

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة المسيلة

مطبوعة في مقياس:

مدخل إلى إدارة الأعمال موجهة لطلبة قسم التسيير

(سنة أولى جذع مشترك)

من إعداد الدكتور لعشاش عبد الحليم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة المسيلة

مطبوعة في مقياس:

مدخل إلى إدارة الأعمال موجهة لطلبة قسم التسيير

(سنة أولى جذع مشترك)

بطاقة التواصل ومعلومات المقياس □

الأستاذة □ لعشاش عبد الحليم

القسم □ علوم التسيير

المقياس □ مدخل إلى إدارة الأعمال

تخصص □ سنة أولى جذع مشترك

البريد الإلكتروني □ abdelhalim.lachache@univ-msila.dz

السداسي: الأول

وحدة التعليم: أساسية

المادة: مدخل لإدارة الأعمال

الرصيد: 4

المعامل: 2

نمط التعليم: حضوري

• أهداف التعليم

تمكين الطالب من استيعاب أهمية إدارة الأعمال للمنظمات والمؤسسات في الجانب التطبيقي والعملي بعدما تطرق إليها في مدخل نظري في مادة مدخل لعلم اجتماع المنظمات.

تلقي الطالب معارف أساسية في إدارة الأعمال من جهة وتحضيره لمقاييس ومواد لاحقة في برنامج الليسانس في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بصفة خاصة سوف يمكن الطالب من التعرف على:

- تمكين الطالب من إدراك أهمية إدارة الأعمال كمهاج علمي لإدارة كل منظمة مهما كان حجمها.

- تلقي الطالب المعارف الأساسية لإدارة الأعمال.

- تعريف الطالب بأهمية المقاربة بالنظم في وقتنا الحالي واعتبار المنظمة نظام.

- مرافقة الطالب على التعرف على التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال.

• المعارف المسبقة المطلوبة

يحتاج الطالب إلى التفكير والاستنباط العقلاني الرشيد لفهم هذه المادة، بالإضافة إلى مكتسبات من المواد التالية: مدخل لعلم اجتماع المنظمات، اقتصاد المؤسسة.

• محتوى المقياس:

المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال – التركيز على السياق البيئي لإدارة الأعمال-

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية

المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة

المحور الخامس: النظرية الموقفية

المحور السادس: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة

المحور السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال

المحور الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

المحور التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة

المحور العاشر: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الإبداع والابتكار

المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

طريقة التقييم: تقييم مستمر + إمتحان نهائي ويقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للدروس (60%)

والأعمال الموجهة (40%)

مقدمة عامة:

إدارة الأعمال هو مصطلح مواز لأداء أو إدارة عمليات الأعمال التجارية، والتي ربما تشتمل على صناعة القرارات الهامة. وبالتالي فمن المرجح أن تشتمل على الكفاءة التنظيمية للعاملين وغيرهم من الموارد بحيث يتم توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. وأحيانا ما يمكن أن تستخدم كلمة المدير من آن لآخر كلقب للمدير العام أو أمين السر للشركة والذي يقدم تقاريره إلى مجلس إدارة الشركة. ويشير هذا اللقب إلى لفظ أثري ولكن في العديد من المؤسسات، تشتمل وظيفة الإدارة العامة على خدمات أقسام التمويل وشؤون الموظفين ونظم المعلومات الإدارية، وهذا هو المقصود من مصطلح الإدارة.

وفي بعض التحليلات المؤسسية، تعد الإدارة مجموعة فرعية من المنظومة الإدارية للمؤسسة، والمرتبطة على وجه التحديد بالعناصر الفنية والاعتيادية داخل العملية التشغيلية للمؤسسة. حيث تختلف الإدارة تماما عن العمل التنفيذي أو الاستراتيجي. وعلى النقيض، يمكن أن تشير الإدارة إلى الأداء البيروقراطي أو التشغيلي للمهام المكتبية الروتينية، والموجهة عادة على المستوى الداخلي للمؤسسة وتفضل التفاعل بدلا من إعداد الإجراءات المسبقة.

وقد نشأت العديد من المدارس أولها المدرسة الكلاسيكية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وكانت نظرية الإدارة الكلاسيكية تسيطر على التفكير الإداري في عشرينيات و ثلاثينيات القرن الماضي من خلال التركيز على كفاءة العمليات داخل المنظمات؛ وقد نشأت نتيجة لظهور الثورة الصناعية في إنجلترا واستخدام الآلات التي تعمل بقوة البخار وتركيز العمال في مكان واحد، وهذه العوامل أدت إلى الحاجة إلى نوع جديد من الإدارة لم يكن مطلوبا قبل ظهور الثورة الصناعية.

فخلال الثورة الصناعية بدأت مشاكل جديدة تتعلق بنظام المصنع في الظهور، فلم يكن المديرون متأكدين من كيفية تدريب الموظفين (كثير منهم مهاجرين غير ناطقين باللغة الإنجليزية) أو التعامل مع زيادة عدم الرضا عن العمل، لذلك شرعوا في البحث عن أفضل الحلول لهذه المشاكل؛ ونتيجة لذلك، وضعت نظرية الإدارة الكلاسيكية الكثير من الجهود الرامية إلى إيجاد أفضل طريقة لأداء المهام وإدارتها.

توقعات أصحاب الفكر الكلاسيكي فيما يتعلق بالإنتاجية وسلوك وتصرفات العمال لم تتحقق ولم تتطابق مع ما تقوله النظرية الكلاسيكية؛ ومن هنا بدأت مجموعة من المفكرين في الإدارة في البحث عن بعض القواعد الإدارية التي تخفف من حدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة، أي أن التفكير الأولي لم يرفض مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة وإنما كان البحث يدور حول البحث عما يخفف أو يربط من آثار تطبيق هذه المبادئ، وبدأت هذه المحاولات في مصانع هاوثورن الشهيرة بالولايات المتحدة الأمريكية بواسطة التون مايو، ومن تجارب هاوثورن توصل الباحثون إلى أن العلاقات غير الرسمية التي تتولد بين أعضاء الجماعة تؤدي إلى رفع

الروح المعنوية للأفراد ومن ثم تتحقق الكفاءة الإنتاجية. وتعد هذه الأفكار الشرارة الأولى الحقيقية لظهور المدرسة السلوكية.

وبعدها نشأت المدارس الحديثة للإدارة نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصوره أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية والمشاكل المتعلقة في النقل والتوزيع وكانت الأبحاث الأولى تهتم بزيادة دقة تصويب المدفعية وتطوير طرق البحث عن الغواصات / تقليل فقدان السفن نتيجة مهاجمتها من الغواصات وتحسين طريق تحميل وتفريغ السفن.

ثم ظهرت المدرسة الموقفية في الإدارة والتي تقوم على أن الإجراءات الإدارية، والنهج المعتمد من قبل 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 التغيرات بالشكل الذي يناسب هذه الاختلافات، كما لا يتم تطبيق مبادئ الإدارة على كل موقف يتم التعرض له من خلال العمليات الإدارية، 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 تنظيمية محددة. وتعمل نظريات المدرسة الموقفية في الإدارة على تمكين المديرين؛ من التعامل مع كل نوع من المواقف، وتوليد نتائج محددة تمكن المؤسسات والمنظمات من توليد نتائج مثمرة بسهولة. كما يركز المدراء في هذه المدرسة على اتخاذ قرارات سريعة، وإعطاء استجابات سريعة للمواقف، وبالتالي يمكن اعتبار هذه المدرسة على أنها واحدة من أكثر المدارس تعقيداً؛ لأنها تحتاج إلى الكثير من الاهتمام وإلى الكثير من الاستجابات السريعة والارتجالية.

تعد إدارة التغيير من المداخل الإدارية المعاصرة والتي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، ويعتد 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. وقد عرفت إدارة التغيير كمنهج علمي، له قواعد وأصول وتخطيط واستراتيجيات عمل، بينما عرفها البعض بأنها ظاهرة أو ردة فعل على تدهور الوضع الإداري لبعض المنظمات، أو أنه الرغبة في التغيير من باب التحول نحو ما هو جديد، دون أهداف مدروسة أو رؤية واضحة.

ومن أهم المداخل الحديثة تعد المسؤولية الاجتماعية نظرية أخلاقية تقوم على فكرة أن أي كيان، سواء كان فرداً أو منظمة، يتحمل المسؤولية تجاه المجتمع بأكمله. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يجب على كل منظمة أو فرد أن يقوم بهذه المسؤولية للحفاظ على التوازن بين الجانب الاقتصادي والجانب البيئي والاجتماعي. فالمسؤولية الاجتماعية ليست مقتصرة على المنظمات التجارية، بل تتعلق بكل فرد وكيف تؤثر أعماله على البيئة. يمكن أن

تكون هذه المسؤولية إيجابية عن طريق اتخاذ إجراءات تعزز أهداف المجتمع مباشرة، أو سلبية من خلال تجنب الأفعال الضارة.

وأخذت المؤسسات رهانات تريد تحقيقها من خلال تبني الفكر الإبداعي إذ ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وباختصار.. فالإبداع الإداري هو كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم يتسم بالتجديد والإضافة، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع. وذلك من أجل الوصول إلى الفعالية القصوى في الأعمال الدولية، فقد عرفت إدارة الأعمال الدولية على أنها إدارة العمليات التجارية في المنظمات والتي تقوم بخدمة السوق العالمي، هذا بجانب أنها تقوم بالعمل في عديد من الدول ولكن كل ما تطلبه في معرفة وكذلك مهارات تقوم بتجاوز المطلوب بإدارة الأعمال العادية ومنها الإلمام بالسوق المحلي، أو الظروف التنافسية، البيئة القانونية والبيئة المالية.

المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

إدارة الأعمال هو مصطلح مواز لأداء أو إدارة عمليات الأعمال التجارية، والتي ربما تشتمل على صناعة القرارات الهامة. وبالتالي فمن المرجح أن تشتمل على الكفاءة التنظيمية للعاملين وغيرهم من الموارد بحيث يتم توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.

أحيانا ما يمكن أن تستخدم كلمة **المدير** من آن لآخر كلقب للمدير العام أو أمين السر للشركة والذي يقدم تقاريره إلى مجلس إدارة الشركة. ويشير هذا اللقب إلى لفظ أثري ولكن في العديد من المؤسسات، تشتمل وظيفة الإدارة العامة على خدمات أقسام التمويل وشؤون الموظفين ونظم المعلومات الإدارية، وهذا هو المقصود من مصطلح الإدارة.

وفي بعض التحليلات المؤسسية، تعد الإدارة مجموعة فرعية من المنظومة الإدارية للمؤسسة، والمرتبطة على وجه التحديد بالعناصر الفنية والاعتيادية داخل العملية التشغيلية للمؤسسة. حيث تختلف الإدارة تماما عن العمل التنفيذي أو الاستراتيجي.

وعلى النقيض، يمكن أن تشير الإدارة إلى الأداء البيروقراطي أو التشغيلي للمهام المكتبية الروتينية، والموجهة عادة على المستوى الداخلي للمؤسسة وتفضل التفاعل بدلا من إعداد الإجراءات المسبقة.

أولا_أساسيات وعموميات حول إدارة الأعمال:

1-تعريف الإدارة:

الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام **التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة**، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة **بكفاءة وفاعلية**، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية.

2- إدارة الأعمال وأهم مميزاتها:

يمكنك أن تمتلك مشروع تجاري خاص بك وأن تصبح من أصحاب كبرى الشركات، ولا يمكنك فعل ذلك إلا بعد دراسة **إدارة الأعمال** مع العمل الجاد و مدى قوة سيطرتك على تجارتك، إلى جانب وجود خبرة في دراسة إدارة الأعمال، ويدفعك دائما للوصول إلى القمة، لأن الاقتصاد العالمي مبني على التجارة و المال، فهناك عدة مواضيع ومجالات تقوم بدراستها في إدارة الأعمال، سنقوم بعرض تلك المواضيع و المجالات مبينين عدد سنين

دراسة إدارة الأعمال والمهارات التي تحتاجها لإدارة الأعمال، والوظائف التي يمكن العمل بها بعد دراسة إدارة الأعمال.

- مفهوم إدارة الأعمال:

عند الإقدام لدراسة إدارة الأعمال لابد من معرفة معنى إدارة الأعمال، وهي تعني تنظيم وتنسيق العمل التجاري والتي تتمثل في أكثر من نوع منها:

- الآلات و المواد.
- الابتكار.
- التمويل والتسويق.
- التخطيط و التنظيم.
- كيفية التحكم بمصادر الأعمال والعمل على توجيهها لتحقيق أهداف الشركة.

- المواضيع التي يتم دراستها في إدارة الأعمال:

من أجل توسيع الإلمام بتخصص إدارة الأعمال ستقوم بدراسة عدة مواضيع مختلفة والتي أيضا تمكنك من الاستعداد لدخول عالم التجارة بخطى ثابتة، وسوف نعرضها على النحو التالي:

- مبادئ المحاسبة المالية.
- الاقتصاد الجزئي.
- مقدمة في الإدارة.
- أساسيات تمويل الشركات.

وفي الوقت الحاضر تقوم بعض الجامعات بإجراء تدريب إلزامي من برنامج الدراسة، وهذا يعطيك مزيد من الخبرة في الواقع الخارجي، وتساهم في كشف ما يثير شغفك في مجال دراسة إدارة الأعمال.

3-فروع إدارة الأعمال:

يوجد ما يزيد عن 20 فرعاً لإدارة الأعمال وفي ما يأتي نظرة عامة على عدد من تخصصات إدارة الأعمال:

الإدارة المالية: تعنى بإيجاد توازن بين مقدار الأرباح والمخاطرة الممكن حدوثها، بحيث لو واجهت الشركة بعض النكسات يبقى العمل مربحاً على المدى البعيد، يتضمن هذا النوع من الإدارة التخطيط، والتوجيه، والتنسيق، مع المحاسبة، والاستثمار، والخدمات المصرفية، والتأمين، والسندات المالية، وغيرها من الأنشطة المالية.

الإدارة التسويقية: تركز على التطبيق العملي لتقنيات التسويق وإدارة موارد الشركة، وتستخدم الإدارة التسويقية الجيدة موارد الشركة لتوسيع قاعدة المستهلكين، وتحسين تجربتهم رأيهم بالشركة، وزيادة القيمة السوقية للشركة، كما يوجد مجالات عدة للإدارة التسويقية ومنها؛ تحليل المنافسين، وتحليل العملاء، وإدارة العلامة التجارية، وتحديد الأسعار.

إدارة المبيعات: يركز هذا المجال على إشراف وقيادة فرق المبيعات، فيجب على مدير المبيعات توجيه مندوبي المبيعات إلى تعزيز وتقوية العلاقات مع العملاء المحتملين وضمهم للعملاء الحاليين، كما ترتبط إدارة المبيعات بالتسويق بشكل مباشر.

إدارة الخدمات: يختلف هذا النوع من الإدارة وفقاً لاختلاف المؤسسة والعمل، ويركز على إدارة وتنظيم خط سير العمل، حيث يحتاج مدراء الخدمات إلى فهم وإدارة التكاليف والمخاطر التي تنطوي عليها، بالإضافة إلى قيمة وأهمية الخدمة بالنسبة للعملاء، فإن إدارة الخدمات هي ما يمكن المزود من فهم الخدمات التي يقدمها من منظور المؤسسة والمستهلك.

إدارة الموارد البشرية: يركز هذا النوع من الإدارة على تعيين وإدارة كافة موظفين الشركة ويشمل ذلك؛ التأكد من شعور الموظف بالأمان في الشركة والرغبة في العمل بها، وتقديم الخدمات للعاملين، وتقديم التعويضات، وغيرها من جوانب إدارة الموظفين الأخرى.

– الأنواع الأربعة المهمة لإدارة الأعمال:

غالباً ما يتم استخدام مصطلحات إدارة الأعمال والإدارة بالتبادل، ولكن القاسم المشترك بينهما هو وجود الأدوات اللازمة للإدارة الناجحة بما في ذلك المحاسبة والضرائب والرقابة والتسويق وإدارة الموارد البشرية. تركز إدارة الأعمال أيضاً على الدراسة العامة لمفاهيم الأعمال مثل المحاسبة والتمويل والإدارة والتسويق.

ثانياً- مجالات هامة لدراسة إدارة الأعمال:

تتنوع مجالات دراسة إدارة الأعمال وتتنوع درجات العلمية لها، والتي تحظى بحب وقبول عند الطلاب، لذلك تعمل الجامعات على تقديم دورات لتناسب دراسة كل طالب، ومن هذه المجالات:

- التجارة: تقوم بلفت النظر لبعض الجوانب من الأعمال التجارية التي تعمل على تحليل مهارات الأعمال كـ كيفية التفكير الكمي لتلك الأعمال، كما تعمل على دراسة التأثير الاقتصادي العالمي.
- التسويق: يوفر لك من خلاله كيفية معرفة تسويق العلامات التجارية أو الخدمات أو المنتجات للعميل، والهدف من ذلك زيادة ربح من المنتج.
- المالية: تعمل على التأهيل لإدارة المال وما يتعلق به، وإدارة المستندات أيضا، وتحليل المخاطر و التخطيطات والخدمات المصرفية وتمويل الشركات.
- الإدارة: وتشمل تنسيق وإدارة أهداف الشركة، وذلك من خلال الجهود المبذولة و الموارد المتوفرة و القادة التي تعمل على توجيه الشركات للنجاح.
- التجارة الدولية: والتي تعبر عن جميع العلاقات التجارية بين منطقتين أو دول مختلفة مع بعضها، و تقوم على الفهم السياسي و القانوني الدولي.

1- عدد سنوات دراسة إدارة الأعمال:

عادة ما يتم دراسة إدارة الأعمال ثلاث سنوات في معظم الجامعات للطلاب، أما إذا كنت تسعى وراء كسب مهارات وتقنيات في مجالات المحاسبة أو المالية فتوجد اختبارات مهنية مثل: اختبار جمعية المحاسبين القانونيين المعتمد، وتعمل على تأهيل المحاسب المهني، وجعله محاسب محترف.

- الاختبارات السابقة ليست اختبارات إلزامية، و إنما تعمل على زيادة فرص العمل بالنسبة للدارس وتميزه عن غيره في مهنته.
- وللعمل في مجال استثماري أو تجاري متميز ننصحك بأخذ الخبرات و إضافة المعلومات في مجالك ليكون لك الأفضلية للعمل.

2- المهارات المطلوبة لدراسة إدارة الأعمال:

ولا تقوم بدراسة إدارة الأعمال لابد من توافر بعض المهارات لدى الدارس التي تعزز من مكانته بين أصدقائه، ومن هذه المهارات:

- العلاقات الشخصية الجيدة: لابد من توفر العلاقات الجيدة للشخص بينه وبين الآخرين سواء كان في مجال العمل أو في مجال الحياة الخارجي له، وان يكون لديك القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء بشكل جيد، والخبرة في مجال التفاوض سواء كان كتابيا أو لفظيا.
- العمل بروح الفريق: لا يمكن نجاح أي عمل بوجوده بصورة فردية ولكن لابد من العمل الجماعي والتكاتف لإنجاز هذا العمل من خلال بعض المواهب الماهرة.
- المهارات التحليلية القوية: تعمل مجالات التجارة على تحليل الاقتراحات والأفكار، ومدى مهارتك في تحليل الأفكار والاقتراحات هي التي تصدر وتجعل لك الأولوية للعمل عموما في التجارة.

3- وظائف إدارة الأعمال:

بعد الانتهاء من دراسة إدارة الأعمال وحصولك على درجة البكالوريوس فإن هذه الشهادة تفيدك على المدى البعيد، وذلك لأنك قمت بالتطبيق العمل الواسع لكثير من المجالات، و يمكنك الحصول على بكالوريوس خدمات المصرفية والاستثمار إذا وأنت من محبي الأرقام، ويمكنك أيضا الحصول على بكالوريوس التجارة من وسائل الإعلام والإعلانات إذا كنت من محبي الإعلانات، وتوجد بعض الخيارات المهنية التي يمكنك ممارستها في إدارة الأعمال مثل:

- وكيل تأمين.
- وسيط تجاري.
- محلل أبحاث تسويقي.
- محاسب.
- منفذ مالي.
- منفذ تسويق.
- الاستشارات الإدارية.
- الاتصالات اللاسلكية والسلكية.
- وسائل الإعلان والإعلام.

• التكنولوجيا.

• العقارات.

4- مستويات إدارة الأعمال:

توجد عدد من المستويات كلما زادت حجم التجارة أو المؤسسة التي يعمل بها، والعلاقة بينهما طردية حيث كلما زادت حجم التجارة زاد عدد المستويات الموجودة بها، كما أن توجد ٣ مستويات للإدارة، ونعرضها على النحو التالي:

• الإدارة العليا: تتألف في مجلس الإدارة الذي يقوم باتخاذ القرارات وتوجيه الشركة نحو النجاح، ويقوم بتفويض عدد من الإداريين للقيام بالأعمال اليومية، وتقوم الإدارة العليا أيضا على تحديد الهدف وتنظيم العمل والعمل على تطوير الموارد البشرية.

• الإدارة الوسطى: تقوم بتنفيذ السياسات و القرارات التي تتخذها الإدارة العليا تتكون من رؤساء الأقسام وعدد من المديرين التنفيذيين، حيث تعمل الإدارة ترجمة سياسة المؤسسة وإعادة هيكلتها التنظيمية، كما تصدر عدد من التعليمات لمن يتبعها في السلم الوظيفي، بالإضافة إلى تحفيز الموظفين وزيادة الانتاج وجمع التقارير لكل الانجازات المحققة.

• الإدارة الدنيا: ويطلق على والتابعين لرؤساء الأقسام الموجودة بالمؤسسة، ومن أهم الأعمال التي تقوم بها الإدارة الدنيا أن يقوموا بتنفيذ الأعمال بصورة كاملة وان نحافظ على جودة ومنتج العمل والمحافظة على مستوى الانضباط بين العمال أثناء العمل المحافظة على الوقت والجهد والموارد أيضا وتزويد الرؤساء الأقسام العمال في المعلومات اللازمة لضمان الجودة.

ثالثا_وظائف وخصائص إدارة الأعمال:

1- خصائص إدارة الأعمال:

تضم إدارة الأعمال عدد كبير من الخصائص، ونعرض إليكم بعض هذه الخصائص:

- أساسية لجميع الأعمال، حيث تعمل على تنظيم الأنشطة بها السعي نحو التطور.
- موجهة نحو الهدف، حيث تسعى إلى تحقيق الأهداف التي تم وضعها مسبقا بكل سهولة ويسر.
- جعل المؤسسة تعمل بشكل مستمر و عملي.

- جعل المؤسسة لا تقتصر على الأفراد فقط ولكن تكون شاملة لعدد كبير من الاختصاصات.
- توحيد القوى: يقوم جميع العاملين بالمؤسسة بالعمل بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في ظل وجود قيادة جادة.
- الديناميكية: لا بد من اتصاف الإدارة بالمرونة والديناميكية لكي تتعامل معه كافة الجوانب ومراعاة التغيرات التي تطرأ عليها بشكل مستمر.
- قوة غير ملموسة: وبما أن الإدارة تعمل في الخفاء وأنها شيء غير ملموس، فتعمل على انعكاس تأثيرها على الواقع بطريقة تدير المؤسسة بشكل جيد.
- هي واحدة من الوظائف الطبيعية في المجتمعات البشرية؛ لأنها ترتبط مع تحقيق الأهداف الجماعية والفردية.
- هي نشاط عام؛ حيث توجد ضمن كافة النشاطات الإنسانية، وتطبق مع كافة أنواع الأعمال الخاصة بالمنشآت الكبيرة أو الصغيرة، وتستخدم مبادئ الإدارة في كافة النشاطات الإنتاجية، والتمويلية، والتسويقية.
- تتميز إدارة الأعمال بأنها عبارة عن فن وعلم.

2- وظائف مدير الأعمال:

لا بد لك قبل أن تشغل وظيفة مدير أعمال أن تتعرف على وظائفه، ومن تلك الوظائف:

- يمكنه تخطيط إدارة الأعمال من خلال بعض الطرق والمهارات الخاصة به، فهو يقوم بتحديد الأهداف قصيرة وبعيدة المدى وترتيب أولويات القيام بالعمل ووضع خطة زمنية لانتهاء من العمل على أكمل الوجه ونقل التفاصيل الجديدة الخاصة بالعمل لكل الفريق. يقوم بتنظيم العديد من المهام لتحقيق هدف العمل.
- القيادة والرقابة للعمل بكل جهد لإنجاح العمل و تحقيق أهدافه.

يحتاج دور الإدارة إلى التعرف على الوظائف الأساسية التي يقوم بها جميع المدراء، وهي الوظائف التالية:

- التخطيط:

لإدارة الأعمال طرق ومهارات خاصة ومنها التخطيط، إذ تحدد الإدارة في هذه المرحلة أهداف الشركة مع الأخذ بعين الاعتبار وضع الشركة الحالي، ورؤيتها، ورسالتها، وتقييم الموارد المتاحة؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية ضمن مسار عمل محدد، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

تحديد الأهداف قصيرة وطويلة الأمد.

ترتيب أولويات المهام.

وضع خط عمل زمني.

نقل تفاصيل المشاريع الجديدة للفريق.

– التنظيم:

تضم مرحلة التنظيم العديد من المهام، مثل: توزيع الموارد وتعيين الموظف المناسب في المكان المناسب؛ بهدف تحقيق الأهداف المحددة من قبل، وقد يحتاج المدراء في قسم معين للعمل مع إدارات أقسام أخرى وخلق بيئة إنتاجية تحفز الموظفين على إنجاز العمل، ويجب أن يكون المدير قادراً على إعادة التنظيم استجابة لأي تحديات جديدة؛ كتعديل جدول زمني لمشروع ما.

– القيادة:

تركز القيادة على إدارة الأفراد والمجموعات وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال إصدار الأوامر والتوجيه، فالقائد الناجح هو الذي يستخدم مهارات التواصل ويكون على مقربة من أعضاء فريقه، كما يوجد أنماط مختلفة للقيادة منها:

القيادة التوجيهية.

القيادة التدريبية.

القيادة المساندة.

القيادة التفويضية.

– الرقابة:

يقيم المدراء في هذه المرحلة تنفيذ الخطة ويجرون التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الهدف، إلى جانب مراقبة أداء الموظفين وجودة العمل، حيث تقدم الرقابة تغذية راجعة حول العمل المنجز مع اقتراحات للتطوير، كما يمكن في هذه المرحلة تقديم الحوافز المادية للموظفين المتميزين.

3- المهارات المطلوبة لدى المتخصص في إدارة الأعمال:

- البحث والتطوير الذاتي المستمر
- مهارات التفكير التحليلي والنقدي
- مهارات حل المشكلات بطرق إبداعية
- القدرة على تنظيم الوقت
- مهارات الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة
- مهارات التواصل الفعال
- القدرة على التكيف
- مهارات القيادة والقيام بمهام متعددة في ذات الوقت

رابعاً_ الفرص الوظيفية لتخصص إدارة الأعمال ومميزاتها:

1- الفرص الوظيفية لتخصص إدارة الأعمال:

يملك خريج إدارة الأعمال القدرة على العمل في أغلب أقسام وإدارات الشركات، ما عدا الأقسام التقنية مثل البرمجة. المهارات التي يملكها خريج إدارة الأعمال تحتاج إليها كل الشركات والمؤسسات، حيث يمكنه لعب الأدوار التالية:

- تطوير الاستراتيجيات
- إدارة المشروعات
- إدارة الموارد البشرية
- إعداد الميزانية وإدارتها

- تحليل التكلفة
- التسويق
- إدارة البيانات وتحليلها
- التسويق الرقمي
- إدارة المبيعات
- إدارة الإنتاج والتخطيط
- المحاسبة
- التخطيط المالي والإدارة
- الإدارة العامة
- الاستثمار في الأوراق المالية

الإدارة العامة وإدارة الأعمال هما جزءان من علم ريادة الأعمال الذي يشمل تخصصات ومفاهيم كثيرة، يقوم على دراستها طلاب التخصصين ليكونوا مؤهلين إما للعمل داخل الشركات، أو تأسيس مشروعاتهم الخاصة بنجاح.

2- مميزات دراسة إدارة الأعمال:

يوجد مميزات عدة للحصول على شهادة علمية في تخصص إدارة الأعمال، إذ لإدارة الأعمال أهمية لا شك فيها في سوق العمل، ومنها ما يأتي:

توفر فرص عمل: أفادت تقارير مكتب إحصاءات العمل الأمريكي أنه من المتوقع زيادة فرص العمل لتخصصات الأعمال والتمويل بنسبة 5% في الفترة ما بين 2019-2029م وبمعدل يزيد عن باقي مجالات العمل الأخرى.

نطاق واسع من المجالات الوظيفية: يساعد امتلاك درجة علمية في تخصصات الأعمال على تعلم المعرفة الأساسية للأعمال، ثم بدء البحث عن الوظيفة في المجال الذي يروق للباحث، فعلى سبيل المثال يمكن

للفرد الذي يحمل شهادة في إدارة الأعمال العمل كمدير للمبيعات، أو مدير للإنتاج الصناعي، أو محلل إداري، وغيرها من أقسام إدارة الأعمال.

اكتساب المهارات المطلوبة لسوق العمل: يكتسب الفرد عند دراسة إدارة الأعمال الكفاءة والانضباط اللازمين للانخراط في سوق العمل، مما يسهل عليه ممارسة وتطوير مهارات العمل لديه في بيئة داعمة والنجاح في عالم الأعمال.

إتقان مهارات القيادة: يساهم برنامج إدارة الأعمال في تطوير مهارات القيادة، إذ يمكن تعلم قيادة وتحفيز الآخرين، والتواصل بفاعلية، والتفكير الناقد، بالإضافة إلى اكتشاف المشكلات وحلها، واتخاذ قرارات تجارية صائبة، فإن مجال إدارة الأعمال مجال تنافسي جدا وعلى الفرد تعلم مهارات القيادة كي يتميز عن غيره ويتم استقطابه من قبل رائدي هذا المجال.

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

أولاً_ أساسيات وعموميات حول المدرسة الكلاسيكية:

1-تعريف المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:

المدرسة الكلاسيكية بالإنجليزية Classical School :هي فكر إداري مبني على أساس الاعتقاد بأن الموظفين لديهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط، وأن الاحتياجات الاجتماعية والحاجة إلى الرضا الوظيفي إما غير موجودة أو غير مهمة، وبالتالي فإن هذه المدرسة تدعو لأعلى درجات التخصص و تقسيم العمل، واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح.

بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية Productivity وكذلك زيادة كفاءة أداء العمال للأعمال الموكلة لهم Efficiency ، وركزت هذه المدرسة على كيفية تصميم المصنع، و كيفية تصميم الوظيفة للفرد، و كيفية تصميم طرق العمل والأداء، وأخيرا على مبادئ إدارة العمل، فكانت الإدارة في عرف هؤلاء العلماء أنها أداء لتنسيق الجهود وأن وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والرقابة؛ وكان شغلهم الشاغل هو البحث عن الطريقة المثلى لأداء العمل، وكانت تسيطر عليهم فكرة أن هناك طريقة واحدة One Best Way لإدارة العمل وأن هذه الطريقة المثلى تعطي نتائج إيجابية في جميع المواقف الإدارية One Best Way Every Where.

2-نشأة المدرسة الكلاسيكية:

وقد نشأت المدرسة الكلاسيكية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وكانت نظرية الإدارة الكلاسيكية تسيطر على التفكير الإداري في عشرينيات و ثلاثينيات القرن الماضي من خلال التركيز على كفاءة العمليات داخل المنظمات؛ وقد نشأت نتيجة لظهور الثورة الصناعية في إنجلترا واستخدام الآلات التي تعمل بقوة البخار وتركيز العمال في مكان واحد، وهذه العوامل أدت إلى الحاجة إلى نوع جديد من الإدارة لم يكن مطلوبا قبل ظهور الثورة الصناعية.

فخلال الثورة الصناعية بدأت مشاكل جديدة تتعلق بنظام المصنع في الظهور، فلم يكن المديرون متأكدين من كيفية تدريب الموظفين (كثير منهم مهاجرين غير ناطقين باللغة الإنجليزية) أو التعامل مع زيادة عدم الرضا عن

العمل، لذلك بدأوا في البحث عن أفضل الحلول لهذه المشاكل؛ ونتيجة لذلك، وضعت نظرية الإدارة الكلاسيكية الكثير من الجهود الرامية إلى إيجاد "أفضل طريقة" لأداء المهام وإدارتها.

تعتبر هذه المدرسة من الفروع الإنجليزية لمدرسة الحرية، حيث وضع الطبيعيون الأسس الأولى لقيام النظرية الاقتصادية التي طورها لاحقا مجموعة من المهتمين والعلماء البريطانيين والفرنسيين في القرن الثامن عشر، إذ أثمرت مجهوداتهم وآلت إلى قيام مدرسة اقتصادية عريقة تعرف تحت اسم المدرسة الكلاسيكية في بريطانيا وعاشت حوالي مئة عام، حيث أعترف لها بالسبق في معالجة القضايا الاقتصادية ترقى إلى درجة الكمال واليقين. وتميزت المدرسة الكلاسيكية بالبعد عن الدوافع الشخصية والأخلاقية وبالاعتماد على أدوات التحليل المنطقي وبتجاهاتها الموضوعية في التحليل. وهذا أعطت الاقتصاد صفته العلمية الحديثة التي عرف بها منذ ذلك الحين

وفي الجانب الاقتصادي لكي يتسنى لنا فهم ما حققه الكلاسيك بالنسبة لميلاد علم الاقتصاد السياسي يتعين علينا فهم الوسط التاريخي الذي نشأ فيه الفكر الكلاسيكي، سواء من حيث الوقائع أو الفكر. فمن وجهة نظر الوقائع الاقتصادية رأينا أن الأمر يتعلق بمرحلة الرأسمالية الصناعية، مرحلة التوسع الصناعي وانعكاساته في الزراعة ظهرت هذه المدرسة في إنجلترا نهاية القرن 18 وبداية القرن 19. بفضل مجموعة من المفكرين والعلماء من علم الاقتصاد إلا أنه في الإمكان بدئه مع كتاب آدم سميث "بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم (1)" الذي نشر عام 1776، شريطة ألا نغفل العمل التمهيدي الذي قام به الرواد الأوائل أهمهم: وليام بيتي (1623-1687) في إنجلترا، والطبيعيون في فرنسا. وقد كان بناء مذهب الكلاسيك - إلى حد كبير - من عمل رجلين اثنين: آدم سميث (1723-1790) دافيد ريكاردو (1772-1823).

كانت دراساتهم التحليلية للظواهر الاقتصادية للمجتمع انطلاقا من مميزات كانت تسودهم هي:

تكوين المجتمع في ثلاث طبقات محددة طبقا لوظائفها الاقتصادية وهي

1 الطبقة الرأس مالية وهي التي تملك وسائل الإنتاج

2 الطبقة الاستقرائية وهي التي تملك الأرض

3 الطبقة العاملة وهي التي بأداء الأعمال وهي مرتبطة في ماهيتها بفعل عملية الإنتاج

- يتركز النشاط الاقتصادي على مجال المبادلة والرق والتي تكون من نوع الأفراد من نوع الرجل الاقتصادي

- المنافسة على المستويين الداخلي والخارجي حيث يقتضي دور الدولة على وظيفتها من خلال النظام العام من

خلال حماية الملكية الفردية من كل اعتداء وهو ما يسمى اصطلاحا بالدولة الحارسة

- والنتيجة ان التقليديون يركزون في تحليلهم للظواهر الاقتصادية على مظهرها لكمي مجسدين هي ذلك اسلوب

لمنهج الاستقرائي الانتاجي

3- أهم علماء المدرسة الكلاسيكية للإدارة:

1. هنري ميتكالف
2. فريدريك تايلور
3. فرانك وليميان جلبرت
4. هنري جانت
5. هارنجتون إيمرسون
6. هنري فايول
7. جيمس موني وآلان رايلي
8. شستر برنارد

ثانياً_ المبادئ والنظريات:

1- مبادئ وخصائص وملاحظات على التفكير الكلاسيكي للإدارة:

في السطور القادمة سنتعرف على أهم مبادئ وخصائص والملاحظات على التفكير الكلاسيكي للإدارة وهي ما يلي -:

1. ظهر التفكير الكلاسيكي مع ظهور الثورة الصناعية.
2. اتجه الفكر الكلاسيكي للبحث عن كيفية زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة.
3. اعتمد الفكر الكلاسيكي على المنطق والرشد في دراسة مشكلات العمل.
4. ركز معظم الفكر الكلاسيكي على إدارة العمل.
5. استخدام الفكر الكلاسيكي دراسة الحركة ودراسة الزمن كأدوات إدارية.
6. اهتم الفكر الكلاسيكي بالبحث عن مبادئ جيدة للإدارة، مبادئ جيدة للتنظيم.
7. تصور الفكر الكلاسيكي أن زيادة الإنتاجية تأتي عن طريق تقسيم العمل والتخصص وتدريب العمال فقط.
8. افترض الفكر الكلاسيكي أن احتياجات العمال بسيطة ومحددة فقط في الأجر المادي.
9. كانت أهم مبادئ الفكر الكلاسيكي هي التخطيط والتنظيم والرقابة الدقيقة كمعادلة أساسية لزيادة الإنتاجية.
10. أوصى أصحاب الفكر الكلاسيكي بأن يقوم المدير بتطبيق ما توصلوا إليه في جميع المواقف الإدارية في جميع الأزمنة أي أن أفكارهم الإدارية صالحة للتطبيق باستمرار.

