



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - حجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

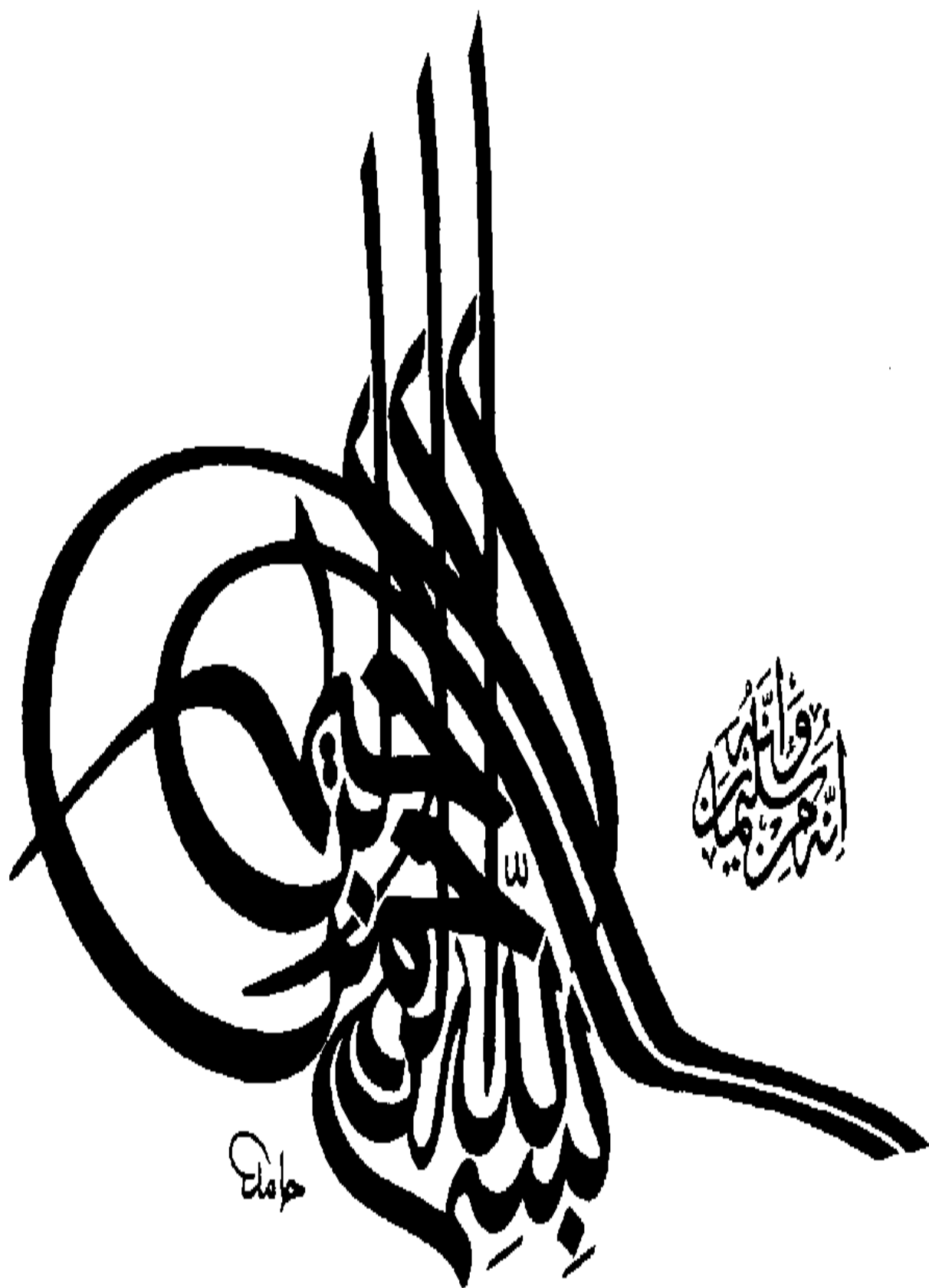
موجهة لطلبة السنة الثانية علوم اقتصادية حسب المقرر الوزاري الرسمي

من إعداد: د. لواج منير

* أستاذ محاضر قسم أ.

* عضو مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة.

السنة الجامعية: 2025/2024



فهرس المحتويات:

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة.....	أ-ح
<u>المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال</u>	14 06
1- المفاهيم المتعلقة بقطاع الأعمال:	07
1-1- مفهوم قطاع الأعمال:	07
2-1- وحدة قطاع الأعمال:	07
2- ماهية الإدارة:	08
1-2- تعريف الإدارة:	08
2-2- أهمية الإدارة:	10
3-2- خصائص الإدارة:	12
4-2- طبيعة الإدارة:	12
<u>المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة</u>	24 - 15
1- عموميات حول المدرسة الكلاسيكية.....	16
1-1- نشأة المدرسة الكلاسيكية.....	16
2-1- مبادئ و افتراضات المدرسة الكلاسيكية.....	17
3-1- عيوب الفكر الكلاسيكي:	17
2- أهم نظريات الفكر الكلاسيكي:	18
1-2- نظرية الإدارة العلمية التaylorية.. TAYLORISM	18
2-2- نظرية التقسيم الإداري هنري فايول. FAYOLISM.....	20
3-2- النظرية البيروقراطية: MAX WEBER.....	22
<u>المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية</u>	33-25
1- مفهوم مدرسة العلاقات الإنسانية.....	26
1-1- أسباب ظهور المدرسة الإنسانية	26
2-1- إسهامات التون مايو. ELTON MAYON.....	27
3-1- أهم الانتقادات الموجهة لالتون مايو:	28
2- مدرسة العلاقات الإنسانية:	29
1-2- نظرية العاملين لفريدريك هرزبيرغ Frederick HERZBERG:	29
2-2- نظرية سلم الحاجات لماسلو:	30
<u>المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة</u>	42 - 34
1- نظرية النظم لـ von Bertalanffy	35.
1-1- مبادئ نظرية النظم:	35
2-1- خصائص نظرية النظم:	37

37	2- نظرية z في الإدارة النظرية اليابانية:
38	2-1- إسهامات وليام أوشي:
38	2-2- مبادئ نظرية Z
39	2-3- أهم الانتقادات الموجهة لنظرية Z
40	3- الإدارة بالأهداف:
40	3-1- مضمون الإدارة بالأهداف:
41	3-2- عناصر الإدارة بالأهداف:
41	3-3- وسائل تطبيق الإدارة بالأهداف:
42	3-4- مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف:
42	3-5- مشكلات تطبيق الإدارة بالأهداف:
50-43	المحور الخامس: النظرية الموقفية
44	1- مفهوم النظرية الموقفية في الإدارة:
44	1-1- ظهور النظرية الموقفية:
45	2.1- مبادئ النظرية الموقفية:
46	3.1- العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية الإدارة:
47	2. مضمون النظرية الموقفية:
47	1.2- المداخل الأساسية للنظرية الظرفية:
47	2.2- إسهامات المدرسة الموقفية:
48	3.2- العوامل الموقفية التي تؤثر على المنظمة:
49	3- تقييم النظرية الموقفية:
49	1.3- أسباب اللجوء إلى النظرية الموقفية:
50	2.3 انتقادات المدرسة الموقفية:
65-51	المحور السادس: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة
52	1- عموميات حول إدارة التغيير:
52	1-1- تعريف التغيير:
53	2-1- المتطلبات الضرورية لإحداث التغيير لدى الفرد:
53	3-1- تعريف التغيير التنظيمي:
54	2- إدارة التغيير التنظيمي:
54	2-1- تعريف إدارة التغيير التنظيمي:
55	2-2- خصائص إدارة التغيير التنظيمي:
55	2-3- أهداف إدارة التغيير التنظيمي:
56	3- عملية التغيير التنظيمي:
56	3-1- أسباب التغيير التنظيمي:
57	3-2- مراحل التغيير التنظيمي:

58	3-3- أثار التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال:
59	4- إدارة الجودة:
59	4-1- مفهوم الجودة:
60	4-2- مداخل الجودة:
61	4-3- أبعاد الجودة:
62	5- مراحل تطور الجودة:
62	5-1- مرحلة الفحص أو التفتيش
63	5-2- مرحلة ضبط أو مراقبة الجودة
63	5-3- مرحلة تأكيد وضمان الجودة
64	5-4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:
64	6- أسباب الاهتمام بالجودة:
65	7- محددات الجودة:
72 -66	المحور السابع : اتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال
67	1-تعريف أخلاقيات الأعمال.....
68	2- أهمية أخلاقيات الأعمال.....
69	3- مصادر أخلاقيات العمل:
70	4- المبادئ العامة لأخلاقيات العمل:
71	5- أصناف السلوك غير الأخلاقي في الأعمال:
86 -73	المحور الثامن اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
74	1- ماهية الحوكمة:
74	1-1- مفهوم الحوكمة:
75	1-2- أسباب اللجوء إلى الحوكمة:
76	1-3- حوكمة القطاع العام:
77	1-4- معايير الحوكمة:
79	2- ماهية المسؤولية الاجتماعية:
79	2-1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:
81	2-2- أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :
82	2-3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:
84	2-4- مجالات المسؤولية الاجتماعية ونشاطاتها:
85	2-5- معايير لقياس المسؤولية الاجتماعية:
94 - 87	المحور التاسع اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة
88	1- ماهية إدارة المعرفة:
88	1-1- تعريف إدارة المعرفة:
89	1-2- أهمية إدارة المعرفة:
89	1-3- مسؤولية إدارة المعرفة:

90	4-1 - عناصر إدارة المعرفة:
91	5-1 - الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة:
91	2- عمليات إدارة المعرفة:
91	1-2 - العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة:
92	2-2 - متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:
93	3-2 - مداخل إدارة المعرفة:
94	4-2 - استراتيجيات إدارة المعرفة:
102-95	المحور العاشر اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الإبداع والابتكار
96	1- الإبداع التنظيمي:
96	1-1 - تعريف الإبداع التنظيمي:
97	2-1 - خصائص الإبداع التنظيمي:
97	3-1 - أنواع الإبداع التنظيمي:
97	4-1 - مستويات الإبداع التنظيمي:
98	5-1 - المبادئ الأساسية للإبداع:
98	2- الابتكار في منظمات الأعمال:
98	1-2 - مفهوم الابتكار:
99	2-2 - خصائص الابتكار في منظمات الأعمال:
100	3-2 - دور الابتكار التكنولوجي:
100	4-2 - أبعاد الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال:
101	5-2 - مزايا الابتكار التنظيمي:
102	6-2 - سلبيات الابتكار التنظيمي:
111-103	المحور الحادي عشر أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية
104	1- ماهية إدارة الأعمال الدولية:
104	1-1 - مفهوم إدارة الأعمال الدولية:
105	2-1 - خصائص إدارة الأعمال الدولية:
105	3-1 - أشكال الأعمال الدولية:
107	4-1 - مبررات دخول المنظمات في الأعمال الدولية:
108	2- ماهية الشركات متعددة الجنسيات:
108	1-2 - تعريف الشركات متعددة الجنسيات:
109	2-2 - خصائص الشركات الجنسية متعددة:
111	3-2 - دور الشركات متعددة الجنسيات في تحريك الاستثمارات الأجنبية:
112	قائمة المراجع:

لقد أضحت الإدارة الحديثة وسيلة بناء المجتمعات والأمم، حيث تنسجم جهود الأفراد لتحقيق أهدافهم من خلال العمل الجماعي الهادف والبناء، وفي الوقت الحالي يقاس نجاح أو فشل المنظمات بمدى تلبية احتياجات الأفراد والمجتمعات المتزايدة والمتنوعة وإدارة مواردها. حيث أن تقدم أي دولة أو منظمة يعتمد بشكل أساسي على نمط الإدارة فيها، وهي مفتاح نجاحها وأساس تقدمها وتطورها والإدارة الناجحة هي القدرة على استغلال جميع الموارد المتاحة المحدودة للمنظمة بكفاءة وفاعلية، وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ورفع مستوى معيشة الأفراد لتحقيق أهدافها وصولاً إلى غاياتها.

وتعتبر إدارة الأعمال من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظراً لأنها تسهم بشكل كبير ومباشر في تسهيل نشاطات الأفراد في منظمات الأعمال وتركيز الانتباه لديهم على تحقيق الأهداف من خلال تنظيم وتنسيق الأعمال التجارية داخل المنظمة والتي تشمل عدّة مجالات.

وعليه نخصص هذه المحاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال المبرمج في السداسي الثالث لطلبة السنة الثانية شعبة العلوم الاقتصادية في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، لتوضيح بعض المعارف المرتبطة بأهم محاوره وفق المقرر الوزاري المعتمد خلال السنة الجامعية 2025/2024 .

1- الأهداف التعليمية:

هذه المطبوعة هي محاولة منا لتزويد الطالب بأهم المعلومات والتصورات التي وردت في مجال إدارة الأعمال بشكل مبسط وسلس؛ كون مجال إدارة الأعمال مجال كبير وشيق وقد سبقنا إليه العديد من الأساتذة والباحثين الأفاضل، حيث لا تغني هذه المطبوعة الطالب من الاطلاع والاستزادة من مصادر ومراجع لتكوين خلفية معرفية قوية حول مجال إدارة الأعمال، والتي ستبقى مفاهيمها وممارساتها مع الطالب إلى مسارات متقدمة سواء في مرحلة الليسانس والماستر.

بعد دراسة الطالب لمحتويات مقياس مدخل لإدارة الأعمال، سيتمكن من اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات تجعله قادراً على بلوغ الأهداف التعليمية التالية:

- التعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة الأعمال من حيث التمييز بين مختلف مدارس الفكر الإداري ومبادئها وأهداف كل منها، وإبراز الشروط الضرورية لنجاحها كعملية متكاملة.
- استخلاص أهم المعارف المتعلقة بدراسة التوجهات الحديثة في الإدارة، مع عرض مختلف المبادئ التي تقوم عليها مثل: أخلاقيات الأعمال، إدارة الإبداع والابتكار، إدارة المعرفة، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.....الخ.

- التعرف على أساسيات الإدارة باعتبارها تمثل عنصرا مهما في النظام المؤسسي، لما لها من فعالية في تحسين ظروف العمل وتقدمه ولذا نجد أن معظم الباحثين في العلوم الإدارية يعملون جاهدين بغية تحديث الأساليب الإدارية وتنمية القيادات، إذ أن رفع كفاءة العمل الإداري يعتبر عامل أساسي ومهم في تطوير الأداء وتحسين جودته،
- الاطلاع على مضمون إدارة الأعمال الدولية حيث يتوسع نشاط المؤسسات الاقتصادية على الصعيد الدولي لتصريف منتجاتها والوصول إلى المستهلك النهائي أو الصناعي في بلدان أخرى لتلبية احتياجاتهم وتحسين تنافسية المؤسسة.

2- المكتسبات المعرفية القبلية:

نظرا لصعوبة هذا المقياس وكثرة الأحداث فيه وترابطها ارتباطا وثيقا لدرجة إذا لم تتعمق في موضوع ما يمكن أن لا يفهم الموضوع الذي يليه جيدا، وبالإضافة إلى مشكل المدة التي يدرس فيها هذا المقياس فهو مقياس سداسي فقط، حاولنا إذن الإشارة إلى مختلف المواضيع وشرحها بوضوح وبأسلوب سهل حتى يتسنى للطلبة فهمها واستعمالها في بحوثهم خاصة أنها موجهة لطلبة السنة الثانية لا يملكون رصيда كاف من المعلومات لأجل الإلمام بكل جوانب المقياس.

حيث يتطلب استيعاب وفهم محاور مقياس مدخل لإدارة الأعمال باعتبارها واسعة المجال ومتراكبة المفاهيم، أن يكون الطالب لديه معارف مسبقة في بعض المقاييس المدروسة في السنة أولى جدد مشترك وهي: مدخل علم اجتماع المنظمات- مدخل للاقتصاد- علم اجتماع المنظمات- اقتصاد المؤسسة.

3- محتوى المحاضرات:

- المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال: سيخصص هذا الفصل لعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الأعمال والتعريف بها، ومميزاتها، وأهم مبادئها.
- المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة: سيتطرق لتوضيح مختلف الأفكار التي تبناها رواد الإدارة العلمية، ومبادئ الإدارة، والبيروقراطية وعرض أهم مبادئها مع إبراز خصائص كل منها.
- المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية: نتطرق فيه لمفهوم العلاقات الإنسانية وعرض مبادئها وفق النظرية السلوكية، مع عرض مختلف الأفكار التي تبناها رواد هذه المدرسة.
- المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة: نعرض فيه مختلف الأفكار التي قدمتها نظرية النظم، بالإضافة إلى التي طرحها ويليام أوشي في النظرية اليابانية.

- **المحور الخامس: النظرية الموقفية:** نشرح فيه مختلف مفومها وخصائصها، والأهمية النسبية لها في العملية الإدارية، وكذلك أهم الأفكار التي تبنتها بما يسمح باستخدام الموارد المتاحة بالعقلانية والرشادة التي تحقق أهداف المؤسسة الاقتصادية.
 - **المحور السادس: اتجاهات حديثة في الإدارة:** إدارة التغيير وإدارة الجودة: نعرض فيه المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي وإدارة الجودة في المؤسسة ومختلف الاستراتيجيات المطبقة في ذلك.
 - **المحور السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة:** أخلاقيات الأعمال: نعرض فيه مختلف المفاهيم المرتبطة بأخلاق العمل داخل المؤسسة الاقتصادية وتوضيح المبادئ التي تنظم ذلك.
 - **المحور الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة:** الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية: يخصص لعرض ماهية الحوكمة كتوجه حديث في مجال الأعمال، مع عرض مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومبادئها.
 - **المحور التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة:** إدارة المعرفة: نخصصه لشرح المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية والاستراتيجيات المطبقة في ذلك.
 - **المحور العاشر: اتجاهات حديثة في الإدارة:** إدارة الإبداع والابتكار: نطرح فيه أهم الأفكار المتعلقة بإدارة الإبداع واستراتيجيات الابتكار في المؤسسات الاقتصادية.
 - **المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية:** نعرض فيه التوجهات الآنية لتدويل نشاط المؤسسة الاقتصادية على الصعيد الخارجي بهدف توسيع نشاطها والرفع من أرباحها.
- في النهاية تم عرض قائمة المراجع التي تم الاعتماد عليها في إعداد هذا العمل والذي نأمل إن يكون إضافة بسيطة للمجال المعرفي المرتبط بميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير موجهة لطلبة السنة الثانية على وجه التخصيص لدعم معارفهم والعلمية في مقياس إدارة الأعمال متمنين بذلك لطلبتي الأعضاء كل النجاح والتوفيق في مساهمهم العلمي والدراسي وأن تساهم هذه المطبوعة في تنمية المعلومات والمهارات الإدارية مستقبلا لدى الطالب خريج الجامعة الجزائرية.

وصف لمادة مدخل لإدارة الأعمال

دليل المادة التعليمية			
اسم المادة: مدخل لإدارة الأعمال			
الميدان	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الفرع	العلوم الاقتصادية
التخصص	////////	المستوى	الثانية ليسانس
السداسي	الثالث	السنة الجامعية	2025/2024
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
مسؤول المادة التعليمية			
الاسم، اللقب	منير لواج	الرتبة	أستاذ محاضر قسم ا
وصف المادة التعليمية			
المكتسبات	يحتاج الطالب إلى التفكير والاستنباط العقلاني الرشيد لفهم هذه المادة، بالإضافة إلى مكتسبات من المواد التالية: مدخل لعلم اجتماع المنظمات، اقتصاد المؤسسة.		
الهدف العام للمادة التعليمية	تمكين الطالب من استيعاب أهمية إدارة الأعمال للمنظمات والمؤسسات في الجانب التطبيقي والعملي بعدما تطرق إليها في مدخل نظري في مادة مدخل لعلم اجتماع المنظمات.		
أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها)	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: - تمكن الطالب إدراك أهمية إدارة الأعمال كمنهج علمي لإدارة المنظمات مهما كان حجمها. - تلقين الطالب المعارف الأساسية لإدارة الأعمال. - تعريف الطالب بأهمية المقاربة بالنظم في وقتنا الحالي واعتبار المنظمة نظام. - مرافقة الطالب عل التعرف على توجهات حديثة في إدارة الأعمال.		
محتوى المادة التعليمية			
المحور الأول	مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال – التركيز على السياق البيئي لإدارة الأعمال-		
المحور الثاني	المدرسة الكلاسيكية للإدارة		
المحور الثالث	مدرسة العلاقات الإنسانية		
المحور الرابع	المدارس الحديثة للإدارة		
المحور الخامس	النظرية الموقفيةThéorie de la contingence		

المحور السادس	اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة
المحور السابع	اتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال
المحور الثامن	اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
المحور التاسع	اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة
المحور العاشر	اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الإبداع والابتكار
المحور الحادي عشر	أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

طريقة التقييم

تدرس المادة في محاضرات طبيعة تقييمها امتحان دون مراقبة مستمرة، يحسب معدل المادة بنقطة الامتحان 100%.

معدل المادة	= نقطة الامتحان في المحاضرة
Moy.M	= Note Ex %100

المصادر والمراجع

المرجع الأساسي الموصى به :

عنوان المرجع	المؤلف	دار النشر والسنة
Management	Richard L. Daft	Cengage Learning, 2021

مراجع الدعم الإضافية:

1. بيتر دركر (2004)، فن الإدارة، تعريب عبد الهادي الميداني، طبعة 1، مكتبة العبيكان، الرياض.
2. فاطمة سعدي (2019)، مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة E-Kutub، لندن.
3. Benowitz, E. A. (2021). *Principles of Management (Cliffs Quick Review)*.
4. Daft, R. L., & Daft, R. L. (2009). *Principles of management*. South-Western, Cengage Learning India Pvt. Limited.
5. Daft, R. L., & Marcic, D. (2022). *Understanding management*. Cengage Learning.
6. Hill, C. W., & McShane, S. L. (2008). *Principles of management* (pp. 404-20). New York: McGraw-Hill/Irwin.

الامتحان الاستدراكي للمادة

تحده الإدارة

الأعمال الشخصية المقررة للمادة

1. أعمال وواجبات مكتبية وإعداد أبحاث حول إدارة الأعمال.
2. تكليف الطالب بإعداد بطاقات قراءة لمقالات علمية أو كتاب أو فصل منه ضمن محاور المادة بشكل دوري.
3. ترجمات مصطلحات المادة؛
4. تحليل حالات عملية حول إدارة الأعمال.
5. تقييم الأسئلة التفاعلية للطلبة عبر منصة Moodle.
6. الحضور والتفاعل في منصة Moodle.
7. إنشاء دردشة ومنتدى في منصة Moodle للتعليم الإلكتروني.

المحور الأول:

مفاهيم عامة حول

إدارة الأعمال

تمهيد:

يعد علم الإدارة مفتاح نجاح أي جهد بشري جماعي في أي مجال أو نشاط ويعد كذلك مفتاح ومعيار تقدم الدول وازدهارها، حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات الاقتصادية أو فشلها، وبالتالي من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تخلفه وتأخره، فنجاح منظمات الأعمال في نشاطها يعتمد على مدى وجود إدارة فعالة قائمة على أسس علمية في اتخاذ القرارات و في أداء مختلف الوظائف الإدارية.

سنوضح في المحور الأول المفاهيم المتعلقة بقطاع الأعمال، وكذلك تعريف وأهمية علم الإدارة وأهدافها كذلك خصائص علم الإدارة كما نتطرق لطبيعة علم الإدارة وأخيرا تعريف المسير.

1- المفاهيم المتعلقة بقطاع الأعمال:

قبل عرض المفاهيم المتعلقة بعلم الإدارة وأهم جوانبها، لابد من تقديم بعض المفاهيم التمهيدية الأساسية المتعلقة بالمنظمة وقطاع الأعمال الذي تنشط به باعتبار أن ممارسة الإدارة وتطبيقاتها ستكون داخل المؤسسة باعتبارها الوحدة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح والنمو والاستمرارية. إذ لا يعقل أن تعرض مفاهيم تتعلق بالإدارة دون فهم الطالب للمنظمة التي تطبق فيها ممارسات الإدارة.

1.1- مفهوم قطاع الأعمال:

هو عالم قائم بذاته له مكوناته وعلاقاته وأبعاده الاقتصادية والاجتماعية، فهو يضم مشروعات صغيرة وكبيرة لتكون قطاعات مختلفة في الصناعة والتجارة والخدمات، ومن هذه المشروعات يتكون الكيان الاقتصادي للدولة. ولا بد من الإشارة عند البحث في مصطلح الأعمال أنه يوجد في حقل الإدارة قسمان رئيسيان للإدارة وهما الإدارة الخاصة (إدارة الأعمال) والإدارة العامة.¹

1.2- وحدة قطاع الأعمال:

أما وحدة قطاع الأعمال فإن أشهر ما ذكر في كتب الإدارة عن المصطلحات المعبرة عنها أنها: المنظمة، المنشأة، المؤسسة، المشروع، الشركة وقد أوردت تعريفات متعددة لها ولأهدافها التي تمثلت أساسا: في تحقيق الربح وتقديم الخدمات، النمو والاستمرارية.²

2- ماهية الإدارة:

الإدارة بالنسبة للمدير تعني أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر وينسق فالإدارة عملية شمولية تتعلق بكافة جوانب العمل تهدف لتكوين علاقات ما بين مدخلات مادية وبشرية

¹ عمر أحمد الطراونة: إدارة الأعمال الإدارية، دار صفاء للنشر، الأردن، 2011، ص 23.

² ربيعي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة: دار صفاء للنشر، الأردن، 2013، ص 42.

وتوجيهها بشكل معين والرقابة على ذلك التوجيه من أجل الحصول على مخرجات معينة بكفاءة وفاعلية. سنقدم فيما يلي أهم المفاهيم المتعلقة بها.

1-2- تعريف الإدارة:

لقد تعددت تعريف علم الإدارة بتعدد و اختلاف أوجه نظر رواد الاتجاهات الفكرية الإدارية، فالمصطلح يحمل معاني متعددة تتباين بتباين مدارس الفكر الإداري و تركيز كل منها علي منهج وأسلوب خاص يختلف عن المدارس الأخرى ، فكل منها يتناول دراسة الوظائف الإدارية من زاوية معينة وأن كانت جميعا تسعى الي فهم وتحليل وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات. وعلى الرغم من اتساع وشمولية العملية الإدارية لم يجمع المفكرون والباحثون على تعريف محدد للإدارة للأسباب التالية: ¹

- تباين اهتمامات ووجهات نظر الباحثين والمفكرين، وانتمائهم إلى مدارس مختلفة لكل منها فلسفتها.
 - التطورات التي طرأت على الإدارة كعلم من العلوم الاجتماعية، والتي أضافت أبعادا جديدة لمعناها.
 - عدم وجود نظرية شاملة وعامة أو متفق عليها للإدارة لعدة أسباب.
 - لإدارة علم اجتماعي يتعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه وتوقع ردود أفعاله.
 - الإدارة علم تطبيقي أكثر منه علم نظري .
 - اعتماد الإدارة في مفاهيمها على الكثير من العلوم الأخرى كعلم النفس، علم الاجتماع، علم القانون. العلوم الطبيعية والرياضية وغيرها.
 - ارتباط علم الإدارة بالظروف المحيطة والموقف السائد.
 - تعدد الجوانب التي تشملها العملية الإدارية (الإنسان، المكان والعمل).
- وفيما يلي سنقوم باستعراض بعض التعاريف من وجهة نظر الاتجاه الكلاسيكي و الاتجاه السلوكي:
- تعريف فريدريك تايلور: الإدارة هي المعرفة العلمية الدقيقة لما تريد من الآخرين فعله، ثم التأكد من قيامهم بالعمل بأحسن طريقة وبأقل التكاليف.²
 - تعريف فايول: الإدارة هي القيام بالتنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.³
 - تعريف ريتشارد دافت: الإدارة هي إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية، من خلال القيام بالتخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على الموارد التنظيمية.⁴

¹ رشاد العصار وآخرون: إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2012، ص53

² حسين أحمد الطراونة: العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2011، ص74.

³ رشاد العصار وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص63

⁴ خالد محمد حمدان: السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2012، ص45

- تعريف كونتز وأود دونيل: الإدارة هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم، أي إن الإدارة هي ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.¹
- تعرف الإدارة بأنها: "العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه. وقيل بأنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على أعمال ومهام موظفي المنظمة عن طريق استخدام المصادر المتاحة لتحقيق أهداف مشتركة".²
- أو "هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد وتكلفة ممكنة لتحقيق أقصى درجات السعادة لكل أصحاب الأعمال والعاملين مع أفضل خدمة للمجتمع".³
- وعليه يشير الباحثون إلى أن الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف، فهي وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة هي عملية فكرية تهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، المادية، المالية، المعلوماتية وغيرها، عن طريق القيام بالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة لبلوغ الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية. كما يمكن من خلال التعاريف السابقة ملاحظة ما يلي:⁴
- ✓ الإدارة نشاط متخصص يتطلب مهارات ومعارف حتى يتمكن الأفراد الذين يقومون بممارستها من أدائها على أكمل وجه.
- ✓ ترتبط الإدارة بإنجاز الأعمال في أي نوع من المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة أو أنشطة خيرية، والتي يتوقف نجاحها على طرق ممارسة الإدارة وليس على نوع المنظمة.
- ✓ تقتضي الإدارة وجود مجموعة من الأفراد يقومون بتنفيذ الأعمال، مما يعني أن الإدارة تنصب على المجهود البشري، وتبعاً لذلك يتوقف نجاحها على هذا الأخير.
- ✓ أن ممارسة الإدارة تستلزم القيام بعدة وظائف تتمثل في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.
- ✓ تسعى الإدارة إلى تحقيق أهداف محددة تعد بمثابة الدليل الموجه للنشاط، وتعتمد على عدة معايير

¹ بيتر دراكرتر: علي منصور التميمي: إدارة منظمات الأعمال المعاصرة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013، ص48.

² حسين أحمد الطراونة: مرجع سبق ذكره، ص51.

³ خالد محمد حمدان: مرجع سبق ذكره، ص38.

⁴ بيتر دراكرتر: علي منصور التميمي: مرجع سبق ذكره، ص74.

لتقييم الأهداف المحققة وأبرزها الفعالية والكفاءة، بالإضافة إلى معايير أخرى كالعدالة، الأمانة، الالتزام بالقواعد واللوائح، تحقيق الرضا الوظيفي وغيرها.

✓ تعد عملية اتخاذ القرار مسألة أساسية في كافة المنظمات العامة منها والخاصة على حد سواء، فهي متضمنة في جميع أنشطة الإدارة بما في ذلك تحديد الأهداف، وكذا تنفيذ مختلف الوظائف الإدارية.

✓ فالقرار يعد عنصراً مهماً في كافة صور النشاط الإداري ومراحلها، فمن خلال اتخاذ القرار تحدد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، والمعايير التي تستخدم لتقييم درجة النجاح في تحقيقها.

2-2- أهمية الإدارة:

أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ومن بين هذه المتغيرات¹:

***كبر حجم المشروعات:** مع بدء كبر حجم المنظمات وزيادة القوى العاملة فيها وتوسعها وتنوع إنتاجها، أصبح من الضروري تنسيق الجهود وتوجيهها والرقابة عليها، الأمر الذي أصبح يتطلب وجود إداريين أكفاء لديهم الإلمام الكافي والخبرة والمعرفة الإدارية لرسم السياسات المتنوعة، ولإدارة وتوجيه الجهود البشرية داخل المشروع نحو تحقيق الهدف المنشود، كل ذلك وضح في أذهان أصحاب الأعمال أهمية الإدارة ومدى إلحاح الحاجة إليها.

***فصل الملكية عن الإدارة:** نظرًا لكبر حجم الشركات وضخامة رؤوس أموالها فقد أصبحت المهام الإدارية فيها متعددة ومعقدة لا يمكن لمالكها القيام بها أو تنسيقها، لذلك ظهرت فلسفة حديثة في الفكر الإداري مفادها ضرورة فصل الإدارة عن الملكية، مما أدى إلى ظهور طبقة من المديرين المتخصصين لتحقيق أهداف المنظمات ومصالح مالكيها ومصالح أفراد المجتمع، وهذا ما يعطي أهمية كبيرة للإدارة.

***ظهور النقابات العمالية:** مع توسع حجم المشروع والإنتاج زادت مشاكل العمل في المشروع، وظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال، وتطورت هذه النقابات إلى أن أصبحت من القوة والمكانة بحيث تهدد أصحاب الأعمال، وأيقنوا أنهم بحاجة إلى سياسات إدارية جديدة وإدارة جيدة تعي أهمية التوفيق بين مصالح العنصر البشري من جهة، ومصالح المشروع من جهة ثانية.

***ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية:** أبرزت التطورات الاقتصادية التي مرت بها الدول ن مدى أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به الثورة الصناعية والتطورات التي تمر بها في التنسيق بين عناصر الإنتاج، وتنفيذ خطط التنمية بنجاح وتنمية الموارد وتطويرها، وهذا ما دعا أغلب الدول وخاصة المتقدمة منها إلى التركيز على عنصر الإدارة ومتابعة مظاهر التقدم في مجالات العلوم الإدارية من

¹ خالد محمد حمدان: مرجع سبق ذكره، ص ص 78-82.

أسس ونظريات، وذلك كي تتمكن المنشآت الاقتصادية فيها في مختلف القطاعات من مزاولة نشاطها الإداري على أساس سليم وبشكل ناجح.

