الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تيسمسيلت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان

محاضرات في مقياس مدخل إدارة الأعمال

المقياس : مدخل إدارة الأعمال

التخصص: جميع التخصصات

المستوى: السنة الثانية ليسانس

اسم ولقب المؤلف : بدري عبد العزيز

قسم : العلوم الاقتصادية

الموسم الجامعي: 2024-2025

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة :

إن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على أداء الجهاز الإداري الذي يدير مجموعة الموارد البشرية في المنظمة، يُعد الإنسان أهم موارد المنظمة، لذا تركز الإدارة على تطوير ورعاية هذا المورد عبر القيام بالوظائف المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة والتكيف مع البيئة المتغيرة حي ث تتطلب الإدارة مهارات فنية وسلوكية وتنظيمية تتميز وتتفرد بها، و في العصر الحالي.

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

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

وقد جاء مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال للاهتمام بدراسة أحد أهم الركائز الأساسية التي يقوم عليها التسيير أو المانجمت وهي تيارات الفكر الإداري، إذ أن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو تحقيق أقصى منفعة بأقل التكاليف وهذا لا يتم إلا عن طريق التنظيم ونظرياته والذي يعتبر العمود الفقري بالنسبة للمؤسسة، حيث أن الفكر الإداري مر بمحطات مختلفة من الآراء والاجتهادات والمدارس وأفكارها أملتها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وعلى ضوء ماتم ذكره تم تقسيم محتوى المطبوعة على حسب الدليل البيداغوجي المرسل من طرف الوزارة، الى:

- الفصل الاول : مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال(التركيز على السياق البيئي لإدارة الأعمال)
- الفصل الثاني : المؤسسة الاقتصادية وبيئتها.
- الفصل الثالث : المدرسة الكلاسيكية للإدارة
- الفصل الرابع : مدرسة العلاقات الإنسانية
- الفصل الخامس : المدارس الحديثة للإدارة
- الفصل السادس : النظرية الموقفية
- الفصل السابع : اتجاهات حديثة في الإدارة:إدارة التغيير وإدارة الجودة
- الفصل الثامن : اتجاهات حديثة في الإدارة:أخلاقيات الأعمال
- الفصل التاسع : اتجاهات حديثة في الإدارة:الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
- الفصل العاشر : اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة
- الفصل الحادي عشر : اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الابداع والابتكار
- الفصل الثاني عشر : أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

وفي الاخير كلي شكر لك اللجنة العلمية و كل المحكمين من خلال كل الملاحظات والتعقيبات حول المطبوعة ، وكلي امل ان تحقق غايتها الاساسية في تعميق الفهم وابراز المفاهيم في اطار علمي سليم .

د. بدري عبد العزيز

استاذ محاضر فسم ا

كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة تيسمسيلت

محتوى المادة حسب الدليل البيداغوجي:

- **الكلية** : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تيسمسيلت.
- **قسم** : العلوم الاقتصادية .
- **الفئة المستهدفة** : المقياس موجه لطلبة السنة الثانية ليسانس جميع التخصصات.
- **عنوان المقياس** : مدخل إدارة الأعمال.
- **نوع المقياس** : محاضرة .
- **السداسي** : الأول
- **الوحدة** : وحدة التعليم الأساسية .
- **الرصيد:4**
- **المعامل:2**
- **أستاذ المقياس** : بدري عبد العزيز.

1- التعريف بالمقياس :

جاءت هذه المطبوعة في مقياس مدخل ادارة الاعمال موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس لجميع التخصصات وكذا للمهتمين بميدان الإدارة والتسيير ووفق الدليل والمقرر الوزاري المعتمد للمقياس، وتعتبر كلبنة أولى تساهم في تكوين الطالب على اعتباره محور عملية التدريس بالجامعة في مجال الأعمال والإدارة، ومن ثم تحضيره لفهم مختلف القوى الاقتصادية الأخرى على المستوى الجزئي والكلي، حيث ان دراسة مقياس مدخل إدارة الأعمال يعد من أهم الدراسات التي يمكن من خلالها التعرف أهم مبادئ الإدارة ، والموؤسسة الاقتصادية ، وتطور الفكر الإداري من المدرسة الكلاسيكية وحتى الوقت المعاصر وذلك من خلال تعريف الإدارة ، وذكر أهم مدارسها ، وصولا للمدرسة الحديثة بتنوعها واختلافها.

2- أهداف المقياس :

حاولنا تقديم هذه المطبوعة لطلبة السنة الثانية ليسانس، لتمكينهم من اكتساب مصطلحات اقتصادية تبني لديهم قاعدة معلوماتية اقتصادية، حيث سنحاول من خلال هذا المقياس التعرف بدقة على مدارس الفكر الإداري، والتمييز بين مختلف روادها، إمكانية فهم وإدراك للمبادئ الأساسية في الاقتصاد، وبالتالي كان لابد بأن يتم في هذا المقياس إعطاء لمحة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة عن طريق تقسيمها إلى عدة مدارس فكرية تتكامل فيما بينها وهذا لاجل :

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

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

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

ب- تلقين الطالب المعارف الأساسية لإدارة الأعمال.

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

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

3- متطلبات المقياس :

لدراسة مقياس مدخل إدارة الاعمال والإلمام به لابد أن يكون الطالب :

- ملما ببعض المبادئ العامة للاقتصاد.
- معرفة الأساليب والطرق العلمية التي يسلكها الباحثون الاقتصاديون عند دراسة المشاكل المطروحة.
- امتلاك معارف مسبقة حيث يحتاج الطالب إلى التفكر والاستنباط العقلاني الرشيد لفهم هذه المادة، بالإضافة إلى مكتسبات من المواد التالية : مدخل لعلم اجتماع المنظمات، اقتصاد المؤسسة.مدخل الاقتصاد.

4- الادوات المطلوبة في المقياس :

مقياس مدخل إدارة الاعمال يتطلب المام الطالب ببعض الادوات والمكتسبات القبلية التي تساعده في فهم واستيعاب هذا المقياس ومن أهم هذه المكتسبات القبلية نذكر منها:

- مكتسبات في التاريخ: كون أن هذا المقياس يعرف على اهم المدرس الاقتصادية وتاريخ الفكر الاقتصادي في العالم من الكلاسيكي وصولا للمدارس الحديثة.
- مكتسبات في الجغرافيا: كون أنه سيتم التطرق لأحداث ونظريات وقعت في عدة مناطق مختلفة في العالم.
- عموميات ومفاهيم في الاقتصاد: والتي يجب أن يكون الطالب على دراية ببعض المصطلحات والمفاهيم والأفكار الاقتصادية مثل النظريات، المدارس الاقتصادية، ، الرواد الاقتصاديين، مبادىء الاقتصاد الكلاسيكي، المدارس الحديثة، الانظمة الاقتصادية وروادها.
- القدرة على التحليل و الاستنتاج والاستنباط .

الفصل الاول : مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

إدارة الأعمال هي تخصص مهم وضروري في العصر الحديث، وتتجلى أهمية إدارة الأعمال في الدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسات والشركات، ومساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، ولذلك تعد إدارة الأعمال من أهم التخصصات العلمية والأكاديمية في العصر الحديث، وذلك لأنها تهتم بدراسة وتحليل وتطبيق المبادئ والنظريات الإدارية المختلفة في المؤسسات والشركات، بهدف تحقيق أهدافها وغاياتها.

وقد قسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كانت كالتالي :

- **المبحث الأول : الاطار النظري لادارة و إدارة الأعمال.**
- **المبحث الثاني : الاختلاف بين علم الإدارة وإدارة الأعمال وعلاقته بالعلوم الأخرى .**

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الإدارة و إدارة الأعمال.

الأدارة هي نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الأنسان ، وفي نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال من مجالات حياة الأنسان ،فأن غابت الأدارة عن حياة الأنسان يحل محلها العشوائية والأرتجال مما يهدد أي مجال بالفشل .

المطلب الاول :ماهية الادارة.

جاءت كلمة إدارة أصلا من كلمة لاتينية تعني الخدمة أي الخدمة التي تعود على المجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة أو المنظمة بالفائدة والنفع العام، أما في اللغة العربية فقد جاءت كلمة (إدارة) من الأصل (أدار الشيء) أحاط أو جعله يدور وقد استعير هذا المعنى في المنظمات ليشير الى تسيير شؤونها بالشكل الذي يحافظ على استمراريتها وفاعلية أدائها وتطورها، وتتعلق الإدارة بكافة الأنشطة الإنسانية ، إلا انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في مجال الإدارة على تعريف شامل وموحد عليها ، فالإدارة تشكل مفهوما معنويا معقدا كما أن الدراسات والبحوث في مجال الإدارة قد جاءت متأخرة الى حد ما، والتعددية في مفاهيم الإدارة يمكن إرجاعها إلى عدم وجود نظرية شاملة وعامة متفق عليها ، وان الإدارة تتعامل مع الإنسان ذي الطبيعة المعقدة وبالتالي يتحدد مفهوم الإدارة من وجهة نظر المؤلف لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها وفي ضوء الخبرة الإدارية وقناعته.

والأدارة فن قيادة الأفراد بهدف أنجاز الاعمال وتحقيق الأهداف والفرد هنا عبارة عن المهارات المكتسبة في تطبيق العلم الحديث بحيث يؤدي هذا التطبيق الى افضل النتائج وبالأسلوب الذي يرضي اهتمامات من هم موضع التطبيق ، فالأنسان كائن مركب متعدد الجوانب والتعامل معه يحتاج الى قدرات خاصة ، حيث أننا لو تصورنا وجود هيئة رياضية وتعاقب عليها أثنان من المدراء تحت نفس الظروف وبنفس الأشتراطات نجد أن هذا الأختلاف في مدى تحقيق هذه الهيئة لأهدافها ويرجع ذلك الى قدرة كل مدير على تطبيق علم الادارة في الهئية الرياضية التي يديرها .

وعليه يمكن استعراض بعض التعاريف التي وضعها كبار علماء الإدارة:

- **فردريك تايلور** : هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.
- **رالف دافيز**: "الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية".
- **جون مي**: الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.
- **هنري فايول**: تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب.
- **شيلدون**: الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.
- **وبليام وايت**: إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

وتعرف أيضا أنها عملية التخطيط واتخاذ القرارات ، والتنظيم ، والقيادة والتحفيز، والرقابة، التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها وتوحيدها وتحويلها الى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها والتكييف مع بيئتها .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان الأدارة هي جهد جماعي يسعى الى تحقيق الأهداف ومن وجهت نظري ان الأدارة هي نظام تحقيق الأهداف من خلال تنفيذ الأعمال بواسطة أخرين ، فمدير النادي يحقق أهدافه عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة لأعمال المرؤوسين وتجميع جهودهم وتصويبها نحو الهدف المطلوب تحقيقه فهو لا يستطيع تحقيق هذف هذه المنشأة الرياضية بمفرده.

المطلب الثاني : أهمية الإدارة وخصائصها

الفرع الاول : أهمية الإدارة.

إن الإدارة هي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة سواء كانت تعمل في مجال الصناعة، أو في مجال الخدمات أو كانت منظمة تعليمية أو غيرها، حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات الاقتصادية أو فشلها، وبالتالي تعتبر من أهم اسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تخلفه وتأخره، كما أن نجاح المنظمات يتوقف على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الإدارية المختلفة والتي تسعى إلى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية، فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها .وإن المهمة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة، إذ أن ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات هي تلك العلاقة التي تربطه مع الآخرين فهو يؤدي أعمالا من أجل تحقيق منافع ويمارس أدوار مختلفة ويتحمل مسؤوليات ويرغب في الحصول على المنتجات والخدمات، ومن هذا المنطلق برزت الإدارة كوسيلة مهمة لتنظيم جهود الأفراد و تبادل المنافع، و يمكن تلخيص أهميتها في النقاط الآتية:

1- الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته .
2- إزدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها
3- أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت
4- تساهم الإدارة في تحديد أولويات حاجات أفراد المجتمع
5- ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية
6- الفصل بين الإدارة والملكية في منظمات الأعمال .
7- الندرة النسبية المتزايدة في الموارد .
8- اتجاهات العولمة ، وظهور المنظمات الكونية .

9- المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العالمية .

10- رغبة الأفراد في التميز والارتقاء وتحسين مستويات المعيشة

الفرع الثاني: خصائص الإدارة وأهدافها العامة.

تعتبر الإدارة علما لكونها تتطلب استخدام الاسلوب العلمي في حل المشاكل الإدارية، من تحديد المشكلة، وتحليلها، ودراستها في شكل نماذج كمية و اختيار الحلول لها من خلال تلك النماذج، وتعتبر فن لأنها فن انجاز الأعمال بواسطة الآخرين حيث تعتمد في جانب منها على المهارات والقدرات الذاتية للمدير، والتي تظهر من خلال ارائه وقراراته المستمدة من مواهبه الشخصية، وتجاربه السابقة، وهي خصائص ذاتية تختلف من شخص لآخر، لذلك تعتبر الإدارة فن، وتعد الإدارة مهنة في نفس الوقت بعد انفصال الملكية) ملكية راس مال المشروع (عن عملية التسيير فأصبح المالك يبحث عن مسير لمشروعه تتوفر فيه مجموعة من المعارف والخب ا رت قد لاتتوفر في المالك نفسه وذلك لإنجاح المشروع.

الإدارة عملية تتضمن تفاعلا متبادلا ومستم ا ر بين جميع اطراف العملية الإدارية، وبين مختلف المستويات الإدارية، وبين الادارات والأقسام داخل المنظمة، وبين المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها؛ أي أن الإدارة نشاط حركي ديناميكي منظم اتجاه تحقيق الأهداف المخطط لها.

حيث ان شمولية الإدارة وهي قيام جميع الإداريين بمختلف الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة) بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يمارسون فيه مهام الاشراف على مرؤوسهم، قيادتهم، توجيههم وتقييم انجازاتهم.

كذلك الإدارة عملية مستمرة في نشاطها طالما هناك مجتمع يعيش فيه افراد احتياجاتهم متعددة، متجددة، نسبية ولا نهائية، ولهذا يمكن استنباط الخصائص الآتية للإدارة:

1- أنها نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن إشكالها وأنواعها وحجمها.

2- هي نشاط رسمي يمارسه المديرون ويعلن عن هذا النشاط رسميا.

3- الإدارة هي مجموعة أنشطة (التخطيط ، والتنظيم ،والتوجيه ، والرقابة)لاستخدام موارد المنظمة وهي (الموارد المالية، والبشرية، والمالية ،والمعلوماتية).

4- تسعى الإدارة إلى تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد وبالتالي الفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة.

5- الإدارة هي وسيلة وليست غاية ، فهي وسيلة المديرين في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف والغاية هي تحقيق الأهداف.

و للأدارة الحديثة اهداف عديدة نذكر منها:

1-العمل على بث روح التفاهم والتعاون والأنسجام والعمل بروح العمل الجماعي بين القائد والمدير والعاملين معه

2-السعي للوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة .

3-توجيه أستخدام الطاقات البشرية والمادية المتاحة .

4-تنظيم وتنسيق الجهود المبذولة من قبل العاملين وتوجيهها بما ينسجم مع أهداف الدولة ، للمساعدة في حل المعضلات العصرية التي تواجه البشرية والمجتمع .

6-تلعب دوراً كبيراً في أرساء قواعد مجتمع أقتصادي متين مع زيادة الأنتاج وتحسين الدخل وتطوير العلاقات الأجتماعية .

7-المحافظة على الأشخاص والموارد وحماية مصالح العاملين ورعايتهم .

8-المحافظة على النظام وتحقيق العدالة الأجتماعية ورعاية الشباب وتثقيفه ورحماية الناس وضمان الأستقرار وتقديم الخدمات والمنافع والتوفيق بين المجتمعات وبين المصالح المشتركة

المطلب الثالث: المبادئ الأساسية للإدارة ، وطبيعتها.

الفرع الاول: المبادئ الأساسية للإدارة الحديثة.

تعتبر الإدارة واحدة من أهم المهارات اللازمة لتحقيق نجاح الأفراد، المنظمات والدول، بحيث امتدت جذور الممارسات الإدارية إلى الحضارات القديمة، وقد لازمت الإنسان في سعيه نحو تأمين احتياجاته الأمنية والمعيشية

بالتعاون مع بني البشر، لذلك فإن علم الإدارة يعد ضروريا ولا يمكن الاستغناء عنه منذ أن أدرك الأفراد أهمية تكوين الجماعات لتحقيق أهدافهم والتي لا يمكن لهم تحقيقها بشكل انفرادي .فكل مجتمع في يومنا هذا يزخر بالمنظمات التي تسعى لتنظيم أعمالها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها، على تحديد الأهداف التي حيث أن نجاحها أو فشلها في تحقيق ما تصبو إليه يتوقف على نوعية الأداء الإداري وفعاليته ، وخلق أنظمة عمل جيدة تمكنها من تجنيد الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل إلى تلبي رغبات أهدافها المنشودة، وللادارة عدة مبادىء اساسية، اهمها :

1-التركيز على تحقيق الأهداف عن طريق أعادة النظر المستمر بتقييم أداء الافراد والمؤسسات بواسطة معايير دقيقة

2-تفويض الصلاحية للموظفين وأشراكهم في صناعة القرار .

3-تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب المستمر والتحفيز المادي وأعطاء تقييم لتشجيع المبادرة .

4-أعتماد التخطيط الأستراتيجي الذي يدور حول القدرة على توقع التطورات والتعامل معها قبل حدوثها وليس بعدها .

5-القيادة والتي تركز على تحديد رؤيا مستقبلية والتعامل مع الأحداث والتطورات على قدر أهميتها .

6-أدارة التغيير من خلال تحديد التغيير الواجب تحقيقه في طرق واساليب العمل والأجراءات وكذلك

7-التغيير في مراكز الأفراد ومجموعات العمل والسياسة الأدارية .

8-الرقابة بمفهومها الجديد الذي يهدف الى التأكد من تحقيق الأهداف الموضوعة وليس التقييد بالقوانين والأنظمة

الفرع الثاني: طبيعة الإدارة و شروط نجاحها.

من الصعب تحديد الفترة التي ظهرت فيها فكرة الإدارة والعملية الإدارية، لأن ذلك مرتبط في الواقع بتاريخ الحضارة الإنسانية، فمنذ نشأة الإنسان وبداية نشاطاته لازمته العملية الادارية من خلال التنسيق بينها، ولكن الإدارة بمفهومها الحالي ظهرت مع بداية الثورة الصناعية، ومع ظهور الحاجة إلى ضبط مجمل العمليات والأنشطة التي ارفقتها، وقد ارفق تطور نظرية الإدارة مفاهيم مختلفة لها أثرت في تطورها وفي فهمها، فالبعض إعتبرها علما والبعض الأخر نظر إليها على

أنها فن يرتبط بنجاح الإداري وقدراته الشخصية وخبراته ومهاراته الفردية، وآخرون اعتبروا الإدارة مهنة أخذت بالتطور كباقي المهن حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم.

1- الإدارة كعلم:

لم تعرف الإدارة كعلم ذا أصول وأسس ونظريات إلا خلال القرن العشرين، ولقد بدأ الحديث عن الإدارة كعلم مع بداية كتابات وأفكار فريدريك تايلور، وتعد الإدارة علما لكونها تسترشد بالمنهج العلمي وخطواته في أداء وظائفها وعملياتها الإدارية، كما تعتبر الإدارة علما لاستفادتها من أساسيات ونظريات العلوم الاجتماعية والإنسانية الأخرى، وكذا العلوم الرياضية والطبيعية.

لكي تصبح الإدارة علما كبقية العلوم الدقيقة الأخرى إلا أنه قد تم التوصل إلى العديد من القواعد التي لو تم تطبيقها في ظروف ملائمة فإنه سوف يتم التوصل إلى نفس النتائج مبررين أسباب التأخير في استكمال بقية القواعد التي تحكم العمل الإداري بالعوامل التالية :

-أن علم الإدارة حديث نسبيا ولم يعط الزمن الكافي لتحديد بقية مبادئه وقوانينه.

-أن الإدارة علم من العلوم الاجتماعية التي تتسم مبادئها وقواعدها بالمرونة وعدم الاستقرار النسبي.

2- الإدارة كفن:

الفن هو المهارة في تطبيق المبادئ والقوانين والنظريات، والتي تحتاج إلى شخصية قوية موهوبة يتسم صاحبها بحسن التصرف لحل المشكلات، والقدرة على الابتكار والإبداع، والقيام بالتنسيق والتنظيم واستخدام الإمكانيات المتاحة واستثمارها بأقل تكلفة ممكنة، في هذا الإطار، تحتاج طبيعة العملية الإدارية المعقدة والمتغيرة إلى مهارة وخبرة ومرونة في التطبيق، فالإداري يعتمد على مهاراته وإبداعه وقدرته على التعامل مع العنصر البشري في تطبيق مبادئ الإدارة ونظرياتها، وعليه تعد الإدارة فنا لأنها تعتمد على الإبداع والابتكار، وعلى كيفية الاستفادة من المواهب والخبرات في المواقف المختلفة التي يواجهها المشرف أو الرئيس أو المدير، لذلك توجد أساليب مختلفة للإدارة بالرغم من أن الوظيفة واحدة، كما تعد الإدارة فنا كونها تتطلب لممارستها العديد من المها ا رت سواء كانت فكرية أو إنسانية أو فنية،

وكذا لأن الإدارة هي في الأصل إدارة للافراد، وهذا ما يتطلب د ا رسة وفهم سلوكهم، وتحديد الأساليب المناسبة للتعامل معهم، والتأثير فيهم وتشجيعهم لأداء الأعمال المطلوبة منهم.

3- الادارة كمهنة

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

وبناء على ما سبق يمكن اعتبار الإدارة علم وفن ومهنة، فالجمع بين المعرفة العلمية والموهبة الشخصية من الأمور الأساسية في تطوير كفاءات الإداريين وزيادة فعاليتهم، فالنجاح الإداري يعتمد على د ا رسة وفهم الأسس والنظريات العلمية من ناحية، والإبداع في تطبيقها وتطويرها من ناحية اخرى، ولهذا مجد ان من اهم شروط نجاح الأدارة الحديثة مايلي :

1-الشجاعة في اتخاذ القرار وفي الأقوال والأعمال مها كانت الصعوبات والعقبات .

2-التشديد على أدخال عامل المنافسة .

3-عدم التدخل في عمل الأدارة من الخارج من خلال فصل السياسة عن الأدارة .

4-تنمية الموارد القائمة على التحفيز المادي وغير المادي .

5-التركيز على البيئة المحيطة (الخارجية) وتثقيف الجمهور .

6-أدارة التغيير عن طريق تحديد التغيير الواجب تحقيقه .

المبحث الثاني : الاختلاف بين علم الإدارة وإدارة الأعمال وعلاقته بالعلوم الأخرى.

هناك العديد من النظريات التي تم استنباطها في مجال الإدارة، وقد بين بعض المفكرين أن الإدارة علم تحكمه قوانين علمية ثابتة نسبيا.

المطلب الاول: أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام (الوزارات والمصالح العمومية)، ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة وتطبق في القطاع الاقتصادي وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال ، وهناك الكثير من أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، يمكن حصر هذا الاختلاف فيما يلي :

أولا: **الاختلاف في حجم التنظيم**:يكون الهيكل التنظيمي لأجهزة القطاع العام في غالب الأحيان كبير ومتشابك أكثر من القطاع الخاص.

ثانيا :الاختلاف في مقاييس النجاح:في حالة الإدارة العامة فإن نجاح المنشأة يقاس بقدرته على تقديم الخدمة والمنفعة للجمهور، أما في حالة إدارة الأعمال فيقاس النجاح بمقدار ما تحققه الشركة من أرباح

ثالثا :الاختلاف في الإطار القانوني:تعمل الإدارة العامة ضمن السياسة العامة للدولة وقوانين الخدمة المدنية، بينما تعمل إدارة الأعمال وفق النظام الداخلي للمنشأة وقرارات مجلس الإدارة.

رابعا : الاختلاف في مجال التطبيق:تطبق الإدارة العامة في الدوائر الحكومية بينما يكون تطبيق إدارة الأعمال في المؤسسات والشركات.

خامسا :الاختلاف من حيث الأهداف: هدف الإدارة العامة هو تقديم المنعة للمجتمعوتقديم خدمة عامة للجمهور، أما إدارة الاعمال فهدفها الأساسي هو تحقيق الربح.

