



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

محاضرات مقياس

مدخل لإدارة الأعمال

مطبوعة موجهة للسنة الثانية علوم مالية ومحاسبة، علوم التسيير،

علوم اقتصادية، والعلوم التجارية

من إعداد أستاذة المقياس:

د. لأكسي فوزية

السنة الجامعية

2025 / 2024

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
06-02	قائمة المحتويات
07	قائمة الجداول
07	قائمة الأشكال
08	دليل مقياس: مدخل لإدارة الأعمال
10	مقدمة
المحور الأول: أساسيات حول الإدارة	
	تمهيد
13	1- مفهوم الإدارة
13	2- نشأة الإدارة
14	3- خصائص الإدارة
15	4- تصنيفات الإدارة
16	5- أهمية الإدارة
17	6- هل الإدارة علم أم فن؟
17	7- الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال
17	8- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
المحور الثاني: مدارس الفكر الإداري	
	تمهيد
21	أولاً: المدرسة الكلاسيكية
21	1- المدرسة العلمية
22	2- المدرسة الوظيفية (مدرسة العملية الإدارية)
23	3- المدرسة البيروقراطية
24	ثانياً: الاتجاهات الحديثة في الإدارة
25	1- تيار العلاقات الإنسانية
25	2- المدرسة السلوكية
25	3- نظرية Z لـ وليام أوتشي W Ouchi
26	4- نظرية سلم الحاجات الأساسية لـ ماسلو MASLOW

27	5- المدرسة النظامية
27	ثالثا: الاتجاهات المعاصرة في التسيير
27	1- تعريف الإدارة بالأهداف MBO
27	2- أسس الإدارة بالأهداف
28	3- خطوات ومراحل الإدارة بالأهداف
المحور الثالث: النظرية الموقفية	
30	تمهيد
30	1- النشأة
30	2- تعريف النظرية الموقفية
31	3- مؤسس النظرية الموقفية
32	4- أهمية وتطبيقات النظرية الموقفية
32	5- الافتراضات الأساسية لنظرية القيادة الموقفية
32	6- خصائص النظرية الموقفية
33	7- أسس النظرية الموقفية
34	8- نظريات القيادة الموقفية الأخرى
36	9- تقييم النظرية الموقفية
37	10- النظرية الموقفية والمتغيرات التي تحكم التنظيم الإداري
المحور الرابع: إدارة التغيير	
43	تمهيد
43	1- تعريف إدارة التغيير
43	2- الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير
43	3- أهداف التغيير
44	4- خصائص إدارة التغيير
46	5- خطوات إدارة التغيير المؤسسي
47	6- مستويات إدارة التغيير
48	7- أفضل ممارسات إدارة التغيير
48	8- معوقات التغيير
المحور الخامس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة الجودة	

50	تمهيد
50	1- مفهوم إدارة الجودة
51	2- التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة
52	3- فوائد إدارة الجودة الشاملة
52	4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة
52	5- متطلبات إدارة الجودة الشاملة
54	6- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
المحور السادس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال	
56	تمهيد
56	1- تعريف أخلاقيات الأعمال
57	2- الفرق بين أخلاقيات العمل وأخلاقيات المهنة
57	3- أنواع الأخلاقيات
58	4- أهمية أخلاقيات الأعمال
58	5- مصادر أخلاقيات العمل
60	6- مبادئ أخلاقيات الأعمال
61	7- مشكلة أخلاقيات العمل وعوائق الالتزام بها
62	8- بعض التجارب العالمية في تطبيق أخلاقيات الأعمال
المحور السابع: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: الحوكمة	
66	تمهيد
66	1- نشأة الحوكمة
66	2- تعريف الحوكمة
67	3- مبررات وجود الحوكمة
68	4- أهداف الحوكمة
70	5- ضوابط الحوكمة
المحور الثامن: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: المسؤولية الاجتماعية	
73	تمهيد
73	1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات
74	2- أنواع المسؤولية الاجتماعية
74	3- الاتجاهات الحديثة في المسؤولية الاجتماعية للشركات

75	4- أهمية المسؤولية الاجتماعية في العصر الحديث
76	5- العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
76	6- أبعاد المسؤولية الاجتماعية
77	7- مكونات المسؤولية الاجتماعية
78	8- متطلبات تطبيق المسؤولية الاجتماعية
المحور التاسع: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة المعرفة	
80	تمهيد
80	1- تعريف إدارة المعرفة
81	2- أهمية إدارة المعرفة
83	3- عناصر إدارة المعرفة
83	4- الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة
84	5- العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة
85	6- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
86	7- الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة
87	8- أثر الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي
المحور العاشر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة الإبداع والابتكار	
89	تمهيد
89	1- تعريف الإبداع والابتكار
89	2- أنواع الإبداع والابتكار
90	3- خصائص الإبداع
90	4- أهمية إدارة الإبداع والابتكار
91	5- الاتجاهات الحديثة في إدارة الإبداع والابتكار
المحور الحادي عشر: إدارة الأعمال الدولية	
94	تمهيد
94	1- تعريف الأعمال الدولية
95	2- أنواع الأعمال الدولية
97	3- أشكال الاحتكارات والتكتلات في الأعمال الدولية
98	4- أدوات النجاح في إدارة الأعمال الدولية
98	5- أهمية الأعمال الدولية

99	6-مناهج إدارة الأعمال الدولية
100	7-العوامل الواجب مراعاتها في التجارة الدولية
101	8-العوامل المؤثرة في إدارة الأعمال الدولية
101	9-استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية
102	10- تحديات إدارة الأعمال الدولية
103	خاتمة
104	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نشاطات المؤسسات الصناعية حسب فايول	22
02	مصادر أخلاقيات الأعمال	59
03	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات	67

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مزايا وعيوب النموذج البيروقراطي	24
02	افتراضات ماكريجور	25
03	المقارنة بين النموذج الياباني والأمريكي	26
04	معوقات التغيير	48
05	الفرق بين أخلاقيات العمل وأخلاقيات المهنة	57
06	أهمية المسؤولية الاجتماعية	75
07	العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة	84
08	الفرق بين الإستثمار الأجنبي المباشر والإستثمار الأجنبي غير المباشر	96

دليل المادة التعليمية Syllabus

اسم المادة: مدخل لإدارة الأعمال			
الميدان	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الفرع	علوم مالية ومحاسبة
التخصص	///////	المستوى	الثانية ليسانس
السداسي	الثالث	السنة الجامعية	
التعرف على المادة التعليمية			
اسم المادة	مدخل لإدارة الأعمال	وحدة التعليم	المنهجية
عدد الأرصدة	04	المعامل	02
الحجم الساعي الأسبوعي	01 سا 30	المحاضرة (عدد الساعات في الأسبوع)	01 سا 30
أعمال م/تظ (عدد الساعات في الأسبوع)	////////////////////	أعمال م/ت (عدد الساعات في الأسبوع)	////
وصف المادة التعليمية			
الهدف العام للمادة التعليمية	تمكين الطالب من استيعاب أهمية إدارة الأعمال للمنظمات والمؤسسات في الجانب التطبيقي والعملية بعدما تطرق إليها في مدخل نظري في مادة مدخل لعلم اجتماع المنظمات.		
أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها)	<p>تلقين 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تمكين الطالب من إدراك أهمية إدارة الأعمال كمنهاج علمي لإدارة كل منظمة مهما كان حجمها، وتلقيه المعارف الأساسية لإدارة الأعمال. - تعريف الطالب بأهمية المقاربة بالنظم في وقتنا الحالي واعتبار المنظمة نظام. 		
طريقة التقييم			
تدرس المادة في شكل محاضرات طبيعة تقييمها امتحان دون مراقبة مستمرة، يقاس معدل المادة بنقطة الامتحان %100.			
معدل المادة		نقطة الامتحان في المحاضرة =	
Moy.M		= Note Ex%100	



مقدمة:

تعد الإدارة عملية جوهرية لتسيير حياة الأفراد وأنشطتهم، وتبرز ممارسات الإدارة من خلال حاجة الفرد لترتيب حياته وشؤون أسرته، وكذلك في المنشآت الصغيرة أو المنظمات الكبيرة التي يجب وضعها تحت آلية تنظيمية تؤدي لتحقيق أهدافها، فالمجتمع بحاجة إلى آلية يتم بموجبها توجيه منظماته وترتيب سير علاقاته وشؤونه ومتطلباته اليومية، كل ذلك يتم بموجب وسيلة هامة وهي الإدارة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يطمح إليها المجتمع أفرادا ومنظمات، حيث أن الإدارة تعتبر عنصرا مهما في النظام المؤسسي، لما لها من فعالية في تحسين ظروف العمل وتقدمه، وقد أبدع الباحثون في هذا المجال في تطوير الأساليب الإدارية وتنمية القيادات، إذ يعد تكامل العمل الإداري عاملا أساسيا في تطوير الأداء والمؤسسات، كما أن الإدارة ببساطة هي إدارة وتنسيق الموارد المتاحة للوصول إلى أهداف محددة والتي تتطلب مهارات تنظيمية وفنية وسلوكية، بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة والتكيف مع المتغيرات البيئية، حيث تلعب الإدارة دورا محوريا في تنظيم الأعمال وتحسين بيئة العمل، كما تقوم بتحليل المشاكل مع تقديم الحلول المبتكرة وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المسطرة وتتطلب الإدارة الحديثة فهما عميقا للمفاهيم الإدارية وتطبيقها بشكل فعال لضمان استمرارية وتطور المؤسسات.

كما يعتبر مدخل إدارة الأعمال مقياسا أساسيا حيث سعينا من خلال هذه المطبوعة لتقديم محاضرات حول أهم المواضيع التي وردت في مقرر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة، العلوم التجارية، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ولقد حرصنا من خلال عرض هذه المواضيع إلى التركيز على التلخيص والشمول والبساطة في الشرح، أملا منا أن يساهم هذا العمل في تقديم ما هو مهم وواضح، ويسهل استيعابه من قبل الطلبة، كما نرجو أن يعود هذا العمل بالفائدة من الناحية المنهجية والعلمية على من يطلع على هذا العمل، ومنه فإن لهذا المقياس أهمية بالغة بالنسبة للطلبة في جميع التخصصات نظرا لما سيقدمه لهم من معارف ومكتسبات تساعدهم على دمج المكتسبات مع المقاييس الأخرى، وتهدف المطبوعة الموضوعية بين أيدينا إلى تعريف الطالب بأهم المبادئ والأفكار والمدارس الإدارية، بالإضافة إلى أهم الاتجاهات الحديثة للإدارة والمتمثلة في إدارة التغيير، إدارة الجودة، أخلاقيات العمل، الحوكمة المسؤولة الاجتماعية، إدارة المعرفة، إدارة الابداع والابتكار، وأخيرا أساسيات حول ادارة الاعمال الدولية، وكلها تعتبر ممارسات باتت ضرورية داخل المؤسسات والتي من شأنها الحفاظ على بقاءها واستمراريتها، ولإلمام ببرنامج مقياس "مدخل لإدارة الاعمال" وفق البرنامج الوزاري الجديد تم تقسيم المطبوعة إلى المحاور التالية:

- ❖ المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة.
- ❖ المحور الثاني: مدارس الفكر الإداري.
- ❖ المحور الثالث: النظرية الموقفية.
- ❖ المحور الرابع: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة التغيير.

- ❖ المحور الخامس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة الجودة.
- ❖ المحور السادس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال.
- ❖ المحور السابع: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: الحوكمة.
- ❖ المحور الثامن: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: المسؤولية الاجتماعية.
- ❖ المحور التاسع: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة المعرفة.
- ❖ المحور العاشر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة الإبداع والابتكار.
- ❖ المحور الحادي عشر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة الأعمال الدولية .

في الأخير نتمنى من طلبتنا الكرام الاستفادة من هذا العمل المتواضع.

د.لاكسي فوزية

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة

تمهيد:

تعتبر الإدارة الحديثة من أهم مقومات تحقيق النجاح في عصرنا الحالي. فالمهارات الإدارية هي سلاح الدول المتقدمة للحفاظ على تقدمها وتطورها، وهي أمل الدول النامية في اللحاق بركب التقدم وتحقيق طموحات شعوبها. ومن هذا المنطلق خصص هذا الفصل للتعرف على نشأة الإدارة وتطورها عبر الحضارات، وكذا التعرف على مفهوم الإدارة وخصائصها وأهميتها، بالإضافة إلى علاقتها بالعلوم الأخرى.

1- مفهوم الإدارة:

يعرف بيترسوف وبلومان **Elmore Peterson and E.G Plowman** الإدارة بأنها " أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة " كما يعرف فريدريك تايلور الإدارة " هي أن تعفر بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون العمل بأحسن وأرخص طريقة ممكنة "

أما هنري فايول فيعرف الإدارة بأنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة معا" من خلال كل هذه التعريفات نستنتج أن:

- الإدارة نشاط إنساني ذو طبيعة ذهنية تطبق على الجماعة وليس الفرد، أي أن العمل الإداري يتطلب تعبئة جهود مجموعة من الأفراد؛
- إن الإدارة ضرورية لتحقيق الغايات والأهداف التي تسعى إليها المؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة النشاط فيها؛
- الإدارة هي علم وفن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛
- الإدارة هي بمثابة نظام يساعد المؤسسة على التفاعل والتكيف مع بيئتها.

من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم الإدارة في مضمونه يركز على عنصرين أساسيين هما:

- ✓ **الكفاءة:** والتي يعبر عنها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة، والتي تتضمن "الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد المالية، الموارد المعلوماتية"، بغرض تحقيق أعلى إنجاز مستهدف وبأقل الموارد المتاحة، أي أن النشاط الكفؤ هو النشاط الأقل تكلفة؛
- ✓ **الفعالية:** يشار إليها القدرة على تحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها.

2- نشأة الإدارة:

لقد مارس الإنسان الإدارة منذ زمن قديم عندما أدرك أنه لا يمكن أن يحقق ما يريد تحقيقه بالجهود الفردية فقط بل لا بد من أن يتعاون مع غيره.

فظهر النشاط الإداري عند الفرد (الإنسان)، كما ظهر أيضا عند الحضارات القديمة التي كشفت مخلفاتها الأثرية عن انجازات إدارية متقنة، وسيتم توضيح ذلك:

* الحضارة السومرية (5000 ق.م): اهتمت بحفظ السجلات والوثائق.

* الحضارة اليونانية (5000-35000 ق.م): كان اهتمامها بالعلوم والفلسفة كتخصصات قائمة بذاتها.

* الحضارة المصرية القديمة (4000-2000 ق.م) : ركزت على مجال البناء، كما تدل على ذلك الأهرامات التي اعتمد إنشائها على التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة والتصميم.

* الحضارة الفينيقية (4000 ق.م): اهتمت بالتجارة عبر البحار، تا تطلب أشكالا تنظيمية قانونية، وهي أساس العمل الإداري السليم.

* الحضارة البابلية (2000-1700 ق.م): قامت هذه الحضارة بوضع الجدران الضخمة في بابل القديمة، كما اهتمت بتحديد مسؤوليات العمل ووضع عدة معايير لها منها: تحديد الأجور، تحديد عدد ساعات العمل في اليوم، سن عدة قوانين إدارية... الخ.

* الحضارة الصينية (500 ق.م): لقد أملت الأوضاع العسكرية والتجارية على الدولة الصينية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للدفاع عن البلاد، وسور الصين العظيم دليل على ذلك، إلى جانب الاهتمام بتطوير أنظمة العمل وإجراءاته.

* الحضارة الرومانية (300 ق.م): نجح الرومان في إجراء التغييرات الإدارية اللازمة وتطويرها بشكل يتناسب مع اتساع الإمبراطورية الرومانية، حيث قاموا بوضع مبادئ إدارية عديدة في مجال التقويم الإداري ونظم الاتصالات وأحكام الرقابة على الإمبراطورية الواسعة.

* الحضارة العربية: اهتمت الحضارة العربية بالأنشطة الإدارية في جميع مراحلها وساهم الأسلوب في تطورها كما هو موضح في الآتي:

* الإدارة في العصر الجاهلي قبل الإسلام :كان شيوخ القبائل هم الإداريون والقادة الذين يديرون ويقودون قبائلهم وفق قوانين وأعراف متعارف عليها بين القبائل وقت السلم والحرب.

* الإدارة في العصر الإسلامي: جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارة المعاصرة، من خلال المبادئ التالية :

* المبدأ الأول: مبدأ الشورى : أحد أهم مبادئ الإسلام وأصل من أصول علاقات العمل، جاء الإسلام يحث على الشورى، وينهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوروبا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى { وشاورهم في الأمر } صدق الله العظيم، ويقو أيضا { وأمرهم شورى بينهم}.

3- خصائص الإدارة:

❖ العمومية أو الشمولية.

❖ التنسيق.

❖ التسلسل.

- ❖ التوازن.
- ❖ الوضوح.
- ❖ التعقيد.
- ❖ العدالة.

4- تصنيفات الإدارة:

يمكن تقسيم الإدارة إلى أصناف مختلفة بناء على مجموعة من المعايير المختلفة والمتمثلة فيما يلي:

* **من حيث طبيعتها:** تنقسم الإدارة من حيث طبيعتها إلى ما يلي:

* **إدارة المنظمات غير الربحية:** تهتم بإدارة المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، مثل إدارة المرافق العمومية والهيئات الإدارية الحكومية، التي تهدف إلى تقديم خدمات عمومية غير ربحية " الصحة، التعليم، الأمن ... "؛

* **إدارة المنظمات الربحية** "إدارة الأعمال": تهتم بإدارة منظمات الأعمال التي تمارس نشاط اقتصادي.

تهدف من خلاله إلى تحقيق الربح مثل: البنوك، شركات التأمين، متعاملي الهاتف النقال، شركة اتصالات الجزائر وغيرها.

* **من حيث مداها:** تنقسم الإدارة من حيث مداها إلى ما يلي:

* **الإدارة الإستراتيجية:** هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل على ضوء ميزات التنافسية والسعي لتنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بنقاط القوة والضعف الداخلية والسعي نحو خلق التوازن بين مختلف الأطراف ذات المصلحة؛

* **الإدارة التشغيلية (التنفيذية):** تهتم أساسا باختيار الهيكل التنظيمي، تحديد سيرورة اتخاذ القرارات عادة ما تركز على إنجاز الأنشطة قصيرة المدى.

* **من حيث موضوعها:** تنقسم الإدارة من حيث موضوعها إلى ما يلي:

* **إدارة الإنتاج (في المنظمات الصناعية) ؛**

* **إدارة التسويق؛**

* **الإدارة المالية؛**

* **إدارة التمويل (الشراء) ؛**

* **إدارة الموارد البشرية؛**

* **إدارة البحث والتطوير ... الخ**

تختلف هذه الإدارات حسب طبيعة نشاط المنظمة، مثلا في المنظمات الخدمية لا توجد ضمن هيكلها التنظيمية إدارة الإنتاج.

* من حيث مستوياتها : تحوي المنظمة عموما على ثلاثة مستويات إدارية هي :

المستوى الأول (الإدارة العليا) : يقو بمجموعة من الوظائف منها:

* وضع الخطط الإستراتيجية

* اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

* رسم السياسات الإستراتيجية.

* تحديد الأهداف الإستراتيجية.

* رسم الإطار العام للمنظمة.

* تقييم أداء الإدارات الأخرى.

المستوى الثاني (الإدارة الوسطى) : يعتبر حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة، ويقع على

عائقه عدة وظائف منها:

* الرقابة على المستوى التنفيذي.

* كتابة التقارير تطوير المرؤوسين.

* اتخاذ القرارات التفضيلية.

* إصدار التعليمات والتوجيه (الإشراف)

المستوى الثالث (الإدارة المباشرة) : ويسمى أيضا المستوى التنفيذي، وفيما يلي أهم الوظائف التي يقوم

بها:

* تقييم أداء العمال.

* تعليم وتدريب العمال.

* إجراء الاتصالات غير الرسمية مع العاملين.

* الاهتمام بالمشاكل اليومية للعمال ومحاولة حلها.

* كتابة التقارير عن سير العمل وتقديمها إلى الإدارة الوسطى.

* حل مشاكل التكنولوجيا الخاصة بصيانة الآلات ولمعدات.

5- أهمية الإدارة:

تعد الإدارة وسيلة مهمة يمكن أن يستثمرها الأفراد والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم أما

في مجال المؤسسات المختلفة تكمن أهمية الإدارة المستمدة من الأهداف المرجوة منها والتي تتمثل في:

* قيادة وتوجه المؤسسة لتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

* تبسيط إجراءات العمل، وتجنب الإسراف والاضطراب، والاستخدام الفعال للموارد.

* التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، فتصدرها قيادة هذه العناصر يتيح لها تنظيمها والتنسيق فيما بينها

بما يتناسب وظروف العمل.

- *مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، من ظروف سياسية، اقتصادية، ثقافية، اجتماعية وتكنولوجية، لتحقيق الاستقرار والتكيف.
- *تطوير عناصر الإنتاج، وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية، وإطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التأهيل والتدريب والإعداد.
- *تحقيق العدالة والحوافز للأفراد، وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل.
- *تجميع المعلومات وتحليلها وبالتالي التنبؤ بالأحداث، فهي تعتبر عين المؤسسة الخارجية والداخلية التي تمدّها بالإبداع والتصور الاستراتيجي البناء الذي يساعدها على الاستمرار والنمو.
- *العمل على تحسين مكانة المؤسسة ومواجهة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي.

6- هل الإدارة علم أم فن؟

***العلم**: هو مجموعة منظمة من المعارف والقواعد والنظريات التي تم التوصل إليها عن طريق التجارب والتحري.

***الفن**: هي محاولة استخدام المهارة البشرية عند تطبيق المبادئ والنظريات العلمية. نلاحظ أن الإدارة في بدايتها كانت أقرب إلى الفن منها إلى العلم ولكن مع التطور الفكري والإداري أصبحت الآن الإدارة تدرس وفقا لأساليب كمية، وفي بعض الأحيان رياضية لذلك يمكن اعتبار الإدارة في الوقت الحاضر أقرب إلى العلم منها إلى الفن لذلك يمكن القول أن الإدارة هي علم وفن في ذات الوقت فهي علم حيث أنها تدرس في صورة نظريات وقواعد عامة، وفن حيث أن تطبيق القواعد تختلف من شخص إلى آخر حسب فن وذوق المستخدم لهذه النظريات.

7- الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

وتجدر الإشارة إلى وجود قواسم مشتركة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال على الرغم من وجود عدة أوجه للاختلاف بينهما، وفي ما يلي توضيح لكل منها:

-أوجه التشابه : تتشابه الإدارة العامة وإدارة الأعمال في الوظائف الإدارية التي تتم في كل منها، والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، كما أن المفاهيم والعمليات والفلسفة والطرق التي تستخدم في كلا الإدارتين متماثلة تقريبا، بالإضافة إلى ذلك فقد تأثرت كلا الإدارتين بالأخرى.

8- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

الإدارة علم متداخل مع بقية العلوم الأخرى حيث تبلورت هذه العلاقة من خلال تطور مجالات المعرفة التي تحتاجها التنظيمات الإدارية بكافة أنواعها، وتظهر هذه العلاقة بوضوح في كل من:

* **العلوم الطبيعية والرياضية**: لجأت الإدارة حديثا إلى العلوم الطبيعية والرياضية مثل (الرياضيات والإحصاء والكيمياء والفيزياء والأحياء والفلك)، في محاولة لتفسير وتحليل العديد من المشاكل الإدارية .