*** التدخل الحكومي:** من أبرز العوامل التي أوضحت مدى أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال التجارة والصناعة، وعلى الأخص في البلدان النامية التي أخذت بتطبيق النهج الاشتراكي الذي يلقي على الدولة مسؤوليات كبيرة في إدارة دفة الأمور الاقتصادية والتجارية والخدمات بنجاح. إن هذا التدخل من قبل الحكومات أوضح مدى أهمية الإدارة كوسيلة تستخدمها الحكومات في سبيل تنظيم هذا التدخل وهيمنة الحكومة وسيطرتها على مجالات الحياة في البلد، وذلك من خلال سن القوانين التي تنظم أمور العمل ووضع السياسات الإدارية والتنظيمية السليمة التي تكفل تحقيق النجاح في التدخل الحكومي في ميدان الصناعة والتجارة بشكل خاص والحياة العامة بشكل عام. كما يشير آخرون إلى أنه ليس هناك ثمة اختلاف حول الأهمية الكبيرة للإدارة التي تنشد تحقيق رفاهية المجتمع وخدمة أهداف المنظمة، ويمكن توضيح أهمية الإدارة من خلال ما يلي¹:

أ- أهمية الإدارة للمنظمة: تتجلى أهمية الإدارة للمنظمة من خلال ما يلي:

- تحقيق التفاعل بين موارد المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.
- التنسيق وخلق التعاون بين الأفراد والجماعات من داخل وخارج المنظمة.
- تعظيم استخدام موارد المنظمة.
- مواجهة التغيرات البيئية السريعة في ظل كبر حجم المنظمات وتزايد درجة تعقيدها.
- مواجهة المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العالمية.

ب- أهمية الإدارة للعاملين: تكمن أهمية الإدارة للعاملين فيما يلي:

- تحسين معارف ومهارات العاملين.
- توفير البيئة الملائمة لأداء العاملين.
- المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للعاملين وتحقيق رفاهيتهم.

ج- أهمية الإدارة للمجتمع: تكمن أهمية الإدارة للمجتمع فيما يلي:

- تمكين المجتمع من تحقيق أهدافه.
- تمكين الأفراد من التميز، الارتقاء وتحسين مستوى معيشتهم.
- مواجهة الندرة النسبية المتزايدة في الموارد.

¹ عاطف عبيد مصطفى: تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر، الأردن، 2012، ص ص 45-51.

- المساهمة في تحديد أولويات وحاجات أفراد المجتمع.
- المساعدة على مساهمة التغيرات الاجتماعية، الاقتصادية والتقنية.

2-3- خصائص الإدارة:

تعتبر الإدارة عملية تتضمن تفاعلا متبادلا ومستمرًا بين جميع أطرافها، وبين مختلف المستويات الإدارية، وبين الإدارات والأقسام داخل المنظمة، وبين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، أي أن الإدارة نشاط حركي ديناميكي منظم اتجاه تحقيق الأهداف المخطط لها. وهي تتميز بالخصائص التالية:¹

- شمولية الإدارة: ويقصد بها قيام جميع الإداريين بمختلف الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة) بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يمارسون فيه مهام الإشراف على مرؤوسهم، قيادتهم، توجيههم وتقييم انجازاتهم.

- الإدارة عملية مستمرة: إن الإدارة عملية مستمرة في نشاطها طالما هناك مجتمع يعيش فيه أفراد احتياجاتهم متعددة، متجددة، نسبية ولا نهائية.
- الإدارة عملية هادفة: ظهرت الإدارة نظرا للحاجة إليها، ولكونها وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المجتمع.
- عمومية الإدارة: يرى بعض المنظرين الإداريين أن المعرفة والخبرة الإدارية يمكن أن تنقل من إدارة لأخرى ومن منظمة لأخرى، فمهمة المدير لا تختلف باختلاف مركزه في الهيكل الإداري للمنظمة ولا باختلاف أنواعها.

- نشاط بشري يتعلق بتنظيم المجهودات البشرية المختلفة لمجموعة من الأفراد.
- نشاط منظم يشمل عدة إجراءات وظيفية كتحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- نشاط حركي يتعامل مع المحيط ويؤثر فيه ويتأثر به، وذلك راجع إلى أن الإدارة هي المسؤولة عن اختيار أفضل الموارد المادية والبشرية المتاحة، والاستخدام الأمثل لها. وتحقيق النتائج أو الأهداف بأفضل صورة ممكنة.

2-4- طبيعة الإدارة:

من الصعب تحديد الفترة التي ظهرت فيها فكرة الإدارة والعملية الإدارية، لأن ذلك مرتبط في الواقع بتاريخ الحضارة الإنسانية، فمنذ نشأة الإنسان وبداية نشاطاته لازمتها العملية الإدارية من خلال التنسيق بينها، ولكن الإدارة بمفهومها الحالي ظهرت مع بداية الثورة الصناعية، ومع ظهور الحاجة إلى ضبط مجمل العمليات والأنشطة التي رافقتها، وقد رافق تطور نظرية الإدارة مفاهيم مختلفة لها أثرت في

¹ حسين أحمد الطراونة: مرجع سبق ذكره، ص ص 63-65.

تطورها وفي فهمها، فالبعض إعتبرها علما والبعض الآخر نظر إليها على أنها فن يرتبط بنجاح الإداري وقدراته الشخصية وخبراته ومهاراته الفردية، وآخرون اعتبروا الإدارة مهنة أخذت بالتطور كباقي المهن .

أولا- الإدارة كعلم:

لم تعرف الإدارة كعلم ذا أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين، ولقد بدأ الحديث عن الإدارة كعلم مع بداية كتابات وأفكار فريدريك تايلور، وتعد الإدارة علما لكونها تسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفها وعملياتها الإدارية، كما تعتبر الإدارة علما لاستفادتها من أساسيات ونظريات العلوم الاجتماعية والإنسانية الأخرى، وكذا العلوم الرياضية والطبيعية، كما أن هناك العديد من النظريات التي تم استنباطها في مجال الإدارة. ينصب جهدها على ملاحظة أو مشاهدة الظواهر في الواقع، تشخيص أسبابها ومعرفة النتائج المترتبة عليها تمهيدا للتحكم فيها، إلا أنه لا يمكن النظر إلى الإدارة بنفس الزاوية التي ينظر من خلالها إلى العلوم المجردة كالرياضيات أو الفيزياء لكونها تتعامل مع العنصر البشري المتغير بطبعه، والذي يتطور وتختلف طريقة تفكيره باستمرار، وعليه يستحيل ضبط سلوك العنصر البشري والتحكم بنتائج أعماله في كل زمان ومكان.¹

وتعتبر الإدارة علما لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل، ذلك الأسلوب الذي قوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها وحصر البدائل والطرق الممكنة لحلها. حيث يعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء الرياضية، أو إحصائية أو بحوث عمليات...الخ. ومن الأساليب الكمية المستخدمة: التحليل الشبكي، التوزيعات الاحتمالية، تحليل التعادل، المصفوفات،، العينات...الخ. كما تتطلب الإدارة اللجوء للتقدير والمحاكمة الشخصية لأنها تتضمن أبعادا لا يمكن إخضاعها للقياس.

ثانيا- الإدارة كفن:

تحتاج طبيعة العملية الإدارية المعقدة والمتغيرة إلى مهارة وخبرة ومرونة في التطبيق، فالإداري يعتمد على مهاراته وإبداعه وقدرته على التعامل مع العنصر البشري في تطبيق مبادئ الإدارة ونظرياتها، وعليه تعد الإدارة فنا لأنها تعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية الاستفادة من المواهب والخبرات في المواقف المختلفة التي يواجهها المشرف أو الرئيس أو المدير، لذلك توجد أساليب مختلفة للإدارة بالرغم من أن الوظيفة واحدة، كما تعد الإدارة فنا كونها تتطلب لممارستها العديد من المهارات سواء كانت فكرية أو إنسانية أو فنية، وكذا لأن الإدارة هي في الأصل إدارة للأفراد، وهذا ما يتطلب دراسة وفهم سلوكهم، وتحديد الأساليب المناسبة للتعامل معهم، والتأثير فيهم وتشجيعهم لأداء الأعمال المطلوبة.²

¹ عاطف عبيد مصطفى: مرجع سبق ذكره، ص 84.

² حسين أحمد الطراونة: مرجع سبق ذكره، ص 84.

كما أن إعطاء الإدارة صفة الفن يجب أن لا يفسر على أنه تفرغ لصفته العلمية، بل هو تدعيم لها بالنظر لطبيعته التطبيقية، ولأنه يعنى بتطعيم الأسلوب العلمي مع حكمة المسير وآرائه وتقديراته المستمدة من خبراته وتجاربه واحتكاكه بواقع البيئة. أما التطعيم مع المزحة والأهواء الشخصية فكفيل بأن يجرد أكثر التقنيات تقدما من محتواها العلمي.

ثالثا- الإدارة كمهنة:

المهنة هي عمل يتطلب توفر معايير وشروط معينة، وحد أدنى من التعليم أو التدريب، لذلك يرى البعض أن الإدارة باعتبارها مهنة لها العديد من الخصائص التي تشمل كلا من العلم والفن، وبشكل عام يمكن القول بأن المدير يستوفي بعض وليس كل المعايير الأساسية للمهنة، وعلى الرغم من أن مجال الإدارة قد لا يمثل مهنة حقيقية إلا أن ممارسة الإدارة تمثل مسارا وظيفيا له مكانته الاجتماعية، ومن جهة أخرى توفرت إحدى الخصائص الرئيسية للمهنة تنطبق على الإدارة وهي وجود بناء أساسي من المعرفة والعلم يستند إليه الكثيرون، بالإضافة إلى توفر مقومات أي مهنة للإدارة كالقاعدة المعرفية، الأهداف المحددة، المجتمع، المجتمع المهني، الميثاق الأخلاقي، التنظيمات المهنية والاعتراف المجتمعي في الوسط الذي تعمل فيه.

أما كونه مهنة فبعد أن انفصلت الإدارة عن الملكية، أصبح مع مرور الزمن مهنة تحقق المعايير الأساسية بهذا الخصوص، وأهمها¹:

- تراكم المعارف والخبرات حول العملية الإدارية.
 - نمو وتطور القدرات الإدارية من خلال الممارسة في المجال.
 - وجود أخلاقيات مهنية تسييرية، وبروز الأهمية الاجتماعية للمسير نتيجة لنمو الطلب على خدماته، ولدوره الحاسم في إنجاح عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ويلاحظ بالنسبة لواقعنا الجزائري تأخر ظهور المهنة التسييرية نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات الإداري الممتن. كما اعتبرت الباحثة فوليت في وقتها أن الإدارة مهنة لا زالت في طريق التشكيل، حيث لم تكن حينذاك أسسها وقواعدها قد اكتملت بعد، لهذا رأت أن الأمر يقتضي الاستمرار في الدراسات الإدارية على أسس علمية حتى تكتمل مقوماتها.

¹عاطف عبيد مصطفى:مرجع سبق ذكره، ص85.

المحور الثاني:

المدرسة الكلاسيكية

للإدارة

تمهيد:

توحي بعض الكتابات الحديثة عن الإدارة الانطباع بأن مؤلفيها يعتبرون الإدارة وليدة لسنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية صحيح، قبل الحرب العالمية الثانية كان الاهتمام بالإدارة ودراساتها تقتصر على مجموعات صغيرة من الباحثون والمختصين في مجال الأعمال، بينما يرجع الاهتمام العام بالإدارة كنظام ومجال للدراسة إلى ما بعد ذلك، لكن الإدارة كممارسة وفي العديد من البلدان المختلفة ترجع إلى ما يقرب قرنين من الزمن، وبتحديد منذ إنشاء منظمات الأعمال الأولى، واكتشاف الإنسان أن ليس باستطاعته أن يؤدي بعض الأعمال بجهد فردي وأن التعاون مع الآخرين ضروري لإنجازها.

يرتبط المدخل الكلاسيكي بأول المؤلفين الذين وضعوا في بداية القرن أسس الإدارة، الشيء الذي يتوافق في الواقع مع المتطلبات الجديدة التي ولدها المجتمع الصناعي. وفي القرن العشرين ظهرت عدة أسماء شكلت المفهوم الجديد للإدارة ومن أبرزهم: تايلور، فايول وويبر، أسسوا أول رافد في الفكر الإداري ويشتمل على ثلاث مدارس المدرسة العلمية، المدرسة الوظيفية والمدرسة البيروقراطية.

1- عموميات حول المدرسة الكلاسيكية:

سنحاول في هذا المجال تقديم لمحة وجيزة عن الخلفية النظرية للفكر الكلاسيكي وبدايات ظهوره مع إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها، وكذلك أهم الانتقادات التي وجهت له.

1-1- نشأة المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية و التي تمثل الرافد الأول من الفكر الإداري في أواخر القرن الثامن عشر، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لتنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من العلماء أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة)¹

تعد الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر وظروف السائدة آنذاك السبب الرئيسي لانبثاق التيار الكلاسيكي حيث برز شكل جديد من العمل وهو العمل في المصانع إذ جلب القطاع الصناعي كم هائل من الأيدي العاملة الزراعية التي كانت غير مهيئة للتكيف مع العمل الإنتاجي، فكان التحدي الرئيسي الذي يواجهه المدير يتمثل في نقطتين أساسيتين:

* كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء.

* كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

¹ الشواورة فيصل محمود، ، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم وتطبيقات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص20

2-1- مبادئ و افتراضات المدرسة الكلاسيكية:

وبنيت المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات التالية¹:

- تنظر هذه النظريات نظرة محدودة للإنسان، فالنموذج الذي تضعه هذه المدرسة للإنسان هو نموذج الآلة، يمكن التحكم به كما يمكن التأثير على كافة نواحي سلوكه عن طريق الدوافع الاقتصادية، كزيادة الأجر والمزايا المادية الأخرى من علاوات ومنافع.
- ترى هذه النظريات أن هناك طريقة مثلى لتأدية العمل تناسب كافة الظروف، وأن وظيفة الإدارة هي اكتشاف هذه الطريقة وتعليمها للعمال ليلتزموا؛ يتركز اهتمامها على الهيكل التنظيمي الرسمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاجية، وعلى الظروف المادية دون التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين.
- تؤكد هذه النظريات على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة وعلى حق من هم في قمة التنظيم الإداري بإصدار الأوامر كأساس لسير العمل الإداري، دون أن تفرق بين السلطة كحق قانوني للمدير وبين القيادة كقدرة على التأثير والإقناع لابد أن تتواجد لدى المدير حتى يكون قادرا على تحقيق الأهداف المطلوبة منه أثناء أداء مهامه في العمل.
- تتمسك هذه النظريات بنمط المركزية الهرمي كمبدأ أساسي للتنظيم الأمثل، والذي على كافة التنظيمات أن تطبقه إذا أرادت تحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية.
- لا تعبر هذه النظرية الأهمية المناسبة للظروف البيئية المحيطة كمحددات ومؤثرات على سلوك العاملين وعلى التنظيم بشكل إجمالي، إذ ترى ضمناً أن التنظيم نظام مغلق يقتصر التفاعل فيه على أعضاء التنظيم الرسميين وبالقنوات المحددة.
- تعتبر هذه النظريات أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح التنظيم ويؤدي إلى الإضرار بالإنتاجية.

3-1- عيوب الفكر الكلاسيكي:

- الفكر الكلاسيكي هو فكر إداري مبني على أساس الاعتقاد بأن الموظفين لديهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط، وأن الاحتياجات الاجتماعية والحاجة إلى الرضا الوظيفي إما غير موجودة أو غير مهمة، وبالتالي فإن هذه المدرسة تدعو لأعلى درجات التخصص وتقسيم العمل، واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح . لهذا من أبرز انتقادات المدرسة الكلاسيكية ما يمكن إيجازها فيما يلي:²
- الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية.
 - الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وإغفال الحاجات ودوافع الإنسان الأخرى.

¹ الظاهر إبراهيم نعيم، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 41

² حسين أحمد الطراونة: مرجع سبق ذكره، ص 69.

■ يرى البعض أن النموذج البيروقراطي يلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيه حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة بأحداث المستقبل كما كانت أعمال المنظمة بسيطة وروتينية.

■ كما أن التحدي الكبير الذي كان بالماضي هو زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة أما في هذا العصر فبالإضافة إلى هذه الأهداف برزت أهداف مواكبة التطوير والتغيرات وتحسين نوعية المنتجات والمنافسة العالمية.

2- أهم نظريات الفكر الكلاسيكي:

بدأ ظهور المدارس الفكرية التي نمذجت طرق عمل و طرق تسيير مختلفة، بدأ أثناءها رواد هذه المدرسة على زيادة الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل، وإنجاز وظائف الإدارة والتي تحقق أفضل النتائج، وينقسم رواد المدرسة الكلاسيكية إلى ثلاث مجموعات نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية والنظرية البيروقراطية.

2-1- نظرية الإدارة العلمية التaylorية: TAYLORISM -

يعد فردريك تايلور بمثابة أبو الإدارة العلمية، فقد ركز اهتمامه على إعطاء العمل طابعاً علمياً في المؤسسات والورشات الصناعية، ففي بداية القرن العشرين كان الاقتصاد الأمريكي يتوسع بدرجة ملحوظة، وقد ظهرت مشكلات نقص اليد العاملة، واتجهت الأنظار نحو مشكلات الكفاية الإنتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف.

أ - أسس نظرية الإدارة العلمية:

اعتمدت النظرية العلمية أساساً على دراسة الوقت والحركة Time and motion study. أي أنه لتأدية عمل ما لابد من مجموعة من الحركات التي تأخذ وقتاً معيناً، وتهدف هذه الدراسة إلى استخدام الأفراد إلى أقصى حد ممكن. وارتكزت دراسته وتحليله للحركة والزمن المستغرق على استخدام طريقة المعاينة العلمية لقياس الوقت وتحليل الحركة، وكذا تفكيك عملية العمل إلى حركات جزئية وبسيطة، كما اعتمد على الفصل بين الحركات الضرورية والحركات الزائدة والعمل على إزالتها.

توصل تايلور إلى عدد من مبادئ الرئيسية اعتبرها الأسس الضرورية لقيام الإدارة العلمية وتسهيل ممارستها في الواقع العملي، ومن أهم هذه المبادئ:¹

➤ اتباع الطريقة العلمية أثناء العمل وتحليلها واستخدام قوانين الحركة بهدف زيادة الإنتاج والرفع من أجور العمال. لقد اهتم تايلور أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، لإعتقاده أن هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية.

¹ العتيبي ضرار: العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2019، ص 76.

- كما قام بوضع نظام مبني على أسس علمية للإختيار والتعيين عند التوظيف لاختيار أحسن عمال الذين لديهم أعلى إنتاجية والتزام بالعمل كما عمل تدريب وتعليم العمال على استخدام الآلات بهدف زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف.
- الاهتمام بتقسيم العمل والتخصص بحيث كل عضو بالمنظمة يؤدي الأعمال التي تتناسب مع وظيفته ومؤهلاته وإمكانياته، وعدم إلقاء العبء على العمال فقط دون إشراك المستويات الإدارية.
- عمل كفريق واحد بحيث كل عضو بالمنظمة له دور يكمل الآخرين ، وخلق روح المشاركة والتعاون بين الإدارة والعمال لإنجاز الأعمال بالطرق العلمية. كما ناد تايلور بتخطيط وجدولة العمل وتحفيز العاملين كدفع الأجور على أساس القطعة بهدف زيادة الإنتاج .
- دراسة علاقة الأجور التشجيعية بأداء العمال، فحسب تايلور يجب أن تتناسب المكافأة مع مستوى الأداء، بحيث تتلاقى مصالح الرئيس (الإنتاج بتكاليف منخفضة من أجل تحقيق الربح) وبالنسبة للعمال (كسب أعلى أجر بأقل جهد).
- الفصل بين العمل الفكري واليدوي :الدراسة العلمية للعمل يقوم بها متخصصون ويطبقها العمال.

ب - أعمال وتجارب تايلور: F. Taylor

قام تايلور بعدة تجارب لكي يضع نموذجا علميا لتصميم العمل يتم من خلاله رفع إنتاجية العامل ولأجل ذلك قام بتجارب لإثبات صحة أفكاره.

أولاً: تجربة رفع الكتل المعدنية : أخضع 75 عاملا يقومون برفع الكتل المعدنية على قاطرات، ففي بداية التجربة كان العامل الواحد يتمكن من رفع ما يعادل 5.12 طن في اليوم ومن خلال ملاحظته ودراساته وتحليل الحركة والزمن تبين له أن العامل الواحد يستطيع أن يرفع حوالي 47 طنا باليوم وفي مدة تقدر حوالي 43% من الوقت أو مدة العمل اليومي والباقي يخصص للراحة واستعادة النشاط . وبالفعل قام "تايلور" بتزويد العمال بالتعليمات والأدوات اللازمة للعمل وحدد الوقت اللازم ، كما أنه استبعد العمال الذين لا يستطيعون القيام بهذا النوع من العمل من الناحية الفيزيولوجية واستبدلهم بأخرين (حوالي 7/8 تم استبعادهم)، فتمكن من إثبات فرضيته واستطاع العمال القيام بالعمل كما خططه لهم وارتفعت إنتاجيتهم مؤكدا على ضرورة اختيار العمال المناسبين للأعمال المختلفة داخل المؤسسة¹.

ثانيا .تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة في عملية الإنتاج :إذ لاحظ تايلور أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية هي نفسها المستخدمة في رفع مواد أخرى كاللحم وهي أدوات يحضرها العمال بأنفسهم، فقرر أن يستبدل تلك الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة العمل مما أدى إلى ارتفاع هائل في الإنتاجية، مؤكدا بذلك تحمل الإدارة مسؤولية تحديد وتوفير الأدوات الضرورية لإنجاز الأعمال.

¹ العتيبي ضرار: مرجع سبق ذكره، ص78.

ثالثا. تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج: لاحظ أن تعامل العمال مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل للآلات، فتمكن من خلال هذا النظام من رفع الإنتاجية وحاز بفضله على براءة اختراع في الصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية حيث أدى ذلك إلى تقليص الوقت اللازم للعمل إلى 1/3 من الوقت المستغرق سابقا.

ج. الانتقادات الموجهة للنظرية:

انطلاقا مما سبق، وعلى الرغم من الإيجابيات التي قدمتها أفكار النزعة التaylorية إلا أنه يتضح لدينا أن تايلور بحث عن الطريقة الوحيدة المثالية (The one best Way) من أجل الرفع من مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، فركز في تحليله للمنظمة على الوظيفة التقنية وأهمل كون المؤسسة منظمة إنسانية لابد أن تؤخذ فيها القضايا الاجتماعية والنفسية بعين الاعتبار، إن النظرية العلمية تعرضت لبعض الانتقادات أهمها:¹

- اعتمد تايلور على دراسة الحركة والوقت وهذا ما جعل العاملين بمثابة آلات تخدم أصحاب المصانع.
- التركيز على النواحي العلمية وإهمال الجانب الإنساني المعنوي للعامل وهو أساس العملية الإنتاجية.
- تحديد مقاييس دقيقة للعمل يخلق تخصصات ضيقة يمكن الاستفادة منها من ذوي الاختصاص.
- خلق مجاهات وتصادم بين الإدارة والعمال نتيجة الاعتماد على الإجراءات المهنية.
- التركيز الزائد على الإنتاجية لتحقيق الربح أدى إلى استغلال المدير للعمال.
- الكثير من مبادئها تتسم بالعمومية مما يجعل تنفيذها والاستفادة منها عمليا شيئا صعبا.
- المبالغة في فكرة الكفاية والرشد في العمل قد تحدث أثارا عكسية تخالف مبدأ الانسجام بين الإدارة والعمال، الذي يمكن أن ينجم من جراء إجبار العمال على التصرف بعقلانية ورشد طوال الوقت.

2-2- نظرية التقسيم الإداري هنري فايول: FAYOLISM -

تعتبر أفكاره مكملية لأفكار "تايلور" الذي أولى اهتمامه لتنظيم العمل في الورشة الإنتاجية، بينما ركز "فايول" على الجانب الإداري وتتمحور أفكاره حول بناء أسس عملية لكافة المجالات الإدارية فجمع أفكاره في كتابه الشهير الذي صدر سنة 1916م "الإدارة الصناعية العامة"، يعرض من خلاله الأسس المكونة للنظرية الإدارية.

أ- أفكار هنري فايول:

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكملية للاتجاه السابق (الإدارة العلمية)، ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادته في ورشات الإنتاج، في حين يركز هذا الاتجاه على معاينة نشاط المنظمة كوحدة واحدة، يعتبر المهندس الفرنسي هنري فايول (1841 - 1925) مؤسس اتجاه التقسيم الوظيفي و

¹ ربيعي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص 81.

الرائد الأول له. وقد انصب اهتمام فايول على كيفية تنظيم المؤسسات وكذا كيفية التنسيق بها، وقد طور فايول أفكاره عام 1871م مفصلاً ودافع عن التنظيم الهرمي، وتستند نظريته على ثلاث مسلمات:¹

- يمكن تكون السلطة القائمة حاضرة أو ممثلة.
- إن السلطة الإدارية تزداد بالارتفاع في مستوى التسلسل اله رمي.
- من بين الأفراد ذوي قيمة تقنية متساوية، يجب أن يكون التفضيل للشخص الذي يبدو متفوقاً من حيث اللباس والنظام والتنظيم.

تعتمد مساهمة فايول أساساً على التنظيم الإداري للمنظمة بينما كان تايلور أكثر اهتماماً بالجانب التقني، إن التنظيم الإداري للعمل (OAT: organisation administrative du travail) يعني التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة (POCCC) وتلخص هذه العناصر في الواقع، الوظيفة الرئيسية للإدارة العامة للمنظمة وقد اعتبر هنري فايول هذه العمليات الخمس العناصر التي تشكل النشاط الإداري بحيث يمثل:

- **التخطيط:** عملية إعداد برامج العمل التي تأخذ في الاعتبار توافق الأهداف وتساو التوقعات على المدى الطويل والقصر والقدرة على التكيف والدقة.
- **التنظيم:** يتجسد من خلال وجود هيكل ووحدة قيادة ونظام الإجراءات الداخلي.
- **القيادة:** اعتبرها فايول فن يقوم على الصفات الشخصية للقائد واحترام المبادئ الإدارية العامة.
- **التنسيق:** يهدف لتحقيق الانسجام بين جميع أعمال العملية الإدارية للمنظمة.
- **الرقابة:** وهب عملية التحقق من المطابقة والامتثال لجميع الإجراءات مع البرنامج المسطر والأهداف المحددة، أي من أجل التأكد من أن التنفيذ العمليات يتم وفقاً لما خطط له.
- **ب- مبادئ هنري فايول:** بالإضافة إلى العمليات الإدارية الخمس، اقترح فايول ستة وحدات أو وظائف إدارية من شأنها ضمان حسن سير المنظمة.

- **الوظيفة الفنية أو التقنية:** تهتم بالإنتاج والمعالجة والتحويل والتصنيع.
- **الوظيفة التجارية:** تتم فيها عملية الشراء والبيع والتبادل.
- **الوظيفة المالية:** تتلخص مهامها في البحث وإدارة رأس المال الاستثماري.
- **وظيفة الأمن:** ضمان حماية الأشخاص والممتلكات.
- **وظيفة المحاسبة:** يتم من خلالها إعداد الميزانية، إعداد الحسابات، الجرد وغيرها.
- **الوظيفة الإدارية:** تتضمن المهام والأنشطة الإدارية فهي التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر،

¹ أبو عريش وسيم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار خالد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016 ص 68.

التنسيق والمراقبة. واعتبرها أهم الوظائف لأنها هي التي تقوم بتنسيق الجهود وتنظيمها لرفع الإنتاجية في المؤسسة. مقسمة بدورها إلى خمس عمليات تتمثل في التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والمراقبة (POCCC)، وتقوم الوظيفة الإدارية حسب فايول على أساس المبادئ الأربعة عشر التالية وهي:

- 1- تقسيم العمل. 2- السلطة والمسؤولية. 3- النظام والانضباط. 4- وحدة القيادة. 5- وحدة الإدارة ووحدة التوجيه. 6- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة. 7- الأجر ومنح المكافآت. 8- المركزية واللامركزية. 9- التسلسل الهرمي والتدرج الرتبي في السلطة. 10- الترتيب والنظام. 11- العدل والمساواة. 12- الاستقرار الوظيفي أو استقرار العمالة. 13- الابتكار والمبادرة - 14- وحدة العمال وروح الفريق.

ج- أهم الانتقادات الموجهة للنظرية:

- لقد ركز فايول على نقطة عظيمة الأهمية هي المبادئ الأساسية التي يمكن استخدامها وتطبيقها في جميع النشاطات الاجتماعية من أبسط الأعمال الفردية وانتهاء بعمل أكبر المؤسسات أو الشركات، إذ أنها تدعو جميعها إلى أفضل سبل التعاون المشترك كما أنها تنص على نشر العدالة بين العمال داخل المؤسسة، إلا أن نظرية فايول تعرضت لعدة انتقادات حيث¹:
- ✓ إن تعارض بعض المبادئ الإدارية مع البعض الآخر لأنها لم تقم على التجربة مثل تعارض مبدأ نطاق الإشراف ومبدأ التقليل من عدد المستويات التنظيمية والتعارض بين مبدأ الوحدة ومبدأ التنسيق.
 - ✓ النظر إلى التنظيم بأنه نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها.
 - ✓ أغفلت نظرية التنظيم الإداري الجوانب النفسية والإنسانية للأفراد.
 - ✓ عدم وضوح مصطلحات ودلالات بعض المبادئ إذ لم يوضح فايول ما الذي يقصده بالمبدأ بالتحديد.
 - ✓ يجزم بعض رواد ومؤيدي هذه النظرية بصلاحياتها في كل الظروف والأزمنة بينما يعتبرها الآخرون مجرد قواعد تساعد الإداريين في بعض الحالات وليست جميعها.

3-2- النظرية البيروقراطية MAX WEBER:

يرى ماكس ويبر أن الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على مجردات لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز أي أن أي منظمة لابد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة جمع أفكاره في كتاب صدر سنة 1922 عنوانه "الاقتصاد والمجتمع".

أ- خصائص التنظيم البيروقراطي:

بحيث اعتقد أن الفكر البيروقراطي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية، وبالرغم من اعترافه بأهمية القيادة الشخصية إلا أنه أقر بعدم الاستغناء عن

¹ أبو عريش وسيم: مرجع سبق ذكره، ص73

القيادة البيروقراطية في إدارة الأفراد التي يتطلّحها المجتمع المعاصر. اعتمد فيبر عدة عناصر ميّز بواسطتها التنظيم البيروقراطي عن غيره، و نلخصها فيما يلي¹:

✓ التحديد القاطع للواجبات والمراكز: حيث تنفصل الأعمال تماما عن شاغلها، وبهذا يكتسب التنظيم حرية كبيرة في الاعتماد على أي فرد مهما كانت قدراته، فالمهم بالنسبة إليه تحقيق الرشد.

✓ العلاقات الوظيفية بين المراكز لا بين شاغلها، وهو ما يجنب الإدارة الأهواء والأمزجة ، وبالتالي التركيز على العوائد الإقتصادية لا على العلاقات الإنسانية.

✓ الاعتماد على معايير محددة في الأداء: حيث يتفق فيها كل الأفراد وفق قواعد مكتوبة و محددة تحديدا قاطعا، و تطبق بصفة ثابتة و منتظمة على الجميع.

✓ التخصص الوظيفي: بحيث يتم تولي المراكز والتعيين فيها وفق التخصصات الدقيقة للأفراد وكفاءاتهم ، ويتم إعطاء الأولوية للتكوين والتدريب المستمر.

✓ البناء الهرمي للسلطة: حيث يتم توزيع السلطات بشكل رسمي يضمن رقابة المستويات العليا للمستويات الدنيا بطريقة سلمية (هرمية).

✓ شغل الوظائف يتم بالتعيين : و ذلك ضمانا لتوفير المؤهلات المناسبة لأداء الأعمال.

✓ الاعتماد على السجلات الرسمية : بحيث تأخذ جميع عمليات الإتصال وجميع قواعد و إجراءات العمل في المنظمة البيروقراطية شكلا رسميا مكتوبا، ضمن وثائق ومستندات.

✓ الفصل بين الإدارة و الملكية : ذلك أن من يملك وسائل العمل و الإنتاج هو رب العمل، بينما من يديرها ويسيرها هو المدير أو الموظف.

ب- تقييم النظرية البيروقراطية:

من أهم مزايا النظرية البيروقراطية: السرعة، الدقة، الوضوح، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد، المعرفة الكاملة بالمستندات، الاستمرار والوحدة، فتجدر الإشارة إلى أن هذا الاتجاه أسهم بشكل فاعل في تطوير تخصص الإدارة الذي بدأ استحداثه في كليات القانون في أول الأمر ثم أصبح تخصصا قائما بذاته.

فقد أصبحت البيروقراطية وفق المفهوم الشائع اليوم مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في انجاز المعاملات والجمود في التعامل مع ما يستجد في الإدارات المختلفة، في حين يفترض أن تعطى البيروقراطية توجهها لخيارات يوظّر من خلالها الهيكل التنظيمي ليكون قادرا على العمل الكفؤ والاستجابة للموقف.

¹ ربيعي مصطفى عليان: مرجع سبق ذكره، ص92.

ومما يعاب على التنظيم البيروقراطي أنه أهمل الفرد واعتبره كآلة بإغفاله لطبيعته النفسية والاجتماعية مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة، التناقض بين فكرة التدرج الهرمي للسلطة وفكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيار العمال، وكذا عدم الأخذ بعين الاعتبار للعوامل والظروف الخارجية في نجاح وفعالية العملية الإدارية.