المطلب الثاني: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى.

توصف الإدارة بالعلم والذي له مقوماته وقوانينه الخاصة، إذ يستخدم الإداري الطرق العلمية في التسيير والتي تدرس في الجامعات، كما أن الإدارة تتطلب من الإداري فنا ومهارة وخبرة في التعامل مع العنصر البشري والمادي لتحقيق الأهداف المرتقبة إذ لابد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار ت والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة .وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.

1–**علم الإدارة و علم الاقتصاد:** يدرس علم الاقتصاد المشكلة الاقتصادية المتمثلة في مشكلة الندرة، وهي ندرة الموارد المتاحة في مقابل حاجات إنسانية واجتماعية متعددة، ويدرس هذا العلم الاجتماعي كيفية توزيع الموارد النادرة على الحاجات المتعددة بأقصى كفاية، والسمة الغالبة على هذا العلم هو تناول الموضوع من الناحية الكليةوإذا ما نظرنا إلى الإدارة فنجد أن دورها مكمل لدور الاقتصاد وليس مستقلا عنه أو مناقضا له، فالاقتصاد عندما يعمل على حل المشكلة الاقتصادية فإن أداته في ذلك هي الإدارة، كما أن المفاهيم الاقتصادية تشكل أحد الأسس في العمل الاداري

2–**علم الإدارة و المحاسبة:** المحاسبة هي عملية تحديد وقياس وإيصال المعلومات الاقتصادية لاستخدامها في تقرير حكم مبني على أسسٍ علمية من قبلِ مستخدمِ المعلومات، فالمحاسبة تعتبر في جانبمن جوانبِها إحدى الأدوات ، المناهج، الطرق التي تستخدمها الإدارة في تزويدِها بالمعلومات، خاصة تلكَ المتعلقة بالمنظمة، وغالباما تكون هذه المعلومات كمية مالية، تساعد على إدارة المنظمة واتخاذ القرارات المسيرة لها.

3– **علاقة علم إدارة الأعمال بعلم النفس:** يهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني، شخصيات الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم، بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد وتوجيهه لما فيه خير الفرد والمجتمع، إن عمل المدير أساسا هو إنجاز الأعمال بوساطة الآخرين، لذا يتوجب على الإداري أن يكون ملما بعلم النفس، و أن يعي ويتفهم كيف يتعامل مع الأفراد ويزيد من دافعيتهم وحاف زيتهم وانتمائهم للعمل وزيادة إنتاجية المشروع وبالتالي تحقيق أقصى الأرباح .

4– **علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الاجتماع:** يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات بما في ذلك نشأتها وتكوينها ووظائفها والعلاقات فيما بين أعضائها وحيث أن الفرد يعمل ضمن جماعة، والمنظمة عبارة عن جماعات

إدارات، أقسام فرق عمل، وأن المنظمة تعيش في مجتمع وتتفاعل معه، لذا من الضروري أن يكون المدير ملماً بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع؛ كما أن منشآت الأعمال مطالبة بدراسة السلوك الاجتماعي في المجتمع لخدمة الأفراد وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم من سلع وخدمات.

5–علاقة علم إدارة الأعمال بالعلوم الرياضية والإحصاء: يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية و الاحتمالات والمعادلات وبحوث العمليات في محاولة ونظريات لتفسير وتحليل العديد من المشاكل الإدارية و صنع القرارات، وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط وغيرها.

6–علاقة علم إدارة الأعمال بالقانون: في كل مجتمع هنالك قوانين وتشريعات متنوعة تنظم العلاقات وتضبط الأنشطة المختلفة لضمان بقاء المجتمع،واستمراره لهذا فان معرفة الإداري بهذه التشريعات أمر ضروري حتى تكون قراراته وأفعاله وتصرفاته منسجمة مع هذه التشريعات ولا تخالفها القانونية، فهناك وإذا تمت مخالفة هذه القوانين والتشريعات فإنك تتعرض للمسائلة القانونية ،و هناك قوانين العمل والعمال وهناك قانون الضمان الاجتماعي والقانون التجاري وقوانين حماية المستهلك، كل ذلك يدل على أن أي مؤسسة مهما كانت يجب أن تعمل وفق القوانين المفروضة في ذلك البلد .

علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الأخلاق : يعنى هذا العلم بالتمييز بين الصواب والخطأ فيما يتعلق بتصرفات الأفراد، وهو مجموعة من معايير السلوك تم الإجماع على أنها مقبولة ومن يخالف مثل هذه المعايير في ذلك المجتمع يعتبر تصرفه لا اخلاقي ، وعلى الإدارة والإداريين أن يتحلوا بالأخلاق الحميدة وأن يتمسكوا بالقيم السائدة في مجتمعهم فيجب على الإداري أن يهتم بالأخلاق عند مقابلة الجمهور ويجب على قسم الإنتاج أن يلتزم بجودة السلع التي ينتجها للمستهلكين، ويجب على قسم التسويق أن يضع الإعلانات الصادقة والأخلاقية لإقناع المستهلكين لشراء السلع والخدمات .

خاتمة:

وفي الاخير فالأدارة ليست فناً فحسب بل هو علم حيث أنها تعتمد على الأسلوب والأبحاث العلمية في استخدام وسائل الأنتاج بكفاءة كبيرة ، وتعتمد عليه أيضاً في حل مشكلاتها ، وفي نفس الوقت تعتمد على مبادئ علوم كثيرة بصورة مباشرة أو غير مباشرة وقد يذهب البعض الى اعتبار الأدارة مهنة في حد ذاتها ، فالأدارة قادرة على الانجاز وهي الطريق الصحيح للوصول الى الاهداف والأماني والأدارة الرشيدة وسيلة فعالة للنجاح وهي قوة تحمي الأهداف من التصدع والأنهيار والضياع وتحصنها ضد المتغيرات الدخيلة التي تعمل على ضياعها والأدارة ضد العشوائية تحارب الأرتجال وتندد به .

الفصل الثاني : المؤسسة الاقتصادية وبيئتها .

تمهيد :

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية و لا تزال حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الكثير من الاقتصاديين، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

و نظراً للتحولات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حدّ الساعة، فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حاليا، فبالإضافة إلى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا و أصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد و ملائم للدراسة و التخلي عن المنهج التقليدي التحليلي، الذي يعالج النظام ككل، بدون معرفة أجزائه و العلاقات الرابطة بينها و محيط النظام.

من خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث زهي:

- **المبحث الاول: الاطار المفاهيمي المؤسسة الاقتصادية .**
- **المبحث الثاني : بيئة المؤسسة الاقتصادية ومحيطها**

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي المؤسسة الاقتصادية .

المنظمة الاقتصاديّة ذات استقلاليّة، تتميز بأنّها تتخذ القرارات الماليّة، والماديّة، والمتعلقة بالموارد البشريّة؛ بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصاديّة ضمن نطاق مكانيّ وزمانيّ، وتُعرَّف المؤسسة الاقتصاديّة بأنّها عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل الماليّة والفكريّة؛ بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناءً على أهداف تُحدّدها الإدارة؛ حتى تحقّق الأرباح أو المنافع الاجتماعيّة.

المطلب الاول : ماهية المؤسسة الاقتصادية و اهدافها .

الفرع الاول : تعريف المؤسسة .

تعرف المؤسسة على أنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه.

وهي وحدة اقتصاديّة تحتوي على موارد ماديّة، وبشريّة تساعد في دعم العملية الإنتاجيّة؛ من خلال توزيع المسؤوليّات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل.

- **المؤسسة حسب الفكر النظامي**: إن الجديد لدى الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة، و بشكل أكثر عقلانية و تقنية، و أعطت لها تعريفات و أشكالاً أكثر مرونة و تكييفها مع الحالات المتنوعة و المختلفة، حتى سمحت بإنشاء نماذج و استعملت كأداة أو وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمنظمة، و قد تميزت هذه النظرية في هذا المجال عن نظريات الإدارة و التنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الإعتبار محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس ما اعتبر سابقاً خاصة من طرف المدرسة الكلاسيكية و الكمية فنجد تايلور مثلا يعتبر أن محيط المؤسسة ثابت و لا يتغير و لا يؤثر في نشاطها، أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية، فله دور هام في تصرف المؤسسة، إذ يتفاعلان بشكل متبادل و بحركة

مستمرة و تغييرات متواصلة، و تحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرة هذه الحركة و التأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار.

والمؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين، وهذا في إطار قانوني، مالي، واجتماعي مختلف نسبياً ومكانياً تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به .يتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة العلاقات التقنية(سلع وخدمات)، وأخرى عينية(قوى مادية تُنفذ ارتباطات، وثيقة بالافراد حيث تمثل القوى في الوسائل والمواد المستعملة في السير والرقابة.

- **حسب اتجاه L. Von Bertalanffy**: فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلا اجتماعيا واقعيا و كمتعامل اقتصادي، و تتمتع بخصائص تنظيمية، و يمكن وضعها كنظام مفتوح و هذا معناه أن المؤسسة نظام:

1- لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.

2- لأنها تملك حدودا تمكنها من تحديدها و تفصلها على المحيط الخارجي.

3- و هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيريها.

الفرع الثاني :اهداف المؤسسة .

وللمؤسسة عدة اهداف واضحة من اهمها :

- **تعظيم الإنتاج:** الإنتاج هو إعداد و مواءمة للموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية و الكيميائية، حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي (إيجاد منفعة)، و من الإنتاج التغيير الزمني و هو التخزين، و استمرارية الزمن، و هو إضافة منفعة أو تحسينها و كذلك التغيير المكاني (النقل).

و يتم الإنتاج بموارد عملية و موارد مالية و موارد بشرية، و موارد مادية، ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، الطاقة التخزينية، الطاقة المالية، و الطاقة التوزيعية.

و يتم تعظيم الإنتاج وفق معيارين: الكفاءة الفنية و الكفاءة الاقتصادية؛ فالكفاءة الفنية هي الإنتقال من مستوى إنتاجي أحسن و ذلك باستنفاذ موقع الوفر (يقابل موقع الهدر)، و هي تفسر قياسا ماديا (عينياً) العلاقة بين المدخلات و المخرجات، بناءاً على استخدام الموارد. و الصورة المعيرة بالتكاليف للكفاءة تظهر في الكفاءة المقابلة و تسمى الكفاءة الاقتصادية، هذه الأخيرة هي مؤشر يفسر قياسا ماليا بين المدخلات و المخرجات.

- **البيع:** بما أنّ المؤسسة تقوم بتعظيم إنتاجها وفق الكفاءة الفنية و الاقتصادية، تحتاج إلى تعريف هذه المنتجات، فإذا كان الإنتاج و التوزيع خطّيان، أي كل ما ينتج يباع فلا يوجد أي مشكل، أما إذا كان ما ينتج أقل مما يباع، فإن المشكل يكمن في قسم الإنتاج، و إذا كان ما ينتج أكثر مما يباع فتظهر مشكلتان، الأولى تسويقية و الثانية تخزينية، و في الثانية تحتاج إلى المحافظة على المواد ضمن شروط السلامة إلى حيث استعمالها.

- **تخفيض تكاليف النفاذ بصورة خاصة:** إذا حدث انقطاع في التموين تتجه المؤسسات إلى المخزونات، و إذا لزم الأمر و استعملت مخزون الأمان (وهو مخزون احتياطي ضد العشوائية لمواجهة فترة العجز) لطارئ ما، قد يكون تأخير وصول المدخلات أو توسيع الاستخدام، أي زيادة معامل الاستخدام بالنسبة للزمن، إذا لم يتوقف الانقطاع في التموين، سوف تكون هناك خطورة على صورة المؤسسة خاصة المؤسسة التي تنتج إنتاج وظيفي، فلما ينفذ مخزون الأمان للمدخلات تتجه المؤسسة إلى مخازن الأمان للمخرجات،

- **إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق:** لكي تصل المؤسسة إلى مركز تنافسي في السوق يجب أن تنافس غيرها من المؤسسات في أبعاد المنافسة و المتمثلة فيما يلي: السعر المناسب، النوعية المناسبة، الكمية المناسبة، الوقت المناسب، طريقة الدفع المناسبة، ووجود مواقع معلوماتية مناسبة.

تعظيم القيمة السوقية للسهم: كل المؤسسات تحتاج إلى تحديث أو تغيير الآلات و المعدات و لتوسيع طاقتها الإنتاجية، التخزينية، و التوزيعية و المالية، فيلزمها أموال لهذا التحديث من خلال الإحتياطي، الاقتراض و إصدار

الأسهم. أول من يعرف صورة المؤسسة المالية هو المساهمون عن طريق الجمعية العامة، العملاء و الموردون، و كلما كانت الصورة المالية جيدة يزداد الطلب على الأوراق المالية للمؤسسة و هذا ما يؤدي إلى ارتفاع القيمة الإسمية لهذه الأوراق.

المطلب الثاني :خصائص المؤسسة ومستوياتها واهميتها .

الفرع الاول : خصائص المؤسسة الاقتصادية.

تتميّز المؤسّسة الاقتصاديّة بصفتها الشكل الرئيسيّ للمؤسّسات بمجموعةٍ من الخصائص، وهي: تُعدّ مؤسسةً ذات شخصيّة مُستقلة وقانونيّة؛ إذ تمتلك صلاحيات، وحقوق، ومسؤوليات، وواجبات. تسعى إلى أداء وظيفتها التي أُسّست من أجلها؛ بسبب امتلاكها القُدرة على تنفيذ الإنتاج. تمتلك القُدرة على البقاء؛ وهي استمرار المؤسسة من خلال حصولها على تمويلٍ كافٍ، وتأقلمٍ مع الظروف السياسيّة، واهتمامٍ بالعمالة الكافية؛ ممّا يُساهم في تَعزيز قدرتها على التكيّف مع الظروف المتقلّبة والمتغيّرة. تُحدّدُ البرامج وأساليب العمل؛ حيث تسعى كلّ مؤسسة إلى وضع أهدافٍ مُحدّدة، ومن ثمّ تحرص على تحقيقها. تَهتمُّ بتوفير الموارد الماليّة؛ من أجل استمرار العمليّات الخاصة بها، وتحصل على هذه الموارد من خلال الإيرادات الماليّة، والقروض، أو تجمع بين كافّة هذه العناصر أو بعض منها وفقاً لظروف المؤسسة. تتأقلم مع البيئة المحيطة بها؛ حتّى تستطيع تنفيذ المهام الخاصّة بها في أحسن الظروف؛ ففي حال لم تتأقلم مع البيئة فقد تتعرّض عمليّاتها وأهدافها للعرقلة. تعدّ وحدةً اقتصاديّة رئيسيّة في المجتمعات؛ بسبب مساهمتها في العملية الإنتاجيّة، ونمو الدخل الوطنيّ، تزول المؤسسة الاقتصاديّة إذا غاب مُبرّر وجودها، أو لم تعد تتميّز بالكفاءة.

إن الخصائص والمقومات التي نتكلم عنها هنا هي تلك التي تصف المؤسسة الاقتصادية أينما كانت سواء في بلد متقدم صناعيا او في طريق النمو. غير أن المؤسسة العادية لها صفات ذاتية يمكن الاستعانة للتعرف على مكانتها من خلال نقاط قوتها او وضعفها في طريق التنمية، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

1. **الشكل الاقتصاديّ**: هو الشكل الخاص بوسائل الإنتاج أو الخدمات أو السلع التي يستخدمها المستهلكون، ويساهم باستمرار عملية الإنتاج وتحديد الأهداف، والأساليب الخاصة بالعمل وتوفير الموارد الماليّة؛ عن طريق الحصول

على القروض الماليّة؛ لذلك تسعى كلّ مؤسسة اقتصاديّة إلى صناعة الأهداف الخاصة بها، وتحرص على المساهمة في تحقيقها.

2. **الشكل التقنيّ**: هو المفهوم الذي يشمل التقنيات الحديثة والتكنولوجيّة التي تتطور بشكل مستمر؛ حيث تحصل كل دورة من دورات الإنتاج على مُدخلات جديدة، وتعطي معلومات تكنولوجيّة جديدة.

3. **الشكل القانونيّ**: هو امتلاك المؤسسة شخصيّة مستقلة وقانونيّة، واسماً خاصاً بها، وميزانيّةً ماليّةً، وصلاحيات، وحقوقاً تكون مسؤولةً عنها أمام القانون.

4. **الشكل الاجتماعيّ**: هو الطابع الاجتماعيّ للمؤسسة الاقتصاديّة بالنسبة للموظفين والعُمال، كما يشير إلى مساهمة المؤسسة بتقديم العديد من الفوائد للأفراد في المجتمع.

الفرع الثاني : مستويات المؤسسة الاقتصادية.

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرع إليها و حسب أهداف التحليل ويمكن أن توزع إلى أربعة مستويات أساسية كالتالي:

1- **المستوى الأول**: مستوى الاستغلال، دوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي، لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير، و في إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق، و يصحح الانحرافات المؤقتة، و يعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي، أي في نفس الوتيرة للظاهرة الإنتاجية و التجارية التي يقوم بمراقبتها.

2- **المستوى الثاني**: مستوى التسيير دوره يتمثل في التسيير و تحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال، و التي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، و عند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحسبان تؤثر على نشاط الاستغلال، و أن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها، بتدخل نظام التسيير.

3- **المستوى الثالث**: مستوى الإدارة في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل، تغيير الهياكل، اتخاذ القرارات الاستثمار، و من جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.

4- **المستوى الرابع**: مستوى التحول و هو أعلى مستوى، و يعمل عل الربط بين المؤسسة و محيطها، و يستقر فيه حتى وجود المؤسسة و تحولاتها الأساسية، اندماج، إحتواء، تطور، توسع، و اختفاء، و هذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذرياً عند الحاجة.

الفرع الثالث: أهمية المؤسسة الاقتصادية.

وجود المؤسسات الاقتصادية داخل ا تمع أي في حيز زماني ومكاني يجعلها تؤثر وتتأثر به، ومن خلال هذا التأثير تظهر لنا إن أهمية المؤسسة الاقتصادية والمصنفة في نوعين أساسيين:

1- الأهمية الاجتماعية:

- توفير مناصب شغل من خلال امتصاص البطالة في المجتمع حسب حجم المؤسسة ونوع النشاط والتكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة.

- التأثير على الأجور بسبب قوة استقطاب لليد العاملة وتحويل العمال إلى قطاع معين – دفع عجلة التغيير وذلك بإنشاء مساكن للعمال وإعداد الطرق والمرافق العامة وظهور تجمعات سكانية.

2- **الأهمية الاقتصادية :**

– ظهور منشآت تجارية جديدة بسبب زيادة عدد السكان (العمال)، وبالتالي ضرورة القيام بإعداد منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال.

– التأثير على الاستهلاك من خلال زيادة المبيعات وتنوعها هذا ما يؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع تنوع في السلع المعروضة.

3- توفير مناصب شغل :

- المؤسسات الاقتصادية تساهم في تقليل معدلات البطالة من خلال خلق فرص عمل جديدة، يختلف حجم تأثير المؤسسة على التوظيف بناءً على حجم المؤسسة، نوع النشاط الذي تمارسه، والتكنولوجيا المستخدمة.

المبحث الثاني : بيئة المؤسسة الاقتصادية ومحيطها.

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة و متعددة سواء تعلق الامر بالبيئة الداخلية أو الخارجية , وعليه فإن معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية الإستراتيجية , من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها و مدى تأثيرها على المؤسسة و ذالك بما تتيحه من فرص أو تفرضه من تهديدات , لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدة تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص و تزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية .إن البيئة مؤسسة خارجية متعددة المتغيرات ، حيث تشمل البيئة الإقتصادية ، الإجتماعية ، السياسية ، القانونية ، و البيئة الثقافية ، الزبائن ، الموردون ، القوى العاملة .

المطلب الأول : ماهية المحيط الاقتصادي للمؤسسة.

الفرع الأول : تعريف محيط المؤسسة

من حيث المعنى فقد وردت تعاريف متعددة تحاول إعطاء توضيحات حول معنى محيط المؤسسة و من هذه التعاريف: ما يراه DILL من أن محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو : " ذلك الجزء المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة ، و يتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين

و هي : الزبائن و الموردين و العاملين و المؤسسات المنافسة ، بالإضافة إلى جماعات الضغط و التأثير كالحكومات و إتحاد العمال و غيرها ..." .أما التعريف الثاني فيرى صاحبه P.FILHO : " إن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة ينطوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات : المجموعة الأولى تضم متغيرات

على المستوى الوطني مثل العوامل الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية ، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات و التنظيمات الحكومية الإدارية و مؤسسات التوزيع. أما المجموعة الثالثة :تضم متغيرات متعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال و مديرين و غيرهم ..."

الفرع الثاني : أهمية دراسة محيط المؤسسة .

بالرغم من اختلاف أحجام و قدرات المؤسسات ، و درجة تأثيرها في السوق ، و في الأطراف الأخرى ، إلا أنها جميعا تهتم إلى أبعد الحدود بالمحيط الذي تعيش فيه ، و خاصة في السنوات الأخيرة ابتداءا من ثمانينيات هذا القرن ، حيث ازدادت المنافسة حدة على جميع المستويات ، و أصبحت مرتبطة بعوامل الإنتاج أكثر فأكثر ، و ليس بالأسعار فقط للمنتوج النهائي ، و حتى اذا اعتبرنا الأسعار عنصرا يظهر المنافسة ، فإنه أيضا يتأثر بأسعار و تكاليف عوامل الإنتاج ، سواء من ناحية الكمية أو النوعية ، أو الوقت الملائم للحصول عليها ، و هو ما يجعل المؤسسة باستمرار تراقب محيطها في مختلف جوانبه و تقوم بجمع المعلومات عن طريق نظام معلوماتها بشكل مستمر و تدرسها لاستعمالها في حركتها الحالية و المستقبلية و من الأسباب التي جعلت المؤسسة تهتم بمحيطها و تراقبه باستمرار نذكر مايلي :

- إن المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة أماميا و خلفيا بشبكات من المتعاملين و الأسواق ، الهيئات و الأفراد ، و عليها التأقلم في عملية التعامل .
- أن مختلف الأفراد و الهيئات و المؤسسات تؤثر في المؤسسة و في بعضها أيضا و تفرض المؤسسة قيودا و حدودا من طبائع مختلفة ، ثقافيا ، اجتماعيا ، اقتصاديا ، بيئيا ... الخ .

- أصبح عامل الوقت جد مهم في الإدارة و المؤسسة فليس في إمكانها إذا لم تبع اليوم منتوجاتها انتظار فرصة مقبلة في نفس السنة أو السنوات المقبلة ، من أجل تحقيق نتائج إجابية خاصة في المنتوجات التي تتميز بسرعة التلف عادة .

المطلب الثاني : انواع و خصائص محيط المؤسسة أهدافه

الفرع الأول : أنواع المحيط الاقتصادي وخصائصه

- **أنواع المحيط .**

1- المحيط المباشر و الغير مباشر :

أ- المحيط المباشر : و يتكون من عناصر أساسية و هي :

- سوق السلع و الخدمات : هي نقطة الإلتقاء بين المؤسسة المنتجة و المستهلكة .
- سوق التموين : هي نقطة الإلتقاء بين المؤسسةوموردیها
- سوق المال : هي نقطة الاتقاء بين المستثمرين او مستعملي

الاموال و بين المدخرين .

- سوق العمل : هي نقطة الإلتقاء بين المؤسسة لعارض العمل و الأفراد كطالبين العمل .
- نظام التربية و التكوين خارج المؤسسة : و هي نظام القيم في المجتمع حيث يتكفل بنقل المعارف لأفراد المجتمع .
- النظام القانوني : هو الذي يحدد القوانين و الواجبات و الحقوق و مختلف المتعاملين معها .

