

مطبوعة دروس في مقياس:مدخل الى إدارة الأعمال

المطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك علوم التسيير

من إعداد الدكتور: مرزوق فاتح

السنة الجامعية:2025/2024

فهرس المحتويات

5	المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال
6	1. نشأة وتطور علم الإدارة:
11	2. أهمية الإدارة ومستوياتها:
13	3. وظائف الإدارة:
15	4. بيئة الأعمال:
21	المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية في إدارة الأعمال
23	01. نشأة المدرسة الكلاسيكية:
24	02. مدرسة الإدارة العلمية:
27	3. مدرسة التقسيمات الإدارية:
28	4. المدرسة البيروقراطية:
30	المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية
31	1. نظرية العلاقات الإنسانية:
33	2. المدرسة السلوكية:
43	المحور الرابع: المدارس الحديثة في الإدارة
45	1. مدرسة النظم (نظرية النظم)
50	2. المدرسة الكمية (مدرسة بحوث العمليات):
51	3. نظرية الإدارة بالاهداف:
53	4. نظرية Z اليابانية:
56	المحور الخامس: النظرية الموقفية
57	1. التعريف بالنظرية الموقفية
57	2. رواد النظرية الموقفية:
58	1.2.2. تطبيقات النظرية الموقفية في إدارة الشركات
60	المحور السادس: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة
62	1. مفهوم إدارة التغيير:
62	2. أسباب التغيير في منظمات الأعمال:
63	3. خصائص إدارة التغيير

63	4. أنواع التغيير في منظمات الأعمال:
64	5. تعريف إدارة الجودة الشاملة:
65	6. العلاقة بين إدارة التغيير والجودة الشاملة في منظمات الأعمال:
68	المحور السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال
70	1. مفهوم أخلاقيات الأعمال:
70	2. مبادئ أخلاقيات الأعمال:
71	3. أهمية أخلاقيات الأعمال للمنظمة:
72	4. أبعاد أخلاقيات الأعمال
72	5. أبرز الاتجاهات الحديثة في أخلاقيات الأعمال:
74	المحور الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
76	1. مفهوم الحوكمة
76	2. المبادئ الأساسية للحوكمة
78	3. خصائص الحوكمة
79	4. أبعاد الحوكمة
81	5. مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات
81	6. أهداف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
82	7. العلاقة التفاعلية بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
84	المحور التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة
85	1. مفهوم المعرفة وإدارتها
86	2. أهمية المعرفة:
86	3. أصناف المعرفة
87	4. أهمية إدارة المعرفة
88	5. عمليات إدارة المعرفة:
90	المحور العاشر: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الابتكار والابداع
91	1. مفهوم الإبداع وخصائصه
92	2. تعريف الابتكار
93	3. الفرق بين الإبداع والابتكار
93	4. تعريف إدارة الإبداع والابتكار

94عوامل تعزيز الإبداع والابتكار في المنظمات
94 تتمثل العوامل الرئيسية التي تعزز عملية الابتكار والابداع لدى منظمات الأعمال فيمايلي:
96	المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية
981. تعريف إدارة الأعمال الدولية:
982. أشكال الأعمال الدولية:
993. أنواع الشركات
1004. الأسباب والمبررات التي تدفع المنظمات للاندماج في الأعمال الدولية
102 قائمة المراجع

المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

تمهيد:

يعد علم الإدارة من العلوم المتجددة والمتطورة التي تلعب دوراً محورياً في تنظيم وتوجيه المؤسسات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. نشأ هذا العلم استجابة لاحتياجات المجتمعات البشرية في تنسيق مواردها البشرية والمادية، حيث كانت العمليات الإدارية في بداياتها غير رسمية في الحضارات القديمة. ومع تطور الزمن، وبالتحديد مع الثورة الصناعية، أصبح علم الإدارة مجالاً أكاديمياً مستقلاً يعتمد على أسس علمية مدروسة تهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. ويتضح هذا التطور من خلال إسهامات شخصيات بارزة مثل فريدريك تايلور وهنري فايول، اللذين ساهما بشكل كبير في صياغة المفاهيم الإدارية الحديثة. وعلى الرغم من اتفاق معظم الباحثين على أن علم الإدارة يتكون من مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف إلى تحسين الكفاءة، يرى البعض أن هذا العلم يتداخل مع الفن في كيفية تطبيق هذه المبادئ بأسلوب إبداعي يتلاءم مع الظروف المتغيرة للمؤسسات. وسنتناول في هذا المحور العناوين الرئيسية التالية: مفهوم علم الإدارة، نشأة وتطور علم الإدارة، الإدارة: علم أم فن؟، علاقة علم الإدارة بباقي العلوم، أهمية الإدارة ومستوياتها، وظائف الإدارة، وبيئة الأعمال.

1. نشأة وتطور علم الإدارة:

1.1. مفهوم علم الإدارة

يتضح من خلال مجموعة التعريفات التي سنتناولها في هذا المحور أن مفهوم الإدارة يتمحور حول رؤية الباحثين للعناصر الأساسية والوظائف الإدارية على أسس عملية. وبهذا، ينظر كل باحث إلى الإدارة من منظور معين وفقاً لاهتماماته النظرية والأيدولوجية والوظيفية. ونتيجة لذلك، ظهرت تعريفات متعددة للإدارة تختلف حسب الآراء ووجهات النظر المتنوعة.

قبل التطرق إلى تعريف الإدارة، يجدر بنا الإشارة إلى أن مصطلح "Management" في اللغة العربية يُترجم إلى "الإدارة"، وهو مصطلح يعكس تطور الفكر الإداري على مر العصور في أوروبا والولايات المتحدة. في البداية، كانت هناك استخدامات متنوعة لمصطلح "Gestion" الفرنسي، والذي يشير إلى التسيير، بينما كان مصطلح "Administration" يركز على الجانب العملي للإدارة. ولكن مع مرور الوقت، أصبح مصطلح "Management" أكثر استخداماً وارتباطاً بإدارة الأعمال، وهذا يعكس التطور في المفاهيم المرتبطة بالإدارة في المجتمعات الغربية. ويكمن الفرق الجوهرية بين هذه المصطلحات في أن "Management" يشمل نطاقاً أوسع من الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية والكفاءات المطلوبة للمديرين، بينما يرتبط "Gestion" بعملية التسيير التقليدية.

وفي هذا السياق، نجد أن مصطلح "Management" يعكس الجانب الأحدث والأوسع من ممارسة الإدارة، بما يشمل تخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.

في المجتمعات العربية، تختلف ترجمة وإستخدام مصطلح "Management" من دولة إلى أخرى. على سبيل المثال، في الجزائر يُستخدم مصطلح "التسيير" كمرادف لهذا المفهوم، بينما في تونس يُستخدم مصطلح "التصرف"، وفي المغرب يُترجم المصطلح إلى "التدبير". ورغم تلك الاختلافات، إلا أن هذه المصطلحات تشير إلى نفس المفهوم الإداري العام. وفي ضوء هذه الاختلافات بين وجهات النظر لدى الباحثين والمفكرين حول المفهوم اللغوي لمصطلح الإدارة، نجد تباين آخر في التعريف الاصطلاحي لنفس المفهوم. وبناءً على ذلك، سنورد أبرز التعاريف التي جاءت حوله.

✓ **تعريف F. Taylor:** يرى فريدريك تايلور أن الإدارة هي "معرفة ما تريد بالتحديد ثم التأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بأفضل وأرخص طريقة ممكنة" (العلاق، 2008، ص 17-18).

✓ **تعريف H. Fayol:** يعرف هنري فايول الإدارة بأنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والرقابة". تمثل هذه الوظائف الركائز الأساسية للإدارة (حنفي، 1991، ص 11).

✓ **تعريف John Mee:** يوضح جون مي أن الإدارة هي "فن تحقيق أقصى النتائج بأقل جهد ممكن، مع تحقيق راحة وسعادة للعاملين والمجتمع ككل" (العلاق، 2008، ص 18).

✓ **تعريف Livingston:** يصف ليفينغستون الإدارة بأنها "نشاط يهدف لتحقيق الهدف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، مع استخدام الموارد والتسهيلات المتاحة بأفضل طريقة ممكنة" (الظاهر، 2010، ص 8).

✓ **تعريف Peter Drucker:** يرى بيتر دراكر أن الإدارة هي "معرفة كيفية إنجاز العمل، والتي تتضمن تنفيذ الوظائف المختلفة للوصول إلى الهدف المنشود" (عويسات، 2009، ص 11).

وبصفة عامة يمكن تعريف الإدارة على أنها العملية التي تتضمن تنفيذ الأنشطة التنظيمية عن طريق توجيه جهود الأفراد الآخرين باستخدام التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، بهدف تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

كما يمكن الإستنتاج أن معظم التعاريف تتفق على أن عملية الإدارة هي مجموعة العناصر التالية:

✓ الإدارة وسيلة أو نشاط أو عملية أو جهد، كما تُعد نظامًا يمتاز بصفات تنظيمية جيدة.

✓ تمثل الإدارة عملاً جماعياً يعتمد على تجميع الجهود المشتركة للأفراد والجماعات.

✓ تهدف الإدارة إلى تحقيق الأهداف التي تحددها الجهة صاحبة السلطة من خلال خطط، برامج، أو سياسات محددة.

✓ الإدارة عملية واعية تعبر عن سلوك عقلائي، ولو بشكل نسبي.

✓ لا يقتصر دور الإدارة على التنفيذ وتحقيق الأهداف فقط، بل يتجاوز ذلك إلى ضمان تحقيقها بفعالية وكفاءة.

2.1. نشأة علم الإدارة:

نشأ علم الإدارة كتجربة إنسانية مستمرة تهدف إلى تنظيم الجهود البشرية لتحقيق أهداف مشتركة، ويمتد تاريخه إلى بدايات الحضارات القديمة. في تلك الفترة كانت الإدارة عبارة عن ممارسة طبيعية يستخدمها الأفراد لتنظيم الأعمال الأساسية مثل الزراعة والتجارة، حيث كانت تدار المجتمعات وفقاً لمبادئ غير رسمية تعتمد على الخبرة والعادات. مع تقدم الزمن، ظهرت الحضارات الكبرى مثل مصر القديمة، بابل، وروما، التي شهدت بناء مشاريع ضخمة ومعقدة مثل الأهرامات والمدن، وكان لهذه المشاريع احتياجات تنظيمية هائلة من حيث الموارد البشرية والمادية. هذه الاحتياجات أفرزت أنظمة إدارية أولية تُعنى بتقسيم العمل وتوزيع المهام وتنظيم سير العمل، وإن كانت في بداياتها غير منهجية أو مدروسة علمياً.

مع حلول الثورة الصناعية في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، حدثت طفرة هائلة في تطور الإدارة. شهدت هذه الفترة انتشار المصانع الكبيرة، وازدياد الحاجة إلى أساليب إدارية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق إنتاجية عالية. هنا بدأت تظهر الإدارة كعلم قائم على الأساليب المنهجية بدلاً من مجرد ممارسات عشوائية. من أبرز الشخصيات التي أسهمت في تطور علم الإدارة في هذه الفترة كان فريدريك تايلور، الذي أدخل مفهوم "الإدارة العلمية". كان تايلور يعتقد أن تحسين كفاءة العمل والإنتاجية يمكن تحقيقه من خلال تطبيق مبادئ علمية محددة على العمليات الإدارية، وهو ما مثل خطوة مفصلية في تطوير هذا العلم.

في نفس الوقت، جاء هنري فايول الذي قدم نظرية الإدارة الإدارية، حيث وضع خمسة وظائف إدارية أساسية وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة. كما اقترح 14 مبدأً إدارياً، منها مبدأ تقسيم العمل ومبدأ وحدة القيادة، وهي المبادئ التي لا تزال تُستخدم في الإدارة حتى اليوم.

في بداية القرن العشرين، بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية تظهر كرد فعل للتوجه التقني المفرط الذي ركزت عليه الإدارة العلمية. قاد هذه المدرسة إلتون مايو، الذي أكد أن العامل البشري هو العنصر الأساسي في نجاح أي مؤسسة. بناءً على ذلك، بدأ الاهتمام بكيفية تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على إنتاجية العاملين، مما أدى إلى تطوير دراسات حول الدوافع، القيادة، وبيئة العمل.

مع توسع الأسواق العالمية وتعقد البيئات التنظيمية في منتصف القرن العشرين، تطور علم الإدارة ليشمل مجموعة من الفروع والتخصصات الجديدة، مثل الإدارة الاستراتيجية، التي تهتم بتحديد الأهداف طويلة الأمد للمؤسسات ووضع خطط لتحقيقها، وإدارة الموارد البشرية التي تركز على كيفية استقطاب الكفاءات وتنميتها والحفاظ عليها.

وفي العقود الأخيرة، فرضت التحديات الاقتصادية والتكنولوجية ظهور مفاهيم جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل ومستدام، إضافة إلى مفهوم الإدارة المالية الذي يركز على إدارة موارد المؤسسات المالية بطريقة تضمن تحقيق الربحية والنمو المستدام.

في النهاية، يمكن القول أن علم الإدارة هو نتيجة تراكم طويل من التجارب والممارسات التي تطورت عبر العصور لتلبية احتياجات المجتمعات المختلفة، وما زال يتطور اليوم لمواكبة التغيرات المستمرة في بيئات الأعمال. (عبد اللطيف، 2015، ص ص 11-13).

3.1. الإدارة علم أم فن؟

هناك تباين في وجهات النظر بين الباحثين والمفكرين حول ما إذا كانت الإدارة علمًا أم فنًا. يرى البعض أن الإدارة علمٌ لأنها تعتمد على مبادئ وقواعد علمية منظمة، ساهم في تطويرها عدد من العلماء والمفكرين من خلال مدارس فكرية إدارية مختلفة. بينما يرى فريق آخر أن الإدارة ليست علمًا بحتًا، بل فنًا، حيث تتطلب قدرة خاصة على التسيير، ولا تعتمد فقط على المعرفة العلمية. وعلى هذا الأساس سنتطرق إلى نظرة الجانبيين (علاقي، 1981، ص ص 66-68)

أ. **الجانِب العلمي للإدارة:** الإدارة تعتبر علمًا بسبب اعتمادها على مجموعة من المبادئ والقواعد التي تم تطويرها من خلال الدراسات والأبحاث في مجالات مثل الاقتصاد، علم النفس، والعلوم الاجتماعية. يتم تقديم الإدارة كعلم لأنها تعتمد على التجربة والملاحظة لاستخلاص النتائج التي يمكن تطبيقها بشكل عملي، تمامًا كما هو الحال في العلوم الطبيعية والاجتماعية. تعتمد الإدارة على أدوات علمية مثل التحليل الإحصائي والرياضي لتطبيق النظريات الإدارية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

ب. **الجانِب الفني للإدارة:** من الناحية الأخرى، يُشار إلى أن الإدارة أيضًا تعتبر فنًا، حيث تتطلب المهارة والابتكار والإبداع في تطبيق المبادئ الإدارية. المديرون بحاجة إلى حس فني يمكنهم من التعامل مع الأفراد وحل المشاكل بشكل يومي، مع مراعاة الظروف المختلفة التي قد تواجههم. يتم وصف الإدارة بأنها فن نظرًا لقدرة المديرين على اتخاذ قرارات بناءً على خبراتهم الشخصية والفهم العميق للسياقات البشرية والتنظيمية التي يعملون فيها.

مما سبق فإن الإدارة هي مزيج من العلم والفن. من ناحية، تعتمد الإدارة على مبادئ علمية يمكن تطبيقها لتحسين الأداء المؤسسي. ومن ناحية أخرى، تحتاج إلى مهارات فنية وإبداعية لحل المشاكل والتعامل مع المواقف المختلفة. بالتالي، لا يمكن القول إن الإدارة علم فقط أو فن فقط، بل هي مزيج من الاثنين معًا، حيث تتطلب التوازن بين المعرفة العلمية والمهارات الفنية لتحقيق النجاح في المجال الإداري.

4.1. علاقة علم الإدارة بباقي العلوم:

تلعب الإدارة دورًا محوريًا في تنظيم وتوجيه الأنشطة داخل المؤسسات والمجتمعات، مما يجعلها تتقاطع مع العديد من العلوم الأخرى. يُعزز هذا التداخل فهم الإدارة للعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية، والسياسية، مما يساعدها في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (السواط، سندي، والشريف، 2000، ص ص 8-12)

أ. **العلاقة بين علم الإدارة والعلوم السياسية:** يتمتع علم الإدارة بعلاقة وثيقة بالعلوم السياسية، حيث يتداخل علم الإدارة مع العلوم السياسية في عدة جوانب، من أهمها التخطيط، السياسة العامة، واتخاذ القرارات. يعتمد نجاح علم الإدارة على القدرة على تنفيذ السياسات العامة التي تتوافق مع الأهداف السياسية للدولة، ويتطلب ذلك التعاون المستمر بين الإدارة وصانعي القرار السياسي لضمان تحقيق هذه الأهداف.

ب. **العلاقة بين علم الإدارة والقانون الإداري:** تعد العلاقة بين علم الإدارة والقانون الإداري قوية ومؤثرة، حيث ينظم القانون الإداري العلاقة بين الجهات التنفيذية والإدارية وبين المواطنين. يحدد القانون الإداري الإطار القانوني الذي يحكم عمل الإدارة ويضمن الشفافية والمساءلة في أداؤها. يعزز القانون الإداري من قدرة الإدارة على تطبيق اللوائح والقواعد بما يحقق المصلحة العامة ويحفظ حقوق الأفراد.

ج. **العلاقة بين علم الإدارة وعلم الاجتماع:** يتفاعل علم الإدارة بشكل مباشر مع علم الاجتماع من خلال دراسة تأثير السياسات والقرارات الإدارية على المجتمع. يساهم علم الإدارة في توجيه وتطوير المجتمعات عبر تقديم الخدمات الاجتماعية وتنظيم العلاقات بين الأفراد، مما يؤدي إلى تحقيق الانسجام والاستقرار الاجتماعي. كما يساهم علم الإدارة في تحليل وفهم التغيرات الاجتماعية التي تؤثر على سلوك الأفراد والمجموعات داخل المجتمع.

د. **العلاقة بين علم الإدارة وعلم النفس:** علم النفس يلعب دورًا مهمًا في علم الإدارة من خلال فهم السلوكيات الفردية والجماعية داخل المؤسسات. يساعد هذا العلم في تحليل سلوك الأفراد وتحفيزهم للعمل بشكل أفضل، مما يساهم في تحسين كفاءة الإدارة ورفع مستوى الأداء العام. يعتمد علم الإدارة على الأساليب النفسية لتحفيز الموظفين وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد.

هـ. **العلاقة بين علم الإدارة والاقتصاد:** يرتبط الاقتصاد ارتباطًا وثيقًا بعلم الإدارة، حيث يعتمد علم الإدارة على الموارد الاقتصادية المتاحة لتحقيق أهدافه. يسعى علم الإدارة إلى تحقيق التوازن بين الموارد المالية المتاحة وبين الإنفاق الحكومي أو المؤسسي على المشروعات والخدمات العامة. الإدارة الاقتصادية الفعالة هي عنصر أساسي في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام وضمان الاستقرار المالي للمؤسسات والدولة على حد سواء.

2. أهمية الإدارة ومستوياتها:

1.2. أهمية الإدارة:

- لا شك أن الإدارة تلعب دورًا حاسمًا ومحوريًا في كافة مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي. فلو أمعنا النظر في مفهوم الإدارة، لوجدنا أنها تمثل ركيزة أساسية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية والاجتماعية على حد سواء. إذ الإدارة لا تُعتبر فقط أداة لتنظيم الموارد وتحقيق الكفاءة، بل هي أيضًا معيار جوهري لتحديد النجاح أو الفشل في أي مشروع. وبناءً على ذلك، يمكن تحديد أهمية الإدارة وفق النقاط التالية: (العلاق، 2008، ص ص 20-21)
- ✓ الإدارة نشاط ديناميكي يعتمد على الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة. فهي تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية من خلال تنظيم وتنسيق الجهود والإمكانات المتاحة. ومن هنا، تكمن أهميتها في قدرتها على تحسين الأداء المؤسسي بشكل متكامل ومستمر.
 - ✓ تسهم الإدارة بوضوح في إحداث تحولات جوهرية في الطريقة التي يُستغل بها الجهد البشري، وذلك من خلال تعزيز الإنتاجية وتقليل التكاليف الإجمالية. وعلاوة على ذلك، تلعب الإدارة دورًا رئيسيًا في الاستفادة القصوى من الطاقات البشرية والإبداعية، مما يعزز الابتكار ويساهم في التطوير المستدام.
 - ✓ الإدارة تركز على أسس علمية ومنهجيات مدروسة، مما يساعد في مواجهة التحديات المعقدة وحل المشكلات بطرق منهجية وعلمية. كما أن اتباع هذه الأسس يساهم في تجاوز الانحرافات التصحيحية التي قد تعيق سير العمل، مما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
 - ✓ النجاح المستدام لأي مشروع يعتمد بشكل رئيسي على الإدارة الفعالة، حيث تلعب الإدارة دورًا محوريًا في تنسيق المشاريع على المستوى الداخلي والخارجي. إن الإدارة لا تقتصر على تنفيذ المهام، بل تشمل أيضًا توجيه وتطوير الأفراد، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.
 - ✓ الإدارة هي المحرك الرئيسي لصياغة الاستراتيجيات، حيث تقوم بجمع البيانات وتحليلها بشكل مستمر لتطوير استراتيجيات شاملة قادرة على التكيف مع المتغيرات المحلية والدولية. هذا النهج التكاملية يضمن تحقيق الاستفادة المؤسسية وتجنب المخاطر التي قد تعوق النمو.
- ومن منظور أوسع، تساعد الإدارة على خلق قيادات واعية وملتزمة بتوجهات التنمية الشاملة. فهي تعمل على تعزيز عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أقصى قدر من الفاعلية. وبالإضافة إلى ذلك، أصبحت الإدارة الحديثة اليوم معيارًا جوهريًا لقياس مستوى تقدم الأمم. إذ أن الترابط بين التقدم الإداري والرقمي التكنولوجي يعد علاقة حتمية. فعلى سبيل المثال، تمكنت اليابان، على الرغم من محدودية مواردها

الطبيعية، من أن تصبح واحدة من أكثر الدول تقدمًا بفضل تطبيق الأساليب الإدارية المتقدمة التي ساعدت على تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية.

2.2. مستويات الإدارة: على الرغم من اختلاف الأشكال القانونية لمنظمات الأعمال، إلا أنها تشترك جميعًا في احتوائها على مستويات إدارية متدرجة. يمكن تصور هذه المستويات على شكل هرم تنظيمي أنظر الشكل رقم (1)، وهي تشمل: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا (الشميمري، وهيجان، وغنام، 2009، ص ص 27-28).

الشكل رقم (1): مستويات الإدارة في منظمات الأعمال



المصدر: من إعداد الباحث

- أ. **الإدارة العليا (Top Management):** تمثل الإدارة العليا السلطة الأسمى في التنظيم. فمن خلالها يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الأهداف الكبرى للمنظمة. وبما أن الإدارة العليا مسؤولة عن تحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة وتوقعات المجتمع، فإن دورها يتجاوز الإشراف ليشمل التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد. كما تتولى توجيه الإدارات المختلفة لتحقيق أهدافها الرئيسية، مع التركيز على رسم السياسات العامة وتنفيذ القرارات الكبرى.
- ب. **الإدارة الوسطى (Middle Management):** تختص الإدارة الوسطى بالإشراف على المستويات الإدارية المتوسطة. فهي تعمل كحلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، حيث تقوم بتطبيق التوجيهات والسياسات التي

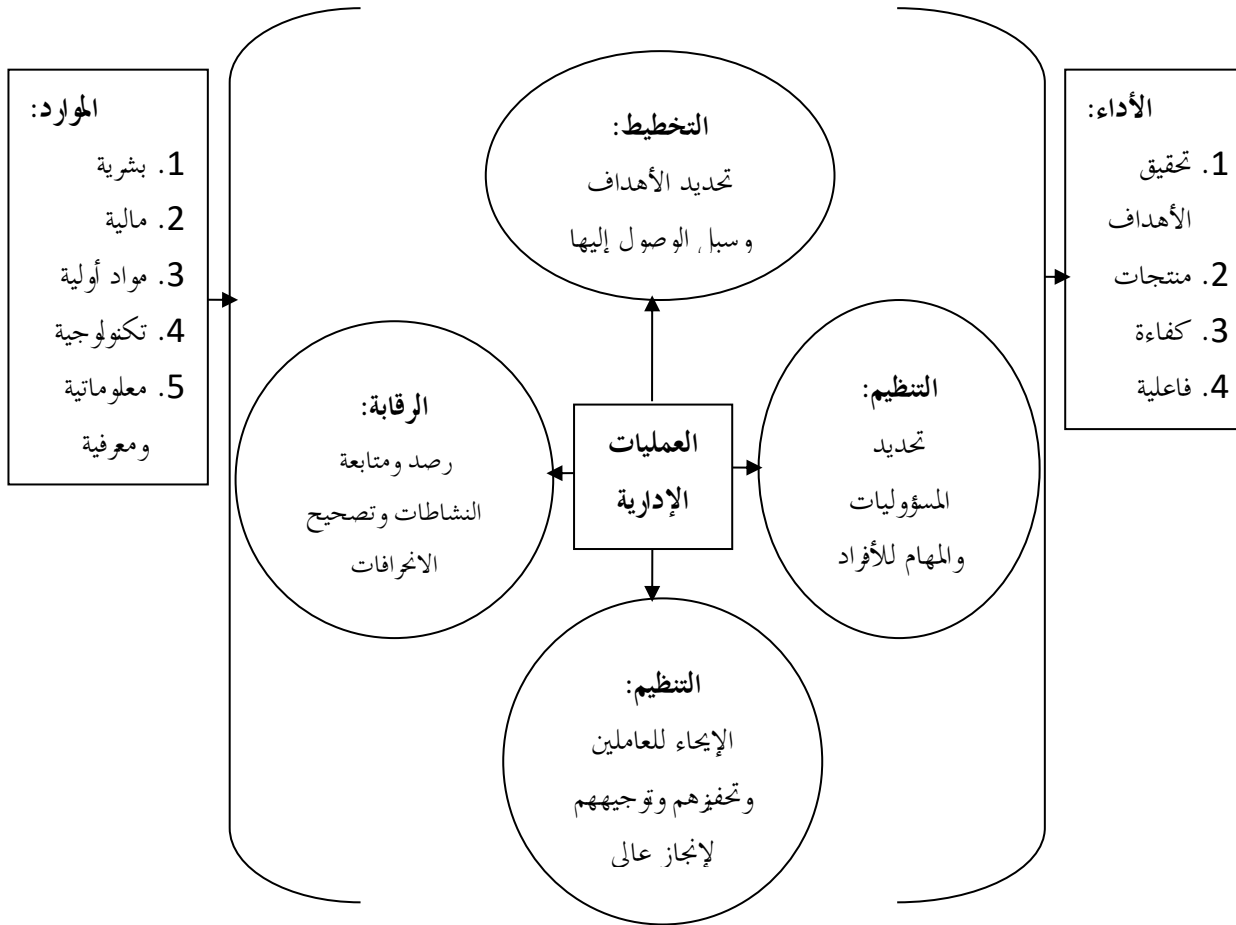
تحدد الإدارة العليا وترجمها إلى خطط تشغيلية قابلة للتنفيذ. كما أن هذه الإدارة مسؤولة عن متابعة أداء الإدارات المختلفة وضمان سير العمل بما يتوافق مع الأهداف التنظيمية.

ج. **الإدارة الدنيا: (Lower Management)**: تتمثل الإدارة الدنيا في الطبقات الإدارية المسؤولة عن الإشراف المباشر على العمليات اليومية والتنفيذ العملي للمهام. وتعتبر هذه الإدارة الأقرب للعاملين، حيث تركز على ضمان تنفيذ الخطط التشغيلية المحددة من قبل الإدارة الوسطى، كما تساهم في تقديم التغذية الراجعة بشأن سير العمل ومقترحات التحسين على مستوى الأداء.

3. وظائف الإدارة:

تُعد وظائف الإدارة الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. تتمثل هذه الوظائف في التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والرقابة، حيث تتكامل هذه الأدوار لتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية (محمد، 2014، ص. 23).

الشكل رقم (02): وظائف الإدارة



المصدر: العامري، ص. م. م.، والغالي، ط. م. م. (2011). الإدارة والأعمال (الطبعة الثالثة). دار وائل

للتشر، الأردن. ص 29.