2-نظريات المدرسة الكلاسيكية:

وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي:-

- ✓ **نظرية الإدارة العلمية** - تركز على البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل
- ✓ **النظرية البيروقراطية** - تركز على القواعد والإجراءات، والتسلسل الهرمي وتقسيم واضح للعمل
- ✓ **نظرية المبادئ الإدارية** - تؤكد على تدفق المعلومات داخل المنظمة

والهدف من هذا المقال هو مناقشة المدارس الثلاث من الفكر في نظرية الإدارة الكلاسيكية ومعرفة ما إذا كانت قد أصبحت حقا عفا عليها الزمن وغير ذات أهمية كبيرة للعمل والتنظيم في عالم اليوم.

✓ **نظرية الإدارة العلمية:**

فريدريك تايلور هو المعروف باسم مؤسس الإدارة العلمية، وكان هنج تايلور هو زيادة الإنتاجية التنظيمية من خلال زيادة كفاءة عملية الإنتاج من خلال التركيز على البحوث التجريبية ولا سيما في الولايات المتحدة حيث توجد العمالة، وخاصة في هذا الوقت من القرن العشرين كانت العمالة الماهرة قليلة فكان هناك نقص في المعروض من العمالة الماهرة والطريقة الوحيدة لزيادة الإنتاجية من خلال رفع كفاءة العمال؛ وتنص الإدارة العلمية على أنه ينبغي تصميم خط العمل بحيث يكون لكل عامل مهمة خاضعة لرقابة جيدة ومحددة جيدا، كما يتم اتباع أساليب وإجراءات محددة بدقة لكل وظيفة.

وتقوم نظرية إدارة تايلور على الاعتقاد الأساسي بأن المديرين ليسوا فقط أفضل من الناحية الفكرية من الموظف العادي، ولكن لديهم واجب إيجابي أيضا للإشراف على الموظفين وتنظيم أنشطة عملهم؛ ولذلك، فإن نظريته لم تستخدم إلا في المهام المتكررة والروتينية منخفضة المستوى التي يمكن إدارتها بسهولة على المستوى الإشرافي.

-طور تايلور أربعة مبادئ لنظريته للإدارة العلمية:

- **المبدأ الأول هو وضع منهجية أفضل لأداء كل مهمة علميا.**
- **المبدأ الثاني هو أنه يجب على المديرين التأكد من اختيار أفضل شخص لأداء المهمة وضمان حصوله على أفضل تدريب.**
- **المبدأ الثالث هو أن المديرين مسؤولون عن التأكد من أن أفضل شخص يتم اختياره لشغل المنصب من خلال تطبيق أفضل منهجية.**

- **المبدأ الأخير الذي وضعه تايلور هو أن المسؤولية الكاملة عن طريقة العمل يجب أن تتم إزالتها من العامل ويجب أن يتم نقلها إلى الإدارة، والموظف هو المسؤول الوحيد عن أداء العمل الفعلي.**
وقد استند تايلور في نظام إدارته على دراسات الوقت في خطوط الإنتاج، وتايلور قام بإيجاد أفضل الطرق للقيام بالعمل عن طريق تقسيم كل وظيفة إلى مكونات (أجزاء) وقام بإيجاد أسرع الطرق لإنجاز العمل عن طريق تطبيق قاعدة دراسة الوقت كمبدأ أساسي في كل مكون من مكونات العمل؛ وكما حاول إقناع أصحاب العمل بدفع نسبة أعلى إلى العمال الأكثر إنتاجية. وفي الأجزاء الأولى من القرن العشرين أصبحت نظرية الإدارة العلمية شعبية جدا حيث تبين أن تطبيقها يؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية والكفاءة.

✓ النظرية البيروقراطية :

كان عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر أول من درس البيروقراطية رسمياً وأدت أعماله إلى تعميم هذا المصطلح؛ وفي مقالته البيروقراطية في عام 1922، التي نشرت في كتابه العظيم الاقتصاد والمجتمع، وصف فيبر العديد من الأشكال المثالية النموذجية للإدارة العامة والحكومة والأعمال.

-نظرية هياكل السلطة لماكس فيبر:

إن أهم الدراسات التي أسهم بها (ماكس فيبر) فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وقد قسمها إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: السلطة البطولية الكاريزماتية Charismatic authority

النوع الثاني: السلطة التقليدية Traditional authority

النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة Rational legal authority

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة لا يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد، كما أوضح أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية، أما فيما يتعلق بالنوع الثاني فإنه يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة، أما النوع الثالث فتكون ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم. (Bureaucratic organization form)

ملاحظة:

يلاحظ عند الإطلاع على بحوث ودراسات ماكس فيبر أنه كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة (Highly efficient system) ، وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي (Ideal type) للتنظيمات الإدارية الضخمة.

أساسي:

من المهم أن نوضح الأسس التي رأى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم عليها هي:

- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة.
- توزع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير دقة النظام البيروقراطي على أعضاء التنظيم بطريقة ثابتة ومحددة.
- توزع السلطات اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت.
- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات.
- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذة شكلاً هرمياً.
- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات.
- يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص بالموظف.
- أن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب.
- تطبيق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول العمومية والثبات النسبي.

أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية:

هناك بعض الانتقادات على النظرية كحال غيرها من النظريات والتي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة حال تطبيقها، ومن تلك الانتقادات:

1. إهمالها للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل.
2. تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد مجموعة قليلة من القادة والرؤساء في الإدارة العليا.
3. النموذج البيروقراطي لا يعترف بأثر المجتمع على التنظيم، وتعدده نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها.

4. عزل الموظف في عمله عن حياته الخاصة وعدم فتح مجال للتداخل بينهما.

5. الالتزام بالبيروقراطية يقود إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة المفترضة فيها، كما أنه يؤدي إلى الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل كغايات محل الأهداف،

✓ نظرية المبادئ الإدارية - نظرية التقسيم الإداري:

كان هنري فايول أحد الصناعيين الفرنسيين وواحدًا من أكثر مفكرين الإدارة نفوذًا الذين وضعوا واحدة من نظريات الإدارة الكلاسيكية المعروفة باسم "المبادئ الإدارية"، وكانت نظرية الإدارة العلمية مهمة بزيادة إنتاجية المصنع بينما كانت نظرية فايول تنمي من الحاجة إلى إيجاد مبادئ توجيهية لإدارة المنظمات المعقدة مثل المصانع؛ ولفايول جهود مبكرة رائدة لتحديد المهارات والمبادئ التي تكمن وراء الإدارة الفعالة، و يعتقد فايول أن الإدارة السليمة لها نمط معين والتي إذا تم تحديدها يمكن تحليلها، لذلك ركز على إدارة العمليات التجارية، التي كان يشعر أنها كانت الأكثر إهمالا، و طور فايول أربعة عشر مبادئ عامة للإدارة استنادا إلى خبرته في الإدارة.

وكان هناك اعتقاد عام أن المديرين يولدون ولا يصنعوا، و كان هذا الاعتقاد قبل فايول بالطبع؛ ولكن فايول أصر على أن الإدارة هي مهارة مثل المهارات الأخرى التي يمكن تدريسها وتعلمها بمجرد فهم المبادئ التي تقوم عليها.

-وظائف الإدارة عند هنري فايول

يعد أول عالم في الإدارة يهتم بالإدارة في المستويات الإدارية العليا بتحديد خمس وظائف للإدارة وهي:

1. التخطيط.
2. التنظيم.
3. الأمر. Commanding.
4. التوجيه.
5. الرقابة.

-المبادئ الإدارية الأربعة عشر لهنري فايول

وساهم أيضا فايول في الفكر الإداري الكلاسيكي بمجموعة من المبادئ الإدارية Principles of Management لتوجيه تفكير المدير نسردها فيما يلي:

1. تقسيم العمل.

2. توزيع الصلاحيات بالتناسب مع المسؤوليات.
3. الانضباط.
4. وحدة الأوامر.
5. وحدة التوجيه.
6. إذعان المصلحة الخاصة للمصلحة الجماعية.
7. المكافأة.
8. المركزية.
9. التدرج الهرمي للسلطة.
10. النظام.
11. العدالة.
12. استقرار الأفراد العاملين.
13. المبادرة.
14. روح التعاون.

1. مبدأ تقسيم العمل: يعتبر فايول التخصص أمراً طبيعياً ويستدل على هذا المبدأ بأن المجتمعات الإنسانية كلما ازدادت رقياً كلما ازداد أعضاؤها وضوحاً وتميزاً في القدرة على أداء نوع معين من الأعمال
2. مبدأ المسؤولية والسلطة: السلطة هي حق إصدار الأوامر من الرئيس ويكون على رؤوسه الطاعة التامة. أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسؤولية أولاً ثم تفويض السلطة المناسبة لصاحبها.
3. مبدأ النظام والطاعة: ترجع أهمية النظام إلى قدرته على توفير حسن سير العمل في المنشأة والنظام يعني إطاعة الأوامر وتنفيذها وتنفيذ ما اتخذ من قرارات.
4. مبدأ وحدة الأمر: يجب ألا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط وهو رئيسه المباشر إذ أن عدم احترام هذا المبدأ ينتج عنه الاستهانة بالسلطة والإخلال بالنظام وإشاعة عدم الاستقرار في العمل.
5. مبدأ وحدة التوجيه: يعتبر هذا المبدأ شرطاً أساسياً لتنسيق القوى وتركيز الجهود. ووحدة التوجيه تعني رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف واحد وهذا المبدأ لا يتعارض مع مبدأ وحدة الأمر، وذلك لأن وحدة الأمر تمارس على الأشخاص بينما وحدة التوجيه يقتضيها التنظيم السليم للمشروع بأسره.

6. مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة: يشتق هذا المبدأ من الفلسفة التي تنادي بأن الفرد يعمل لصالح المجتمع إذ أن المجتمع أهم من الفرد. ويتطلب هذا المبدأ تغليب مصلحة المنشأة على مصلحة أحد موظفيها أو مجموعة من الموظفين
7. مبدأ مكافأة الأفراد: إن دفع الأجور بطريقة عادلة تؤثر تأثيراً ملحوظاً على تقدم المنشأة. ويمكن استخدام مكافآت مالية أو أي مزايا أخرى عينية كحوافز لتحسين مستوى الأداء ويشترط أن تكون الأجور والمكافآت في حدود معقولة حتى يسود الرضا والوفاء بين العاملين وأصحاب العمل.
8. مبدأ المركزية: إن المركزية في نظر (هنري فايول) كمبدأ تقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة فإنه من المشاهد أنه يوجد في كل كائن حي سواء كان حيواناً أو إنساناً مخ أو حاسة موجهة. ومن هذا المخ أو الجانب الموجه تخرج الأوامر أو التعليمات إلى مختلف الأجزاء في الجسم فيؤدي كل عضو عمله وتكون لديه القدرة على الحركة والأداء.
9. مبدأ تدرج السلطة: ويعني تسلسل السلطة من أعلى المراكز إلى أدناها. إذ أن وضوح خط السلطة ابتداء من القمة حتى القاعدة يقتضي ضرورة سلوك هذا الخط عند القيام بمقتضيات حدود اتصالات العمل، ولذا ينبغي ضرورة توضيح تسلسل الرئاسات من أعلى المستويات إلى أدناها وتوضيح نطاق الإشراف.
10. مبدأ الترتيب: يعني هنري فايول بالترتيب، ترتيب الأشياء والأفراد. هذا الترتيب يتطلب حسن تطبيق قاعدتين من أهم القواعد اللازمة للنشاط الإداري وهما: التنظيم الجيد، والاختيار الجيد.
11. مبدأ المساواة: إن تشجيع القوى العاملة أو الموظفين على أداء وظائفهم بأعلى ما في طاقاتهم وقدراتهم وإحساسهم بالولاء والإخلاص لعملهم ورئيسهم يتطلب ضرورة اتباع مبدأ المساواة.
12. مبدأ استقرار المستخدمين: يتطلب الموظف الجديد بعض الوقت للاعتياد على عمله الجديد حتى يتمكن من أدائه بنجاح، هذا مع الافتراض أن هذا الموظف أحسن اختياره وتتوفر لديه القدرات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة، وهذا يضمن استمرار الموظف في العمل واستقراره فيه بعد نهاية مدة التدريب وإذا تكرر فصل بعض الموظفين قبل حصولهم على المرات الكافية أو إذا تعددت طلبات الاستقالة من جانب البعض فإن ذلك يتضح منه عدم الاستقرار الذي يحدث نتيجة لسوء الإدارة.
13. مبدأ المبادأة: من الأمور المرغوب فيها أن يتحلى الموظف بالقدرة على التفكير في حل المشكلات التي تواجهه أو القدرة على التخطيط لفكرة معينة في العمل ويحرص على تأكيد نجاحها ومن الضروري أن تعمل الإدارة على تشجيعه وتنمية هذه الصفة حتى تصل إلى أقصاها.
14. مبدأ روح التعاون: إن روح التعاون والانسجام بين الأفراد العاملين في المنشأة تعتبر قوة لها وبذلك وجب أن تبذل الجهود لتدعيمها. ويرى (فايول) أن من الأمور التي يجب مراعاتها من المدير بث روح الفريق بين الأفراد.

إضافة:

وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي على النحو التالي:

- أنشطة فنية (تصنيع وإنتاج)
 - أنشطة تجارية (بيع وشراء)
 - أنشطة مالية (تأمين رأس مال واستخدام الأموال)
 - أنشطة الحماية والأمن (حماية الممتلكات والأشخاص)
 - أنشطة محاسبية (تقدير وتكاليف)
 - أنشطة إدارية (تخطيط وتنظيم إعطاء أوامر، تنسيق، مراقبة)
- وهي مجموعات هامة وموجودة بدرجات متفاوتة في جميع المنظمات الحديثة.

– الفرق بين أفكار تايلور وأفكار فايول:

من خلال أفكارهما يمكننا الخروج بحقيقة أساسية وهي:

- أن تايلور اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل، وتعتبر أفكارهما مكملتان لبعضهما باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.
- اهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة (العاملين)، في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى، وكان اهتمامه منصباً على المدير.
- أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد، في حين يرى فايول أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة.

ثالثاً_ أفكار المدرسة الكلاسيكية وتقييمها:

1- أفكار المدرسة الكلاسيكية قديماً وحديثاً:

أفكار النظريات الكلاسيكية لا تزال لديها العديد من التطبيقات في إدارة المنظمات اليوم ولكن مع بعض التعديلات، حيث يواجه مديرو اليوم العديد من التحديات الداخلية التي تشبه التحديات التي يواجهها المديرون خلال الفترات السابقة، مثل تحدي زيادة إنتاجية العمال الذي واجه تايلور وهذا التحدي لا يزال لدى المديرين حتى اليوم.

فنظرية الإدارة العلمية لتايلور لا تزال ذات صلة، حتى اليوم ولكنها ليست منتشرة كما كانت في الماضي، وتصميم العمل الذي قدمه لا يزال يستخدم على نطاق واسع في الصناعات اليوم، ونظرية الإدارة العلمية جعلت معظم

العمل الصناعي المتكرر، ممل، مضجر ومحبط؛ ويمكن أن يلاحظ تطبيق نظرية الإدارة العلمية على سبيل المثال في مطاعم الوجبات السريعة مثل كنتاكي فرايد تشيكن وماكدونالدز وخطوط التجميع في شركات صناعة السيارات، وتقسم ماكدونالدز عملها إلى عدد من المهام مثل تشغيل المقلاة العميقة أو عملية الطهي، والإشراف على الأشخاص وتعيينهم لأداء المهام.

وفي الولايات المتحدة لا تزال الإدارة البيروقراطية تستخدم من قبل المنظمات القائمة على الخدمة مثل المكتبات، وتعتبر مكتبات جامعة ويتشيتا الحكومية مثالا ملموسا حيث لا تزال أفكار الإدارة البيروقراطية لماكس فيبر مطبقة؛ كما أن الخدمة البريدية في الولايات المتحدة لا تزال تستخدم البيروقراطية.

ولكن منذ ظهور وصياغة نظريات الإدارة الكلاسيكية في القرن التاسع عشر تغير المشهد الاقتصادي بسرعة، فالشركات اليوم لا وجود لها من فراغ، فلقد أصبحت الشركات أنظمة مفتوحة من التفاعل الديناميكي والمستمر مع البيئة؛ **فبيئة الأعمال** اليوم هي ذات قدرة تنافسية عالية وعالمية، ومديري اليوم مطلعين بشكل متزايد على بيئة الأعمال وآثارها؛ وهناك نوعان من بيئة الأعمال المعروفة باسم **البيئة الداخلية والبيئة الخارجية**. وتتصل العوامل التي يمكن أن تسيطر عليها المنظمة نسبيا بالبيئة الداخلية، وهذه العوامل هي العاملون والمالكون والعملاء والموردون ومجموعات الضغط والسلطات؛ وتشكل البيئة الخارجية عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية لا يمكن أن تسيطر عليها المنظمة.

وتتميز بيئة الأعمال اليوم بعدم اليقين والتغيرات والابتكار، وفي الوقت نفسه هناك قلق بشأن البيئة الطبيعية يبرز في جميع أنحاء العالم؛ والمخاوف الطبيعية الحالية هي التغيرات المناخية، والتلوث، وتوسع خرم الأوزون، وقضايا عالمية أخرى مثل السكان والأمن الغذائي، وقد أصبح الأمر أكثر صعوبة بسبب الاضطراب في القطاع المالي وتباطؤ الاقتصاد العالمي؛ فيجب على الشركات التكيف مع البيئة بأي تكلفة أو تنتهي من الوجود.

2- إسهامات المدرسة الكلاسيكية:

أهم ما أسهمت به المدرسة التقليدية الكلاسيكية في مجال تطوير الفكر الإداري المعاصر:

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطويرها.
- التأكيد على اعتبار الإدارة علم، مثل العلوم الأخرى.
- اعتبار الإدارة مهنة ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد وأصول.
- تحديد عناصر / وظائف العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، وتوجيه، ورقابة)

- أسهمت في وضع مبادئ ما زالت تطبق إلى عصرنا هذا مثل: تحليل الوقت والحركة، وتبسيط العمل، ونظم الحوافز، وجدولة الإنتاج، وتحليل الوظائف، وتعيين واختيار العاملين.
- أبرزت أهمية تعويض العاملين اعتماداً على الأداء.
- بادرت بدراسة المهام والوظائف.

3- الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

أبرزت الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية يمكن إيجازها فيما يلي:

- الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية.
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وإغفال الحاجات ودوافع الإنسان الأخرى.
- يرى البعض أن النموذج البيروقراطي يلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيه حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة بأحداث المستقبل كما كانت أعمال المنظمة بسيطة وروتينية .
- كما أن التحدي الكبير الذي كان بالماضي هو زيادة الانتاجية وتحقيق الكفاءة أما في هذا العصر فبالإضافة إلى هذه الأهداف برزت أهداف مواكبة التطوير والتغيرات وتحسين نوعية المنتجات والمنافسة العالمية.

المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية

ألتون مايو (1880-1949) أحد علماء علم الإدارة المشهورين وقد قام بتجاربه على العمال في مصانع هاثورن بشيكاغو كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية. وقد أكد مايو وزميله (روثلير برجر) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه" وبذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي "إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة (من خلال دراسة السلوكيين ثم المدرسة الاجتماعية) حتى ولو تم توفير جميع الشروط المادية، يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن من الأولى وبذلك تستطيع أن يحقق إنتاجية أكبر، وهذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك"، وكانت أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة.

روبرت أون في 1813 أول مفكر في الإدارة يتكلم عن دور وأهمية الفرد في محيط العمل ولا يعطي الاهتمام الأكبر للآلة بل يعطي اهتمام للبشر يفوق الآلية المادية، ويعد هذا النوع من التفكير في ذلك الوقت سابقا لأوانه بفترة زمنية طويلة؛ واهتمت أيضا ماري باركر فيوليت في 1920 بإدارة الأفراد والعلاقات الجماعية في العمل وركزت على دور العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي كأساليب إدارية تساعد الإدارة على استغلال طاقات وإمكانات البشر إلى أقصى درجة ممكنة.

وبالرغم من أفكار روبرت أون وكذلك ماري باركر فيوليت التي ظهرت مبكرا إلا أن التفكير والدراسات الإنسانية والسلوكية في الإدارة قد بدأت بشكل جدي مركز بعد أن أدى تطبيق مبادئ الإدارة الكلاسيكية إلى مشكلات إدارية أدت إلى عدم تحقيق الكفاية الكلية في العمل Total efficiency وأن توقعات أصحاب الفكر الكلاسيكي فيما يتعلق بالإنتاجية وسلوك وتصرفات العمال لم تتحقق ولم تتطابق مع ما تقوله النظرية الكلاسيكية؛ ومن هنا بدأت مجموعة من المفكرين في الإدارة في البحث عن بعض القواعد الإدارية التي تخفف من حدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة، أي أن التفكير الأولي لم يرفض مبادئ الفكر الكلاسيكي في الإدارة وإنما كان البحث يدور حول البحث عما يخفف أو يربط من آثار تطبيق هذه المبادئ (

Lubrication)

بدأت هذه المحاولات في مصانع هاوثرن الشهيرة بالولايات المتحدة الأمريكية بواسطة التون مايو، ومن تجارب هاوثرن توصل الباحثون إلى أن العلاقات غير الرسمية التي تتولد بين أعضاء الجماعة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد ومن ثم تتحقق الكفاءة الإنتاجية.

وتعد هذه الأفكار الشرارة الأولى الحقيقية لظهور المدرسة السلوكية في الإدارة حيث لفتت أنظار العلماء إلى أهمية الفرد في محيط العمل وأن الفرد ليس له احتياجات مادية فقط (كما تدعى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة) وإنما له احتياجات اجتماعية ويرغب في إشباع هذه الاحتياجات داخل العمل، وأن الفرد ليس نموذج بسيط (Naive) وإنما نموذج معقد يستحق الدراسة.

أولاً_ أساسيات وعموميات حول العلاقات الإنسانية:

1- مفهوم العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية."

2- مبادئها :

- السلوك الإنساني هو احد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية .
- القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية .
- الاتصالات و تبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا .
- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية، باشتراك العاملين : الإدارة وتحمل مسؤولية العمل .
- التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية .

3- طريقة: تجارب هوثورن (1924 – 1932)

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 ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثير الإنتاجية أساسا بالحالة المعنوية للعمال.

فأجريت تجربة ثالثة لإختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابيا بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:

- ✓ 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 طبقا لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضا طبقا 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 وغط العلاقات بينهم.

4-أسباب ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة - مدرسة العلاقات الإنسانية و العلاقات السلوكية:

ويلاحظ أن التفكير السلوكي في الإدارة جاء ليعيد بعض التوازن الإداري (Balance) في الفكر الإداري فقد ركزت الأفكار الكلاسيكية على الجانب المادي Physical الفني للعمل (تخطيط - تنظيم - رقابة) على حساب العنصر البشري، وهذه الحدة Severe في الإدارة ولدت مشكلات إنتاجية على عكس ما توقع المفكرين في ذلك الوقت؛ ولذا جاءت الأفكار السلوكية لتسد نقصا في التفكير الكلاسيكي ولتتقدم نظرية الإدارة خطوة إضافية بالتركيز على العامل كفرد، كعضو في جماعة صغيرة، كعضو في جماعة كبيرة له احتياجات متعددة (وليست مادية فقط كما يعتقد المفكرون الكلاسيكي) يرغب في إشباعها داخل المنظمة، ومن هنا بدأ الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للعمل وأثرها على الإنتاج وظهور مفاهيم المدرسة السلوكية الخاصة بالدافعية (التحفيز)، والاتصالات الإدارية، والقيادة، إلخ....

وكما هو موضح في الصورة المدرسة السلوكية في الإدارة تنقسم الى نهج العلاقات الإنسانية ونهج العلاقات السلوكية؛ ونهج العلاقات الإنسانية يهتم بتحسين المناخ الاجتماعي للعمل، وتقسيم العمال الى مجموعات صغيرة، وتدريب المشرفين علي ديناميكية العمل الجماعي؛ ونهج العلاقات السلوكية يهتم بدراسة شخصية الفرد والخضارة التي ينتمي إليها، ويهتم بالدافع (التحفيز)، والإتصالات (التواصل)، إدارة صراع العمل.

ثانياً_علاقة المدرسة السلوكية في الإدارة بالعلوم الأخرى:

وإذا كانت المساهمات للفكر الكلاسيكي في الإدارة قد جاءت من مهندسين ممارسين للإدارة فإن المساهمات الخاصة بالفكر السلوكي في الإدارة كانت وليدة تجارب ودراسات متخصصة في العلاقات الإنسانية مثل التون مايو، وكذلك من علماء النفس Psychology وعلماء النفس الاجتماعي Social Psychology وعلماء الاجتماع Sociology وعلماء النفس التنظيمي Organizational Psychology وعلماء الأجناس Anthropology وكذلك علماء الحضارات Culture ؛ وطبيعي أن تهتم هذه العلوم المختلفة بإدارة العمل وطبيعي أن تحتاج الإدارة إلي هذه العلوم حتى يمكنها التوفيق في إدارة الأعمال وتحقيق الكفاءة الكلية .

1- علم النفس:

يهتم علم النفس بدراسة سلوك الأفراد ومسببات هذا السلوك ويرجعها إلي شخصية الفرد Personality وبالتالي تحتاج الإدارة إلي معرفة شخصية الفرد لتحديد احتياجاته التي تؤثر عليه وبالتالي تحاول أن تخصص له أعمالاً تتفق طبيعتها مع شخصيته؛ فهناك من يرغب في إثبات ذاته في العمل ويرغب في أن تتاح له الفرصة للمبادأة والمبادرة، وهناك من تلقي أوامر محددة وواضحة، وطبيعي أن يسند للنوع الأول من الأفراد أعمالاً تختلف طبيعتها عما يسند للنوع الثاني من الأفراد وذلك لتحقيق التوائم بين شخصية الفرد وطبيعة العمل الذي يؤديه حتى تتحقق الكفاءة الإنتاجية .

2- علم النفس الاجتماعي:

علم النفس الاجتماعي يهتم بأسباب تكوين الجماعات غير الرسمية وديناميكية العمل الجماعي والبحث عن شخصية الجماعة Group Personality وكذلك تصرفات وسلوك الجماعة وطبيعي أن هذا يهم الإدارة حتى يمكنها تكوين جماعات العمل على أساس سليم وكذلك كيفية التعامل مع المجموعات غير الرسمية والأنماط المختلفة التي يمكن أن يلعبها الفرد في جماعة العمل

3- علم الاجتماع:

يبحث علم الاجتماع في القيم والمعايير والمعتقدات (Values & Norms) التي تسود في العمل وأسباب ظهور هذه القيم وكيفية تكوين قيم إيجابية تساعد على زيادة الكفاءة الإنتاجية؛ وعلم الاجتماع يهتم بدراسة سلوك الأفراد في الجماعات الكبيرة ودراسة المنظمات الرسمية من حيث العلاقات الهيكلية ومصادر السلطة والقوة **Power** وانسياب السلطة في جميع أرجاء المنظمة وكيفية خلق التنظيم البيروقراطي بقواعده وإجراءاته المحددة التي تعمل على تحقيق السلوك المرغوب.

4- علم النفس التنظيمي:

علم النفس التنظيمي Psychology Organizational يركز على سلوك الأفراد والجماعات واتجاهاتهم داخل المنظمات ومسببات هذا السلوك.

5- علم الأجناس:

يبحث علم الأجناس في دراسة أصول الإنسان والحضارات Culture المختلفة وتأثير الحضارات المختلفة على السلوك، على حاجات البشر، وكذلك وسائل إشباع هذه الحاجات.

ثالثاً_أوجه الاختلاف والاتفاق بين الفكر الكلاسيكي والفكر السلوكي في الإدارة:

1-أوجه الاختلاف بين الفكر الكلاسيكي والفكر السلوكي في الإدارة:

يتضح أن هناك أوجه خلاف بين الفكر الكلاسيكي للإدارة والفكر السلوكي . . يتمثل في الآتي:

يركز الفكر الكلاسيكي على بيئة العمل المادية، على التخطيط والتنظيم والرقابة، على دراسة الحركة والزمن وربط الأجر بالإنتاج وذلك لتحقيق الإنتاجية؛ بينما يركز الفكر السلوكي على رفع الروح المعنوية للعامل عن طريق إشباع احتياجاته المختلفة والمتعددة داخل المنظمة حتى تتحقق الإنتاجية المنشودة. ويختلف التفكير الكلاسيكي عن التفكير السلوكي في النظرة إلى طبيعة الفرد، حيث يتصور التفكير الكلاسيكي أن الفرد بسيط واحتياجاته مادية فقط بينما يفترض التفكير السلوكي أن الفرد له احتياجات متعددة؛

2-أوجه الاتفاق بين الفكر الكلاسيكي والفكر السلوكي في الإدارة:

وبالرغم من هذه الاختلافات فإن الفكر الكلاسيكي والفكر السلوكي يتفقان فيما يلي:

✓ أن كلا من الفكر الكلاسيكي والفكر السلوكي يسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للعمل.

✓ ن كلا من الفكر الكلاسيكي والفكر السلوكي يسعى إلى البحث عن المبادئ الإدارية المثلى التي تصلح للتطبيق في جميع الأحوال والظروف.

فبالرغم من اختلاف خلفية الباحث في الفكر التقليدي والفكر السلوكي واختلاف المبادئ الإدارية لكل منهم إلا أنهم جميعا يتفقون في أنهم يقررون أن نظرياتهم لها صفة العمومية في التطبيق حتى أننا يمكن أن ندجهم تحت إطار النظرية العامة في الإدارة. Universal theory of management؛ فمثلا الفكر الكلاسيكي ينادي بتطبيق مبادئهم في جميع الظروف وكذلك أصحاب الفكر السلوكي ينادون أيضا بأن مبادئهم صالحة للتطبيق في جميع الظروف.

مقارنة بين المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية في الإدارة

المدرسة السلوكية في الإدارة	المدرسة الكلاسيكية في الإدارة	
المؤسسون) رواد المدرسة)	مايو، أون، ماكجريجور، علماء في العلاقات الإنسانية وعلم النفس وعلم الاجتماع	تايلور، فايول، جانت، مهندسون ممارسين للإدارة خبرات وتجارب وذكريات ومذكرات إدارية
الاهتمامات	مناخ العمل -الدافعية -الاتصالات (الجانب الإنساني للعمل)	-تصميم مكان العمل -تصميم الوظيفة -جداول العمل (الجانب المادي للعمل)
التركيز	على الجانب الإنساني للعامل	على الآلة وعلى الجانب الفني للعامل
وظائف الإدارة	القيادة - التحفيز - الاتصالات	التخطيط - التنظيم - الرقابة

رابعاً-إيجابيات وسلبيات المدرسة السلوكية:

1-سلبيات المدرسة السلوكية:

في حين أن العديد من الشركات تعمل وفق نظرية العلاقات الإنسانية، فإن هذا النوع من الإدارة لديه مخاطر أو مانطلق عليه سلبيات-:

1. الشركات تتعرض لخطر أن يصبح العاملون اجتماعيون أكثر من اللازم أو يتأثرون بسهولة بالمشاعر والآراء الشخصية عند اتخاذ القرارات، بدلا من الاعتماد على البيانات المعقدة عند اتخاذ القرار.

2. قد يكون من الصعب جدا توبيخ الموظفين بسبب ضعف الأداء أو استبعادهم بمجرد أن يتم استثمارهم في الشركة.

وهناك العديد من الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث أن حركة العلاقات الإنسانية قد ملأت الكثير من الفجوات في المعرفة الإدارية، ورغم ذلك لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة. فقد حذت حذو نظرية الإدارة العلمية في تركيز الجهود على المستويات التشغيلية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى أو العليا. وهو ما أدى إلى بعض المآخذ الخطيرة على أسلوب مدرسة العلاقات الإنسانية، والنتائج التي انتهت إليها، ومنها:

1. عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.

2. التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.

3. معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.

4. علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديدا.

5. رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.

6. إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.

7. لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية

2-إيجابيات المدرسة السلوكية:

نظرية العلاقات الإنسانية لها العديد من المزايا منها:-

1. لديها القدرة على زيادة معدلات الاحتفاظ بالموظفين وزيادة معدلات الإنتاجية.
2. بما أن الموظفين يشعرون بقيمة أكبر من قبل الشركة، فإنهم يستثمرون جهودهم في هذه الشركة و يعملون لصالحها أكثر ويكون لديهم الولاء الوظيفي المنشود.
- أسهمت تجارب هوثورن 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:
1. 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.
2. بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجيا حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعيا في معظم دول العالم.
3. بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجانا ورعايتهم صحيا والتأمين عليهم.
4. بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة

أولاً _ مدرسة علم الإدارة: (بحوث العمليات):

1-المفهوم:

نشأت نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصوره أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية والمشاكل المتعلقة في النقل والتوزيع وكانت الأبحاث الأولى تهتم بزيادة دقة تصويب المدفعية وتطوير طرق البحث عن الغواصات / تقليل فقدان السفن نتيجة مهاجمتها من الغواصات وتحسين طريق تحميل وتفريغ السفن.

2-الفرق بين مدرسة علم الإدارة والإدارة العلمية لفردريك تايلور:

تختلف مدرسة علم الإدارة في أنها لا تركز فقط على الإنتاج وكفاءات الأفراد فهي بدل من ذلك تعتبر الكفاءة إنجاز يتبع التخطيط السليم .

مدرسة الإدارة العلمية اتت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية والكفاءة وعملية التخطيط وتم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة.

يقوم علماء الإدارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة.

3-تقييم مدرسة علم الإدارة : على الرغم من مبالغه هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجته

العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية ويمكن القول ان مدرسة علم الإدارة هي كميته بالدرجة الأولى ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصوره كميته تجري معالجتها بصوره وصفية (بحوث العمليات) تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابله للتطبيق.

ثانياً _ مدرسة النظم:

1-المفهوم:

وهي مدرسة تعتمد على نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الاحياء ثم قاموا علماء الإدارة في تطبيقها في مجال الإدارة.

الفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه على الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً.

النظام هو: وحده تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة.

المنشأة هي: عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح ومصمم لتحقيق أهداف معينة وهذا النظام يعيش في بيئته أو مجتمع يحصل على موارده الأساسية.

وهي في هذه الحالة المواد الأولية والمال والموارد البشرية والتكنولوجيا اللازمة ثم يقوم بتحويل المدخلات ومعالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات ونتيجة لتفاعل وتبادل المخرجات مع البيئة تتمكن المنشأة من الحصول على الموارد التي تحتاج إليها مره ثانية للدورة الإنتاجية القادمة. المنظمة هي: نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة له كما انه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل الوظائف المعينة وتتأثر وتؤثر في المنشأة.

2- تقييم مدرسة النظم:

- انها تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنشأة بدلاً من التركيز على دراسة بعض أجزائها.

- انها تكتشف وتوضح العلاقات المتشابكة بين الأنظمة الفرعية أو أجزاء المنشأة.

- تعنى بعلاقات المنشأة مع البيئة المحيطة بها.

ثالثاً- المدرسة الظرفية في الإدارة:

1- المفهوم:

تمثل اتجاه في الفكر الإداري الذي يقوم على أساس أن ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف على كل أنواع المنشآت وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل تلقائي بحيث تتلائم مع الظروف والاضاع التي تعيشها المنشأة.

يجب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي يمر بها تلك المنشأة بمعنى انه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المؤسسات وحتى لنفس المنشأة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار

المنهج و الأسلوب الذي يتلائم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنشأة.

2-تقييم المدرسة الظرفية:

وجهت إنتقادات إلى المدرسة الظرفية على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة العملية المتغيرة في منشآت الأعمال.

رابعاً_ الإدارة اليابانية:

1-المفهوم:

هي ان يكون عمل الشركة بشكل مجموعه وليس بعمل فردي ويرجه الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية من حيث جوده المنتجات / حجمها / إنتاجية الأفراد مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

2-أهم عناصر الإدارة اليابانية:

- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة والعناية به بعد سن التقاعد.
- أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل انه عضو في الفريق أولاً وان دوره و وظيفته من خلال فريق العمل
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد اتخاذ القرارات على المستويات الأدنى ثم رفعها إلى المستويات العليا ليقوم بالتدقيق و الرقابة عليها.
- توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة وعدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعه.
- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد وهذا نابع من النظام القيم السائد في المجتمع الياباني.

خامسا- الإدارة بالأهداف (MBO)

1- أبرز روادها "بيتر دريكر" و مبادئها :

.صياغة أهداف التنظيم بعناية؛ لأنها تشكل الخطوط العريضة لعمل المنظمة.

.مسؤولية وضع الأهداف تكون جماعية كما هي فردية.

.وضع الأهداف على الورق ليس كافيا بل يجب تنفيذه.

.وضع أوليات لتنفيذ الأهداف الموضوعة.

2-العناصر الضرورية لنجاحها :

- وضع الأهداف المناسبة من قبل المديرين.

-المدير والمرؤوس يجب أن يوافقوا على كل الأهداف.

- تقييم الإنجاز على أساس الأهداف الموضوعة.