ب-المحيط الغير مباشر : و يمكن عرضه في 4 مكونات رئيسية وهي :

- النظام الاقتصادي و البيئي : يضم هذا النظام مختلف العمليات و الانشطة الاقتصادية التي تسمح بالانتاج و التوزيع و الاستغلال الامثل لعمال الموارد الطبيعية بالاضافة الى المعلومات و غيرها من اجل عملية اقتصادية بدورها تخضع فيه لاهم القيود و الشروط تسعى الى التكيف معها
- النظام الديمغرافي و الثقافي : و هو النظام الذي يحدد عدد افراد المجتمع و في نفس الوقت قيمته و ثقافته و تقاليده ، و هذا النظام يترجم حالة تطور المجتمع من جانب الكمية و النوعية ، او التكوين و الوضعية المهمة ، و فئات الاعمال و من عناصر تتأثر بالتفاعلات مثل : الولادات ، الوفيات و غيرها من العوامل .
- النظام العلمي و التقني : و هو نظام لتطوير و تقل المعارف و حفظها ، و هو الفضاء الذي يتم فيه البحث عن قوانين طبيعية توجه و تؤثر في الأنظمة المادية و الإنسانية ، و هي القوانين و التطبيقات تتولد من مجهودات البحث و التنمية في المؤسسة أو خارجها .
- النظام الاجتماعي و السياسي : و هو النظام الذي تحدد فيه العلاقات بين المجموعات و الافراد و لذلك تقسيم او توزيع السلطة فيما بينها و هو النظام الذي تتكون فيه العلاقات الاجتماعية على اساس عدد من العوامل مثل الجمعيات و قد تتكون بتاثيرات اقتصادية و سياسية .

2- المحيط الداخلي و المحيط الخارجي :

أ- **المحيط الداخلي** : من خلاله تقوم المؤسسة بتحديد مستوى القوة و الضعف للنشاط و التشخيص ، اي التحليل الشامل لوضعية المؤسسة ، و تعرف ايضا بأنه السلوك الواقع داخل المؤسسة من

طرف الافراد و الجماعات العملية بها ، حيث يحاول كل عنصر من هذه العناصر ان يؤثر في غيره من حيث قدرته على اتخاذ القرارات

ب- **المحيط الخارجي** : و ينقسم الى قسمين :

- المحيط العملائي : و يتشكل من مجموعة قطاعات التي تتفاعل مع المؤسسة بشكل مباشر و تؤثر في اهدافها و قدرتها و نظم هذا المحيط : الزبائن – المنافسين – الموردون – القوى العاملة .
- المحيط العام : و هو يعكس التطورات و الظروف العامة للمجتمعات التي تنتمي اليها المؤسسة و يتالف هذا المحيط من الميدان الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي و القانوني و التكنولوجي .

3- المحيط الكلي و المحيط الجزئي :

أ- المحيط الجزئي : و يقصد به مجموعة المؤسسات و الهيئات و الاشخاص الذين تتعامل معهم المؤسسة ، حيث يكون تاثيره مباشرة عليها و على قراراتها ، و هنا يبرز ما يسعى بالمنفعة المزدوجة التي تساعد على تحقيق اهداف المؤسسة و الاندماج في هذا المحيط لتحقيق الاستمرارية و ضمان مركز تنافسي جيد

ت-المحيط الكلي : و يقصد به المفهوم الكامل للمتغيرات الاقتصادية على المؤسسة و درجة التاثير عليها ، و من خلال نموذج PlESCTE بامكاننا معرفة مكونات هذا المحيط ، و قد ذكرناه سابقا في المطلب الثاني ، أي مكونات محيط المؤسسة .

- **خصائص المؤسسة و المحيط** : للمحيط المؤسسة خصائص منها :

- **التعقيد** : يتميز محيط المؤسسة بانه مركب من مداخيل بحيث يصعب الفصل بين اجزائه فمنها ما هو مؤثر مباشرة كالبيئة التنافسية او غير مباشر كالمؤثرات المتعلقة بالمتغيرات الوطنية و الدولية ، فالفرضية التي قدمها الباحثون هي انه كلما كانت درجة التعقيد كثيرة كلما وجب على المؤسسة ان تكون اكثر تنظيما .

- **عدم التاكد** : حالة عدم التاكد التي يتميز بها المحيط تعود الى عدم توفر المعلومات بالشكل الكافي ، و في الوقت المناسب المتعلقة بالعوامل المشكلة للمحيط ، و التي ينتج عنها عدم القدرة على تقديم آثار اقوال معنيين .

- **الديناميكية** : ديناميكية المحيط ينتج عنها غياب نماذج و عدم القدرة على التوقع بالمحيط ، هذا بسبب درجة التغير و التنوع في العوامل المكونة للمحيط و هي (ديناميكية السوق–الديناميكية التنافسية)

الفرع الثالث : أهداف المحيط و أثاره على المؤسسة.

1– اهداف المحيط:

- تسعى المؤسسة مهما كان نوعها عامة او خاصة الى تحقيق مجموعة من الهداف تختلف و تتعدد حسب اختلاف المؤسسات و اصحابها و طبيعة و ميدان نشاطها ، و يمكن تلخيص الهداف الانواع التالية :

أ– **الاهداف الاقتصادية** : و التي تضم مايلي :

- تحقيق الربح : فاستمرار المؤسسة لا يمكن ان يتم ما لم تحقق مستوى ادنى من الربح يضمن لها امكانية رفع رأسمالها ، و بالتالي توسيع نشاطها للصمود امام المنافسة الشرسة ، او الحفاظ على مستوى

معين من نشاطها ، و بالتالي لابد من تحقيق هذا الهدف للاستعانة به في تنفيذ الاستراتيجية المتبعة من طرفها .

- تحقيق متطلبات المجتمع : ان تحقيق المؤسسة لنتاجها يمر عبر عملية تصريف انتاجها المادي او المعنوي حيث يستفيد منه المجتمع الموجهة اليه ، في المقابل تحقق عوائد عن ذلك هذه الاخيرة التي تختلف من المؤسسة العامة الى الخاصة ، حيث ان الاولى تعتبره كوسيلة لاستمرار نشاطها و توسعه من اجل تلبية حاجيات المجتمع المتجددة و المتطورة ، اما الثانية فيعتبر هدفها الرئيس .
- عقلنة الانتاج : يتم بالاستعمال الرشيد لعناصر الانتاج ، و رفع انتاجيتها بواسطة تطبيق وظائف الادارة (التخطيط، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) .

ب- **الاهداف الاجتماعية** : تتمثل فيما يلي :

- ضمان مستوى مقبول من الاجور : يعتبر عمال المؤسسة من بين المستفيدين الاوائل من نشاطها ، حيث يتقاضون اجورا مقابل عملهم بها ، حيث ان هذه الاجور تتراوح بين الانخفاض و الارتفاع حسب طبيعة المؤسسات ، و طبيعة النظام الاقتصادي ، و مستوى المعيشة في المجتمع ، و حركة سوق العمل و غيرها من العوامل المعقدة ، و غالبا ما تتدخل الدولة لتحدد مستوى من الاجر حاجات
- الاجير و يحافظ على بقائه بالمؤسسة ، و هذا ما يسمى بالاجر الادنى المضمون .
- تحسين مستوى معيشة للعمال : نظرا للتطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات و خاصة في المجال التكنولوجي ، و للرغبات و الطلبات المتزايدة للعمال و الناجمة عن ذلك ، يفرض على المؤسسات

بمواكبة هذه التغيرات و تلبية هذه الرغبات المتزايدة و المستمرة ، بالاضافة الى توفير إمكانيات مادية و مالية أكثر فأكثر للعامل من جهة ، و للمؤسسة من جهة اخرى .

- اقامة انماط استهلاكية معينة : حيث تقوم بتقديم منتجات جديدة ، او التاثير في اذواقهم عن طريق الاشهار و الدعاية ، و هذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية جديدة قد تكون ايجابية او سلبية على المجتمع ، لكن في الاخير تكون في صالح المؤسسة ، كما تقوم المؤسسات بحث المستهلكين على استهلاك منتجات دون اخرى تعود بالفائدة على المستهلكين ، او استبدال منتوج باخر في حالة عدم توفره او كونه منتج وطني و الاخر اجنبي .
- الدعوة الى تنظيم و تماسك العمال : دعوة مختلف اطياف العمال داخل المؤسسة للتماسك و التفاهم لانه الوسيلة الوحيدة لضمان
- حركة و استمرارية المؤسسة و تحقيق اهداقها ، و نجد في العادة وسائل و اجهزة بالمؤسسة تقوم بذلك مثل مجلس العمال ، وجود علاقات غير رسمية .
- توفير تامينات و مرافق للعمال : تعمل المؤسسات على توفير بعض التامينات مثل التامين الصحي و التامين ضد حوادث العمل و كذلك التقاعد ، كما انها تقوم بتخصيص مساكن لهم ، بالاضافة الى المرافق العامة مثل المطاعم و التعاونيات الاستهلاكية ...الخ .

أ- **الاهداف الثقافية و الرياضية** : يمكن ذكرها فيما يلي :

- توفير وسائل ثقافية و ترفيهية : توفر المؤسسة لعمالها و ممكن حتى اولادهم من مسرح و مكتبات و رحلات مختلفة ، نظرا لما لها من اهمية على مستوى العامل الفكري و رضا و تحسين مستوى العامل و بالتالي تحسين مخرجاته
- تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى : ان التطور السريع الذي تشهده وسايل الانتاج و زيادة تعقيدها ، فان المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد ، تدريبا كفيلا بمواكبة تطورات الانتاج و التسويق و غيرها ، في المقابل العمال القدامى لابد لهم من مسايرة هذه التطورات و بالتالي اعادة النظر في تدريبهم على ما تفرزه التطورات التكنولوجية و هذا ما يسمى بالرسكلة .
- تخصيص اوقات للرياضة : تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد ، خلال يوم العمل فمثلا في اليابان بعد الغذاء ، بالاضافة الى اقامة دورات رياضية ، تعود بالفائدة على العامل و المؤسسة مما يجعل العامل في حيوية و نشاط دائمين و مستمرين و تنتج عنهم علاقات اجتماعية و انسجام في الاتجاهات ، و هي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل و التحفيز ، و دفع الانتاج و الانتاجية فيها .

ب- **الاهداف التكنولوجية** : و تتمثل فيما يلي :

البحث و التنمية : المؤسسات الحديثة تعمل على استحداث وظائف او مصالح خاصة بعمليات البحث و التطوير و ترصد لهذه العملية مبالغ مالية هامة قد تصل الى نسب مرتفعة من الارباح في بعض المؤسسات ، خاصة في الدول المتطورة التي تعطي اهمية بالغة لهذه الوظيفة ادراكا منا بمدى العوائد الناجمة

عن نواتجها ، اذ انها تصل بذلك الى تحسين طرق انتاجها و بالتالي التاثير على المخرجات و رفع المردودية الانتاجية ، فنجد نسبة عدد الباحثين في الدول المتقدمة اكثر منها في الدول النامية

2- اثار المحيط على المؤسسة:

1- الأثر التكنولوجي :

- ان الالات و المعدات التي تستعملها المؤسسة لها من التاثير ما يسهم بدرجة كبيرة في العملية الانتاجية و يتوقف ذلك على عدة شروط منها :

- مستوى تطور الالات و المعدات – ملائمة التقنيات المستعملة – توفير قطع الغيار – محاولة التهرب من مشكلة التبعية في تصليح الالات .

- ان المحيط تزداد فيه حده المنافسة لذلك وجب على المؤسسة استخدام كامل طاقاتها و الحفاظ عليها .

2- الاثر الانساني :

- ان الاهتمام بالإنسان كعنصر فعال في الحياة الاقتصادية معنويا و ماديا سيكون له الفعالية اللازمة في عملية رفع الانتاج ، فهو بذلك يساهم في رفع عملية الانتاج ، يحسن نوعية السلع ، يحافظ على المعدات و الادوات .

- كما يساهم في التاثير على المؤسسة من خلال ما يستهلكه من سلع و خدمات ، فالثقافة الاستهلاكية لدى الانسان تؤثر بصفة مباشرة على المؤسسة .

3- الاستغلال العقلاني للمواد الاولية :

- ان التموين الغير منتظم للمواد الاولية التي تحتاجها المؤسسة في عمليتها الانتاجية يساهم بدرجة كبيرة في نسبة التعطلات التي تقع فيها معظم المؤسسات التي لا تخطط لاجل ذلك ، اذ اصبحت هذه العملية مهمة للغاية في الاقتصاديات المعاصرة ، و تتوقف على مدى مهارة مسيرها .

- ان الاستغلال العقلاني و المحكم لهذه المواد عن طريق تسيير علمي للمخزون سيكون له الاثر الايجابي في تموين المؤسسة بما تحتاجه في الوقت المناسب .

المطلب الثاني : تاثير المؤسسة على المحيط .

1- **مناصب العمل** : ان اهم المشاكل الاقتصادية التي تعاني منها المجتمعات و خاصة المتخلفة منها البطالة ، فدور المؤسسات الاقتصادية تعمل حسب قدراتها على توفير مناصب عمل ، و بالتالي تقليص مستوى البطالة ، و الحالة العكسية صحيحة دائما .

2- **تاثيرات جانبية** : اذا ما قلصت المؤسسة من عدد بطالي المجتمع يعني ارتفاع استهلاك السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، و ذلك بارتفاع كتلة الاجور التي تغير من طريقة معيشة السكان ، فتصبح اكثر استهلاكا و بالتالي تصبح المؤسسة اكثر مبيعا .

3- التاثير الاقتصادي : تعتبر المؤسسة نواة اي اقتصاد اذ يعتبر انشاء المؤسسات عنصرا فعالا في تحريك عجلة الاقتصاد ككل ، و ذلك بانشاء مجمعات سكنية حولها و منشئات خدمية و غير ذلك .

و من جهة اخرى فهي تساهم في عملية التكامل الاقتصادي للمجتمع ، و ذلك عن طريق تبادل السلع بين المؤسسات ، اذ تستعمل بعض المؤسسات منتجات نصف مصنعة لمؤسسات اخرى للتحصل على منتوجاتها.

خاتمة :

مما سبق يتضح لنا حجم التداخل بين المؤسسة و المحيط من خلال الاثر المتبادل بينهما و سعي المؤسسة لان تكون في تواصل دائم و مستمر مع المحيط و المتغيرات التي تحدث فيه حتى تواكبها و تلبي بالتالي حاجيات المجتمع المتزايدة و تبقى لنفسها مكانة مرموقة في السوق .

و لهذا فان القوى العمومية لها مسؤولية كبيرة في تهيئة المحيط العام للمؤسسة الاقتصادية و ذلك بهدف اعطاء دفع جديد للمؤسسات و تحرير القدرات الابداعية المتاحة و المتوفرة فاصحاب القرار لهم السلطة الكافية من اجل اخذ التدابير اللازمة من اجل تهيئة المحيط القانوني و الاداري و التنظيمي الذي يسمح بالوصول الى المستوى المطلوب من الكفاءة .

الفصل الثالث : المدرسة الكلاسيكية.

تمهيد:

إن الإدارة كنشاط وتنظيم قديمة قدم الحكومات إذ وجدت نماذج وتنظيمات إدارية متقدمة في الحضارات القديمة كحضارة مصر القديمة وحضارة الصين القديمة فقد عرفت الصين أقدم نظام لشغل الوظائف العامة عن طريق الامتحانات التي تجري لاختبار أصلح المتقدمين لها وقد شهدت الإدارة تطورا كبيراً مع تطور النظم السياسية والاقتصادية.

إذ كان لتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والتحول من النظام الرأسمالي إلى النظام الاشتراكي أثره على تطور الإدارة العامة من حيث حجمها وأساليبها ونوعية العاملين فيها وتخصصاتهم، إذ كان من ابرز التطورات التي شهادتها الإدارة التحول في شغل الوظائف العامة على أساس المحسوبية والوساطة ويطلق عليه النظام الفاسد ،ويمكن توضيح هذا التطور في الفكر الإداري عبر دراسة الاتجاهات، أو الحركات، أو ما يسمى بمدارس الفكر الإداري ، واولا المدرسة الكلاسيكية.

وعليه تم تقسيم الفصل الى مبحثين وهما :

- **المبحث الاول: ماهية المدرسة الكلاسيكية ، نشاتها و تطورها.**
- **المبحث الثاني: اتجاهات المدرسة الكلاسيكية وفروعها.**

المبحث الاول: ماهية المدرسة الكلاسيكية ، نشاتها و تطورها.

إن الإدارة كانت قديمة وظهرت منذ أن بدأ الإنسان بتحديد أهدافها والعمل على تحقيقها، بدأت دراسة الإدارة من منظور علمي منذ سنة 1880، بدأت تستفسر عن كيف يمكن أن نقلل من ضياع وقت المديرين والعمال.

المطلب الاول : ماهية المدرسة الكلاسيكية.

إن وصف هذه المدرسة بالكلاسيكية يعود إلى كونها ظهرت في فترة تاريخية مضت وانتهت وبذلك اكتسبت صفة التخلف الزمني وانما وصِفَت بالكلاسيكية لكون أفكارها تصف ما يجب أن يكون من دون أن تصف ما هو كائن فحسب.

وهي أسلوب في الإدارة يهتم أساسا بتطوير أداء الفرد، وتركز هذه المدرسة على العمل، وليس على الفرد العامل، وظروفه، وترتكز هذه النظرية على استخدام الأسلوب العلمي في التوصل إلى حلول للمشكلات، واختيار العاملين حسب الجدارة، والاهتمام بتدريب العاملين، والارتكاز على مبدأ التخصص، إذ تسند للإدارة الوظائف الإدارية، ويتولى العاملون مهام التنفيذ.

المدرسة الكلاسيكية ترتكز على الرشد والعقلانية أي أن المؤسسات تسعى إلى تطوير الأعمال وزيادة الإنتاجية والأرباح بسبب الباعث الاقتصادي الذي يقصد به تحسين الوضع الاقتصادي؛ وارتبطت المدرسة الكلاسيكية إلى حد بعيد بمفهوم الرق والعبودية ونظرت للعاملين على أنهم آلة يتلقون الأوامر وينفذونها لذلك سميت بالمدرسة الكلاسيكية أو التقليدية.

يقصد بالمدرسة الكلاسيكية النظريات التي تفسر السلوك الانساني، وتقترح هذه النظريات وجود نموذج رشيد عقلاني وقوي يطبق على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

المطلب الثاني : نشات وتطور المدرسة الكلاسيكية.

اهم العوامل التي ساعدت في بروز المدرسة الكلاسيكية هي :ظهور المصانع, زيادة العاملين ,زيادة الطلب على المنتجات...الخ وبالتالي كان التحدي الرئيس الذي واجه مديري المصانع والشركات آنذاك هو كيفية زيادة الانتاجية والاستفادة القصوى من جهود العاملين تحفيزهم بالأجر .

حيث فكر الكتاب الكلاسيكيون وفق هذا النهج الكلاسيكي في المنظمة من حيث الغرض منها وهيكلها الرسمي وكان من مبادئها:

- التركيز على تخطيط العمل.
- المتطلبات الفنية للتنظيم .
- مبادئ الإدارة والافتراض المنطقي والعقلاني.

ويرتبط تحليل التنظيم بهذه الط ريقة بالعمل المنجز ومن قبل كتّاب مثل تايلور , فايول , أورويك , موني ورايلي وبريتش .كان هؤلاء الكتاب يضعون الآساس لنظرية شاملة من الإدارة.

و نشأت نظريات المدرسة الكلاسيكية وتطورت في ظل مجموعة من العوامل التي أسهم في تكوينها وتطورها وقد يكون من أهم تلك الظروف:

- سيادة النظام الرأسمالي؛
- اشتداد حدة المنافسة بين الشركات الانتاجية نتيجة للتطور الصناعي الكبير ،

بظهور الثورة الصناعية حيث كان معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أور وبا تهدف إلى ايجاد أساليب متطورة لزيادة الانتاجية مع تخفيض التكلفة؛الاتجاه نحو المزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة

- استخدام الآساليب الانتاجية الحديثة؛
- زيادة حجم الطلب على المنتجات.

اعتمدت المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها واتجاهاتها الفكرية المختلفة عددا من الافتراضات حول المنظمة والآفراد، وأهمها:

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة، واعتبرته" كائن اقتصادي"، أي أنه يمكن التأثاير على سلوكه عن طريق الآجور والحوافز المادية فقط؛
- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية، التي تعمل فيها، وأن البيئة هادئة ومستقرة؛
- اعتبرت أن أعمال المنظمات معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة؛
- اعتمدت معيار الكفاءة الانتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات؛
- رأت أن هناك أسلوبا أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالميا.

المبحث الثاني: اتجاهات المدرسة الكلاسيكية وفروعها.

يعتبر التيار الكلاسيكي أو التقليدي في الإدارة أول مدخل يسترشد به في الفكر الإداري،بحيث إنه يتعلق بالمؤلفين الأوائل الذين وضعوا أسس علم الإدارة، وهذا ما يتوافق في الواقع مع المتطلبات الجديدة الناتجة عن ظهور المجتمع الصناعي.

يرتبط المدخل الكلاسيكي بأول المؤلفين الذين وضعوا في بداية القرن أسس الإدارة، الشيء الذي يتوافق في الواقع مع المتطلبات الجديدة التي ولدها المجتمع الصناعي .

وفي القرن العشرين ظهرت عدة أسماء شكلت المفهوم الجديد للإدارة ومن أبرزهم :تايلور، فايول وويبر، أسسوا أول رافد في الفكر الاداري ويشتمل على ثلاث مدارس المدرسة العلمية، المدرسة الوظيفية والمدرسة البيروقراطية.

فشهد تحول الفكر الإداري من منهج تجريبي الى أسلوب علمي مبني على ضوابط وأسس وقواعد علمية يسترشد بها، وذلك منذ أن أصبحت إدارة منظمات الأعمال تتطلب مؤهلات مختلفة عن إدارة ورشة العمل البسيطة، بحيث كانت المنظمات الهرمية الحقيقية الوحيدة في القرن التاسع عشر تنحصر في تنظيم الجيش والكنيسة.

المطلب الاول : نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور 1911 (أمريكا).

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

الفرع الاول : نشاتها.

في عام 1911 وضع فريديريك تايلور قواعد التنظيم العلمي للعمل، واعتمد في ذلك على فصل أعمال التصميم عن الأعمال التنفيذية (التقسيم الرأسي)، وتحليل العمل وتقسيمه إلى عمليات أولية(التقسيم الأفقي) والتي تعتبر كأوائل أسس النظريات العلمية في الفكر الإداري.

لقد بدأت المعالم الأولى للإدارة العلمية في السنوات العشر الأخيرة من القرن التاسع عشر ولكنها لم تصبح نظاما معروفا إلا ا على إثر نشر الأقوال والمداولات في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي أطلق عليها النظام الجديد" الإدارة العلمية "والتي رسم الخطوط الأساسية لها" فردريك تايلور"، فهو الذي حدد المبادئ التي تقوم عليها، وهو الذي أعلن أن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها المنظمات هي زيادة الانتاج، ولا تكون إلا بالتفاهم بين الإدارة والعمال واقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما هي مصلحة مشتركة وليست مصالح متضاربة .

ارتكزت هذه الحركة على إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها، وتقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، اعتمدت هذه الحركة على دراسة الوقت والحركة، أي أنه لتأدية عمل ما لابد من مجموعة من الحركات التي تأخذ وقتا معينا، وتهدف هذه الدراسة الى استخدام الأفراد الى أقصى حد ممكن.

وارتكزت دراسته وتحليله للحركة والزمن المستغرق على استخدام طريقة المعاينة العلمية لقياس الوقت وتحليل الحركة، وكذا تفكيك عملية العمل الى حركات جزئية وبسيطة، كما اعتمد على الفصل بين الحركات الضرورية والحركات الزائدة والعمل على ازالتها.

فلقد طرح تايلور فكرة أن إدارة الأعمال تعتبر" علم"، وليست موهبة فطرية خاصة بأشخاص معينين .فبالنسبة له المسير الفعال هو الذي يدير المنظمة بطريقة ترضي كل من صاحب العمل والعامل، أ ونه من الضروري زيادة مردودية المنظمة في نفس وقت العمل، دون تدهور ظروف العمل للعمال ولكن بجعل ظروف العمل أحسن، وذلك بمنح زيادة في الراتب مقابل هذا الإنتاج الإضافي، أي حسب مبدأ العقلانية يعتبر الدافع المادي عاملا يسمح بالرفع من مستوى أداء العمال، ومن أجل تحقيق ذلك ارتكز تايلور في وضع مبادئ التقسيم التنظيمي على تجارب وأعمال الباحثين في العلوم الإنسانية ودراسات السلوك البشري في العمل بهدف رفع مردودية" نفس العامل في نفس الوقت وبنفس الوسائل."

الفرع الثاني : مبادؤها.

