وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس مدخل لادارة الاعمال

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية LMD

شعبة علوم الاقتصادية و التجارية و المالية و علوم التسيير

اعداد

د. بوعنينبة وهيبة

السنة الجامعية: 2024/2023

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	II
قائمة الاشكال	II
توصيف ودليل مقياس مدخل لادارة الاعمال	III
مقدمة	أ– ب
المحور الأول: مفاهيم حول ادارة الاعمال – التركيز على السياق البيئي لادارة الاعمال	2
تمهيد	2
اولا :اسباب ظهور ادارة الاعمال	2
ثانيا: مفهوم ادارة الاعمال وخصائصها	4
ثالثا : طبيعة الادارة و اهدافها	6
رابعا: المستويات و المهارات الادارية	8
خامسا :مجالات الادارة ووظائفها	10
سادسا: علاقة ادارة الاعمال بالعلوم الاخرى	12
المحور الثاني : المدرسة الكلاسكية للادارة	17
تمهيد	17
اولا : نظرية الادارة العلمية	17
ثانيا: نظرية التقسيمات الادارية	19
ثالثا: نظرية البيروقراطية	24

المحور الثالث: مدرسة العلاقات الانسانية	29
تمهيد	29
اولا: تجارب هاوتورن	29
ثانيا :نظرية الحاجات الانسانية	31
ثالثا: نظرية فريديريك هيرزبيرغ	34
رابعا :y و x نظرية	35
خامسا:الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية	36
المحور الرابع: النظريات الحديثة للادارة	40
تمهيد	40
اولا: المدرسة الكمية (الرياضية)	40
ثانيا: نظرية النظم	41
ثالثا: نظرية الادارة بالاهداف	44
رابعا: الادارة اليابانية	45
المحور الخامس: النظرية الموقفية	50
تمهيد	50
اولا :نشاة و مفهوم النظرية الموقفية	50
ثانيا:اسس النظرية الموقفية	50
ثالثا:اهمية النظرية الموقفية	51
رابعا:مزايا و عيوب النظرية الموقفية	51
خامسا: تقييم النظرية الموفقية	52
المحور السادس:الاتجاهات الحديثة في الادارة: ادارة التغيير	55
تمهيد	55

اولا: مفهوم التغيير و ادارة التغيير	55
ثانيا :مستويات ادارة التغيير	59
ثالثا: مراحل ادارة التغيير	61
المحور السادس:الاتجاهات الحديثة في الادارة: ادارة الجودة	66
اولا: تعريف ادارة الجودة	66
ثانيا: اهمية ادارة الجودة	66
ثالثا: مبادئ ادارة الجودة	67
رابعا :خصائص ادارة الجودة	69
خامسا : وظائف ادارة الجودة	71
المحور السابع:الاتجاهات الحديثة في الادارة: اخلاقيات الاعمال	75
تمهيد	75
اولا :تعريف اخلاقيات الاعمال	75
ثانيا: اهمية اخلاقيات الاعمال	77
ثالثا :مصادر اخلاقيات الاعمال	77
رابعا :مبادئ اخلاقيات الاعمال	78
خامسا :مشكلة اخلاقيات الاعمال و عوائق الالتزام بها	79
المحور الثامن:الاتجاهات الحديثة في الادارة: الحوكمة	83
تمهيد	83
اولا :تعريف الحوكمة	83
ثانيا: انواع الحوكمة	84
ثالثا :اهمية الحوكمة	84
رابعا :ابعادالحوكمة	85

خامسا :عناصر الحوكمة	87
المحور الثامن:الاتجاهات الحديثة في الادارة: المسؤولية الاجتماعية	91
تمهيد	91
اولا: تعريف المسؤولية الاجتماعية	91
ثانيا: انواع المسؤولية الاجتماعية	91
ثالثا :اهمية المسؤولية الاجتماعية	92
رابعا :ابعاد المسؤولية الاجتماعية	93
خامسا :عناصر المسؤولية الاجتماعية	94
سادسا :تطبيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية	94
المحور التاسع:الاتجاهات الحديثة في الادارة:ادارة المعرفة	98
اولا :مفهوم المعرفة	98
ثانيا: مفهوم ادارة المعرفة	99
ثالثا :الفرق بين ادارة المعلومات و ادارة المعرفة	101
رابعا :العوامل المؤثرة في تطور ادارة المعرفة	102
خامسا: متطلبات تطبيق ادارة المعرفة	102
المحور العاشر:الاتجاهات الحديثة في الادارة:ادارة الابداع و الابتكار	106
اولا: تعريف الابداع و الابتكار	106
ثانيا: عناصر الابداع و الابتكار	107
ثالثا: اهمية الابداع و الابتكار	108
رابعا: خصائص الابداع و الابتكار	108
خامسا : انواع الابداع و الابتكار	115
المحور الحادي عشر:اساسيات حول ادارة الاعمال الدولية	112

تمهيد	112
اولا :مفاهيم اساسية لادارة الاعمال الدولية	112
ثانيا: اهمية الاعمال الدولية و انواعها	115
ثالثا: مناهج ادارة الاعمال الدولية	117
رابعا: العوامل الواجب مراعاتها في التجارة الدولية	118
الخاتمة	121
قائمة المراجع	122

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الانشطة الادارية حسب هنري فايول	21
02	هرم ماسلو للحاجات	34
03	الاطار العام لمفهوم النظام	42

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الإستثمار الأجنبي المباشر والإستثمار الأجنبي غير المباشر	113

توصيف ودليل مقياس مدخل لادارة الاعمال

- **المؤسسة الجامعية:** جامعة 20 اوث 1955 – سكيكدة –
- **الكلية:** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- **القسم:** قسم علوم التسيير
- **معلومات حول المقياس:**

- **اسم المقياس:** مدخل لادارة الاعمال
- **نوعية المقياس:** وحدة أساسية؛
- **مدة التدريس:** سداسي؛
- **الرصيد والمعامل:** 06؛ 02 على التوالي؛
- **الحجم الساعي الاسبوعي:** ساعة ونصف للمحاضرة، ساعة ونصف للاعمال التوجيهية؛
- **الفئة المستهدفة:** طلبة السنة الثانية ل م د علوم اقتصادية و تجارية و مالية و علوم التسيير؛

- **الاهداف والقدرات المرجوة:**

تمكين الطالب من الاطار النظري لمفاهيم الادارة عامة وإدارة الاعمال خصوصا، وتسليط الضوء على مراحل تطور الفكر الاداري (الفكر الكلاسيكي؛ المدارس الادارية الانسانية والسلوكية؛ المدارس الادارية الحديثة)، والتطرق لاهم الاتجاهات الحديثة في الادارة (ادارة التغيير ؛ادارة الجودة ؛اخلاقيات الاعمال ؛الحوكمة ؛المسؤولية الاجتماعية ادارة المعرفة؛ ادارة الابداع و الابتكار) بالاضافة الى التعرف على اساسيات ادارة الاعمال الدولية.

- **طريقة التقييم:**

* **المحاضرة :** امتحان نهائي في السداسي؛

* **الاعمال التوجيهية:** المواضبة والانضباط – المشاركة – انجاز بطاقات القارئ أو ملخصات – انجاز البحث وعرضه – امتحان قصير

المقدمة

مقدمة:

تعد الادارة أحد أكثر المصطلحات شيوعا واستخداما لدى العام والخاص، ورغم أنها كممارسة ضاربة في جذور الحضارات البشرية الى أنها كعلم لم تظهر بشكل بارز الا بعد صدور كتاب مبادئ الادارة العلمية لتايلور في بداية القرن الماضي، وما لبثت الادارة أن بدأت تأخذ من بقية العلوم الاخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع والرياضيات وعلوم الاتصال.

كما ازداد الاهتمام بعلم الادارة على مدار العقود السابقة نتيجة الاداء الجيد للمؤسسات التي تطبق مبادئ هذا العلم بالاضافة الى الاستجابة للتحديات التي فرضها التطور التكنولوجي أصبح العمل الإداري بكل تفاصيله يشكل موردا مهما وعاملا من عوامل تميز المنظمات عن غيرها له قواعده ومبادئه ومع توسع تيار العولمة وما فرضته من تحديات أخرى أهمها عولمة الأسواق وزيادة حدة المنافسة، بات من الضروري على كل المنظمات الاقتصادية أن تجعل من اولوياتها تنظيم الادارة و عصرنتها وفقا للفكر الحديث الذي واكب هذه التغيرات و تلم بكل الاساليب الادارية المعاصرة من نظم و اتجاهات حديثة في الادارة و التي اثبتت نجاحها في كل المنظمات الرائدة.

تهدف المطبوعة الموضوعة بين ايدينا و الموسومة بعنوان "مدخل لادارة الاعمال " وهي موجهة لطلبة السنة الثانية علوم تجارية وفق البرنامج الوزاري الجديد الى تعريف الطالب باهم المبادئ و الافكار و المدارس الادارية بالاضافة اهم الاتجاهات الحديثة للادارة و المتمثلة في ادارة التغيير، ادارة الجودة، اخلاقيات العمل، الحوكمة المسؤولية الاجتماعية، ادارة المعرفة، ادارة الابداع و الابتكار، و اخيرا اساسيات حول ادارة الاعمال الدولية، و كلها تعتبر ممارسات باتت ضرورية داخل المنظمات و التي من شانها الحفاظ على بقاءها و استمراريتها.

و للالمام ببرنامج مقياس مدخل لادارة الاعمال وفق البرنامج الوزاري الجديد الصادر سنة 2021 تم تقسيمه الى المحاور التالية:

المحور الاول: مفاهيم عامة حول ادارة الاعمال – التركيز على السياق البيئي لادارة الاعمال

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية لادارة

المحور الثالث: مدرسة العلاقات الانسانية

المحور الرابع: المدارس الحديثة للادارة

المحور الخامس: النظرية الموقفية

المحور السادس: اتجاهات حديثة في الادارة: ادارة التغير و ادارة الجودة

المحور السابع: اتجاهات حديثة في الادارة: اخلاقيات الاعمال

المحور الثامن: اتجاهات حديثة في الادارة: الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية

المحور التاسع: اتجاهات حديثة في الادارة: ادارة المعرفة

المحور العاشر: اتجاهات حديثة في الادارة :ادارة الابداع و الابتكار

المحور الحادي عشر: اساسيات حول ادارة الاعمال الدولية

المحور الأوّل:

مفاهيم عامة حول ادارة الاعمال – التركيز على السياق البيئي لادارة الاعمال

المحور الاول : مفاهيم عامة حول ادارة الاعمال – التركيز على السياق البيئي لادارة الاعمال

تمهيد:

تمثل الإدارة عنصرا مهما في النظام المؤسساتي، لما لها من فعالية في تحسين ظروف العمل وتقدمه ولذا نجد أن معظم الباحثين في العلوم الإدارية يعملون جاهدين بغية تحديث الأساليب الإدارية وتنمية القيادات، إذ أن رفع كفاءة العمل الإداري يعتبر عامل أساسي ومهم في تطوير الأداء وتحسين جودته، فالعملية الإدارية ليست وليدة القرن العشرين، بل هي عملية عرفت منذ أن بدأ الإنسان ينظم نفسه في شكل يتلاءم مع ظروف معيشته.

اولا / نشاة و تطور ادارة الاعمال و اسباب ظهورها:

1- نشاة و تطور ادارة الاعمال:

يعد علم إدارة الأعمال من العلوم الحديثة النشأة في مجال الإدارة والاقتصاد، ولكن مفهوم الإدارة قديم تاريخياً، فهو يستند أساساً إلى سلطة الرؤساء وخضوع المرؤوسين لهم، وقد طَبَّقت مؤسسات ضخمة عريقة الأصول مفهوم الإدارة في تنظيماتها من أجل تنسيق العمل في دوائرها، ويأتي تنظيم الدولة والقوات المسلحة والتنظيم الكنسي في مقدمة هذه المؤسسات، وكان النظام الإقطاعي منذ العصور القديمة يقوم على التنظيم المتسلسل (الخطي)، ويمكن القول إن تنظيم أكثر المشاريع الصناعية التي قامت قبل القرن العشرين كان من هذا القبيل.

فمالك العمل هو مديره ومدبره، وقد تبلغ سلطاته مبلغ حق الملوك المقدس، وهو صاحب الأمر والنهي في مشروعه، وقد يتخطى بأوامره مراتب جميع موظفيه سواء كانت أوامره صحيحة أم غير صحيحة، وقد يستعين هذا المالك ببعض أفراد أسرته أو أقاربه في إدارة منشآته إذا تجاوزت في حجمها حدود طاقته.

وكانت كل القرارات الإدارية وتنظيمات العمل تقوم على أساس الخبرة الشخصية والتجربة والحدس، وقد أدت الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر إلى نمو حجم الاستثمارات الصناعية الفردية والشركات الصغيرة وإلى مضاعفة رأس المال الضروري لتمويلها، وفرضت مكننة الصناعة ازدياد الطلب على الأموال إلى درجة لم يعد في وسع المصادر المالية للأفراد والأسر توفيرها بالغاً ما بلغ ثراؤها فكان أن عمدت المؤسسات الصناعية إلى بيع أنصبة من مشروعاتها إلى الجمهور في صورة أسهم، وأقرب الأمثلة إلى الذهن في هذا المجال تلك الإمبراطوريات الصناعية التي أقامها رجال من مثل هنري فورد أو أندرو كارنيجي أو جون روكفلر، إلا أنه في سياق التطور

التاريخي للنظام الرأسمالي، ومع اتساع الملكية العامة للمؤسسات والمشاريع الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين تحولت هذه المؤسسات من الملكية الفردية إلى ملكية جماعية يستحيل

– عملياً – إدارتها من مالكيها، وصار التقليد المتبع هو إدارتها عن طريق مجلس إدارة ينتخبه أصحاب الأسهم.

وهكذا غدت الإدارة مهنة مستقلة، وصارت الحاجة ماسة إلى وجود مديرين متفرغين يسيّرون العمل ويوجهونه، كما ظهرت الحاجة إلى وجود بنية هيكلية يعتمد عليها المديرون في عملهم الإداري، ويؤلف المديرون التنفيذيون والموظفون الكبار في المؤسسات الضخمة ما يعرف اليوم باسم «الإدارة العليا» ويليهم في المرتبة جماعة الموظفين والإداريين التنفيذيين التي تؤلف ما يمكن أن يطلق عليها مهمة تنفيذ سياسة الإدارة العليا وقراراتها وتوجيهاتها، ويأتي في المرتبة الثالثة فئة هي أقرب إلى الإنتاج الفعلي من سابقتيها، وتضم المشرفين و رؤساء الورشات ورؤساء وحدات العمل،وثم الذين يتولون الإشراف المباشر على سير العمل وتنفيذ جدول الأعمال اليومي المقرر.

ولما كانت الإدارة في المؤسسات الكبيرة تضم أفراداً كثيرين ومن مستويات مسؤولية مختلفة فقد وجب على المدير أن يثبت جدارته وكفايته في عمله، وكان ذلك من دواعي الاهتمام بالطرائق العملية التي يمكن أن تبيّن مدى نجاح المدير أو إخفاقه. وقد تمخضت جهود الكثير من المديرين المبدعين ورواد حركة الإدارة العلمية عن ولادة علم جديد هو علم إدارة الأعمال وتعود بدايات هذا العلم إلى أواخر القرن التاسع عشر، وهو يعد علماً أمريكي النشأة، لأن أكثر مدارسه ومذاهبه وبحوثه التطبيقية ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية، وطورت على يد علماء ورجال أعمال أمريكيين.ولم يكن فريدريك وينسلو تايلور أول من دعا إلى تطبيق الطرائق العلمية في الإدارة، إلا أنه لا شك ترك أعظم الأثر في هذا الميدان.

2– اسباب ظهور ادارة الاعمال:

هناك العديد من الاسباب التي جعلت من الادارة علم مستقل بذاتة له خصائصة ونظرياتة وادواته ومن تلك الاسباب نذكر مايلي :

1– زيادة تدخل الدولة فى الحياة العامة وقيامها بانشاء المشاريع العامة التي تخدم المواطنين، مما اوجب توظيف كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع المشاكل التي تواجهها سواء اكانت تلك المشاكل قانونية او اجرائية او اقتصادية اوسياسة.

2– زيادة نفوذ النقابات العمالية ومؤسسات حماية المستهلك مما استدعي وجود كوادر مدربة على العمل من الناحية الانسانية والقانونية.

3- بروز اثر العلوم والدراسات الانسانية فى مجالات الادارة المختلفة و انفصال الملكية العامة عن الخاصة ضمن مبادئ الخصخصة، ادى الى ضرورة وجود جهاز اداري فعال وقيادات ادارية قادرة على رعاية مصالح المستثمرين فى جميع القطاعات.

4- التقدم التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات ادى الى وجوب كوادر ادارية لها القدرة على التعامل والاستفادة من هذا التقدم.

5- هل تعتبر الادارة علم ام فن ام كلاهما معاً الادارة؟ هي علم كونة قائم على اسس ومفاهيم ونظريات خاصة به والادارة ،هي فن فى مهارة تطبيق تلك المفاهيم والنظريات فى المعاملات سواء مع الموظفين داخل المؤسسة او الزبائن خارج المؤسسة،ونستطيع القول ان الادارة هي علم وفن فى ان واحد يقوم على مهارات ابداعية فى تطبيق المفاهيم والاسس التي يقوم عليها علم الاداره، ولتحقيق الاهداف المنشودة للمنشاه ضمن مبادئ الكفاية والفاعلية.

ثانيا/ مفهوم ادارة الاعمال وخصائصها :

لقد اختلف الباحثون و المتخصصون في وضع تعريف شامل و محدد للادارة و ذلك نظرا لاختلاف المدارس الادارية و الفكرية التي ينتمون اليها او لاختلاف الزاية التي ينظرون من خلالها لذلك جاءت عدة تعاريف كل منها ركز على جانب معين من الادارة .

1- تعريف الادارة :

تعددت الكتابات العلمية التي اهتمت بتعريف الادارة و لكنها كشفت عن صعوبة وضع تعريف شامل و واضح لها فضلاً عن أنه يصعب الانتهاء إلى تعريف محدد لعلم يتطور ويتقدم باستمرار وفيما يلي نعرض بعض التعاريف في محاولة لوضع تعريف شامل من خلالها:

- عرف هنري فايول ان " الإدارة تعني بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر، وينسق ويراقب" (1)

- كما يعرفها شيلدون بانها: " الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإعداد الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية للأعمال المنجزة." (2)

- كما يعرفها فريدريك تايلور الادارة " هي ان تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من ان الافراد يؤدون العمل بأحسن وأرخص طريقة ممكنة." (3)

– اما درايكر فيرى ان الادارة هي وظيفة و معرفة و علم يتم انجازه و يطبق على المديرين هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف و يتولى هذه الاعمال. (4)

– ماري باركر فوليت (مستشارة في الشؤون الادارية ورائدة في مجالات النظرية التنظيمية والسلوك التنظيمي) "الادارة هي فن تحقيق الاشياء من خلال الاخرين "(5)

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة على انها: " وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية على بيئة العمل."

من خلال ما سبق يمكن التوصل الى مجموعة من المميزات المشتركة التي توحد مفهوم الادارة منها :

– الادارة نشاط انساني ذو طبيعة ذهنية وترتبط بالجماعة وليس الفرد؛

– من الضروري وجود هدف لادارة ؛

– تنطوي الادارة على تلك العملية المتكاملة من التخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة؛

– تهدف الادارة الى الاستخدام الامثل للموارد ؛

– الادارة ضرورية لتحقيق الغايات و الاهداف.

2– خصائص الادارة:

يمكن استعراض بعض الخصائص و المميزات للادارة باختصار على النحو التالي :(6)

– ان الادارة ليست تنفيذا للاعمال، بل الاعمال يتم تنفيذها بواسطة الاخرين، فبمجرد كون أحد الافراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مديرا، كما أن وجود عدد من الاتباع المخلصين لا يعين بالضرورة وجود الادارة. فالادارة بالضرورة تنطوي على تحديد الاهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين ولكي يشارك الفرد في الادارة فمن الضروري أن يقوم بأداء الاعمال بنفسه ويجعل الانشطة تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة؛

– إن الادارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو استمرارية بقاء منظمات تسعى لاشباع المجتمع من السلع والخدمات بانواعها المختلفة، فهي الاداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤوليتها اتجاه المجتمع ، خاصة وأن حاجات الانسان دائما مستمرة ومتجددة وأن إشباعه لحاجة معينة يجعله يسعى لاشباع حاجة أخرى فضلا عن تعدد حاجاته وطموحاته في المستقبل؛

– إن الادارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام أو الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة واتخاذ القرارات؛

– إن الادارة نشاط انساني هادف فهي تتعامل منذ تطبيقها مع الجماعة بما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات، وتسعى في نفس الوقت الى تحقيق أهداف المنظمة من خلال انجاز عدد من الوظائف أو المهام والادوار في ضوء

قواعد وأعراف معينة، أي أن العلاقات بين ومع حماعات العمل المرؤوسين، والمهام، الوظائف الادارية، والقواعد المنظمة للعمل هي من بين أهم العوامل الموجهة أو الحاكمة للاداء الاداري ؛

– تتصف الادارى بالشمولية، حيث أن الادارة تمارس وتطبق في جميع المستويات الادارية وليست محصورة على الادارة العليا فقط وإنما يتم تطبيقها من قبل جميع أعضاء المنظمة باختلاف مستوايتهم الادارية بدرجة تفاوت نسبي في التطبيق بمعنى أنه من المؤكد أن يكون هناك درجة اختلاف من حيث الاهمية النسبية لوظائف الادارة وطبيعة الانشطة الممارسة في كل مستوى؛

– إن الادارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة و المهارة و الاجراءات ، فالادارة كعملية مهارية تتطلب من القائمين عليها مجموعة من المهارات كالمهارات الفكرية تتمثل في القدرة على التخطيط والاطلاع و الادراك والتقييم السليم، ومهارات إنسانية تتطلب القدرة على التعامل والاتقان مع مجموعة من الافراد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومهارات فنية وعقلية كالقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات وأجهزة الاتصال والانترنت وغيرها من الوسائل التقنية الحديثة ؛

– تتصف الادارة أيضا بالتغيير، فبيئة الاعمال متغيرة، والعنصر البشري متغير بطبعه وحاجاته وطموحاته أكثر تغيرا، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة تتطلب من الادارة ضرورة مواكبته؛

– تتصف الادارة كذلك بالمرونة، وهي ضرورة الاستجابة لمعطيات البيئة والتكيف معها بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها .

ثالثا / طبيعة الادارة و اهدافها:

1– طبيعة الادارة:

اختلف كتاب وباحثي الادارة حول طبيعتها، هل هي علم؟ أم فن؟ ويعود سبب ذلك الاختلاف الى أن الادارة نشأت في بدايتها مستندة الى الخبرات والمهارات الخاصة بالاشخاص أكثر من اعتمادها على المبادئ والحقائق العلمية. فهل الادارة علم بالمعنى الذي توصف به العلوم التطبيقية أي انها تتميز بخصائص ثابتة يمكن قياسها أو

التنبؤ بها؟ أم إن الادارة فن له خصائص مثل الابتكار ومهارة والابداع، ومن ثم تتدخل فيه درجة الذكاء و الموهبة والالهام (7)

– **الادارة كعلم:** لم تعرف الإدارة كعلم ذا أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين، ولقد بدأ الحديث عن الإدارة كعلم مع بداية كتابات وأفكار فريدريك تايلور، و تعد الإدارة علما لكونها تسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفها وعملياتها الإدارية، كما تعتبر الإدارة علما لاستفادتها من أساسيات ونظريات العلوم الاجتماعية والإنسانية الأخرى، وكذا العلوم الرياضية والطبيعية، كما أن هناك العديد من النظريات التي تم استنباطها في مجال الإدارة (8)

– **الادارة كفن** :الفن هو المهارة في تطبيق المبادئ والقوانين والنظريات، والتي تحتاج إلى شخصية قوية موهوبة يتسم صاحبها بحسن التصرف لحل المشكلات، والقدرة على الابتكار والإبداع، والقيام بالتنسيق والتنظيم واستخدام الإمكانيات المتاحة واستثمارها بأقل تكلفة ممكنة.(9)

في هذا الإطار، تحتاج طبيعة العملية الإدارية المعقدة والمتغيرة إلى مهارة وخبرة ومرونة ، في التطبيق، فالإداري يعتمد على مهاراته وإبداعه وقدرته على التعامل مع العنصر البشري في تطبيق مبادئ الإدارة ونظرياتها.(10)

– **الادارة كعلم وفن:** اذن فالادارة هي علم وفن في نفس الوقت إذ أن اعتبار الادارة فن لا يعني إنكار وجود العلم فيها، لان أي فن لابد وأن يعتمد على علم مساند له، وأي فن لابد له من علم و دراسة تصقله، كما أن العمل العلمي البحت عند تطبيقه عمليا، لابد من وجود مهارات ومواهب ذاتية حيت يمكن تطبيقه بنجاح، هذه المواهب و المهارات هي التي تمثل الجانب الابداعي والفني لدى الممارس الاداري، وفي نفس الوقت نجد أن الاداري ملزم بالالمام بجانب خبراته ومعارفه الذاتية الى علوم أخرى، كالاقتصاد والاحصاء وعلم النفس والتاريخ، وغيرها من العلوم الاخرى، وبذلك يمكن القول أن الادارة هي فن وعلم في نفس الوقت.(11)

2– اهداف الادارة:

للادارة أهمية كبيرة في جميع ميادين الحياة، ويرى بيرت دراكر Drucker Peter أن التقدم الاقتصادي والاجتماعي ناتجان عن الادارة، وأنه لا توجد دول متخلفة انما دول غير مدارة فهي تعد إذن أحد أبرز المؤشرات الواضحة التي يمكن من خلالها التمييز بين المجتمعات المتقدمة والنامية، فلقد أثبتت التجارب أن الادارة الناجحة قد تعوض بكفاءتها وفعاليتها عن قلة الموارد والامكانيات، كما تعمل على معاجلة الخطط الضعيفة وتحسينها وتعزيز تحقيقها

في، حين أن الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الادارة السيئة وتعد الادارة أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الافراد والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والامن والتقدم أما في مجال المشروعات و المؤسسات المختلفة فإن أهمية الادارة مستمدة من الاهداف المرجوة منها والمتمثلة في: (12)

– قيادة و توجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة و أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى؛

– تبسيط إجراءات العمل، وتجنب الاسراف و الاضطراب ، و الاستخدام الفعال للموارد؛

– التأثري الفعال على عناصر الانتاج، فتصدرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها والتنسيق فيما بينها بما يتناسب وظروف العمل؛

– مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، من ظروف سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية وتكنولوجية، لتحقيق الاستقرار و التكيف؛

– تطوير عناصر الانتاج، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، و إطلاق الطاقات و تجديدها من خلال التأهيل والتدريب و الاعداد؛

– تحقيق العدالة والحوافز للافراد ، وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل؛

– تجميع المعلومات وتحليلها و بالتالي التنبؤ بالاحداث، فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجية و الداخلية التي تمدها بالابداع والتصور الاستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو؛

– العمل على تحسين مكانة المؤسسة ومواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي .

رابعا/ مستويات و المهارات الادارية:

1– مستويات الادارة :

مع تعقد الأعمال وتوسعها، لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي لعملية الإدارة يفي بالغرض؛ فالمشاريع والأنشطة هنا لم تعد تُدار من الرئيس إلى المرؤوس مباشرًا؛ فهناك العديد من المشاريع التي تمتلك مئات الأقسام وآلاف العمالة التي من المستحيل أن يتواصل الرئيس معها كلها.

حتى مع وجود وسيط بين الإدارة العليا والعمال، ظلت الحاجة إلى وجود تقسيمات أخرى تساعد في إدارة الأنشطة الإنتاجية والصناعية والتسويقية والبيعية كلها على حدى، بجانب إدارة العمال أنفسهم والإشراف والرقابة عليهم، لذلك وجد ما يسمى بالهيكل الهرمي للإدارة أو مستويات الإدارة الثلاثة والذى يتم تقسيمها كالآتي:

– **مستوى الادارة العليا** :وهي تتكون عادة من المدير أو مجلس الادارة، وتكون مهمتها الاشراف على إدارة المنظمة وتحديد الاهداف العامة والاستراتيجيات المراد الوصول إليها، وصياغة الاستراتيجيات، والسياسات اللازمة لتنفيذ

أهداف المنظمة طويلة الامد باسرع وقت وأقل تكلفة ويجب أن يستجيب المستوى لاحتياجات المحيط الخارجي للتأكد من أن المنظمة تتجاوب مع متطلبات كل عنصر داخلها.

– **مستوى الادارة الوسطى:** تتألف من مديري الفروع ومديري الإدارات مثل مدير الانتاج والتسويق والتمويل والشؤون الادارية....الخ وهم مسئولون أمام الإدارة العليا عن سير العمل في إدارتهم ، وهي تكرس المزيد من الوقت للمهام التنظيمية والتوجيهيه و من بين المهام التي تقوم بها.

* يقومون بتنفيذ خطط المنظمة وفقًا لسياسات وتوجيهات الإدارة العليا.

* يضعون الخطط للوحدات الفرعية للمنظمة.

* المشاركة في توظيف وتدريب مستوى الإدارة الدنيا.

* شرح وتفسير السياسات من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى الإدارة الدنيا.

* مسئولة عن تنسيق الأنشطة داخل القسم أو الإدرة.

* كما أنها مسئولة عن إلهام وتوجيه مديري المستوى الأدنى لتحسين أدائهم.

– **مستوى الادارة الدنيا:** في المستويين السابقين، الإدارة العليا تهتم بتحديد الأهداف الاستراتيجية، الإدارة الوسطى تقوم بتحويل هذه الأهداف إلى خطط قابلة للتنفيذ، بينما يأتى دور الإدارة الدنيا لتحويل هذه الخطط إلى مهام توزع على المختصين ويتم الإشراف عليهم لتحقيقها .

وبتالي هي 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 والمشرفون على العمال.(13)

2– المهارات الادارية: فيما يلي بعضُ المهارات الإدارية الواجب توافرُها في الكادر الإداري لأي مؤسسة:(14)

***المهارات التقنيّة :(Technical skills)** تتمثّل هذه المهارة في القدرة على إنجاز المهامّ المحاسبية، والتسويقية، والهندسية، والبرمجية، حيثُ تُكتسب هذه المهارات من خلال التعليم الرسميّ، والحصول على شهادة رسميّة في ذلك، ومن خلال التدريب لتطوير المهارة، ومن خلال الخبرة في مجال الوظيفة المتعلّقة بهذه المهارة.