حيث استخدمت بحوث العمليات ووضعت نماذج تساعد المدراء في اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم.

*** علم الاقتصاد:** يعرف علم الاقتصاد بأنه دراسة لنشاط الإنساني في المجتمع والحصول على الأموال والخدمات بحد إشباع احتياجات مختلفة ويأتي دور الإدارة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، أي أن الإدارة هي التي توجه العمليات الاقتصادية المختلفة، ويجب على المدير معرفة الطلب والعرض والتكاليف والإنتاج ومعظم المصطلحات الاقتصادية ليتمكن من تحقيق الربح والبقاء والاستمرار للمؤسسات التي يعمل بها.

*** علم النفس:** هو العلم الذي يبحث في دوافع السلوك ومظاهر الحياة العقلية الشعورية واللاشعورية، وبما أن إدارة الأفراد هي وظيفة مهمة في الإدارة تهتم بالسلوك الإنساني والموظفين بشكل عام، لذلك على الإداري أن يكون ملماً بعلم النفس للتعامل مع الموظفين وحفزهم لزيادة التعاون بين العاملين والتعارف والتنسيق بينهم وزيادة إنتاجية المشروع وبالتالي تحقيق أقصى الأرباح.

*** علم الاجتماع:** هو ذلك العلم الذي يدرس العلاقات الشخصية بين أفراد المجتمع والجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها ووسائل تفيد هذه الجماعات ونجاحها.

وبما أن الإدارة في أي مؤسسة تهتم بخدمة المجتمع أفراد وجماعات لذلك على الإداري أن يكون ملماً بعلم الاجتماع ليتمكن من تعليق المبادئ المتعارف عليها في المجتمع على المؤسسة. فالمجتمع هرم سكاني مكبر فيه قيم واتجاهات سائدة مثل الانتماء والولاء والدين، ويمكن تطبيق هذه القيم على المؤسسة، الهرم السكاني المصغر.

وإن منشآت الأعمال مطالبة بدراسة السلوك الاجتماعي في المجتمع لخدمة الأفراد وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم من سلع وخدمات.

*** علم الأخلاق:** هي التمييز بين الصواب والخطأ فيما يتعلق بتصرفات الأفراد وهو مجموعة من معايير السلوك ثم الإرجاع على أنها مقبولة ومن يخالف مثل هذه معايير في ذلك المجتمع يعتبر تصرف لا أخلاقي وعلى الإدارة والإداريين أن يتحلوا بالأخلاق الحميدة وأن يتمسكوا بالقيم السائدة في مجتمعهم فيجب على الإداري أن يهتم بالأخلاق عند مقابلة الجمهور يجب على قسم الإنتاج أن يلتزم بجودة السلع التي ينتجها للمستهلكين، ويجب على قسم التسويق أن يضع الإعلانات الصادقة والأخلاقية لإقناع المستهلكين لشراء السلع والخدمات.

*** علم القانون:** إن إدارة المنظمات تواجه العديد من القوانين والتشريعات كذلك المتعلقة بالاستيراد والتصدير والعقود والمعاملات التجارية وغيرها، فعلى المنظمة الالتزام بمختلف القوانين السائدة التي تنظم النشاط الاقتصادي.

* **نظم المعلومات:** في ظل الثورة المعلوماتية التي وفرتها التكنولوجيا والتقنيات الحديثة كالحاسوب والانترنت، أصبح بإمكان المدير استخدام المعلومات المتاحة في العديد من المجالات الإدارية مثل اتخاذ القرارات، تقليص المخاطرة وحالات عد التأكد، وتحليل وتفسير نتائج البحوث والدراسات وغيرها .

المحور الثاني: مدارس الفكر الإداري

المحور الثاني: مدارس الفكر الإداري

تمهيد:

لقد صنف رجال الإدارة الفكر الإداري إلى ثلاثة مدارس، كان أقدم هذه المدارس المدرسة الكلاسيكية، ثم جاءت بعد ذلك المدرسة السلوكية التي اتبعت نهجا مختلفا عن المدرسة الكلاسيكية، فبينما اهتمت المدرسة الكلاسيكية بالجوانب المادية باعتبارها وسائل مهمة لرفع كفاءة المنظمة، كان اهتمام المدرسة السلوكية موجهها نحو دراسة العنصر البشري وأهميته في رفع كفاءة المنظمة، أما المدارس الحديثة فقد ركزت كل منها على جانب معين من العمل الإداري، وقبل الشروع في دراسة المدارس السالفة الذكر لا بد من التنكير بأن أهمية دراسة تطور الفكر الإداري تكمن في أنها تساعدنا على شرح الماضي بممارساته وأنماط التفكير المختلفة التي كانت سائدة فيه، وهذا يمكننا من فهم الحاضر بواقعه ومشاكله وتحدياته المختلفة ومن ثم التنبؤ بالمستقبل وتحدياته المتوقعة، ولاشك في أن تقدير المواقف والأحداث المستقبلية يمكن من التقليل من الانحرافات والمشاكل التي تؤثر على إنتاجية العمل والمؤسسة ككل.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية

بدأت تظهر أفكار هذه المدرسة في بداية القرن العشرين وتشمل على ثلاث مدارس هامة وهي:

1- المدرسة العلمية:

أطلق فريدريك تايلور الخطوط الأساسية على النظام الجديد "الإدارة العلمية" حيث رسم الخطوط الأساسية لها وحدد المبادئ التي تقوم عليها، وأعلن أن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها المؤسسات هي زيادة الإنتاج، والتي لا تكون إلا بالتفاهم بين الإدارة والعمال وأن العلاقة بينهما هي مشتركة وليست متضاربة.

أ- مبادئ الإدارة العلمية:

- & اختيار أفضل الأشخاص ملائمة للعملية وتدريبهم بدقة على طريقة الأداء الأفضل؛
- & قياس وتحديد الإنتاج المعياري ومتطلباته؛
- & دفع مكافأة إنتاج عن تلك النسبة من الإنتاج التي تتجاوز مستوى الإنتاج المعياري؛
- & ربط الأعمال المتشابهة بدائرة واحدة.

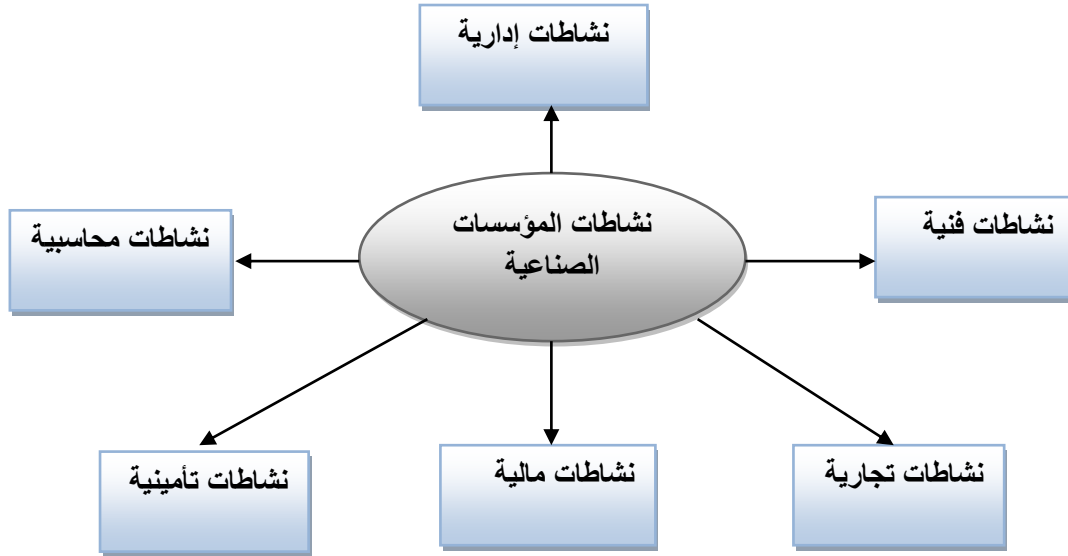
ب- الانتقادات الموجهة للنظرية العلمية:

- إهمال للجانب الإنساني؛
- التركيز على النواحي العلمية في العمل أكثر من الإنسان وهذا ما قد يزيد في تعقيد المشاكل؛
- لا يمكن الاستفادة من المقاييس الدقيقة التي وضعت في أداء العمل؛
- الاعتماد على نظام الحوافز فقط لبذل مجهودات أكثر.

2- المدرسة الوظيفية (مدرسة العملية الإدارية):

نادى فايول بمجموعة من المبادئ التي يمكن أن تنطبق على أية مؤسسة مهما اختلفت أهدافها ومتغيراتها البيئية، حيث يهدف إلى استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة في علاج المشاكل الإدارية، وقسم فايول نشاطات المؤسسات الصناعية إلى ستة مجموعات كما تظهر في المخطط الموالي:

شكل رقم (01): نشاطات المؤسسات الصناعية حسب فايول



المصدر: من إعداد الباحثة

أ- المبادئ العامة للإدارة عند فايول: (المبادئ الأربعة عشر)

- تقسيم العمل وتخصصه؛
- السلطة والمسؤولية؛
- الضبط والربط؛
- وحدة إصدار الأوامر؛
- وحدة التوجيه؛
- إيثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية؛
- مكافأة الأفراد والعاملين بشكل عادل من أجل زيادة ولائهم؛
- درجة المركزية؛
- التسلسل الهرمي؛
- العدالة والمساواة؛
- الاستقرار الوظيفي؛
- المبادرة؛

- النظام والتدريب؛

- العمل الجماعي وبيت الروح الجماعية.

ب- انتقادات المدرسة الوظيفية:

- اعتنى فايول بالكفاءة على مستوى التنظيم ككل وليس على مستوى العمل المطلوب؛

- الاهتمام بالإدارة العامة وليس بإدارة الأقسام؛

- الاهتمام بالرقابة العامة وليس بتفاصيل العمليات.

فضلا عن ذلك فقد حدد فايول وظائف المدير بخمس وظائف وهي:

* التخطيط، * التنظيم، * اصدار الأوامر، * التنسيق، * الرقابة.

3- المدرسة البيروقراطية:

إن فيير هو من أصل كلمة "Bureaucratie"، جاءت الكلمة من Bureau في مفهومه العادي، أي المكان الذي يؤدون فيه الأشخاص وظائفهم الإدارية، حيث أراد فيير تجنب عملية التعسف التي قد يلجأ إليها بعض المسؤولين في الأعلى، ومنه حماية العامل من خلال ترسيخ السلطة على بعض المبادئ فيما يتعلق بالعمل في المكاتب خاصة وجود قواعد رسمية في وثائق مكتوبة ورسمية، ومنه نستنتج بأن التنظيم البيروقراطي عقلاني وقانوني، حيث أن سلطة القائد تعتمد على حماية قانونية رسمية كطريقة أكثر فعالية في التنظيم.

وتوصل إلى ذلك من خلال دراسته للمؤسسات الكبيرة التي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية، ومنه اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه "النموذج البيروقراطي"، واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المؤسسة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، واعتبر فيبير المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من المحاباة والمحسوبية.

يعتبر ماكس فيير من أهم رواد هذه المدرسة، وقد رأى أن نظرية كل من المدرسة العلمية والمدارس الإدارية تصلح فقط في المشاريع الصغيرة، وعرض 3 أنواع من السلطة: السلطة التقليدية، السلطة البطولية أو الكاريزمية والسلطة القانونية.

أ- خصائص التنظيم البيروقراطي:

& مبدأ تخصص وتقسيم العمل؛

& العلاقات رسمية بين المراكز وليس بين الأفراد؛

& بناء هرمي للسلطة؛

& شغل الوظائف بالتعيين وليس بالانتخاب؛

& احتراف الوظيفة؛

السرية في أداء الوظائف.

ب- مزايا وعيوب النموذج البيروقراطي:

جدول رقم (01): مزايا وعيوب النموذج البيروقراطي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - الدقة والوضوح - اختيار وتدريب الموظفين على أسس علمية - استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل الإدارية - تقليل الاحتكاك بين الأفراد - تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل - رشادة التنظيم البيروقراطي 	<ul style="list-style-type: none"> - الرقابة الشديدة من خلال اللوائح والقوانين - التناقض والتعارض في بعض المبادئ التنظيمية - الارتباط بالحد الأدنى لمعدلات الأداء - الجمود والالتزام باللوائح - إهمال الجوانب الإنسانية للفرد - نظام مغلق

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا: الاتجاهات الحديثة في الإدارة

1- تيار العلاقات الإنسانية:

بعدما تعرفنا على أن المدرسة الكلاسيكية ركزت على جانب الرشد والعقلانية لتحقيق أعلى كفاية إنتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص والتسلسل الرئاسي والتنسيق والتأكيد على القوانين والأنظمة وغيرها، مع إهمال الجانب السلوكي للأفراد في المؤسسات، حاولت مدرسة العلاقات الإنسانية دراسة سلوك الإنسان داخل المؤسسات وأثره على زيادة الإنتاجية، وتركز على فكرة مؤداها أن الإدارة تنطوي على تنفيذ الأعمال من خلال الأفراد ومن ثم فإن دراسة الأفراد ودوافعهم وأنماط سلوكهم والعلاقات الشخصية المتداخلة هو المدخل السليم لدراسة الإدارة، حيث اهتمت بدراسة النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ودراسة ما يحفزهم ويدفعهم للعمل.

ركزت هذه المدرسة على العنصر البشري وأهميته في المؤسسة كأحد العوامل الحيوية لبقاء المؤسسة واستمرارها، وعلى أهمية التنظيم الغير الرسمي وكذا المتغيرات المؤثرة في سلوك العاملين في المؤسسة كالقيادة والاتصالات والمشاركة.

- أهم أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية:

- المؤسسة ليست مكانا للعمل فقط بل يتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية تؤثر على كمية وجودة العمل؛
- تنمية المهارات السلوكية إلى جانب المهارات الفنية للرفع من إنتاجية المؤسسة واستمراريتها؛
- تتكامل الدوافع الاقتصادية مع الدوافع الاجتماعية في زيادة الإنتاجية؛

▪ تأثر انجاز الأعمال بالعوامل التقنية والمادية إضافة إلى العوامل الاجتماعية.

2- المدرسة السلوكية:

تعتبر دراسات وأبحاث هذه المدرسة امتدادا لما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن هذه المدرسة تعمقت في دراسة سلوك الفرد بالمؤسسة وإمكانية التنبؤ به، وافترضت أن هذا السلوك لا بد أن تكون له أهداف.

- نظريتي X وY:

تعتبر هاتين النظريتين عن نموذجين للسلوك الإنساني في العمل، حيث يعتبر مضمون الأولى (X) انتقادا للنظرية الكلاسيكية في نظرتها للعنصر البشري وإهمالها له على حساب الاهتمام بالعمل، أما النظرية الثانية (Y) على الطريقة الصحيحة في التعامل مع العنصر البشري بالمؤسسة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها في آن واحد.

ووضع "ماكريجور" افتراضاته للنظريتين نلخصها في الجدول الموالي:

جدول رقم (02): افتراضات ماكريجور

نظرية (X)	نظرية (Y)
- العامل يكره العمل يغلب عليه الكسل	- العامل لا يكره ويحب العمل بطبعه
- العامل لا يقوم بعمله إلا بالتهديد والعقاب	- العامل يرغب ذاتيا في العمل بدون تهديد أو رقابة
- العامل يتجنب المسؤولية	- العامل يتحمل المسؤولية
- استخدام القوة لإجبار العامل على العمل	- الاعتماد على التوجيه والمشاركة والتحفيز
- اتخاذ القرار يكون بشكل مركزي	- مشاركة العمال في عملية صنع القرار
- العامل يحتاج إلى رقابة لأن هدفه الكسب المادي فقط	- وجود دوافع أخرى للعمل إلى جانب الدوافع المادية

المصدر: من إعداد الباحثة

3- نظرية Z لـ وليام أوتشي W Ouchi

لاحظ عالم الإدارة الياباني Ouchi أن الانتاجية في المؤسسات اليابانية حققت أرقاما قياسية مقارنة بالمؤسسات الأمريكية، وأن هذه الزيادة في الإنتاجية لا ترتبط بالسياسات الاستثمارية والمالية للمؤسسة، وإنما ترجع أساسا لكيفية إدارة العنصر البشري والاهتمام به.

أ- المقارنة بين خصائص النموذج الياباني والنموذج الأمريكي

جدول رقم (03): المقارنة بين النموذج الياباني والأمريكي

النموذج	الياباني	الأمريكي
التوظيف	مدى الحياة	قصير الأجل
التقويم والترقية	بطيئة	سريعة
المسار المهني	عدم التخصص	التخصص
الرقابة	ضمنية	علنية وصرحة
اتخاذ القرار	بصفة جماعية	بصفة فردية
المسؤولية	جماعية	فردية
الاهتمام بالفرد	شامل	جزئي

المصدر: من إعداد الباحثة

ب- النموذج Z:

& الوظيفة طويلة الأجل؛

& اتخاذ القرار بشكل جماعي؛

& المسؤولية فردية؛

&التقويم والرقابة بطيئة؛

& الرقابة ضمنية مع وجود أنظمة واضحة؛

& تدرج وسطي (متخصص وعام)؛

& الاهتمام الكلي بالموظف وعائلته.

4- نظرية سلم الحاجات الأساسية لـ ماسلو MASLOW:

تعتبر نظرية الحاجات لـ ماسلو من أشهر النظريات في ميدان نمو الإنسان وتطلعه لحياة أفضل ففي دراسته القيمة سنة 1943 بعنوان " نظرية التحفيز الإنساني بين ماسلو أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدرجية.

الافتراضات الأساسية التي قامت عليها نظرية ماسلو: هناك أربع افتراضات وهي:

& يمكن تحفيز العاملين من خلال الحاجات الغير المشبعة؛

& إن حاجات العاملين تتدرج في تسلسل يعكس أهميتها؛

& إن العاملين لا يمكن تحفيزهم بواسطة إشباع أي مستوى من الحاجات ما لم يتم إشباع الحاجات التي تسبقها في الأهمية؛

& كل الناس لهم خمس مستويات من الحاجات في شكل تسلسلي من المستوى الأدنى إلى الأعلى.

5- المدرسة النظامية:

تعتبر المدرسة النظامية المؤسسة على أنها نظاما مفتوحا على البيئة من خلال تفاعله باستمرار مع البيئة وبحث بصفة مستمرة عن الموارد بهدف استغلالها والاستفادة منها، ويتغير هذا النظام ويتكيف بصفة مستمرة مع البيئة الخارجية، عن طريق البحث عن مدخلات جديدة واستخدام عمليات تحويلية وإنتاج مخرجات ليضعها في متناول من يطلبها ويحتاج إليها، لهذا يتألف نظام المؤسسة حسب نظرية النظم من العناصر الأربعة التالية:

❖ المدخلات.

❖ العمليات التحويلية.

❖ المخرجات.

❖ المعلومات المرتدة.

إن نظرية الأنظمة أعطت تحليلا جديدا للمؤسسة بالتخلي عن التحليل الكلاسيكي القديم والذي كان يعتبر محيط المؤسسة ثابت أو على الأقل بطيء التغير، بإدخال المحيط كعنصر سريع التغير والتفاعل بينه وبين المؤسسة، ولهذا يجب على المؤسسة أن تساير هذه التغيرات السريعة.

- مكونات النظام:

يتكون النظام من مجموعة من العناصر يمكن تلخيصها فيما يلي:

- المدخلات؛

- المخرجات؛

- عمليات التحويل؛

- التغذية الراجعة؛

- البيئة الخارجية.

ثالثا: الاتجاهات المعاصرة في التسيير

1- تعريف الإدارة بالأهداف MBO

رائدها هو **Peter Drucker** وتعرف بأنها اتجاه إداري حديث يهدف لزيادة فاعلية المؤسسة عن طريق التركيز على الأهداف من حيث الصياغة والتنوع والتنفيذ، والتعرف على مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها، من خصائصها: موجهة نحو النتائج، ومن ثم توضح من يفعل ماذا؟ ومتى؟ تعمل بشكل أفضل عندما يشارك العاملون في عملية الإدارة.

2- أسس الإدارة بالأهداف:

& ضرورة تحديد الأهداف بعيدة المدى؛

& أن يكون البناء التنظيمي قادرا على تحقيق هذه الأهداف؛

- & أن تحلل الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف متوسطة وقريبة المدى تهدف لتحقيق الأهداف بعيدة المدى؛
- & أن تكون الأهداف بمستوياتها المختلفة واضحة لجميع العاملين؛
- & وضع برنامج يحقق هذه الأهداف؛
- & وضع نظام جيد للتقويم والمتابعة.
- 3- خطوات ومراحل الإدارة بالأهداف:**
- & تحديد الأهداف العامة للمؤسسة تحديدا واضحا يشارك فيه جميع العاملين، وتكون واضحة ومحددة
بمكان وزمان معين، وقابلة للتحقيق؛
- & دراسة الإمكانيات البشرية والمادية الواقعية للمؤسسة؛
- & تحليل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية واضحة وقابلة للقياس؛
- & توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين حسب المعرفة والخبرة؛
- & تنفيذ برنامج العمل بحيث يقوم كل فرد بالعمل المسؤول عنه وفقا للخطة الموضوعية؛
- & التقويم والتغذية الراجعة للتعرف على أوجه القصور وحلها أثناء العمل وتقديم بدائل؛
- & تطبيق نظام المكافأة والعقاب بين العاملين كل حسب ما أدى من عمل.



المحور الثالث: النظرية الموقفية

المحور الثالث: النظرية الموقفية**تمهيد:**

تعتبر هذه النظرية امتدادا للنظرية العامة للنظم فهي تعتمد أيضا على فكرة الاعتماد (التأثير المتبادل) الذي أشارت إليه نظرية النظم، تقوم الفكرة الأساسية في النظرية الموقفية على الاعتراف بأهمية كل الأفكار التي جاءت بها النظريات السابقة كمدخل لتحسين الأداء الإداري، ولكنها ترى أنه من الصعب إن لم يكن من المستحيل التوصية بأسلوب إداري معين أو نظرية إدارية معينة بصفاتها الأسلوب الأمثل للتعامل مع كافة الظروف أو كافة المشاكل وفي كافة الأزمنة والبيئات، فالأسلوب الإداري الأنسب يعتمد على الموقف، بمعنى أن هناك علاقة بين العملية الإدارية وبين البيئة التي تجري فيها الممارسة لهذه العملية الإدارية، فعلى المؤسسة أن تتأقلم مع بيئتها.

1- النشأة:

أعد نظرية القيادة الموقفية في البداية كل من هيرشي وبلانشارد في عام 1969 تحت مسمى نظرية دورة الحياة في القيادة وتم تسميتها لاحقا في عام 1972 بمسمى نظرية القيادة الموقفية. تعود جذور هذه النظرية الموقفية لفريد فيدلر إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارة السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومهم طبقة القادة والعظماء، حيث اعتقد الإغريق أن السبب في الرخاء واستقرار المدن اليونانية في ذلك الوقت لا يرجع إلى القوانين والداستير وحدها، بل يرجع إلى حكمة واضعيها الذين بمواهب وقدرات فذة غير مألوفة.