ج- مظاهر السلطة حسب فيبر:

لقد ميز فيبر بين ثلاث وسائل لتحقيق شرعية السلطة وهي¹:

- السلطة الكارزمية (البطولية): وتقر هذه السلطة بضرورة وجود صفات وخصائص يتميز بها الفرد عن الآخرين، وهذه السلطة تمكن الفرد من الحصول على احترام الآخرين له فهي نوع من الإلهام.
- السلطة التقليدية: وتقوم على التزام القائد الجديد الذي يأتي بعد القائد البطولي، والتمسك بنفس النهج الذي انتهجه والترويج لنفس القيم والمبادئ التي روج لها ويصبح تأييد التابعين للقائد الجديد مرهونا بهذا الالتزام.

- السلطة القانونية: وتستند على أسس موضوعية ورشيدة، والفرد الذي يحوز عليها يمارسها انطلاقا من المركز الوظيفي الذي يشغله في المنظمة ويسمى هذا النوع من السلطة رشيدا لأن الوسائل فيه مصممة ويعبر عنها بطريقة واضحة ولهدف واضح.

د- أهم الانتقادات الموجهة للنظرية:

من أهم الانتقادات نذكر ما يلي:

- يتمثل هدف "فيبر" في القضاء على التعسف في السلطة من خلال الممارسة للوظيفة الإدارية لكنه أهمل التنظيم الرسمي وتأثيره على سلطة المؤسسة.
- اعتبر الإنسان آلة تنفذ الأوامر ويكون بذلك قتل من خلال نموذج روح المبادرة والإبداع لدى العامل، فأصبح نموذج من بعد مثالا للمماثلة والتعسف في سن القوانين وتطبيقها.
- إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم البيروقراطي.

¹ أبو عريش وسيم: مرجع سبق ذكره، ص 94.

المحور الثالث:

مدرسة العلاقات

الإنسانية

تمهيد:

ظهرت هذه النظريات كرد فعل على أفكار الفكر الكلاسيكي التي اعتبرت الإنسان آلة يمكن برمجتها وفق معطيات وأساليب عملية لرفع إنتاجيته، فهي مجموع الاتجاهات التي تدافع على الجانب الإنساني للعامل وتثبت أن ارتفاع الأداء يرتبط بمتغيرات إنسانية وسلوكية فأصبح من الضروري الاهتمام بالعامل كفرد في مجموعة من خلال إرضائه مع تطوير علاقاته الاجتماعية داخل المنظمة باعتبارها المكان الذي يقضي فيه أغلب أوقاته مما يشعره بالرضا فتزيد دافعيته مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيته.

1- مفهوم مدرسة العلاقات الإنسانية:

ويقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل تضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. ومن أشهر المفكرين الذين تركوا بصمتهم في هذا المجال نجد على رأسهم: إلتون مايو . Mayo Elton إذ كان من أبرز أولئك الذين نهوا إلى عدم كفاية المفهوم التنظيم الرسمي التقليدي، و إلى ضرورة تطوره لكي يستجيب للحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد

1-1- أسباب ظهور المدرسة الإنسانية:

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الإدارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والإنتاج) مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الإنتاج . وبعد الحرب العالمية الثانية عام 1944 م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو إنسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حلاولا إنسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية التي قد يلجأ إليها المدير من اجل الرفع من الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين في منظمات الأعمال، خاصة تلك التي تعتمد بكثرة على تشغيل اليد العاملة والكثافة العمالية بحيث يأخذ الاهتمام بالعنصر البشري حيزا هاما في يوميات المدير وطبيعة القرارات التي يتخذها بصفة متكررة، فمن الأسباب التي أدت إلى ظهور المدرسة الإنسانية:¹

- ✓ ظهور الحركات النقابية.
- ✓ زيادة ثقافة العامل.
- ✓ تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية.
- ✓ كبر حجم المنظمات.
- ✓ التخصص وتقسيم العمل.
- ✓ زيادة تكلفة العمل والإنتاج.

¹ رشاد العصار وآخرون: إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2012، ص112

2-1- إسهامات التون مايو ELTON MAYON

امتدت أعمال التون مايو وفريقه من سنة 1927 إلى غاية 1932 وعرفت هذه التجارب "تجارب هاورثون" في مصانع Electric-Western في مدينة شيكاغو Chicago الأمريكية، حيث نشر Mayo نتائج أبحاثه الشهيرة في كتابه المعنون "الإدارة والعامل" (سنة 1939) وقد قام بمجموعة من التجارب نورد فيما يلي أهمها.

أ- دراسات الإضاءة: 1924 - 1927

تعرف أولى هذه الدراسات وأكثرها تأثيرًا باسم "تجربة الإضاءة"، التي أجريت بين عامي (1924 و 1927) برعاية المجلس القومي للبحوث وهي تجارب لدراسة أثر التغيير في الإضاءة على الإنتاجية. سعت الشركة إلى التأكد مما إذا كانت هناك علاقة بين الإنتاجية وبيئات العمل (على سبيل المثال، مستوى الإضاءة في المصنع) خلال الدراسة الأولى، واجهت مجموعة من العمال الذين عدة تغييرات في الإضاءة. وقد لوحظ استجابة أدائهم لأدق التعديلات في الإضاءة. ما وجده الباحثون الأصليون هو أن أي تغيير في متغير، مثل مستويات الإضاءة، أدى إلى تحسين الإنتاجية، كان هذا صحيحًا حتى عندما كان التغيير سالبًا، مثل العودة إلى الإضاءة السيئة.

ب- دراسات التجميع داخل غرفة الاختبار: 1927

تجربة حجرة الاختبار لخط التجميع: انطلقت هذه التجارب من مبادئ الإدارة العلمية حول ظروف العمل، ثم استخدام مجموعتين من العمالة النسائية كموضوع للتجربة وتم تغيير درجة شدة الضوء بالنسبة لإحدى المجموعات بينما ظل الضوء بالنسبة للمجموعة الثانية ثابتا لم يتغير، وبالتالي تم استخدام هذه المجموعة كمجموعة قياسية أو حاكمة ولكن ما أثر دهشة القائمين على التجارب هو النتائج المحصلة، حيث زادت إنتاجية المجموعة الأولى واستمرت هذه الزيادة. وبناء على هذه النتائج غير المتوقعة بدأ فريق الباحثين بحملة شاملة لاستقصاء العاملين لتحديد سبب استمرار الإنتاجية، وتم على إثرها تحديد الأسباب التالية:¹

- أن أعضاء المجموعة التجريبية وجدوا أنهم يستمتعون بعملهم في غرفة الاختبار؛
- أن العلاقات الإشرافية للذين اشتركوا في التجربة مكنت العاملين في المجموعة من العمل بحرية.
- أدرك أفراد الجماعة التجريبية أنهم يشاركون في دراسة هامة ومجدية؛
- أصبح أفراد المجموعة أصدقاء كجماعة واحدة.
- المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام إداري وهذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمؤسسة؛

¹ خالد محمد حمدان: مرجع سبق ذكره، ص 97.

- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز مادية فقط فالحوافز المعنوية لها أيضا دور في ذلك.
 - تلعب الجماعة غير الرسمية في المؤسسة دورا بارزا في تحديد اتجاهات الأفراد وأدائهم.
 - يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة الإدارية.
 - ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.
 - كما ركزت على نظام فعال للتواصل بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات.
 - يحتاج مديرو المؤسسات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية؛.
 - يمكن حفز العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- وكخلاصة يمكن القول أن الغرض من هذه الدراسات هو اكتشاف تأثير ظروف العمل على إنتاجية الموظف. فسلط فريق Elton Mayo وزملائه من علماء النفس الضوء على الآثار الإيجابية للعمل الجماعي. أصبحت المجموعات التي تمت ملاحظتها متجانسة ولها منطقتها التشغيلي الخاص بها. وبالتالي ارتبط الرضا الوظيفي بتطور مستوى الإنتاج، أولا بالشكل الجديد للتنظيم الاجتماعي للعمل بدلا من المنظمة في حد ذاتها.

1-3- أهم الانتقادات الموجهة لالتون مايو:

- من بين أهم الانتقادات التي وجهت للإسهامات التي قدمها التون مايو¹:
- الاهتمام فقط بالحوافز المعنوية وأثرها وإهمال أثر الحوافز المادية؛
 - تجاهل مجموعة الدوافع التي تؤثر سلوك العاملين بتركيزهم على المتغيرات الاجتماعية كمحرك له؛
 - تجاهل التنظيم الرسمي واعتبار أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذا فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود مؤسسة قائمة؛
 - المبالغة في النظر إلا أن هناك تفاهم كبير بين أفراد الجماعة ومصالحهم مشتركة وواحدة؛
 - اتجهت دراسات وتجارب هذه المدرسة خاصة في تجارب هاورثون إلى عدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية.
- مما سبق يمكن القول أن الإسهامات التي قدمها التون مايو جاءت في سياق حركة ترى أن المدراء يستخدمون علاقات إنسانية جيدة لغرض الوصول إلى إنتاجية أعلى للعاملين أن إشباع حاجات العاملين الاقتصادية والسيكولوجية والاجتماعية وتحقيق التعاون بين العاملين من خلال الميول المشتركة يؤدي إلى المزيد من الإنتاجية والأرباح.

¹ رشاد العصار وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 87.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية مدخلا للمدرسة السلوكية التي ركزت على المجموعات والأفراد وسلوكهم في المنظمات. بالرغم من الانتقادات التي وجهت لأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد تبين أن إنتاج العامل الغير راض يكون أحيانا مرتفعاً، كما أن العامل الراضي قد لا يكون له إنتاج عال، فقد أثارت هذه النتائج الشكوك في ارتباط بين المعنويات ومستوى إنتاج العمال. إلا أن مناصري هذه الحركة لم يفقدوا ثقتهم بجدوى أفكارها، التي بقيت مصدراً للإلهام العديد من الحركات الفكرية الجديدة التي ارتكزت على الجوانب الإنسانية في دراساتهم للمنظمة سميت بالمدرسة السلوكية ومن أهم منظريها دوغلاس ماكريغور وابراهام ماسلو وهرتزبرغ.

2-1- نظرية العاملين لفريدريك هرتزبرغ Frederick HERZBERG :

إن أهمية العلاقات الإنسانية تعود إلى الأهمية المعطاة للمنظمات الحديثة التي أصبحت تميز هذا العنصر، وبما أن الإدارة تعتبر العنصر الفعال في تحقيق التقدم للدول المتقدمة والنامية فإن التفاعل بين أفراد الإدارة وتأثير العنصر البشري في الإنتاجية كان ولا يزال موضع اهتمام المفكرين والمؤلفين والباحثين في مجال الإدارة.

ولهذا فإن دراسة العلاقات الإنسانية تهدف إلى التعرف على أساليب السلوك الإنساني في الإدارة وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، وقد اهتمت حركة العلاقات الإنسانية بمفاهيم الحالة المعنوية وأثر جماعات العمل على الأداء والإنتاجية وعلى تحقيق أهداف الإدارة وتحفيز العاملين على التعاون فيما بينهم من أجل زيادة فاعلية الإدارة. ظهرت نظريته من خلال كتابه "العمل وطبيعة الإنسان" سنة 1966 حيث أجرى هرتزبرغ دراسة شملت 200 مهندس ومحاسب يعملون في مصانع بنسلفانيا في أمريكا من خلال سؤالهم¹:

■ متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟ .

■ متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء في عملك؟

أولاً- مبادئ نظرية العاملين وأسسها:

في سنة 1957 نشر فريدريك هرتزبرغ وزميله موسنر Mausner وسيندرمان Synderman نتائج مراجعة شاملة ومفصلة لأصطلح عليها باسم "اتجاهات أو مواقف العمل:مراجعة للبحوث والآراء" والتي تناولوا فيها نتائج البحوث التي أجريت خلال سنوات ماضية بالولايات المتحدة الأمريكية في موضوع اتجاهات العاملين إزاء أعمالهم في كافة المجالات. وبناء على نتائج هذه الدراسة قام فريدريك هرتزبرغ

¹ خالد محمد حمدان::مرجع سبق ذكره، ص104.

وزميله ببناء نظرية في ميدان الدافعية أستخدم عليها بنظرية العاملين (العامل الصحي والعامل الدافع) وذلك وفق فلسفة تركز على مجموعتين من العوامل:

أ- **العوامل الدافعية:** وهي تلك العوامل التي يؤدي وجودها إلى شعور الموظف بالرضا في حين يكون العامل المشترك في هذه العوامل أنها تتصل بعوامل ذاتية يعززها العامل لذاته، ومنها ما يتصل بالشعور وبالإنجاز واعتراف الآخرين بجهده، وطبيعة العمل، ودرجة المسؤولية التي يحملها العمل، وفرص التقدم. ب- **العوامل الوقائية:** ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل وقائية كونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات. وبالتالي فالعوامل الأساسية أو الوقائية ليست محفزة بل نقصها يعتبر عاملاً مؤثراً في رضا الفرد.

ثانياً- أهم الانتقادات الموجهة لنظرية العاملين:

من أهم الانتقادات الموجهة لنظرية العاملين نجد¹:

- صغر حجم العينة، حيث أن العينة شملت 200 موظف فقط وهذا العدد غير كاف لتصميم النتائج كما أن الدراسة شملت فئة المهندسين والمحاسبين وأهملت باقي الموظفين والعمال؛
- اعتمد في دراسته على أسلوب ذكر الأحداث التي سببت لهم الرضا أو عدم الرضا المهمة إيجاباً وسلباً أثناء مقابلاته لأفراد العينة، ومن البديهي جداً أن العمال يميلون إلى أسباب مشاكلهم في العمل وفشلهم على عاتق الإدارة بينما يرجعون سبب نجاحهم وتحسين أدائهم إلى إنجازهم واجتهادهم الشخصي.
- لم يستخدم طرق القياس للتفرقة بين الشعور بالرضا التام والاستياء الشديد، بل اعتمد على التقدير الشخصي للفرد موضع البحث.

2-2- نظرية سلم الحاجات لماسلو:

في سنة 1943 قدم أبراهام ماسلو نظرية حول تدرج الحاجات والتي طورها لاحقاً سنة 1954، تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تعالج موضوع الدافعية في العمل وموضوع الرضا الوظيفي، فماسلو يرى أن للإنسان مجموعة حاجات، وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي، وهو يعتقد أن إنجاز وأداء الفرد لعمله يتحدد ويوجه على أساس دوافعه الداخلية، وهذه الدوافع لا يمكن فرضها على الفرد.

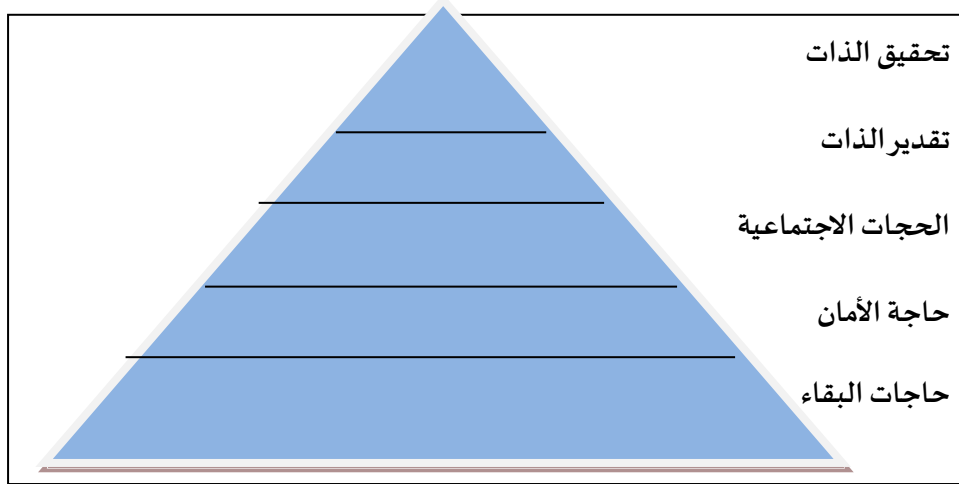
أولاً - إسهامات أبراهام ماسلو:

كما يرى ماسلو أن الفرد يندفع في البداية نحو العمل لتلبية احتياجاته الأساسية الفسيولوجية وعندما تلبى هذه الحاجات تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية التي كانت تحوز عليها الحاجات

¹ رشاد العصار وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 92.

الأولى التي تم تطينها فتظهر حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات. حيث أن ترتيب هذه الحاجات يقوم على افتراض أساسي مفاده أنه كلما انخفضت درجة الدافع على هذا الهرم كانت أسبقيتها ومن ثم سطوها أكبر على الفرد بشكل عام.¹

شكل رقم 01 يوضح هرم تدرج الحاجات عند ماسلو



المصدر: الدوري زكريا وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص85

ولقد فسر أبراهام ماسلو مضمون كل من هذه الدرجات على النحو التالي:²

- ✓ **الحاجات الفسيولوجية:** وتشمل الحاجات التي تهتم بالمحافظة على النظام الفسيولوجي الإنساني الذي يضمن للفرد الحياة مثل الطعام، الشراب، الجنس، الراحة... وتعتبر هذه الحاجات هي أقوى الحاجات الإنسانية وهي في العادة تسيطر على باقي حاجات الإنسان إذ لم تكن مشبعة.
- ✓ **حاجات الأمن والسلامة:** وتشمل هذه الدرجة مجموعة من الحاجات الإنسانية التي توفر له الحماية من أخطار البيئة المحيطة به. والتي تشكل خطرا صحيا عليه أو خطرا اقتصاديا متعلقا باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفر له مستوى محدد من المعيشة.
- ✓ **الحاجات الاجتماعية:** اعتبر ماسلو الإنسان مخلوقا اجتماعيا يعيش ضمن جماعات إنسانية وكونه كذلك فلديه حاجات اجتماعية يسعى لإشباعها كالحب والصدقة والانتماء والقبول من الآخرين.
- ✓ **حاجات تقدير الذات:** تشمل هذه الدرجة على حاجات إشباعها يؤدي إلى شعور الإنسان بقيمته وأهميته، ومن هذه الحاجات الاحترام من قبل الآخرين، المكانة، تقدير الإنجازات من قبل الجماعات التي ينتهي إليها الفرد، الامتنان.
- ✓ **حاجات تحقيق الذات:** وتمثل الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون طبيبا، أو مديرا لشركة، ويأتي إشباع هذه الحاجة أو تحقيقها لدى الفرد بعد إشباعه لجميع حاجاته السابقة.

¹ نفس المرجع، ص94.

² الدوري زكريا وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص85

ثانيا- أهم الانتقادات الموجهة لنظرية سلم الحاجات لماسلو:

بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع وإعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات

العاملين وطرق إشباعها، إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في المجال الإداري، ومن أهمها¹:

- إن المشرف ليس مفترضا أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز. فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية.
- تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات. فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبى الخروج على المجموعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعا مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه.

3-2- نظرية x و y دوغلاس ماكريغور Douglas McGregor :

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية الى دوغلاس ماجريجور الذي حاول في كتاباته التآلف التقريب بين المنظمة وأفرادها، وإحداث التكامل بين أهداف الطرفين وخلق الظروف الملائمة لتحقيق إشباع حاجات الأفراد من خلال عملهم في منظماتهم، وبذلك يشعر الأفراد أنهم مرتبطون بهذه المنظمات. لذلك فأنهم يسعون إلى تطويرها باستمرار ضمان بقائها.

أولا- إسهامات دوغلاس ماكريغور Douglas McGregor :

أن دوغلاس ماكريغور الذي يعتبر من أنصار الفلسفة البشرية الصناعية أن وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، وبمعنى آخر أن الإدارة تتعامل مع عمالها على أساس ما تعتقده موجودا فيهم من خصائص إنسانية، وقد صنف دوغلاس ماكريغور Douglas McGregor الافتراضات التي ساهم بها لتنظيم الأعمال في كتابه الموسوم "الوجه الإنساني للمنظمة" الصادر سنة 1960 حيث صنف النظريات التي تتعلق بالإنسان ودافعيته الأكثر شيوعا واستخداما إلى مجموعتين متميزتين عن بعضهما البعض، الأولى أسماها نظرية X التقليدية القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية والثانية أسماها Y الإيجابية القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية.

أولا- نظرية x :

تقوم نظرية x التقليدية على الافتراضات الأساسية التالية حول الإنسان²:

- الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل كما أنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه يشرح له ما يفعل.

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار صفاء للنشر، الأردن، 2017، ص75.

² الدوري زكريا وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص63.

- العقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
 - لابد من الرقابة الشديدة على الإنسان لكي يعمل حيث أنه لا يعمل ولا يؤتمن على شيء دون رقابة.
 - الأجر والمزايا المادية من أهم الحوافز نحو العمل.
 - لا بد من الرقابة الشديدة على الإنسان لكي يعمل حيث أنه لا يعمل ولا يؤتمن على شيء دون رقابة.
 - الأجر والمزايا المادية من أهم الحوافز نحو العمل.
- إن هذه الافتراضات ظالمة في حد ذاتها حول تقييم سلوك الأفراد وقد أثبت بطلانها التجارب الكثيرة والعلوم الاجتماعية المختلفة، أي نفت تلك الصفات الخاصة بالبشرية بل إنها منهج تنتهجه الإدارة من أجل الدفاع عن افتراضات خاطئة حول السلوك الإنساني.
- ثانيا- نظرية y :

لقد اختلفت نظرية y مع الافتراضات السابقة الذكر التي تتنكر للجانب الإنساني في الإنتاج والسلوك. وتناسب دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني، لقد نادت نظرية y إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين حاولت تقديم افتراضات تفسر بعضا من مظاهر السلوك الإنساني نذكر منها¹:

- إن التهديد والرقابة الدقيقة والشديدة ليست الدافع والوسيلة التي تدفع الأفراد للعمل لأن الفرد يقوم بممارسة الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف التي التزم بها.
- إن الفرد يستطيع تحمل المسؤولين تحت ظروف عادية.
- إن الجهد الجسدي والعضلي الذي يبذله الفرد في العمل هو شيء طبيعي كالتعب والراحة.
- إن الطاقات الكافية لدى الفرد في الحياة الصناعية الحديثة يمكن الاستفادة منها جزئيا على الأقل.
- إن الفرد يعمل أملا منه بالحصول على الحوافز سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية عن أدائه.

أهم الانتقادات الموجهة لإسهامات دوغلاس ماكريغور Douglas McGregor :

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديدا.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

¹محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص72.

المحور الرابع:

المدارس الحديثة

للإدارة

تمهيد:

إن تطور المدارس جاء مستندا ومكملا للتوجهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها هذه المدارس ففي إطار توجهات المدارس الحديثة ينظر إلى الأفراد في المنظمات باعتبارهم مكونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة ولذلك فإن تحليل معمقا وشاملا يقربنا من فهم أفضل للأفراد أو لمجموعات في المنظمات الحديثة.

فتعود تسمية هذه النظريات بالحديثة مقارنة بالنظريات التقليدية وتمثل في كل المداخل التي تركز على قابلية المنظمة للتأقلم والتطور مع البيئة التي تنشط فيها المنظمات على عكس النظريات التقليدية. التي تركز على أحد متغيري التنظيم وهما العمل والإنسان .

1- نظرية النظم لـ von Bertalanffy

إن فحوى هذه الاتجاه يعزز رؤية شاملة للواقع كنظام والذي يتكون من مجموعة من العناصر في شكل أنظمة فرعية التي يمكن تجميعها معاً، ترتبط ببعضها البعض عن طريق العلاقات أو التدفقات . فالمنظمات تعتبر كيان مفتوحا مفتوحة على البيئة التي تنشط فيها تؤثر وتتأثر بها.

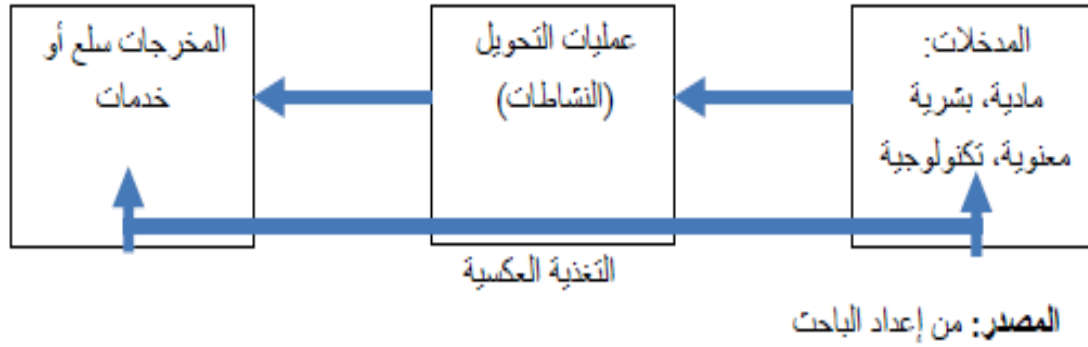
تتمثل التدفقات في شكل معلومات، عناصر مادية، مالية ...يعتبر البيولوجي Von Bertalanffy مؤسس هذه الحركة باعتباره أن لمنظمات الأعمال صفات وخصائص تتشابه والكائنات الحية وتعايشها في المحيط، والذي نشر في 1947 كتاب النظرية العامة للنظم، بحيث أبرز من خلال أعماله أن فهم تطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة، وأن الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل، وأن كل أجزاء المنظمة معنية بالتأقلم مع البيئة، بالإضافة أن إدراك هيكلية المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها وهذا ما يناقض النظريات التقليدية¹.

1-1- مبادئ نظرية النظم:

المنظمة وفقا لهذه النظرية كيان معقد التركيب وكل مكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة يجمعها نفس الهدف .وان المنظمات الفاعلة في مجتمع ما تعد مجموعة نظم تسهم في تكوين النظام العام .وتساعد النظرة النظامية على إعطاء الأجزاء والمكونات أهميتها كما تؤكد على ضرورة توحيدها وتفاعلها لبناء النظام الذي تكون مخرجاته أهم وأكبر من مخرجات أي جزء منه. كما تبرز هذه النظرية أهمية البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وتؤكد على ضرورة مواكبتها مساهمة متغيراتها لضمان البقاء. وهناك أربعة مكونات أساسية للنظام هي:

¹ سعد غالب ياسين: مبادئ الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري للتوزيع والنشر، الأردن، 2014، ص 66.

الشكل رقم (03): عناصر النظام.



المصدر: من إعداد الباحث

- * المدخلات من البيئة الخارجية للمنظمة وتتكون من المواد الأولية والمعرفة الفنية والعمل والمعدات. وهي تدخل إلى النظام من البيئة وتعتبر المواد الخام، الأفراد، الأموال والمعلومات أكثر المدخلات أهمية.
- * عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وإدارية. وهي التي تشتمل على العمليات الفنية والإدارية التي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- * المخرجات والتي تكون على شكل سلع وخدمات. وتتمثل في شكل المنتج أو الخدمة، الربح أو الخسارة، سلوكيات الأفراد، المعلومات.
- * تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية إلى النظام (قبول المستهلك للخدمة أو السلعة وتحقيق مردود مالي للمنشأة والذي يعيد السلسلة للعمل مرة أخرى).
- وعليه يمكن إجمال فوائد مدرسة النظم في مجال الإدارة في النقاط التالية:¹
- النظرة الكلية والشاملة في إدارة المنظمة، حيث ينظر إليها كنظام مفتوح مما يسمح للباحث الإداري من معرفة عناصر المشكلة الإدارية.
- تبرز أهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية داخل المنظمة كالتخطيط والتنظيم.
- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها.
- ساهمت في ظهور العديد من المدارس والنظريات الأخرى التي استمدت قوتها من مدرسة النظم.
- لكن بالرغم من الإسهامات التي قدمتها مدرسة النظم إلا أنها واجهت انتقادات عديدة من أهمها أنها مجردة وليست عملية فالمدیر لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات فهذا الأسلوب لا يناسب الغرض في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه المدرسة تركز على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير على النظام ككل.

¹ صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، السعودية، 2018 ص20

2-1- خصائص نظرية النظم:

تكتسي المنظمات وفق مبادئ هذه الحركة مجموعة من الخصائص¹:

■ **النظم المفتوحة والنظم المغلقة:** يعتبر النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع البيئة، بينما النظام المغلق هو الذي لا يتفاعل معها، وتعتبر غالبية المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة ولكن بدرجات متفاوتة من التفاعل، متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيراتها وانعكاسات تأثيرها على المنظمة. أما بالنسبة للمنظمات التي يفترض أنها أنظمة مغلقة نظراً لإهمالها لتأثير البيئة فإنه يصعب عليها النجاح وتقع في أخطاء كثيرة وبالتالي فإن مصيرها الفناء.

■ **النظم الفرعية:** هناك افتراضاً أساسياً في نظرية النظم وهو أن المنظمة تشكل نظاماً كلياً عاماً وأن العناصر أو النظم الفرعية المكونة للنظام متداخلة مع بعضها البعض، والنظام الفرعي هو نظام داخل النظام الكلي، ومن أمثلة النظم الفرعية: الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، ونظراً لتداخل وتشابك النظم الفرعية مع بعضها البعض، فإن التغيير في نظام فرعي يؤثر في النظم الفرعية الأخرى.

■ **الأثر التكاملي:** يشير هذا المفهوم إلى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، وبمعنى أن الوحدات التنظيمية تميل لأن تكون أكثر نجاحاً في حالة أداء العمل المطلوب معاً (متعاوناً) وبدلاً من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها على حده.

■ **الفناء أو التلاشي:** إن مفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توفر آلية التغذية المرتدة، وإن المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة لتفادي الوقوع في خطر التلاشي والفناء.

فيمكننا القول في الأخير أن المنظمة تعتبر مجموعة من الأنظمة الفرعية (تسويق، إنتاج، تمويل، إدارة أفراد) بحيث أن هذه الأنظمة يقوم كل نظام منها بمجموعة من الوظائف المتخصصة ولكنها تهدف جميعاً في النهاية لخدمة المنظمة كنظام كامل متكامل.

2- نظرية z في الإدارة النظرية اليابانية:

بعد خروج اليابان مهزومة من الحرب العالمية الثانية بعد إلقاء الولايات المتحدة الأمريكية عليها القنبلة الذرية قررت اليابان بعد نفاذ قوتها ومواردها الخام، بأن تبدأ حرب أخرى لكن حرب الاقتصاد والمال وتضع أهدافاً لتتخطى الهزيمة والاهتمام بالتكنولوجية بدلاً من التبعية التكنولوجية وعلمت أن الذي سيخرجها من الهزيمة هو القوة البشرية. إن النجاح الاقتصادي الضخم الذي حققته العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية لفت الانتباه لممارساتها الإدارية.

¹ شوقي ناجي جواد: إدارة الأعمال – المفاهيم والمبادئ، دار الفكر الجامعي، مصر، 2014، ص32.

فالباحثين الإداريين درسوا الإدارة اليابانية، وحدود الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية . ففي التعابير العامة شجع المديرون اليابانيون المشاركة الأكبر للعمال في اتخاذ القرارات، فقد عملت الإدارة العليا كمسهل لاتخاذ القرار أكثر من كونها مصدرة للأوامر. ومن بين المساهمات التي يمكن تناولها بخصوص تجربة الإدارة اليابانية النظرية Z لوليام أوشي.

1-2- إسهامات وليام أوشي:

سنة 1981 قام وليام أوشي أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا ببلوس أنجلوس بالولايات المتحدة الأمريكية بنشر تفاصيل نموذج جديد في الإدارة، بعد أن قام بتطويره، أستخدم عليه "نظرية Z في كتابه الموسوم "نظرية:Z كيف يواجه الأمريكيون التحدي الياباني". وقد كان هدف وليام أوشي من وضع هذه النظرية هو معالجة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للمنظمات اليابانية العاملة بالخارج وبالتحديد في الولايات المتحدة الأمريكية، وأيضا التعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية فيها مقارنة بنظيرتها الأمريكية¹.

وقد قام وليام أوشي باشتقاق وتطوير مفاهيم ومبادئ هذه النظرية اعتمادا على دراسته لنتائج تطبيق مفاهيم ومبادئ نظرية Y لصاحبها دوغلاس ماغريغور في المنظمات اليابانية التي زادت إنتاجية معظمها بمقدار أربعة أضعاف إنتاجية المنظمات الأمريكية خلال فترة زمنية قصيرة . والفلسفة التي قامت عليها هذه النظرية مفادها ضرورة إحداث نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة من خلال نقل وتطبيق قيم الأسرة اليابانية إلى داخل المنظمة اليابانية والتي تتصف بخاصية الاستقرار والإيمان بأهمية العمل الجماعي الذي يخضع فيه سلوك الفرد لسلوك الجماعة في كيان اجتماعي منسجم.

2-2- مبادئ نظرية Z

تلخصت إسهامات وليام أوشي ومبادئ نظرية Z في أفكار تضمنت التركيز على التوظيف مدى الحياة وفرق العمل والثقافة التنظيمية. وهو بذلك ركز على خمس عناصر أساسية في الإدارة وهي العنصر البشري، ديمقراطية العمل، المناخ التنظيمي، بيئة العمل، وأخيرا جودة الإنتاج. فأهداف المنظمة حسب هذه النظرية لابد أن تصاغ تجاه تحقيق مجموعة من الأهداف وهي²:

▪ زيادة الثقة والمودة والألفة والتفاعل في العمل.

▪ زيادة الرضا الوظيفي.

▪ زيادة الاستقلال والحرية للعاملين.

▪ زيادة الإنتاجية والفعالية في الأداء.

¹ شبلي علاوي مسلم، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص13

² أبو عريش وسيم، مرجع سبق ذكره، ص112.