***المهارات الإنسانيّة :(Human skills)** هي المهارات المتعلّقة بالجانب الشخصي، وتتمثل هذه المهارة في القدرة على العمل ضمن الفريق، والتفاعل معهم بشكل إيجابي، والقدرة على التأثير في سلوكيات الآخرين، والتعاطف معهم، كما تتضمّن الثقة بالنّفس، وحبّ العمل، والحماس له.

***المهارات الفكريّة :(Intellectual skills)** هي القدرةُ على تحقيق التناسق، والتكامل بين أنشطة المؤسسة على اختلافها، والقدرة على تتبع، وحلّ المشاكل، والقدرة على التخطيط، واتخاذ القرارات، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والعامّة للمؤسسة.

***المهارات التشخيصية :(Diagnostic skills)** هي قدرة الكادر الإداري على تشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة، والقدرة على معرفة الأسباب الكامنة وراءها، والقدرة على حلّها.

***المهارات التحليلية :(Analytical skills)** هي القدرة على تحديد المتغيّرات الرئيسية في كلّ موقف على حِدة، والقدرة على ربط المتغيّرات مع بعضها البعض، وذلك من أجل التوصّل إلى نتيجة صحيحة.

مع العلم انه لكل مستوى مهاراته الخاصة و التي يجب ان يتصف به الموارد البشرية فعلى سبيل المثال مستوى الادارة العليا تتطلب المهات الفكرية و التشخيصية بمعنى التفكير على المدى البعيد و الاستشراف اما الادارة الوسطى فتتطلب المهارات الانسانية و المهارات التحليلية بمعنى القدرات القيادية و التعامل مع الناس وخلق البيئة الملائمة لعمل اما الادارة الدنيا فتتطلب المهارات التقنية او الفنية المستعملة في الانشطة بالاضافة الى تقنيات الاشراف.

خامسا / مجالات الادارة ووظائفها:

1- مجالات الادارة :

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة وتطبق في القطاع الاقتصادي وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال.

***الادارة العامة:** هي جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة وذلك عبر استخدام ادارة الطاقات البشرية والمادية وتنظيم .وهي نشاط عام يهدف إلى تقديم الخدمة العامة لتسيير الحياة اليومية للمواطنين في مختلف المجالات الاقتصادية والامنية والثقافية والتربوية والبيئية .وهي مجموع العمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة والانتاج الحكومي وتنفيذ مختلف القوانين.

***إدارة الاعمال:** هي تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الافراد الاخرين لتحقيق أهداف خاصة محددة في منظمات خاصة تعود ملكيتها للافراد أو شركات مساهمة، فهذه الادارة تمارسها المنظمات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات المجتمع المادية والمعنوية وتهدف إلى الربح لتحقيق حاجاتها ورغباتها الذاتية.

و يتمثل الفرق بينهما في مايلي : (15)

– القوة المؤثرة في المؤسسات العامة سياسية بينما القوة المؤثرة على المؤسسات الخاصة اقتصادية .

– تعمل المشاريع العامة في ظل ظروف احتكارية بينما تعمل المشاريع الخاصة في جو من التنافس .

– يعمل الموظف الحكومي في تادية واجبه مدفوعا بروح الخدمة العامة لتقديم خدمة للمواطنين و ليس بغرض تحقيق الربح.

– الادارة العامة ترتكز على قاعدة المسؤولية العامة حيث انهم مسؤولسن عن تصرفاتهم تجاه الجمهور اما ادارة الاعمال فترتكز المسؤولية على اصحاب المشروع في الدرجة الاولى.

2– وظائف الادارة :

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها (صناعي، تجاري، خدمي)، كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية أو دنيا)، وتتمثل باختصار فيما يلي:

–**التخطيط:** يعتبر أول الوظائف في العملية الإدارية، حيث تهتم هذه الوظيفة بتصور ما سيكون عليه الحال في المستقبل في ظل التغيرات المحيطة، وتحديد أفضل السبل لإنجاز أهداف المنظمة.

وتنطوي وظيفة التخطيط على ثلاث خطوات هي :(16)

* تقرير كيف سيتم تخصيص موارد المنظمة لتحقيق هذه الاهداف.
* تقرير كيف سيتم تحسين هذه الاهداف.
* تحديد الاهداف المراد تحقيقها.

– **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 واللازمة لتسيير الخطط السابقة، بحيث يقوم المسير أو الإداري بتحديد الوظائف وتوزيع المسؤوليات على الأشخاص الذين يشتغلون بهذه الوظائف، كما يعمل التنظيم على تسهيل عملية التنسيق عن طريق إقامة العلاقات بين السلطات المختلفة.

ويشمل التنظيم ما يلي :

* تخصيص المهام و تجميعها في ادارات .
* رسم علاقات السلطة و المسؤولية بين الافراد المجموعات
* توزيع الموارد (خاصة البشرية)بين الادارات .

– **التوجيه:** تتعلق هذه الوظيفة بالعنصر البشري فهي تتناول عدة أمور كإثارة الدوافع وتحفيز الأفراد للعمل، وقيادتهم وإرشادهم و الاتصال بهم، حيث يهدف التوجيه إلى تعبئة وتوجيه جميع العاملين بالمنظمة من أجل إنجاز الأهداف الرئيسية للمنظمة.

و يشمل التوجيه ما يلي :

* رسم رؤية واضحة لدى العاملين باهمية المنظمة.

* مساعدة العاملين على تكوين فهم جيد لدورهم في تحقيق هذه الرؤية.

* تشجيع العاملين على المشاركة في العمل، وتحقيق مستوى أداء مرتفع من خلال استخدام التفوق والقدرة على التأثير، والاقناع، ومهارات الاتصال، والتنسيق كما أن عملية التوجيه هو تحقيق مستوى مرتفع من الدافعية و الالتزام لدى العاملين في المنظمة.

– **الرقابة:** تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، حيث يتم من خلالها التأكد من أن المنظمة تسير وفقا للسياسات المسطرة في مرحلة التخطيط، فهي تهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف. كما يقصد بها المقارنة بين النتائج الفعلية المحققة على أرض الواقع والأهداف النظرية المعلنة في الخطة، بالإضافة إلى البحث عن الأخطاء والقيام بتصحيحها والعمل على تجنبها في المستقبل.

وتشمل الرقابة ما يلي :

* وضع المعايير التي تحدد الاداء المطلوب .

* تصميم نظام للمعلومات لتوفير البيانات اللازمة لتقييم الاداء.

* المتابعة المستمرة للعمل خلال مراحل التنفيذ المختلفة.

سادسا/ علاقة ادارة الاعمال بالعلوم الاخرى:

إن علم الادارة له علاقة وطيدة بالعلوم الاخرى نظرا لاهتمام هذا العلم بالعنصر البشري، لذلك سنوضح فيما يلي العلاقة القائمة بين علم الادارة ومختلف العلوم الاخرى :

1- **علاقة علم الادارة بالعلوم الاجتماعية** :يركز علم الاجتماع على دراسة المجتمعات من حيث أجناسها وتكويناتها العرقية وتطورها وتاريخها والعوامل التي تأثرت بها، ولان الادارة تقوم على الجهد البشري وتتعامل مع الجماعات داخل التنظيمات الادارية في سبيل تحقيق أهدافها المرسومة، فإن فهم سلوك الجماعات أمر أساسي للمدير، لان ذلك سيساعد في إيجاد مناخ تنظيمي اجتماعي سليم داخل الجهاز الاداري، كما يسهل عملية الاتصال والتفاهم بين العاملين ويشيع جوا من الود والاحترام بينهم، الشيء الذي يضمن حسن سير العمل .

2- علاقة علم الادارة بعلم الاقتصاد :يهتم علم الاقتصاد بدراسة استخدام وادارة الموارد الطبيعية المحدودة بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة بهدف إشباع أقصى الحاجات الانسانية اللامحدودة، وعلم الادارة يعتبر أهم وسيلة للتنسيق ما بين الموارد المختلفة وتحقيق عنصري الكفاءة والفعالية، لهذا علم الاقتصاد يحتاج إلى علم الادارة للتدنئة من التكاليف والتعظيم في النتائج. (17)

3- علاقة علم الادارة بعلم النفس :يهتم علم النفس بدراسة سلوك إلانسان وحل المشكلات الشخصية، وإن رجال الادارة يتعاملون باستمرار مع الافراد داخل المؤسسة، لذلك يحتاجون لفهم سلوكياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وكيفية التأثير عليهم حتى يوجهوهم إلى تحقيق الاهداف الموضوعة، حيث أن العلاقة ما بين علم إلادارة وعلم النفس أدت إلى ظهور ما يسمى بعلم النفس الاداري الذي يهتم بكل ما يتعلق بالادارة في علم النفس.(18)

4- علاقة علم الادارة بعلم القانون إن إدارة المنظمات تواجه العديد من القوانين والتشريعات كتلك المتعلقة بالاستيراد والتصدير والعقود والمعاملات التجارية وغيرها، فعلى المنظمة الالتزام بمختلف القوانين السائدة التي تنظم النشاط الاقتصادي. (19)

5- علاقة الادارة بنظم المعلومات: في ظل الثورة المعلوماتية التي وفرتها التكنولوجية والتقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت، أصبح بامكان المدير استخدام المعلومات المتاحة في العديد من المجالات الادارية مثل اتخاذ القرارات، تقليص المخاطرة و حالات عدم التاكد ، وتحليل وتفسير نتائج البحوث والدراسات وغيرها .(20)

6- علاقة الادارة بعلم الاخلاق: هي التمييز بين الصواب و الخطا فيما يتعلق بتصرفات الافراد و هو مجموعة من معايير السلوك ثم الارجاع على انها مقبولة و من يخالف مثل هذه المعايير في ذلك المجتمع يعتبر تصرفه لا اخلاقي و على الادارة و الاداريين ان يتحلو بالاخلاق الحميدة و ان يتمسكو بالقيم السائدة في مجتمعهم فيحسب على الاداري ان يهتم بالاخلاق عند مقابلة الجمهور و يجب على قسم الانتاج ان يلتزم بجودة السلع التي ينتجها

المستهليكين ويجب على قسم التسويق ان يضع الاعلانات الصادقة و الاخلاقية لاقناع المستهليكين لشراء السلع و الخدمات .

7- علاقة علم الادارة بعلم المحاسبة :المحاسبة تقدم للادارة معلومات هامة حول التكلفة التي يتطلبها مشروع معين، وكيف يمكن من تقليص تكاليف المشروع لتمكينه من تحقيق أرباح .(21)

تهميش المراجع للمحور الاول:

1- محمد الصيرفي ، الادارة الالكترونية للمنشات الفندقية ،الطبعة 1 ،دار الفكر الجامعي الاسكندرية، مصر 2008 ،ص 14.

2- نعيم الطاهر ،مدخل الى الادارة ،الطبعة 1، دار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن، 2017 ص 7.

3- على محمد منصور، مبادئ الادارة، مجموعة النيل العربية القاهرة ،مصر، 2004 ،ص34.

4- محمد الفاتح تيسير المغربي، اصول الادارة و التنظيم، دار الجنان للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن، 2016 ص 10.

5- Lovorkolucie ,Tihomir lukovie ,contiolling as function of successful management of a marina ,managemevt and irganisation,working paper from the 3 rd Dubrovnik international economic meeting – managing business grwth in a volatile emvironmant, university of pubrovnik,Croatia,12-14october,2017,p:471.

6- عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم و الادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2003 ص ص 14-17.

7- محمد الفاتح محمود تيسير المغربي، اصول الادارة و التنظيم، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة الطبعة الاولى، 2018 ،ص 15.

8- ابو النصر مدحت محمد، الادارة بالحوافز اساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب و النشر مصر، 2012، ص ص 26-27.

9- بدير جمال يوسف ،اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،الاردن 2014 ،ص16.

10- نصير نوال، ادارة الوقت لحياة افضل، امواج للطباعة و النشر و التوزيع ،الاردن، 2016، ص16.

11- عبد الباري ذرة ،محفوظ جودة، اساسيات في الادارة المعاصرة ،الطبعة الاولى ،دار وائل للنشر و التوزيع عمان، 2011 ،ص 39 بتصرف .

12- صباح شاوي ،اثر التنظيم الاداري على اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة –دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 2010/2009 ،ص ص 6-7.

13- عريبات ياسر احمد، المفاهيم الادارية الحديثة، دار ياقا العلمية للنشر و التوزيع ،الاردن ،2008 ،ص 17.

14- عمر درة ،مدخل الى الادارة ،جامعة عين شمس كلية التجارة القاهرة ،2009، ص ص 55-57. بتصرف.

15- احمد يوسف دودين، منظمات الاعمال المعاصرة الوظائف – الادارة ،الاكاديميون للنشر و التوزيع عمان، الاردن ،2014 ،ص 69.

16- محمد شيخ صالح القدومي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار المعتز للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن 2014 ،ص ص 20-22.

17- محمد قاسم القريوني، مبادئ الادارة النظريات و العمليات و الوظائف ،دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 3 عمان ،الاردن، 2006، ص 38.

18- سعاد نائف برنوطي، اساسيات ادارة الاعمال ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن ،2008 ،ص 71.

19- المهدي الطاهر غنية ،مبادئ الادارة ،دار الكتب الوطنية بنغازي ليبيا، 2003، ص 31.

20- بن حمودة سكينة ،مدخل للتسيير و العمليات الادارية ،دار الامة للطباعة و النشر و التوزيع ،الجزائر، 2012 ص 25.

21- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق ،ص 39.

المحور الثاني:

المدرسة الكلاسيكية لادارة

المحور الثاني : المدرسة الكلاسيكية لادارة

تمهيد:

يرتبط الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة بمجموعة من المعتقدات التي سادت حول الإدارة والتي ظهرت في السنوات الأولى من القرن العشرين، تلك الأفكار تمثل الإطار الأول المنظم للإدارة، ولقد كان ظهور هذه الأفكار تطورا طبيعيا لأعمال الرواد الأوائل في هذا المجال بالإضافة إلى تزايد حجم المنظمات. إن إطلاق صفة التقليدية أو الكلاسيكية على هذه النظريات لا يعود لانها ظهرت في فترة زمنية مضت إنما يعود إلى طبيعة الأفكار والمبادئ التي تبنتها.

وبصفة عامة، تمكن تحديد الاتجاهات التي تناولتها المدرسة التقليدية بالدراسة في ثلاث نواحي كالتالي :(1)

1- زيادة الانتاجية من خلال دراسة الجوانب الفنية للعمل والاساليب و الظروف التي تؤدي الى تحقيق الكفاءة الانتاجية للعناصر المشتركة وذلك على مستوى الادارة التنفيذية(الورشة) وهو ما ركزت عليه حركة الادارة العلمية .

2- دراسة الادارة "كعملية" تعتمد على عدد من الوظائف التي يجب على المدير الاضطلاع بها، ومن خلال هذه الوظائف ثم تنمية عدد من المبادئ الادارية التي يمكن تطبيقها على الافراد الاعمال و المنظمات.

3- دراسة الادارة من خلال ما سمي "بالتنظيم البريوقراطي" للوصول الى الكفاءة الادارية بتطبيق مبادئ البيريوقراطية .

و تنطوي تحت هذه المدرسة ثلاثة نظريات اساسية و هي :

اولا/ نظرية الادارة العلمية (فريديريك تايلور) :

يعتبر تايلور أكثر علماء الادارة شهرة وتأثيرا في الفكر الاداري وتطبيقاته، فبعد تأليفه لكتابه الشهير مبادئ الادارة العلمية(1911) Taylor ,لم يعد بالامكان دراسة الادارة دون الاشارة إليه .وتقوم الادارة العلمية على مبدأ أساسي هو تعظيم الرفاهية للعمال وللمؤسسة في نفس الوقت، انطلاقا من حصول العمال على أجور مرتفعة والمؤسسة تتحمل تكاليف منخفضة، ويتحقق ذلك من خلال زيادة الانتاجية.

وتأتي الادارة العلمية لتحدث ثورة على الادارة العادية أو القديمة هذه الاخيرة في أحسن صورها تقوم على المبادرة و الحوافز ، وعليه لاحظ تايلور مايلي حول الادارة القديمة :

– نفس العملية لا يتم القيام بها بنفس الطريقة فالمهم هو إنجاز المهمة لكن الكيف غير مهم، أي أنه لا توجد طريقة واحدة للقيام بالعمل؛

– عدم وجود معاييرموحدة وقواعد لقياس إنتاجية العامل؛

– العمال لا يقدمون أفضل ما عندهم خوفا من البطالة، وأن الاجر الذي يحصلون عليه لا يعبر عن إنتاجيتهم رغم خطأ هذا الاعتقاد، ومنه فإنتاجيتهم في اليوم لا تعبر عن إمكانياتهم الحقيقية، وعليه يوجد هدر للطاقات، ما يجعل الادارة تعمل على تدنية الاجور أو على الاقل عدم دفع أجور مرتفعة.

1– مبادئ النظرية حسب تايلور :

تعتمد الادارة العلمية عند تايلور على أربعة مبادئ، هي كالتالي :(2)

– وجوب إتباع الطريقة العلمية أثناء تادية العمل وتحليلها وتفسريها باستخدام قوانين الحركة بهدف رفع الانتاجية والاجور وتحفيز العمال؛

– وضع إطار ونظام توظيف وتعين مبني على أطر علمية بهدف اختيار أفضل العمال الذين لديهم أعلى إنتاجية والتزام بالعمل، كما قام بتدريب وتطوير مهارات العمال في استخدام الالات بهدف رفع الانتاج وتقليل التكاليف؛

– الاهتمام بعنصر تخصيص وتقسيم العمل، أي لكل عامل وظيفة تتناسب مع مؤهلاته وقدراته، وتوزيع الاعباء بين العمال وباقي المستوسات الادارية في المؤسسة او المشروع ؛

– تطبيق فلسفة العمل كفريق واحد؛ بحبيث لكل فرد من أفراد المؤسسة عمل يقوم به مكمل لعمل الاخرين، مع خلق وبث روح المشاركة والتعاون بين الادارة بمختلف مستوياتها والعمال لانجاز العمل بالطرق العلمية، كما ندا تايلور بوضع نظام تحفيز للعمال كرفع الاجور وربطها بمستويات الانتاجية مثلا.

2– تقييم النظرية (أهم الانتقادات) :

يمكن حصر أهم الانتقادات الموجهة لنظرية الادارة العلمية في النقاط التالية: (3)

– اعتمد تايلور على دراسة الحركة والزمن، وهذا ما أدى الى اعتبار العمال بمثابة الات مستمرة في خدمة ملاك المصانع؛

– التركيز على النواحي العلمية دون ما سواها وإمهال الجوانب الاجتماعية مما يزيد من تعقد المشكلات مع العمال لان الانسان عبارة كومة ميولات وأحاسيس لا يمكن ان نديرها كيفما نشاء؛

– إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي الى خلق تخصصات ضيقة جدا، لا يمكن الاستفادة منها الا من قبل ذوي الاختصاص.

– نشوب بعض المواجهات و المصادمات بين الادارة والعمال نتيجة الاعتماد دائما على الاجراءات الرسمية؛

– المبالغة في فكرة الفعالية والنجاعة والرشد اتجاه العمال، و بالتالي قد يحدث هذا أثارا عكسية،لان كل عمل مرتبط بتطور الاحداث والظروف ووعي العمال والتفاهم والانسجام بين العمال والادارة.

ثانيا/ نظرية التقسيمات الإدارية (هنري فايول) :

يعتبر هنري فايول جنبا إلى جنب مع معاصره فريدريك تايلور، أحد الآباء المؤسسين لعلوم الإدارة، وأحد المساهمين الأكثر تأثيرا في مفاهيم الإدارة الحديثة و الذي ركز على طرق التنظيم والعمليات التسييرية على مستوى الإدارة في المصنع.

ولقد برزت توجهات رجل الأعمال الفرنسي هنري فايول (Fayol Henry 1841–1925) في تحليل طبيعة عمل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بعيدا عن الاهتمام المرتكز على العاملين من خلال نشره لكتاب بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية "سنة 1916 ، تمثلت أبرز أفكار ومساهمات فايول فيما يلي:

1– **العمليات الإدارية** :قسم فايول مهام وواجبات الإدارة (وظائف المدير) إلى خمسة عمليات رئيسية:(4)

– **التنبؤ أو التخطيط:** أي التخطيط للمستقبل من خلال وضع خطة يتم من خلالها تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

– **التنظيم:** هو مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمارس من قبل المدير، والتي تشتمل على اختيار الآلات والوسائل الإنتاجية والمواد الأولية وكذلك العناصر الإدارية المرتبطة بتحديد الهيكل التنظيمي .

– **القيادة وإصدار الأوامر:** تقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل النتائج من خلال تنفيذ الخطة، حيث تتمثل في توجيه جهود المرؤوسين من خلال القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المسطرة .

– **التنسيق:** ويقصد به خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الأنشطة مطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات من أجل حل المشكلات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج، ويعتبر فايول أن التنسيق هو أهم وظيفة إدارية.

– **الرقابة:** للتأكد من أن الإنجاز يأتي موافقا مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر، أي انها الوظيفة التي تضمن بأن الجهود والنشاطات التي يقوم بها الأفراد تتطابق مع الخطط المرسومة والأهداف المسطرة.

كما وقد 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 :

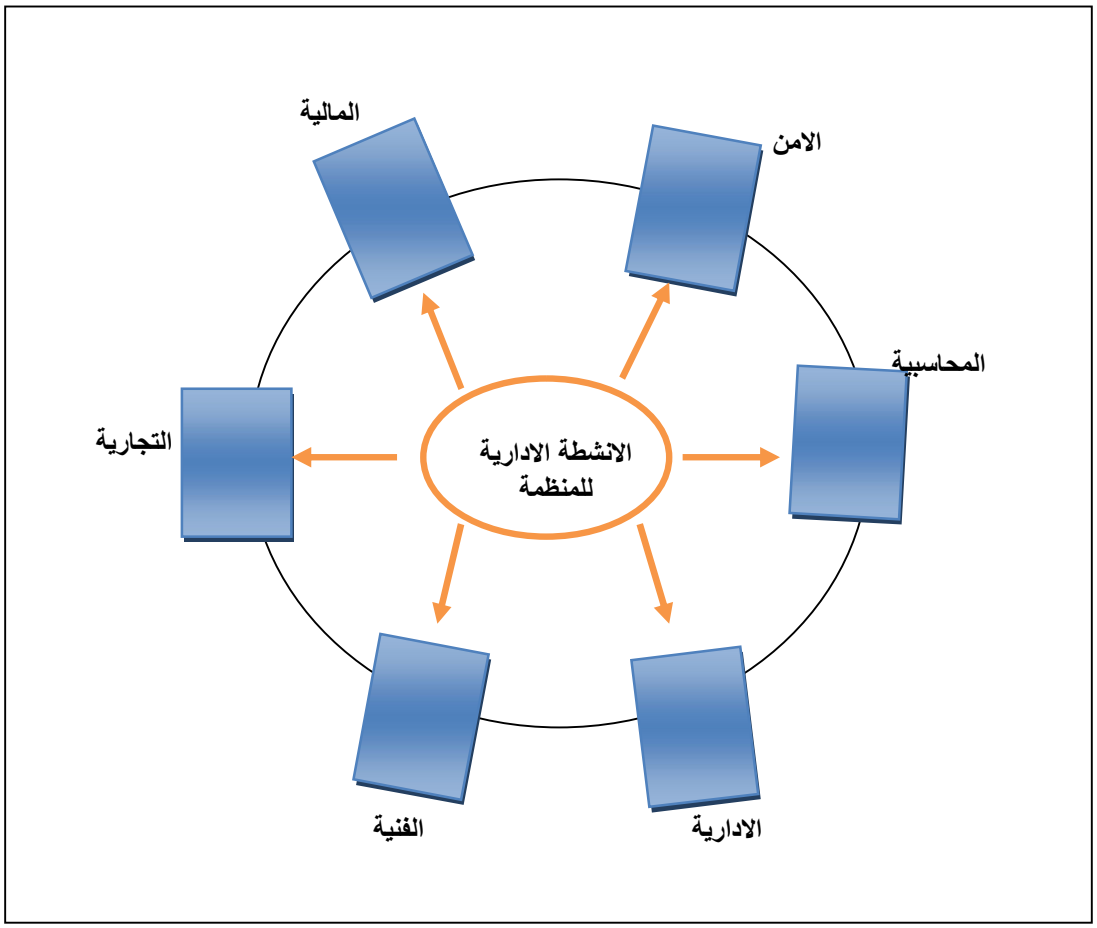
- **صفات جسمانية أو طبيعية:** وتشمل الصحة والقوة والعزم.
- **صفات ذهنية أو عقلية:** وتشمل القدرة على الفهم وإدراك الأمور بشكل سليم والتفكير المنطقي وغيرها
- **صفات أدبية و خلقية:** وتشمل النشاط والحزم والرغبة والاستعدادات للمسؤولية والمبادرة والإخلاص واللباقة والكرامة وعزة النفس .
- **صفات تعليمية أو 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.

2- **وظائف المنظمة حسب فايول** قام بتقسيم الوظائف المختلفة للمنظمة الى ستة وظائف فرعيةهي :(5)

- **أنشطة فنية:** إنتاج وتصنيع .
- **أنشطة تجارية:** بيع- شراء-تبادل.
- **أنشطة مالية:** التحويل والقروض.
- **أنشطة تأمينية:** الحفاظ على الممتلكات و الافراد .
- **انشطة محاسبية:** الجرد وإعداد القوائم المالية.
- **أنشطة إدارية:** التخطيط- التنظيم- توجيه - رقابة- تنسيق.

و الشكل التالي يوضح الانشطة الادارية التي اعتمد عليها هنري فايول :

الشكل رقم 1 :الانشطة الادارية حسب هنزي فايول



المصدر : صلاح عبد القادر النعيمي، الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 63.

3- مبادئ الادارة عند فايول :

حتى يتم تنفيذ الوظيفة الإدارية بالشكل الصحيح، حدد هنري فايول أربعة عشر مبدأ يهدف إلى توجيه المدير في مهمته، نوجزها فيما يلي: (6)

- **مبدأ تقسيم العمل work of Division** :يتمتع جميع الموظفين في الشركة بمهارات مختلفة ، واعتمادا على مستوى خبرتهم في الوظيفة، يمكن اعتبارهم متخصصين أو عامين، يزيد التخصص بشكل كبير من كفاءة و انتاجية القوى العاملة من خلال زيادة دقة المهام، ينطبق هذا المبدأ على الموظفين الإداريين والفنيين والتنظيميين .

-**مبدأ السلطة والمسؤولية Responsibility and Authority** :يجب مراعاة السلطة بحيث يكون فريق الإدارة قادرا على إصدار الأوامر للموظفين،وتنبثق المسؤولية من السلطة حيث يعبران عن علاقة طردية كلما ارتفعت صلاحية إصدار الأوامر واتخاذ القرارات كلما ارتفعت درجة تحمل المسؤولية .

-**مبدأ الإنضباط Discipline** :يعبر الانضباط عن الطاعة واحترام القيم الأساسية، فهو أساس العلاقة بين الموظفين والمديرين .

-**مبدأ وحدة الامر command of Unity** : يشير هذا المبدأ إلى حاجة الموظف لتلقي أوامر من آمر ومصدر واحد فقط ويكون مسؤولا عن الأنشطة لنفس الشخص، إذا تلقى الموظف أوامر من مصادر مختلفة ، فقد يؤدي ذلك إلى الارتباك والصراع، فبفضل هذا المبدأ ، يمكن تحديد المسؤولية عن الأخطاء بسهولة أكبر.

- **مبدأ وحدة الهدف Direction of Unity** :أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع الهدف العام والنهائي للمنظمة وتساهم في تحقيقه بدون أي انحرافات.

- **مبدأ إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة Interest (Individual of Subordination : General Interest** لا يمكن تجاوز المصلحة العامة للشركة، حيث ينصب التركيز على أهداف الشركة ، وليس على أهداف الفرد،و يتم تطبيق هذا المبدأ على جميع مستويات الشركة وخاصة على مستوى الإدارة.

- **مبدأ التعويض والمكافأة Staff the of Remuneration** :ترتبط الإنتاجية بالدافع ارتباطا وثيقا،لهذا يجب أن تكون المكافآت عادلة حتى يتمكن الموظفون من الحفاظ على مستوى جيد من التحفيز والإنتاجية في عملهم،و اعتبر هنرى فايول وجود نوعين من التعويض ، اقتصادي وغير اقتصادي ، في إشارة إلى المجاملات ، أو الترويج داخل المنظمة، سواء كان الأمر يتعلق بمكافأة أو تقدير جهود الموظفين

-**مبدأ التسلسل الهرمي Authority of Hierarchy** :يجب إنشاء خط واضح للسلطة في جميع أنحاء التسلسل الهرمي للمنظمة، من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، و يجب أن يحدد المخطط التنظيمي، من هو الرئيس المباشر في كل مستوى ولكل موظف ، بحيث يمكن لكل موظف توصيل المعلومات إلى الشخص المناسب

- **مبدأ المركزية Centralization** :يجب أن تكون السلطة اللازمة لتنفيذ عملية اتخاذ القرار متوازنة داخل المنظمة، و تعني المركزية تركيز السلطة في أعلى منطقة هرمية، ولكن في بعض الحالات يجب أن تكون هذه السلطة لامركزية أو مفوضة، بالنظر إلى هيكل المنظمة. من أجل الأداء السليم لها، يجب الحفاظ على توازن جيد للقوى على جميع مستويات التسلسل الهرمي .

– **مبدأ الترتيب Order** :يجب أن يكون لدى جميع الموظفين في الشركة موارد كافية ليكونوا قادرين على العمل بشكل صحيح، يجب أن يشغل كل موظف المنصب الأنسب لقدراته. النظام هو عامل رئيسي في أي عمل، أي الحفاظ على النظام من حيث المسؤوليات والمصطلحات المادية ، ووجود بيئة عمل آمنة ونظيفة ومرتبة

–**مبدأ العدل والمساواة Equity** :يجبعلى كل رئيس معاملة مرؤوسيه بإنصاف وحيادية ومساواة،من خلال وضع العمال في المكان المناسب في المنظمة من أجل تقديم أقصى قدر من الأداء والإنتاجية

– مبدأ استقرار Personnel of Stability : يمكن أن يؤدي معدل دوران الموظفين المرتفع إلى إعاقة سير العمل بسلاسة ويؤثر عليه بشكل كبير، بالإضافة إلى عدم إحساس الموظفين بالأمان لعدم استقرارهم وثبوتهم في منصب معين مما يؤدي الى التأثير سلبا على مردوديتهم أثناء العمل

–**مبدأ المبادرة Initiative** :ينص هذا المبدأ على ضرورةمنح الموظفين بعض المرونة في تنفيذ الإجراءات الخاصة بمناصبهم،و يتضمن هذا المبدأ أيضا التسامح الذي يجب أن يكون لدى الرؤساء للأخطاء التي قد يتم ارتكابها .

