

14. سعد غالب ياسين. (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 81، ص 109، ص 146.
15. سعدي، فاطمة. (2019). مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة.، لندن، 504 صفحة.
16. سملاي بحضية. (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3.
17. سوسن شاكر مجيد، ومحمد عواد الزيادات. (2007). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم. الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 18.
18. صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 09-10، ص 34، ص 79.
19. عصام نور الدين. (2010). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، ص 33، ص 50.
20. غسان عيسى العمري. (2010). دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، المجلد 27، العدد 52، ص 93.
21. نعيم الطاهر، (2017)، مدخل الى الادارة، الطبعة 1، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان.
22. فائز جلال كاظم، وسراب فاضل مخيبر. (2019). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية في جامعة بغداد، كلية التربية للبنات، بغداد، العدد 11، ص 346، ص 350.
23. كافي، مصطفى يوسف. (2017). إدارة الأعمال الدولية. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 504 صفحة.
24. مأمون سليمان الدرادكة. (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 15.
25. مأمون الدرادكة، وطارق الشلبي. (2007). الجودة في المنظمات الحديثة. الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 16.
26. محمد عبد العال النعيمي وآخرون. (2009). إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص 31.
27. محمد الفاتح تيسير المغربي، (2016)، أصول الادارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
28. حسين حريم، (2006)، مبادئ الادارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار صامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 72.
29. هيثم علي حجازي. (2005). إدارة المعرفة: مدخل نظري. الطبعة الأولى، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ص 35.

30. توفيق عبد المحسن. (2005). **قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس**. دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، ص 45.
31. طاهر محسن منصور الغابي، صالح مهدي محسن العامري، 2005، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص: 54.
32. راهم لخذيبي، تأثير مبادئ الحوكمة على أخلاقيات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 18، العدد 02، عمادة البحث، ص: 133.
33. بن عزة إكرام وآخرون، ديسمبر 2017، تطبيق أخلاقيات الأعمال بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال- حالة الشركة السعودية للإلكترونيات المتقدمة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الثاني، العدد الثاني، جامعة الوادي، الجزائر، ص: 48.
34. طارق عبد العال حماد، 2004-2005، "حوكمة الشركات- المفاهيم، المبادئ، التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، ص: 03.
35. محمد مصطفى سليمان، 2009، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص: 15-16.
36. طارق عبد العال حماد، 2007-2008، **حوكمة الشركات**، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، ص: 11.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

1. Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2016). **Méthode de conduite du changement: Diagnostic, accompagnement, performance**. Paris: Dunod, 288 p.
2. Autissier, D., Moutot, J.-M., Johnson, K., & Métais-Wiersch, E. (2022). **La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation**. Paris: Dunod, p. 39.
3. Bareil, C. (2004). **Gérer le volet humain du changement**. Montréal: Transcontinental, 213 p.
4. Bernoux, P. (2004). **Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations**. Paris: Seuil, p. 54, p. 65.
5. Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). **Changement organisationnel: théorie et pratique**. Québec: Presses de l'Université du Québec, p. 19.
6. Foray, D. (2000). **L'économie de la connaissance**. Paris: La Découverte, p. 167.
7. Meier, O. (2018). **Management interculturel: stratégie, organisation, performance**. Paris: Dunod.
8. Mintzberg, H. (1998). **Structure et dynamique des organisations**. Paris: Éditions d'Organisation, 440 p.
9. Rouleau, L. (2007). **Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde**. Québec: Presses de l'Université du Québec, p. 92.

ثالثاً: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Banra, N. (2001). **Competitive Knowledge Management**. First edition, Palgrave Macmillan, New York, USA, p. 66.
2. Benowitz, E. A. (2021). **Principles of Management**. Cliffs Quick Review, about 240 p.
3. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). **The Management of Innovation**. London: Tavistock Publications, p. 78.
4. Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2020). **International Business: The New Realities**. 5th ed., Global Edition, Pearson, 576 p.
5. Daft, R. L., & Daft, R. L. (2009). **Principles of Management**. South-Western, Cengage Learning India Pvt. Limited, 684 p.
6. Daft, R. L., & Marcic, D. (2022). **Understanding Management**. Cengage Learning, 616 p.
7. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018). **International Business: Environments and Operations**. 16th ed., Pearson, 639 p.
8. Donaldson, L. (2001). **The Contingency Theory of Organizations**. Thousand Oaks: SAGE Publications, p. 126.
9. Drucker, P. F. (2006). **Innovation and Entrepreneurship**. New York: Harper Business, 288 p.
10. Filieri, R. (2010). **Overcoming Knowledge Sharing Barriers through Communities of Practices: Empirical Evidence from a Big Automotive Supplier**. Rome Business School, p. 52.
11. Galbraith, J. R. (1973). **Designing Complex Organizations**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, p. 152.
12. Griffin, R. W., & Pustay, M. W. (2020). **International Business: A Managerial Perspective**. 9th ed., Pearson, 808 p.
13. Hill, C. W., & McShane, S. L. (2008). **Principles of Management**. New York: McGraw-Hill/Irwin, pp. 404–420.
14. Hill, C. W. L. (2023). **International Business: Competing in the Global Marketplace**. 14th ed., New York: McGraw-Hill, 736 p.
15. Kenneth C. Laudon, & Jane P. Laudon. (1999). **Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology**. 5th ed., New Jersey: Prentice Hall, p. 106.
16. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1986). **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**. Boston: Harvard Business School Press, p. 71, p. 79.
17. Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. **Journal of Management Information Systems**, Vol. 20, No. 1, pp. 191–193.
18. Peng, M. W. (2022). **Global Business**. 5th ed., Cengage Learning, 656 p.
19. Sahibzada, U., et al. (2020). Fueling Knowledge Management Processes in Chinese Higher Education Institutes: The Neglected Mediating Role of Knowledge Worker Satisfaction. **Journal of Enterprise Information Management**, p. 1399.
20. Schilling, M. A. (2023). **Strategic Management of Technological Innovation**. 7th ed., McGraw-Hill, 736 p.
21. Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. 7th ed., Wiley, 624 p.
22. Trott, P. (2020). **Innovation Management and New Product Development**. 7th ed., Pearson, 568 p.
23. Woodward, J. (1965). **Industrial Organization: Theory and Practice**. Oxford: Oxford University Press, 281 p.