2- تعريف النظرية الموقفية:

منذ السبعينيات من القرن العشرين تدعمت النظرية الموقفية بفكر اداري جديد يقوم على اساس انه لا توجد نظرية إدارية صالحة لكل مكان وزمان، وأن النظريات الادارية يجب تطبيقها واستخدامها في كل بيئة ملائمة لها لكي تكون ناجحة ، وحسب المنظرين في هذا الموضوع فإن المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية تلعب دورا حيويا في التأثير على نتائج العمل وتلبية الاحتياجات، فالإداري الناجح هو الذي يدرك منذ البداية أن الواقعية تفرض عليه أن يتعامل مع المشاكل التي توجد على مستواه، وعليه أن يختار الأسلوب الذي يتلاءم مع بيئة العمل والأوضاع السائدة بمؤسسته، وعليه من خلال الدراسات العلمية التي قدمها الباحثون يمكن تعريف النظرية الموقفية:

هي النظرية التي تؤكد على دراسة وتحليل الظروف المختلفة التي تمر بها المؤسسة والمتعلقة بالأفراد والوقت والامكانيات والموارد المتاحة، وكافة المتغيرات التي لها علاقة بحركة التنظيم واتجاهاته من أجل فهم واستيعاب العلاقات المتداخلة، وفي داخل كل نظام فرعي وبين الأنظمة الفرعية ككل، وبين المؤسسة والبيئة المحيطة بها واقتراح تصاميم تنظيمية وممارسات تلائم الظروف التي تواجهها المؤسسة خلال مسيرة عملها.

3- مؤسس النظرية الموقفية:

تم إنشاؤها في القرن العشرين (1951-1967) على يد فريد ادوارد فيدلر الذي يعتبر أحد أهم الباحثين في مجال علم النفس الصناعي التنظيمي، ويعتبر جوردن البورت من الرواد الأوائل في وضع أسس هذه النظرية، ومن أسباب ظهور وبلورة النظرية الموقفية اسهامات المفكرين في التنظيم الموقفي، وهم جين وودوارد، وبول لورنس، وجي لورش:

أولاً: جين وودوارد (Joan woodward)

وهي أخصائية إنجليزية في علم الاجتماع الصناعي، ترأست فريقاً للبحث في كلية التكنولوجيا جنوب أسكس في إنكلترا خلال الخمسينات لإجراء تقييم عام لإختبار مدى فاعلية الأفكار والمبادئ التنظيمية التقليدية، ولقد تضمنت الدراسات في مرحلتها الأولى القيام بمسح 200 مصنع من مختلف الأحجام والأنواع للإنتاج فيها بهدف قياس درجة نجاح تلك المؤسسات ، وذلك عن طريق إستخدام مؤشرات ومعايير متنوعة في ضوء ذلك تم تقسيم تلك المؤسسات إلى ثلاثة أقسام وهي:

*مصانع دون المتوسطة الأداء.

*مصانع متوسطة الأداء.

* مصانع فوق المتوسطة الأداء.

وقدم تم إجراء تحليل للبيانات لمعرفة مدى ممارسة المؤسسات فوق المتوسطة في الأداء للمبادئ التقليدية للتنظيم والادارة إلا أن النتائج لم تكن مشجعة، وفي المرحلة الثانية قامت وودوارد بدراسة العلاقات بين التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات الصناعية والمبادئ والقواعد التنظيمية التي تمارس فيها، وعندها كانت النتائج المستخلصة ذات مغزى علمي كبير حيث وجدت أن درجة التكنولوجيا في المؤسسات تؤثر على نوعية التنظيم والعلاقات والصراعات داخل المنظمة، وأن عدم وجود علاقة ارتباط بين نجاح المؤسسات من جهة، وبين المدخل التنظيمي من جهة أخرى الذي توصلت إليه وودوارد قد نبه إلى ظهور الأفكار الموقفية التي تؤكد على أنه ليس هناك مدخل او اتجاه واحد مناسب للتنظيم يمكن الإعتماد عليه في كل الأوقات والظروف.

ومن اهم الملاحظات التي ظهرت في دراسات وودوارد هي:

*يتزايد عدد المستويات التنظيمية عند تزايد التعقيد في التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.

*يستخدم اسلوب اللجان في الإدارة داخل المؤسسات الأكثر تعقيدا في التكنولوجيا.

*يتباين نطاق الإشراف في ضوء حجم الصناعة ودرجة التقدم.

*إن المؤسسات الناجحة في كل فئة التكنولوجيا كانت لها خواصها التنظيمية التي تختلف عن غيرها.

ثانياً: بول لورنس وجي لورش (paul lawrence et jay lorch)

لقد قام الإثنين بسلسلة من الدراسات التجريبية القائمة على الخبرة حيث توسعا بدراسة الظروف البيئية وتأثيرها على طبيعة التنظيم، كما قاموا بدراسة نوعين من الصناعة الأولى وكذا دراسة ست شركات

لصناعة البلاستيك، أما الثانية تضمنت إثنين من شركات صناعة العلب والحاويات وصناعة المنتجات الغذائية، فلقد كان هدفهم دراسة تأثير الظروف البيئية المختلفة (في النوع والتعقيد) على هذه المؤسسات، ويمكن تلخيص جهود لورنس ولورش والنتائج التي توصلوا إليها في النقاط التالية:

* بعد دراسة الأسس والخرائط التنظيمية في شركات البلاستيك وإجراء المقابلات فيها وجدوا أن نشاطات الإنتاج عموماً تتصف بالرسمية في بنيتها التنظيمية، ونسبة العاملين المشرفين إلى غير المشرفين أكبر مما في النشاطات الأخرى مثل المبيعات والبحث والتطوير.....

* هناك درجة وثوق في العلاقات الفردية الموجودة في نشاطات الإنتاج أكثر مما هي عليه في النشاطات الأخرى داخل الشركة.

* نظراً لأن هناك اختلافات واضحة في نشاطات الشركة فهي تحتاج إلى التعاون والعمل المشترك لتحقيق الأهداف المشتركة.

* ضرورة تقسيم العمل والعمل أيضاً بمبدأ التخصص بشرط أن تكون هناك ممارسات مختلفة لكل تخصص حسب طبيعة أجزاء البيئة التي يتعامل معها.

4- أهمية وتطبيقات النظرية الموقفية:

- ❖ تحتاج نوع معين من القادة واختيار القادة لتلك المواقف.
- ❖ تسمح الاستفادة في الأمور المتعلقة بالترقية والتغيير الإداري.
- ❖ القادة الأفضل نجاحاً هم الذين يكيّفون أسلوب قيادتهم مع استعداد الأداء الأشخاص الذين يحول قيادتهم.

5- الافتراضات الأساسية لنظرية القيادة الموقفية:

❖ الفرضية الأولى:

القادة يستخدمون أنماط قيادية متعددة استناداً إلى سلوكيات وعلاقات واستعدادات مرؤوسيه، كما يتعين على القائد مواءمة سلوكه وأنماطه القيادية وفقاً لاحتياجات الأداء لدى الأفراد.

❖ الفرضية الثانية:

يتعين على القادة قيادة المرؤوسين لمساعدتهم على النمو كقادة ومع زيادة كفاءة المرؤوسين في مهامهم لن يكونوا بحاجة إلى إشراف مستمر.

6- خصائص النظرية الموقفية:

- اعتمدت النظريات الحديثة على المنهج العلمي للنظر إلى الأشياء وعلى الدراسة والتجربة في اختيار الفرضيات بالإضافة إلى اعتمادها على الشمولية في دراسة العناصر، والمبادئ التنظيمية الذي ساعد على تحليل متغيرات التنظيم والعلاقات والتفاعلات بين هذه المتغيرات، مما وفر مستوى أعمق من المعرفة والفهم لهذه الظاهرة كموضوع وكوظيفة يحتاج إليها المجتمع ومؤسساته باستمرار.

-التنظيم من وجهة النظر الحديثة هو نظام مفتوح يتميز بإمكانياته للوصول إلى النتائج المرغوب فيها بطرق ووسائل متعددة.

-التنظيم وفق النظام المفتوح يرتبط بعلاقات مع البيئة بكافة المتغيرات البيئية وله دور كبير في تحديد السلوك التنظيمي.

-إن العامل الأساسي لنجاح التنظيم أو لتصميم التنظيم الفعال، يأتي باستخدام المرونة والقدرة على التشخيص والملائمة مع الأحوال المتغيرة.

-وأخيراً فالنظريات الحديثة في التنظيم تنطلق من مفهوم أن التفكير يستند إلى الابتعاد عن المطلق، والإقتراب من النسبية في التعامل مع البيئات والعلاقات والمتغيرات التي لها علاقة بموضوع التنظيم.

7-أسس النظرية الموقفية:

إن هذه النظرية تقوم على الأسس التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.
- إن نمط العمل في القرن الواحد والعشرين يختلف عن نمط العمل في القرن الذي سبقه، وهذا يتطلب التأقلم مع المعطيات الجديدة والتوجهات الجديدة في السلوك التنظيمي.
- إن الواقع أثبت بأنه لا يوجد شيء اسمه الطريقة المثلى للعمل وإنما يوجد شيء اسمه الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل.
- لقد اثبتت التجارب على سلوك الإنساني في العمل بأن الأوضاع المختلفة التي تتطلب ممارسات سلوكية نابعة من بيئة العمل إذا أردنا تحقيق الفاعلية في الأداء.
- إن المدير الماهر هو الذي يكون قادر على تحديد العناصر المؤثرة في العمل بإرادته وبذلك يكون في إمكانه أن ينتقي الأسلوب المناسب لبيئته وظروف العمل لمؤسسته.
- إن المدير العصري هو الذي يبحث باستمرار عن المهارات والكفاءات التي يتمتع بها كل عامل بحيث يمكنه في النهاية من توظيفها والاستفادة منها في تحسين المستوى.

وعليه إن النظرية الموقفية تعطي قدرًا غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

8-نظريات القيادة الموقفية الأخرى:

*نظرية فرد فيدلر:

إن النظرية الموقفية لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به، هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانته ومركز الشخص القائد ونجاحه، وقد أسهم فيدلر في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، وكذلك يرى فيدلر أن فاعلية القيادة تتحدى بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف، أما عن الموقف الملائم فيرى أن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسه، ومن خلال تحليل عناصر الموقف يرى أنها ثلاثة وهي:

-**العلاقة بين القائد وموظفيه:** وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته، وهو من العوامل الهامة التي يعتمد عليها تفاعل القائد مع موظفيه.

-**البناء التنظيمي للعمل:** وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب محددًا وواضحًا، ذلك لأن النشاطات التي تتم داخل التنظيم لتحقيق هدف معين، فكلما كان البناء التنظيمي للعمل متكاملًا كلما كان عمل القائد سهلاً وناجحاً، وهذه التأثيرات جميعاً تحدد إلى أي درجة يكون البناء التنظيمي للعمل متكاملًا، وهذا بدوره يساعد القائد على تحديد مدى ملاءمة النمط القيادي للموقف الإداري المستخدم فيه.

-**سلطة القائد التي يعطيها منصبه:** وهو يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية اختصاصاتها ومسؤولياتها من السعة، بحيث تمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب.

ويرى "فيدلر" بعد تحليله لعناصر الموقف أن فاعلية القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العناصر وطبيعة المتطلبات لكل عنصر منها.

ومنه يتضح أن المنهج الذي قدمه فيدلر لتحليل الموقف الإداري قد أسهم في توضيح عناصر الموقف ومتطلبات كل عنصر حتى يسهل على القائد إحداث تغيير في هذه المتطلبات أو بعضها لخلق الموقف الملائم لنمطه القيادي.

*نظرية هيرسي-بلانشارد:

تم تطوير هذه النظرية في القيادة من قبل الكاتيين هيرسي وبلانشارد، وحددت النظرية نضج واستعداد المرؤوس للمتغير الموقفي واقترحت أربعة أساليب قيادية وهي:

- الأخبار: يهتم بالعمل بدرجة كبيرة وبالعلاقات بدرجة منخفضة.
- الإقناع: يهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية.
- المشاركة: يهتم بدرجة عالية بالعلاقات والعمل بدرجة منخفضة.
- التفويض: يهتم بالعمل وبالعلاقات بدرجة منخفضة.
- *نظرية المسار-الهدف-

تنسب هذه النظرية للكاتبين هاوس وميتشيل (house and michell) وجوهر هذه النظرية أن دور المدير هو مساعدة المرؤوسين على ممارسة الأنشطة والمهام التنظيمية التي تؤدي الى عوائد ذات قيمة لدى الفرد، وهنا يشمل دور المدير على جانبين:

- ❖ توضيح المسار الذي يمكن الفرد من تحقيق أهدافه الشخصية (الزيادة في الراتب، الترقية.....)، والأهداف التنظيمية (زيادة الأرباح والإنتاج).
- ❖ زيادة العوائد التي يعتبرها الفرد قيمة، وعلى المدير أن يوضح للعاملين كيف تقترن العوائد التنظيمية بأداء الفرد وإنجازه.
- كما تقترح نظرية المسار أربعة أساليب قيادية وهي:
- ❖ الأسلوب الموجه: ويشمل تحديد المهام وتوضيح الأهداف....
- ❖ الأسلوب المساعد: وهنا يوجه القائد اهتمامه للناس ويكون مستعدا لتقديم النصح لهم.
- ❖ الأسلوب المشارك: يسعى القائد بفعالية للحصول على مقترحات العاملين وأفكارهم.
- ❖ أسلوب الإنجاز: وضع توقعات وأهداف أدائية عالية.
- أما من حيث المتغيرات الموقفية تقترح النظرية نوعين من المتغيرات:
- ❖ عوامل تتعلق بالسمات الشخصية للمرؤوسين (مركز السيطرة، والخبرة والمقدرة....)
- ❖ عوامل بيئية خارج سيطرة المرؤوسين (هيكل العمل، نظام السلطة الرسمية وجماعات العمل).
- *نظرية مشاركة القيادة:

تنسب هذه النظرية للكاتبين فروم وجاجو (vroom and jago)، وتركز النظرية على ضرورة قيام القائد بتحديد درجة مشاركة الأفراد التابعين له في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة، وتقترح النظرية على القائد اتباع مجموعة قواعد محددة في تقرير نوع المشاركة في اتخاذ القرارات التي يجب تشجيعها في المواقف المختلفة، وتقترح النظرية خمس أساليب قيادية:

- ❖ يقوم القائد باتخاذ القرار منفردا.
- ❖ يطلب القائد معلومات من أفراد الجماعة ولكنه يتخذ القرارات بنفسه.
- ❖ يطلع قائد الجماعة على المشكلة بشكل منفرد من كل فرد معلومات وتقييم الوضع ولا يجتمع الأفراد معا، ويتخذ القائد القرار بنفسه.
- ❖ يجتمع القائد وأفراد الجماعة لمناقشة الوضع والمشكلة ولكن القائد يتخذ القرار.

❖ يجتمع القائد وأفراد الجماعة لمناقشة الأمر وتتخذ الجماعة القرار .

9- تقييم النظرية الموقفية:

▪ إسهامات النظرية الموقفية:

إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:

- الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
- تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
- التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة.
- ميزة الإدارة الموقفية تكمن في أن بيئة العمل تؤثر بشكل كبير في نتائج العمل.
- تقرر بوجود اختلاف أو ظروف متباينة في الناس وفي مختلف الأوقات والأوضاع.
- تركيز على المواقف وظروف العمل لأن لها تأثير كبير على القرار الذي يتخذه أي قائد.
- تحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام عام وفرعي، وكذلك العلاقات بين الأنظمة ككل و بين البيئة.

- حظيت المدرسة ولا تزال تحظى اهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.

- نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة، وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات.
- قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورسنية من الأفكار، والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة، وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئية على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة.

▪ الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية:

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى النظرية الموقفية:

- ❖ فقدان حدوث نمط لمعيار يسمح باستخدامها بصورة موحدة في كل المواقف.
- ❖ تحد القادة بالمواقف التي تواجههم ويتصرف على أساسها.
- ❖ اتخاذ تحقيق القادة نجاح أو فشل على طبيعة المواقف.
- ❖ التركيز على استقلالية كل عنصر في عملية التنظيم والاداء قد ينتج عنه القيام بعملية الاندماج.
- ❖ النظرية الموقفية تجاهلت قضايا جوهرية تتمثل في نتائج التغيرات المطلوبة وأثرها على العمل في المنظمة.
- ❖ التركيز على استقلالية الهياكل والمتغيرات البيئية غير كافيان لنجاح المؤسسة في عملها.
- ❖ التغير السريع في البيئة بينما تتسم الهياكل بالبطء الشديد في الاستجابة للتغير.

10- النظرية الموقفية والمتغيرات التي تحكم التنظيم الإداري:***النظرية الموقفية في إدارة الوقت:**

تستهدف ادارة الوقت الوصول الى اقصى درجة ممكنة من استغلال الوقت كعنصر حيوي وهام في العملية الادارية للاستفادة منه بصفة خاصة في الاتصالات واتخاذ القرارات الادارية وترشيد العمل الإداري.

■ عوامل اضاءة الوقت ومظاهره:

- سوء الادارة وعدم كفاية التنظيم أو فعاليته مما يؤدي الى نشوب الأزمات.
- تضخم عدد العاملين في المنظمة مما يؤدي الى اعاقه العمل بدلا من تسيره.
- الفشل في ادارة الاجتماعات بالإفراط فيها والفشل في تحقيق الغرض من عقدها في عدم كفاية المعلومات وضعف فعالية نظم الاتصالات.
- المعاملات الاجتماعية والزيارات المفاجئة لغير العمل.

■ أسس ادارة الوقت:

لقد توصل بعض علماء الادارة الى العديد من القواعد والمبادئ بصدد ادارة الوقت منها:

- اعمل بذكاء وليس بمشقة.
- اشتغل ولا تتشغل فلا يهم أن تعمل كثيرا أو طويلا إنما المهم ماذا وماهي نتائج عملك.
- لا تكفي الكفاءة أو الفاعلية في العمل أي عمل الاشياء بطريقة صحيحة وإنما لا بد من الفاعلية أي عمل الاشياء الصحيحة بطريقة صحيحة.
- الوقت ليس مسألة دقائق وساعات بل مسألة نتائج وأهداف محققة.

■ مراحل ادارة الوقت:

- تسجيل الوقت.
- تحليل الوقت.
- تحليل الأهداف والأولويات.
- تخطيط الوقت.
- السيطرة على مضيعات الوقت.

***النظرية الموقفية في ادارة الأزمات:**

تعمل ادارة الأزمات من خلال هدف تلقائي وهو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها والسيطرة عليها وتحجيمها وحرمانها من مقومات تعاضمها، ومن أي روافد جديدة قد تكتسبها أثناء قوة اندفاعها.

➤ مدلول الأزمة:

تعرف الأزمة بأنها موقف هام وخطير يمثل نقطة تحول غير عادية في حياة المنظمة يفاجئها فيفقدتها التوازن ويوقف تصرفاتها الطبيعية ويضعها في حالة حرجة وخطيرة تنتج عادة نحو الأسوأ ما لم تبادر قيادة المنظمة الى حسمه في الوقت المناسب باتخاذ القرارات والاجراءات الفورية والصيانية والعملية لإيقاف تدهور الأمور والحد من ذلك.

➤ عناصر الأزمة:

- المفاجأة غير المتوقعة للحدث.
- يصاحب الحدث دائما خسائر مادية أو معنوية ويحمل في طياته تحديات سفرة للإدارة للتعامل معه بفاعلية.
- الضغط الرهيب لعنصر الزمن و قيمة الوقت، مما يسبب تشابك وتداخل العوامل والاعتبارات المتصلة بالحدث.
- عدم وضوح الرؤية والقصور في تدفق المعلومات الضرورية.

➤ أسباب الأزمة:

- تتعدد الأسباب المؤدية الى وقوع الأزمات إلى حد يصعب معه تحديدها حصرا، وفي هذا المجال يستبعد الأحداث الخارجة عن نطاق الانسان مثل الكوارث الطبيعية، أما على المستوى الداخلي للمنظمات الادارية فيمكن القول بأن ضعف الامكانيات المادية والبشرية مع بعض الأحداث والمشاكل يؤدي الى تقادم الوضع وتحوله الى أزمة مفاجئة، ويمكن الاشارة الى بعض أسباب القصور الاداري الذي يساعد على وقوع الأزمة:
- عدم القدرة على استيعاب المؤشرات التي تسبق وقوع الأزمة.
- سلبية الاستعداد وعدم المبادرة للتصدي للأمر.
- عدم ملاءمة القيادات وضعف صلاحياتها لما يوكل اليها من مهام.
- عدم الثقة بين الأفراد.
- كيفية ادارة الأزمة.

ويستمد نجاح ادارة الأزمة على عدة اعتبارات ضرورية أهمها:

- وجود نظام المعلومات متقدم يحتوي على كافة البيانات المتعلقة بالإمكانات البشرية والمادية.
- توفير الية للإنذار المبكر والتحذير من وقوع الأزمة الى المعلومات الصحيحة المتاحة.
- تعبئة كافة الامكانيات الضرورية لمواجهة الأزمة والتعامل مع القوى المؤثرة عليها.
- وضوح القرارات والتعليمات وعدم تضاربها أو الإسراف فيها.
- توفير نظام الاتصالات على أعلى درجة من الفاعلية والكفاءة وتنظيم عملية الاعلام ومخاطبة الجماهير.
- الاستفادة من نظم المعلومات في التقييم الموضوعي للأحداث و تحليلها.

***النظرية الموقفية في ادارة النزاع:**

إن الانسان على مر الأيام مند طفولته وخلال مراحل النمو والتطور يعيش في نزاع على طول المراحل المتتالية، وبصورة مختلفة تبعا لمحددات الشخصية واختلاف العوامل البيئية والمنظمة الادارية ليست وحدة اجتماعية توجد وتعمل في بيئة معينة لتحقيق هدفا عاما مشتركا، والعاملين في المنظمة هم بشر لهم أحاسيسهم وقيمهم واتجاهاتهم التي يتعين أن تتسجم مع الأهداف العامة للمنظمة، إلا أنه لا يمنع من وجود اختلافات في الرأي تؤدي الى الصراع الإداري الذي يمكن أن يحمل اتجاهين:

- **الأول:** قد يؤدي الى ابراز الطاقات الابداعية لصالح المنظمة لعدم تصادم مصالح الطرفين أو العكس الذي قد يؤدي الى عدم الاستقرار، وأسباب التنازع أو التصادم متعددة:
- ❖ فالإنسان بطبيعته محب لنفسه وتتفاوت موهبته وقدراته ويعشق السلطة من السلطة، ومع قدرة الموارد الأولية تتزايد بواعث التنازع.
- ❖ وأيضا الاختلاف وتفاوت الأهداف بين المنظمة وبين العاملين.
- ❖ تفاوت درجة التفاهم والإدراك بين أفراد التشكيل البشري.

وقد يتمثل النزاع في صورة النزاع بين الجماعات سواء تمثلت في وحدات رسمية كالأقسام والادارات المختلفة أو بين مجموعات غير رسمية داخل الوحدة الرسمية، ومن العوامل الفرعية التي تساهم في احداث النزاع تطوير الأنظمة التقنية بالعمل، مما يجعل الشك يتسرب في نفوس العاملين القدامى، وذلك تغير القادة خاصة إذا كانوا من خارج المنظمة.