– **مبدأ التعاون وروح العمل الجماعي Corps OF Esprit** : يشجع هذا المبدأ العمل الجماعي والتعاون والمشاركة والوحدة بين الموظفين، حيث تساهم روح العمل الجماعي في تطوير ثقافة الشركة وتعزز الثقة والتفاهم بين جميع الموظفين.

4– الانتقادات التي وجهت إلى نظرية التقسيمات الادارية :(7)

بالرغم مما أحدثته أفكار هذه النظرية من تأثير بعيد المدى على الادارة، الى انها تعرضت الى مجموعة من الانتقادات تتمثل اهمها في :

– اهمال الجانب الانساني و المعنوي للعامل، والتركيز على التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ علمية رشيدة

– الاهتمام بالمستويات العليا و اهمال المستويات الدنيا .

– ان الاعتماد على المركزية يضعف الروح المعنوية والقدرة على الابتكارو الابداع.

– أشارت النظرية أنه كلما زادت درجة التقسيم والتخصص، كلما زادت درجة المهارة والسرعة في العمل وانخفضت التكلفة وزادت الانتاجية، الى أن هذا الامر له حدود، فزيادة التقسيم والتخصص عن الحد المعقول يؤدي الى تفتت العمل الى جزئيات صغيرة جدا وهذا سيحدث الملل وانخفاض مستوى الاداء و الانتاجية.

ثالثا/ نظرية الادارة البيروقراطية (ماكس فيبر):

ماكس فيبر (1864م – 1920م) كان عالم اجتماع ألماني، فيلسوفا، فقيه قانونى، متخصص فى الاقتصاد السياسي؛ الذي قدم النموذج البيروقراطي في علم الاجتماع وقد أثرت أفكاره تأثيرا عميقا 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 الديمقراطي الألماني الليبرالي؛ و كما أنه لم ينجح في الحصول على مقعد في البرلمان، وعمل مستشارا للجنة التي صاغت دستور فايمار الديمقراطي المدمر لعام 1919 وله نظرية من أشهر النظريات فى البيروقراطية، ومن كتبه الأكثر شهرة، كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية وكتاب "السياسة كمهنة".

1- مبادئ النظرية البيروقراطية :حيث اعتمد ماكس فيبر في نظريته على مبدأي العقلانية والكفاية:(8)

* **العقلانية (Rationality)**: وفقا لهذا المبدأ فإن أهداف المنظمة هي التي تحدد كل النشاطات والسلوكيات التي تقع في المنظمة، حيث يجب أن تسير كل تلك النشاطات في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

* **الكفاية (Efficiency)**: أي أن الجهد والتكلفة والوقت المبذول للوصول للأهداف يجب أن يكون مناسبا للوصول للأهداف بحيث لا يبذل مجهود أو وقت أو تكلفة زائدة عن الحد المناسب للأهداف.

وقد بنى فايبر نموذج للنظام الإداري البيروقراطي الفعال الذي يستطيع الوصول إلى الأهداف بأقل تكلفة وجهد، والذي يتصف بمجموعة من الصفات أهمها ما يلي:

- **تسلسل السلطة:** أي أن تكون السلطات متدرجة بشكل هرمي يكون على رأسه الإدارة العليا، بحيث تتدرج السلطة ومن خلال هذا التسلسل الهرمي يمكن ضمان التنسيق بين النشاطات المختلفة في المنظمة وكذلك ضمان اتجاه تلك النشاطات نحو تحقيق الهدف.

- **اللوائح والقوانين:** أي تنظيم النشاطات والسلوكيات وفق لوائح وأنظمة وتعليمات واضحة ومعروفة.

- **فصل الإدارة عن الملكية:** حيث لا يشترط أن تكون الإدارة في يد مالكيها.

- **الموضوعية:** أي أن العلاقات الموجودة في المنظمة ليست علاقات شخصية وإنما علاقات تنظيمية تسير وفق القوانين واللوائح التي تحددها المنظمة.

- **التخصص:** أي لا يسند العمل لأي فرد إلا في مجال تخصصه، وبالتالي تتكون لديه الخبرات والمهارات التي تؤدي إلى إتقانه العمل.

2- خصائص النظرية البيروقراطية: تتوفر النظرية الخصائص التالية :(9)

- الالتزام التام بالقواعد والقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات هو ما يحدد تخص الموظفين.

- أنشطة العمل هي واجبات رسمية منظمة وموزعة على الأفراد في تسلسل هرمي.

- توزيع السلطة الرشيدة (السلطة العقلانية)، المشار إليها أعلاه، على الموظفين حسب جدارتهم ليتولوا واجباتهم ومسؤولياتهم (وتجدر الإشارة بأن فيبر من أوائل من تحدثوا عن التوظيف على مبدأ الجدارة القائم على الاختبارات المهنية والمؤهلات التي تثبت تمكن الشخص من القيام بواجباته ومسؤولياته المطلوبة منه).

- إعداد وتوثيق وحفظ المستندات وأساليب العمل العقلاني والتي يجب أن يقوم بها ذو خبرة السلطة تتطلب هرمية التنظيم من أعلى إلى أسفل.

- تحقيق الرشد والعقلانية في المؤسسة بالمعرفة والمهارة ضرورة حتمية

3- الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية:

تم توجيه بعض الانتقادات على النظرية البيروقراطية كأى من النظريات الأخرى والتي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة حال تطبيقها، ومن تلك الانتقادات:

***الروتين:** البيروقراطية، بحكم طبيعتها، تتبع مجموعة معينة من القواعد والأنظمة؛ ويؤدي هذا إلى نقص المرونة ويمكن أن يؤدي في كثير من الأحيان إلى عدم الكفاءة.

***التأخير**: غالبًا ما تسبب مجموعة القواعد المعقدة في النظام البيروقراطي تأخيرات طويلة

* **الفساد البيروقراطي:** يمكن أن يكون الفساد في المستويات العليا من البيروقراطية كارثيًا للغاية على الاقتصاد

***تغيير الأهداف:** إن عملية إنجاز العمل في نظام بيروقراطي مرهقة وغالبًا ما يتم إعطاء أهمية أكبر لمجموعة القواعد واللوائح من النتيجة النهائية.

***الأعمال الورقية:** في البيروقراطية قد تكون هناك حاجة إلى الكثير من الأعمال الورقية، و حتى للأعمال البسيطة جدًا

***المحسوبية:** غالبًا ما تكون المحسوبية في البيروقراطية مشكلة، فقد يفضل المدراء الذين يجلسون في القمة أشخاص بعينهم وبالتالي يقومون بمساعدتهم على الترقي في السلم الوظيفي بشكل أسرع من الأفراد الأكثر استحقاقًا

***صنع القرار**: يعتمد صنع القرار في البيروقراطية على مجموعة معينة من القواعد واللوائح، وغالبًا ما تؤدي هذه الصلابة إلى اختيار القرارات المبرمجة بينما لا يتم استكشاف السبل الأحدث.

***إغفال جوانب مهمة:**

- تم التركيز على المستوى الإداري وتم أغفال التركيز على المستوى الفني أو الإنتاج.
- تم إهمال للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل.
- النموذج البيروقراطي لا يعترف بأثر المجتمع على التنظيم، وتعده نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها.

.

تهميش المراجع للمحور الثاني:

1- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000 ،ص ص46-47

2- المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الاعمال، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003 ،ص: 81.

3- احمد عمان ، محاضرات في مقياس مدخل لادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة عبد الحميد مهري – قسنطينة 2- ، السنة الجامعية 2023/2022 ، ص 20.

4- بدراوي شهيناز ، محاضرات في مقياس مدخل لادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة ابن بكر بلقايد تلمسان ، السنة الجامعية 2022/2021 ، ص 38.

5- احمد يوسف دودين، منظمات الاعمال المعاصرة الوظائف – والادارة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014 ، ص70.

6-Bruno. (feb03;2020). Les 14 principes de Fayol pour la gestion d'une entreprise. Consulted; march07, 2021, on the site; https://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management_fr.html.

7- كلاخي لطيفة ، محاضرات في مقياس مدخل لادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت ، السنة الجامعية 2022/2021 ، ص 29.

8- بطاح أحمد، والطعاني حسن، (2016) ،الإدارة التربوية "رؤية معاصرة"، دار الفكر، عمان، ص 130.

9- المنيف إبراهيم، (2017) تطور الفكر الإداري المعاصر، ط 3، مجلة المدير، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 102 - 103

المحور الثالث:

مدرسة العلاقات الانسانية

المحور الثالث: مدرسة العلاقات الانسانية

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري حجر الأساس في المنظمات، فقد لاقى الاهتمام الكبير من قبل علماء الإدارة، وظهرت نظريات عديدة حول كيفية تحفيز المنظمات للعاملين فيها، لزيادة فاعليتهم الإنتاجية وتحقيق أهدافها، ولعل من أهم المدارس التي اهتمت بالعلاقات الإنسانية هي مدرسة العلاقات الإنسانية.

اولا/ نظرية جورج التون مايو 1880-1948:

1- التعريف بجورج التون مايو:

التون مايو هو مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة التي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال من قبل فايول و تايلور، ولهذا ركزت هذه المدرسة على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة، وأثبتت بأن العلاقات الاجتماعية والعوامل النفسية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية و هذا عبر عدد من التجارب و الدراسات عرفت بتجارب هاوثورن.

لقد أسفرت هذه الدراسات على نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :

- العمل الصناعي هو عمل جماعي، فالعامل ليس كائناً فردياً يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يستمد كثيراًمن مقوماته الذاتية من الجماعات غير الرسمية في المنشأة، وذلك في معظم مجالات العمل الصناعي، وتؤدي هذه الجماعات دوراً مؤثراً في حياة العامل، وخاصة فيما يتعلق بالإحساس بالأمن وأنماط السلوك الصادرة عنه، والقدرة على الأداء والإنتاج وغير ذلك.

- يساعد الاهتمام بالعامل واحترامه وتقديره كثيراً على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فقد أدى الاهتمام الخاص الذي وجدته الجماعات المبحوثة طوال سنوات الدراسة إلى زيادة الإنتاجية، فالتقدير والاحترام يشبع حاجات العامل إلى الأمان والاستقرار كما يؤدي إلى ارتفاع الأجور.

- إن الشكوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العمال يعكس في حقيقة الأمر مواقف شخصية أو اجتماعية مختلفة، وهي ليست حقائق في حد ذاتها، إنما أعراض ودلائل على مسائل أخرى.

2- تجارب التون مايو:

تعتبر محاولة إلتون مايو (Elton Mayo) وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إليكتريك (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات

المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين ،وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترامي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وتمثلت في معرفة :

* الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل.

*ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل.

* الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية.

* الحافز المادي وأثره على الإنتاجية.

* مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

فكانت نتائج التجارب مايلي:

– ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.

– تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.

– أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.

– إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.

– دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

وباختصار، فإن أبحاث وسترن إليكتريك تعد في الواقع بمثابة عودة التفكير السليم إلى علاقات العمل، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

*إن هذه التجارب قد أثرت الفكر الإداري بعدد من الفروض والآراء والأفكار التي أسهمت في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية في محيط الأعمال.

* أن هذه التجارب قد مهدت السبيل لظهور منهج جديد في التفكير، وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على أساليب علاجها.

* أن هذه التجارب قد ساعدت في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال، فالعمال ليسوا أفراداً منعزلين بعضهم عن بعض الآخر ولا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقة، فهم يشكلون جماعة واحدة، وبتعاونهم وتضافرهم وحماسهم في عملهم يتحقق الهدف الذي يسعى إليه التنظيم.

ومن هذا المنطلق يتضح أن دراسة إلتون مايو تعتبر أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في التنظيم كما تعتبر في الوقت نفسه أولى المحاولات العلمية الجادة والعملية لتفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل وضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ليس فقط من النواحي المادية، وإنما أيضاً من النواحي النفسية والاجتماعية، فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:

– ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.

– بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.

– بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم .

– بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

ثانيا/ نظرية بابرهام ماسلو:

1– تعريف ابراهام ماسلو:

هو عالم نفس امريكى وضع عام 1932 نظريته المعروفة ب" هرمية الحاجات الإنسانية انطلق ابراهام ماسلو في دراسته للدافعية، من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجا لهرمية هذه الحاجات مبتدئا بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم ،وتليها الحاجات الأخرى تباعا إلى قمة الهرم،ويقوم الإنسان وفق آلية الدافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية الحاجة و ضرورتها في ما قبل الإشباع ،وفيما يلي موجز لأهم الحاجات الواردة فى هرمية ماسلو للحاجات الإنسانية :

2– أهم الحاجات لماسلو:

***الحاجات الفسيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء physiological needs :**

تهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان و بقائه وهى تقع ضمن هرمية، لا متناهية فى اولويات اشباعها عندما تبرز الحاجة لاشباعها ،ومن هذه الحاجات على سبيل المثال لا الحصر حاجة الانسان الى

الهواء (اوكسجين) و الى الماء و الطعام و الى الراحة و النوم والى الملبس و الجنس للمحافظة على النسل و استمرار بقاء الانسان ...الخ ،وتحتل هذه الحاجات عادة سلم الاولويات و قاعدتها الرئيسية فى هرمية ماسلو.

*** حاجات الأمن و الامان security and safety needs :**

أن حاجات الأمن تتخلص فى توفير العناصر المادية التى تحمى الإنسان من الضرر المدى و المعنوي عليه وعلى ذويه ومن يحب، وكذلك حماية حاجاته الفسيولوجية وما هو له فى هذه الحياة ، بناء على اقتناع الإنسان بما يشبع له من حاجات الأمن يتولد لديه شعور بالاستقرار و الاطمئنان وهو ما يسمى بحاجات الأمان وهى حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه و توازنه الطبيعي ، ومثال على حاجات الأمن القوانين و الأنظمة و التعليمات و الإجراءات التي تمنع الإنسان من الاعتداء على أخيه الإنسان مما يولد لدى الناس عند توفر العناصر المادية (الأمن) لتطبيق ذلك شعورا بالأمان أي بالارتياح و الاطمئنان.

***الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب و الانتماء:**

و هي حاجة الفرد أن يكون مقبولا المجتمع الذي يعيش فيه و أن تتاح له فرصة في التعامل بود و التعاون مع أفراد ذلك المجتمع ،و أن يتمكن من إقامة علاقات ود و محبة و مشاركة مع الآخرين كتكوين الصداقات و المشاركة في الأعمال الجماعية و الزواج ..الخ، أي أنها حاجة الإنسان إلى الشعور بأنه غير مرفوض و أنه منبوذ أو وحيد في بيته.

***حاجات الاحترام او التقدير:**

وتعبر هذه الحاجات من أهم الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين و خاصة في مجال التوازن و الاستقرار النفسي و التفاعل الايجابي مع الآخرين . ويمكن تصنيف هذه الحاجات إلى:

أ- حاجات احترام الذات:

وهى الحاجات المادية أو المعنوية أو السلوكية التي يعتبرها الإنسان حقا له في ضوء الواقع الذي يعيشه و أن التنازل عنها أو عدم القدرة في الحصول عليها ينقص من قيمته في نظره أمام الآخرين وبالتالي يهز ثقته بنفسه فقدرة المرء و حقه في الاستقلالية بنشاطاته وعمله و حريته في الاختيار مثلا وعدم الشعور بالذنب أو ما يسمى ب "جلد الذات " هي مظاهر لهذه الحاجات التي تؤثر على شخصية و تفاعل المرء ايجابيا مع بيئته . فهذه الحاجات هي إذن كل ما يعزز ثقة المرء بنفسه و الاعتزاز بها و الاعتداد بما يعمل و الاقتناع و الافتخار بسلوكه الذات .

ب- حاجات التقدير الاجتماعي:

على خلاف حاجات احترام الذات التي ينظر المرء إليها من خلال تقويمه لسلوكه الشخصي فان حاجات التقدير الخارجي هي تقويم المرء لسلوك الآخرين تجاهه، و كيف ينظرون إلى سلوكه و إنجازاته أي تقدير الآخرين للفرد من خلال الاعتراف بكفاءته، و إعطائه المكانة الاجتماعية المناسبة له بين أعضاء المجتمع و هي لا شك تؤثر في حاجات احترام الذات بشكل طردي.

***حاجات تحقيق الذات:**

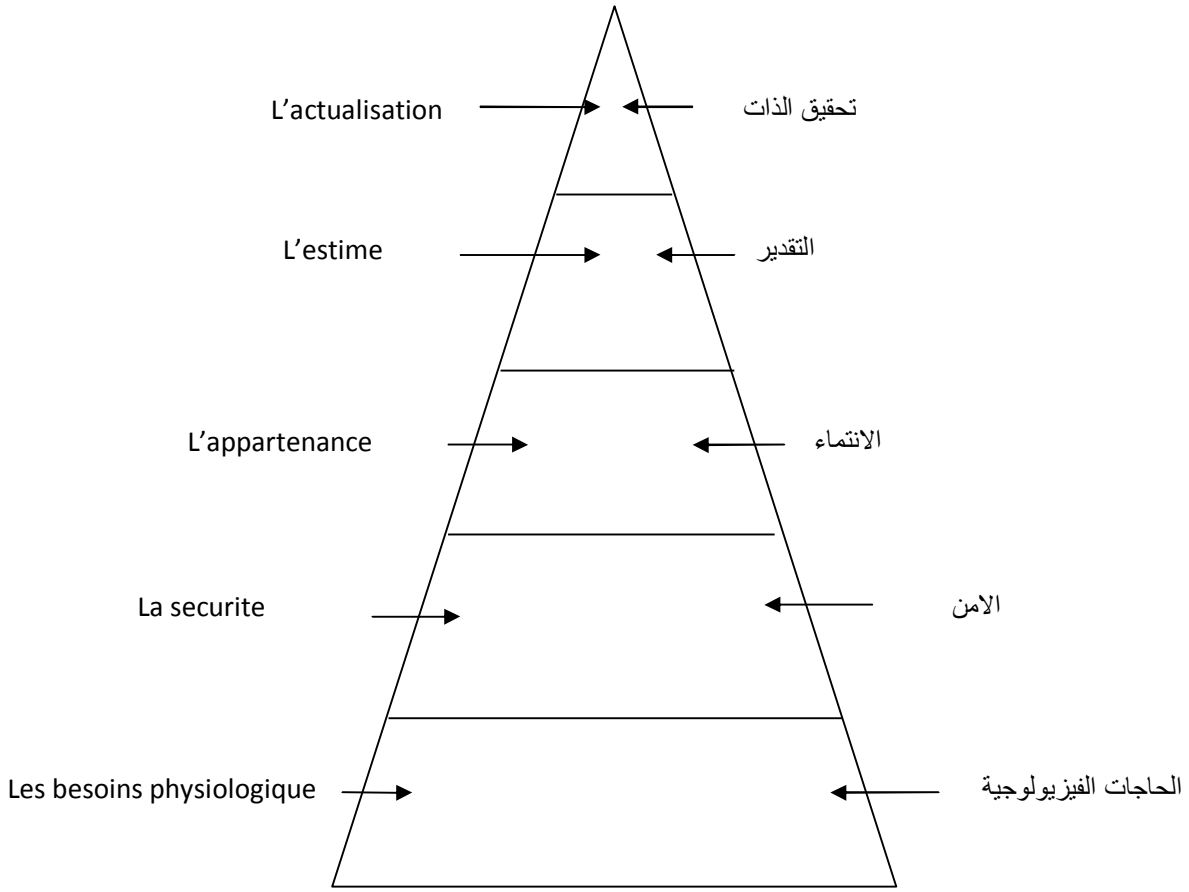
و هي شعور الفرد بكفاءته و مهارته و رغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها و استثمارها من خلال انجازات يتعرف بها الآخرون في مجتمعه فهي أشبه بالدور الذي يعتقد المرء أن عليه أن يقوم به في المجتمع لإثبات حضوره و شخصيته و بالتالي قيمته في نظر المجتمع ، فهذه الحاجات و أن انطلقت من مشاعر و أحاسيس الفرد ،فإن تأكيدها يأتي من مشاعر و أحاسيس الآخرين تجاه ما يقدم الفرد من انجازات.

ويمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي:

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد. وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. سيظل الأفراد محفزين دائما، طلما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولا أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

و الشكل التالي يوضح هرم ماسلو للحاجات:

الشكل رقم 2 :هرم ماسلو للحاجات



المصدر: معمر داود ،منظمات الاعمال الحوافز و المكافات، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية و النفسية و القانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة ،2006 ص 51.

ثالثا/ نظرية فريدريك هيرزبيرغ:

تَكمُن أهمية دراسة هرزبيرغ في قدرة الباحث وبراعته في تحليل الكثيرمِن الأفكار والتوقعات والاتِّجاهات في مجال تحفيز العامِلين، وإضافةً إلى تبنِّيه هذا المنهج التحليلي فإن الباحث يُحاوِل أن يُزيل الكثير مِن الأوهام والأفكار المَغلوطة حول هذه القضية المهمة، مُبيِّنًا كيف أثبتَت التجارب والدِّراسات ضَعف الصِّلة بين الأداء الوظيفي وكثير مِن الأساليب السائدة والمُستعمَلة في مجال التحفيز؛ مثل: محاولات التحفيز الوظيفي بتقليل ساعات العمل، وزيادة الأجور، وتنويع برامج العَوائد والمنافع الوظيفيَّة، وإشراك العامِلين في اتِّخاذ القرارات، والتحاوُر معهم مُباشَرة.

تركز نظرية هيزربيرغ على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين حيث قسم نظريته إلى فئتين من عوامل:

1- العوامل الدافعية: وتشمل ما يلى:

- الشعور بالانجاز
- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه.
- أهمية العمل نفسه كونه يا و فيه نوع من التحدي.
- المسؤولية و مدى تحكم الشخص في وضيفته و مدى مسؤولية الشخص عن الآخرين.
- إمكانيات التقدم في الوظيفة.
- التطور و النمو الشخصي.

ولقد بين هيرز بيرغ ان العوامل الدافعية ، أن وجدت فهي تؤدى إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية و توفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي ، مما يدفعهم لمزيد من العمل و تحسين الإنتاجية.

2- العوامل الوقائية التى تتبعها المؤسسة: و تشمل ما يلى:

- سياسة الشركة و إدارتها.
- نمط الإشراف.
- العلاقات مع الرؤساء
- ظروف العمل.
- الأجور و الرواتب و المكافآت.
- المركز الاجتماعي.
- الأمن الوظيفي.
- التأثيرات على الحياة الشخصية.

رابعا / دوجالس ماكريجور و نظريتي Xو Y :

مهدت كتابات كل من إلتون مايو وشستر برنارد الطريق لدخول المختصين في العلوم الاجتماعية والسلوكية مجال الادارة،حيث ركزت الكتابات على العلاقات الانسانية والحوافز المعنوية ونمط الاتصالات باعتبارها المحددات الرئيسية للانتاجية،وقد كانت تلك الاهمية في سياق العصر الذي جاءت فيه،حيث تغيرت أحوال العاملين اقتصاديا

وثقافيا للافضل بالمقارنة مع أوضاعهم في السابق .وفي تلك الظروف ظهرت نظريات تتحدث عن الافتراضات السلبية للمديرين حول الانسان العامل وأهمية استبدالها بافتراضات إيجابية،كون السلبية منها تعد إساءة للعاملين وعامل معيقا للانتاج،وقد حدد ماكريجور نمطين للافتراضات السائدة حول الانسان العامل،أحدهما افتراضات سلبية رمز إليها بـ(x)،وأخرى إيجابية رمز إليها بـ (y) .(1)

1- نظرية(x) : تتبلور نظرة المدير الملتزم بالفكر التنظيمي التقليدي في شأن العنصر البشري في مجموعة فروض هذه النظرية وهي :

-الانسان العادي كسول بطبعه لا يحب العمل .

- يحتاج إلى رقابة واشراف مستمرين وتهديده بالعقاب.

- يتلقى الارشاد تفصيلا ممن يقوده في العمل متجنبا تحمل المسؤولية،وجل ما يطمح له هو الامان في الوظيفة.

- يعمل الانسان من أجل إشباع رغباته الاقتصادية و من تم يكون الاجر والحوافز المالية الاساس في حفزه على العمل .

2-**نظرية(y)** :وهي البديل الذي طرحه ماكريجور،ويعبر عن نموذج القائد الاداري المتوجه بفكر العلاقات الانسانية،وهي تفترض أن: (2)

- الانسان ال يكره العمل وله قدرة ورغبة في العمل.

- يعتمد الانسان على الرقابة الذاتية لتحقيق ما يقتنع به من أهداف دون حاجة لوجود رقيب خارجي.

- يسعى الانسان إلى تحقيق حاجات متعددة من خلال العمل،ومنها حاجاته النفسية والاجتماعية والرغبة في تأكيد الذات حسب نظرية سلم الحاجات لماسلو.

- يتوقف سلوك الانسان تجاه العمل على عوامل متعددة قد تحفزه على الاقبال على العمل حين يستشعره مصدرا للرضا،وقد يؤديه متطوعا غير منتظر لمكافأة،كما قد تنفره تلك العوامل من العمل.

خامسا/ الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية :

رغم اسهامات المدرسة السلوكية البارزة في تطور علم الادارة الى أن اهتمامها الزائد بالعنصر البشري وتركيزها على الناحية النفسية والاجتماعية للافراد جعلها عرضة للانتقادات منها: (3)

- أغفلت جوانب هامة في عملية الادارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لادارة المنظمات بكفاءة وفعالية

- الاهتمام الكبير بالتنظيمات الرسمية في المنظمة كان على حساب التنظيم الرسمي و اهدافه.

- لا تشكل نظرية إدارية متكاملة، بل ظهر في كنفها نظريات مختلفة، متضاربة ومتناقضة في بعض الحالات مما دفع بالمديرين الى رفضها.
- استخدامها لمفاهيم معقدة وصعبة التطبيق العملي.

تهميش المراجع للمحور الثالث :

1- القريوتي محمد قاسم، (2008) ،نظرية المنظمة والتنظيم،ط 1،عمان، دار وائل للنشر والتوزيع،ص 85-86.

2- السلمى علي،(2004) ،إدارة السلوك التنظيمي،القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر،ص 82-83.

3- كلاخي لطيفة، مدخل لادارة الاعمال، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الاولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2002 ص 42.

المحور الرابع:

النظريات الحديثة للادارة

المحور الرابع: النظريات الحديثة للادارة

تمهيد:

تعتبر النظريات الحديثة في الإدارة مجموعة من المفاهيم والأفكار التي تهدف إلى تحسين وتطوير عمليات الإدارة في المنظمات. هذه النظريات 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

اولا/ مدرسة بحوث العلميات (المدرسة الكمية): (1)

يرجع الفصل في ظهور هذا المدخل الى العلماء البريطانيين في السنوات الاولى من الحرب العالمية الثانية، ففي هذه الاثناء واجهت بريطانيا مشكلات عديدة في شؤون الحرب والتي على أثرها تكوين فريق لبحوث العلميات وهم من علماء الرياضيات والطبيعية والعلوم الاخرى لحل هذه المشاكل، وبانتهاء الحرب بدأ تطبيق نفس الاساليب الكمية في مجال الصناعة ، واجهت الاخيرة العديد من المشكلات المتعلقة بالنقل والاتصالات والتكنولوجيا والتي كان من الصعب ايجاد حلول لها بالوسائل التقليدية. وهكذا بدأت هذه الوسائل تأخذ طريقها للتطبيق والانتشار في تنظيماتنا المعاصرة أفكار رواد هذه المدرسة على فكرة مؤداها أن الادارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل كمي وعلاقات رياضية ومن ثم يمكن معالجة المشاكل الادارية من خلال وضع نموذج كما يعبر عن العلاقات التي تمثل متغيرات المشكلة وعلى أساس الاهداف المراد الوصول إليها.

ويلاحظ أن هناك العديد من النماذج الرياضية التي يمكن استخدامها لحل المشكلات الادارية ومن ضمن هذه النماذج (على سبيل المثال وليس الحصر)

*نموذج البرمجة الخطية ويستخدم في تحديد تشكيلة المنتجات المثلى المزمع إنتاجها والتي تحقق أعلى أرباح .

* نموذج النقل والذي يهدف الى الوصول الى أفضل شبكة للنقل والتي معها نقل تكاليفها الى أدنى حد ممكن .

*نموذج شبكة بريت والذي يستخدم في تخطيط المشروعات الجديدة والعلميات الاننتاجية التي يعتمد تنفيذها على تتابع معين للانشطة المكونة للمشروع أو العملية

* نموذج نظرية المباريات والذي يستخدم في أغراض المفاوضات مع العميل والموردينو الاطراف التي تتعامل معها المنظمة بغرض الوصول ال الاستراتيجيات الواجب اتباعها والتي تحقق مكاسبا مرضية للمنظمة

و يلاحظ ان أفكار هذه المدرسة تكون أكثر ملائمة وفاعلية بالنسبة للمشكلات التي يمكن التعبير عنها في شكل كمي مثل مشكلات النقل والرقابة على العلميات الانتاجية والمشكلات التسويقية

وما الى ذلك من المشاكل داخل المنظمات ونقل فاعليته في معالجة مشكلات السلوك حيث يصعب في كثير من الاحيان التعبير عن عوامل السلوك و قياسها في شكل كمي.

ثانيا/ نظرية النظم:

اهتم العديد من المفكرين من شتى فروع العلم والمعرفة بهذا الموضوع، حيث أن منطلق هذه النظرية كان من نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات، ويعتبر لودوينج فون بيرتلنفلي "Bertalanffy Von Ludwig"، (1901–1972) دكتور في البيولوجيا وبروفيسور بجامعة فيينا المؤسسَ للمقاربة النُّظُمية من خلال كتاب مرجعي صدر عنه سنة 1968 تحت عنوان "النظرية العامة للنظم."

كما انطلقت نظرية النظم من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وجعلت ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية، وقد عرف النظام بأنه "ذلك الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين ألاشياء وألاجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا كليا موحدا."(2)

1- تعريف النظام: يقصد بالنظام في صورته المجردة أنه عبارة عن تكوين منظم ومركب من عدة أجزاء تنتظم معا لتحقيق هدف معين وانطلق أصحاب هذه النظرية من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل الإدارية من خلال النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها.