تنسب نظرية الإدارة العلمية في مهدها إلى المهندس فريديريك تايلور وذلك من خلال كتابه 'مبادىء الادارة العلمية ' الذي نشر عام 1911 والذي يلخص فيه أهم ما توصل إليه من مبادىء حول الإدارة العلمية، ومن الرواد البارزين في هذه المدرسة أيضا فرانك وليليان جيلبري ، هنري لجانت وهارنجتون ايميرسون ،حيث توصل تايلور إلى عدد من المبادئ الرئيسية اعتبرها الآسس الضرورية للإدارة العلمية و من هذه المبادئ ما يلي :

1. إحلال الآسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير ,و ذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا ,واختبار أفضل طرق الآداء ,وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى , والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.
2. إحلال الآسلوب العلمي واختبار وتدريب الافراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية.
3. تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من اجل تحقيق الاهداف .
4. تحديد المسؤولية بين الرئيس والعاملين كل له مهامه.
5. ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافئات لرفع مرودية الإنتاج.
6. إحكام الرقابة والإشراف على العاملين لأنهم يفتقدون إلى التوجيه الذاتي.

الفرع الثالث : الانتقادات الموجهة لها.

انطلاقا مما سبق، وعلى الرغم من الإيجابيات التي قدمتها أفكار النزعة التايلورية الا أنه يتضح لدينا أن تايلور بحث عن الطريقة الوحيدة المثالية ،من أجل الرفع من مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، فركز في تحليله للمنظمة على الوظيفة التقنية وأهمل كون المؤسسة منظمة إنسانية لابد أن تؤخذ فيها القضايا الاجتماعية والنفسية بعين الاعتبار . ومهما يكن فان النظرية العلمية تعرضت لبعض الانتقادات أهمها:

1. اعتمد تايلور على دراسة الحركة والوقت وهذا ما جعل العاملين بمثابة آلات تخدم أصحاب المصانع.
2. التركيز على النواحي العلمية واهمال الجانب الإنساني المعنوي للعامل الذي هو أساس العملية الانتاجية.

3. ان تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي لخلق تخصصات ضيقة جدا لا يمكن الاستفادة منها الا من قبل ذوي الاختصاص.

4. خلق مجابهات وتصادم بين الإدارة والعمال نتيجة الاعتماد على الإجراءات المهنية.

5. التركيز الزائد على الإنتاجية لتحقيق ال ربح أدى الى استغلال المدير للعمال.

6. الكثير من مبادئها تتسم بالعمومية مما يجعل تنفيذها والاستفادة منها عمليا شيئا صعبا.

7. المبالغة في فكرة الكفاية والرشد في العمل قد تحدث آثارا عكسية تخالف مبدأ الانسجام بين الإدارة والعمال، الذي يمكن أن ينجم من جراء اجبار العمال على التصرف بعقلانية ورشد طوال الوقت.

وفي الأخير تجدر الإشارة أنه لا يمكن تحقيق فعالية الإدارة بالمفهوم العلمي في المنظمة مالم يتم تطبيق مبادئها تبعا للتغيير في الموقف العقلي للإداريين والعمال وذلك بتحليل المعارف العلمية بالشكل الصحيح.

المطلب الثاني : نظرية العمليات الإدارية (التقسيم الإداري)

الفرع الاول : نشاتها.

تنسب نظرية العمليات الإدارية إلى هنري فايول ، والذي أصبح فيما بعد رئيسيا، مديرا لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا، لقد كان مهتما بالإدارة العليا بحكم وظيفته وعمله، وكتب العديد من المقالات عن الإدارة، وتو ج ها بكتابه المشهور الإدارة العامة والصناعية بالفرنسية والذي ترجم إلى الإنجليزية ، وقد تميز عن تايلور في جانبين هامين:

- اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير
- ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى الورشة، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادرات تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات والظروف.

ويمكن تلخيص أهم مساهمات فايول في النظرية الكلاسيكية للإدارة في الآعمال الرئيسية التالية:

- المباد العامة للإدارة.

- وظائف الإدارة.
- الآنشطة الرئيسية للمنظمة.
- الكفاءات الواجب توفرها في المديرين.

الفرع الثاني : مبادؤها.

يعرف رواد هذا الفكر الإدارة على أنها مجموعة المهام التي يقوم بها المدير باعتباره شخص يؤدي مهامه بجهد الآخرين وبذلك حدد فيول المهام التي يتفرغ لها كل إداري وهي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة ودعم نظريته من خلال المبادئ التالية:

1. **تقسيم العمل** :حيث يتخصص كل فرد في عمل واحد؛
2. **السلطة والمسؤولية** :تكون السلطة و المسئولية مرتبطان، فالمسئولية تتبع السلطة و تنبثق عنها، و السلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية؛
3. **النظام** :أي قبول أنظمة معينة مع وجوب الاشراف في جميع المستويات والانتساب لهذا النظام؛
4. **وحدة الرئاسة** :أي تلقي الأوامر والتعليمات من رئيس واحد؛
5. **وحدة التوجيه** :أي أن كل مجموعة من الأنشطة التي يكون لها نفس الأهداف يجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة ، والفرق بينه وبين المبدأ السابق أن هذا المبدأ يتعلق بالتنظيم بينما المبدأ السابق يرتبط بعلاقة الأف ا رد؛
6. **إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة** إذا تعارضتا؛
7. **التعويض وطرق الدفع** :يجب أن تكون عادلة وتحقق أقصى إشباع وارتياح ممكن وبالنسبة للعاملين كذلك أصحاب العمل؛
8. **المركزية** :أي تركيز السلطة في شخص ثم تفويضها في ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع؛

9. **تدرج السلطة** :وجود جماعات كثيرة ومتدرجة من الافراد من قمة التنظيم إلى القاعدة إي من الأعلى إلى الأسفل؛

10. **الترتيب والتنظيم** :أي وضع كل شيء في المكان الصحيح وعلى وجه التحديد(وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)؛

11. **العدالة والمساواة في المعاملة مع المرؤوسين؛**

12. **الاستقرار في العمل** :لأن تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة؛

13. **المبادرة** :أي إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الابتكار؛

14. **روح الجماعة** :تنمية روح التعاون بين الأف ا رد وتشجعيهم على العمل الجماعي كما قسم فيول الأنشطة إلى :فنية ، تجارية ، مالية ، الضمان والوقاية ، المحاسبة والإدارة.

المطلب الثاني : النظرية البيروقراطية.

الفرع الاول : نشاتها.

يعتبر ماكس ويبر 1920 - 1864 مؤسس الإدارة البيروقراطية ،ألماني الأصل وهو عالم اجتماع ومحامي و استاذ في الاقتصاد السياسي، ومن أعماله الرئيسية مجموعة من البحوث والأعمال النظرية الهامة، من أهم مؤلفاته التي استرشد بها في تطوير الفكر الإداري كتاب" الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية "عام 1905 ، وهو مؤلف "التاريخ الاقتصادي: مخطط تفصيلي للتاريخ العالمي للاقتصاد والمجتمع "في عام 1922 الذي اختصه لمعالجة البيروقراطية، الشرعية وأهم ما تقوم عليه هذه المنظمة هو القانون والضوابط والتعليمات، وما يعطي صاحب السلطة الصلاحية في اتخاذ القرارات والاشراف على تنفيذها هي الصبغة أو القيمة القانونية للأوامر والتعليمات الإدارية التي تربط الرئيس بالمرؤوس وفق نظام حقوق وواجبات متفق عليه مسبقا .إنها منظمة مجردة من جانبها الإنساني، تقوم على الكفاءة والصرامة والدقة وبالطبع التسلسل الهرمي الصارم للسلطة لكل ممارس للمسؤولية على مستوى منظمات الأعمال.

كلمة البيروقراطية (Bureaucracy) مركبة من شقين الآول (Bureau) وتعني المكتب، أما الثاني(Cracy) وتعني القوة وكلاهما يعني قوة المكتب، أو سلطة المكتب.

ويرى فيبر ضرورة وجود نظام صارم للقواعد والاجراءات داخل المنشآت، وضرورة وجود هيكل اداري يحدد المسؤو ليات والسلطات للوظائف، ويحدد سبل التنسيق والتكامل بينهما للحيلولة دون التداخل أو الازدواجية في المهام أو الصلاحيات.

وقد أثرت طبيعة المنظمات التي درسها فيبر كثيراً في بلورة ما توصل إليه من نموذج للبيروقراطية، لقد استهدف فيبر من خلال هذا المصطلح أن يوصف الجهاز الإداري البيروقراطي، ويحدد في ضوء ذلك السمات التي ينبغي لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع (البيروقراطية) أن يتصف بها سلوك المنظمة البيروقراطية، ويعني مفهوم السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ . والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأسالي ب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيماً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات

الفرع الثاني : مبادؤها.

من اهم مبادىء المدرسة البيروقراطية ، هي:

1. وجود مجالات محددة رسميا وثابتة للتخصص الوظيفي تحكمها وتنظمها مجموعة من القواعد واللوائح؛
2. توزع الأعمال بطريقة محددة على أعضاء التنظيم على اعتبارها واجبات رسمية؛
3. توزيع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر والتعليمات وتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت وفق قواعد واضحة محددة؛
4. تخضع الأعمال لطرق وأساليب محددة ولا تتم بشكل اعتباطي؛
5. يسود التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي؛
6. يأتي العمل الرسمي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخيره لأداء أعمال أخرى.

7. هذه الخصائص كان weber يهدف منها استحداث نظرية مثالية تحدد نظم عمل نمطية وسلوك تنظيمي مثالي

الفرع الثاني : اهم الانتقادات الموجهة اليها.

إن مبادئ البيروقراطية جيدة ، ولكن الممارسة الخاطئة في تطبيق مفهوم البيروقراطية جعلت معظم الناس تعيب البيروقراطية وتسخر منها وتطالب بالقضاء عليها.

ومن أبرز الأخطاء عند تطبيق البيروقراطية ما يلي:

1. تصبح الوسائل غايات رئيسية، أي تصبح القواعد والتعليمات أهداف بنظر العاملين وتجاهل الأهداف .
2. يقاوم العاملين الذين اعتادوا على المكاتب المفروشة الفخمة لأي تغيير يؤدي إلى فقدان هذه المظاهر.
3. الروتين ويعني الالتزام بتفصيلات العمل الدقيقة خاصة في الأمور الروتينية المتكررة الحدوث.
4. البيروباثولوجي، وهو مرض المغالاة في البيروقراطية أي التطرف والتمسك بقواعد البيروقراطية والتزمت في تطبيقها نتيجة للاستمتاع بممارسة السيطرة.
5. المظاهر والرموز أي تمسك العاملين ببعض المظاهر كفرش المكتب بأفضل أنواع الأثاث والأجهزة، ومطالبتهم بأخذ الرواتب العالية.
6. إهمالها للجانب الإنساني في التعامل مع الموظف أو العامل.
7. تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد مجموعة قليلة من القادة والرؤساء في الإدارة العليا.
8. لا يعترف النموذج البيروقراطي بأثر المجتمع على التنظيم، وتعده نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة أو يؤثر فيها.
9. عزل الموظف في عمله عن حياته الخاصة وعدم فتح مجال للتداخل بينهما.

خاتمة:

تعد المدرسة الكلاسيكية أقدم المدارس الادارية تاريخيا، وتعد بقية المدارس التي تلتها رد فعل على افكار هذه المدرسة، يمكن أن نلخص الاسهامات الايجابية التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية للفكر الاداري في النقاط التالية:

- أبرزت أهمية الادارة في تقدم المجتمعات
- التأكيد على أن الادارة علم، مثل العلوم الأخرى، له أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعلمها،
- اعتبار الادارة مهنة، مثل باقي المهن، ينبغي ممارستها وفق أسس وأصول،
- تحديد عناصر ووظائف العملية الادارية،
- الكثير من أساليب وفنون الادارة الحديثة مستمدة من المدرسة التقليدية مثل: تحليل الوقت والحركة، تبسيط العمل، نظم الحوافز، جدولة الانتاج، تحليل الوظائف تعيين واختبار العمال...الخ
- أبرزت المدرسة التقليدية أهمية تعويض العاملين بناء على الأداء،
- بادرت بدراسة المهام والوظائف،
- أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين.

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية فنوجزها فيما يلي:

- عدم الاهتمام بد ا رسة وتحليل الاختلافات الفردية بين العاملين.
- إهمال النواحي الإنسانية والاجتماعية والسلوكية والتركيز على النواحي الاقتصادية.
- إهمال مشاركة العاملين في اتخاذ الق ا ر ا رت رغم أهمية ذلك في زيادة حماس الأف ا رد ورفع روحهم المعنوية.
- النظر إلى التنظيم على أنه نظام مغلق، وهذا مخالف للواقع.

الفصل الرابع : مدرسة العلاقات الإنسانية.

تمهيد:

ركزت المدرسة الكلاسيكية بتياراتها المختلفة، كما رأينا في الفصل السابق، على الرشد والعقلانية لتحقيق أعلى انتاجية من خلال الاهتمام بتقسيم العمل، والتخصص، والتسلسل الهرمي، والتأكيد على التباع مستوى القوانين والأنظمة وغيرها...وأهملت السلوك الانساني للافراد والجماعات في المنظمات.

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على قصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر الانساني في المنظمات وعدم الاهتمام به .انصبت جهود العديد من العلماء في ثلاثينيات القرن الماضي في تطوير المفاهيم بالاعتماد على العلوم الاجتماعية والسياسية والإنسانية، فاعتبروا أن الفرد العامل إنسان يندفع للعمل تحت تأثير مجموعة من العوامل النفسية لا تحت تأثير المواد المادية والحوافز التشجيعية فقط .ينتمي معظم الباحثون في هذه المدرسة إلى علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع.

من خلال ماسبق قسم هذا الفصل الى :

- **المبحث الاول: المدرسة الانسانية نشاتها وتطورها .**
- **المبحث الثاني: مبادىء المدرسة الانسانية واهم الانتقادات الموجهة اليها .**

المبحث الاول: المدرسة الانسانية نشاتها وتطورها وروادها .

انتقد العديد من المفكرين والباحثين النظريات التقليدية وخصوصا حركة الإدارة العلمية، وأشاروا إلى ضرورة خلق التوازن الهادف بين الأبعاد المادية والإنسانية، لأن المنظمات لا تتضمن تنظيما ماديا فقط ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا، حيث أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في تنفيذ كافة الأنشطة، لذلك تعتبر المدرسة السلوكية أو كما تسمى في بعض المراجع بالمدرسة الإنسانية اتجاها فكريا متميزا.

المطلب الاول: تطور المدرسة الانسانية و نشاتها .

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

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فهي المدرسة التي انصب اهتمامها على العامل وأهمية النظر إليه نظرة إنسانية صحيحة، فركزت على الأف ا رد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية،

كما أعطت هذه المدرسة اعتبارا لمفاهيم جديدة في الفكر الإداري شملت التعاون، القيادة، الجماعات غير الرسمية، الاتصالات الإدارية والحوافز غير المادية، ويتمثل السبب في ظهور هذه المدرسة في تزايد مشاكل العمال وتدهور الأوضاع والعلاقات غير الودية التي سادت بين العمال من جهة وأصحاب العمل من جهة أخرى، وتمثل ذلك في كثرة الإض ا ربات والاضط ا ربات وحالات التوقف عن العمل، وكانت النتيجة ضعف الإنتاج وانخفاض الروح المعنوية.

المطلب الثاني: اهم رواد المدرسة الانسانية .

يعتبر ألتون مايو من أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد عرف من خلال تجاربه التي اجراها مع فريق عمله في مصنع" هاوثورن "في شركة" وسترن إلكتريك "التي كانت تضم 25000 عاملا في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة(1924،1932) لمعرفة تأثير العوامل المادية والطبيعية على إنتاجية العامل، فقد كان سائدا لدى المهتمين بشؤون الإدارة وجود علاقة بين مدى جودة البيئة المادية التي يعمل فيها الفرد وبين سعادته ومقدار إنتاجه، ومن أمثلة البيئة المادية درجة الحرارة، التهوية، الإضاءة، الضوضاء إلى غير ذلك.

وتتمثل التجارب التي قام بها ألتون مايو فيمايلي :

-**تجربة الإضاءة** :اراد ألتون مايو وزميله روثلزبرجر من خلال هذه التجربة التعرف على أثر مقدار الإضاءة على إنتاجية النساء العاملات في مصنع" هاوثورن"، فاختار مجموعتين من العاملات تعملان في ظروف متقاربة من حيث الأجور التي يحصلن عليها ومعدل العمر السائد والأدوات والمعدات المستخدمة وغيرها من العوامل ذات العلاقة، واتخذ الباحثان من المجموعة الأولى نموذجا قياسيا ومن المجموعة الثانية نموذجا تجريبيا، وقام الباحثان بتغيير مقدار الإضاءة عند المجموعة الثانية بين الحين والآخر، وقياس كمية الإنتاج لمعرفة أثر التغيير في الإضاءة عليها، وقد توصل الباحثان إلى أن التغيير في الإضاءة لم يكن له الأثر المتوقع، حيث ازدادت إنتاجية المجموعتين معا، كما أنه عندما أوهما العاملات في المجموعة التجريبية بأن الإضاءة قد ا زدت بنسبة بسيطة بينما نقص مقدارها في حقيقة الآمر دون أن يدركن ذلك ا زدت إنتاجيتهن، وبناء على ذلك اتجه تفكير الباحثين إلى التقليل من شأن أثر عامل الإضاءة على الإنتاجية واهتما بعامل آخر اكتشفاه من هذه التجربة، وهو الحالة المعنوية للعاملات.

-**تجربة قاعة التجميع** :بدأت هذه التجربة بوضع ست عاملات ممن يعملن بقاعة تجميع أجهزة الهاتف تجمع بينهن صداقة ومودة في مكان منفصل عن باقي العاملات في تلك القاعة دون علمهن بتعيين مشرف عليهن يحصي إنتاجهن كل فترة زمنية ويسجل على جهاز صوتي ما يتبادلن من أحاديث، ثم تم القيام باجراء تغيرات في الظروف المادية للعمل في المكان الذي تعمل فيه العاملات كدرجة الحرارة والإضاءة ووقت العمل وما إلى ذلك، غير أنه تبين أن ذلك التغيير لم يكن له أثر يذكر، حيث ازدادت إنتاجيتهن عن معدل إنتاج زميلاتهن في قاعة التجميع مهما تغيرت ظروف العمل، وبسؤال العاملات – موضع التجربة – عن سبب هذه الزيادة تبين أنه ما أتيح لهن من حرية في العمل وتبادل الحديث دون رقابة، وإحساسهن بالانسجام معا، إذ تكونت بينهم روابط اجتماعية خارج نطاق العمل، وتحقق بينهم تعاون كامل وانسجام شديد إلى درجة أنه لو أحست إحدى العاملات بالتعب فإن زميلتها تزيد من جهدها لتعوض النقص في إنتاج الأولى، ولذلك ساد شعور أقوى بالمسؤولية بين العاملات الست، وتضامن أوثق في تحقيق هدف تلك الجماعة الصغيرة التي عملت في ظل قيادة جماعية اشترك فيها الجميع، وكان لها الأثر الكبير في زيادة الإنتاج.

-**تجربة الدوافع المادية** :تم في هذه التجربة وضع عدد من العاملات في مكان مستقل، واتخاذ قرار منحهن اجورا تجمع بين المرتب الثابت والعمولة على مراى ومسمع باقي العملات، وكانت نتيجة هذه التجربة زيادة إنتاج العاملات محل التجربة، بينما ساد باقي العاملات شعور بالتذمر أدى إلى انخفاض إنتاجيتهن، وقد استنتج الباحثان من ذلك أن الدافع المادي لم يكن وحده السبب في زيادة الإنتاج عند العاملات اللائي تكونت منهن المجموعة التجريبية بدليل نقص الإنتاج عند غيرهن، مما دل على تأثير

الحالة النفسية للعاملات بشكل أكبر على إنتاجيتهن، فشعور العاملات بأنهن متميزات عن غيرهن وأنهن قد اخترن من طرف الإدارة لتجر عليهن الاختبارات كان له الأثر البالغ في زيادة إنتاجيتهن.

ومن الأثار العلمية لهذه التجارب نذكر ما يلي :

1. ظهور ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية كي تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشاكلها، وقد وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل الادارات.

2. اعترافات الادارات العامة والخاصة بحق العمال في الحصول على اجازات سنوية، والبدء في خفض ساعات العمل تدريجيا.

3. الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية، فتقرر توفير وجبات للعمال وخاصة في المصانع والمناجم وكذا منحهم ساعة للراحة، كما تقرر علاج العمال مجانا ورعايتهم صحيا والتأمين عليهم.

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

المبحث الثاني: مبادىء المدرسة الانسانية واهم الانتقادات الموجهة اليها .

اعتمدت مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أهمية العلاقات الإنسانية بين العاملين، كما بنت نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر من جهة، وبأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية لتحفيزهم ورفع انتاجيتهم من جهة أخرى.

المطلب الاول : مبادىء المدرسة الانسانية.

أسهمت تجارب هوثورن في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من القرن 20 م، ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:

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

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

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

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

ويمكن ايجاز **مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية** فيما يلي:

– المنظمات كائن اجتماعي يعمل فيه أف ا رد لدى كل منهم حاجات اجتماعية ومادية يسعى لتحقيقها من خلال تفاعله مع الآخرين ومع إدارة المنظمة.

– تتحدد خصائص المنظمة في ضوء خصائص العاملين فيها، الأمر الذي يستلزم دراسة وتحليل خصائصهم للتمكن من فهم المنظمة بالشكل الواقعي.

– يتأثر سلوك العاملين داخل المنظمة بعوامل نفسية واجتماعية وبيئية، بالإضافة إلى تأثره بعوامل فنية وتصميم الهيكل التنظيمي.

– تؤثر القيادة الإدارية والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل العمال تاثيرا كبيرا على تكوين الجماعات وتعديل اعرافها وتقاليدها بما يتناسب وأهداف التنظيم، كما أن النمط القيادي يساعد في تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي وجماعات العمل والتنظيمات غير الرسمية.

– للافراد حاجات معنوية ومادية، وهي ككل متعددة ومعقدة وتخضع لاراء ومعتقدات الافراد و المعلومات المتراكمة لديهم، والتي تحدد بدورها سلوكهم داخل المنظمة.

–إن الاتصالات اجزاء المنظمة لا تنحصر في الاتصالات الرسمية فقط بل هناك شبكات متعددة من الاتصالات غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العمال وأدائهم.

المطلب الثاني: اهم الانتقادات الموجهة اليها

إن حركة العلاقات الإنسانية قد ملأت الكثير من الفجوات في المعرفة الإدارية، ورغم ذلك لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة، فقد حذت حذو نظرية الإدارة العلمية في تركيز الجهود على المستويات التشغيلية الوسطى أو العليا، وهو ما أدى إلى بعض الانتقادات ومنها :

- في التنظيم أكثر من المستوى إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير .
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية، لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.
- لم ير رجال الفكر الإداري في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل بل أن النتائج محدودة

خاتمة:

ساهمت المدرسة الإنسانية في بلورة مفاهيم إدارية جديدة من خلال اهتمامها بالجوانب الإنسانية للافراد، ويتمثل أهم إسهام قدمته هذه المدرسة في نظرتها الاجتماعية للعمال والتي تختلف عن نظرة المدرسة الكلاسيكية، فقد اعتبرت الإنسان أهم عناصر الإدارة جميعا، كما نظرت إلى العمل باعتباره نشاطا اجتماعيا، ومن هذا المنطلق فقد اهتمت هذه المدرسة بالروح المعنوية للعاملين ودرجة الانسجام القائم بين العمال والحوافز والرضا الوظيفي، كما بينت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية القيام بتحليل عميق للعوامل غير الرسمية للمنظمة لتحسين الكفاءة الإنتاجية للعامل، وبناء على ذلك فقد بدأت تظهر بعض الاقتراحات المرتبطة بهذه الأخيرة كرفع المستوى التعليمي للعامل، والتأكيد على طرق اتخاذ القرارات الجماعية والإدارة بالمشاركة، ومن ثم تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل.

الفصل الخامس : المدارس الحديثة للإدارة.

تمهيد :

تميزت النظريات التقليدية للمنظمة بتأكيدها على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة مثل التخصص وتقسيم العمل و الرشد، والهيكل التنظيمي والسلطة، ونطاق الاشراف، وغيرها من الافتراضات الفكرية التي أولتها اهتماماً كبيراً، وحاولت جاهدة تفسير سعي المنظمة نحو تحقيق أهدافها ، أما المدرسة الانسانية والسلوكية التي أعقبتها في الظهور من الناحية التاريخية، فقد اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري فقد أكدت على ضرورة تكييف البنية التنظيمية بما ينسجم ومتطلبات الفرد، وعلى الحوافز المعنوية، ودور جماعات العمل في المنظمة في اطار الانفتاح على المؤثرات البيئية.