- متابعة الإنجاز والمكافأة طبقا لذلك.

3- مزاياها:

- يركز على ما يجب عمله في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

-تعتمد التزام العامل بالعمل على تحقيق أهدافها التنظيمية.

4 -عيوبها :

- إضاعة وقت وجهد جميع العاملين في عملية التخطيط.

- زيادة حجم الأعمال الورقية.

- يفترض قدرة الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية مناسبة للإمكانات العقلية.

- يفترض توفر بيانات كاملة لوضع الأهداف.

تتميز عن جميع النظريات الإدارية لأنها من وضع العزيز الحكيم بحيث تركز على جميع المتغيرات التي تؤثر في العملية الإدارية داخل المنظمة وخارجها وربط سلوك الفرد العامل بالمؤثرات الاجتماعية وهي تقسم بالثبات وتصلح لكل زمان ومكان.

سادسا_ المنهج العلمي في دراسة الإدارة:

1- المفهوم:

هي تطبيق للطريقة العلمية على مشاكل الإدارة.

الإدارة تختلف عن العلوم الطبيعية في انه من الصعب في الإدارة التحكم في جميع الظروف أو المتغيرات التي تحكم في مشكلة معينة كما هو الحال في العلوم الطبيعية فالإدارة تتعامل مع الإنسان الذي يصعب التعرف على سلوكه وأسباب هذا السلوك لذا فإن التجارب في الإدارة هي اقل علمية من التجارب التي تجري في العلوم الطبيعية.

2- خطوات الدراسة العلمية: الطريقة المثلى هي في تحقيق نوع من التوازن بين تكلفة البحث وقيمة البحث وتصميم البحث بحيث يكون مردوده أعلى من تكلفته.

- الخطوات بالتسلسل:

تعريف المشكلة / تحديد الاحتياجات من المعلومات / وضع أهداف البحث / اختيار نوع البحث / تصميم طريقة جمع المعلومات / تطوير خطة التحليل / جمع المعلومات / التحليل والوصول إلى الاستنتاجات / الوصول إلى توصيات / إعداد التقرير.

- تعريف المشكلة: أهم مرحلة من مراحل البحث.

- تحديد الاحتياجات من المعلومات: تحديد أنواع المعلومات التي تعتبر ملائمة ومفيدة لحل المشكلة وتعتبر قائمة المعلومات هي نقطة البدء في عملية البحث عن المعلومات والتي تساعد كذلك في تحديد الأهداف التفصيلية للدراسة ويمكن بشكل عام القول بأن عملية البحث عن المعلومات تعتبر امتدادا لمرحلة تعريف المشكلة.

- وضع أهداف البحث والدراسة : يجب أن تكون الأهداف محددة ودقيقة ومن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى عدم رضى الدراسات والأهداف هي الأهداف الخاطئة وغير دقيقة التي وضعت بصورة متفائلة مما يجعلها غير طابقة للتحقيق ويجب أن تكون منطقية وقابلة للإنجاز.

- اختيار نوع البحث والدراسة: يعتمد اعتمادا كبيرا على أنواع البحث أو الدراسة وتعتمد على توافر المعلومات والأموال المخصصة والوقت والخبرة من سيعتمل الدراسة في بعض الأحوال ويجب التأكد أن المعلومات الدقيقة المفيدة متوفرة من أنواع الدراسات :

أ- الدراسة الاستكشافية (الدراسة بشكل مباشر)

ب- الدراسة الوصفية : وصف الحالة الموجودة وطريقة العمل

ت- الدراسة الاختبارية : فحص ظروف العمل وتغيرها + فحص النتائج بعد تغيرها.

- تصميم طريقة جمع المعلومات: الطرق التي يجب استخدامها لجمع المعلومات هي:

أ- الملاحظة : (ملاحظة السلوك) من فوائد طريقة الملاحظة امكانية الحصول على المعلومات من مصادرها

الطبيعية وقد تكون مكلفة احيانا لذلك فإن الأشخاص إذا علمو من يراقبهم فإن ذلك قد يؤثر على سلوكهم.

ب- الاستبيان : من أكثر الطرق استخداما وتكون مكملة لطريقة الملاحظة (طريقة المسح الميداني) وتعتمد

على أسئلة مكتوبة ومحددة تلخص في مزاياها أنها قليلة التكلفة وأنها تعطي مواضيع لا يمكن تغطيتها عن طريق الملاحظة.

مساوئها : ممكن ان تكون الإجابات غير دقيقة إما لان الشخص الذي يجيب لا يرغب في إعطاء المعلومات وإما

لا يتذكر المعلومات بشكل دقيق.

ج- المحاكاة : هي موجهه إلى عملية جمع المعلومات بقدر ما هي موجهة إلى استخدام المعلومات السابقة ونماذج

معينة مسبقا للتنبؤ بحاجات معينة لأسئلة تتعلق بما ستكون عملية النتيجة فيما لو حدث شي معين في المستقبل.

يجب أن يحدد المجتمع الإحصائي وطريقة اختيار العينة إذا كانت الدراسة سوف تعتمد على اختيار عينة من

المجتمع الإحصائي المرغوب في دراسة معرفته ومن سيكون بعملية جمع المعلومات والمبالغ الضرورية للقيام بهذه المهمة.

- خطة التحليل : قبل جمع المعلومات يجب إعداد خطة التحليل لأن معظم مشاريع الأبحاث تجري في وقت

محدود جدا لذا فيجب عدم إضاعة الوقت في التفكير بالخطة الأزمة للتحليل وإعداد خطة مسبقة تساعد في معرفة

ما إذا كان المعلومات التي تم جمعها كافية وفقا لخطة التحليل الموضوعة أم لا.

- جمع المعلومات : يتم جمع المعلومات من الميدان وقد يكون من المفيد جدا أن يتم اختيار قائمة الأسئلة عن

طريق التجربة على عدد محدود من أفراد المجتمع الإحصائي للتأكد من أن الأسئلة ليس بها ويجري تحليلها بنائا على

نتيجة التجربة.

- تحليل المعلومات و تفسيرها: المعلومات يجري ترتيبها وتصنيفها بناء على خطه التحليل للوصول إلى نتائج ويمكن بالطبع استخدام أجهزه الحاسب الآلي أو القيام بها يدويا علما بأن تم تجهيز برامج جاهزة للحاسب الآلي لمعالجه البيانات.

- الاستنتاجات: في الأمور التي كشف عنها تحليل المعلومات وقد تمثل المشاكل التي تعاني منها المنشأة أو نقاط القوه أو الضعف التي تتصف بها وهي آخر مرحلة من مرحلة الدراسة فائدها بكميه في قدرتها والمساهمة في حل المشكلة التي أجريت الدراسة لحلها حيث تنبع منها توصيات ولكي تكون الاستنتاجات ذات قيمه يجب إن تكون منطقيه ونابعة من صميم نتائج المعلومات وما تدل عليها هذه النتائج وهناك العديد من الدراسات التي تنتهي باستنتاجات مثل الحاجة إلى دراسات أخرى أو إن المشكلة يجب تعديلها فإن المعلومات التي جرى جمعها غير كافيه.

- وضع التوصيات: هي الأمور التي يرى الباحث أن على المنشأة القيام بها لعلاج المشاكل التي كشفت عنها تحليل المعلومات وهي نابعة من الاستنتاجات.

- كتابه التقارير: يجب الأخذ بعين الاعتبار من سيقراً التقرير من اجل تحديد اللغة الفنية التي سيكتب بها وعلى الأغلب فإن التقرير الأساسي يجب أن يحتوي على المعلومات:

- المشكلة: حالة معينة تحتمل المعنى السلبي والايجابي والاستفادة منه.

- منهجيه الدراسة.

- النتائج الأساسية.

- الاستنتاجات.

- التوصيات.

دراسة الحالات:

الحالة: عبارة عن وصف لوضع ما يحتوي على مشكله تتطلب حل معين ويحتوي الوصف الذي تتضمنه الحالة معلومات تتناول جوانب عديدة منها أهداف المؤسسة وحالتها المالية وكذلك آراء ومعتقدات المدراء والمسؤولين في المؤسسة وغالبا ما تتناول الاستراتيجيه الحاليه المتبعة وربما تتصف الإستراتيجية المستقبلية التي تنوي المؤسسة إتباعها في المستقبل.

- يمكن تبرير استخدام الحالات كوسيلة من وسائل التعليم بأنها توفر الفرصة لتطبيق المبادئ والأساليب النظرية التي تعلمها الطلبة عن طريق المحاضرة.

- استخدام الحالات تزود الأشخاص المرشحين المناصب معنية بالخبرة و القدرة على معالجة أوضاع حقيقية.

- تساعد الحالات بالتالي في تحسين القدرة التحليلية للأشخاص وذلك عن طريق:

تقييم المواقف المختلفة.

فرز وتنظيم المعلومات.

طرح الأسئلة و الاستفسارات المناسبة.

التعرف على الفرص المختلفة وتحديد المشاكل.

التعرف على البدائل المختلفة وتقييمها.

تقييم الإستراتيجيات السابقة وتطوير استراتيجيات بديله.

يجب أن يكون دارس الحالة حذرا في تحليله للحالة وان لا يعتقد بأنه يستطيع معالجه جميع الحالات بنفس الطريقه فلكل حاله ظروفها الخاصة والتي تجعلها فريدة ومتميزة عن الحالات الأخرى.

للوصول إلى نتائج منطقية للحالات الإدارية يمكن إتباع الخطوات التالية لتحليل الحالة و الوصول إلى الحل المناسب وهذه الخطوات:

- فحص الموقف الحالي: وضع التشخيص الأولي الذي يتناول تقييم الموقف الحالي وتعريف الفرص ومعرفة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة مما يؤدي إلى تحديد المتغيرات المهمة والتي لها تأثير كبير على المشاكل ويتناول فحص الموقف عدة أمور منها تلخيص أهداف وغايات المؤسسة.

- تحديد المشاكل: يعتبر تحديد المشاكل بصورة واضحة أمر هام لأنه يقود في النهاية إلى الوصول للحل المناسب لهذه المشاكل ويجب أن نكون حذرين بأن لا نخلط بين المشاكل والأغراض فلمشاكل هي الأسباب والأعراض هي الآثار الناتجة عنها.

- وضع البدائل: هي الحلول التي يمكن استخدامها لحل المشكلة التي يتم تحديدها في الخطوة السابقة ويتم وضع البدائل بصوره مبدئية وإنشاء مناقشه الحالة يتم تطوير بدائل أفضل ويتم تصفيه البدائل على ضوء الإمكانيات المالية

والإدارية والتسويقية والإنتاجية ومحددات أخرى وغالبا ما تحتوي الحالات على المعلومات التي نحتاج إليها للوصول إلى الحل وبعد الانتهاء من تحديد البدائل لا بد من اتخاذ الإجراءات لاختيار البديل المناسب.

- تقييم البدائل المختلفة: في هذه الخطوة يتم وضع المعايير الرئيسية التي تستخدم لتقييم البدائل التي جرى وضعها في الخطوة السابقة ولتحديد هذه المعايير يجب أن نبحث على العوامل التي يجب أخذها على بعين الاعتبار حين اتخاذ القرار ويعتبر عامل الربح من أهم العوامل التي تؤخذ عادة بعين الاعتبار في نعظم القرارات الإستراتيجية وتستخدم معايير عدة تنطلق من عامل الربح مثل الضرائب / حصة السوق وغيرها. وهناك العديد من المواضيع التي تربط في الربح بصورة غير مباشرة مثل وضع الاقتصاد القومي / عوامل البيئة المختلفة وهناك مواضيع أخرى غير الربح مثل خدمة المجتمع / العدالة وغيرها. وبعد اختيار المعيار المناسب يتم تقييم البدائل تقييما علميا بهدف اختيار أفضلها عن طريق تحديد مزايا ومساوئ كل بديل على ضوء المعايير التي جرى تحديدها سابقا.

- التوصيات: تحتوي على الأعمال التي يجب القيام بها مع بيان الأسباب الموجبة ويجب أن تكون محددة وعملية وتستند على المعلومات المطورة في الخطوة السابقة ويجب ان تحتوي التوصيات على الأطراف التي سوف تقوم بتنفيذها ومتى وأين تنفذ ويجب التأكد من إمكانية هذه التوصيات.

سابعا_المدرسة التجريبية:

وهي تركز على الجانب العملي أكثر من الجانب النظري في الإدارة ولأن المدرسة السابقة كانت تركز على الإنسان فقط فإن هذه المدرسة جمعت بين البيئة الداخلية والإنسان من جهة والبيئة الخارجية المحيطة من جهة أخرى ويرون أن الإدارة ممكن تعلمها بالممارسة أكثر من الاعتماد على الجانب النظري لوحده وقالوا (بأن الإدارة العلمية تختلف عن علم الإدارة (فالإدارة العلمية هي (الممارسة العملية للإدارة على أساس علمي) وعلم الإدارة (هو البحث النظري في مجال العملية الإدارية) ويرون رواد هذه المدرسة أن التركيز على الجانب المهني والفني الإداري ويرون أن الإدارة هي من الممكن أن نقول عنها إنها مهنة وان أكثر الإداريين نجاح هم أهل الخبرات الفنية المهنية وتقدمهم يتركز على اهتمامهم أيضا بالجوانب العلمية والتي يطبقونها في إدارتهم ووضعوا مبادئ منها:

- تحديد مهام وواجبات كل إدارة وقسم ومدير
- تقليل الإشراف إلى ما بين 5 إلى 8 من الموظفين تحت إدارة كل مشرف
- التفويض في المسؤوليات العملية اليومية مع الضبط الرقابي

ثامنا_مدرسة النظم الاجتماعية:

اعتبر رواد هذه المدرسة مثل سليزنك وبارسون بأن المنظمات وكأنها كائن حي تكتسب حاجاتها من منظور حاجتها إلى البقاء وتحتاج إلى التفاعل مع البيئة الخارجية لكي تستمر وتحافظ على وجودها وهي نظام اجتماعي قائم على العلاقات المتبادلة بين أجزائها وأطرافه لتحقيق الهدف المنشود ويرون أن هناك عناصر أساسية يجب مراعاتها عند دراسة أي منظمة.

- المدخلات (جميعها من إمكانيات بشرية ومادية وفنية ومعنوية)
 - المخرجات (جميع المنتجات سلعية أو خدمية)
 - العمليات (كافة الأنشطة الداخلية)
 - التغذية المرددة (لمواصلة التحسين والتطوير)
- وتبنت نظرية الموقف التي ترفض تعميم مبادئ الإدارة على أنها تصلح لكل زمان ومكان.

تاسعا_المدرسة المعاصرة:

والتي جمع بين جميع المدارس السابقة وراعت جميع الجوانب وهذا أيضا يؤكد نظرية مدرسة النظم برفض تعميم المبادئ وأوجدت عدة نماذج إدارية منها:

- النموذج الياباني : والذي اهتم بالموظفين ودافعياهم بناء على نظرية Z والتي تراعي العمل الجماعي والأمن الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار والتأكيد على الجودة وتوضيح مبادئ التطور الوظيفي.
- نظرية الثقافة التنظيمية : ترى بأن مفهوم الثقافة التنظيمية يكمن في أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات الافتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة مما يؤثر على السلوك والأداء.

- إدارة الجودة الكلية : نشأ هذا المفهوم من اليابان على يد عالم أمريكي بعد أن خرجت اليابان منهزمة من الحرب ورأت أن تبني لنفسها قوة حديثة فوجدت في أفكار العالم الأمريكي ادوارد ديمنج ضالتها حيث يرى بالجودة

الكلية للمنتجات والموظفين وتطويرها دائما ومن اليابان انتقلت أفكاره إلى أمريكا بعد ذلك يحتاج هذا المفهوم إلى متطلبات رئيسية هامة منها.

أ- التزام الإدارة العليا بجعل الجودة مقدمة وفي المقام الأول لها

ب- التأكيد على أهمية دور العميل من المنتج

ج- العمل باستمرار من أجل تحسين في العمليات والإجراءات والمنتجات

د- التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة

هـ- تأكيد التمييز بين جهود الفرد وجهود الجماعة

و- استخدام الأساليب الإحصائية المستمرة لقياس الجودة

ز- اشتراك المستفيدين والعاملين في تطبيق مفهوم الجودة

4- الهندرة : وتعني الهندسة الإدارية أو هندسة الإدارة أو الأعمال هي (وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض تكلفة وجودة المنتج).

المحور الخامس: النظرية الموقفية

المدرسة الموقفية في الإدارة تقوم فكرة المدرسة الموقفية في الإدارة على أن الإجراءات الإدارية، والنهج المعتمد من قبل 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 لا يتم تطبيق مبادئ الإدارة على كل موقف يتم التعرض له من خلال العمليات الإدارية، 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 تنظيمية محددة. وتعمل نظريات المدرسة الموقفية في الإدارة على تمكين المديرين؛ من التعامل مع كل نوع من المواقف، وتوليد نتائج محددة تمكن المؤسسات والمنظمات من توليد نتائج مثمرة بسهولة. كما يركز المدراء في هذه المدرسة على اتخاذ قرارات سريعة، وإعطاء استجابات سريعة للمواقف، وبالتالي يمكن اعتبار هذه المدرسة على أنها واحدة من أكثر المدارس تعقيداً؛ لأنها تحتاج إلى الكثير من الاهتمام وإلى الكثير من الاستجابات السريعة والارتجالية.

أولاً- أساسيات عموميات حول المدرسة الموقفية:

1- تاريخ المدرسة الموقفية في الإدارة:

حدد علماء الإدارة مثل هنري فايول وفردريك عدداً من مبادئ الإدارة؛ والتي زعموا أنها ستحقق النجاح للشركات، ومع ذلك تعرضت هذه المبادئ للعديد من الانتقادات في الخمسينات والستينيات من القرن الماضي؛ وذلك زعماً أن هذه المبادئ لم تكن مرنة، ولم تأخذ بعين الاعتبار الحالات الطارئة للبيئات المختلفة.. وبالتالي تم التشديد بعد ذلك على أهمية اختيار أنواع الإدارة الملائمة لحالة معينة، كما وجدوا أيضاً أن لا طريقة أفضل أو صارمة أكثر يمكن استخدامها دائماً في شؤون الإدارة، وبالتالي تم إنشاء المدرسة الموقفية في الإدارة كنتيجة لهذه الانتقادات.

2- ميزات نهج المدرسة الموقفية في الإدارة:

هناك عدة ميزات للمدرسة الموقفية في الإدارة:

- في المدرسة الموقفية يتم تحديد التقنيات المستخدمة، والحكم الإداري بناءً على المواقف؛ بحيث يتم اتخاذ القرارات المختلفة بما يناسب الموقف بشكله المحدد.

- لا توجد هناك أفضل طريقة للقيام بالأشياء.
- هناك حاجة ملحة من قبل هذه المدرسة على التكيف؛ مما يعني أنه يجب على الجميع أن يتمتع بالقدرة على التكيف مع الظروف المختلفة.
- تعتبر هذه المدرسة مناسبة عمليا.
- تعتبر هذه المدرسة أن السياسات والإجراءات الإدارية أن تستجيب للبيئة.
- لا تتفق هذه المدرسة مع صلاحية المبادئ العالمية للإدارة؛ وذلك لاعتمادها بإدارتها على المواقف والظروف.

3- العوامل المؤثرة على نظريات المدرسة الموقفية في الإدارة:

تشمل العوامل المؤثرة على نظريات المدرسة الموقفية ما يأتي:

- حجم الشركة أو المنظمة أو المؤسسة.
- طريقة تكييف المنظمة مع البيئة الخارجية والداخلية.
- العلاقة بين الموارد والعمليات الإنتاجية.
- العلاقة بين الموظفين والمدراء.
- الاستراتيجيات المستخدمة.
- التقنيات المستخدمة.

4- تجربة وودوارد - المدرسة الموقفية في الإدارة:

في عام 1958 قامت وودوارد Wood Ward باختبار لكل من النظرية التقليدية (الكلاسيكية) في الإدارة في التطبيق العملي، وفي ذلك الوقت اتسع انتشار الأفكار السلوكية في الإدارة التي ترى أن طريق تحقيق الإنتاجية هو الاهتمام بالعنصر البشري ودراسة احتياجاته المتعددة والعمل على إشباعها عن طريق تصميم نظم للدوافع، وتصميم الوظيفة لإشباع رغباته العليا، و تدريب المشرفين على الإشراف عن بعد، والإدارة عن طريق فرق العمل الجماعي ... الخ؛ وأكثر من ذلك، فقد نادى المفكرون تحت مظلة النظرية السلوكية بعدم تطبيق المبادئ الكلاسيكية في الإدارة كعدم وضع تخطيط تفصيلي للأعمال التي يقوم بها العمال، وإتاحة الحرية التنظيمية وإتاحة الفرصة للعامل لأن يراقب نفسه بنفسه.

أي في ذلك الوقت - فترة الخمسينيات - وجدت وودوارد أن هناك فكرا إداريا (تخطيط دقيق - تنظيم مفصل - رقابة مباشرة) وسمته بالإدارة المتشددة Hard management وهذا الفكر الذي رفضه مفكروا النظرية السلوكية في الإدارة واستبدلوا الإدارة المتشددة بنوع آخر من الإدارة التي تركز على اهتمامات العامل وترك الحرية له

تخطيطاً وتنظيماً ومراقبة وسمى هذا بالإدارة الناعمة Soft management ؛ وأرادت وودوارد أن ترى إلى أي حد ما هو مذكور في المكتبة الإدارية مطبق على أرض الواقع فإذا كانت الأفكار الإدارية السائدة في ذلك الوقت صحيحة Valid أي:

1. 1 الفكر الكلاسيكي يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

2. 2 الفكر السلوكي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

فإننا نتوقع أن:

1. 1 المنظمات التي تطبق الفكر الكلاسيكي منظمات غير ناجحة.

2. 2 المنظمات التي تطبق الفكر السلوكي منظمات ناجحة.

قامت وودوارد باختيار مائة شركة صناعية لكي تقوم بإثبات صحة ما جاء في المكتبة الإدارية وبالتحديد الفروض التي ذكرت أعلاه، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج غير متوقعة، فلقد وجد أنه ليس جميع المنظمات الناجحة تطبق الفكر السلوكي في الإدارة، فقد وجد أن هناك بعض المنظمات الناجحة تقوم بتطبيق الأفكار التقليدية في الإدارة، و كذلك ليس كل المنظمات غير الناجحة تطبق الفكر التقليدي في الإدارة، فقد وجد أن هناك بعض المنظمات غير الناجحة تقوم بتطبيق الأفكار السلوكية في الإدارة.

ولأول مرة في الفكر الإداري – بشكل علمي – تظهر أفكار إدارية تهدم ما جاء في النظريات السابقة للإدارة وتنص على أن ليس هناك أسلوباً مثالي للإدارة يطبق في جميع الظروف والأحوال، بل أن هناك عدة أساليب في الإدارة كل منها تناسب ظروفًا معينة، وأن الأسلوب الذي يعطي نتيجة إيجابية في موقف معين لا يعطي هذه النتيجة في موقف آخر بل أنه إذا تغيرت الظروف لابد من تغيير أسلوب الإدارة.

ثانياً_ تجارب المدرسة الموقفية في الإدارة – الإدارة الموقفية:

1-المفهوم:

بدأت تتجه أنظار المفكرين في الإدارة إلى ما هي العوامل والمتغيرات التي بناء عليها يتم اختيار أسلوب الإدارة المناسب حيث أنه لا يوجد أسلوب مثالي لجميع المواقف وإنما لكل موقف متطلبات؛ وهذا الفكر الإداري هدم فكرة وجود نظام مثالي في جميع المواقف one best way every where ، فهو لا ينادي بتطبيق فكر إداري معين في جميع الظروف Universal وأن أمام المدير عدة طرق وأساليب إدارية عليه أن يختار من بينها ما

يتلائم مع الموقف، وإذا حدث تغير في الموقف فإن المدير يجب أن يراجع الطرق الإدارية لكي يتأكد أنها ما زالت ملائمة وليس هناك ما يمنع من الطرق الإدارية في حالة حدوث أي تغير في ظروف الموقف

وقد أطلقت على هذه الأفكار المدرسة الموقفية في الإدارة Contingency أو المدرسة الشرطية Conditional في الإدارة، وكل هذه المسميات تعكس أنه ليست هناك نظريات عامة وإنما لكل موقف نظرية تتلائم وتتمشى معه، وإذا تغير هذا الموقف يجب أن يعاد النظر في الفكر الإداري أو الطرق الإدارية المطبقة؛ وبدأت جهود المفكرين في الإدارة تتجه إلى البحث عن العوامل التي تجعل المدير يتبنى فكرة إدارية معينة ويطبق طرقاً وأساليب إدارية معينة، ويمكن حصر هذه الأفكار في مجموعتين رئيسيتين.

هناك جانب من الفكر الإداري يرى أن التكنولوجيا (طبيعة ونوع الماكينات والمعدات التي تستخدم في الإنتاج) هي الأساس الحاكم في اختيار تطبيق فكر إداري معين؛ بينما هناك جانب آخر من الفكر الإداري يرى أن طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة من حيث درجة التغير أو الثبات Degree of Variability هي الفاصل في اختيار طريقة الإدارة.

2- أثر التكنولوجيا في اختيار أسلوب الإدارة:

لكي تفسر وودوارد Wood Ward النتائج غير المتوقعة - في دراستها للمائة شركة صناعية، قسمت هذه المائة شركة إلى ثلاث مجموعات طبقاً لطبيعة التكنولوجيا المطبقة طبيعة الماكينات والعدد والآلات المستخدمة في الإنتاج Technology adopted

✓ المجموعة الأولى التي تشمل الشركات الصناعية التي تستخدم نظام الإنتاج الكبير Mass Production

✓ المجموعة الثانية التي تشمل الشركات الصناعية التي تستخدم نظام الإنتاج المتغير Unit System

✓ المجموعة الثالثة التي تشمل الشركات الصناعية التي تستخدم نظام الإنتاج حسب العمليات Processing.

وجدت وودوارد أن الشركات التي تستخدم نظام الإنتاج الكبير وتقوم بتطبيق نظام الإدارة التقليدية (الكلاسيكية) تعد شركات ناجحة بينما تلك التي تقوم بتطبيق نظام الإدارة السلوكية هي شركات غير ناجحة، والعكس تماماً في نظم الإنتاج الأخرى التي تتسم بالتغير سواء في عمليات الصنع أو المنتجات النهائية التي تقوم بإنتاجها؛ فقد وجدت أن ما يطبق منها الفكر التقليدي (الكلاسيكي) في الإدارة تعد شركات غير ناجحة وتلك التي تطبق الفكر السلوكي في الإدارة هي شركات ناجحة.

3- نتائج نظرية وودوارد وعلاقة التكنولوجيا بأسلوب الإدارة:

خرجت وودوارد بنظرية جديدة في الإدارة تنادي بعدم وجود فكر إداري له صلاحية التطبيق في جميع الظروف والأحوال، بل إن الفكر الإداري يتوقف على طبيعة العدد والآلات التي تستخدمها الشركة (طبيعة التكنولوجيا)؛ فإذا اتسمت التكنولوجيا بالثبات والاستقرار في الآلات والمكينات وبالتالي في عمليات الصنع وبالتالي في المنتجات النهائية فإن أصلح نظام لإدارة هذا الموقف هو الفكر التقليدي في الإدارة الذي ينادي بالتخطيط الدقيق والتنظيم الدقيق وكذلك الرقابة الدقيقة.

وفي حالات الآلات والمكينات عامة الغرض وكذلك تغير عمليات الصنع وبالتالي تغير المنتجات النهائية أي عندما تتسم التكنولوجيا المطبقة بالتغير وعدم الاستقرار فإن أصلح نظام لإدارة هذا الموقف هو الفكر السلوكي في الإدارة الذي ينادي بسيطرة العمال على عمليات التخطيط إلى حد ما، وعدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والاختصاصات للأفراد، والإشراف العام من قبل الرؤساء، والمراقبة العامة على النتائج وليس على الوسائل والأساليب.

طبيعة التكنولوجيا

الفكر السلوكي	شركات ناجحة	شركات غير ناجحة
	شركات ناجحة	شركات غير ناجحة
نظام الإدارة		
الفكر الكلاسيكي		
	Highly stable	Highly Changebal

مصفوفة أثر التكنولوجيا في الإدارة

ثالثاً_ أثر البيئة في اختيار أسلوب الإدارة:

بينما ترى وودوارد - على رأس فريق من المفكرين في علم الإدارة - أن التكنولوجيا هي العنصر الحاكم لاختيار نظام الإدارة، فإن فريقاً آخر من الباحثين يرى أن طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة هي العنصر الحاكم في اختيار نظام الإدارة.

1- تجربة بيرنز وستوكر Stalker & Burns

قام الباحثان بيرنز وستوكر Stalker & Burns بدراستهما الإدارية في اسكتلندا بالإنجلترا في بداية فترة الستينيات وتوصلوا إلى أن درجة التغير أو الاستقرار البيئي للمنشأة هي التي تحدد الأسلوب الأمثل للإدارة، فلقد وجد بيرنز وزميله أن هناك اختلافات في النظم الإدارية المطبقة في الشركات التي تعمل في صناعة الغزل والنسيج وتلك المطبقة في شركات تعمل في مجال صناعة الإلكترونيات؛ فلقد وجدا - إلى حد كبير - أن شركات الغزل والنسيج تقوم بتطبيق تنظيم إداري وطرق إدارية تتمشى مع الفكر التقليدي (الكلاسيكي) للإدارة من حيث نطاق إشراف ضيق عدد الأفراد الذين يشرف عليهم رئيس معين، ومن حيث درجة تحديد وتفصيل الاختصاصات المحددة لفرد معين، ومن حيث نظم الاتصالات الإدارية ... الخ.

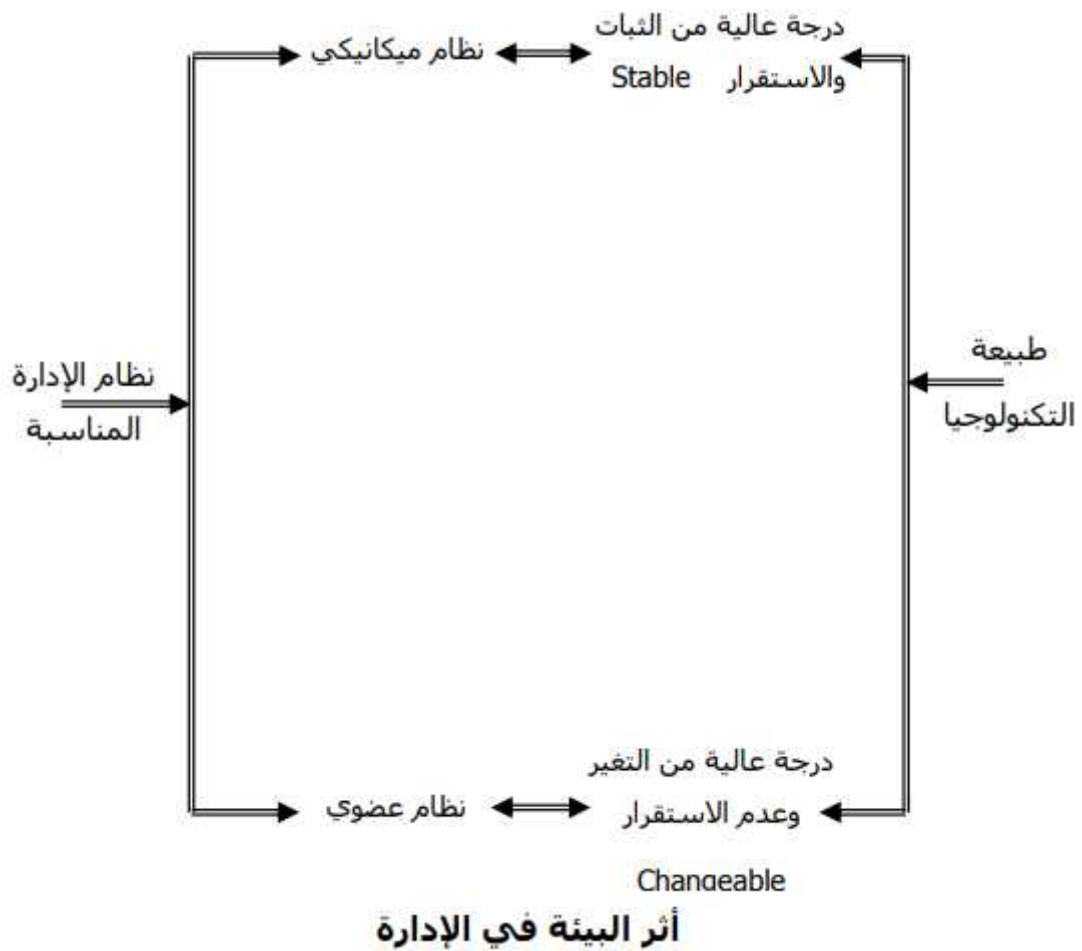
بينما تقوم شركات إنتاج الإلكترونيات بتطبيق تنظيم إداري وطرق إدارية تتوافق - إلى حد كبير - مع الأفكار السلوكية في الإدارة من حيث نطاق إشراف واسع، وتحديد الأعمال والاختصاصات بشكل عام، وعدم وجود أي قيود على الاتصالات الإدارية لأي فرد في المنظمة طالما أن ذلك يساعده على تحقيق أهداف وظيفته الخ؛ أطلق بيرنز وزميله على نظام الإدارة الذي يتمشى مع الفكر التقليدي في الإدارة بالنظام الميكانيكي Mechanistic أي النظام الثابت الجامد الذي يتصف بأقل حد من المرونة، وبينما أطلقا لفظ النظام العضوي Organismic على الفكر الإداري الذي يتسق مع الأفكار السلوكية في الإدارة أي التنظيم المتغير المرن.

وجد بيرنز وزميله أن سر نجاح التنظيم الميكانيكي في شركات الغزل والنسيج وكذلك نجاح التنظيم العضوي في شركات إنتاج الإلكترونيات يكمن في طبيعة البيئة لهذه الشركات، فلقد وجدا أن هناك اختلافا بينا في طبيعة البيئة Environment التي تعمل فيها شركات الغزل والنسيج عن طبيعة البيئة التي تعمل فيها شركات إنتاج الإلكترونيات؛ فلقد وجدا أن بيئة شركات الغزل والنسيج تتسم بالثبات والاستقرار وتوافر أقل قدر ممكن من عوامل عدم التأكد سواء في السوق الذي تتعامل معه الشركة أو النواحي الفنية البيئية للشركة، أو النواحي الخاصة بالتطوير والبحوث البيئية للشركة. Highly Stable Environment

أما عن طبيعة البيئة التي تتعامل معها المنشأة التي تعمل في مجال السلع الإلكترونية فهي بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار وعدم الثبات وتوافر قدر كبير من عوامل عدم التأكد Uncertainty سواء في السوق الذي تتعامل معه الشركة، درجة التغير في المنتجات من سنة لإخرى، وعدم توافر المعلومات السوقية، وعدم القدرة على التنبؤ بالسوق لفترات زمنية طويلة؛ وكذلك بالنسبة للنواحي الفنية البيئية للشركة من حيث التطوير الدائم والمستمر في الماكينات والمعدات وكذلك طرق الصنع، كذلك أيضا بالنسبة للنواحي الخاصة بالتطوير البيئي لشركة الإلكترونيات من حيث انتشار مراكز البحث العلمي، ويستطيع كل منا بمشاهداته البسيطة اليومية أن يلاحظ التطور الهائل

اليومي في مجال المنتجات الإلكترونية وما يحدثه ذلك من تقادم مستمر لمنتجات المنشأة التي لا تستطيع أن تواكب التطور باستمرار.

- خروج بيرنز وزميله بفكر إداري جديد يدور حول أثر البيئة في الإدارة وبشكل محدد:
- يعد التنظيم الميكانيكي Mechanistic وطرق الإدارة التقليدية أكثر مناسبة للمنشآت التي تتعامل مع بيئة تتسم بالثبات والوضوح والاستقرار.
- يعد التنظيم العضوي Organismic وطرق الإدارة السلوكية أكثر مناسبة للمنشآت التي تتعامل مع بيئة تتسم بالتغير والغموض وعدم الاستقرار .. كما يتضح من الشكل التالي:



2- تجربة لورنس ولورش Lorsch & Lawrence :

وفي أمريكا في نفس اتجاه بيرنز وستوكر في نفس الوقت تقريبا - قام لورنس ولورش Lorsch & Lawrence بدراسة أثر البيئة على المنظمة وتلك الدراسة انصبت على شركات إنتاج الأطعمة industry Food وشركات إنتاج مواد التعبئة والتغليف Packaging وشركات إنتاج السلع الإلكترونية؛ وقد توصلوا إلى

أن أجزاء Parts المنظمة قد تستخدم أنظمة إدارية مختلفة وذلك إذا كانت هذه الأجزاء تتعامل مع بيئات ليست من طبيعة واحدة .