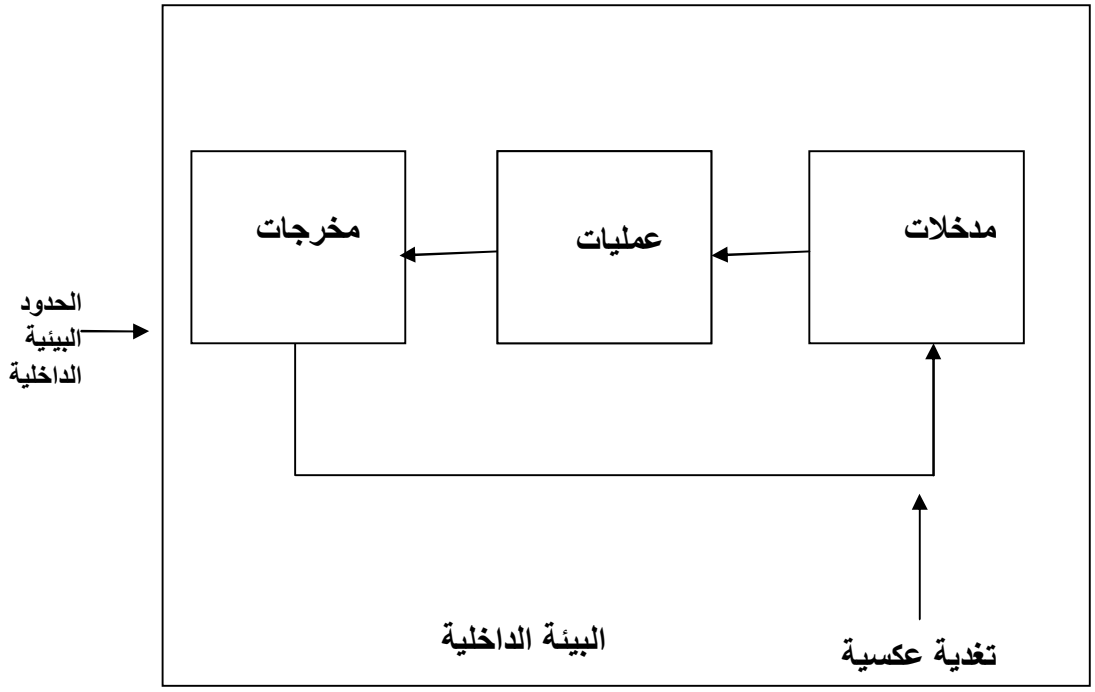
و يوجد نوعين من الأنظمة وهي :

***الأنظمة المغلقة:** هو ذلك النظام الذي يقوم على أساس عدم وجود التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية، ومن النادر وجود نظام مغلق بشكل مطلق. (3)

* **الأنظمة المفتوحة:** تعتمد على التفاعل مع البيئة الخارجية من خلال عمليات تبادل المدخلات والمخرجات ويمكن وصفه على أنه يأخذ مدخلاته من البيئة الخارجية ويحولها الى سلع وخدمات لإشباع الحاجيات كذلك في البيئة الخارجية.

و الشكل التالي يوضح مفهوم النظام :

الشكل رقم (3): الاطار العام لمفهوم النظام



المصدر: موسى قاسم القريوني ،علي خضر مبارك ،اساسيات الادارة الحديثة، دار تسنيم للنشر و التوزيع ،عمان الاردن، ص 63.

2- اجزاء النظام في النظرية: تتمثل أجزاء النظام فيما يلي:(4)

* **الفرد:** يعتبر جوهر النظام مهما كان منصبه الوظيفي سواء كان مديرا أو منفذا وعالجت النظرية هذا الجزء من خلال حوافز الفرد واتجاهاته .

***هيكل النظام:** يتمثل في المخطط التنظيمي ويوضح ترتيب الوظائف داخل المؤسسة وخطوط السلطة وحدودها .

***فلسفة النظام:** لكل منظمة فلسفة خاصة وتكون حسب نوعية النشاط الذي تقوم به وحسب المخرجات التي تقدمها للبيئة الخارجية، ويمكن التعبير عن الفلسفة على انها نظام داخلي للمنظمة أو القوانين التي تتعامل بها مع موظفيها وعملائها .

***المستوى الفني والتكنولوجي:** يتمثل في تكنولوجيا العمل ومتطلباته فمدى تطور وتقدم الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية يؤثر سلبا أو إيجابا على نظام المنظمة ككل كذلك مستوى الكفاءات البشرية ومهاراتهم المكتسبة .

***التنظيم الرسمي والغير رسمي:**يتألف التنظيم الرسمي من وجهة نظر شيستر من العناصر التالية :

- الهدف المشترك

- الاتصال
- السلطة وقبولها
- اتخاذ القرارات
- التخصص
- الرغبة في العمل
- التوجيه والإشراف

أما التنظيم الغير رسمي فيعتبر هو الآخر جزء مهم في النظام ويتمثل في أنماط العلاقات بين المجموعات وتفاعلهم فيما بينهم، ففي كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلاني محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين، كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع أو على أساس مهني،فالعلاقة بين قوى التنظيم متينة، ولا يمكن وجود واحد منهما دون الآخر،إن التنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي، لذلك فإن مهمة الإدارة أن تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي حتى لا يتعارض التنظيمان، ويتسبب ذلك في إحباط جهود المنظمة، وعلى هذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

أ- تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم.

ب- تحقيق التماسك والترابط بين الأجزاء المختلفة للتنظيم.

جـ- تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

كما يتألف النظام من مجموعة من العناصر متمثلة في: (5)

ا- **المدخلات(Inputs)**: وهي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام ألاكبر) ؛

ب- **العمليات أو التحويل(Transformation, Process)**: يقصد بالعمليات أو التحويل أو المعالجة جميع الفعاليات الفنية وإلادارية التي يقوم بها النظام من أجل معالجة وتحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل في السلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة؛

ج- **المخرجات :(Outputs)** تتضمن السلع والخدمات والمعلومات للبيئة الخارجية، والمخرجات هي أساس وجود النظام، لانها الحصيلة التي يقدمها للنظام ألاكبر (البيئة)، أو هي رسالة النظام وسبب قيامه وعمله؛

د- التغذية العكسية : (المرتجعة أو المرتدة" Feedback") تمثل مجموعة المعلومات التي تنساب في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، متضمنة المظاهر الإيجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة التي يعمل بها النظام، إذ أن استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفاعليته.

3- **الانتقادات الموجهة للنظرية النظم** : اهتم هذه النظرية بدراسة المنظمة بصفة شاملة بدلا من التركيز على بعض ألاجزاء، وتوضح العلاقات المتعددة والمترابطة بين ألانظمة الجزئية(ألاجزاء للمنظمة)، كما أعطت هذه النظرية مفهوما جديدا للمحيط الخارجي الذي تنتمي إليه المنظمة، لكنها تعتبر معقدة في طبيعتها، لا سيما عندما يتعلق الأمر بدراسة المؤسسات الكبيرة والمعقدة، كما أنها مجردة فهي تعلق أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء إلى التأثير في النظام ككل .ومع ذلك ، يمكننا أن نستنتج أن نهج النظام هو نهج إرشادي وطريقة تفكير بدلا من نموذج منهجي للحل لشرح وتبسيط إدارة المنظمات الحديثة.

ثالثا/ نظرية الادارة بالاهداف :

تنسب هذه النظرية الى بيتر دراكر (Drucker Peter) النمساوي الاصل مطلع الخمسينات وهي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يشارك المرؤوسين في وضع الاهداف و في اتخاذ القرارات الادارية .

1- خصائص النظرية: و تتمثل في الاتي: (6)

* تحفيز المرؤوسين على العمل، وذلك من خلال المشاركة في وضع الاهداف المراد انجازها خلال فترة محددة ويليها عملية تقيميها.

* تنمية قدرات المرؤوسين عن طريق الاستفادة من خبرات الرئيس وبالرجوع إليه بمشاورته.

* مراقبة أعمالهم وأدائهم، وذلك عن طريق تقييم أداء المررؤوسين لعدم تكرار الاخطاء مستقبلا.

2- شروط نجاح النظرية: إن هذا الاسلوب يعطي للتنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين، و هناك شروط يجب توفرها لضمان نجاح اسلوب الادارة بالاهداف تتمثل في:

*يجب على الرئيس إعطاء التفويض الكافي للمرؤوسين لانجاز الاهداف المطلوبة .

* أن يشجع الرئيس المرؤوسين على الابتكار و تحمل المسؤوليات.

* أن يكون الرئيس ديمقراطي في تبادل الاراء مع المرؤوسين .

* تقييم اعمال المرؤوسين.

3- تقييم نظرية الادارة بالاهداف:

-أسهمت هذه النظرية كثيرا في تعزيز أفكار أنصار العلاقات الانسانية والسلوكيين؛ حيث ركزت على منح العاملين الفرصة لمشاركة الادارة في وضع الاهداف واتخاذ القرارات، وهو ما يدخل في إطار تعزيز العلاقات الانسانية بين الادارة والعاملين وتحقيق حاجات العاملين النفسية المتعلقة بالتقدير والاحترام وامكانية تحقيق الذات

- من مزايا هذه النظرية أنها تسعى لتنمية الروح المعنوية للعاملين من خلال الاتصال المستمر مع الرؤساء في الادارة في جو من الحرية والتعاون وكذلك تنمية روح الانتماء للمنظمة .

- تساعد في تنمية القدرات التخطيطية والقرارية للعاملين.

- المساهمة في زيادة الانتاجية للمنشأة نتيجة تحسين مناخ العمل.

ورغم هذه المزايا إلى أنها تعرضت لبعض الانتقادات تمثلت في أن بعض الرؤساء والمديرين في المنشأة قد ، ينفرون من تطبيق هذا الاسلوب الاداري ويعتبرونه مضيعة للوقت وغير عملي خاصة اذا تعرضت المؤسسةّ لمصاعب مستعصية لا يمكن اتخاذ قرار حلها سوى من المدير او التعرض لمشاكل تحتاج الى قرارات مستعجلة لحلها كما يمكن من خلال اشراك العاملين في وضع أهداف واستراتيجيات المنظمة من كشفها للاخرين وخاصة المتعاملين والمنافسين .

رابعا / النظرية اليابانية "Z" :(7)

1- **التعريف بالنظرية:** تعد النظرية اليابانية " Z " لرائدها "ويليام أوشي(Ouchi. W) من أحدث النظريات؛ حيث سادت في ثمانينيات القرن الماضي، وقد بينت بأن هناك أساليب حديثة في التسيير أثبتت جدارتها وكفاءتها، واستوحتها من الادارة اليابانية في التسيير، وتعتمد أساسا على القيم الاجتماعية السائدة، ومن بين هذه القيم التركيز على الجماعة واعتبارها أساس العمل، عن طريق إشراكها في كل ما يتعلق بالمؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار و وهو ما ينمي ارتباط العامل بمؤسسته وشعوره بالانتماء المؤسسي ، مما يجعله مستعدا لتقديم المصلحة العامة للجماعة والمؤسسة على مصلحته الشخصية.

2- خصائص النظرية: من أبرز السمات والخصائص التي تميزت بها الإدارة اليابانية ما يلي :

- **الصفة الأسرية:** تعتبر المنظمة كمجتمع مصغر يعيش فيه الفرد ويمارس نشاطاته الفكرية والعملية والاجتماعية، فهي تعتبر مرجعية له .

- **الألفة والمودة:** يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي من خلال العلاقة الاجتماعية والمودة المتبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، وانعكس هذا المبدأ على عمل المؤسسات اليابانية بحيث أن العامل داخل المؤسسة ينظر

لصاحب المؤسسة كأنه رب أسرة يعمل في كنفه تحت جو تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام.

– الثقة: تعتمد الإدارة اليابانية على مبدأ الثقة وذلك لأن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته والعكس صحيح، وهذه الثقة تنمو من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية .

– **المهارة والإشراف:** حيث يتوجب على المشرف على العمل التعرف على العمال وأنماط سلوكهم ومهاراتهم حتى يتمكن من تكوين فرق متجانسة تعمل تحت إشرافه وتكون قادرة على التعاون وتحقق مستويات أعلى من الإنتاجية .

– المصلحة المشتركة: في منظمة الأعمال اليابانية ينظر الأفراد العاملين للمصلحة العامة قبل المصلحة الذاتية، ويدرك الفرد الياباني من خلال ثقافته التنظيمية أن الزيادة في الإنتاج سوف تعود بالنفع والفائدة على الجميع في المدى الطويل.

– **العدالة والمساواة في التعامل:** حيث تعتبر هذه الخاصية أساس الثقة والمعاملة الحسنة التي يقوم عليها أسلوب الإدارة، فالمكافآت يتم منحها على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل، وبالتالي فإن كل فرد سيكون واثق بأنه حصل على حقه دون نقصان.

3 – عناصر الإدارة اليابانية :

–ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته .

–العمل كفريق، والشعور الجماعي، بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية .

–أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها .

–الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية .

-عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.

4- تقييم النظرية اليابانية :على الرغم من أهمية هذه النظرية والتطور الملحوظ الذي شهدته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية إلا انها واجهت مجموعة من الانتقادات وأهمها :

-عدم إمكانية تطبيق النظرية اليابانية خارج بيئتها الخاصة.

- إن الأسلوب الياباني في الإدارة مميز ويتماشى وطبيعة الفرد الياباني، لذا لا يمكن تطبيقه على غير الياباني .

-تعتمد الإدارة اليابانية في نظرتها إلى المنظمة على انها سلوك إنساني اجتماعي جماعي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في سلوك جماعي ككل، هذا ما يمكن تطبيقه في الإدارة اليابانية ولكن خارج هذا الحيز لا يمكن أن ينصهر رأي الفرد ضمن المجموعة .

-الولاء التام والانتماء للمنظمة، واعتبارها مصدر الرزق والأمان والاستقرار المادي والنفسي .

-التوظيف مدى الحياة لدى اليابان هو مصدر الاستقرار، أما غير الياباني قد يكون مصدر لعدم الاجتهاد والإبداع في المنظمة.

تهميش المراجع للمحور الرابع:

1- محمد فريد الصحن و اخرون، (2000) ، مبادئ الادارة ،الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ص 83-48.

2-Johnson, Richarad A, Fremont E, Kast. James Rosenzweig, « The Theory and Management of Systems », (3rd, Ed) McGraw-Hill, New York, 1967, p04

3- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الاعمال"، ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 1991 ، ص29.

4- داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان ، 2020 ص 124.

5- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، 2014 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان، الاردن، ص ص 90-97.

6- موسى قاسم القريوتي ،علي خضر مبارك ، أساسيات الادارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص.ص64-65.

7-بدراوي شهيناز ،مدخل لادارة الاعمال، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الاولى جدع مشترك ليسانس، جامعة ابي بكر بلقايد ،تلمسان 2022، ص ص 78-79.

المحور الخامس:

النظرية الموقفية

المحور الخامس: النظرية الموقفية

تمهيد:

تقوم فكرة المدرسة الموقفية في الإدارة على أنّ الإجراءات الإدارية، والنهج المُعتَمد من قِبل الإدارة، ومتخذي القرار يجب أن يعتمد على الموقف، على اعتبار أنه لا يوجد طريقة واحدة مثالية للإدارة، كما يجب أن تتمتع الإدارة بوجهة نظر المدرسة الموقفية بالمرونة، وأن تستند إلى مجموعة مختلفة من النظريات والخبرات وبالتالي تعتمد هذه المدرسة على فهم الاختلافات الموقفية، وتهتم بالاستجابة لهذه التغييرات بالشكل الذي يناسب هذه الاختلافات،كما تعتمد هذه النظرية على تطبيق أداء المدراء الفردي في أي موقف إداري، وبالتالي تعتمد هذه المدرسة بشكل كبير على حكم المدير الفردي في بيئة تنظيمة مُحددة.

اولا/ نشاة و مفهوم النظرية الموقفية :

تعتبر من أولى النظريات الموقفية الأكثر شهرة والأكثر إثارة للجدل والتي تم انشاءها في القرن العشرين سنة 1951 حتى عام 1967 على يد فريد فيدلر من جامعة واشنطن وهو احد الباحثين المهمين في مجال علم النفس الصناعي التنظيمي. يشير فيدلر إلى أنَّه يجب على المؤسسات التي تسعى إلى جعل فِرق العمل فعَّالة من خلال القيادة الفعَّالة تقييم القائد بناءً على سماته الأساسية، وتقييم المواقف التي قد يواجهها القائد، ومن ثمَّ تحديد أسلوب قيادة مناسب يتوافق مع كلّ من سمات القائد وظروف العمل.

و سميت بهذا الاسم و ذلك لانها تعتمد بشكل اساي على الموقف و تعتمد كذلك على الظرف و تمكن النظرية الاسخاص من فهم الاسلوب المناسب لحل أي مشكلة من مشاكل العمل و ذلك بالاستناد على أي ظرف من الظروف و الموقف الذي يواجهه القائد.

وتنطلق المدرسة الموقفية من فرضية منطقية تنص على انه لا توجد مدرسة او نظرية ادارية صالحة التطبيق في كل زمان و ظرف او مكان و بموجب هذا الافتراض فان السلوك البشري المتشابه قد يعطي نتائج مختلفة و ان السلوك البشري المختلف قد يعطي نتائج متشابهة و بوجب ذلك يتعين على المديز ان يكبق النظرية او المبدا الاداري الذي يتلائم مع الظروف او الزمن الراهن كما يتوجب على المدير من منطلق النظرية ان لا يستمر بحل المشاكل بنفس الوتيرة و بالمقابل اذا فشل حل مشكلة ما بظروف معينة فلا مانع للمدير ان يجربه مرة اخرى في حل مشاكل اخرى (1)

ثانيا/ اسس النظرية الموقفية: للنظرية الموقفية العديد من الاسس نذكر بعض منها :

– ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الادارة؛

– ينبغي ان تتوافر العديد من الممارسات الادارية تتماشى بصورة كبيرة مع جميع المهام التي يقوم بها الاشخاص.

– من اسس النظرية المهمة ان التنظيم يحتوى على ثلاث انظمة فرعية مختلفة و هي النظام الفرعي الفني و النظام الفرعي التنظيمي و النظام الفرعي المؤسس.

– انها تمثل تحديا لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بانواع مختلفة من الظروف و المواقف وهذا هو الطريق لتطوير و تنمية الشخصيات.

– ان التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض ، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.(2)

ثالثا/ اهمية النظرية الموقفية:

– تعتبر النظرية الموقفية لفريد فيدلز على تحديد المواقف المطروحة و هي تحتاج نوع معين من القادة و ايضا اختيار القادة لي تلك المواقف معلى سبيل المثال يتطلب منصب رئيس الجامعة سمات قيادية مختلفة من منصب رئيس القسم... و هكذا .

– يمكن الاستفادة من النظرية الموقفية في القرارات الترقية و التغيير الاداري للمناصب و خلافه و ايضا اشارت النظرية الى ان القادة الافضل نجاحا هم اولئك الذين يكيفون اسلوب قيادتهم مع جاهزية الاداء (القدرة و الرغبة) للفرد او المجموعة الي يحاولون قيادتها او التاثير فيها .

– تختلف القيادة الفعالة ليس فقط مع شخص او مجموعة و لكنها تعتمد ايضا على المهمة او الوظيفة التي يجب انجازها.

رابعا/ مزايا و عيوب النظرية الموقفية للنظرية:

للنظرية الموقفية مجموعة كبيرة من المزايا و العيوب يمكن تلخيصها فيمايلي:

*** مزايا النظرية :**

– اكدت النظرية انه لا يوجد اسلوب امثل للادارة .

– اكدت النظرية على تطبيق فكتي السبب و النتيجة في أي ممارسة ادارية.

– تزود النظرية بتوجهات عمل تساعد في تحديد الاسلوب الداري الملائم للظروف الموجودة.

*** عيوب النظرية:**

– لم تستطع النظرية ان تفوم بوصف العلاقة بين وجهة النظر الخاصة بالقائد و الزملاء في العمل.

– حددت النظرية ان جميع القادة ينجون بناء على الطبيعة الخاصة للموقف.

خامسا/ تقييم النظرية الموقفية:

لقد اشارت المدرسة الموقفية الى جملة من المتغييرات الهامة و التي لها تاثير على اداء المدير و المنظمة (البيئة حجم المنظمة التقنيات و غيرها) و اوضحت بعض علاقات التاثير بين هذه العوامل و قرارات تصميم الوظائف و الهياكل التنظيمية و العمليات الادارية المختلفة اي كيف يتم تصميم الوظائف و مانوع الهيكل التنظيمي و اسلوب القيادة و غيرها المناسب لظروف بيئية معينة و حجم منظمة معين. (3)

و بالرغم من فائدة المدخل الموقفي في الادارة و الذي اظهر انه من الصعوبة تطبيق مبادئ الادارة على جميع المواقف باعتبارها مبادئ عامة و ذلك بسبب تعقد النظم الانسانية و التنظيمية و تفاوتها حسب الموقف.(4)

فانه لم تسلم من الانتقادات التي يمكن تلخيصها فيمايلي:

– عدم وجود نمط قيادي معياري يمكن استخدامه بشكل موحد في جميع المواقف.

– تقيد القادة بالمواقف التي تواجههم و يتصرفون على اساسها.

– اعتماد نجاح القادة او فشلهم على طبيعة المواقف.

– لقد اشار هذا المدخل الى ان الدلالة المنطقية للادارة الموقفية تتمثل في ان كل المواقف تختلف عن بعضها بشكل منفرد و متميز و اذا كان هذا صحيح فانه يعنى ان الادارة يمكن ممارستها فقط من خلال الاحكام الشخصية و بطريقة فردية الامر الذي يترتب عليه تجاهل المعرفة و المبادئ و الاساليب التي امكن التوصل اليها في المداخل السابقة في الفكر الاداري. (5)

ومنه فان التطبيق الصحيح للنظرية يتطلب من المدير ان يدرس الموقف الذي يواجهه و الظروف المحيطة به ثم يستخدم الاساليب و المبادئ الملائمة لادارة هذا الموقف و التي ربما تتطلب الاستعانة بمبادئ الادارة العلمية او باساليب المدخل السلوكي او الكمي او مدخل النظم مما يؤدي الى تحقيق النتائج المرغوبة.

تهميش المراجع للمحور الخامس:

1- محمود فياض و اخرون مبادئ الادارة (وظائف المدير) ط1 دار صفا للنشر و التوزيع عمان الاردن 2010 ص ص 58-59.

2- محمود حسين الهواسي ،حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، مطبعة ابن العرب بغداد، 2014 ص ص 31-32.

3- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة (النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة) ،دار صامد للنشر و التوزيع عمان، الاردن، 2006، ص 72.

4- ثابث عبد الرحمان ادريس، ادارة الاعمال (نظريات و نماذج و تطبيقات) ، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر 2005 ،ص 122.

5- محمد بكري عبد العليم، مبادئ ادارة الاعمال، جامعة بنها، مصر، 2007، ص 105.

المحور السادس:الاتجاهات الحديثة في الادارة:

ادارة التغيير و ادارة الجودة

المحور السادس:الاتجاهات الحديثة في الادارة: ادارة التغيير

تمهيد:

يقول "شارل داروين" "لا يضمن البقاء للكائنات الاكثر شراسة ولا الاكثر ذكاء وإنما لتلك الاكثر تكيفا مع التغيير" لقد مر على هذه المقولة أكثر من قرن لكنها لم تفقد معناها بل لا زالت تحتفظ بملائمتها في العديد من المجالات.

اولا/ **مفهوم التغيير و ادارة التغيير:**

تعد إدارة التغيير من المداخل الإدارية المعاصرة والتي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، ويعد المفهوم متنوعاً ومتشعباً، بسبب تعدد الباحثين والدارسين والممارسين له في علم الإدارة، إضافة إلى اختلاف طبيعة ونوعية ومجالات التغيير، والتباين في المنهج المستخدم والأساليب والاستراتيجيات.

1- مفهوم التغيير:

ا- **تعريف التغيير:** لقد اعطيت عدة تعاريف للتغيير يمكن ان نذكر منها:

يعرف التغيير بانه" التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة الى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل" (1)

كما يمكن تعريفه ايضا بانه كل تعديل نسبي في احد الانظمة الفرعية ملحوظ من قبل الافراد الذين لديهم علاقة بهذا النظام. (2)

و يعرف ايضا على انه تحرك ديناميكي بإتباع طرق و أساليب مستحدثة الناجمة عن الابتكارات المادية و الفكرية ليحمل بين ثناياه أمالا للبعض و إحباطا للبعض الاخر و في جميع الاحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها. (3)

وعليه يمكن القول بأن التغيير هو عملية الانتقال غير الدائم من وضعية غير مناسبة إلى وضعية مرغوبة تستجيب أحسن لمتطلبات المحيط وطموح الافراد المعنيين به و اشراكهم في إدارته باستخدام الاساليب والطرق المعروفة، أو باستخدام طرق وأساليب مستحدثة ناتجة عن الابتكارات المادية والفكرية، بهدف تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، وذلك خلال فترة زمنية محددة؛ لتتمكن المؤسسات من خلاله من التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة.

ب- اهداف التغيير:

تختلف المنظمات فيما بينها في تحديد أهداف التغيير بالنسبة لها حسب مجال التغيير ونوعه واستراتيجياته كما يختلف حسب نوع المنظمة وحجمها والموارد التي تمتلكها، ويمكن تحدبدها في أهداف عامة كما يلي: (4)

– زيادة قدرات المنظمة على التطور والبقاء والاستمرارية، وذلك لتجددها ومواكبتها للمتغيرات الخارجية.

– زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة وزيادة انتمائهم وولائهم لها .

– تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلاً للتغيير، وتطوير مهاارت ومعارف العاملين وتحسين سلوكياتهم وتنمية . المشاركة في اتخاذ القرارات بما يلائم متطلبات الوضع الجديد.

– تنمية روح الجماعة من خلال التفاعل المستمر بين فرق العمل مما يزيد الثقة بينهم.

– زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة مما يؤدي إلى إيجاد أفضل الاساليب للقضاء على الصراعات، والتعرف على أسبابها.

ج– خصائص التغيير:

– التغيير أمر حتمي لا مفر منه.

– التغيير حركة تفاؤلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.

– التغيير عملية مستمرة بتخطيط أو بدونه.

– التغيير عملية شاملة لكل المنظمة فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل أجزاء المنظمة.

د– مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمة:

– انخفاض الأرباح و عدم قدرة المنظمة على المنافسة.

– انخفاض الحالة المعنوية للعاملين.

– كثرة التسرب و الاستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات.

– كثرة شكاوي العملاء و العاملين في المنظمة.

– كثرة الغياب و تفشي ظاهرة التأخير و التسيب التنظيمي.

– كثرة الجان و الاجتماعات و ارتفاع حجم الأعمال المكتبية.

– التأخر في اتخاذ القرارات و الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعة.

– المركزية وانعدام التفويض و ضعف الثقة في الموظفين.

– الفشل في اكتشاف قدرات و مهارات العاملين.

– الروتين الإداري و ضعف الإبداع و قلة المبادرات الفردية و الجماعية.

هـ– انواع التغيير: يمكن استخدام إدارة التغيير لإدارة العديد من أنواع التغيير و الأنواع الثلاثة الأكثر شيوعا هي:

– **التغيير التنموي:** أي تغيير تنظيمي يحسن العمليات والإجراءات المحددة مسبقًا.

– **التغيير الانتقالي:** التغيير الذي ينقل المنظمة بعيدًا عن حالتها الحالية إلى حالة جديدة لحل مشكلة مثل تنفيذ الدمج والاستحواذ أو إتمام مهمة أو عملية.

– **التغيير التحويلي:** التغيير الذي يغير جذريًا وجذريً ثقافة و عمل المنظمة في التغيير التحولي قد لا تكون النتيجة النهائية معروفة على سبيل المثال، قد تسعى الشركة وراء منتجات أو أسواق مختلفة تمامًا.

2– مفهوم ادارة التغيير:

ا– تعريف ادارة التغيير:

تعتبر إدارة التغيير المحرك الأبرز لمواجهة المستجدات، وإعادة ترتيب الأوراق، بهدف الاستفادة من كل نقاط القوة وحتى نقاط الضعف التي تساعد على التغيير الإيجابي، ومحاولة تجنب العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر سلبياً على إحداث التغيير

و قد عرفت ادارة التغيير على انها "استخدام الامكانيات البشرية و المادية بكفاءة وفعالية للتحول من واقع معين الى واقع افضل باقل ضرر ممكن على الافراد و المنظمة و اقصر وقت و اقل جهد. (5)

كما عرفه ستيف سميت على انها يعرفها "عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي مندرج من الواقع الحالي الى الواقع المراد الوصول اليه من خلال تطوير الاعمال و السلوك باتباع اساليب عملية لتعزيز التغيير اتلمراد احداثه. (6)

وتعرف ايضا إدارة التغيير على انها هي الاستخدام المنظم للمعرفة، والادوات، والموارد المتعلقة بالتغيير والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجيات الاعمال، وهي بمثابة تصميم لاستراتيجيات متكاملة لصنع النتائج.(7)

وتعتبر ادارة التغيير الجهد المنظم والمخطط لتحقيق أهداف التغيير، من خلال تطوير العاملين والتأثير على أنماطهم السلوكية ومهاراتهم وحتى قِيمهم، والتحول نحو التكنولوجيا الأنسب والهياكل التنظيمية والعمليات الأكثر ملاءمة وجودة .

وعليه فان إدارة التغيير تعني التحول لمواجهة الحالة الجديدة وإعادة ترتيب الأمور الداخلية أو الخارجية أو كلاهما، لإحداث تغيير إيجابي وتفادي السلبي، في محاولة الوصول لأعلى مستويات الجودة في العمل، وتستخدم إدارة التغيير أحد أسلوبين، إما "التقليدي" والذي من خلاله تنتظر الإدارة حدوث تغيير ثم تقوم بما يلزم للتعامل معه ومحاولة الترميم والتعديل والدفاع عن المنظمة كردة فعل طبيعية للبقاء، وغالباً ما يكون ذلك بالتخفيف من الآثار

الناتجة عن التغيير دون الاستفادة من الفرص المتاحة. وأما الأسلوب الثاني وهو الأكثر حداثة "التنبؤ" ويقوم على توقع التغيير والاستعداد له بكل التفاصيل الممكنة، ووضع الخطط والاستراتيجيات وتوقع النتائج، مع الاستفادة من الفرص التي يمنحها التغيير.