3.2- أهم الانتقادات الموجهة لنظرية Z

- التوظيف مدى الحياة لتطوير علاقة قوية مع الشركة قد لا يحفز الموظفين ذوي الاحتياجات العليا.
- من ناحية أخرى ، يخلق الأمن الوظيفي التام الخمول بين العديد من الموظفين. أرباب العمل أيضا لا يحبون الاحتفاظ بشكل دائم الموظفين غير فعالة.
- مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار صعبة للغاية. قد يكره المديرون المشاركة ، لأنها قد تلحق الضرر بالأنا وحرية العمل.
- قد يحجم الموظفون عن المشاركة بسبب الخوف من النقد وعدم وجود دافع. يمكن أن يسهموا قليلاً، إلا إذا فهموا المشاكل واتخذوا المبادرة. كما تؤدي مشاركة جميع الموظفين إلى إبطاء عملية صنع القرار.
- نظرية Z تقترح منظمة بدون هيكل. ومع ذلك، إذا لم يكن هناك هيكل يمكن أن يكون هناك فوضى في الشركة حيث لا أحد يعرف من المسؤول عن من.
- نظرية Z مبنية على ممارسات الإدارة اليابانية. وقد تم تطوير هذه الممارسات من ثقافة معينة في اليابان. لذلك قد لا تنطبق هذه النظرية على الثقافات المختلفة الأخرى.
- وتتبع الإدارة اليابانية سياسات عديدة منها:
- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة أي الاستقرار والأمن الوظيفي.
- التأكيد على الجماعة ودورها في صنع القرارات ونمط الاتصالات.
- التركيز على عمل الفريق في علاقات العمل والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل.
- تأكيد الانتماء المؤسسي والالتزام والانضباط في العمل وتحمل المسؤولية والاهتمام الشامل بالأفراد من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم، من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم مما يخلق أجواء من التعاون والاحترام المتبادل بينهم.
- عدم التسرع بالتقييم والترقية والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.

**انتقادات النظرية اليابانية :

على الرغم من أهمية هذه النظرية اليابانية والتطور الملحوظ الذي شهدته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ومن أهم الانتقادات¹:

¹ شبلي علاوي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص118.

- عدم إمكانية تطبيق النظرية اليابانية خارج بيئتها الخاصة، حيث أن الأسلوب الياباني في الإدارة مميز ويتمشى وطبيعة الفرد الياباني، لذا لا يمكن تطبيقه على غير الياباني.
- تعتمد الإدارة اليابانية في نظرتها إلى المنظمة على أنها سلوك إنساني اجتماعي جماعي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي. في سلوك جماعي ككل، هذا يمكن تطبيقه في الإدارة اليابانية ولكن خارج هذا الحيز لا يمكن أن ينصهر رأي الفرد ضمن المجموعة.
- الولاء التام والانتماء للمنظمة، واعتبارها مصدر الرزق والأمان والاستقرار المادي والنفسي.
- التوظيف مدى الحياة لدى الياباني هو مصدر الاستقرار، أم غير الياباني قد يكون مصدر لعدم الاجتهاد والإبداع في المنظمة.

3- الإدارة بالأهداف:

أن ما تستهدفه المنظمات العاملة هو تحقيق النجاح من خلال خلق صورة واضحة للمسؤولية المناط بها وأن يتم تقديم تصورا شاملا وكاملا عن الجهود المراد تعبئتها باتجاه الهدف المزمع إنجازه والمتطلبات الكفيلة ببلوغه وأن يتبنى الإنجاز فرق عاملة متجانسة الأداء ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة التي لقيت رواجاً في الفكر الإداري، يرتبط هذا الأسلوب في الإدارة ببيتري داركر PETER DRUCKER أول من استخدم مفهوم الإدارة بالأهداف.

3-1- مضمون الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف أحد محاور الفكر الإداري الحديث، ومن أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً، كونها تحفز الرؤوس على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه، حيث يرجع تاريخ الإدارة بالأهداف إلى منتصف الخمسينات عندما اقترح بيتري داركر كوسيلة للتكامل بين الأهداف العامة للمنظمة وأهدافها الفرعية، وتطورت بعد ذلك فكرة الإدارة بالأهداف لتشمل العديد من أنشطة الإدارة فاستخدمت كأداة للرقابة وتحفيز العاملين والتخطيط وتقييم الأداء، ويمكن تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف بأنها: أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسون في كافة المستويات الإدارية في المنظمة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية العمل على تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة مطلوب تحقيقها، وبعدها كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج، وعرفها بيتري داركر بأنها الإدارة التي تضمن عمل الجميع سوية إدارة وعاملين لتحقيق أهداف المنظمة. ويكون هذا وفق تناسق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين الذي أكد على أن المديرين يجب أن يركزوا على تحقيق الأهداف ويبرروا كافة الأنشطة من خلال مساهمتها في تحقيق تلك الأهداف ومن هذا المنطلق فعلى المديرين من كافة المستويات الإدارية أن يحددوا الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها

بالاتفاق مع رؤوسهم، بحيث تكون الأهداف واقعية وضمن الإمكانيات المتاحة، وعلى المدير أن يطور معايير لقياس الأداء بشكل دوري وذلك للتعرف على المشاكل التي يمكن أن تعيق تلك الأهداف.

وتعرف كذلك الإدارة بالأهداف بالأسلوب البسيط الذي يقوم على بديهية الإدارة بالمشاركة، أي اشتراك جميع العاملين (قدر المستطاع) في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل سوية ومن ثم تحقيق الأهداف، فتطبيق هذا الأسلوب ينبغي الإمام بالعديد من العناصر من أهمها¹:

- توحيد أهداف المنظمة وتطابقها مع الأهداف المتعلقة بالإدارات والأجهزة الفرعية التابعة لها من ناحية ومع أهداف العاملين فيها من ناحية ثانية، ومع الأهداف القومية أو الوطنية من ناحية أخرى.
- اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل مقياسا للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين الذين قاموا بذلك باعتبارهم مجموعة متناسقة تعمل على تحقيق أهداف محددة.

2-3- عناصر الإدارة بالأهداف:

تتمثل العناصر الأساسية التي ينبغي توافرها لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي:

- وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة.
- أن يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين ينتظر منهم أن يعملوا على تحقيقها.
- أن يتم تقييم الأداء على أساس النتائج.

3-3- وسائل تطبيق الإدارة بالأهداف:

إن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يتطلب توافر مجموعة من الوسائل نورد أهمها فيما يلي²:

- الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطات للعاملين، بحيث يتعودوا على تحمل المسؤولية الذاتية بدل الاعتماد المطلق على الإدارة المركزية.
- تنوع المهام التي يكلف بها العاملون من أجل إشعارهم وشعورهم بأهمية الأعمال التي يؤدونها.
- إشراكهم في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات حتى يروا أنفسهم جزءا من الإدارة ويجعلهم حريصين على تحقيق الأهداف الموضوعة.
- إتباع طرق جديدة في تقييم الأداء تركز على النتائج وليس على الوسائل فقط.
- العمل على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في الأجل الزمنية المتعارف عليها.
- محاولة تطبيق مبدأ الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة أمام إدارة المنظمة للعمل على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقا.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 114

² أبو عريش وسيم، مرجع سبق ذكره، ص 121.

3-4- مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف:

- إن تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمات يحقق العديد من المزايا والقواعد من أهمها:¹
- تساعد الإدارة بالأهداف على تحسين عملية التخطيط.
- تدفع الإدارة بالأهداف المديرين إلى وضع أولويات وأهداف يمكن قياسها أو مستويات أداء مقبولة.
- تساعد الإدارة بالأهداف على تحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات العاملين في المنظمات.
- تسهل الإدارة بالأهداف عملية المراقبة والتأكد من تحقيق الأهداف، والكشف عن الانحرافات عنها.
- تهيئ الإدارة بالأهداف الفرصة للعاملين في المنظمات للتطوير والنمو الذاتيين، وتساعد على تقويم أداء أفضل وعلى نظام ثواب وعقاب أكثر فعالية.
- تقوي الإدارة بالأهداف روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين وتساعد على تكوين الالتزام والحماس لدى الآخرين، وترفع الروح المعنوية لديهم وتحفزهم على العمل، وتساعد على تحسين عملية الاتصال بين العاملين في المنظمة.

3-5- مشكلات تطبيق الإدارة بالأهداف:

- لكن بالرغم من النجاحات التي حققتها الإدارة بالأهداف إلا أنها واجهت انتقادات عديدة كصعوبة قياس الأهداف وتجسيدها في شكل نتائج، وعدم تأثر الأهداف الموضوعية بالعوامل البيئية الخارجية التي تعمل فيها المنظمة إضافة لإغفال الجانب الإنساني للعمال والتركيز على الأهداف والنتائج فقط.
- وعلى الرغم من الفوائد الجمة التي نحصل عليها عند تطبيق هذا المفهوم إلا أنه لم يخلو من عوائق تحد من انتشاره وتطبيقه على نطاق واسع ومن بين هذه المشكلات نجد:²
- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها، فمثلا: القيام بأفضل وظيفة للتدريب يكون عديم الفائدة أما هدف: ترقية أربعة موظفين خلال العام فهو هدف محدد يسهل قياسه.
- إن هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت والجهد بسبب ما تأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف.
- أحيانا ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحة أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 117

² أبو عريش وسيم، مرجع سبق ذكره، ص 125

المحور الخامس:

النظرية الموقفية

للإدارة

تمهيد:

يشهد الفكر الإداري ظهور مفاهيم وتوجهات جديدة بالرغم من تعدد المداخل والنظريات الكلاسيكية والسلوكية التي ساهمت في تطوُّرِه، وتختلف التوجهات الحديثة في طرحها وتناولها للإدارة كموضوع للبحث، فرغم أن بعض النظريات الحديثة قد عاصرت النظريات التقليدية فإنها تعتبر حديثة مقارنة بها لاختلافها في نظرتها للمنظمة كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية بعدما كان ينظر إليها على أنها نظام مغلق يهتم بما يحدث بداخله فقط.

نعرض فيما يلي عرض لأهم ما ورد في النظرية الموقفية باعتبارها أحد أهم النظريات التي يمكن أن تفسر السلوك القيادي للمدير في أي منظمة أعمال.

1- مفهوم النظرية الموقفية في الإدارة:

بخلاف مفكري المدرسة الكلاسيكية الذين يبحثون عن الحلول المثلى لمشاكل المنظمة، فإن منظري هذه المدرسة يبحثون عن حلول مرضية وخاصة بكل منظمة على حدة وفي ظل ظروف معينة، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة بحسبهم تخضع لعوامل ظرفية (موقفية) تؤثر على قراراتها ونشاطاتها وتوجهها نحو نماذج تنظيمية معينة، وبالتالي لا يوجد تنظيم مثالي يتناسب مع كل الظروف ولكن هناك تنظيمات يجب تكييفها مع تأثير عوامل مختلفة. يمكن التعريف بمضمون النظرية الموقفية في الإدارة من خلال التعريف بكيفية ظهورها وأهم المداخل التي تتضمنها بالإضافة إلى المبادئ التي تقوم عليها.

1.1- ظهور النظرية الموقفية:

ظهرت النظرية الموقفية في الإدارة نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الإنسانية وبخاصة ما يتعلق منها بالتركيز المبالغ فيه على الإنسان باعتباره العنصر الوحيد في الإنتاج أمام البيئة الخارجية ظهرت المدرسة التجريبية في الإدارة والتنظيم، وقد ركز أصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الإدارة أكثر من تركيزهم على الجانب النظري منها، فتبعاً لذلك رأوا أن الإدارة من الممكن تعلمها عن طريق الممارسة العملية أكثر من الاعتماد على الخبرة النظرية المجردة، حيث ميز أصحاب هذه المدرسة بين اصطلاحين هما الإدارة العلمية وعلم الإدارة، فالإدارة العلمية تعني الممارسة العملية للإدارة على أسس علمية، بينما يعني علم الإدارة البحث النظري في مجال العملية الإدارية.¹

وبرزت المدرسة الموقفية في مطلع سنوات ستينات من القرن العشرين على إثر الأبحاث التي قام بها بلونر عام 1962م، والدراسات التي أجريت في معهد تافيسستوك في لندن من قبل الباحثين الاجتماعيين أميري وترست عام 1965م، والتي اهتمت بالبحث عن أوجه القصور في المدارس الفكرية والنظريات العلمية السابقة في إعطاء تصور شامل وفهم كامل للمتغيرات التي تتحكم في إدارة المنظمات، فلقد

¹ القريوتي قاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص115

وضعت كل من المدرستين الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية ونظريتي التحليل الكمي والنظم مبادئ إدارية افترضت بأنها قابلة للتطبيق بشكل شامل على جميع المنظمات وفي كل المواقف التنظيمية، ولكن البحوث اللاحقة أظهرت وجود استثناءات كبيرة في تطبيق العديد منها، فلا يمكن للإدارة الاعتماد بشكل مستمر على مبادئ بسيطة يمكن ممارستها أو تطبيقها في كل الأوضاع والحالات، لأن المواقف المختلفة والمتغيرة تتطلب من المدراء استخدام مداخل وأساليب متعددة ومتباينة.

هذا، وتعتبر المدرسة الموقفية امتداداً لمدرسة النظم التي اعتبرت المنظمة نظاماً مفتوحاً له حدود تفصله عن بيئته الخارجية، وسعت هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات، كما هدفت إلى فهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف عدم التأكد والظروف المتغيرة وفي حالات محددة، كما سعت هذه النظرية إلى اقتراح النماذج الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة لتصميم وإدارة المنظمات.

2.1- مبادئ النظرية الموقفية:

وتتمثل المبادئ الأساسية التي تقوم عليها النظرية الموقفية فيما يلي¹:

- الموقف الذي يحدد نوع القيادة الإدارية المطلوبة أو متخذ القرار المطلوب، فما يصلح لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر، ولهذا فإن النظرية الموقفية تؤكد عدم وجود طريقة واحدة لإدارة المنظمات وتقييم التركيب التنظيمي .
- المنظمة نظام مفتوح يعمل في بيئة خارجية يتأثر ويؤثر فيها. وهي تعتمد علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى ومع البيئة على الموقف؛ بمعنى آخر أنه يجب على المنظمة أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع واختيار النظرية الإدارية التي تلائم ظروفها وأحوالها.
- أهمية وضرة توافق ممارسات الإدارة مع عدة متغيرات رئيسية تشمل العاملين والمدراء في المنظمة. والبيئة الخارجية للمنظمة. والتكنولوجيا المستخدمة في العمل والإنتاج.
- لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، ولا توجد صفات معينة يجب أن تتوفر في كل قائد، كما أنه لا يوجد هناك قائد يمكن وصفه بالنجاح أو بالفشل، وإنما ترتبط فعالية القائد بقدرته على التكيف مع الظروف المستجدة .
- يتكون تتكون المنظمة من مجموعة أجزاء (نظم فرعية) وهي ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني الذي يقوم بإنتاج السلع والخدمات، النظام الفرعي التنظيمي الذي يقوم بتنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، والنظام الفرعي المؤسس الذي يقوم بتنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

¹ صلاح عباس: إدارة المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر، الأردن، 2012. ص 96.

■ وجود تفاعل سبيبي بين الأجزاء والمنظمة والبيئة، حيث تعمل كل منظمة في ظروف متباينة وشروط محددة، وبالتالي لا وجود لطريقة واحدة مثلى في تنظيم المنظمة أو إدارتها، فالمنظمة عضوية بطبيعتها تؤمن بخاصية التكيف وبضرورة المرونة في مواجهة التغيير، وذلك بالنظر لكون المنظمات متعددة ويختلف بعضها عن البعض الآخر.

3.1-العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية الإدارة:

ومن العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية الإدارة نجد¹:

- طبيعة المدير ونمط شخصيته ونقاط القوة والضعف التي تحدد خياراته.
- العوامل المتعلقة بطبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.
- الجو النفسي للعاملين الخصائص الشخصية للعاملين.
- المتغيرات البيئية التي تتضمن المؤثرات البيئية الخارجية وعدم التأكد والتكنولوجيا والعوامل السياسية، الاقتصادية الاجتماعية وغيرها من العوامل البيئية الخارجية الأخرى.
- المتغيرات الهيكلية التي تتضمن الهيكل التنظيمي، حجم المنظمة واختيار التصميم التنظيمي المناسب.
- العوامل الظرفية التي تأثر في نمط الإدارة.
- عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمانية ومكانية) بسبب طبيعة الفرد والجماعة وتأثرهما بمختلف المتغيرات الذاتية والموضوعية.
- الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح مع المتغيرات البيئية وبالتالي عدم خضوع أي منهما لقوانين ثابتة ومستقرة.
- حجم المنظمة والعاملين فيها وكذلك درجة التعاون بين المدير والعاملين.
- تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة وتعذر الباحث في تحديد جميع المتغيرات وحصرها وتحديد أثار كل منها على السلوك المنظمي.
- طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات ودرجات تأثير كل منها مما يجعل حالات الثبات حالة أكثر بروزا وتأثيرا عند محاولة فهم الجوانب السلوكية المختلفة للفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء وتعد دراسات المفكران (لورنس ولورش Lawrence et Lorch) من أهم دراسات المدرسة التي تجاوزت الحالة المثالية إلى الحالة الواقعية.

ولقد توصلت هذه المدرسة أن المنظمة تؤثر وتتأثر بيئتها وأن لكل موقف إداري يواجه المدير له خصائصه المتميزة عن المواقف الأخرى. فالمدير عند مواجهته لأي موقف أن يقوم بتشخيص هذا الموقف والبحث في أسبابه وحيثياته، ثم اتخاذ القرار المناسب. ورغم تجانس المواقف التي تواجه المديرين

¹ عبد السلام أبو قحف: الإدارة العامة، الطبعة الثالثة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2013، ص 134

بالمنظمات فإن القرارات التي يتخذها المديرين الذين يعملون بالمنظمات في بيئة تنافسية حرة غير القرارات التي يتخذها أولئك في المنظمات الاحتكارية وتختلف في المنظمات الكبيرة عنها في الصغيرة الحجم

2. مضمون النظرية الموقفية:

سنحاول فيما يلي عرض مضمون النظرية الموقفية (الظرفية) حيث نتطرق لعرض المداخل الأساسية لها واهم إسهاماتها في إدارة منظمات الأعمال.

1.2- المداخل الأساسية للنظرية الظرفية:

لقد أكدت الاتجاهات الفكرية المتعددة ضمن المدخل الظرفي على أهمية دراسة الحالة أو الموقف بذاته بدلا من القانون الشامل أو الثابت، نظرا لكون حالة الاستقرار أو الثبات لا تنسجم إطلاقا مع حقيقة الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعملون فيها.

فالإطار العام الذي يعتمد المدخل الظرفي هو العلاقة القائمة ما بين المنظمة والبيئة، ولذا فإن درجة نجاح المنظمة أي تحقيق فاعليتها وكفاءتها في الأداء يقترن بمدى تكييفها هيكلا وسلوكا للمتغيرات أو المؤثرات البيئية، وبشكل عام فإن المدرسة الظرفية تقوم على حقيقتين أساسيتين هما¹:

- المتغيرات البيئية وتشمل المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية كالإقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- المتغيرات الهيكلية وتتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالهيكل التنظيمية وحجم المنظمة وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة ذاتها.

فالإطار العام الذي يعتمد المدخل الظرفي هو العلاقة القائمة ما بين المنظمة والبيئة، ولذا فإن درجة نجاح المنظمة أي تحقيق فاعليتها وكفاءتها في الأداء يقترن بمدى تكييفها هيكلا وسلوكا للمتغيرات البيئية، وقد أكد رواد المدخل الظرفي على ثلاثة مداخل أساسية هي:

- المتغيرات البيئية التي تتضمن المؤثرات البيئية الخارجية وعدم التأكد (اللاتأكد) والتكنولوجيا والعوامل السياسية، الاقتصادية الاجتماعية وغيرها من العوامل البيئية الخارجية الأخرى.
- المتغيرات الهيكلية التي تتضمن الهيكل التنظيمي، حجم المنظمة واختيار تصميم تنظيمي مناسب.
- العوامل الظرفية التي تؤثر في نمط الإدارة.

2.2- إسهامات المدرسة الموقفية:

تكونت الأفكار الأساسية لمدخل "التفكير الموقف" أو "النظرية الموقفية" contingency theory في أواخر الستينات من القرن الماضي، عندما أقدمت مجموعة من الدراسات والبحوث العلمية التي أبداه الباحثان Lowrance & Lorsch عام 1967 ولا يزال صداها في التطبيقات الإدارية مستمرا إلى يومنا هذا. ويتركز مفهوم "التفكير الموقف" في استخدام المبادئ والأساليب الإدارية بمرونة عالية تتيح للمدير أو

¹ عبد العزيز النجار: مبادئ الإدارة - الأسس والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 125.

متخذ القرار فرصة تبني الأفضل الذي يناسب المشكلة أو القرار المطلوب اتخاذه تبعاً للقرار أو الموقف الذي تتخذه.

وتتلخص فلسفة هذا المدخل بعد وجود طريقة واحدة تكون هي الأفضل للإدارة وتصلح لكل الأوقات، فالأسلوب الإداري الذي ينجح في حل مشكلة المنظمة ما، قد لا يصلح تفضل ذات لمشكلة في منظمة أخرى...كما أن لا تمثل الحل الأمثل عندما تتغير الظروف. وتأسيساً على ما تقدم فإن التفكير وفق هذا المنظور يساعد المدراء على ضرورة تفهم طبيعة الظروف والحالات التي تواجههم لكي يتم التجاوب معها بطريقة مناسبة.

تجدر الإشارة إلى أن رواد هذه المدرسة منهم (جورج ستيفنسون)، (توم بيرنس) قاموا بدراسات وأبحاث كان أساسها أن المبادئ والأساليب الإدارية التي نادى بها المفكرون ورواد المدارس السابقة لم تكن صالحة للتطبيق في كل المواقف والظروف الإدارية التي تواجه المديرين، وكذلك في كل الأزمنة والأماكن، وهذا يعني أن بكل موقف إداري الظروف المحيطة به والتي تختلف عن ظروف المواقف الأخرى أو نفس الموقف في زمن مختلف أو أماكن مختلفة. وبهذا هناك علاقة بين الممارسات الإدارية وخصائص الموقف الراهن وهذا راجع نظراً للتغيير المستمر للبيئة المحيطة بالمنظمة، في الأخير يمكن تلخيص إسهامات المدرسة الموقفية فتتمثل فيما يلي:¹

- الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هناك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
- تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
- التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة.

3.2- العوامل الموقفية التي تؤثر على المنظمة:

قام الباحثون في هذه النظرية بدراسة كيفية تأثير البيئة والتكنولوجيا على المنظمة، وإن الأسلوب الإداري المناسب يعتمد على الموقف، كما هو مناسب في مواقف معينة أو بيئة معينة أو زمن معين ليس بالضرورة أن يكون مناسباً في مواقف مغايرة.

وقد اختلف الباحثون في هذه النظرية في موضوع تحديد العوامل الموقفية التي تؤثر على المنظمة، فمنهم من وجه أبحاثه إلى البيئة كالباحث بيغونس وكذلك شيلدن، في حين أكدت مجموعة أخرى من الباحثين على عامل التكنولوجيا كـوود وبارد وبراو، وتبنى آخرون عوامل أخرى كـخاندرا، ومن أهم العوامل الموقفية أو الظرفية المؤثرة في التصميم التنظيمي نذكر:

- البيئة الخارجية.
- عمر المنظمة، حجمها، طبيعتها وأنشطتها.

¹ عبوي منير زيد، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2007، ص 135

■ الأفراد والجماعات.

■ التكنولوجيا.

■ القيادة.

ولكي يتم تشخيص الموقف، فإنه ينبغي فحص ثلاثة مجالات مهمة هي :

■ خصائص الرئيس: تتضمن القدرات والمهارات والدافعية والميول والاتجاهات والقيم.

■ خصائص المرؤوسين: تتضمن أيضا القدرات والمهارات والدافعية والميول والاتجاهات والقيم.

■ خصائص الموقف: تتضمن خصائص المهمة و الجماعة والبيئة المادية والاجتماعية والأهداف.

3- تقييم النظرية الموقفية:

يتم عادة اللجوء إلى تطبيق مبادئ النظرية الموقفية في العديد من الحالات الإدارية في منظمات

الأعمال، وعليه نعرض فيما يلي أهم أسباب اللجوء إليها وكذلك أهم الانتقادات التي وجهت لها.

1.3-أسباب اللجوء إلى النظرية الموقفية:

بزغت المدرسة الموقفية إلى الوجود في بداية الستينات من القرن الماضي التي أكدت على عدم وجود

طريقة مثلى للعمل الإداري والتنظيمي قابلة للتطبيق في مختلف الظروف المكانية والزمنية، فما تراه

اليوم ملائما قد لا تراه غدا يصلح للتطبيق، بفعل بعض المحددات التي تتحكم بالظواهر المنظمة.

ويستند اللجوء إلى النظرية الموقفية في الإدارة وفقا لأبرز روادها جوان و ودوارد، جيمس ثومبسون

وجارلس بيرو إلى الأسباب التالية: ¹

■ تواجه المنظمات بطبيعتها مواقف وظروفا مختلفة مما يتطلب استخدام أساليب غير متماثلة في

الإدارة، ويتولى المدراء مهمة تحديد الأساليب التي يمكن تطبيقها في كل موقف جديد تواجهه المنظمة في

المستقبل، وعندما يتعلم المدراء تحديد الأنماط والخصائص المتعلقة بمنظمتهم يمكنهم إيجاد الحلول

اللازمة للتعامل معها.

■ عدم ثبات الأوضاع النفسية والسلوكية للعاملين في المنظمة من حيث الزمان والمكان، وقد يؤثر ذلك

بالنتيجة في أفعال الفرد والجماعة في المنظمة، فضلا عما يؤثر في سلوكياتهم من متغيرات بيئية متعددة

ومتداخلة ومتفاعلة إلى حد كبير يصعب حصرها وتحديد أثرها على الموقف ككل.

■ عدم خضوع الطبيعة الحركية في علاقات عمل المنظمة (كنظام مفتوح) لقوانين ثابتة يسهل

تشخيصها أو تحديدها، كما أكدت المدارس الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية والكمية.

■ استقرار واستيعاب الظروف والمتغيرات وفقا لطبيعة المنظمة وحركية بيئتها الداخلية والخارجية.

¹ عبد العزيز النجار: مرجع سبق ذكره، ص 138-141

2.3 انتقادات المدرسة الموقفية:

- من بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية رغم إسهاماتها الكبيرة في توجيه العمل الإداري بمنظمات الأعمال سواء في القطاع العام أو الخاص نجد¹:
- لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار داخل الإدارة في منظمات الأعمال.
 - لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفاعلية في كل المواقف ودائما المواقف هي التي تحدد النمط القيادي الأفضل إتباعه في العمل الإداري.
 - المديرون ليسوا أحرارا في إدارة منظماتهم بل تتحكم بهم الظروف والمواقف التي تواجههم.
 - نجاح الإدارة وأساليبها تتوقف على طبيعة المواقف والظروف.
 - لقد أشار رواد هذه النظرية إلى أن الدلالة المنطقية للإدارة الموقفية تتمثل في أن كل المواقف تختلف عن بعضها بشكل منفرد ومتميز. وهذا فإنه يعني أن الإدارة يمكن ممارستها فقط من خلال الأحكام الشخصية وبطريقة فردية، الأمر الذي يترتب عليه تجاهل المعرفة والمبادئ التي توصل إليها الفكر الإداري السابق.
 - جاءت أطروحات النظرية الظرفية ضمن إطار عام، إذ أنها لم تتعمق في تصنيف الظروف.
 - إغفال موضوع الأسبقيات في احتواء الظروف التي تواجه الأفراد، المنظمات والمجتمعات، فهي لم تقم بتحديد الأولويات عند تشخيص الظروف بقصد معرفة كيفية معالجتها.
 - تجاهل نوع الآثار التي يتركها كل نوع من الظروف، وعلى نحو يمكن المنظمات لوضع السبل الفاعلة لاحتواء هذه الآثار.
 - عدم تحديد الأسباب المباشرة وغير المباشرة لحدوث الظروف المستجدة، بل جاءت أطروحاتها ضمن فكرة الظروف على نحو عام كعامل محدد وضابط للتصرفات.
 - إغفال مسألة الترابط النسبي بين الظروف البيئية.

¹ عبوي منير زيد: مرجع سبق ذكره، ص152

المحور السادس:

اتجاهات حديثة في الإدارة:

إدارة التغيير وإدارة الجودة

تمهيد:

تعتبر عمليات التغيير تحدياً حقيقياً ومطلباً ملجأً على مستوى الأفراد والمنظمات والدول، لمواجهة التحديات المتعددة المتلاحقة المعقدة والمتشابكة والسريعة سواء كانت اقتصادية، سياسية، قانونية، علمية، تكنولوجية، ثقافية، فنية، اجتماعية أو حضارية، فمثلاً ظهور البنى الشبكية، الرقمنة، التفاعلات بين تكنولوجيا الالكترونيات الدقيقة وأجهزة الكمبيوتر وتطبيقات الروبوت، الابتكارات التي أفضت إليها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكنولوجيات البيولوجيا والنانو، الثورة الصناعية الرابعة... الخ، وهي عمليات تغيير تهدف في مجملها إلى تحسين جودة منتجات منظمات الأعمال. وعليه سنحاول في هذا المحور التطرق لبعض المفاهيم المرتبطة بإدارة التغيير وإدارة الجودة.

1- عموميات حول إدارة التغيير التنظيمي:

سنحاول في هذا المجال من خلال المقاربات التي قدمها الباحثون والمختصون إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال.

1-1- تعريف التغيير التنظيمي:

أول من استخدم مصطلح التغيير هو (Blake&Mouton) وذلك في العام 1956 في معرض تعريف التطور كجهد منظم وشامل للتغيير، وقد عرفه روبنسون 1998 بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي جديد أكثر كفاءة وفاعلية. كما عرف أيضاً بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للمنظمة أو الأفراد إلى واقع منشود يرغبون الوصول إليه خلال فترة محددة، وبطرق وأساليب معروفة، لتحقيق أهداف طويلة أو قصيرة المدى لتعود بالمنفعة على المنظمة أو الأفراد أو كليهما¹.

والتغيير عند سعيد عامر هو تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات الفكرية والمادية، أي أنه عملية ينتهي بموجها وضع قائم ليبدأ وضع جديد والفترة الزمنية الفاصلة بينهما هي عبارة عن التحول باتجاه الوضع الجديد.

كما يعرف بأنه إحدى العمليات التي ينتج عنها مجموعة من التطورات الجديدة تكون لها القدرة على إحداث تحول في واقع يعاني من مشاكل تعيقه عن التطوير بغية تحسينه والمضي به قدماً نحو تحقيق أهدافه المستقبلية وبدل التغيير على التحول المفاجئ في أحوال شيء معين، وهو مظهر واضح جداً يظهر على الشيء، وقد يحدث لكافة شؤون الحياة وللمخلوقات المختلفة من خلال ما يعرف بالظواهر الكونية. أما التغيير فهو التحول الممنهج المدروس، الذي يتم تخطيطه بشكل حرفي بما يقلل من الأخطار، والسبلات التي تنتج عن عملية التحول هذه².

¹ عبد الله صالح الكحيلي: التطوير التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 37.

² سالم محمود الزعبي: إدارة التغيير التنظيمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 46.

في الكثير من الأحوال قد لا تجدي عمليات التغيّر المفاجئة في إحداث نقلة نوعية على أي مستوى من المستويات لعدة أسباب، وهنا تبرز الحاجة إلى وجود التغيير، وحتى يستوفي التغيير غاياته على أكمل وجه من الضروري أن يعرف الساعون وراء التغيير هدفهم، وأين يريدون الوصول، مع ضمان وجود الرغبة التامة لذلك.

1-2- المتطلبات الضرورية لإحداث التغيير لدى الفرد:

تغيير الواقع في نظرنا لا يمكن أن يتم إلا بتغيير ما بأنفسنا فكثير مما في الأنفس يعطي حق البقاء الاستمرار لواقعنا حتى لو كان في غير صالحنا، الشيء الوحيد الذي تستطيع تغييره في هذا العالم هو نفسك وان فعلت ذلك ستكون قد أحدثت تغييرا في العالم كله، ينبغي أن نعتبر أن المشاكل خاضعة لقوانين ومسببات يمكننا السيطرة عليها وتسخيرها، ولنجاح التغيير ينبغي توفر مجموعة من الشروط نلخصها فيما يلي¹:

- الرغبة الحقيقية في التغيير: لأنه دون الرغبة لا تكون هناك حاجة للتغيير.
- أن يكون التغيير نابعا من الداخل فلن يحدث التغيير إلا إذا غيرت ما بنفسك، إن لم يكن التغيير من ذات الإنسان، من تفكيره، من تصوراته، من عقيدته، من فهمه، من سلوكه، من انضباطه.
- توافر المعلومات: ينبغي تجميع القدر الكافي من المعلومات لاتخاذ قرار التغيير كما انه من المهم أن يكون هناك وعي بالقدرات الذاتية وما تملكه وما تحتاجه.
- القرار: حينما تتوفر الرغبة وتنطلق فكرة التغيير من الداخل ومن حاجة فعلية وضرورية هنا لابد من اتخاذ القرار والبدء في عملية التغيير.
- التطبيق: لابد من التطبيق الفعال عن طريق وضع خطة مدروسة مع الالتزام والتدريب المستمر. وينصح بعدم السماح للآخرين أن يحولوا بينك وبينك أداءك للتغيير حيث يزداد خوفهم خاصة المقربين إذا تطلب هذا التغيير أن يقدموا أكثر مما كانوا يقدمون.
- التقييم: التغيير يحتاج إلى محاولات مستمرة بعد تقييم النتائج والخطة يمكن الاعتماد على خطة مغايرة إذا لم ننجح فالسذاجة أن نعمل نفس الأمور بنفس الطريقة ثم نتوقع نتائج مختلفة وهنا ينبغي أن نعتمد على طريقة جديدة.