وبشكل محدد قام لورنس وزميله بتقسيم المنظمة إلى ثلاثة أجزاء هما:

1. الجزء التسويقي الذي يتولى تسويق المنتجات وتقديم أفكار تسويقية لتطوير المنتجات.
 2. الجزء الإنتاجي الذي يتولى إنتاج السلع.
 3. هو قطاع البحوث والتطوير الذي يتولى إعداد البحوث العلمية الأساسية والتطبيقية اللازمة لتطوير طرق الصنع ووسائل الإنتاج وكذلك المنتجات الخاصة بالمنشأة.
- وجد لورنس ولورش أن كل قطاع من القطاعات الداخلية للمنشأة له بيئة خاصة في إطار البيئة الكلية للمنشأة، ففي حالة قطاع التسويق فإنه يتعامل مع البيئة التسويقية التي تتكون من العملاء والموزعين والمنافسين أي سوق منتجات المنشأة، وفي حالة قطاع الإنتاج فإنه يتعامل مع البيئة الفنية التي تتكون من موردي الماكينات والمعدات والآلات وموردي وسائل التصنيع، أما قطاع البحوث والتطوير فإنه يتعامل مع مراكز البحث العلمي الأساسية والتطبيقية التي تهتم بتطوير وسائل الإنتاج، معدات الإنتاج، طرق الإنتاج.
- وجد لورنس ولورش أن البيئة البحثية للمنشأة عموماً هي أكثر البيئات تغيراً وعدم ثباتاً وتتميز بتوافر عوامل عالية من عدم التأكد وتأني البيئة التسويقية في منطقة تقع بين البيئة البحثية والبيئة الفنية؛ ولذا قام لورنس وزميله بالتوصية باتباع نظام إداري ميكانيكي في إدارة قطاع الإنتاج داخل المنشأة لأنه يتعامل مع بيئة فنية تتسم بالثبات والاستقرار وتوافر قدر كبير من عوامل التأكد، ولى النحو الآخر اتباع نظام إداري عضوي في إدارة قطاع البحوث والتطوير داخل المنشأة لأنه يتعامل مع بيئة بحثية تتسم بالتغير وعدم الاستقرار وتوافر عوامل كثيرة من عدم التأكد.
- ولما كان قطاع التسويق يتعامل مع بيئة تتسم بتوافر عوامل التأكد وعوامل عدم التأكد في نفس الوقت فقد أوصيا باتباع نظام إداري يتسم بالمرونة إلى حد ما .. كما يتضح من الشكل التالي:



رابعاً_النظريات الموقفية:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات التي استهدفت اختبار نظرية السمات ونظرية سلوك القائد اتضح أن القيادة الفعالة أكثر تعقيد من مجرد مجموعة من السمات التي تتوافر في شخص القائد، فلقد أوضحت نتائج العديد من الدراسات تفاوت فاعلية القيادة رغم توافر السمات التي كان يعتمد عليها مؤيدو نظرية السمات. كما تفاوتت فاعلية القيادة في حال إتباع ذات النمط السلوكي للقادة. وهو أدى بالعديد من الباحثين إلى التركيز على العوامل الموقفية في تفسير ظاهرة بنظرية القيادة الموقفية.

وتؤكد النظرية الموقفية على دور الموقف في تحقيق فاعلية القيادة، ويرى مؤيدو تلك النظرية أنه لا يوجد قائد يصلح لكل المواقف، فالمواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة من القادة. وبالتالي فإن فاعلية القيادة تتوقف على مدى ملائمة النمط القيادي للقائد مع متطلبات الموقف الذي هو بصدد قيادة الآخرين فيه ولذا نرى أن القائد الذي يتسم بالخبرة يمكنه تغيير سلوكه القيادي حسب ظروف الموقف وكذلك من فرد لآخر ومن مجموعة لأخرى.

ولذا فإن متطلبات فاعلية القيادة في المجال السياسي تختلف عنها في المجال العسكري تختلف عنها في المجال الصناعي تختلف عنها في أي مجال آخر كما أن متطلبات القيادة تختلف باختلاف حجم المنظمة فالقائد الناجح في منظمة صناعية صغيرة قد لا يكون بذات الدرجة من النجاح في منشأة صناعية كبيرة، كما أن ثقافة المنظمة قد تفرض على القائد نمط قيادي معين ليطبق أنماط قيادية مختلفة ولكن ذلك ليتلائم مع تلك الثقافة ويمكن للقائد تعديل ثقافة المنظمة ليحتاج إلى المزيد من الوقت وهيئة التابعين لتقبل النمط القيادي الجديد.

كذلك تختلف متطلبات القيادة الفعالة باختلاف المستوى الإداري فمن الممكن أن يكون القائد ناجح في مستوى الإدارة الإشرافية في حين يختلف الوضع إذا ما أصبح في مستوى الإدارة العليا. ويمكن تفسير ذلك باختلاف متطلبات القيادة الفعالة باختلاف المستوى الإداري حيث تختلف المهارات التي ينبغي توافرها في القائد الفعال باختلاف ذلك المستوى وحجم المنظمة ونوعية النشاط، ليبقى العامل الحاسم في فعالية القائد هو قدرة القائد على التكيف مع متطلبات الموقف وهذه القدرة يمكن اكتسابها بالتعلم والتدريب المستمرين.

1- النظرية الموقفية لفيدلر:

من أولى النظريات الموقفية الأكثر شهرة والأكثر إثارة للجدل هي النظرية التي وضعها فريد فيدلر من جامعة واشنطن. يشير فيدلر إلى أنه يجب على المؤسسات التي تسعى إلى جعل فرق العمل فعالة من خلال القيادة الفعالة تقييم القائد بناء على سماته الأساسية، وتقييم المواقف التي قد يواجهها القائد، ومن ثم تحديد أسلوب قيادة مناسب يتوافق مع كل من سمات القائد وظروف العمل.

• سمات القائد

يطلب من القادة وفق هذه النظرية الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بأدنى الصفات والإمكانات المتوفرة في الأفراد الذين يرغبون بالعمل معهم تحت قيادتهم، وذلك لتحديد ما إذا كان القائد يميل أكثر إلى الاهتمام بالمهام أم إلى الاهتمام بالعلاقات، وذلك باستخدام مقياس يدعى زميل العمل الأقل تفضيلاً (Least-preferred coworker). (LPC) يعكس مقياس LPC سلوك القائد مع الآخرين، على سبيل المثال: لطيف أو مزعج، قاسٍ أو رقيق، ودود أو غير ودود، جدير بالثقة أو غير جدير بالثقة.

يشير فيدلر إلى أن القادة الذين يحصلون على درجات مرتفعة في مقياس LPC يهتمون بالعلاقات؛ إذ إنهم يركزون على بناء علاقات وثيقة مع الآخرين والحفاظ عليها، ويميلون إلى تقييم زملائهم الأقل تفضيلاً تقييماً إيجابياً إلى حد ما، ويكون إنجاز المهام أمراً ثانوياً بالنسبة لهذا النوع من القادة، كما ويهتمون بالمهام المنوطة بالمجموعة فقط بعد أن يتأكدوا من وجود علاقات عمل جيدة ضمن الفريق. في المقابل، يميل القادة الذين يحصلون على درجات منخفضة في مقياس LPC إلى تقييم الأفراد الذين تقل رغبتهم في العمل معهم تقييماً سلبياً إلى حد ما؛

فهم أشخاص يهتمون بالمهام، ولا يهتم هؤلاء القادة بإقامة علاقات اجتماعية جيدة مع الآخرين إلا بعد أن يتأكدوا من أن المهام قد أُنجزت على النحو المطلوب.

• العوامل المرتبطة بالموقف

تكون فاعلية القائد في بعض المواقف أكبر من فاعليته في غيرها. هناك بعض المصطلحات التي حددها فيدلر فيما يتعلق بالموقف، وهي التوافق مع الموقف (situational favorableness) والتحكم في الموقف (situational control). المصطلح الأول الذي حدده فيدلر هو التوافق مع الموقف، والذي يشير إلى مقدار السيطرة والتأثير اللذين يتمتع بهما القائد والذين يشعرانه أن بإمكانه تحديد نتائج عمليات تفاعل المجموعة. استبدل فيدلر بعد عدة سنوات هذا المصطلح بمصطلح التحكم في الموقف، والذي يشير إلى مدى قدرة القائد على التأثير في العمليات التي تنجز داخل المجموعة.

هناك ثلاثة عوامل تحدد مدى توافق القائد مع الموقف، وهذه العوامل موضحة فيما يلي ومرتبة حسب أهميتها:

1. العلاقة بين القائد والمرؤوسين: مدى قبول أفراد المجموعة للقائد، وقدرتهم على العمل معا بشكل جيد، ومستوى ولائهم للقائد.

2. هيكل العمل: مدى وضوح تفاصيل المهام والأهداف المطلوبة وكيفية إنجازها.

3. سلطة القائد المستمدة من مركزه: قدرة القائد المباشرة على التأثير في أفراد المجموعة.

يكون القائد أكثر توافقا مع الموقف عندما تكون العلاقة بين القائد وأفراد المجموعة جيدة، وعندما تكون المهام محددة ومنظمة للغاية، وعندما تكون سلطة القائد المستمدة من مركزه قوية (الخلية الأولى في الشكل التالي). في المقابل، يكون القائد أقل توافقا مع الموقف عندما تكون علاقته بأفراد المجموعة ضعيفة، وعندما تكون المهام غير منظمة وغير واضحة، وعندما تكون سلطة القائد المستمدة من مركزه ضعيفة

2- نظرية المسار نحو الهدف:

وضع روبرت هاوس ومارتن إيفانز أثناء عملهما في جامعة تورونتو نظرية مفيدة ومهمة في القيادة. بشكلٍ مشابه لما بينته نظرية فيدلر، فإن هذه النظرية تؤكد أن أسلوب القيادة الذي ينبغي استخدامه لتعزيز فاعلية المجموعة يعتمد على الموقف الذي يكون فيه القائد. ولكن بخلاف فيدلر، فقد ركز هاوس و إيفانز على سلوك القائد الذي يمكن ملاحظته، وهذا يتيح للمديرين إما إسناد الموقف إلى القائد المناسب أو العمل على تعديل سلوك القائد حتى يناسب الموقف.

يطلق على النموذج الذي وضعه هاوس وإيفانز نظرية المسار نحو الهدف (path-goal theory) لأنها تشير إلى أن القائد الفعال يوفر ويهيئ لأفراد مجموعته مسارا واضحا للوصول إلى هدف ذو قيمة، ويرى هاوس أن مهمة القائد التحفيزية تتضمن رفع أجور أعضاء المجموعة لكي يرفع حافز العمل على تحقيق الهدف، وتسهيل حصولهم على هذه الأجور من خلال توضيح مسار العمل الذي يتوجب عليهم أن يسلكوه، وتقليل العقبات والصعوبات، وزيادة فرص شعورهم بالرضا الشخصي أثناء سيرهم نحو الهدف.

يقدم القائد الفعال مكافآت ذات قيمة بالنسبة لأفراد مجموعته، وقد تكون هذه المكافآت على شكل أجور أو تقدير أو ترقية أو أي شيء آخر يحفز الأفراد على الاجتهاد في العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ويقدم أيضا تعليمات واضحة لكي يقلل من الالتباس فيما يتعلق بطريقة العمل ولكي يدرك الأتباع كيفية تأدية وظائفهم بفاعلية، كما ويقدم القائد الفعال التوجيه والإرشاد والتدريب حتى يتمكن الأتباع من تأدية المهمة المطلوبة منهم على أكمل وجه، بالإضافة إلى إزالة العوائق التي قد تحول دون إنجاز المهام من خلال العمل على سد النقص في المواد اللازمة أو إصلاح الآلات المعطلة أو تعديل السياسات المتناقضة.

• اختيار الأسلوب الأنسب:

تشير نظرية المسار نحو الهدف إلى أن هناك تحديين أساسيين يواجهان القادة. التحدي الأول هو أنه يجب على القادة تحليل الموقف الذي يكونون فيه ومن ثم تحديد أسلوب القيادة الأنسب لذلك الموقف. على سبيل المثال، لا يجب على القائد هدر الكثير من الوقت في إخبار موظفي خطوط الإنتاج ذوي الخبرة الذين ينفذون مهام محددة ومنظمة بكيفية تأدية أعمالهم، لأنهم يعرفون ذلك مسبقا، ولكن قد يحتاج قائد مجموعة استكشاف الآثار إلى تخصيص الكثير من الوقت في إخبار وتوجيه العاملين المبتدئين إلى كيفية التنقيب عن الآثار وكيفية العناية بالآثار التي يكتشفونها.

التحدي الثاني هو أنه يجب على القادة أن يكونوا مرنين بحيث يستخدمون أساليب قيادة مختلفة باختلاف موقف العمل الذي يواجهونه، ويجب عليهم تنويع السلوكيات التي يمارسونها لكي يكونوا فعالين؛ إذ إنهم إن لم يكونوا قادرين على ممارسة مجموعة كبيرة ومتنوعة من السلوكيات، فإن فاعليتهم تكون محدودة.

على سبيل المثال، لا ينبغي أن يتعامل القائد بنفس الطريقة مع جميع أفراد فريق العمل ولا ينبغي أن يمنحهم جميعا نفس مقدار حرية التصرف. إن أسلوب القيادة الذي يجدي مع الأفراد الذين لديهم رغبة كبيرة في التمتع بالاستقلالية يختلف عن ذلك الذي يناسب الأفراد الذين ليس لديهم رغبة في التمتع بالاستقلالية، فمن الأنسب استخدام أسلوب القيادة التشاركية مع الفئة الأولى، في حين أنه من الأنسب استخدام أسلوب القيادة التوجيهية

مع الفئة الثانية. إن مدى توافق أسلوب القيادة مع موقف وظروف العمل يؤثر على مقدار دافعية الأفراد ورضاهم وأدائهم.

خامساً_انتقادات النظرية الموقفية في الإدارة - سلبيات الإدارة الموقفية:

1. عدم وجود طريقة واضحة لتقسيم الأدوار.
2. المواقف هي التي تحدد النمط القيادي الذي يجب ان يستخدم، فلا يوجد نمط قيادي موحد لكل المواقف.
3. الظروف والمواقف التي تواجه المديرين هي من تتحكم بهم، فالمديرون ليسوا احرارا في إدارة مؤسساتهم.
4. الظروف والمواقف هي من تحدد هل الإدارة وأساليبها ناجحة ام فاشلة؟

المحور السادس: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة

إدارة التغيير

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

وقد عرفت إدارة التغيير كمنهج علمي، له قواعد وأصول وتخطيط واستراتيجيات عمل، بينما عرفها البعض بأنها ظاهرة أو ردة فعل على تدهور الوضع الإداري لبعض المنظمات، أو أنه الرغبة في التغيير من باب التحول نحو ما هو جديد، دون أهداف مدروسة أو رؤية واضحة.

كما اعتبرت 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 سلبا على إحداث التغيير.

يتطلب عالم الأعمال تطور مستمر من جانب المنظمات لتنفيذ تغييرات على مستوى المؤسسة. أما اليوم، نلاحظ أن معظم الأعمال تشهد تغيرا مستمرا، ويشير معنى التغيير هنا إلى أي إجراء يتم تنفيذه لإدخال عنصر جديد في المسار التقليدي للعمل.

نعم، قد تكون عملية التغيير صعبة في بدايتها، وغالبا ما يقاومها الناس. ولكن، لتطوير ثقافة بيئة العمل المرنة، تحتاج المنظمات إلى نهج منظم وتطبيق جيد لمفهوم إدارة التغيير.

أولا- أساسيات وعموميات حول إدارة التغيير:

بالرغم من شيوع مصطلح التغيير واختلاف وجهات النظر حول تعريف جامع وموحد للمفهوم، إلا أن بلاك وموتون (Blake&Mouton) كانا أول من استخدم مصطلح التغيير وذلك في العام (1956) في معرض تعريف التطور كجهد منظم وشامل للتغيير، وقد عرفه روبنسون (1998) بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع جديد أكثر كفاءة وفاعلية. كما عرف أيضا بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للمنظمة أو الأفراد إلى واقع منشود يرغبون الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، وبطرق وأساليب معروفة، لتحقيق أهداف طويلة أو قصيرة المدى لتعود بالمنفعة على المنظمة أو الأفراد أو كليهما.

1- مفهوم إدارة التغيير:

عرفت بأنها الجهد المنظم والمخطط لتحقيق أهداف التغيير، من خلال تطوير العاملين والتأثير على أنماطهم السلوكية ومهاراتهم وحتى قيمهم، والتحول نحو التكنولوجيا الأنسب والهيكل التنظيمية والعمليات الأكثر ملائمة وجودة.

وإدارة 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، وغالبا ما يكون ذلك بالتخفيف من الآثار الناتجة عن التغيير دون الاستفادة من الفرص المتاحة. وأما الأسلوب الثاني وهو الأكثر حداثة "النبؤ" ويقوم على توقع التغيير والاستعداد له بكل التفاصيل الممكنة، ووضع الخطط والاستراتيجيات وتوقع النتائج، مع الاستفادة من الفرص التي يمنحها التغيير.

ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية التنفيذ، ومن تعريفات التغيير أنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، وتتطلب إدارة التغيير قيادة، وصياغة رؤية جديدة والعمل لتحقيقها. وفي إدارة جهود التغيير تظهر الحاجة لإيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي ورغبة جادة للانتقال لوضع مستقبلي والاحتكام إلى إستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية.

ومفهوم إدارة التغيير هو فرع من فروع التطوير الهيكلي والنظامي حيث تستخدم إدارة التغيير لمواءمة المنظمة مع الظروف والفرص الجديدة عند ظهورها.

وتتعامل إدارة التغيير مع التغيرات في الظروف الخارجية وبيئة الأعمال كما تنطوي على تحديد استراتيجيات بعينها واعتمادها بالإضافة إلى هياكل وإجراءات وتقنيات الشركة للتعامل مع التغييرات الجديدة داخل بيئة العمل.

في مجال إدارة التغيير، يجب أن يأخذ صناع القرار في اعتبارهم كيفية تأثير الإستراتيجيات في تعديل، أو استبدال عملية ما، أو نظام، أو شخص داخل المنظمة على جميع العمليات والأنظمة الأخرى.

يحتاج التغيير إلى كلا من التخطيط والاختبار والإبلاغ والجدولة، والتنفيذ، والتوثيق، والتقييم. بالإضافة إلى الحفاظ على مسار التدقيق إذا كانت هناك حاجة إلى المراجعة وإعادة النظر في القرارات، فإن التوثيق أمر بالغ الأهمية لضمان الامتثال للضوابط الداخلية والخارجية، بما في ذلك المتطلبات التنظيمية.

كما وضعت عدة تعريفات متفرقة للتغيير أهمها:

- الانتقال من الوضع القائم في المنظمة إلى آخر جديد أفضل.
 - تطبيق إجراءات وطرق وسلوكيات جديدة في واحدة من مناحي الحياة المختلفة.
 - تفعيل سلوكيات مرغوب فيها لدى أفراد المجتمع لتلبي حاجاتهم المختلفة.
- وفي ضوء ما سبق يمكن أن نعرف التغيير بأنه عملية تحول من وضع قائم موجود فعليا إلى وضع جديد لتحقيق أهداف معينة للمنظمة أو للعاملين أو لكليهما معا، وقد يكون تدريجيا أو سريعا وطارئا، وربما تغييرا استراتيجيا أو غير ذلك، ضمن خطة زمنية أو بدون تخطيط مسبق.

2- أهمية إدارة التغيير في المنظمات:

إن أهمية إدارة التغيير في المنظمات تكمن في أنها تساعدك في كل مرحلة سواء على مستوى إدارتك للمنشأة أو على مستوى تحقيق الأهداف بنجاح. وذلك نظرا لأن منشأتك قد تخضع لتغييرات مختلفة دوما منها الصغير الطفيف ومنها الكبير الجذري، لذلك، من الضروري التأكد أن موظفيك على دراية كاملة بمسؤولياتهم الجديدة بعد إدخال التغييرات في مكان العمل، ويتم تعزيز كفاءتهم والتأكد من وضوح مسؤولياتهم من خلال تطبيق سياسة إدارة التغيير.

3- أنواع التغيير:

كما أسلفنا سابقا، لا يوجد تعريف محدد لإدارة التغيير، وهناك عدة أنواع من التغيير، لكل منها مسمى مختلف مثل:

- التغيير المخطط: وهو التعديل الهادف والمقصود في البنية التنظيمية، أو سلوك العاملين، وغالبا ما يكون استجابة لضغوط خارجية وأحيانا داخلية.
- التغيير الطارئ: وهو ما يكون نتيجة لوضع أو حالة استجدت في المؤسسة أو خارجها مما استدعى ضرورة التغيير.
- التغيير الجذري: التغيير الناتج عن استبدال ما هو موجود في المنظمة بأهداف جديدة وتوجيهها بطرق مختلفة عما كان موجودا قبل التغيير.
- التغيير التدريجي: وهو التغيير الواعي والمقصود دون تبديل جوهري في عناصر المنظمة الرئيسة.

- التغيير الاستراتيجي وغير الاستراتيجي.

3- مستويات إدارة التغيير:

تم تقسيم مجال إدارة التغيير المؤسسي إلى ثلاث فئات، لتنفيذ إدارة التغيير بشكل أفضل داخل مؤسستك، ومن المهم فهم هذه الفئات وأدوارها الفردية بتعمق.

وهذا ما سنتناوله في النقاط التالية:

– إدارة التغيير الفردي:

تتطلب إدارة التغيير الفردي فهم كيفية تحفيز الأفراد على التغيير وكيف يمكن دمج ذلك في العمليات التجارية اليومية. ويتضمن تقديم الدعم والتوجيه للموظفين أثناء انتقالهم إلى دور جديد.

– إدارة التغيير في المنظمات:

إدارة التغيير في المنظمات هي عملية لضمان أن التغيير – سواء كان نتيجة لمبادرة تنظيمية أو جزء من تحول أوسع في بيئة الأعمال – يتم تنفيذه بسلاسة ونجاح وكامل.

- لضمان دمج الحل بطريقة مستمرة وفعالة، يمكن استخدام إدارة التغيير التنظيمي لتحديد الفرق التي ستتأثر بشكل مباشر بهذا التغيير.

- وقد يشمل ذلك توعية الفريق بالتغيير من البداية ثم تدريبهم على الطريقة المناسبة لتنفيذه.

– إدارة التغيير المؤسسي:

إدارة التغيير المؤسسي هي مزيج من الخبرة التنظيمية والفتنة العملية والمعرفة التقنية التي تتيح للمؤسسة بالتكيف مع القوى الخارجية. ويؤثر برنامج إدارة التغيير المؤسسي في تغيير المؤسسة على جميع مستوياتها، بما في ذلك قيادة المؤسسة ومشاريعها وإجراءاتها وأدوارها ومسؤولياتها وعملياتها وأنظمتها وهيكلها التنظيمي. ومن المهم لأولئك الذين يخططون لبرنامج تغيير المؤسسة ضمان مشاركة جميع مستويات المنظمة في التغييرات التي سيتم تنفيذها.

ثانياً_ استراتيجيات إدارة التغيير:

كما أن هناك عددا من الاستراتيجيات الخاصة بإدارة التغيير والتي من أبرزها:

- استراتيجية الرشد والتطبيق العملي: يبنى على افتراضات عقلانية أهمها أن الأفراد يميلون لتطبيق ما يحقق مصالحهم، وبالتالي لا بد من شرح وتوضيح ذلك لهم، واستخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار الرشيد.

- استراتيجية القيم: تقوم على الاعتراف بأهمية القيم في حياة الأفراد وما لها من تأثير على سلوكهم، وبالتالي لا بد من إعادة التعلم لإحلال القيم الجديدة بدلا من القديمة لعدم فعاليتها.

- استراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان: وتقوم على إرغام الأفراد على إحداث التغيير.

كما أضاف إليها الصيرفي (2006) عددا آخر من الاستراتيجيات منها: إثارة عدم رضا العاملين عن الوضع القائم، بالإضافة لتفعيل دور الإدارة العليا والحصول على دعمها، ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار، ناهية عن إمكانية ربط المكافآت بالتغيير، كما يمكن التقدم باستراتيجية لعمل دراسة ميدانية للواقع للتعرف على أسباب مقاومة التغيير.

ثالثا_خطوات إدارة التغيير المؤسسي:

لتنفيذ التغيير بشكل فعال، يجب على الشركة إتباع مجموعة من الإجراءات. فإذا كنت ترغب في تغيير شركتك، يجب عليك أولا التفكير في كيفية تأثير التغييرات على الأشخاص الذين يعملون لديك، وعلى العملاء الذين يعتمدون على مؤسستك.

تساعدك الخطوات التالية في الحفاظ على برنامج إدارة التغيير الخاص بك يسير في الاتجاه الصحيح مع مراعاة موظفيك أيضا.

المرحلة الأولى وضع الخطة:

تعتمد على وضع خطة وتطوير جدول زمني مناسب لتنفيذ هذه الخطة. وبالتالي يجب أن:

يضع فريق إدارة التغيير خطة لتنفيذ هذا التغيير.

ينشئ الفريق المختص جدول زمني للتغيير، ويعين فرد مسؤول لكل مهمة.

المرحلة الثانية مرحلة الإعداد:

إعداد الموظفين للتغيير. أثناء عملية الاتصال، سيشرح فريق إدارة التغيير أسباب التغيير وما يمكن توقعه منه. كجزء من التدريب، سيتعلم الموظفون كيفية استخدام النظام أو العملية الجديدة.

المرحلة الثالثة مرحلة تقييم المخاطر:

- استخدم تقييم المخاطر المستند إلى البيانات للتكيف باستمرار مع ممارسات إدارة التغيير الخاصة بك.
- يمكن أن تساعدك مقاييس التتبع في تحديد أنواع التغييرات وأعضاء الفريق والخدمات الأقل احتمالا للمشاركة في أي حادث ما.
- ويمكن استخدام هذه المعلومات لمطابقة صرامة ممارسات التغيير الخاصة بك مع مستوى المخاطرة المناسب.

المرحلة الرابعة مرحلة التواصل المتبادل والفعال:

- يعد استخدام كل قناة اتصال أمرا ضروريا لإيصال رسالتك إلى الموظفين، والاستماع إلى مخاوفهم أيضا.
- يجب توصيل رؤيتك من خلال جميع الوسائل الممكنة من أجل إقناع الموظفين بأن يصبحوا داعمين.
- تقبل التعليقات الصادقة من الموظفين، خاصة من أولئك الذين سيتأثرون بشكل مباشر بالتغييرات.

المرحلة الخامسة مرحلة التمكين:

- امنح موظفيك الحرية في اتخاذ قراراتهم
- اجعلهم ينفذوا الأفكار الجديدة بطريقة مبدعة
- شاركهم في عملية التغيير

المرحلة السادسة مرحلة التغذية الراجعة المتبادلة:

- جعل الموظفون يشاركون معارفهم مع الآخرين مما يشجعهم على تحسين الأداء
- تشجيع الموظفين على التكيف بسرعة أكبر مع التغييرات في بيئة العمل

المرحلة السابعة مرحلة التوثيق:

- التدوين والتوثيق يتطلب من إدارة التغيير الجيدة أن تعمل على سهولة مشاركة المستندات والمعلومات المهمة مع الموظفين وسهولة الوصول لها.
- يمكن تحقيق ذلك من خلال الاحتفاظ بمستودع مركزي لجميع المستندات، حيث يمكن لأي شخص أن يجد ما يبحث عنه دون صعوبة.

المرحلة الثامنة مرحلة التنفيذ:

حيث يطبق التغييرات. ويمنح الموظفين الفرصة للمشاركة في عملية إدارة التغيير والتأكد من تنفيذ التغيير بشكل صحيح.

المرحلة التاسعة مرحلة المراقبة:

يتم التأكد فيها من أن التغيير يسير وفقا للخطة، ويمكن أن يتم تعديل التغيير إذا لزم الأمر.

المرحلة العاشرة مرحلة التقييم:

يقوم فريق إدارة التغيير بتقييم ما سار بشكل جيد أثناء التنفيذ وما إذا كان التغيير ناجحا.

إدارة الجودة

أولاً_ أساسيات وعموميات حول إدارة الجودة:

1- مفهوم إدارة الجودة:

يمكن القول أن إدارة الجودة هي نظام إداري داخل المؤسسة أو المنظمة يتعاون من خلاله المديرين والموظفين. حيث يتم تطبيق استراتيجية واضحة تركز على نشر ثقافة الجودة داخل أفراد المؤسسة، من خلال الدقة في ممارسة الأعمال والتخطيط المسبق لتجنب الوقوع في المشكلات، وهو ما يقود المؤسسة نحو الريادة.

أشارت منظمة الجودة البريطانية إلى أن تعريف الجودة هي الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تساعد في تحقيق كل احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة.

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. يشار إليها أيضاً باسم إدارة الجودة الشاملة. بشكل عام، تركز إدارة الجودة على الأهداف طويلة المدى من خلال تنفيذ مبادرات قصيرة المدى.

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

- تخطيط الجودة - عملية تحديد معايير الجودة ذات الصلة بالمشروع وتحديد كيفية تلبيةها.
- تحسين الجودة - التغيير الهادف لعملية 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.

الهدف من إدارة الجودة هو ضمان أن يعمل جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة معاً لتحسين عمليات الشركة ومنتجاتها وخدماتها وثقافتها لتحقيق النجاح على المدى الطويل الذي ينبع من رضا العملاء. تتضمن عملية إدارة الجودة مجموعة من الإرشادات التي تم تطويرها بواسطة فريق للتأكد من أن المنتجات والخدمات التي ينتجونها ذات معايير صحيحة أو مناسبة لغرض محدد.

2- أهداف إدارة الجودة:

تعد إدارة الجودة تطبيق إداري جديد في العالم الصناعي والتجاري، بل وشملت إدارة الجودة العديد من القطاعات والأنشطة في الدول المتقدمة، وذلك لأنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضبط مستوى جودة الخدمات والسلع المقدمة، وهذا الهدف يتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسات والشركات في المحافظة عليها.
- تطوير المنتجات والسلع وفقا لرغبات العملاء، والحد من الأخطاء، أي توفير منتجات وخدمات خالية من العيوب لكسب ثقة جميع العملاء
- رفع الروح المعنوية لجميع العاملين وتحفيزهم على تطوير أدائهم وزيادة الإنتاج، بجانب تأكيد قدرة المؤسسة على توجيه وتجهيز وتطوير جميع العاملين بها.
- خلق بيئة عمل تشجع على التعلم والتطوير وإشراك جميع العاملين في هذه العملية.
- الرقابة الجيدة على عمليات الإنتاج، وتطوير أدوات قياس العمليات.
- نشر ثقافة المرونة والتكيف مع ظروف السوق المالي والتجاري، وتغير أذواق ورغبات العملاء، وهو يتعلق بقدرة المؤسسة وفعاليتها، بجانب مدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- خفض التكاليف والمصروفات، وذلك من خلال معرفة أذواق العملاء بدقة وتطبيقها بطريقة صحيحة من أول مرة، توفيراً لنفقات إعادة الإنتاج ودفع التعويضات.
- إدارة الوقت بطريقة صحيحة وتقليل الوقت اللازم لممارسة الأعمال، وهو ما يعد توفيراً للنفقات أيضاً
- تحسين الربحية والإنتاجية.
- زيادة القدرة على جذب العملاء، والتركيز على أساليب التسويق الفعالة.
- تقليل نسبة شكاوي العملاء، وهو ما يتحقق برفع قيمة المنتجات والخدمات المقدمة.
- نشر ثقافة العمل الجماعي بين جميع الإدارات، والقدرة على فهم المشكلات وحلها.
- التركيز على عناصر التنافسية، أي الرغبة في التطور وتوقع التغيير المستمر في رغبات العملاء.

3- 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:

- 1- **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.
- 2- **القيادة:** 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 يحسبون بشكل كبير إنتاجيتهم وولائهم.
- 3- **إشراك الناس:** إشراك الموظفين هو مبدأ أساسي آخر. تشرك الإدارة الموظفين في إنشاء وتقديم قيمة سواء كانوا بدوام كامل أو بدوام جزئي أو مستعنيين بمصادر خارجية أو داخليا. يجب أن تشجع المنظمة الموظفين على تحسين مهاراتهم باستمرار والحفاظ على الاتساق. يتضمن هذا المبدأ أيضا تمكين الموظفين وإشراكهم في صنع القرار والاعتراف بإنجازاتهم. عندما يتم تقدير الناس، فإنهم يعملون بأفضل إمكاناتهم لأنه يعزز ثقتهم وتحفيزهم. عندما يشارك الموظفون بالكامل، فإن ذلك يجعلهم يشعرون بالتمكين والمساءلة عن أفعالهم.
- 4- **نهج العملية:** يعتبر أداء المنظمة أمرا بالغ الأهمية وفقا لمبدأ نهج العملية. يؤكد مبدأ النهج على تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات التنظيمية. يستلزم النهج فهما أن العمليات الجيدة تؤدي إلى تحسين الاتساق 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.
- 5- **التحسين المستمر:** يجب أن تضع كل منظمة هدفا للمشاركة بنشاط في التحسين المستمر. تشهد الشركات التي تتحسن باستمرار أداء محسنا ومرونة تنظيمية وقدرة متزايدة على تبني فرص جديدة. يجب أن تكون الشركات قادرة على إنشاء عمليات جديدة باستمرار والتكيف مع أوضاع السوق الجديدة.
- 6- **صنع القرار على أساس الأدلة:** يجب أن تتبنى الشركات نهجا واقعيا لصنع القرار. تتمتع الشركات التي تتخذ قرارات بناء 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 أمرا حيويا للمساعدة في فهم علاقات السبب والنتيجة للأشياء المختلفة وشرح النتائج والعواقب المحتملة غير المقصودة.
- 7- **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 ومورديها لتحسين تأثيرهم على أداء الشركة. عندما تدير منظمة علاقتها مع الأطراف المعنية بشكل جيد، فمن المرجح أن تحقق نجاحا وتعاوننا تجاريا مستداما.

4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، هي البناء الفكري الفلسفي الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي أبرز هذه المبادئ:

- 1- **الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة:** يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على بث الوعي بقيمة الجودة والدقة في العمل، وجعله معيارا لتقديم الخدمات والسلع بأفضل طريقة، من أجل تحقيق رغبات العميل، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية العمل الجماعي.
- 2- **التخطيط الاستراتيجي:** يجب وضع خطة استراتيجية تشمل التكامل، تطوير جودة المنتجات والخدمات، كما تشمل هذه الخطة رؤية مستقبلية محددة، وأهداف قريبة وبعيدة المدى عند تطبيق الجودة الشاملة. وتشمل الخطة أيضا تحديد أهم المراحل والخطوات الأساسية لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى خطوات تساعد على بقاء المؤسسة وفقا لعمليات التوقع والتنبؤ.
- 3- **التركيز على العملاء:** يعد رضا العملاء وثقتهم هي المقياس الحقيقي لنجاح المؤسسة، وذلك لأن العميل هو من يحدد مدى جودة المنتجات والخدمات، بصرف النظر عن العمليات التطوير التي تقوم بها المؤسسة. ولذلك، يعد الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، هو كسب ثقة العملاء من خلال تلبية رغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية، وهو ما يمكن قياسه من خلال إدارة اتصالات دورية مع العملاء.
- 4- **دعم الإدارة ومشاركة العاملين:** يعد فهم الإدارة لأهمية الجودة الشاملة أهم عنصر في عملية التطوير، وهذا يتحقق من خلال دعم جميع العاملين وتشجيع مشاركتهم في صنع القرارات وتنفيذها. كما أن تأمين بيئة صحية للعمل، يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وهو ما سينعكس على أداء الأعمال والإنتاجية في العمل.
- 5- **التواصل:** لا يمكن تنفيذ القرارات المتعلقة بالجودة والتطوير دون توافر معلومات موضوعية، لذلك لا بد من وجود نظام معلومات واتصالات مع جميع العناصر داخل وخارج المؤسسة. ويجب أن يعتمد هذا النظام على الموارد البشرية التي تكون أكثر قدرة على فهم الحقائق والمعلومات، فلا يمكن تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة دون وجود موضوعية وشفافية في نظم الاتصالات.
- 6- **القياس والتحليل:** وهما المعياران التي يتم من خلالهما قياس جودة الخدمات والسلع المقدمة، وذلك من خلال التوصل لأفضل أداء للعاملين، ومراعاة الدقة والتنظيم في الوقت، بجانب تقديم خدمات وسلع تتوافق مع رغبات العملاء. بالإضافة إلى وضع معالجات للمهام التي تتطلب أعمال أكثر تعقيدا، وهو

ما يعرف بعملية تحليل المهام. وهذه العملية تكون تكميلية لعملية التواصل السابقة، حيث يكون القياس والتحليل وفقاً للمعلومات التي تم جمعها من خلال نظام المعلومات والاتصالات.

7- **تطبيق الأساليب العلمية:** يعد الأسلوب العلمي في تنفيذ واتخاذ القرارات الفنية والإدارية من أهم مبادئ الجودة الشاملة، خاصة فيما يتعلق بالإنتاج. فلا بد أن يكون هناك تكامل بين تصميم المنتج والأداء المتحقق منه، ولذلك هناك العديد من المعايير والمواصفات العلمية الخاصة بالمنتجات والتي يجب تطبيقها أثناء عملية الإنتاج. ومن أكثر الأساليب شيوعاً في إدارة الجودة الشاملة هي الأساليب الإحصائية التي تساهم في ضبط الجودة، بجانب التحسين والتطوير.

8- **منع الأخطاء:** تستند إدارة الجودة الشاملة على الوقاية من الوقوع في الأخطاء، وذلك لأن تكلفة منع الخطأ قبل وقوعه أقل بكثير من تكاليف معالجته. ولذلك تعتمد الجودة الشاملة على الرقابة المستمرة على الأداء لتفادي الوقوع في الخطأ. ويتطلب هذا الأمر وجود معايير مقبولة لقياس جودة الخدمات والمنتجات أثناء الإنتاج، بدلاً من تطبيق هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء.