ب- خصائص إدارة التغيير: ادارة التغيير تتميز بعدة من الخصائص الهامة لابد من ادراكها و يمكن اجمالها في مايلي: (8)

- **الاستهدافية:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار امكانياتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة و تملك القدرة على التاثير على الاخرين وتوجيه قوى الفعل في الانظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الايجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والاطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير.
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والاخلاقية في آن واحد.
- **الاصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصالح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو اصلاح ما هو قائم من عيوب و معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- **الرشادة:** هي صفة لازمة لكل عمل اداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير اذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها، بمعنى أن يكون العائد من التغيير أكبر من الخسائر المتوقعة.
- **القدرة على التطوير و الابتكار:** يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم و الا فقد مضمونه.
- **القدرة على التكيف السريع مع الاحداث:** ان ادارة التغيير تهتم اهتمام قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الاحداث و من هنا فانها لا تتفاعل مع الاحداث فقط و لكنها تتوافق و تتكيف معها.

ج – **استراتيجيات إدارة التغيير:** أن هناك عدداً من الاستراتيجيات الخاصة بإدارة التغيير والتي من أبرزها:

***الاستراتيجية العقلانية(استراتيجية الرشد والتطبيق العملي) :**

تركز الاستراتيجية العقلانية في أساسها على المعرفة ودورها في زيادة دافعية العاملين في المنظمات تجاه التغيير فالاستراتيجية العقلانية تقوم على افتراض أن الاشخاص سوف بتصرفون بعقلانية وبما بتماشى مع مصلحتهم متى ما تم تزويدهم بالمعلومات والحقائق الكافية عن التغيير المنشود، وهي تعتمد على التفاعل الفكري بين العاملين والمعلومات التي توفر لهم وبناء عليها يقوم العاملون بالتصرف بعقلانية في المستقبل. (9)

*** استراتيجية التوعية الموجهة (استراتيجية القيم – إعادة التعلم) :**

تنص استراتيجية التوعية الموجهة على كون الفرد اجتماعي بطبيعته وأن الافراد العاملين في المنظمة بتبعون قواعد سلوك وقيم في البيئة التنظيمية، وأن هذه القيم هي متعلقة بحاجات الفرد وبحثه عما يحقق ذاته على عكس ما تنص عليه الاستراتيجية العقلانية من كونها قائمة على المعرفة البحتة وعقلانية الافراد. (10)

*** الاستراتيجية القسرية (تطبيق القوة والقهر والاذعان) :**

اعتماد الاستراتيجية القسرية يكون على استخدام السلطة في الاجبار على إحداث التغيير على من يقاوم التغيير وسن السياسات الصارمة في تطبيق أنشطته، ويكون دافع التغيير لدل العاملين غالبا هو الخوف من العقاب وهذه الاستراتيجية قد تكون مفيدة في على المدى القصير لكن تأثيرها السلبي على المنظمة قد يظهر على المدى الطويل.

وبصفة عامل وبالمقارنة النسبية بين هذه الاستريتيجيات الثلاثة تعد الاستريتيجية القسرية من أسرع الاسترتيجيات تنفيذا لما تتطلب من تنفيذ عاجل للتغيير بينما تعد استراتيجية التوعية الموجهة من أطولها مدة وأكثرها تكلفة لكنها تؤدي إلى ارتباط أكثر من قبل الافراد بالمنظمة أكثر من القسرية والتي قد تدفع بعضهم إلى تكوين اتجاهات سلبية ومن ثم الاضرار بالمنظمة على المدل الطويل ولذا فإنه وفقا للممارسة الادارية يتم عادة الجمع بين هذه الاستراتيجيات باعتبار ذلك أفضل النتائج وتجنب أكثر سلبياتها في حال تطبيقها منفردة .

ثانيا/ مستويات ادارة التغيير:

نظرًا لأهمية التغيير في نمو المنظمة وربحيتها، يمكنك النظر إلى إدارة التغيير من ثلاثة مستويات الفردية والتنظيمية والمؤسسية:

:

1- إدارة التغيير الفردIndividual change management

إدارة التغيير الفردي تتضمن الفهم الصحيح للتغيير لكل موظف، فقد يقاوم بعض الأفراد التغيير في البداية داخل شركتهم، ومع ذلك عندما تضع خطة إدارة التغيير التي تسمح للموظفين بفهم كل خطوة في العملية الانتقالية بشكل كامل، يمكنك مساعدتهم على قبول التغيير والاستفادة منه بسهولة أكبر.

تتضمن إدارة التغيير الفردي أيضًا ما يلي:

- فهم ما يمكن أن يساعد الموظفين على إجراء تحول إيجابي.
- التواصل الفعال لتوضيح التغيير والأهداف التي تأتي مع هذا التغيير.
- الحفاظ على التواصل المنتظم حول المرحلة التي يمر بها كل تغيير.
- توفير التدريب الذي يحتاجه الموظفون للخضوع لعملية انتقال فعالة.
- مساعدة الموظفين على تبني التغيير من خلال شرح الفوائد التي سيجلبها على مستوى الشركة.

2- إدارة التغيير التنظيمOrganizational change management

تتضمن إدارة التغيير التنظيمي الخطة والاستراتيجيات الموضوعة لتنفيذ التغيير على مستوى المشروع في المنظمات الكبيرة، قد يكون من الأسهل تنفيذ التغيير التنظيمي وتكليف مديري الأقسام وقيادة الفريق بالتدريب الفردي فيما يلي بعض من أفضل الطرق لتطبيق عملية إدارة التغيير التنظيمي:

- إنشاء مجموعات داخل المنظمة يمكن أن تستفيد أكثر من التغيير.
- وضع أهدافًا واضحة.
- تحديد الهدف النهائي لعملية التغيير.
- القيام بتوضيح كيف يجب على الموظفين التكيف مع التغيير.
- وضع خطة عمل مخصصة يمكن للأشخاص اتباعها بسهولة.
- جعل الموظفين يشاركون في كل خطوة من خطوات التغيير.
- تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات أثناء عملية التغيير.

3-إدارة التغيير المؤسسيEnterprise change management

تتضمن إدارة التغيير المؤسسي التغيير في القيم الأساسية للمنظمة بهذه الطريقة، يصبح التغيير جزءًا من ثقافة المنظمة ويمكن أن تساعد إدارة التغيير على مستوى المؤسسة المنظمة في القيام بما يلي:

– العمل بشكل متميز عن المنافسين الآخرين في السوق، حيث ستتكيف دائمًا بسهولة مع المتغيرات المستمرة في عالم الأعمال .

– زيادة الكفاءات الأساسية للمنظمة .

– تحسين كفاءة وفعالية الموظفين .

– مساعدة الموظفين على تعلم ما يجب القيام به لتحسين الأداء الوظيفي في مناصبهم ومهارتهم المختلفة في المنظمة.

ثالثا/ مراحل ادارة التغيير:

تقوم المنظمة بإحداث تغييرات بداخلها بعد الإحساس بالضرورة والحاجة لذلك، وينجم هذا الشعور من دوافع وأسباب التغيير داخلية كانت أو خارجية، ولذا فأول ما يقوم به المسؤولون والمسيرون – قبل المشروع في إدارة التغيير– هو تشخيص الأسباب التي أدت بهم إلى التفكير في التغيير ودراستها ثم تحديد نوع التغيير والمجال أو المجالات التي سيطرأ عليها، بعد هذا يأتي دور مدير التغيير وهو شخص متخصص وعلى دراية بالتجديدات التي سيتم إدخالها على المنظمة سواءاً كانت أسلوباً إداريا أو تقنية إنتاج، أو غيرها، وغالباً ما يكون من بين المسؤولين في المنظمة مكلف بإدارة التغيير والمتمثلة في القيام بالعمليات الأساسية التالية: تخطيط التغيير، تنفيذ التغيير، متابعة وتدعيم التغيير .

1– تخطيط التغيير :

يرتبط نجاح التغيير في المنظمة بشكل أساسي بعملية التخطيط له، وتتم هذه المرحلة بإتباع الخطوات التالية

– **تحديد الأهداف:** بعد اتخاذ المنظمة قرار التغيير، عليها أولاً تحديد الأهداف منه، إذ أنّ وضع الأهداف بوضوح يسهل على المسيرين رؤية ورسم الطريق التي سيتبعونها للوصول إلى الغرض المراد من التغيير.

كما انه يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية :

* ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة.

* ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.

* ان تكون قابلة للقياس كميا ونوعيا.

* ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.

– **تحديد الاحتياجات:** يتوقف نجاح المنظمة على رضا زبائنها الخارجيين والداخليين (أي المستهلكين والأفراد العاملين بالمنظمة)، ولكي تتمكن المنظمة من التعرف على مدى رضاهم وبالتالي على احتياجاتهم ومتطلباتهم، عليها

الاستماع للشكاوى المقدمة ووضع استجوابات سواءا للزبائن الخارجيين أو للعمال في المنظمة، إذ أنّ أداء العامل يرتبط بصفة كبيرة ومباشرة بدرجة الرضا.

حيث يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير من خلال ملاحظة بعض المؤشرات المشار مثل:

* وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية.

* تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق.

* وجود فجوة بين الاداء الفعلي والأداء المرغوب.

و عليه ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية.

– **تحديد الأولويات:** كي يكون التغيير فعال، يجب أن يشمل كل جوانب المنظمة، إلا أنه هناك دائما مجالات أولى تحتاج إلى تدخل وتغييرات سريعة، يقوم المشرفون على التغيير بمعالجتها أولاً ثم يتابعون العملية في المجالات المتبقية.

– **تقييم درجة تعقد العمليات:** يقوم المخططون للتغيير بتحليل كل التغيرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها إلى مجموعات حسب درجة تعقدها، وكل مجموعة تجزأ إلى نشاطات جزئية ويتم تعيين الأفراد المكلفين بتنفيذها.

– **تحفيز العاملين:** يتطلب نجاح التغيير تحفيز العاملين، وذلك بإشراكهم في عملية التخطيط والاستماع لآرائهم وانتقاداتهم، كما يجب وضع برنامج للتدريبات المطلوبة، بالإضافة إلى تشجيع العمل في فريق وكذا توطيد قنوات الاتصال بين مختلف المستويات.

– **وضع يومية ومخطط للنشاط:** عند وضع أي برنامج للتغيير يتم تحديد المدة التي يجب أن يتم فيها التنفيذ وكذا مدة كل نشاط جزئي في هذا البرنامج، كما يجب تحديد الموارد اللازمة لذلك ضمن مخطط خاصو عليه يجب الاخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

* تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.

* تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته.

* تحديد طبيعة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون اتمام عملية التغيير.

* تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير.

– **التنبؤ بالنتائج:** حسب ما تم تخطيطه لحد الآن، يتم التنبؤ بالنتائج، وذلك لإبراز النتائج الإيجابية وتشجيع المشاركين في التغيير من جهة، ومن جهة أخرى التعرف على النتائج السلبية ومحاولة تفاديها والتي نجد من بينها

مقاومة الأفراد، فإذا ما توقعت المنظمة ظهور هذه المشكلة، عليها إعادة النظر في الحوافز الموضوعة في مخطط التغيير.

- **تجريب المخطط:** هي آخر خطوة في عملية التخطيط للتغيير، وذلك بتشغيله في إحدى المجلات التي سيتم إدخال تغييرات عليها لاستخراج النقائص والقضاء عليها.

2- تنفيذ التغيير:

عند تنفيذ مخطط التغيير، يجب التركيز على نقطة مهمة وهي الاتصال المستمر بين مختلف الأفراد في المنظمة، وذلك لقيام المسيرين بإعلام الذين يمسهم التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح، وكذلك تذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بأن دعمهم ومساندتهم هي شرط أساسي لنجاح هذا المشروع، ومن جانب آخر الاستماع لشكاوى وانتقادات العمال المنفذين، فهي ليست دائما سلبية وإنما لها جانب إيجابي يتمثل في اكتشاف نقائص في المخطط الذي تم وضعه. إضافة إلى الاتصال يتطلب تنفيذ التغيير توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير من مديرين أو مسيرين، مراقبين وأخيراً العمال المنفذين.

كما يدخل ضمن تنفيذ عملية التغيير أيضا تغيير ثقافة المنظمة، وما سيتم تغييره هنا هو سلوكات الأفراد، المحيط الداخلي للمنظمة مادياً مثل: تغيير في المكاتب، أو معنوياً والمتمثل في بعض الأنظمة مثل نظام المكافآت بربطه بالأداء، وأيضاً اعتماد نشر النتائج والنجاحات المتوصل إليها، وذلك لخلق جو تحفيزي ومشجع لتقديم أداء أحسن. وعند تنفيذ كل التغييرات المسطرة يمكن أن تواجه المنظمة مشكل مقاومة الأفراد، وهنا على المسيرين الاستماع لأسباب رفض التغيير ومحاولة إرضاء العاملين بالطرق التي يرونها الأنسب.

3- متابعة وتدعيم التغيير:

إن عملية تنفيذ برامج التغيير ما هي إلا بداية لتحقيق أهدافه، فلضمان نجاحه يجب إرفاق التنفيذ بالمتابعة، المراقبة، والتحسين المستمر، وذلك بالتقييم المتتالي والدقيق لمعدل نمو المشروع بالاستعانة بمقاييس كمية أو الإحصائيات فيما يتعلق بالجانب المالي، وأيضا مؤشرات غير كمية مثل جودة المنتوج، مدى رضا الزبون، وأيضاً الأفراد العاملين بالمنظمة، ثم القيام بمقارنتها مع التنبؤات أو النتائج المتوقع الوصول إليها، فإذا لم تتطابق معها فعلى المسيرين إدخال التعديلات الملائمة، وتتم عملية المتابعة والتحسين باستمرار حتى تتمكن المنظمة من تحقيق النتائج التي ترغب بلوغهاو ذلك من خلال مايلي :

- تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الاهداف، المكونات التنظيمية كالهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والنظم والإجراءات الافراد واتجاهاتهم، والتكنولوجيا.

– تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الاهداف الموضوعة للتغيير.

– يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.

أمثلة على إدارة التغيير الناجحة:

المثال الأول / Netflix :

تم إطلاق هذه الشركة لأول مرة في عام 1997 وتضمن نموذج عملها الأولي تقديم اشتراكات شهرية للعملاء للحصول على أشرطة فيديو و أقراص DVD

عبر DVDيتم إرسالها إلى منازلهم.و نظرًا لأن التكنولوجيا كانت تتحرك بعيدًا عن التخزين المادي للبيانات والبث الانترنت خضعت هذه الشركة لخطة إدارة تغيير رئيسية غيرت نموذج أعمالها من تسليم أقراص إلى خدمات بث الفيديو عبر الانترنت

مثال2 / LEGO

بعد عدة عقود من كونها شركة تحقق أرباح كبيرة كانت هذه الشركة تتكبد خسائر فادحة في بداية القرن الحادي والعشرين، وقامت إدارة الشركة بسن خطة إدارة تغيير رئيسية تضمنت تحويل تركيز الشركة من إنشاء ألعاب مادية فقط إلى إنشاء مزيج بينها وتجارب الواقع المعزز الافتراضية وعلى الرغم من مقاومة التغيير في البداية حيث هذه الشركة تمتلك نفس نموذج العمل بشكل أساسي منذ إنشائها في الثلاثينيات، فقد أثبتت أنها خطوة أعادت ربط الشركة بجماهيرها المستهدفة.

قائمة التهميش للمحور السادس:

1- كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الافراد و الجماعة في التنظيم،الاهلية للنشروالتوزيع ،عمان، 1993 ،ص245

2- Pierre Collerette, Gilles Delisle, Richard Perron ,Le Changement Organisationnel: Théorie Et pratique, AGMV Marquis Québec Canada 2002, P21.

3- سعّد عامر، مفاهّيم ادارة التغّير واهمّتها، مركز وايد سرفس، القاهرة، 1991، ص ص 51-53 .

4- الرقب حماد محمود، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشروة

الجامعة الاسلامية،غزة، فلسطين،2008، ص 28.

5- الحمادي علي، التغير الذكي، بيروت ، لبنان، دار ابن حزم، 1999، ص 26

6- ستيف سميث، ادارة التغيير، الرياض، السعودية ،2001 ،ص 7 .

7- ناصر جرادات و اخرون، ادارة التغيير و التطوير، الطبعة 1، اثراء للنشر و التوزيع ،عمان، 2013 ،ص 32.

8- سيد سالم عرفة ،اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ، 2012 ص 23.

9- Harvey, Thomas R. & Broyles, Elizabeth A. (2010). Resistance to Change: A to Harnessing Its Positive Power. 1 st edition. UK: Rowman and Littlefield Publishing.

10-Hitt, Michael A.; Miller, C. Chet & Colella, Adrienne. (2015). Organizational Behavior: A Strategic Approach. 4 th edition. USA: Wiley & Sons, Inc.

المحور السادس:الاتجاهات الحديثة في الادارة: ادارة الجودة

اولا/ تعريف ادارة الجودة :

إدارة الجودة هي عملية الإشراف على جميع الأنشطة والمهام التي يجب إنجازها للحفاظ على المستوى المطلوب من التميز ويشمل ذلك تحديد سياسة الجودة، وإنشاء وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة ، ومراقبة الجودة وتحسين الجودة.

حيث تعرّف بأنها: "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري و الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث مشكلات" (1)

وحسب (عادل العباسي) إدارة الجودة هي جميع الانشطة التي تحدد سياسة الجودة والاهداف والمسؤوليات وتطبقها بوسائل مثل تخطيط الجودة ومراقبة الجودة وتاكيد الجودة وتحسينها وهذا كله ضمن نظام متكامل للجودة.(2)

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي: (3)

* **إدارة:** تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة، وتوفير الموارد اللازمة.

* **الجودة:** تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .

* **الشاملة:** تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل كل مشاكل الجودة، ولإجراء التحسينات المستمرة.

و تتكون إدارة الجودة من أربعة مكونات رئيسية، والتي تشمل ما يلي:

* **تخطيط الجودة/** عملية تحديد معايير الجودة ذات الصلة بالمشروع وتحديد كيفية تلبيتها.

* **تحسين الجودة** / التغيير الهادف للعملية لتحسين الثقة أو موثوقية النتيجة.

* **مراقبة الجودة** / الجهد المستمر لدعم سلامة العملية وموثوقيتها في تحقيق النتيجة.

* **ضمان الجودة** / الإجراءات المنهجية أو المخططة اللازمة لتقديم موثوقية كافية بحيث تفي خدمة أو منتج معين بالمتطلبات المحددة.

ثانيا/ أهمية إدارة الجودة:

إن لإدارة الجودة أهمية كبيرة في المنظمات ، وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

– زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة .

– تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات له.

– تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد.

– التحسين بالإحساس في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.

– التغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.

– تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

– اعتماد منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات .

ثالثا/ مبادئ إدارة الجودة:

هناك العديد من مبادئ إدارة الجودة التي يتبناها المعيار الدولي لإدارة الجودة. يتم استخدام هذه المبادئ من قبل الإدارة العليا لتوجيه عمليات المنظمة نحو تحسين الأداء وتشمل:

– **التركيز على العملاء :**

يجب أن يكون التركيز الأساسي لأي مؤسسة هو تلبية وتجاوز توقعات العملاء واحتياجاتهم. عندما تتمكن المؤسسة من فهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وتلبية احتياجاتهم ، يؤدي ذلك إلى ولاء العملاء ، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإيرادات، كما أن الشركة قادرة على تحديد فرص العملاء الجديدة وإرضائهم، عندما تكون العمليات التجارية أكثر كفاءة ، تكون الجودة أعلى ويمكن إرضاء المزيد من العملاء .

– **القيادة:**

إن القادة على جميع المستويات يسعون لتأسيس وحدة الهدف و التوجيه و يهيء الظروف لمشاركة الآخرين في تحقيق أهداف و انجازات المنظمة النوعية .

*تؤدي القيادة الجيدة إلى نجاح المؤسسة.

* تؤسس القيادة العظيمة الوحدة والهدف بين القوى العاملة والمساهمين.

* يوفر إنشاء ثقافة شركة مزدهرة بيئة داخلية تسمح للموظفين بإدراك إمكاناتهم بالكامل والمشاركة بنشاط في تحقيق أهداف الشركة.

* يجب على القادة إشراك الموظفين في تحديد أهداف وغايات تنظيمية واضحة هذا يحفز الموظفين، الذين قد يحسنون بشكل كبير إنتاجيتهم وولائهم.

- إشراك الموظفين:

إشراك الموظفين هو مبدأ أساسي آخر تُشرك الإدارة الموظفين في إنشاء وتقديم قيمة سواء كانوا بدوام كامل أو بدوام جزئي أو مُستعينين بمصادر خارجية أو داخليًا، يجب أن تشجع المنظمة الموظفين على تحسين مهاراتهم باستمرار والحفاظ على التنسيق بينهم ، يتضمن هذا المبدأ أيضًا تمكين الموظفين وإشراكهم في صنع القرار والاعتراف بإنجازاتهم، عندما يتم تقدير الافراد ، فإنهم يعملون بأفضل إمكاناتهم لأنه يعزز ثقتهم وتحفيزهم، عندما يشارك الموظفون بالكامل ، فإن ذلك يجعلهم يشعرون بالتمكين والمساءلة عن أفعالهم .

- نهج العملية:

يعتبر أداء المنظمة أمرًا بالغ الأهمية وفقًا لمبدأ نهج العملية،يؤكد مبدأ النهج على تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات التنظيمية يستلزم النهج فهمًا أن العمليات الجيدة تؤدي إلى تحسين التنسيق والأنشطة الأسرع وتقليل التكاليف وإزالة النفايات والتحسين المستمر، يتم تحسين المنظمة عندما يتمكن القادة من إدارة ومراقبة مدخلات ومخرجات المنظمة ، وكذلك العمليات المستخدمة لإنتاج المخرجات .

- التحسين المستمر:

يجب أن تضع كل منظمة هدفًا للمشاركة بنشاط في التحسين المستمر، تشهد الشركات التي تتحسن باستمرار أداءً محسنًا ومرونة تنظيمية وقدرة متزايدة على تبني فرص جديدة، يجب أن تكون الشركات قادرة على إنشاء عمليات جديدة باستمرار والتكيف مع أوضاع السوق الجديدة .

- صنع القرار على أساس الأدلة :

يجب أن تتبنى الشركات نهجًا واقعيًا لصنع القرار، تتمتع الشركات التي تتخذ قرارات بناءً على بيانات تم التحقق منها وتحليلها بفهم أفضل للسوق، إنهم قادرون على أداء المهام التي تؤدي إلى النتائج المرجوة وتبرير قراراتهم السابقة، يعتبر اتخاذ القرارات الواقعية أمرًا حيويًا للمساعدة في فهم علاقات السبب والنتيجة للأشياء المختلفة وشرح النتائج والعواقب المحتملة غير المقصودة .

- إدارة العلاقات:

تدور إدارة العلاقات حول إنشاء علاقات متبادلة المنفعة مع الموردين وتجار التجزئة، يمكن أن تؤثر الأطراف المهتمة المختلفة على أداء الشركة، يجب على المنظمة إدارة عملية سلسلة التوريد بشكل جيد وتعزيز العلاقة بين المنظمة وموردیها لتحسين تأثيرهم على أداء الشركة، عندما تدير منظمة علاقتها مع الأطراف المعنية بشكل جيد ، فمن المرجح أن تحقق نجاحًا وتعاونًا تجاريًا مستدامًا.

تعد إدارة الجودة في الشركات أمرًا حيويًا لضمان التنسيق في عملياتها ، وكذلك في منتجاتها وخدماتها، في الأعمال التجارية، رضا العملاء هو المفتاح، نظرًا لأن الشاغل الرئيسي للعميل هو جودة المنتجات أو الخدمات التي يشترونها، يجب أن يكون الهدف الرئيسي للمورد دائمًا هو التأكد من أن ما ينتجه ذو جودة جيدة.

رابعا/ خصائص إدارة الجودة:

هناك مجموعة من الخصائص الاساسية لادارة الجودة التي عالجت موضوع الجودة بشكل متكامل وهي: (4)

1- إن النظام المتكامل لادارة الجودة يشمل الانشطة التالية:

- اختيار مستوى الجودة للسلعة أو الخدمة وتصميم المنتج.
- كافة النظم الرئيسية والفرعية لتحقيق ذلك المستوى من الجودة.
- الانشطة الخاصة بالرقابة على الجودة .

وهذا يعنى أن إدارة الجودة أشمل من مجرد الرقابة على الجودة، وأن الرقابة على الجودة هي جزء من نظام إدارة الجودة.

- إن هندسة الجودة تمثل الجانب الفني الخاص بتصميم المنتج، وكذلك النظم الرئيسية والفرعية لضمان تحقيق الجودة.

3- أن تضمن عملية بناء الجودة في المنتج عدم حدوث الاخطاء أو العمل على التقليل منها.

4- إن إدارة الجودة تطبق في الؤسسات الصناعية وكذلك الخدمية، وتعود اهمية تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية الى الدور الكبير الذي يلعبه مستوى الخدمة المقدمة للزبائن لارضائهم، فعلى سبيل المثال تقوم المحلات التجارية بوضع مجموعة من المعايير الواجب توفرها في الخدمة المقدمة مثل:

- مواعيد الدوام وخاصة في ايام العطل.
- إتباع سياسة قبول المبيعات المسرتجعة.
- طريقة دفع الحساب.

وكذلك تهتم الفنادق في هذا الجانب من خلال وقت انتظار العميل في الاستقبال والوقت الذي ينتظره الزبون حتى تادية الخدمة التي يطلبها، درجة النظافة المطلوبة، مستوى التأثيث.

- درجة تنوع السلع المعروضة.

5- إن نظام الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة هو قرار استراتيجي يعتمد على دراسة العائد والتكلفة من تطبيق هذا النظام ولا يعتمد فقط على استخدام الاساليب الاحصائية لاتخاذ القرارات المناسبة حول ذلك.

6- إن الوصول الى تحقيق مستوى الجودة المرغوب هي من المسؤوليات الاساسية لكل فرد من أفراد المؤسسة رغم وجود جهاز خاص فيها للفحص، وهذه المسؤولية التي أصبحت ملقاة على هؤلاء العمال أسهمت في ظهور فكرة حلقات الجودة.

خامسا/ وظائف إدارة الجودة:

وضع إدارة الجودة في موقع تنظيمي يشرف على الوظائف المختلفة للمؤسسة يمكنها من أداء وظائفها الاساسية المتمثلة في تخطيط الجودة، الرقابة على الجودة، تاكيد أو ضمان الجودة وتحسين الجودة. ونشرح هذه الوظائف في ما يلي: (5)

1- تخطيط الجودة:

يقصد بالتخطيط هو التعريف باهداف الجودة وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ أهداف الجودة، فالتخطيط عملية يقوم بها فريق مشّكل من ممثلي أقسام المؤسسة باتباع الخطوات التالية:

- تحديد الزبائن الحاليين والمرتقبين (المحتملين) من خلال تحديد اهمية أو وزن كل نوع منهم
- تحديد مطالب الزبائن والمتمثلة في الاهداف، الحاجات، الرغبات، التوقعات
- تحديد خصائص المنتج (الخدمة) .
- تحديد خصائص عمليات الانتاج أو تقديم الخدمة .
- تحديد مقدرة عملية الانتاج ومراقبتها .

2- مراقبة الجودة :

أول اهتمام الجودة كان من حيث رقابتها فقط، ثم تطور الى أن أصبح من حيث إدارتها 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 الاجراءات التصحيحية اللازمة، ويتم ذلك باتباع مراحل متتالية باستعمال وسائل وتقنيات خاصة ولتحقيق رقابة فعالة لابد من استعمال طرق وأساليب وتقنيات.

3- تاكيد وتوجيه الجودة:

وهي مجموعة من الانشطة المخططة الهادفة الى إعطاء الثقة الكافية بان المؤسسة ستحقق متطلبات الجودة، ويعطي تاكيد الجودة داخليا ثقة كبيرة للادارة وخارجيا يعطي ثقة للعملاء الذي يتعاملون مع هذه المؤسسة

وتاكيد 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 الاوامر وتطبيقها، فيجب وجود شبكة اتصال بالمؤسسة بغية النقل السريع والدقيق للمعلومات حول الجودة لضمانها. وبتالي فإن وجود نظام معلومات خاص بالجودة ضروري لنجاح تطبيق نظام الجودة.
- القيادة والتي تسمح بالتنسيق بين كل العناصر الاخرى لانها تمثل إرشاد نحو الاهداف، دعم لفرق العمل المسيرة ذاتيا.

4- تحسين الجودة :

وهي عبارة عن مجموعة من التدابير التي تتخذها المؤسسة لزيادة فعالية وكفاءة الانشطة والعمليات من أجل إعطاء فوائد إضافية فيما يتعلق الجودة لكل المؤسسة وزبائنها، كما تتضمن تحسين الجودة

- قياس رضا الزبائن
- تحديد مؤشرات المتابعة الخاصة بالسيرورات والمنتجات.
- المراجعة الداخلية ومراجعة سياسة الجودة وأهدافه .
- الاجراءات التصحيحية والاجراءات الوقائية .
- مخطط تحسين الجودة .

هوامش المراجع المحور السادس :

1- خضير كاظم محمود، ادارة الجودة الشاملة ،دار الميسرة للنشر و التوزيع ،عمان ،2000 ،ص 349.

2- محمد عوض الترتوري : إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد،طبعة1 ،عمان، 2008 ، ص97.

3- محفوظ احمد جودة ،ادارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات) ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان الاردن ،2006 ،ص 23.

4- حجيم يوسف الطائي : نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر، الاردن، عمان، 2009 ، ص 82.

5- قبطان شوقي، مطبوعة في إدارة الجودة، السنة الثالثة إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2020 ،ص 23-25.

المحور السابع:الاتجاهات الحديثة في الادارة:

اخلاقيات الاعمال

المحور السابع:الاتجاهات الحديثة في الادارة:اخلاقيات الاعمال

تمهيد:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر ببرامج أخلاقيات الأعمال وارتباطها الممارسات السليمة للحوكمة والمنافع المترتبة عنها في منظمات الاعمال المعاصرة حيث أصبحت تتصدر مكانة بارزة وبالغة الأهمية على نحو واضح وملفت للنظر، فاليوم تتردد مصطلحات كثيرة مثل قواعد وآداب المهنة، أخلاقيات الوظيفة، أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات الأعمال،تجعل قيمة الإنسان لا فيما يحسن ويتقن فقط ، بل فيما يقدمه من نفع للأمة ودون شك بإتقان. فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الاهتمام الوحيد، والربح هو الهدف الأساسي والمسئولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاقيات والحكامة تحظى بالاهتمام، وتعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسئولية الأخلاقية لشركات الأعمال.