1-3- تعريف التغيير التنظيمي:

- التغيير التنظيمي كما عرفه أندرو سيزولاقي ومارك جيوالاس إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام على أنه " الأسلوب الإداري

¹ خضر مصباح الطاهر: إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص18.

لتحويل معارف وأساليب من العلوم السلوكية. كما عرفه (سكبنز SKIBBINS) المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً.¹

■ كما قدم François BONEN تعريفاً للتغيير التنظيمي يقول فيه "هو عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم والتفاعل في المنظمة ومع محيطها".²

■ يعرف أيضاً بأنه إستراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات، القيم، الاتجاهات وهيكل المنظمة لتستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية و الإدارية والسلوكية و الاقتصادية بصفة عامة ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الجديد يلائمها مع تطورات ظروف بيئتها الخارجية.³

من خلال عرضنا لهذه التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم التغيير التنظيمي نلاحظ أن كل باحث قدم التعريف وفق رؤيته الخاصة التي يتم بها التغيير وعلى أي المداخل يركز سلوكية، إدارية، تنظيمية أو تكنولوجية، إلا أنها عموماً لا تختلف من حيث المبدأ في أن التغيير هو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة.

2- إدارة التغيير التنظيمي:

يتم عادة التركيز على عمليات التغيير التنظيمي من خلال مخططات تعتمد عليها منظمات الأعمال في فترات زمنية محددة للتوافق مع متطلبات بيئة الأعمال والمتغيرات المستجدة فيها، سنحاول هنا توضيح ماهية إدارة التغيير التنظيمي.

2-1- تعريف إدارة التغيير التنظيمي:

يعمل التغيير المخطط على تحسين فعالية الإدارة وتحسين قدرتها على مواجهة المشاكل وهي مجهود متكامل بين الإداريين، كما تعرف بأنها عملية الانتقال من وضعية غير مرغوبة إلى وضعية أحسن لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

عرفها بيتر دراكر على أنها ذلك بأنها عبارة عن مقارنة شاملة، دورية ومهيكلية لنقل الأفراد، الجماعات والمنظمات من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، كما تعني التخطيط للتغيير والبدء فيه ثم تحقيقه والتحكم فيه والعمل على استقرار عمليات التغيير وثبيتها على

¹ بلال خلف الكاربي، إدارة التطوير التنظيمي المعاصر، دار الراشد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2019، ص34.

² محمود ماهر النجار، تطوير المنظمات المعاصرة، دار الإشعاع العلمي، بيروت، لبنان، 2013، ص41.

³ بلال خلف الكاربي، مرجع سبق ذكره، ص37.

مستوى المنظمة والأفراد معا، وهي بالتالي عملية التحكم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه.¹

عرف اللوزي إدارة التغيير بأنها عملية تبديل أو تعديل، إلغاء أو إضافة مخطط لها في أهداف أو سياسات المؤسسة أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في الأساليب وطرق العمل ويستجيب لها القادة بطرق مختلفة لزيادة فاعلية المنظمة وتحقيق كفاءتها.²

مما سبق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها عملية منظمة لتخطيط، تنظيم، توجيه مراحل التغيير داخل المنظمة لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي لتحقيق الأهداف المنشودة.

2-2- خصائص إدارة التغيير التنظيمي:

تتصف إدارة التغيير بخصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفة جوانبها المختلفة نذكرها فيما يلي:

- الاستهداف : لا يكون عشوائيا وارتجاليا بل يتجه إلى أهداف معلومة ومقبولة.
- التكامل : أو التوافقية بينها وبين احتياجات القوى المختلفة.
- المشاركة : بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
- الواقعية : أن تكون في حدود مقدرتها وطاقاتها ومواردها.
- القدرة : والفاعلية في اتخاذ القرار.
- الإصلاح : بمعنى أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة الاختلالات.
- الشرعية : أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية.
- الرشادة : وهو مستوى الإدراك لما سينجر عن عملية التغيير من مكاسب للمنظمة وليس خسائر.
- الإبداع : يغرس قيم الابتكار والجودة ويعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير.

3-2- أهداف إدارة التغيير التنظيمي:

توجد مجموعة من أهداف إدارة التغيير نذكر من بينها:³

- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة عن طريق بناء هيكل تنظيمي مرن تقل فيه المستويات الإدارية العليا، وتُلغى فيه البيروقراطية
- حل بعض المشكلات التنظيمية او الإجرائية.
- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها.
- توفير المعلومات وتسهيل الأداء وتكوين رؤية واضحة، وتطبيق متطلباتها.

¹ الداروي شتاتحة عائشة: مدخل في التطوير التنظيمي، دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ص48.

² مصطفى كامل المنصور، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص67.

³ الداروي شتاتحة عائشة: مرجع سبق ذكره، ص53.

- تعزيز العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية وزيادة الثقة والاحترام والتفاهم بين أفراد المنظمة.
- زيادة الوعي بدديناميكية الجماعة أو إيجاد نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين.
- الحفاظ على الحيوية الفاعلة و تنمية القدرة على الابتكار و التوافق مع المتغيرات للوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء.

3- عملية التغيير التنظيمي:

يشير المختصون إلى أن عمليات التغيير التنظيمي هي عملية مخططة وهادفة تتم عادة بالاستجابة لمجموعة متطلبات ومتغيرات داخلية أو خارجية ولعدة أسباب وهي تتم وفق مراحل ممنهجة وتنجم عنها عدة آثار نعرض ذلك في هذا المجال.

3-1- أسباب التغيير التنظيمي:

توجد قوى داخلية وأخرى خارجية تؤدي إلى حدوث التغيير فالأسباب والعوامل الداخلية تبرز في الوقت الذي يتدخل فيه التغيير لإصلاح خلل تمت ملاحظته أو إحداث تعديل في أساليب التسيير أو إدخال تحسين في عملية الإنتاج ورفع مستوى الجودة، إما العوامل الخارجية فهي كل ما يحيط بالمؤسسة من ضغوط بحيث إن لم ستجب لها سوف يتقلص دورها وتتلاشى قوتها ومن ثم لابد لها إن تتكيف معها ونلخص أسباب التغيير التنظيمي في الجدول التالي:

جدول رقم (01) يوضح أسباب التغيير التنظيمي

أسباب خارجية	أسباب داخلية
التطور التكنولوجي والتهديد بتقادم المنتجات	الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية
المتغيرات السياسية والاقتصادية	التغيرات في الهيكل التنظيمي
المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية	انخفاض الروح المعنوية
التغير في ظروف السوق المحيطة بالمنظمة	نمو المنظمة وتطورها
إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة	زيادة طموحات وحاجات العمال
التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين	تغير أهداف المنظمة
زيادة ضغوط الجماعات المنظمة	عدم الرضا عن الأداء التنظيمي
زيادة حدة المنافسة في السوق	الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل
التطور السريع للسلع والخدمات	الحاجة إلى زيادة التعاون والتنسيق في العلاقات

المصدر: علي السلي، إدارة التغيير في المنظمات المعاصرة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2012، ص124.

2-3- مراحل التغيير التنظيمي:

لقد كان الحديث عن مراحل التغيير التنظيمي محل إهتمام العديد من الكتاب و المفكرين في مجال التسير، و سوف نذكر عى سبيل المثال بعض النماذج من أهمها:¹

■ تحديد طرق وأساليب التنفيذ: عندما تقوم المنظمة بالمباشرة في عملية التغيير عمليا أن تكون مستعد للدخول في العملية، وذلك بتحديد سياستها التي ستتبعها لتحديد الجهة التي تبدأ بها في إجراء التغيير: مثلا يكون ذلك من القمة والإدارة العليا إلى القاعدة أو العكس أو الاثنين معا في نفس الوقت، ويكون التغيير إما بالتركيز عى العمل الجماعي أو الفردي.

■ تحديد زمن بداية ونياية التغيير: يكون التغيير دائما في فترة زمنية محددة فعلى الجهة المسؤولة عن التنظيم إن تختار التوقيت المناسب للمبادرة في التغيير و لا يجب أن يكون لا بعد فوات الأوان و لا قبل أوانه. حيث يجب أن تكون الخطوة التي تخطوها المنظمة محسوبة و أن تكون في الوقت المناسب.

■ وضع خطة والخطط المفصلة للتنفيذ : وهنا يكون كل دور لعمال المنظمة واضحا، بحيث تضع الإدارة العليا خطة توضح لمكل فرد مهامه و تكون المسؤوليات محددة بطريقة تسيل عملية التغيير.

■ تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم : وهي من أهم الركائز لخطوات التغيير. بحيث من خلالها تكون عملية الاتصال أكثر فعالية و خاصة في الإدارة العليا التي تعتبر كعامل أساسي لإنجاح عملية التغيير.

■ تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد: و في هذه المرحلة يعتبر التغيير بمثابة مشروع جديد يتم من أجله تجنيد كل الظروف المتاحة من موارد بشرية و مادية لإنجاح عملية التغيير من وضع ميزانية خاصة به و فريق جاهز لغرض لتكفل بعملية التغيير.

■ صبغ حجة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهدافهم: إن بعض العمال لا يتقبلون فكرة التغيير إلا إذا شعروا بإضفاء صبغة شخصية عليه و ربط ذلك بأهدافهم و وظائفهم. ومن هنا يكون دور رؤساء الأقسام هاما حيث يعملون على ترجمة حاجات المنظمة بالنسبة لمتغير واقع لكل فرد منيم.

■ التأكد من مشاركة الغالبية: و في هذه المرحلة يجب للإدارة أن تتأكد بأنها قد قامت باقتحام أغلب العمال و أن تشعرهم أنهم هم الورق الراجعة لإنجاح عملية التغيير الذي سيستفيد من الكل. لذا يجب السماح للجميع بإدلاء آراءهم و المشاركة.

■ تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير: و هذه المرحلة تعتبر الورقة الراجعة لعملية التغيير من خلالها تعمل إدارة المنظمة عى زرع و ترسيخ التغيير لدى العمال و هذا ما يضمن نتائج جيدة تكون في صالح المؤسسة.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أسس ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص ص83-85.

3-3- أثار التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال:

تسعى المنظمة من خلال عملية التغيير التنظيمي سواء كانت تلقائية أو مفروضة أو مخطط لها إلى تحقيق أهداف كثيرة و متنوعة و هذا بالعمل على تطوير و تفعيل مجموعة من المقاييس و المعايير التي تناسب المنظمة و طبيعة عملها التجاري، لتعرف على حالات التغيير المطلوبة التي من شأنها أن تساهم في عمليات التغيير، ويجب أن يكون التغيير مسطرا من طرف الإدارة العليا للمنظمة، والذي يشعرون و في نفس الوقت يقررون عملية التغيير التنظيمي ويمكن اختصار الآثار الخاصة بالتغيير التنظيمي في جملة من النقاط فيما يلي¹:

❖ **تحسين أداء المنظمة:** إن الغاية المنشودة من التغيير التنظيمي تتجلى في تحسين أداء المنظمة وزيادة في الجودة الشاملة في أداءها، و تعتبر النقاط التالية من أهم المظاهر التي تثبت أن المنظمة تنتهج التغيير المطلوب لتحسين أداءها:

- الأرباح و انخفاض التكاليف.
- ارتفاع معدل العائد على الأصول و الملكية.
- الاستخدام الأمثل للموارد و تحقيق التنمية المستدامة.
- ارتفاع القدر التنافسية.
- ❖ **تحسين في السلوك الفردي و الجماعي:** يكون واضح في النمط وطريقة السلوك محددة فتحسن السلوك الفردي يؤدي حتما إلى تحسن السلوك الجماعي و يمكن أن نميز ذلك في السلوكيات التالية:
- ارتفاع الدافعية والمهارات.
- رشد في اتخاذ القرارات.
- أنظمة الاتصال و التدريب المستمر في الإدراك و الفهم و الدافعية و التفاعل مع الآخرين.
- التداخل من أجل بناء مجموعات عمل.
- ❖ **تحسين في الوظائف:** ويظهر ذلك في استيعاب العمال الذين يمارسون وظائف بأنه قد حصل تغيير في وظائفهم والأدوار التي يقومون بها، ويعود ذلك للتكنولوجيا و إعادة التصميم الوظائف والتغيير في السلطات التنظيمية والوظيفية. كما يلخص مجموع ذلك في:

- مساهمة ودفع الأفراد على تحديد مشاكلهم وحثهم على تحقيق التغيير.
- دفع لغة الحوار بين العمال والمسيرين وخلق جو عمل يخدم المنظمة
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع بيئتها وتحسين قدرتها على البقاء.
- تحقيق الأهداف التنظيمية والوصول إلى درجة الرضا الوظيفي.

¹ هالة محمود العتيبي، التنظيم المعاصر للأعمال، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2017، ص92.

- تمكين إدارة العليا من إتباع سياسة الإدارة بالأهداف.
- مساعدة المنظمة لحل المشاكل تواجهها بتزويدها بالمعلومات عن العمليات المختلفة ونتائجها.

4- إدارة الجودة:

إن التحديات الكبيرة الذي أصبح يواجهه العالم في ظل العولمة قد أدى إلى زيادة المنافسة العالمية، فلم المنظمات بالمنافسات المحلية فحسب، وإنما كان لزاما عليها أن تنتبه لخطر المنافسة العالمية في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة، وظهور التكتلات الاقتصادية والتجارية، وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ما جعل المنظمات تنافس وتتسابق من أجل جذب الزبائن وكسب رضاهم والبحث عن أساليب أكثر فعالية تم بجودة جميع¹ تتماشى مع التطورات والتغيرات المستمرة باعتمادها على التحسين المستمر حتى تكون أكثر مرونة و عناصر المنظمة وجميع وظائفها ومراحلها الإنتاجية وتجمعت كل هذه الخصائص في مفهوم إدارة الجودة الشاملة. سنتطرق هنا لبعض المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة في منظمات الأعمال.

4-1- مفهوم الجودة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات، وقد بدأت بتطبيقها بسبب التغيرات والتحديات التي تواجهها هذه المنظمات، وحتى تتمكن من البقاء والإستمرار في أعمالها بنجاح، ولم يعد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بجودة السلع فقط، وإنما بجودة الخدمات، وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات على المستوى المحلي والعالمي. ويمكننا عرض مفهوم الجودة كما يلي:

كلمة جودة في أصل اللغة تعني الجيد ينقص الرديء، ويقال فلان أجاد في عمله وأجود واستجاده. أي عده جيدا، وهي مشتقة من أجاد الشيء يجوده أي صار جيد، وتعرف كلمة جودة باللاتينية ب qualities طبيعة الشيء أو الشخص ودرجة صلابته، أما كلمة الجودة في أصل اللغة تعود إلى النوع أخص من الجنس، وتعبّر كلمة جودة عن وجود ميزات أو صفات معينة في السلعة أو الخدمة إن وجدت هذه الميزات فإنها تلبي رغبات من يشتريها أو يستعملها¹.

لقد قدم عدد من الباحثين تعاريف للجودة وقد تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي²:

- عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على درجة أو مستوى من التميز.
- عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء .

¹ خليل محمد حسن الشماع: نظرية المنظمة والتنظيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 69.

² نجم علي العزاوي: إدارة المنظمات المعاصرة، دار النهضة للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 81.

- لقد عرفها Juran Joseph على أنها ملائمة للغرض أو الاستعمال
 - عرفها Deming Edward أنها البحث المستمر عن الأخطاء والعمل على التحسين المستمر.
 - عرفها كذلك Baum Feign على أنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاط .
- التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون.
- من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن مفهوم الجودة صعب التحديد لأن قياسه أمر نسبي ويتعلق بأمور ذاتية فوجهة نظر الزبون تختلف عن وجهة نظر المورد، ووجهة نظر رجل التسويق عن وجهة نظر رجال الإنتاج، فرجال التسويق يرون الجودة العالية تعني الأداء الأفضل، أما رجال الإنتاج فيرون الجودة في المطابقة للمعايير والموصفات. نستطيع القول أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات والخصائص الموجودة في المنتج أو الخدمة تلبي حاجات ورغبات الضمنية والصريحة الحالية ومستقبلية لزبون، إذن الجودة هي:

- الالتزام والإيفاء بمتطلبات العملاء؛
- عمل الشيء بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة؛
- ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض أو الاستخدام؛
- عدم وجود أخطاء في المنتج أو الخدمة.

2-4- مداخل الجودة:

لا يوجد تعريف موحد وشامل للجودة بين العلماء والهيئات المعنية بالجودة، فلكل واحد منهم وجهة نظر تعبر عن مدخل فكري لتحديد وتعريف ودراسة الجودة، وفي هذا الإطار يعتبر كارفن أول من قام بتصنيف التعاريف المتعددة للجودة إلى مداخل فكرية رئيسة هي¹:

- مدخل المثالية: ينظر هذا المدخل للجودة على أنها مفهوم يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال.
- مدخل المنتج: ينظر هذا المدخل للجودة أنها تعبر عن مدى إحتواء المنتج على خاصية او خواص معينة مكونة له، لأنه لا يتعلق بحكم شخصي يصدره الزبون وإنما هو مدخل موضوعي يتعلق بمدى وجود خصائص معينة في المنتج.
- مدخل المستخدم الزبون: الجودة حسب هذا المدخل هي ما يريده الزبون من المنتج وينال رضاه وهذا الأمر الذي يجعل تقدير الجودة يعتبر حكما شخصيا، وهذا الحكم يختلف من شخص لآخر.
- مدخل التصنيع: ينظر هذا المدخل إلى الجودة نظرة هندسية تصنيعية، ويعرفها بأنها التطابق مع المواصفات الموضوعية، ويؤكد هذا المدخل على تقليل حجم المعيب.

¹ احمد ماهر العقيلي، الاتجاهات الحديثة في التنظيم، مدخل متكامل، دار النهضة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص92.

- مدخل القيمة: ينظر هذا المدخل إلى الجودة من خلال كل من العائد والتكلفة وعليه فالمنتج الجيد هو الذي يوفر أداء جيد وبسعر معقول، أو هو الذي تتحقق فيه المواصفات المطلوبة وبسعر معقول.

4-3- أبعاد الجودة:

يختلف الكتاب والمفكرون في تحديد عدد أبعاد الجودة، فمنهم من يرى أن أبعاد جودة الخدمة أقل من أبعاد جودة المنتج وتختلف عنها اختلافا نسبيا ويحصرونها في الأبعاد التالية: الثقة والاعتمادية، الجوانب الملموسة، الاستجابة، الاطمئنان، التقمص والعاطفة لكن أغلب الكتاب يحددون الأبعاد الأساسية التالية للجودة:¹

- الأداء: خصائص المنتج الأساسية والتي تيمّ تحديدها بالاعتماد على رغبات واتجاهات الزبائن، مثل السرعة والتنافسية.
- المظهر ويمثل هذا البعد مجموعة الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان والسهولة في الاستخدام. أو التكنولوجيا العالية، وتمثل الصفات التي تدعم الوظيفة الأساسية، وتؤثر على القرار الشرائي خاصة عندما تكون المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص الأساسية.
- المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.
- الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل، ويشير هنا إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقا للطلب.
- الديمومة: أو الصلاحية ويقصد بها العمر التشغيلي المتوقع فكلما كان أكبر كلما كان مستوى الجودة أحسن، ويشير هذا إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة.
- الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح، ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح.
- الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع الزبون
- الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه، أي يهتم هذا البعد بالشكل العام للمنتج والكماليات. التي يحتويها، وهي تخضع للحاجات ورغبات الزبائن، بحيث تؤثر على تفضيلاته، وترتيبهم للأولويات بين المنتجات المنافسة.
- السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج أو الخدمة ..
- الجودة المدركة: هو مستوى الجودة الذي يدركه الزبون قبل، أثناء أو بعد الشراء.

¹ زكريا جهاد اللوزي: إدارة التغيير في المنظمة -التحديات والأسس-، دار وائل للنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر، 2019، ص152.

■ الانتظام: يمكن أن نعبر عنه باستقرار المواصفات وعدم تأثرها بالمتغيرات التي تؤثر على الإنتاج.

5- مراحل تطور الجودة:

إن الجذور التاريخية للجودة قديمة قدم الحضارات الإنسانية وتعود إلى خمس عقود مضت، غير أن الإهتمام الفعلي يرجع إلى بداية القرن العشرين، والوصول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما هو في الحقيقة إلا نتيجة منطقية لسلسلة من التطورات والمراحل التاريخية المتلاحقة، إبتدت بالفحص سنة 1900م ثم إنتقلت إلى مراقبة الجودة سنة 1930م.

إن ضمان الجودة سنة 1950 وأخيرا مرحلة إدارة الجودة الشاملة سنة 1970م و جرت هذه التطورات في خضم التحولات التي عرفها الإقتصاد العالمي من حيث المنافسة التي أفرزت ثلاثة أنواع من السوق تتابعت عبر الزمن، الأولى عملت فيها المؤسسات على تطوير طاقتها الإنتاجية وعرفت بالمرحلة الإنتاجية حتى عن منتجات المؤسسات المنافسة من سنة 1970م سنة 1970م، الثانية سعت فيها المؤسسات إلى تمييز منتوجا حتى سنة 2000م عن طريق الجودة، أما المرحلة الثالثة وهي التي نعيشها اليوم فتشهد تقلبات شديدة وعدم قدرة المنتوجات على الصمود طويلا في السوق بفعل الإحتياجات المتجددة واللامتناهية للسوق، كما لم تتم بمعزل ومنأى عن التطورات التي عرفها الفكر الإداري إبتداء من القرن العشرين الذي عرف ظهور الحركة الإدارية العلمية، وبعدها .العلاقات الإنسانية إبتداء من سنة 1930م ، ثم مدرسة النظم إبتداء من سنة 1970م¹.

وظهر مفهوم الجودة من زمن بعيد إلا إنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، اذ أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل تماما باقي الوظائف (المشتريات، بحوث التسويق .. الخ) وأصبحت تستحق العناية والانتباه من جانب الإدارة العليا بالمنظمات، وخلال رحلة التطور في الفكر الإداري الحديث فيما يتعلق بإدارة الجودة يمكن أن نلاحظ تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها لم تحدث بصورة سريعة مفاجئة للفكر الإداري، أو في صورة طفرات، لكنها كانت من خلال تطور مستقر وثابت يمكن تقسيمها إلى أربعة عصور متميزة للجودة:

5-1- مرحلة الفحص أو التفتيش

أحدثت الثورة الصناعية كما هو معروف تغيرات جذرية في مجال الصناعة، وأصبح على المشرف المباشر مسؤولية التحقق من الجودة ... وبظهور مصطلح يدعى "فحص الجودة" سحبت مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، وكانت عملية التحقق من الجودة تركز على إجراء المطابقة بين المعايير المحددة سابقا مع جودة المنتج المنجزة، بينما كانت الرقابة تهدف إلى تحديد الانحراف والمسؤول عنه.

¹ موسى اللوزي: التنمية الادارية والتطوير التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2015، ص 125.

تسمى أيضا بمرحلة الإدارة العلمية، في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها دون السعي لمنع حدوث الأخطاء وتمنع وصول الوحدات غير المطابقة إلى الزبائن، فالفحص بمثابة مصفاة تقوم بإكتشاف وعزل الوحدات الغير مطابقة يتم توجيهها نحو الإصلاح أو بيعها بالحالة التي هي عليها مع تخفيض في سعر البيع، أو تصنيفها في خانة المهملات، وان عملية الفحص تكشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لا تقم بمنعه من الأساس ولا الإستفادة منه بعد وقوعه.

2-5- مرحلة ضبط أو مراقبة الجودة

أو مرحلة الرقابة الإحصائية للجودة أين عرفت هذه الفترة بظهور أسلوب الإنتاج الكبير، و تهدف إلى منع وتقليل نسب المعيب في المنتجات بإستخدام الأساليب الإحصائية، وتقوم الرقابة الإحصائية أو مرحلة السيطرة على التفيتش الكلي وتعتمد المراقبة أو السيطرة على إستخدام الأساليب الإحصائية عن طريق عينات القبول للحكم على جودة المجتمع ككل، فإذا كانت المنتج النهائي، تقوم هذه المرحلة على أخذ عينة من الطلبية وإختبارها وإسقاط نتائجها على فالطلبية تعتبر سليمة إذا نسبة الوحدات المعيبة أقل من نسبة الوحدات المعيبة المسموح وبالتالي يمكن قبولها، أما كانت نسبة الوحدات المعيبة في العينة أكبر من نسبة الوحدات المسموح بها فيتم الرفض.¹

3-5- مرحلة تأكيد وضمان الجودة

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساسا على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري. وتحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء تبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة هي " الرقابة الوقائية " بمتابعة تنفيذ العمل أول بأول،

وأما " الرقابة المرحلية " بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع، للتأكد من مستوى الجودة و" الرقابة البعدية " للتأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل إنتقاله ليد المستهلك. والتي بدأت في الصناعة العسكرية والنووية مع نهاية الحرب العالمية الثانية ثم طورت لتكون بمثابة الرد الأوربي على مفهوم الضبط الشامل للجودة الذي استطاعت اليابان بواسطته غزو الأسواق الأوربية في عقد السبعينات والثمانينات و بهذا استخدم الأوروبيون مبادئ تأكيد الجودة في بناء ال ISO 9000 كنظام لإدارة الجودة ومستخدمه إياه كأحد الأسلحة التنافسية الإستراتيجية في مواجهة الغزو الآسيوي والأمريكي لأسواقها من خلال اعتماده مدخلا أساسيا للوصول إلى الإدارة الشاملة للجودة.²

¹ موسى اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص128

² نفس المرجع، ص130.

4-5- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

تطور مفهوم الجودة من مفهوم جودة المنتج النهائي إلى جودة المنظمة ككل، وانتقلت فلسفة الجودة من الرقابة على الجودة إلى إدارة الجودة، تميزت هذه المرحلة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تقتضي تطبيق الجودة في جميع أجزاء وأنشطة المنظمة، والهدف من ذلك هو أداء كل شيء في الوقت المحدد وبالشكل الصحيح منذ البداية لتجنب الأخطاء وعدم المطابقة، تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، تهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج. وأيضاً تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين.

6- أسباب الاهتمام بالجودة

هناك عدة عوامل وأسباب التي تقود المنظمة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي:¹

■ **الضرورة المالية:** إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة، إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساساً في تكاليف إصلاح المنتج المعيب، وتكاليف أجور العمال، وبناءً على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10 % من الناتج الخام يمثل ضياعاً وتبذيراً في المواد الأولية والمنتجات المصنعة، والطاقة، ووقت العمل، وهذا يجر القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة.

■ **الضرورة التجارية:** الجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصاً وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية ومتطلبات السوق الدولية، والحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجية، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة التنافسية، أما من وجهة المستهلك أو الزبون، هذه المنافسة تترجم عن مرتبطة بتحسين مردوديتها وأفضل علاقة جودة/سعر، مع احترام آجال التسليم.

■ **الضرورة التقنية:** إن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية، وتحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة ويساهم في أفضل تبني وتحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات وذلك بتوحيد طرق التصنيع وتحسين الأساليب وإجراءات المراقبة.

¹ زكريا جهاد اللوزي: مرجع سبق ذكره، ص 148.

7- محددات الجودة:

إن الدرجة التي تستطيع المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على أربع محددات وهي:¹

■ **التصميم:** يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة، واعتبارات التكاليف عند تقييم للمنتجات/الخدمات.

■ **التوافق مع التصميم:** أو ما يسمى بجودة التطابق، ويشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل، أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم أما القدرات الإنتاجية كقدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب والحواجز تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

■ **سهولة الاستخدام:** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والإرشادات لمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وأمنة، وفقا لما هو مصمم لها.

✓ **خدمات ما بعد التسليم:** من الأهمية بما أن من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة أما هو متوقع وهنالك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع وفي هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.

¹ احمد ماهر العقيلي، مرجع سبق ذكره، ص162.

المحور السابع:

اتجاهات حديثة في الإدارة:

أخلاقيات الأعمال

تمهيد:

يعتبر الفساد الإداري والمالي الأكثر ضررا والأصعب تحليلا والأبعد حلا، ذلك أن أخطر ما ينجم عن ممارسته هو ذلك الخلل الكبير الذي يصيب أخلاقيات الأعمال وقيم المجتمعات فضلا عن سيادة حالة ذهنية لدى الأفراد والمجتمعات تقبل الفساد وتجد له الذرائع لاستمراره واتساع نطاقه فيكل مناحي الحياة. وللتحسيس والتوعية بخطورة هذه الظاهرة التي أخذت تستشري في مجتمعنا وفي إداراتنا ومؤسساتنا لدرجة أنها أصبحت تحظى بالقبول المجتمعي،

ذلك أن أخلاقيات الفرد في العمل ما هي إلا انعكاس لما يؤمن به من قيم سواء كانت إيجابية أو سلبية، والتي تحدد سلوكه وتحكم تصرفاته عند ممارسته لمهنته أو وظيفته، والذي بدوره ينعكس على بيئة العمل فيجعلها إما بيئة صالحة أو بيئة فاسدة. ومن هنا تبرز أهمية ضرورة تكوين وترسيخ أخلاقيات العمل أو المهنة أو الوظيفة في الإدارات ومنظمات الأعمال، باعتبارها ضرورة إدارية وكمدخل للوقاية من الفساد والحد من انتشاره داخل الجهاز الإداري.

سنحاول هنا التطرق لمفهوم أخلاقيات الأعمال وأهميتها حيث انه يرتبط ببعض المصطلحات ذات الصلة كالأخلاق، العمل، المهنة والوظيفة. ولكننا نركز على موضوع هذه المحاضرة بشكل أفضل.

1-تعريف أخلاقيات الأعمال

يعتبر مصطلح أخلاقيات الأعمال أو المهنة Professional ethics مرادفا للأخلاق المهنية لمهنة ما، ومصطلح أخلاقيات المهنة مشتق من الكلمتين الإغريقيتين Deon تعني الواجب و Logos والتي تعني العلم والجمع بين الكلمتين يشير إلى الالتزامات المفروضة على الموظفين وأعاون الدولة عموما المرتبطة بممارسة الوظيفة العمومية. أي أن أخلاقيات المهنة يقصد بها ممارسة المهام وفق قوانين الشرف والاستقامة والنزاهة، والالتزام بالتفرغ لممارسة الوظيفة وعدم الجمع بين أكثر من وظيفة والكتمان المهني بالإضافة للالتزام بالسلوكيات الحميدة¹.

وقد تم تقديم مجموعة من التعاريف المختلفة من حيث الصياغة ولكن تنطوي على معنى واحد

لأخلاقيات الأعمال اخترنا منها ما يلي:

■ مجموعة القيم والنظم المحققة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الأعمال الوظيفية والتخصصية، وفي أساليب التعامل داخل بيئة العمل، ومع المستفيدين، وفي المحافظة على صحة الإنسان، وسلامة البيئة.²

■ العلم الذي يعالج الواجبات التي تفرض على الشخص بممارسته لمهنة معينة.

¹ سالم محمود العيدروس، أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2014، ص 15.

² محمد بشير الفاتح، أخلاقيات المهنة في الإسلام، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 24.

- مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أداؤهم إيجابا أو سلبا.
- تهتم أخلاقيات المهنة بكيفية التصرف اللائق أثناء ممارسة الأنشطة المهنية المختلفة، كما تعبر عن ضرورة أداء الموظف لمهامه في كل وقت وفق قانون الدولة، المجتمع، والمنظمة التي يشتغل بها.
- تلك المجموعة من القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة بحيث تكون مراعاتها محافظة على المهنة وشرفها.
- أخلاقيات المهنة هي علم الواجبات المعنوية التي تفرض على أعضاء مؤسسة أو تنظيم ما، بمعنى جماعة اجتماعية ملتفة حول مشروع مشترك، قائمة على الهرمية، خاضعة إلى سلطة مكلفة بتحديد مبادئ العمل الواجبة الاحترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية.¹
- وبالتالي فأخلاقيات الأعمال أو المهنة أو الوظيفة تعني مجموعة القواعد والمبادئ والأصول التي يجب أن يلتزم بها أتباع المهنة ليحافظوا على مستوى مهنتهم وشرفها، وهي عبارة عن العمل بالقيم الإيجابية والمبادئ الأخلاقية المرجعية المطلوب تبنيها عند ممارسة المهنة، وجوهر أخلاقيات الأعمال هو: القيام بالعمل بدون تقصير.

فلكل عمل أخلاقيات تحكمه ولكل مهنة أخلاقياتها التي تشكلت وتنامت تدريجيا مع الزمن إلى أن تم الاعتراف بها وأصبحت معتمدة أدبيا وقانونيا. وتعمل أخلاقيات الأعمال على توفير أساس قانوني وأخلاقي لسلوك الفرد في مختلف المواقف والظروف التي قد تواجهه داخل العمل وخارجه، كما أنها تنعكس على القوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير المهنية. فلكل مهنة من المهن قيم ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها.

2- أهمية أخلاقيات الأعمال

للأخلاق أهمية بالغة في حياة المجتمعات أيا كانت، وكما لا تستقيم الحياة بدون أخلاق فإن العمل لا يستقيم لأنها تحكم مساره، وتوجه تصرفات الأفراد لكي يقوموا به على أحسن وجه. فاتباع الأخلاق في الأعمال أمر واجب يحرص عليه كل فرد وكل منظمة لأن عدم الالتزام بها سيؤثر سلبا على أداء المنظمة، ولا يثمر العمل المهني فالمنظمة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات المهنة بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن يلتزم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فأخلاقيات المهنة تشكل المرجعية التي يخضع لها العامل في سلوكه العام وفي أثناء عمله. فالالتزام بأخلاقيات العمل يعتبر ضرورة إدارية

¹ سعيد علي الغامدي: أخلاق المهنة أصالة إسلامية ورؤية عصرية، الطبعة الثالثة، دار حافظ للنشر، السعودية، 2017، ص 46.