أ. **التخطيط (Planning):** يُعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، حيث يُعنى بتحديد الأهداف ووضع الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها. بناءً على ما تم استعراضه في الملف المحمل، يتضح أن التخطيط يُجيب على أسئلة محورية مثل: أين نحن الآن؟ وماذا نريد أن نحقق؟ كما يساعد التخطيط على تحليل البدائل المتاحة واختيار الأفضل بينها، مما يساهم في توجيه الأنشطة التنظيمية نحو تحقيق النتائج المرجوة. وللتخطيط أنواع متعددة، فهناك التخطيط الاستراتيجي الذي يضع رؤية طويلة المدى للمؤسسة، والتخطيط التكتيكي الذي يُركز على تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى الإدارة الوسطى، بالإضافة إلى التخطيط التنفيذي الذي يهتم بالأنشطة اليومية اللازمة لتحقيق الأهداف.

ب. **التنظيم (Organizing):** التنظيم هو العملية التي يتم من خلالها توزيع الأنشطة والموارد لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. وفقاً للملف المحمل، يهدف التنظيم إلى دمج الموارد البشرية والمادية في هيكل منظم يسهل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. وبهذا الصدد، يتضمن التنظيم تقسيم العمل إلى وحدات تنظيمية، وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد المناسبين. علاوة على ذلك، يلعب التنظيم دوراً هاماً في تطوير العلاقات الرسمية بين العاملين وتحديد مستويات اتخاذ القرار، مما يضمن التنسيق السلس بين الإدارات المختلفة.

ج. **التوجيه (Directing):** التوجيه هو الوظيفة التي تركز على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. يشمل التوجيه تحفيز الموظفين، وتقديم الإرشادات والتعليمات التي تساعدهم على أداء مهامهم بشكل فعال. من أهم عناصر التوجيه هو التواصل الفعال، حيث يجب على المديرين التأكد من أن الأوامر والتعليمات واضحة ومفهومة، لتجنب أي سوء فهم قد يؤثر على الأداء. علاوة على ذلك، يُعتبر القيادة الفعالة جزءاً مهماً من هذه الوظيفة، حيث يتعين على المديرين إلهام وتحفيز الموظفين، ليس فقط لتحقيق الأهداف، ولكن أيضاً لتحسين مستويات الأداء باستمرار. من خلال التوجيه، يتمكن المدير من بناء بيئة عمل تشجع على التعاون والإنجاز، كما يساعد التوجيه في حل المشكلات وتوجيه الجهود نحو الحلول المناسبة في الوقت المناسب.

د. **الرقابة (Controlling):** الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تضمن سير الأنشطة وفق الخطط الموضوعة والتأكد من تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. تتضمن هذه الوظيفة عملية وضع المعايير أو المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس الأداء. بعد ذلك، يتم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير المحددة. إذا تبين وجود أي انحرافات أو تباينات، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان العودة إلى المسار الصحيح. كما أن الرقابة لا تتوقف عند المراقبة فحسب، بل تشمل أيضاً عملية التقييم المستمر للأداء، وتقديم التغذية

الراجعة للإدارات المختلفة لتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، تتيح الرقابة للإدارة اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب، مثل تعديل الخطط أو تغيير الموارد أو إعادة تنظيم الهيكل الإداري، وذلك لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

4. بيئة الأعمال:

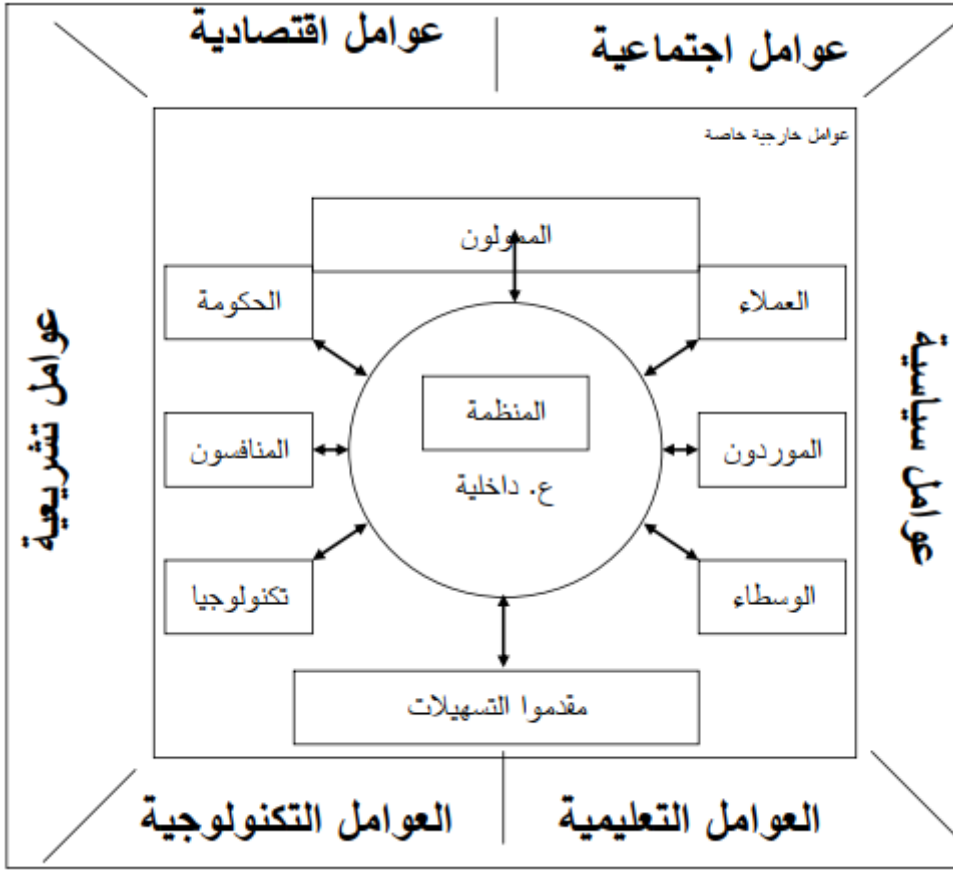
1.4. تعريف بيئة العمال:

- بيئة الأعمال بصفة عامة هي الإطار الذي تتفاعل فيه المؤسسات مع العوامل الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية، والتكنولوجية لتحقيق أهدافها. وتتأثر هذه البيئة بالتغيرات السوقية والتنظيمية والسياسية التي تؤثر على القرارات والاستراتيجيات التجارية، كما أن لها تعاريف متعددة تصب في نفس السياق نذكر منها:
- ✓ تعريف آخر " بيئة المؤسسة بأنها: مجموعة الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة وتطور نظام المؤسسة، وتعبّر عن قوى وعوامل تحيط بها وذات التأثير اليقيني أو المحتمل عليها" (بهدي، 2004، ص. 68).
 - ✓ يشير (P. Filho) إلى أن "البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تحتوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات:
 - * المجموعة الأولى: تضم متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
 - * المجموعة الثانية: هي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة المتعاملين معها، مثل العملاء والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع.
 - * المجموعة الثالثة: تضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم." (بن غربي وشاربي، 2019، ص. 60)

2.4. تقسيمات بيئة الأعمال

تشمل بيئة الأعمال مجموعة من العوامل التي تؤثر على المؤسسات وتحدد قدرتها على النجاح والاستمرارية. وتنقسم هذه البيئة إلى عدة أقسام رئيسية، منها البيئة الداخلية والخارجية، حيث تتفاعل المؤسسة مع الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية لتحقيق أهدافها. والشكل التالي يوضح أبرز مكونات بيئة أعمال المؤسسة

الشكل رقم (3): أقسام بيئة العمل



المصدر: المغربي، ع. ح. ع. (2001). الإدارة الاستراتيجية. مجموعة النيل العربية، مصر. ص: 113.

من خلال الشكل رقم (3)، يمكن تقسيم بيئة الأعمال إلى قسمين رئيسيين: القسم الأول هو البيئة الخارجية التي تنقسم بدورها إلى قسمين فرعيين، هما البيئة الخارجية البعيدة والبيئة الخارجية القريبة. أما القسم الثاني فهو البيئة الداخلية للمؤسسة.

1.2.4. البيئة الخارجية للمؤسسة:

أولاً: البيئة الخارجية البعيدة: هي مجموعة العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة وتعمل في نطاق واسع يتجاوز حدودها المباشرة. تشمل هذه العوامل القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي يمكن أن تؤثر على السوق أو الصناعة ككل، دون أن يكون لها تأثير فوري ومباشر على العمليات اليومية للمؤسسة. عادة ما تؤثر هذه العوامل على المدى الطويل، وتحتاج المؤسسات إلى مراقبتها وتقييمها لتحسين استراتيجياتها وضمان استمراريتها في ظل الظروف المتغيرة.

❖ عوامل البيئة الخارجية البعيدة: تشمل العوامل الخارجية البعيدة مايلي:

- ✓ العوامل السياسية (Political): تشمل القوانين والسياسات الحكومية التي تؤثر على الأعمال، مثل الاستقرار السياسي والضرائب والتشريعات التجارية.
- ✓ العوامل الاقتصادية (Economic): تتعلق بالاقتصاد العام مثل التضخم، البطالة، أسعار الفائدة، وسعر الصرف، وهي عوامل تؤثر على استقرار السوق والطلب على المنتجات.
- ✓ العوامل الاجتماعية (Social): ترتبط بالقيم الاجتماعية، التركيبة السكانية، وأنماط الحياة التي تؤثر على سلوك المستهلكين واحتياجاتهم.
- ✓ العوامل التكنولوجية (Technological): تتعلق بالتطورات والابتكارات التقنية التي يمكن أن تؤثر على إنتاجية المؤسسة أو كيفية تقديم الخدمات.
- ✓ العوامل البيئية (Environmental): تشمل القوانين والممارسات المتعلقة بالحفاظ على البيئة مثل تغير المناخ والاستدامة وإدارة الموارد.
- ✓ العوامل القانونية (Legal): تشمل التشريعات والقوانين التي تنظم عمل المؤسسات مثل حقوق الملكية الفكرية، قوانين العمل، وحماية المستهلك.

❖ تحليل البيئة الخارجية البعيدة: يعد نموذج (PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal

من الأدوات المهمة التي تستخدم في تحليل البيئة الخارجية وتكمن أهميته في النقاط التالية: (قداوي، 2023، ص. 286)

- ✓ تحليل PESTEL أداة مفيدة لفهم البيئة الخارجية التنظيمية، من خلال تحديد الفرص وكشف التهديدات والمخاطر.
- ✓ يمكن للمؤسسة من فهم البيئة التنظيمية، ومعرفة ما لها وما عليها، إيجاباً وسلباً.
- ✓ يعين المؤسسة على البحث عن الإحصائيات واستخدام البيانات، بما يساهم في صياغة الأهداف واستخلاص السياسات المتوافقة مع ذلك.
- ✓ يساعد المؤسسة في تحقيق مهمتها ورؤيتها على المدى القصير والبعيد.
- ✓ يسمح التحليل بتحديد العوامل والقوى الحاسمة، وصياغة خطط العمل لتحسين الأداء وتجويد المخرجات.

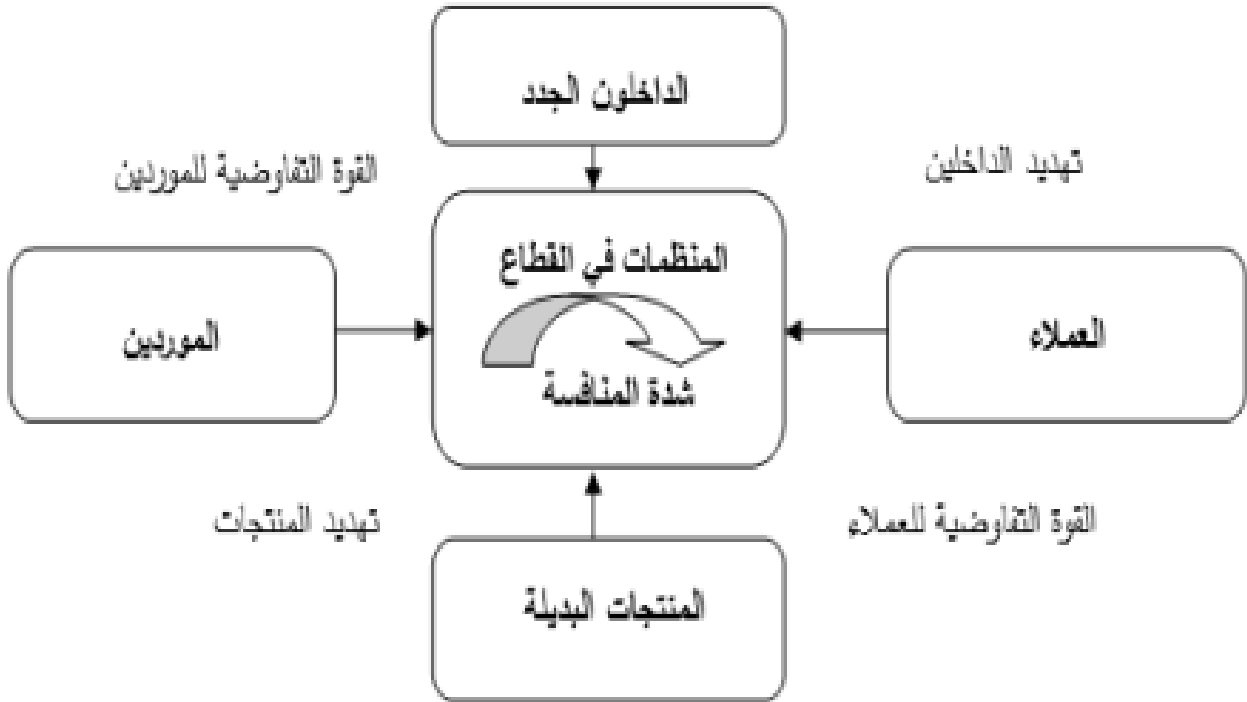
- ✓ يوفر استنتاجات منهجية وموثوقة لتمكين المؤسسة من تخطيط وتقييم عملياتها المتنوعة.
- ✓ الأداة تسمح بتقييم البيئة الحالية والتغيرات البيئية الخارجية المتوقعة.
- ✓ يساعد في جمع وتحليل المعلومات لتحسين الأداء التنظيمي الداخلي للمؤسسة.
- ✓ يساهم في إدارة المخاطر، مما يقي المؤسسة من ارتفاع أو تخفيض في تكاليفها أو تراجع في ربحيتها.

ثانياً: البيئة الخارجية القريبة: ويصطلح عليها أيضاً بالبيئة الخاصة أو البيئة الصناعية، وتعرف على أنها البيئة التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة وتحدد قدرتها على المنافسة في السوق. تتألف من مجموعة من القوى المؤثرة مثل المنافسين المباشرين، الموردين، العملاء، والمنتجات البديلة. تشمل البيئة الخاصة أيضاً الجوانب المتعلقة بحصة السوق والطلب على منتجات المؤسسة، بالإضافة إلى تأثيرها على تسعير المنتجات وخطط التسويق.

تحليل البيئة الخاصة للمؤسسة:

عادة ما يستخدم نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر في عملية تحليل البيئة الخاصة للمؤسسة وهو أداة استراتيجية تُستخدم لتقييم التنافسية داخل صناعة معينة وفهم القوى المؤثرة على ربحيتها. ويتضمن هذا التحليل خمس قوى رئيسية، وهي: تهديد دخول منافسين جدد، وقوة تفاوض الموردين، بالإضافة إلى قوة تفاوض المشترين، وتهديد المنتجات أو الخدمات البديلة، وأخيراً شدة التنافس بين الشركات القائمة. من خلال هذا النموذج، تستطيع المؤسسات تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها التنافسية، وبالتالي تطوير استراتيجيات تنافسية فعالة لتحسين مكانتها في السوق. والشكل التالي يوضح تأثير هذه القوى على نشاط المؤسسة:

الشكل رقم(4): القوى الخمس لبورتر



المصدر: خلوفي، س. (2021). تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج

القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستيل. (2004-2019) مجلة العلوم التجارية والتسيير، 17(1)، ص.125.

من خلال الشكل أعلاه تتمثل القوى الخمس لبورتر والتي تؤثر في بيئة المنظمة الخاصة فيمايلي:

- أ. **تهديد دخول المنافسين الجدد:** يشكل دخول منافسين جدد خطراً لأنهم يسعون لاستقطاب حصة من السوق. وللحد من هذا الخطر، يمكن تبني استراتيجية تضع حواجز للدخول مثل التحكم في شبكات التوزيع، ورفع تكلفة الدخول للسوق من خلال بناء ولاء العملاء أو خلق اقتصادات الحجم الكبير على طول سلسلة الإنتاج.
- ب. **تهديد المنتجات البديلة:** تشكل المنتجات البديلة تهديداً لأنها قد توفر بدائل بأسعار أقل أو بمزايا مختلفة. لذا، يجب على المؤسسات العمل على تمييز منتجاتها لضمان ولاء العملاء والحد من تحولهم إلى البدائل.
- ج. **المنافسة بين الشركات القائمة:** تعتمد المنافسة على مدى شدة التنافس بين الشركات داخل القطاع. هذه المنافسة قد تكون أكثر حدة إذا كانت الكلفة مرتفعة أو إذا كانت المنتجات متشابهة. وبالتالي، تحتاج الشركات إلى تخفيض التكاليف أو تمييز نفسها من خلال الابتكار.

د. **قوة الموردين**: يمتلك الموردون قوة تفاوضية عندما يسيطرون على توريد المواد الضرورية، خصوصاً إذا كانت المواد محتكرة. في هذه الحالة، يمكن للموردين فرض الأسعار أو شروط تعاقدية طويلة الأجل، ما يؤثر على هامش الربح للمؤسسة. المؤسسات تحتاج إلى تطوير استراتيجيات للتعامل مع الموردين مثل التنوع في مصادر التوريد.

هـ. **قوة المشترين**: العملاء يمتلكون قوة تفاوضية إذا كانت لديهم القدرة على التأثير على الأسعار أو على شروط الخدمة. حينما تكون خيارات السوق متعددة، يكون العملاء أكثر قدرة على طلب تخفيضات أو تحسينات في المنتجات. لذا، على المؤسسة تعزيز ولاء العملاء من خلال تقديم قيمة مضافة أو أسعار تنافسية لتقليل هذه القوة التفاوضية. هذه القوى الخمس تساهم في تحديد مستوى التنافس داخل أي قطاع، وبالتالي تساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات مناسبة للتعامل مع التهديدات والفرص في السوق. (الهاشمي، 2014، ص 150-151)

2.2.4. البيئة الداخلية للمنظمات الأعمال:

هي مجموعة العوامل الموجودة داخل أسوار المؤسسة، والتي تشمل هيكل المنظمة، الثقافة الداخلية، والأنظمة الداخلية، بالإضافة إلى الموارد مثل الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، ونظم المعلومات. وتعد هذه العوامل مهمة، حيث يمكن أن تمثل نقاط قوة أو ضعف للمؤسسة، وبالتالي يتم استغلالها بشكل فعال لتحقيق ميزة تنافسية. تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: من أجل تبسيط وفهم العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية للمؤسسة، هناك العديد من الأساليب والأدوات، ومن أبرزها (برقيقة وبن تفات، 2020، ص 122).

أ. **تحليل الموارد التنظيمية**: يتم من خلال هذا التحليل تقييم المؤسسة من خلال مجموعة من الوظائف والموارد، حيث يجب أن يتم تحديد نقاط القوة والضعف فيها.

ب. **تحليل مقارنة الموارد**: يُعتبر أن المؤسسة تمتلك موارد متميزة يجب استغلالها بشكل يحقق ميزة تنافسية تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

ج. **المقارنة المرجعية**: يتم في هذا المنهج مقارنة أداء المؤسسة بأداء مؤسسات أخرى ناجحة ذات أداء متميز، بهدف اكتساب المهارات وأفضل الممارسات التي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

د. **سلسلة القيمة**: هي موضوع آخر سيتم التطرق إليه بالتفصيل لاحقاً.

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية في إدارة الأعمال

تمهيد:

تُعتبر المدرسة الكلاسيكية للإدارة إحدى الركائز الأساسية في تطور الفكر الإداري الحديث، حيث نشأت في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. جاءت هذه المدرسة في سياق الثورة الصناعية، التي أدت إلى تغييرات جذرية في طرق الإنتاج وتنظيم العمل، مما استدعى الحاجة إلى تطوير أساليب إدارة فعالة تسهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية. وقد ساهمت هذه التحولات في دفع المفكرين إلى البحث عن نماذج تنظيمية تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

تتجلى المدرسة الكلاسيكية من خلال ثلاث تيارات رئيسية تمثل رؤى مختلفة في مجال الإدارة. بدءاً بالمدرسة العلمية التي أسسها فريدريك تايلور، والتي تركزت على تحسين العمليات الإنتاجية من خلال تطبيق أساليب علمية دقيقة. ومروراً بالمدرسة الإدارية التي أرسى معالمها هنري فايول، والتي اهتمت بتطوير مبادئ الإدارة ووضعها في إطار تنظيمي واضح. وأخيراً، المدرسة البيروقراطية التي تناولت مفهوم الهيكل التنظيمي والسلطة بطريقة منهجية، مستندة إلى أفكار ماكس ويبر حول التنظيم والرقابة.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وُجّهت إلى المدرسة الكلاسيكية، مثل عدم مراعاتها للعوامل الإنسانية والاجتماعية في بيئة العمل، إلا أن تأثيرها لا يزال ملموساً في العديد من جوانب الإدارة المعاصرة. إن تحليل هذه المدارس الثلاث سيساعد في فهم الأسس التي قامت عليها المدرسة الكلاسيكية، وكيف ساهمت في تشكيل المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية التي نستخدمها اليوم. وفي هذا المحور سنتناول بالتفصيل أبرز ماجاءت به هذه المدارس الثلاث وأهم الانتقادات التي وُجّهت لها.

ظهرت النظريات الكلاسيكية للتنظيم والفكر الإداري في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، وذلك استجابةً للتغيرات الكبيرة التي أحدثتها الثورة الصناعية. وفي ذلك الوقت كانت الحاجة ملحةً لابتكار أفكار جديدة تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة والإنتاجية. ومن هنا، ركزت هذه النظريات على تنظيم العمل وتقسيمه بشكل منهجي، بالإضافة إلى التشديد على ضرورة فرض رقابة صارمة على العاملين لضمان الالتزام بالمعايير المطلوبة. ومع مرور الوقت، ونتيجة لنمو المنظمات الصناعية وزيادة الوعي القومي والإداري، تطورت هذه الأفكار بشكل لافت. إذ بدأ الباحثون في تلك الفترة بالبحث عن حلول عملية للمشكلات الإدارية التي واجهتهم، فابتعدوا عن المفاهيم التقليدية واتجهوا نحو أساليب أكثر مرونة تعتمد على التجريب والتحليل. هذا التحول الفكري كان مرتبطاً بشكل مباشر بزيادة تعقيد المنظمات والحاجة إلى استجابات إدارية أكثر تطوراً.

علاوة على ذلك، أسهم عدد من المفكرين في تطوير هذه الأفكار، وكان لإسهاماتهم أثر كبير في تشكيل الفكر الإداري الكلاسيكي. فقد ركزت إسهاماتهم على تقديم ثلاث نظريات رئيسية، سعت كل منها إلى تفسير التحديات الإدارية وتقديم حلول فعّالة لها. ورغم أن هؤلاء المفكرين لم يكونوا جميعهم أكاديميين، إلا أن خبراتهم العملية ساعدتهم في تقديم رؤى جديدة ومؤثرة، مما جعلهم من رواد هذا المجال.

وبنيت المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات التالية (القريوتي، 2006، ص ص 50-51):

وسنتناول ثلاثة نظريات في الفكر الإداري الكلاسيكي وهي:

- ✓ تنظر المدرسة الكلاسيكية إلى الإنسان بنظرة محدودة، حيث تقدمه في إطار يشبه الآلة التي يمكن التحكم بها والتأثير على سلوكه من خلال الدوافع الاقتصادية مثل زيادة الأجور والمزايا المادية الأخرى كالعلاوات والمنافع.
- ✓ ترى هذه المدرسة أن هناك طريقة مثلى لأداء العمل تناسب جميع الظروف، وتعتبر أن وظيفة الإدارة هي اكتشاف هذه الطريقة وتعليمها للعمال للالتزام بها.
- ✓ تركز المدرسة الكلاسيكية على الهيكل التنظيمي الرسمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاجية، مع الاهتمام بالظروف والعوامل المادية دون إيلاء نفس القدر من الاهتمام للعوامل النفسية والاجتماعية للعاملين.
- ✓ تؤكد المدرسة الكلاسيكية على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة، وتمنح الحق لمن هم في قمة التنظيم الإداري بإصدار الأوامر كأساس لعملية الإدارة، دون التفريق بين السلطة كحق قانوني للمدير والقيادة كقدرة على التأثير والإقناع، وهي مهارة لا بد أن يتحلى بها المدير إلى جانب السلطة لتحقيق الأهداف المرجوة.

✓ تتبنى المدرسة الكلاسيكية نمط المركزية الهرمية كمبدأ أساسي للتنظيم الأمثل، وترى أنه يجب على جميع التنظيمات اتباعه إذا أرادت تحقيق أقصى مستوى ممكن من الإنتاجية.

✓ لا تعطي المدرسة الكلاسيكية الأهمية الكافية للظروف البيئية المحيطة كمؤثرات على سلوك العاملين وعلى التنظيم ككل، حيث تفترض ضمناً أن التنظيم هو نظام مغلق يقتصر التفاعل فيه على أعضاء التنظيم الرسميين وبالقنوات المحددة.

✓ تعتبر المدرسة الكلاسيكية أن أي اتصال أو تنظيم خارج القنوات الرسمية هو غير مفيد للتنظيم وقد يضر بالإنتاجية.

02. مدرسة الإدارة العلمية: يعود الفضل في ظهور حركة الإدارة العلمية إلى المهندس الأمريكي فريدريك

تايلور (Frederick Taylor 1915-1868) الذي عمل في إحدى كبريات المؤسسات الأمريكية لإنتاج الحديد والصلب كعامل ثم مراقب قبل أن يصبح مهندساً مما سمح له بالتعرف أكثر على مشاكل العمل وخاصة تلك المتعلقة بالكفاية الإنتاجية وعدم الفعالية التي تعاني منها أغلب المؤسسات، يشترك رواد هذه الحركة مع فريدريك تايلور ومنهم فرانك جلبرت (Franck Gilberth) وهنري غانت (Henry Gantt) وإيمرسون Emerson، وغيرهم في أن الإدارة يمكن أن تكون علماً قائماً بذاته يستند إلى قوانين وقواعد كباقي العلوم الأخرى.

1.2. أعمال وتجارب رواد مدرسة الإدارة العلمية:

1.1.2. أعمال وتجارب فريدريك تايلور: (Frederick Taylor)

قام تايلور بإجراء عدة تجارب لوضع نموذج علمي لتصميم العمل يهدف إلى زيادة إنتاجية العامل. ولتحقيق ذلك، أجرى تجارب لإثبات صحة أفكاره.

أ- تجربة رفع الكتل المعدنية : أخضع تايلور 75 عاملاً لرفع الكتل المعدنية على القاطرات. في بداية التجربة، كان العامل الواحد قادراً على رفع ما يقارب 12.5 طنًا في اليوم. ومن خلال ملاحظاته ودراساته لتحليل الحركة والزمن، اكتشف أن العامل الواحد يمكنه رفع حوالي 47 طنًا يوميًا، باستخدام ما يقارب 43% من وقت العمل اليومي، بينما يتم تخصيص الباقي للراحة واستعادة النشاط.

تايلور قدم للعمال التعليمات والأدوات المناسبة للعمل وحدد الوقت اللازم لأدائه. كما استبعد العمال غير المؤهلين من الناحية الفيزيولوجية واستبدلهم بأخرين أكثر كفاءة (حيث تم استبعاد حوالي 8/7 من المجموعة). وبهذا، تمكن من إثبات فرضيته، حيث نجح العمال في تنفيذ العمل وفقاً لما خططه لهم، مما أدى إلى زيادة إنتاجيتهم. وأكد تايلور بذلك على أهمية دور الإدارة في اختيار العمال المناسبين للوظائف المختلفة داخل المؤسسة. (القيوتي، 2006، ص 53).

ب- 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 تصميم 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 3/1 من الوقت المستغرق سابقاً (القريوتي، 2010، ص 77).