9- **تحفيز العاملين وتدريبهم:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة على إطلاق جميع الطاقات وتحفيزها لممارسة الأعمال، وزيادة شعورهم بالولاء للمؤسسة. وذلك من خلال منح العاملين بعض الامتيازات مثل الضمان الاجتماعي، الأمن الوظيفي، والتأمين الصحي. بجانب توفير مناخ عمل تنظيمي يقوم على الثناء والتقدير وحرية التعبير والمشاركة والتطوير، والتركيز على توجيه العاملين وتدريبهم من أجل الوقاية من الوقوع في الأخطاء. فالجودة هي عملية جماعية شاملة تعتبر التدريب والتطوير أساسيات نابعة من تطوير عملية الإنتاج.

10- **التطور الدائم:** يمكن القول أن الاستمرارية في التحسن والتطور هي أساس النجاح وتحقيق أعلى درجات الجودة، فهناك علاقة بين الجودة وسرعة واستمرارية الاستجابة للتطوير. ولذلك، يؤدي تطبيق قواعد وأدوات الجودة، بجانب تبسيط الإجراءات والفاعلية التشغيلية إلى تحسين مستوى العمل والأداء في المؤسسة، وهو ما يساهم في تطور المؤسسة إلى مستوى أعلى من الجودة.

ثانياً_ مراحل تطبيق إدارة الجودة:

يتطلب التحول إلى الجودة إتباع عدة مراحل من قبل المؤسسة، حتى نضمن نجاح العملية وتحقيق الأهداف المرجوة منها. وفيما يلي أبرز مراحل تطبيق الجودة:

1- **مرحلة الإعداد:** يعد الهدف الأساسي من هذه المرحلة فهم أن الجودة الشاملة هي جزء من ثقافة المؤسسة، ولذلك يجب القيام بالخطوات التالية:

▪ تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وذلك من خلال التشخيص العلمي لمشاكل المؤسسة والمخاطر التي تواجهها.

▪ تحديد رغبات العملاء ومراعاتها، واعتبارها أحد أهم أهداف المؤسسة، وقد يتم الاستعانة بالخبراء والمستشارين إذا لزم الأمر.

▪ تبني الإدارة لمبادئ الجودة الشاملة والتميز الإداري.

2- **مرحلة التخطيط:** تهدف هذه المرحلة إلى التخطيط وتكريس جميع جهود المؤسسة من أجل تحقيق الجودة، وذلك من خلال الخطوات التالية:

▪ تعريف العاملين في المؤسسة بالجودة الشاملة، وأهميتها.

▪ تعيين مدير للجودة الشاملة من بين رؤساء أقسام الوحدات التنظيمية، والتي تتوفر لديهم الخبرات والمهارات التنظيمية والقيادية.

▪ إعداد خطة شاملة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمشاركة جميع العاملين، وذلك لضمان تنوع الآراء والخبرات، وفقاً للأهداف الموضوعية.

▪ وضع خطة لتطوير نظم المعلومات لمواكبة التطور التكنولوجي المستخدم في معالجة البيانات.

3- **مرحلة التقييم:** تهدف هذه المرحلة لتوفير المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وأولويات تطويرها، وتتضمن هذه الخطوة التالي:

▪ تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، ويمكن تحديدها من خلال المعايير العالمية، بشرط أن تتوافق مع طبيعة وأهداف المؤسسة.

▪ تلخيص الوضع الحالي للمؤسسة، لمعرفة أبرز نقاط القوة والضعف.

▪ مراجعة ثقافة المؤسسة في ضوء الجودة الشاملة، والعمل لتطوير هذه الثقافة وفقاً لمتغيرات السوق والعملاء.

4- **مرحلة التطوير:** تختص هذه المرحلة بتطبيق إدارة الجودة، ومعالجة القصور في المراحل السابقة، وتشمل هذه الخطوة التالي:

- تفعيل دور فريق عمل الجودة الشاملة.
 - تعريف جميع العاملين بأدوارهم في عملية التغيير.
 - المراجعة لخطوات تطبيق الجودة الشاملة، والوقوف على المشاكل والأخطاء وحلها.
- 5- **مرحلة التحسين المستمر:** تستهدف التعرف على أفضل الممارسات في الأداء وتطبيقها في عمليات التطوير القادمة، وهي تشمل التالي:
- الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في عملية التطبيق القادمة.
 - دعوة جميع الأطراف المعنية في عمليات التطبيق.
 - تزويد العاملين بنتائج عملية التقويم، ثم الرجوع لمرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر.

ثالثاً_ أدوات إدارة الجودة الشاملة:

تشكل إدارة الجودة أهمية كبيرة للعملية الإنتاجية والمؤسسة بشكل عام، فهي تعطي قيمة كبيرة للمؤسسة وأنشطتها في أعين العملاء، وترفع من معنويات العاملين في المؤسسة، كما أنها تزيد من ولاء العملاء للمؤسسة. ولتحقيق الجودة الشاملة هناك مجموعة من الأدوات التي يجب تنفيذها لضمان تحقيق أقصى فائدة، وفيما يلي أهم أدوات الجودة:

1- **تحليل باريتو:** يقوم على ترتيب المشاكل التي قد تواجه الجودة ترتيب تنازلياً من الأكثر حدوثاً للأقل، وبالتالي يتم التركيز على حل أهم المشاكل أولاً.

وهنا يمكن التخلص من 80% من المشاكل التي تواجه الجودة.

ولكن يعاب عليه عدم التركيز على المشكلات التي قد تبدو غير مهمة في البداية، ولكنها قد تكون مؤثرة فيما بعد.

2- **مخطط إيشيكاو:** يشبه هذا الأسلوب هيكل السمكة، حيث تمثل الأسباب الفاعلة للمشكلة الهيكل العظمي، بينما نتائج هذه المشكلة تمثل رأس السمكة.

ومن خلال هذه الأسلوب يمكن التركيز على الأسباب المحتملة للمشكلة.

ومن ثم يمكن العمل عليها، وتطوير الحلول، طرح مقترحات لتحسين أداء الأعمال والأنشطة.

3- **التوزيعات التكرارية:** يشير هذا الأسلوب لمدى عدم مطابقة المعايير المطلوبة، حيث يتم التوصل لمعلومات عن جودة الخدمات والمنتجات.

وذلك من خلال تصنيف المعلومات لعدة فئات، وحساب تكرارها، ومن ثم يمكن التوصل لأسباب الانحراف عن المعايير.

4- **خرائط التدفق:** يوضح هذا الأسلوب المسار والخطوات التي يمر بها المنتج أو الخدمة، وهو ما يساعد في تعديل المسار أو الأخطاء، أو طرح بعض المقترحات.

5- **خرائط المراقبة:** يوضح هذا النموذج التغييرات التي قد تحدث في خصائص الجودة، نتيجة بعض الأسباب مثل تغير ذوق العملاء أو حالة السوق المالي، وغيرها.

ومن ثم، يمكن تحديد إذا ما كانت هذه العملية تخضع للرقابة الإحصائية أم أن هناك عوامل أثرت سلباً على الجودة، أي أنه نموذج للرقابة وضبط جودة المنتج.

6- **مخطط التبعر:** يحاول هذا الأسلوب البحث عن العلاقة بين متغيرين، ومعرفة نوع هذه العلاقة وتأثيرها، وهو أسلوب يساعد على فهم العملية بشكل كامل وتصحيح الأخطاء.

7- **قوائم الاختبار:** يقوم هذا النموذج على جمع المعلومات الكمية والنوعية، وتصنيفها في فئات لها خصائص متشابهة، وهو ما يساعد في تحديد الأخطاء بشكل أدق، وتحسين وتطوير العملية.

رابعاً_المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق الجودة الشاملة، وقد تفشل مؤسسات أخرى، فهناك العديد من المشاكل والأخطاء التي تقف حائلاً أمام تطبيق الجودة الشاملة، وفيما يلي أبرز هذه المعوقات:

1. الثقافة السائدة في تشجيع الإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية في العمل.

2. التغيير المستمر في القيادة الإدارية، الأمر الذي يمنعها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة، وتحقيق الأهداف.

3. طول مدة عملية الجودة الشاملة، وهو ما قد يؤدي لعدم تطبيق بعض الخطوات مثل التحسين المستمر أو التطبيق.

4. قلة الوعي برغبات العملاء وأذواقهم، بجانب تغير الأذواق بسرعة وبشكل دائم.
 5. غياب ثقافة التحسن والتعلم، ومعرفة كل ما هو جديد لكسب ثقة العملاء، وتعزيز التنافسية.
 6. عزوف المؤسسات عن الاعتراف بمعوقات الجودة الشاملة التي تواجهها، وغياب معايير قياس الجودة الشاملة ومتطلبات العملاء.
 7. مقاومة التغيير، وعدم رغبة بعض العاملين في تعلم وتطبيق أدوات الجودة الشاملة.
 8. عدم وجود الدعم والوعي الكافي من الإدارات بأهمية الجودة الشاملة، وعدم توفير التجهيز والتدريب اللازم للعاملين بالمؤسسة.
 9. عدم توافر التمويل المالي والكوادر المهنية المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة.
- ويمكن القول، أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت حالياً ضرورة حتمية وليست ترفاً، فهي مقياس يساعد على تطوير أداء المؤسسة بجميع قطاعاتها وجميع العاملين بها، وهو الأمر الذي سينعكس على مستوى الخدمات والسلع، ويرفع من قيمة المؤسسة في الأسواق.

المحور السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال

أولاً- البعد التاريخي لأخلاقيات الأعمال والعوامل التي ساعدت في نشأتها:

إن الأخلاقيات وهي مجموعة القيم التي تميز ما هو جيد عما هو سيئ ظهرت مع الإنسان منذ البدء، واستمرت معه إلى وقتنا الحاضر، و ستلازمه طالما ظلت هناك حياة على سطح المعمورة. ومن منظور التراث الغربي يعود تطور النظرية الأخلاقية إلى أفلاطون (427-347 قبل الميلاد) وتعود جذور كلمة Ethics بمعنى (أخلاق) إلى الكلمة اليونانية (Ethos)، والتي تعني العادات والسلوك أو الصفات. وقد أشار حسين عبد الحميد ونجم عبود إلى البعد التاريخي كما يلي:

1- الحضارة البابلية تعتبر الحضارة البابلية أول محطة في مسار الأخلاقيات عبر التاريخ إذ تعد مدونة حمورابي أقدم مدونة قانونية وجدت منذ أكثر من أربعة آلاف سنة في وادي الرافدين، وقد تضمن هذا القانون 282 مادة، اشتملت على إرشادات وقواعد للتجار وواجبات المهنيين كالبنائين والأطباء وغيرهم، وكذلك العقوبات المترتبة على عدم الالتزام بهذه الواجبات بشكل صحيح.

وبذلك يعتبر البابليون أول من اهتم بالأخلاق المهنية للبنائين والأطباء وغيرهم، وهي المهن التي انتشرت آنذاك، وهو ما دل على وعي الإنسان منذ القدم بضرورة تقنين الأخلاق المهنية.

2- الحضارة الرومانية ترجع أصالة الرومان في تفكيرهم الاجتماعي والسياسي إلى الدور الكبير الذي لعبته روما في تطبيق المبادئ القانونية والسياسية والإدارة العامة تطبيقاً عملياً في الشعوب التي أخضعوها إليهم، ولهذا اتصفوا بالصرامة في الخلق، وقوة العزيمة وخضوع تصرفاتهم لنظام دقيق في ظل القانون .

وقد أقام الرومان أنساقاً من القوانين يستلزم احترامها، اعتبرت مقياساً للتنظيم الاجتماعي في العالم الذي عرفوه، هدف الجميع فيها تأدية الواجب مما يؤدي إلى العظمة وسيادة الوطن والذي يصبح محور جميع القيم، فالإنسان كان يعمل من أجل هذا الوطن خاضعاً لقوانينه والتي تحكم تصرفاته في الأسرة والمجتمع والعمل.

ولم يعزف رجال الفكر والسياسة في روما عن تناول ما هو مثالي، وما ينبغي أن يكون عليه المجتمع والإنسان كما فعل رجال الفكر اليونانيين، وإنما اتجهوا إلى الملاحظة ووصف أخلاق الرجال ودوافعهم وتحليل نفسياتهم في محيط الواقع، حيث أن الدولة كي يكتب لها البقاء عندهم لا بد أن تلتزم بالالتزامات والحقوق المتبادلة، والتي تربط بين المواطنين وفي ضوء هذا فالدولة مجتمع أخلاقي، أو جماعة من الأشخاص الذين يمتلكون الدولة وقوانينها ملكية مشتركة، وهي توحد لتحقيق للناس مزايا المعونة المتبادلة والحكم العادل.

ويستخلص من ذلك أن نظرة الرومانيين كانت تتوسع لتتجه إلى العالمية وفكرة الدولة العظمى فيشقى الإنسان من أجل عظمة هذا الكيان الذي يكون هدفه الأسمى العدالة وتحقيق سعادة هذا الإنسان الذي يجب أن يسمو بأخلاقه كلها بدءاً من الأسرة والعمل والمجتمع لتحقيق الأهداف المشتركة للإنسان ودولته.

3- الشرائع السماوية كان المجتمع قبل نزول الشرائع السماوية يعيش حالة من الفوضى والفساد، فلا قانون ولا عدل، ولا أمن ولا نظام، وجاءت الديانات لعلاج هذا المجتمع، ووضع حد للفوضى التي تنحر في البناء الاجتماعي، وتغيير الاتجاه نحو الخير، والقضاء على الفساد الذي كان سائداً منذ بدء التاريخ لفساد النظم الاقتصادية والسياسية والطبقية التي كانت آنذاك.

وسنعرض فيما يلي نظرة الدين الإسلامي ونظرة بعض الشرائع اليهودية، المسيحية للأخلاق، وبالتالي أخلاقيات العمل للفرد في المجتمع .

4- أخلاقيات العمل في الإسلام تطبع العرب في الجاهلية بدافع الفطرة السلمية إلى الكثير من الفضائل التي كانوا يتواصون بها، ويتوارثون، وتمثلت المثل العليا عند العرب في المروءة، الرأفة، الرحمة الشجاعة في القتال والصبر على الشدائد، والإصرار على الثار وحماية الضعيف، والكرم، والإيثار إلى أن جاء الإسلام فغير حياتهم كما غير حياة البشرية.

وتميزت الأخلاق الإسلامية عن الأخلاق التي تبنتها الفلسفات المختلفة، فالإسلام له نظامه الأخلاقي وفضائله الخاصة عن الأخلاق الفلسفية، فغاية الأخلاق في الإسلام ليست اللذة أو السعادة بل السعادة الأخروية من خلال المنفعة العامة الدنيوية، التي تصون الروح وتعنى الجسد. فأخلاق المسلمين نابعة من القرآن والسنة والإجماع والقياس، وقد راع الرسول صلى الله عليه وسلم الآداب، فقد كان مثلاً أعلى لها. وعمل على تأديب أمته بها، وقد أثنى الله تعالى عليه في قوله " "وانك لعلى خلق عظيم" سورة القلم الآية 04.

والأخلاق عند المسلمين هي وسط عدل، فهي المواكبة للطبيعة الإنسانية ففي قوله تعالى "وكذلك جعلناكم أمة وسطاً لتكونوا شهداء على الناس " سورة البقرة 143.

فالإسلام دين الوسطية، حيث حقق الربط بين الخلق والعمارة، والربط بين الدنيا والآخرة في قوله تعالى "ابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا "سورة النور، الآية 37.

وقد تميزت الحضارة الإسلامية عن غيرها من الحضارات أنها اعتنت بالإنسان سواء من الجوانب الإنسانية والأخلاقية، أكثر من الجوانب الغريزية والمادية التي هي بدورها جوانب مهمة يجب أن يعمل على تهذيبها وضبطها، ولم يغفل عنها الإسلام بل اعتنى بها وأعطاهها شيئاً من الأهمية. والإسلام لم يركز فقط على الجوانب

الأخلاقية في كل المجالات لأن رقي المجتمعات لا يقاس فقط بالأخلاق والآداب الاجتماعية، إنما على المنجزات والاكتشافات العلمية أيضا، ولكن الأصل أن لا تغطي المادة على القيم بل سيادة القيم الإنسانية هي الأساس في نشر الحب والإيثار والتضحية والاستقامة والسلوك والمعاملة.

ولما كان الأفراد هم دعائم المجتمعات، والدعائم أساس في كل نهضة اجتماعية كان لابد من التركيز على مكارم الأخلاق لتنمو فيها جوانب الخير و البناء والعطاء وتنخر عوامل الشر والهدم والفساد. لذا فموضوع الأخلاقيات موضوع في غاية الأهمية يجب التركيز عليه والعناية به كمنظومة شاملة حتى تتأصل في الفرد والأسرة والمجتمع والعمل فتؤتي ثمارها على الجميع.

2-العوامل التي ساهمت في نشأة علم أخلاقيات العمل

هناك العديد من العوامل، والأحداث التي جعلت المنحى الأخلاقي محط أنظار المهتمين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ومن أهمها

- ظهور صور عديدة من الفضائح الأخلاقية والفساد والانحرافات في شركات ومنظمات كبرى في أوروبا وأمريكا.
- شعور المنظمات والشركات بأنها لن تستطيع استثمار طاقات أفراد المنشأة وكسب ولائهم إلا من خلال قيم أخلاقية محددة، تنعكس إيجابا ثقة على العميل والزبون في هذا المنتج.
- ظهور حالات معقدة يصعب التعامل معها والحكم فيها من الناحية القانونية، ولكنها تعتبر مشكلة من الناحية الأخلاقية.
- وجود بعض الممارسات التجارية الصحيحة، ولكن لها أضرار على الصالح العام.
- ظهور دعوات جادة في المجتمعات الصناعية للاهتمام بالقيم الأخلاقية الاجتماعية والالتزام بها على الصعيد العملي والمهني.

ثانيا_ الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الأعمال:

1-أخلاقيات العمل:

-الأخلاق لغة:

- الأخلاق: (علم الأخلاق) علم موضوعة أحكام قيمة تتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح.
- الأخلاقي هو ما يتفق وقواعد الأخلاق أو قواعد السلوك المقررة في المجتمع وعكسه لا أخلاقي.

ان أقرب كلمة في اللغة الإنجليزية يمكن أن تتلقي مع غايات هذا الموضوع في كلمة Ethics وتعني هذه الكلمة باللغة الإنجليزية ما يلي: Science of Morals; Rules of Conduct أي بمعنى علم الأخلاق؛ قواعد السلوك.

كما تعني كلمة Ethics أيضا باللغة الإنجليزية ما يلي: The Study of right and wrong in human Behavior.

ولا تستطيع أن تتحول إلى موضوع آخر ونحن في صدد استعراض معاني كلمة Ethics دون أن نتعرض للمعنى الإنجليزي لكلمة Manner إذ يؤخذ من قاموس The New Method English Dictionary صفحة رقم (200) ما يلي:

تعني كلمة Polite Behavior = Good Manners

ومن استعراض الخلفية اللغوية لكلمة أخلاق باللغة العربية وكلمة Ethics باللغة الإنجليزية، يتبين بأن هاتين الكلمتين يمكن

أن تمتد مراميهما واشتقاقاهما إلى المعاني التالية:

- أن الأخلاق أحكام تختص بالقيم؛
- أن الأخلاق هي ما يتصف بالالتزام التام بقواعد السلوك المقررة في المجتمع؛
- أن الأخلاق معنية بدراسة الصواب والخطأ في السلوك الإنساني.

- الأخلاق اصطلاحاً:

الأخلاق هي حال في النفس راسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر.

وقد أشار مهدي إلى أن هناك العديد من المفاهيم الاصطلاحية للأخلاق من بينها ما يلي:

ضرورة التزام الموظف أو العامل بواجباته الوظيفية كما حددها القانون، فيعتبر الموطن مقيدا بأسس وقواعد العمل بصورة مباشرة. (الالتزام بالأسس والقواعد هو عين الأخلاق).

أن السلوك القويم للموظف يعبر عنه في معاملة الناس معاملة حسنة وهو أمر مقبول ومعقول بطبيعة الحال، وهما ما يجب أن يتحلى به الموظف الخلق الكفاء. (السلوك القويم من الأخلاق).

القيام بواجبات الوظيفة كما حددها القانون يعتبر في جوهره هو آداب العمل أو أخلاقيات العمل، أو أخلاقيات الوظيفة العامة.

ومنه تكون الأخلاق هي مجموعة المبادئ والقواعد المحددة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه وتوصف بالحسن والقبح، كما تعرف بأنها صفات مستقرة في النفس البشرية، فطرية ومكتسبة ذات تأثير محمود أو مذموم على السلوك.

و الأخلاق قد تكون فطرية جبل عليها الإنسان، أو مكتسبة من بيئته أو دينه أو من مصادر متعددة فالإنسان يستطيع تعديل أخلاقه وإصلاحها واكتساب الأخلاق الحسنة عن طريق التدريب والمحاولة، كما أن تلك الأخلاق إذا كانت محمودة كان تأثيرها في السلوك محمودا وإذا كانت مذمومة كان تأثيرها في السلوك مذموما.

والخصائص الأساسية المرتبطة بالواجبات الأخلاقية في العمل حسب مهدي:

- احترام قيم وعادات المجتمع؛
- احترام الجمهور؛
- العدالة وعدم التحيز؛
- تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة؛
- احترام الأنظمة والقوانين؛
- احترام السلطة القيادية والمسؤولين؛
- احترام وقت العمل والدوام اليومي؛
- بذل الجهد الممكن يجد وإخلاص في العمل لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج اليومي؛
- تنمية روح الانتماء للمؤسسة؛
- تشجيع رغبة الموظف (من قبل المسؤولين) في التقدم وتنمية مهاراته الذاتية وتقوية حب المعرفة في نفسه؛
- المحافظة على أسرار الوظيفة بكل أمانة وإخلاص.

إن الأخلاق هي القواعد التي يحتكم إليها السلوك، أما أخلاق أو آداب العمل (فهي تلك الواجبات المطلوب من صاحب العمل أن يتمسك بها ولا يستطيع أن يؤدي مهنته بالوجه الأكمل إلا من خلال التحلي بها، ولكن لا يجوز لصاحب عمل معينة التحلي بالأخلاق العامة دون التحلي بأخلاق العمل، كما لا يجوز أن يتحلى صاحب العمل بأخلاق العمل لوحدها دون أن يتحلى بالأخلاق العامة.

ثالثاً- المصادر التي تستنبط منها الأخلاق:

الأخلاق العامة، وأخلاق العمل لها مصادر تستنبط منها وهي كما يلي حسب مهدي:

1- الأخلاق العامة:

إن المصادر التي تستنبط منها الأخلاق العامة هي المصادر التالية:

- الدين الإسلامي؛
- القوانين والأنظمة المرعية؛
- العادات والتقاليد، والأعراف السائدة؛
- امهات الكتب؛
- الأبحاث والدراسات والكتب والمؤلفات المتعلقة بموضوع الأخلاق؛
- الممارسات والسلوكيات القويمة للقادة والمسؤولين من بني البشر؛
- المواعظ، التوجيهات، والنصائح؛
- أقوال وأحاديث الرسل والأنبياء والصالحين والقادة العظماء؛
- الحكم والأمثال والأقوال المشهورة.

2- أخلاق في العمل:

إضافة إلى ما ذكر أعلاه، فإن لكل عمل آداب وأخلاقيات يجب على من مارس هذه العمل أن يمتلكها، ويمكن استجلاء مصادر أخلاقيات المهلة من المصادر التالية وفقاً لمهدي:

- الأنظمة الوظيفية الخاصة بهذه العمل؛
- الأعراف والتقاليد المرعية الخاصة بالعمل؛
- الحس العام المتعلق بالعمل؛
- القوانين والتشريعات والأنظمة الضابطة للعمل؛
- الممارسات والسوابق والحالات المتعلقة بالعمل؛
- المؤلفات، والأبحاث والدراسات المتعلقة بالعمل؛
- القواعد والأعراف الدولية المتفق على إتباعها عند أصحاب العمل؛
- خبرة رفاق العمل؛
- خبرة القادة الإداريين؛
- التجارب الإدارية للدول الأخرى؛
- إجراءات العمل الموحدة المكتوبة؛
- تقارير التفتيش والتدقيق والرقابة.

رابعاً- أخلاقيات العمل في أنظمة الموظفين المعمول بها مختلف المؤسسات:

لكل مؤسسة نظام موظفين معمول به، ويجب أن يكون هذا العام مكتوباً ومطبوعاً ومعمماً، كما أن دوائر التدريب الموجودة في معالم المؤسسات يحسب أن تقوم بعقد دورات تدريبية تحت عنوان الشرح وتفسير نظام الموظفين المعمول به كما أن أخلاقيات العمل والعمل تستند على الأمور التالية حسب مهدي:

- واجبات يتوجب على الموظف أن يقوم بها؛
- الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل؛
- محظورات ممنوع على الموظف أن يأتيها منعا باتاً.

1-تحدد ما تعنيه بأخلاقيات. Ethiques

الأخلاقيات هي طريقة سلوك أو كيف علي أن أتصرف. وهو سؤال مطروح على مستوى الممارسة الإدارية والسياسية، وعندما يصدر الأفراد حكماً أخلاقياً يبنى عادة على قواعد تقييم مختلفة مستقاة أو مستوحاة من نظريات تقليدية مختلفة وعليه تساهم النظريات المتعلقة بالأخلاقيات في تنمية مهارات التحليل والمعلق حيال المسائل الأخلاقية كما تساعد في عملية صنع القرار.

-معنى الأخلاقيات كلمة أخلاقيات تعني وثيقة تحدد المعايير الأخلاقية والسلوكية المهنية المطلوب أن يتبعها أفراد جماعة مهنية. وتعرف بأنها بيان المعايير المثالية لعمل من المهن تتبناه جماعة مهنية أو مؤسسة لتوجيه أعضائها لتحمل مسؤولياتهم المهنية.

ولكل عمل أخلاقيات وآداب عامة حددها القوانين واللوائح الخاصة بها، ويقصد بآداب وأخلاقيات العمل مجموعة من القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب العمل الواحدة، بحيث تكون مراعاتها محافظة على العمل وشرفها.

-عرفت دائرة المعارف البريطانية الأخلاقيات بأنها النظام الموضوع لتوضيح القواعد المتعلقة بممارسة عمل معينة بما يحقق مصلحة المجتمع ويحقق الممارسة الصحيحة لهذه العمل ويساعد في تحقيق أهدافها الرشيدة ويشمل ذلك موثيق الشرف التي تنظم الممارسة وحدودها بين الصواب والخطأ.

وهناك عدة تعريفات لأخلاقيات العمل تكتفي بذكر ما يلي حسب:

بأنها المبادئ والمعايير، التي تعتبر أساس للسلوك المستحب، من أفراد العمل ويتعهد أفرادها بالالتزام بها.

للعمل آداب سلوك، أو آداب لياقة، وهي قواعد عامه للآداب والسلوك الاجتماعي في محيط العمل حددها اللوائح وقوانين المنظمة لمزاولة هذه العمل ومخالفتها أو عدم مراعاتها يعرض صاحبها للنفور والنبد من الأعضاء الآخرين بل يصل إلى حد توقيع الجزاء والعقوبة عليه في بعض الأحيان.

هي المبادئ والمعايير التي تعد مرجع للسلوك المطلوب لأفراد العمل الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إجاباً أو سلباً.

هي مجموعه عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات وتميز بين ما هو صواب أو خطأ، جيد أو سيئ، حلال أو حرام.

ولا يمكن فصل أخلاقيات العمل عن الأخلاق العامة للفرد.. بل يجب على الفرد أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها. ومن هذه القيم ما يلي: الأمانة؛ العدل؛ الرحمة؛ إطاعة النظم؛ احترام الآخرين؛ المساعدة والتعاون؛ الولاء؛ التحكم في النفس؛ الصدق؛ الشجاعة.

2- أهمية الأخلاقيات:

للأخلاق أهمية بالغة باعتبارها من أفضل العلوم وأشرفها وأعلاها قدرا، لذلك نجد بعض العلماء عندما يتحدث عن بيان قيمة علم الأخلاق بالنسبة إلى العلوم الأخرى يقول بعضهم: إنه إكليل العلوم جميعا، ومنهم من يقول: إنه تاج العلوم، ومنهم من يقول: إنه زبدة العلوم. ذلك أن العلوم الأخرى تساعد أساسا على الأخلاق في الكشف عن النافع والضار، والخير والشر وهما موضوع الأخلاق، فتعتبر تلك العلوم وسائل معينة لتحقيق هذا العلم. كما أن علم الأخلاق يستخدم العلوم الأخرى في الكشف عن مهمته وتحقيق أهدافها.

إن السلوكيات الأخلاقية وآدابها هي التي تميز سلوك الإنسان عن سلوك البهائم في تحقيق حاجاته الطبيعية، أو في علاقاته مع غيره من الكائنات الأخرى، فالآداب الأخلاقية في كل المعاملات وقضاء الحاجات الإنسانية زينة الإنسان وقيمة إنسانية. وحليته الجميلة، وبقدر ما يتحلى بها الإنسان يضيف على نفسه جمالا وهما، وقيمة إنسانية.

3- الأخلاق والسلوك:

- أنواع السلوك:

. السلوك الحازم: هو أن تعبر عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الآخرين، ويتصف هذا السلوك بالإيجابية أي أنه سلوك إيجابي.

. السلوك الغير الحازم: هو عدم القدرة على التعبير عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة، ويتصف هذا السلوك بالسلبية.. أي أنه سلوك سلبى.

. السلوك العدائي: هو السلوك الذي لا يراعى أفكار ومشاعر واحتياجات الآخرين، ويحط من قدرهم، ويحاول إيذائهم جسمانيا أو عاطفيا أو لفظيا. ويتصف هذا السلوك بأنه أكثر سلبية من سابقة بل يتعداه لدرجة الإيذاء.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أنواع السلوك الثلاثة مرتبطة بعملية الاتصال بالآخرين لأنها تعبر عن أفكار ومشاعر واحتياجات تبرز إلى حيز الوجود عند التعامل مع الغير، وسيكون تركيزنا على السلوك الحازم لأهمية وفوائده عند الاتصال مع الآخرين(خلف، 2009).

جدول (1-1) المقارنة بين النزاع السلوك الثلاثة

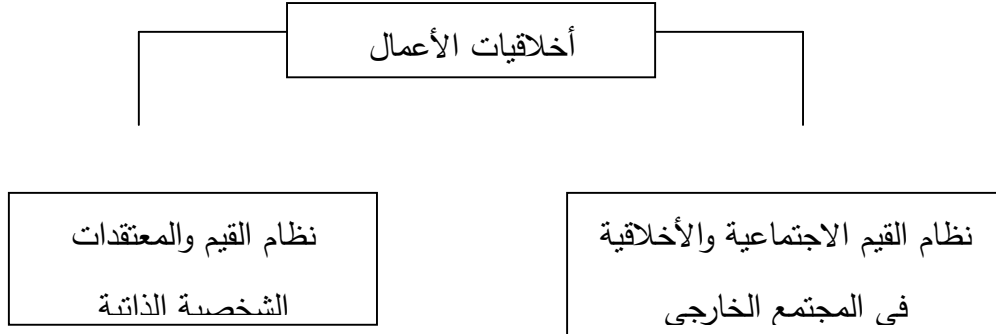
	عنصر المقارنة	الأسلوب الحازم	الأسلوب الغير الحازم	الأسلوب العدائي
1	التركيز في التعامل	على الشخص نفسه بطريقة أساسية ثم الآخرين بعد ذلك.	على الآخرين بصفة كلية مع صرف النظر عن الشخص نفسه.	على الشخص نفسه بطريقة كلية وصرف النظر عن الآخرين.
2	حق الآخرين في التعبير عن آرائهم	التعبير عن احتياجات الشخص ورغباته بطريقة يتقبلها الآخرين.	التخلي عن حقوق الشخص الفردية والخنوع لحقوق الآخرين	لا يعطي اهتماما لحقوق الآخرين.
3	التعبير والألفاظ	قد تكون غير سارة للآخرين ولكنها لا تحمل التهديد والوعيد.	استسلامية اهزامية	عدوانية في صيغة تهديد ووعيد
4	رد الفعل لدى الآخرين	غير مؤذ وان كان غير محبب أحيانا.	يمارسون حقوقهم على الشخص بصرف النظر عن حقوق الشخص واستغلاله أحيانا.	مؤذ جسديا أو معنويا ولفظيا
5	الدفاعية	الصدق والأمانة والمحافظة على حق الشخص في التعبير عن أفكاره ومشاعره.	الشعور بالاهزامية والخنوع.	السلوك الدفاعي وحب السيطرة.

خامسا_مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال:

إذا كانت الأخلاق تشير إلى النظامي القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المديرون في قراراتهم المختلفة آخذين بنظر الاعتبار ما هو صح أو خطأ فإن ما تريد أن تؤكد عليه هنا هو أن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق القواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها، بل إننا نريد من السلوك الأخلاقي أن يتجاوز ما مطلوب رسميا منه كنتائج إيجابية إلى ما هو

أبعد في إطار تحمل مسؤولية اجتماعية كبيرة لمنظمة الأعمال تجاه الفئات المختلفة وبشكل عام يمكن أن تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين هما: النظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع والنظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذلك خبرتها السابقة، ويمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي:

مصادر الأخلاقيات في الأعمال



- القيم الشخصية الذاتية الفطرية؛
- الثقافة السائدة في مجتمع؛
- المعتقدات الدينية والمذهبية؛
- قيم الجماعة؛
- الخبرة السابقة والمستوى التعليمي؛
- قيم العائلة؛
- الخصوصية الفردية؛
- قيم العمل؛
- الحالة الصحية النفسية والجسدية.
- قيم المجتمع الحضارية.

المحور الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

يتردد مفهوم الحوكمة في القطاع العام مؤخرًا لأثرها الكبير في تحسين واستدامة أعمال أي منشأة، ويعود تعريف الحوكمة بحسب مفهوم مجمع اللغة العربية بأن (الحوكمة) هي مرادف لمصطلح (الإدارة الرشيدة) ويعود أصلها إلى كلمة إغريقية قديمة (Governance) والتي تعبر عن قدرة ريان السفينة في قيادتها إلى بر الأمان نتيجة ما يملكه من حس ومهارة في المحافظة على أرواح وممتلكات الركاب.

ولقد اكتسبت المسؤولية الاجتماعية للشركات شهرة كبيرة في السنوات الأخيرة كما أنها تغيرت أيضا في طبيعتها كلما أصبحت القضايا المختلفة أكثر بروزًا، حيث يجب مراعاة هذه التغيرات والتأكيد بشكل خاص على القضايا البيئية والطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الآثار المتردية على أنشطة الشركة وإعطاء الوضع الخارجي للتكاليف المرتبطة بها بعيدا عن الشركة نفسها وهذا الجانب بالذات له أهمية خاصة وفيما يلي تسلط الضوء على أهم الجوانب التي يمكن من خلالها إبراز زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR).

الحوكمة

أولاً- أساسيات وعموميات حول الحوكمة:

1- مفهوم الحوكمة:

وتعرف الحوكمة بأنها مجموعة من الأنظمة والضوابط التي تنظم العلاقات بين أصحاب المصلحة وتحقق مجموعة من المبادئ كالعدل والشفافية والمساواة.

وتبدأ الحوكمة في ممارستها من خلال بناء نظام حوكمة متكامل وبتحديد السلوكيات التي تخدم مصالحها، وحث القادة على اتخاذ القرارات الأخلاقية.

وتعتمد ممارسات الحوكمة على الضوابط الرسمية مثل التشريعات والأنظمة والقوانين، مما يجعل الحكومات والمنظمات توظف هذا الدور من أجل إنتاج نمط فعال يحقق نتائج جيدة ويستبعد الأنماط غير الجيدة.

تحقيق كفاءة الأداء والقدرة على اتخاذ القرارات بالتزام عالٍ وقدرٍ كافٍ من المسؤولية والشفافية هو الأثر الجلي لما يترتب على تطبيق نظام الحوكمة، والذي ينعكس أثره بوضوح من خلال إدارة متسقة وسياسات واضحة متماسكة وبالتالي يساهم تطبيق الحوكمة الفعال في زيادة تنمية اقتصاديات الدول ومنظمتها.

الحوكمة، أو ما تعرف بـ "Governance"، هي مجموعة من القوانين والقواعد والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب الصحيحة والفعالة من أجل إدارة المنظمات وتحقيق أهدافها.

باختصار، الحوكمة هي اتباع نظام معين للتحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر على أداء المنظمات، مما يساعد على تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات لتحقيق الأهداف على المدى الطويل.

2- أهداف الحوكمة:

هناك العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها في المنظمات عند تطبيق الحوكمة فيها، مثل:

- وضع قواعد ومبادئ لإدارة المنظمات والمؤسسات والرقابة عليها.
- تحقيق العدالة والشفافية وضمان حق المساءلة.
- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة في المنظمات.
- توزيع الأدوار والمسؤوليات عبر هياكل تنظيمية محكمة.

3- خصائص حوكمة الشركات:

الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.

المساءلة: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.

ثانياً_عناصر الحوكمة وأهميتها في التقليل من المخاطر:

1- عناصر الحوكمة:

يمكن إنجازها بإبداء الرأي والمساءلة، والاستقرار السياسي وعدم اللجوء للعنف، وفعالية الحكومة، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون، والسيطرة على الفساد.