لتحسين أداء أعمال المنظمة. لأنها تهدف إلى توجيه العاملين إلى ضرورة تقديم خدمات سريعة وبجودة عالية لأفراد المجتمع، وبأعلى درجات المهنية. وتتلخص الغاية من أخلاقيات العمل في النقاط التالية:¹

■ بالنسبة للإدارة والمنظمة:

- ✓ خلق جسور بين الإدارة والمواطن قائمة على الثقة المتبادلة.
- ✓ إزالة الطابع التسلسلي الذي يمكن أن تتصف به إدارة المنظمة.
- ✓ تعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين.
- ✓ تساهم في إعداد وتنمية الموارد البشرية لتنتج أعمالها بفعالية.
- ✓ تزويد المنظمات بالربح والمنفعة في جميع المجالات.
- ✓ المساعدة في تحسين عملية صنع القرار.
- ✓ تحسين أداء المنظمات ونجاحها من خلال الالتزام بالقيم والأخلاق كالثقة والنزاهة.
- ✓ تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية.

■ بالنسبة للموظف:

- ✓ ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به المؤمنون على مصالح الدولة.
- ✓ فهم الواجبات المهنية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي السلوكيات المحظورة
- ✓ ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية والمحافظة على حريات وحقوق الموظفين.
- ✓ تنظيم واجبات المهني تجاه العملاء، الزملاء والجهة المشرفة عليه والمجتمع.
- ✓ الحفاظ على العلاقة الجيدة بين زملاء المهنة الواحدة وتعزيز روح التعاون والمساعدة المتبادلة.
- ✓ زيادة إنتاجية المهني ومن ثم تحسين وتطوير أداء منظمته.

3- مصادر أخلاقيات العمل:

هناك مجموعة من المصادر التي تستمد منها كافة المهن أخلاقياتها والتي تحكم السلوك الأخلاقي للفرد العامل، ويتفق العديد من الباحثين أن أهم هذه المصادر هي:

- الدين: تعتبر الأديان السماوية المصدر الرئيس للأخلاق عموماً، والتي يستقي منها الإنسان جميع تصرفاته وسلوكياته ومنهجه في الحياة. ويعد القرآن الكريم والسنة النبوية وأخلاق الصحابة من أهم مصادر الأخلاق للفرد وللموظف المسلم في الشريعة الإسلامية، والتي توجه سلوكياته سواء في القيام بواجباته الوظيفية أو في تعاملاته مع الآخرين. ومن عناصر أركان الأخلاق المهنية في الإسلام نجد:

- ✓ الالتزام بأداء العمل على أكمل وجه.
- ✓ المسؤولية في تحمل نتائج القرارات أمام الله والضمير والمجتمع.
- ✓ والجزاء على العمل ثواباً أو عقاباً.

¹ بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2018، ص57

■ **البيئة الاجتماعية:** لا يمكن تجاهل دور البيئة الاجتماعية وما تحويه من عادات وتقاليد وأعراف وقيم يكتسبها الفرد العامل من الأسرة والمدرسة والشارع، فكلها تشكل مصدرا لتصرفاته وأخلاقياته في العمل، فالعامل ينقل سلوكه الذي ورثه من بيئته إلى المنظمة.

■ **الذات ورقابة الضمير:**

تعد محاسبة النفس من مصادر الالتزام الأخلاقي للفرد العامل، فهي تعد من أشكال الرقابة الذاتية التي يطبقها الفرد السوي على سلوكه الخاص، والذي يواجه الصراعات النفسية الحادة إذا ما حاول القيام بسلوكيات لا تتفق مع مبادئه الأخلاقية. أما الشخص غير السوي فإنه لا يلتزم كثيرا بالمبادئ والقيم الأخلاقية ولا يتأثر أو يعاني ضميره من ذلك ولا يحاسب ذاته.

■ **القيادة القدوة:**

تعد القيادة المحرك الأساسي لفاعلية العمل، لأن القائد هو من يستطيع تسخير سلوكيات الأفراد العاملين وحشد طاقاتهم معه لتحقيق أهداف المنظمة. ولكي يكون للقائد القدوة دور في التأثير على سلوكيات مرؤوسيه في العمل يتوجب عليه أن يعامل جميع مرؤوسيه بحسن نية، وأن يقيم أدائهم بحسب الكفاءة والإنتاجية دون تحيز، أي يحقق العدالة الإدارية في التعيين والترقية ويكون موضوعيا في منح المكافآت والحوافز وتقسيم الأعمال بصورة عادلة وتطبيق العقوبات على جميع المخالفين.

■ **المصدر الإداري التنظيمي**

يقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين وتشريعات وأنظمة، والتي تعد من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات وتوجيه السلوك الوظيفي للعاملين وذلك من خلال الضوابط الأخلاقية والقوانين التي تحدد واجبات وسلوكيات الموظف وحقوقه وكيفية سير العمل، وعلى الموظف الالتزام بها في تأديته لعمله. كالتقيد بأوقات العمل الرسمية، والحضور في أماكن العمل لتأدية مهامه الوظيفية، وتخصيص وقت العمل لتنفيذ المهام الموكلة إليه بدون تأخير وبجودة عالية وبعادلة وشفافية وسرعة ولباقة، وعدم قبول أية هدية أو مكافأة أو عمولة أو خدمة بطريقة مباشرة أو بالوساطة والامتناع عن القيام بأي نشاط من شأنه المساس أو الإساءة إلى الجهة التي يعمل لديها. فالبيئة الإدارية النموذجية التي تحدد أساليب العمل، وإجراءاته ومستوياته وتوفر قيادة إدارية كفؤة على جميع المستويات.¹

4- المبادئ العامة لأخلاقيات العمل:

لا يمكن حصر المبادئ العامة لأخلاقيات العمل أو جمعها في بنود محددة بدقة نظرا لطبيعتها لكن اجتمعت مصادر أخلاقيات العمل سواء في الفكر الوضعي أو في الشريعة الإسلامية، على تحديد كم من

¹ محمد الفاتح محمد بشير، أخلاقيات المهنة في منظمات الأعمال، المكتبة العصرية، مصر، 2018، ص 63.

الأخلاقيات التي ينبغي للعامل أن يلتزم بها ويحرص على أدائها في عمله، وهذا بغض النظر عن نوع الوظيفة أو الحرفة أو المهنة التي يزاولها. حيث تعمل هذه المبادئ على توفير إطار يساعد الفرد العامل في القيام بواجباته ومسؤولياته المترتبة على الأعمال التي يقوم بها، وهذا من خلال الالتزام بما يلي:¹

■ **المسؤولية والكفاءة:** المقصود بالمسؤولية التزام الفرد العامل أمام الجميع بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه بأفضل ما في وسعه من قدرات، مع تحمل نتائج قراراته وعواقب تصرفاته، والالتزام بإسداء المشورة والإرشاد للزملاء. أما الكفاءة فتعني استخدام المعرفة والخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل. ويعتبر هذين المفهومين متكاملين.

■ **الاستقامة والنزاهة والإخلاص:** الاستقامة هي ترك كل ما يثير الشبهة، وتحقيق الاستقامة من خلال أداء الأعمال بنزاهة وحرص وشعور بالمسؤولية والنزاهة تعني رفض الفساد بكل أشكاله والذي لا بد أن يبدأ بالذات قبل أن يشمل الغير.

■ **الاحترام:** يركز على احترام الغير ومعاملتهم بكياسة ولباقة وإنصاف وهذا بغض النظر عن مستواهم أو مكانتهم أو توجهاتهم والحفاظ على بيئة عمل تتميز بالعلاقات الحسنة ويسودها مناخ من الاحترام المتبادل، والامتناع عن الإساءة اللفظية أو غير اللفظية أو المكتوبة أو البدنية.

■ **الالتزام:** أي الالتزام بتأدية الواجبات الوظيفية بطريقة أخلاقية ومهنية، وذلك عن طريق بذل العناية الواجبة لتحقيق تقديم خدمات مهنية متنوعة ذات مستوى مهني رفيع، يتفق مع قواعد سلوك وآداب المهنة مقابل أتعاب تتلاءم مع الجهد المبذول.

■ **التعاون:** لأن العمل الجماعي يؤثر إيجابيا في تحسين الأداء من خلال سرعة إنجاز الأعمال وكميتها وجودتها، كما أن رأي الجماعة أفضل من رأي الفرد.

5- أصناف السلوك غير الأخلاقي في الأعمال:

تُصنف الأخلاقيات السلوك الإنساني، إلى سلوك حميد أو سلوك سيئ بناءً على المعايير السائدة في المجتمع. والسلوك السيئ أو غير الأخلاقي هو ذلك السلوك الذي يتعارض مع القيم الأخلاقية التي اتفق عليها الأفراد والجماعات والتي تحكم علاقاتهم مع بعضهم البعض ويتضمن السلوك غير الأخلاقي كل التصرفات غير المرغوب فيها:²

✓ تلك الأنشطة المخالفة للقواعد القانونية للدولة؛

✓ تلك الأنشطة التي تتعارض مع المبادئ الأساسية للأخلاق؛

✓ الأنشطة التي تمارس لضغوط خفية بدافع التزام الولاء والإخلاص، القرابة أو الصداقة، أو التحيز لطبقة اجتماعية أو سياسية أو دينية أو التعصب لجنس ما.

¹ سعيد علي الغامدي مرجع سبق ذكره، ص 117:

² بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص 136

ويلاحظ أن السلوك غير الأخلاقي في العمل لا يتعلق فقط بالأنشطة التي يحرمها القانون بل يتسع نطاقه ليشمل العديد من الأنشطة الأخرى التي يصعب حصرها، إلا أنه تعد وبوجه عام، من قبيل السلوكيات غير المقبولة في العمل كل الأنشطة المرتبطة بسوء استخدام السلطة أو بالتكسب غير المشروع منها، ومن صورها الأشكال التالية¹:

- أخذ الرشوة وقبول الهدايا والإكراميات دون وجه حق: الرشوة هي ما يعطى لإبطال حق أو إحقاق باطل، وهي بذل المال فيما هو غير مستحق على الشخص.
- المحسوبية والمحاباة: تعطي الوظيفة للموظف والمسؤول مكانة مرموقة من العلاقات الاجتماعية والميزات الوظيفية، مما يغريه بتسخيرها لمصلحته الشخصية كالانحياز لقربة ومحابة الأصدقاء.
- إفشاء الأسرار: يتأكد في الوظائف ذات الصلة الخاصة كالطب والعسكرية والقضاء والمناصب العليا، وهذا لما فيها من أسرار العمل، مما يحتاج فيه العامل لدرجة عالية من الأمانة، لذا وضع في بعضها قسم يؤديه شاغلها. والأسرار الوظيفية منها ما يتعلق بالظروف الشخصية للموظفين أو الأعمال، كعدم كشف اسم المؤسسة ومقدار عرضها في المناقصة، أو ما يدور في الاجتماعات.
- الغش والتدليس: والدافع لذلك عند العامل هو الحصول على منفعة أو مصلحة شخصية أو بدافع الإضرار بالغير أو للتهرب من العقوبة، ومن أمثلة الغش والتزوير في الأعمال ما يقوم به البعض من إخفاء عيب السلعة أو إظهارها على أنها جديدة أو أصلية وهي عكس ذلك أو تزوير الماركات المسجلة وتركيب مواد مقلدة أو مستعملة دون إعلام المشتري؛ وحالات الغش التجاري والصناعي من خلال التلاعب بتركيبية ومكونات المواد ومحتويات المنتجات. وكذا كتابة تقارير غير متوافقة مع الواقع
- تضارب المصالح: ينشأ تضارب المصالح عندما تتعارض المصالح الشخصية للموظف مع مصالح الجهة التي يعمل بها بأي طريقة كانت (مالية أو غير ذلك)، حيث تؤثر مصلحته الفردية أو علاقته الشخصية أو العائلية على حكمه المهني أو على قدرته على التصرف بما يتوافق مع مصلحة المنظمة. مما يؤدي إلى التشكيك في مدى أدائه لأعماله بموضوعية وإلى الإضرار بسمعة وبنزاهة جهة العمل.

¹ محمد الفاتح محمد بشير، مرجع سبق ذكره، ص 114.

المحور الثامن:

اتجاهات حديثة في الإدارة:

الحوكمة والمسؤولية

الاجتماعية

تمهيد:

إن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المرتبطة بالتحولات العالمية في كل المجالات، حيث شهدت في العقود الأخيرة جهودا كبيرة من جانب العديد من الجهات داخل المجتمع ، وذلك من اجل التصدي لهذه التغيرات التي كان لها العديد من الآثار السلبية على المجتمع ومجالاته المختلفة. وكانت للمؤسسات دورا هاما ضمن هذه الجهود في إطار ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التي تكسب المجتمع دعما اجتماعيا واقتصاديا وثقافيا وبيئيا ، وتقف شريكا فاعلا في الإصلاح والبناء، وذلك ضمن الجهود الرامية إلى دفع عجلة التنمية في كافة قطاعاتها،

1- ماهية الحوكمة:

منذ بداية التسعينات حظي مفهوم الحوكمة باهتمام واسع، وأصبح ضمن المصطلحات المستعملة من قبل الهيئات المالية والتنموية العالمية (البنك العالمي BM ، وصندوق النقد الدولي FMI ، وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية PNUD)، وإذا بحثنا عن استخدامات هذا المصطلح بعدما جعلت منه الهيئات الدولية موضحة جديدة نجده قد استعمل في مستويات عديدة. كما وظهرت لها مؤشرات ومحددات. سنحاول هنا إبراز مصادر ومرجعية هذه المصطلحات والمفاهيم التي تحتويها.

1-1 مفهوم الحوكمة:

اعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على التسيير الإداري في تعريفه للحوكمة واعتبره بأنه "حالة تعكس تقدم الإدارة وتطويرها أيضا، من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين، وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسؤولية أمام المواطنين"¹

وعليه تم تعريف الحوكمة على أنها "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية الإدارة شؤون الدولة كافة المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم"²

¹ جميل احمد توفيق، مدخل لإدارة الأعمال المعاصرة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2017، ص28.

² على محمد الصبري، الإدارة المعاصرة -فرص وتحديات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص36.

كما عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (E.D.C.O) الحوكمة عام 1995م على أنها "استخدام السلطة السياسية، وممارسة السيطرة على المجتمع في إدارة الموارد لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية".¹

يضاف إلى ذلك السيرة التي من خلالها يتم ممارسة السلطة في بلد ما من أجل المصلحة العامة، وتم بها اختيار الحكومات وتغييرها، وكذا قدرة الحكومة في إعداد ووضع حيز التنفيذ السياسات الملائمة. في ظل احترام المواطنين والدولة والمؤسسات الحاكمة وتفاعلاتها الاقتصادية والاجتماعية".²

كما تعرف الحوكمة "على أنها عبارة عن إجراءات وضعت حيز التنفيذ من قبل المؤسسة بهدف التنسيق الفعال، ويتعلق هذا التنسيق بحالتين: الحالة الأولى، بروتوكولات داخلية أي بترتيبات المحيط الداخلي عندما تكون في المؤسسة متكاملة أي بها سلم تدرج. hiérarchie أو بالتعاقد أو بالشراكة، أما الحالة الثانية والتي تدخل تحت غطاء المحيط الخارجي للمؤسسة وذلك باستعمال معايير تكون فيها المؤسسة مفتوحة على المقابلة من الباطن".³

وعليه فإن مفهوم الحوكمة يعبر بشكل عام كمجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنظمة أو المؤسسة من مجلس إدارة ومدراء ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة، ويعمل على بلورة قواعد وإجراءات صناعة القرار في تلك المنظمة.

1-2- أسباب اللجوء إلى الحوكمة:

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال خصوصاً في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العقود القليلة الماضية، عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002.

زادت أهمية الحوكمة نتيجة الاتجاه كثير من دول العالم للتحويل إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فالتجّهت إلى أسواق المال.⁴

¹ محمد محمد منصور، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، دار النهضة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 47.

² نبيل الحسني النجار: الإدارة المتقدمة: أفضل الممارسات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، لبنان، 2017، ص 42.

³ ناجي فوزي خشبة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر، الأردن، 2018، ص 52.

⁴ نبيل الحسني النجار، مرجع سبق ذكره، ص 57.

وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، و إلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالى بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وولدكوم في الولايات المتحدة عام 2001.¹

دفعت تلك الأزمات العالم للاهتمام بالحوكمة وبناء على ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة المنظمة، ما يؤدي إلى تحقيق الحماية الصحاب الحقوق وحملة الوثائق جميعا، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية إتاحة فرص عمل جديدة المدخرات، وتعظيم الربحية.

كما تؤكد هذه القواعد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المالك، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

1-3- حوكمة القطاع العام:

ظهر مفهوم حوكمة القطاع العام أو ما يعرف بحوكمة الحكومات بشكل تطبيقي في نقاشات قادتها وزارة المالية الهولندية في عام 2000م، حيث عقدت عددا من الاجتماعات وورش العمل بهدف تفعيل دور حوكمة القطاع العام في هولندا ومحاولة للإجابة عن ماهية هذا النوع من الحوكمة وكيفية تطبيقها.

إن أهم ما عنيت به حوكمة القطاع العام هو تكريس تضافر الجهود من كافة القطاعات الحكومية لدرء حدوث الأزمات الإدارية التي تؤدي بشكل عام إلى هدر الأموال الحكومية والعامة إلى فقدان التحكم في النظام الإداري، وفقدان المسؤوليات عند حدوث خلل في تطبيق الأنظمة والمشاريع المختلفة، أو تشغيل العمليات العامة بشكل يعرف بالأفقي بين دوائر القطاع العام.

وتعد حوكمة القطاع العام مشروعاً وطنياً يبدأ بالإرادة والعزيمة لتكريس الشفافية في القطاعات المشتركة بنظرة أفقية العمودية، حيث أن تطوير مبادئ ونهج حوكمة القطاع العام هي مسؤولية الجميع

¹ حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار ابن العربي، بغداد، العراق، 2014، ص 59

بلا استثناء، إلا أن تطبيقها يتطلب العمل الجاد لتفعيل برامج التوعية سواء للإدارات نفسها أو للمواطنين، مع تفعيل الرأي العام والسماح بالمشاركة في صناعة القرارات¹.

ويعمل المشرع على محاور عدة من أبرزها معالجة حالات تعارض المصالح، وانعدام وتقليل المخاطر والخسائر المتوقعة بكافة أوجهها، ويعتمد اعتماداً جذرياً على قياس المسؤوليات، وتقييم الأداء المشترك بين دوائر القطاع العام. فال يجوز النظر لدائرة دون أخرى. وهنا فإن تقييم الأداء لا يقصد به الأداء المالي من دراسة وتحليل ميزانيات القطاعات المختلفة بل يعتمد أيضاً على قياس مستوى الخدمة العامة وعلى مقدار المعرفة والنضج الناشئين من جراء تطبيق حوكمة القطاع العام.

4-1- معايير الحوكمة:

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. من هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS مماثل في لجنة بازل Basel، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي. وفي الواقع، نجد أن التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة اختلفت تماماً كاختلاف المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت هذا المفهوم، وقد قدر لكل جهة بأن تضع مفهوماً لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

❖ معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999م، علماً بأنها أصدرت تعديلاً لها عام 2004م. وتتمثل في²:

- ضمان وجود أساس إطار فعال لحوكمة الشركات: يتضمن تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن بصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- حفظ حقوق جميع المساهمين وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة البيانات المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- معاملة المتساوية بين جميع المساهمين وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك

¹ مروان النسور، إدارة المنشآت الصناعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 84.

² الغالبي طاهر محسن، إدريس وائل محمد، أخلاقيات الأعمال- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2019، ص 52.

حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من التجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الطالع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

■ دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والزبائن

■ الإفصاح والشفافية وتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية أكبر نسبة من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

■ مسؤوليات مجلس الإدارة وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذي.

❖ معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية Committee Basel

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، تركز على النقاط التالية:¹

■ قيم الشركة وموائيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير .

■ إستراتيجية الشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

■ وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدقي الحسابات والإدارة العليا .

■ توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات

■ مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك عالقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة .

■ الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى .

■ تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

¹ علي الشريف، مبادئ وأخلاقيات الأعمال في اتفاقية بازل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2018، ص116

❖ معايير مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003م موجبات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي¹:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد .
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا .
- القيادة العليا.

2- ماهية المسؤولية الاجتماعية:

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم التي كثر تداولها في المجال الاقتصادي، إذ اتسع دور المؤسسات من تركيزها على الجانب الاقتصادي ليشمل جوانب التنمية الاجتماعية ، وهذا ما ظهر عند الدول الصناعية الكبرى من تعاون وتناسق وتكامل في مهام ثلاثة أطراف أساسية ألا وهي الدولة وأصحاب المؤسسات والمجتمع. وفي ظل حساسية هذا المفهوم الذي يرتبط بشكل وثيق بالإصلاح الاقتصادي ، هذا ما أدى إلى تعميق البحث العلمي في هذا المجال لإبراز حقيقة هذا المصطلح من جهة وللإعلام بأهميته خاصة في الدول النامية.

1-2- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

فمن الناحية اللغوية تعرف المسؤولية الاجتماعية باعتبارها تعني " أن الإنسان مسؤول عن فعل قام به في الماضي، وخلف وراءه آثارا معينة وهو الذي يتحمل تبعه هذه الآثار والنتائج. ويعرف المعجم الوسيط المسؤولية باعتبارها حال أو صفة من يسأل عن أمر تقع عليه تبعيته. وفي المعاجم الأجنبية: أن المسؤولية الاجتماعية تعني إما واجبا معيناً على الفرد أدائه، أو يجب أن يكون أحدهم مسؤولاً عنه.

أما من الناحية الاصطلاحية تعرف بأنها المعيار الاجتماعي الذي يقرر أن الأسرة أو الجماعة الاجتماعية الأكبر منها تعتبر مسؤولة عن سلوك أعضائها ولا بد من وضع هذه الجماعة في الاعتبار إذا ارتكب العضو أو مجموعة من الأعضاء أي سلوك انحرافي.

هناك تعريفات كثيرة ومتنوعة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث تختلف باختلاف وجهات النظر للباحثين والدارسين حول تحديد مفهوم دقيق وواضح حول شكل هذه المسؤولية

¹ علي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 127-128.

الاجتماعية ، فمنهم من يرى أن المسؤولية الاجتماعية هي تذكير وتنبيه للمؤسسة بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها وبيئتها المحلية،

ويشير Bernan إلى أن الوصول لتشخيص متكامل للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة في الحقيقة ليس بالعملية السهلة، بل إنها عملية تطوعية تقوم بها المؤسسة معقدة جدا ويرجع هذا في الأساس إلى أمرين الأول يتمثل في وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم وتباين بل وتناقض أحيانا، والثاني وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المؤسسات ومدى تصورهم حول إمكانيات ما تقدمه مؤسساتهم للمجتمع.

■ وفي هذا الإطار نجد تعريف Drucker الذي يرى أن المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه. ومن هذين التعريفين نجد أن التعريف الأول ركز على البعد الاقتصادي بالدرجة الأولى بما فيها مصالح العاملين وتبقى المسؤولية الاجتماعية تابعة للمؤسسة لوحدها، عكس التعريف الثاني الذي نرى فيه تركيز إلا على البعد الاجتماعي فقط حيث أعطى دور كبير للمؤسسات تجاه البيئة التي تعمل بها¹.

■ وطرح Holms وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية واعتبرها التزاما على المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل به وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها².

■ من هذا التعريف نجد أن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا واجب والالتزام من جانب المؤسسة تجاه هذا المجتمع بمختلف شرائحه مع مراعاة كل مشاكله المحيطة بالمؤسسة ونرى في هذا التعريف أنه أهمل الجانب الاقتصادي والعاملين داخل المؤسسة حيث أنهم كذلك لهم مسؤولية من قبل المؤسسة كعامل مهم داخل المؤسسة.

■ ويعرف Miltonfridman المسؤولية الاجتماعية حسب وجهة نظره أن الوظيفة الأساسية تنحصر بالدرجة الأولى في تعظيم الربح، وأن ممارستها للأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية سيقود إلى زيادة حقيقية على التكاليف وسينعكس هذا سلبا على عوائدها الاستثمارية وأرباحها النهائية. وبالمقابل نجد وجهة نظر الاقتصادي الأمريكي Paulsamuelson الذي تبني دورا اجتماعيا واسعا، وبالتالي يرى أن على

¹ فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، الأردن، 2015، ص111

² فيصل محمود الشوارة، إدارة الأعمال: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص55

المؤسسات مراعاة مصالح الزبائن، والموردين، والمنظمات الأهلية والمؤسسات المالية، وأن لا ينحصر تركيزها على تحقيق مصالح المالكين والإدارات وتحقيق الأرباح.¹

من التعريفين نجد أن كل تعريف ركز على جانب معين، حيث نجد التعريف الأول يرى أن مهام المؤسسة تقتصر على أدائها المالي والاقتصادي، وأصبحت التزاماتها منحصرة في جانب الربح وتحقيق مصالحها فقط، وأن اهتمامها بالأنشطة الاجتماعية سيكلف المؤسسة تكاليف تعود عليها سلباً، على عكس التعريف الثاني الذي ركز على البعدين معاً الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة وعليها أن تسعى إلى الإبداع في تبني المسؤولية الاجتماعية وأصبح لها دوراً كبيراً داخلياً وخارجياً.

■ أما البنك الدولي فقد عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام أصحاب المؤسسات بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي ككل لتحسين معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد.

■ في حين يرى ماهر شعشاعة: المسؤولية الاجتماعية أنها ما تقوم به المؤسسة بصورة اختيارية من أنشطة تتعلق بالمجتمع والمالكين من خلال سير الأنشطة جنباً إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية والربحية، تناول هذا التعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها عملية اختيارية من طرف أصحاب المؤسسة، بحيث تتوازي أهداف المؤسسة من حيث الربح مع أهداف الأنشطة الاجتماعية لأفراد المجتمع، وهذا يعني أن يتماشى كلا من البعدين الاقتصادي والاجتماعي معاً مع المحافظة على البيئة التي تكون فيها المؤسسة.²

وبهذا نصل إلى تعريف إجرائي نوعاً ما واضحاً وشاملاً لكل الجوانب الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية على أنها التزام وواجب المؤسسة بهدف خدمة الاقتصاد والتنمية معاً عن طريق الاهتمام بالأطراف الداخلية للمؤسسة كالعاملين والأطراف الخارجية كأفراد المجتمع والبيئة معاً في تحقيق الأهداف. وتبقى المسؤولية الاجتماعية غامضة المفهوم ولا يوجد تعريف بشكل محدد ويمكن القول أنها قوة إلزامية قانونية، ولا تزال هذه المسؤولية ذات طابع أدبي ومعنوي، تستمد انتشارها من طبيعتها الطوعية تقوم بها المؤسسة.

2-2- أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

قبل أن تتناول وجهات النظر التي اختلفت حول تبني المسؤولية الاجتماعية من عدم تبنيها بالنسبة للمؤسسة الاجتماعية عملية مهمة للمؤسسات والتي تنعكس إيجاباً على المنظمة والمجتمع بشكل عام:

¹ فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص114

² ضرار نضال الحواري، ، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2017، ص128.

❖ بالنسبة للمؤسسة:

- المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي مع المجتمع وغيرها
- زيادة الفوائد الاستثمارية والأرباح.
- استقطاب العمالة المميزة والاحتفاظ بها، زيادة إنتاجية العاملين وكسب رضاهم وتحقيق ولائهم.
- تشكيل صورة ذهنية إيجابية عامة لدى أكبر عدد ممكن من العملاء وضمان ولائهم للمؤسسة.
- تحسين علاقات المؤسسة مع عناصر البيئة الخارجية.

❖ بالنسبة للمجتمع:

- تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لسيطرة مفاهيم العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص وانتشار ثقافة تنظيمية رائدة على قاعدة المسؤولية الاجتماعية.
 - تحسين نوعية الحياة في المجتمع، كالمساعدة في حل مشاكل البطالة والفقر، وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية، وزيادة المداخل والتعويضات للعاملين وعليه تحسين مستوى المعيشة.
 - تحقيق التفاعل والترابط الإيجابي بين المؤسسة ومؤسسات المجتمع الأهلي.
- ومن خلال هذه النقاط الأساسية تبين لنا الأهمية الكبيرة للمسؤولية الاجتماعية كوسيط أساسي ومهم يربط بين المؤسسة وأفرادها وأفراد المجتمع ككل لأنها تلعب دور مهم في تفاعل كلا من المؤسسة والبيئة التي تعمل بها فبالنسبة للمؤسسة يعود عليها بالفوائد والأرباح وبالنسبة للمؤسسة يكون بالحد من الآفات الاجتماعية الموجودة في المجتمع وتحسين المستوى المعيشي للأفراد ودفع عجلة التنمية بكافة أشكالها ليصبح المجتمع واعيا بماله من واجبات وحقوق.

3-2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

من بين الرواد الباحثين والإداريين الاجتماعيين الذين ركزوا على البعد الاجتماعي للمؤسسات نجد Caroll الذي قدم نموذجا من أكثر النماذج شهرة، حيث يعتمد هذا النموذج في مجال المسؤولية الاجتماعية على أربعة أبعاد أساسية هي¹:

- المسؤولية الاقتصادية: تتضمن فكرة المسؤولية الاقتصادية بالدرجة الأولى هي التركيز على تحقيق الأرباح عبر عن لك بقوله إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة Drucker للمالكين والإدارة والعاملين والمساهمين فيها، "كما أن تتمثل أولا بتحقيق الأرباح الاقتصادية التي تمكنها من تغطية التكاليف المستقبلية لأنها إذا لم تستطع المؤسسة تحقيق هذه الأرباح فإنها لم تتمكن من تلبية أية مسؤوليات اجتماعية أخرى، لهذا فإن المسؤولية الاجتماعية تركز على بعدين اقتصادي واجتماعي ويرى الباحثون أن كلا من البعدين مهم ولا يستطيع أن نركز على واحد ونهمل الآخر بل يجب أن يكونان في توازي مع

¹ فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سبق ذكره، ص 113.

بعض حتى تتحقق المسؤولية الاجتماعية إضافة إلى تحقيق الربح لباقي الأطراف التي تتأثر بقرارات المؤسسة كتقديم منتجات للمستهلكين بأسعار مناسبة ووظائف بأجور عادلة للعاملين، كل ذلك يجب أن يتم في إطار الأنظمة واللوائح النافذة.

■ **المسؤولية القانونية:** هناك من يرى أن المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام وواجب قانوني أي أن المؤسسات عند ممارستها لأنشطتها ووظائفها المختلفة يجب أن تكون متفقة ومتطابقة مع منظومة القوانين والتشريعات النافذة إلى جانب سعي هذه المؤسسات إلى تحقيق أهدافها الربحية.

■ **المسؤولية الأخلاقية:** تتمثل المسؤولية الأخلاقية في ضرورة التزام المؤسسات عند قيامها بوظائفها ومهامها بإتباع الأسس والقواعد التي تتفق مع منظومة القيم والضوابط، العادات والتقاليد واحترام الثقافات الأساسية والفرعية دون إلحاق أي ضرر بالمجتمع ومكوناته.

■ **المسؤولية الاجتماعية:** والمبدأ الأساسي في هذا البعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية هو البحث بشكل دائم عن الأساليب والطرق التي تساعد في تحسين نوعية الحياة للعاملين ولأفراد المجتمع، وذلك من خلال إسهاماتها الطوعية بأموالها وبرامجها لصالح المجتمع وذلك عبر دعم برامج التنمية المحلية، وهذا ما يساهم في ضمان بقاء المؤسسة وازدهارها وتطورها وتحسين صورتها أمام المجتمع.

ومن خلال هذه الأبعاد حسب Carroll نجد أنها أبعاد مترابطة ومتكاملة بحيث لا يجب على المؤسسة أن تركز على بعد وتهمل البعد الآخر مثلاً أن لا تركز على مسؤولياتها الاجتماعية دون أن تكون قد لبت مسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية.

وإذا أردنا فهم هذه الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها Carroll فإننا نجد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل داخل المؤسسة وخارجها مثل حاجات المجتمع، حيث يمثل كل من هذه الأبعاد مطالب أساسية للمجتمع يجب مراعاتها من طرف المؤسسات، في حين يتوقع المجتمع من المؤسسات أن تلعب دوراً أكبر خاصة فيما يخص عناصر البعدين الأخلاقي والخبرة، حيث يعتبر هذا الأخير في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع، والملاحظ أن Carroll وظف هذه الأبعاد بشكل مترابط وهرمي متسلسل ليوضح لنا أن كل بعد من الأبعاد يكمل البعد الآخر أي أن تتوقع من المؤسسات مبادرات خيرة ومسؤولية إذا لم تكن قد قطعت شوطاً في إطار تحملها لمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها¹.

مما سبق نستطيع القول أن المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الاجتماعية.

¹ فيصل محمود الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص 117..

وعليه تجدر الإشارة إلى وجهات النظر حول المصلحة الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وفق هذه المكونات الأربعة من ناحية ومن ناحية أخرى ترتيبها وفق الأهمية التي تعكس مصلحتها فمثلا المالكون يركزون بالدرجة الأولى على البعد الاقتصادي ، في حين يركز الزبائن على البعد الأخلاقي أولا أما العاملين فما يهمهم هو البعد القانوني ، عكس المجتمع المحلي الذي يعطي أهمية كبرى للبعد الخيري من المسؤولية.