2.1.2. نتائج تجارب تايلور في الإدارة العلمية:

اعتمد فريدريك تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتي زيادة الإنتاجية وتعظيم كفاءة الإدارة، معتقداً أن نجاح أو فشل منظمات الأعمال يعتمد على هاتين المشكلتين. وقد ركز على أن تحسين كفاءة الإدارة هو المفتاح لحل مشكلة الإنتاجية. من خلال تجاربه، توصل تايلور إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشمل (القريوتي، مرجع سابق، ص 54):

- ✓ دراسة عناصر العمل بشكل علمي بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين.
 - ✓ تولى الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على أداء العمل بشكل صحيح، بدلاً من ترك هذه المهمة للعاملين أنفسهم.
 - ✓ التعاون بين الإدارة والعاملين لتنفيذ الأعمال وفق المبادئ العلمية المكتشفة.
 - ✓ تقسيم العمل بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة التخطيط ويتولى العمال التنفيذ.
- في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي نشره عام 1911، أوضح تايلور أن الإدارة علم قائم على قواعد ومعايير علمية. ومن أبرز هذه المبادئ (الطراونة، 2012، ص 200):

- ✓ تقسيم العمل إلى وحدات أساسية والتخلص من الحركات الزائدة.
- ✓ تكليف كل فرد بمهام تتناسب مع قدراته الجسدية والعقلية.
- ✓ تدريب العمال على الأساليب الإنتاجية والتنظيمية الجديدة.
- ✓ اتباع معايير دقيقة لأداء العمل وتطبيق مبدأ الرقابة الوظيفية.
- ✓ زيادة الأجر كلما زادت إنتاجية العامل.

3.1.2. أعمال هانري جانت Henry Gantt (1861-1919): مهندس ميكانيكي أمريكي عاصر Taylor

وتأثر به وقد شاركه في تجربة "تغذية الآلات" قدم عدة أعمال للإدارة العلمية مازالت تستعمل إلى يومنا هذا.

أ- خريطة جانت: Gantt

تعتبر خريطة جانت أداة بسيطة لقياس وتتبع نشاط العامل والزمن المطلوب لإنجاز المهام. تستخدم الخريطة رسوماً بيانية بالأعمدة لتمثيل العمل المطلوب إنجازه، حيث تبين الوقت المحدد لإتمام المهام أو حجم العمل المطلوب. تُظهر الأعمدة

الأفقية المقارنة بين الزمن المخطط لإنجاز العمل والزمن الفعلي المنقضي منذ بدء التنفيذ. كما تستخدم الأعمدة بلون مختلف لتمثيل التقدم الفعلي في العمل، مما يساعد في تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها لتصحيح المسار.

ب- نظام الأجور:

يتميز نظام الأجور الذي وضعه جانت عن الأنظمة التقليدية، حيث يربط بين المكافآت وظروف العمل وجودة الأداء. وفقاً لهذا النظام، يحصل العامل على مكافأة إضافية إلى جانب أجره اليومي إذا أكمل العمل بنجاح، بينما تُخصم المكافأة فقط إذا لم يُنجز العمل بالكامل، دون التأثير على الأجر اليومي. يعتبر جانت أكثر تفهماً لحقوق العمال، حيث أسس نظاماً للحوافز أطلق عليه "نظام المهمة والعلاوة"، وهو نظام يشجع على إتمام المهام بدقة وكفاءة. (قياض وآخرون، 2010، ص 42).

4.1.2. الإنتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية:

رغم نجاح النظرية العلمية في رفع إنتاجية العمال بفضل روادها مثل فردريك تايلور، المعروف بـ"مهندس التنظيم"، تعرضت أفكارهم للانتقادات من مفكرين معاصرين ولاحقين. من أبرز هذه الانتقادات: . (قياض وآخرون، 2010، ص 43).

✓ **التخصص العميق:** يؤدي التخصص إلى فوائد في البداية، لكنه قد يسبب الملل ويقتل روح الإبداع، مما دفع

الإدارة الحديثة إلى تحسين بيئة العمل لزيادة حرية العمال وتحفيز شعورهم بقيمة عملهم.

✓ **تجاهل الظروف:** تنادي النظرية بالطريقة المثلى في العمل دون النظر إلى نوع العمل وظروفه، حيث يجب أن تتماشى

الطريقة المثلى مع ميولات ومواهب العامل.

✓ **الإجهاد النفسي:** أهملت النظرية أهمية تقليل الإجهاد النفسي، رغم أن وجود حد أدنى من الإجهاد الطبيعي يمكن

أن يساعد في تخفيف الملل.

✓ **عملية الاختيار:** تحدثت النظرية عن الاختيار العلمي للعاملين، لكنها اكتفت بتجريب العامل في العمل دون

تأهيله أو تدريبه، مما يعني أن الإدارة لا تتحمل مسؤولية إعدادهم بشكل جيد.

✓ **تجاهل العامل الإنساني في الإدارة العلمية:** أهملت الإدارة العلمية الجانب الإنساني، حيث فرضت على العمال

أداء الأعمال بشكل قياسي دون السماح لهم بمناقشة أو الاعتراض على ذلك إلا بعد فترة معينة. كما تعاملت مع

العامل بنظرة ميكانيكية حتى في تهذيب حركاته.

3. مدرسة التقسيمات الإدارية: (نظرية وظائف الإدارة لهنري فايول) (1851-1925) (Henry Fayol)

فايول هو مهندس فرنسي عمل مسيرا لشركة فرنسية لإستغلال المناجم، حيث ركز هذا الأخير على الجانب الإداري وتقسيماته على عكس تايلور الذي ركز إهتماماته على الورشة الإنتاجية.

وفي عام 1916 نضر هنري فايول كتابه "الإدارة:الصناعية" وقد قسم في كتابه نشاطات المنظمة الى (حسن، 2004، ص. 60)

✓ النشاط الفني: يتعلق بعمليات الإنتاج والتصنيع والعمليات التكنولوجية.

✓ النشاط التجاري: يشمل عمليات الشراء والبيع والمبادلة.

✓ النشاط المالي: يتعامل مع إدارة الأموال وتوفير الاستثمارات الاقتصادية.

✓ النشاط الأمني: يتعلق بتقييم الإمكانيات وحماية الأفراد والممتلكات.

✓ النشاط المحاسبي: يتناول تسجيل العمليات المالية وإعداد التقارير المالية.

✓ النشاط الإداري: يشمل التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه والرقابة.

كما قام فايول بوضع مجموعة من المبادئ التي يمكن تطبيقها في مختلف منظمات الأعمال وهي:

1.3. مبادئ الإدارة عند فايول (حسن، 2004، ص. 72):

تقسيم العمل Division of Work: توزيع المهام على العاملين بشكل متخصص لزيادة الكفاءة والإنتاجية.

السلطة Authority: منح الصلاحية لإصدار الأوامر مع المسؤولية المصاحبة لها.

الانضباط Discipline: الالتزام بقواعد وأنظمة المنظمة من قبل جميع العاملين.

وحدة الأمر Unity of Command: تلقي الأوامر من مصدر واحد لتجنب التضارب والارتباك.

وحدة التوجيه Unity of Direction: توحيد الجهود والأنشطة ذات الهدف المشترك تحت خطة واحدة.

Subordination of Individual Interest to General Interest: خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة

Interest: تقديم مصلحة المنظمة على المصالح الشخصية.

التعويض Remuneration: تقديم أجور ومكافآت عادلة ومحفزة للموظفين.

المركزية Centralization: تحديد درجة تركيز السلطة في المستويات الإدارية العليا.

سلسلة التدرج Scalar Chain: تنظيم تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي.

الترتيب: Order تنظيم الموارد البشرية والمادية بشكل فعال ومنظم.

المساواة: Equity التعامل بعدل وإنصاف مع جميع الموظفين.

استقرار الأفراد: Stability of Personnel الحفاظ على استمرارية التوظيف وتقليل معدل دوران الموظفين.

المبادرة: Initiative تشجيع الإبداع والابتكار وروح المبادرة لدى الموظفين.

روح التعاون: Esprit de corps تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق بين أفراد المنظمة.

2.3. الإنتقادات الموجهة لمدرسة التقسيمات الإدارية:

فيما يلي بعض الإنتقادات الموجهة لنظرية التقسيمات الإدارية:

- ✓ تعارض بعض المبادئ الإدارية مع بعضها البعض مثل نطاق الإشراف ومبدأ تقليل عدد المستويات الإدارية؛
- ✓ وجود خلط في مسميات المبادئ ودلالاتها حيث قد لا يوضح عنوان المبدأ ما يحتويه من دلالات؛
- ✓ كثير من المبادئ لا تصلح إلا أن تكون مجرد شعارات لأنها تتصادم مع الواقع حالة تطبيقها.

4. المدرسة البيروقراطية

قبل الخوض في تعريف النظرية البيروقراطية، يجدر بنا أولاً تسليط الضوء على الأصل اللغوي لمصطلح "بيروقراطية".
ينقسم هذا المصطلح إلى شقين رئيسيين:

"bureau": كلمة فرنسية تشير إلى المكتب أو الديوان.

"cratie": مشتقة من الكلمة اليونانية **"kratos"** ، والتي تحمل في طياتها معنى القوة أو السلطة.

عند دمج هذين المقطعين، يتبلور مفهوم البيروقراطية ليعكس نظاماً إدارياً يتمحور حول ممارسة السلطة من خلال المؤسسات والمكاتب الرسمية. وبعبارة أخرى، فإن البيروقراطية تجسد آلية لتنفيذ السلطة وإدارة شؤون الدولة أو المنظمات عبر هياكل إدارية منظمة ومحددة المعالم. (حبير و ذراع ميدني، 2021، ص. 185)

1.4. مبادئ النظرية البيروقراطية: يعتبر ماكس فيبر أحد المؤسسين للمنهج البيروقراطي ومن بين أبرز المبادئ التي تناولتها

النظرية البيروقراطية: (نور الدين دودو نوري & كمال محمدي، 2017، ص. 225)

- ✓ تقسيم العمل على أساس وظيفي يعتمد على مبدأ التخصص والمقدرة
- ✓ التدرج الهرمي في تنظيم علاقات الوظائف على أساس التدرج الهرمي المستند إلى السلطة الرسمية
- ✓ تقسيم المنظمة إلى عدة مستويات هيراركية (هرمية)
- ✓ خضوع المستوى الإداري الأدنى لإشراف وتوجيه المستوى الإداري الأعلى

- ✓ وجود قواعد وإجراءات رسمية مكتوبة توجه سلوك العاملين والقرارات
- ✓ الفصل التام بين ممتلكات المنظمة والممتلكات الخاصة للعاملين
- ✓ اعتماد الوظائف على الجدارة والاختيار المهني والترقية على أساس الأقدمية والأداء والمقدرة

2.4. أشكال السلطة عند فيبر: يميز ماكس فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة، وهي كالتالي: (العتيبي، 2004، ص. 23)

- أ. **السلطة التقليدية:** تستمد هذه السلطة شرعيتها من التقاليد والأعراف المتبعة، حيث تنشأ من الممارسات التاريخية. يمكن القول إنها سلطة موروثة، تتجذر مع مرور الزمن، ويصبح تأييد القائد مرتبطاً بالقيم الموروثة التي يلتزم بها.
- ب. **السلطة الكارزمية:** تعتمد هذه السلطة على الخصائص الشخصية الفريدة للقائد، مثل الهبة الشخصية، الوفاق، والاحترام. تتعلق هذه السلطة بمدى قدرة القائد على التأثير في الآخرين من خلال سلوكياته. ومع ذلك، فإن هذه السلطة تندثر بزوال الفرد وتقلص تأثيره.
- ج. **السلطة القانونية (العقلانية):** تستند هذه السلطة إلى أسس موضوعية وعقلانية. فهي قانونية بامتياز، حيث يطيع الأفراد الأوامر ويخضعون لها بناءً على قوة القانون.

3.4. الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية: تتعرض النظرية البيروقراطية للعديد من الانتقادات، أبرزها: (القريوتي، 2010، ص. 79)

- ✓ يسعى فيبر من خلال نظريته إلى الحد من التعسف في السلطة في سياق الممارسة الإدارية، لكنه أهمل التنظيم الرسمي وتأثيره على سلطة المؤسسة.
- ✓ يعتبر الإنسان بمثابة آلة تنفذ الأوامر، مما يساهم في إعاقه روح المبادرة والإبداع لدى العامل. وبالتالي، يصبح نموذجاً مثلاً للمماطلة والتعسف في سن القوانين وتطبيقها.
- ✓ يتجاهل فيبر تأثير الظروف والعوامل الخارجية على نجاح وفعالية التنظيم البيروقراطي، مما قد يؤثر سلباً على النتائج المتوقعة.

المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية

تمهيد:

على الرغم من الحوافز المادية البارزة والإجراءات الإدارية الحازمة التي تميزت بها المدرسة الكلاسيكية، إلا أنها أصبحت شبه عاجزة عن مواكبة التطورات الاقتصادية المتسارعة، وتحقيق نفس مستويات الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، ساهم تفاقم أزمة الكساد العالمي التي ضربت الاقتصاد في عام 1929 في تصاعد الاحتجاجات العمالية التي اجتاحت المؤسسات الصناعية، مما أدى إلى زيادة المطالب العمالية ورغبتها في تشكيل شريك اجتماعي أو تنظيم فعال داخل المؤسسات. هذه العوامل مجتمعة دفعت الملاك وأصحاب المال والأعمال ورؤساء المشاريع والمؤسسات، إلى جانب الباحثين والأكاديميين، إلى البحث عن بدائل إدارية جديدة في التسيير. وطرح أفكار تهدف إلى تحسين الأوضاع الاجتماعية والوظيفية للعمال، مع السعي لتحقيق أعلى مستويات الفعالية في الإنتاجية. ومن هنا، ظهر تيار فكري جديد في مجال الإدارة، يركز على مراعاة الجوانب الاجتماعية والحسية للفرد العامل وربطها بتحقيق الأهداف المادية المحددة للمؤسسة. وقد عُرف هذا التيار بالمدرسة السلوكية والإنسانية. ويمكن تلخيص أهم هذه الأفكار في النظريات التالية:

1. نظرية العلاقات الإنسانية:

جورج إلتون مايو، الأسترالي الأصل، الذي وُلد عام 1880 وتوفي عام 1949، يُعد رائدًا من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ومؤسسًا لنظريتها وحركتها. كان مختصًا في علم النفس وعلم الاجتماع، وأستاذًا للفلسفة العقلية والأخلاقية في جامعة كوينزلاند. انتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث عمل أستاذًا في جامعة بنسلفانيا، ومن ثم في جامعة هارفارد لإدارة الأعمال. خلال مسيرته الأكاديمية، تعمق في دراسة علم الاجتماع والإدارة وعلم النفس التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية.

لاحظ مايو في دراساته وجود مستويات مرتفعة من التوتر الصناعي والنزاعات السياسية، وأكد أن معنويات الأفراد العاملين تعتمد بشكل كبير على فهمهم للوظيفة الاجتماعية لعملهم. كما توصل إلى أن أحد الحلول الرئيسية للمشاكل والاضطرابات في المؤسسات الصناعية يكمن في البحث الاجتماعي والإدارة الصناعية (Mayo, 1933, p. 45).

من أبرز أبحاثه الميدانية كان دراسته حول تأثير العوامل الشخصية والاجتماعية على مخرجات العمل في شركة "وسترن إلكترونيك" في شيكاغو، والتي أصبحت تعرف بـ "تجربة هاوثورن". وقد أسهمت هذه الدراسة في تأسيس مبادئ البحث الاجتماعي الحديث.

1.1. تجارب هاوثورن:

تُعد تجربة هاوثورن الشهيرة التي أُجريت في مصنع وسترن إلكترونيك في شيكاغو خلال عشرينيات و ثلاثينيات القرن الماضي من أبرز الدراسات التي ساهمت في تطوير فهم العلاقة بين العوامل الاجتماعية والنفسية وأداء العمال في بيئة العمل. بدأت التجربة كجزء من دراسة تهدف إلى استكشاف تأثير الظروف المادية، مثل الإضاءة و فترات الراحة، على إنتاجية العمال. ومع ذلك، كشفت النتائج عن أبعاد أعمق تتعلق بالمعنويات والديناميكيات الاجتماعية، مما أدى إلى ظهور ما يُعرف بـ "تأثير هاوثورن".

أُجريت التجربة تحت إشراف الباحث إلتون مايو وفريقه في مصنع هاوثورن التابع لشركة وسترن إلكترونيك في شيكاغو، وهي شركة متخصصة في تصنيع المعدات الكهربائية. في المرحلة الأولى من التجربة، ركز الباحثون على تعديل مستويات الإضاءة في مكان العمل لمعرفة تأثير ذلك على إنتاجية العمال. وكانت المفاجأة أن الإنتاجية ارتفعت سواء تم زيادة الإضاءة أو تقليلها. هذا دفع الباحثين إلى توسيع نطاق الدراسة لتشمل عوامل أخرى مثل فترات الراحة، ساعات العمل، وحتى التفاعلات الاجتماعية بين العمال.

في إحدى التجارب البارزة، تم اختيار مجموعة صغيرة من العاملات في قسم تجميع المرحلات الكهربائية، ووضعهن تحت مراقبة دقيقة مع تغييرات متكررة في ظروف العمل. على سبيل المثال، تم تقصير ساعات العمل، وإدخال فترات راحة إضافية، وتوفير وجبات خفيفة. في كل مرة، لوحظ تحسن في الإنتاجية، لكن الاكتشاف الأكثر أهمية ظهر عندما أُعيدت الظروف إلى حالتها الأصلية، حيث استمرت الإنتاجية في الارتفاع على الرغم من ذلك (Roethlisberger & Dickson, 1939).

كان التفسير الذي قدمه الباحثون لا يقتصر على التغييرات المادية فحسب، بل على العوامل الاجتماعية والنفسية. تبين أن العمال شعروا بأهمية أكبر بسبب الاهتمام الذي أبداه الباحثون بهم، وهو ما عُرف لاحقاً بـ "تأثير هاوثورن" – أي أن مجرد مراقبة الأفراد وإشعارهم بأنهم محل اهتمام يمكن أن يؤدي إلى تحسين أدائهم. كما أن الانتماء إلى مجموعة اجتماعية داخل بيئة العمل والشعور بالدعم من الزملاء والإدارة لعب دوراً كبيراً في رفع المعنويات وزيادة الإنتاجية.

على سبيل المثال، في تجربة قسم المرحلات، أظهرت المقابلات مع العاملات أنهن كن يشعرن بالتقدير والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، مما عزز من إحساسهن بالمسؤولية والانتماء. هذا الجانب الاجتماعي أثبت أن الإنتاجية لا تعتمد فقط على الظروف المادية، بل على العلاقات البينية والدعم النفسي داخل المؤسسة. (Mayo, 1945)

أثرت تجربة هاوثورن بشكل كبير على تطور مجال إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية. أولاً، أكدت الدراسة أن العامل البشري يتجاوز في أهميته العوامل التقنية أو المادية في بيئة العمل. بدلاً من النظر إلى العمال كآلات يمكن

تحسين أدائها بتعديل الظروف الخارجية فقط، أصبح من الواضح أن الجوانب النفسية والاجتماعية تحتاج إلى اهتمام متساوٍ. ثانيًا، أدت التجربة إلى التركيز على أهمية التواصل بين الإدارة والعمال. لقد أظهرت أن إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار ومنحهم شعورًا بالقيمة يمكن أن يعزز من التزامهم وإنتاجيتهم. ثالثًا، ساهمت التجربة في ظهور نهج جديد في الإدارة يُعرف بـ "المدرسة الإنسانية"، التي ركزت على تحفيز العمال من خلال تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والنفسية، بدلاً من الاعتماد فقط على الحوافز المادية. (Roethlisberger & Dickson, 1939)

في الخلاصة، لم تكن تجربة هاوثورن مجرد دراسة عن الإضاءة أو ساعات العمل، بل كانت نقطة تحول في فهم ديناميكيات العمل. أثبتت أن العوامل الاجتماعية والمعنويات تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء، وأرست أساسًا لتطوير استراتيجيات إدارية تركز على العنصر البشري. تأثيرها لا يزال واضحًا حتى اليوم في ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

2.1. الانتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية:

من أبرز الانتقادات التي وُجّهت لحركة العلاقات الإنسانية ما يلي: (ظاهر، 2010، ص. 111)

- أنها اتخذت اتجاهًا متطرفًا يبالغ في التركيز على الجانب الإنساني على حساب الجوانب التنظيمية والإدارية العملية للمنظمة.
- تجاهلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك النظام داخل المنظمة، حيث تعاملت مع المنظمة كوحدة مستقلة ومنعزلة عن باقي النظام الاجتماعي المتكامل.
- أهملت مسألة التخطيط والتنسيق الفعال داخل المنظمة.
- انتقد جورج إلتون مايو بخصوص إبراز أهمية الجوانب الإنسانية والعلاقات الاجتماعية إلى درجة توهي بضرورة تبني إدارة أبوية في العلاقات بين الإدارة والعمالين.
- بالغت الحركة في النظر إلى درجة التفاهم الكبيرة بين الأفراد داخل المنظمة، مُفترضةً وجود مصلحة واحدة مشتركة تجمعهم وتوحد أهدافهم، مما يجعلهم يعملون ككتلة واحدة. كما ركزت بشكل مفرط على تأثير الدوافع الاجتماعية في زيادة الإنتاجية، وأغفلت نوعًا ما أهمية الدوافع الاقتصادية.

2. المدرسة السلوكية:

لقد بالغت نظرية العلاقات الإنسانية في التركيز على العنصر البشري على حساب الجوانب التنظيمية للمنظمة وأهدافها، وذلك من خلال التركيز على النواحي النفسية والاجتماعية للفرد، وإبراز أهمية التفاعلات غير الرسمية داخل المنظمة. كما أن هذا الاتجاه قد أولو أهمية كبيرة للأداء الفردي على حساب الأداء الجماعي للمنظمة ("الرجل السعيد"). وبناءً على

ذلك، لم تحقق هذه النظرية النتائج المرجوة منها، مثل زيادة الإنتاجية، مما دفع بالإدارات العليا في المنظمات إلى البحث عن بدائل.

ويقترح هذا الاتجاه تحفيز العاملين باستخدام جميع أنواع الدوافع الاجتماعية والنفسية، بشرط أن يكون هناك نوع من التوازن بين الجوانب الرسمية والإنسانية في اتخاذ القرارات الإدارية. ومن أبرز الرواد الذين ساهموا في تطوير هذا الاتجاه هم: أبراهام ماسلو، فريدريك هيرزبيرغ، ودوجلاس ماكريجر.

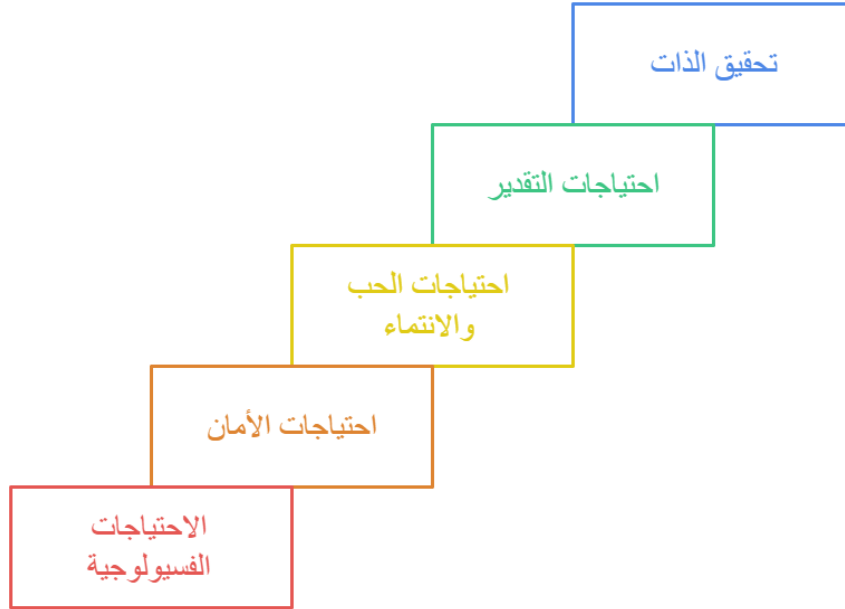
1.2. نظرية الحاجات (سلم الحاجات لأبراهام ماسلو)

نظرية الدافعية الإنسانية أو تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو هي إحدى النظريات البارزة في علم النفس التي تُفسر السلوك البشري بناءً على تلبية الحاجات الإنسانية ضمن تسلسل هرمي مكون من خمس مراحل. طُورت هذه النظرية على يد عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو في ورقته البحثية عام 1943 بعنوان "نظرية الدافعية البشرية". (Maslow, 1943) " تهدف النظرية إلى توضيح كيفية تأثير الحاجات على السلوك البشري وتحفيز الأفراد لتحقيق النمو الشخصي والرضا الذاتي من خلال الانتقال من الحاجات الأساسية إلى الحاجات العليا. فيما يلي شرح مفصل للمراحل الخمس مع توضيح دور كل مرحلة في التحفيز: (عبده & محمد، 2005، ص. 65-66)

أ. الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs)

الحاجات الفسيولوجية تُشكل قاعدة الهرم وتشمل الاحتياجات الأساسية للبقاء مثل الطعام، الماء، الهواء، المأوى، والملبس. وفقاً لـ ماسلو، فإن هذه الحاجات هي الأكثر إلحاحاً لأنها ضرورية للحياة. (Maslow, 1943) عندما تُترك هذه الحاجات دون تلبية، يصبح السلوك البشري مدفوعاً بشكل كامل تقريباً نحو تليبيتها، مثل البحث عن طعام عند الجوع. بمجرد تلبية هذه الحاجات، يقل تأثيرها التحفيزي وينتقل الفرد إلى المرحلة التالية.

الشكل رقم (05): سلم الحاجات لماسلو



المصدر: محمد قاسم القيروني، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط 03، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 89.

ب. الحاجات الأمنية (Safety Needs)

بعد تلبية الحاجات الفسيولوجية، يبدأ الفرد بالسعي نحو الأمان والاستقرار، مثل الحماية من الخطر، الأمن المالي، والاستقرار الوظيفي. هذه المرحلة تُحفز السلوك نحو تجنب المخاطر وبناء بيئة آمنة. (Maslow, 1943) على سبيل المثال، قد يدفع الخوف من فقدان الوظيفة الفرد إلى العمل بجد أكبر أو ادخار المال. تلبية هذه الحاجات تُوفر شعوراً بالطمأنينة، مما يُتيح الانتقال إلى المستوى التالي.

ج. الحاجات الاجتماعية (Love and Belongingness Needs)

في هذه المرحلة، يسعى الفرد إلى تلبية حاجته للانتماء والعلاقات الاجتماعية، مثل الحب، الصداقة، والتواصل مع العائلة أو المجتمع. يرى ماسلو أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وبالتالي فإن العزلة أو الرفض قد يدفعان الفرد إلى السلوكيات

التي تهدف إلى بناء علاقات (Maslow, 1943) تلبية هذه الحاجات تُعزز الشعور بالقبول وتُحفز الفرد للانتقال نحو الحاجات العليا.

د. حاجات التقدير (Esteem Needs)

تشمل هذه المرحلة الحاجة إلى الاحترام والتقدير من الذات ومن الآخرين، مثل تحقيق النجاح، الكفاءة، والمكانة الاجتماعية. يُحفز الفرد في هذه المرحلة لإثبات قيمته من خلال الإنجازات الشخصية أو المهنية (Maslow, 1943) على سبيل المثال، قد يسعى شخص إلى ترقية في العمل ليشعر بالتقدير. تلبية هذه الحاجة تُعزز الثقة بالنفس وتُهدد الطريق للمرحلة النهائية.

هـ. الحاجة إلى تحقيق الذات (Self-Actualization Needs)

تمثل هذه المرحلة قمة الهرم وتشير إلى السعي لتحقيق الإمكانيات الكاملة للفرد، مثل تطوير المهارات، الإبداع، وحل المشكلات. يصف ماسلو هذه الحاجة بأنها "أن يصبح الفرد كل ما يستطيع أن يكونه" (Maslow, 1943) في هذه المرحلة، يُحفز السلوك نحو النمو الشخصي والرضا الداخلي بدلاً من المكافآت الخارجية. على سبيل المثال، قد يختار فنان الاستمرار في الإبداع لتحقيق رؤيته الشخصية.