➤ أسس ادارة النزاع:

لكي نضمن نجاح إدارة النزاع في تحويله إلى ابداع يفيد المنظمة يجب أن تكون النظرة للنزاع نظرة موضوعية وهي نظرة لن تتحقق إلا بشروط ثلاث:

- مواجهة النزاع وعدم الهروب من الحقيقة وتقبله كظاهرة فطرية ونسبية وعدم الخوف من تأثيره على المنظمة ككل.
- عدم التشاؤم من وقوع النزاع أو الطعن فيه باعتباره معيبا، فالنزاع ربما يكون بناء يؤدي الى الابداع.
- اختيار المدخل المناسب لمعالجته وفقا لطبيعته وظروف نشأته وتحويله الى نزاع بناء.

➤ مهارات ادارة النزاع:

- **اكتشاف النزاع:** ينشأ النزاع الداخلي في المنظمات على مختلف أنواعها فجأة إذ عادة ما يكون وليد تاريخ غير قصير يتطور خلاله، وينمو من مرحلة الى أخرى حتى يصل الى درجة عالية من الحد الذي يندر بالخطر.

ففي المرحلة الأولى يكون النزاع كامنا أو مستترا حيث تتوفر احتمالات وقوعه دون وضوح أسبابه على وجه التحديد، وفي مرحلة أخيرة تظهر آثار النزاع وتتأكد نتائجه.

▪ تشخيص النزاع:

- من المهارات الأساسية هنا التشخيص الجيد الذي يؤدي إلى التفكير في العلاج الصحيح لأن التشخيص الخاطئ يسفر عنه تصرفات خاطئة تدفع النزاع الى المزيد من التفاقم والتطور إلى الصراع، ويتعين على القائد الإداري في هذا الصدد أن يحدد بدقة العناصر التالية:
- الأفراد أو الجماعات التي تمثل أطراف النزاع.
 - المصالح المثيرة للنزاع و طبيعتها (اقتصادية، اجتماعية، مهنية)
 - القضية أو الموضوع محل النزاع.
 - الأسباب والبواعث الحقيقية التي أدت الى وقوع النزاع.
 - مجال النزاع ونطاقه والآثار الناجمة عنه.
 - مواطن الاهتمام الخاصة بصدد هذا النزاع قياسا على غيره.

▪ علاج النزاع:

تتصل مهارات علاج النزاع بقدرة القائد أو المدير الإداري على حسن اختيار العلاج المناسب للنزاع الذي يواجهه، حيث الغالب أن يواجه أكثر من بديل للعلاج ولإدارة النزاع أو من البدائل المتاحة جرت العادة على اتباعها الأساليب التالية:

- **أسلوب التقاضي:** بمعنى أن يعلم المدير أو القائد بحقائق النزاع بأكمله لكنه يهمل تماما الموقف على أساس لم يصل الى مرحلة تنذر بالخطر.
- **أسلوب الفصل بين أطراف النزاع:** بمعنى إبعاد الأطراف عن بعضها الى حين حل هذا النزاع بطريقة نهائية لصالح المنظمة.
- **أسلوب التفاعل المحدود:** وذلك بالاعتماد على طرف ثالث قد يكون وسيطا مقبولا لطرف النزاع لحله.
- **أسلوب التهدئة:** أي كبح النزاع بالتدخل لحله أو التخفيف من حدته بواسطة التقليل من نقاط الاختلاف.
- **أسلوب التسوية:** ويصلح هذا الأسلوب عندما تتكافئ قوى الطرفين من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف، كما يصلح هذا الأسلوب بين طرفين يمكن أن يكون بينهما الحل الوسط.
- **أسلوب القمع:** ويعتمد هذا الأسلوب على وجوب تحية جميع الصراعات والنزاعات جانبا في سبيل الحرص على كيان المنظمة ودعائها وذلك باستخدام السلطة الرسمية.
- **أسلوب التصعيد:** وهو يعني إعلان النزاع وإجراء مصارحة وإبراز لبواعثه وأسبابه.
- **أسلوب المواجهة:** وهو أسلوب يفترض قيام نزاع والاعتراف به ثم تقييمه بواسطة جميع الأطراف تحت إشراف وسيطرة المدير الإداري.

ومنه يمكن القول أن النظرية الموقفية تعتبر طرحا جديدا لازال يواكب تطورات الإدارة إلى غاية اليوم باعتبار وجود متغيرات كثيرة تؤثر على التنظيمات الإدارية، الى أن النظرية الموقفية لا تقدم لنا إجابات جاهزة لكل المواقف، وإنما تمدنا بالإطار الفكري المصحوب بالأساليب والطرق التي يمكن أن تستعملها الإدارة، لكي تتفهم الموقف وتحدد العوامل التي تؤثر على القرار، واختيار البديل الأفضل الذي يتناسب مع أهداف المشروع، وأخيرا فالمدخل الموقفي يعتبر محاولة للتقارب بين النظرية والتطبيق، فالنظرية تستمد قيمتها من إمكانية تطبيقها بنجاح، كما أنها يجب أن تتواءم وتتكيف طبقا للاحتياجات العملية للممارسين في حقل الإدارة.



المحور الرابع: إدارة التغيير

المحور الرابع: إدارة التغيير**تمهيد:**

تعتبر إدارة الأعمال اليوم مجالاً يتطور بسرعة نتيجة التحولات التقنية والاجتماعية والاقتصادية، و في هذا السياق تعد إدارة التغيير من المحاور الأساسية التي تضمن استدامة الأعمال وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة، كما يهدف هذا المحور إلى استعراض أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة التغيير، وكذا إبراز أهميتها في تعزيز أداء المؤسسات وتحقيق النجاح المستدام.

1-تعريف إدارة التغيير:

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

2-الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير:

❖ البيئة.

❖ التغيير التدريجي في قيم المجتمع.

❖ التقدم التكنولوجي.

❖ التغييرات التنظيمية.

❖ التغييرات الإدارية.

3-أهداف التغيير:

إن عملية التغيير لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة، مدروسة ومخططة، ومن أهداف التغيير والتطوير التنظيمي نذكر مايلي:

- فحص مستمر للمؤسسة والفرص المحيطة بها.

-زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

- تطوير أساليب المؤسسة في علاجها للمشاكل التي قد تواجهها.

-زيادة قدرة المنظمة على التعاون مع مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.

-مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية.

- مساعدة المنظمة على التغلب على المشاكل التي قد تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن مختلف العمليات ونتائجها.

- العمل على ايجاد نظام حيوي في المنظمة أو نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، والذي يكثر فيه اجراءات العمل وقواعده والقائم على دفع العاملين للعمل باستخدام منهج المكافأة والعقاب إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات، وكذا دفع الافراد للعمل باستخدام نظام الحوافز، والذي يركز على المؤثرات الإيجابية وليس العقاب ويشجع الرقابة الذاتية، و بمعنى آخر نقل المنظمة من النظام البيروقراطي إلى النظام الحيوي.

- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لنتسجم مع التغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة لها كالانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي.

- تقوية العلاقات والترابط بين الأفراد.

وهناك أيضا من حدد أهداف التغيير كما يلي:

- تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية.

- تحسين رؤية المنظمة وسمعتها وزيادة قدرتها على الإبداع والتعلم من التجارب.

- تغيير العمال لتحقيق التكامل والتباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات السائدة.

- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.

- بناء محيط محابي للتغيير والتطوير والابداع.

كما تكمن أهمية إدارة التغيير في أنها تساعد في كل مرحلة سواء على مستوى إدارة المؤسسة أو على مستوى تحقيق الأهداف بنجاح وذلك نظرا لأن المؤسسة قد تخضع لتغيرات مختلفة دوما منها الصغير الطفيف ومنها الكبير الجذري.

لذلك من الضروري التأكيد من أن العاملين على دراية كاملة لمسئولياتهم الجديدة بعد إدخال التغيرات في مكان العمل ويتم تعزيز كفاءتهم والتأكد من وضوح مسؤولياتهم من خلال تطبيق سياسة إدارة التغيير.

4- خصائص إدارة التغيير:

قبل التطرق إلى خصائص إدارة التغيير سيتم التطرق إلى خصائص التغيير أولا والتي تتلخص في:

- التغيير أمر حتمي لا مفر منه.

- التغيير حركة تفاؤلية حيث تقفز المؤسسات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.

- التغيير عملية شاملة لكل المؤسسة، فالتغيير الجذري يؤثر على كامل أجزاء المؤسسة.

وتتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها

المختلفة ومن أهم هذه الخصائص مايلي:

- **الاستهداف:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا بل يتم في اطار حركة منظمة تتجه الى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف محدد وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في اطار امكانياتها، مواردها، وظروفها التي تمر بها.
- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات، احتياجات، وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وكذا تملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوة الفعل في المنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة بتغييرها.
- المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والاطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
- الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، حيث اذا كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أوام تعديل وتغيير القانون قبل اجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- **الإصلاح:** حتى تتجح ادارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- الرشد:** وهو صفة الزمة لكل عمل اداري وبصفة خاصة في ادارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر
- القدرة على التطوير والابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على ايجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم والافقد مضمونه.
- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** ادارة التغيير تهتم اهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.
- إن جزءا هاما من نجاح التغيير يقع عاتقه على إدارة التغيير وهي التي تتحمل عبئه وعليها أن تقوم بما يلي:
- *حسن استخدام الوسائل التقنية الماحة.
- *العمل على تطوير الوسائل التقنية بجلب واستخدام الملائم منها من حيث التكلفة والإمكانيات وغيرها...

- * حسن استخدام الإمكانيات البشرية المتاحة بما يعني إتاحة الفرصة لها لإظهار أعلى قدراتها وامكانياتها.
- * العمل على تطوير المهارات البشرية المتاحة وجلب الأفضل منها بقدر ما تتحمله ميزانية المشروع.
- * استخدام الوسائل التقنية الفكرية مثل براءات الاختراع وشراء حقوق الملكية الفكرية التي تساعد في تحقيق أفضل أهداف المشروع؛
- * العلمي المستمر للتطوير وتقديم منتج أفضل يمكنه اختراق السوق العالمي.

5- خطوات إدارة التغيير المؤسسي:

اختلف الباحثون في تحديد مراحل وخطوات إدارة التغيير فمنهم من قسمها إلى المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: مرحلة تشخيص المشكلة والتي تتحدد في:

- * التأكد من عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- * عدم قدرتها على توزيع الموارد والمهام على الموظفين.
- * وجود هيكل تنظيمي ال يتوافق مع الأهداف المعلنة.
- * نوعية الهيكل التنظيمي قد ال تتماشى مع طبيعة الأهداف.
- * وجود صراعات ال يمكن تجنبها.

- المرحلة الثانية: مرحلة تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير من خلال الفصل في طريقة المعالجة: هل من خلال الأخذ بالأسلوب الإنساني في التعاطي مع متطلبات المشاكل التي تحدث بين الأفراد والجماعات، أو من خلال الأخذ بالأسلوب الفني، الذي يفترض ضرورة إحداث توافق بين المتطلبات الفنية للعمل مع المتطلبات الإنسانية للعمل، والذي يتحدد في : تحليل الأدوار، بين جماعات العمل، إعادة التصميم الوظيفي والهيكل للمنظمة

- المرحلة الثالثة: مرحلة تقويم النتائج من خلال التحقق من:

*زيادة فعالية وكفاءة المنظمة.

*مستوى الرضا الوظيفي.

* قياس مؤشرات الربحية.

*تكاليف معدل دوران العمل.

ومنهم من تناولها في المراحل الآتية:

- وضع الخطة.

-مرحلة الإعداد.

-مرحلة تقييم المخاطر.

-مرحلة التواصل المتبادل والفعال.

-مرحلة التمكين.

-مرحلة التغذية الراجعة المتبادلة.

-مرحلة التوثيق.

-مرحلة التنفيذ.

-مرحلة المراقبة.

-مرحلة التقييم.

6-مستويات إدارة التغيير:

تم تقسيم مجال إدارة التغيير المؤسسي إلى 3 فئات لتنفيذ إدارة التغيير بشكل أفضل داخل المؤسسة:

❖ إدارة التغيير الفردي:

تتطلب 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:

هي عملية لضمان أ التغيير سواء كان نتيجة لمبادرة تنظيمية أو جزء من تحول أوسع في بيئة الأعمال يتم تنفيذه بسلاسة ونجاح كامل.

❖ إدارة التغيير المؤسسي:

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

7-أفضل ممارسات إدارة التغيير:

-رؤية الاستراتيجية:

وضع أهداف واضحة وفقا لنموذج SWOT

- رؤية الخطط:

فهم مختلف أنواع المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة.

ولكي يكون التغيير حقيقيا وفعال البد من وجود سبعة محاور هي:

- رؤية مستقبلية ورسالة مشتركة بين الجميع لربط توجهات الناس ببعضها؛
- قيم وقناعات انجاز مشتركة تساند التوجه الجماعي من خلال منظومة أخلاقية ومهنية قوية؛
- استراتيجية هجومية أساسها التميز ورضا العملاء التام من خلال تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.
- هيكل تنظيمي مدمج ومرن بمستويات إدارية قليلة وصلاحيات قرب التنفيذ.
- قوى بشرية ماهرة ومحفزة جيدا.

- نظم تشغيل سريعة ومنضبطة.
- قادة تحويليون يحبون التغيير (ليسوا مديرين)، قادرون على استخدام محاور التغيير وهم القادة التحويليون.

8- معوقات التغيير:

تنقسم معوقات التغيير إلى فردية، تنظيمية، ثقافية، تكنولوجية، استراتيجية وخارجية ويمكن تلخيصها بالجدول الموالي:

جدول رقم (04): معوقات التغيير

معوقات	مثال
المقاومة الفردية	* الخوف من المجهول * فقدان الامتيازات * صعوبة التكيف مع الجديد
المعوقات التنظيمية	* البيروقراطية * نقص الموارد (مالية، بشرية، تقنية) * قنوات التواصل
المعوقات الثقافية	* التمسك بالعادات والتقاليد القديمة * ثقافة لا تشجع الابتكار * غياب التحفيز والتقدير
المعوقات التكنولوجية	* ضعف البنية التحتية التقنية * نقص التدريب على التكنولوجيا الحديثة
المعوقات الاستراتيجية	* غموض الرؤية * غياب خطة واضحة للتغيير
المعوقات الخارجية	* قوانين وتشريعات مقيدة * ظروف اقتصادية أو سياسية غير مستقرة

المصدر: من إعداد الباحثة

المحور الخامس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة:
إدارة الجودة

المحور الخامس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة الجودة

تمهيد:

إن هذا الاهتمام بموضوع الجودة وإدارتها كان نتيجة منطقية بعد أن تنبعت إلى أهميته كافة المؤسسات والمهتمين بتطوير الأساليب الإدارية، كمدخل أساسي لمواجهة عولمة الأسواق وازدياد المنافسة، فأصبح البقاء والاستمرار صفة ملازمة للجودة في حياة منظمات الأعمال، فعكف الباحثون والمحللون الإداريون على تحديد مفهوم الجودة وتطوير أساليبها التقليدية في الضبط والتفتيش، إلا أنها لم تعد كافية للوفاء بمتطلبات الواقع الجديد، خاصة مع انتشار موجة الاستثمارات الخدمية والتي يكون ثمن اللاجودة فيها باهظاً.

1- مفهوم إدارة الجودة:

➤ الجودة بصفة عامة هي الخلو من العيوب.

➤ كما عرفها إدوارد ديمينج هي تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضراً ومستقبلاً.

إن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم يتضمن التوكيد على الجودة تشمل جميع جوانب المنظمة بدءاً من المورد إلى المستهلك، وهذا وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن يكون لدى المنظمة التزام بالاستمرار في قيادة المنظمة بجميع وحداتها نحو التميز في جميع جوانب السلعة أو الخدمة ذات الأهمية للمستهلك.

فإدارة الجودة الشاملة هي ترجمة للتعبير **MANAGEMENT QUALITY TOTAL**، ولقد ظهرت

العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة من قبل الكتاب والباحثين أهمها ما يلي:

قام ستيفن كوهن ورونالد براند بتعريف إدارة الجودة الشاملة كما يلي :

- الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر؛ -
الجودة: تعني الوفاء لمتطلبات المستفيد؛

- الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، بدأ من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم اذا ما كان المستفيد راضياً عن الخدمات والعاملين أو المنتجات المقدمة له.

وقد عرفها جوزيف جوران إدارة الجودة الشاملة هي نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق امتناع العملاء، يمنح سلطات للعاملين، ويحقق إيرادات أعلى وتكلفة أقل للمنظمة.

كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي للولايات المتحدة الأمريكية على أنها منهج تطبيقي شامل يهدف لتحقيق حاجات وتوقعات المؤمن له باستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات وخدمة الشركة.

أما المنظمة العالمية للمواصفات القياسية فتعرفها على اعتبار أنها مدخل إدارة يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة الجميع، بهدف الوصول إلى تحقيق رضا العميل، والمنافع لجميع العاملين في المنظمة والمجتمع.

2-التطور التاريخي لمفهوم التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

مر بعدة مراحل أساسية ارتبطت بالتطور الصناعي والفكري منذ بدايات القرن العشرين وشملت خمس مراحل:

✓ مرحلة الفحص والتفتيش (قبل 1920):

كان التركيز على فحص المنتجات النهائية لاكتشاف العيوب بعد الإنتاج حيث كانت الجودة مرتبطة بالمنتج فقط، ولم تكن هناك منهجية للوقاية من الأخطاء، تركز الدور على المفتش فقط على مستوى خطوط الإنتاج.

✓ مرحلة ضبط الجودة (1920-1940):

مع تطور الصناعة ظهر مفهوم الرقابة الإحصائية على الجودة على يد والتر شيوهارت (Walter Shewhart) من شركة Bell Labs، وتم إدخال الخرائط الإحصائية لمراقبة العمليات وتقليل الانحرافات، حيث أصبح الاهتمام منصبا على العملية الإنتاجية وليس المنتج النهائي فقط.

✓ مرحلة ضمان الجودة (1940-1960):

خلال الحرب العالمية الثانية زاد الطلب على منتجات عالية الجودة وظهر مفهوم ضمان الجودة (Quality Assurance) لضمان مطابقة المنتج للمعايير من أول مرة، وساهم كل من ديمينج وجوران في نشر مبادئ الجودة في اليابان بعد الحرب.

✓ مرحلة إدارة الجودة (1960-1980):

تطور التفكير من ضمان الجودة إلى إدارة الجودة حيث أصبحت الجودة مسؤولية جميع الإدارات أي ظهر مبدأ "الجودة مسؤولية الجميع".

✓ مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980 حتى يومنا هذا):

اتسع المفهوم ليشمل جميع جوانب المؤسسة بما فيها القيادة العليا، مشاركة الموظفين، التركيز على العميل الداخلي والخارجي، التحسين المستمر للعمليات.

3- فوائد إدارة الجودة الشاملة:

- تعزيز المركز التنافسي وتحسين كفاءة الانتاج وزيادة الأرباح.
- كسب رضا الزبون والوصول إلى ولائه.
- الوصول إلى خدمات عالية الجودة بأقل التكاليف الممكنة.
- تجنب وقوع الأخطاء.
- مواصلة التطور والتحسين.
- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور من خلال المعلومات والآراء المتوافرة عن موضوع القرار .

- جعل المنظمة أكثر استجابة خصوصا للتغيرات البيئية مما يشير الى زيادة القدرة على المنافسة والحصول على فرص أكثر للنجاح والاستمرار.
- اتساع أفق القيادة الادارية العليا عن طريق توجيه تفكيرها للتخطيط الاستراتيجي مما يؤدي بالمنظمة الى اتخاذ قرارات أفضل.
- احداث عملية التفاعل والتنسيق الشامل بين جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بأدائها الشركة، من أجل انتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة.
- ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات على اختلاف انواعها، اثبت أنه يحقق وفورات اقتصادية كبيرة من جراء تحسين العمليات المختلفة في المؤسسة.

4- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- الوعي والثقافة بمفهوم إدارة الجودة وفلسفتها.
- التخطيط الاستراتيجي.
- التركيز على العميل.
- دعم الإدارة.
- مشاركة العاملين.
- اعتماد نموذج العملية أساسا للأعمال.
- الإدارة بالحقائق.
- التحسين المستمر.
- استخدام إدارة النظم.
- التعاون و فرق العمل.
- القياس والتحليل.
- منع الأخطاء قبل وقوعها.
- تحفيز العاملين.
- تدريب العاملين.

5- متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل يحتاج إلى تحضيرات ودراسة حول كيفية الوصول إليه ومتى يمكن ذلك، وهذا الأمر يحتاج إلى دعم معنوي قبل أن يكون مادي من قبل كل الأطراف المعنية التالية:

✓ دعم الجهات العليا:

يتوقف نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مدى قناعه وإيمان الجهات العليا في المؤسسة بضرورتها والفوائد الكبيرة التي يقدمها هذا التغيير لإدارة والعمال وأصحاب المؤسسة (المالك)، هذه القناعة

يجب أن تترجم على شكل دعم ومؤازرة قوية لفكرة التغيير وضرورته على اعتبار أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي يمس مستقبل المؤسسة، ولا تمتلك أية جهة صلاحية اتخاذ مثل هذا القرار سوى الإدارة العليا، ويتجسد الدعم لهذا القرار من خلال الإعلان عنه أمام جميع المستويات الإدارية وتبيان المكاسب التي ستولد عن تطبيقه بالنسبة للفرد العامل والإدارة معاً، والإعلان عن المخصصات المالية الداعمة لهذا المشروع لتعكس صدق العزيمة وليبقى مجرد شعارات كلامية فقط.

✓ نشر ثقافة التغيير:

قبل إدخال منهجية الجودة الشاملة موضع التطبيق يحتاج الأمر إلى زرع القناعة بها لدى جميع من يعمل في المؤسسة، فالقبول دون الاقتناع لن يجدي ذلك لأن القناعة تعزز عملية التطبيق والالتزام بها من قبل العاملين بالمؤسسة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة بثقافة جديدة تخدم إدارة الجودة الشاملة والتي تكون ملامحها كالتالي:

- جعل لغة الحديث والسلوك والعمل داخل المؤسسة واحدة.
 - تنمية روابط المودة بين العاملين وذلك بتطبيق عدالة الفرص والمكافآت، للتضييق من ظاهرة نزاعات العمل.
 - تسهيل عمليات الاتصال داخل المؤسسة عبر كل القنوات (رئيس - مرؤوس)، (أعضاء فيما بينهم)، (مرؤوس - رئيس) لتجعل عملية جمع البيانات متاحة من مواقع العمل، وكذا المساعدة في توضيح الرؤية بالنسبة للعاملين فيما يتعلق بحقائق القرارات التي تتخذها الإدارة.
 - توفير المعاملة الإنسانية والاحترام لكل من يعمل بالمؤسسة بناءً على تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.
 - تعميق فكرة أن العميل هو من يدير المؤسسة فعند حاجته ورغباته يبدأ العمل، وعند إشباعها ينتهي، فرضاه هو الهدف الأول والآخر، وعنده تدور الجهود لتحقيق هذه الغاية، وهي تقديم منتج يلبي حاجاته ويحقق توقعاته، ويدخل السعادة إلى نفسه.
- ويمكن اختصار متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مايلي:
- ✓ ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - ✓ ضرورة وضع أهداف قابلة للتحقيق.
 - ✓ تعاون الأقسام كافة في المنظمة وتنسيق جهودها.
 - ✓ منح العاملين الثقة في العمل.
 - ✓ ضرورة الابتعاد عن سياسة التهديد.
 - ✓ التدريب المستمر.

6- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- رفع الإدارات للتغيير ومقاومتها له.
- عجز الإدارة العليا عن تقديم الدعم لفريق الجودة.
- حاجة العاملين للتدريب والتأهيل على تطبيقات الجودة وأدواتها.
- تقديم الإدارة مبررات غير مقنعة عن عدم وجود ضرورة لتطبيق الجودة.
- عدم المشاركة بين أفراد المؤسسة في اتخاذ القرارات.
- تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها للتعقيد الأمر الذي يؤدي الى ضياع الوقت والجهد ومن ثم انخفاض الاداء، هذا إضافة الى كثرة النصوص القانونية وكثرة التعديل عليها، الأمر الذي يؤدي الى كثرة النصوص الاجرائية المعقدة التي تعيق التنفيذ لحد كبير.
- ضعف الاهتمام بمستوى البحث والتطوير حيث ان الاهتمام بالبحث والتطوير له دور كبير في تطوير المنتجات واختراع منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل، ويرجع سبب ضعف اهتمام المؤسسات العربية للبحث والتطوير حسب بعض البحوث الى ضعف الميزانية المخصصة له، هذا الى جانب العراقيل الادارية والقيود القانونية.
- محدودية إدراك العاملين بمفهوم النظام واهمية الفوائد المتحققة من تطبيقه.
- ضعف النظام المالي والمعلوماتي وبشكل خاص في القطاع الحكومي.
- الاهتمام بالنواحي الكمية واغفال النواحي الاخرى المتمثلة في نوعية المنتج أو الخدمة وتدريب الموظفين، ونشاطات البحث والتطوير وغيرها.
- قصور عمليات تدريب العاملين على تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- الاعتقاد الخاطئ لدى العاملين وخاصة القدامى منه بعدم حاجتهم الى التدريب.
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين اعضاء فريق العمل او بين فرق العمل ببعضها.
- سيادة ثقافة الاشخاص بدلا من ثقافة النظم، بحيث يؤدي تغيير القيادة الى تغيير فلسفة الادارة، وهكذا فلو توفر لدينا مدير يؤمن بالجودة والتحسين المستمر ثم تغير فان الاهتمام بالجودة قد يتوقف بمجرد تغييره.
- التغيير المستمر في القيادات القيادية، وما يصاحب ذلك من تغيير في الاستراتيجيات وفي طرق واجراءات العمل ومن الصعوبة في التحكم في نظام الجودة، واتخاذ القرارات على أسس غير مبنية على فهم عميق لطبيعة العمل.

المحور السادس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة:
أخلاقيات الأعمال

المحور السادس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال

تمهيد:

لقد أصبح من المسلم به في عالم اليوم عالم التنافسية والتسابق نحو مقدرات الحضارة والتقدم، فالعنصر البشري هو الأداة الفاعلية في تنمية أي مجتمع من المجتمعات، ولا ترتقي الأمم ولا تصل إلى غايتها وأهدافها ما لم تكن منظومة الموارد البشرية لديها من الكفاءة والمهارة والتميز، والالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي بالقدر الذي يسمح لها بالتنافس بين الأمم ولا يمكنها تحقيق ذلك دون وجود معايير أخلاقية تنظم سير العمل، وتعزز الثقة بين المؤسسات والمستفيدين كما أنها عنصر أساس في نجاح العلاقة مع الجمهور والموظفين والمؤسسات الأخرى.

1-تعريف أخلاقيات الأعمال:

تعرف على أنها مجموعة القيم الخاصة بمنظمات الأعمال والتي يمكن استخدامها لتقييم ما إذا كانت سلوكيات أعضاء التنظيم يمكن اعتبارها مقبولة أو مناسبة فهي إذن التطبيق الفعلي للمعايير الأخلاقية على سلوكيات الأعمال أي تلك المبادئ والمعايير التي تعتبر أساس السلوك المستحب من افراد العمل. ينطوي مفهوم أخلاقيات العمل على معان متعددة، فليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الأعمال بل إن هناك اختلاط أي مفهوم أخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة، والسلوك الأخلاقي، فقد تعني أخلاقيات العمل استخدام الأخلاقيات كاستراتيجية عمل لتحسين سمعة وأداء الشركة، وقد يشير إلى التبعات الأخلاقية لقرارات وسلوكيات العمل، وتأثيرها على رفاة الناس والبيئة، بحيث تكون مجموعة من المبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ، كما يمكن أن يشير أيضا إلى السلوك الأخلاقي للإدارة، وأصحاب العمل، والموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة، أو تبني قواعد أخلاق تهدف إلى التأثير في سلوكيات الموظفين.

وتعرف أخلاقيات الإدارة كمايلي:

- ✓ هي الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها اختيار ما هو جيد.
- ✓ هي العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف.
- ✓ الأخلاق هي السجايا النفيسة الراسخة التي يصدر السلوك البشري، وهي هينة في النفس تصدر منها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر، أي أن الأخلاق هي انفعال الظاهر بحركة الباطن وإرادته، وهي مرتبطة بالعقيدة والشريعة معا
- ✓ كما عرفها "Peter Drucker" بأنه المانع الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج ما يلي:

- أكدت التعريفات على أن أخلاقيات العمل هي مبادئ وقواعد سلوك توضح ما هو التصرف الصحيح وما هو التصرف الخاطئ.

- سلوك الموظف يرتبط إيجاباً أو سلباً بالمبادئ والقواعد التي يتم وضعها في المنظمة.

- إلى جانب الاجتهاد والإبداع يهتم المدراء بالبحث عن الموظفين الذين يمتلكون معايير أخلاقية مرتفعة ليشغلوا مناصب عليا وحساسة، حيث تساعد أخلاقيات العمل على تجنب الكثير من الأخطاء والتخلص من إجراءات الرقابة المعقدة.

2- الفرق بين أخلاقيات العمل وأخلاقيات المهنة:

يلخص الجدول الموالي يبين الفرق بينهما:

جدول رقم (05): الفرق بين أخلاقيات العمل وأخلاقيات المهنة

أخلاقيات العمل	أخلاقيات المهنة
* هي مجموعة الموصفات والسلوكيات الأخلاقية التي تنطبق على جميع أنواع الأعمال بدون استثناء، أغلبها أو جزء كبير منها يتعلق بالصفات الأخلاقية الشخصية للفرد الواحد. * لا يمكن للموظف أن يكون أميناً أو مخلصاً لعمله أو صادقاً إن لم يكن فعلاً يؤمن بهذه المبادئ ويسعى للالتزام بها أو إظهارها.	مفهوم أكثر تحديداً ودقة من أخلاقيات العمل، وهي جزء من أخلاقيات العمل وتكتمل لها. * هي عبارة عن مجموعة من القواعد والتعليمات التي تُملى على أصحاب كل مهنة بشكل خاص دون غيرهم وترشدهم لما يجب عليهم القيام به وما لا يجب أن يقوموا به أثناء ممارستهم لمهنتهم على وجه التحديد حيث أن كل مهنة لها لوائح أعمال وقواعد خاصة بها تختلف عن غيرها.

المصدر: من إعداد الباحثة

3- أنواع الأخلاقيات:

أ- أخلاقيات المبدأ: وهي تقوم على القيم المطلقة والنهائية التي لا توسط ولا مساهمة ولا مبادلة فيها سواء بين الصواب والخطأ أو بين صواب أفضل من صواب أو بين خطأ أهون من خطأ وهذا النوع من الأخلاقيات ينشد الوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم، فالصدق مطلوب سواء كان ذلك على حساب الذات أم على حساب الشركة أو المجتمع.

ب- أخلاقيات الواجب: وهي تقوم على القيم النسبية فالوسيلة والأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة، فهي مفهوم تنظيمي قانوني بالنسبة للعاملين، ويتعلق بما تحدده لوائح أنظمة الشركة من واجبات، وهي ترتبط بالموازنة ما بين الواجبات والمسؤولية، و مبادلة التكلفة والعائد على مستوى الفرد

مقابل الشركة أو الشركة مقابل الشركات الأخرى أو المجتمع والواقع أن أخلاقيات الواجب هي التي تغلب على قطاع الأعمال وشركاته، فعندما يراد الحديث مثلا عن الولاء فان أخلاقيات الواجب ترجع هذا الولاء ليس إلى سمعة أو مبدأ في الشركة، وإنما إلى الموازنة الدقيقة بين ما يخسره الفرد عن ترك الشركة، وما يربحه عند البقاء فيها، وبذلك يصبح تعريف الولاء بأنه بقاء الفرد في الشركة المرتبط بإدراكه لتكاليف ترك الشركة.

4- أهمية أخلاقيات الأعمال:

تعتبر الأخلاق هي الركيزة الأساسية لاستقرار المجتمعات فلا يمكن أن تنتظم الحياة الإنسانية إلا بضوابط سلوكية تنظم علاقات الناس فيما بينهم، والأخلاق هي أهم الضوابط التي جثت عليها الشرائع السماوية، والتي جاء رسولنا الكريم ليتممها حيث قال صلى الله عليه وسلم إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق، وما يذكر في المجتمع بصفة عامة يذكر على المنظمات سواء كبرت أو صغرت، فأهم عامل النجاح المنظمة واستقرارها هو الالتزام بأخلاقيات العمل، وهذا الالتزام يكون له تأثير كبير على فاعلية الموظفين وإنتاجيتهم، فالالتزام بالقوانين وحدها لا يكفي ما لم تقترن بالالتزام الأدنى بتطبيق الأخلاق من قبل الموظف، وفي مايلي أهميتها بالنسبة للمؤسسات والأفراد:

➤ **بالنسبة للمؤسسات:** لأخلاق العمل فوائد عائدة على المؤسسات تتلخص في:

- تعزز أخلاقيات العمل من مكانة المؤسسة وتحافظ على سمعتها المحلية والإقليمية والدولية.
- إن المؤسسات قد تتكف الكثير نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وبالتالي يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المؤسسة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية وغيرها.
- الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة مثل ايزو 9000 وايزو 14000 يقترن بالالتزام المؤسسة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاعتراف بالخصوصيات والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومات.

➤ **الأهمية بالنسبة للأفراد:**

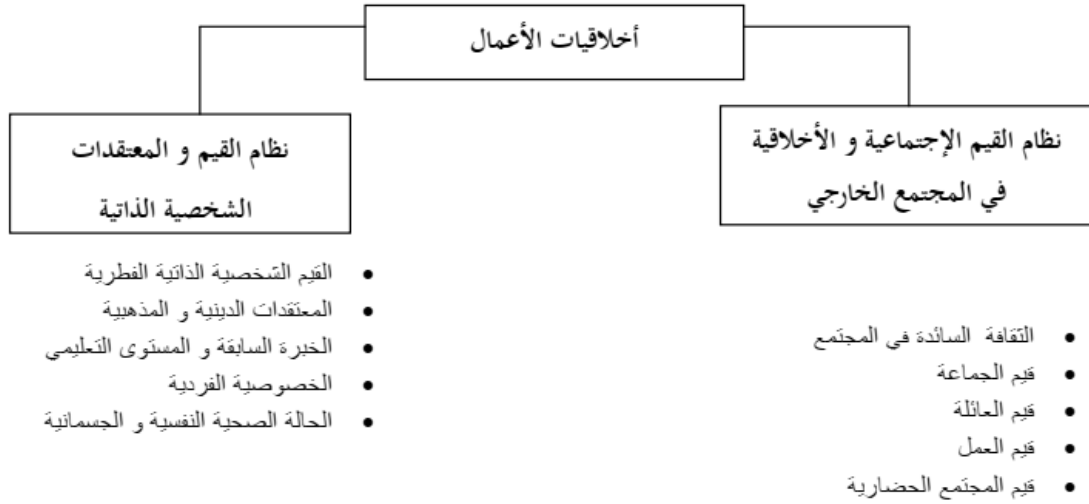
إن التزام الأخلاق في العمل يعود على المنظمة بميزات وفوائد، كذلك الحال للأفراد العاملين، فإن التزامهم الخلفي المهني يعود عليهم بالفوائد أهمها تحقيق مرضاة الله عز وجل وبها كسب السعادة في الدنيا والآخرة.

5- مصادر أخلاقيات العمل:

تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين:

الأول: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع والثاني، هو النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي نؤمن بها وكذلك خبرتها السابقة، ويمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي:

شكل رقم (02): مصادر أخلاقيات الأعمال
مصادر الأخلاقيات في الأعمال



المصدر: محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2001، ص106.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6- مبادئ أخلاقيات الاعمال:

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

***الصدق:** ويشمل جميع أفراد المنظمة في تعاملاتهم في ما بينهم وكذلك مع الزبائن، العملاء، الموردین وكافة أفراد المجتمع وهذا من شأنه أن يزيد الثقة في ما بينهم.

***الاستقلالية والموضوعية:** وتعني أن يكون الأفراد في المنظمات محايدین وبعيدین عن أي تأثيرات جانبية ويتمتعون باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعمالهم، وألا يكون لهم صالح متعارضة، وأن يتجنبوا أي علاقات قد تبدو أنها تفقدتهم موضوعيتهم واستقلاليتهم عند القيام بأعمالهم.

***الثقة والأمانة:** على مستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل والبعد عن الغش.

فالموظف مؤتمن على وظيفته وما ينتج عنه من واجبات ومسؤوليات، وأي غش لمهام وظيفته كإبداء رأي فني لترجيح مصلحة شخصية، أو إتباع أسلوب أكثر تكلفة من الناحية المالية يعبر إخلالا بمبدأ الأمانة، لذلك حرصت معظم تشريعات الخدمة المدنية أن يكون ضمن شروط تعيين الموظف ألا يكون حكم عليه في جريمة مخلة بالشرف والأمانة.

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

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

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

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

7- مشكلة أخلاقيات العمل وعوائق الالتزام بها:

***عدم الرضا والבוؤس الوظيفي:**

في العديد من الحالات قد تكون نوعية الوظائف أو الأعمال لا تحقق متطلبات وحاجيات الموظف كالحاجيات المالية بسبب ضعف الورد المالي من الوظيفة أو كثرة الضغوط المالية التي يعاني منها الموظف بشكل شخصي، أو الحاجيات والتطلعات المهنية كالعامل في مكان غير متوافق مع الشهادة الدراسية أو القيام بوظيفة غير مرغوبة من قبل الشخص، هذا كله قد يسبب حالة من الاستهتار بأخلاقيات العمل وعدم القدرة على الالتزام بها وتطبيقها.

***جشع أصحاب العمل أو أصحاب رؤوس الأموال :**

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

***سوء الإدارة:**

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

***العمل ضمن ظروف صعبة:**

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

***الأوضاع الاقتصادية السيئة:**

تردي الحالة الاقتصادية العامة وحدثت أزمات اقتصادية واضحة يخلق حالة من الضغوطات على جميع الناس العاملين في مختلف المجالات، فيصبحون بحاجة لجني المال بأي طريقة فتغيب أخلاقيات العمل عن سلوكياتهم ويقل جدا الاهتمام بها وينتشر الفساد الوظيفي بشكل أكبر.

8- بعض التجارب العالمية في تطبيق أخلاقيات الأعمال:

سنحاول أن نتعرف الى أخلاقيات الأعمال في العالم من خلال التجارب الأمريكية واليابانية والعربية:

❖ التجربة الأمريكية:

لم تكن أخلاقيات الإدارة تحتل منذ البدء أهمية كبيرة، فنتت تأثير الاهتمام بالكفاءة تم إبعاد المسائل الأخلاقية عن مجال الأعمال، وتحت تأثير تقديس الكفاءة فقدت الأخلاقيات أية قدسية في الإدارة، و بهذا المعنى يمكن القول انه تم إهمال الإنسان وقيمه الأخلاقية، وأهم أبعاد التجربة الأمريكية في مجال أخلاقيات الإدارة: البراجماتية (العقلانية)، إدارة الكفاءة، الفردية المفرطة في العمل، التركيز على الانجازات المادية، تفضيل المصالح إزاء الأخلاقيات، فصل الإدارة عن الأخلاق (العلمانية).

❖ التجربة اليابانية:

إن السمة الأساسية للنموذج الياباني الجديد الذي يركز على الإرث القيمي الياباني من جهة والأشكال الحديثة والمعاصرة للتطور الاقتصادي من جهة أخرى، تتمثل في هذا الجمع المتوازن بين نوعين من العوامل لا يجتمعان عادة، أي التوازن بين العوامل الصلبة والناعمة، مثل التكنولوجيا والإنسان، الاقتصاد والأخلاقيات، النظام الإنتاجي والعمل، والثبة الكبيرة من خلال التفاصيل الصغيرة، وميزة الضخامة عبر الصغر، ومن أهم خصائص التجربة اليابانية:

✓ المدونة الأخلاقية للساموراي:

وهي تضم الكثير من الفضائل الأخلاقية مثل: الاستقامة، الصدق، الشجاعة، واجب الولاء، الانضباط الذاتي، روح الجرأة، التأدب، الشرف، التضحية بالذات، والاقتصاد في الإنفاق... الخ. وفي ظروف اليابان الجغرافية حيث إن اليابانيين يصفون بلادهم للغير بأنها عبارة عن جزيرة ضيقة وفقيرة إلى توفير الموارد ومعرضة بسهولة للأعداء والزلازل والحرائق والعيش في حالة الندرة، وفي ظروف اليابان التاريخية وخاصة في فترة ما بعد الهزيمة القاسية في الحرب، فإن ممارسة هذه القيم تصبح ذات أبعاد وطنية كبيرة كطريق مشرف لخدمة الوطن.

فإلى جانب أنها مكنت الشركات من تحقيق مستوى عال من الحماسة في العمل حيث يوصف اليابانيون بأنهم يعانون من الإفراط في العمل والولاء للشركة التي يعملون فيها، فإنها ساهمت في إيجاد نمط من الحياة والعلاقات الأسرية داخل الشركة.

✓ العقائد الإدارية اليابانية:

تعمل الشركات اليابانية من أجل الربح على أساس قوى من المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين والمجتمع، تشتمل على التوجهات التالية:

- أ- اعتراف الإدارة بدور الربح في نظام المشروع الخاص.
- ب- تحسين العلاقة الصناعية بشكل يدفع الأفراد إلى ممارسة قدراتهم الخلاقة في العمل.
- ج- اعاقا المنافسة وخلق جو تنافسي طابعه الإنصاف والعدالة.
- د- تحمل القيادات الإدارية لمسئوليتها حيال المجتمع المحلي عن طريق حل المشاكل الاجتماعية للعلاقات الصناعية.
- هـ- اهتمام الإدارة بالمسئوليات المباشرة وغير المباشرة تجاه المجتمع ككل.

✓ الدور الموجه للحكومة:

إن الأجهزة الحكومية كانت ولا تزال تمارس دوراً أساسياً في دعم الشركات اليابانية، وتستخدم أدوات الدعم الاقتصادي ليس للشركات التي تواجه صعوبات مالية أو أزمات اقتصادية وإنما للشركات المتطورة، وتوجيهها لتكون أداة فعالة في تحقيق أهداف السياسة العامة، فهي إذن تمارس دوراً كبيراً في توجيهها لشركات بطريقة غير مباشرة طبعاً لأهداف قومية كالالاكتفاء الذاتي الياباني ودفع التقدم التقني الياباني، كما أن الانضباط والولاء الذين يميزان الشركات اليابانية يساهمان في زيادة تأثير الدور الحكومي من أجل خلق الموازنة بين ربح ومسئولية هذه الشركات، ومما يلاحظ على الشركات اليابانية أكثر تقبلاً لدور الحكومة التوجيهي الذي تعتبره دوراً إيجابياً وضرورياً في الكثير من الأحيان خلافاً للشركات الأمريكية الغربية عموماً التي تنظر بشك وريبة إلى هذا الدور وتعتبره في الكثير من الأحيان ذو تأثير سلبي على الأعمال.

✓ ثقافة الشركة:

لقد طورت الشركات اليابانية ثقافتها الخاصة التي لجأ إليها الباحثون الغربيون كثيراً لتفسير التفوق الياباني حيث ثقافة الشركة اليابانية تتميز بأولوية العوامل الناعمة لدى باسكال وأثوس أو المثل الثقافية أو اللغز الشرقي، ويمكن أن نشير إلى أبرز خصائص ثقافة الشركة في اليابان والتي تعبر عن أبعاد مهمة ذات علاقة بأخلاقيات الإدارة، كالاتي:

- أ- التركيز على الإنسان في الجودة.
- ب- ثقافة الربح/الربح: الأطراف المختلفة في اليابان ذات الصلة بالشركة يتعاملون مع بعضهم على أساس التعاون وشراكة المصالح، خلافاً للمدخل التقليدي الذي يقوم على تضاد المصالح للأطراف المختلفة وعلى ثقافة ربح/ خسارة.
- ج - التأكيد على الجماعة: الثقافة اليابانية في الشركات تدعم روح التناغم وهي خلافاً للثقافة الغربية عموماً والأمريكية بشكل خاص، تركز على الجماعة الفريق أكثر مما تركز على الفرد، وعلى التفاعل السلوكي أكثر من الاستقلال والعزلة، وعلى المسؤولية الجماعية أكثر مما تركز على المسؤولية الفردية .. الخ، وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل الولاء والتمسك بقيم الشركة لدى الأفراد ويشير باسكال وزميله إلى أن الغربيين يجاهدون لتطوير ذاتيتهم وهويتهم المتميزة والاحتفاظ بها مستقلة في

مواجهة ما يغزوها من مؤثرات، أما اليابانيون فيميلون إلى تطوير هوية ذاتية شاملة تضم الفرد والمقربين منه.

❖ التجربة العربية:

تتمثل خصائص أخلاقيات الإدارة في التجربة العربية بما يلي:

- الإسلام هو المصدر الأساسي لأخلاقيات الإدارة وهو يقدم أساساً أخلاقياً قوياً في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر لتحقيق مصلحة المجتمع وأطراف المصلحة الأخرى، فتجربة الإدارة الإسلامية تقوم على أسس أخلاقية في نظام الحسبة الذي هو نظام الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في مجالات العمل والنشاطات المختلفة، غير أن المرحلة الاستعمارية وما عقبها عملت بشكل متراكم على خلق هوية واضحة بين الإسلام كقيم والمسلمين كسلوك، بين الإسلام كحالة مثالية أخلاقية نؤمن بها و نتطلع إليها والمسلمين كحالة واقعية ابتعدت بقدر معين عن نموذجها المثالي.
- الإدارة العربية ما تزال تمر بمرحلة أولوية الكفاءة على أخلاقيات الإدارة، فالشركات العربية ما تزال مشغولة بتحقيق الكفاءة لأن السمة الأكثر بروزاً في هذه الشركات هي تدني مستوى الكفاءة بشكل كبير جداً، و تتمثل المشكلات الأخلاقية في الإدارة العربية في التخلف أو الضعف الإداري وشيوع القيم السلبية والمعوقة والفاصلة التي تعكس هذا التخلف، مما يعطي الكفاءة معنى إيجابياً نسبياً من الناحية الأخلاقية، لأن التأكيد على الكفاءة في مواجهة التخلف الإداري وصوره (الفساد الإداري) يعني ضمناً التأكيد على الجدارة في الإدارة والعمل والعدالة في توليها.
- القانون بوصفه الحد الأدنى الأخلاقي لا يزال يمثل المنحى الأخلاقي البارز الذي يوجه القرارات والممارسات الإدارية في شركاتنا العربية، ففي ظروف التخلف الإداري يعتبر توسيع دائرة القانون وأولوية الامتثال له ضرورة أخلاقية.
- لا تزال أخلاقيات الإدارة في التجربة العربية غير حاصلة على الاهتمام الكافي.