وباستمرار تطور الفكر الإنساني في مجالات نظرية المنظمة، وظهرت بوادر جديدة من خلال دراسات وبحوث شستر بارنرد و هربرت سايمون أكدت عل ى ضرورة وضع أسس جديدة تناسب مع اعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً هادفاً يقوم على أساس اتحاد القرارات التي تواجه المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف، كما أشير إلى أهمية عملية اتخاذ القرارات والمؤشرات التي تتفاعل معها وسبل تحقيق المنظمة للأهداف .

وعليه قسم هذا الفصل الى :

- **المبحث الاول : المدرسة التجريبية .**
- **المبحث الثاني: المدرسة الكمية.**
- **المبحث الثالث : مدرسة النظم.**

المبحث الاول : المدرسة التجريبية .

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

المطلب الاول:ماهية المدرسة التجريبة.

وهي تركز على الجانب العملي أكثر من الجانب النظري في الإدارة ولان المدرسة السابقة كانت تركز على الإنسان فقط فإن هذه المدرسة جمعت بين البيئة الداخلية والإنسان من جهة والبيئة الخارجية المحيطة من جهة أخرى ويرون أن الإدارة ممكن تعلمها بالممارسة أكثر من الاعتماد على الجانب النظري لوحده ، الإدارة العلمية تختلف عن علم الإدارة ، فالإدارة العلمية هي الممارسة العملية للإدارة على أساس علمي و علم الإدارة هو البحث النظري في مجال العملية الإدارية ويرى رواد هذه المدرسة أن التركيز على الجانب المهني والفني الإداري أن الإدارة هي من الممكن أن نقول عن مهنة وان أكثر الإداريين أهل الخبرات الفنية المهنية وتقدمهم يتركز على اهتمامهم أيضا بالجوانب العلمية والتي يطبقونها في ادارتهم.

يعتبر هربرت سيمون من المفكرين الذين أعطوا أهمية بالغة لعملية اتخاذ القرار فيدراسة مشكل التنظيم وراى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وقد تطرق في أبحاثه لجوانب عديدة في هذا المجال، حيث بين مع غيره من المفكرين الذين ساهموا في وضع نظرية القرارات، أن فاعلية القائد تظهر من خلال القرارات المتخذة من طرفه، لتشكل هذه النظرية بداية لأفكار جديدة ومبادئ أخرى تهتم بالأنماط القيادية والسمات التي أغفلتها نظريات سابقة.

المطلب الثاني:مبادىء المدرسة التجريبة واهم الانتقادات الموجهة اليها.

الفرع الاول: مبادىء المدرسة التجريبة.

ساهمت المدرسة التجريبية بشكل كبير في تطور الفكر الإداري وفيما يلي عرض لبعض اسهاماتها :

-التأكيد على أن الإدارة تمثل ميدانا محددا أو مستقلا من النشاط البشري وأن المعنى الأساسي للإدارة واحد على الرغم من اختلاف التفصيلات الخاصة بأنواع النشاط البشري كالنشاط الإداري في الحكومة أو الإدارة العسكرية أو إدارة الأعمال.

-ابراز أهمية توفر المعلومات وطرق نقلها بصفتها عنصرا أساسيا لتحقيق الكفاءة الإدارية.

-التأكيد على مهنية الإدارة، حيث اعتقد روادها أنه من الممكن الوصول بالإدارة إلى ما يشبه المهنة المستقلة عن باقي المهن الأخرى، لذا نجد أن مناقشاتهم ارتكزت على الجوانب الفنية والجوانب الإدارية من عمل المدير، حيث أشار بعض مفكري هذه المدرسة إلى أن أكثر المدراء عادة ما يصلون إلى مراكزهم الإدارية بفضل خبراتهم الفنية المتخصصة ولكن نجاحهم في شغل هذه الوظائف الإدارية يتوقف بدرجة أساسية على مدى إتقانهم لعملهم الإداري ومهاراتهم الإدارية في قيادة المجموعة التي يديرونها، ويبدو أن اهتمام هذه المدرسة بدراسة الخبرة يرجع إلى اعتقاد روادها أنها تخلق بحوثا عديدة و اراء جديدة تساعد على الاسراع بإثبات صحة المبادئ.

وقد قام أنصار المدرسة التجريبية بطرح عدد من المبادئ لإدارة المنظمات من بينها :

1. تحديد الواجبات والمسؤوليات للمدراء وتحديد مهام لكل إدارة أو قسم.
2. التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في المسؤوليات العملية اليومية مع وجود ضوابط رقابية.
3. العمل على تضييق نطاق الإشراف بحيث يتراوح عدد المرؤوسين للرئيس الواحد ما بين خمسة وثمانية أشخاص باستثناء الظروف الخاصة.

الفرع الثاني: اهم الانتقادات الموجهة للمدرسة التجريبة.

أما أهم الانتقادات الموجهة لها فتتمثل في:

1. وجود تشابه كبير بين مبادئ إدارة المنظمات التي وضعتها المدرسة التجريبية مع تلك التي وضعتها المدرسة الكلاسيكية التقليدية مع إدخال بعض التعديلات عليها لتكتسب المرونة اللازمة، لذلك انتقد الكثير من الباحثين هذه المبادئ واعتبروها من الأحكام والأمثال العامة أكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة، ومن المحتمل أن رواد هذه المدرسة لم يستطيعوا الوصول إلى إطار عمل لهذه المبادئ أكثر فائدة من إطار عمل المدرسة الكلاسيكية، كما أن المدرستين اعتمدتا على تجارب الماضي من أجل الوصول إلى بعض النتائج التي يمكن الاستفادة منها مستقبلا .

2. يعاب على هذه المدرسة أخذها للماضي كمقياس، ذلك أن المشاكل التي حدثت في الماضي وكذلك أساليب معالجتها لا تمثل بالضرورة قواعد إرشادية للمدراء للاستعانة بها في حل المشاكل أو اتخاذ القرارات المتعلقة بمواضيع إدارية معينة .

المبحث الثاني: المدرسة الكمية.

ظهرت المدرسة الكمية في الإدارة خلال الحرب العالمية الثانية عندما حاولت الإدارة العسكرية البريطانية جمع مجموعة من العلماء لدراسة استراتيجيات وتكتيكات بعض الكليات العسكرية حيث كان الهدف هو توزيع الموارد المحدودة على المجهود الحربي المطلوب، وخرج نتيجة ذل بحوث العمليات والذي يعني أنذاك البحث حول العملية العسكرية، وقد انتقل هذه التجربة بسرعة إلى الولايات المتحدة الآمريكية ثم إلى القطاع الخاص للمساعدة في اتخاذ القرارات الآكثر موضوعية وترشيدا في الإدارة من الطريقة الكيفية.

المطلب الاول: ماهية المدرسة الكمية.

خلال الحرب العالمية الثانية ظهر اتجاه فكري من خلال فريق بحث العمليات في ببريطانيا عام 1939 والولايات المتحدة الامريكية في عام 1942 ، حيث قام هذا الاتجاه باستخدام علم الرياضيات والاحصاء في الإدارة العسكرية، ونظرا للنجاح الذي تحقق تم نقل هذا الأسلوب إلى الادارة الصناعية المدنية لتستمر تطوير الأساليب الكمية في الادارة، ففي عام1947 طور جورج دانت نموذج البرمجة الخطية، طريقة السمبلكس وهي الطريقة الاكثر انتشارا واستخداما في مشكلات القرار، وفي عام 1950 طور تيربور ودين نظرية الاستبدال للمعدات، ما تم تطوير المخططات الشبكية من خال طريقة المسار الحرج 1956 وطريقة تقييم المشروع في عام 1958 بالولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت على تكييف النماذج والعمليات الرياضية مع المواقف الإدارية، وتنظر إلى المدير على أنه متخذ قرارات يستخدم التحليل العلمي المنظم والمعادلات الرياضية و الأساليب الاحصائية للوصول إلى أعلى درجة من الكفاية والدقة في تحقيق الأهداف، وقد ساعد على تطور هذا المدخل خال العقود الأخيرة انتشار الحواسب وتطورها

وبالرغم من أن النظرية الكمية تعتبر حديثة نسبيا وأثبتت نجاحها في مجال الإدارة، حيث تجبر مستخدميها على التحديد الدقيق لحل المشكلة، وتقدم أداة قوية لحل المشكات المعقدة إلا أن هناك عنصر المتغيرات التي من الصعوبة بمكان ترجمتها عدديا أو وضعها في معادلات رياضية والعادات والتقاليد ... وهي من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أحيانا وبصورة غير مباشرة فيؤثر من الأحيان على أداء المنظمات.

المطلب الثاني: خصائص المدرسة الكمية ومساهماتها.

تتميز الإدارة الكمية بالخصائص التالية:

- **التركيز بشكل أساس ي على القرارات** :وذلك بمساعدة المدير في تأدية وظائفه كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه بفاعلية وكفاءة عاليتين؛

- **التقييم بناءا على معايير الفعالية الاقتصادية** :وذلك بالاحتكام إلى المتغيرات القابلة للقيا ، ومن أمثلة هذه المتغيرات التكاليف، والدخل وعائد الاستثمار؛

- **الاعتماد على نماذج رياضية رسمية** :تعد النماذج الرياضية بمثابة حلول ممكنة للمشاكل معبرا عنها رياضيا، بحيث أنه إذا استخدم باحث أو محلل آخر نفس المعلومات فمن الممكن أن يصل إلى نفس النتائج، وهذه القابلية للتكرار هي في الحقيقة الآسا في التحليل العلمي.

- **الاعتماد على الحاسوب** :وذلك بسبب تعقد النموذج الرياض ي أو ضخامة حجم المعلومات التي تخضع للمعالجة، أو زيادة حجم العمليات اللازمة لتنفيذ النموذج.

ومن مساهمات الإدارة الكمية:

- قدم العديد من الآساليب والآدوات الهامة التي تساعد صانعي القرار في مجالات عدة على صنع قرارات صائبة(من هذه الآساليب البرمجة الخطية، التحليل الشبكي، المحاكاة)وهي تستخدم في مجال الإنتاج لجدولة الإنتاج،

- تحسين الجودة والموازنة، أما في مجال إدارة عمليات الخدمات فتستخدم في البنوك والمستشفيات والتأمين لتخطيط الموارد البشرية وبرامج التطوير والموازنة؛

- وضع الآسا لاستخدام المعلومات في المنظمات الإدارية، ولهذا تعد المعلومات عنصر حيوي في المنظمة، ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة صنع القرار يساعد استخدام النماذج الرياضية على تحقيق التخصيص الكفء للموارد المتاحة؛

- تساعد الآساليب الكمية على تناول مشاكل معقدة بالتحليل والحل والتي يصعب تناولها في صورتها العادية؛

- تساعد على توفير تكلفة حل المشكلات المختلفة وذلك بتخفيض الوق اللازم للحل؛
- تساعد على تركيز الاهتمام على الآبعاد الهامة للمشكلة دون الخوض في التفاصيل التي لا تؤثر على القرار.

وجه مجموعة من الإنتقادات للمدرسة الكمية أهمها:

1. اهتمامها بشكل كبير وزائد بالأرقام ومعالجة مختلف المسائل باستخدام لغة الآرقام ؛
2. العديد من المديرين غير مدربين بشكل كاف يؤهلهم لتطبيق هذه الآساليب ؛
3. عدم إعطاء فكرة كاملة للإدارة والعنصر البشري فيها ؛
4. تجاهل النماذج الكمية للمتغيرات أو العوامل الكيفية غير القابلة للقياس الكمي.

المبحث الثالث : مدرسة النظم.

اهتم العديد من المفكرين في شتى فروع العلم والمعرفة بوضع إطار موحد وعلم لإدارة المنظمة، وكان أكثرهم اهتماما هو لودويغ بيرتالانفي و الذي يعتبر مؤسس نظرية النظم وقد عبر بيرتالانفي عن مضامين نظريته بالقول أ ن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي كلي يسعى إلى تحقيق هدف معين، وهذا النظام يتكون من أجزاء وكل جزء عبارة عن نظام فرعي مثل نظام الإنتاج، نظام الآفراد، نظام التسويق...إلخ، وتعمل هذه الآنظمة معتمدة على بعضها بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف الكلي الذي يسعى نظام المنظمة إلى تحقيقه.

المطلب الاول: ماهية مدرسة النظم.

يعتبر كارل لودفيج فون برتالانفي من أبرز رواد مدرسة النظم، على إيجاد طريقة علمية منظمة للتفكير بكافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية كل واحد متكامل، واستخدمت كوسيلة للتفكير بالنظم العامة والفرعية التي تحكم التي يمارس المديرون أعمالهم في إطارها ، هذه النظرة الشاملة للنظام أصبحت تشكل مدخل أساسي ومهم لحل كافة قضايا الأنظمة الفرعية التي تعمل في إطار النظام الكلي، وفي هذا الإطار فإن مدرسة النظم قد ساعدت على إيجاد شبكة متكاملة للمنظمة الفرعية التي تكون في مجموعتا النظام الكلي، و لتحديد مدى الارتباط والتداخل بين الأنظمة الفرعية فيما بينها ومدى الارتباط والتداخل بينها وبين النظام الكلي ، وقد فرقت نظرية النظم بين نوعين من الأنظمة، وهما النظام المغلق الذي لا يتفاعل مع البيئة، والنظام المفتوح وهو النوع الذي يتفاعل ويؤثر ويتأثر مع البيئة، ومن أمثلة النظم المفتوحة في النظم البيولوجية يوجد الانسان، وفي النظم الانسانية والاجتماعية هناك منظمات الأعمال.

فالمنظمة هي نظام مفتوح يقوم على تفاعل ديناميكي مع البيئة الخارجية(النظام الكلي الاكبر)، وتستند في ديناميكيتها مع البيئة على تفاعل مجموعة من الأجزاء الداخلية تعمل في سياق محدد ومضبوط ومنسجم لتحقيق مجموعة الأهداف المتفق عليها.

عرف بيرتالانفي النظام من خلال كتابه نظرية النظم العامة بانه مجموعة منظمة من العناصر المنفصلة لكن المتوقفة بعضها على بعض بغية الحصول على هدف مقرر سلفا ويقود هذا التعريف إلى ثلاث نقاط هامة:

- يجب أن تكون إدارة العناصر منظمة ومتسلسلة هرميا بغض النظر عن مدى تعقد " الوحدة الكاملة."
- يتعين وجود اتصال جيد بين عناصر النظام نظرا لاعتماد بعضها على بعضها.
- يتعين وضع التفاعل بين العناصر ابتغاء تحقيق ذلك الهدف نظرا لكون النظام موجه نحو هدف ما، فإن

كما عرف النظام أيضا بانه الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الآشياء والآجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا كليا موحدا.

المطلب الثاني:إسهامات مدرسة النظم

يمكن حصر واجمال اسهامات نظرية النظم في مجال الإدارة فيما يلي:

1. سمحت للباحثين في علم الإدارة بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح ، الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لاستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الاجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر؛
2. تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا وعناصر فنية واقتصادية..الخ؛
3. تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر إلى الإدارة باعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف؛
4. لقد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينات وبداية السبعينات ولا تزال متأججة جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم

الإداري وأساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز، ومن هنا ظهرت إلى الوجود نظريات كثيرة استمدت قوتها من نظرية النظم.

أما الانتقادات التي وجهت لمدرسة النظم فنوجزها فيما يلي:

– أنها نظرية مجردة وليست عملية، فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يتخذ القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، فهذا الأسلوب لا يناسب التعمق في اتخاذ القرارات في الحياة اليومية.

– التركيز على ترابط وتكامل وتفاعل اجزاء المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الاجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.

– إن المبالغة في تطبيق النظام قد يؤدي إلى فقد روح الألفة والانتماء للمنظمة، والذي قد يؤدي إلى ضعف الإنتاجية أحيانا.

– تحديد حدود ثابتة للنظام، في حين يمكن تعيين حدود مختلفة للنظام الواحد وفق المنطق المستخدم، فإذا كانت جميع المنظمات هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع بيئتها فإن درجة انفتاحها على البيئة تختلف بشكل كبير.

خاتمة:

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المنظمات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت د ا رسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إث ا رء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات وبمبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اقتصادية اوجتماعية. وفي أثناء هذا التطور قدم الفكر الإداري سمات ميزت كل مرحة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من طرح فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة، ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت الفكر الإداري، ولا ا زلت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام

الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة، مدارس أو مداخل الإدارة.

الفصل السادس : النظرية الموقفية .

تمهيد :

تمثل النظرية الموقفية اتجاه حديث في الفكر الإداري والذي يقوم على أسا أن ليس هناك نظرية إدارية يمكن ما يجب استخدام هذه النظريات بشكل انتقائي تطبيقها باستمرار وفي مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنظمات، وإن بحيث تتلاءم مع المواقف والآوضاع التي تعيشها المنظمة.

وعليه قسم هذا الفصل الى :

- **الميحث الاول: ماهية النظرية الموقفية ومبادؤها.**
- **المبحث الثاني : اسهامات النظرية الموقفية وانتقاداتها.**

الميحث الاول: ماهية النظرية الموقفية ومبادؤها.

إن المدرسة الموقفية تقرّ بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من أفكار ومبادئ ومفاهيم، ولكنها ترى أنه ليست هنالك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة .وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة موقف، ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب.

المطلب الاول : ماهية النظرية الموقفية .

ظهرت المدرسة الموقفية في مطلع سنوات الستينات من القرن العشرين على إثر الأبحاث التي قام بها بلونر عام 1962، و الدراسات التي أجريت في معهد تافيستوك في لندن من قبل الباحثين الاجتماعيين أميري وترست عام 1965، والتي اهتمت بالبحث عن أوجه القصور في المدارس الفكرية والنظريات العلمية السابقة في إعطاء تصور شامل وفهم كامل المتغيرات التي تتحكم في إدارة المنظمات، فلقد وضعت كل من المدرستين الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية ونظريتي التحليل الكمي والنظم مبادئ إدارية افترضت بأنها قابلة للتطبيق بشكل شامل على جميع المنظمات وفي كل المواقف التنظيمية، ولكن البحوث اللاحقة أظهرت وجود استثناءات كبيرة في تطبيق العديد منها، فلا يمكن للإدارة الاعتماد بشكل مستمر على مبادئ بسيطة يمكن ممارستها أو تطبيقها في كل الأوضاع والحالات، لأن المواقف المختلفة والمتغيرة تتطلب من المدراء استخدام مداخل وأساليب متعددة ومتباينة.

تعتبر هذه المدرسة امتداداً لنظرية النظم، فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا تفصله حدود عن بيئته الأوسع و الأشمل وتسعى هذه المدرسة إلى فهم أجزاء العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة، وبين المنظمة وبيتها الخارجية، وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات وتؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة، وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي حالات محددة، وهذه النظرية في النهاية موجهة نحو اقتراح نماذج تصميم وإدارة المنظمات الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة.

ساهمت العديد من الدراسات في بلورة هذه النظرية، من أبرزها دراسة جوان وود وارد حول أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيم للمنظمات خال الفترة (1957 – 1953) ودراسة توم برنس وجورج ستالكر خلال الستينيات من

القرن الماضي حول تحديد كيفية تأثر الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة بمجموعة العوامل البيئية الخارجية التي تعمل في إطارها، ودراسة لورانس ولورش عن طبيعة العلاقة بين البيئات المختلفة والهيكل التنظيمي الفعال، ود راسة شاندلر حاول تشخيص الأحداث الأساسية التي مرت بها 100 شركة صناعية كبيرة ناجحة، ودراسة مينتزبرغ التي تعتبر تلخيصا للنظريات والأطروحات السابقة حيث قدم كتابا بعنوان" هيكلة المنظمات "مقاربة شاملة للمنظمة يوضح من خلاله ضرورة تكيفها مع التغيرات من خال تغيير الهيكل التنظيمي تماشيا مع المستجدات التي تفرضها التغيرات البيئية.

وأنصار هذه المدرسة مثل وودوارد وسعيهم لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد هي بيئة المنظمة، وحجم المنظمة ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة، واستراتيجيات المنظمة، ونوع العاملين في المنظمة، وطبيعة عمل المنظمة، والثقافة وغيرها.

إن المدرسة الموقفية تقرّ بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من أفكار ومبادئ ومفاهيم ولكنها ترى أنه ليست هنالك نظرية معينة أو أسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات في كل الظروف والأزمنة وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل حالة / موقف، ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب، ومن هنا كان اهتمام مثل وودوارد وسعيهم لتحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد هي بيئة المنظمة، وحجم المنظمة ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة، واستراتيجيات المنظمة، ونوع العاملين في المنظمة، وطبيعة عمل المنظمة، والثقافة وغيرها.

وهناك الكثير من الكتاب الذين تحدثوا عن أهمية الموقف في اختيار القرارات الإدارية والتنظيمية نذكر منهم:

- دراسة بيرنز وستالكر حول البيئة في الاختيار بين التنظيم الآلي والتنظيم العضوي.

دراسات وودوارد حول العلاقة بين نوع التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي ودرجة نجاح المشروع.

- دراسة هال حول نوع التكنولوجيا المستخدمة وتأثيرها في كل إدارة من إدارات المشروع .
- دراسة لورنس ولورش حول المحيط البيئة المستقر وغير المستقر وكيف أنه من خلال الاختلاف والتكامل تستطيع المشروعات التأقلم مع محيطها الخارجي.
- دراسة هلريجل وسلوكم حول تفاعل وتكيف النظام المفتوح مع عناصر المحيط وأهمها السوق والتكنولوجيا.

المطلب الثاني :مبادىء النظرية الموقفية .

وتتمثل مبادئ النظرية الموقفية فيما يلي:

- الموقف الذي يحدد نوع القيادة الإدارية المطلوبة أو متخذ القرار المطلوب، فما يصلح لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر، ولهذا فإن النظرية الموقفية تؤكد عدم وجود طريقة واحدة لإدارة المنظمات وتقييم التركيب التنظيمي.
- اعتماد علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى ومع البيئة على الموقف؛ بمعنى آخر أنه يجب على المنظمة أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع واختيار النظرية الإدارية التي تلائم ظروفها وأحوالها .
- أهمية وض رورة توافق ممارسات الإدارة مع عدة متغيرات رئيسية تشمل :
  - العاملين والمدراء في المنظمة.
  - البيئة الخارجية للمنظمة .
  - التكنولوجيا المستخدمة في العمل والإنتاج .
- لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، ولا توجد صفات معينة يجب أن تتوفر في كل قائد، كما أنه لا يوجد هناك قائد يمكن وصفه بالنجاح أو بالفشل، وإنما ترتبط فعالية القائد بقدرته على التكيف مع الظروف المستجدة .

- يتكون النظام من ثلاثة نظم فرعية هي :النظام الفرعي الفني الذي يقوم بإنتاج السلع والخدمات، النظام الفرعي التنظيمي الذي يقوم بتنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، والنظام الفرعي المؤسس الذي يقوم بتنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة .
- المنظمة نظام مفتوح يعمل في بيئة خارجية يتأثر ويؤثر فيها.
- تتكون المنظمة من مجموعة اجزاءنظم فرعية.
- وجود تفاعل سببي بين الاجزاء والمنظمة والبيئة.
- المنظمات متعددة ويختلف بعضها عن البعض الآخر.
- المنظمة عضوية بطبيعتها تؤمن بخاصية التكيف وبضرورة المرونة في مواجهة التغيير.
- تعمل كل منظمة في ظروف متباينة وشروط محددة، وبالتالي لا وجود لطريقة واحدة مثلى في تنظيم المنظمة أو إدارتها.

المبحث الثاني : اسهامات النظرية الموقفية وانتقاداتها.

ترأي المدرسة الموقفية ان العملية الادارية لا يمكن أن تقبل التعميم إلا حيث تتشابه المواقف ، وهذا غير منطقي و مرفوض لأن لكل منظمة لها خصائصها وبيئتها الخاصة.

المطلب الاول :اسهامات النظرية الموقفية .