اولا / تعريف أخلاقيات الأعمال :

ينطوي مفهوم "أخلاقيات العمل" على معانٍ متعددة، فليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الأعمال بل إن هناك اختلاطا في مفهوم أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة، والسلوك الأخلاقي، فقد تعني أخلاقيات العمل استخدام الأخلاقيات كإستراتيجية عمل لتحسين سمعة وأداء الشركة، وقد يشير إلى التبعات الأخلاقية لقرارات وسلوكيات العمل، وتأثيرها على رفاهة الناس والبيئة،بحيث تكون مجموعة من المبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ، كما يمكن أن يشير أيضًا إلى السلوك الأخلاقي للإدارة، وأصحاب العمل، والموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، أو تبني قواعد أخلاق تهدف إلى التأثير في سلوكيات الموظفين. وأخيرًا، فإن أخلاقيات العمل قد تعني الالتزام بالقيم الأخلاقية (الأمانة، والاستقامة، والثقة، والصدق) في العمل ،و عليه سيتم تناول بعض التعاريف لاخلاقيات العمل كمايلي :

حيث تعرف على انها "مجموعة من المبادئ و القيم الاخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما و تصنع محددات قراراته".(1)

كما تعرف على انها "مبدأ اجتماعي يركز على كون الفرد مسؤولا عن العمل الذي يؤديه ، وينطلق من إيمان راسخ بأن للعمل قيمة جوهرية يجب احترامها والإصرار على تنميتها، وعادة ما ترتبط أخلاقيات العمل بالأفراد الذين يعملون بجدٍ ويحسنون الصنع في عملهم".(2)

و تعرف ايضا بانها "المبادئ والمعايير، التي تعتبر أساس للسلوك المستحب، من أفراد العمل ويتعهد أفراده بالالتزام بها".(3)

كما يمكن تعريفها على انها مجموعة القيم الخاصة بمنظمات الاعمال و التي يمكننا استخدامها لتقييم ما اذا كانت سلوكيات اعضاء التنظيم يمكن اعتبارها مقبولة او مناسبة فهي اذن التطبيق الفعلي للمعايير الاخلاقية على سلوكيات الاعمال أي تلك المبادئ و المعايير التي تعتبر اساس السلوك المستحب من افراد العمل و يتعهد افراده.(4)

من خلال التعريفات السابقة نستنتج ما يلي:

- التعريفات أكدت على أن أخلاقيات العمل هي مبادئ وقواعد سلوك توضح ما هو التصرف الصحيح وما هو التصرف الخاطئ.
- سلوك الموظف يرتبط إيجابا أو سلبا بالمبادئ والقواعد التي يتم وضعها في المنظمة .
- إلى جانب الاجتهاد والإبداع يهتم المدراء بالبحث عن الموظفين الذين يمتلكون معايير أخلاقية مرتفعة ليشغلوا مناصب عليا وحساسة، حيث تساعد أخلاقيات العمل على تجنب الكثير من الأخطاء والتخلص من إجراءات الرقابة المعقدة .

***الفرق بين أخلاقيات العمل وأخلاقيات المهنة:**

أخلاقيات العمل: مفهوم واسع يعبر عنه بمجموعة المواصفات والسلوكيات الأخلاقية التي تنطبق على جميع أنواع الأعمال بدون استثناء، أغلبها أو جزء كبير منها يتعلق بالصفات الأخلاقية الشخصية للفرد الواحد، حيث لا يمكن للموظف أن يكون أميناً أو مخلصاً لعمله أو صادقاً إن لم يكن فعلاً يؤمن بهذه المبادئ ويسعى للالتزام بها أو إظهارها .

أما أخلاقيات المهنة: مفهوم أكثر تحديداً ودقة من أخلاقيات العمل، وهي جزء من أخلاقيات العمل وتكملة لها، وتكون عبارة عن مجموعة من القواعد والتعليمات التي تُملى على أصحاب كل مهنة بشكل خاص دون غيرهم وترشدهم لما يجب عليهم القيام به وما لا يجب أن يقوموا به أثناء ممارستهم لمهنتهم على وجه التحديد حيث أن كل مهنة لها لوائح أعمال وقواعد خاصة بها تختلف عن غيرها، فمن اخلاقيات المهنة الطبيب مثلاً أن يقوم أثناء الفحص الجسدي بشرح تفصيلي لما يفعله للمريض بدون أن يلمسه بشكل مفاجئ أثناء فحصه ليحافظ على هدوئه ويطمئنه وتجنباً لإحراجه، أما المعلم فمن أخلاقيات المهنة عنده أن يركز على مساعدة كل طالب عنده على تجاوز صعوباته في الدراسة ولا يميز طالب على آخر، وهكذا كل مهنة لها أخلاقيات خاصة مختلفة عن غيرها.

ثانيا/ اهمية اخلاقيات الاعمال:

تعتبر الأخلاق هي الركيزة الأساسية لاستقرار المجتمعات فلا يمكن أن تنتظم الحياة الإنسانية إلا بضوابط سلوكية تنظم علاقات الناس فيما بينهم، والأخلاق هي أهم الضوابط التي جثت عليها الشرائع السماوية، والتي جاء رسولنا الكريم ليتممها حيث قال صلى الله عليه وسلم إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق.

وما يذكر في المجتمع بصفة عامة يذكر على المنظمات سواء كبرت أو صغرت، فأهم عامل النجاح المنظمة واستقراراها هو الالتزام بأخلاقيات العمل، وهذا الالتزام يكون له تأثير كبير على فاعلية الموظفين وإنتاجيتهم، فالالتزام بالقوانين وحدها لا يكفي ما لم تقترن بالالتزام الأدني بتطبيق الأخلاق من قبل الموظف.

1- الأهمية بالنسبة للمنظمات:

لأخلاق العمل فوائد عائدة على المنظمات تتلخص في:

- تعزز أخلاقيات العمل من مكانة المؤسسة وتحافظ على سمعتها المحلية والإقليمية والدولية.(5)

- أن المنظمات قد تتكلف الكثير نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وبالتالي يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية وغيرها .

- الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة مثل ايزو 9000 وايزو 14000،يقترن بالتزام المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات.(6)

2- الأهمية بالنسبة للأفراد :

إن التزام الأخلاق في العمل يعود على المنظمة بميزات وفوائد، كذلك الحال للأفراد العاملين، فإن التزامهم الخلقي المهني يعود عليهم بالفوائد أهمها تحقيق مرضاة الله عز وجل وبها كسب السعادة في الدنيا والآخرة.

ثالثا/ مصادر اخلاقيات العمل :

هناك مجموعة من المصادر التي يستمد منها الفرد أخلاقياته، والتي تعتبر بمثابة إطار مرجعي يعود إليه في تعاملاته وفي عمله بالمنظمة أو دوره في المجتمع ككل، ومن أبرز هذه المصادر ما يلي:(7)

1- **العائلة:** تعتبر النواة الأولى لبناء السلوك الأخلاقي للفرد، فأخلاقه هي انعكاس للوضع الاجتماعي والأخلاقي لعائلته

2- **ثقافة المجتمع:** يتأثر سلوك الفرد بثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده من خلال تفاعله بأفراد المجتمع.

3- **الجماعات المرجعية** : تعتبر من أهم مصادر السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للفرد، وما يكتسبه الفرد من أخلاقيات يختلف من جماعة لأخرى.

4- **المدرسة ونظام التعليم:** يكتسب الفرد بعض الأخلاقيات النابعة من عادات وتقاليد مؤسسات التعليم من خلال مساره الدراسي منذ طفولته إلى حصوله على دراسات عليا وأكثر.

5- **الإعلام:** يساهم الإعلام بشكل كبير في نشر ثقافات مختلفة تحمل في طياتها أخلاقيات ايجابية وأخرى سلبية ، وفي ظل التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام تصلنا قيم و أفكار حيثما ما كنا.

6- مكان العمل: علاوة على القيم التي يستمدها الفرد من العائلة والمجتمع، يستمد قيما أخرى من مكان عمله أو المنظمة التي يعمل بها، فاحتكاكه بالعمال والإدارة يكسبه أخلاقيات جديدة مثل: احترام الوقت، التعاون، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، الولاء، الالتزام...الخ من العوامل التي تنعكس على الفرد.

7- شخصية الفرد : للموروث الثقافي والحضاري دور في تحديد سلوكات الأفراد وأخلاقياتهم، خاصة إذا كان هذا الموروث متأصلا في الفرد لفترة زمنية يعتبر مرجعا لديه حتى وان اكتسب موروثا جديدا.

8- **الخبرة المتراكمة** : تعتبر خبرة الفرد عاملا أساسيا في تكوين نظام قيمي وأخلاقي لديه، حيث تتحدد سلوكياته بأخلاقيات معينة، كما أن هذه الخبرة لا تقتصر على الجانب المهني لديه و انما تتجسد أيضا في خبرته الحياتية باختلاف وجهاتها .

9- **الدين:** تعتبر الأديان السماوية أهم مصادر أخلاق الإنسان, حيث يستقي منها جميع تصرفاته وسلوكه ومنهجه في الحياة, فالديانات السماوية وضعت أخلاقا وفضائل سلوكية تنعكس على الفرد في تعامله مع الله وحسن المعاملة والاستقامة في التعامل ومعاملة الجميع معاملة حسنة لأنهم متساوون في الحقوق والواجبات أمام القانون,لذلك يمثل الدين أهم المصادر الهامة التي يستمد منها الفرد العامل للأخلاق.(8)

ومن خلال هذه المصادر يمكن القول أن المجتمع يكتسب أخلاقيات وفق أطر معينة وضوابط محددة، تعكس . أخلاقيات الفرد في المجتمع، وهذا الأخير يعكس طبيعة الأفراد الذين ينتمون إليه، بينما تعتبر العائلة هي الوسيط بين الفرد والمجتمع، وكلها عوامل تتفاعل لخلق السلوك الأخلاقي.

رابعا/ مبادئ اخلاقيات الاعمال:

هناك مجموعة من المبادئ التي يشمل عليها سلوك أخلاقي الأفراد التي تجعله يلتزم ويسير وفق نظامها ليصل إلى المستوى المقبول من أخلاقيات العمل نذكر منها:

1- الصدق:ويشمل جميع أفراد المنظمة في تعاملاتهم في ما بينهم وكذلك مع الزبائن,العملاء,الموردين وكافة أفراد المجتمع وهذا من شأنه أن يزيد الثقة في ما بينهم.

2- الاستقلالية والموضوعية: وتعني أن يكون الأفراد في المنظمات محايدين وبعيدين عن أي تأثيرات جانبية ويتمتعون باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم, وألا يكون لهمم صالح متعارضة, وان يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقدهم موضوعيتهم واستقلاليتهم عند القيام بأعمالهم.(9)

3- الثقة والأمانة: على مستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل, والبعد عن الغش. فالموظف مؤتمن على وظيفته وما ينتج عنه من واجبات ومسؤوليات, وأي غش لمهام وظيفته, كإبداء رأي فني لترجيح مصلحة شخصية, أو إتباع أسلوب أكثر تكلفة من الناحية المالية يعبر إخلالا بمبدأ الأمانة. لذلك حرصت معظم تشريعات الخدمة المدنية أن يكون ضمن شروط تعيين الموظف ألا يكون حكم عليه في جريمة مخلة بالشرف والأمانة. (10)

4- النزاهة والشفافية: وتعني أن يتصف الأفراد بالعدل وان يتحلون عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في أدائهم لواجباتهم, وان يتجردوا من المصالح الشخصية, كما ينبغي عليهم ألا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حياتهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير

5- احترام الآخرين: وتعني أن يكون الفرد محترما للكرامة الإنساني والخصوصية وحق الاختيار لكل الأفراد, وأن يكون لطيفا ومهذبا معهم ويقدم لهم المعلومات التي يحتاجونها ولا يتكبر عليهم ولا يؤدي عملا يسيء به إليهم.

6- **الحفاظ على السرية** : فكرة الحفاظ على السرية هي أحد سلوكيات الأمانة المهنية، لكن لأهميتها البالغة وضرورتها الملحة جداً في عالم الأعمال سنفصل بذكرها على حدا، فهي ليست فقط فكرة جوهرية تتعلق بخصائص أخلاقيات العمل، وإنما أيضاً من أبرز قوانين العمل التي يُعاقب على مخالفتها.

7-**العدالة:** يشير مفهوم العدالة إلى الاستقامة, والمعاملة العادلة بين الجميع دون تمييز, خاصة فيما يتعلق بالاستفادة من الفرص المتاحة وتوزيع الثروات والمدخرات الوطنية, وتبين العدالة أن السلوك الصحيح هو الذي يكون عادلا لاهتمامات ومصالح كل فرد من الأفراد العاملين في المنظمة والذي لا ينتهك أو ينتقص من حقوق الأفراد الآخرين.(11)

خامسا/ مشكلة أخلاقيات العمل وعوائق الالتزام بها :

1- عدم الرضا و البؤس الوظيفي: في العديد من الحالات قد تكون نوعية الوظائف أو الأعمال لا تحقق متطلبات وحاجيات الموظف كالحاجيات المالية بسبب ضعف الوراد المالي من الوظيفة أو كثرة الضغوط المالية التي يعاني منها الموظف بشكل شخصي، أو الحاجيات والتطلعات المهنية كالعمل في مكان غير متوافق مع الشهادة الدراسية أو

القيام بوظيفة غير مرغوبة من قبل الشخص، هذا كله قد يسبب حالة من الاستهتار بأخلاقيات العمل وعدم القدرة على الالتزام بها وتطبيقها.

2- جشع أصحاب العمل أو أصحاب رؤوس الأموال: يتسبب جشع أصحاب رؤوس الأموال أو المسؤولين عن العمل ضمن المؤسسات بهدف تحقيق الأرباح بشكل كبير بوضع الموظفين تحت ضغط كبير من العمل من دون إعطائهم حقوقهم عن هذا الضغط،و هذا سيسبب إرهاق الموظفين والكثير من الآثار السلبية على أسلوب عملهم قد يكون من أبرزها إهمال إرشادات أخلاقيات العمل وعدم الاكتراث بها وحدوث حالة من الفوضى والتسيب ضمن العمل.

3- سوء الادارة :مظاهر سوء الادارة عديدة وجميعها تؤثر سلباً على أداء الموظفين، كالإدارة المهملة أو الغير مستجيبة لطلبات الموظفين أو التي معاملة الموظفين بشكل سيء وبقلة احترام وغير ذلك الكثير، وأي أسلوب يشعر الموظف بسوء إدارته التي يعمل معها وإهمالها يجعله هو أيضاً يهمل عمله ويتجاهل الالتزام بقواعد أخلاقيات العمل.

4- **العمل ضمن ظروف صعبة** :إن الضغط النفسي و الجسدي الذي يتعرض له العامل أو الموظف عند العمل تحت أي شكل من أشكال الظروف الصعبة، سواء الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية أو ظروف العمل بحد ذاته، يؤدي في كثير من الأحيان إلى إخلال الموظف بالتزامه تجاه أخلاقيات العمل وتجاهله لها، خصوصاً لو كانت تلك الظروف مفروضة من قبل إدارة المؤسسة أو الشركة .

5- **الأوضاع الاقتصادية السيئة** : تردي الحالة الاقتصادية العامة وحدوث أزمات اقتصادية واضحة يخلق حالة من الضغوطات على جميع الناس العاملين في مختلف المجالات، فيصبحون بحاجة لجني المال بأي طريقة فتغيب أخلاقيات العمل عن سلوكياتهم ويقل جداً الاهتمام بها وينتشر الفساد الوظيفي بشكل أكبر.

تهميش مراجع المحور السابع:

1- Wahibur Rokhman, The Effect of Islamic Work Ethics on Work OutcomesElectronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol.15, No.1. 2010, 22 21- pp

2- راوية حسن ،(2001) ، السلوك في المنظمات ، مجموعة النيل للطباعة والنشر ،ص7

3-بلال خلف السكارنه ،(2012)،اخلاقيات العمل واثرها في ادارة الصورة الذهنية في منظمات الاعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الاردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 33 ،جامعة الاسراء ،ص 379.

4- سعاد عبجي دور القيم في بناء القيادة الناجحة و الفعالة بين الفكر الوضعي و الاسلامي دكنوراه في العلوم الاقتصادية جامعة مسيلة 2017 ص 36.

5- محمد البخاري عمومن، أخلاقيات الأعمال ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة آفاق للدراسات والبحوث، العدد1، المركز الجامعي اليزي، الجزائر، جانفي 2018، ص 84.

6- هاجر قريشي، حتمية اعتماد مدونة أخلاقية للإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد1، جامعة قسنطينة عبد الحميد مهري، الجزائر، 2018، ص 436.

7- طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ط2 ،دار وائل للنشر،عمان، 2008 ،ص135

8- أغادير سالم العيدروس, أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي: نظرة إسلامية, دار النشر مركز خبرات المهنة للإدارة, مصر , 2014, ص78

9- محمد الأمين مشرور والآخرون, أخلاقيات الأعمال ودورها في الارتقاء بأداء الموارد البشرية-حالة مؤسسة قارورات الغاز,معسكر,مجلة التنظيم والعمل,المجلد 7,العدد2,الجزائر , 2018,ص 53

10- اسعد حمدي محمد ماهر وآخرون,أثر أبعاد أخلاقيات العمل على التسويق المصرفي الإسلامي-دراسة استطلاعية على المصارف العاملة في محافظة السليمانية-مجلة جامعة التنمية البشرية,المجلد3, العدد2, 2017,ص251.

11- ناصر جرادات,عزام أبو الحمام,المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات, إثراء للنشر والتوزيع, الأردن, 2023,ص 96

المحور الثامن:الاتجاهات الحديثة في الادارة:

الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية

المحور الثامن:الاتجاهات الحديثة في الادارة:الحوكمة

تمهيد:

تتكون المنظمات من إدارات وأقسام متعددة لكل منها مسؤوليات وأهداف مختلفة تعمل جميعها مع بعضها البعض وتتداخل مسؤولياتها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. لتنظيم أدوار تلك الأقسام مع بعضها البعض وتقليل الفجوة بينهم، يأتي هنا دور الحوكمة.

أولا / تعريف الحوكمة:

تتبوأ حوكمة الشركات أهمية خاصة في أجندة المال والاعمال في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على الشركات والمجتمع بأسره و قد برزت أهمية الحوكمة في الاونة الاخيرة عندما أطاحت الازمة المالية العالمية باقتصاديات عدد كبير من الدول المتقدمة والنامية، فبات موضوع الحوكمة يتصدر قائمة المواضيع الاكثر اهتماما. وبالرغم من ذلك، فإن مفهوم الحوكمة لايزال مبهما بعض الشيء لدى الكثير من الفئات في المجتمع و فيما يلي سنعرض بعض التعاريف كمايلي .

لا يوجد إجماع في الادبيات على تعريف موحد لمصطلح الحوكمة، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية(IFC) الحوكمة بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". (1)

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها " مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الادارة وحملة الاسهم وغيرهم من أصحاب المصالح". (2)

و عرفتها ايضا على انها" استخدام السلطة السياسية و ممارسة السيطرة على المجتمع في ادارة الموارد لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية". (3)

و قد اعتمد برنامج الامم المتحدة الانمائي على التسيير الاداري في تعريفه للحوكمة واعتبره بأنه "حالة تعكس تقدم الادارة وتطويرها أيضا، من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين، وتستخدم الاليات والعمليات المناسبة لتحقيق الاهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسؤولية أمام المواطنين".(4)

و بشكل عام فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الاطرافالاساسية في الشركة (اعظاء مجلس الادارة، الادارة التنفيذية، المساهمين، إلخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الامد.

كما يمكن القول ايضا على انها مجموعة الأطر، والقواعد ، والأنظمة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة ، والسيطرة علي المؤسسات ، وهي آليات العمل التي يتم من خلالها محاسبه المؤسسات فأي مجموعة من الأشخاص تحتاج إلى نظام ينظم هذه العلاقه ، ويربط هؤلاء الأشخاص ، ويحدد آليات العمل ، كما أنها تعتمد علي ثلاث آليات أساسية ، وهي السلطة– صنع القرار – المساؤلة .

ثانيا/ أهداف الحوكمة :هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها في المنظمات عند تطبيق الحوكمة فيها اهمها:

1– الشفافية :

تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الادارة الواعية الاخذ بها لما لها من أهمية على الشركة والاطراف المعنية بها. وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلا للتحقق والرؤية السليمة.

2– المساءلة:

يحق للمساهمين مساءلة الادارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم. كما تضمن المساءلة مسؤولية الادارة التنفيذية أمام مجلس الادارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين.

3– المسؤولية :

تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الادارة (مجلس الادارة والادارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الادارة بدرجة عالية من الاخلاق المهنية، كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

4– المساواة :

المقصود بالمساواة هنا المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم؛ كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والاجانب على حد سواء فعلى سبيل المثال، فإن مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت والمشاركة في الجمعية العمومية، ومساءلة مجلس الادارة، وحصة من توزيع الارباح،الخ...

ثالثا/ أهمية الحوكمة:

– تشجع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الامثل لمواردها.

– تساعد الحوكمة الشركة على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الانتاجية.

– تقلل الحوكمة كلفة رأس المال على الشركة حيث أن البنوك تمنح قروضا ذات نسب فائدة أقل للشركات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالشركات غير الملتزمة بالحوكمة.

– تسهل الحوكمة عملية الرقابة والاشراف على أداء الشركة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والافصاح.

– تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات الخارجية إذ أن المستثمرين الاجانب ينجذبون إلى أسهم الشركة التي تطبق أنظمة الحوكمة ، باعتبارها استثمارها في شركة ملتزمة وشفافية، ومن ثم فإن عنصر عدم التيقن يكون أقل مقارنة بالشركات الاخرى.

– تعمل الحوكمة على استقرار أسواق المال .

رابعا/ مبادئ الحوكمة :

أن الحوكمة الجيدة ترتكز على مبادئ،و حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لسنة (2004) فانه خلصت إلى وضع ستة مبادئ رئسية للحوكمة يعتبر اولها اطارا عاما و ضروريا لتطبيق المبادئ الخمسة الاخرى يمكن تلخيص فيما يلي: (5)

1– ضمان وجود أساس لاطار فعال لحوكمة الشركات :

من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة ويعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات و الاسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الاموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة ويجب أن يكون هذا الاطار ذا تأثير على الاداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الاسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية.

2– ضمان حقوق المساهمين: إن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين وأبرز هذه الحقوق:

* ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الاسهم .

* امكانية تحويل ملكية الاسهم.

* الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم .

* المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للشركة .

* المشاركة في أرباح الشركة .

كما يجب على المساهمين أن يحصلوا على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في الشركة مثل:

- تعديل النظام ألساسي أو عقد التأسيس.
- إصدار أسهم إضافية.
- أي عمليات استثنائية كبيع أصول الشركة.

3- المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الاقلية والمساهمون الاجانب. كما ينبغي أن يكون لكافة الاسهم الحقوق نفسها، ضمن صنف معين من الاسهم، وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم لالنتهاك ،و اخيرا يجب حماية مساهمي الاقلية من إساءة الاستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة.

4- دور أصحاب المصالح:

لقد سبق أن ذكرنا فئات أصحاب المصالح في الشركة، وبينا أن المساهمين، ومجلس الادارة، والادارة التنفيذية هم أصحاب المصالح الرئيسيون في الشركة. وفي هذا السياق ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت.

5- الافصاح والشفافية:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالافصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات و اهم الامور التي يجب الافصاح عنها:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- أهداف الشركة.
- الملكيات الكبرى لألسهم وحقوق التصويت.
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم وآلية وكيفية اختيارهم .
- العمليات ذات الصلة بأطراف من الشركة.

- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الاخرين .
- هياكل الحوكمة وسياساتها.

كما ينبغي القيام بتدقيق خارجي مستقل بواسطة مدقق مستقل مؤهل وينبغي للمدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.

6- مسؤولية مجلس الادارة:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والارشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الادارة على المجلس ومحاسبة مجلس الادارة على مسئوليته أمام الشركة والمساهمين ومن أهم مسئوليات مجلس الادارة:

- اعداد استراتيجية الشركة وتوجيهها، و خطط العمل الرئيسية، والموازنات التقديرية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الاداء ومراجعة التنفيذ.
- الاشراف على متابعة ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الامر.
- اختيار وتحديد مكافآت ورواتب والاشراف على كبار التنفيذيين بالشركة.
- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين بالشركة .
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الادارة وانتخابه .
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح الشركة وأعضاء مجلس الادارة والمساهمين .
- ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما فيً ذلك المراجعة المستقلة وخصوصا وجود نظم ادارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات.
- الاشراف على عمليات الافصاح .

خامسا/ انواع الحوكمة:

تعتمد الحوكمة على نوع أو طبيعة عمل الإدارة وتختلف أيضًا 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، وما إلى ذلك.

الحوكمة الديمقراطية ليست مجرد مجموعة من القواعد، بل تشير إلى العمليات التي تعمل فيها المؤسسات الديمقراطية وفقًا لعمليات تشاركية وديمقراطية، 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 العالمية:

استخدم مصطلح الحوكمة العالمية لأول مرة من قبل Rosenau، وهي مصممة لتشمل أنظمة الحوكمة على جميع مستويات النشاط البشري من الأسرة إلى المنظمات الدولية.

3- الحوكمة الرشيدة:

الحوكمة الرشيدة هي المفهوم المثالي عندما يتم تضمين الأخلاق والقيم في المناقشة. عندما تتميز الحوكمة بالمشاركة، وسيادة القانون، والشفافية، والاستجابة، والتوافق، والإنصاف، والشمول، والفعالية، والكفاءة، والمساءلة، فإننا نطلق عليها اسم الحوكمة الرشيدة.

4- حوكمة الشركات:

تعد حوكمة الشركات اليوم موضوعًا شائعًا في مجالس إدارة الشركات في جميع أنحاء العالم، حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد التي تنظم قطاع الشركات، من خلال هذا النوع، يمكن للحكومة تنظيم الشراكة بين مختلف الشركات والإدارات، يستوجب على كل شركة اتباع تلك القواعد أو قواعد السلوك لبدء أعمالها في دولة أو منطقة معينة.

5- الحوكمة 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.

6- الحوكمة الإلكترونية:

أدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية الحوكمة إلى ولادة فكرة الحوكمة الإلكترونية. هذه الأخيرة هي مبادرة حديثة لجعل عملية الحوكمة أكثر شفافية وخضوعاً للمساءلة، هدفها هو استخدام التكنولوجيا من أجل الصالح العام للمجتمع، يضمن هذا النوع تقديم الخدمة للمواطنين بأقل تكلفة وجهد ووقت باستخدام خدمات

الإنترنت، كما أنه يضمن وجود علاقة قوية بين الدولة والمجتمع المدني وعمل السلطات العامة على جميع مستويات التخطيط، وهذا ما يسمى أيضًا مفهوم الخدمة الموجهة.

تهميش المراجع للمحور الثامن:

1- اساسيات الحوكمة مصطلحات و مفاهيم، " سلسلة النشرات التثقيفية لمركز ابو ظبي للحومة برج غرفة تجارة و صناعة، ابوظبي مركز ابوظبي للحوكمة ،الامارات العربية المتحدة، 2021،ص5
http://arabgovernance.net

2- المرجع نفسه.

3- راوية توفيق، الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا: دراسة تحليلية لمبادرة النيباد، جامعة القاهرة، معهد البحوث والدراسات الافريقية، مشروع دعم التكامل الافريقي، 2005 ،ص 27.

4- بوزيان العربي، جلطي غالم ،مفهوم الحوكمة عوامل ظهورها و مرتكزاتها و مجالات استخداماتها، مجلة المالية و الاسواق ،المجلد 8، العدد2 ،2021 ،ص 435.

5- اساسيات الحوكمة مصطلحات و مفاهيم ،مرجع سبق ذكره ، ص ص 16-19.

المحور الثامن:الاتجاهات الحديثة في الادارة:المسؤولية الاجتماعية

اولا/ تعريف المسؤولية الاجتماعية:

يوجد عدة مفاهيم للمسؤولية الاجتماعية حيث تتنوع بتنوع العلوم و هي علم الادارة و علم الاقتصاد و علم القانون و علم الاجتماع و فيما يلي بعض التعاريف

تعرف المسؤولية الاجتماعية على انها هي الالتزام المتواصل من قبل مؤسسات الأعمال بالتعامل أخلاقياً والمشاركة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على رفع مستوى المعيشي للموظفين العاملين وأسرهم، والمجتمع المحلي والمجتمع كامل.

كما تعرف ايضا بانها هي التزام من قبل الشركة بتحقيق التوازن بين أطراف متعددة ولكنها مترابطة وتتمثل في مصالح واحتياجات الشركة (المنتجة للسلع والخدمات) والعاملين فيها،والبيئة المحيطة والمجتمع (1)

اما تعريف البنك الدولي فان المسؤولية الاجتماعية هي التزام أصحاب النشاطات التجارية بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد تكون مدمجة في الأنشطة المستمرة للمؤسسة.(2)

و منظمة الأمم المتحدة تعرف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بأنها تحلي المنظمات بروح المواطنة في كل من الحقوق والواجبات وذلك عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم و المبادئ المتفق عليها عالميا في ممارسات المنظمات في مجال حقوق الإنسان وفي ظروف العمل و حماية البيئة. (3)

ثانيا/ أنواع المسؤولية الاجتماعية: تقسم المسؤولية الاجتماعية إلى نوعين:(4)

1- **مسؤولية اجتماعية داخلية:** وتتمثل في إسهام المنظمة في تنمية قدرات العاملين بها وتطويرها و المحافظة عليهم ووقايتهم من أي مخاطر قد يتعرضون لها في بيئة العمل وتحسين مستوى معيشتهم.

2- **مسؤولية اجتماعية خارجية:** وتتمثل في إسهام المنظمة في تحسين أحوال أسر العاملين و في المشاركة في خدمة المجتمع وتنميته .

و يمكن أيضا التطرق إلى أنواع أخرى من المسؤولية الاجتماعية كما يلي :

* **المسؤولية الاجتماعية الدينية:** تعني التزام الفرد بأوامر دينه واجتناب المحرمات وفقًا 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 أفراده، وتنمية قيم المسؤولية المجتمعية لدى الأفراد من خلال نشر المعرفة ورفع مستوى الوعي.