2.2. تأثير الحاجات على السلوك والتحفيز

ينص ماسلو على أن الحاجات تُحفز السلوك بترتيب هرمي، حيث يجب تلبية الحاجات الدنيا قبل الانتقال إلى الحاجات العليا (Maslow, 1943) على سبيل المثال، لن يهتم شخص جائع بالتقدير الاجتماعي حتى يجد طعامًا. هذا التسلسل يُظهر كيف يمكن لتلبية الحاجات الأساسية أن تُحرر الفرد للسعي نحو النمو الشخصي. كما أن التحفيز يختلف باختلاف المرحلة؛ فالحاجات الفسيولوجية تُحفز من خلال تجنب الألم، بينما تحقيق الذات يُحفز من خلال السعي للإشباع الداخلي.

3.2. دور المراحل في النمو الشخصي والرضا الذاتي

- ✓ الحاجات الفسيولوجية: تُشكل الأساس الذي يسمح للفرد بالبقاء والتركيز على النمو.
- ✓ الحاجات الأمنية: تُوفر الاستقرار النفسي والمادي للتفكير في الأهداف طويلة المدى.
- ✓ الحاجات الاجتماعية: تُعزز الدعم العاطفي اللازم للثقة بالنفس.
- ✓ حاجات التقدير: تُبني شعورًا بالكفاءة والقيمة، مما يُهدد للإبداع.
- ✓ تحقيق الذات: تُتيح للفرد استكشاف إمكانياته الكاملة، مما يؤدي إلى الرضا الذاتي.

3.2. نظرية X و Y دوغلاس ماكغريغور

نظرية X ونظرية Y التي طورها دوغلاس ماكغريغور (Douglas McGregor) تمثلان إطارًا نظريًا بارزًا في علم الإدارة، حيث يقسم ماكغريغور العمال إلى نوعين رئيسيين بناءً على التصورات المختلفة للإدارة تجاه دوافعهم وسلوكهم في بيئة العمل. تم طرح هذه النظريات في كتابه "الجانب البشري للمؤسسة (The Human Side of Enterprise)" المنشور عام 1960، والذي يعد مرجعًا أساسيًا لفهم ديناميكيات الإدارة والموارد البشرية. (McGregor, 1960) في هذا السياق، سنوضح النظريتين مع التركيز على الفروقات بينهما، وتأثيرهما على أساليب الإدارة وسلوك الأفراد، بالإضافة إلى تطبيقاتهما العملية في بيئات العمل الحديثة.

شرح نظرية X ونظرية Y :

نظرية X : تنطلق نظرية X من افتراض سلبي حول طبيعة العمال. وفقًا لماكغريغور، تفترض الإدارة التي تتبنى هذا النهج أن العمال كسالى بطبيعتهم، يفتقرون إلى الطموح، وغير راغبين في تحمل المسؤولية. (McGregor, 1960) نتيجة لذلك، يحتاجون إلى إشراف صارم، توجيه دقيق، ودوافع قسرية مثل العقوبات أو المكافآت المادية المباشرة لضمان إنتاجيتهم. في هذا النموذج، يُنظر إلى العامل كشخص يعمل فقط لتلبية احتياجاته الأساسية، مثل الراتب، دون اهتمام حقيقي بالعمل نفسه.

نظرية Y : في المقابل، تقدم نظرية Y رؤية إيجابية وتفاؤلية. تفترض أن العمال يمكن أن يكونوا طموحين، مبدعين، وقادرين على تحمل المسؤولية إذا أُتيحت لهم الفرصة المناسبة. (McGregor, 1960) بدلاً من الإشراف الصارم، يحتاج هؤلاء العمال إلى بيئة تدعم الحرية، التحفيز الذاتي، والمشاركة في اتخاذ القرار. تنظر نظرية Y إلى العمل كجزء طبيعي من الحياة، حيث يمكن للأفراد أن يجدوا فيه متعة وإشباعًا إذا تم توفير الظروف الملائمة.

❖ الفرق بين النظريتين:

الفرق الأساسي يكمن في الافتراضات حول الطبيعة البشرية وكيفية استجابة العمال للإدارة. نظرية X ترى العمال ككائنات سلبية تحتاج إلى السيطرة، بينما تعتبر نظرية Y أن العمال نشطون ومستقلون إذا أُعطوا الثقة والدعم. هذا الاختلاف ينعكس مباشرة على أسلوب الإدارة: الإدارة في نظرية X تكون استبدادية ومركزية، بينما تكون في نظرية Y ديمقراطية وتشاركية.

تأثير النظريتان على أسلوب الإدارة وسلوك الأفراد

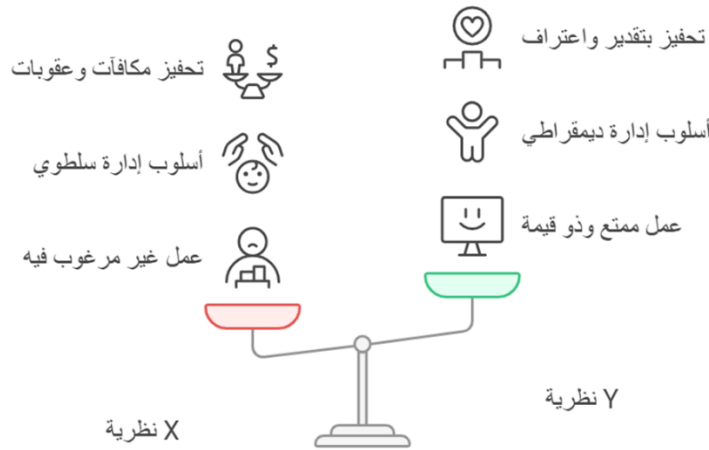
- في نظرية X: يؤدي الإشراف الصارم والقواعد الجامدة إلى خلق بيئة عمل تفتقر إلى الإبداع، حيث يصبح العمال أكثر اعتمادًا على التعليمات وأقل ميلًا للمبادرة. قد يؤدي ذلك إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الدوران الوظيفي.
- في نظرية Y: يعزز منح الحرية والثقة للعمال شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما يحفز الإبداع والإنتاجية. هذا الأسلوب يشجع السلوك الإيجابي ويعزز التعاون بين الإدارة والموظفين.

التطبيقات العملية في بيئات العمل الحديثة

في بيئات العمل المعاصرة، نجد أن الشركات تتبنى مزيجًا من النظريتين حسب طبيعة العمل والثقافة التنظيمية. على سبيل المثال:

- نظرية X في العمل: قد تُطبق في بيئات التصنيع أو الوظائف الروتينية التي تتطلب التزامًا صارمًا بالجدول والمعايير، مثل خطوط الإنتاج، حيث يكون الإشراف المباشر ضروريًا لضمان الجودة.
- نظرية Y في العمل: تظهر بوضوح في الشركات التقنية مثل Google أو Microsoft، حيث تُمنح الفرق حرية الابتكار، وتُشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز الإبداع ويجذب المواهب.

الشكل رقم (6): مقارنة بين نظريتي X و Y



المصدر: من إعداد الباحث

توضح نظريتا X و Y لماكغريغور كيف تؤثر افتراضات الإدارة حول العمال على استراتيجيات القيادة والأداء التنظيمي. بينما تقدم نظرية X نهجًا تقليديًا يناسب بعض السياقات، تعكس نظرية Y التوجهات الحديثة نحو التمكين والمرونة. في النهاية، يعتمد اختيار الأسلوب على طبيعة العاملين وأهداف المنظمة. (McGregor, 1960)

4.2. نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبيرغ

نظرية ذات العاملين (Two-Factor Theory) التي طوّرها فريدريك هيرزبيرغ (Frederick Herzberg) تُعدّ إحدى النظريات البارزة في مجال التحفيز في بيئة العمل. نُشرت هذه النظرية لأول مرة في كتابه "العمل والطبيعة البشرية (The Motivation to Work) عام 1959 بالتعاون مع بيرنارد ماوسنر وباربرا سنيدرمان. (Herzberg et al., 1959) تقترح النظرية أن رضا العاملين وتحفيزهم لا يعتمدان على عامل واحد، بل يتأثران بمجموعتين متميزتين من العوامل: العوامل الوقائية (Hygiene Factors) والعوامل الدافعية (Motivators). فيما يلي شرح مفصل لهذه الفئتين، مع أمثلة، وتأثيراتها، ومقارنة مع نظرية X و Y لماكغريغور.

1.4.2. تقسيم العوامل المؤثرة على رضا العاملين

أ. **العوامل الوقائية (Hygiene Factors):** تُعرف هذه العوامل أيضًا بـ "عوامل الصيانة" لأنها تُعتبر ضرورية لمنع عدم الرضا الوظيفي، لكنها لا تكفي بمفردها لتحفيز العاملين. إذا لم تُحقق هذه العوامل، يشعر الموظفون بالاستياء، لكن توفرها لا يضمن بالضرورة زيادة التحفيز. وكأمثلة عملية: نذكر:

❖ **الراتب:** يُعتبر الراتب الكافي عاملًا وقائيًا؛ فإذا كان غير عادل أو منخفضًا، يؤدي إلى عدم رضا، لكن الزيادة فيه لا تعني بالضرورة تحفيزًا إضافيًا.

❖ **الأمان الوظيفي:** توفير بيئة عمل مستقرة يمنع القلق، لكنه ليس كافيًا لجعل الموظف متحمسًا للعمل.

❖ **ظروف العمل:** مثل الإضاءة الجيدة أو المعدات المناسبة، فغيابها يسبب إزعاجًا، لكن وجودها يُعتبر أمرًا متوقعًا.

ب. العوامل الدافعية: (Motivators)

أ. ترتبط هذه العوامل مباشرة بالرضا الوظيفي والتحفيز، لأنها تلبي الحاجات النفسية العليا مثل الإنجاز والتقدير. تتعلق بطبيعة العمل نفسه وليس بالظروف المحيطة به. وكأمثلة عملية: نذكر:

❖ الإنجاز: إكمال مشروع صعب بنجاح يعزز شعور الموظف بالفخر والتحفيز.

❖ التقدير: تلقي مديح من مدير أو زملاء يرفع الروح المعنوية ويدفع للمزيد من الجهد.

❖ المسؤولية: منح الموظف سلطة اتخاذ قرارات يعزز شعوره بالقيمة والانتماء.

2.4.2. تأثير هذه العوامل على سلوك الموظفين وأدائهم

❖ العوامل الوقائية: عندما تكون غائبة أو غير كافية، تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وزيادة الشكاوى، وربما ارتفاع معدل الغياب أو الاستقالة. لكن تحسينها (مثل زيادة الراتب) يحقق الحد الأدنى من الاستقرار فقط، دون تعزيز الأداء بشكل كبير.

❖ العوامل الدافعية: تؤثر إيجابياً على السلوك من خلال تعزيز المبادرة، الإبداع، والالتزام. الموظفون الذين يشعرون بالتقدير أو يحققون إنجازات يميلون إلى بذل جهد إضافي، مما ينعكس على إنتاجية المنظمة.

3.4.2. أهمية التوازن بين الفئتين في الإدارة الحديثة

في الإدارة الحديثة، لا يمكن الاعتماد على فئة واحدة دون الأخرى. على سبيل المثال، شركة تُوفّر رواتب عالية (عامل وقائي) لكنها تفتقر إلى فرص التقدير أو الترقية (عوامل دافعية) قد تواجه مشكلات في الحفاظ على تحفيز موظفيها على المدى الطويل. بالمقابل، التركيز فقط على العوامل الدافعية دون ضمان الأساسيات (مثل الأمان الوظيفي) قد يؤدي إلى عدم الاستقرار. الشركات الناجحة، مثل تلك في قطاع التكنولوجيا، تجمع بين الاثنين: توفر بيئة عمل مريحة (عوامل وقائية) مع فرص للإبداع والنمو (عوامل دافعية).

4.4.2. الاختلافات بين نظرية هيرزبيرغ ونظرية X و Y لماكغريغور

❖ الافتراضات الأساسية : نظرية X و Y لماكغريغور تركز على الطابع البشرية العامة X: نفترض أن العاملين كسالى ويحتاجون إلى سيطرة، بينما Y تراهم مبدعين ومسؤولين (McGregor, 1960) أما هيرزبيرغ فلا يفترض طباعاً ثابتة، بل يركز على العوامل الخارجية المؤثرة على الرضا والتحفيز.

❖ النهج : نظرية X و Y تقترح أساليب إدارية (استبدادية أو تشاركية)، بينما نظرية هيرزبيرغ تحدد عناصر محددة في بيئة العمل تؤثر على السلوك، دون التركيز على أسلوب القيادة نفسه.

❖ التطبيق : نظرية X قد تتوافق جزئياً مع التركيز على العوامل الوقائية للسيطرة على الموظفين، بينما Y تتماشى مع العوامل الدافعية لتعزيز الاستقلالية. لكن هيرزبيرغ يشدد على أن العوامل الوقائية وحدها لا تكفي للتحفيز، وهو ما يميزه عن ماكغريغور.

ومن خلال ماسبق ذكره يمكن القول بأن نظرية ذات العاملين لهيرزبيرغ تقدم إطاراً عملياً لفهم التحفيز في بيئة العمل، حيث تُظهر أن منع عدم الرضا (عبر العوامل الوقائية) وتعزيز الرضا (عبر العوامل الدافعية) عمليتان منفصلتان ولكنهما مترابطتان. هذا التمييز يساعد المديرين على تصميم استراتيجيات تحفيزية أكثر فعالية في السياقات الحديثة. إليك النص مع إعادة صياغته وفقاً للشروط المطلوبة:

5.4.2. الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

رغم إسهامات المدرسة السلوكية الكبيرة في تطور علم الإدارة، إلا أن اهتمامها المفرط بالعنصر البشري وتركيزها على الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد جعلها عرضة للانتقادات، ومن أبرز هذه الانتقادات: (عبد، & محمد، 2005، ص. 65-66)

- ✓ إغفال الجوانب المعقدة في عملية الإدارة: حيث لم تركز المدرسة السلوكية على التفاعل بين الجوانب الداخلية والخارجية للمنظمات، ولم تقدم مدخلاً شاملاً ومتكاملاً لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية.
- ✓ التركيز المفرط على التنظيمات غير الرسمية: حيث تم التركيز بشكل كبير على العوامل النفسية والاجتماعية للأفراد، على حساب التنظيم الرسمي وأهدافه في المنظمات.
- ✓ عدم تكامل النظرية: لم تشكل المدرسة السلوكية نظرية إدارية متكاملة، بل ظهرت في كنفها نظريات متضاربة ومتناقضة في بعض الأحيان، مما دفع البعض إلى رفضها.

✓ استخدام مفاهيم معقدة: فقد كانت بعض المفاهيم التي قدمتها المدرسة السلوكية صعبة التطبيق في الواقع العملي، مما حد من فعالية استخدام هذه النظرية في المنظمات.

المحور الرابع: المدارس الحديثة في الإدارة

تمهيد:

تُعدّ الإدارة الحديثة من المجالات التي شهدت تطورًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة، حيث تواكب التغيرات العالمية والتحديات المعاصرة التي فرضتها العولمة، والتقدم التكنولوجي، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. تطور مفهوم الإدارة بشكل مستمر ليواكب هذه التغيرات، مما أسفر عن ظهور العديد من المدارس الإدارية الحديثة التي تركز على مفاهيم جديدة مثل القيادة التحويلية، والإدارة بالتأثير، إضافة إلى الاهتمام الكبير بالجانب الإنساني داخل المنظمات. تتمثل القيادة التحويلية في قدرة القائد على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تطوير قدراتهم وتغيير تصوراتهم، مما يعزز من التزامهم ويسهم في تحسين الأداء التنظيمي. أما الإدارة بالتأثير، فقد أظهرت أهميتها في ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات من خلال قياس الأداء على أساس النتائج الملموسة والمحددة، مما يعزز من الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف.

في هذا السياق، تبرز أهمية التفاعل مع التطورات التكنولوجية التي أصبحت تشكل عاملاً حيويًا في تحسين الأداء التنظيمي، حيث توفر الأدوات والتقنيات الحديثة التي تسهم في تسريع اتخاذ القرارات وتحليل البيانات بشكل دقيق. ومع ذلك، لا يزال الجانب الإنساني في الإدارة الحديثة يمثل جوهرًا أساسيًا، حيث إن الاهتمام بالموارد البشرية وتنمية قدراتهم يسهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة.

إجمالاً، تتسم المدارس الحديثة في الإدارة بتركيزها على الاستجابة للتحديات المعاصرة من خلال توظيف أدوات وأساليب مبتكرة تهدف إلى تحسين فعالية المنظمات ورفع مستوى تنافسيتها في ظل بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة. في هذا المحور، سنتناول مجموعة من النظريات التي شكلت أساسًا لهذه المدرسة، مثل نظرية النظم التي تركز على الترابط بين أجزاء المنظمة وأثر ذلك على أدائها العام، والنظرية الكمية التي تساهم في اتخاذ قرارات مستندة إلى تحليل البيانات، بالإضافة إلى نظرية الإدارة بالأهداف التي تساهم في تحديد الأهداف بوضوح وقياس الأداء بناءً عليها، وأخيرًا نظرية Z اليابانية التي تركز على تطوير علاقات العمل طويلة الأمد وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة.

1. مدرسة النظم (نظرية النظم)

تعتبر نظرية النظم إطار فكري متعدد التخصصات يهدف إلى فهم الكيانات المعقدة من خلال تحليلها كمجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل معًا لتحقيق هدف مشترك. طُورت هذه النظرية بواسطة عالم الأحياء النمساوي كارل لودفيج فون برتالانفي في منتصف القرن العشرين، حيث نشر أفكاره الأولية في كتابه "General System Theory" عام 1968. رأى برتالانفي أن النهج التقليدي في العلوم، الذي يركز على تحليل الأجزاء بشكل منفصل، غير كافٍ لفهم الكليات المعقدة مثل الكائنات الحية أو المنظمات الاجتماعية، واقترح بدلاً من ذلك دراسة الأنظمة ككل. (Bertalanffy, 1968). وتعد نظرية النظم أداة قوية لأنها تتجاوز التخصصات الضيقة وتوفر رؤية شاملة. في الأعمال، وتساعد المديرين على اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز الكفاءة وتضمن الاستدامة.

1.1. الأسس والمفاهيم الرئيسية لنظرية النظم

تعتمد نظرية النظم على عدة مفاهيم أساسية:

- ✓ الكلية (Holism): النظام أكبر من مجموع أجزائه. بمعنى آخر، السلوك الكلي للنظام لا يمكن فهمه فقط من خلال دراسة مكوناته بشكل منفصل، بل من خلال التفاعلات بين هذه المكونات.
- ✓ الحدود (Boundaries): كل نظام له حدود تفصله عن بيئته الخارجية، وهذه الحدود قد تكون مادية أو مفهومية.
- ✓ التغذية الراجعة (Feedback): التغذية الراجعة هي آلية تسمح للنظام بضبط نفسه بناءً على المخرجات. هناك نوعان رئيسيان: التغذية الراجعة الإيجابية (تعزز التغيير) والسلبية (تحافظ على الاستقرار).
- ✓ الانفتاح والإغلاق (Openness and Closeness): الأنظمة المفتوحة تتفاعل مع بيئتها الخارجية، بينما الأنظمة المغلقة تعمل بشكل مستقل نسبيًا. برتالانفي ركز بشكل خاص على الأنظمة المفتوحة لأنها تمثل الكائنات الحية والمنظمات. (Bertalanffy, 1968)

- ✓ التآزر (Synergy): العناصر داخل النظام تعمل معًا لتحقيق نتائج لا يمكن تحقيقها بشكل منفرد.

2.1. عناصر النظام

يتكون النظام من عدة عناصر أساسية: (بربر، 2008، ص. 53)

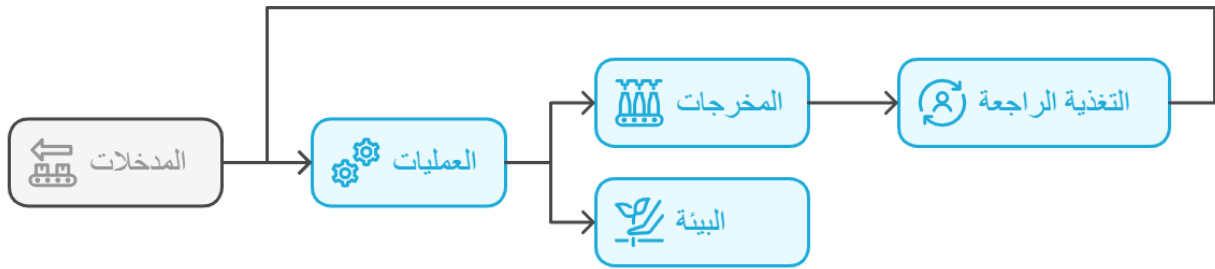
- ✓ المدخلات (Inputs): الموارد التي يتلقاها النظام من بيئته، مثل المواد الخام، المعلومات، أو رأس المال.
- ✓ العمليات (Processes): النشاطات التي تحول المدخلات إلى مخرجات، مثل الإنتاج أو اتخاذ القرار.
- ✓ المخرجات (Outputs): النتائج التي ينتجها النظام، مثل المنتجات، الخدمات، أو الأرباح.

✓ التغذية الراجعة: (Feedback) المعلومات التي تعود إلى النظام لتصحيح العمليات أو تحسينها.

✓ البيئة: (Environment) العوامل الخارجية التي تؤثر على النظام، مثل السوق أو المنافسة.

الشكل رقم (7): عناصر النظام

تفاعل مكونات النظام



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مكونات النظام

3.1. خصائص النظام

• للأنظمة خصائص تميزها عن الكيانات غير النظامية. (Kast & Rosenzweig, 1972) :

1. التكامل: (Integration) العناصر داخل النظام مترابطة وتعمل معًا بشكل متناغم.
2. الديناميكية: (Dynamism) الأنظمة تتغير باستمرار استجابةً للتغيرات الداخلية أو الخارجية.
3. التسلسل الهرمي: (Hierarchy) الأنظمة غالبًا ما تحتوي على أنظمة فرعية داخلها، مما يخلق بنية هرمية.
4. التوازن: (Equilibrium) الأنظمة المفتوحة تسعى للحفاظ على حالة توازن ديناميكي مع بيئتها.
5. القدرة على التكيف: (Adaptability) الأنظمة تستجيب للتغيرات الخارجية لضمان استمراريتها.

4.1. مجال تطبيق نظرية النظم في منظمات الأعمال

في سياق منظمات الأعمال، تُستخدم نظرية النظم لفهم المنظمة ككيان مفتوح يتفاعل مع بيئته. على سبيل المثال:

- تحليل العمليات: المنظمة تُعتبر نظامًا يأخذ مدخلات (موارد بشرية، مالية، تكنولوجية) ويحولها عبر عمليات (إنتاج، تسويق) إلى مخرجات (منتجات، أرباح). التغذية الراجعة، مثل آراء العملاء، تُستخدم لتحسين العمليات
- إدارة التغيير: نظرية النظم تساعد في فهم كيفية تأثير التغيير في جزء واحد (مثل قسم المبيعات) على الأقسام الأخرى، مما يعزز التكامل والتآزر.

• التكيف مع البيئة: المنظمات التي تتبنى نهج النظم تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية، حيث تستخدم التغذية الراجعة لتعديل استراتيجياتها.

على سبيل المثال، يمكن لشركة مثل "تويوتا" استخدام نظرية النظم في نظام إنتاجها (Toyota Production System)، حيث تتكامل المدخلات (قطع الغيار)، العمليات (التصنيع)، والمخرجات (السيارات) مع تغذية راجعة مستمرة من العاملين والعملاء لتحسين الجودة. (Liker, 2004)

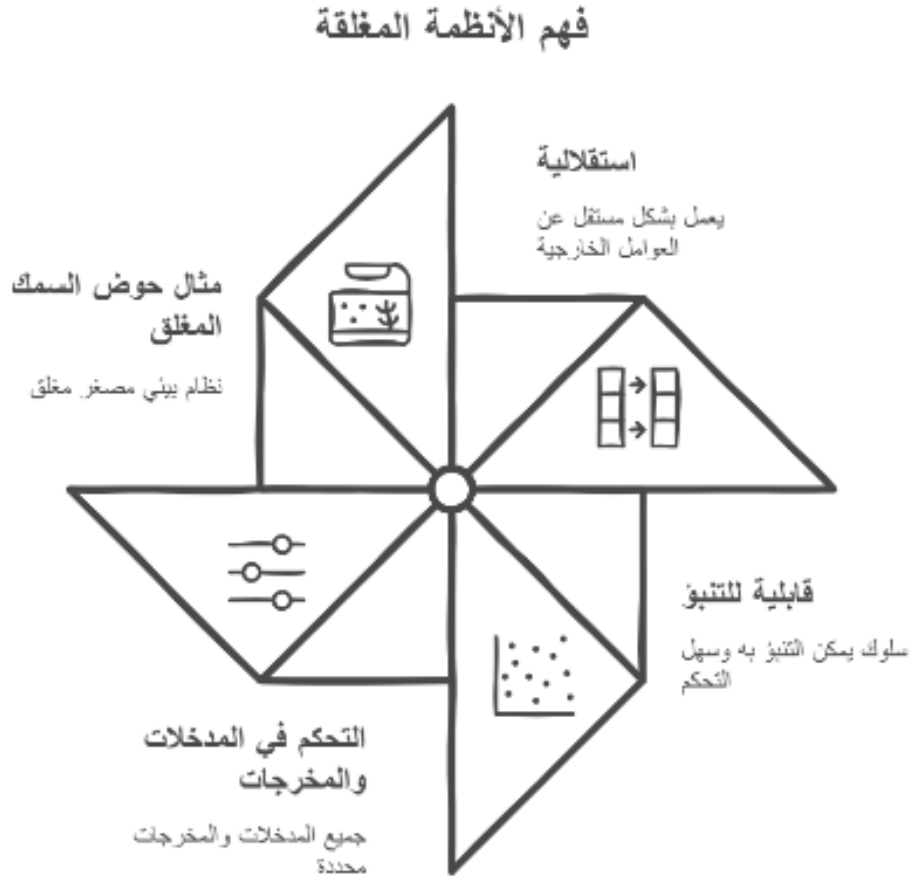
5.1. أنواع الأنظمة:

بالتركيز على النظام المغلق والنظام المفتوح، يمكن توضيح الفروق بينهما بناءً على نظرية النظم التي طوّرها كارل لودفيج فون برتالانفي. تُعد هذه الأنواع من الأنظمة أساسية لفهم كيفية عمل الأنظمة بشكل عام وكيفية تفاعلها مع بيئتها. (بربر، 2008، ص. 53).

1.5.1. النظام المغلق:

النظام المغلق هو ذلك الذي لا يتبادل أي مواد أو معلومات مع البيئة المحيطة به. هذا النوع من الأنظمة يعتمد على العمليات الداخلية فقط للعمل ولا يتأثر بالعوامل الخارجية. تتسم الأنظمة المغلقة بالاستقلالية والثبات النسبي، حيث يتم التحكم في جميع العمليات داخل النظام نفسه ومثال ذلك الساعة الميكانيكية أو الأنظمة الرقمية المغلقة التي لا تتفاعل مع بيانات خارجية.

الشكل رقم (8): خصائص النظام المغلق



❖ **خصائص النظام المغلق:** من خلال الشكل أهلاه يمكن إستنتاج جملة من الخصائص التي يتميز بها النظام المغلق

على النحو التالي:

- ✓ لا تأثير بيئي.
- ✓ لا تفاعلات مع المحيط الخارجي.
- ✓ ثابت نسبياً في غياب التغيرات الخارجية.

2.5.1. النظام المفتوح:

النظام المفتوح هو ذلك الذي يتبادل مواد أو معلومات مع البيئة المحيطة به. يتميز هذا النوع من الأنظمة بقدرته على التفاعل مع بيئته الداخلية والخارجية، مما يسمح له بالتكيف مع التغيرات وتطوير نفسه وفقاً للمؤثرات المحيطة. النظام

المفتوح يعد نموذجًا واقعيًا للأنظمة الطبيعية والاجتماعية والتكنولوجية حيث تتداخل العمليات الداخلية مع العوامل الخارجية.

أمثلة: الكائنات الحية، الشركات، الأنظمة البيئية، والمجتمعات البشرية هي أمثلة على الأنظمة المفتوحة، حيث تتفاعل مع محيطها للحصول على الموارد أو لتكييف نفسها مع التغيرات.

❖ خصائص النظام المفتوح: يتميز النظام المفتوح بما يلي:

✓ تفاعلات مستمرة مع البيئة.