2- أهمية الحوكمة في التقليل من المخاطر:

يمكن توضيح أهمية الحوكمة في البنوك للتقليل من المخاطر من خلال وصفها في ثلاث مبادئ والتي يمكن تسميتها على جميع المؤسسات الاقتصادية لأهمية هذه المبادئ وهي كما يلي:

المبدأ الأول : الحرص على زيادة احتياطي رأس المال في البنوك وتحسين نوعيته .

المبدأ الثاني : التركيز على حل المخاطر التي توا جهها البنوك دون الاستصغار أو عدم الاهتمام ببعضها.

المبدأ الثالث : زيادة الحرص على ضرورة التصريح الكلي والشامل بجميع المخاطر التي تواجه البنوك بغض النظر عن حجمها .

3-أنواع الحوكمة:

هناك العديد من أنواع الحوكمة التي يمكن أن تطبقها الشركات، حيث أنها تختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة واختلاف أنشطتها، ومنها:

– **الحوكمة الإلكترونية:** تساعد الحوكمة الإلكترونية – أو تعرف أحياناً بحوكمة نظم المعلومات – المواطنين في المشاركة في صنع القرارات، وفهم حقوقهم، وما عليهم من واجبات، وكيفية تطبيقها بشكل صحيح. فيكون للحوكمة الإلكترونية دور كبير في رسم العلاقة بين العملاء والمؤسسات.

– **الحوكمة المؤسسية:** تعرف الحوكمة المؤسسية على أنها مجموعة من المبادئ والقوانين التي تحدد طريقة التعامل داخل المؤسسة، وكيفية تحقيق أهدافها سواء كانت مالية أو اقتصادية أو اجتماعية أو فردية أو مشتركة.

– **الحوكمة الإدارية:** هي عبارة عن مجموع من القوانين التي تحدد العلاقة بين القائمين على العمل في المؤسسات والعملاء، حيث أنها تتحكم في شكل العلاقات، والعمليات في الأسواق.

– **الحوكمة البيئية:** وهي أحد أنواع الحوكمة التي ترتبط بالموارد الطبيعية، والتي يمكن من خلالها تنظيم الممارسات التي تضمن حماية البيئة من الاستغلال مع الالتزام بالقيم والقواعد الأخلاقية. ومنها:

1. التعامل مع تغير المناخ.

2. الحفاظ على الموارد البحرية والساحلية.

3. مكافحة تصحر الأراضي.

– **الحوكمة العامة:** تشير إلى شكل التعامل بين الجهات التنفيذية والحكومة في العديد من المجالات. ويكون دور الحكومة هنا هو الحفاظ على حقوق المواطنين وتقديم كافة الخدمات اللازمة لهم، ومنها:

• حماية حدود أراضي الدولة.

• التأمين الفردي.

• سياسة القانون.

• تقديم العديد من الخدمات لجميع المواطنين داخل الدول مثل التعليم والرعاية الصحية وتوفير الغذاء.

– **الحوكمة العالمية:** هي عبارة عن الأحكام التي تستخدم بهدف تنظيم التعاملات العالمية، وهي تشير إلى النظام الدولي لسياسة دول العالم وتنظيم العلاقات البشرية، ومن ثم اتخاذ القرارات التي تهدف إلى حماية الكوكب وحفظ السلام العالمي.

– **الحوكمة التشاركية:** وهي تعرف بالمشاركة الديمقراطية عن طريق دمج المواطنين وإشراكهم في اتخاذ قرارات الدولة، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في الحياة السياسية.

– **الحوكمة الرشيدة:** وهي الأحكام التي تضمن للمواطنين في التمكين السياسي بشكل عادل، وتشمل على:

1. القيم التي تعزز المسؤولية والاستدامة والتسامح والتضامن ومعرفة المعلومات والمفاهيم.

2. الحفاظ على حقوق الإنسان.

3. الإحترام الكامل للمشاركة.

4. التعددية السياسية.

5. سيادة القانون.

– **الحوكمة المالية:** تتحكم الحوكمة المالية في شكل التعاملات المالية داخل المؤسسات سواء كانت تعاملات حكومية أو غير حكومية.

المسؤولية الاجتماعية

أولاً_ أساسيات وعموميات حول المسؤولية الاجتماعية:

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

تعد المسؤولية الاجتماعية نظرية أخلاقية تقوم على فكرة أن أي كيان، سواء كان فرداً أو منظمة، يتحمل المسؤولية تجاه المجتمع بأكمله. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يجب على كل منظمة أو فرد أن يقوم بهذه المسؤولية للحفاظ على التوازن بين الجانب الاقتصادي والجانب البيئي والاجتماعي. فالمسؤولية الاجتماعية ليست مقتصرة على المنظمات التجارية، بل تتعلق بكل فرد وكيف تؤثر أعماله على البيئة. يمكن أن تكون هذه المسؤولية إيجابية عن طريق اتخاذ إجراءات تعزز أهداف المجتمع مباشرة، أو سلبية من خلال تجنب الأفعال الضارة.

2- أنواع المسؤولية الاجتماعية:

هناك أنواع مختلفة من المسؤولية الاجتماعية. دعنا نستعرض بعضها:

1. المسؤولية الاجتماعية الدينية: تعني التزام الفرد بأوامر دينه واجتناب المحرمات وفقاً لمبادئ العقيدة والعبادة.

2. المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية: تتعلق بتحمل المسؤولية تجاه القيم والأخلاق الحميدة والعمل على تعزيزها في المجتمع.

3. المسؤولية الاجتماعية التعليمية: تشمل مسؤولية المجتمع في توفير التعليم وتعزيزه بين أفرادهِ، وتنمية قيم المسؤولية المجتمعية لدى الأفراد من خلال نشر المعرفة ورفع مستوى الوعي.

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

هذه هي بعض أنواع المسؤولية الاجتماعية التي تعكس التزام الفرد بواجباته نحو المجتمع وتعزز التنمية الشاملة والازدهار. يجب أن نعمل جميعاً على تحقيق هذه المسؤولية في حياتنا اليومية لصالح المجتمع وتحسين جودة الحياة للجميع

المسؤولية الاجتماعية تتجاوز القيام بأعمال تطوعية وتبرعات مادية. إنها فعلاً منهجية أو سلوك يتبعه الفرد أو المنظمة لأداء واجباتهم تجاه أنفسهم وتجاه المجتمع الذي ينتمون إليه بجميع جوانبه.

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

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

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

3- أهمية المسؤولية الاجتماعية:

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 عموماً.
- تعزيز مناخ العمل داخل المؤسسة وتعزيز روح التعاون والترابط بين الأطراف المختلفة.
- الاستجابة الفعالة لتغيرات احتياجات المجتمع، وتحقيق العائد المادي والأداء المحسن بفضل تبني المسؤولية الاجتماعية.

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

4- إيجابيات المسؤولية الاجتماعية:

1. تعزيز التنمية المستدامة: من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية، يمكن للمؤسسات والأفراد المساهمة في التنمية المستدامة عن طريق الاهتمام بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع والبيئة.
2. تعزيز الثقة وبناء العلاقات: المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية تبني علاقات قوية وثقة مع العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة الأخرى، مما يعزز التعاون والتفاعل الإيجابي.
3. الابتكار والتميز: تعزز المسؤولية الاجتماعية الإبداع والابتكار في المؤسسات، حيث يتطلب تلبية احتياجات المجتمع الجديدة وحل المشكلات الاجتماعية تفكيراً جديداً ومبتكراً.
4. جذب المواهب والموظفين المتميزين: المؤسسات التي تولي اهتماماً للمسؤولية الاجتماعية تكون محط اهتمام المواهب والموظفين الراغبين في العمل في بيئة ملتزمة بالقيم الاجتماعية والبيئية.

5. تعزيز الاستدامة المالية: تؤدي المسؤولية الاجتماعية إلى تعزيز سمعة المؤسسة وبناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء والمستثمرين، مما يساهم في استدامة النمو المالي.

6. تحقيق العدالة الاجتماعية: يعمل التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية على تعزيز المساواة وتوفير فرص متساوية للجميع، مما يساهم في بناء مجتمع أكثر عدلاً وتوازناً.

7. الاستجابة لتوقعات العملاء: يتوقع العملاء اليوم أن تكون المؤسسات ملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية، وبالتالي، يمكن لتبنيها لهذه المسؤولية أن يساعدها في جذب والحفاظ على عملاء راضين ومخلصين.

ثانياً_ تطبيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية وأبعادها الشاملة:

1-تطبيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية:

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

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

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

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

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

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

2- أبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة:

إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة تتكون من الأبعاد التالية:

-البعد الاجتماعي : وهو مجموعة من الأنشطة والبرامج والفعاليات والسياسات الاجتماعية الموجهة نحو الاستجابة إلى متطلبات ورغبات أصحاب المصالح ذات العلاقة بعمل المنظمة، سواء كانت هذه العلاقة مباشرة ام غير مباشرة، من اجل تكوين أداء اجتماعيا يساند النشاطات الاقتصادية للمنظمة الموجهة بالأداء الاقتصادي ومن اهم متغيرات هذا البعد ما يأتي:

✓ **الأعمال الخيرية:** ويقصد بها الأنشطة والخدمات الإنسانية التي تكسب المنظمة تعاطف المجتمع، وبالإمكان القيام بها من خلال الهبات والمساعدات، والمشاريع الخيرية، والمشاركة في الأعمال الخيرية، ورعاية اسر العاملين.

✓ **مساندة منظمات المجتمع المدني:** ويقصد بها تقديم حزمة من أنواع المساندة المالية والمادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة لمنظمات المجتمع المدني، والتي يمكن أن تكون على أشكال متعددة من المساندة مثل، الرعاية، وقنوات الاتصال، والمشاركة، والمشاريع.

✓ **خدمة المجتمع:** ويقصد بها الخدمات الاجتماعية والمعنوية الضرورية التي يحتاجها المجتمع، والتي يمكن تقديمها من خلال الظروف والمناسبات المعينة، وقد تكون على شكل، احترام المجتمع، والرعاية الاجتماعية والصحية، والوسائل الترفيهية، والخدمات الثقافية والتعليمية.

✓ **الشفافية :** ويقصد به الالتزام بالقوانين والإجراءات التي تمكن المجتمع وأصحاب المصالح من الوصول بسهولة إلى معلوماتها، والتي يمكن التعامل بها من خلال، الإفصاح العام، مكافحة الاستغلال الوظيفي، ومكافحة الرشوة، وسهولة الوصول للمعلومات.

✓ **متطلبات البيئة :** ويقصد بها الأنشطة والوسائل والبرامج التي تقوم بها المنظمة للحفاظ على بيئة نظيفة ومستدامة، والتي يمكن القيام بها من خلال إجراءات عديدة مثل، حماية الموارد الطبيعية، التخلص من النفايات والعوادم بطريقة علمية، مكافحة مسببات التلوث، وموازنة المسؤولية الاجتماعية.

-البعد الاقتصادي: وهو مجموعة من العمليات والأنشطة والبرامج والإجراءات والسياسات ذات الطبيعة الاقتصادية، والتي تأخذ بنظر الاعتبار التوجه الاجتماعي، أو الالتزام الاجتماعي للمنظمة المترتب عليها، ويوجه البعد نحو تحقيق الأداء الاقتصادي لمنظمة الاعمال المتمثل بزيادة المبيعات، وتحسين الانتاجية، ومن اهم متغيرات البعد الاقتصادي هي:

✓ **القدرات الداخلية:** ويقصد بها الأنشطة والبرامج والسياسات التي تعزز من القدرات الداخلية للمنظمة ذات الإطار الاجتماعي، ومن الأمثلة على ذلك تعزيز هيكل العلاقات الخارجية، وضع منظومة التشريعات والقوانين، نشر الثقافة التنظيمية، تأسيس وحدة للمسؤولية الاجتماعية.

✓ **الموارد البشرية :** ويقصد بها صياغة إستراتيجية الموارد البشرية على ضوء مفاهيم المسؤولية الاجتماعية، وانعكاس هذه الصياغة في إجراءات التعيين، والتطوير، والاحتفاظ، والقواعد القانونية.

✓ **بيئة العمل :** ويقصد بها توفير الظروف الداخلية الملائمة لأداء العاملين وتحفيزهم نحو الأداء الأفضل من خلال توفير الظروف الآمنة في موقع العمل، وتوفير الخدمات الاجتماعية الملائمة، ومتطلبات السلامة، والروح المعنوية.

✓ **الهيكل الساند :** ويقصد به صياغة النشاطات الاجتماعية الساندة لعمليات المنظمة، وبالإمكان العمل به من خلال، فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وحقوق أصحاب المصالح، والنشاطات النقابية، والحياة المهنية والاجتماعية.

✓ **الزبون :** ويقصد به تحديد النشاطات والبرامج الملائمة التي تستجيب لمتطلبات الزبون وحاجاته، والتي قد تكون على شكل، صيانة المتطلبات التشريعية والقانونية، وسرية معلومات الزبون، وأسعار مخفضة للفقراء والمحتاجين، والمنتجات غير المطابقة.

- **الأداء الإستراتيجي :** لاشك ان الأداء الإستراتيجي يتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، لاسيما اذا كانت هذه الاهداف تعطي ديمومة واستمرارية لبقاء المنظمة لأبعد مدى زمني ممكن، والضرورة على ضوء هذا التقييم ينبغي ان يكون أداء شاملا لمنظمة الاعمال، سواء مايتعلق بالجوانب المالية والمادية والتشغيلية والتي يطلق عليها احيانا بالجوانب الملموسة مثل زيادة العوائد والاباح، أو غير الملموسة مثل السمعة والولاء، وفي اطار هذه الدراسة فان الأداء الإستراتيجي يتكون مما يأتي:

✓ **الأداء الاجتماعي:** ويقصد به الأداء الإنساني غير الملموس الذي تقدمه المنظمة للمجتمع وأصحاب المصالح من خلال البعد الاجتماعي ومتغيراته الخمسة ويوجه هذا الأداء إلى مساندة الأداء الاقتصادي ويترجم على تحقيقه من خلال سمعة المنظمة، والولاء لها.

✓ **الأداء الاقتصادي :** ويقصد به الأداء المادي الملموس الذي تقدمه المنظمة للمجتمع وأصحاب المصالح، من خلال البعد الاقتصادي ومتغيراته الخمسة، وهناك مؤشرات عديدة لقياسه، ولإغراض هذه الدراسة سيتم قياسه من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة المبيعات .

3- بناء الإستراتيجية:

بناء الإستراتيجية أمر مهم في حد ذاته؛ إذ ليس من المنطقي أن تنجح المسؤولية الاجتماعية، ولا أي مسعى آخر، بدون وجود إستراتيجية حاكمة، غير أن الأمر هنا مختلف قليلاً؛ حيث إن المطلوب هو القيام بأكثر من صنع الإستراتيجية، فيجب أن تكون هذه الإستراتيجية ذاتاً متناغمة مع أحد كفاءات الشركة الأساسية. إذا أفلحت الشركة في تحقيق نجاح في جانب من الجوانب - إدارة المخاطر أو الإنتاج الأخضر على سبيل المثال - فمن المهم أن تأتي إستراتيجيتها المجتمعية متناغمة مع هذا الجانب بالذات، إنه يمنح الشركة الثقة، ويجعلها تظهر في المجتمع بمظهر الخبير.

4- البعد الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات:

عندما تقدم المنظمة على النشاط الذي يؤثر على البيئة الخارجية، ثم فإن هذا التأثير على تلك البيئة يحصل بطرق لا تنعكس في المحاسبة التقليدية في تلك المنظمة. فالبيئة يمكن أن تتأثر إيجاباً، على سبيل المثال من خلال مشروع التشجير، أو سلبي على سبيل المثال من خلال خلق أكوام من النفايات من عملية التعدين.

هذه الأنشطة التي تجرّها المنظمة تفرض بعض أنواع التكاليف، كما عليها بعض أنواع الفوائد على البيئة الخارجية. فالآثار الجانبية أو نتيجة النشاط المناعي أو التجاري الذي يؤثر على الأطراف الأخرى دون هذه تنعكس في تكلفة السلع أو الخدمات المعنية)، وتفرض هذه التكاليف والفوائد من قبل المنظمة دون التشاور مع الجهات ذات العلاقة، وفي الواقع تشكل هذه التكاليف والفوائد جزءاً من الأنشطة التشغيلية للمنظمة، غير أن هذه الأنشطة تستبعد من المحاسبة التقليدية للمنظمة، وضمناً تستثنى من دائرة مسؤوليتها، وبالتالي يمكننا القول أن هذه التكاليف والفوائد يتم تخريجها أي إعطاء وضع خارجي لها، وبالتالي فإن مفهوم إعطاء الوضع الخارجي يرتبط بالطريقة التي يتم بها رفع هذه التكاليف والموارد من عاتق المنظمة وفرضها على الآخرين.

وفي إطار النظرة التقليدية تعتبر هذه التكاليف والفوائد والتي يتم تخريجها لا تقع ضمن دائرة اهتمامات المنظمة، ومديرها، وبالتالي يتم استبعادها من إجراءات المحاسبة، ولا بد من الاعتراف بأن القياس الكمي لتأثير إعطاء الوضع الخارجي، لا سيما من وجهة النظر المحاسبية، تخلق إشكالية للمنظمة، وليس من السهل قياسها. وهذا هو ربما أحد أسباب استبعاد هذه الآثار من الإجراءات المحاسبية للمنظمة ولعل من الإنصاف القول مع ذلك أن مزيداً من التكاليف يتم إعطاء الوضع الخارجي لها من قبل المنظمة بالمقارنة مع الفوائد التي يتم إعطاء الوضع الخارجي لها وبالتالي، فإن المنظمة النموذجية تحصل على مكاسب من إعطاء الوضع الخارجي، وتبالغ المنظمة في خلق القيمة المعلن عنها من خلال فشل هذه المنظمة ؟ حساب جميع أنواع التكاليف والفوائد المترتبة على أنشطتها، ويتحقق ذلك خلال اقتصار التقييم المحاسبي للمنظمة فقط للآثار الداخلية واستبعاد التقييم الحاسم للآثار الخارجية في الواقع إحدى الطرق التي يمكن من خلالها للمنظمة، من خلال البعد الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للشركات إذ يجب أن تكون إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية متكاملة مع إستراتيجية الشركة، وبخلاف

ذلك فإن الفشل سوف يكون مؤكدا. لقد تمت مناقشة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والإستراتيجية التنافسية للمنظمات على نطاق واسع بين الممارسين والأكاديميين.

مما سبق ولأجل تجسيد الخاصية الإستراتيجية في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، تشير هنا إلى بعض الإرشادات التي يمكن إتباعها وهي:

– **صياغة إستراتيجية تعتمد على الاستدامة:** لكي تكون المنظمة فعالة حقا يجب عليها تضمين الاستدامة في إستراتيجية أعمال.

– **مراعاة الاستدامة في جميع جوانب الأعمال التجارية:** لا يمكن رؤية الاستدامة كمجال للأعمال معزولة وينحصر تطبيقها على قسم معين من أقسام أو على نشاط محدد من أنشطة المنظمة (الموارد البشرية أو التسويق والاتصالات، على سبيل المثال) لكي تكون المنظمة فعالة، يجب عليها أن تشمل جميع إداراتها وأنشطتها بالاستدامة بصدق وبطريقة نظامية، وأن على كل إدارة أو نشاط أن يعكس مساهمتها في تحقيق الآثار الرئيسية للاستدامة بإطارها الشمولي وليس على مستوى كل إدارة أو نشاط النموذج أو القدوة إذ يجب على القادة في الشركة أن يكونوا القدوة والمثال الذي يحتذى به يوميا بشكل رسمي أو بطريقة غير رسمية من موظفيها وأصحاب المصلحة فيها.

– **إنشاء مجموعة مشتركة بين الإدارات مع المسؤولية والاستقلالية،** كما ذكرنا سابقا أعلاه، أن القضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات لا تكون حكرا على إدارة واحدة أو نشاط محدد بل يجب على المنظمة إنشاء مجموعة تضم عناصر من الإدارة العليا تتولى مهمة مناقشة الجوانب المختلفة لإستراتيجية الاستدامة التنظيمية وتطويرها. إشراك أصحاب المصلحة ومن الأهمية بمكان التعرف حقا على الآثار وتوقعات بخصوص موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات من وجهة نظر أصحاب المصلحة.

– **الانضمام إلى الشبكات المتاحة في بلدك** ينبغي تشجيع علاقات الشراكة وتبادل المعرفة من أجل تبادل الخبرات والموارد، فهناك العديد من الشركات والكيانات التي تسهل عملية التشارك المحاي للاطلاع على التجارب والحصول على المعرفة وفي السنوات الأخيرة، تجد العديد من مظاهر التشجيع لجمع ونشر الممارسات الجيدة التي يمكن أن تكون بمثابة مبادئ توجيهية لتفعيل إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.

– **دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في رؤية ورسالة المنظمة:** يجب أن تضمن رسالة ورؤية المنظمة القيم أو المبادئ التي تؤكد مركزية المسؤولية الاجتماعية للشركات وتوفر الضمانات لتحقيقها، بحيث تكون المنظمة معروفة علنا، داخليا وخارجيا، كشركة مسؤولة اجتماعيا ولتوضيح ذلك نشير إلى المثال التالي: رسالتنا هي تلبية

الاحتياجات الفعلية لمختلف أنواع العملاء و الأسواق بما يحقق الارتياح العام والولاء لدى العملاء من خلال نموذج عمل مستدام يخلق رأس المال الاجتماعي، وبالتالي المساهمة تطوير مجتمع متكامل.

- **التواصل، والتواصل، ثم التواصل:** بطريقة المسؤولية الاجتماعية بطريقة متباينة وفقا للاحتياجات المختلفة لأصحاب المصلحة، تواصل الممارسات الجيدة للمسؤولية الاجتماعية تشجع أفضل الممارسات الأخرى من اللاعبين الآخرين في السوق بالشكل الذي يسهم في تشكيل دورة فاعلة تسهل التنمية المستدامة مجتمعا، ويجب أن يتم هذا الاتصال داخليا وخارجيا بحيث يمكن أن يسهم في نمو الوعي والإدراك لمفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية.

ثالثا- تكامل المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجية الشركة والتنافسية:

1- تكامل المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجية الشركة:

تسعى المنظمات من خلال التخطيط الإستراتيجي إلى تقييم بيئتها من خلال المسح البيئي وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، وكذا تحديد نقاط القوة والضعف التي تعثر بها، ومن خلال المعلومات المتوفرة من عملية المسح البيئي يمكن للمدراء اتخاذ القرارات الصائبة حول كيفية الاستفادة من الفرص ونقاط القوة وكذا كيفية تجنب التهديدات وتلافي نقاط الضعف. وكون اغلب تلك الفرص والتهديدات لا تنشأ من عوامل متعلق بالمنتجات أو الأسواق أو التكنولوجيا فقط، بل تنشأ عن تغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية خارج الشركة. لذا فإن الشركات عادة ما تتبع إستراتيجية معينة تعد بمثابة منهج إستراتيجي للمشاركة الاجتماعية والتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية، وفيما يلي إستراتيجيات التعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية:

- الإستراتيجية المعرّقة:

تتّهم الشركة هذا بتلبية المتطلبات الاقتصادية فقط، أما المتطلبات الاجتماعية فيتم مقاومتها ومحاربتها من قبل إدارة الشركة ويشير (Dibi) إلى الإستراتيجية المتبعة في هذا المستوى بإستراتيجية ردود الأفعال Reactions Strategy، وان الشركة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بترك المشاكل دون حل، إلى أن يعلم بها الجمهور وعند ذلك تستجيب لمعالجة المشكلة المطروحة رغم إنكارها لمسؤولياتها تجاه تلك المشاكل والأخطاء والتقليل من التأثير السلبي لها، وتسعى نحو امتصاص غضب أصحاب المصالح.

- الإستراتيجية الدفاعية:

وتتّهم الشركة وفقا لهذه الإستراتيجية بالقيام بأقل ما مطلوب منها قانونيا، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة،

تلجأ الشركات إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة من تقليل أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها الشركة.

-الإستراتيجية التكميلية:

تستخدم الشركات هذا النوع من الإستراتيجيات التوفيقية والتي تشير إلى تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية، من خلال الالتزام بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وكذا الأخلاقية وتنطلق الشركة المستخدمة لهذا النوع من الإستراتيجيات من فرضية المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض المساءلة القانونية وسلوك الشركة يكون منسجما مع المعايير السائدة للمجتمع والقيم والتوقعات السائدة، ولكن في أحيان أخرى قد ينشأ هذا السلوك نتيجة للضغوط الخارجية فقط وليس نابعا من ثقافة الشركة.

-الإستراتيجية المبادرة:

تشير هذه الإستراتيجية إلى أن الشركة التي تتبنى هذه الإستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية، كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الإستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق.

2- دور إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

يقترح البعض بأن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة تعتبر شكلا من أشكال الاستثمار الإستراتيجي اتجاه بناء وصيانة سمعة الشركة، إذ اقتضت متطلبات الانتقال من (التنافس) إلى (التسابق)، ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعية والبيئية، وإلى ملاحظة اثر الخصائص المميزة لبناء الميزة التنافسية المستدامة ضرورة مساندة العوامل الاقتصادية للمنظمة بعوامل أخرى غير اقتصادية. وأخذت العوامل الاجتماعية الحيز الأكبر في مجال بناء ومساندة الميزة التنافسية المستدامة وأصبح مفهوم الموجودات الإستراتيجية يضم كل موارد المنظمة (المادية وغير المادية)، وأصبح رضا أصحاب المصالح هو الاستجابة الحقيقية لمتطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة، إذ يرى أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية قد كانت متفقة أكثر من أن تختلف، وأن المنافسة الحالية تعتمد الإنتاجية الناتجة عن استعمال العمل، رأس المال، والموارد الطبيعية، من اجل إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية. وتعزز الإنتاجية أيضا لتوفر الظروف البيئية الملائمة، فضلا عن انعكاسات التحسين في الظروف الاجتماعية والاقتصادية على توفير مواقع إنتاجية أفضل لعمليات منظمات الأعمال وأسواقها، وهذا يؤدي بالنتيجة إلى الترابط بين المنافع الاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها الايجابية على طريق بناء الميزات التنافسية المستدامة، وفي

هذا الاتجاه يبرز دور أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث يعد نقطة التلاقي بين المسؤولية الاجتماعية الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، لأن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة توجه نحو تحقيق رضا وكسب أصحاب المصالح سواء من داخل المنظمة وخارجها والميزة التنافسية المستدامة لا يمكن بلوغها الا من خلال بلوغ هذه المرحلة، والشكل(4) (يبين ان الانفاق على أنشطة المسؤولية الاجتماعية الشاملة باتجاه الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح، يؤدي إلى تحقيق ولاء والتزام أصحاب المصالح الداخليين من جهة وإلى كسب رضا أصحاب المصالح الخارجيين من جهة أخرى، وهذا ينعكس ايجابا على ركني الميزة التنافسية الأساسيين (تحسين الانتاجية ،وزيادة المبيعات)، محققا الربط بين المسؤولية الاجتماعية الشاملة والربحية.

المحور التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة

يشهد العالم اليوم الكثير من المتغيرات والتطورات التي تؤثر بشكل مباشر على عمل منظمات الأعمال، وفي هذه البيئة العالمية سريعة التغير وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية جاء المفهوم الاقتصادي بأن المعرفة عنصر استراتيجي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية ذات أهمية قصوى وداعما لها في مواكبة جميع تطورات بيئة عملها وتغيراته، ومواجهة شراسة المنافسين فيها .

فيرى علماء الإدارة أن الفكر والمعرفة المتجددة والمبتكرة من أهم وسائل نجاح المنظمات سواء أكانت خاصة أم عامة، وبغض النظر عن أهدافها وطبيعة عملها ونشاطها. أجبرت هذه الرؤية وهذا الفكر الإداري الحديث المنظمات أن تعيد تشكيل نفسها، كما وفرض عليها إعادة هندسة أعمالها لتواكب نموذج المنظمة المستند على المعرفة والتي تقوم بإنتاجها ونشرها.

وبناء على ما سبق يمكن القول: أن إدارة المعرفة تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها لأعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل التي تهدف إلى اكتساب وخلق المعرفة وذلك لغاية التحول إلى شركات تملك رأس المال الفكري وتبتعد عن الأعمال التقليدية.

أولاً- أساسيات وعموميات حول إدارة المعرفة:

1- مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة :

إن المعرفة هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة التي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة توجد المعرفة على شكل تعريفات أو نظريات أو فرضيات أو نماذج وقياسات.

إدارة المعرفة Knowledge management هي مجموعة من العمليات التي تتم داخل المنظمة، حيث تساعد على إيجاد المعرفة، وتوليدها، واستخدامها، وتنظيمها، ثم المقطرة على نشرها، واستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتعرف أيضا على أنها: الوعي بثقافة المنظمة، والمقدرة على كسب، ومشاركة الخبرة الجماعية؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، ورسالتها، وتشير إدارة المعرفة إلى مجموعة الجهود التي يتم بذلها؛ لإنجاز الوظائف، والخطوات المتتالية في قسم واحد، أو عدة أقسام، ووحدات؛ ولتحقيق القدرة التنافسية على المدى الطويل، وتركز إدارة المعرفة على إيجاد بيئة ثقافية ملائمة للمنظمة تساهم في تسهيل

اكتساب المعرفة، ونقلها، والتشارك فيها، كما أنها تركز أيضا على فعالية القيادة، وهي إدارة ممنهجة تتمثل وظيفتها في إدارة أصول المعرفة في المنظمة؛ وذلك لإنشاء قيمة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تدعم إدارة المعرفة من خلال العمليات، والاستراتيجيات التي تحتويها، بالإضافة إلى تخزين، وتقييم، ومشاركة المعرفة.

كما أنها تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والبراعة .

لإدارة المعرفة عدد كبير من المفاهيم التي حاولت أن تحدد معالمها بدقة فقد عرفت على أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قب ممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها .

2- المعرفة والمعلومات والبيانات:

تختلف المفاهيم الثلاثة: المعرفة، والمعلومات، والبيانات عن بعضها؛ حيث يشكل كل منها مفهوما مستقلا، وتشكل فيما بينهم علاقة دقيقة، إذ تمثل البيانات المستوى الأدنى، ثم تتبعها المعلومات في المستوى الثاني، وتأتي المعرفة في أعلى المستويات، ويتم التفريق بين هذه المفاهيم بعدة أشكال، على النحو الآتي:

- **المعرفة:** تمثل المعرفة مجموعة من الخبرات، والقيم، والرؤى، والمعلومات ذات الدلالة، والحدس، حيث توفر المعرفة إطارا تتم من خلاله عملية التقييم، والدمج للتجارب، والمعلومات الجديدة، ومن الجدير بالذكر أن الأفراد يمتلكون معرفة تكون نتاج خبراتهم، وهي تشمل المعايير التي يقيم بها الأفراد المدخلات المحيطة بهم، وتتجاوز المعرفة في المنظمات المستندات، والوثائق، وهي تصبح مضمنة حتى في الروتين التنظيمي، والقواعد، والتعاملات.
- **البيانات:** تعرف البيانات على أنها: الحقائق، والأرقام غير المنظمة التي تمثل شيئا محددا، حيث إن هذه البيانات لا تقدم أية معلومات إضافية، ولها تأثير قليل في المدير. وتعرف البيانات بأنها " مجموعة من الحقائق أو الرسائل أو الإشارات والآراء بحاجة إلى معالجة. كما تعرف البيانات بأنها " مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.
- **المعلومات:** وهي عبارة عن بيانات تم تصنيفها، وحسابها، وتكثيفها، ووضعها في سياقها، وهي بيانات ذات هدف محدد، حيث تكون هذه المعلومات إجابات عن أسئلة تبدأ باستفهام، مثل: من، وماذا، وأين، ومتى، ويتم تحويل البيانات إلى معلومات عبر تقنيات المعلومات في الشركات الكبيرة التي تنتج كما كبيرا من البيانات من خلال الأقسام، والوظائف المتعددة.

3- عناصر إدارة المعرفة:

تتكون إدارة المعرفة من العديد من العناصر، ومنها:

- **الاستراتيجية:** وهي النهج الذي يتم اتخاذه؛ من أجل تحقيق رسالة، وأهداف المنظمة الاستراتيجية، وذلك من خلال مواجهة، واستغلال الفرص الخارجية المتاحة، والتحليل الداخلي للمشروع، من حيث نقاط القوة، والضعف، وينظر إلى الاستراتيجية في إدارة المعرفة تبعا للمعرفة الضمنية، أو الظاهرة، فالاستراتيجية وفقا للمعرفة الضمنية تتمثل في ربط الأشخاص من خلال تنمية شبكات العمل؛ وذلك لكي يتمكنوا من مشاركة المعرفة التي تمنحهم المقدرة على الإبداع، والاستراتيجية في المعرفة الصريحة، أو الظاهرة تتضمن التطوير لنظام وثائقي، أو إلكتروني يمكن من خلاله تخزين، وتنظيم، ونشر المعرفة، والقدرة على إعادة استخدامها، والاستفادة منها، وتوجد الاستراتيجية برامج لإدارة المعرفة، كما تنشئ سياسات تمكن من استدامة رأس المال الفكري.
- **القوة البشرية:** يعد العنصر البشري من العناصر المهمة لإدارة المعرفة، وهو المكون الرئيسي في إدارة المعرفة، والذي لا يمكن العمل بدونه، حيث يعد الأفراد الأساس الذي تنتقل من خلاله المنظمة إلى المعرفة التنظيمية عوضا عن المعرفة الفردية، ومن الجدير بالذكر أن العنصر البشري في المنظمة يتضمن أفراد أنظمة المعلومات، وإدارة المعرفة، والتطوير، والبحث، علما بأن الأفراد يديرون المعرفة عن طريق عملية تقييم المدخلات من حيث القبول، والرفض، وتحويلها إلى معرفة، وتنظيمها، وتخزينها، وربطها، وحفظها في الأنظمة التقنية.
- **التكنولوجيا:** للتكنولوجيا دور مهم في إدارة المعرفة؛ فإدارة المعرفة تتمثل في الجانب البشري، والجانب التقني، كالحاسوب، والبرمجيات؛ حيث تساهم التكنولوجيا بالتنسيق مع الموارد البشرية في إدارة المعرفة، واكتسابها، ونشرها، وحفظها، وتساهم أيضا في معالجة الوثائق، ونظم دعم القرارات، وهي تسهل العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة، كالتوليد، والتخزين، وتمكن التكنولوجيا كذلك من الحصول على المعرفة بسهولة، وكلفة أقل.
- **العمليات:** حيث يتم في العمليات تطوير ممارسات العمل الجديدة؛ لتحقيق، وزيادة الترابط بين الأفراد العاملين في الفريق الواحد، وتطوير البرامج التي تعنى بمشاركة المعرفة، ومراقبة تنفيذ هذه البرامج، وقياس نتائج المعرفة، والتقليل من التكلفة، وزيادة السرعة في الاستجابة، بالإضافة إلى تحديد المهمات، والأدوار للمشاركات الجماعية، أو الفردية في إدارة المعرفة.

4- مصادر المعرفة :

مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، في حين يعتبر الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد .

إن أهم مصادر المعرفة تنقسم إلى مصدرين رئيسيين :

• المصادر الخارجية :

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف علي نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

• المصادر الداخلية :

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها علي الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة.

ومن الأمثلة علي هذه المصادر الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، والمكتبات الإلكترونية، والتعلم الصفي والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء، والعقل، والخبرة والمهارة، من خلال التعلم بالعمل أو البحوث، وبراءات الاختراع الداخلية.

ثانياً_عمليات إدارة المعرفة:

تتضمن إدارة المعرفة عمليات عدة، ومنها:

➤ **تشخيص المعرفة:** حيث يتم من خلال تشخيص المعرفة التعرف إلى المعرفة داخل، وخارج المنظمة، وتحديد مكانها، ثم تحديد الفجوات المعرفية من خلال استخدام خريطة المعرفة.

➤ **تحديد أهداف المعرفة:** حيث يتم وضع أهداف تتسم بالوضوح، وتهدف إلى تحسين العمليات، والقدرة على المنافسة القصيرة، والطويلة الأجل، وتمكن المنظمة من المقدرة على الابتكار، والوصول إلى النجاح، وتحقيق رضا العملاء.

➤ **توليد المعرفة:** حيث يتم توليد المعرفة من خلال اكتسابها، والحصول عليها من المعرفة الخارجية، كالحصول على براءة الاختراع، وجذب العاملين للمنظمة، أو من خلال عملية التعلم، ومن خلال أفرقة العمل.

➤ **تخزين المعرفة:** تخزين المعرفة في عقول الموظفين الذين يعملون في المنظمة، أو في الوثائق، والتقارير، وقواعد البيانات.

➤ **توزيع المعرفة:** وهي العملية التي يتم فيها نقل المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المطلوب من خلال تكنولوجيا المعلومات، وشبكات الإنترنت.

➤ **تطبيق المعرفة:** يتم فيها دعم الأفراد؛ لتطبيق المعرفة باستخدام التكنولوجيا المساندة، مثل: نظم دعم القرار.

إن قيمة نظم إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة يمكن تلخيصها كالتالي:

1- إنها تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفترة وتحليل واسترجاع المعرفة الواضحة والمحددة ونشرها، وتعتبر نظم إدارة المعرفة ذات قيمة لمنظمة الأعمال للدرجة التي تكون فيها قادرة علي ذلك.