المحور السابع: الاتجاهات الحديثة في الإدارة:
الحوكمة

المحور السابع: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: الحوكمة

تمهيد:

لقد جاء ظهور مفهوم الحكم الرشيد ومفهوم الحوكمة نتيجة قصور وتردي في تسيير شؤون الدولة والمجتمع وسوء إدارة وتوزيع ثروات المجتمع، بالإضافة إلى فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها مما تطلب البحث في طرق حديثة في التسيير، وقد ساهمت البحوث الأكاديمية التي سايرت الأحداث الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في توضيح مصطلح الحكم الرشيد ووضعه في إطاره المفاهيمي الفكري.

1- نشأة الحوكمة:

نظرا للانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية في التسعينيات في أمريكا اللاتينية، روسيا، كانت أولى هذه الأزمات تلك التي ضربت جنوب شرقي اسيا منها ماليزيا، كوريا، اليابان عام 1998، فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية عادت أن تطيح بها، مما استدعى وضع قواعد للحوكمة.

2- تعريف الحوكمة: هناك عدة تعاريف للحوكمة في المؤسسات نختصر منها:

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وهي منظمة دولية تهدف إلى تعزيز التعاون الاقتصادي بين الدول المتقدمة الحوكمة المؤسسية على أنها " مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة". كما تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المؤسسة بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها طويلة المدى.

كما تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".

وتشير الحوكمة المؤسسية (Governance) إلى مجموعة الضوابط والمعايير والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق إدارة فعالة وانضباط في المؤسسة، حيث يتضمن توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الأطراف المعنية مثل المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ويتم تحقيق ذلك من خلال تبني معايير عالمية ووضع سياسات وإجراءات تضمن الشفافية والمساءلة وحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالمؤسسة.

باختصار الحوكمة تهدف إلى ضمان إدارة فعالة وشفافة للمؤسسة، وتحقيق المساءلة وحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة المعنيين.

3- مبررات وجود الحوكمة:

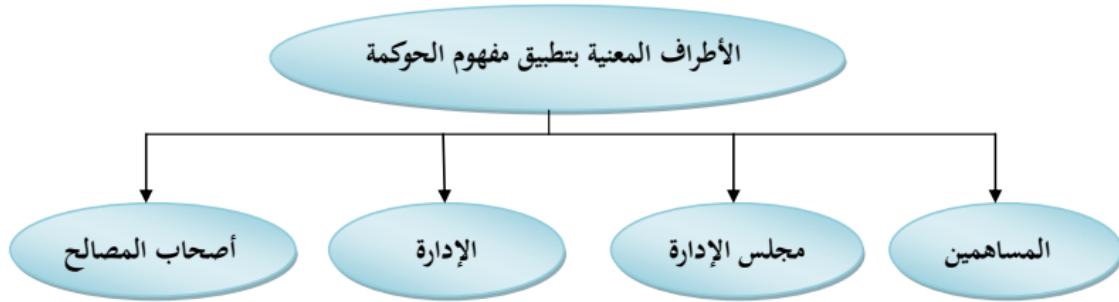
ما الذي يطمئن المستثمر (المساهم) بأن الشركة التي استثمر مدخراته فيها تعمل حسب المصلحة العليا للشركة؟، فالعلاقة بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة تتمحور حول التزام وتفاعل بينهم، وتتضمن العلاقات التالية:

***أصحاب العلاقة (الملاك والمعنيون والشركاء):** يتمثلون في أصحاب المصلحة الرئيسيين في المؤسسة، وهم الملاك والمساهمون والشركاء الذين يمتلكون حصصاً في المؤسسة، ولديهم حقوق وواجبات، وتتطلب العلاقة مستوى عال من التفاهم والتواصل لتحقيق المصالح المشتركة واستدامة المؤسسة.

***مجلس إدارة المؤسسة:** يعتبر مجلس الإدارة هيئة قيادية مهمة في المؤسسة، ويمثل أصحاب المصلحة ويتحمل مسؤولية توجيه ورقابة إدارة المؤسسة، وقد يتكون من أعضاء داخليين وخارجيين، ويعمل على صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الرئيسية التي تؤثر في المؤسسة.

***الإدارة التنفيذية:** تتولى المسؤولية اليومية لإدارة المؤسسة وتنفيذ سياسات وقرارات مجلس الإدارة، وتشمل الإدارة التنفيذية المدير التنفيذي وفرق الإدارة المختلفة، وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ الخطط والبرامج المعتمدة.

شكل رقم(03): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومكافحة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.

تلك العلاقات تحتاج إلى التفاهم والتنسيق بين جميع الأطراف لتحقيق النجاح والاستدامة في المؤسسة، وضمان تحقيق المصالح المشتركة والوفاء بالتزامات الجميع.

4- أهداف الحوكمة:

تهدف الحوكمة إلى تحقيق عدد من الأهداف وأهمها:

*الإفصاح والشفافية:

وتعني العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية التداول المعلومات بشأن العمل، ويتطلب هذا الركن القيام بخطوتين أساسيتين وهما:

- إعداد كافة البيانات المرتبطة بالأمر المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية والرقابة؛
- على المؤسسة بالإضافة إلى معلومات الأخرى التي تتطلبها الجهات الرقابية حسب التشريعات القائمة؛
- توفير قنوات اتصال لبث المعلومات تسمح بالعدالة وكفاءة المستخدمين والمهتمين بالحصول على تلك معلومات ويتوقيت مناسب وبتكلفة اقل.

ويكمن الفرق بين الإفصاح والشفافية في:

- ✓ الإفصاح: يشمل المعلومات المالية والمحاسبية.
- ✓ الشفافية: تكون أكثر عمومية من حيث أنها تمس مختلف جوانب الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

*المساءلة: وتعني تقديم كشف حساب عن تصرف ما وتشمل جانبين : الجانب الأول هو التقديم أما الجانب الثاني هو الثواب أو العقاب أي تقييم العمل، ثم محاسبة القائمين عليه، وبالتالي مجلس الإدارة يخضع لمساءلة المساهمين والمدير العام بدوره يخضع لمجلس الإدارة ويخضع المدراء التنفيذيون لمساءلة المدير العام والموظف يخضع لمساءلة مديره ، وهكذا...

*المشاركة: تعني أن يكون أسلوب الإدارة ديمقراطياً يشجع على المبادرة، وليس ديكتاتورياً ينشر النقاعس واللامبالاة، وتكمن أهمية هذا المبدأ في أنه يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وزيادة إنتاجية العمال، كما أن عدم المشاركة يؤدي إلى إضعاف الدور الاستراتيجي للإدارات العليا، وذلك لانشغالها بالتفاصيل، وعدم توفر الوقت الكافي للاهتمام بالاستراتيجية، مما ينعكس سلباً على أداء المؤسسة.

كما ترجع أهمية حوكمة المؤسسات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق، بما يمكنها من جذب مصادر التمويل المحلية والعالمية للتوسع والنمو، وأيضاً يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق مالية والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة .

إن تأكيدات مسؤوليات الإدارة وتعزيز مسائلها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية والتأكد على الشفافية، كل ذلك من شأنه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي وفساد الإداري واتخاذ الإجراءات الواجب إنشائها، وعلاج أسبابه وأثارها قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة المؤسسة.

كما تساهم الحوكمة في تعظيم القيمة السوقية للأسهم، وتدعيم التنافسية المؤسسات في أسواق المال العالمية، وخاصة في ظل استحداث الأدوات والآليات المالية الجديدة، وحدوث اندماجات واستحواذ أو بيع المستثمر الرئيسي.

كما تكمن أهمية حوكمة المؤسسات أيضا في توفير البيئة المناسبة لدعم فرص المؤسسات في الحصول على رأس المال والتمويل، فاهتمام المستثمرين بحوكمة المؤسسات طالما أن تلك المؤسسات تتفوق على نظيراتها من ناحية الأداء المؤسسي كونها تعمل ضمن إطار الشفافة يؤدي إلى حماية حقوق شركائها أكثرية كانوا أم أقلية، فيتوفر لديها عناصر إضافية جاذبة للاستثمار.

كما تزايدت أهمية حوكمة المؤسسات خلال العقدين الأخيرين نتيجة لعدة أسباب من أهمها:

- ❖ التحول إلى نظام اقتصاديات السوق؛
- ❖ تحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي؛
- ❖ اتساع حجم المشروعات مما أدى إلى انفصال الملكية عن الإدارة؛
- ❖ تزايد انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود؛
- ❖ ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين مما أدى إلى حصول أزمات اقتصادية مثال على ذلك: أزمة جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالى الأزمات بعد ذلك ولعل من أبرزها أزمة شركة انرون ووردكوم في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001.

أما من الجانب المحاسبي والرقابي فتتجسد أهمية حوكمة المؤسسات فيما يلي:

- ✓ محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى؛
- ✓ تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة ابتداء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها؛
- ✓ تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية؛
- ✓ تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج؛
- ✓ تحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين.

فابختصار تكمن أهمية الحوكمة في المؤسسات في مايلي:

- * الاستخدام الأمثل لمواردها.
- * تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.
- * تسهيل عملية الرقابة والإشراف على أداء الشركة عبر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.
- * استقطاب الاستثمارات الخارجية حيث أنهم ينجذبون إلى الشركة التي تطبق أنظمة الحوكمة.

5- ضوابط الحوكمة: تنقسم إلى داخلية وخارجية:**5-1 الضوابط الداخلية:**

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين لتقليل التعارض بين كل من مجلس الإدارة والهيكل التنظيمي، وكذا النظام المحاسبي والمالي إضافة إلى قيم المؤسسة ويمكن تلخيصها فيما يلي :

أ- مجلس الإدارة: يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة، وأن يتحمل كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية المسؤولية المباشرة وغير المباشرة عن مدى تحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق مصلحة المساهمين وأصحاب المصالح كافة ومعاملتهم معاملة عادلة، كما يجب عليهم وضع الأهداف ومراقبة الأداء وضمان الشفافية في ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة والإفصاح ونزاهة حسابات الشركة، والإشراف على حسن ممارسة الحوكمة في الشركة، وممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة من أجل إنجاح عملية التحكم المؤسسي، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

ب- الهيكل التنظيمي: الذي يعد إعداده جزءاً من مسؤولية مجلس الإدارة ويتضمن عملية التسلسل الهرمي للسلطة لغرض تحديد الواجبات وتوزيع المسؤوليات وخطوط تفويض السلطات من أجل بلوغ النتائج المرجوة، ويتوقف ذلك على مدى مساهمة الاطراف الممثلة في المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما يؤدي الهيكل التنظيمي إلى توجيهه وهو وظيفة إدارية تهدف إلى فهم أساس طبيعة السلوك الإنساني وقيادته لغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

ج- النظام المحاسبي والمالي: وهي الأداة التي توفر ما يحتاج إليه مستخدمو البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات، لأن النظام المحاسبي المالي يشكل القاعدة الأساسية للمعلومات كونه يقوم بتلخيص، وتجميع المعلومات لمتخذي القرارات الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة، وأخيراً فإن هذه النظم تؤثر في عملية التحكم المؤسسي، إذ كلما كانت فعالة وكفؤة أسهمت بصورة ايجابية في عملية التحكم.

د- قيم المؤسسة: وهي التي تتعلق بالسلوك الأخلاقي للشركة وبمستويات عالية من القيم القائمة على الأخلاق المهنية من نزاهة وموضوعية وأمانة في تنفيذ عمليات الشركة.

5-2 الضوابط الخارجية:

وهي تمثل البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن حسن إدارة المؤسسة، وتقليل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص وتشمل المحددات الخارجية مايلي:

أ- البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والمناخ العام للاستثمار: والتي تتعلق بطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي والقانوني السائد، كالقوانين المنظمة لسوق العمل: كقانون الشركات، وسوق

المال، وتنظيم المنافسة، ومنع المنافسات الاحتكارية (الإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك) وسوق المال، وهيئة سوق المال والبورصة ورقابتها الفعالة على الشركات.

ب- **الالتزام بالمعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق:** وتتعلق في التقيد بمعايير موحدة تكون ملزمة التطبيق، لتعزيز خاصية المقارنة بين المعلومات المالية على المستوى العالمي، ووضع آلية للتقيد بها، وتوحيد المعالجات التي ستستخدم لقياس الأحداث المالية وتوصيل النتائج لمستخدمي المعلومات من أجل ملاءمة وتعزيز عملية التحكم المؤسسي.

ج- **مصادر التمويل:** هناك أهمية كبيرة للحوكمة بالنسبة للمستثمرين في الأسواق المالية، لأن مصدر تمويلهم سيتحقق إذا كانت عملية الحوكمة فعالة، لذلك فالأخذ بالحسبان توقعات المساهمين بخصوص النمو في قيمة الأسهم مع ضرورة الالتزام بحقوق ومصالح الأطراف الأخرى المستخدمة للبيانات المالية.

د- **طبيعة السوق:** فالسوق له تأثيراته الداخلية والخارجية على المؤسسة من حيث قدرتها على أداء مهامها ونجاحها في إدارة مخاطر السوق، ومراقبة النتائج كونها تعد عاملا حاسما في وضع سياسات واستراتيجيات العمل، والمتابعة بما يحقق أهداف عملية الحوكمة.

وعليه فالمحددات الداخلية ترتبط بالمتغيرات الداخلية والتي يمكن أن تتحكم بها من خلال سياساتها واستراتيجياتها، بينما المحددات الخارجية فان تأثيرها على المؤسسة وحساسية المؤسسة لها يكون تبعا للمكانة التنافسية للمؤسسة إذا ما كانت رائدة أو تابعة.

المحور الثامن: الاتجاهات الحديثة في الإدارة:
المسؤولية الإجتماعية

المحور الثامن: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

لقد تطورت مفاهيم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير، كما تزايد في الآونة الأخيرة الحديث عنها والتي يقصد بها اهتمام المؤسسات بمصالح المجتمعات و تحمل مسؤولية الآثار الناجمة عن نشاطات المؤسسات الاقتصادية على الزبائن والعاملين والملاك والمجتمع والبيئة، وهذه المسؤولية لا تقتصر فقط على الالتزامات القانونية بل تتجاوزها إلى تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة كهم، ونظرا لوجود مشكلات كثيرة ارتبطت بإهمال الشركات لمسئولياتها الاجتماعية، وما نجم عن ذلك من فساد اقتصادي واجتماعي، فأصبح تبني البرامج المجتمعية والبيئية أمرا ضروريا لضمان استمرارية المؤسسة وتحسين أدائها الاقتصادي، وكذا الحفاظ على صورتها في المحيط الذي تتواجد فيه.

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات:

يوجد عدة مفاهيم للمسؤولية الاجتماعية حيث تتنوع بتنوع العلوم وهي علم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم القانون وعلم الاجتماع وفيما يلي بعض التعاريف:

تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها "الالتزام المتواصل من قبل مؤسسات الأعمال بالتعامل أخلاقيا والمشاركة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على رفع مستوى المعيشي للموظفين العاملين وأسرههم، والمجتمع المحلي والمجتمع كامل.

المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR): هي الالتزام بأداء الأنشطة التجارية بطريقة تراعي التأثيرات البيئية والاجتماعية للشركة، حيث تسعى الشركات من خلال المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق توازن بين الربحية واحترام المجتمع والبيئة.

كما تعرف أيضا بأنها التزام من قبل الشركة بتحقيق التوازن بين أطراف متعددة ولكنها مترابطة وتتمثل في مصالح واحتياجات الشركة المنتجة للسلع والخدمات والعاملين فيها، والبيئة المحيطة والمجتمع.

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

كما عرفت منظمة الأمم المتحدة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بأنها تحلي المنظمات بروح المواطنة في كل من الحقوق والواجبات، وذلك عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم والمبادئ المنفق عليها عالميا في ممارسات المنظمات في مجال حقوق الإنسان وفي ظروف العمل وحماية البيئة.

2- أنواع المسؤولية الاجتماعية: تقسم المسؤولية الاجتماعية إلى نوعين:

*النوع الأول: مسؤولية اجتماعية داخلية

وتتمثل في إسهام المنظمة في تنمية قدرات العاملين بها وتطويرها والمحافظة عليهم ووقايتهم من أي مخاطر قد يتعرضون لها في بيئة العمل وتحسين مستوى معيشتهم.

*النوع الثاني: مسؤولية اجتماعية خارجية

وتتمثل في إسهام المنظمة في تحسين أحوال أسر العاملين وفي المشاركة في خدمة المجتمع وتنميته.

ويمكن أيضا التطرق إلى أنواع أخرى من المسؤولية الاجتماعية كما يلي:

*المسؤولية الاجتماعية الدينية: تعني التزام الفرد بأوامر دينه واجتناب المحرمات وفقا لمبادئ العبادة والعقيدة.

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

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

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

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

3-الاتجاهات الحديثة في المسؤولية الاجتماعية للشركات:

➤ الاستدامة البيئية:

أصبح التركيز على القضايا البيئية أحد أبرز ملامح المسؤولية الاجتماعية الحديثة، حيث تشمل هذه الاتجاهات تقليل البصمة الكربونية، استخدام الطاقة المتجددة، وتعزيز العمليات الصديقة للبيئة.

➤ الاستثمار في المجتمع:

تتجه الشركات اليوم نحو تعزيز استثماراتها الاجتماعية، من خلال دعم التعليم، الصحة، والبنية التحتية التي تعمل فيها، هذه المبادرات تساهم في تحسين نوعية الحياة وتقوية الروابط مع المجتمع.

➤ سلسلة القيمة الأخلاقية:

يتمثل هذا الاتجاه في التأكد من أن جميع مراحل سلسلة التوريد، من الإنتاج إلى التسويق، تتم بطريقة أخلاقية ومستدامة، تسعى الشركات إلى ضمان ظروف عمل جيدة والالتزام بالمعايير البيئية في عملياتها.

➤ المسؤولية الاجتماعية والحوكمة البيئية (ESG) :

أصبحت معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية مقياساً رئيسياً في تقييم أداء الشركات، يركز هذا الاتجاه على تضمين الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمة في استراتيجية الشركة لضمان استدامتها على المدى الطويل.

4- أهمية المسؤولية الاجتماعية في العصر الحديث:

مع تزايد وعي المستهلكين والمستثمرين بالقضايا البيئية والاجتماعية، أصبحت المسؤولية الاجتماعية أداة أساسية لبناء سمعة الشركة وجذب الاستثمار، كما تساعد الشركات على تحقيق علاقات أفضل مع العملاء والمجتمعات المحلية، مما يساهم في تعزيز الولاء للعلامة التجارية، فالمنظمة الصحية لا يمكن أن تنمو وتترعرع في مجتمع مريض ملئ بالمشكلات، ويعاني من التخلف والفقر والبطالة، لهذا فإذا ما أرادت أي منظمة ان تبقى في البيئة المحيطة عليها أن تساهم في تلبية حاجات المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته، وبالتالي تبرز أهمية المسؤولية فيما يلي:

- * زيادة فرص البقاء أمام المنظمة.
- * المحافظة على العملاء الحاليين.
- * تحسين صورة وسمعة المؤسسة.
- * تدعيم قدرة النظام الفرعي للنشاط التجاري أو الصناعي على النمو والاستمرارية بتحقيقه عوائد للمجتمع.
- * الاستفادة من الموارد المالية والبشرية للمنظمات في حل مشكلات المجتمع.
- * منح المنظمات الفرصة لحل المشكلات الاجتماعية التي فشلت الحكومة في معالجتها.
- * تحسين نوعية الحياة بالمجتمع.
- * زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين منظمات المجتمع.
- * زيادة التكافل الاجتماعي والانتماء في المجتمع.

ويمكن اختصار أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة، المجتمع، والدولة في الجدول الموالي:

جدول رقم (06): أهمية المسؤولية الاجتماعية

<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>بالنسبة للمؤسسة</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز الاستقرار الاجتماعي من خلال تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص، وهذا يمثل جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. • تحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع. • زيادة الوعي بأهمية التكامل بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح. • المساهمة في التنمية وزيادة التنقيف والوعي الاجتماعي للأفراد، مما يسهم في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية. 	بالنسبة للمجتمع
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	بالنسبة للدولة

المصدر: من إعداد الباحثة

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

5- العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية:

5-1 تكامل الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية:

تعمل الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية جنباً إلى جنب لضمان استدامة الشركات، حيث تعتبر الحوكمة الجيدة إطاراً يحدد التزامات الشركة في إدارة مواردها ومسؤولياتها الاجتماعية، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين سمعة الشركة وتعزيز التزامها تجاه أصحاب المصلحة.

5-2 أثر الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي:

تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تعتمد على حوكمة فعالة ومسؤولية اجتماعية قوية تحقق أداءً مالياً أفضل، فالمستثمرون يفضلون الشركات التي تلتزم بالمعايير الأخلاقية والبيئية، مما يزيد من قيمتها في السوق.

6- أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

✓ البعد الاقتصادي :

لا يشير إلى الكسب كناحية من نواحي الأعمال التجارية إنما يشير إلى الالتزام بمزاولة أخلاقية داخل المؤسسات مقل الحكومة المؤسسية ومنع الرشوة والفساد وحماية حقوق المستهلك والاستثمار الأخلاقي.

✓ البعد الاجتماعي:

وهو البعد الذي يملئ على المؤسسة أن تساهم في تحقيق رفاهية والمجتمع الذي تعمل فيه ورفع مستوى ورعاية ودعم شؤون العاملين فيها بما يعكس ايجابيا على زيادة إنتاجيتهم، وتنمية قدراتهم الفنية، وتوفير الأمن الوظيفي والمهني، والرعاية الصحية، والمجتمعية لهم، ويتمثل البعد الاجتماعي كل من ممارسات التشغيل والعمل العادلة، والمساهمة في المجتمع المحلي.

✓ البعد البيئي :

يتمثل هذا البعد في واجب المؤسسة لتغطية الآثار البيئية المترتبة على عمليات ومنتجات المؤسسة والقضاء على الانبعاثات والنفايات وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلبا على تمتع البلاد والأجيال القادمة بهذه الموارد.

7- مكونات المسؤولية الاجتماعية:

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل واحد منها الآخر، ويرتبط به ويدعمه ويتكامل معه لتشكيل إطار متكامل يسعى لتحقيق تنمية وتقديم المجتمع دون قصور من أي طرف من الأطراف وتتمثل هذه العناصر في:

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

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

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

- ✓ **التقبل:** تقبل الفرد للأدوار الاجتماعية التي يقوم بها والملائمة له في إطار ممارسة سليمة.
- ✓ **التنفيذ:** ينفذ الفرد العمل وينجزه باهتمام وحرص ليحصل على النتيجة التي ترضيه وترضي الآخرين.

✓ **التقييم:** يقيم كل فرد عمله وفقا لمصلحة المعايير العامة والأخلاق.