✓ قابلة للتكيف مع التغيرات الخارجية.

✓ تتأثر بالظروف البيئية المحيطة.

الجدول رقم (1): الفرق بين النظام المفتوح والنظام المغلق:

وجه المقارنة	النظام المفتوح	النظام المغلق
التعريف	نظام يتبادل الطاقة والمادة مع محيطه.	نظام يتبادل الطاقة فقط، ولا يتبادل المادة مع محيطه.
تبادل المادة	يسمح بتبادل المادة مع البيئة المحيطة.	لا يسمح بتبادل المادة مع البيئة المحيطة.
تبادل الطاقة	يسمح بتبادل الطاقة (حرارة، ضوء، كهرباء، إلخ).	يسمح فقط بتبادل الطاقة مع المحيط.
أمثلة	الغلاف الجوي للأرض، جسم الإنسان، الغلايات البخارية.	زجاجة مغلقة تحتوي على ماء ساخن، الثلاجة، الأرض ككل (تقريبًا).
التفاعل مع البيئة	يتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة.	تفاعله مع البيئة محدود بالطاقة فقط.
الاستدامة	يحتاج إلى موارد مستمرة من البيئة.	يعتمد على الطاقة المخزنة دون فقدان المادة.

المصدر: من إعداد الباحث

6.1. أبرز الانتقادات الموجهة لمدرسة النظم

تعرّضت مدرسة النظم لعدة انتقادات، يمكن تلخيصها فيما يلي: (سعدي، 2019، ص ص 96-97).

- ✓ الطابع النظري المجرد وعدم التطبيق العملي: تُعتبر نظرية النظم ذات طابع تجريدي أكثر من كونها أداة عملية، حيث يجد المدير صعوبة في معالجة المشكلات اليومية واتخاذ القرارات الفعالة من خلال المفاهيم المتعلقة بالمدخلات، وعمليات التحويل، والمخرجات. فمثل هذا الإطار النظري قد لا يكون ملائمًا للتعامل مع التعقيدات العملية واتخاذ القرارات الفورية في بيئة العمل.
- ✓ التركيز المفرط على الترابط والتكامل داخل المنظمة: تعتمد النظرية بشكل كبير على تكامل الأجزاء داخل المنظمة، حيث يُنظر إلى أي خلل أو نقص في أحد المكونات على أنه يؤثر سلبيًا على النظام بأكمله. ورغم أهمية هذه الرؤية، إلا أنها قد تؤدي إلى إهمال العوامل المستقلة التي قد تعمل بشكل منفصل أو تتأثر بظروف خاصة بها دون أن تؤثر على الكيان العام بالدرجة المتوقعة.
- ✓ تأثير التطبيق المفرط للنظرية على روح الانتماء: قد يؤدي التطبيق الصارم لنظرية النظم إلى تقليص روح الألفة والانتماء داخل المنظمة، حيث يتم التعامل مع الأفراد كعناصر ضمن نظام ميكانيكي يخضع لعمليات منظمة دون مراعاة العوامل الإنسانية والاجتماعية، مما قد ينعكس سلبيًا على الدافعية والإنتاجية في بعض الحالات.
- ✓ تحديد حدود ثابتة للنظام رغم مرونتها الواقعية: تفترض النظرية أن لكل نظام حدودًا محددة، إلا أن هذه الحدود قد تكون متغيرة تبعًا للمنطق المستخدم. فعلى الرغم من أن جميع المنظمات تُعد أنظمة مفتوحة تتفاعل مع بيئتها، إلا أن درجة هذا التفاعل تختلف من منظمة إلى أخرى، مما يجعل من الصعب وضع معايير ثابتة تحدد حدود النظام بطريقة دقيقة وثابتة.

2. المدرسة الكمية (مدرسة بحوث العمليات):

يعود تأسيس مدرسة بحوث العمليات إلى تدخل العلماء البريطانيين في السنوات الأولى من الحرب العالمية الثانية. ففي تلك الفترة، كانت بريطانيا تواجه العديد من المشكلات المتعلقة بالجهود الحربية، مما استدعى تشكيل فريق بحثي مكون من علماء الرياضيات والفيزياء وغيرهم من التخصصات الأخرى لمواجهة هذه التحديات. ومع نهاية الحرب، بدأت هذه الأساليب الكمية في الانتقال إلى مجالات أخرى مثل الصناعة، حيث كانت تواجه العديد من المشكلات المرتبطة بالنقل والاتصالات والتكنولوجيا، والتي كان من الصعب إيجاد حلول لها باستخدام الوسائل التقليدية. ومن ثم، بدأ تطبيق هذه الأساليب في مختلف المجالات، مما ساعد في انتشارها وتبنيها في المنظمات الحديثة.

تعتمد أفكار رواد هذه المدرسة على النظر إلى الإدارة كعملية منطقية يمكن التعبير عنها باستخدام الأساليب الكمية والعلاقات الرياضية. وبناءً على هذه المبادئ، يتمكن الباحثون من معالجة المشكلات الإدارية عن طريق وضع نماذج رياضية تمثل العلاقات بين المتغيرات المختلفة التي تؤثر على المشكلة، ويستند هذا على الأفكار المتعلقة بكيفية الوصول إلى حلول فعالة.

ومن أبرز النماذج الرياضية التي يمكن استخدامها في معالجة المشكلات الإدارية، نذكر على سبيل المثال لا الحصر:

نموذج البرمجة الخطية: يستخدم لتحديد تركيبة الإنتاج المثلى التي تحقق أعلى ربح ممكن.

نموذج النقل: يهدف إلى الوصول إلى أفضل شبكة نقل بأقل التكاليف الممكنة.

نموذج شبكة بيرت: يستخدم في تخطيط المشروعات والعمليات الإنتاجية التي تعتمد على تسلسل محدد للأنشطة المكونة للمشروع أو العملية.

نموذج نظرية الألعاب: يستخدم في التفاوض مع العملاء والموردين، ويعالج الأطر التي تتعامل معها المنظمات بهدف تحديد

الاستراتيجيات المثلى التي تحقق مكاسب مرضية. (الصحن، السيد، & سلطان، 2002، ص. 84-85)

وتجدر الإشارة إلى أن أفكار هذه المدرسة تنسم بفعالية أكبر في معالجة المشكلات التي يمكن التعبير عنها بالأسلوب الكمي مثل مشكلات النقل، ومراقبة المخزون، والتحكم في العمليات الإنتاجية، والمشكلات التسويقية. إلا أن تطبيق هذه الأساليب في معالجة المشكلات السلوكية الإنسانية قد يواجه صعوبة، حيث إنه من الصعب في كثير من الأحيان التعبير عن العوامل السلوكية وقياسها بشكل كمي.

3. نظرية الإدارة بالاهداف:

تتنوع مفاهيم الإدارة بالأهداف نتيجة لاختلاف التصورات الإدارية والتحوليات الفكرية في هذا المجال. وفي هذا السياق، يُعتبر "بيتر دراكر" من أوائل المفكرين الذين تبناوا هذا المفهوم في عام 1954، حيث يعتقد أن المنظمات الإدارية تحتاج إلى مبدأ يسمح للأفراد بتحقيق القوة الذاتية والمسؤولية، وفي الوقت ذاته، يضمن توجيهاً موحداً يعزز التنسيق بين جميع مكونات المنظمة. كما يرى دراكر أن تحديد الأهداف العامة المشتركة بين الأفراد يساهم في تحقيق رؤية منسجمة للمنظمة، موضحاً أن الإدارة بالأهداف والرعاية الذاتية هي الأساس الذي يمكن من تحقيق هذا التكامل التنظيمي. أما المفكر "Morrissey" فيضع تعريفاً بسيطاً للإدارة بالأهداف ويؤري أنها إدارة تحقق أهدافاً أو نتائج متوقعة ومحددة، كأن يقوم بوضع برامج واضحة لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء في ضوء قياس النتائج، ويصف ذلك قائلاً: "إن الإدارة

بالأهداف والنتائج ليست أسلوبًا تكنولوجيًا للإدارة مبتكرًا حديثًا ولكنه جهد منهجي واضح للإدارة. " (الهوري، 1976، ص. 61)

1.3. خصائص نموذج الإدارة بالأهداف

يتمثل نموذج الإدارة بالأهداف في مجموعة من الخصائص التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي والرقابة الذاتية داخل المؤسسة. فيما يلي أبرز الخصائص المذكورة: (أسمهان، بن الدين الزمد، 2022، ص. 04)

✓ مشاركة الأفراد في تحديد معايير الأداء: يتم إشراك الأفراد العاملين في تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم، مما يعزز من الالتزام والتحفيز نحو تحقيق الأهداف.

✓ الرقابة الذاتية وتقييم الأداء: تعتمد نتائج المناصب الإدارية كأساس للرقابة الذاتية وتقييم الأداء، مما يساهم في تحقيق التحسين المستمر.

✓ تحديد الأهداف لكل منصب إداري: يتم وضع أهداف واضحة ومحددة لكل منصب من المناصب الإدارية داخل الإدارة، مما يساعد على وضوح الرؤية والتوجيه نحو تحقيق الأهداف.

✓ تحسين الأداء الإداري: تعتبر الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية أساسًا لتحسين الأداء الإداري، وذلك من خلال التركيز على تطوير المهام والمسؤوليات.

✓ وضوح معايير قياس الأداء: يتم تحديد معايير قياس الأداء بشكل واضح ومفهوم لكل من الرؤساء والمرؤوسين، مما يعزز من فهم الجميع لما هو متوقع منهم.

✓ مكافأة الأفراد بناءً على الإنجاز: يتم مكافأة الأفراد وفقًا لمدى تحقيقهم لأهدافهم، مما يشجع على الأداء الجيد والمثابرة.

المسؤولية والمحاسبة: تعتمد الإدارة بالأهداف على تعزيز المسؤولية والمحاسبة لجميع الأفراد في المؤسسة، مما يحفز على الأداء الجيد والالتزام بالمسؤوليات.

2.3. أهداف الإدارة بالأهداف: يمكن تلخيص أهم أهداف أسلوب الإدارة بالأهداف في النقاط التالية (البرنوطي، 2008، ص. 37):

✓ تحقيق التكامل والتناسق بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف المتوسطة وطويلة المدى.

✓ قياس الأداء بشكل مستمر وموضوعي من خلال المراجعة الدورية.

✓ تنظيم لقاءات فردية مع المدراء والمرؤوسين لوضع أهداف تتعلق بالأداء، وذلك بما يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها.

- ✓ وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوجيه، بما يسهم في تطوير الأداء.
- ✓ مساعدة المنظمة على سد الفجوة بين مستوى أدائها الحالي وأداء المنظمات المنافسة.

4.3. مبادئ نظرية الإدارة بالاهداف

يمكن عرض المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية الإدارة بالاهداف على النحو التالي: (Drucker, 1954)

❖ **وضع الأهداف المحددة: (Goal Setting):** يجب أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للقياس، محددة زمنياً،

وواقعية- (SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

(bound) على سبيل المثال، بدلاً من قول "زيادة المبيعات"، يمكن تحديد الهدف بـ "زيادة المبيعات بنسبة

10% خلال ستة أشهر." يتم وضع الأهداف بالتعاون بين المديرين والموظفين لضمان الالتزام والفهم المشترك.

✓ **مشاركة الموظفين: (Participation):** يشجع هذا النهج على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار المتعلقة

بتحديد الأهداف. هذا يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء لديهم.

✓ **التركيز على النتائج: (Focus on Results):** بدلاً من مراقبة العمليات اليومية بشكل دقيق، يتم تقييم

الأداء بناءً على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. هذا يمنح الموظفين مرونة في اختيار الطرق التي يرونها مناسبة

للوصول إلى النتائج.

✓ **التخطيط المنظم: (Systematic Planning):** تتطلب الإدارة بالأهداف وضع خطة عمل واضحة

تحدد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف، مع تخصيص الموارد بشكل فعال.

✓ **المراجعة والتقييم المستمر: (Continuous Monitoring and Feedback):** يتم متابعة التقدم

نحو تحقيق الأهداف بشكل دوري، مع تقديم تعليقات بناءة للموظفين لتصحيح المسار إذا لزم الأمر.

✓ **ربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية: (Alignment):** يضمن هذا المبدأ أن تكون الأهداف الفردية

أو أهداف الفرق متسقة مع الأهداف العامة للمنظمة، مما يعزز التناغم والكفاءة.

5.3. الانتقادات الموجهة للمدرسة:

✓ قد تؤدي إلى التركيز المفرط على الأهداف القصيرة المدى على حساب الرؤية طويلة المدى .

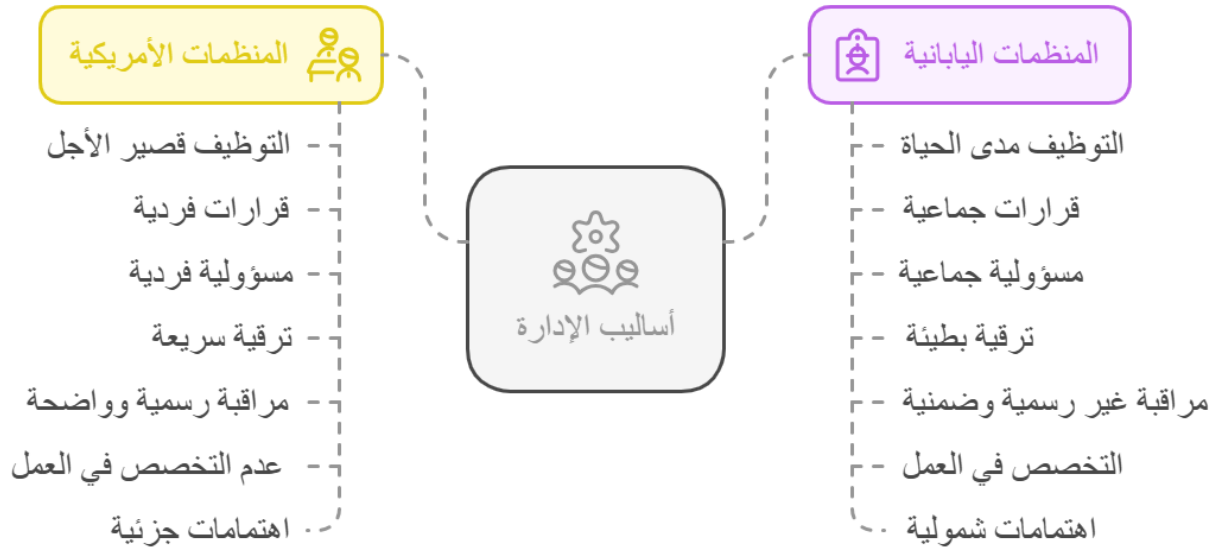
✓ تحتاج إلى التزام قوي من جميع الأطراف لتكون فعالة.

4. نظرية Z اليابانية:

تُعتبر النظرية Z امتدادًا للنظرية XY التي قدمها ماكغريغور، حيث قام العالم وليام أوشي بتطويرها في عام 1981. ترتبط هذه النظرية عادةً بأسلوب الإدارة الياباني، إلا أنها في جوهرها تقوم على دمج الخصائص المميزة للمنظمات اليابانية مع نظيرتها الأمريكية. في هذا السياق، قام أوشي وزميله جاجر في عام 1978 بنشر دراسة بعنوان "المنظمات من النوع Z: الاستقرار في خضم التغيرات"، والتي تضمنت مقارنة بين أساليب الإدارة في المنظمات اليابانية ونظيرتها في المنظمات الأمريكية. هذا الشكل يوضح الاختلافات بين النوعين:

الشكل رقم(9): مقارنة بين أساليب الإدارة لدى المنظمات اليابانية والإمريكية

مقارنة بين أساليب الإدارة في المنظمات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على Chrystelle GAUJARD, Modèles et individus de l'organisation, Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation Université du Littoral Côte d'Opale, janvier 2004, P: 07.

وفي دراسة أخرى أجريت في العام نفسه (1978)، تعاون وليام أوشي مع زميله جونسان في دراسة بعنوان "أنواع الرقابة التنظيمية وعلاقتها بالرفاهية العاطفية". في هذه الدراسة، أظهرت النتائج أن هناك ولاءً قويًا من العاملين في إحدى المنظمات الأمريكية لإدارتهم، إضافةً إلى توجه جماعي مهيم نحو تحقيق أهداف المنظمة. كما كشفت الدراسة عن مستوى معتدل من التخصص وثقة أكبر في الأنظمة الرقابية غير الرسمية. وعلى الرغم من أن المنظمة محل الدراسة كانت أمريكية، إلا أنها كانت تميل إلى تبني نموذج الإدارة اليابانية في تنظيم العمل، مما دفع أوشي إلى استنتاج وجود نوع جديد من المنظمات، والذي أطلق عليه الحرف "Z".

فيما يتعلق باختيار الحرف "Z"، يهدف أوشي من خلاله إلى الإشارة إلى نظرية ماكغريغور كمكمل منطقي لفكرته. إذ تدمج النظرية Z بين أفضل ما في النظرية Y وأساليب الإدارة اليابانية. فبينما تسعى النظرية Y إلى تعزيز بيئة من الحرية والثقة المتبادلة مع الموظفين، تُشجع الإدارة اليابانية على ولاء الموظفين وتحسين التعاون الجماعي بينهم. كذلك، تركز النظرية Z على توفير مزيد من الموثوقية استنادًا إلى المواقف والمسؤوليات التي يتحملها الموظفون، في حين أن النظرية XY تضع اهتمامًا أساسيًا على التحفيز الفردي.

أما في ما يخص الاختلافات الجوهرية بين المنظمات اليابانية والأمريكية، فقد اكتشف أوشي وزميله جاجر أن هذه الاختلافات تكمن في محورين رئيسيين. الأول يتصل بولاء العاملين تجاه المنظمة، بينما يتعلق الثاني بالأيديولوجية التنظيمية الخاصة بكل نوع من المنظمات. على سبيل المثال، خلال زيارة قام بها المدير الياباني إلى فرع بنك ياباني في ولاية كاليفورنيا، انتقد المدير الياباني المسؤولين الأمريكيين لفشلهم في تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس. في المقابل، دافع المسؤولون الأمريكيون عن موقفهم بالقول إن الإدارة العليا لم تقدم لهم أهدافًا محددة يمكنهم العمل على تحقيقها خلال الأشهر الثلاثة أو الستة القادمة. وكان رد المدير الياباني أن فهم فلسفة البنك كان كافيًا لتحديد الأهداف بوضوح (Gaujard, . .

2004, p. 7)

المحور الخامس: النظرية الموقفية

Théorie de la contingence

تمهيد:

تعتبر النظرية الموقفية من أهم النظريات في مجال القيادة والإدارة، حيث تشير إلى أن فعالية القيادة تعتمد بشكل رئيسي على ملاءمة أسلوب القائد لظروف الموقف الذي يواجهه. فبدلاً من تبني نهج قيادي ثابت، تؤكد هذه النظرية على ضرورة مرونة القائد في التكيف مع طبيعة الموقف والعوامل المحيطة. ويشمل ذلك عدة جوانب مثل وضوح المهمة، تعقيد البيئة التنظيمية، خصائص القائد، وطبيعة الفريق. يبرز هذا التوجه في ضرورة قدرة القائد على التفاعل مع هذه العوامل بشكل ديناميكي لضمان النجاح الفعال. ومن خلال استعراضنا لأبرز رواد هذه النظرية مثل فريد فيدلر وبول هيرسي وكين بلانشارد، سنناقش تطور هذه الفكرة وتطبيقاتها العملية في مختلف المجالات مثل إدارة الشركات والتعليم والتدريب. وتظل النظرية الموقفية إطاراً حيويًا مرناً في القيادة الحديثة، رغم التحديات التي قد تطرأ في تحديد الاستجابة المثلى لكل موقف. وسنتناول في هذا المحور العناوين الرئيسية التالية: التعريف بالنظرية الموقفية، رواد النظرية الموقفية، تطبيقات النظرية الموقفية في إدارة الشركات، والنقد الموجه للنظرية.

1. التعريف بالنظرية الموقفية

تشير النظرية الموقفية إلى أن الأداء الفعال للقيادة يعتمد على مدى ملاءمة أسلوب القائد لطبيعة الموقف الذي يواجهه (Graeff, 1997, p. 155). فلا يوجد نهج قيادي واحد يناسب جميع السياقات، بل يتطلب الأمر دراسة عدة عوامل، منها:

✓ طبيعة المهمة: مدى وضوحها وهيكلتها.

✓ البيئة التنظيمية: مدى تعقيد العوامل الداخلية والخارجية.

✓ خصائص القائد: مستوى خبرته ومهاراته وأسلوبه في التعامل.

✓ طبيعة الفريق: مدى خبرة الأعضاء، التزامهم، والتفاعل بينهم.

لذلك، فإن القيادة الفعالة تستوجب مرونة في التطبيق وتكيفاً مع الظروف المحيطة (Graeff, 1997, p. 156).

2. رواد النظرية الموقفية

1.2. فريد فيدلر (Fred Fiedler) - نموذج فيدلر للموقفية

يُعد فريد فيدلر (Fred Fiedler) من أبرز مؤسسي هذه النظرية، حيث يرى أن نجاح القيادة يعتمد على التفاعل بين أسلوب القائد وظروف الموقف. وحدد ثلاث متغيرات رئيسية:

✓ العلاقة بين القائد والمرؤوسين: مدى الثقة والاحترام المتبادل.

✓ هيكلية المهمة: مدى وضوح الأهداف وطبيعة العمل.

✓ سلطة القائد: نطاق نفوذه في اتخاذ القرارات.

يعتقد فيدلر أن القادة ذوي التوجه نحو المهام يكونون أكثر كفاءة في البيئات المنظمة جدًا أو الفوضوية، في حين أن القادة الموجهين نحو العلاقات يحققون نجاحًا في المواقف ذات التنظيم المتوسط (Fiedler, 1967, p. 34).

بول هيرسي (Paul Hersey) وكين بلانشارد (Ken Blanchard) - نظرية القيادة الموقفية

قدم بول هيرسي (Paul Hersey) وكين بلانشارد (Ken Blanchard) نموذجًا يعتمد على مستوى نضج الموظفين، حيث قسما أساليب القيادة إلى أربعة أنواع:

✓ التوجيه: للموظفين غير المتمرسين الذين يحتاجون إلى إرشاد دقيق.

✓ التدريب: لمن يحتاجون إلى تحفيز إضافي.

✓ الدعم: لمن لديهم مهارات ولكن يحتاجون إلى تعزيز الثقة.

✓ التفويض: للفرق المتمرسه القادرة على اتخاذ القرارات المستقلة (Hersey & Blanchard, 1982, p. 152).

2.2. جيمس طومبسون (James D. Thompson) - نظرية التبعية الموقفية

أكد جيمس طومبسون (James D. Thompson) على ضرورة تكيف المنظمات مع بيئتها الخارجية، حيث: تعتمد المنظمات المستقرة على هياكل بيروقراطية صارمة.

تحتاج المنظمات الديناميكية إلى هياكل مرنة تتكيف مع التغيرات (Thompson, 1967, p. 67).

1.2.2. تطبيقات النظرية الموقفية في إدارة الشركات

يُستخدم النهج الموقفية في صياغة استراتيجيات الأعمال، إذ تعتمد الشركات الناشئة على قيادة مرنة تشجع الابتكار لمواكبة الأسواق المتغيرة (Northouse, 2021, p. 98).

✓ في التعليم والتدريب:

تعتمد المؤسسات التعليمية على هذه النظرية في تكييف طرق التدريس بما يتناسب مع احتياجات الطلاب، مثل استخدام التعلم النشط والتعليم القائم على المشروعات (Graeff, 1997, p. 162).

✓ في الإدارة العامة:

تطبق الحكومات مبادئ الإدارة الموقفية في وضع السياسات العامة، كما حدث خلال الأزمات حيث تم اعتماد استراتيجيات مرنة لإدارة الموارد (Graeff, 1997, p. 165).

تشكل النظرية الموقفية إطارًا مرناً في القيادة والإدارة، إذ تساعد على التكيف مع التحديات المختلفة. ورغم بعض الانتقادات المتعلقة بصعوبة تحديد الاستجابة المثلى لكل موقف، تظل هذه النظرية من الركائز الأساسية للإدارة الحديثة (Northouse, 2021, p. 102).

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

تمهيد:

تعد إدارة التغيير من المفاهيم الحيوية في علم الإدارة، حيث تلعب دورًا محوريًا في تمكين المنظمات من التكيف مع التحديات والمتغيرات المستمرة في بيئتها. تستهدف إدارة التغيير تحسين الأداء المؤسسي من خلال التكيف مع التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، والاجتماعية، وتعتمد على استراتيجيات مرنة تهدف إلى تحسين العمليات وتطوير هيكل المنظمة بما يتوافق مع المتطلبات المستجدة. وقد قدم العديد من الباحثين تعريفات متعددة لهذا المفهوم، مما يعكس تنوعه في الأبعاد والإجراءات. فبعض التعريفات تركز على عمليات التحول الداخلي التي تهدف إلى تقليل مقاومة الأفراد للتغيير وتعزيز التكيف، بينما يراه آخرون كاستراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء وضمان استدامة التنمية من خلال تبني سياسات مرنة. وفي هذا المحور، سنستعرض مفهوم إدارة التغيير، أسباب التغيير في منظمات الأعمال، خصائص إدارة التغيير، أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بالإضافة إلى العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على تأثير القيادة في هذه العمليات.

1. مفهوم إدارة التغيير:

يُعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الحيوية في علم الإدارة، حيث يحظى باهتمام واسع نظرًا لدوره في تمكين المنظمات من التكيف مع المستجدات والتطورات المختلفة. وقد قدم العديد من الباحثين تعريفات متنوعة لهذا المفهوم، كل منها يعكس جانبًا معينًا من أبعاده وإجراءاته، وفيما يلي نستعرض أبرز هذه التعريفات:

✓ إدارة التغيير هي "مجموعة من العمليات الإدارية الهادفة إلى تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع أكثر تطورًا من خلال توظيف الموارد البشرية والتكنولوجية بكفاءة، مع تقليل مقاومة الأفراد للتغيير" (برويقات، 2002، ص. 39).

✓ تُعرّف إدارة التغيير أيضًا على أنها "استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة التنمية من خلال تبني سياسات مرنة تتكيف مع التحولات البيئية والاجتماعية والاقتصادية" (برزوق، 2021، ص. 77).

✓ كما يرى قريشي وآخرون (2018) أن "إدارة التغيير ليست مجرد تطبيق لأدوات جديدة، بل هي عملية تحول استراتيجي شامل يتطلب تغييرات في الثقافة المؤسسية والسلوك الإداري لضمان تحقيق الجودة المستدامة" (ص. 7).

✓ وتُعرف أيضًا على أنها "عملية منظمة تهدف إلى تحسين الهياكل التنظيمية والعمليات التشغيلية في المؤسسة، بما يتماشى مع متطلبات السوق والتطورات التكنولوجية الحديثة" (يوسف ومسعود، 2021، ص. 12).

وعليه، يمكن تعريف إدارة التغيير على أنها عملية إدارية استراتيجية تهدف إلى توجيه الأفراد والمنظمات نحو تحقيق تحول فعال ومستدام من خلال إعادة هيكلة العمليات التنظيمية، وتحسين الأداء المؤسسي، وتبني أساليب إدارية وتقنية حديثة. تتم هذه العملية عبر مراحل مدروسة تشمل التخطيط، التنفيذ، والتقييم، مع التركيز على تقليل مقاومة التغيير وتعزيز ثقافة الابتكار والتكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

2. أسباب التغيير في منظمات الأعمال:

هناك عدة أسباب قد تؤدي إلى عملية التغيير في منظمات الأعمال نذكر منها: (بلمقدم وفارس، ص. 32)

أ. **التغيرات التكنولوجية:** التطور السريع في التقنيات يفرض على المنظمات تبني حلول جديدة لضمان المنافسة والاستمرارية

ب. **التغيرات الاقتصادية:** الأزمات المالية، التضخم، والعولمة تؤثر على استراتيجيات المنظمات وتجبرها على إعادة الهيكلة

ج. التغيرات القانونية والتشريعية: القوانين الجديدة والسياسات التنظيمية تفرض على المؤسسات تعديل إجراءاتها لضمان الامتثال

د. التغيرات الاجتماعية والثقافية: تغير سلوكيات المستهلكين وزيادة الوعي الاجتماعي تدفع الشركات إلى تبني ممارسات أكثر استدامة ومسؤولية

هـ. المنافسة في السوق: اشتداد المنافسة بين المؤسسات يفرض الحاجة إلى تطوير المنتجات والخدمات للحفاظ على الحصة السوقية

و. التغيرات التنظيمية الداخلية: إعادة هيكلة المؤسسات، تغيير القيادة، أو تطوير سياسات العمل تؤثر على بيئة العمل وتستوجب التكيف

3. خصائص إدارة التغيير

تتميز إدارة التغيير بعدة خصائص نذكر منها: (برزوق، 2021، ص. 79)

أ. التكامل والتوافق: تهدف إدارة التغيير إلى تحقيق التوازن بين القوى المختلفة داخل المنظمة لضمان استمرارية العمل بكفاءة.