* **المسؤولية الاجتماعية المهنية:** تتعلق بمسؤولية الأفراد في مجالات عملهم ومهنهم، حيث يجب أن يلتزموا بأخلاقيات المهنة والعمل بمصلحة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة .

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

ثالثا / أهمية المسؤولية الاجتماعية:

إن المنظمة الصحيحة لا يمكن أن تنمو وتترعرع في مجتمع مريض ملئ بالمشكلات ويعاني من التخلف والفقر والبطالة،لهذا فإذا ما أرادت أي منظمة ان تبقى في البيئة المحيطة عليها أن تساهم في تلبية حاجات المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته.وبالتالي تبرز أهمية المسؤولية فيمايلي: (5)

* زيادة فرص البقاء أمام المنظمة .

* المحافظة على العملاء الحالين.

* تحسين صورة وسمعة المؤسسة .

* تدعيم قدرة النظام الفرعي للنشاط التجاري أو الصناعي على النمو والاستمرارية بتحقيقه عوائد للمجتمع.

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

* منح المنظمات الفرصة لحل المشكلات الاجتماعية التي فشلت الحكومة في عالجها .

* تحسين نوعية الحياة بالمجتمع .

* زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين منظمات المجتمع .

* زيادة التكافل الاجتماعي والانتماء في المجتمع .

بالتأكيد للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة وتعود بالفوائد العديدة، إليك بعض الأهمية الملحوظة للمسؤولية الاجتماعية.

*** بالنسبة للمؤسسة:**

– تحسين الصورة الذهنية والسمعة الإيجابية للمؤسسة في نظر الزبائن والموظفين وأفراد المجتمع عمومًا.

– تعزيز مناخ العمل داخل المؤسسة وتعزيز روح التعاون والترابط بين الأطراف المختلفة.

– الاستجابة الفعالة لتغيرات احتياجات المجتمع، وتحقيق العائد المادي والأداء المحسّن بفضل تبني المسؤولية الاجتماعية.

***أهميتها بالنسبة للمجتمع:**

– 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 التثقيف والوعي الاجتماعي للأفراد، مما يسهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية .

*** بالنسبة للدولة:**

– 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 يواجهها الدولة الحديثة .

وبشكل عام المسؤولية الاجتماعية تعمل على تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الرفاهية الشاملة، وتقوم بتوفير فوائد متعددة للمؤسسات والمجتمع والدولة على حد سواء.

رابعا / أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

1– البعد الاقتصادي: لا يشير إلى الكسب كناحية من نواحي الأعمال التجارية إنما يشير إلى الالتزام بمزاولة أخلاقية داخل المؤسسات مقل الحكومة المؤسسية و منع الرشوة و الفساد و حماية حقوق المستهلك و الاستثمار الأخلاقي.

2– البعد الاجتماعي: و هو البعد الذي يملي على المؤسسة أن تساهم في تحقيق رفاهية و المجتمع الذي تعمل فيه و رفع مستوى و رعاية و دعم شؤون العاملين فيها بما ينعكس ايجابيا على زيادة إنتاجيتهم، وتنمية قدراتهم الفنية، وتوفير الأمن الوظيفي والمهني، والرعاية الصحية، والمجتمعية لهم، ويتمثل البُعد الاجتماعي كل من ممارسات التشغيل والعمل العادلة، والمساهمة في المجتمع المحلي.

3- البعد البيئي: يتمثل هذا البعد في واجب المؤسسة لتغطية الآثار البيئية المترتبة على عمليات و منتجات المؤسسة و القضاء على الانبعاثات و النفايات و تحقيق أقصى قدر من الكفاءة و الإنتاجية من الموارد المتاحة و تقليل الممارسات التي قد تؤثر سلبا على تمتع البلاد و الأجيال القادمة بهذه الموارد.

خامسا / 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 وتتمثل هذه العناصر في: (6)

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

2- الفهم: ويتضمن فهم الفرد للجماعة والقوى النفسية المؤثرة في أعضائها وفهمه لدوافع السلوك الذي تنتهجه خدمة لأهدافها،وأيضا استيعابه للأسباب التي جعلته يتبنى مواقفها،فالفهم الصحيح يدعم المشاركة من جانب الفرد في القيام بمسؤولياته وهو أيضا يشترط الالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير والاهتمامات الاجتماعية ومقاومة الضغوط.

3- المشاركة: تظهر المشاركة في قدرة الفرد على القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته أي مشاركة الفرد في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي،حيث يكون مؤهلا اجتماعيا لذلك،ولها ثالث جوانب:

- **التقبل:** تقبل الفرد للأدوار الاجتماعية التي يقوم بها والملائمة له في إطار ممارسة سليمة.
- **التنفيذ:** ينفذ الفرد العمل وينجزه باهتمام وحرص ليحصل على النتيجة التي ترضيه وترضي الآخرين.
- **التقييم:** يقيم كل فرد عمله وفقا لمصلحة المعايير العامة والأخلاق.

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

سادسا/ تطبيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية:

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

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

***وضع استراتيجية:** يجب على المؤسسات والقطاعات وضع إستراتيجية محكمة تتضمن أهداف وخطط لتحقيق المسؤولية الاجتماعية. ينبغي أن تكون هذه الإستراتيجية متكاملة وتنسجم مع قيم وأهداف المؤسسة.

***التعاون والشراكات:** يمكن تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال التعاون مع الجهات المعنية، مثل المنظمات غير الحكومية والحكومة والمجتمع المحلي. يمكن تكوين شراكات إستراتيجية لتنفيذ المشاريع والمبادرات المجتمعية.

***الحوكمة القوية:** يجب على المؤسسات والشركات تطوير هياكل حوكمة قوية تضمن المساءلة والشفافية والمشاركة الفاعلة. يتضمن ذلك تحديد مسؤوليات محددة وإعطاء الأطراف المعنية صلاحيات وصوتًا في عملية صنع القرار.

***حماية البيئة:** ينبغي للمؤسسات أن تولي اهتمامًا خاصًا بالحفاظ على البيئة وتحقيق الاستدامة البيئية يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة والحد من الأثر البيئي لأنشطتها .

تهميش المراجع المحور الثامن:

1- مدحت محمد ابو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات: المواصفات القياسية ISO26000 المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الاولى ،2015 ،ص 32.

2- صالح الحمودي، رولا المعايطة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ،الطبعة الاولى ،دار كنوز للمعرفة، الاردن 2015 ،ص 17.

3- محمد خلاق، مواطبة منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، دار الايام للنشر، الاردن ،2018 ،ص 123.

4- مدحت محمد ابو النصر، ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للنشر، مصر ،2015 ص 38.

5- نفس المرجع ، ص 38.

6- منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة و افاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، مصر ،2016 ص ص 32-34.

المحور التاسع:الاتجاهات الحديثة في الادارة:

ادارة المعرفة

المحور التاسع:الاتجاهات الحديثة في الادارة:ادارة المعرفة

اولا/مفهوم المعرفة: قبل التطرق إلى تعريف إدارة المعرفة وجب التعرف أولا على المعرفة

1- **تعريف المعرفة:**

تعرف المعرفة بانها هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة. (1)

و تعرف ايضا بانها هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة، والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة، أو مجال معين، أو مشكلة معينة وقد تتحقق المعرفة هذه من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع، وتوفر القدرة على فهم و إدراك طبيعة الأحداث والوقائع هذه وما يرتبط بها، ومن ثم فإن فإن المعرفة هي هي القدرة على الإدراك والفهم والتعلم والمعلومات، والبيانات والملاحظة المباشرة والخبرة. (2)

2- **صفات المعرفة:** لابد من معرفة صفات الواجب توافرها في المعرفة المطلوبة ونذكر منها ما يلي:

***التمامية:** ويقصد بها المعرفة التامة الكاملة عن موضوع معين، ويتوجب علينا وضع معيار يحدد درجة التمامية الخاصة بقاعدة المعرفة.

***الترابط:** أي أن تكون ذات علاقة أو ارتباط بموضوع معين .

***الانسجام:** يفترض أن تكون المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو الفرد أو الموجودة في قاعدة المعرفة تتصف بالانسجام فيما بين مكوناتها بحيث جميع الحقائق و المفاهيم و وجهات النظر و القيم و الاحكام في حالة اتساق و تطابق.

***المنظور والهدف:** من المنطقي أن نمتلك المعرفة لهدف معين، وبغية استخدامها استخداما محددا.

***المعرفة النوعية:** أغلب المعارف التي تمتلكها المنظمات والأفراد هي معارف نوعية و ليست ذات طابع كمي.

3- خصائص المعرفة : تملك المعرفة العديد من الخصائص التي تجعلها مصدرا للثروة، وسنحاول من خلال السطور الموالية التطرق لاهم هذه خصائص .

- **المعرفة الجديدة:** وهذا ما يمثله الأفراد المتبكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في إمكانية توليد المعرفةإن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية تجعلها قادرة على توليد عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة

– **امكانية موت المعرفة:** كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، وان ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص، ومع ذلك فإن فكرة موتها ذات خصوبة فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يمت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام .(3)

– **امكانية امتلاك المعرفة:** من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة والطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويلها إلى طرق علمية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية.

– **امكانية تصنيف المعرفة:** وذلك حسب مجالات متعددة (ضمنية، صريحة).

– **امكانية تخزين المعرفة:** كانت تخزن في السابق عن طريق الورق أما الآن فيتم استخدام الطرق الالكترونية.

– **امكانية استهلاك المعرفة:** المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتولد وعكس ذلك فانها تموت.

– **امكانية تقاسم المعرفة:** يمكن تقاسم المعرفة والخبرات العملية، كما يمكن نشرها ونقلها عبر العالم.

– **امكانية امتلاك المعرفة:** من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة والطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويلها إلى طرق علمية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية.

ثانيا/ مفهوم ادارة المعرفة:

1– تعريف ادارة المعرفة:

كانت التعاريف لإدارة المعرفة كثيرة رغم تشابه معظمها ولكن الإكثار منها كان طريقة جيدة لتوسيع المدارك للاستيعاب الأفضل لمعنى هذا النوع من الإدارة وما يلي عبارة عن مجموعة تعاريف لعدة متخصصين.

***تعريف الأول:** هي عملية تجميع ، خلق، رصد، تنظيم، واستعمال الأصول الفكرية للمؤسسة.(4)

***تعريف الثاني:** كما تم تعريفها على أنها إنتاج نشاط وعمل العقل الإنساني حيث يمثل فيها ويطلق عليها برأس المال الفكري. (5)

***تعريف الثالث :** في حين هناك من عرفها بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات و تنفيذها. (6)

ومنه ومما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها بما يخدم عملية اتخاذ القرارات و التخطيط الاستراتيجي و يمكن تلخيص اهم وظائفها فيمايلي: (7)

– الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.

– الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.

– توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.

– الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية و اخلاقية .

– إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل اتصال لازمة .

– وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك .

2– أهمية إدارة المعرفة :

تلعب إدارة المعرفة دورا هاما في منظمات الأعمال حاليا، خاصة ونحن في ظل اقتصاد يعتمد وبشكل كلي على المعرفة وبالتالي بات ضروريا وجود هذه الإدارة بمختلف أنواع المنظمات،و تبرز اهميتها في:

– تساعد على تخفيض التكاليف وزيادة موجوداتها الداخلية لتوليد إرادات جديدة .

– زيادة معدل الاحتفاظ بالعاملين عن طريق إدراك وفهم قيمة معرفة وخبرات العاملين و تشجيعهم و مكافاتهم على ذلك.

– تعمل على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

– توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات .

– تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة.(8)

– تحسين خدمة العملاء عن طريق انسيابية العمل وسرعة وقت الاستجابة وتحسين جودة الخدمات والمنتج و إشباع احتياجاتهم .

– تساعد على تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها و تطبيقها و تقييمها.

– زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .

هذا ويمكن أن نضيف إلى كل ما سبق أن غدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمه لتوضع في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها .

3– عناصر إدارة المعرفة: تتلخص عناصر إدارة المعرفة في: (9)

***المعلومات:** المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

***البيانات:** البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي.

***القدرات:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناءا على ما يتوفر من معلومات .

***الاتجاهات:** الاتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وايجاد الرغبة و تحفيزهم للإبداع.

ثالثا/ الفرق بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة :

يكمن توضيح الفرق بين إدارة المعلومات وادارة المعرفة فيما يلي:

***إدارة المعلومات:** تعمل على تأمين المداخل التي تتضمن الوصول إلى المعلومات وحفظها وسريتها ونقلها وخزنها واسترجاعها وتضمن استخدام أدوات أكثر كفاءة وتتعامل مع الوثائق والحاسوب والصوتيات والمرئيات، ويتمركز اهتمامها حول المعلومات وفعاليتها.

***إدارة المعرفة:** تعتبر أكثر تقدما حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وادارة العمليات المتعلقة بها والمتمثلة في تطوير المعرفة والحصول عليها استخدامها والمشاركة فيها وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات للاستفادة من المعلومات واسترجاعها،و ادارة المعرفة تساعد المنظمة في امتلاك رؤية دقيقة وفهم واضح من واقع خبراتها وخبرات عامليها، والأنشطة الخاصة بإدارة المعرفة تركز على اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها في مجالات متعددة مثل التعلم الديناميكي ومعالجة المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات والمحافظة على رأس المال الفكري، وزيادة المرونة ورفع مستوى الذكاء في المنظمة.

رابعا/ العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة :

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في تطور إدارة المعرفة، ويمكن إيجازها فيمايلي:

***عوامل خارجية:** وتتمثل في :

– عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية.

– زيادة التطور والتعقيد في حاجات المستهلك ورغباته.

– اشتداد المنافسة لطرح منتجات جديدة وتطويرها، واستخدام التكنولوجيات الأكثر تطورا .

– زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد.

***عوامل داخلية:** وتتمثل في: (10)

– حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة: إن فاعلية المنظمة تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل و تدفق و حجم المعلومات و تتمكن المنظمة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيا المتقدمة و النظم اللوجيستية المتطورة و طاقم عمل أفضل و تنظيم المهام و تدفق العمل و غيرها و هذا يتطلب تبينا واضحا و فاعلا لإدارة المعرفة .

– تزايد القدرات التكنولوجية مما أدى إلى ظهور مداخل جديدة في إدارة المعرفة.

– فهم الوظائف المعرفية حيث يلعب الأفراد دورا مهما في ذلك.

خامسا/ متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية:

***توفير الموارد البشرية اللازمة:** حيث تعتبر من أهم المقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.(11)

***الهياكل التنظيمية:** مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة، هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات،بالتالي فان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل:

– التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا .

– التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطى المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.

– التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

***الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وا ٍ دارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل .

***دور القيادة في إدارة المعرفة:** وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء و لكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي:أن يعمل على بناء رؤية مشتركة ، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية و إعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر.

* **تكنولوجيا المعلومات:** توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لادارة المعرفة مثل شبكة المعلومات و الشبكة الداخلية الانترنت و برامج التصفح بروسر و مخازن البيانات و مصفاة البيانات داطا فيلر و برامج سوفتوار مما يسهل و يسرع من من إدارة المعرفة في المنظمات. ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة.

تهميش المراجع للمحور التاسع:

1- نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، دار للكتاب العلمي، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الاولى، عمان، الاردن 2009، ص 10.

2- فليح حسان خلف، اقتصاد المعرفة، دار الكتاب العلمي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الاردن، 2007 ،ص 9.

3- ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، دار ضفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، ص 95.

4- Bill woly, introduction to knowledge management, 2001,p05.

5- على السلمي، ادارة التميز نماذج و تقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، 2002، ص 202.

6- غوشة زكي راتب، اخلاقيات الوظيفة في الادارة العامة، مطبعة التوفيق، مصر، ص 74.

7- ابراهيم خلوف الملكاوي، ادارة المعرفة الوراق للنشر و التوزيع، عمان،الاردن، 2007، ص 43.

8- محمد عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، الطبعة الاولى، دار الصفاء ،عمان، الاردن، 2008، ص 60.

9- اسماء زدوري، مطبوعة في مقياس ادارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2016، ص ص 31-32.

10- على عبد الله بوسهرة نذير، دور ادارة المعرفة في تعزيز الابداع في المنظمة، الملتقى الدولي الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير، جامعة سعد دحلب البليدة ،ص ص 10-11.

11- ابراهيم الخلوف الملكاوي ،مرجع سابق ،ص 85.

المحور العاشر:الاتجاهات الحديثة في الادارة:

ادارة الابداع و الابتكار

المحور العاشر:الاتجاهات الحديثة في الادارة:ادارة الابداع و الابتكار

أولا/ تعريف الإبداع و الابتكار:

إن التحول نحو الابتكار و الشركات القائمة على الابتكار يفرض على الباحث ضرورة الوقوف عند هذا المصطلح، و تحليله بوصفه نشاطا منظما يشتمل على مجموعة من المراحل ،كما يعتمد على مجموعة من الأسس بالإضافة إلى انه يأخذ أشكالا متعددة وفق معايير مختلفة، و بما أن دراسة الإبداع و الابتكار سيتم داخل المؤسسة و التي يعتبرها شومبيتر بأنها مركز للإبداع و مركز للإنتاج. (1)

1- تعريف الإبداع :

يعرف الكسندر روشكا الإبداع على انه عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل، ذو قيمة من الفرد و الجماعة بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات و المناهج. (2)

كما يعرف الإبداع على انه عصف ذهني أو قدح زناد الفكر للتوصل إلى أفكار جديدة خلاقة تدفع للابتكار. (3)

كما عرفته الموسوعة البريطانية على انه القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة، أو أداة جديدة أو اثر فني أو أسلوب جديد. (4)

و يعرف على انه تفاعل عدد من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية، تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل و مفيد و جديد يساهم في تقدم و تطور الحياة الإنسانية. (5)

من خلال ما سبق يمكننا تحديد مفهوم جامع للإبداع على انه كل ما يؤدي إلى التحسين و تفعيل الأداء من أفكار و عمليات و طرق و مناهج جديدة، بأسلوب أو طريقة جديدة أو أفكار مرتبطة بتحسين منتج أو خدمة ما يتصف بالقبول و الأصالة و النفع.

2- تعريف الابتكار :

يعرف الابتكار " بأنه عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديدة أو فتح سوق جديد، وهو أيضا يمكن أن يتمثل في تقويم طريقة جديدة لتطوير العمل و إدارته و من ثم هو يدخل في مجالي الإنتاج والخدمات و انه عمل غير روتيني.(6)

ويرى رواية حسن أن الابتكار:" هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة "وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة التي جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها.(7)

أما نجم عبود نجم فانه يعرف الابتكار على انه: "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد

يضيف قيمة اكبر أسرع من المنافسين في السوق (8)

كما يعرفه بيتر درايكر بأنه التخلي المنظم عن القديم و في المقابل يعني الإدخال المنظم للجديد مع التأكيد على الاستمرارية في العملية. (9)

وعليه فالابتكار عملية متعمدة داخل المنظمة، تؤدي إلى اقتراح وتبني منتج جديد، تنظيم جديد، أداة تسيير جديدة، معرفة جديدة، هذه العملية تسمح للمؤسسة بتحسين وضعيتها الإستراتيجية، وتعزيز كفاءتها ومعارفها التكنولوجية والسوقية.

من خلال هذه التعارف لكل من الإبداع و الابتكار فإننا نخلص إلى وجود علاقة بينها، فالإبداع هو قاعدة الابتكار و في هذا الإطار نجد أن" أمابيل" عرفت العلاقة بين الإبداع و الابتكار بأن "الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة و غير مألوفة ،من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا و قد أشارت أمابيل إلى أن الابتكار ينشأ و يبنى على الأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في الابتكار ،و بينت ان الابتكار الإداري هو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة في المؤسسة. (10)

إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع و الابتكار أي انه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية و التي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين و فرق العمل و بالتالي يمكن أن نعبر بين الابتكار و

الإبداع بالمعادلة التالية: الابتكار = الإبداع + التطبيق.

ثانيا/ عناصر الإبداع و الابتكار: يمكن دمجها في مجموعة القدرات و المتمثلة فيمايلي: (11)

– **الطلاقة:** و تتضمن الجانب الكمي للأفكار أي تعدد الأفكار الملائمة للبيئة الواقعية و أن تكون هناك قدرة على إنتاج عدد اكبر من الأفكار.

– **المرونة:** تتضمن الجانب النوعي للإبداع و الابتكار، و يقصد تنوع الأفكار التي يأتي بها الشخص المبدع المبتكر أي النظر إلى الموضوع في أكثر من زاوية و عدم التفكير في إطار محدود.

– **الأصالة:** و هي التجديد أو الانفراد بالأفكار فالمبدع هنا يأتي بأفكار جديدة عن أفكار زملائه، و بالطبع لا يعني ذلك أن يهمل الأفكار المألوفة و السابق التوصل إليها فقد تساعده في التوصل إلى ما هو جديد.

– **التوسع:** و يقصد بها قدرة المبدع على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة يمكنه من خلال فكرة بسيطة أن يوسع فيها

– **التحسس للمشكلات:** لتجسد هذه القدرة بوصفها عنصر هام من خلال توظيف القدرات العقلية للفرد و معارفه السابقة و مهاراته في حل المشكلات، و معالجتها بإيجاد حلول مبدعة لها أي أينما وجدت مشكلة يسعى الفرد المبدع إلى حلها.

– **القدرة على التحليل: و** هي تحليل و فهم عناصر الأشياء و فهم العلاقات بينها و امتلاك القدرة في الحصول على المعلومات تجميعها و تبويبها و الاحتفاظ بها إلى حين الحاجة، كما يمكنه إعادة تنظيم الأفكار و الأشياء وفق أسس مدروسة و إمكانية إحداث تغبير أو تجديد للواقع العملي.

ثالثا/ أهمية الإبداع و الابتكار:

إن للإبداع و الابتكار أهمية كبيرة مرتبطة بتطوير و تحسين و تنمية المجتمع الاقتصاد و المؤسسات و يمكن إبراز هذه الأهمية فيما يلي: (12)

– تطوير و تنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة و التأثير على اتجاهاتهم و سلوكياتهم.

–يساعد الفرد في تجاوز المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التغيير عن إمكانياته إبداعية.

– يدفع الأفراد و يحفزهم لتطوير قدراتهم الفكرية و العملية للدخول في منافسات التحدي و التميز مع الآخرين.

– يساعد الأفراد في إعداد تحديد أهدافهم و تصوراتهم عن العمل و بالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة و مستمرة.

– يحول الابتكار و الإبداع الأفكار إلى منتجات أو خدمات مفيدة أما الاختراع فهو يساهم في صياغة الأفكار الجديدة ما يحقق و يدفع المؤسسات للحصول مراكز متقدمة و متميزة.

– الابتكار يساهم في خلق منتجات جديدة و يزيد من عدد المواد و السلع المنتجة، آما الاختراع فهو يؤثر في الإنتاج من خلال وضع مجموعة من الاقتراحات التي تساعد على تحسينه.

– إن ما تعرفه المؤسسات من تحديات و صعوبات بسبب البيئة المضطربة و المعقدة التي تنشط فيها، و لمواجهتها أصبح لزاما عليها تقديم جهود و قدرات إبداعية لضمان البقاء و الاستمرارية.

– تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة و التكيف لتلبية احتياجاتهم، كما يسمح الإبداع من جهة أخرى بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها و مبيعاتها.

رابعا/ خصائص الإبداع:

– الإبداع غير مرتبط بزمان و مكان محدد.

– معظم مهارات الإبداع غير متوارثة و يمكن اكتسابها.

– يتأثر الإبداع كبير بالعوامل البيئية المحيطة به.

– لا يعتمد النجاح في الإبداع على مهارات الإبداع فقط و إنما على التحفيز و المهارات التعامل مع الآخرين.

– الجدة و الأصلية ضرورية و أساسية في الإبداع.

- تنوع مصادر الإبداع.
- العائد و الفائدة بالنسبة للفرد و المجتمع.
- التكلفة.
- للإبداع درجة مخاطرة عالية مرتبطة بإمكانية التحقيق و ظروف السوق و النجاح.
- المرونة في التفكير في التعلم و اكتساب و تحويل المعرفة.
- عدم التعقيد و السهولة و التبسيط.
- الاختلاف و التميز.
- القدرة على توليد الأفكار وجب الاستطلاع و الاكتشاف.

خامسا/ أنواع الإبداع و الابتكار:

هناك أنواع عديدة للإبداع و الابتكار يمكن تميزها وفقا لمعايير مختلفة و عديدة نذكر منها:

- **الإبداع الفني** : يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة ،و كل ما يتعلق بنشاطها و العناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات و خدمات جيدة. (13)
- **الإبداع الإداري و التنظيمي** :يعرف الإبداع الإداري بأنه إجراء يهدف إلى التغيير الأفضل في العملية الإدارية أو في الثقافة المؤسسية الناشئ، عن مبادرات إما من المدير أو المرؤوسين في المنظمة و يتم تبنيها من قبل الإدارة العليا أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين في المنظمات على تقديم الأفكار الإبداعية و دعمها و تبنيها.(14)
- **الإبداع و الابتكار التكنولوجي:** و هو عبارة عن ابتكار و نقل التكنولوجيا مضاف إليه التجسيد الميداني الصناعي و التجاري، و بصفة عامة فالإبداع و الابتكار التكنولوجي يمكن أن يكون منتج أسلوب فني يخص التنظيم أو السوق لمؤسسة ،ما و يمكن تمثيل نظام الإبداع التكنولوجي كنظام مفتوح على البيئة التقنية و الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و السياسية، لتتغذى من مختلف مواردها قصد تحويلها الى إبداعات في صورة منتجات أو أساليب محسنة أو مستحدثة.
- **الإبداع و الابتكار التسويقي:** يمثل تحديد حاجات و رغبات المستهلكين و العوامل المؤثرة فيها في السوق محور نشاط وظيفة التسويق داخل المؤسسة ،و لما كانت هذه الحاجات و الرغبات في تغير و تطور مستمر ،كان لابد من إيجاد طريقة للكشف و التأثير على توجيه هذه الحاجات و الميولات و الرغبات، فالتسويق الابتكاري هو يقوم باستباق هذه الحاجات عن اكتشاف الحاجات الجديدة و حتى الكامنة التي لا يستطيع المستهلك الكشف عنها أو التعبير عنها.

تهميش المراجع للمحور العاشر:

1- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الاولى، دار الخلدونية ،الجزائر، 2008 ،ص 8.

2- خير الله جمال، الابداع الاداري، الطبعة الاولى، دار اسامة، عمان، الاردن، 2008 ،ص 6.

3- سيد قنديل علاء محمد، القيادة الادارية و ادارة الابتكار، دار الفكر، الطبعة الاولى ،عمان ،الاردن، 2010 ص 125.

4- بلال خلف السكارنة، الابداع الاداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان، الاردن، 2011 ،ص 30.

5- مدحت ابو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المؤسسة ،مجموعة النيل العربية، مصر ،2004 ،ص 6.

6- رعد حسن الصرن، ادارة الابداع و الابتكار، الجزء الاول، دار الرضا للنشر، 2000 ،ص 28.

7- راوية حسن ،سلوك المنظمات ،الدار الجامعية الاسكندرية، 2001، ص 39.

8- نجم عبود نجم، ادارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة) ، الطبعة الاولى ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان، الاردن، 2003 ،ص 22.

9- السيد نصر الدين السيد ،الابتكار و ادواته ،المكتبة الاكاديمية، مصر، القاهرة ،2011 ،ص 16.

10- Teresa Manabil, Model of creativity and innovation in organization ,research organization behaviors, VOL10,NO2,1998,pp123-167.

11- الجوزي جميلة ،دور الابداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 11 ،جامعة الجزائر 03 ،ص 176.

12- الطيف عبد الكريم ،محاضرات في ادارة الابداع و الابتكار ،مطبوعة بيداغوجية كلية الاعلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة احمد بوقرة بومرداس ،2018 ،ص 24.

13- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية و ادارة الابتكار ،دار الفكر للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن، 2010 ص 24.

14- نفس المرجع السابق، ص 24.

المحور الحادي عشر:اساسيات حول ادارة الاعمال الدولية

المحور الحادي العاشر:اساسيات حول ادارة الاعمال الدولية

تمهيد:

من السمات التي ميزت العلاقات الدولية خلال الثلاثين عقود الأخيرة ،هو النمو السريع و المتزايد للأعمال الدولية في مجالات التبادل التجاري و الاستثمارات و الأدوات المالية (التدفقات التجارية و المالية).

و يعزى هذا النمو في حجم التدفقات التجارية و المالية بين الأسواق العالمية، إلى انفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض و النمو الهائل و السريع في:

* التكنولوجيا الصناعية و الإنتاج (أساليب – أدوات و أنظمة الإنتاج الحديثة و المتطورة).

* تكنولوجيا المعلوماتية و الاتصالات الالكترونية و الإعلامية (قدرة البنوك على التحويل الفوري للأموال).

* انتشار المراكز المالية و ظهور الأساليب الحديثة لإدارتها.

أولا/ تعريف لاهم المفاهيم الأساسية:

1- تعريف الأعمال الدولية:

إن المقصود بمصطلح الأعمال الدولية أي نشاط استثماري أو تجاري لمنتج أو تاجر لسلعة أو خدمة يتعدى مداه أو انتشاره الحدود الجغرافية لبلد ما ، و قد وردت تعريفات في أدبيات الأعمال الدولية من ضمنها:

تعريف (شيفا رامو) حيث يعرفها على أنها "" أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر " . (1)

كما تعرف ايضا بانها "كل الاعمال الخاصة و العامة و التي تهتم بالمعاملات الدولية على مستوى دولتين او اكثر" .(2)

وعليه فان الاعمال الدولية هي الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية (البلد الأم) ، فهي معاملات بين أفراد و منشات من دول مختلفة في شكل أنشطة تجارية أو استثمارات متنوعة، تمتاز بالديمومة و يمكن التأثير عليها بأشكال مختلفة، و هو ما يشكل مجالا لإدارة الأعمال الدولية.