تمثلت اسهامات المدرسة الموقفية فيما يلي :

1. الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هناك طريقة أو أسلوبا واحدا أمثل في الإدارة.
2. تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
3. التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة.

المطلب الثاني :انتقادات النظرية الموقفية .

لا تزال المدرسة الموقفية تحظى باهتمام زائد من قبل العديد من الكتاب والباحثين والممارسين، وأكدت على ضرورة وأهمية المدخل التشخيصي في حل المشكلات وضرورة قيام المدير مهما كان مستواه وطبيعة عمله، حية أخرى تبهت إلى بتحليل الموقف وفهم متغيراته واختبار الحل المناسب للأفراد والجماعة والمنظمة، ومن المتغيرات الهامة التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة البيئة، والحجم والتقنيات وغيرها، وأوضحت بعض علاقات التأثير بين هذه العوامل وقرارات تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية المختلف، أي كيف يتم تصميم الوظائف، وما نوع الهيكل التنظيمي، وأسلوب القيادة وغيرها، المناسب لظروف بيئية معينة، وحجم معين ....الخ، وقدمت النظرية الموقفية قاعدة معرفية ثرية ورصينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات والأبعاد البيئية على أداء المنظمات، وكيفية تعامل المنظمات مع البيئة بنجاح.

خاتمة:

يتضح مما سبق أن المدرسة الموقفية رغم اسهاماتها وجهت إليها عدة السلبيات حيث جاءت اطروحات النظرية الظرفية ضمن إطار عام، إذ أنها لم تتعمق في تصنيف الظروف كما اغفلت موضوع الاسبقيات في احتواء الظروف التي تواجه الافراد، المنظمات والمجتمعات، فهي لم تقم بتحديد الأولويات عند تشخيص الظروف بقصد معرفة كيفية معالجتها ،كما انها تجاهل نوع الآثار التي يتركها كل نوع من الظروف، وعلى نحو يمكن المنظمات من وضع السبل الفاعلة لاحتواء هذه الآثار.

الفصل السابع : اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة.

تمهيد:

تقوم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وتفاوت أحجامها بإحداث التغيير،بغية زيادة قدرتها على التكيف مع الأحداث المتسارعة ورفع مستوى الأداء بتقديم جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن والمجتمع ،ولذلك يصبح التغيير في نظر أي منظمة عملية ضرورية وجوهرية لضمان بقائها في محيط أهم مميزاته المنافسة والتطور و التحديث ،كما أن استمراريتها في النشاط مرتبط بنجاعتها وبمدى استعدادها وسرعتها في التفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي وبمدى تكيفها مع التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لتكون في مستوى طموحات المتعاملين معها .

و عليه قسم هذا الفصل الى :

- **المبحث الاول: إدارة التغيير.**
- **المبحث الثاني : إدارة الجودة.**

المبحث الاول: إدارة التغيير.

عتبر التغيير جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.

المطلب الاول :ماهية ادارة التغيير و مبادئه.

الفرع الاول :ماهية ادارة التغيير.

1- **مفهوم التغيير :**

أي غيّر الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه .

و هو عبارة عن تغير موجه ومقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي ، بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات .

وهو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة .

وهو الإستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق .

2- **مفهوم التغيير التنظيمي :**

هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية .

وهو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة ، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيمية قائمة ، وإستحداث أوضاع تنظيمية جديدة .

3- مفهوم إدارة التغيير :

هي عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية .

و تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لأحداث التغيير ،بقصد خدمة أهدافه والاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال .

وهي الإنتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة إنتقالية .

وتعرف ايضا انها سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها .

وهي الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الإحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.

وهي عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتتناسب مع الإحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية .

و إدارة التغيير عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس ، للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات .

الفرع الثاني :مبادىء ادارة التغيير.

اقترح Griener مجموعه من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة :

1. **مبدأ السلطة من جانب واحد** : يقترح المسؤولون التغيير بالإعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية :
   - أسلوب المرسوم والقرار .
   - أسلوب الإحلال أو التبديل .
   - أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي .
2. **مبدأ مشاركة المرؤوسين** : لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند إتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الأساليب التالية :
   - أسلوب القرارات الجماعية .
   - أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعية .
3. **مبدأ التفويض** : أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة التغيير في كل المراحل وله أسلوبان هما :
   - أسلوب المناقشة الجماعية للحالة .
   - أسلوب التدريب الجماعي .

ومن بين اهداف التغير نجد مايلي:

1. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة .
2. زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف .

3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب .
4. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي .
5. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
6. بناء جو من الثقة والإنفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة .
7. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية .
8. تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها

المطلب الثاني :انواع ادارة التغيير وخصائصه.

الفرع الاول :انواع ادارة التغيير.

اولا: أنواع ادارة التغيير التغيير الرئيسية :

1. **التغيير الإستراتيجي :**

- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الإستراتيجية للمنظمة ، ويعرف بالرؤية الإستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والإبتكار ، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين
- يحدث التغيير الإستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة .
- يتطلب تنفيذ التغيير الإستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة .
- أشار كلاً من Nadler & Kotter إلى أهمية ربط إدارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الإستراتيجية للمنظمة .

2. **التغيير الوظيفي :**

- يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام ، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد .

- يجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الأفراد .

3. **التغيير التطويري :**

- هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم إذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييراً عميقاً في المنظمة ، يقوم التغيير التطويري على فرصتين هما :

1) لدى الأفراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير .
2) يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب .

- يهدف التغيير التطويري إلى مسايرة الظروف المحيطة أو تحسين عمليات التشغيل .

- يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محدده من خلال المشاركة في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المنظمة .

- يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار .

4 – **التغيير التحويلي:**

- يعد من أعقد أنواع التغيير ويحدث عندما يدرك المدراء أن هناك مشكله يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها ، ويندرج ضمن هذا النوع ما يلي :

1) اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الأفراد .
2) عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة .
3) تقديم منتجات أو خدمات جديدة .

ثانياً : أنواع التغيير الأخرى

1. **التغيير حسب التخطيط :**

- **التغيير المخطط** : هو الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو في أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه .

- **التغيير غير المخطط أو العشوائي** : هو عملية تقوم فيها المنظمة بإجراء إنفعالي أو رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة .

2. **التغيير حسب الشمولية :**

- **التغيير الشامل** : هو التغيير الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات .

- **التغيير الجزئي** : هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد ، ومشكلته أنه قد يوجد حالة من عدم التوازن في المنظمة مما يقلل من فاعلية التغيير ، مثلا تغيير الآلات أو الأجهزة يتطلب تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين .

3. **التغيير حسب مصدر القوة الدافعة :**

- **التغيير الداخلي** : أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل إنخفاض الإنتاجية أو قلة التفاعل مع البيئة التنافسية مما يؤدي إلى إحداث تغيير جذري على مستوى الأهداف أو العمليات .

- **التغيير الخارجي** : هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل إلى داخل المنظمة .

4. **التغيير حسب الحالة :**

- **التغيير المادي والتكنولوجي** : مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالآلات والتجهيزات .

- **التغيير المعنوي** : مرتبط بالبيئة الإجتماعية والإنسانية بالمنظمة .

5. **التغيير حسب مستويات التغيير :**

- التغيير على مستوى المنظمة .
- التغيير على مستوى أسلوب العمل .
- التغيير على مستوى العلاقات الشخصية .
- التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة .

6. التغيير حسب السرعة

- التغيير السريع .
- التغيير التدريجي

الفرع الثاني : خصائص ادارة التغيير و عناصره.

من بين اهم خصائص ادارة التغيير نذكر:

1. **الإستهدافية** : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وإرتجالياً ، بل يتم في إطار حركة منظمه تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير .
2. **الواقعية** : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .
3. **التوافقية** : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .
4. **الفعالية** : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعاله أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .
5. **المشاركة** : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .
6. **الشرعية** : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد .

7. **الإصلاح** : أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة .

8. **الرشادة** : يجب أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع .

9. **القدرة على التطوير والإبتكار** : يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويريه أفضل مما هو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه .

10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث** : إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية :

1. الموضوع : الذي يتناوله التغيير .
2. المغير : الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها فهو أساس التغيير .
3. المحايد : الذي لم يتبنى موقفاً واضحاً تجاه عملية التغيير .
4. المقاوم : الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهها .
5. مقاومة المقاومة : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير

المبحث الثاني : إدارة الجودة.

أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ظاهرة عالمية وأصبحت منظمات الأعمال في العالم توليها اهتماما خاصا ، حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية في ظل المتغيرات السريعة وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة ، فإدارة الجودة الشاملة هدفها البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمحتملة،أي خدمة المستهلك والبحث عن رضائه وفائه للمؤسسة.

المطلب الاول :ماهية إدارة الجودة واهدافها.

الفرع الاول :ماهية إدارة الجودة .

الجودة لغة مشتقة من الجود والجيد نقيض الرديء وجاد الشيء جودة، وجودة أي صار جيداً وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل .

لقد تنوعت التعريفات التي تتناول موضوع الجودة إلا أنها تصب جميعاً في مجال الارتقاء بالمنتج والمنظمة التي تقدم ذلك المنتج بصورة متواصلة ومستمرة وتقديم ما يوافق متطلبات الزبون ويزيد من رضاءه أو هي العملية البنائية التي تهدف إلى تحسين المنتج النهائي ويشير آخرون إلى أن الجودة لا تعني فقط تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون النهائي بل الوصول إلى إسعاده، وإن المطلوب هو ليس فقط ضمان جودة المنتج بل المطلوب ضمان جودة المنظمة، لأن جودة المنظمة تضمن جودة مخرجاتها وتكفل استمرار تلك الجودة وتطويرها والتحسين المستمر.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة "فلسفة إدارية عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود ألابتكاريه وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، وقد بدأت في تطبيقه العديد من المنظمات الإدارية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور"

على الرغم من تعدد تعاريف مصطلح إدارة الجودة الشاملة وذلك نتيجة الاستخدام والتطبيق المستمر، إلا أن هناك قاسما مشتركا يجمع بينهما هو تحري حاجات ورغبات وتوقعات الأفراد والتوافق معها من خلال الجهود والتطوير المستمر على مستوى المؤسسة ككل.

-يعرف "سيهكتر Sehcter" إدارة الجودة الشاملة بأنها : خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة أفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن.

-يعرف "جابلونسكي Jablonski" إدارة الجودة الشاملة بأنها : استخدام فرق العمل بشكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.

-"وليم ادوارد ديمينغ W .Edwarads Diming" إدارة الجودة الشاملة بأنها : طريقة الإدارة المنظمة تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع.

الفرع الثاني :اهداف إدارة الجودة.

إن الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو :

1- **خفض التكاليف** : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف؛

2- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل** : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل؛

3- **تحقيق الجودة** : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات؛

4- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر؛

5- إشراك جميع العاملين في التطوير؛

6- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛

7- ثقافة تركز بقوة على العملاء؛

8- تقديم السلع والخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم، ويتفق مع توقعاتهم؛

9- مواكبة حركة التحسين و التطوير في أساليب تقديم المنتجات و الخدمات و الارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها؛

10- تطوير كافة مستويات المؤسسة وعملياتها ومنتجاتها، وإدماج فكرة التطوير في صلب فلسفة الإدارة؛

11- تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة، وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين.

المطلب الثاني :مراحل تطبيق إدارة الجودة ومتطلباتها.

الفرع الاول :مراحل تطبيق إدارة الجودة.

أ- مرحلة الأعداد : تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وأعدادها لتطبيق منهجية أدارة الجودة الشاملة ، وعند اتخاذ قرار أتباع منهجية أدارة الجودة الشاملة تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة ،وتتضمن مرحلة الأعداد القيام بالنشاطات آلاتية :

1- اتخاذ قرار تطبيق أدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا .

2- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبأجراء التحسينات المستمرة .

3- أتخاذ قرار للاستعانة بمستشار خارجي في أدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المحور .

4- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته .

5- أيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة .

6- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهدافها المشتركة .

7- أعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهه للإدارة العليا ولمجلس الجودة .

8- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وأجراء القياسات الأولية في هذا المحور.

ب- **مرحلة التخطيط** : وهي أساس عملية التغيير داخل المؤسسة ويتم البدء في نشر أدارة الجودة الشاملة وإشراك كل التنفيذيين في المؤسسة الذين سوف يشكلون أعضاء المجلس الاستشاري ، ويستخدمون صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها وسياستها والتي تمت أثناء مرحلة عملية التخطيط ويقوم المجلس بأعداد خطة التطبيق ، وتخصيص الموارد اللازمة وجعلها أمرا واقعا ، وتعتمد عملية التخطيط على التدخلات من كل المراحل اللاحقة للمساعدة على أرشاد تطبيقها وتقيميها وعلى النحو التالي :

1- مدخل الأفكار الجيدة للعاملين .

2- مدخل اقتراحات العملاء

3- مدخل الخدمات الإدارية التي تدعم الانتماء للمؤسسة .

ج- **مرحلة التنفيذ** :في هذا المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية آذ تقوم فرق العمل المكلفة بأحداث التغيرات من خلال أداء المهام الموكلة أليها للوصول إلى الأهداف المحددة ، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المؤسسة بدعم من المسئولين عن أدارة الجودة الشاملة وتقوم فرق العمل بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة .

د- **مرحلة التقويم** : ويتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع القائم بالمؤسسة من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والطريقة التي تعمل بها المؤسسة ونتائجها ويتضمن الخطوات الآتية :

1- المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى مرحلة التنفيذ .

2- مقارنة الأداء بمعايير الجودة الشاملة التي تم تحديدها في مرحلة التنفيذ .

3- تقويم أداء العاملين ووضع رتب لأدائهم .

4-أعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للمستفيد وتحديد الأخطاء والانحرافات عن الهدف الموضوع وتقديم الخبرات لتصحيح الأخطاء والتحسين المستمر .

5-أعداد برامج ومواد التدريب والتعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال مدة تطبيق النظام .

6-القيام بعمليات التدريب للمستويات الإدارية والفنية كافة.

هـ- **مرحلة التغذية الراجعة** : وتجري في هذه المرحلة ألمراجعه المستمرة للجودة لغرض التأكد من مدى تطبيق وفاعلية نظام أدارة الجودة الشاملة ومدى مناسبته لطبيعة العمل بالمؤسسة، كما تتولى الإدارة استدعاء المديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في تطبيق أدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بالإضافة إلى مجمعات العملاء والموردين بهدف إطلاعهم على مدى التغيير الايجابي الناتج عن تطبيق منهجية أدارة الجودة الشاملة ، كما تقوم المؤسسة بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف إفادة المنظمات الأخرى والاستفادة منها.

الفرع الثاني :متطلبات إدارة الجودة.

من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دون أن يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات، إلا أن هذا الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي واعتماد على ما أورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات تطبيقها وهي كما يلي:

1-دعم وتأييد الإدارة العليا:وهو التزام واقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن تم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.ولأن تطبيق TQM يتطلب موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤولية والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغير في المؤسسة.

2-التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة:العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات TQM والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة ، فالمستهلك هو محور كل المجهودات بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع. واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة.

3-تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:إن نجاح إدارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها.

4-التدريب والتعليم المستمر:يجب تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمعدلات المناسبة والملائمة من التعليم والتدريب لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة وملائمة لفلسفة التحسين المستمر فالتعليم والتدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.

5-الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المؤسسة:الموارد البشرية هي القوى الدافعة لنجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.

6-قياس الأداء للإنتاجية والجودة:لابد من توفير نظام للقياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز وأداء العمليات والمهام، الذي يُسهل القضاء على التفاوت في انجاز تلك الأعمال والمهام بشكل كامل.

7-تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:هناك العديد من الأنماط القيادية في الممارسات الإدارية ولكن النمط الملائم لإدخال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الذي يعمل بروح الفريق والذي يعمل على توفير ودعم مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق وكذلك هو النمط الذي يحرك ويحفز العاملين من أجل الإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

9-بناء نظام للمعلومات: لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق TQM بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، لذلك فإن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث ومتطور يجب أن يحظى باهتمام الإدارة العليا واعتباره شرطا لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة

خاتمة:

من خلال ماسبق تبين لنا مكانة وأهمية التغيير بالنسبة للمنظمة ، بحيث نال هذا الموضوع اهتمام الباحثين والمفكرين والمسيرين واعتبروه ضرورة من ضرورات إدارة الأعمال وبناء ونمو منظمات الأعمال ،وينطوي التغيير التنظيمي على إعادة ترتيب النظم التنظيمية للمؤسسة بغية التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة ،ولذلك نجد منظمات الأعمال تميل اليوم إلى إدخال تغييرات مستمرة وجذرية بسبب الضغوط التي أصبحت تفرضها الحاجة إلى الكفاءة وزيادة الإنتاجية ، وكذلك فإن إدارة الجودة الشاملة هي إحداث تغيير تنظيمي يأتي عن طريق قرار استراتيجي يتم اتخاذه من طرف الإدارة العليا بالمنظمة ويتبناه جمع العاملين ، لذلك يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار عن قناعة و بدعم من الإدارة العليا ، ليشمل كل الوظائف في المنظمة فالجودة ليست حكرا على وظيفة معينة .

الفصل الثامن : اتجاهات حديثة في الإدارة :أخلاقيات الأعمال.

تمهيد :

إن مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة ضرورة في المؤسسات الحكومية ليس فقط في جعل الوظيفة العامة أكثر استقامة واستجابة للتطور المهني في حقل الإدارة العامة وأداء الواجبات بطريقة فعالة بل بتقدم الخدمة العامة على الخدمة الذاتية ، وهذا هو جوهر الصراع بين الفرد ومبررات قيامه للفساد.

ويأخذ الحديث عن أخلاقيات الأعمال مسارات عديدة تتناسب مع ثقافة الشعوب وطبيعة حضاراتها وهويتها السياسية والاقتصادية. فلا يقتصر وجود الأخلاق على مجتمع دون غيره، إلا أنه في ظل تدني معايير الأخلاق المتعارف عليها أصبح البحث عن الأخلاق مطلبًا رئيسيًا للمجتمعات المتقدمة والمتخلفة على حد سواء.

و عليه قسم هذا الفصل الى :

- **المبحث الاول : ماهية أخلاقيات الأعمال ونطاقها.**
- **المبحث الثاني : اسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال وواقعها الحالي.**

المبحث الاول : ماهية أخلاقيات الأعمال ونطاقها.

أصبحت "أخلاقيات العمل" تشكل جزءًا رئيسيا من صناعة النمو في الشركات، عقب ذلك القدر الهائل من الفضائح والتجاوزات واتساع دائرة الجرائم والفساد الإداري خاصة جرائم الاختلاس والرشوة واستغلال النفوذ التي تشهدها الشركات على مستوى العالم وحاجة المجتمعات إلى وجود معايير وأخلاقيات عمل أكثر رُقِيًا، وضرورة تحديد علاقاتها بالعاملين والعملاء والشركات والجمهور.

المطلب الاول : ماهية أخلاقيات الأعمال

إن أخلاقيات الوظيفة العامة تتشابه إلى حد كبير من المعايير والقيم التي تركز عليها مع أخلاقيات الإدارة في شركات الإعمال فالنزاهة والأمانة والامتثال للقانون وغيرها هي مبادئ أخلاقية ضرورية في المؤوسسات الحكومية كما هي ضرورية في شركات الإعمال.وتعرف مدونة السلوك الوظيفي عند هذا المستوى بأنها وثيقة تصدرها المنظمة – أو أية منظمة أخرى – تتضمن مجمومة القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب من سلوكيات في المنظمة.

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

المطلب الثاني: دور ونطاق أخلاقيات الأعمال أخلاقيات الأعمال.

على الرغم من ذلك فمازال التطور محدودا في مجال تطبيق أخلاقيات الأعمال في الشركات، مع ما تمثله هذه التطبيقات من مواقف أخلاقية تعزز الثقة من جهة وما ينجم عن التصرفات اللااخلاقية من نتائج سلبية ومكلفة في تدهور سمعة الشركات بسبب الدعاوى القضائية والغرامات المالية من جهة ثانية فإذا كان الهدف من تطبيق الأخلاقيات هو إعلام المديرين وأصحاب المصالح الآخرين بما هو مسموح به ومستقيم من الناحية الأخلاقية بهدف التحقق بصفة خاصة من أن العمليات والإجراءات المستخدمة في الوصول إلى قرارات العمل وتنفيذها بطريقة صحيحة وموافقة للجوانب الأخلاقية، وتضم الأخلاقيات مفاهيم متعددة لأداء المهام، بما في ذلك المهام المنفصلة عن نتائجها، وعلى الرغم من ذلك، فمن غير الممكن أو المرغوب فيه أن يتم فصل المهام عن نتائجها في العمل، وفي الحقيقة، تتمثل مهمة الأخلاقيات في تحقيق التوازن بين المهام والنتائج، من أجل تطبيق الأخلاقيات والعمل في المؤسسة بشكل صحيح، ومن ثم، تعد الأخلاقيات المرتبطة بالنتائج والأخلاق المرتبطة بالمهام على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للعمل.

يمكن توظيف الأخلاقيات بشكل سليم في العمل، بحيث أن تطبق الشركة من بين العديد من الأمور إجراء شفافًا وديمقراطيًا لصنع القرارات. ولا يكفي أن تكون القرارات الصادرة صحيحة فحسب، بل يجب أن تكون الطريقة المستخدمة في التوصل إلى هذه القرارات صحيحة أيضًا، والأكثر من ذلك، يجب رؤية هذه القرارات والحكم عليها بأنها صحيحة. وأولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر وكبير بقرارات الشركة لهم حق أخلاقي وأدبي، وهو التعرف على سبب اتخاذ هذه القرارات ومن هم متخذو هذه القرارات، كما يجب أن يتم مشاركتهم أو استشارتهم في الأمور التي تؤثر على رفاهتهم. وحتى الآن، فإن هذا الإجراء لا يزال يقتصر بشكل كبير على المساهمين فحسب، وعلى الرغم من ذلك، فإننا نرى أن العاملين لهم حق المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بطبيعة عملهم وصحتهم وسلامتهم، وليس هذا الأمر صائبًا من الناحية الأخلاقية فحسب، بل إن له فائدة في العمل. حيث يصبح العاملون أكثر رغبة واستعدادًا في بذل الجهد والعمل بشكل أكبر في الظروف التي يشاركون فيها في عملية صنع القرار، إلى أنهم سوف يشعرون بالسعادة والتقدير بسبب استشارتهم ومنحهم السيطرة والتحكم في عملهم، فسوف تزداد قدراتهم الإنتاجية

بشكل ملحوظ، وسوف يساعد ذلك على تقليل المشكلة الأخلاقية التي تتمثل في بذل جهد أقل من الجهد المتفق عليه أو إنجاز الحد الأدنى من العمل.

وباختصار، تتمثل الطريقة الأكثر فعالية في تحفيز الشركات والمؤسسات على فعل الشيء الصحيح واتخاذ القرارات السليمة في جعل السلوك الأخلاقي سلوكًا مؤسسيًا من خلال استخدام نظام فعال للحوافز والموانع. ولا يكون فعل الشيء الصحيح سهلاً وخاليًا من التكاليف بصفة دائمة، ولكنه دائمًا يظل الشيء الصحيح، وفي مجال العمل، يوجد غالبًا مغريات لفعل الشيء الخاطئ وخاصة حينما تكون المكاسب المالية كبيرة، ويمكن تقليل هذه المغريات إن لم يمكن التخلص منها نهائيًا من خلال تطبيق نظام الحوافز الذي يربط المصلحة الشخصية بالسلوك الأخلاقي والأداء المالي. ويرى الأخلاقيون الذين يربطون النظرية الأخلاقية بالمهام والحقوق أن من واجب رجال الأعمال أن يلتزموا بفعل الشيء الصحيح، لأن واجبهم يقتضي عليهم فعل ذلك بدون اعتبار لمصالحهم الشخصية، وعلى الرغم من ذلك، فمن الطرق الفعالة أيضًا في تحفيز رجال الأعمال على فعل الشيء الصحيح هو ربط الأفعال الصحيحة بمصالحهم الشخصية، عن طريق منحهم مكافآت مالية أو حرمانهم منها.

المبحث الثاني : اسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال وواقعها الحالي.