ب. المشاركة: يتطلب نجاح التغيير وجود بيئة آمنة تدعم التفاعل الإيجابي بين الأفراد وتعزز الشعور بالاندماج في العملية.

ج. المرونة والتفاعلية: تعتمد إدارة التغيير على القدرة على اتخاذ قرارات ديناميكية وفقاً للظروف المتغيرة داخل وخارج المنظمة.

د. الإبداع والابتكار: يشكل الإبداع عنصراً أساسياً في التغيير، حيث يساعد في إيجاد حلول جديدة ومبتكرة لمواجهة التحديات.

هـ. التدرج في التنفيذ: يتم تنفيذ التغيير بشكل تدريجي ومدروس لتقليل المقاومة وضمان تحقيق الأهداف بشكل سلس.

و. الرؤية الواضحة: ينبغي أن تكون هناك رؤية واضحة لأهداف التغيير، مع ارتباطها باستراتيجيات المنظمة لضمان تحقيق التحول المطلوب.

4. أنواع التغيير في منظمات الأعمال:

نجد أنواع عديدة للتغيير داخل منظمات الأعمال حسب طبيعة التغيير على النحو التالي : (قريشي وهويدي وبلموشي، 2018، ص ص 9-10).

أ. التغيير الشامل والتغيير الجزئي

- ✓ **التغيير الشامل:** يحدث عندما تشمل عملية التغيير جميع أقسام ووظائف المنظمة. وغالبًا ما يكون نتيجة لضرورة إعادة هيكلة كاملة، أو تطبيق استراتيجيات جديدة للتكيف مع بيئة العمل المتغيرة. ومن أمثلته: تغيير نموذج العمل بالكامل، دمج شركتين معًا، أو إدخال تكنولوجيا حديثة تؤثر على كل الإدارات. ورغم أهميته، إلا أنه قد يواجه مقاومة كبيرة من الموظفين بسبب عدم اليقين والخوف من التغيير.
- ✓ **التغيير الجزئي:** يركز على جزء معين من المنظمة، مثل قسم الموارد البشرية أو الإنتاج. وقد يكون ناتجًا عن الحاجة إلى تحسين كفاءة قسم معين أو تبني تكنولوجيا جديدة في مجال محدد. ويتميز هذا النوع أنه يقلل من المخاطر مقارنة بالتغيير الشامل، لكنه قد يؤدي إلى عدم توازن مؤقت في المنظمة.

ب. التغيير التدريجي والتغيير الجذري

- ✓ **التغيير التدريجي (التراكمي):** يحدث على مدى زمني طويل وبخطوات صغيرة متتابعة. ويكون أقل مقاومة من قبل الموظفين لأنه يسمح لهم بالتكيف التدريجي مع التغييرات. ومثال ذلك: تحسين عمليات الإنتاج تدريجيًا، أو تحديث برامج التدريب للموظفين على مراحل.
- ✓ **التغيير الجذري:** يتم بشكل مفاجئ ويؤدي إلى تحولات كبيرة داخل المنظمة. وغالبًا ما يكون ضروريًا عندما تواجه المنظمة مشاكل خطيرة تستدعي حلولاً سريعة. ومثال ذلك: التحول من الإنتاج التقليدي إلى الإنتاج الرقمي بالكامل في وقت قصير. وبالرغم من فعاليته، إلا أنه قد يسبب مقاومة قوية من الموظفين ويحتاج إلى إدارة تغيير فعالة.

ج. التغيير المخطط والتغيير غير المخطط

- ✓ **التغيير المخطط:** يتم بناءً على استراتيجيات واضحة ومحددة مسبقًا. وغالبًا ما يكون جزءًا من رؤية المنظمة طويلة المدى ويهدف إلى تحقيق أهداف معينة مثل تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية. ومثال ذلك: تنفيذ نظام إدارة جديد، أو تبني هيكل تنظيمي مختلف بعد دراسة شاملة.
- ✓ **التغيير غير المخطط:** يحدث بشكل مفاجئ نتيجة عوامل خارجية غير متوقعة مثل الأزمات الاقتصادية أو التغيرات التشريعية. وغالبًا ما يكون رد فعل سريع للظروف، مما يجعل عملية التكيف صعبة. ومثال ذلك: اضطراب شركة إلى تسريح عدد كبير من الموظفين بسبب أزمة مالية غير متوقعة.

5. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة تُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة تبنيها وتطبيقها، وذلك بهدف تحقيق أعلى درجة من الأداء الفعّال والتحسين المستمر في العمليات والخدمات. تهدف هذه الإدارة إلى ضمان توافق المنتجات أو الخدمات مع المواصفات المطلوبة، بأفضل الطرق وأقل جهد وتكلفة ممكنة. وقد كان هذا المفهوم أكثر انتشارًا في القطاع الصناعي، حيث ارتبط بزيادة التنافسية الاقتصادية بين المؤسسات، غير أنه تطور ليشمل جميع القطاعات، بما في ذلك القطاع التعليمي، حيث تبنته الجامعات لضمان تحسين الأداء الأكاديمي وتلبية متطلبات التطور التكنولوجي والمعرفي. وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المعايير والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق رضا العملاء، وضمان التحسين المتواصل في الأداء، وتحقيق التميز المؤسسي (زواوي، 2020).

وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري حديث يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ والمعايير التي تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء والتحسين المستمر في العمليات والخدمات، مع ضمان توافق المنتجات أو الخدمات مع المواصفات المطلوبة، بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

6. العلاقة بين إدارة التغيير والجودة الشاملة في منظمات الأعمال:

تشكل إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة منهجين أساسيين لتطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التنظيمية. فإدارة التغيير تساهم في تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، بينما تعتمد الجودة الشاملة على التغيير المستمر لضمان التحسين والتكيف مع المتغيرات. بناءً على ذلك، سننتقل إلى العلاقة بين هذين المتغيرين ودورهما في تحسين أداء منظمات الأعمال.

أ. إدارة التغيير كضرورة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد أسلوب إداري، بل هي تحول استراتيجي يتطلب تغييرات جوهرية على مستوى الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، وطرق العمل. لذا، لا يمكن تحقيق الجودة الشاملة في بيئة تفتقر إلى القدرة على التغيير، أو تلزم بالإجراءات البيروقراطية الصارمة التي تعيق الابتكار والتحسين المستمر. ومن هنا، فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد على إدارة تغيير فعالة، تعمل على خلق مناخ تنظيمي داعم، وتُحد من مقاومة الموظفين للتغيير، مما يُساهم في تحقيق التحول المطلوب (قريشي، وهويدي، وموشي، 2018).

ب. إدارة الجودة الشاملة كإحدى استراتيجيات التغيير التنظيمي

تُعد إدارة الجودة الشاملة استراتيجية طويلة المدى تهدف إلى إحداث تغيير مستدام في العمليات والخدمات، عبر تبني ممارسات التحسين المستمر. كما أن تطبيق هذا النهج داخل المؤسسات يساعد في تحقيق كفاءة تشغيلية أكبر وإنتاجية محسّنة، مما يجعلها أداة فعالة لإدارة التغيير التنظيمي (يوسف، وربيع، 2020). علاوة على ذلك، يستلزم التحول نحو الجودة الشاملة تغييرًا جوهريًا في الفكر الإداري، بحيث لا يقتصر هدف المؤسسات على تحقيق الربح فحسب، بل يمتد ليشمل تحقيق رضا العملاء وتعزيز التنافسية من خلال الابتكار المستدام (قريشي وآخرون، 2018).

ج. التغيير كمتطلب أساسي لإدارة الجودة الشاملة

يتطلب تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إحداث تغييرات متعددة، تشمل:

- ✓ التغيير الثقافي: تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار، وجعلها جزءًا من الهوية المؤسسية.
 - ✓ التغيير الهيكلي: إعادة تصميم الهياكل الإدارية لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية.
 - ✓ التغيير التكنولوجي: إدخال التقنيات الحديثة في العمليات المختلفة لتعزيز مستوى الجودة وتقديم خدمات أكثر كفاءة (يوسفي & ربيع، 2020)
- وفي غياب هذه التغييرات، تبقى إدارة الجودة الشاملة مجرد مفهوم نظري غير قابل للتطبيق الفعلي (قريشي وآخرون، 2018).

د. دور القيادة في التغيير وإدارة الجودة الشاملة

- يعد دور القيادة محوريًا في إنجاح كلٍّ من إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة، إذ تقع على عاتق القادة مسؤولية توجيه المؤسسة نحو ثقافة الجودة، وذلك من خلال:
- ✓ تبني رؤية واضحة تركز على التحسين المستمر.
 - ✓ تحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في عمليات التغيير والجودة.
 - ✓ تهيئة بيئة داعمة للتعليم والتطوير، لضمان استدامة التحسين والتحول نحو الجودة (يوسفي & ربيع، 2020)
- ### هـ. العلاقة بين إدارة التغيير والعوامل الحرجة للجودة الشاملة

- يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من العوامل الحرجة، من أبرزها:
- ✓ القيادة الفعالة، القادرة على إدارة التغيير وتوجيه المنظمة نحو معايير الجودة.
 - ✓ إشراك الموظفين في عمليات التحسين واتخاذ القرار.
 - ✓ التركيز على العملاء كأولوية في استراتيجيات الجودة الشاملة.
 - ✓ تبني نهج التحسين المستمر لضمان الأداء الفعّال للمؤسسة (يوسفي & ربيع، 2020)
- ولا يمكن تحقيق هذه العوامل دون إدارة تغيير ناجحة تعمل على تهيئة الموارد البشرية، وإعادة هيكلة العمليات التنظيمية، وخلق بيئة مرنة قادرة على التكيف مع معايير الجودة (قريشي وآخرون، 2018)
- ### و. مقاومة التغيير وتأثيرها على إدارة الجودة الشاملة

- تُعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ يواجه بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع التغييرات التنظيمية والإدارية. ويمكن التغلب على هذه المقاومة من خلال:
- ✓ إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار لتعزيز شعورهم بالملكية والمشاركة.

- ✓ توضيح فوائد الجودة الشاملة وتأثيرها على بيئة العمل وأداء المؤسسة.
- ✓ تقديم برامج تدريبية لتمكين العاملين من التكيف مع المعايير الجديدة وتحقيق الأداء الأمثل (قريشي وآخرون، 2018).

ز. التكامل بين التغيير والجودة الشاملة لتحقيق التنافسية

في ظل العولمة والمنافسة الحادة، لم يعد التغيير خياراً بل ضرورة لضمان البقاء والتميز المؤسسي. فالمؤسسات التي تتبنى إدارة التغيير بشكل فعال تحقق تكيّفًا أسرع مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الجودة والابتكار (يوسفي & ربيع، 2020).

كما أن إدارة الجودة الشاملة توفر إطاراً متكاملًا يساعد المؤسسات على تحسين أدائها، من خلال تبني استراتيجيات مرنة تعزز من رضا العملاء، رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، مما يسهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة (قريشي وآخرون، 2018).

المحور السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال

تمهيد:

تعد أخلاقيات الأعمال من المفاهيم الأساسية في إدارة المنظمات، حيث تشير إلى المبادئ والمعايير التي تحكم السلوك الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات. على الرغم من تعدد التعريفات التي قدمها الباحثون في هذا المجال، إلا أنها جميعًا تشير إلى أهمية الالتزام بقيم أخلاقية في اتخاذ القرارات وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاعتبارات الأخلاقية. فتعريفات مثل تعريف بيتر دراكر الذي يرى أن أخلاقيات الأعمال تعنى بالاختيارات العقلانية بناءً على القيم، أو تعريف آخر الذي يعتبرها معايير تحدد الخيارات الأخلاقية في اتخاذ القرار، توضح أبعاد هذا المفهوم وتطبيقاته في سلوك الأفراد داخل المنظمة. كما تشمل أخلاقيات الأعمال العدالة، المنافسة النزيهة، المسؤولية الاجتماعية، والالتزام بالسلوكيات التي تعزز الشفافية والثقة بين المنظمة وأصحاب المصالح. في هذا المحور، سنتناول مفهوم أخلاقيات الأعمال، المبادئ الأساسية التي تقوم عليها، أهمية هذه الأخلاقيات في تحسين الأداء المؤسسي، الأبعاد المختلفة لها، وأبرز الاتجاهات الحديثة في هذا المجال، مع التركيز على دور الحوكمة الرشيدة والمسؤولية الاجتماعية للشركات في تعزيز القيم الأخلاقية في العمل.

1. مفهوم أخلاقيات الأعمال:

لا يوجد تعريف موحد ودقيق لأخلاقيات الأعمال، حيث قدّم العديد من الباحثين والمتخصصين في هذا المجال تعريفات متعددة، كل منها يعكس وجهة نظر معينة تساعد في فهم هذا المفهوم وأبعاده. ومن بين هذه التعريفات:

✓ عرّف Peter Drucker أخلاقيات الأعمال بأنها "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف" (بن نامة & العشعاشي، 2023، ص. 41).

✓ وتُعرّف أخلاقيات الأعمال أيضًا على أنها "مجموعة من المعايير والمبادئ التي تُهيمن على السلوك الإداري وتمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، وانتقاء البديل الأخلاقي من بين البدائل المتاحة، بما يرضي كافة أصحاب المصالح" (بن نامة & العشعاشي، 2023، ص. 42).

✓ كما يشير تعريف آخر إلى أن أخلاقيات الأعمال تتعلق "بكل ما يتصل بالعدالة، المنافسة، المساواة في توقعات المجتمع، التصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية، والمسؤولية الاجتماعية" (بويوسف، 2015، ص. 76).

✓ وتعرف أيضا على أنها "مبادئ وقواعد محددة يجب احترامها، تؤثر على قرارات الأفراد داخل المنظمة وتساعد في تحليل وتطبيق المعايير الأخلاقية في السلوك التنظيمي" (شامي، 2023، ص. 94).

✓ ومن منظور آخر، يُنظر إلى أخلاقيات الأعمال على أنها "المعايير التي تحكم سلوك الأفراد تجاه المنظمة أو الأطراف الأخرى المتعاملة معها، والتي من الضروري أن يتبناها أفراد المنظمة لضمان التزامهم بالسلوك الأخلاقي" (بوشلاغم، 2017، ص. 112).

وعليه يمكن القول بأن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ والمعايير التي توجه السلوك الإداري والتنظيمي داخل منظمات الأعمال، وتحدد الخيارات الأخلاقية في عملية اتخاذ القرار بما يحقق التوازن بين تحقيق الأهداف الاقتصادية واحترام القيم الأخلاقية. كما تشمل العدالة، المنافسة النزيهة، المسؤولية الاجتماعية، والالتزام بالسلوكيات التي تعزز الشفافية والثقة بين المنظمة وأصحاب المصالح

2. مبادئ أخلاقيات الأعمال:

الصدق: يُعد الصدق من أهم المبادئ الأساسية لأخلاقيات الأعمال، حيث يجب على الأفراد داخل المنظمة التعامل بصدق وشفافية في جميع العلاقات المهنية، سواء مع الزملاء أو العملاء أو الموردين. يؤدي الالتزام بالصدق إلى بناء الثقة داخل بيئة العمل وتحسين سمعة المنظمة في السوق.

الاستقامة: تتطلب أخلاقيات العمل أن يكون الأفراد مستقيمين في تصرفاتهم، مما يعني الوفاء بالوعد، وعدم تضليل الآخرين، والتصرف بنزاهة في جميع التعاملات التجارية والإدارية.

الاحترام المتبادل: يشمل هذا المبدأ معاملة جميع الأطراف داخل المنظمة وخارجها باحترام، سواء كانوا زملاء عمل، عملاء، موردين أو مستثمرين. فالتواصل الفعال المبني على الاحترام يعزز بيئة عمل إيجابية ويقلل من النزاعات. تحقيق المنفعة المشتركة: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تصرف الأفراد والمنظمات بطريقة تعود بالنفع على جميع الأطراف المعنية، بدلاً من السعي وراء تحقيق المصالح الشخصية فقط. يُساعد هذا النهج في بناء علاقات مستدامة مع الشركاء وأصحاب المصلحة.

العدالة: تقوم العدالة على مبدأ الإنصاف والمساواة في التعامل مع الأفراد داخل المنظمة، مما يضمن توزيعاً عادلاً للموارد والمكافآت، بالإضافة إلى توفير فرص متكافئة للجميع. كما تشمل العدالة اتخاذ القرارات بناءً على معايير واضحة، دون تحيز أو تمييز.

الاستقلالية والمسؤولية: يشجع هذا المبدأ الأفراد على اتخاذ قراراتهم باستقلالية، مع تحمل مسؤولية نتائج أفعالهم. فالاستقلالية تضمن حرية اتخاذ القرار بعيداً عن الضغوط غير المبررة، بينما تضمن المسؤولية أن يكون كل فرد مسؤولاً عن تصرفاته وتأثيرها على المنظمة والمجتمع.

الأمانة والثقة: تتعلق الأمانة بالحفاظ على السرية والشفافية في العمل، مما يُعزز من ثقة العملاء والعاملين في المنظمة. فوجود ثقافة قائمة على الأمانة يساعد في بناء علاقات قوية ومستدامة بين الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين.

3. أهمية أخلاقيات الأعمال للمنظمة:

تكمن أهمية أخلاقيات الأعمال بالنسبة للمنظمة فيما يلي: (بن نامة & العشعاشي، 2023، ص ص. 45-46).

✓ تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمة: الالتزام بالمبادئ الأخلاقية يعزز بيئة عمل إيجابية، مما يدعم القيم والممارسات الصحيحة داخل المنظمة.

✓ تحقيق العوائد المالية: يوجد ارتباط إيجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي، مما يساهم في تحسين الأداء المالي على المدى الطويل.

✓ تقليل المخاطر القانونية: يساعد الالتزام بالمعايير الأخلاقية في تجنب القضايا القانونية والدعاوى القضائية التي قد تنشأ عن ممارسات غير أخلاقية.

✓ تعزيز سمعة المنظمة: تؤدي أخلاقيات الأعمال إلى تحسين صورة الشركة في المجتمع والأسواق، مما يزيد من ثقة العملاء والمستثمرين فيها.

✓ تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح: الالتزام بالسلوك الأخلاقي يساعد المنظمة على بناء علاقات قوية ومستدامة مع الموردين، العملاء، والمجتمع المحلي.

✓ تحقيق الميزة التنافسية: تساهم أخلاقيات الأعمال في خلق قيمة تنافسية من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات وكسب ولاء العملاء.

✓ تعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: تؤدي إلى التزام الشركات بممارسات مسؤولة بيئيًا واجتماعيًا، مما يعزز الاستدامة طويلة الأمد.

4. أبعاد أخلاقيات الأعمال

تتمثل أبعاد أخلاقيات الأعمال في التالي: (شامي، 2023، ص. 94).

✓ **البعد القانوني:** يركز هذا البعد على التزام الشركات بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل، مما يضمن الشفافية والنزاهة في المعاملات التجارية.

✓ **البعد الاجتماعي:** يشمل مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع، مثل احترام حقوق العمال، دعم المبادرات المجتمعية، والمساهمة في التنمية المستدامة.

✓ **البعد البيئي:** يتعلق بتطبيق ممارسات بيئية مسؤولة، مثل تقليل التلوث، تحسين استهلاك الموارد، والالتزام بالإنتاج النظيف.

✓ **البعد الاقتصادي:** يركز على تحقيق الأرباح بطريقة أخلاقية ومسؤولة، من خلال تجنب الاحتكار والغش التجاري، مع تحقيق الاستدامة المالية طويلة الأمد.

✓ **البعد الأخلاقي والثقافي:** يشمل نشر ثقافة أخلاقية داخل المؤسسة، والالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية التي تعزز بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.

5. أبرز الاتجاهات الحديثة في أخلاقيات الأعمال:

تبرز الاتجاهات الحديثة في مجال أخلاقيات الأعمال للمنظمات فيما يلي:
(بن نامة & العشعاشي، 2023، ص.ص. 52-56)

✓ **التحول نحو الحوكمة الرشيدة:** تسعى المنظمات الحديثة إلى تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تشمل الشفافية، المساءلة، وسيادة القانون لضمان اتخاذ قرارات أخلاقية

✓ **زيادة الوعي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR):** أصبح التركيز أكبر على تنفيذ استراتيجيات تدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن أهداف الشركات، مما يعزز التفاعل الإيجابي مع المجتمع

✓ **مكافحة الفساد الإداري:** تسعى المؤسسات إلى تبني سياسات أكثر صرامة لمكافحة الفساد من خلال تعزيز الأخلاقيات الوظيفية وتطبيق آليات رقابية فعالة

✓ **دمج القيم الأخلاقية في استراتيجيات التسويق:** بدأت الشركات في اعتماد استراتيجيات تسويق أخلاقية تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء قائمة على الصدق والشفافية

✓

✓ تعزيز أخلاقيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة: مع التوسع في استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، أصبح هناك اهتمام متزايد بوضع معايير أخلاقية تحكم استخدام هذه التقنيات في الأعمال.

المحور الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة
والمسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

تعتبر الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات من المفاهيم الأساسية التي تساهم في تعزيز استدامة المؤسسات وتحسين أدائها الاقتصادي والاجتماعي. إذ تركز الحوكمة على توفير الإطار التنظيمي الذي يضمن الشفافية والمساءلة، بينما تهدف المسؤولية الاجتماعية إلى التزام الشركات تجاه المجتمع والبيئة. وقد قدمت العديد من المؤسسات تعريفات متعددة للحوكمة، منها تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الذي يراها مجموعة من العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة والمساهمين، وتعريف مؤسسة التمويل الدولية الذي يعتبرها النظام الذي يدير الشركات ويشرف عليها. كما أن المبادئ الأساسية للحوكمة تشمل ضمان وجود إطار فعال، حماية حقوق المساهمين، وتعزيز الشفافية. أما المسؤولية الاجتماعية، فهي تعد التزامًا يتجاوز تحقيق الأرباح إلى تحسين حياة المجتمع وتعزيز الاستدامة البيئية. في هذا المحور، سنتناول مفهوم الحوكمة، المبادئ الأساسية لها، خصائصها، أبعادها، إضافة إلى تحليل العلاقة التفاعلية بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتحسين القدرة التنافسية للشركات.

1. مفهوم الحوكمة

هناك عدة تعريفات لمفهوم الحوكمة نذكر منها:

أ. تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) :

تُعرف الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة، ومجلس الإدارة، وحملة الأسهم، وغيرهم من المساهمين" (بن عمارة وجلابة، 2020، ص 123).

ب. تعريف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) :

وفقاً لمؤسسة التمويل الدولية، تعرّف الحوكمة على أنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (بليزك وبريكة، 2017، ص 95).

ج. تعريف كادبوري (Cadbury) :

قدم كادبوري (1992) تعريفاً للحوكمة على أنها "النظام الذي يدير ويراقب الشركة" (بن عمارة وجلابة، 2020، ص 123).

د. تعريف شلايفر وفيشني (Shleifer & Vishny) M :

تشير الحوكمة إلى "الطرق التي يضمن من خلالها عارضو الأموال على الشركات حصولهم على عائد مقابل استثماراتهم" (بن عمارة وجلابة، 2020، ص 124).

هـ. تعريف فاينانشال تايمز (Financial Times) :

تقدم فاينانشال تايمز تعريفاً للحوكمة على مستويين: "بالمفهوم الضيق، هي علاقة الشركة بمساهميها، بينما بالمفهوم الواسع، هي علاقة الشركة بالمجتمع ككل" (بليزك وبريكة، 2017، ص 39).

و. تعريف مارتن هيلب (Martin Hilb) :

يعرّف هيلب (2010) الحوكمة بأنها "النظام الذي يسمح بالإدارة الاستراتيجية، والتسيير التكاملي، والرقابة الكلية بطريقة مقاولاتية وأخلاقية، وبأسلوب يتناسب مع كل سياق خاص" (بن عمارة وجلابة، 2020، ص 123).

من خلال التعاريف السابقة، يمكن استخلاص أن الحوكمة ليست مجرد آلية إدارية، بل هي مجموعة من القواعد والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الشفافية، وضمان المساءلة، وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح لضمان استدامة الشركات وفعاليتها.

2. المبادئ الأساسية للحوكمة

تُعد الحوكمة نظامًا متكاملًا يستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تهدف إلى ضمان الشفافية، وتعزيز المساءلة، وتحقيق العدالة داخل المؤسسات الاقتصادية. وقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مجموعة من المبادئ التي تمثل الركيزة الأساسية لحوكمة الشركات، والتي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز ثقة أصحاب المصالح في الشركات. وفيما يلي أبرز هذه المبادئ كما وردت في الدراسات المحملة:

أ. ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:

يتعين أن يشجع إطار الحوكمة الفعّال على تعزيز الشفافية والكفاءة في الأسواق، بالإضافة إلى تخصيص الموارد بشكل عادل وفعّال. كما يجب أن يكون هذا الإطار متوافقًا مع حكم القانون، وأن يدعم آليات الإشراف والتنفيذ لضمان الامتثال للقواعد التنظيمية (بن عمارة وجلابة، 2020، ص 124).

ب. حماية حقوق المساهمين:

ينبغي أن تضمن الحوكمة احترام حقوق المساهمين وتيسير ممارستهم لها، مثل حقهم في الحصول على المعلومات الأساسية، والمشاركة الفعالة في القرارات الجوهرية، واختيار أعضاء مجلس الإدارة. كما يجب أن يُتاح لهم الحق في نقل ملكية أسهمهم، والحصول على تعويض عادل في حال انتهاك حقوقهم القانونية (بليزاك وبريكة، 2017، ص 97).

ج. المعاملة العادلة لجميع المساهمين:

تقتضي مبادئ الحوكمة توفير معاملة متكافئة لجميع المساهمين، بمن فيهم صغار المستثمرين والمساهمين الأجانب، وذلك لضمان عدم تعرضهم للتمييز أو الاستغلال من قبل المساهمين ذوي النفوذ الأكبر. ويشمل ذلك حمايتهم من أي معاملات تفضيلية أو استغلال للمعلومات الداخلية بطريقة غير عادلة (بن عمارة وجلابة، 2020، ص 124).

د. دور أصحاب المصالح في الحوكمة المؤسسية:

لا تقتصر الحوكمة على حماية المساهمين فقط، بل تمتد لتشمل أصحاب المصالح الآخرين، مثل الموظفين، والعملاء، والموردين، والمجتمع المحلي. ويتوجب على المؤسسات تعزيز التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح لضمان تحقيق استدامة الأعمال وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية (بليزاك وبريكة، 2017، ص 41).

هـ. الإفصاح والشفافية:

يُعد الإفصاح الدقيق والشفاف عن المعلومات المالية وغير المالية من أهم ركائز الحوكمة، إذ يجب على الشركات تقديم بيانات موثوقة حول أوضاعها المالية، وأدائها الاقتصادي، وملكيتها الأسهم، وهيكل الحوكمة، والسياسات

المتبعة. ويُسهّم ذلك في تمكين المستثمرين وأصحاب المصالح من اتخاذ قرارات مستنيرة استنادًا إلى معلومات واضحة ودقيقة (بن عمارة وجلاّبة، 2020، ص 124).

و. مسؤوليات مجلس الإدارة:

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الإشراف على توجيه الشركة وإدارتها الاستراتيجية، مع الحرص على تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. كما يجب أن يتمتع أعضاء المجلس بالكفاءة والاستقلالية، وأن يخضعوا للمساءلة أمام المساهمين لضمان اتخاذ قرارات تصب في مصلحة الشركة على المدى الطويل (بليزك وبريكة، 2017، ص 98).

وعليه تمثل المبادئ الأساسية للحوكمة إطارًا شاملاً يهدف إلى تحقيق النزاهة، وتعزيز الشفافية، وضمان العدالة داخل المؤسسات الاقتصادية. كما أن الالتزام بهذه المبادئ يسهم في تحسين بيئة الأعمال، وتعزيز ثقة المستثمرين، وتقليل المخاطر المالية والإدارية التي قد تواجه الشركات. ومن خلال تطبيق هذه المبادئ بفعالية، يمكن للمؤسسات تحقيق الاستدامة والقدرة التنافسية في ظل بيئة اقتصادية متغيرة.