2- إنها تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفترة وتحليل واسترجاع ونشر المعرفة الضمنية أو المفهومة ضمناً. وتعتبر نظم إدارة المعرفة ذات قيمة لمنظمة الأعمال للدرجة التي تمكنها من تصنيف وتجميع أفضل الممارسات وتخزينها وتوزيعها علي جميع أجزاء المنظمة كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتجعل المنظمة أقل عرضة لدوران الموظفين.

3- يمكن لنظم إدارة المعرفة تأدية وظيفة استراتيجية واضحة تتمثل في بناء منظمة يقظة وقادرة بنجاح علي التغلب علي أية صعوبات ناتجة عن التغير في بيئة الأعمال، ومهما كانت الصعوبات فسرعة التكيف هذه، يمكن أن تكون متمشية فقط مع نظام تكيف مثل نظام إدارة المعرفة، والتي ينتج عنها حلقات تعليمية تعدل بشكل أو توماتيكي قاعدة معرفة المنظمة في كل وقت يتم فيه استخدامها.

ثالثاً_أهداف إدارة المعرفة :

تتلخص أهداف إدارة المعرفة فيما يلي :

- 1- استقطاب المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
- 2- جذب رأسمال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- 3- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة علي المشاركة بالمعرفة لرفع مستوي معرفة الآخرين.
- 4- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- 5- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- 6- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.

- 7- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية.
 - 8- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).
 - 9- تعمل علي جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الدخل.
- وقد قام بعض الباحثين بإجمال أهداف إدارة المعرفة فيما يلي :
- 1- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية.
 - 2- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
 - 3- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
 - 4- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
 - 5- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
 - 6- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمشلائها.
 - 7- تكوين مصدر موحد للطاقة الإبداعية.
 - 8- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية .

رابعاً_وظائف وعمليات إدارة المعرفة :

من خلال دراسة الأدبيات ذات العلاقة بالمعرفة، نستطيع القول :أن الوظيفة الرئيسية الإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق، وبالتالي عليها توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة وعليه فهي تشتمل على وظائف لوجستية من شقين :

الأول : فكري.

الثاني : تقني

1- **الجانب الفكري :** ويتعلق بالجانب الإنساني، وتعني أن وظيفة إدارة المعرفة تتركز حول جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المنظمة أو خارجها أو من خارج البلد التي تتواجد فيه المنظمة، حيث يتم إعدادهم وتجهيزهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم (فريق المعرفة) وعلى إدارة المعرفة : بالتعاون مع إدارة المنظمة أن توفر لهؤلاء سبل النجاح كافة وتهيئ لهم الظروف المناسبة.

2- الجانب المادي : ويتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تسهم بالنفاذ إلى مصادر المعرفة وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة معرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة لتجديد المعرفة توليدها وتبادلها لتكون دورة كاملة متكاملة.

يؤكد **Stewart** على أن المعرفة تلعب دورا رياديا في نجاح المنظمة وضمان استمراريتها حيث اقتصر وظائفها على وظيفتين أساسيتين هما :

1. العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية .

2. توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل .

خامسا_ محاور أنشطة إدارة المعرفة وأنواعها:

➤ محاور أنشطة إدارة المعرفة:

تصنف أنشطة إدارة المعرفة ضمن أربعة محاور أساسية هي:

1- المحور الوظيفي الأول : وهو محور البنية التحتية والتوظيف، وهذا المحور يتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتوفير التسهيلات التكنولوجية .

2- المحور الوظيفي الثاني : وهو محور الوظائف العملية، ويتعلق هذا المحور بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات، وضبط هذه العمليات والتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها معالجتها.

3- المحور الوظيفي الثالث : وهو محور التحكم والرقابة، وهذا المحور يتعلق بالأنشطة الرقابية على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة، ودعم هذه الجهود وتوجيهها في الاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره على الأداء، وتحدد أنشطة هذا المحور في رؤيا المنظمة وأهدافها.

4- المحور الوظيفي الرابع : وهو محور فهم وإدراك قيمة الاستثمار في إدارة المعرفة، أما الأنشطة التي تتبع هذا المحور فتعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي، الذي بدوره يتحقق من تبني وتطبيق مدخل إدارة المعرفة، وتظهر آثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المنظمة في الأسواق من منتجات سواء أكانت سلعاً أو خدمات، وأيضاً في النظم والإجراءات المتبعة من قبل المنظمة .

➤ وظائف إدارة المعرفة :

يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بالآتي :

- 1- الاهتمام بالعنصر البشري من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- 2- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك .
- 3- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها
- 4- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة .
- 5- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية أخلاقية .
- 6- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

➤ أنواع وتصنيفات المعرفة :

تصنف المعرفة إلى نوعين :

الأولى هي المعرفة الصريحة وهي المعرفة الرسمية القياسية والقابلة للنقل التعليم، وهي أيضا المعرفة التي يمكن تسريها إلى خارج الشركة على شكل حقوق الملكية أو الملكية الفكرية وبراءات الاختراع وأيضا الأسرار التجارية، أو أن تكون مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها.

أما النوع الآخر من المعرفة فهي المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير الرسمية غير القابلة للنقل أو التقليد، والتي توجد في عقول الأفراد والفرق التي تعمل في الشركة، وهذه المعرفة هي التي تعطي للشركة خصوصيتها وقدرتها على إنشاء المعرفة .

وهناك تصنيف آخر للمعرفة إلى ثلاثة أنواع :

-النوع الأول هو المعرفة الجوهرية وهي المعرفة الأساسية والخاصة بالصناعة، وهي لا تضمن أن تبقى الشركة منافسة لفترة طويلة لأنها تمتلك الحد الأدنى من المعرفة التي تحتاجها.

- أما النوع الثاني حسب هذا التصنيف هو المعرفة المتقدمة والتي تزيد من قدرة الشركة على بقائها منافسة اعتمادا على قدرتها على التميز في معرفتها وذلك لكسب ميزة تنافسية عالية، لذلك فإن الشركة التي تمتلك المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما، أو التميز في شريحة سوقية خاصة من خلال هذه المعرفة.

-وأخيرا هناك المعرفة الابتكارية وهي المعرفة التي تمكن الشركة من قيادة صناعتها وتميزها بشكل كبير عن باقي المنافسين إن هذا النوع من المعرفة يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة بنفسها في مجال صناعتها، وذلك لكسب فرص ربحية وميزة تنافسية تتجاوز المنافسين من خلال استخدامها .

➤ أبعاد إدارة المعرفة :

1- اكتساب المعرفة :

إن تكوين المعرفة أصبح من أهم السياسات الإستراتيجية لأي منظمة فهو الداعم الأساسي للتعليم والإبداع التنظيمي، كما أن الكثير من الدراسات السابقة أبدت اهتماما كبيرا بهذه المهمة ولكن في نطاق محدود جدا وهو المنظمة دون الأخذ بعين الاعتبار النظرة الشاملة لهذه العملية، والتي تشمل العوامل التنظيمية والبيئية للمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على خلق واكتساب المعرفة فيها.

يمكن اكتساب المعرفة أيضا من خلال التبادل غير الرسمي أو الاجتماعي بين الموظفين فهو مصدر غني بالمعرفة المفيدة للمنظمة، ويعتبر التفاعل بين العاملين داخل المنظمة وجهات خارجها كالموردين أو الموردتين أو حتى المنافسين مصدر للمعرفة الضرورية للمنظمة .

وأن هناك دورة لاكتساب المعرفة أو حسب ما يسميه بعضهم حياة المعرفة التي تمر بأربع مراحل هي :

-النفوذ إلى مصادر المعرفة : وتشير إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها، وانتشار استخدام الشبكة العالمية (الانترنت) جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها.

-استيعاب المعرفة : ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يكمن فيها من مفاهيم وأفكار محورية ومن أجل ذلك تم استحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل النظم الآلية للفهرسة والتنقيب عن المعرفة وهذه الوسائل تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الآلي الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

-توظيف المعرفة : وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة في وصف المشاكل وحلها، وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن .

-توليد المعرفة : وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة، أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية.

2- تقاسم ونقل المعرفة :

يتبادل العامل المعرفة بينهم سواء داخل أم خارج مكان العمل أو بين أعضاء الفريق، وهذا التبادل هو الذي يحقق للشركة الميزة التنافسية، حيث أنه لا يكفي الشركة أن تنشئ المعرفة فقط، بل عليها أن تتيح المناخ المناسب لتقاسم هذه المعرفة بين أفرادها، إن هذا التقاسم يعمل على جعل الأفراد العاملين في المنظمة يستفيدون من المعرفة المتاحة والمناسبة بالشكل الصحيح وفي الظروف والمواقف المناسبة في الوقت المناسب.

3- استخدام المعرفة:

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، فالتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وعلى الشركة استيعاب ذلك، وتطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل.

وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف، وأن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه. إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة خاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات المقابلة حاجات الزبائن، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.

المحور العاشر: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الابداع والابتكار

فريق المبدعين، الفريق الذي لا يكتفي بالتعامل مع ما هو موجود، ولا بتكراره والسير على الأنماط المألوفة، بل يملك النزوع نحو التغيير والقدرة عليه، فإذا كان تغييرا نحو الأحسن فهو الإبداع، وأصحابه صنف نادر في الحياة، وعليه المعول في تحويل تيار المجتمع نحو الأفضل. وإذا كان وجود المبدعين مهما في كل ظرف، فإنه في ظروف الضعف والركود والإحباط ... يكون وجودهم في غاية الأهمية، إذ لا مخرج من الأزمات إلا بوجود أصحاب المواهب والكفاءات المتميزة..

أولا- أساسيات وعموميات حول الإبداع والابتكار:

1- الإبداع والابتكار في الإدارة المعاصرة:

الإبداع كلمة تلفت الانتباه، وإذا سمعناها فإنها تذكرنا بالتميز والتفرد وتستخدم غالبا للمدح، وإسباغ صفات الذكاء على صاحبها، وللإبداع مفاهيم عديدة تختلف في الألفاظ وتتفق في المعاني والأهداف إذ يمثل الإبداع غالبا الرمز للموهبة الخلاقة.

الإبداع لغة هو بدع الشيء: أنشأه على غير مثال سابق فهو بديع، وابتدع الشيء: اخترعه، والإبداع عند الفلاسفة: إيجاد شيء من العدم، كما جاء في المعجم الوجيز، وقد أحببت أن أعرج على مفهوم الإبداع في اللغة العربية توطئة لتوضيح مفهومه في اصطلاح علماء الإدارة وعلم الاجتماع، وذلك ليتبين ترابط المعنى اللغوي مع المعنى المعني والمتداول..

تعددت المصطلحات المتداولة لتعريف الإبداع ومنها على سبيل المثال:

- أن ترى ما لا يراه الآخرون.
- أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة.
- القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة.
- تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقا من عناصر موجودة.
- الأفكار أو الوسائل أو الطرق أو الأشياء المادية الجديدة بالنسبة إلى الأفراد التي تتبنى ذلك، وقد يكون الابتكار منتجا جديدا أو مرحلة عملية إنتاج جديدة أو تطبيقا جديدا لمجموعة وسائل أو أساليب في العمل.

-السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى تغيير في ناتج المواد المستخدمة ويتصف التغيير بالجدية والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية.

لاحظت أن بعض المراجع العربية المتخصصة في الإدارة تتكلم عن الإبداع الإداري، وبعضها يتكلم عن الابتكار في الإدارة، وأعتقد أن المعني في اللفظين واحد، ويتبين ذلك من خلال تشابه أو توحيد العناصر التي تدور حولها المقالات والمؤلفات نفسها، وهذا ما دعا أحد الباحثين في هذا الموضوع إلى أن يقول إن الإبداع الإداري والابتكار في الإدارة موضوعان جديان، وصار الإبداع يستخدم قرينا للابتكار.

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وباختصار.. فالإبداع الإداري هو: "كل فكرة أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم يتسم بالتجديد والإضافة، ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية على المؤسسة أو الأفراد أو المجتمع". وقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري بتعريفات خاصة منها:

-يشمل الابتكار الإداري عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري.

-في مجال التفكير الإبداعي تبرز قدرات القائد على تصور النتائج البعيدة والقريبة وابتكار الحلول، فالقائد المبدع لا يعتمد على الحلول التقليدية بل لديه الجرأة والقدرة على المخاطرة في تبني أفكار وحلول جديدة تختلف عن التفكير النمطي والأسلوب التقليدي.

-الإبداع الإداري هو: "عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته".

وبذلك نرى أن تعريف الإبداع الإداري ينطلق من تعريفات الإبداع العامة التي تركز على دور الفرد في عملية الإبداع والقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة والخلاقة، سواء أكان ذلك الإبداع فرديا أو جماعيا.

2-أبعاد الإبداع:

بصفة عامة فإن تعريف الإبداع يختلف باختلاف الجوانب والمداخل التي يهتمون بها والأهداف التي يريدون تحقيقها، وتنقسم هذه الجوانب إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:

- التركيز على العملية الإبداعية نفسها (آلية الإبداع): (أي المراحل التي تمر بها عملية الإبداع وفي هذا المجال بأنه "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله أنه مفيد."

- التركيز على الناتج الإبداعي (الإنتاج الإبداعي): (أي مقدار الإنتاجية التي تحققها -أو تنتج عن عملية الإبداع- وفي هذا المجال يعرف بأنه "يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة وإمكانية التطوير" وبالتالي يركز على: الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات وتبني التغيير.

- الصفات الشخصية للمبدعين: كالفضول والبحث ووضوح الرؤيا والقدرة على تفهم المشكلات ونجد صفات الإبداع بالخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطرة والاستقلالية والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية.

- الإمكانيات الإبداعية عند الأفراد (القيم الإبداعية): (كالاستقلال والصدق والبحث عن الحقيقة، والحاجة إلى الإنجاز. ونجد أيضا من يركز على الإمكانية الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز

3- مفهوم الابتكار:

يشمل جميع جوانب حياة الفرد، بحيث يصبح الابتكار دالا على نوع أو أسلوب معين في الحياة. الابتكار هنا هو القوة التي تدفع إلى الاكتمال.

وهناك نوعان من الابتكار:

- ابتكار الموهبة: وهو يعتمد على قدرات خاصة تظهر ثمراتها على شكل أعمال عظيمة؛

- ابتكار تحقيق الذات: والذي يعبر عن "القدرة على التعبير عن الأفكار دون خوف من سخرية الآخرين وبصورة مستمرة"، ويكاد يكون هذا النوع من الابتكار مرادفا للصحة النفسية السليمة، حيث يصبح صفة مميزة للإنسان المتكامل.

● الابتكار كناتج جديد: إن العملية الابتكارية هي التي ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز وما يواجهه في بيئته.

● الابتكار كعملية عقلية: إن الابتكار هو " العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما، ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، وتوصيل النتائج إلى الآخرين.

ويعرف الابتكار الإداري بأنه "عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة، وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي، بحيث يؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الابتكاري". "ففي مجال التفكير الإبداعي تبرز قدرات القائد على تصور النتائج البعيدة والقريبة وابتكار الحلول، فالقائد المبدع لا يعتمد على الحلول التقليدية، بل لديه الجرأة والقدرة على المخاطرة في تبني أفكار وحلول جديدة تختلف عن التفكير النمطي والأسلوب التقليدي.

عموماً يمكن القول إن الابتكار هو "فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع، وهو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة و/أو أداء عمل". ويمكن أيضاً أن يعرف الابتكار الإداري في القطاع العام بأنه "قيام المؤسسات العامة بوضع تصاميم جديدة للسياسات وإجراءات عمل موحده جديدة لمعالجة مشاكل متعلقة بالسياسات العمومية". "ومن هنا فإن الابتكار في مجال الإدارة العامة هو" إيجاد حل ناجح وإبداعي وفريد لمشاكل جديدة أو حل جديد لمشاكل قديمة.

4-أنواع الابتكارات:

هناك أنواع مختلفة من الابتكارات في الإدارة العامة، ومنها ما يلي:

الابتكارات المؤسسية، التي تركز على تجديد المؤسسات القائمة و/أو إنشاء مؤسسات جديدة؛

الابتكار التنظيمي، الذي ينطوي على إدخال إجراءات عمل أو تقنيات إدارية جديدة في الإدارة العامة؛

الابتكار في العمليات، الذي يركز على تحسين نوعية تقديم الخدمات العامة؛

الابتكار المفهومي، الذي يركز على إدخال أشكال جديدة من الإدارة (مثلاً، تقرير السياسات على نحو تفاعلي، والإدارة الملتزمة، وإصلاحات الميزانية التي يقوم بها السكان، والشبكات الأفقية). وتختلف مجالات الابتكار أيضاً، فهي تشمل تنمية الموارد البشرية وإدارتها، وتقديم الخدمات العامة، وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمليات الحكومية، وتحقيق اللامركزية

5- أهمية الابتكار والإبداع

إن التجديد والابتكار والإبداع تعد ركيزة رئيسة من ركائز تقدم المجتمع، بل أساس تغير المجتمعات وتطورها. فالاكتشافات الجديدة وراءها جهود مضيئة، وفكر متواصل، وأعمال دائمة، ساهم فيها العديد من العلماء، والعباقرة المبدعين عبر الأزمنة المختلفة. حيث أخذوا على عاتقهم تشييد صرح البناء المعرفي للبشرية لبنة بعد الأخرى، دون ملل، أو كسل، أو شكوى، أو تدمير، وكم عانوا من عدم تفهم مجتمعاتهم لأفكارهم.

أن الاعتماد على الابتكار والإبداع من أجل عالم المستقبل قد أضحى أكثر أهمية من ذي قبل، ولا سيما مع تعاظم المعضلات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية وغيرها من المعضلات الأخرى الكثيرة التي ترق العالم. فعلى المجتمعات العربية أن تعنى بتربية الأجيال تربية إبداعية، تمكنهم من ملاحقة واستباق المتغيرات العالمية بخطى سريعة، من أجل تطوير البيئة، واستثمار طاقاتها. كما يجب تأصيل دور علماء المسلمين المبدعين في نفوس الناشئة من أمثال "بو بكر الرازي" الملقب بـ "جالينوس العرب" لأفكاره الأصيلة، ومكتشفاته المبدعة في: الطب، والتشريح، والأدوية، والصحة العامة، والجراحة، وتطرقه غير المسبوق لمجالات جديدة، لم يتطرق لها أحد من قبله.

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ولذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسات تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المؤسسات من الاستمرار والنمو. ويتزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات التنموية التي تفرضها ظاهرة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات، والاتفاقيات الدولية السارية المفعول كاتفاقية التجارة الحرة وغيرها.

ولذا استجابت المؤسسات للحاجة للإبداع بطرق مختلفة، وبدرجات متفاوتة من العناية فبعض المؤسسات أنشأت وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع، وأخرى قامت بإنشاء وحدات تنظيمية لتطوير الإبداع وتنميته. كما قامت أخرى بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الابتكاري أو الإبداعي، وتنظر لذلك على اعتباره يؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية، حيث أن المنافسة الحادة تؤدي باستمرار إلى ظهور ابتكارات.

وفي المؤسسات الجزائرية هناك حاجة ماسة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعات في شتى المجالات والميادين بهدف تحقيق التنمية فيها والصمود في مواجهة التحديات الكبرى الداخلية منها والخارجية.

6- الفرق بين الإبداع والابتكار:

الإبداع والابتكار ليسا متماثلين، فالإبداع هو خلق فكرة جديدة غير موجودة، أما الابتكار (بالإنجليزية : innovation) فهو القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية على أرض الواقع، ومن جانب آخر فإن الإبداع أمر شخصي لذا يكون قياسه صعب، بينما يعد الابتكار شيء قابل للقياس ويمكن تطبيقه بالفعل.

إن الابتكار هو الشيء الذي يجب أن تلاحقه المنظمات والشركات لا الإبداع، فما ينقصنا ليس اتباع برامج لتشجيع الإبداع المتمثل في خلق الفكرة، ولكن اتباع برامج لتشجيع الابتكار المتمثل في إنتاج الفكرة ووضعها موضع التنفيذ.

ثانياً_التحديات والرهانات والمبادئ الهامة للإبداع والابتكار:

1- التحديات الدافعة للإدارة العامة للإبداع والابتكار:

تواجه الإدارة العامة في جميع أرجاء العالم العديد من التحديات التي تفرضها البيئتين الداخلية والخارجية. فعلى صعيد البيئة الداخلية، تواجه الإدارة العامة عددا من التحديات والمشاكل العويصة والشديدة التعقيد والناجمة عن المطالب المتزايدة للمواطنين بضرورة حل عددا من المسائل الاجتماعية والاقتصادية التي تخص حياتهم، ومن أهم هذه القضايا القضاء على الفقر والبطالة، وضعف النظم التعليمية، وانتشار الأوبئة في المجال الصحي، وتدهور البيئة. أما على الصعيد الخارجي، فتواجه الإدارة العامة عددا من التحديات التي تفرضها العولمة وثورة المعلومات وعملية الاندماج بصورة فاعله في الاقتصاد العالمي، الأمر الذي يقتضي تكييف السياسات الحكومية، وإعادة تأهيل الأجهزة الحكومية والعاملين فيها لأجل التعامل بفعالية تامة ومرونة كافية مع كل التحديات المتجددة على الدوام.

وعليه يمكن القول أن الإدارة العامة في جميع الدول تواجه ثلاث تحديات داخلية رئيسية وهامة، وهي: تقديم الخدمات العامة بجودة عالية، وخضوع أجهزة الإدارة العامة للمسائلة، والاستجابة لمطالب المواطنين، وفيما يلي شرح مختصر لهذه التحديات وكالتالي:

التحدي الأول: تقديم الخدمات العامة بجودة عالية: تواجه أجهزة الإدارة العامة في جميع أنحاء العالم تحدي الاستجابة للعديد من ضغوط المواطنين في أنجاة تقديم الخدمات العامة بصورة كافية وعادلة وجودة عالية، بالاعتماد على موارد قليلة وقدرات تنفيذية محدودة. وإذا دققنا لوجدنا أن أحد أهم الاتجاهات العالمية فيما يتعلق بتمويل البرامج العامة يميل إلى تقليص الموارد المالية التي توضع تحت تصرف الإدارة العامة، الأمر الذي يدفعها إلى أن تعزز قدراتها وتسخر مواردها بقدر أكبر من الفعالية وباتجاه أكبر نحو الابتكار، ويتم ذلك مثلا من خلال حشد الدعم من القطاع الخاص والمجتمع المدني في مجال تقديم الخدمات كتمويل برامج التعليم والصحة.

التحدي الثاني: خضوع أجهزة الإدارة العامة للمسائلة: تواجه الإدارة العامة في جميع أنحاء العالم تحدي ضغوط داخلية (المواطنين) وخارجية (المانحين أفراد كانوا أم دول) في اتجاه ضرورة خضوعها للمسائلة وجعلها أكثر استجابة وفعالية، وذلك بأن تكون أكثر اهتماما بالمواطنين ضمن ما يسمى بمنظومة الكم الرشيد أو الصالح. وهذا يجعل من التجديد والابتكار مسألة حيوية وهامة لمواجهة تحدي المسائلة وما تفرضه من تغيرات جوهرية في طريقة عمل الإدارة العامة وكذلك في مفاهيم وسلوكيات العاملين فيها.

التحدي الثالث: الاستجابة لمطالب المواطنين: تواجه الإدارة العامة في جميع أنحاء العالم العديد من التحديات فيما يتعلق بالاستجابة لمطالب وتوقعات وطموحات ورغبات وميول المواطنين، وذلك من خلال الإفصاح لمزيد من المشاركة الشعبية في صناعة القرارات التي تم حياة وتمس معيشة المواطنين أنفسهم. فالمواطنين في جميع أنحاء العالم وبمساعدة ثورة الاتصالات صاروا يطالبون لأن يكون لهم صوتا مسموعا ومؤثرا على القرارات الحكومية، بل يرون أن بإمكانهم المشاركة الفعالة في مناقشة وحل القضايا التي تم حياتهم وكذلك القرارات المترتبة على ذلك. وهذا يعني أن الإدارة العامة لم تعد حكرا للحكومات، بل صار للمجتمع المدني والقطاع الخاص دورا هاما يضطلعان به، ومع ذلك تظل للحكومة أهمية محورية بالنسبة للمجتمع. هذا ويضاف إلى ما سبق أن عملية ترسيخ الديمقراطية من أجل توفير الفرص لتمثيل أفضل، فضلا عن أن المشاركة والانخراط تتطلب نشاطا أكبر في إدارة وتدير الشؤون العامة، وضرورة وجود آليات مؤسسية وعملية وسياسية أكثر تجديدا وابتكارا. من أجل هذا كله، تسعى العديد من البلدان في جميع أنحاء العالم إلى تنشيط إدارتها العامة وجعلها أكثر كفاءة وخضوعا للمسائلة، وبوجه خاص، أكثر تركيزا على توفير الخدمات العامة بالكفاءة والفعالية والجودة التي تتطلبها المواطنين.

2- مبادئ واستراتيجيات الابتكار في الإدارة العامة:

إن التحديات في تطبيق عدد من الحلول المبتكرة الناجحة للتغلب على تحديات الحكم والإدارة العامة جعلت من الضرورة أبرز وإتباع عدد من المبادئ والاستراتيجيات المتعلقة بالابتكار وأهمها:

- **إدماج الخدمة:** وذلك يعني ليس التركيز على نوع الخدمة المقدمة فقط وإنما في كيفية تقديمها بل وتنسيقها وتكيفها أكثر فأكثر لتلبية احتياجات المواطنين، بمعنى آخر المخرجات أو الخدمات التي تقدمها أجهزة الإدارة العامة، وهناك أمثلة كثيرة لذلك في عدد من دول العالم مثل الفلبين والبرازيل وذلك على سبيل المثال: إنشاء مراكز موحدة للرعاية المتكاملة للأسر مثل تقديم خدمات قانونية ونفسية وطبية وتقديم خدمات اجتماعية متكاملة محورها الأول هو المواطن.

- **ثانيا استخدام اللامركزية في الخدمات:** بمعنى تقريب الخدمة والموظف في الوطن مثلا من المستوى الوطني إلى المستوى الإقليمي وهذا يؤدي إلى تحسين الاستجابة وتطوير الخدمة وأيضا زيادة ارتياح المواطنين ومنظمات القطاع

الخاص وهذا يعمل أيضا على زيادة إشراك المواطنين بالتعبير عن رأيهم في الخدمة العامة وتلبية احتياجات المواطن انطلاقا من الظروف الصحيحة التي يعيشها. وكثير من التجارب تدل على نجاح هذا النوع في تقديم الخدمات لما كان يشكل عبء في تكاليف المعاملات سواء على مقدم الخدمة أو المستفيدين.

-**ثالثا الاعتماد على الشراكة في تقديم الخدمات العامة:** أي العمل على زيادة انتشار الشراكات بين القطاعين العام والخاص بهدف تقديم الخدمات العامة المختلفة ومثل هذه الشراكة تعمل على تحسين استخدام الموارد وزيادة الفعالية في تقديم الخدمات وذلك من خلال مشاركة القطاع الخاص في تقديمها وهذه الشراكة تمثل تغير نوعي في أداء الأجهزة الحكومية والمنظمات الخاصة.

-**رابعا إشراك المواطنين:** من اجلب الإسهام في صياغة السياسة العامة التي تنتهجها الحكومة مثل عملية إعداد الموازنات والنظام الضريبي وإنشاء شعبة مجالس محلية صحيحة يستطيع المواطن من خلالها وضع تصورات ورؤيته والتي تنبع من الظروف والاحتياجات الحقيقية واللازمة.

-**خامسا الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** أي استخدام تقنيات المعلومات في إدارة أعمالها وفي تقديم الخدمات العامة للمستفيدين ومن الملاحظ مع التطورات التكنولوجية والحديثة والمتواصلة يتضح اتساع استخدام الخدمات القائمة على الانترنت في جميع القطاعات العامة وزيادة على هذا فان الخدمات القائمة على الانترنت هي أيضا وسيلة لنشر الشفافية والديمقراطية وتوطيدهما في عموم ممارسات الإدارة.

3- دور الحكومة في تهيئة البيئة الصالحة للابتكار في مجال الإدارة المعاصرة:

الابتكار أمر صعب يستغرق الوقت والجهد وهناك عدد من العوامل الحاسمة في تهيئة البيئة الصالحة للابتكار وتشمل:

-**وجود قيادة فاعلة (توفر عنصر بشري فعال):** (إن قدرة القيادة الإستراتيجية هي أداة مهمة في خلق مناخ الابتكار في مجال الحكم والإدارة العامة لان دور القائد يتركز في بناء القدرات وتفويض المسؤوليات والسلطات.

-**توافر ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار:** فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار ينبغي التشجيع على قيام عقلية جديدة تركز على التفكير الممكن، وذلك عن طريق آليات مختلفة من بينها التوظيف والتنشئة الوظيفية وتوافر نظام عادل لتقييم الأداء والمكافآت والتقدير وفتح المجال للتجريب والتعلم المستمر.

-**تعزيز روح الفريق والمشاركة:** والعمل على تشجيع التدريب على بناء الفريق وعلى كيفية التفاوض حول إقامة الشراكات في أجهزة الإدارة العامة، وإقامة ترتيبات تنظيمية جديدة للعمل المشترك مع المجتمع المدني والقطاع الخاص.

-تشجيع التعلم مدى الحياة :إن إيجاد وتطبيق الابتكارات قد يتعذر بدون رفع مستويات معارف ومهارات العاملين بصورة مستمرة.

-تشجيع المخاطر :الانفتاح بين الخيارات).

4- دور التكنولوجيا في إدارة الابداع.

تعد التكنولوجيا وسيلة مبدئية لمنافسة المؤسسات ويمكن أن ينتج عنها انفاق كثير وجهود كبيرة، فالتكنولوجيا تبدأ بنتائج البحوث الأساسية، التي من الممكن أن تنتج في السلع المسوقة، وقد تكون مثل هذه البحوث طويلة الأجل، ولا يمكن للمؤسسة أن تبقى وتنمو إلا إذا تم التغيير التكنولوجي بشكل دوري. ومن الدلائل على ذلك هو نجاح المؤسسات اليابانية في الدخول إلى الأسواق على الرغم من كثرة المنافسين في أوروبا والولايات المتحدة بالإضافة إلى وجود المساعدات المتممة كالصنيع التنافسي، والممولين والتوزيع والخدمة.

فالتغيير التكنولوجي يعمل غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة التكنولوجيا على إثارة المنافسة السوقية من قدرتها على :

«أ. التأثير على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء.

ب. التأثير على امكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة.

ج. التأثير في القوة التنافسية للمشتريين والعملاء.

د. التأثير في القوة التنافسية للمنتجين والعارضين.

هـ. التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة

ثالثا_ النتائج والمعوقات للإبداع والابتكار:

1-النتائج الايجابية للإبداع والابتكار:

-تحقيق الكفاءة :إن ثقافة التجديد والابتكار تساعد في الاستغلال الأمثل للموارد المادية وذلك من خلال إيجاد منفعة ملموسة للمواطن وبحيث تنعكس آثارها على مسيرة التنمية الشاملة التي تنشدها الحكومة ويسعى إليها المجتمع.

- تعزيز منظومة الحكم والإدارة الرشيدة: من خلال إفساح المجال للمشاركة الشعبية في صناعة القرار والحد من احتكار مجموعة من كبار الموظفين الحكوميين والتي قد لا تلبي بالضرورة حاجات وتطلعات وهموم المواطن البسيط.
- كسب ثقة المواطنين: وذلك من خلال تحسين صورة الأجهزة الحكومية والخدمات العامة.
- تقوية الشعور بالفخر والاعتزاز لدى الموظفين الحكوميين: وذلك من خلال تقوية الشعور بالاعتزاز وتشجيع ثقافة التحسين المستمر وتنمية الشعور بإمكانية التقدم والتطور والتمكين لدى الموظفين.
- المساهمة في خلق فرص مواتية للتغيير: التي تنشده الإدارة العامة على اعتبار أن الابتكار الناجح في احد القطاعات قد يؤدي إلى إفساح المجال للابتكارات في مجالات أخرى، وهذا يؤدي في نهاية الأمر إلى تهيئة بيئة مواتية لأحداث تغيير إيجابي يمس جميع جوانب الإدارة العامة، وهذه النتائج بدورها تؤدي إلى اتخاذ سلسلة من القرارات الإيجابية والتي تعود إلى استراتيجيه فعالة لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على المبادرة وفعل الكثير بدلا من مجرد التخطيط للعمل فقط واستهداف انجاز رسالة المنظمة من خلال الإدارة والتوجيه لعلاقة المنظمة مع بيئتها.

2-معوقات الإبداع والابتكار في الإدارة العامة:

- هناك كثير من المعوقات التي عادة ما تقيد الابتكار في الحكومة والتي اختصارها بالشكل التالي:
- الاهتمام الزائد بالشكليات الإدارية الجامدة (مثل الأخذ بالابتكار لكونه حديثا وان كان بلا مضمون، كان يقتني بعض المدراء تقنية المعلومات كالكمبيوترات مجرد الزينة والتفاخر.
 - أقننا تقنية معلومات دون النظر إلى ضرورة إحداث تغييرات مماثلة في القوانين واللوائح والإجراءات.
 - التمسك بالواقع أو التراث دون المخاطرة في اكتشاف مزايا التغيير والابتكار.
 - إصباغ الصفة الشخصية على الابتكار من جانب القائد إضافة إلى القصور الذاتي للموظفين الذين ينظرون إلى الابتكار على أنه من اختصاص كبار المديرين وحدهم في المنظمة.

وهناك معوقات أخرى منها:

•المعوقات الإدراكية: الصعوبة في عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية.

•المعوقات النفسية والعاطفية :الخوف من الوقوع في الأخطاء وعدم القدرة على اختزان الفكرة نقص التحديات .

•معوقات حضارية وبيئية :مشاكل نابعة من البيئة وعدم الخروج عن الأعراف والتقاليد.

•معوقات ثقافية :نقص المعلومات الضرورية وعدم التعبير عن الأفكار.

المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

أولاً: أساسيات وعموميات حول إدارة الأعمال الدولية:

1- مفهوم إدارة الأعمال الدولية:

عرفت إدارة الأعمال الدولية على أنها إدارة العمليات التجارية في المنظمات والتي تقوم بخدمة السوق العالمي، هذا بجانب أنها تقوم بالعمل في عديد من الدول ولكن كل ما تطلبه في معرفة وكذلك مهارات تقوم بتجاوز المطلوب بإدارة الأعمال العادية ومنها الإلمام بالسوق المحلي، أو الظروف التنافسية، البيئة القانونية والبيئة المالية.

إدارة الأعمال الدولية تشير إلى الإدارة الإستراتيجية والتشغيلية للشركات العاملة في الأسواق العالمية. يتطلب هذا المجال فهما عميقا للثقافات المختلفة والتحديات القانونية والاقتصادية التي تواجه الشركات في بيئة عالمية. تهدف إدارة الأعمال الدولية إلى تحقيق النجاح والاستدامة على المستوى العالمي من خلال تطوير إستراتيجيات فعالة للتوسع الدولي وإدارة العمليات المتعددة الثقافات.

من جانب آخر تجد أن إدارة الأعمال الدولية شملت كثير من الأشياء والتي تمثلت في (التصدير بطريقة متقطعة للبلدان الثانية، تواجد إستراتيجية تصدير كثيرة الفاعلية، يتواجد الوكلاء الدوليين أو قد يكون شركاء أو من المحتمل أن يكون فريق مخصص للمبيعات بشكل مباشرة في بعض البلدان.

الأعمال الدولية International business هو مصطلح يشير إلى تجارة السلع والخدمات والتكنولوجيا ورأس المال و/أو المعرفة عبر الحدود الوطنية على نطاق عالمي. تتضمن معاملات سلع وخدمات عبر الحدود بين بلدين أو أكثر. تشمل معاملات الموارد الاقتصادية رأس المال والمهارات والأشخاص لغرض الإنتاج الدولي للسلع والخدمات المادية مثل التمويل والمصارف والتأمين والبناء. تعرف الأعمال الدولية أيضا باسم العولمة.

تتراوح الشركات متعددة الجنسيات من أي نوع من النشاط التجاري أو السوق، من السلع الاستهلاكية إلى تصنيع الآلات؛ يمكن أن تصبح الشركة عملا دوليا. لذلك، لممارسة الأعمال التجارية في الخارج، يجب أن تكون الشركات على دراية بجميع العوامل التي قد تؤثر على أي أنشطة تجارية، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر: الاختلاف في الأنظمة القانونية والأنظمة السياسية والسياسة الاقتصادية وحاجز اللغة ومعايير المحاسبة وقوانين العمل ومستويات المعيشة، والمعايير البيئية، والثقافات المحلية، وثقافات الشركات، وأسواق الصرف الأجنبي، والتعريفات الجمركية، ولوائح الاستيراد والتصدير، والاتفاقيات التجارية، والمناخ، والتعليم. قد يتطلب كل من هذه العوامل تغييرات في كيفية عمل الشركات من بلد إلى آخر.