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

8-متطلبات تطبيق المسؤولية الاجتماعية:

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

- ❖ **زيادة الوعي:** يجب على الشركات والأفراد زيادة الوعي بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير التدريب والتثقيف حول المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على المجتمع والبيئة.
- ❖ **وضع استراتيجية:** فعلى المؤسسات والقطاعات وضع إستراتيجية محكمة تتضمن أهداف وخطط لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، وينبغي أن تكون هذه الإستراتيجية متكاملة وتتسجم مع قيم وأهداف المؤسسة.
- ❖ **التعاون والشراكات:** يمكن تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال التعاون مع الجهات المعنية، مثل المنظمات غير الحكومية والحكومة والمجتمع المحلي، حيث يمكن تكوين شراكات إستراتيجية لتنفيذ المشاريع والمبادرات المجتمعية.
- ❖ **الحوكمة القوية:** على المؤسسات والشركات تطوير هياكل حوكمة قوية تضمن المساءلة والشفافية والمشاركة الفاعلة، ويتضمن ذلك تحديد مسؤوليات محددة واعطاء الأطراف المعنية صلاحيات وصوتا في عملية صنع القرار.
- ❖ **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.

المحور التاسع: الاتجاهات الحديثة في الإدارة:
إدارة المعرفة

المحور التاسع: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة المعرفة

تمهيد:

تعتبر المعرفة وإدارتها اليوم عاملا مهما من عوامل الإنتاج التي تعمل على خلق الثروة، إذ تركز كثير من المنظمات عليها فتسعى لكسبها أو توليدها من أجل التميز، والتفوق على المنافسين حتى أغلب المسيرين والباحثين يعتبرونها المنهج الإداري المعاصر الذي يمكن من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ويعزز القدرات الإبداعية للتنظيمات المعاصرة فمن الاقتصاد المبني على الموارد إلى الاقتصاد المبني على المعرفة.

1- مفهوم إدارة المعرفة:

قبل التطرق إلى تعريف إدارة المعرفة وجب التعرف أولاً على المعرفة:

1.1 تعريف المعرفة:

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

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

1-2 صفات المعرفة :

لا بد من معرفة صفات الواجب توافرها في المعرفة المطلوبة، ونذكر منها ما يلي:

- **الشمولية:** ويقصد بها المعرفة التامة الكاملة عن موضوع معين، ويتوجب وضع معيار يحدد درجة الشمولية الخاصة بقاعدة المعرفة.
- **الترابط:** أي أن تكون ذات علاقة أو ارتباط بموضوع معين.
- **الانسجام:** يفترض أن تكون المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو الفرد الموجودة في قاعدة المعرفة تتصف بالانسجام فيما بين مكوناتها بحيث تكون جميع الحقائق والمفاهيم ووجهات النظر والقيم والأحكام في حالة اتساق وتطابق.
- **المنظور والهدف:** من المنطقي امتلاك المعرفة لهدف معين، وبغية استخدامها استخداماً محدداً.

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

1-3 **خصائص المعرفة:** تملك المعرفة العديد من الخصائص التي تجعلها مصدرا للثروة، وسنحاول من خلال السطور الموالية التطرق لأهم هذه خصائص:

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

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

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

▪ **إمكانية تصنيف المعرفة:** وذلك حسب مجالات متعددة ضمنية، صريحة.

▪ **إمكانية تخزين المعرفة:** كانت تخزن في السابق عن طريق الورق أما الآن فيتم استخدام الطرق الإلكترونية.

▪ **إمكانية استهلاك المعرفة:** المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتولد وعكس ذلك فإنها تموت.

▪ **إمكانية تقاسم المعرفة:** يمكن تقاسم المعرفة والخبرات العملية، كما يمكن نشرها ونقلها عبر العالم.

2- تعريف إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي عملية منهجية تهدف إلى توليد وتوزيع واستخدام المعرفة داخل المؤسسات لتحسين الأداء، وتتعلق هذه العملية بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن أن يستفيد منها الجميع، بالإضافة إلى تطبيق هذه المعرفة في الأنشطة اليومية لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف.

فقد تعددت تعاريف إدارة المعرفة رغم تشابه معظمها ولكن الإكثار منها كان طريقة جيدة لتوسيع المدارك للاستيعاب الأفضل لمعنى هذا النوع من الإدارة وما يلي عبارة عن مجموعة تعاريف لعدة متخصصين:

➤ **التعريف الأول:** هي عملية تجميع، خلق، رصد، تنظيم، واستعمال الأصول الفكرية للمؤسسة.

➤ **التعريف الثاني:** كما تم تعريفها على أنها إنتاج نشاط وعمل العقل الإنساني حيث يمثل فيها ويطلق عليها برأس المال الفكري.

➤ **التعريف الثالث:** في حين هناك من عرفها بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها .

ومنه ومما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها بما يخدم عملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي، ويمكن تلخيص اهم وظائفها فيما يلي :

- * الاهتمام بالعنصر البشري أفراد المعرفة من حيث جذبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- * الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
- * توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
- * الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
- * إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل اتصال لازمة.
- * وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.

3- أهمية إدارة المعرفة:

- تلعب إدارة المعرفة دورا هاما في منظمات الأعمال حاليا خاصة ونحن في ظل اقتصاد يعتمد ويشكل كلي على المعرفة وبالتالي بات ضروريا وجود هذه الإدارة بمختلف أنواع المنظمات، وتبرز أهميتها في:
 - تساعد على تخفيض التكاليف وزيادة موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة.
 - زيادة معدل الاحتفاظ بالعاملين عن طريق إدراك وفهم قيمة معرفة وخبرات العاملين وتشجيعهم ومكافأتهم على ذلك.
 - تعمل على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.
 - تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
 - تحسين خدمة العملاء عن طريق انسيابية العمل وسرعة وقت الاستجابة وتحسين جودة الخدمات والمنتج وإشباع احتياجاتهم.
 - تساعد على تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 - زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

هذا ويمكن أن نضيف إلى كل ما سبق أن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمله لتوضع في بوتقة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها، كما تعتبر إدارة المعرفة أداة استراتيجية تساعد المؤسسات في:

- * تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات والخبرات.
- * تحفيز الابتكار عبر تشجيع مشاركة الأفكار والخبرات بين الموظفين.
- * الحفاظ على رأس المال الفكري من خلال تخزين المعرفة الداخلية.
- * تعزيز القدرة التنافسية من خلال استخدام المعرفة بشكل فعال للاستجابة السريعة للتغيرات في السوق.

4- عناصر إدارة المعرفة: تتلخص عناصر إدارة المعرفة في :

■ المعلومات:

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

■ البيانات:

وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقى.

■ القدرات:

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

■ الاتجاهات:

الاتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصريف، لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم على الإبداع.

5- الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة:

يمكن توضيح الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة فيما يلي:

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

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

6-العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة:

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

جدول رقم (07): العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة

<p>تتمثل في:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة والتي تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق وحجم المعلومات وتتمكن المنظمة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيا المتقدمة والنظم اللوجيستية المتطورة وطاقم عمل أفضل وتنظيم المهام وتدفق العمل وغيرها، وهذا يتطلب تبيناً واضحاً وفاعلاً لإدارة المعرفة. ▪ تزايد القدرات التكنولوجية مما أدى إلى ظهور مداخل جديدة في إدارة المعرفة. ▪ فهم الوظائف المعرفية حيث يلعب الأفراد دوراً مهماً في ذلك. 	<p>عوامل داخلية</p>
<p>تتمثل في:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ عولمة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية. ▪ زيادة التطور والتعقيد في حاجات المستهلك ورغباته. ▪ اشتداد المنافسة لطرح منتجات جديدة وتطويرها، واستخدام التكنولوجيات الأكثر تطوراً. ▪ زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد. 	<p>عوامل خارجية</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

7- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

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

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

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

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر بساطة.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

***الثقافة التنظيمية:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين.

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

* **دور القيادة في إدارة المعرفة:** إن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله.

وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتميئتها كلما لزم الأمر.

***تكنولوجيا المعلومات:** توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل شبكة المعلومات والشبكة الداخلية الانترنت وبرامج التصفح بروسر ومخازن البيانات ومصفاة البيانات داطا فيلر وبرامج سوفتوار، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات، ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الالكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها.

ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة وهي مدير المعرفة.

8-الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة:

* التحول الرقمي في إدارة المعرفة:

التحول الرقمي هو أحد أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة من خلال استخدام الأدوات التكنولوجية المتقدمة مثل: الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، يمكن للمؤسسات تسهيل عملية جمع وتحليل وتوزيع المعرفة.

* أنظمة إدارة المعرفة المدعومة بالذكاء الاصطناعي (AI-powered KM):

الذكاء الاصطناعي أصبح جزءاً لا يتجزأ من إدارة المعرفة، حيث تساهم الأنظمة المدعومة بالذكاء الاصطناعي في تحليل كميات كبيرة من البيانات، مما يساعد في الكشف عن الأنماط وإيجاد حلول تعتمد على المعرفة المخزنة، كما يمكن استخدام تقنيات التعلم الآلي لتحليل السلوك وتقديم المعرفة المناسبة للموظفين في الوقت المناسب.

* الحوسبة السحابية وتخزين المعرفة:

الحوسبة السحابية توفر بيئة مرنة وآمنة لتخزين واسترجاع المعرفة تتيح السحابة للعاملين الوصول إلى المعلومات من أي مكان وفي أي وقت، مما يسهل العمل عن بعد ويعزز التعاون بين الفرق.

* إدارة المعرفة الاجتماعية (Social KM):

تعتمد إدارة المعرفة الاجتماعية على منصات التواصل الاجتماعي الداخلية التي تتيح للعاملين تبادل الأفكار والخبرات، هذه المنصات مثل Microsoft Teams و Slack تسهل التعاون والتفاعل بين الأفراد مما يشجع على نشر المعرفة بطريقة أكثر انسيابية وديناميكية.

*** المعرفة التعاونية (Collaborative Knowledge) :**

في البيئات التعاونية تعتمد المؤسسات على فرق عمل متعددة التخصصات تتشارك المعرفة لتحقيق الابتكار، وتعد أدوات التعاون الرقمي من الركائز الأساسية في هذا الاتجاه، حيث تمكن العاملين من التعاون بفعالية بغض النظر عن الموقع الجغرافي.

*** التعلم المستمر والتنمية المهنية:**

مع تزايد الحاجة للتكيف مع المتغيرات السريعة في عالم الأعمال، أصبح التعلم المستمر جزءا من استراتيجيات إدارة المعرفة، وتقدم الشركات برامج تدريبية رقمية ومنصات تعليم إلكترونية (e-learning) تمكن الموظفين من تطوير مهاراتهم واكتساب معرفة جديدة بمرور الوقت، مما يعزز من تنافسيتهم وكفاءة الشركة.

*** تحليل البيانات والابتكار المدفوع بالمعرفة:**

تستخدم تحليلات البيانات كأداة رئيسية في إدارة المعرفة لتحويل المعلومات إلى معرفة قابلة للتطبيق، ويتم تحليل البيانات بشكل شامل لفهم الأنماط واتخاذ قرارات مدعومة بالمعرفة، كما تساهم هذه الأدوات في تحفيز الابتكار عبر استكشاف أفكار جديدة تعتمد على البيانات والمعرفة المتاحة.

9- أثر الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي:*** تحسين الكفاءة التشغيلية:**

تساهم الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة في تقليل الوقت المطلوب للوصول إلى المعلومات، مما يعزز من سرعة اتخاذ القرارات وتحسين جودة العمل، فالحلول التكنولوجية مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي تقدم دعما فعالا للموظفين في أداء مهامهم بسرعة وكفاءة.

*** تعزيز الابتكار المؤسسي:**

تتيح إدارة المعرفة الاجتماعية والمعرفة التعاونية للموظفين تبادل الأفكار وتطوير حلول مبتكرة، فالبيئات التعاونية والمدعومة بالتكنولوجيا الحديثة تمكن الشركات من تقديم منتجات وخدمات جديدة تتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة.

*** الحفاظ على رأس المال الفكري:**

إدارة المعرفة تساهم في الحفاظ على المعرفة التنظيمية ونقلها بين الأجيال، ما يضمن استمرارية العمل حتى مع مغادرة الموظفين ذوي الخبرة، حيث تساعد الأنظمة التكنولوجية في توثيق هذه المعرفة ونشرها بطرق يسهل الوصول إليها.

*** القدرة التنافسية:**

الشركات التي تستطيع إدارة المعرفة بكفاءة تكون أكثر استعدادا لمواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات السريعة في الأسواق، فإدارة المعرفة الفعالة تعزز من قدرتها التنافسية وتجعلها أكثر مرونة وابتكارا.

المحور العاشر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة:
إدارة الإبداع والابتكار

المحور العاشر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة الإبداع والابتكار**تمهيد:**

أصبحت بيئة الأعمال اليوم سريعة التغير إذ أصبح الإبداع والابتكار عاملان أساسيان من أجل البقاء، فالمؤسسة التي لا تملك القدرة على الإبداع والابتكار في مجالها ستواجه بالتأكيد تحديات كبيرة وصعبة، لهذا أصبحت عملية الإبداع من أهم وظائف وواجبات الإدارة المعاصرة للمؤسسات، وتشجيع عملية الإبداع مسألة حيوية وضرورية على كافة الأصعدة والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، كما يجب عليها تبني أساليب متطورة على مستوى الأفراد والجماعة، كما تحتاج إلى بيئة مناسبة تشجع على الإبداع بحيث تسخر له كافة الإمكانيات البشرية والمادية من أجل تنميته.

1- تعريف الإبداع والابتكار:

***الإبداع:** يعرف الإبداع بأنه عملية توليد أفكار جديدة وغير تقليدية، تساهم في إيجاد حلول لمشكلات معقدة أو تحسين العمليات والخدمات.

***الابتكار:** الابتكار هو عملية تطبيق الأفكار الإبداعية في المنتجات أو الخدمات أو العمليات بهدف تحسين الأداء وزيادة القيمة المضافة.

كما تعني إدارة الإبداع والابتكار وضع استراتيجيات وتنظيم العمليات التي تمكن المؤسسة من تطوير واستخدام الأفكار الجديدة وتحويلها إلى نتائج ملموسة، وتشمل هذه الإدارة توفير بيئة عمل تحفز الإبداع وتشجع على تبني الابتكار، بالإضافة إلى توفير الموارد اللازمة لدعم الأفكار الجديدة وتحويلها إلى واقع.

2- أنواع الإبداع والابتكار:

هناك عدة أنواع للإبداع والابتكار يمكن تمييزها وفقاً لمعايير مختلفة وعديدة نذكر منها:

➤ الإبداع الفني:

يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، وكل ما يتعلق بنشاطها والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جيدة.

➤ الإبداع الإداري والتنظيمي:

يعرف الإبداع الإداري بأنه إجراء يهدف إلى التغيير الأفضل في العملية الإدارية أو في الثقافة المؤسسية الناشئ عن مبادرات إما من المدير أو المرؤوسين في المنظمة ويتم تبنيها من قبل الإدارة العليا أو أي أسلوب إداري يشجع العاملين في المؤسسات على تقديم الأفكار الإبداعية ودعمها و تبنيها.

➤ الإبداع والابتكار التكنولوجي:

وهو عبارة عن ابتكار ونقل التكنولوجيا مضاف إليه التجسيد الميداني الصناعي والتجاري، وبصفة عامة فالإبداع والابتكار التكنولوجي يمكن أن يكون منتج أسلوب فني يخص التنظيم أو السوق لمؤسسة ما، ويمكن تمثيل نظام الإبداع التكنولوجي كنظام مفتوح على البيئة التقنية والاجتماعية والثقافية

والاقتصادية والسياسية، لتتغذى من مختلف مواردها قصد تحويلها إلى إبداعات في صورة منتجات أو أساليب محسنة أو مستحدثة.

➤ الإبداع والابتكار التسويقي:

يمثل تحديد حاجات ورغبات المستهلكين والعوامل المؤثرة فيها، في السوق محور نشاط وظيفة التسويق داخل المؤسسة، ولما كانت هذه الحاجات والرغبات في تغير وتطور مستمر كان لابد من إيجاد طريقة للكشف والتأثير على توجيه هذه الحاجات والميولات والرغبات، فالتسويق الابتكاري يقوم باستباق هذه الحاجات عن اكتشاف الحاجات الجديدة وحتى الكامنة التي لا يستطيع المستهلك الكشف عنها أو التعبير عنها.

3- خصائص الإبداع:

- الإبداع غير مرتبط بزمان ومكان محدد.
- معظم مهارات الإبداع غير متوارثة ويمكن اكتسابها.
- يتأثر الإبداع كبير بالعوامل البيئية المحيطة به.
- لا يعتمد النجاح في الإبداع على مهارات الإبداع فقط وإنما على التحفيز ومهارات التعامل مع الآخرين.
- الجودة والأصلية ضرورية وأساسية في الإبداع.
- تنوع مصادر الإبداع.
- العائد والفائدة بالنسبة للفرد والمجتمع.
- التكلفة.
- للإبداع درجة مخاطرة عالية مرتبطة بإمكانية التحقيق وظروف السوق والنجاح.
- المرونة في التفكير في التعلم واكتساب وتحويل المعرفة.
- عدم التعقيد والسهولة والتبسيط.
- الاختلاف والتميز.
- القدرة على توليد الأفكار.

4- أهمية إدارة الإبداع والابتكار:

إن للإبداع والابتكار أهمية كبيرة مرتبطة بتطوير وتحسين وتنمية المجتمع الاقتصاد والمؤسسات، ويمكن إبراز هذه الأهمية فيما يلي:

- تعزيز القدرة التنافسية من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات السوق.
- الاستجابة السريعة للتغيرات حيث يساعد الابتكار على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية.

- تحقيق النمو المستدام فالابتكار المستمر يدعم استدامة الأعمال من خلال تقديم حلول جديدة تزيد من ولاء العملاء وتحسن الكفاءة التشغيلية.

- تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

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

- يدفع الأفراد ويحفزهم لتطوير قدراتهم الفكرية والعملية للدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.

- يساعد الأفراد في إعداد وتحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة.

- يحول الابتكار والإبداع الأفكار إلى منتجات أو خدمات مفيدة، أما الاختراع فهو يساهم في صياغة الأفكار الجديدة ما يحقق ويدفع المؤسسات للحصول مراكز متقدمة ومتميزة.

- الابتكار يساهم في خلق منتجات جديدة ويزيد من عدد المواد والسلع المنتجة، أما الاختراع فهو يؤثر في الإنتاج من خلال وضع مجموعة من الاقتراحات التي تساعد على تحسينه.

- إن ما تعرفه المؤسسات من تحديات وصعوبات بسبب البيئة المضطربة والمعقدة التي تنشط فيها، ولمواجهتها أصبح لزاما عليها تقديم جهود وقدرات إبداعية لضمان البقاء والاستمرارية.

- تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة والتكيف لتلبية احتياجاتهم، كما يسمح الإبداع من جهة أخرى بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها ومبيعاتها.

5-الاتجاهات الحديثة في إدارة الإبداع والابتكار

➤ الابتكار المفتوح (Open Innovation):

الابتكار المفتوح هو مفهوم يقوم على التعاون بين المؤسسات وجهات خارجية مثل الموردين والعملاء والشركاء الأكاديميين، حيث يمكن هذا التعاون من تبادل المعرفة والأفكار وتحقيق تطورات سريعة في المنتجات والخدمات، ويساعد الابتكار المفتوح المؤسسات على:

- تسريع عملية الابتكار من خلال الاستفادة من المعرفة الخارجية.
- تقليل التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات عبر التعاون مع الشركاء.

➤ الابتكار التكنولوجي (Technological Innovation):

الابتكار التكنولوجي يعتمد على تبني تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، (IoT) والبلوك تشين لتحسين العمليات وتقديم منتجات وخدمات جديدة، فالتكنولوجيا تساهم في تبسيط العمليات التشغيلية وتطوير حلول مبتكرة تزيد من القيمة المضافة، وأمثلة على ذلك الابتكار التكنولوجي في الأعمال:

- الذكاء الاصطناعي (AI) : يستخدم في تحليل البيانات واتخاذ قرارات أكثر دقة.
- البلوك تشين: يوفر أمانا وشفافية في المعاملات، ما يعزز الثقة بين العملاء والشركاء.

➤ تعزيز ثقافة الابتكار:

المؤسسات التي تدعم ثقافة الابتكار تعزز من قدرات موظفيها على التفكير الخلاق والتجربة، ويتم ذلك من خلال تقديم بيئة عمل تحفز على المخاطرة المدروسة، وتتيح مساحة لتجربة الأفكار الجديدة دون الخوف من الفشل، ومن العوامل التي تدعم ثقافة الابتكار نجد:

- تقديم الحوافز للموظفين الذين يساهمون في الابتكار.
- توفير التدريب المستمر لتعزيز القدرات الإبداعية.
- إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لتوليد أفكار جديدة.

➤ التصميم الابتكاري (Design Thinking) :

التصميم الابتكاري هو نهج يعتمد على التفكير الإبداعي لحل المشكلات، حيث يركز هذا النهج على الفهم العميق لاحتياجات العملاء، ومن ثم تصميم حلول مبتكرة تلبى تلك الاحتياجات، ويمكن تلخيص أهميته في الأعمال في مايلي:

- يساعد على تقديم حلول مبتكرة تستند إلى تجربة المستخدم.
- يعزز التعاون بين الفرق المختلفة في المؤسسة.

➤ الابتكار الاجتماعي: (Social Innovation)

الابتكار الاجتماعي هو تطوير حلول جديدة للتحديات الاجتماعية التي تواجه المجتمعات، مثل القضايا البيئية أو تحسين جودة الحياة، حيث يساهم في خلق تأثير إيجابي على المجتمع مع تعزيز سمعة المؤسسة، ومن الأمثلة للابتكار الاجتماعي نجد:

- إطلاق منتجات صديقة للبيئة تساعد على تقليل التلوث.
- تطوير برامج تعليمية تخدم المجتمعات الفقيرة.

المحور الحادي عشر: الاتجاهات الحديثة في
الإدارة: إدارة الأعمال الدولية

المحور الحادي عشر: إدارة الأعمال الدولية

تمهيد:

في عصر العولمة والتكنولوجيا الحديثة، أصبحت إدارة الأعمال الدولية أمراً حيوياً لنجاح المؤسسات في السوق العالمية، حيث تشمل إدارة الأعمال الدولية العديد من الجوانب المختلفة التي يجب على المديرين الناجحين فهمها وإدارتها بشكل فعال، فمن السمات التي ميزت العلاقات الدولية خلال الثلاثين عقود الأخيرة، هو النمو السريع والمتزايد للأعمال الدولية في مجالات التبادل التجاري، الاستثمارات، الأدوات المالية، والتدفقات التجارية.

1-تعريف الأعمال الدولية:

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

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

إدارة الأعمال الدولية هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه العمليات التجارية والاقتصادية لشركات تعمل على مستوى دولي، يتطلب هذا التخصص فهماً واسعاً للعوامل التي تؤثر على الأعمال التجارية بين الدول مثل التباينات الثقافية، اللوائح القانونية الدولية، والعوامل الاقتصادية.

كما تعرف أيضاً بأنها "كل الأعمال الخاصة والعامة والتي تهتم بالمعاملات الدولية على مستوى دولتين أو أكثر.

وتعرف على أنها ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من انتاج وتسويق وتمويل وافراد مع مراعاة الأبعاد البيئية الدولية بين الدول بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

وعليه فإن الأعمال الدولية هي الأنشطة التي تقوم بها الشركات الكبيرة التي تمتلك وحدات تشغيلية خارج بلدانها الأصلية (البلد الأم)، فهي معاملات بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة في شكل أنشطة تجارية أو استثمارات متنوعة، تمتاز بالديمومة ويمكن التأثير عليها بأشكال مختلفة، وهو ما يشكل مجالاً لإدارة الأعمال الدولية.