3. خصائص الحوكمة

تتميز الحوكمة بمجموعة من الخصائص التي تعكس طبيعتها وأهميتها في ضبط أداء المؤسسات وتعزيز ثقة أصحاب المصالح فيها. وتُعد هذه الخصائص ضرورية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، وتعزيز المساءلة والشفافية داخلها. وفيما يلي أبرز خصائص الحوكمة كما وردت في الدراسات المحملة:

أ. الانضباط (Discipline)

يشير الانضباط في الحوكمة إلى ضرورة التزام أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بالسلوك الأخلاقي السليم، واتخاذ القرارات وفقًا لمبادئ العدالة والمسؤولية. ويُعد هذا العنصر أساسيًا لضمان تحقيق النزاهة في العمليات الإدارية والمالية داخل المؤسسة (بليزك وبريكة، 2017، ص 99).

ب. الشفافية (Transparency)

تقتضي الحوكمة ضرورة تقديم معلومات دقيقة وواضحة حول أداء المؤسسة، وذلك لضمان اتخاذ قرارات مبنية على معطيات موثوقة. وتشمل الشفافية الإفصاح عن البيانات المالية، وهيكل الملكية، والإجراءات التنظيمية، بما يتيح للمساهمين وأصحاب المصالح فهم وضع المؤسسة بوضوح (بن عمارة وجلاّبة، 2020، ص 125).

ج. الاستقلالية (Independence) :

تعتمد الحوكمة الفعالة على استقلالية مجلس الإدارة واللجان الداخلية، بما يضمن اتخاذ قرارات حيادية تخدم مصلحة المؤسسة وليس الأفراد أو الفئات ذات النفوذ. ويتحقق ذلك من خلال تعيين أعضاء مجلس إدارة مستقلين عن الإدارة التنفيذية، وإنشاء لجان مراجعة تدقيق داخلية مستقلة لضمان نزاهة العمليات المالية والإدارية (بليزاك وبريكة، 2017، ص 100).

د. المساءلة (Accountability) :

تتطلب الحوكمة أن يكون جميع القائمين على إدارة المؤسسة مسؤولين عن قراراتهم أمام المساهمين وأصحاب المصالح. ويشمل ذلك تقديم تقارير دورية حول أداء المؤسسة، وتمكين المساهمين من مساءلة الإدارة التنفيذية عند الحاجة. كما يُعد هذا المبدأ جوهرياً لضمان كفاءة اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة عادلة (بن عمارة وجلاية، 2020، ص 125).

هـ. المسؤولية (Responsibility) :

يجب على المؤسسات أن تتحمل المسؤولية عن قراراتها وتأثيراتها على المجتمع والبيئة. وتعني هذه الخاصية أن المؤسسة ملتزمة ليس فقط بتحقيق الأرباح، ولكن أيضاً بالممارسات الأخلاقية والاجتماعية التي تعزز التنمية المستدامة وتراعي مصلحة المجتمع وأصحاب المصالح الآخرين (بليزاك وبريكة، 2017، ص 98).

و. العدالة والمساواة (Fairness & Equity) :

تفرض الحوكمة معاملة جميع المساهمين وأصحاب المصالح بطريقة عادلة ومنصفة، مع ضمان عدم تفضيل فئة على أخرى. ويشمل ذلك توفير فرص متساوية في الحصول على المعلومات، ومنع تضارب المصالح، وحماية حقوق صغار المساهمين من أي تجاوزات قد يقوم بها المساهمون الكبار أو الإدارة العليا (بن عمارة وجلاية، 2020، ص 126).

وتُعد خصائص الحوكمة حجر الأساس لضمان نجاح المؤسسات وتعزيز استقرارها على المدى الطويل. فمن خلال تطبيق مبادئ الانضباط، والشفافية، والاستقلالية، والمساءلة، والعدالة، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح بها. كما أن الالتزام بهذه الخصائص يُسهم في تقليل المخاطر المالية والإدارية، ويضمن استدامة الأداء المؤسسي وفق أفضل الممارسات العالمية.

4. أبعاد الحوكمة

تعتمد حوكمة الشركات على مجموعة من الأبعاد التي تساهم في تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف داخل المؤسسة، بما في ذلك المساهمين، وأعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح الآخرين. وتُعد هذه الأبعاد ضرورية لضمان فعالية الحوكمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفيما يلي أهم الأبعاد كما وردت في الدراسات المحملة:

أ. البعد القانوني (Legal Dimension) :

يقوم هذا البعد على القواعد والتشريعات التي تحدد العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، مثل المساهمين، والإدارة، وأصحاب المصالح. ويشمل ذلك القوانين المنظمة لحقوق المساهمين، وآليات الرقابة، واللوائح التي تحكم عمليات الإفصاح والشفافية. فكلما كانت القوانين صارمة وواضحة، زادت فعالية الحوكمة في تحقيق العدالة والحد من التجاوزات (بن عمارة وجلابة، 2020، ص 126).

ب. البعد الاقتصادي والمالي (Economic & Financial Dimension) :

يركز هذا البعد على تعزيز الأداء المالي للمؤسسة من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على مبادئ الحوكمة السليمة، مثل تحقيق الاستدامة المالية، وتحسين إدارة المخاطر، وتعزيز ثقة المستثمرين. كما يُسهم في جذب الاستثمارات وتقليل احتمالية التعرض للأزمات المالية من خلال تبني سياسات شفافة للإفصاح المالي (بليزك وبريكة، 2017، ص 101).

ج. البعد الإداري والتنظيمي (Administrative & Organizational Dimension) :

يتمحور هذا البعد حول الهياكل التنظيمية التي تضمن تنفيذ مبادئ الحوكمة بفعالية، مثل توزيع الأدوار والمسؤوليات بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، وآليات اتخاذ القرار، وأنظمة الرقابة الداخلية. ويهدف إلى تعزيز كفاءة العمليات الإدارية وضمان التوازن بين السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة (بن عمارة وجلابة، 2020، ص 127).

د. البعد الأخلاقي والاجتماعي (Ethical & Social Dimension) :

يرتبط هذا البعد بالقيم الأخلاقية والسلوكيات المسؤولة التي تتبناها المؤسسة، مثل الالتزام بالشفافية، والنزاهة، واحترام حقوق العاملين والمستهلكين. كما يشمل دور المؤسسة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، من خلال تبني ممارسات تساهم في التنمية المستدامة وحماية البيئة (بليزك وبريكة، 2017، ص 102).

هـ. البعد الرقابي والإشرافي (Supervisory & Control Dimension) :

يُعد هذا البعد بالآليات الرقابية التي تضمن امتثال المؤسسة لمبادئ الحوكمة، مثل لجان التدقيق الداخلي والخارجي، ودور المساهمين في مراقبة الأداء المؤسسي، وأهمية التقارير الدورية للإفصاح عن الأنشطة المالية

والإدارية. وتساعد هذه الآليات في تقليل الفساد الإداري وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح (بن عمارة وجلابة، 2020، ص 128).

تشكل أبعاد الحوكمة إطاراً متكاملًا يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الاستقرار المالي، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية. ومن خلال تحقيق التوازن بين الأبعاد القانونية، والاقتصادية، والإدارية، والأخلاقية، والرقابية، يمكن للمؤسسات تبني نموذج حوكمة فعال يعزز ثقة المستثمرين ويساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

5. مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات

أ. تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تشير المسؤولية الاجتماعية إلى "دمج الشركات

للقضايا الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على أساس طوعي" (جلابة، 2020، ص 130).

ب. تعريف البنك الدولي (World Bank) يُعرّف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام الشركات بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها وأسرهم والمجتمع المحلي بأسره لتحسين جودة الحياة بطرق تعود بالفائدة على كل من الأعمال والتنمية" (بريكة، 2017، ص 104).

ج. تعريف منظمة الأيزو 26000 (ISO 26000) تُعرف المواصفة الدولية ISO 26000 المسؤولية الاجتماعية بأنها "مسؤولية المؤسسة عن تأثير قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة من خلال سلوك شفاف وأخلاقي يساهم في التنمية المستدامة" (بريكة، 2017، ص 105).

د. تعريف كارول (Carroll, 1991) يرى كارول أن المسؤولية الاجتماعية تتكون من أربعة أبعاد مترابطة:

✓ البعد الاقتصادي: تحقيق الربح والاستدامة المالية.

✓ البعد القانوني: الامتثال للقوانين واللوائح.

✓ البعد الأخلاقي: الالتزام بالمعايير الأخلاقية والممارسات العادلة.

✓ البعد الخيري: المساهمة في المجتمع بشكل تطوعي (جلابة، 2020، ص 132).

تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهومًا متعدد الأبعاد يجمع بين الالتزامات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والبيئية، مما يجعلها أداة فعالة لتعزيز الاستدامة وتحقيق التوازن بين أهداف الشركات واحتياجات المجتمع. ومن خلال تبني المؤسسات لممارسات المسؤولية الاجتماعية، يمكنها تعزيز سمعتها، وزيادة ثقة العملاء والمستثمرين، والمساهمة في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة.

6. أهداف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية، مما يساهم في تعزيز استدامتها وتقوية علاقتها مع مختلف أصحاب المصالح. وفيما يلي أبرز هذه الأهداف:

أ. تحقيق التنمية المستدامة تهدف المؤسسات إلى تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

لأنشطتها، مما يساهم في تعزيز النمو المستدام (ليلي ريمة، 2020، ص 40).

ب. تعزيز صورة المنظمة وسمعتها يساهم الالتزام بالممارسات الأخلاقية والمجتمعية في تحسين سمعة المنظمة وزيادة ثقة

العملاء وأصحاب المصالح بها (بن عمارة وجلاية، 2020، ص 130).

ج. زيادة ولاء العاملين وتحفيزهم يؤدي اهتمام المنظمة برفاهية موظفيها وتوفير بيئة عمل عادلة إلى تحسين الولاء

الوظيفي وزيادة الإنتاجية (بليزك وبريكة، 2017، ص 101).

د. تحقيق الميزة التنافسية يساعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تمييز الشركات في السوق من خلال تقديم منتجات

وخدمات مسؤولة بيئيًا واجتماعيًا (مسعودي جميلة، 2020، ص 170).

هـ. تعزيز علاقات المنظمة مع المجتمع يؤدي الاستثمار في المشاريع الاجتماعية والمساهمة في التنمية المحلية إلى تحسين

العلاقة بين الشركات والمجتمع، مما يعزز دعم المجتمع لأنشطتها (بن عمارة وجلاية، 2020، ص 132).

و. الامتثال للمعايير القانونية والتنظيمية يساعد تبني معايير المسؤولية الاجتماعية في الامتثال للقوانين المحلية

والدولية، مما يجنب الشركات الغرامات ويعزز التزامها بالممارسات الأخلاقية (ليلي ريمة، 2020، ص 42).

ز. تقليل التأثير البيئي السلبي تعمل الشركات على الحد من التلوث، وتقليل النفايات، والاستخدام الأمثل للموارد

الطبيعية، مما يساهم في حماية البيئة وتعزيز استدامتها (مسعودي جميلة، 2020، ص 175).

وعليه تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يجعل الشركات

أكثر استدامة وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية. كما أن المؤسسات التي تتبنى سياسات المسؤولية الاجتماعية لا

تقتصر على تحقيق الربح فقط، بل تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الاستقرار الاجتماعي وحماية البيئة.

7. العلاقة التفاعلية بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

تمثل الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوميين متداخلين يهدفان إلى تحقيق الاستدامة المؤسسية وتحسين الأداء

الاقتصادي والاجتماعي. إذ توفر الحوكمة الإطار التنظيمي الذي يضمن الشفافية والمساءلة، بينما تعزز المسؤولية الاجتماعية

التزام الشركات تجاه المجتمع والبيئة. وفيما يلي تحليل للعلاقة التفاعلية بين المفهومين:

أ. التكامل بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية تساهم الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال وضع آليات تضمن امتثال الشركات للمعايير الأخلاقية والبيئية. فكلما كانت الحوكمة أكثر صرامة في تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة، ازدادت قدرة المؤسسات على تحقيق المسؤولية الاجتماعية بفعالية (بن عمارة وجلابة، 2020، ص 136).

ب. دور الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال تبني سياسات الحوكمة الرشيدة، يتم توجيه الشركات نحو تبني ممارسات مسؤولة اجتماعيًا، مثل تحسين ظروف العمل، وتقليل الأثر البيئي، والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي. حيث تعمل الحوكمة على تحفيز الشركات لاعتماد خطط استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح المختلفين (بليزك وبريكة، 2017، ص 101).

ج. تأثير المسؤولية الاجتماعية على فعالية الحوكمة تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين بيئة العمل وتعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح، مما يؤدي إلى تطبيق أفضل لمبادئ الحوكمة. فعندما تلتزم الشركات بالممارسات الأخلاقية والاجتماعية، فإنها تقلل من المخاطر التنظيمية والقانونية وتعزز سمعتها المؤسسية (مسعودي جميلة، 2020، ص 175).

د. تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكامل بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية يؤدي الجمع بين الحوكمة الفعالة والممارسات المسؤولة اجتماعيًا إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إذ تُظهر الشركات التي تدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها التزامًا أكبر بالقيم الأخلاقية، مما يزيد من قدرتها على جذب الاستثمارات وتعزيز ولاء العملاء (ليلي ريمّة، 2020، ص 42).

إن العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية تتسم بالتفاعل والتكامل، حيث تساهم كل منهما في تعزيز الأخرى. فالحوكمة توفر الأسس التنظيمية التي تمكن الشركات من تنفيذ التزاماتها الاجتماعية، في حين تساعد المسؤولية الاجتماعية على تحسين بيئة العمل وزيادة ثقة المستثمرين. وبهذا، يصبح التكامل بين المفهومين ضروريًا لتحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية للشركات.

المحور التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة

تمهيد:

تعتبر المعرفة أحد الأصول الحيوية التي تمثل العنصر الأساسي في تطوير الأداء داخل المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فقد قدم العديد من الباحثين تعريفات متنوعة لهذا المفهوم، مثل تعريف "دروكر" الذي يربط المعرفة بالقدرة على تحويل المعلومات إلى أداء فعال، بينما يميز "بولاني" بين المعرفة الظاهرة التي يسهل نقلها والمعرفة الضمنية التي تتجسد في الخبرات والتجارب. أما إدارة المعرفة، فهي عملية تهدف إلى مساعدة المؤسسات في تنظيم ونقل المعلومات والخبرات الهامة، مما يعزز كفاءة العمليات واتخاذ القرارات. وبالنسبة لأهمية المعرفة، فهي تساهم في تعزيز مرونة المؤسسات، دعم الابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. في هذا المحور، سنتناول مفهوم المعرفة، أصنافها، أهمية إدارة المعرفة، بالإضافة إلى مراحل عمليات إدارة المعرفة كما وردت في نموذج SECI من قبل "نونكا" و"تاكيشي".

1. مفهوم المعرفة وإدارتها

1.1. تعريف المعرفة:

التعريف الأول (Druker): المعرفة هي القدرة على تحويل المعلومات إلى أداء فعال يحقق أهدافاً محددة، إذ تعتمد هذه القدرة على امتلاك مهارات فكرية متقدمة، مما يجعلها ضرورية للأفراد ذوي الكفاءة العالية.

التعريف الثاني (Polany): تنقسم المعرفة إلى نوعين أساسيين: المعرفة الظاهرة، التي يمكن التعبير عنها بوضوح ونقلها بسهولة من خلال الوثائق والمخططات، والمعرفة الضمنية، التي يصعب نقلها أو التعبير عنها لأنها تتجسد في الخبرات والمهارات المكتسبة من خلال الممارسة العملية. (طيبي، 2010، ص. 8)

2.1. تعريف إدارة المعرفة:

تُعد إدارة المعرفة عملية تهدف إلى مساعدة الشركات في تحديد وتنظيم ونقل المعلومات والخبرات المهمة داخل المؤسسة. وتتمثل أهميتها في استخراج المعرفة من ذاكرة الشركة، حيث غالبًا ما تكون هذه المعرفة غير منظمة أو مهيكلة، مما يساهم في تعزيز كفاءة العمليات واتخاذ القرارات بشكل أكثر فاعلية. (طيبي، 2010، ص. 28)

كما تعرف إدارة المعرفة أيضا على أنها عملية منظمة تهدف إلى تحديد المعرفة داخل المنظمة، وتوثيقها، وتخزينها، واسترجاعها، وتوزيعها، وتطبيقها، بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية (Alavi & Leidner, 1999, p. 6)

2. أهمية المعرفة:

تكمن أهمية المعرفة لدى منظمات الأعمال فيما يلي: (الكبيسي، 2005، ص 13)

- ✓ تساهم المعرفة في تعزيز مرونة المؤسسات من خلال تمكينها من تبني أساليب تنسيق وتصميم وهيكلية أكثر تكيفاً مع المتغيرات التنظيمية.
- ✓ توفر المعرفة بيئة داعمة للمنظمات، تسمح لها بالتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وابتكاراً، مما يعزز من قدراتها على الإبداع والابتكار، ويساهم في تحقيق تواصل فعال بين فرق العمل والمجموعات المختلفة داخل المؤسسة.
- ✓ تؤدي المعرفة دوراً محورياً في تحول المؤسسات إلى مجتمعات قائمة على المعرفة، حيث تسهم في إدارة التغيير الحركي داخل المنظمة بمرونة، مما يمكنها من التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية سريعة التغير.
- ✓ يمكن استثمار المعرفة في دعم عمليات الابتكار داخل المؤسسات، من خلال تحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات مبتكرة، مما يعزز من قدرتها على المنافسة محلياً ودولياً.
- ✓ تلعب المعرفة الإدارية دوراً أساسياً في تمكين المديرين من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، وتعزيز أساليب الإدارة داخل المؤسسات بما يضمن تحقيق الكفاءة التشغيلية.
- ✓ تعد المعرفة البشرية المورد الأكثر أهمية داخل المؤسسات، حيث تمثل العنصر الأساسي في تحقيق التميز والإبداع التنظيمي.
- ✓ تشكل المعرفة الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحسين آلياتها الداخلية، وتطوير عملياتها التشغيلية، وإعادة هيكلة أنظمتها لضمان استمرارية النجاح وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ✓ أصبحت المعرفة العامل الحاسم في خلق الميزة التنافسية المستدامة، إذ تشكل الركيزة الأساسية في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار والتطور في بيئة عمل مليئة بالتحديات.

3. أصناف المعرفة

تنقسم المعرفة إلى عدة أصناف رئيسية، بناءً على طبيعتها وكيفية اكتسابها وتوظيفها داخل المنظمات. ومن بين هذه الأصناف: (الناصر، 2020، ص. 21)

أ. المعرفة الصريحة: (Explicit Knowledge)

تُعرف المعرفة الصريحة بأنها المعرفة التي يمكن توثيقها ونقلها بسهولة عبر الوثائق، الكتب، التقارير، والمستودعات الرقمية. وهي معرفة منظمة يمكن مشاركتها وتكرارها بسهولة داخل المنظمة.

ب. المعرفة الضمنية: (Tacit Knowledge)

تُعد المعرفة الضمنية من أكثر أشكال المعرفة قيمةً وتعقيداً، حيث تتجسد في الخبرات الشخصية، المهارات، والقدرات التي يكتسبها الأفراد من خلال التجربة والممارسة. وغالبًا ما تكون هذه المعرفة غير موثقة، مما يجعل مشاركتها ونقلها أكثر صعوبة مقارنة بالمعرفة الصريحة.

ج. المعرفة الإجرائية: (Procedural Knowledge)

تتعلق هذه المعرفة بكيفية تنفيذ المهام والإجراءات المختلفة، مثل تشغيل نظام معين أو اتباع بروتوكول إداري محدد. تُكتسب هذه المعرفة عبر التدريب والممارسة المباشرة.

د. المعرفة المفاهيمية: (Conceptual Knowledge)

تتعلق بالمفاهيم والنظريات التي تفسر الظواهر المختلفة، وتساعد الأفراد على فهم المبادئ الأساسية التي تحكم بيئة العمل أو المجال المعرفي المحدد.

هـ. المعرفة المعيارية: (Normative Knowledge)

وهي المعرفة المرتبطة بالقيم والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد والمنظمات، مثل القواعد الأخلاقية والمهنية التي يجب اتباعها لتحقيق الأداء الأمثل.

4. أهمية إدارة المعرفة

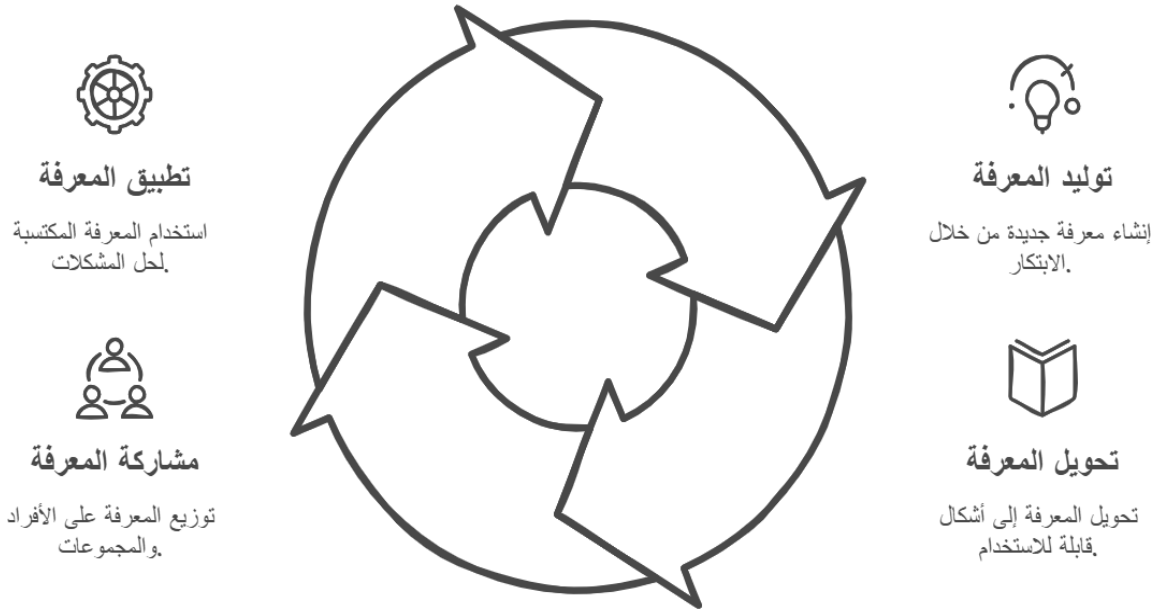
أظهرت العديد من الدراسات الأهمية المتعددة لإدارة المعرفة وتأثيرها على المشاريع والبرامج داخل المؤسسات. وتتلجى أبرز هذه الفوائد فيما يلي: (القحطاني، 2013، ص. 29)

- ✓ تعزيز بيئة الإبداع داخل المنظمة.
- ✓ تحسين مستويات الإنتاجية وتطوير الأداء المؤسسي.
- ✓ دعم عملية اتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية.
- ✓ رفع مستوى الكفاءة التشغيلية للمنظمة.
- ✓ تعزيز التكامل المعرفي من خلال تسهيل تدفق المعلومات بين الموظفين وتعزيز مشاركة المعرفة داخل بيئة العمل.
- ✓ تحسين القدرة التنافسية من خلال دعم عمليات الابتكار والتطوير المستمر.
- ✓ تحسين عمليات التعلم التنظيمي مما يؤدي إلى رفع جودة العمل داخل المنظمة.
- ✓ تزويد الموظفين بفرص أفضل للبحث عن أساليب عمل أكثر كفاءة وإبداعًا، مما يزيد من رضاهم وإنتاجيتهم.

5. عمليات إدارة المعرفة:

قام كل من Nonaka & Takeuchi بتلخيص مراحل عمليات المعرفة في نموذج إطلاق عليه SECI والذي تضمن أربعة مراحل أساسية لإدارة المعرفة (الناصر، 2016، ص ص 41-45). كما يوضحها الشكل التالي:
الشكل رقم (10): عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (الناصر، 2016، ص ص 41-45).

- ✓ **توليد المعرفة:** يتم من خلال تطوير محتوى جديد أو استبدال محتوى قائم، سواء في إطار المعرفة الضمنية أو الصريحة. يشمل ذلك عمليات التعلم الفردي والاجتماعي، كما هو موضح في نموذج Nonaka & Takeuchi، الذي يحدد أربعة أنماط لتوليد المعرفة: التنشئة الاجتماعية، التجسيد، التجميع، والاستيعاب.
- ✓ **خزن المعرفة واسترجاعها:** تتعلق ببناء ذاكرة تنظيمية تحافظ على المعرفة المكتسبة. تستخدم المنظمات تقنيات مثل قواعد البيانات، نظم إدارة الوثائق، والمستودعات المشتركة للحفاظ على المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.
- ✓ **مشاركة المعرفة:** تشير إلى نقل المعرفة من المصدر إلى المتلقي بحيث يمكن استخدامها وتطبيقها. تعتمد هذه العملية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل الشبكات الحاسوبية، المنتديات الإلكترونية، وقواعد بيانات الخبراء لتسهيل تبادل المعرفة داخل المنظمة.

✓ **تطبيق المعرفة:** يتمثل في استخدام المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية، من خلال دمجها في العمليات التنظيمية، وأتمتة الإجراءات، ودعم اتخاذ القرار. تساعد نظم ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات على تسهيل وصول الأفراد إلى المعرفة وتطبيقها بفعالية.

المحور العاشر: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الابداع والابتكار

الإبداع يعد من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز التميز والابتكار داخل المنظمات، حيث تم تقديم العديد من التعريفات للإبداع من قبل باحثين مختلفين. يُعرّف جيل فورد الإبداع بأنه عملية تفكير تؤدي إلى حلول جديدة ذات قيمة للمجتمع، بينما يرى ميهالي تشيكتسنميهالي أنه نتاج تفاعل بين الأفراد والعوامل البيئية. كما يربط بيتر دراكر الإبداع بالقدرة على إنتاج أفكار جديدة تحسن الأداء المؤسسي. كما أن الإبداع يتكون من عدة عناصر رئيسية تتضمن البيئة الإبداعية، الشخص المبدع، العملية الإبداعية، والمنتج الإبداعي، وفقاً لنموذج "P 4" الذي قدمه موني. أما الابتكار فهو مرتبط بتحويل هذه الأفكار إلى منتجات أو عمليات قابلة للتنفيذ تضيف قيمة اقتصادية. سنتناول في هذا المحور تعريف الإبداع والابتكار، الفرق بينهما، وأهمية إدارة الإبداع والابتكار في المؤسسة، بالإضافة إلى العوامل التي تعزز الإبداع والابتكار داخل المنظمات.

1. مفهوم الإبداع وخصائصه

1.1. تعريف الإبداع

- ✓ يعرّف جيل فورد (Guilford, 1950) الإبداع بأنه "عملية تفكير تؤدي إلى حلول أو أفكار جديدة لم يسبق التفكير فيها من قبل، وتكون ذات قيمة للمجتمع أو المنظمة" (خنفري، 2019، ص. 124).
 - ✓ يعرّف ميهالي تشيكتسنميهالي (Csikszentmihalyi, 1996) الإبداع بأنه "نتاج تفاعل العديد من الأفراد والعوامل البيئية، ويمكن تعزيزه من خلال تغيير بيئة العمل وطريقة التفاعل بين الأفراد" (سايب، 2014، ص. 511).
 - ✓ وفقاً لبيتر دراكر (Drucker, 1985)، "الإبداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة تتسم بالأصالة والفائدة، وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي" (خنفري، 2019، ص. 124).
 - ✓ يرى إردمان وتشين (Erdman & Chain, 2000) أن الإبداع هو "استخدام الخيال والابتكار لتقديم شيء جديد أو تعديل شيء قائم بطريقة غير مألوفة" (مداح، 2019، ص. 5).
- من خلال ماسبق ذكره من تعاريف يمكن القول بأن الإبداع هو عملية تفكيرية وتفاعلية تعتمد على الخيال والابتكار، تؤدي إلى إنتاج أفكار أو حلول جديدة وأصيلة لم يسبق التفكير فيها من قبل، وتتميز بالفائدة والقيمة للمجتمع أو المنظمة. وهو يتطلب بيئة محفزة وتفاعلاً بين الأفراد والعوامل التنظيمية لتعزيز الأداء وتحقيق تحسينات غير مألوفة في الأساليب أو المنتجات القائمة

2.1. العناصر المكونة للإبداع

وفقاً لموني (Mooney, 2011) ، فإن الإبداع يتكون من أربعة أبعاد رئيسية تُعرف باسم "P 4" ، والتي تشمل:

❖ البيئة الإبداعية (Creative Environment)

✓ تتعلق بالمناخ الذي يشجع على الإبداع، بما في ذلك الثقافة التنظيمية، بيئة العمل، ومدى تحفيز الأفراد على التفكير الإبداعي.