2- تعريف ادارة الاعمال الدولية :

تعرف على انها ممارسة وظائف الادارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة لخدمة وظائف المنشاة من انتاج و تسويق و تمويل و افراد مع مراعاة الابعاد البيئية الدولية بين الدول بهدف تحقيق الاهداف المنشودة. (3)

3- تعريف الاستثمار الأجنبي المباشر:

يتطلب الاستثمار المباشر انتقال راس المال و الكوارد البشرية و الادارية و الفنية بالاضافة الى الموارد الاولية او شبه المصنعة، و لذا عملية الاستثمار الخارجي اكثر تعقيدا من التجارة الخارجية (الاستراد و التصدير) ، و تتطلب اجراءات و ترتيبات اكثر و مخاطرها اكثر، لذا فهي تاتي بعد التجارة الخارجية من حيث الاهمية كاعمال دولية . (4)

و يمكن القول ان الاستثمار الاجنبي المباشر هو شراء و تملك أصول خارجية في شركات عالمية أو المساهمة فيها أي امتلاك شئ ملموس و محدد يمكن المستثمر من التأثير بدرجة ما على مسار المنشاة المساهم فيها .

4- الاستثمار الأجنبي غير المباشر:

و يكون بشراء أوراق مالية في شكل أسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أجنبية أخرى يستهدف الربح و يكون لصاحبه حق غير مباشر لا يمكنه من التأثير في مسار المؤسسة.

و يمكن توضيح اكثر لاهم الفروق الموجودة بين الاستثمار الاجنبي المباشر و الغير مباشر في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : الفرق بين الإستثمار الأجنبي المباشر والإستثمار الأجنبي غير المباشر

الاستثمار الاجنبي المباشر	الاستثمار الاجنبي الغير مباشر
- استثمار طويل الاجل.	- استثمار قصير الاجل.
- يهدف الى الحصول على الارباح.	- يهدف الى تحقيق المضاربة
- ينطوي على اكتساب حق الرقابة.	- لا ينطوي على اكتساب حق الرقابة.
- امتلاك جزئي او كلي للمؤسسة.	- شراء اسهم و سندات.
- مسؤول عن الخسائر و الارباح و المخاطر.	- لا يتحمل المخاطر و الخسائر .
- امتلاك الحق في ادارة المؤسة.	- ليس هناك حق في ادارة المؤسسة.

المصدر :عبد السلام ابو قحف، اقتصاديات الادارة و الاستثمار، منشورات الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 1993، ص 175.

5- التجارة الخارجية : هي عملية التبادل التجاري في السلع و الخدمات و غيرها من عناصر الانتاج المختلفة بين عدة دول بهدف تحقيق منافع متبادلة لاطراف التبادل.

كما تهتم التجارة الخارجية لدراسة جميع اوجه النشاط الاقتصادي الذي يقوم بين دول تخضع لسلطات سياسية مختلفة أي ان التجارة الخاجية تدرس العلاقات الاقتصادية بين دول العالم المختلفة و تتالف هذه العلاقات من حركات الاسخاص ممثلة في الهجرة الدولية و حركات السلع و الخدمات و رؤوس الاموال و هذه العلاقات المتبادلة بين دول العالم بالمعاملات الاقتصادية الدولية و تنقسم المعاملات الاقتصادية الدولية الى حركات دولية للسلع و الخدمات و حركات دولية لرؤوس الاموال. (5)

6- الشركة الدولية:

هي التي تمتلك أو تتحكم في أنشطة اقتصادية في أكثر من بلد سواء من خلال الاستثمارات المباشرة أو غير المباشرة فإنها إذن:

* تمتلك طاقة إنتاجية في أكثر من بلد.

* تدير طاقاتها و فروعها وفقا لإستراتيجية واحدة.

* تشكل إطارا لنقل الأموال و الأفراد و السلع و الأفكار سواء بين رئاستها و فروعها أو بينها و بين زبائنها و الشركات الأخرى.

- يميز بعض المختصين عموما في إدارة الأعمال ما بين الأنواع الثلاثة التالية للشركات الدولية:

ا- الشركة الدولية و تكون قاعدة و محور أعمالها في موطنها.

ب- الشركة متعددة الجنسيات و هي التي تتخذ أكثر من موطن لهذه الأعمال.

ج- الشركة العالمية و هي مرحلة متقدمة لا يصبح فيها موطن محدد للشركة من حيث التوجه و النظرة لأعمالها

ثانيا/ أهمية الأعمال الدولية و أنواعها :

1- أهمية الأعمال الدولية:

و تبرزها الأرقام المذهلة لتطور الأعمال الدولية و بشكل تطورت معه الحاجة إلى إدارة الأعمال الدولية، التي على حداثتها أصبحت لها مكانتها البارزة في حقل المعرفة الإدارية.

حيث تكمن أهمية إدارة الأعمال الدولية الناجحة في تحقيق مزايا عديدة للمؤسسة وهي:

- دخول الشركة أسواق دولية جديدة، وتوسيع آفاقها وتطوير هويتها الدولية.

– الإدارة الناجحة دوليًا تُعد خطة إستراتيجية تُساهم في الحد من مخاطر الأعمال.

– تُمكّن الشركة من توجيه طاقاتها إلى الأسواق الأكثر ربحية في المنطقة أو في قطاعات معين.

– تُمكن الشركة من الوصول إلى المعرفة المتخصصة، وتوسعها في أسواق عالمية جديدة، لا يتوافر مثلها في الأسواق المحلية.

– حصول الشركة على فرصة لتسويق هويتها في الأسواق الدولية.

– تُمكّن الشركة من استغلال واستخدام مواردها المتاحة للتوسع في أسواق عالمية جديدة.

– تعزيز القدرة التنافسية للشركة واستمرارها في الأسواق الدولية.

– تزيد الشركة من ولاء عملائها لها، وتعطيها حق فرض أعلى الأسعار على منتجاتها.

2– أنواع الأعمال الدولية:

* التجارة الخارجية .

* الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

* الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة.

3– أنواع أخرى للأعمال الدولية: و منها على وجه الخصوص:

ا– **الترخيص:** و بموجب شكله الرئيسي فان الشركة الأجنبية (مثلا كوكاكولا فنادق هيلتون ...) تقوم بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو استخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاوة تدفعها الشركة المحلية.

ب– **تسليم المفتاح:** هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع أو جزء منه على حسب الاتفاق و تنفيذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل.

بعبارة اخرى هو اتفاق او عقد قانوني بعطي الحق لشركة اجنبية بتنفيذ و تطوير مشروع بصورة كلية او جزئية، و تابع لجهة محلية عامة او خاصة بشروط معينة، و بمقابل مادي و لفترة معينة، مثل: الانشاءات و المباني، مشاريع البنى التحتية. تتحقق في المجال الخدمي .(6)

ج– **عقود الإدارة:** بموجبها تقوم شركة أجنبية بإدارة منشاة في بلد أخر مقابل اجر و مقابل القيام بإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعابا أو نصيبا في الأرباح.

د- **عقود التصنيع** :هنا تعقد الشركة متعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدولة المضيفة يتم بمقتضاه قيام احد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع و إنتاج سلعة معينة و ربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها و شحنها إليها فهي إذن اتفاقيات إنتاج بالوكالة و تكون عادة طويلة الأجل.

هـ- **عقود التصدير**: (الوكالة) هي عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها احد الطرفين (الطرف الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع و منتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم و هو مجرد وسيط أو ممثل حيث يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة.

و- **الاستثمارات المشتركة:** و بموجبها تقوم الشركة الدولية في حصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث و قد تدخل الشركة متعددة الجنسيات في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي.

و أمام إدارة هذه المشروعات المشتركة ثلاثة بدائل هي:

* الإدارة المشتركة.

* الإدارة التي يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الأكبر.

* الإدارة المستقلة التي يكون فيها المشروع مديره العام المستقل عن أي من الشريكين.

4- أشكال الاحتكارات و التكتلات في الأعمال الدولية: إن الاحتكار هو تفاهم أو تكتل مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات يتمركز تحت سيطرتها إنتاج وتصريف الجزء الساحق من هذه البضاعة أو تلك سعيا وراء الربح المطلق .

ومن أهم أشكال الاحتكارات لدينا :

*الكارتلات

*السنديكات

*التروست

*الكونسورتيوم

- الاكارتل (Cartel) :

وهو تكتل مجموعة من الشركات يتفق أصحابها على تقاسم أسواق التصريف, وعلى أسعار البيع ويحددون كمية البضائع الواجب إنتاجها , غير أن هذه المؤسسات تصنع وتبيع المنتجات بشكل مستقل .

- السنديكات (syndicates):

تكتل يتكون من شركات اكبروا كثر تطورا من الكارتل فأعضاءه الذين ينتجون بصورة مستقلة لا يحق لهم وفق أحكام العضوية بيع منجاتهم أو شراء موادهم الأولية بأنفسهم بل يولفون لذلك جهازا تجاريا مشتركا .

- التروست (Trusts) :

و هو احتكار تصبح فيه ملكية جميع المؤسسات الأعضاء ملكية مشتركة و يتقاضى فيه المالكون السابقون (الذين اصبحو مساهمين) الأرباح وفقا لنسبة أسهمهم.

- الكونسورسيوم (Consortium) :

و هو اتحاد يتكون من اكبر التروستات أو المؤسسات من مختلف الفروع الصناعية و البنوك و الشركات التجارية و شركات النقل و التامين على أساس تبعية مالية مشتركة إزاء كبرى الشركات متعددة الجنسيات.

ثالثا/ مناهج إدارة الأعمال الدولية:

1- طبيعة الأعمال الدولية :

* ترتكز دراسات الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة و الناتجة عن كون المنشاة الدولية تعمل في أكثر من دولة (بيئة دولية).

* تتم ممارسة الأعمال الدولية من طرف المنشات الكبيرة و الشركات الصغيرة (لم تعد تقتصر الأعمال الدولية على المنشات الدولية الكبيرة فقط).

* تمارس المنشات في الأعمال الدولية أنشطة مختلفة (السلع / الخدمات / الإنتاج / التسويق/ المعدات / الأفراد ...الخ).

* تعتبر المعايير و المتغيرات البيئية الموجودة في البيئة الدولية في غاية الأهمية بالنسبة للمنشاة الدولية.

* تتميز الأعمال الدولية بضرورة انسجام المنشاة الدولية مع الظروف البيئية الجديدة التي تعمل فيها (المعايير و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية و الثقافية و التكنولوجية و القانونية و السياسية ...الخ)

تمارس المنشاة الدولية أنشطتها في السوق الدولية في ظروف غامضة و متناقضة تخضع للتغير السريع مما يستلزم منها اكبر لتحقيق الانسجام و التواؤم مع بيئة التعامل في البلد المضيف (بيئة الأعمال الدولية).

2- منهجية إدارة الأعمال الدولية و مكانتها من إدارة الأعمال:

تعد إدارة الأعمال الدولية جزءا من إدارة الأعمال لذا فهي تستخدم إلى حد كبير نفس المنهجية و تطبق نفس القواعد و النظم.

غير أن مناهجها يتطلب بعدا إضافيا يستدعي معالجة خاصة تأخذ في الاعتبار المضمار الدولي الخارجي دون إهمال للوضع الداخلي لكل دولة و أساليب الأعمال فيها.

رابعا/ العوامل الواجب مراعاتها في التجارة الدولية:

تلعب كل هذه العوامل المذكورة دورًا مهمًا في مدى نجاح أو فشل أي كيان في مغامراته التجارية الدولية، وكل هذه العوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في مرحلة البحث والتخطيط للحصول على أقصى استفادة منها و المتمثلة فيمايلي :

– **العوامل الجغرافية:** يجب دراسة التحديات البسيطة التي تأتي مع التغيير في الجغرافيا عند النظر في الأعمال التجارية الدولية، فهناك اختلافات في متطلبات التخزين، ومتطلبات سلسلة التوريد، ومشكلات الاتصال، وما إلى ذلك، من بلد إلى آخر.

– **العوامل اجتماعية:** العوامل الاجتماعية مهمة جدا في الأعمال التجارية الدولية، فمن الصعب جدًا إنشاء متاجر في البلدان المضطربة سياسيًا أو التي تمر ببعض التوترات؛ فعلى سبيل المثال، لا ترغب معظم الشركات في توسيع أعمالها في أفغانستان، نظراً لوجود الكثير من الاضطرابات.

– **العوامل القانونية:** كل دولة لديها قوانين وسياسات حاكمة مختلفة، ويجب على الشركة التحقق من جميع المتطلبات القانونية في البلد الذي ترغب في ممارسة الأعمال التجارية فيه؛ والقوانين الأساسية التي يجب أن توليها الاهتمام هي قوانين الاستثمار، وقوانين الأوراق المالية، وقوانين حماية المستهلك، وقوانين حماية الموظفين، وما إلى ذلك؛ ويمكن أن تكون العملية طويلة، ولكنها ضرورية.

– **العوامل السلوكية:** لكل بلد ثقافات ومعتقدات مختلفة، ويمكن أن يكون الناس حساسين جدًا لهذه المعتقدات؛ ويمكن لشركة دولية، إن لم تكن حذرة، أن تواجه الكثير من المشكلات إذا لم تهتم بالعوامل السلوكية في البلاد. فعلى سبيل المثال، لا تستطيع شركة ماكدونالدز بيع شطائر لحم البقر التي تنتجها في الهند، وإلا فسيتعين عليها أن تواجه العدد الأكبر من سكان الهند الهندوس الذين يشكلون أغلبية في عدد السكان.

– **العوامل الاقتصادية:** وتشمل هذه العوامل قيم عملة الدولة، وحجم السوق، والتكلفة، والتضخم، وما إلى ذلك؛ وهذه العوامل مهمة لأنها تؤثر بشكل مباشر على ربحية العمليات. ويجب على كل شركة أن تأخذ في الاعتبار هذه العوامل الاقتصادية قبل التوسع دوليًا إذا كانت ترغب في تحقيق أرباح.

تهميش المراجع للمحور الحادي عشر :

1- علي عباس ،ادارة الاعمال الدولية: المدخل العام ، دار الميسرة، 2013 ،ص 24.

2- زاهد محمد ديري، ادارة الاعمال الدولية ،الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن ، 2011 ،ص 21.

3- حجماوي توفيق، محاضرات في ادارة الاعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة، د مولاي الطاهر بسعيدة، السنة الجامعية 2019-2020، ص 9.

4- سامح عبد المطلب، ادارة الاعمال الدولية، الطبعة الاولى ،دار الفكر ،عمان الاردن ،2010 ،ص ص 25-26.

5- السيد محمد احمد السيريثي، اقتصاديات التجارة الخارجية، الطبعة الاولى، مؤسسة رؤيا للطباعة و النشر و التوزيع، الاسكندرية ،2008 ،ص 07.

6- مصطفى يوسف كافي، ادارة الاعمال الدولية، دار الاكاديميون للنشر و التوزيع ،عمان، 2017 ،ص 27.

خاتمة:

هدفت هذه المطبوعة إلى التطرق لمختلف الجوانب المتعلقة بمقياس مدخل لادارة الأعمال وفق ما جاء في المقرر الوزاري الجديد، مع الإشارة إلى بعض المفاهيم الحديثة التي من شأنها توسيع معارف الطالب في السنة الثانية علوم اقتصادية و تجارية و مالية و علوم التسيير، لترافقه طيلة مشواره الدراسي.

تسعى المنظمات دائما إلى تحسين وتطوير أدائها الاقتصادي والاجتماعي، لذلك وجب إيجاد نظام إداري مناسب، حاولنا من خلال عرض موضوعنا الدفاع عن تحليل الإدارة من خلال مفهومها وتعريفها وصولا إلى مختلف المدارس الفكرية والنظريات التي درست وطورت هذا العلم، فمعرفة إدارة الأعمال والتعمق فيها، يظل الأداة الوحيدة لتطوير الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة، حيث يجب أن يطبقها المديرون بطريقة علمية وتكاملية من الجانب الإنساني والعملي ومن هذا المنطلق يمكننا القول إن دراسة إدارة الأعمال تدور حول إنجاز مهام الموظفين لأخذ زمام المبادرة واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف من خلال إنشاء اتجاه للأعمال و القرارات الصحيحة .

وقد حاولنا في هذا العمل المتواضع الإلمام بمختلف جوانب علم الإدارة بدءا بمجموعة من المفاهيم والمصطلحات الأساسية المتعلقة به، ثم تناولنا أهم النظريات الفكرية التي أثرت ووضعت قواعد وأسس علم الإدارة مع منهج تفكير منطقي يوجه العمل الإداري في منظمات الأعمال وكيفية استخدام الموارد المختلفة وصولا إلى اهم الاتجاهات الحديثة في الادارة و المتمثلة في ادارة التغيير و ادارة الجودة، اخلاقيات الاعمال ،الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ادارة المعرفة، ادارة الابداع و الابتكار، و كلها باتت ممارستها في المؤسسة جزء لايتجزء عن الهدف الاستراتيجي لها، بالاضافة الى عرض اهم اساسيات حول ادارة الاعمال الدولية.

ونرجو في الأخير أن نكون قد وفقنا بفضل الله ولو قليلا في تقديم هذا العمل بالشكل والمضمون الذي نطمح ان يخدم الطالب في إثراء معارفه العلمية والاستفادة من الجانب المنهجي لتحرير البحوث وعدم التقيد بما جاء في الكتب فقط وتنويع المراجع المعتمدة في البحث العلمي، بما يثري أعمالهم.

قائمة المراجع:

1- ابو النصر مدحت محمد، الادارة بالحوافز اساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب و النشر مصر، 2012.

2- احمد يوسف دودين، منظمات الاعمال المعاصرة الوظائف – الادارة ،الاكاديميون للنشر و التوزيع عمان، الاردن ،2014

3- احمد عمان ، محاضرات في مقياس مدخل لادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة عبد الحميد مهري – قسنطينة 2- ، السنة الجامعية 2023/2022 .

4- احمد يوسف دودين، منظمات الاعمال المعاصرة الوظائف – والادارة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014 .

5- أغادير سالم العيدروس, أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي: نظرة إسلامية, دار النشر مركز خبرات المهنة للإدارة, مصر, 2014.

6 – اسعد حمدي محمد ماهر وآخرون,أثر أبعاد أخلاقيات العمل على التسويق المصرفي الإسلامي–دراسة استطلاعية على المصارف العاملة في محافظة السليمانية–مجلة جامعة التنمية البشرية,المجلد3, العدد2, 2017.

7- ابراهيم خلوف الملكاوي، ادارة المعرفة الوراق للنشر و التوزيع، عمان،الاردن، 2007.

8- اسماء زدوري، مطبوعة في مقياس ادارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2016.

9- بدير جمال يوسف ،اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،الاردن 2014 .

10- بن حمودة سكينة ،مدخل للتسيير و العمليات الادارية ،دار الامة للطباعة و النشر و التوزيع ،الجزائر، 2012 .

11- بدراوي شهيناز ، محاضرات في مقياس مدخل لادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة ابن بكر بلقايد تلمسان ، السنة الجامعية 2022/2021.

12- بطاح أحمد، والطعاني حسن،الإدارة التربوية "رؤية معاصرة"، دار الفكر، عمان ، 2016.

13- بدراوي شهيناز ،مدخل لادارة الاعمال، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الاولى جدع مشترك ليسانس، جامعة ابي بكر بلقايد ،تلمسان 2022.

14-بلال خلف السكارنه ،اخلاقيات العمل واثرها في ادارة الصورة الذهنية في منظمات الاعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الاردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 33 ،جامعة الاسراء ،2012.

15- بوزيان العربي، جلطي غالم ،مفهوم الحوكمة عوامل ظهورها و مرتكزاتها و مجالات استخداماتها، مجلة المالية و الاسواق ،المجلد 8، العدد2 ،2021 .

16- بلال خلف السكارنة، الابداع الاداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان، الاردن، 2011 .

17- ثابث عبد الرحمان ادريس، ادارة الاعمال (نظريات و نماذج و تطبيقات) ، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر 2005 .

18- الجوزي جميلة ،دور الابداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 11 ،جامعة الجزائر 03 .

19- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة (النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة) ،دار صامد للنشر و التوزيع عمان، الاردن، 2006.

20- الحمادي علي، التغير الذكي، بيروت ، لبنان، دار ابن حزم، 1999

21- حجيم يوسف الطائي : نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر، الاردن، عمان، 2009.

22- حجماوي توفيق، محاضرات في ادارة الاعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة، د مولاي الطاهر بسعيدة، السنة الجامعية 2019-2020.

23- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، "نظرية المنظمة"، 2014 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان، الاردن.

24- خضير كاظم محمود، ادارة الجودة الشاملة ،دار الميسرة للنشر و التوزيع ،عمان ،2000 .

25- خير الله جمال، الابداع الاداري، الطبعة الاولى، دار اسامة، عمان، الاردن، 2008.

26- داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان ، 2020.

27- الرقب حماد محمود، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشروة

الجامعة الاسلامية،غزة، فلسطين،2008

28- راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، مجموعة النيل للطباعة والنشر،2001 .

29- راوية توفيق، الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا: دراسة تحليلية لمبادرة النيباد، جامعة القاهرة، معهد البحوث والدراسات الافريقية، مشروع دعم التكامل الافريقي، 2005 .

30- ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، دار ضفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.

31- رعد حسن الصرن، ادارة الابداع و الابتكار، الجزء الاول، دار الرضا للنشر، 2000 .

32- راوية حسن ،سلوك المنظمات ،الدار الجامعية الاسكندرية، 2001.

33- زاهد محمد ديري، ادارة الاعمال الدولية ،الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن ، 2011 .

34- سعاد نائف برنوطي، اساسيات ادارة الاعمال ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن ،2008 .

35- السلمى علي،(2004) ،إدارة السلوك التنظيمي،القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.

36- سعّد عامر، مفاهّيم ادارة التغّير واهمّتها، مركز وايد سرفس، القاهرة، 1991.

37- ستيف سميث، ادارة التغيير، الرياض، السعودية ،2001 .

38- سيد سالم عرفة ،اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ، 2012 .

39- سعاد عبجي دور القيم في بناء القيادة الناجحة و الفعالة بين الفكر الوضعي و الاسلامي دكنوراه في العلوم الاقتصادية جامعة مسيلة 2017.

40- سيد قنديل علاء محمد، القيادة الادارية و ادارة الابتكار، دار الفكر، الطبعة الاولى ،عمان ،الاردن، 2010 .

41- السيد نصر الدين السيد ،الابتكار و ادواته ،المكتبة الاكاديمية، مصر، القاهرة ،2011 .

42- سامح عبد المطلب، ادارة الاعمال الدولية، الطبعة الاولى ،دار الفكر ،عمان الاردن ،2010.

43- السيد محمد احمد السيريثي، اقتصاديات التجارة الخارجية، الطبعة الاولى، مؤسسة رؤيا للطباعة و النشر و التوزيع، الاسكندرية ،2008.

44- صباح شاوي ،اثر النتظيم الاداري على اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة –دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 2010/2009 .

45- صلاح عبد القادر النعيمي، الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

46- طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

(الأعمال والمجتمع)، ط2 ،دار وائل للنشر،عمان، 2008 .

47- الطيف عبد الكريم ،محاضرات في ادارة الابداع و الابتكار ،مطبوعة بيداغوجية كلية الاعلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة احمد بوقرة بومرداس ،2018 .

48- على محمد منصور، مبادئ الادارة، مجموعة النيل العربية القاهرة ،مصر، 2004 .

49- عبد السلام ابو قحف، اساسيات التنظيم و الادارة، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2003.

50- عبد الباري ذرة ،محفوظ جودة، اساسيات في الادارة المعاصرة ،الطبعة الاولى ،دار وائل للنشر و التوزيع عمان، 2011

51- عريبات ياسر احمد، المفاهيم الادارية الحديثة، دار ياقا العلمية للنشر و التوزيع ،الاردن ،2008 .

52- عمر درة ،مدخل الى الادارة ،جامعة عين شمس كلية التجارة القاهرة ،2009.

53- عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، "إدارة الاعمال"، ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 1991 .

54- على السلمي، ادارة التمييز نماذج و تقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، 2002.

55- على عبد الله بوسهرة نذير، دور ادارة المعرفة في تعزيز الابداع في المنظمة، الملتقى الدولي الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير، جامعة سعد دحلب البليدة

56- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية و ادارة الابتكار ،دار الفكر للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن، 2010.

57- عبد السلام ابو قحف، اقتصاديات الادارة و الاستثمار، منشورات الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 1993.

58- علي عباس ،ادارة الاعمال الدولية: المدخل العام ، دار الميسرة، 2013.

59- غوشة زكي راتب، اخلاقيات الوظيفة في الادارة العامة، مطبعة التوفيق، مصر.

60- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الاولى، دار الخلدونية ،الجزائر، 2008.

61- فليح حسان خلف، اقتصاد المعرفة، دار الكتاب العلمي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الاردن، 2007.

62- القريوتي محمد قاسم، (2008) ،نظرية المنظمة والتنظيم،ط 1،عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

63- قبطان شوقي، مطبوعة في إدارة الجودة، السنة الثالثة إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2020 .

64- كلاخي لطيفة ، محاضرات في مقياس مدخل لادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت ، السنة الجامعية 2022/2021.

65- كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الافراد و الجماعة في التنظيم،الاهلية للنشروالتوزيع ،عمان، 1993 .

66- محمد الفاتح تيسير المغربي، اصول الادارة و التنظيم، دار الجنان للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن، 2016 .

67- محمد الفاتح محمود تيسير المغربي، اصول الادارة و التنظيم، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة الطبعة الاولى، 2018 .

68- محمد الصيرفي ، الادارة الالكترونية للمنشات الفندقية ،الطبعة 1 ،دار الفكر الجامعي الاسكندرية، مصر 2008.

69- محمد شيخ صالح القدومي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار المعتز للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن 2014 .

70- محمد قاسم القريوني، مبادئ الادارة النظريات و العمليات و الوظائف ،دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 3 عمان ،الاردن، 2006.

71- المهدي الطاهر غنية ،مبادئ الادارة ،دار الكتب الوطنية بنغازي ليبيا، 2003.

72- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الادارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000 .

73- المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الاعمال، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003.

74- المنيف إبراهيم، (2017) تطور الفكر الإداري المعاصر، ط 3، مجلة المدير، الرياض، المملكة العربية السعودية.

75- محمود فياض و اخرون مبادئ الادارة (وظائف المدير) ط1 دار صفا للنشر و التوزيع عمان الاردن 2010.

76- محمود حسين الهواسي ،حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، مطبعة ابن العرب بغداد، 2014.

77- محمد بكري عبد العليم، مبادئ ادارة الاعمال، جامعة بنها، مصر، 2007.

78- محمد فريد الصحن و اخرون، مبادئ الادارة ،الدار الجامعية، الاسكندرية،2000.

79- موسى قاسم القريوتي ،علي خضر مبارك ، أساسيات الادارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

80- محمد عوض الترتوري : إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد،طبعة1 ،عمان، 2008 .

81- محفوظ احمد جودة ،ادارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات) ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان الاردن ،2006 .

82- محمد البخاري عمومن، أخلاقيات الأعمال ودورها في توطين وتعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة آفاق للدراسات والبحوث، العدد1، المركز الجامعي اليزي، الجزائر، جانفي 2018.

83- محمد الأمين مشرور والآخرون, أخلاقيات الأعمال ودورها في الارتقاء بأداء الموارد البشرية-حالة مؤسسة قارورات الغاز,معسكر,مجلة التنظيم والعمل,المجلد 7,العدد2,الجزائر, 2018

84- محمد عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، الطبعة الاولى، دار الصفاء ،عمان، الاردن، 2008

85- مدحت ابو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المؤسسة ،مجموعة النيل العربية، مصر ،2004 .

86- مصطفى يوسف كافي، ادارة الاعمال الدولية، دار الاكاديميون للنشر و التوزيع ،عمان، 2017 .

87- معمر داود ،منظمات الاعمال الحوافز و المكافات، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية و النفسية و القانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة ،2006 .

88- موسى قاسم القريوني ،علي خضر مبارك ،اساسيات الادارة الحديثة، دار تسنيم للنشر و التوزيع ،عمان الاردن.

89- نعيم الطاهر ،مدخل الى الادارة ،الطبعة 1، دار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن، 2017 .

90- ناصر جرادات,عزام أبو الحمام,المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات, إثراء للنشر والتوزيع, الأردن, 2023.

91- نصير نوال، ادارة الوقت لحياة افضل، امواج للطباعة و النشر و التوزيع ،الاردن، 2016.

92- ناصر جرادات و اخرون، ادارة التغيير و التطوير، الطبعة 1، اثراء للنشر و التوزيع ،عمان، 2013.

93-- نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، دار للكتاب العلمي، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الاولى، عمان، الاردن 2009.

94- نجم عبود نجم، ادارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة) ، الطبعة الاولى ،دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان، الاردن، 2003.

95- هاجر قريشي، حتمية اعتماد مدونة أخلاقية للإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد1، جامعة قسنطينة عبد الحميد مهري، الجزائر، 2018.

96- اساسيات الحوكمة مصطلحات و مفاهيم، " سلسلة النشرات التثقيفية لمركز ابو ظبي للحومة برج غرفة تجارة و صناعة، ابوظبي مركز ابوظبي للحوكمة ،الامارات العربية المتحدة، http://arabgovernance.net.2021

المراجع الاجنبية :

1- Lovorkolucie ,Tihomir lukovie ,contiolling as function of successful management of a marina ,managemevt and irganisation,working paper from the 3 rd Dubrovnik international economic meeting – managing business grwth in a volatile .emvironmant, university of pubrovnik,Croatia,12-14october,2017

2-Bruno. (feb03;2020). Les 14 principes de Fayol pour la gestion d'une entreprise. Consulted; march07, 2021, on the site; https://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_manageme nt_fr.html.

3- Teresa Manabil, Model of creativity and innovation in organization ,research organization behaviors, VOL10,NO2,1998.

4- Bill woly, introduction to knowledge management, 2001.

5- Wahibur Rokhman, The Effect of Islamic Work Ethics on Work OutcomesElectronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol.15, No.1. 2010.

6- Harvey, Thomas R. & Broyles, Elizabeth A. (2010). Resistance to Change: A to Harnessing Its Positive Power. 1 st edition. UK: Rowman and Littlefield Publishing.

7-Hitt, Michael A.; Miller, C. Chet & Colella, Adrienne. (2015). Organizational Behavior: A Strategic Approach. 4 th edition. USA: Wiley & Sons, Inc.

8- Pierre Collerette, Gilles Delisle, Richard Perron ,Le Changement Organisationnel: Théorie Et pratique, AGMV Marquis Québec Canada 2002.

9-Johnson, Richarad A, Fremont E, Kast. James Rosenzweig, « The Theory and Management of Systems », (3rd, Ed) McGraw-Hill, New York, 1967