2-أنواع الأعمال الدولية:

➤ التجارة الخارجية:

هي عملية التبادل التجاري في السلع والخدمات وغيرها من عناصر الانتاج المختلفة بين عدة دول بهدف تحقيق منافع متبادلة لأطراف التبادل.

كما تهتم التجارة الخارجية لدراسة جميع اوجه النشاط الاقتصادي الذي يقوم بين دول تخضع لسلطات سياسية مختلفة أي أن التجارة الخارجية تدرس العلاقات الاقتصادية بين دول العالم المختلفة، وتتألف هذه العلاقات من حركات الاشخاص ممثلة في الهجرة الدولية وحركات السلع والخدمات ورؤوس الأموال، وهذه العلاقات المتبادلة بين دول العالم تتم بالمعاملات الاقتصادية الدولية وتنقسم المعاملات الاقتصادية الدولية إلى حركات دولية للسلع والخدمات وحركات دولية لرؤوس الأموال.

➤ الاستثمار الأجنبي المباشر:

يتطلب الاستثمار المباشر انتقال رأس المال والكوادر البشرية والإدارية والفنية بالإضافة إلى الموارد الأولية أو النصف المصنعة، ولذا عملية الاستثمار الخارجي أكثر تعقيدا من التجارة الخارجية (الاستيراد والتصدير)، وتتطلب اجراءات وترتيبات أكثر ومخاطرها اكثر، لذا فهي تأتي بعد التجارة الخارجية من حيث الأهمية كأعمال دولية.

ويمكن القول أن الاستثمار الاجنبي المباشر هو شراء وتملك أصول خارجية في شركات عالمية أو المساهمة فيها أي امتلاك شئ ملموس ومحدد يمكن المستثمر من التأثير بدرجة ما على مسار المنشأة المساهم فيها.

➤ الاستثمار الأجنبي غير المباشر

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

ويمكن توضيح أكثر لأهم الفروق الموجودة بين الاستثمار الاجنبي المباشر والغير مباشر في

الجدول التالي:

الجدول رقم (08): الفرق بين الإستثمار الأجنبي المباشر والإستثمار الأجنبي غير المباشر

الإستثمار الأجنبي المباشر	الإستثمار الأجنبي غير المباشر
- إستثمار قصير الاجل.	- إستثمار طويل الاجل.
- يهدف الى تحقيق المضاربة	- يهدف الى الحصول على الأرباح.
- لا ينطوي على اكتساب حق الرقابة.	- ينطوي على اكتساب حق الرقابة.
- شراء اسهم وسندات.	- امتلاك جزئي او كلي للمؤسسة.
- لا يتحمل المخاطر والخسائر.	- مسؤول عن الخسائر والارباح والمخاطر.
- ليس هناك حق في ادارة المؤسسة.	- امتلاك الحق في ادارة المؤسسة.

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

➤ الشركة الدولية:

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

- تمتلك طاقة إنتاجية في أكثر من بلد.
- تدير طاقاتها وفروعها وفقا لإستراتيجية واحدة.
- تشكل إطارا لنقل الأموال والأفراد والسلع والأفكار سواء بين رئاستها وفروعها أو بينها وبين زبائنها والشركات الأخرى.

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

- الشركة الدولية وتكون قاعدة ومحور أعمالها في موطنها.
- الشركة متعددة الجنسيات وهي التي تتخذ أكثر من موطن لهذه الأعمال.
- الشركة العالمية وهي مرحلة متقدمة لا يصبح فيها موطن محدد للشركة من حيث التوجه والنظرة لأعمالها.

كما هناك أنواع أخرى للأعمال الدولية ومنها على وجه الخصوص:

1- التراخيص:

ويعتبر شكله الرئيسي فإن الشركة الأجنبية مثلا (كوكاكولا فنادق هيلتون ...) تقوم بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو استخدام إسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاوة تدفعها الشركة المحلية.

ب - تسليم المفتاح :

هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع أو جزء منه على حسب الاتفاق وتنفيذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل، بعبارة أخرى هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية بتنفيذ

وتطوير مشروع بصورة كلية او جزئية، وتابع لجهة محلية عامة أو خاصة بشروط معينة، وبمقابل مادي ولفتره معينة، مثل: الانشاءات والمباني، مشاريع البنى التحتية، والتي تتحقق في المجال الخدمي.

ج- عقود الإدارة:

بموجبها تقوم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل اجر ومقابل القيام بإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعابا أو نصيبا في الأرباح.

د- عقود التصنيع:

تعقد الشركة متعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدولة المضيفة يتم قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها فهي إذن اتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل.

هـ - عقود التصدير:

الوكالة هي عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين (الطرف الأصلي) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي، يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم وهو مجرد وسيط أو ممثل حيث يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع، كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة.

و- الاستثمارات المشتركة:

وبموجبها تقوم الشركة الدولية في حصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع في بلد ثالث وقد تدخل الشركة متعددة الجنسيات في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي، وأمام إدارة هذه المشروعات المشتركة ثلاثة بدائل هي:

- الإدارة المشتركة.
- الإدارة التي يهيمن عليها الشريك صاحب الحصة الأكبر.
- الإدارة المستقلة التي يكون فيها المشروع مديره العام المستقل عن أي من الشريكين.

3- أشكال الاحتكارات والتكتلات في الأعمال الدولية:

إن الاحتكار هو تفاهم أو تكتل مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات يتمركز تحت سيطرتها إنتاج وتصريف الجزء الساحق من هذه البضاعة أو تلك سعيا وراء الربح المطلق، ومن أهم أشكال الاحتكارات لدينا:

- الكارتلات.
- السنديكات.
- التروست.
- الكونسورتيوم.

➤ الكارتل (Cartel)

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

➤ السنديكات (syndicates)

تكتل يتكون من شركات كبروا أكثر تطوراً من الكارتل فأعضاءه الذين ينتجون بصورة مستقلة لا يحق لهم وفق أحكام العضوية بيع منتجاتهم أو شراء موادهم الأولية بأنفسهم بل يولفون لذلك جهازاً تجارياً مشتركاً.

➤ التروست (Trusts)

وهو احتكار تصبح فيه ملكية جميع المؤسسات الأعضاء ملكية مشتركة ويتقاضى فيه المالكون السابقون (الذين أصبحوا مساهمين) الأرباح وفقاً لنسبة أسهمهم.

➤ الكونسورسيوم (Consortium)

وهو اتحاد يتكون من أكبر التروستات أو المؤسسات من مختلف الفروع الصناعية والبنوك والشركات التجارية وشركات النقل والتأمين على أساس تبعية مالية مشتركة إزاء كبرى الشركات متعددة الجنسيات.

4- أدوات النجاح في إدارة الأعمال الدولية:

▪ الذكاء الثقافي:

القدرة على التكيف مع الثقافات المختلفة والعمل بنجاح في بيئات متنوعة يعتبر مفتاح النجاح في الأعمال الدولية، ويتطلب الذكاء الثقافي فهماً عميقاً للعادات والقيم والتواصل الفعال مع الآخرين.

▪ التخطيط الاستراتيجي الدولي:

وضع خطط استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية والسياسية العالمية، مع تطوير سيناريوهات تساعد في مواجهة أي تحديات مستقبلية.

▪ إدارة الابتكار في الأسواق الدولية:

الابتكار في تقديم المنتجات والخدمات أو تطوير نماذج أعمال جديدة يتناسب مع احتياجات العملاء في الأسواق الدولية.

5- أهمية الأعمال الدولية:

وتبرزها الأرقام المذهلة لتطور الأعمال الدولية وبشكل تطورت معه الحاجة إلى إدارة الأعمال الدولية، التي على حدتها أصبحت لها مكانتها البارزة في حقل المعرفة الإدارية، حيث تكمن أهمية إدارة الأعمال الدولية الناجحة في تحقيق مزايا عديدة للمؤسسة وهي:

- دخول الشركة أسواق دولية جديدة وتوسيع آفاقها وتطوير هويتها الدولية، مما يتيح لهم زيادة قاعدة عملائهم وتحقيق أرباح إضافية.

- الإدارة الناجحة دولياً تعد خطة إستراتيجية تُساهم في الحد من مخاطر الأعمال.

- تمكن الشركة من توجيه طاقاتها إلى الأسواق الأكثر ربحية في المنطقة أو في قطاعات معين.
- تمكن الشركة من الوصول إلى المعرفة المتخصصة، وتوسعها في أسواق عالمية جديدة لا يتوافر مثلها في الأسواق المحلية.
- حصول الشركة على فرصة لتسويق هويتها في الأسواق الدولية.
- تمكن الشركة من استغلال واستخدام مواردها المتاحة للتوسع في أسواق عالمية جديدة.
- تعزيز القدرة التنافسية للشركة واستمرارها في الأسواق الدولية، من خلال الوصول إلى موارد وخبرات دولية تمكن الشركات من تحسين منتجاتها وخدماتها.
- تزويد الشركة من ولاء عملائها لها، وتعطيها حق فرض أعلى الأسعار على منتجاتها.
- التنويع في المنتجات والخدمات بحيث تتيح للشركات التكيف مع مختلف الأسواق وتلبية الاحتياجات المتنوعة للمستهلكين.
- تحقيق النمو العالمي وتوسيع نطاق العمل إلى أسواق جديدة.
- تعزيز الابتكار من خلال الاستفادة من التنوع الثقافي والخبرات العالمية لتحسين المنتجات والخدمات.
- إدارة المخاطر أي تقليل المخاطر من خلال التنويع الجغرافي للعمليات.

6-مناهج إدارة الأعمال الدولية:

➤ طبيعة الأعمال الدولية

- * تركز دراسات الأعمال الدولية على المشاكل الخاصة والناجمة عن كون المنشأة الدولية تعمل في أكثر من دولة (بيئة دولية).
- * تتم ممارسة الأعمال الدولية من طرف المنشآت الكبيرة والشركات الصغيرة، فلم تعد تقتصر الأعمال الدولية على المنشآت الدولية الكبيرة فقط.
- * تمارس المنشآت في الأعمال الدولية أنشطة مختلفة (السلع / الخدمات / الإنتاج / التسويق / المعدات / الأفراد).
- * تعتبر المعايير والمتغيرات البيئية الموجودة في البيئة الدولية في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة الدولية.
- * تتميز الأعمال الدولية بضرورة انسجام المنشأة الدولية مع الظروف البيئية الجديدة التي تعمل فيها (المعايير والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والثقافية والتكنولوجية والقانونية والسياسية...الخ).
- * تمارس المنشأة الدولية أنشطتها في السوق الدولية في ظروف غامضة ومتناقضة تخضع للتغير السريع، مما يستلزم منها أكبر لتحقيق الانسجام والتواءم مع بيئة التعامل في البلد المضيف (بيئة الأعمال الدولية).

➤ منهجية إدارة الأعمال الدولية ومكانتها من إدارة الأعمال:

تعد إدارة الأعمال الدولية جزءاً من إدارة الأعمال لذا فهي تستخدم إلى حد كبير نفس المنهجية وتطبق نفس القواعد والنظم، غير أن مناهجها يتطلب بعداً إضافياً يستدعي معالجة خاصة تأخذ في الاعتبار المضمار الدولي الخارجي دون إهمال للوضع الداخلي لكل دولة وأساليب الأعمال فيها.

7-العوامل الواجب مراعاتها في التجارة الدولية:

تلعب كل هذه العوامل المذكورة دوراً مهماً في مدى نجاح أو فشل أي كيان في مغامراته التجارية الدولية، وكل هذه العوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في مرحلة البحث والتخطيط للحصول على أقصى استفادة منها والتمثلة فيمايلي:

❖ العوامل الجغرافية:

يجب دراسة التحديات البسيطة التي تأتي مع التغيير في الجغرافيا عند النظر في الأعمال التجارية الدولية، فهناك اختلافات في متطلبات التخزين، ومتطلبات سلسلة التوريد، ومشكلات الاتصال، وما إلى ذلك، من بلد إلى آخر.

❖ العوامل الاجتماعية:

العوامل الاجتماعية مهمة جداً في الأعمال التجارية الدولية، فمن الصعب جداً إنشاء متاجر في البلدان المضطربة سياسياً أو التي تمر ببعض التوترات؛ فعلى سبيل المثال، لا ترغب معظم الشركات في توسيع أعمالها في أفغانستان نظراً لوجود الكثير من الاضطرابات.

❖ العوامل القانونية:

كل دولة لديها قوانين وسياسات حاكمة مختلفة، ويجب على الشركة التحقق من جميع المتطلبات القانونية في البلد الذي ترغب في ممارسة الأعمال التجارية فيه، والقوانين الأساسية التي يجب أن توليها الاهتمام هي قوانين الاستثمار، وقوانين الأوراق المالية، وقوانين حماية المستهلك، وقوانين حماية الموظفين، وما إلى ذلك، ويمكن أن تكون العملية طويلة ولكنها ضرورية.

❖ العوامل السلوكية :

لكل بلد ثقافات ومعتقدات مختلفة، ويمكن أن يكون الناس حساسين جداً لهذه المعتقدات، ويمكن لشركة دولية إن لم تكن حذرة، أن تواجه الكثير من المشكلات إذا لم تهتم بالعوامل السلوكية في البلاد، فعلى سبيل المثال لا تستطيع شركة ماكدونالدز بيع شطائر لحم البقر التي تنتجها في الهند، وإلا فسيتمتعين عليها أن تواجه العدد الأكبر من سكان الهند الهندوس الذين يشكلون أغلبية في عدد السكان.

❖ العوامل الاقتصادية:

وتشمل هذه العوامل قيم عملة الدولة، وحجم السوق، والتكلفة، والتضخم، وما إلى ذلك، وهذه العوامل مهمة لأنها تؤثر بشكل مباشر على ربحية العمليات، ويجب على كل شركة أن تأخذ في الاعتبار هذه العوامل الاقتصادية قبل التوسع دولياً إذا كانت ترغب في تحقيق أرباح.

8-العوامل المؤثرة في إدارة الأعمال الدولية:

* العوامل الاقتصادية: وتكمن في:

- ✓ الأسواق العالمية: دراسة الاتجاهات الاقتصادية العامة في الدول المختلفة تؤثر بشكل كبير على قرارات الشركات مثل النمو الاقتصادي، التضخم، وسعر الصرف.
- ✓ المنظمات الاقتصادية الدولية: مثل منظمة التجارة العالمي، صندوق النقد الدولي التي تؤثر على حركة التجارة الدولية.

* العوامل الثقافية:

- ✓ التباين الثقافي: التعامل مع الثقافات المختلفة يعد من أهم التحديات التي تواجه الشركات، ويجب أن تكون إدارة الأعمال الدولية على دراية بالعادات والتقاليد المحلية واحترامها.
- ✓ إدارة التفاوض بين الثقافات: يختلف أسلوب التفاوض والتواصل بين الدول مما يتطلب قدرة على التكيف وفهم الاختلافات الثقافية.

*العوامل السياسية والقانونية:

- ✓ التنظيمات والقوانين الدولية: تختلف القوانين من دولة لأخرى، مما يتطلب من الشركات الامتثال للتشريعات المحلية والدولية.
- ✓ الاستقرار السياسي: يؤثر الاستقرار السياسي في الدول على قدرة الشركات على الاستثمار وإدارة عملياتها الدولية بنجاح.

* العوامل التكنولوجية:

- ✓ *الثورة التكنولوجية: تساهم التكنولوجيا في تسهيل العمليات التجارية الدولية مثل التسويق الإلكتروني، إدارة سلاسل الإمداد، والابتكار في المنتجات.
- ✓ التكنولوجيا المالية: تساعد على تبسيط المعاملات المالية عبر الحدود.

9-استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية:

➤ التصدير (Exporting) :

هي عملية بيع المنتجات أو الخدمات المحلية إلى أسواق أجنبية، ومن مزايا التصدير نجد انخفاض تكاليف الاستثمار المبدئي والمخاطر ومن عيوبه القيود الجمركية والضرائب والقيود الحكومية.

➤ التراخيص (Licensing)

حيث يتم السماح لشركة أجنبية باستخدام حقوق الملكية الفكرية (مثل العلامات التجارية أو التكنولوجيا) مقابل رسوم، ومن مزاياه تقليل المخاطر وزيادة الانتشار، أما عيوبه فقدان السيطرة على الجودة والعلامة التجارية.

➤ المشاريع المشتركة (Joint Ventures)

وتعني تحالف بين شركتين أو أكثر للعمل في سوق دولي معاً، ومن مزاياه تقاسم المخاطر والاستفادة من الشريك المحلي، ومن عيوبه تحديات في إدارة العمليات المشتركة والاختلافات الثقافية.

➤ الاستثمار الأجنبي المباشر (Foreign Direct Investment – FDI)

وهو استثمار شركة في سوق خارجي من خلال إنشاء مرافق إنتاج أو فروع تابعة ومن مزاياه السيطرة الكاملة على العمليات لكن من عيوبه ارتفاع التكلفة والمخاطر المرتبطة بالقوانين والأنظمة المحلية.

10- تحديات إدارة الأعمال الدولية:

✓ إدارة القوى العاملة الدولية:

*التنوع الثقافي: يشكل التنوع الثقافي فرصة وتحدياً، حيث يتطلب من الشركات التكيف مع ثقافات وأعراف مختلفة.

*إدارة فرق العمل الافتراضية: بفضل العولمة والتكنولوجيا أصبحت فرق العمل العالمية منتشرة، منها تقنيات فعالة لإدارة هذه الفرق عن بعد.

✓ إدارة سلاسل الإمداد الدولية:

*التحديات اللوجستية: تتعلق بإدارة نقل المواد والبضائع عبر الحدود.

*إدارة المخاطر: التعامل مع الأزمات العالمية مثل الأوبئة أو الكوارث الطبيعية التي تؤثر على سلاسل الإمداد.

*الابتكار والاستجابة السريعة: قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات العالمية مثل التطورات التكنولوجية، تغيرات السوق، والسياسات الجديدة.

الخاتمة:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أما بعد:

بتوفيق من الله تم الانتهاء من إعداد هذه المطبوعة الموسومة بـ " مدخل لإدارة الأعمال "، حيث هدفت هذه المطبوعة إلى التطرق لمختلف الجوانب المتعلقة بمقياس إدارة الأعمال وفق ما جاء في المقرر الوزاري، مع الإشارة إلى بعض المفاهيم الحديثة التي من شأنها أن توسع معارف الطالب لترافقه طيلة مشواره الدراسي، ونعود ونذكر بالمحاور التي تضمنتها هذه المطبوعة البيداغوجية وهي على النحو الآتي:

المحور الأول تضمن مفاهيم أساسية حول الإدارة، والمحور الثاني خصص للتعرف على أهم المدارس الإدارية، في حين خصص المحور الثالث للتعرف على النظرية الموقفية، أما المحور الرابع فقد تم من خلاله الإحاطة بمختلف المفاهيم المرتبطة بإدارة التغيير، والمحور الخامس خصص لوظيفة إدارة الجودة، بينما تضمن المحور السادس المفاهيم الخاصة بأخلاقيات الأعمال، في حين خصص المحور السابع للحوكمة، أما المحور الثامن خصص للإلمام بمعظم جوانب إدارة المعرفة، والمحور التاسع تم تناول موضوع إدارة الإبداع والابتكار، وأخيرا المحور الحادي عشر خصص لدراسة إدارة الأعمال الدولية، ومن خلال هذا العمل توصلنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يلي:

- الإدارة هي عملية استغلال الموارد البشرية والمادية للمنظمة بغية تحقيق أهدافها؛
- الإدارة العامة متعلقة بالنشاطات الغير ربحية التي تسيروها الحكومة بينما إدارة الأعمال فتتعلق بالنشاطات الخاصة التي تهدف إلى تحقيق الأرباح؛
- ساهمت المدارس الفكرية الإدارية في وضع الإطار العلمي والعملية للإدارة وأهم هذه المدارس هي المدرسة الكلاسيكية والسلوكية والنظريات التي ساهمت في بلورة الفكر الإداري الحديث؛
- ساهمت المدرسة الكلاسيكية في إحلال الأسلوب العلمي محل الأسلوب العشوائي الذي كان سائدا في إدارة المؤسسات؛
- ساهمت المدرسة السلوكية في دراسة وتحليل السلوك البشري وتأثيره على عملية الإدارة؛
- ساهمت المدارس الحديثة في إضفاء مجموعة من التقنيات التي تساعد المدير والإدارة على حد سواء للوصول إلى الهدف.

وفي الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا في تبسيط المحاور المختلفة التي يدرسها طالب السنة الثانية تخصص علوم مالية ومحاسبة وتخصص العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وكذا تخصص علوم التسيير في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كما نرجو ان يخدم الطالب في إثراء معارفه العلمية والاستفادة من الجانب المنهجي لتحرير البحوث وعدم التقيد بما جاء في الكتب فقط وتتوابع المراجع المعتمدة في البحث العلمي، بما يثري أعمالهم مستقبلا.

قائمة المراجع:

➤ المراجع باللغة العربية:

- ❖ احمد حسين علي حسين :دليلك في تحليل وتصميم النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- ❖ أبو الفضل عبد الشافي، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- ❖ بلال خلف السكارنة، الابداع الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
- ❖ بوليلة هاجر، مطبوعة "محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال"، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2024.
- ❖ بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الاسلامي، الجزائر، 2006.
- ❖ بوعنينة وهيبية، مطبوعة "محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2024.
- ❖ حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- ❖ داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020.
- ❖ راوية حسن، السلوك في المنظمات، مجموعة النيل للطباعة والنشر، 2001.
- ❖ رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- ❖ سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007.
- ❖ سعاد نايف برنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- ❖ سامي جمال الدين، الإدارة العامة، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2006.
- ❖ صالح العامري، طاهر الغالبي: الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- ❖ صالح الحمودي، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة، الأردن، 2015.
- ❖ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
- ❖ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

- ❖ عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- ❖ كامل المغربي، المدخل لإدارة الأعمال: أسس ووظائف، مكتبة عمان، الأردن، 1994.
- ❖ كنعان نواف سالم، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- ❖ محمد عبد الحسين الطائي: نظم المعلومات التسويقية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- ❖ محمد ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2001.
- ❖ مزهر العاني، شوقي جواد: العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مكتبة الجامعة الشارقة، الإمارات، 2008.
- ❖ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- ❖ منصور البدوي، دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000.
- ❖ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- ❖ مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- ❖ محمد قاسم القريوتي نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2004.
- ❖ محفوظ احمد جودة، ادارة الجودة الشاملة (مفاهيم و تطبيقات)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2006.
- ❖ محمد العبيدي قيس، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع رويال للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1997.
- ❖ ناصر جرادات واخرون، ادارة التغيير والتطوير، الطبعة 1، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

➤ المراجع باللغة الأجنبية:

- ❖ Edward Brown, **Introduction to Business Mannagement**, Office Organization and Management, London, 1939.
- ❖ Filemon A.Uriarte, **Introduction to knowledge management**, National Academy of Science and Technology, Japan,2008.
- ❖ Koontz Harold et autres : **Management : principes et méthodes de gestion**, McGraw-Hill, Montréal, canada, 1980.
- ❖ Kamoun Rym, Ben Ammar Salima, **Introduction générale à la gestion**, Université de Tunis, Tunisie, 2008.
- ❖ Pierre.G Bergeron, **la gestion moderne théorie et cas**, édition gaetan morin, Montréal,1992.

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