✓ توفر بيئة داعمة تشجع على التجريب وتقبل الأفكار الجديدة (موني، 2011، ص. 45).

❖ الشخص المبدع (Creative Person)

✓ يتضمن السمات الشخصية للأفراد المبدعين، مثل الاستقلالية، المرونة الفكرية، القدرة على التفكير النقدي، والاستعداد للمخاطرة.

✓ يشير إلى خصائص الفرد مثل القدرة على الربط بين الأفكار المتباعدة والقدرة على حل المشكلات بطرق غير تقليدية (موني، 2011، ص. 46).

❖ العملية الإبداعية (Creative Process)

✓ تشمل المراحل التي يمر بها الإبداع، مثل الإعداد، الحضانة، الإلهام، والتحقق من الفكرة.

✓ ترتبط بطريقة التفكير المستخدمة في إنتاج أفكار جديدة، مثل التفكير التباعدي والقدرة على إعادة تركيب المعلومات بطرق جديدة (موني، 2011، ص. 47).

❖ المنتج الإبداعي (Creative Product)

✓ يتعلق بالمنتجات الإبداعية التي يمكن أن تكون منتجاً مادياً، فكرة جديدة، أو خدمة مبتكرة.

✓ يتم تقييم المنتجات الإبداعية بناءً على مدى أصالتها، فائدتها، وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع (موني، 2011، ص. 48).

2. تعريف الابتكار

✓ يعرف جوزيف شومبيتر (Schumpeter, 1934) الابتكار بأنه "إدخال منتج جديد، أو طريقة إنتاج

جديدة، أو فتح سوق جديدة، أو استخدام مواد خام جديدة، أو تطوير تنظيم إداري جديد" (سايب،

2014، ص. 511).

✓ وفقاً ل هيدج وأيكن (Hage & Aiken, 1970)، الابتكار هو "عملية تطوير واكتساب وتنفيذ منتج جديد، أو إنشاء خدمة جديدة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية والميزة التنافسية للمؤسسة" (سايبى، 2014، ص. 511).

✓ يعرف ألكسندرو روشك (Rosca, 2002) الابتكار بأنه "عملية معقدة ذات أبعاد متعددة تتطلب التفكير العميق والإبداع المستمر لتحقيق نتائج جديدة وفعالة" (سايبى، 2014، ص. 511).

✓ يرى إلين بيرس (Piers, 1995) أن الابتكار هو "قدرة الأفراد على تجنب الطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد يمكن تنفيذه عملياً" (سايبى، 2014، ص. 511).

وعليه فإن الابتكار هو عملية معقدة ومتعددة الأبعاد تهدف إلى تطوير وتنفيذ منتجات، خدمات، طرق إنتاج، أو تنظيمات إدارية جديدة وأصلية، من خلال التفكير العميق والإبداع المستمر. وهو يتجاوز الطرق التقليدية لتحقيق كفاءة وفعالية أعلى، ويسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال فتح أسواق جديدة أو استخدام موارد مبتكرة.

3. الفرق بين الإبداع والابتكار

- الإبداع يركز على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة دون الحاجة إلى تطبيقها الفعلي (مداح، 2019، ص. 5).
- الابتكار يتعلق بتحويل هذه الأفكار إلى منتجات أو عمليات قابلة للتنفيذ تضيف قيمة اقتصادية حقيقية (سايبى، 2014، ص. 511).

4. تعريف إدارة الإبداع والابتكار

إدارة الإبداع والابتكار هي "عملية تنظيمية تهدف إلى تعزيز وتوجيه الإبداع داخل المؤسسة، من خلال توفير بيئة داعمة وتبني استراتيجيات تشجع على توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية قابلة للتنفيذ" (بوالزليفة & بيطاط، 2016، ص. 4).

ويعرفها دراكر (Drucker, 1985) بأنها "مجموعة من العمليات والأساليب التي تساعد المؤسسات على تبني الأفكار المبتكرة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات جديدة تحقق قيمة اقتصادية وتنافسية" (خنفري، 2019، ص. 124). كما تشير سايبى (Saibi, 2014) إلى أن "إدارة الإبداع والابتكار تتطلب تهيئة الظروف المناسبة لتشجيع التفكير الإبداعي بين الموظفين، وتحفيزهم على توليد أفكار جديدة يتم تقييمها وتطبيقها عملياً وفق استراتيجيات تنظيمية واضحة" (سايبى، 2014، ص. 511).

5. أهمية إدارة الإبداع والابتكار لمنظمات الأعمال

✓ تحقيق الميزة التنافسية:

إدارة الإبداع والابتكار يساعدان المؤسسات في تطوير منتجات جديدة وتحسين العمليات، مما يمكنها من التميز عن منافسيها وزيادة حصتها في السوق (خنفري، 2019، ص. 129).

✓ تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية:

إدارة الإبداع والابتكار يساهمان في تطوير التكنولوجيا وتحسين طرق الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التشغيلية وتقليل التكاليف وتعزيز الإنتاجية (سايب، 2014، ص. 511).

✓ تعزيز رضا العملاء:

يمكن من خلال الابتكار تحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وتحقيق مستويات أعلى من الرضا (بوالزليفة & بيطاط، 2016، ص. 12).

✓ تحقيق النمو والاستدامة

الابتكار يمكن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، مما يضمن استمراريتها ونموها في الأسواق المتغيرة (خنفري، 2019، ص. 130).

✓ تحفيز الموظفين وتعزيز بيئة العمل

توفر بيئة العمل الإبداعية فرصًا للموظفين للتفكير بحرية والتعبير عن أفكارهم، مما يعزز من مستوى الرضا الوظيفي ويجذبهم على تقديم أفضل ما لديهم (بوالزليفة & بيطاط، 2016، ص. 12).

5. عوامل تعزيز الإبداع والابتكار في المنظمات

تتمثل العوامل الرئيسية التي تعزز عملية الابتكار والإبداع لدى منظمات الأعمال فيما يلي:

أ. العوامل الشخصية

✓ **الدافع الذاتي:** يعتبر من أهم المحفزات للإبداع والابتكار، حيث يساهم في تحفيز الأفراد للعمل على تطوير أفكار جديدة دون الحاجة إلى توجيه خارجي (عومرية & بن عبو، 2021، ص. 84).

✓ **الاستقلالية في العمل:** إعطاء الموظفين حرية اتخاذ القرارات يزيد من إمكانياتهم الإبداعية ويجذبهم على إيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات (عومرية & بن عبو، 2021، ص. 84).

✓ **الرغبة في المخاطرة:** الأفراد الذين يمتلكون القدرة على اتخاذ قرارات جريئة هم أكثر إبداعًا، لأنهم لا يخشون تجربة أساليب جديدة (عومرية & بن عبو، 2021، ص. 84).

ب. العوامل التنظيمية

- ✓ دعم الإدارة وتشجيعها: تلعب الإدارة دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين على الإبداع من خلال توفير بيئة داعمة، تشجع الأفكار الجديدة وتقدر المساهمات الإبداعية (عومرية & بن عبو، 2021، ص. 84).
- ✓ البيئة التنظيمية المحفزة: وجود بيئة عمل مشجعة تساعد الموظفين على تطوير أفكارهم وتحقيق الابتكار، خاصة عندما تكون مرنة وتتقبل التغيير (خنفري، 2019، ص. 19).
- ✓ توفير الموارد الكافية: سواء كانت مالية أو مادية أو بشرية، فإنها ضرورية لتحفيز الابتكار داخل المؤسسة (خنفري، 2019، ص. 19).

ج. عوامل أخرى لتعزيز الإبداع والابتكار

- ✓ التدريب والتطوير المستمر: الاستثمار في التدريب المهني والفني يعزز من قدرة الأفراد على التفكير الابتكاري، خاصة عند إتاحة الفرصة للموظفين لاكتساب مهارات جديدة (خنفري، 2019، ص. 19).
- ✓ تعزيز روح التعاون: فرق العمل التي تتسم بالتنوع الفكري والتخصصي توفر فرصًا أكبر لتبادل الأفكار الإبداعية وإيجاد حلول مبتكرة (عومرية & بن عبو، 2021، ص. 84).
- ✓ تشجيع المخاطرة المحسوبة: دعم الأفكار الجديدة وعدم معاقبة الفشل عند التجربة يمكن أن يساعد في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار (خنفري، 2019، ص. 19).

المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

تمهيد:

إدارة الأعمال الدولية هي مجال إداري يعنى بتنظيم وتوجيه الأنشطة التجارية التي تتجاوز الحدود الوطنية، حيث يشمل التخطيط، التنظيم، والتنسيق بين الشركات التي تعمل في بيئات متعددة الجنسيات. تهدف إدارة الأعمال الدولية إلى تعزيز التفاعل بين الشركات والأسواق العالمية من خلال استراتيجيات تشمل التصدير، الاستثمار المباشر، وإقامة التحالفات الاستراتيجية. كما يُعتبر هذا المجال حيويًا لمساعدة الشركات على التكيف مع التغيرات العالمية وتوظيف مواردها بكفاءة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. في هذا المحور، سنتناول تعريف إدارة الأعمال الدولية، أشكال الأعمال الدولية مثل التجارة الخارجية، الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر، ونستعرض أنواع الشركات المختلفة التي تشارك في الأعمال الدولية، من الشركات المحلية إلى الشركات العالمية. كما سنتناول الأسباب التي تدفع المنظمات للاندماج في الأعمال الدولية، مثل السعي نحو زيادة المبيعات والحصول على الموارد المتاحة.

1. تعريف إدارة الأعمال الدولية:

إدارة الأعمال الدولية هي مجال إداري يهتم بتنظيم وتوجيه الأنشطة التجارية التي تتجاوز الحدود الوطنية، حيث يشمل هذا المجال عمليات التخطيط، التنظيم، والتنسيق بين الشركات العاملة في بيئات متعددة الجنسيات (كافي، 2017، ص 13). تهدف هذه الإدارة إلى تعزيز التفاعل بين الشركات والأسواق العالمية من خلال استراتيجيات تشمل التصدير، الاستثمار المباشر، وإقامة التحالفات الاستراتيجية.

ومن منظور اقتصادي، تُعرف إدارة الأعمال الدولية بأنها مجموعة من الأنشطة الاقتصادية التي تسعى الشركات من خلالها إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة في الأسواق العالمية، مع مراعاة التباينات الثقافية، الاقتصادية، والقانونية بين الدول المختلفة (عبد المطلب، 2014، ص 53-73). يتطلب هذا النهج تحليلاً دقيقاً للعوامل البيئية التي تؤثر على العمليات التجارية الدولية.

أما محمود جاسم، فيُعرّف إدارة الأعمال الدولية على أنها عملية تكيف الشركات مع المتغيرات العالمية، من خلال تطوير استراتيجيات مرنة تسمح لها بالتفاعل مع التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الدولية، مثل التغيرات في أسعار الصرف، التباين في سلوك المستهلكين، والاختلافات التنظيمية بين الدول (جاسم، 2011، ص 22-24).

بالتالي، تُعد إدارة الأعمال الدولية مجالاً حيويًا يساعد الشركات على تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية من خلال فهم معمق للبيئة الدولية، وتوظيف الموارد بكفاءة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. أشكال الأعمال الدولية:

تتعدد أشكال الأعمال الدولية، ومن أبرزها: (تواقي، 2020، ص ص. 2-5)

1.2. التجارة الخارجية

تشير التجارة الخارجية إلى عملية انتقال السلع والخدمات بين الدول، والتي تخضع لتنظيم مجموعة من السياسات والقوانين والأنظمة التي يتم الاتفاق عليها بين الدول.

2.2. الاستثمار الأجنبي المباشر

يُعرف الاستثمار الأجنبي المباشر بقيام مؤسسة أو مستثمرين بشراء وتملك أصول رأسمالية، مثل الآلات والمعدات والأراضي، أو المساهمة في تأسيس استثمارات رأسمالية، كالشركات المساهمة أو شركات التضامن. في هذه الحالة، يمتلك المستثمر حصة تخوله المشاركة في الإدارة أو التأثير على القرارات الإدارية.

يقتضي الاستثمار الأجنبي المباشر أن يقوم المستثمر بشراء وتملك الأصول الرأسمالية مثل المشروعات والمصانع والاتصالات والأنشطة التجارية. ويعد الاستثمار المباشر مجالاً واسعاً ومتعدد الجوانب، إذ لا يقتصر على ضخ رأس المال فحسب، بل يتطلب أيضاً نقل وتوطين المعرفة والخبرات من خلال الكفاءات البشرية، مثل المواطنين والخبراء والمحاسبين والاستشاريين. يتميز الاستثمار الأجنبي المباشر بتوفير رأس المال المطلوب لإنشاء المشاريع وتوسيع نطاق الإنتاج، مما يسهم في تعزيز النمو الاقتصادي. كما يُعد أداة فعالة لنقل التكنولوجيا المتقدمة والخبرات الإدارية إلى الدول المستضيفة. على سبيل المثال، بلغ حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة عالمياً حوالي 200 مليار دولار في عام 2005، بمعدل نمو 12.5% مقارنة بالسنوات السابقة .

وفي الدول العربية، شهدت الاستثمارات الأجنبية المباشرة نمواً متزايداً، حيث قُدِّر إجمالي الاستثمارات الأجنبية المباشرة في المنطقة العربية بحوالي 800 مليار دولار، تركز معظمها في قطاعات حيوية، مثل الصناعات التحويلية والأسواق المالية. يتطلب جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة جهوداً حثيثة من الدول المستضيفة، من خلال تحسين بيئة الأعمال، وتعزيز مناخ الاستثمار، وتقديم الحوافز اللازمة لجذب الشركات الدولية للاستثمار في مشاريعها .

3.2. الاستثمار الأجنبي غير المباشر

يشير الاستثمار الأجنبي غير المباشر إلى شراء المستثمرين للأسهم والسندات والأوراق المالية بهدف الاستفادة من ارتفاع قيمتها في السوق المالية وتحقيق أرباح رأسمالية. وعلى خلاف الاستثمار المباشر، فإن العلاقة بين المستثمر غير المباشر والشركة التي يشتري أسهمها تكون محدودة، حيث لا يكون للمستثمر دور مؤثر في قرارات الشركة أو إدارتها. إذا كانت حصة المستثمر في الشركة كبيرة، فقد يكون له تأثير في توجيه قراراتها، ولكن العلاقة في الغالب تكون غير مباشرة. وعليه، فإن تحديد طبيعة هذه العلاقة يعتمد على نوايا المستثمر؛ فإذا كان هدفه إعادة بيع الأسهم وتحقيق الأرباح، فإن صلته بالشركة تكون محدودة، أما إذا كان يهدف إلى المساهمة الفعلية في تطويرها، فقد يكون تأثيره أكبر .

3. أنواع الشركات

تأخذ الشركات أشكالاً متعددة، حيث يتميز كل نوع بخصائصه وسماته التي تحدد مجالات نشاطه وأدواره الاقتصادية. وبصورة عامة، يمكن تصنيف الشركات إلى خمسة أنواع رئيسية، وهي (مصطفى، 2017، ص 27):

1.3. الشركات المحلية (Domestic Companies)

هي الشركات التي تقتصر عملياتها على السوق المحلية، حيث تنتج وتبيع منتجاتها أو تقدم خدماتها ضمن حدود الدولة نفسها. ولا تمتلك هذه الشركات أي أنشطة تجارية خارجية أو علاقات مباشرة مع الأسواق الدولية، إلا من خلال الاستيراد أو التصدير المحدود عند الحاجة

2.3. الشركات المصدرة (Exporting Companies)

تمارس هذه الشركات أنشطتها الإنتاجية محلياً، لكنها تتوسع من خلال تصدير منتجاتها إلى الأسواق الخارجية. ومع ذلك، فإن نطاق عملياتها الخارجية يقتصر على بيع السلع أو الخدمات دون إنشاء فروع أو مكاتب تمثيلية في الدول المستوردة.

3.3. الشركات الدولية (International Companies)

تمتلك الشركات الدولية أنشطة في أكثر من دولة، حيث لا تقتصر على تصدير منتجاتها، بل تنشئ فروعاً أو مكاتب تمثيلية في الأسواق الأجنبية. ورغم توسعها الدولي، إلا أنها تحتفظ بقاعدة مركزية في بلدها الأم، مما يجعل قراراتها الإدارية والتجارية خاضعة بالأساس للسياسات الوطنية (مصطفى، 2017، ص 27).

4.3. الشركات متعددة الجنسيات (Multinational Companies)

تمتد عمليات هذه الشركات عبر عدة دول، حيث تمتلك مقرات إنتاجية وتجارية واسعة خارج بلدها الأصلي. وتتميز الشركات متعددة الجنسيات بخصائص رئيسية، منها:

- ✓ امتلاك مصانع وإنتاج موزع عالمياً.
- ✓ هيكل إدارية مرنة تتيح لكل فرع اتخاذ قرارات مستقلة بما يتناسب مع بيئته المحلية.
- ✓ تحقيق نسبة كبيرة من أرباحها من الأسواق الخارجية.
- ✓ اعتمادها على استراتيجيات تسويقية متنوعة تلائم الثقافات والاحتياجات المختلفة في الدول التي تعمل بها .

5- الشركات العالمية (Global Companies)

تسعى هذه الشركات إلى تجاوز الحدود الوطنية لتصبح كياناً اقتصادياً عالمياً، حيث لا ترتبط بسوق محددة، بل تباع منتجاتها وخدماتها في جميع أنحاء العالم. وتعتمد في عملياتها على التكامل بين الأسواق، وتسعى إلى تقليل الفروقات المحلية لصالح نهج عالمي موحد في الإنتاج والتسويق .

4. الأسباب والمبررات التي تدفع المنظمات للاندماج في الأعمال الدولية

تتجه العديد من المنظمات إلى الاندماج في الأعمال الدولية لأسباب متعددة، يمكن تلخيصها فيما يلي (ديري، 2011، ص ص 22-24):

1.4. السعي نحو زيادة حجم المبيعات

يعد التوسع في الأسواق الخارجية وسيلة فعالة لزيادة حجم المبيعات، إذ تسعى الشركات إلى تجاوز الحدود المحلية من أجل تحقيق معدلات نمو أعلى، وتقليل الاعتماد على السوق المحلي الذي قد يكون محدوداً أو مشبعاً بالمنافسة. فوفقاً لدراسات حديثة، فإن الشركات التي تتوسع دولياً تحقق عائدات أعلى مقارنةً بتلك التي تظل محصورة في نطاقها المحلي .

2.4. الحصول على الموارد المتاحة

تسعى الشركات الدولية إلى تأمين الموارد التي قد لا تكون متاحة أو تكون مكلفة في السوق المحلي. يشمل ذلك المواد الخام، القوى العاملة الماهرة، أو حتى مصادر التكنولوجيا المتقدمة، ما يمنحها ميزة تنافسية في السوق العالمية.

3.4. تنوع مصادر الإيرادات والاستثمارات

يعد التوسع الدولي وسيلة فعالة لتنوع مصادر الإيرادات، حيث يساعد في تقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد المفرط على سوق واحدة. كما أن الاستثمار في الأسواق العالمية يوفر فرصًا جديدة للنمو ويقلل من التقلبات الاقتصادية التي قد تؤثر على الأسواق المحلية.

1. البرنوطي، س. ن. (2008). الإدارة الحديثة (الطبعة الأولى). دار وائل للنشر والتوزيع.
2. بربور، ك. (2008). الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين. دار المنهل اللبناني.
3. جاسم، م. (2011). استراتيجيات التكيف في بيئة الأعمال الدولية. دار النشر.
4. حسن، ر. (2004). نظريات الإدارة والأعمال: دراسة 1: نظرية 401 في الإدارة وممارستها ووظائفها. دار الرضا للنشر.
5. حنفي، ع. (1991). إدارة الأعمال. الدار الجامعية للطباعة والنشر.
6. خنفري، خ. (2019). دور الإبداع والابتكار في تطوير منظمات الأعمال. جامعة بومرداس.
7. ديري، ز. م. (2011). إدارة الأعمال الدولية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
8. سعدي، ف. (2019). مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة. E-Kutub LTD.
9. سايب، ص. (2014). الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية: واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية. جامعة قسنطينة.
10. الشميمري، أ. ع.، وهيجان، ع. أ.، وغنام، ب. ب. (2009). مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والاتجاهات الحديثة (الطبعة السادسة). مكتبة العبيكان.
11. الصحن، ف.، والسيد، ت.، وسلطان، إ. (2002). إدارة الأعمال. الدار الجامعية.
12. السواط، ط. ع.، وسندي، ط. ع.، والشريف، ط. م. (2000). الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة. دار حافظ للنشر والتوزيع.
13. الطراونة، ه. خ. (2012). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. دار أسامة للنشر.
14. عباس، ع. (2015). مفهوم الإدارة العامة والمالية بالهدف. نبو لينك للنشر والتدريب.
15. عبده، ف.، ومحمد، س. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (الطبعة الأولى). دار التيسير للنشر والتوزيع.
16. عبدالمطلب، س. (2014). الاقتصاد وإدارة الأعمال الدولية. دار النشر.
17. العتيبي، ص. ج. (2004). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. دار حامد للنشر والتوزيع.
18. علاقي، م. ع. (1981). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (الطبعة الأولى). تامة للنشر.
19. العلاق، ب. (2008). مبادئ الإدارة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
20. العامري، ص. م.، والغالي، ط. م. م. (2011). الإدارة والأعمال (الطبعة الثالثة). دار وائل للنشر.
21. عويسات، ج. (2009). مبادئ الإدارة. دار همومة للطباعة والنشر.
22. القحطاني، ل. ع. (2013). إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
23. القربوتي، م. ق. (2006). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف (الطبعة الثالثة). دار وائل للنشر.
24. القربوتي، م. ق. (2010). نظرية المنظمة والتنظيم (الطبعة الرابعة). دار وائل للنشر.
25. قياض، م. أ. وآخرون. (2010). مبادئ الإدارة. دار صفاء للنشر.
26. كافي، ي. (2017). إدارة الأعمال الدولية. دار النشر.
27. الكبيسي، ص. أ. (2005). إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- 28.مداح، ل (2019). الإبداع أساس التميز في أداء المنظمات . جامعة الخلفة.
- 29.مصطفى، ب. ك. (2017). إدارة الأعمال الدولية . دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 30.المغربي، ع. ح. ع. (2001). الإدارة الاستراتيجية . مجموعة النيل العربية.
- 31.محمد، م. ه. (2014). الإدارة الاستراتيجية الحديثة . المنهل.
- 32.الناصر، ع. ع. ر. (2016). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال . مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.
- 33.الهواري، س. (1976). الإدارة بالأهداف والنتائج . مكتبة عن شمس.
- 34.الظاهر، ن. إ. (2010). أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها (الطبعة الأولى). عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- 35.طيطي، خ. م. إ. (2010). إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول . دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 36.تواتي، أ. (2020). محاضرات في إدارة الأعمال الدولية . جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

المقالات

- 38.اسمهان، ت.، وبن الدين الزمد، د. (2022). تأثير الإدارة بالأهداف على الموارد البشرية في مؤسسات الصحة العامة: حالة مؤسسات القطاع الصحي في ولاية أدرار . دليل المجلة، 10(2)، 1-20.
- 39.برزوق، ع. (2021). إدارة التغيير ودورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر . مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، 4(2)، 77-79.
- 40.برقيقة، خ.، وبن تفات، ع. (2020). واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية ورقلة والوادي - سلسلة القيمة نموذجًا . المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصاد، 7(2)، 119-134.
- 41.برويقات، ي. (2002). التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة . مجلة العلوم الاقتصادية، 2(2)، 39-41.
- 42.بن غربي، ع. ع.، وشاربي، آ. (2019). دور بيئة المؤسسة في نمو الاقتصاد . مجلة مفاهيم، 2(2)، 58-69.
- 43.بن نامة، ف. ز.، والعشعاشي، و. ت. (2023). أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم . مجلة الباحث الاقتصادي، 6(1)، 41-55.
- 44.بوازليفة، ص.، وبيطاط، ن. د. (2016). آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولانية . مجلة الاقتصاد والمال والأعمال، 1(2)، 4-15.
- 45.بوشلاغم، ح. (2017). دور أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري في المؤسسة الاقتصادية . مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 8(2)، 112-130.
- 46.بويوسف، ن. (2015). أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي . مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 8(2)، 76-89.
- 47.حبيتر، ع.، وذراع ميديني، ش. (2021). فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية . مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 10(2)، 181-195.
- 48.خلوفي، س. (2021). تحليل البيئة التنافسية لهيكل صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر وفق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج بيستيل (2004-2019) . مجلة العلوم التجارية والتسيير، 17(1)، 1-22.

49. شامي، ص. (2023). أخلاقيات الأعمال ودورها الرائد في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. *مجلة الباحث الاقتصادي*، 6(1)، 93-112.
50. عومرية، م.، وبن عبو، ج. (2021). دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية. *مجلة البديل الاقتصادي*، (84)، 82-90.
51. قداوي، ع. (2023). تحليل بيئة الأعمال الخارجية لإنشاء صناديق الوقف النقدي في الجزائر وفق نموذج PESTEL: تحليلات ومقترحات. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 7(2)، 285-306.
52. قريشي، ز.، وهويدي، ع. ب.، وبللموشي، ع. ر. (2018). الجودة الشاملة كإحدى استراتيجيات التغيير التنظيمي. *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*، 1(2)، 7-17.
53. مصطفى، ب.، وقرض، أ. (ن.د.). إدارة التغيير في منظمات الأعمال. *مجلة القانون والاقتصاد والتدبير والعلوم التجارية*، (32)، 32.
54. موني، ر. (2011). الميزج الإبداعي في بيئة العمل. في بوزيد، إ. عوامل الإبداع والابتكار في المؤسسات. *مجلة العلوم الإدارية*، 3(2)، 45-56.
55. نور الدين دودو نوري، وكمال محمدي. (2017). التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه: الصفحة الرئيسية، الفهرس وافتتاحية العدد. *مجلة سوسولوجيا*، 1(3)، 222-231.
56. الهاشمي، ب. و. (2014). أثر متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: حالة شركة موبيليس الجزائر. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، 14(14)، 145-162.
57. يوسف، إ.، ومسعود، ر. (2021). العلاقة بين التغيير الإداري والعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر القادة في بنك البركة الجزائري. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، 12، 148-158.
58. زواوي، ن. (2020). إدارة الجودة: آلياتها ومعوقاتها. *مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية*، 9(1)، 58-73.

أطروحات أو دراسات غير منشورة

59. بهدي، ع. (2004). رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر.
60. بليزاك، ع.، وبريكة، س. (2017). العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات. جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 93-110.
61. بن جامع، م.، وجلابة، ع. (2020). الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة في العلاقات المتبادلة. جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 120-138.
62. ليلى، ر. (2020). الحوكمة كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل المواصفة الدولية إيزو 26000. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 37-47.
63. مسعودي، ج. (2020). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة شركة سيفيتال. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 163-183.

64. **Bertalanffy, L. von.** (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
65. **Drucker, P. F.** (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
66. **Fiedler, F. E.** (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
67. **Gaujard, C.** (2004). *Modèles et individus de l'organisation*. Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, Université du Littoral Côte d'Opale.
68. **Hersey, P., & Blanchard, K. H.** (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice Hall.
69. **Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B.** (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
70. **Liker, J. K.** (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.
71. **Mayo, E.** (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Harvard University Press.
72. **McGregor, D.** (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
73. **Northouse, P. G.** (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
74. **Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J.** (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.
75. **Thompson, J. D.** (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.

76. **Graeff, C. L.** (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
77. **Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E.** (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.
78. **Maslow, A. H.** (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

79. **Alavi, M., & Leidner, D. E.** (1999). Knowledge management and knowledge: Conceptual foundations and research issues. *INSEAD Working Paper Series*.