أخلاقيات الاعمال" او الأخلاق عموما أمر هام ونافع للعمل في الأجل البعيد على أقل تقدير إن لم تكن هامة ونافعة على الأجل القريب، وغالبًا ما يُقال إن الأخلاقيات هي العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح وتطور المؤسسات على الأجل البعيد.

المطلب الاول : اسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال.

ان الأخلاقيات تدور حول اتخاذ اختيارات وقرارات صحيحة بما تمثله من خطوط توجيهية للمديرين في صنع القرار،.حيث تزداد أهميتها بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فقد حظيت أخلاقيات العمل بالاهتمام على نحو واضح وملفت للنظر وظهرت مصطلحات جديدة مثل قواعد وآداب المهنة وأخلاقيات الوظيفة وأخلاقيات الأعمال، وباتت الشركات تتسابق لإصدار مدونات أخلاقية، بسبب :

1-**التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف الشركات** : كان الهدف الرئيسي للشركات يعتمد على تحقيق أرباح لأصحاب العمل بصفة أساسية وفقًا لقواعد السوق وبدون غش أو احتيال. وبالأخذ في الاعتبار التركيز على تحقيق الأرباح باعتبار أن الشركة آلة للربح وان كفاءة الشركات تعنى أن الحصول على الربح هو الطريقة الفضلي للأداء، فلا غرو أن تعظيم قيمة المساهمين كانت الهدف المشترك في الجانب النظري والعملي منذ العقود الأولي من القرن الماضي وحتى فترة التسعينيات، بل قيل أن أفضل طريقة لتحقيق ذلك الهدف هو ربط دخل الإداريين بقيم الأسهم، وقد ساد الاعتقاد بأن هذا النوع من الربط سوف يؤدي إلى تلافي تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين، ومن ثم يمكن التخلص من المشكلات الأخلاقية التي تنشأ عادة بين المديرين والملاك.

2-**تعقد وتداخل المصالح في الشركات الحديثة:** وبالأخذ في الاعتبار أن نتائج قرارات وأنشطة الشركة لا تقتصر على المساهمين فحسب بل تؤثر على العاملين والموردين والعملاء، والجمهور يتولى المديرون مهامًا ومسئوليات لا تتوقف عند المساهمين فقط، وبصفة خاصة، فحينما يقوم المديرون بتعيين العاملين، فإنهم بذلك يوقعون عقدًا ضمنيًا بتوفير عاملين مقابل أجر عادل لأداء مهام محددة عادلة في بيئة عمل آمنة وصحية، ونظرًا لأهمية الجهد والتعاون الذي يبذله

العاملون في نجاح الشركة، فإن استراتيجية العمل الصحيحة تقتضي أن يهتم المديرون بمصالح العاملين كما لو كانوا يهتمون بمصالح المساهمين مما يخلق مصلحة واضحة للعاملين في نجاح المؤسسة ويزيد ثقتهم في الإدارة فيجب أن يكون المديرون مسئولين عن المساهمين والعاملين على حدٍ سواء.

3-**إرساء مبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة)** : في ظل البحث عن أدوات لمعالجة المشكلات والأزمات التي أدت إلى انهيار عدد من الشركات لأسباب عدم التزام المسئولين فيها بأخلاقيات العمل، فقد نتجت مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة علي الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين (الشركات المساهمة) وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين، الدائنين، البنوك والموردين، والمجتمع، وتظهر من خلال النظم واللوائح المطبقة بالشركة والتي تحكم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على مصلحة الشركة أو المساهمين بها وهو ماعرف بمصطلح الإدارة الرشيدة والحوكمة، حيث توفر (الحوكمة) الإطار التنظيمي الذي يمكن الشركة من تحقيق أهدافها، وتحدد القواعد المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات والشفافية والإفصاح عن تلك القرارات، وتحديد السلطة والمسئولية للمديرين والعاملين بالشركة، وحجم ونوعية المعلومات التي يتم الإفصاح عنها للمستثمرين الأمر الذي يصب في صالح حماية حقوق صغار المساهمين.

4-**الاهتمام بالتعليم والتدريب** : إن التطور الأوسع في مجال أخلاقيات الأعمال نجده في مجال التعليم والتدريب، ففي الدول الصناعية أخذت هذه المادة تدرس وتصدر فيها الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع، ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية حاليا أكثر من 500 مقرر تدريسي من مقررات أخلاقيات الأعمال تدرس في الجامعات بدوام كامل وان 90% منها تقدم نوعا من التدريب في هذا المجال وحتى عام 1993 كان هناك ما لا يقل عن 16 مركزا بحثيا لأخلاقيات العمل والأعمال وفي عام 2004 أصدرت جمعية إعلاء شأن كليات ومدارس إدارة الأعمال والتجارة، وهي الهيئة الدولية التي تصادق على إنشاء كليات الأعمال والتجارة، مبادئ توجيهية لدمج الأخلاقيات والحوكمة في مواد تدريس الإدارة العالمية، وتركز هذه المبادئ التوجيهية على أربع مجالات: هي مسؤولية شركات الأعمال في المجتمع والقيادة الأخلاقية وصناعة القرارات الأخلاقية وحوكمة الشركات.

5-**الالتزام بروح القانون وأهمية البعد الاجتماعي:** تؤدي الرؤية الضيقة لأخلاقيات العمل – التي تقصر دور مشروعات العمل على مجرد تحقيق الأرباح ضمن إطار قواعد السوق – إلى تجاهل ممارسات العمل الضارة، بسبب الالتزام الحرفي بنصوص القانون وتجاهل روح القانون. ومن أمثلة ذلك الفشل في معالجة الأمور الخارجية السلبية التي تعرفها المؤسسة وتكون غير معروفة لدى صانعي السياسات والجهات الرقابية، أو تكون معروفة لديهم، ولكن مراقبة ومتابعة تلك الممارسات يكون أمرًا باهظ التكلفة.

6-**البحث عن إنتاج ما هو مفيد للبشر وتحسين نوعية الحياة** : ومن الأمور الواضحة التي تحظى بأهمية كبرى ولكن قد تم إغفالها حتى من أولئك الذين يتبنون الرؤية الشاملة لأخلاقيات العمل، إنما تتعلق بما يجب ومالا يجب أن تنتجه المؤسسات. ففي المجتمعات التي تشجع المشروعات الحرة، يسود اتجاه عام بأن المؤسسات لها الحق في إنتاج ما تراه مربحًا لها، شريطة ألا تكون المنتجات والخدمات التي تنتجها محظورة بموجب القانون، وهكذا تتاح الفرصة للشركات والمؤسسات بأن تخلق احتياجاتها وأن تستخدم الأساليب الدعائية والأساليب التسويقية والترويجية الأخرى ذات الصلة في إقناع المستهلكين بشراء منتجاتها وخدماتها، ولا يوجد شيء خاطئ في إيجاد الاحتياجات الحقيقية التي تسهم في تحقيق الراحة والرفاهية في الحياة. وعلى الرغم من ذلك، تقوم الشركات في كثير من الحالات بإيجاد احتياجات ورغبات عالية التكلفة وغير مفيدة لا لشيء سوى لتحقيق الأرباح. وقد ترى الإدارة أن ذلك العمل "جيد"، ولكنه في الحقيقة عمل لا فائدة منه ويؤدي إلى تبعات غير مرغوبة اجتماعيًا. وهذا هو المصدر الرئيسي للاستهلاك الزائد والعامل الأساسي الذي يدفع الناس إلى إجهاد أنفسهم بالعمل والإفراط في الاستهلاك.

المطلب الثاني : واقع أخلاقيات الأعمال.

1 - **ضعف تطبيق أخلاقيات العمل**:: لعل أكبر التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام، الإعداد الأخلاقي لموظفيها، و كيفية التعامل مع كثير من الأخلاق السلبية، كالفساد الإداري، وعدم تكريس الجهود للقيام بمسؤ وليات الوظيفة، وسوء استخدام السلطة وغيرها من الظواهر السلبية .وقد تتمثل العقبات التي تواجه أخلاقيات العمل فيما يلي:

- عدم تطبيق العقوبات : إن التساهل في التجاوزات الأخلاقية، وعدم تطبيق النظام المتبع في تطبيق العقوبة على المخالف يؤدي إلى تهاون كبير في الالتزام بأخلاقيات الوظيفة، وتكرار الأخطاء والانحرافات السلوكية، نتيجة عدم وجود ا ردع يقوم بحمايتها والحد من تجاوزها .

- غياب القدوة الحسنة : القدوة الحسنة لها أثر كبير في تربية الافراد والجماعات ودور مهم في بناء المجتمعات وغيابها من قبل الإدا رة يترك المجال مفتوحا أمام الموظفين لاختلاق الذرائع حول عدم التقيد بأخلاقيات الوظيفة لعدم وجود نموذج من الادارة العليا يلتزم بأخلاقيات الوظيفة ويدعو للحفاظ عليها.

- ضعف الحس الديني والوطني :عند غياب شعور الموظف بقيمة العمل الذي يقوم به، ودوره الكبير في التقرب إلى الله سبحانه وتعالى به ونيل مرضاته بالالتزام بأخلاقياته، وما له من أثر في تنمية وتطور المجتمع، فإن ذلك سيحول دون التطبيق والالتزام بأخلاقيات الوظيفة.

- اضطراب العلاقة بين الإدارة والعاملين : من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين، والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المنظمة لا توفِ بوعودها للعاملين فإن هذا يكون غير مُحفز له .

02-وسائل تعزيز اخلاقيات العمل:

- القدوة الحسنة وخير قدوة هو معلم البشرية مُحَمَّد صلى الله عليه وسلم بامتثال أوامره والتأسي بأخلاقه.
- تنمية الرقابة الذاتية والاستشعار في كل عمل يؤديه الموظف بأن الله مطلع عليه.
- تنمية الوازع الديني وأن العمل عبادة وطاعة لله تعالى.
- ضبط أنظمة وقوانين المنظمة كعمل ميثاق لأخلاقيات العمل وتوزيعه للموظفين بحيث يكون دليلا ومرجعا لهم للالتزام بالقيم الخاصة بوظيفتهم.
- عمل دورات تعزز قيم الاخلاق في العمل ونشر الوعي الأخلاقي.
- المتابعة واستخدام نظام تقييم الأداء لتعزيز السلوك الإيجابي.

خاتمة:

بات العالم يبحث عن القيم والأخلاق في مجال الأعمال بكافة أشكالها في ظل الأزمات العاصفة التي أطاحت ببعض الشركات العملاقة نتيجة عدم الالتزام بأخلاقيات الإعمال في ممارساتها ، وفي معظم القطاعات وبيَّن البحث أن هناك عديداً من الأسباب قد دفعت العالم إلى الاهتمام بأخلاقيات الأعمال وحدث تحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف الشركات وأصبح الهدف الأخلاقي جنبًا إلى جنب مع هدف تعظيم الربح حيث يلتقي الجانب المادي مع الجانب الروحي المشكّل لطبيعة الإنسان.

الفصل التاسع : اتجاهات حديثة في الإدارة:الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

تمهيد:

تعتبر المؤسسة وحدة إنتاجية يتم من خلالها مزج عناصر الإنتاج، للحصول على سلع وخدمات، بغية تحقيق ربحية تجارية ، وتعزيز القدرة التنافسية في السوق.

ومراقبة التسيير كنسق متكامل يساعد المؤسسة على التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرار، عرفت أيضا تطورا في دلالتها،تماشيا مع مفهوم المنظمة، وفي عصر فلسفة التسيير المستدام، أصبح وصول المؤسسة إلى تحقيق ربحيتها التجارية شرطا غير كافي للمنافسة في السوق، بل وجب عليها مراعاة كل من الربحية الإجتماعية، والبيئية ،ومشاركة متكافئة ومتوازنة بين مختلف المتدخلين و الفاعلين .

ويؤدى إتباع مبادئ حوكمة المؤسسات وفرض المسؤولية الاجتماعية إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.

و عليه قسم هذا الفصل الى :

- **المبحث الاول: الحوكمة .**
- **المبحث الثاني : المسؤولية الاجتماعية.**

المبحث الاول : الحوكمة.

إن الحوكمة السليمة والصحيحة في جوانبها الإدارية هي بمثابة صمام الأمان الذي يحفظ المؤسسات الاقتصادية من الهزات ويحفظ عليها قدرتها على المنافسة في سوق الصيرفة العالمي وقدرتها كذلك على استدراج أموال المودعين واستقطابها من أجل أن تقوم بدورها المأمول في التنمية الاقتصادية.

المطلب الاول : ماهية الحوكمة واهدافها.

الفرع الاول: ماهية الحوكمة واهدافها.

الحوكمة هي الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين ، وواضح من التعريف أنه تناول الحوكمة في المصارف مع أن الحوكمة هي نمط من أنماط الرقابة الإدارية أو الرقابة الذاتية التي تطبقها الشركات عموماً سواءً أكانت تلك الشركات مصارف أو مؤسسات مالية أو شركات عقارية أو غيرها، كما أن التعريف قصر الحوكمة على الأساليب الإدارية التي تنتهجها مجالس الإدارة العليا، ومعلوم أن الحوكمة هي نمط إداري لابد أن يطبع الإدارة كلها من أصغر موظف في الهرم الإداري إلى المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة.

عرفت المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسئولية الاجتماعية الحوكمة على انها " الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير الإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة".

كما أنها تعرف على أنها احد حقول الاقتصاد التي تحقق الكفاءة الإدارية أو تضمنها، كما أنها تعنى بالتحفيز على الكفاءة الادارية من خلال استخدام آليات معينة.

ويمكن استنباط أهم عناصر الحوكمة من خلال التعريفات المتقدمة وغيرها مما يضيق المجال عن ذكره هنا، وأهم هذه العناصر تتمثل في:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.

- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركات والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

الفرع الثاني: اهداف الحوكمة واهميتها.

1 أهداف حوكمة المؤسسات: تسعى حوكمة المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تعظيم أداء المؤسسات.
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا وإداريا وأخلاقيا.
- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في المؤسسة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة.
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
- تحسين عملية صنع القرار في المؤسسات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة.
- ضمان الشفافية والإفصاح ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.
- ضمان تطبيق معايير محاسبية سليمة لمنع الفساد وسوء الإدارة.

ضمان تدفق الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية

2-أهمية حوكمة المؤسسات:ويساعد نظام الحوكمة المؤسسية الجيد كذلك على حماية مصالح كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع الشركة، وينظم العلاقات القائمة بين إدارة الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها ولجنة التدقيق فيها، ما يعمل على خفض مخاطر الشركة وعلى رفع قيمة أسهمها في السوق، كما أن نظام الحاكمية المؤسسية الجيد يحسن من نوعية وكفاءة القيادة في الشركة ويحسن من جودة إنتاجها .بالإضافة إلى أنها تساعد على تحسين الكفاءة في استخدام أصول المنشأة والعمل على تخفيض تكلفة رأس المال وتساعد أيضا في تحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته.

ويمكن الإشارة هنا إلى أن الحوكمة المؤسسية الجيدة تساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي، والقدرة على المنافسة في المدى الطويل، من خلال تأكيدها على الشفافية في معاملات الشركة وفي إجراءات التدقيق والمحاسبة المالية والمشتريات. كما تساهم أيضا في تحسين إدارة الشركة من خلال مساعدة مديري ومجلس إدارة الشركة على تطوير إستراتيجية سليمة للشركة، وضمان اتخاذ القرارات على أسس سليمة، وتحديد المكافآت بشكل سليم، بالإضافة إلى أنها تتيح للشركة تبني معايير تتسم بالشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين ، ومن الممكن أن يساعد النظام الجيد للحوكمة أيضا على منع حدوث الأزمات المصرفية.

المطلب الثاني : مبادىء وقواعد الحوكمة ومجالها.

الفرع الاول: مبادىء وقواعد الحوكمة.

ترتكز الحوكمة على مجموعة من المبادئ التي تحدد بها عملية تطبيقها لتكون أكثر فاعلية و يمكن حصرها فيما يلي:

- الانضباط: بإتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح.
- الشفافية: بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- المساءلة: بإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المسؤولية: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

- العدالة: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

و بالإضافة إلى هذه المبادئ هناك مجموعة من القواعد التي تدعم حوكمة المؤسسات وتتمثل في:

1. **حقوق المساهمين:** وتشمل حق نقل ملكية الأسهم، والتصويت في الجمعية، اختيار مجلس الإدارة، الحصول على عائد من الأرباح وكذا تدقيق القوائم المالية.

2. **معاملة عادلة ومتساوية للمساهمين:** ويقصد بها المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وأيضا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحمايتهم من عمليات الاستحواذ ودمج مشكوك فيها وكذا الاتجار في المعلومات الداخلية مع حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

3. **دور أصحاب المصالح:** ويتضمن احترام حقوقهم القانونية و التعويض على انتهاك تلك الحقوق مع آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة.

4. **الشفافية والإفصاح:** ويشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية مثل الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة وأهدافها والأحداث الهامة وعوامل المخاطر، بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في المناسب بدون تأخير وبدقة كافية.

5. **مسؤولية مجلس الإدارة:** تتضمن هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه، ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

6. **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:** وينبغي أن يشجع هذا الإطار على الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يحدد وبوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات التنفيذية والتنظيمية والإشرافية.

الفرع الثاني: مجالات الحوكمة .

إن مجال الحوكمة لا يقتصر على الأطراف ذات العلاقة والذين تربطهم علاقات تعاقدية بل إن أثر الحوكمة يمتد إلى أولئك الذين يتأثرون بالأنشطة الاستثمارية أو الائتمانية للمنشأة الاقتصادية، وبناءاً على ذلك فإن مجال الحوكمة ينتظم:

أ. **المؤسسات المالية:** تعد المؤسسات المالية سواءٌ أكانت مصارف أو صناديق استثمارية أو محافظ استثمارية أو مؤسسات تمويل غير مصرفية وكذلك شركات الوساطة المالية من أرز الجهات المحتاجة إلى الدخول تحت مظلة الحوكمة وإعمال مبادئها ومعاييرها، وفي ذلك يقول الدكتور جمعة مُحَّد الرقيبي: (الحوكمة السليمة تعتبر مهمة أكثر في المؤسسات المالية عن غيرها من المؤسسات الأخرى لأنها مؤسسات تعتمد على أموال الغير في تحقيق أرباح للملاك وهذا الغير يعتمد على الطبيعة الائتمانية لهذه المؤسسات. والمؤسسات المالية والتي تعتبر أكثر المنشآت الاقتصادية حاجة إلى الحوكمة تنقسم إلى :

1. **مؤسسات مالية تقليدية:** وهي تلك المؤسسات التي لا تحتكم إلى أحكام الشريعة ولا تتعاطى بصيغ التمويل الإسلامي وإنما تحتكم إلى الفوائد الربوية، وبعض الخدمات الأخرى التي يدخلها الربا بصورة أو بأخرى، وهذه المؤسسات محتاجة إلى الحوكمة وإلى قدر كبير من الشفافية والإفصاح.

2. **المؤسسات المالية الإسلامية:** وهي تلك المؤسسات التي تحتكم إلى أحكام الشريعة وتتعاطى بصيغ التمويل الإسلامية المختلفة، وهذه المؤسسات ليست مستغنية عن الحوكمة بل هي بحاجة إليها وإن كانت داخلة تحت مظلة التمويل الإسلامي ومتعاطية بصيغه المختلفة.

ب. **الشركات الأخرى ذات الأغراض الاستثمارية المختلفة:** وهذه الشركات أيضاً محتاجة إلى الحوكمة وإن بدرجة أقل من المؤسسات المالية ذات الأغراض الائتمانية والتي تقوم فكرتها على استقطاب المدخرات من قبل المدخرين والمودعين وإعادة ضخها في المجتمع من قبل المتمولين سواء أكان ذلك للأغراض الاستهلاكية أو الاستثمارية.

المبحث الثاني : المسؤولية الاجتماعية.

لم يعد تقييم شركات القطاع الخاص يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تلك الشركات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم، وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم "المسؤولية الاجتماعية للشركات".

المطلب الاول: ماهية المسؤولية الاجتماعية، مظاهرها وأبعادها.

الفرع الاول: تعريف المسؤولية الاجتماعية .

هناك عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية للشركات، تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية. فالبعض يراها بمثابة تذكير للشركات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه، بينما يرى البعض الآخر أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها الشركات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع. ويرى آخرون أنها صورة من صور الملاءمة الاجتماعية الواجبة على الشركات. إلا أن كل هذه الآراء تتفق من حيث مضمون هذا المفهوم. وقد عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".

أ _ **تعريف البنك الدولي للمسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال:** " التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي و المجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد"

عرفها مجلس الأعمال للتنمية المستدامة: "الالتزام المستمر من قبل المؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلى والمجتمع ككل".

عرفها مكتب العمل الدولي بانها طريقة تنظر فيها المنشئات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي التعامل مع القطاعات الأخرى.

عرفتها الغرفة التجارية العالمية: " جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية"

الفرع الثاني: مظاهر وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

تقوم الشركات في ايطار المسؤولية الاجتماعية بالدمج الإرادي لانشغالات الاجتماعية والبيئية مع الأهداف التجارية لهذه الشركات، وفيما يلي أمثلة عن هذه الأهداف التي تمثل مظاهر المسؤولية الاجتماعية، ومن ثم نتطرق إلى أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

أ _ مظاهر المسؤولية الاجتماعية

تتعدد مظاهر وأشكال وصور ومبادرات وفعاليات المسؤولية الاجتماعية للشركات بحسب طبيعة البيئة المحيطة ونطاق نشاط الشركات وأشكاله وما تتمتع به كل شركة من قدرات مالية وبشرية،وهذه الصور والأشكال ليست جامدة بل له صفة الديناميكية والواقعية وتتصف بالتطور المستمر كي تنسجم مع مصالح الشركة وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

ومن مظاهر المسؤولية الاجتماعية للشركات قيام الشركات ببناء المساجد والمدارس والمراكز الطبية و آبار لمياه وغيرها من المشروعات الاغاثية والخيرية، تنظيم إدارة الأعمال طبقا للمبادئ و القواعد الأخلاقية السائدة في المجتمع حماية البيئة وتطويرها وحماية الموارد الأساسية كالمياه والغابات والحياة البرية والتربة مكافحة الفساد و الرشوة والتزام حقوق

الإنسان و مساعدة العمال في تحقيق مكاسب اقتصادية واجتماعية مثل: الادخار والتأمين والرعاية لهم ولعائلاتهم وغيرها من الصور التي سنحاول تصنيفها في أبعاد المسؤولية لاجتماعية.

ب _ أبعاد المسؤولية الاجتماعية: و تتمثل في كل من البعد الاقتصادي والبعد القانوني والبعد الاجتماعي.

_ **البعد الاقتصادي:** ويقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لتنتج سلعا وخدمات بنوعية راقية توزع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج المختلفة، كما يقتضي هذا البعد، . المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين إضافة إلى منع الاحتكار والإضرار بالمستهلكين، كما يقتضي هذا البعد الاستفادة من التقدم التكنولوجي، واستخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة.

_ **البعد القانوني:** ويقتضي هذا البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنطمة لمختلف المجالات في المجتمع، . كإحترام قوانين حماية المستهلك من المواد الضارة و حماية الأطفال صحيا وثقافيا، و حماية البيئة عن طريق منع التلوث بشتى أنواعه، وصيانة الموارد الطبيعية وتنميتها، والتخلص من مخلفات المنتوجات بعد استهلاكها، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة والسلامة سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، وإعطاء فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى احترتم حقوق الإنسان ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين.

_ **البعد الاجتماعي:** ويقتضي هذا البعد مراعاة المعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع عن طريق احترام العادات والتقاليد ومراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك، لهذا يتم التركيز على المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق ونوعية الحياة في المجتمع، كما يتم التركيز على تقديم الحاجات الأساسية في المجتمع.

المطلب الثاني:اسباب تطور المسؤولية الاجتماعية.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى ان بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها:

1. **العولمة** :وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، و أصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

2. **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية** :من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

3. **الكوارث والفضائح الأخلاقية** :حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعابة.

4. **التطورات التكنولوجية المتسارعة** :والتي صاحبتها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين و تنمية مهارات متخذي القرار .خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة اكبر من راس المال المادي.

وبالتالي نجد انه مع تغير بيئة العمل العالمية، فان متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضا .إذ أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها، وان تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية اكثرعمقاً مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين،حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق .حيث ان بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس لاستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تتمكن منظمات الأعمال من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن.