2-4- مجالات المسؤولية الاجتماعية ونشاطاتها:

أما بالنسبة لمجالات المسؤولية الاجتماعية ونشاطاتها فقد تعددت واختلفت تبعا لاختلاف التعريفات والمفاهيم وتنوعها من قبل الباحثين ، كما يتغير ويختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية بناء على درجة الضغط والطلب المستمر من قبل العاملين والمستهلكين والمجتمع المحلي والدولة، وتقدم المؤسسة نشاطات خدمية وإنتاجية بصور متعددة ومختلفة سواء للعاملين أو المجتمع المحلي: وتشمل خدمات السكن والتأمين الصحي، التي تشير إلى اهتمام الإدارة بالعاملين وعائلاتهم. كما تقدم المؤسسات خدمات أخرى تتعلق بالمنح الدراسية ودعم النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية.

وهناك من الباحثين من يرى أن نشاطات المسؤولية الاجتماعية أوسع وتشمل حماية البيئة ومنع التلوث، وتقديم المزايا والفوائد والخدمات للعاملين، إضافة إلى ذلك تفاعل المؤسسات مع البيئة المحيطة بها بهدف رعايتها والمحافظة عليها من النواحي المادية والمعنوية وحماية المستهلك. ويشير تقرير جمعية المحاسبين في الو.م.أ إلى تصنيف الأنشطة والأعمال الاجتماعية إلى أربعة مجالات أساسية¹:

■ **مجال الانخراط والتفاعل مع المجتمع المحلي:** ويدل على ذلك الأعمال والأنشطة التي تسعى إلى تحقيق مصلحة المجتمع العام، ويشمل المجال دعم المال والرعاية الصحية وتقديم المواصلات والإسكان العام.....الخ.

■ **مجال القوى البشرية:** ويركز هذا المجال على تحسين القوى العاملة في المؤسسة وتطويرها وخدمتها، ويتضمن ذلك توفير فرص عمل متساوية ، وبرامج تدريبية ملائمة، وسياسات الترقية، والمحافظة على استقرار العاملين وتوفير بنية عمل وظروف مناسبة.

■ **مجال الموارد المادية والمساهمات البيئية:** ويشمل الجوانب التي تعمل على الاهتمام بالموارد الطبيعية والمادية وحماية البيئة من التلوث المائي أو الهوائي والضوضائي مع ضرورة استخدام الموارد الطبيعية بصورة اقتصادية أخلاقية.

¹ ضرار نضال الحواري، مرجع سبق ذكره ، ص 138.

■ مجال المساهمات الخدمية والإنتاجية: ويدل ذلك على قيام المؤسسة بالنشاطات التي تسعى لتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها وسلعها والاستجابة لشكاوي المستفيدين وتحسين جودة المنتج وصدق المعلومات من خلال برامج توعية وإعلامية للمنتج.

ومن العرض السابق لمختلف المجالات والأنشطة للمسؤولية الاجتماعية تبين لنا أن مفهومها مفهوم متعدد الجوانب والأبعاد هناك من يركز على الجانب الأخلاقي والأدبي، أو الجانب القانوني أو الجانب الاقتصادي كوسيلة لتحقيق الأهداف المرسومة إضافة إلى دعم القبول الاجتماعي، كما تبين أن أهم المجالات والنشاطات ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية هي التي تعطي المجتمع المحلي، والمستفيدين، والعاملين وعائلاتهم أحيانا والبيئة، والمستثمرين وغيرها.

2-5- معايير لقياس المسؤولية الاجتماعية:

لا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين والدارسين حول منظومة المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها وإتباعها لقياس درجات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات، لكن أغلبية الباحثين يؤكدون على ضرورة اعتماد المؤشرات التالية والتي تمثلت في 4 مؤشرات أساسية وهي¹:

■ مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويكون ذلك من خلال درجة التزام المؤسسات بتوفير الظروف والشروط الصحية للعاملين في بنية العمل الداخلية، "مع مراعاة لمسائل أخلاقيات العمل كالعدالة والمساواة وتكافؤ الفرص والاهتمام باحتياجات العاملين ومتطلباتهم، إضافة إلى قيام الإدارة بمساعدة العاملين على تخطيط مساهمهم الوظيفي وتطويره، وتوفير الشروط الملائمة لتحقيق العاملين ذواتهم ويركز هنا هذا المؤشر أن المؤسسة لا تركز إلا على الأجر الأساسي الذي تقدمه للعاملين، بل هنا يجب التركيز والاهتمام بخلق كافة العوامل اللازمة لتعميق الولاء والانتماء للعاملين كإهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة عملهم.

■ مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: وهنا تقوم المؤسسة بمعايير البيئة وحمايتها من خلال معالجة النفايات بكافة أشكالها واستخدام أعمال التنقية بالنسبة للمؤسسات الصناعية التي تنبعث منها الأدخنة والغازات الضارة بالصحة العامة والبيئة. وهي نقطة أساسية ومهمة حتى تحافظ المؤسسة على البيئة المحيطة بها والتي تعمل فيها حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والتي جاءت من نشاطها الصناعي وقد تشمل أبعد من ذلك كتلوث الهواء والمياه والمزروعات وغيرها.

■ مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويكون من خلال درجة إسهام المؤسسات في التنمية الاجتماعية والمستدامة من خلال الترشيد في المشاركة والإسهام الفاعل في برامج الرعاية الصحية والتعليمية

¹ محمد حسن الهواس، مبادئ أخلاقيات الأعمال المعاصرة، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 2017، ص146.

ومكافحة الفقر والبطالة من خلال المساهمات للمؤسسات الثقافية والرياضية والخيرية ومشاريع التوعية الاجتماعية.

■ مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: تفاعل المؤسسات بطريقة إيجابية مع قضايا البحوث العلمية بمختلف أشكالها بما يخدم ضمان التقدم والازدهار ، وتحقيق التميز في عموم ميادين الحياة ، وذلك من خلال رعاية المبدعين والمبتكرين ، وتأمين البنية المناسبة والمستلزمات الضرورية التي تمكنهم من استثمار المعرفة بشكل فعال. وهنا تراعي المؤسسة في هذا المعيار كافة التكاليف التي تنصب في خدمة المستهلكين من رقابة وجودة الإنتاج، وتكاليف البحث والتطوير والمتابعة وتدريب العاملين وغيرها. إضافة على ما تم ذكره فقد وصفت منظمة المقاييس الدولية معايير عالمية لقياس المسؤولية الاجتماعية، وذلك من وهو بمنزلة وثيقة خلال إطلاق ما يسمى بالمواصفة العالمية القياسية للمسؤولية الاجتماعية تحت مسمى ISO / 26000 يحدد فيها الدليل المرشد الموجه لكافة المؤسسات بخصوص المسؤولية الاجتماعية التي يفترض مراعاتها بموجب هذه الوثيقة وتناولت هذه المواصفة المجالات الأساسية وهي: حقوق العمال وأساليب ممارسة الأعمال، حقوق المستهلك ومتطلبات حمايتها، منظومة حقوق الإنسان، الحفاظ على البيئة ، التنمية المستدامة، المشاركة الاجتماعية وتعد هذه المواصفات وثيقة مهمة ومحفزة للمؤسسات من أجل الوصول لزيادة مستوى مسؤولياتها ونجاحها داخل المجتمع.

المحور التاسع:

اتجاهات حديثة في الإدارة:

إدارة المعرفة

تمهيد:

إن المنظمات المعاصرة التي تعتمد في إدارتها على المعرفة نجدها قادرة على اكتساب ميزة تنافسية من أجل البقاء والاستمرار، فتستخدم المعرفة في مجالات مختلفة، ولهذا فإن المنظمات التي تقوم إدارتها بلا معرفة أو تعيش على أرصدها المعرفية القديمة دون تطويرها تنهار قدرتها التنافسية وتفقد ميزتها وسيطرتها أمام منافسيها. نظرا لطبيعة موضوع إدارة المعرفة ومحاولة منا للوصول إلى كافة تطلعاته، كان لزاما علينا التطرق إلى تطور إدارة المعرفة ومفهومها وكافة الجوانب المتعلقة بها.

1- ماهية إدارة المعرفة:

سنحاول في هذا المجال أن نقدم الخلفية النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة من حيث أهم المعارف التي تبرز مفهومها وأهميتها ومسؤوليتها في منظمات الأعمال المعاصرة.

1-1- تعريف إدارة المعرفة:

كانت التعاريف لإدارة المعرفة كثيرة رغم تشابه معظمها ولكن الإكثار منها كان طريقة جيدة لتوسيع المدارك للاستيعاب الأفضل لمعنى هذا النوع من الإدارة وفيما يلي مجموعة تعاريف لعدة متخصصين:¹

- هي عملية تجميع ، خلق ، رصد ، تنظيم ، واستعمال الأصول الفكرية للمؤسسة.
- كما تعرف على أنها إنتاج نشاط وعمل العقل الإنساني حيث يطلق عليها برأس المال الفكري.
- في حين هناك من عرفها بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.
- أما Scott فيعرفها بأنها تجميع منظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين الأداء والارتقاء على المستويات أعلى من الانجاز سواء بالنسبة لانجازات المنظمة. ذاتها في فترة سابقة أو قياسا إلى انجازات المنافسين.²

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. مما سبق ذكره يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة في:

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² محمود أحمد فياض، مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار صفاء للنشر، الأردن، 2017، ص 118.

- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جليهم 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 التي تقدمها المنظمة للأفراد أو الإسهام بذلك.

2-1- أهمية إدارة المعرفة:

- تلعب إدارة المعرفة دورا هاما في منظمات الأعمال حاليا، خاصة ونحن في ظل اقتصاد يعتمد وبشكل كلي على المعرفة وبالتالي بات ضروريا وجود هذه الإدارة بمختلف المنظمات، وتبرز أهميتها في¹:
- ✓ تساعد على تخفيض التكاليف وزيادة موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة .
 - ✓ زيادة معدل الاحتفاظ بالعاملين بإدراك وفهم قيمة معرفة وخبرات العاملين وتشجيعهم ومكافاتهم
 - ✓ 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 إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.
 - ✓ تحسين خدمة العملاء عن طريق انسيابية العمل وسرعة وقت الاستجابة وتحسين جودة الخدمات والمنتجات و إشباع 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 غدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمله لتوضع في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها.

3-1- مسؤولية إدارة المعرفة:

- إن الموظف المسؤول عن المعرفة هو العامل الرئيسي لنجاح إدارة المعرفة لما له من دور فعال، إذ يجب أن يمتلك مجموعة من الصفات والمميزات التي تميزه عن باقي الأفراد، نذكر منها:
- ✓ القدرة على الإقناع.
 - ✓ القدرة على التواصل مع الآخرين.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص138.

✓ القدرة على اختراق تكنولوجيا الإلحاح معلومات.

✓ استشارة الآخرين عند الحاجة.

✓ القدرة على الإبداع الأفكار الجديدة وتطوير أفكار الآخرين .

كما يجب الأخذ في الاعتبار أن مدير المعرفة جزء لا يتجزأ من تكنولوجيا المعلومات التدريب والموارد البشرية، ومع ذلك فإن لكل هذه الأقسام مهام مختلفة عن موظف المعرفة الذي أصبح واقعاً داخل المجموعة يبحث عن رؤى وهذا ما يجعل موظف المعرفة معتمد على مدير المعلومات ومدير التدريب ومدير الموارد البشرية وهذا الاعتماد قد يكون مثمراً في بعض الأحيان وقد لا يكون مثمراً. ويمكن وضع مسؤول المعرفة في أي من الأماكن التالية¹:

■ مكتب مستقل مع مدير المعلومات.

■ مع موظفي التدريب.

■ مع الموارد البشرية.

ومن جانب آخر فإن دمج مسؤول المعرفة مع الإدارات السابقة لا يجعله يأخذ فرصته في الوجود ففي الاجتماعات الخاصة بالمديرين يجلس المدير المعني فقط دون مسؤول المعرفة، فيفقد بذلك كثير من موارده، فإذا كان دعم الإدارة التي الذي دمج فيها يعد ذلك من عوامل نجاحه فإنه في المقابل يفقد مزايا كثيرة، كما أن وضع مسؤول المعرفة في أي قسم من الأقسام التي ذكرناها ضمناً أن إدارة المعرفة جزء من العمل التقليدي وأنها ليست على درجة من الأهمية تحتم وجودها مستقلة.

4-1 - عناصر إدارة المعرفة:

تتلخص عناصر إدارة المعرفة في:²

- المعلومات: المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسابقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.
- البيانات: البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسابقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها ووضعها في إطار واضح للمتلقي.
- القدرات: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها. وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل المعلومات والتصرف بناء على ما يتوفر من معلومات.

¹ شوقي ناجي جواد، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر، الأردن، 2015، ص126.

² محمود أحمد فياض، مرجع سبق ذكره، ص118.

- **الاتجاهات:** هي التي تدفع الأفراد للربحية في التفكير والتحليل والتصرف لذا، تشكل الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

1-5- الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة:

ويمكن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة فيما يلي¹:

- **إدارة المعلومات:** تعمل على تأمين المداخل التي تتضمن الوصول إلى المعلومات وحفظها وسريتها ونقلها وتخزينها واسترجاعها وتضمن استخدام أدوات أكثر كفاءة وتتفاعل 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 استخدامها والمشاركة فيها وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات.
- **للاستفادة من المعلومات واسترجاعها، وإدارة المعرفة تساعد المنظمة في امتلاك رؤية دقيقة وفهم واضح من واقع خبرات 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 المنظم.**

2- عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تتأثر بمجموعة من العوامل التي تؤثر في تطورها وهو ما يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات التنظيمية في عدة مداخل مفسرة لإدارة المعرفة نوضح ذلك كما يلي²:

1-2- العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة:

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

- **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.**
- **تزايد القدرات التكنولوجية مما أدى إلى ظهور مداخل جديدة في إدارة المعرفة.**
- **فهم الوظائف المعرفية حيث يلعب الأفراد دوراً مهماً في ذلك.**

¹ مصطفى محمود أبوبكر، إدارة المعرفة عند المدير المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2017، ص 115

² شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، ص 127.

2-2- 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 مايلي:¹
- 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 على مسؤوليتهم القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، إضافة إلى القيام بالبرمجيات، اللازمة ذات العلاقة.
 - الهياكل التنظيمية: مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. بالتالي 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 تفلطحاً.
 - ✓ 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 نمط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى 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: وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد Facilitators أو مسهلون Coordinator يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث Coaches. أو مدربون 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 وتنميتها، كلما لزم الأمر.

¹ هاني خلف الطراونة، إدارة المعرفة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر، الأردن، 2014، ص118.

تكنولوجيا المعلومات :توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات وبرنامج تصفح Browsers، لإدارة المعرفة مثل:شبكة المعلومات ، والشبكة الداخلية Internet وبرنامج Software، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات.ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها .ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبحت وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة.

3-2- مداخل إدارة المعرفة:

وتتمثل أهم المداخل العلمية المفسرة لعمليات إدارة المعرفة في¹:

أ- مدخل مركزية ولا مركزية المعرفة:

إن مدخل مركزية المعرفة هو المدخل أعلى – أسفل، حيث أن المؤسسات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات وقواعد وممارسات قياسية، هي مؤسسات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة، وإذا كانت المؤسسات الهرمية تركز على المعلومات الأعمق والأهم وغير الروتينية في القمة، والمعلومات الأكثر سطحية وأقل أهمية وأكثر روتينية في الأدنى، فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها إلى قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الدنيا. لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا وعلى تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياسية أبسط فهما واستخداما من قبل المستويات الدنيا وهذا ما يعطي الأولوية للقواعد والإجراءات القياسية في إدارة وتنظيم واستخدام المعرفة على حساب إدارة الأفراد.

وخلافه مدخل لا مركزية المعرفة وهو مدخل أدنى – أعلى، وفي هذا المدخل يتم التعويل على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في أعمالهم ووظائفهم في سياق فريد حسب كل حالة وكل مهمة، ويتم اعتماد هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وعلى التنظيم المرن أكثر مما تركز على التنظيم المحكم. وفيه أيضا لا يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية قابلة للاستخدام العام والواسع (كالمدخل السابق) وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام جديدة.

¹ مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص130.

ب- مدخل بيانات إستراتيجية المعرفة:

إن إدارة المعرفة هرمية وتندرج من البيانات معلومات معرفة ولقد قدم المختصون هذه الهرمية بأشكال مختلفة تندرج من البيانات إلى المستوى الأعلى. وقد قدم بارابا هيكل نموذجاً يتضمن خمس مستويات متصاعدة تندرج من البيانات إلى الحكمة وهي¹:

- ✓ البيانات : وهي المادة الخام للمعرفة.
- ✓ المعلومات : وهي البيانات المعالجة.
- ✓ الذكاء : وهو المعلومات والاستدلال.
- ✓ المعرفة : وهي الذكاء والمصادقية.
- ✓ الحكمة : وهي المعرفة والتوليف أو التركيب.

4-2- استراتيجيات إدارة المعرفة:

تعمل هذه الاستراتيجيات على تحقيق رافعة المعرفة من خلال التعلم والتقاسم وتحقيق التميز التنافسي من خلال الابتكار وإن شاء المعرفة الجديدة:

■ **مدخل الرافعة:** البنية التحتية للشركات القائمة على هذا المدخل تتمثل في الوثائق، قواعد ومستودع البيانات، شبكة الحاسوب في الشركة، برمجيات التطبيق المناسبة ومجموعة الروتينيات المعرفية ويقوم على المعرفة المرمزة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. يتميز ب:

- ✓ قدرة تكنولوجيا المعلومات الفائقة على جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة.
- ✓ التشبيك الفائق القائم على الحاسوب و التشارك الشبكي .
- ✓ برمجيات التطبيق واستخدمت في الشركات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية والمحاسبية في السابق.

✓ في مدخل الرافعة حجم المعلومات ومجموع الإجراءات للاستفادة منه تتزايد إلا أن المضمون لا يتطور.

■ **مدخل التوليفة:** عمل على توظيف المعرفة المتاحة من أجل إيجاد توليفات وخدمات . واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو مجالات أخرى. وهو الحالة الوسيطة بين الرافعة والابتكار حيث أن الرافعة قائم على الوثائق وقواعد البيانات، أما الابتكار فهو قائم على الأفراد وإنشاء المعرفة الجديدة. وهو مدخل للتحسين و إدخال التعديلات الجزئية الصغيرة للاستجابة لبعض الحاجات التي تتميز بقدر من القياسية في استخدامات غير التي استخدمت سابقاً، أو خارج مجال صناعتها. أي هو مدخل يركز على

¹ حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ إدارة المعرفة الحديثة، دار ابن العربي، بغداد، العراق، 2016، ص142.

نفس المعرفة من اجل استخدام جديد إلى مجال آخر خارج الشركة أو استخدام المعرفة المستخلصة من مصادر خارجية وتوظيفها داخل الشركة أو الاستجابة لحاجات شريحة معينة من الزبائن.

المحور العاشر:

اتجاهات حديثة في الإدارة:

إدارة الإبداع والابتكار

تمهيد:

يشكل الإبداع والابتكار التنظيمي الدافع الذي يحث على تفعيل قدرات المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد بشكل مستمر، فيتولد من خلال ذلك ميزات تنافسية مستدامة وإن جهود الإبداع والابتكار تتجسد بتوجيه برامج وعمليات المنظمة كي تصبح أكثر قرباً من متطلبات السوق والزبائن على اختلاف فئاتهم وتنفق المنظمات اليوم الكثير في مجالات البحث والتطوير والإعداد والتدريب كي تساهم مجتمعة في خلق أفكار تحقق تحسناً في عمليات المنظمة.

لذلك ينبغي على كافة منظمات الأعمال التي تسعى للتطور والتقدم إن تتبنى سياسة تشجيع الإبداع والابتكار وتهتم بالمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم وهكذا فإن نجاح مؤسسة يتوقف على مدى استجابة العنصر البشري في الإدارة وقدرته على زيادة الإنتاجية.

1- الإبداع التنظيمي:

يعتبر الإبداع التنظيمي من المفاهيم الإدارية المعاصرة من حيث آليات تطبيقه في منظمات الأعمال المعاصرة التي تتبنى هذا المفهوم لتحقيق التميز وتحسين تنافسيتها في قطاع الأعمال الذي تنشط فيه مقارنة بباقي المنافسين والتكيف مع تغيرات بيئة أعمالها. سنوضح ذلك في هذا المجال.

1-1 تعريف الإبداع التنظيمي:

قدم الباحثون في هذا المجال العديد من التعاريف للإبداع التنظيمي نذكر منها ما يلي:

- عرفه (smith) و (galton) على أنه: عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه عملية مفيدة يتم من خلالها إيجاد علاقات بين تغيرات لم يتم التطرق لها.¹
- وقد عرفه (schermerhorn 1996) بأنه القدرة على تقديم إجابات فريدة ومميزة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.²
- كما عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب و التطوير بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طلاق جديدة و مفيدة³
- وأشار الباحث (daftnoe,2001) إلى أنه القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة أي أنه تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المحركة وتستجيب للفرص في المنظمة.⁴

¹ عبد الباري إبراهيم درة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص13

² محفوظ احمد جودة، إدارة الإبداع في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص17.

³ عبد الله حسين جوهر، استراتيجيات الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2011، ص13 :

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص15.

2-1- خصائص الإبداع التنظيمي:

- يتميز الإبداع التنظيمي بعدة خصائص تميزه عن باقي العمليات الإدارية نين أهمها فيما يلي:¹
- الإبداع يعني التمايز: هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين و غيرهم.
- الإبداع يمثل الجديد: أي الإتيان بالجديد كميًا أو جزئيًا في مقابل الحالة القائمة.
- الإبداع هو التوليفة الجديدة: هو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في المجال نفسه.
- الإبداع هو المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة و المنتج و السوق عن الآخرين.
- الإبداع هو القدرة اكتشاف الفرص: هو رؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فاعل ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن.

3-1- أنواع الإبداع التنظيمي:

- يفرق الإبداع التنظيمي لعدة أنواع مختلفة يتميز كل منها بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:
- الإبداع الإختراقي: وهذا يركز على ضرورة توفر عنصر المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة و الخروج بشيء جديد.
- الإبداع التجديدي: تصميم شيء جديد سواء أكانت سمعة أو خدمة جيدة أو مفهوما نظريا جديدا.
- الإبداع التعبيري: ويقتصر على الأدب والفن.
- الإبداع الانبثاقي: أي العمل على تصور مبدأ جديد و فتح آفاق جديدة لم تعرف من قبل.
- الإبداع الإنتاجي: وهو إنتاج أعمال جديدة وبأساليب متطورة غير مأخوذة عن الآخرين.

4-1 - مستويات الإبداع التنظيمي:

- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد و من سمات الشخص المبدع: الطموح. المخاطرة. المعرفة. القدرة والتحليل. التعلم الذكاء. المرونة الشخصية.
- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة و إبداع الجماعة أكبر من مجموع الفردي لإبداع أفرادها من سمات الجماعة المبدعة تكون مختلفة من حيث الجنس. تكون شديدة التنوع. متماسكة أكثر و منسجمة. تكون حديثة التكوين.

¹ عقبه كامل الرضا ، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مكتبة العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2014، ص37

- الإبداع على مستوى المنظمة: يتم التوصل إليه عن طريق الجيد التعاوني لأعضاء المنظمة جميعهم والمنظمات المبدعة تتميز بالإتصال القوي مع حاجات المستهلكين. البساطة وعدم التعقيد. تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل. الإنتاجية. الالتزام بالمهارة الأصلية.

1-5- المبادئ الأساسية للإبداع:

قام بيتر دراكر بوضع مبادئ و أطلق على هذه الممارسات The Do's كما حدد ممارسات يجب على المنظمة اجتنابها و أطلق عليها . The Dont's الممارسات التي يجب القيام بها¹:

- الإحساس بوجود المشكلة: العمل على تحديدها ومعرفة أسبابها ومحاولة اكتشاف العلاقة بين متغيراتها. حيث أن الإبداع ألهدفي المنظم يبدأ بتحميل الفرص
- المرونة : يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة بل يجب دراسة المشكلات وتحديد الرؤية ونظر من عدة جوانب.
- القدرة على التفكير: توفر القدرات الإبداعية والعمل على حمايتها إذ يجب أن يكون بسيطاً و مركزاً نحو حاجة محددة.
- التعاون: التعاون بين الأفراد والثقة ومحاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.
- الانتماء: للمنظمة و المحافظة عليها عادة يبدأ صغيراً.
- توفر المهارات: تعمل المنظمة على توفير مقومات الإبداع لدى العاملين من حيث التنوع و محاولة عمل عدة أشياء في وقت نفسه.

2- الابتكار في منظمات الأعمال:

تفرض بيئة الأعمال المتغيرة حاجة دائمة للتطوير والابتكار، الأمر الذي دفع المؤسسات الساعية للتكيف إلى اعتماد أنماط تنظيمية تنسم بالمرونة والفاعلية، تستوعب الابتكار، والذي أصبح اليوم نشاطاً معولماً وتنافسياً، يحتاج إلى الاستثمار في استخدام مواهب الأفراد وطاقاتهم الفكرية الكامنة في تطوير المنتجات (سلع/خدمات) والعمليات ونماذج العمل. هذا، وأوضحت أحدث المقاربات النظرية، أن عملية الابتكار داخل النسق التنظيمي والسياق الاجتماعي يتم تعزيزها من خلال التفاعل والمشاركة بين الأفراد والأفكار والبيئة الخارجية.

2-1- مفهوم الابتكار:

برزت في الآونة الأخيرة مصطلحات متعددة جديدة ترتبط بالابتكار منها الابتكار المستمر، الابتكار المستوحى من التصميم والابتكار الواقعي اتجهت البحوث الإدارية الحديثة لوصف الابتكارات الموزعة أو

¹ نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، دار عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2016 ، ص 57.

المنشورة على عدة إطراف، وأصبح للابتكار مجالات أخرى صنف ويُنظر إليهم ن خلالها ولعل أبرز مجالين هما السمات التكنولوجية للابتكارات مثل المعرفة ودرجة الابتكار التي تكون أما على المستوى الكلي للتغيرات التكنولوجية أو الجزئي على مستوى المنتج الجديد..

في البداية لابد من معرفة الابتكار بصفة عامة والذي يعني قدرة عقلية يحاول الإنسان فيها أن ينتج فكرة أو وسيلة أو طريقة لم تكن موجودة من قبل، او تطوير رئيسي لها بما يحقق نفعا للمجتمع. أما من منظور المؤسسة فالابتكار يبدأ من الأفكار المبتكرة إلى عملية التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة ضمن المؤسسة قد يكون من قبل فرد او مجموعة من العاملين.¹

ومما يميز الابتكار المفتوح أنه يسعى إلى تغيير النظرة إلى المؤسسات الصناعية باعتبارها الفاعل الوحيد في تحقيق الابتكار، وأن المعرفة التي تنتجها الجامعات تتكامل مع الفاعلين الآخرين المؤثرين في تعزيز الابتكار على المستوى الوطني؛ لذا ينبغي على الشركات استثمار المعرفة التي تقدمها البحوث الجامعية في تطوير خبرتها البحثية الداخلية وبناء شبكات تعاونية مع العملاء والباحثين

2-2- خصائص الابتكار في منظمات الأعمال:

تتميز العملية الابتكارية بعدة خصائص يمكن إجمالها في النقاط التالية:²

- الابتكار قابل للتنمية إذا توافرت الظروف الملائمة والمناخ المناسب داخل الأسرة وفي المدرسة والمجتمع، وإذا أمكن إزالة معوقات التنمية، سواء أكانت معوقات مجتمعية أم خاصة بالفرد ذاته.
- يظهر الإبداع والابتكار في جميع جوانب حياة الإنسان المادية والمعنوية، والأدبية والفكرية، والاجتماعية والنفسية، كما يظهر في حل المشكلات بطرق وأساليب جديدة غير مألوقة.
- إن الابتكار ظاهرة معقدة، أو جملة معقدة من الظواهر، ذات وجوه أو إبعاد متعددة، فقد ينظر إليه على أنه استعداد أو قدرة على إنتاج شيء جديد ذي قيمة، أو عملية يتحقق الناتج من خلالها، أو حل لمشكلة جديدة، أو مجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة للفرد والجماعة.
- الظاهرة الابتكارية موجودة منذ وجد الإنسان على وجه الأرض، فقد كان دائما لديه الرغبة في البحث عن الجديد وحب الاستطلاع والتغيير والتجديد والاستمتاع.
- لدى كل فرد قدرة من الإبداع تختلف عما هو لدى الآخرين، فمن الناس من يتميز بقدرة إبداعية عالية (وهؤلاء قلة)، ومنهم من يتصف بقدرة منخفضة (هؤلاء قلة أيضا)، أما الغالبية فهم متوسط و القدرة الإبداعية .

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، إدارة الإبداع والتطوير، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 68

² نبيل ذنون الصائغ، مرجع سبق ذكره، ص 84.

■ وعليه يعد الابتكار المفتوح مفهوماً جديداً ويتم استخدامه على نطاق واسع لإظهار تطور مفهوم إدارة الابتكار عبر المؤسسات، فضلاً عن أنه يوجد متزايد بأجراء البحوث في موضوع الابتكار المفتوح ليس فقط بهدف توضيح المفهوم على المستوى النظري، ولكن أيضاً بهدف الكشف عن أفضل الاستراتيجيات لتطبيقه عملياً، وانعكاسه على مختلف مؤسسات المجتمع ومن بينها الجامعات والمؤسسات الصناعية.

2-3- دور الابتكار التكنولوجي:

تسعى المؤسسات بمختلف أنشطتها إلى تعزيز مركزها التنافسي من خلال إتباع العديد من الاستراتيجيات التي تكسيها ميزة تنافسية، ولعل الابتكار التكنولوجي أحد الاستراتيجيات المتبعة حيث يكون ذلك على شكل:¹

أ. الابتكار التكنولوجي في المنتج: إذ تقوم المؤسسات بشراء براءة اختراع تخص ابتكار وتصميم منتجات جديدة أو إجراء تحسينات على منتجات موجودة من قبل بحيث يسهل عملية تصنيعها، وذلك مثلاً بتقليل عدد القطع والأجزاء المكونة للمنتج أو تغيير شكله بالطريقة التي تؤدي إلى تخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء، وبالتالي رفع مستوى إنتاجية العامل وكذلك تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة.²³ شرط أن يؤدي المنتج الوظيفة التي أنتج من أجلها على أكمل وجه.

ب. الابتكار التكنولوجي المفتوح في طرق الإنتاج: عندما يتم إستيراد طرق وتقنيات جديدة في عملية الإنتاج، يكون تأثيرها الأساسي على كمية وزمن الإنتاج، حيث تزيد هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من اختصار الوقت والإسراع في عملية الإنتاج وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية قصيرة، وهذه الزيادة في الإنتاج غالباً ما تؤدي إلى التخفيض من التكاليف الثابتة للإنتاج (اقتصاديات الحجم) وبالتالي التخفيض من تكلفة الوحدة المنتجة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة. إذا فالهدف الفعلي والأساسي لعملية الابتكار هو التقليل من التكاليف عن طريق التوجيه الأفضل للعملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

2-4- أبعاد الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال:

على الرغم من الأهمية البالغة التي تأخذها التكنولوجيا كعامل لتنمية وتطوير منظمات الأعمال وبالتالي ضرورة الاهتمام بتسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع والابتكار وكذا الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير إلا أن ذلك يبقى بعيداً كل البعد عن واقع بعض المنظمات.

وقصد تهيئة ظروف تشجيعية لترقية كل محاولات ومشاريع الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال الصناعية لابد من الأخذ بعين الاعتبار بثلاث أبعاد.

¹ عقبة كامل الرضا، مرجع سبق ذكره، ص 92

أ- البعد التسييري والتنظيمي: وذلك من خلال:

- إدماج البعد التكنولوجي كاتجاه رئيسي في المخطط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال والسعي وتنمية مواردها التكنولوجية بتشجيع سياسة إبداعية في المؤسسة.
- وعي منظمات الأعمال بأهمية الإبداع كعامل جوهري في تطوير مواردها التكنولوجية.
- اعتبار البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي كأنشطة جوهريّة في منظمات الأعمال لأنها مصدر إنتاج وتطبيق المعارف العلمية والتقنية، ومحرك للاستثمار والإنتاج، لهذا يجب أن تخطى بالتسيير الفعال والجدي.
- بعد أن تهتم منظمات الأعمال بأهمية وضرورة وظيفة البحث والتطوير، فإنها تهتم بإعطائها المرتبة التي تستحقها في الهيكل التنظيمي تجعله أكثر مرونة ليتماشى مع مشاريع الإبداع التكنولوجي.

ب- البعد الثاني: الاهتمام بالعنصر البشري: من خلال:

- تنمية روح الإبداع لدى الأفراد وغرس حب التغيير التكنولوجي داخل منظمات الأعمال.
- تشجيع كل الأفكار والاقتراحات مهما كان مصدرها في منظمات الأعمال.
- توفر المسيرين على ثقافة تكنولوجية واسعة، مما يساعد على إدارة وقيادة جهود منظمات الأعمال وإمكانياتها الواسعة.
- تشجيع علاقات التبادل الرسمية أو غير الرسمية للباحثين التابعين لمنظمات الأعمال وباقي الباحثين حتى من خارج منظمات الأعمال فمثل هذه اللقاءات تساعد على تبادل المعلومات والأفكار.
- تشجيع القائمين على وظيفة البحث والتطوير في منظمات الأعمال بأهميتهم وذلك بإدماجهم في عملية اتخاذ القرارات وتحفيزهم ماديا ومعنويا.