ولابد أن تضع في عين الاعتبار أن إدارة الأعمال مختصة بالأنشطة التي تتعلق بتجارة سواء كانت السلع أو حتى الخدمات بين دول العالم، والتي تكون بين الأفراد أو بين الشركات أو حتى الحكومات في الدول، حيث تجد أن تلك معاملات تقوم بالعبور بكثير من الدول التي يتواجد فيها السلع، الخدمات أو رأس المال، لو قد يتواجد فيها التكنولوجيا وكلم الملكية الفكرية، علامات تجارية، ومعهم الموارد البشرية.

تعرف «الأعمال التجارية الدولية» على أنها دراسة عملية تدويل الشركات متعددة الجنسيات. المؤسسة متعددة الجنسيات هي شركة لديها هج عالمي للأسواق و/أو الإنتاج و/أو العمليات في العديد من البلدان. تشمل الشركات متعددة الجنسيات المعروفة شركات الوجبات السريعة مثل: ماكدونالدز مايكروسوفت...

كان الاقتصادي الكندي ستيفن هايمر من أوائل العلماء الذين انخرطوا في تطوير نظرية للشركات متعددة الجنسيات. طوال حياته الأكاديمية، طور نظريات سعت إلى شرح الاستثمار الأجنبي المباشر ولماذا أصبحت الشركات متعددة الجنسيات تعمل دولياً.

هي مجموعة من العمليات تشمل تخطيط، تنظيم، قيادة، التعامل مع الثقافات، تعتمد الشركات التي تدير أعمالها على مستوى دولي وخارج الحدود الوطنية، التي أبرز سماتها أن نسبة موجوداتها ومبيعاتها وأيديها العاملة الأجنبية تشكل نسبة الثلث فأقل من النسبة الكلية، لتنفيذ وتنسيق الأنشطة الدولية - الإمداد، التسويق، المالية، الموارد البشرية، بين بلدان العالم المختلفة عبر مجموعة من الممارسات التي تشمل الاستيراد، التصدير، التحالفات، الاندماجات، الاكتسابات، الترخيص الدولي، وبالاتناد إلى استراتيجيات دولية تعد لهذا الغرض

2- الأنواع التي تتواجد في إدارة الأعمال الدولية:

شملت أنواع إدارة الأعمال الدولية كثير من الأنشطة التجارية الأساسية التي ترغب بها دول العالم، وهذا ما جعلنا نقوم بتقسيم أنواع إدارة الأعمال الدولية والتي شملت على ما يأتي:

- نوع يسمى الواردات والصادرات: يعد ذلك النوع من أكثر الأنواع التي أصبحت منتشرة من أنواع إدارة الأعمال الدولية، وهذا لأنها تعد من أساسيات المعاملات التجارية الدولية، حيث تجد أن الواردات تقوم بتدفق الداخل من قبل البضائع الر الأسواق المحلية، بينما الصادرات فهي تقوم بتدفق أيضا البضائع لخارج البلد ذاتها ويتم بيعها في البلدان الثانية.

- الترخيص: ويعد من الأنواع السهلة في الطرق المتبعة التي تستخدم في توسيع الأعمال التجارية بشكل دولي، حيث تجد أن هناك شركات تقوم باللجوء إلى ذلك النوع وهذا بسبب عدم ملكها لحق الملكية

بمنتجات معينة، وهذا الأمر يحدث من خلال استعمال الترخيص الخاص بتصدير المنتج وبيعه بالأسواق الدولية المجاورة.

- حق الامتياز: من الطرق الفعالة التي يتم استخدامها بهدف التوسيع في الأعمال التجارية وهذا يحدث بشكل عام على المستوى الوطني والمستوى الدولي، وهنا تجد أن الشركة الأم تقوم بمنح حق الامتياز إلى الشركات الثانية هذا حتى تستطيع تلك الشركات أن تقوم بممارسة الأعمال التجارية باستعمال هذه العلامة التجارية المخصصة بالشركة أيام أو يتم استعمال الاسم التجاري التابع لها.
- الاستعانة بالمصادر الخارجية: تجدها تمثلت بمنح عقود تجارية إلى الشركات الدولية.
- النقل للخارج: وهذه عملية تقوم بنقل الوظيفة لخارج البلد الأم.
- المشاريع المشتركة.
- الشركات ذات الجنسيات الكثيرة.
- الاستثمار الأجنبي بشكل مباشر.

3- عوامل تؤثر على إدارة الأعمال الدولية:

- قبل أن تقوم بعملية الأعمال الدولية لابد أن تعلم العوامل المؤثرة فيه:
- عوامل جغرافية: وهي عبارة عن تحديات نتجت من التغير الجغرافي.
- عوامل اجتماعية: وهذه العوامل شملت عوامل ناتجة من اضطرابات سياسية في الدول.
- عوامل قانونية: وهنا يلزم أن يتم التحقق من جميع سياسات قانونية أصبحت سائدة بالدولة.
- عوامل سلوكية: نتجت من ثقافة المجتمع ومعتقداته.
- عوامل اقتصادية: يلزم أن يتم معرفة الأنظمة الاقتصادية.

ثانياً أهمية إدارة الأعمال الدولية ومميزاتها:

1- أهمية إدارة الأعمال الدولية:

تمثلت في:

- تدخل الشركات في الأسواق الدولية الحديثة.
- تقوم الشركة بتوجيه الطاقة الخاصة بها للأسواق بشكل مريح.
- بإمكان الشركة أن تصل إلى المعرفة المتخصصة.
- تحصل الشركة على الفرص الخاصة بتسويق الهوية الخاصة بها بالأسواق الدولية.

2- مميزات إدارة الأعمال الدولية:

- يدل نجاح الشركات الدولية على وجود إدارة حكيمة تتميز بكفاءة عالية استطاعت أن تتكيف مع الأسواق الدولية بالرغم من الصعوبات التي يمكن أن تتعرض لها، وتتميز هذه الإدارة بما يأتي:
- الإدراك الثقافي: هي معرفة كل ما يخص الممارسة الثقافية داخل الدولة أو داخل المنطقة التي يحدث بها تداول الأعمال.
- الهيكل التنظيمي: عبارة عن تسلسل هرمي اجتماعي، حيث أن كلما كانت الثقافات متقاربة ومتساوية فإنها تعمل بشكل أفضل مع الهيكل التنظيمي.
- المرونة: المرونة هي حسن التعامل مع الأزمات والتحديات التي يمكن أن تواجه الإدارة.
- توسع الشبكات: أفضل الإدارات ذات فاعلية هي التي تمتلك شبكة مميزة كي تشارك في كافة الاتجاهات.
- الشمولية: يجب أن يكون لدى الإدارة بيئة شاملة حتى تتمكن الإدارة من الإبداع والابتكار.

3- أسباب وجود إدارة الأعمال العالمية:

وجود إدارة الأعمال الدولية يعود إلى عدة أسباب وهي:

- سرعة تطور الأسواق العالمية.
- المنتجات الدولية وعابرة القارات مميزة عن غيرها من المنتجات الأخرى.
- قد يؤدي غياب الشركة عن الصعيد العالمي أنها تصبح مهمشة وغير قادرة على المنافسة العالمية.

فوائد دراسة إدارة الأعمال الدولية (في نفس الوقت هي تحديات يجب ان تحققها المؤسسة)

لدراسة إدارة الأعمال الدولية فوائد عديدة وأهمية كبيرة في هذا المجال وسوف نعرض بعض منها فيما يلي:

- **اكتساب منظور دولي:** تقوم إدارة الأعمال الدولية بدراسة الصعوبات والمشكلات التي يمكن أن تواجه المؤسسات، ويكون بحثها في الحدود الدولية والتجارة والاقتصاد العالمي، والوصول إلى طريقة للتفاوض من الثقافات المختلفة، وتساهم هذه الطريقة في حل المشكلات على توسع مجال معرفة العالم وكذلك في تفسير وجهات النظر المختلفة، وانتشار التخصص بين الطلبة الدوليين أثناء الدراسة جعلهم يكتسبون خبرة في هذا المجال أثناء الدراسة وكيفية العمل مع الأفراد في جميع أنحاء العالم.
- **تطوير مهارات الإدارة الرئيسية:** تشمل دراسة إدارة الأعمال الدولية العمل على دراسة المشاريع الفردية والجماعية، بالإضافة إلى كتابة التقييمات وطرح الأفكار فذلك يساعد على تنمية إمكانيات الإدارة الأساسية لدى الفرد، مثل القيادة والتفكير الإستراتيجي، والتواصل، واكتساب القدرة على حل المشكلات، والقدرة على صناعة القرار، وإعطاء التقييمات.
- **تعزيز القابلية للتوظيف:** يهتم هذا التخصص بتقديم مجموعة متنوعة من الخبرات التي يرغب فيها مديرا الأعمال، والوصول إلى عدد كبير من فرصة العمل في الإدارة أو التسويق، أو المحاسبة، أو تمويل الشركات، أو الاستشارات، أو الموارد البشرية.
- **حل الصعوبات التجارية:** عندما يدرس الطالب إدارة الأعمال الدولية يكون لديه القدرة على تفسير تحديات الأعمال العالمية والمحلية أيضا والقدرة على إعطاء حلول إستراتيجية، بواسطة البحث في السوق الدولي وكذلك التفاوض مع الثقافات الأخرى، وسوف يكتسب الخبرة والإمكانيات اللازمة في مجال الاستشارات وإدارة شركة مختلفة الجنسيات.
- **التوسع والنمو الدولي:** إدارة الأعمال الدولية توفر للشركات فرصة للتوسع والنمو خارج حدودها الوطنية. يمكن للشركات الوصول إلى أسواق أكبر وعملاء جدد وفرص تجارية متنوعة. من خلال توسيع نطاق الأعمال، يمكن للشركات زيادة إيراداتها وتحقيق ميزة تنافسية قوية.
- **الاستفادة من الاقتصاد العالمي:** إدارة الأعمال الدولية تسمح للشركات بالاستفادة من الاقتصاد العالمي. يمكن للشركات تحسين تكلفة الموارد والمواد الخام والعمالة والتكنولوجيا من خلال البحث عن الأسواق التي توفر مزايا تنافسية في هذه الجوانب. كما يمكن للشركات توظيف الخبرات والمهارات المتاحة في الأسواق العالمية لتعزيز قدراتها وتطوير منتجاتها وخدماتها.

- **التعلم والتطوير:** إدارة الأعمال الدولية تعزز عملية التعلم والتطوير في الشركات. عندما تتوسع الشركة في الأسواق العالمية، يتعين عليها فهم الثقافات المختلفة والتحديات اللوجستية والقوانين واللوائح في كل سوق. هذا يعزز التعلم المستمر وتطوير المهارات القيادية والإدارية للشركة وفريقها.

- **الابتكار والتكنولوجيا:** إدارة الأعمال الدولية تعزز الابتكار والتكنولوجيا في الشركات. عندما تواجه الشركات التحديات والفرص في الأسواق العالمية، فإنها تحتاج إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة وتبني التكنولوجيا الحديثة لتلبية احتياجات العملاء والتفوق على المنافسين. يمكن أن تعزز الأسواق العالمية الابتكار وتوفر بيئة مناسبة للشركات لاكتشاف فرص جديدة وتطوير حلول إبداعية.

ثالثاً_ مجالات العمل في إدارة الأعمال الدولية وعوامل نجاحها:

1-مجالات العمل في إدارة الأعمال الدولية:

هناك العديد من المجالات والوظائف التي يستطيع خريجي إدارة الأعمال الدولية العمل فيها مثل:

- مدير الخدمات المصرفية العالمية:
- تعطي شهادة إدارة الأعمال الدولية الفرصة للعمل في أحد البنوك المحلية التي تتعامل مع الحسابات الأجنبية ويمكن العمل في البنوك الدولية العالمية.
- محلل مالي عالمي: الذي يعمل في هذا المجال يقوم بالنظر إلى المخاطر المالية على المستوى العالمي والدولي من خلال الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لهذه الدول.
- محلل إدارة عالمية: كثيرا ما يجد خريجي درجة الأعمال الدولية مكانهم في تعديل أسس إدارة الشركات، وتوضيح أماكن التقصير فيها وكذلك يعملوا على تطوير العمليات الإدارية والتفاعل التام معها ويحتاج ذلك إلى الوعي الشديد بدور الثقافات المتنوعة في الأعمال التجارية.
- مدير تسويق عالمي: يقوم مدير التسويق الدولي بتحديد القطاعات الخارجية، ويدرس احتياجات القاعدة السكانية المستهدفة، ويقوم بالإشراف على حملات الإعلانات.
- مدير تتبع الاستيراد والتصدير: يتركز دور مدير على تتبع الاستيراد والتصدير الاهتمام ومراقبة جميع نشاط المؤسسة من استيراد وتصدير والتأكد من اتباعها القواعد والأنظمة المحلية والدولية.

- محاسب دولي : تحتاج هذه الوظيفة الخبرة في قانون الضرائب الدولي، ومعرفة الأنظمة الدولية، وأسس صرف النقود.

إدارة الأعمال الدولية هي التي تهتم بالأنشطة المتعلقة بالتجارة سواء كانت سلع أو خدمات بين الدول في الداخل أو الخارج، وتتم هذه التجارة بين الأفراد أو الشركات أو الدول وهذه المعاملات التجارية تعبر الحدود لتصل إلى دول عديدة وتحمل معها السلع والخدمات، وتقوم الشركات العالمية بهذه المعاملة والتي تستطيع التكيف مع الأسواق العالمية رغم الصعوبات التي تواجهها.

2-عوامل نجاح إدارة الأعمال الدولية:

تتوفر عدة عوامل مهمة لنجاح إدارة الأعمال الدولية. إليك توسيعا عن بعض هذه العوامل:

1- البحث والتخطيط الجيد: يجب على الشركات إجراء البحوث اللازمة والتخطيط الجيد قبل

التوسع في الأسواق العالمية. يتضمن ذلك فحص الطلب والعرض في الأسواق المستهدفة وتقييم المنافسة وتحليل العوامل الاقتصادية والثقافية والقانونية. من خلال فهم السوق وتحليلها بدقة، يمكن للشركات اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة .

2- تكوين فريق قيادة قوي: يعد تشكيل فريق قيادة قوي ضرورة لنجاح إدارة الأعمال الدولية.

يجب أن يكون للفريق القدرة على التعامل مع التحديات الثقافية والقانونية والاقتصادية المتعددة. يجب أن يكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتعامل مع التغيرات المفاجئة والتكيف مع البيئات المختلفة.

3- بناء شبكة علاقات قوية: تعد بناء شبكة علاقات قوية مع الشركاء والعملاء المحليين أمرا حاسما

في إدارة الأعمال الدولية. يساعد ذلك في فهم أفضل للسوق وتوفير الدعم المحلي والمعرفة. يمكن للشركات بناء علاقات قوية من خلال الحضور في المعارض والمؤتمرات الدولية والتعاون مع الشركاء المحليين.

4- الابتكار والتكنولوجيا: يعتبر الابتكار واعتماد التكنولوجيا الحديثة عاملا حاسما في نجاح إدارة

الأعمال الدولية. يجب أن تكون الشركات مبتكرة ومتطورة في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء العالميين. كما يمكن للتكنولوجيا تعزيز العمليات الداخلية وتحسين الكفاءة والاتصالات في الشركة.

5- الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: يعتبر الالتزام بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية عاملا

مهما في إدارة الأعمال الدولية. يتطلب ذلك اعتبار العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية في تطوير الأعمال وتوسيعها. يمكن للشركات أن تكسب سمعة جيدة وتحظى بدعم المستهلكين والمجتمعات المحلية من خلال ممارسة الأعمال التجارية المستدامة والمسؤولة.

باستخدام هذه العوامل الحاسمة، يمكن للشركات تحقيق النجاح والاستدامة في إدارة الأعمال الدولية.

3- إستراتيجيات إدارة الأعمال الدولية:

إستراتيجيات إدارة الأعمال الدولية تهدف إلى تحقيق النجاح والاستدامة في الأسواق العالمية. إليك توسيعا عن بعض إستراتيجيات إدارة الأعمال الدولية:

➤ **تحليل السوق واختيار الأسواق المستهدفة:** يجب على الشركات إجراء تحليل شامل للسوق وتحديد الأسواق المستهدفة التي تتناسب مع منتجاتها وخدماتها. ينبغي أن يشمل التحليل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتنافسية. من خلال فهم تلك الأسواق واحتياجاتها، يمكن للشركات تحديد إستراتيجيات فعالة للتوسع وتسويق منتجاتها.

➤ **التكيف مع التنوع الثقافي:** يعتبر التنوع الثقافي عنصرا حاسما في إدارة الأعمال الدولية. يجب على الشركات فهم الثقافات المختلفة وتعامل بشكل حساس وملائم مع العملاء والشركاء المحليين. ينبغي أن تعكس إستراتيجيات التسويق والاتصال تلك التنوعات وتحترم العادات والقيم المحلية.

➤ **التعاون الدولي والشراكات:** يمكن للشركات تعزيز فرص النجاح من خلال التعاون الدولي وتكوين الشراكات الإستراتيجية. يمكن أن تتضمن ذلك التعاون مع شركاء محليين للوصول إلى السوق المحلية والاستفادة من المعرفة المحلية والشبكات. كما يمكن للشركات الانضمام إلى منظمات وجمعيات دولية لتوسيع نطاق تواجدها وزيادة فرص العمل والتعاون.

➤ **التكنولوجيا والابتكار:** يعتبر الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار جزءا أساسيا من إستراتيجيات إدارة الأعمال الدولية. يجب على الشركات الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة وتطوير منتجات وخدمات جديدة. يمكن أن تساعد التكنولوجيا في تقليل التكاليف وتحسين الاتصالات وتسهيل إدارة الشركات عبر الحدود.

➤ **التسويق العالمي والتخصيص المحلي:** يجب أن تتبنى الشركات إستراتيجيات تسويق عالمية تأخذ في الاعتبار الاختلافات المحلية. ينبغي أن تكون الحملات الإعلانية والتسويقية متنوعة وملائمة للسوق

المستهدفة. يمكن أن تستخدم الشركات وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق عبر الإنترنت للوصول إلى جمهور واسع وزيادة الوعي بالعلامة التجارية.

➤ **إدارة السلسلة اللوجستية العالمية:** تعد إدارة السلسلة اللوجستية العالمية جزءاً هاماً من إستراتيجيات إدارة الأعمال الدولية. يجب على الشركات تحقيق التوازن بين تكاليف الإنتاج وتوصيل المنتجات في الوقت المحدد وجودة عالية. ينبغي توظيف تقنيات النقل الحديثة وتطوير شراكات موثوقة مع شركات الشحن والتخزين في السوق المستهدفة.

بتبني هذه الإستراتيجيات وتنفيذها بشكل فعال، يمكن للشركات تحقيق النجاح والتميز في إدارة الأعمال الدولية.

4- اختيار الأسواق العالمية:

اختيار الأسواق العالمية هو عملية حاسمة في إدارة الأعمال الدولية. يتعين على الشركات اتخاذ قرارات إستراتيجية حكيمة لاختيار الأسواق المستهدفة التي تتوافق مع أهداف النمو وتوسيع العمليات الدولية. إليك توسيعاً عن بعض جوانب اختيار الأسواق العالمية:

1- **تحليل السوق والاحتياجات:** يجب على الشركات تحليل السوق المحتملة وفهم احتياجاتها ومتطلباتها. ينبغي تقييم حجم السوق ونموها المحتمل ومدى تناسب منتجات الشركة مع هذه الاحتياجات. يمكن أن تشمل هذه العملية دراسة للمنافسة المحلية وتقييم القدرة على التفوق في السوق.

2- **العوامل الاقتصادية والسياسية:** يجب أن تأخذ الشركات في الاعتبار العوامل الاقتصادية والسياسية عند اختيار الأسواق العالمية. ينبغي تقييم استقرار الاقتصاد والتشريعات الحكومية والسياسات التجارية المعمول بها في السوق المستهدفة. يمكن أن تؤثر هذه العوامل على فرص النجاح واستدامة العمل في السوق.

3- **التوافق الثقافي واللغوي:** يعتبر التوافق الثقافي واللغوي أمراً حاسماً في اختيار الأسواق العالمية. يجب أن تتوافق ثقافة الشركة وقيمها مع ثقافة السوق المستهدفة. ينبغي أيضاً أن يتمتع فريق العمل بالقدرة على التعامل مع اللغة المحلية وفهم التقاليد والعادات المحلية.

4- **البنية التحتية والتوزيع:** يجب أن تقيم الشركات البنية التحتية ونظام التوزيع في الأسواق المحتملة. ينبغي أن يكون هناك توافر منافذ توزيع فعالة وشبكة لوجستية موثوقة لضمان توصيل المنتجات والخدمات بفاعلية. كما ينبغي تقييم وجود قنوات توزيع محلية وشركاء إستراتيجيين يمكن الاعتماد عليهم في السوق.

5- **تقييم الاستدامة والمخاطر:** يجب أن تقيم الشركات الاستدامة والمخاطر المرتبطة بالأسواق المحتملة. ينبغي تقييم الاستقرار السياسي والاقتصادي على المدى الطويل، بالإضافة إلى تحليل المخاطر القانونية والتنظيمية والتحديات الثقافية. يساعد هذا التقييم على اتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة وتحقيق نجاح مستدام في الأسواق العالمية.

اختيار الأسواق العالمية بشكل صحيح يمكن أن يفتح أفقا جديدة للنمو والتوسع للشركات. يجب على الشركات أن تتبع أساليب وإستراتيجيات دقيقة ومتعددة الأبعاد لتحقيق النجاح في الأسواق الدولية.

رابعاً_ إدارة الابتكار والعمليات والتكنولوجيا في الأعمال الدولية وتحقيق النجاح:

1- إدارة الابتكار والتكنولوجيا في الأعمال الدولية:

إدارة الابتكار والتكنولوجيا تلعب دورا حيويا في نجاح الأعمال الدولية. تساعد الابتكارات واستخدام التكنولوجيا على تحقيق تنافسية قوية وتحسين الكفاءة وتوسيع النطاق العالمي. إليك توسيعا عن بعض جوانب إدارة الابتكار والتكنولوجيا في الأعمال الدولية:

- **تحسين العمليات والكفاءة:** يمكن للتكنولوجيا أن تساهم في تحسين العمليات وزيادة الكفاءة في الأعمال الدولية. من خلال استخدام أنظمة إدارة الموارد المؤسسية وبرامج التخطيط والمراقبة والتحليل، يمكن تحسين سلامة العمل وتقليل الوقت والجهد المبذولين
- **التطوير والتكنولوجيا الجديدة:** يجب على الشركات أن تولي اهتماما كبيرا للتطوير واعتماد التكنولوجيا الجديدة في الأعمال الدولية. يمكن أن تساعد الابتكارات التكنولوجية في تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات الحالية، واستكشاف فرص جديدة للنمو والتوسع.
- **رقمنة العمليات والتسويق:** يجب على الشركات استخدام التكنولوجيا لرقمنة العمليات والتسويق في الأعمال الدولية. يمكن أن تشمل ذلك استخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والتجارة الإلكترونية للوصول إلى العملاء العالميين وتسويق المنتجات والخدمات بفعالية.
- **التعاون والابتكار المشترك:** ينبغي على الشركات أن تشجع التعاون والابتكار المشترك في الأعمال الدولية. يمكن أن تستفيد الشركات من شراكات إستراتيجية مع شركات تكنولوجية متقدمة أو مؤسسات بحثية لتبادل المعرفة والخبرات وتطوير حلول مبتكرة.

- **التحليلات والذكاء الاصطناعي:** يمكن للتحليلات والذكاء الاصطناعي أن يساهما في تحسين إدارة الأعمال الدولية. يمكن استخدام التحليلات لفهم السوق وتوقع الاتجاهات واتخاذ القرارات الإستراتيجية الأفضل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة العملاء وتخصيص الخدمات بشكل أفضل.

إدارة الابتكار والتكنولوجيا بشكل فعال في الأعمال الدولية يمكن أن يساهم في تحقيق التنافسية والنجاح في سوق عالمي متنامٍ. يجب على الشركات الاستثمار في الابتكار والتكنولوجيا واستخدامهما بطريقة إستراتيجية ومبتكرة.

2- إدارة العمليات في الأعمال الدولية:

إدارة العمليات في الأعمال الدولية تعتبر أمراً حاسماً لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل وضمان تنجيز الأنشطة بنجاح. يتطلب إدارة العمليات في السياق الدولي مهارات خاصة وتحديات فريدة. إليك توسيعاً عن بعض جوانب إدارة العمليات في الأعمال الدولية:

- **توحيد العمليات والمعايير:** يجب على الشركات توحيد العمليات والمعايير في جميع الشركات التابعة والفروع الدولية. ينبغي وضع إطار عمل موحد يحدد الإجراءات والمعايير التشغيلية لضمان التنسيق والتوازن بين الوحدات المختلفة.

- **إدارة سلسلة التوريد العالمية:** يجب أن تكون إدارة سلسلة التوريد فعالة في الأعمال الدولية. ينبغي على الشركات تحسين تنسيق الشركاء والموردين وتخطيط الإنتاج وإدارة المخزون والنقل بطريقة تلبي احتياجات العملاء وتحقق الكفاءة.

- **الاستفادة من التكنولوجيا:** يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين إدارة العمليات في الأعمال الدولية. من خلال استخدام أنظمة إدارة الموارد المؤسسية وبرامج التخطيط والمراقبة وتتبع العمليات، يمكن تحسين التنسيق وزيادة الكفاءة وتقليل الخطأ البشري.

- **تعزيز التعاون والتواصل:** يجب على الشركات تعزيز التعاون والتواصل الفعال بين الفروع والفرق العاملة في الأعمال الدولية. يمكن أن تساهم التقنيات المتقدمة في تحسين التواصل والتعاون عبر الحدود، مثل استخدام البريد الإلكتروني وتطبيقات الفيديو ومنصات التعاون عبر الإنترنت.

- **مراقبة الأداء وتحسينه:** يجب أن تتابع الشركات مؤشرات الأداء الرئيسية ومراقبة أداء العمليات في الأعمال الدولية. يتعين تحليل البيانات وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتنفيذ إجراءات التحسين المستمر لضمان الجودة والكفاءة.

إدارة العمليات الدولية تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنسيقاً محكماً لضمان تنفيذ الأنشطة بنجاح في سياق عالمي. يجب على الشركات الاستثمار في القدرات والتكنولوجيا المناسبة وتبني الأفضليات المناسبة لضمان نجاح إدارة العمليات الدولية.

3- الابتكار في الأعمال الدولية:

- الابتكار هو عنصر أساسي في نجاح الأعمال الدولية. يمكن أن يساعد الابتكار في تحقيق التنافسية وتطوير فرص جديدة وتحقيق النمو في السوق العالمي. وهنا بعض جوانب الابتكار في الأعمال الدولية:
- التفكير الإبداعي وتولي الأفكار الجديدة: يجب على الشركات أن تشجع التفكير الإبداعي وتولي الأفكار الجديدة في الأعمال الدولية. يمكن أن تنشأ الأفكار الجديدة من خلال البحث والتطوير والاستشراف والتواصل مع العملاء وفهم احتياجاتهم المتغيرة.
- تشكيل ثقافة الابتكار: يجب على الشركات تشكيل ثقافة الابتكار في جميع مستوياتها. ينبغي تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار وتبني مبادرات الابتكار وتوفير الدعم والموارد اللازمة لتنفيذها. يجب أن يتم تشجيع الخطأ البناء والتعلم من التجارب لتعزيز الابتكار.
- التعاون والشراكات الإستراتيجية: يمكن أن تساعد الشراكات والتعاون الإستراتيجي في تعزيز الابتكار في الأعمال الدولية. يمكن تبادل المعرفة والخبرات مع شركاء الأعمال والمؤسسات البحثية والجامعات لتطوير حلول مبتكرة وتحقيق التفوق التنافسي.
- اعتماد التكنولوجيا الجديدة: يجب على الشركات استكشاف واعتماد التكنولوجيا الجديدة في الأعمال الدولية. من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة والتجارة الإلكترونية، يمكن تحسين العمليات وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- المرونة والاستجابة للتغير: يجب أن تكون الشركات مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات في السوق العالمي. ينبغي أن تبني الشركات ثقافة المرونة والابتكار المستمر وتحسين المنتجات والعمليات بناءً على ردود الفعل وتغيرات الطلب.

الابتكار في الأعمال الدولية يتطلب رؤية إستراتيجية والتزام بالتطوير المستمر. يجب على الشركات أن تبقى متحفظة ومستعدة لتجربة أفكار جديدة واستكشاف فرص جديدة لتحقيق النجاح في السوق العالمي.

4- التواصل وإدارة العلاقات الدولية:

التواصل وإدارة العلاقات الدولية هما جزء أساسي من نجاح الأعمال الدولية. يمكن أن يساعد التواصل الفعال وإدارة العلاقات في بناء شبكات قوية، وتعزيز التفاهم الثقافي، وتحقيق الشراكات الإستراتيجية. إليك توسيعاً عن بعض جوانب التواصل وإدارة العلاقات الدولية:

- **التواصل الثقافي واللغوي:** يجب أن يكون التواصل مع الشركاء والعملاء الدوليين عبر الثقافات واللغات فعالاً. يجب على الشركات فهم الاختلافات الثقافية واحترام التقاليد والقيم في البلدان المستهدفة، واستخدام الترجمة المهنية عند الحاجة لضمان تفاهم دقيق.
- **بناء العلاقات الإستراتيجية:** يجب على الشركات بناء علاقات إستراتيجية مع الشركاء والعملاء الدوليين. ينبغي توجيه الجهود نحو تطوير الثقة والتعاون المستدام، وتبادل المعرفة والمصالح المشتركة، وتحقيق المزايا المتبادلة في العلاقات الدولية.
- **التفاهم القانوني والتنظيمي:** يجب على الشركات فهم القوانين واللوائح المحلية والدولية في الأسواق التي تعمل فيها. ينبغي الامتثال للتشريعات والمعايير القانونية والأخلاقية المعمول بها، وضمان الامتثال للتنظيمات والقوانين الدولية المتعلقة بالتجارة والاستثمار.
- **إدارة الأزمات وحل المشكلات:** يجب أن تكون الشركات مستعدة لإدارة الأزمات وحل المشكلات في الأعمال الدولية. يتعين تطوير إستراتيجيات للتعامل مع التحديات المحتملة والتواصل بشكل فعال في حالات الأزمات للحفاظ على سمعة الشركة وعلاقاتها الدولية.
- **استخدام التكنولوجيا لتعزيز التواصل:** يمكن أن يساعد استخدام التكنولوجيا المتقدمة في تعزيز التواصل في الأعمال الدولية. يمكن استخدام وسائل الاتصال عبر الإنترنت مثل البريد الإلكتروني والمؤتمرات عبر الفيديو ووسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل مع الشركاء والعملاء وتبادل المعلومات بشكل سريع وفعال.
- **إدارة العلاقات الدولية والتواصل الفعال:** يساهمان في بناء قواعد قوية للنجاح في الأعمال الدولية. يجب أن تكون الشركات مدركة لأهمية التواصل الثقافي والبناء على العلاقات المستدامة لتحقيق التفوق التنافسي وتحقيق النمو العالمي.

5- تحقيق النجاح في إدارة الأعمال الدولية:

لتحقيق النجاح في إدارة الأعمال الدولية، يجب على الشركات الاستثمار في فهم السوق العالمية وتحليلها وتطوير إستراتيجيات فعالة للتوسع الدولي. يجب أن تكون الشركات مستعدة للتكيف مع التحديات والتغيرات والابتكار في الأسواق العالمية. يجب أيضاً أن تكون الشركات قادرة على بناء فرق عمل متعددة الثقافات وإدارتها بشكل

فعال. بتطبيق الإستراتيجيات الصحيحة والتوجه الإداري المناسب، يمكن للشركات تحقيق النجاح والنمو في إدارة الأعمال الدولية.

– **الشركات متعددة الجنسيات Componies Multinational**: وهي الشركات التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد، ويتواجد في هذا البلد مرافق الإنتاج ودوائر التسويق بشكل مستقل، وأبرز خصائص هذه الشركات: – تكون لها أكثر من جنسية. – تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من بلد. – تملك مرونة جغرافية عالية. – تحقق عوائد عالية من الأعمال الدولية تصل إلى 40 % من مجموع أرباحها. – تركز اهتمام على التسعير أكثر من ترويج السلع والخدمات. أما أبرز متطلبات زيادة فاعلية هذا النوع من الشركات، هي بدراسة الثقافة التنظيمية Culture a Orgnaizational إذ سيلتقي موظفين من عدة ثقافات وبيئات مختلفة وبالتالي تصبح إدارتهم في حاجة إلى معرفة ودراسة لتحقيق أهداف الشركة وتوجيهها بشكل صحيح وبتفاهم متبادل عال.

– **الشركات العالمية Companies Global**: وهي الشركات التي لا وطن لها من حيث التوجه والنظرة لأعمالها، وتمثل هذه الشركات مرحلة متقدمة ومعقدة. لأن أعمالها تكون عابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط ببلد معين أو جنسية محددة. أما أبرز خصائصها:

- تصيغ استراتيجيات دولية متعددة وعملقة ومتغيرة باستمرار.
- تكون متعددة الثقافات وتقوم على التنوع والتناقض وتستفيد من كل المتغيرات، فعندما تخسر في مكان تعوض بالربح في مكان آخر.
- تملك مديرون متميزون يساعدهم إستراتيجيون بارعون في التسويق والإنتاج والتمويل والموارد البشرية.
- تحصل على التمويل من أي مكان في العالم وتخصصه لتطوير منتجات إدارة مشروعات متنقلة وبالتالي لا تواجه مشاكل تمويلية.
- تنافس نفسها وكأنها تعملقت وانقسمت على نفسها، بحيث تنافس فروعها الإقليمية في مضمار عالمي مفتوح.

المراجع:

- أحمد، إبراهيم أحمد: الجوانب السلوكية من الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000.
- أحمد سيد مصطفى : نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مراجعة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2001 .
- أحمد، حافظ فرج و حافظ، محمد صبري: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة عالم الكتب، 2003.
- احمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- إسماعيل، قباري محمد: علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، الإسكندرية، منشأة المعارف.
- البدري، طارق عبد الحميد: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- الدويك، تيسير و آخرون : أسس الإدارة التربوية و المدرسة و الإشراف التربوي ط2، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
- الشريف، علي: الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- الصحن، محمد فريد وآخرون: مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية 2001-2002.
- العجمي، محمد حسنين: الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000.
- بيتر كوك، ترجمة خالد العامري : إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- جمال الدين محمد المرسى. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين. كلية التجارة . جامعة المنوفية، 2003.
- تيسير صبحي، الموهبة و الابداع، طرائق التشخيص، و ادواته المحسوبة، دار التنوير للنشر و التوزيع، عمان 1992.
- حمادات، محمد حسن (وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
- حريم، حسين :إدارة المنظمات – منظور كلي، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2003.
- حسين، عبد الفتاح دياب: طريقك إلى الإدارة الفعالة، بدون بلد ودار نشر 1998.

- حسن أبشر الطيب : محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، القاهرة، 1998.
- راتشمان ،دافيد و آخرون :الإدارة المعاصرة، ترجمة محمد رفاعي، محمد أحمد عبد المتعال، المملكة العربية السعودية، 2001.
- روث، وليم :تطور نظرية الإدارة، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- رعد حسن الصرن : كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، سلسلة رضا للمعلومات، الجزء الثاني، دمشق، 2003.
- زويلف، مهدي حسن وآخرون:التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 1999م.
- طاهر مرسى عطية. أساسيات إدارة الأعمال الدولية. القاهرة. دار النهضة العربية.
- رضا عبد السلام. محددات الإستثمار الاجنبي المباشر فى عصر العولمة . القاهرة. المكتبة العصرية. 2007.
- شوقي، طريف:السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 2003.
- عبد الناصر محمد على حمودة. إدارة التنوع الثقافى فى الموارد البشرية. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية البشرية. 2005.
- عبد الفتاح، عبد الحميد:الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات ق 21 ،القاهرة مجموعة النيل العربية 1999.
- عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري التنظيمي في المؤسسات المعاصرة، مطابع الرأي، عمان 1994.
- عبود، عبد الغني:إدارة التربية في عالم متغير، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.
- عبوي، زيد منير سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام، عمان، مكتبة دار الثقافة 2006.
- العتيبي، سعد بن مرزوق. دور القيادة التحويلية في إدارة التغيي، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جدة، المملكة العربية السعودية.

- عطية حسين أفندي : اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز البحوث السياسية، جامعة القاهرة، 1994.
- عطوي، جودت عزت الإدارة التعليمية والاشراف التربوي اصولها وتطبيقاتها. عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع. 2008.
- على عباس. إدارة الأعمال الدولية: الإطار العام. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى، 2003.
- سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوى: إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- لعويسات، جمال الدين : مبادئ الإدارة، الجزائر، دار هومة، 2005.
- فوزية عيد أحمد مبروك. إدارة الموارد البشرية: مدخل وظيفي. القاهرة. الناشر غير مبين. 2007.
- مرسي، محمد منير: الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب، 1999.
- مهدي السامرائي : إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- محمود محمد السيد. السلوك التنظيمي. القاهرة. كلية التجارة. جامعة عين شمس 2008.
- محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- محمد موسى عثمان : تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، مرجع الإدارة وتحديات التغيير، سعيد يس عامر، دار الكتب، القاهرة، 2001.
- هاشم، عبد العزيز: أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل، دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسقارة، القاهرة، 2001.