ج- البعد الثالث: الاهتمام بنظام المعلومات: من خلال:

- تبادل المعلومات خارجيا: بين المؤسسة ومراكز البحث العلمي والتكنولوجي من جهة وبين منظمات الأعمال الأخرى.
- تبادل المعلومات داخليا: بين وظائف البحث والتطوير/ التسويق/ الإنتاج/ مما يشجع فرص الإبداع.

2-5- مزاي الابتكار التنظيمي:

يطرح الابتكار المفتوح أمام المؤسسات مجموعة من المزايا يمكن ذكرها في ما يلي:¹

- أ. تستفيد المؤسسات الابتكارية من المشاركة المبكرة في التقنيات الجديدة أو الفرص التجارية حيث يسمح الابتكار المفتوح للمنظمات الابتكارية باستشعار التطورات في مجموعة واسعة من الاختراعات المطورة خارجيا من خلال شراء حصص الأقلية في المنظمات الناشئة (لتقنية العالية)، أو المشاركة في

¹ خالد محمود الغالبي: الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 95

صناديق رأس المال الاستثماري، أو عن طريق توفير استثمارات تعليمية في مشاريع واعدة في الجامعات أو مختبرات الأبحاث. وتتميز هذه الإستراتيجية في أن المنظمات تتعلم في وقت مبكر لتقنيات الجديدة، كما يسمح الابتكار للمنظمات بفحص نطاقا واسع من التقنيات المتاحة أو تطورات السوق الجديدة بدلاً كتابة الخيارات على المشاريع الداخلية وحدها.

ب. القدرة على الوصول إلى نطاق أوسع من التقنيات وفرص السوق وهذا ماله قيمة مالية لأنه قد تكون هناك فرص أكثر تنوعا، وبعضها قد لا يرتبط بالفرص المتصورة داخلياً، والنتيجة تكون واضحة من حيث ارتفاع العائد، وانخفاض التكاليف وتمكين منظمة الابتكار من بناء محفظة من المشاريع التي ستكون أكثر مقاومة للمشاكل في العمل.

ج. تتيح ممارسات الابتكار منظمات الأعمال مرونة أكبر في استكشاف الإمكانات التجارية للتكنولوجيا في الخارج، كما أن القدرة على تأخير الاستثمار في نشاط الابتكار الداخلي تمكن منظمات الأعمال من النظر في مجموعة أوسع من خيارات الدخول في البداية، كما تديم المزيد من الطرق لتطوير فرص النمو من التكنولوجيا.

2-6- سبلات الابتكار التنظيمي:

- إن تنفيذ نموذج للابتكار التنظيمي يرتبط بطبيعة وبعدد من المخاطر والتحديات، بما في ذلك:¹
- إمكانية الكشف عن معلومات غير مفيدة للمشاركة.
 - إمكانية أن تفقد منظمات الأعمال المضيفة ميزتها التنافسية نتيجة الكشف عن الملكية الفكرية.
 - زيادة تعقيد التحكم في الابتكار وتنظيم كيفية تأثير المساهمين على منظمات الأعمال.
 - وضع وسيلة لتحديد الابتكار التنظيمي ودمجه بشكل صحيح.
 - إعادة تنظيم استراتيجيات الابتكار بحيث تمتد إلى ما وراء الشركة من أجل زيادة العائد من الابتكار التنظيمي إلى أقصى حد.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص152

المحور الحادي عشر:

إدارة الأعمال

الدولية

تمهيد:

لقد ظهرت إدارة الأعمال الدولية كعامل أساسي في قيام الشركات الدولية التي تمارس نشاطها الاستثماري خارج حدودها الجغرافية، وصارت تشكل علما في حدّ ذاته لما له من أفاق واسعة، وقد استدعى ذلك أن ينظر إليها كمادة أكاديمية مستقلة تؤطر لنظريات ومفاهيم وآراء تربط بين الاقتصاد والسياسة والثقافة بين مختلف الدول.

إن تبني الشركات إستراتيجية الخروج من البيئة المحلية إلى البيئة الدولية، يضعها أمام تحديات ومشاكل عديدة ومعقدة مرتبطة بتباينات ظروف البيئة الخارجية سواء كانت قانونية، اقتصادية، سياسية، اجتماعية، ثقافية أو دينية، والتي تؤثر بدورها في نجاح أو فشل هذه الشركات. لا سيما أن ظروف البيئة الخارجية تتسم بالتغير السريع أو التدريجي، الفجائي أو المتوقع، نظرا للتغيرات الكبيرة التي تحصل في مجالات التكاليف والأسعار والمنافسة الداخلية والخارجية، أسعار الصرف والفائدة والعوائد والتدفقات النقدية... الخ؛ وهذا ما يجعل بيئة منظمات الأعمال خطرة.

1- ماهية إدارة الأعمال الدولية:

لقد أصبح موضوع إدارة الأعمال الدولية، لما له من أهمية بالغة لدى صانعي السياسات ومتخذي القرارات والأكاديميين، من أهم المواضيع التي انشقت قضايا التجارة الدولية وقضايا الاستثمار الدولي، والنظريات الحاكمة لهذا النوع من الاستثمار، وأساليب غزو الأسواق الدولية والأشكال البديلة للاستثمارات الأجنبية، وتداول نشاطات المنظمات الكبرى الدولية في تلك الأسواق وتنظيم وتوجيه أطراف وجوانب الاستثمار، بالإضافة إلى نقل التكنولوجيا إلى دول العالم النامية.

1-1- مفهوم إدارة الأعمال الدولية:

تعتبر إدارة الأعمال الدولية مجال دراسة حديث نسبيا ويزداد الاهتمام بها مع زيادة دور وأهمية الأعمال الدولية من تجارة واستثمار مباشر وغير مباشر وتراخيص وغيره. وهي تعرف كما يلي:

- تعرف الأعمال الدولية بأنها كل الأعمال الخاصة أو العامة والتي تهتم المعاملات الدولية على مستوى دولتين أو أكثر. وقد عرفها شيفا رامو Ramu Shiva أي أنها أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر.¹
- عرف دونالد بول وواندل H. Wendel, Ball Donald إدارة الأعمال الدولية بأنها إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود القومية، وفي ذات السياق عرفها زينوات وآخرون Zenoata بأنها تلك التي تتضمن العمليات والأنشطة التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة لتحقيق أهداف أفراد ومنظمات.²

¹ سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص. 12

² فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2016، ص 18

- كما يمكن تعريفها على أنها ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من إنتاج وتسويق تمويل و أفراد، مع مراعاة الأبعاد البيئية الدولية بني الدول، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة¹.

2-1- خصائص إدارة الأعمال الدولية:

توحي كلمة دولية بأنها أعمال تتعلق بأكثر من دولة، أي أنها أعمال عبر الحدود، لنا فيها مصلحة مشتركة، نود أن نراها تتحقق بالطريقة التي تخدم أهداف المنشأة التي نعمل فيها أو نديرها. الأعمال الدولية هي إذن: معاملات بين أفراد ومنشآت بين دول مختلفة، هي تجارة أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما، ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى. هذه العلاقة ليست عابرة تنتهي بإكمال المعاملة، أو إنهاء هذه الصفقة، لكنها من وجهة نظر إدارية علاقة تتميز بما يلي:²

- الديمومة: أي أن الأعمال الدولية تستمر لفترة طويلة بين المشتركين في هذه الأعمال (شركات أو دول) ولا يمكن أن يعتبر العمل الدولي الذي يوجد لهدف مؤقت وحل مشكلة عابرة أو طارئة كعمل دولي بالصفة العملية الصحيحة. ففي مجال التجارة أو الاستثمار لا بد أن يكون هناك تواصل في هذه الأنشطة خارج حدود الدولة التي تقيم فيها الشركة الدولية .

- التأثير والتأثر: إن التعامل التجاري على المستوى الدولي يعني أن الشركات الدولية أو الدول تمارس أعمالها التجارية خارج بيئتها المألوفة وتتعامل مع وفي بيئات كثيرة أخرى ومختلفة في شتى الجوانب (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية). لذلك فإنّ هذه الشركات لا بد وأن تؤثر في هذه البيئات التي تمارس فيها نشاطها التجاري الدولي وأن تتأثر بها أيضا.

- التبادل الاقتصادي بين الدول: يتم انتقال السلع والخدمات ورأس المال والأيدي العاملة والتكنولوجيا، بمعنى أنّه يتم تبادل جميع العناصر الإنتاجية. عملية انتقال هذه العناصر الإنتاجية بين الدول يمكن أن تتم من خلال مؤسسات دولية أو هيئات حكومية أو خاصة. في هذا السياق تعتبر الشركات الدولية أهم الوسائل لتبادلها، حيث يتم التبادل عادة على أساس تجاري ربحي.

3-1- أشكال الأعمال الدولية:

تتخذ الأعمال الدولية في الوقت الحالي شكلين رئيسيين، فإما أن تكون هذه الأعمال الدولية في شكل تجارة للسلع أو الخدمات أو عوامل إنتاج، و إما أن تكون في شكل استثمارات أجنبية بنوعها مباشرة أو غير مباشرة.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2015، ص32.

² أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية : منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2014، ص47.

• التجارة الخارجية (الدولية): هي عبارة عن إنتقال السلع والخدمات من الدول الأكثر وفرا لتلك السلع والخدمات إلى الدول التي تشهد عجزا فيها. الفارق بين السلعة والخدمة هو أن السلعة كل شيء مادي ملموس يحقق درجة معينة من الإشباع مثل الملابس والمواد الغذائية، أما الخدمة فهي كل شيء غير مادي وغير ملموس يحقق درجة معينة من الإشباع مثل التعليم والصحة.

• الاستثمارات الأجنبية: في سياق الأعمال الدولية يجب التمييز بين الاستثمار المباشر وغير المباشر لما لهما من أهمية كبيرة نظريا وعمليا. لذلك يجب توضيح هذه المصطلحات أولا لتفادي الالتباس ولتسهيل فهم المواضيع المرتبطة بذلك. عامل التفريق الرئيسي بين الاستثمار المباشر وغير المباشر¹:

أ- الاستثمار الأجنبي المباشر: يتمثل الاستثمار الأجنبي المباشر في " تلك المشروعات التي يقيمها ويملكها ويديرها المستثمر الأجنبي إما بسبب ملكيته الكاملة للمشروع أو اشتراكه في رأسمال المشروع بنصيب يبرر له حق الإدارة وبذلك يكون المستثمر يحضر جلسات الشركة، إضافة إلى كونه يوفر رؤوس الأموال الأجنبية، ويساهم في خفض الفجوة الادخارية وفجوة الصرف الأجنبي التي تعاني منها الدول النامية، فإنه يتسم بمنافع كثيرة أخرى.

ب- الاستثمار الأجنبي غير المباشر: إذا لم يكن يحضر أي حق بالمشاركة في الجلسات أو التصويت عند وضع سياسات الشركة كان للاستثمار الأجنبي غير المباشر أهمية كبيرة منذ أوائل القرن العشرين، بصفة عامة تتأثر تدفقات الاستثمار الأجنبي غير المباشر إلى الدول النامية بالاضطرابات في أسعار الصرف الخارجي وما يرتبط بذلك من مخاطر، وكذلك بمدى استقرار أسواق المال الدولية والمحلية وكذلك بالاستقرار السياسي في الدول النامية.

• الاتفاقيات التعاقدية: هذا النوع من الاتفاقيات الأكثر شيوعا في العلاقات فيما بين منظمات الأعمال الدولية، وتكون درجة المخاطر في هذا النوع محدودة جدا بالنسبة لمنظمات الأعمال الدولية مقارنة بعقود التصدير أو الاستثمار المباشر، وتأخذ الاتفاقيات التعاقدية الأشكال التالية²:

أ- عقود الترخيص Licensing : وتسمى كذلك بعقود الامتياز Franchising هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية (المرخص لها) باستعمال الأصول غير المنظورة (غير الملموسة) التي هي ملك للشركة الأجنبية (مانحة الترخيص) مقابل عمولة وبشروط محددة لفترة معينة مثل (كوكاكولا، مكدونلد). ويتحقق هذا النوع من العقود في المجال الخدمي والسلع ي مع عدم تحمل الشركة الأجنبية (مانحة الترخيص) التبعات القانونية، لأن المرخص له (الشركة المحلية) يقوم بأعمال الإنتاج والتسويق.

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-61

² أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 47-49.

ب- عقود تسليم المفتاح Turn Key: هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية تنفيذ وتطوير مشروع بصفة جزئية أو كلية لشركة محلية عامة أو خاصة بمقابل مادي وبشروط محددة لفترة معينة (مباني، بنى تحتية)، وينفذ هذا النوع من العقود في الدول التي لا تمتلك الأموال والخبرات البشرية ولا المعرفة التكنولوجية.

ج- عقود الإدارة Management Contracts: هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية إدارة وتشغيل مشروع بصفة جزئية أو كلية لشركة محلية عامة أو خاصة بمقابل مادي وبشروط محددة لفترة معينة (فنادق، موانئ، مستشفيات، قطار الأنفاق)، دون أن يحق للشركة الأجنبية التدخل في القرارات الرئيسية كتوزيع الأرباح أو قرارات الاستثمار والتمويل والعمالة، ويتحقق هذا النوع من العقود في المجال الخدمي.

د- عقود التصنيع Manufacturing Contracts: هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتصنيع وإنتاج وتسويق سلع معينة (مجال سلعي وليس خدمي) لشركة أجنبية مقابل عمولة وبشروط محددة لفترة معينة (مواد غذائية، معدات وأدوات).

ذ- عقود الوكالة Agency: هو اتفاق أو عقد قانوني بين طرفين يعطي الحق لشركة محلية (الوكيل) ببيع سلع أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات لشركة أجنبية مقابل عمولة مع احتفاظ الطرف الأول بملكية السلع وبشروط محددة لفترة معينة، ويتحقق هذا النوع من العقود في المجال الخدمي مع عدم تحمل الشركة الأم (الأجنبية) التبعات القانونية.

4-1- مبررات دخول المنظمات في الأعمال الدولية:

هناك مجموعة من الأسباب التي من شأنها أن تجعل المنظمات تشارك في الأعمال الدولية، نذكر منها:¹
أ- التوسع في المبيعات: قد تلجأ معظم المنظمات للرفع من مبيعاتها و من ثم زيادة حجم الأرباح إلى التوجه نحو أسواق عالمية جديدة، وذلك انطلاقاً من أن أرباح كل وحدة من المبيعات تزيد بزيادة حجم المبيعات، حيث تتوزع التكاليف الثابتة على عدد كبير من الوحدات المنتجة مما يساهم في خفض التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة ومن ثم خفض التكلفة الإجمالية للوحدة، إذ أن المنشآت التي تشكل فيها التكاليف الثابتة التشغيلية نسبة عالية من التكاليف الكلية.

ب- الحصول على الموارد: في الكثير من الحالات تلجأ المنشآت إلى أسواق خارجية للحصول على الموارد اللازمة لاستخدامها على المستوى المحلي لانخفاض تكلفتها أو لعدم توفرها على المستوى المحلي. بالإضافة إلى ذلك، قد تتجه هذه المنشآت إلى أسواق خارجية للحصول على تكنولوجيا ورأس المال الأجنبي لنفس الأسباب الأنفة الذكر.

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 68

ج تنوع مصادر المبيعات والتوريد: تبحث كثير من الشركات عن الأسواق الخارجية لتنوع مصادر مبيعاتها ومواردها. وذلك لتجنب التذبذبات المتوقعة في المبيعات، حيث أن انخفاض المبيعات في دولة ما قد يزامن ارتفاع في دولة أخرى، كما أن تنوع مصادر التوريد يقلل من تأرجح الأسعار ويقلل من الاعتماد على دولة واحدة.

د- التوسع التكنولوجي: إن التطور الحاصل في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات زاد من سهولة وسرعة عقد الصفقات التجارية عبر البريد الإلكتروني، كما أن تطور وسائل النقل (الجوي، البحري، البري وبالسكك الحديدية وغيرها) سهل كثيرا تنقل الأشخاص ونقل السلع من منطقة لأخرى.

هـ- عوامل السوق المحلية: إن الاعتماد كليا على السوق المحلي في تصريف المنتجات قد يكتنفه الكثير من المخاطر، فحلول الكساد أو الركود الاقتصادي في السوق المحلي من شأنه أن يؤثر على مبيعات المنشأة ومن ثم تدهور أرباحها، وعليه فوجود عدة أسواق للمنشأة في بلدان عديدة قد يضمن لها التعويض عن انخفاض أرباحها في السوق المحلي.

و- تحرير التجارة الخارجية من القيود: إن انخفاض القيود التي تفرضها الحكومات على حرية التجارة الدولية (قيود جمركية وقيود كمية غير جمركية) ساعدت وبدرجة كبيرة حرية تنقل العمالة ورأس المال والمعرفة والتكنولوجيا بين الدول، كما أن القيود والالتزامات والتوجهات الحكومية تجاه التجارة الدولية يمكن أن تتغير في أي وقت، وهذا ما يجعل من الأعمال الدولية أكثر مخاطرة.

2- ماهية الشركات متعددة الجنسيات:

تعد الشركات المتعددة الجنسيات من محصلات تطور الفكر الرأسمالي، كانت في بدايتها كأداة لتوفير وتحقيق التراكم الرأسمالي أو كما يعرفها أصحاب الفكر التجاري توفير فائض الذهب باعتباره المقياس الأولي لثروة الدولة آنذاك، وأكبر دليل على ذلك ما كانت تقوم به الشركة البريطانية الهندية في القرف السابع عشر، حيث انفردت هذه الشركة بتولي جميع المعاملات التجارية لبريطانيا خارج حدودها الجغرافية مع الهند بغية جلب المعدن النفيس إلى بريطانيا،

2-1- تعريف الشركات متعددة الجنسيات:

بعد ظهور الثورة الصناعية أصبحت هذه الشركات أداة لتحقيق مأرب الدول الصناعية في سعيها للبحث عن المواد الأولية لتشغيل مصانعها وإيجاد منافذ وأسواق جديدة لتصريف سلعها وتحقيق أهدافها وسياساتها الاستعمارية لكنها بقيت شركات وطنية ولا تتسم بطابع الدولية رغم ممارستها لأنشطتها في أقاليم خارج حدودها الوطنية، كما أنها كانت تستمد قوتها وسيطرتها من الدول المنتمية إليها عكس الشركات المتعارف عليها حاليا تلك التي تستمد قوتها من التفوق الاقتصادي والتكنولوجي، وقد تعددت التعاريف الخاصة بالشركات متعددة الجنسية نورد فيما يلي بعضها:

- هي شركات لها العديد من الفروع في الدول وتعمل وفق الإستراتيجية التي تحددها الشركة الأم، ومن ثم فهي شركات ذات إمكانيات مالية ومادية كبيرة تحاول مد نشاطها إلى خارج إقليم الدولة التي توجد فيه 'الدولة الأم'، فتقوم بإنشاء شركات فروع تابعة في دول أخرى، ويكون لها استقلالها القانوني عن الشركة الأم المنشئة لها، حيث تخضع الشركة الوليدة للنظام القانوني السائد في الدولة المضيفة، وتكتسب جنسيتها، لكن يبقى ولاؤها الاقتصادي للشركة الأم التي تباشر عليها الرقابة والسيطرة والتوجيه¹.
- أو هي تلك المنشأة التي تمتلك وسائل الإنتاج وتسيطر عليها وتباشر نشاطها سواء في مجال الإنتاج أو المبيعات أو الخدمات في دولتين أو أكثر، فهي الشركات التي تملك أو تدير أو تمارس بصورة مباشرة أو غير مباشرة نشاطا استثماريا (إنتاج، تسويق، خدمات وغيرها) خارج حدود الدولة الأم.
- الشركة متعددة الجنسيات تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها في دولة أجنبية أو أكثر وهي أي مؤسسة ذات فرع أو شركة منتسبة أو شركة تابعة أجنبية واحدة أو أكثر وتنخرط في الاستثمار في أصول إنتاجية أو مبيعات أو إنتاج أو تشغيل الفروع والتسهيلات الأجنبية.

2-2- خصائص الشركات الجنسية متعددة:

- تتميز الشركات المتعددة الجنسيات أو عبر الوطنية أو عابرة القارات بعدد من السمات والخصائص المتمثلة فيما يلي:²
- **المزايا الإحتكارية:** من أبرز سمات الشركات المتعددة الجنسية تلك المتعلقة بالطبيعة الإحتكارية إذ تميل نحو العمل في ظل أسواق إحتكار القلة حيث يخضع ، (Oligopolistic) لهذه الشركات السوق لسيطرة عدد قليل من المشروعات الكبيرة وهذا الطابع شبه الإحتكاري للسوق الذي تعمل فيه هذه المشروعات يزيد من قوتها الاقتصادية ومن قدرتها على السيطرة.
 - **ضخامة الحجم:** تتميز الشركات متعددة الجنسية بضخامة حجمها، فهي عملاق الصناعة والتجارة والبنوك في العصر الحديث، حيث يقدر قيمة متوسط المبيعات السنوية للشركات الكبرى بمليارات الدولارات، وتقدر ميزانية البحوث والإعلان فيها بمئات الملايين من الدولارات، وتزيد مبيعات بعض الشركات الكبرى مثل جنرال إلكتريك أكسون موبيل، جنرال موتورز، عن الناتج القومي الإجمالي لبعض البلدان، ومن ثم تمتلك هذه الشركات من الإمكانيات ما يمكنها من التأثير في شؤون العالم بأسره، ومن باب أولى في شؤون الدول المضيفة.
 - **زيادة درجة تنوع الأنشطة:** تتميز الشركات متعددة الجنسيات بتنوع أنشطتها وتغلغلها في معظم البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، ومما يؤكد ذلك أن عدد الشركات بلغ بنهاية عام 1995 حوالي

¹ أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص. 124

² فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 132.

40000 شركة أم، ونحو 250000 منتسبة لها، وإذا كانت الدول المتقدمة تستأثر بالرصيد الأكبر من رصيد الاستثمار المباشر الذي تقوم به هذه الشركات، وبصفة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية.

■ **السعي إلى إقامة التحالفات الإستراتيجية:** وذلك فيما بين هذه الشركات وفي إطار تحقيق المصلحة الاقتصادية المشتركة لأعضاء التحالف، وإكسابها قدرات تنافسية وتسويقية أعلى من مثيلاتها التحالفات الإستراتيجية هي نتاج المنافسة العالمية والخصخصة والأسواق المفتوحة، والأنماط الجديدة لتقسيم العمل الدولي وثورة الإتصالات والمعلومات، تتم التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المتشابهة في الصناعات المتماثلة درجة أكبر، قد يأخذ التحالف الإستراتيجي شكل الاندماج، يظهر ذلك بوضوح في مجال البحث والتطوير بما يحتاجه إلى تمويل تضخم وقد يتحول التحالف الإستراتيجي أيضا إلى شركات تابعة مشتركة للشركات متعددة الجنسيات، ومن ناحية أخرى يشمل التحالف الإستراتيجي النشاط الصناعي والنشاط التسويقي، بل وصل التحالف الإستراتيجي في إطار تكامل رؤوس الأموال.

■ **القدرة على تحويل الإنتاج والاستثمار على مستوى العالم:** حيث تكون هذه الشركات ذات نشاط إستثماري واسع حول أنحاء العالم، بالإضافة إلى كونها كيانات اقتصادية عملاقة متنوعة الأنشطة تسودها عمليات التكامل الأفقي والراسي، حيث تسعى باستمرار إلى تكبير مساحة أسواقها، وزيادة إمتدادها وانتشارها الجغرافي، فكل هذه الخصائص أكسبت الشركات متعددة الجنسيات قدرة كبيرة على تحيل الإنتاج وكذلك الاستثمار من دولة إلى أخرى على مستوى العالم.

■ **التطور التكنولوجي والتقنية الحديثة وإمكانيات البحث والتطوير:** تتميز الشركة متعددة الجنسية بإمتلاكها التكنولوجيا الحديثة بسبب إنفاقها الكبير على البحث العلمي والتكنولوجي وتطوير المنتجات، لاسيما وأن ها أصبحت تتحكم وتحتكر أنواع متعددة من التقنية، كما أن 85% من البحوث العلمية تتم من خلال الشركات متعددة الجنسية، وتلعب التكنولوجيا دورا بارزا في نمو دورها وتدعيم قوتها الإحتكارية بفضل تحكمها في التكنولوجيا والتقنيات الحديثة.

■ **الانتشار الجغرافي:** شهدت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية نموا سريعا لأنشطة الشركات متعددة الجنسيات، تتميز هذه الشركات كبر مساحة السوق التي تغطيها وإمتدادها الجغرافي خارج الدولة الأم، بما لها من إمكانيات هائلة في التسويق وفروع وشركات تابعة لها في مختلف أنحاء العالم، ويمتد نشاط الشركات متعددة الجنسيات ليشمل الدول المتقدمة والمتخلفة على حد سواء، فهو لا يقتصر على دولة بالذات دون غيرها، فالطبيعة الدولية تجعلها تستفيد من التباين بين الدول سواء في الثروات الطبيعية أو القوة العاملة أو الموارد الاقتصادي.

2-3- دور الشركات متعددة الجنسيات في تحريك الاستثمارات الأجنبية:

تلعب الشركات متعددة الجنسيات دوراً رئيسياً في التدفق العالمي للاستثمار الأجنبي المباشر حتى أن بعض الكتابات تشير أن الاستثمار الأجنبي المباشر هو استثمارات الشركات متعددة الجنسيات ومن أهم أساليب تدفق هذه الاستثمارات الاندماج والتملك وخاصة في عقد التسعينات من القرن الماضي، إلا أن هذا الاستثمار لا يقتصر على الاندماج والتملك بل يشمل كذلك إنشاء مشاريع جديدة، وبالرغم من أن أكبر عمليات الاندماج ما زالت تقوم بين شركات تابعة ومقيمة في الدول المتقدمة.

وتفضل الدول النامية هذا النوع من الاستثمار كبديل عن الإقراض من المصارف نظراً لكونه يتعدى العامل المالي ليشمل نقل التكنولوجيا وأساليب الإنتاج الحديثة وإدارة ذات كفاءة عالية تقلل من النفقات وترشد الإنفاق وتقضي على الفساد المالي والإداري. تتبع الشركات أسلوب المشاريع الجديدة خاصة عندما تكون تكلفة هذه المشاريع أقل من تكلفة الاندماج أو التملك مع شركات محلية أو حين لا تكون هذه الشركات متوفرة، ويعتمد اختيار أحد الأساليب على خصوصية الشركات متعددة الجنسيات من ناحية وعلى الظروف الاقتصادية والسياسية المتبعة في الدول المضيفة من جهة أخرى¹.

لقد أتضح في إحدى الدراسات التي قامت بتحليل الأساليب التي تتبعها الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية أن هذه الشركات ترغب أكثر في أسلوب الاندماج والتملك كلما كان مستوى التنمية في الدول المضيفة متقدماً، حيث أن أكثر من 60% من التدفق الخارجي للاستثمار الأجنبي المباشر للولايات المتحدة أتجه نحو الدول التي تتمتع بمستوى عالٍ من التنمية.

أما تفضيل الشركة أو المنشأة لإنشاء مصانع أو طاقة إنتاجية فيعود إلى تكلفة عوامل الإنتاج، وكلما كانت التكلفة أقل في الدول المضيفة كلما لجأت الشركة إلى إنشاء مصانع وطاقة إنتاج جديدة، أما في حالة تقارب تكلفة عوامل الإنتاج في دولة المقر والدولة المضيفة، فإن معظم تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر يكون في شكل التملك عبر الحدود إذا توفر هذا الأسلوب أي حالات الخصخصة، أي أنه هناك عاملين يحددان نوع الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تنفذه الشركات متعددة الجنسيات:²

- الأول هو مستوى التنمية الاقتصادية أو التقدم الاقتصادي.
- الثاني هو تكلفة عوامل الإنتاج وبمعنى أصح حجم هذه التكلفة في الدولة الأم والدولة المضيفة.

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 136.

² أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 147.

قائمة المراجع المعتمدة:

- 1- عمر أحمد الطراونة: إدارة الأعمال الإدارية، دار صفاء للنشر، الأردن، 2011،
- 2- ربيعي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة: دار صفاء للنشر، الأردن، 2013.
- 3- رشاد العصار وآخرون: إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2012،
- 4- حسين أحمد الطراونة: العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر، الأردن، 2011،
- 5- خالد محمد حمدان: السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2012،
- 6- بيتر دراكرتر: علي منصور التميمي: إدارة منظمات الأعمال المعاصرة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2013،
- 7- عاطف عبيد مصطفى: تنظيم وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر، الأردن، 2012.
- 8- الشواورة فيصل محمود، ، مبادئ إدارة الأعمال: مفاهيم وتطبيقات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 9- الظاهر إبراهيم نعيم، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 10- العتيبي ضرار: العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2019.
- 11- أبو عريش وسيم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار خالد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016 .
- 12- رشاد العصار وآخرون: إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2012.
- 13- الدوري زكريا وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- 14- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار صفاء للنشر، الأردن، 2017.
- 15- سعد غالب ياسين: مبادئ الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للتوزيع والنشر، الأردن، 2014.
- 16- صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، السعودية، 2018 .
- 17- شوقي ناجي جواد: إدارة الأعمال – المفاهيم والمبادئ-، دار الفكر الجامعي، مصر، 2014.
- 18- شبلي علاوي مسلم، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- 19- صلاح عباس: إدارة المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر، الأردن، 2012..
- 20- عبد السلام أبو قحف: الإدارة العامة، الطبعة الثالثة، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2013.
- 21- عبد العزيز النجار: مبادئ الإدارة - الأسس والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 22- عبوي منير زيد، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة: وظائف المدير، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2007.
- 23- عبد الله صالح الكحيل: التطوير التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 24- سالم محمود الزعبي: إدارة التغيير التنظيمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 25- خضر مصباح الطاهر: إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- 26- بلال خلف الكاربي، إدارة التطوير التنظيمي المعاصر، دار الراشد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2019.
- 27- محمود ماهر النجار، تطوير المنظمات المعاصرة، دار الإشعاع العلمي، بيروت، لبنان، 2013.
- 28- الداروي شتاتحة عائشة: مدخل في التطوير التنظيمي، دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 29- مصطفى كامل المنصور، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 30- علي السلمي، إدارة التغيير في المنظمات المعاصرة، دار صفاء للنشر، الأردن، 2012.
- 31- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أسس ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.
- 32- هالة محمود العتيبي، التنظيم المعاصر للأعمال، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2017،.
- 33- نجم علي العزاوي: إدارة المنظمات المعاصرة، دار النهضة للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- 34- احمد ماهر العقيلي، الاتجاهات الحديثة في التنظيم، مدخل متكامل، دار النهضة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 35- زكريا جهاد اللوزي: إدارة التغيير في المنظمة -التحديات والأسس-، دار وائل للنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر، 2019.
- 36- موسى اللوزي: التنمية الادارية والتطوير التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2015.
- 37- سالم محمود العيدروس، أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2014 .
- 38- محمد بشير الفاتح ، أخلاقيات المهنة في الإسلام، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2017 .
- 39- سعيد علي الغامدي: أخلاق المهنة أصالة إسلامية ورؤية عصرية، الطبعة الثالثة، دار حافظ للنشر، السعودية، 2017.

- 40- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2018.
- 41- محمد الفاتح محمد بشير، أخلاقيات المهنة في منظمات الأعمال، المكتبة العصرية، مصر، 2018.
- 42- جميل احمد توفيق، مدخل لإدارة الأعمال المعاصرة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2017.
- 43- على محمد الصيرفي، الإدارة المعاصرة -فرص وتحديات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 44- محمد محمد منصور، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، دار النهضة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- 45- نبيل الحسني النجار: الإدارة المتقدمة: أفضل الممارسات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، لبنان، 2017.
- 46- ناجي فوزي خشبة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر، الأردن، 2018.
- 47- حيدر شاکر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار ابن العربي، بغداد، العراق، 2014.
- 48- مروان النسور، إدارة المنشآت الصناعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 49- الغالي طاهر محسن، إدريس وائل محمد، اخلاقيات الاعمال- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2019.
- 50- علي الشريف، مبادئ وأخلاقيات الأعمال في اتفاقية بازل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2018.
- 51- فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء، الأردن، 2015.
- 52- فيصل محمود الشواورة، إدارة الأعمال: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
- 53- ضرار نضال الحواري، ، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2017.
- 54- محمد حسن الهواس، مبادئ أخلاقيات الأعمال المعاصرة، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 2017.
- 55- محمود أحمد فياض، مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار صفاء للنشر، الأردن، 2017.
- 56- شوقي ناجي جواد، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر، الأردن، 2015.
- 57- مصطفى محمود أبوبكر، إدارة المعرفة عند المدير المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2017.
- 58- هاني خلف الطراونة، إدارة المعرفة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر، الأردن، 2014.
- 59- حيدر شاکر البرزنجي، مبادئ إدارة المعرفة الحديثة، دار ابن العربي، بغداد، العراق، 2016.
- 60- عبد الباري إبراهيم درة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 61- عبد لله حسين جواهر، استراتيجيات الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2011.
- 62- عقبه كامل الرضا، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، مكتبة العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2014.
- 63- نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، دار عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
- 64- صلاح عبد القادر النعيمي، إدارة الإبداع والتطوير، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 65- خالد محمود الغالي: الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018،.
- 66- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
- 67- فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، الدار الجامعية بالإسكندرية، مصر، 2016.
- 68- عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2015.
- 69- أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية : منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2014.