خاتمة:

ان تحمل الشركات لمسؤولياتها الاجتماعية يحقق العديد من الفوائد للمجتمع المحلى و الشركات معا و التى تتمثل فى تقديم سلع و منتجات صحية للمجتمع و المحافظة على بيئة نظيفة خالية من التلوث و زيادة ولاء الموظفين و تمتع الشركة بالمصداقية و خلق علاقات جيدة مع المساهمين و غيرهم من أصحاب المصالح.

لكن لازال هناك غموض وعدم دراية كافية من جانب كل من الأفراد والشركات ككل بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات والحوكمة وأبعادهما ومدى تطورهما وكذلك بمدى فعاليته وكيفية بلورته والإفادة منه.

الفصل العاشر: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة

تمهيد :

يواجه العالم اليوم تغيرات و تطورات سريعة و متوالية في مجال التطور العلمي و التكنولوجي و في مجال المنافسة، مما أدى إلى زيادة حجم المنظمات و تعقد أنشطتها الإدارية، و حثها على البحث عن أساليب، و أدوات و طرق جديدة لمواكبة هذه التغيرات، و التطورات و يعد موضوع إدارة المعرفة من أهم هذه الطرق و الأدوات التي تساعد المنظمات في أيامنا هذه على تخطي العقبات التي تواجهها و تطوير نفسها . كما و تعد إدارة المعرفة أيضا أحد المواضيع الحديثة، والهامة في علم الإدارة، إذ زاد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة في الوقت الحاضر نتيجة تعقد البيئة وحركتها.

و عليه قسم هذا الفصل الى :

- **المبحث الاول:ماهية ادرة المعرفة ،عناصرها واستخداماتها.**
- **المبحث الثاني :متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وفوائدها.**

المبحث الاول:ماهية ادرة المعرفة ،عناصرها واستخداماتها.

لقد تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة خلال العقدين الأخيرين مما أدى لظهور مجموعة من التعاريف لهذا المفهوم وذلك بسبب اختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم .

المطلب الاول:ماهية ادارة المعرفة واهميتها.

الفرع الاول:ماهية ادارة المعرفة.

حيث عرفت بأنها "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق وتنظيمها بطريقة تسل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل وسيلة وبأقل التكاليف الممكنة "

وهي "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بجملة التكيف مع متطلبات التغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة "

كما تعني إدارة المعرفة بأنها مراجعة حسابات الأصول الفكريّة التي تبرز المصادر الفريدة و الوظائف الانتقاديّة و العقبات المحتملة التي تعيق المعرفة إلى حدّ الاستخدام . كما إنها تحمي الأصول الفكريّة من الأضمحلال، وتبحث عن الفرص لتدعم القرارات و الخدمات و المنتجات من خلال إضافة الذّكاء، وزيادة القيمة و التحلي بالمرونة.

وتعرف إدارة المعرفة إلى أنها إدارة المنظمة وتوجيهها نحو التجديد المستمر في قاعدة المعرفة التنظيمية، وهذا يعني وعلى سبيل المثال توليد هياكل تنظيمية داعمة، تزويد الموظفين بالتسهيلات اللازمة، وطرح وأستخدام تكنولوجيا المعلومات والأدوات والمعدات اللازمة لتشجيع العمل الجماعي ونشر وتبادل المعرفة.

وتعرف إدارة المعرفة باختصار بأنها العمليات التي تخلق وتعطي قيمة للأصول الغير ملموسة للمؤسسة، فأننا نعني بإدارة المعرفة بأنها إيجاد الطّرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للإستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى

الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وبكفاءة، وباستخدام الإمكانيات الحديثة و تكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن.

الفرع الثاني : أهمية إدارة المعرفة .

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة التي تساعد على مواكبة متطلبات البيئة الديمقراطية، وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين، والتي تظهر نتائجها على المدى الطويل .

تعتبر إدارة المعرفة ذات اثر فعال في نجاح الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها احد مكونات الجوهرية لنجاح المنظمات، وبقائها واستمرارها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد إلى أين تريد المنظمة الذهاب مستقبلا .

وتبرز أهمية إدارة المعرفة لعدة أسباب وهي كما يلي :

1. زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
2. تعقيدات الخدمات والسلع لذا يتطلب المزيد من المعرفة ومن ثم إدارة معرفة قوية.
3. تخطيط الكلف وأساليب طرق العمل.
4. تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.
5. القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل واقتراحاته.

المطلب الثاني : عناصر ادارة المعرفة واستخدامها.

الفرع الاول: عناصر إدارة المعرفة

تشتمل عناصر إدارة المعرفة على مايلي:

1. **تشخيص المعرفة** : وهي عملية تعريف المعرفة داخل المنظمة وهي الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، فعلى المنظمة لتحقيق أهداف إدارة المعرفة المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية، والمعرفة المطلوبة للمنظمة.

2. اكتساب المعرفة : ويتم اكتسابها من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وهي الأساس الذي تبني عليه باقي عناصر إدارة المعرفة.

3. توليد المعرفة : ويعني إبداع المعرفة ، ويتم توليدها من خلال المشاركة بين فرق وجماعات العمل لتوليد رأس مالي معرفي جديد، فالمعرفة تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الإفراد.

4. تخزين المعرفة : تستخدم المنظمات ما يعرف بالذاكرة التنظيمية، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في إشكال مختلفة، وكذلك استخدامها لقواعد البيانات مما سهلة على المنظمات عملية تخزين المعرفة .

5. تطبيق المعرفة :استغلال الطاقات، واستثمار رأس المال المعرفي في الوقت المناسب، وتكمن قوة المنظمة في مدى استخدام ما يتم تعلمه واكتسابه وحفظه.

6. نقل المعرفة وهو كيف يمكن إن تنتقل من مرحلة إلى مرحلة (إدارة المعرفة) ونوجهها لصالح أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: استخدام المعرفة.

أن المعرفة لم تعد قوة في عصر السرعة والإنترنت والكمبيوتر، إنما تطبيق وأستخدام المعرفة هو القوة. للمعرفة أستخدامات كثيرة ومتنوعة في جميع المجالات سواء كانت هذه المجالات إدارية أو فنية، ولا بد من الأستفادة منها سواء على المستوى الخاص كالشركات والمؤسسات أو العام كالقطاع الحكومي. ومن أستخداماتها على سبيل المثال أستخدامات تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات المتطورة والتقنيات الحديثة التي تسمى في عصرنا هذا عالم الرقمية، ولولا المعرفة وأستخداماتها لما ظهرت التكنولوجيا ولا وسائل الأتصالات الحديثة والأكتشافات والابتكارات الإيجابية التي تصب في مصلحة الإنسان، فإن هذه الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التي نشهدها في عصرنا الحالي تم الحكم عليها قبل أكتشافها أو أختراعها بأنها مستحيلة.

ينبغي على المنظّمات في النّظر إلى المعرفة كمورد أساسي وأصل رئيسي هام و حيوي من أصول المنظمة. وهذا يعني أن هذه المنظمات في أمس الحاجة إلى إيجاد طرق سليمة لإدارة الأفكار والخبرات التي تمتلكها.

جميع عمليات المعرفة في منتهى الأهمية، والمشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات من أهم العناصر التي تمتاز بها إدارة المعرفة، كما إنها تلعب دورًا رئيسيًّا لنجاح المؤسسة، وهي من إحدى عناصر عوامل النجاح الهامّة لإدارة المعرفة. يعتقد الباحث زاك أنه لا بد من المشاركة بالموارد المتاحة للمؤسسة لكي تنجح في إدارة المعرفة. أيضًا، معظم المؤيدين لإدارة المعرفة متفقين على أنه لابد من التركيز على الجوانب الاجتماعيّة للمشاركة بالمعرفة، مثل الاجتماعات وجهًا لوجه، وغرف الحوار الفعليّة، و بناء الثّقة خلال الاتّصال الشّخصيّ، و بناء نظام متكامل لإدارة المعلومات حتى تسمح للمجتمع أن يزدهر تحت أيّ ظروف

وكما أكد الباحث ستار على أن نجاح المنظّمة يعتمد منطقيا على وضوح إستراتيجية المشاركة في المعرفة، و يعتمد فعلاً على ثّقافة المؤسسة التي يجب عليها أن تجعل موظّفيها يتشاركوا المعرفة و يستخدمونها تلقائيًّا ويتغلّبوا على التحديات و قضايا الثّقة. هذه القضايا يمكنها أن تميز بين النّجاح و الفشل.

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وفوائدها.

تعتبر إدارة المعرفةِ أحد عناصر النَمُو ذات الأهتمّامُ بالحركة التجارية في عصرنا الحاضر، و هناك أعداد متزايدة بشكل سريع من المشاريعِ تَتّجهُ إلى تطبيق إدارةِ المعرفةِ، لحصولهم على منافع مؤكّدة. ولإدراكهم لأهميةِ هذه الإدارة الحيوية، فإن الأعمال التجارية تَنْظرُ إلى إدارة المعرفةِ كأحد عوامل النجاحِ المهمة في المجتمعات المعاصرة الفعالة

المطلب الاول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

ان إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي خلق بيئة ثقافيّة متجانسة تعطي الثّقة لهؤلاء الناس المشاركين بالمعلومات وتزيد من تحسين أداؤهم. قال فينيران قدّر الخبراء بأن 90 % من نجاح إدارة المعرفة تتضمن اكتساب المعرفة والتشجيع على المشاركة بها.

هناك عدة متطلبات تساعد المؤسسات على نجاح تطبيق إدارة المعرفة منها على سبيل المثال:

- دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق إدارة المعرفة والتزامها المستمر
- تشجيع الموظّفين على المشاركة في التدريب والتعليم سواء في داخل المؤسسة أو من خارجها
- توفير بنية تحتيّة لنظم المعلومات و للمعرفة من أجهزة وموارد بشرية
- الحث على دوام استمرارية التعليم وكسب الخبرات
- توفير قنوات متعدّدة لسهولة أنتقال المعرفة .
- جعل خطوط الاتّصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول بسهولة على المعلومات
- خلق معرفة جديدة و نّشرها والمشاركة بها.
- توفير مخازن المعرفة الإلكترونيّة .
- دعم الثّقافة لخلق الثّقافة التي تساند الابتكار
- تعزيز ودعم عمليات المعرفة (خلق، نشر، المشاركة بالمعرفة).
- تفويض الموظفين.(إعطائهم الثقة بالنفس)

- قيود المنظّمة(يجب عدم وجود قيود سلبية على الموظفين حتى لا تقودهم إلى الإحباط)
- تحديث الكتابة (تحديث البيانات والمعلومات بشكل مستمر)

أن هذه العوامل يجِبُ أَنْ تَكُونَ واضحة جداً ومُرَاقَبةَ في كل مرحلةٍ من مراحل تطبيقِ وتدقيقِ إدارة المعرفة، وتتضمن هذه العوامل: الإستراتيجيةً، و إلتزام الإدارة العُليا، وبرنامج التغيير الإداري ، ونظم المعرفة. وكل واحدا من هذه العواملِ تَشْمل على عدد مِنْ العناصرِ. كما أن هذه العوامل معتمدة إعتمادا كبير كلا على بعضها، وتلعب دورا أساسي كبير في نجاح تطبيقِ إدارة المعرفة ولهذا السبب سميت "عوامل مهيمنة". و يَجِبُ أَنْ تكون هذه العوامل جدير بالملاحظةَ والمرَاقَبة في كل مراحلِ تطبيقِ إدارة المعرفة.

1. التزام إدارة العُليا

إلتزام الإدارة العُليا يَجِبُ أَنْ يَكُونَ عنصر مكمّلَ لإدارة المعرفة، ويَجِبُ أَنْ تتفْحصَ وتُرَكّزَ على ما بعد الجوانب التقنية لمتطلباتِ تغييرِ إدارة معرفة المؤسسات. علاوة على ذلك، التزام ودعم الإدارة العُليا لا يَنتهي عند بداية تطبيقِ إدارة المعرفة وإنما لا بد أن يكون دعما مستمر بدون حدود (إلى الأبد). ويجب أيضا عليها (الإدارة العُليا) التعرف على الأفراد المتميزين والمخلصين داخل المؤسسة لتقوم بتشجيعهم حتى يصبحوا من أنصار ومؤيدين إدارة المعرفة في مؤسستهم وتشجيعهم على التفاعل والمشاركة في تبادل المعرفة .

2. برنامج التغييرِ الإداري

برنامج التغييرِ الإداري هو تنمية الموارد البشرية وهي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. ويعتبر التعلم أحد العناصر المهمة في عصرنا الحاضر لتنمية العنصر البشري لرفع الإنتاجية وتجعل منه قائدا يتحلى بالنضج والآراء الحكيمة و ذو شخصية قوية له القدرة على الأبتكار والإبداع والتأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف.

4. عمليات إدارة المعرفة و التكنولوجيا

هذا العامل يتضمن عنصران أساسيان، العنصر الأول هو عمليات إدارة المعرفة، و العنصر الثاني هو التكنولوجيا التي تعتبر أدوات مساعدة في تطبيق إدارة المعرفة. ودمج هذان العنصران مع بعضهما نطلق عليها نظم المعرفة (عمليات المعرفة + تكنولوجيا المعلومات = نظم المعرفة) لذلك فإن الإستراتيجية التي تَتعلّقُ بتنظيم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يَجِبُ أَنْ تكون مخططة بعناية فائقة وتَأْخذُ في الحسبان عناصرَ التخطيط، ودمج تكنولوجيا المعلومات مع إستراتيجية العمل التنظيمي حتى يتسنى للمؤسسة تفادي وتجنب قضايا وأخطاء الأنظمة القديمة وإزالة الأنظمة الغير ضرورية.

المطلب الثاني: أهمية وفوائد إدارة المعرفة

تكشف الدراسات السابقة أن هناك عدّة منظّمات أنفقت مبالغ كبيرة من المال لتطبيق إدارة المعرفة مما يدلّ على أن هذه الإدارة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لهذه الشّركات التي تسعى للأفضلية في التّنافس. وأشار الباحث كري (1996) إلى أن الشّركات تطبق إدارة المعرفة للحصول على فوائدا كثيرة مثل: تقديم خدمة أفضل للعملاء، وتقليل دوران الوقت وتشغيل المؤسسة بالحد الأدنى من الأصول الثّابتة والنّفقات (البشر، المخزون، المرافق)، وتقليل وقت تطوير المنتج، وتحسين خدمة العملاء وتفويض الموظّفين والإبداع وتسليم منتجات ذات جودة عالية، وتعزيز المرونة و التّأقلم مع بيئة العمل وأسر المعلومات وخلق المعرفة للمشاركة بها والاستفادة منها. وأقترح أيضا أن لا أحد من هذه الفوائد ممكن التمتع بها بدون التركيز المتواصل على الإبداع وخلق المعرفة وتحديث البيانات وتوفيرها بطبيعتها وأستخدامها من قبل كلّ الموظّفين وفرق العمل على المستوى الوظيفي وسوق العمل.

1. **الفوائد الناتجة من إدارة المعرفة :**

- المساهمة في نشر الوعي بمجال العمل.
- نقل الخبرات من جيل لآخر ضمن المنشأة الواحدة و تطويرها بما يرفع من المستوى العام لبيئة العمل.
- الربط بين كافة مصادر المعرفة التي تتعلق بالمنشأة ، تطبيقاً و إنشاءاً و تطويراً وإدارةً سواء في داخل المؤسسة أو من خارجها مع جهات أخرى لها نفس الأهتمامات.

- توفير القاعدة المعرفية لبناء الكوادر البشرية الفنية و الإدارية اللازمة لتطوير التقنيات المرتبطة بمجال عمل المنشأة.
- توفير المرونة اللازمة لإجراء التعديلات التي يفرضها تنامي الوعي العام والتقدم في التقنية دون المساس بإستراتيجيات المنشاة الأساسية.
- إتخاذ قرار أفضل
- الأبتكار والإبداع وتقديم منتجات ذو جودة عالية
- تطوير الأبتكار وتحسين الخدمات الجديدة
- زيادة رضا الموظفين
- زيادة رضا العملاء
- رفع إنتاجية الموظفين
- تحسين فعالية الموظفين
- الحد من خسارة القدرة الفكرية عند مغادرة الموظفين المؤسسة
- تقليل إزدواجية الجهد والحد من ضياع المعرفة
- ضمان بقاء الموظفين ذو المعرفة في المؤسسة
- تبسيط الإجراءات (حذف العمليات الغير ضرورية)

خاتمة :

مما لا شك فيه إن هذه الفوائد تعتمد اعتمادا كليا على عوامل نجاح إدارة المعرفة التي تم ذكرها سالفا ومن الممكن أن تكون هذه الفوائد مفقودة ما لم تضع المنظّمة في عين الإعتبار هذه العوامل وتطبيقها بشكل صحيح متضمّنًا حاجات الموظفين. (مثل كيفية تعلم هؤلاء الموظفين وكيفية تطبيق ما تعلّموه وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفة) ، كما تكمن أهمية إدارة المعرفة بسبب التطور السريع والكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات من برامج، وأجهزة، ومفاهيم. علاوة على تضاعف حجم هذه المعلومات التي تتولد في ظرف تصل إلى أجزاء من الثانية في شتى المجالات.

الفصل الحادي عشر: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الابداع والابتكار

تمهيد :

إن الفكر المبدع ليعتبر من أعلى الإنجازات الإنسانية مرتبة، ولأهميته العظيمة في حياة الأمم والشعوب، وما يحققه الفرد من إنجازات حضارية وما نشاهده من تقنيات ومخترعات وأنظمة وقواعد وقوانين تنظم حياة الناس، كان الاهتمام منذ القدم بدراسة الإبداع حيث لم تكن في البداية دراسة علمية منهجية دقيقة، فقد كان الناس ينظرون للمبدعين سواء كانوا علماء أو كتاب أو شعراء أو رسامين أنهم يتمتعون بقدرات خارقة غير عادية تميزهم عن غيرهم ممن لا يملكون تلك القدرات. وقد تكون هذه النظرة سبباً من الأسباب التي وقفت حاجزاً عن إمكانية التوسع في دراسة الإبداع في ذلك الوقت بطريقة علمية وموضوعية. حيث اقتصرت الدراسات السابقة على بعض الملاحظات واعتمدت على بيانات مستمدة من التأمل الذاتي والاستبطان وسرد الأحداث الماضية وكتابة التقارير الذاتية التي مرت بالفرد وهذه البيانات لا يمكن إخضاعها للتجربة العملية لإثبات صحتها.

و قسم هذا الفصل الى :

- **المبحث الاول: ماهية ادارة الابداع والابتكار ، نشاتها وخصائصها.**
- **المبحث الثاني : استراتيجية الابتكار الابداعي واساليب تنميته.**

المبحث الاول:ماهية ادارة الابداع والابتكار ، نشاتها وخصائصها.

ان اللجوء إلى الإبداع أوالابتكار باعتباره عامل تنمية وتطوير للمؤسسات، يتطلب ذلك بناء استراتيجية الإبتكار لدى هذه المؤسسات، وكذا الاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال، فالظروف التي تعمل فيها المؤسسات حاليا متغيرة ومعقدة تفرض على هذه الأخيرة مواجهة هذه التغيرات بسرعة وبكفاءة وفعالية، مما يتطلب قدرات إبداعية عالية حتى تتمتع هذه المؤسسات بفوائد الإبداع التي تكون أحيانا كثيرة، طويلة الآجل ولكنها تحقق الميزة التنافسية المطلوبة.

المطلب الاول: ماهية ادارة الابداع والابتكار ، نشاتها وتطورها.

الفرع الاول: ماهية ادارة الابداع والابتكار.

تتعدد تعاريف الإبتكار قد يعود ذلك إلى تعدد مجالات الظاهرة الإبداعية. وكثير من الكتاب يقرون بوجود تداخل بين مفهومي الإبداع (Innovation) والابتكار(Création) وأصبحا يستخدمان كمترادفين حيث يُورد أحد المؤلفين بأن «الإبتكار أو الابداع فردي المنشأ، اجتماعي النتائج، وأنه لا يقتصر على الإنتاج المادي فقط بل يتضمن كذلك الإدارة بكل ما تشمله من متغيرات»، كما يعرف بأنه «عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجًا جديدًا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته».

ويعتقد الكثيرون بأن الابداع يعد أحد العناصر الحيوية لتحقيق التميز والتفوق في العديد من المجالات، لذا فهو يرتبط في بعض المؤسسات بالموهبة الفطرية ولكن بمجموعة من التقنيات والأساليب، التي تساعد هذه المؤسسات على الأتيان بأفكار جديدة ومناسبة أي أن الإبداع هو «رؤية ما يراه الاخرون والتفكير فيه بطريقة مختلفة»ذلك أن «الإبتكار هو القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو تنظيم نظام إداري أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل أو أرشق، وعلى التوصل إلى مبتكر فعّال لمشكلة قائمة وليس حلا تقليديا».

الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو الشركة و المؤسسة وأو المجتمع وأو العالم.

وهو عبارة عن خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية ، أو كما هو معروف ومتداول " التفكير خارج المربع أو خارج الصندوق"، وغالباً ما تؤدي هذه الخاصية إلى الابتكار أو استخدام أساليب مغايرة غير عادية أثناء التعامل مع مهمة/قضية معينة.

وقد يعني الإبداع في أبسط صوره تحويل الأفكار الجديدة والأفكار الخيالية إلى واقع، وهو يضم عمليتين أساسيتين هما: التفكير والإنتاج. ويؤكد العلماء على أن مصطلحي المعرفة والإبداع مرتبطان ببعضهما، فالإبداع أو العملية الإبداعية تحتاج – لا محالة – إلى قدر كافٍ ومعقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليه التفكير. فالرسام لابد أن يعيش خلال الخبرات والتجارب التي تحرك مشاعره وأحاسيسه قبل أن يتمكن من تحويل تلك المشاعر والأحاسيس إلى لوحات رائعة، وكذلك الكاتب والمؤلف والعالم وغيرهم ممن يمارسون عملية الإبداع بتلقائية وعفوية. وبدون المعرفة لن يكون هناك ما يمكن إبداعه أو الإبداع فيه.

ويرتبط الإبداع أو العملية الإبداعية بالابتكار وهو الطرق أو الأساليب الجديدة المختلفة الخارجة أو البعيدة عن التقليد التي تستخدم في عمل أو تطوير الأشياء والأفكار. وهو عملية عقلية تعبر عن التغييرات الكمية والجذرية و/أو الجوهرية في التفكير، وفي الإنتاج أو المنتجات، وفي العمليات أو طرق وأساليب الأداء، وفي التنظيمات والهياكل.

وباختصار يمكن القول أن الابداع او الإبتكار عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة (التقليد) والتطوير إلى مرحلة الإبتكار الأصيل، وهي عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد واصيل ذو قيمة للمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد مثل أفكار جديدة في القيادة والإشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، او طرق جديدة في تصميم العمل... الخ.

الفرع الثاني: نشاة ادارة الابداع والابتكار.

ولقد ظهر الاهتمام بدراسة الإبداع في نهاية القرن التاسع عشر، حيث قام كل من بيّنيه وهنري (1896م) بدراسة موضوع الإبداع بصفته أحد جوانب الذكاء، وقدموا عدداً من الاختبارات كان من ضمنها اختبارات ترتبط بالخيال، وقد طلب بينيه من مجموعة من الأطفال أن يقوموا بوصف ما يرونه داخل بقعة من الحبر لقياس مدى الخيال الذي يتمتعون به، ولكن بّينيه وزملائه لم يستطيعوا إيجاد نظام معياري يعتمد عليه عند قياس تلك النشاطات يمكن الرجوع إليه، وقد تم حذفها من اختباراته. وخلال عمل الصورة المبدئية لمقياس بينيه . سيمون للذكاء (1905م) ضُمن المقياس ثلاثة من الاختبارات ذات النهايات المفتوحة للكشف عن مستوى الإبداع، حيث تم إعطاء اختبار يتطلب ذكر كلمات ذات إيقاع متشابه، واختبار آخر يتعلق بتكملة الجمل، واختبار ثالث يتعلق بإنشاء الجمل ذات الثلاث كلمات، يتم تحديدها في الاختبار ولكن بيّنيه حذف تلك الأنشطة الإبداعية ولم يضمنها في اختباراته للذكاء. ولقد كان هذا النوع من الاختبارات منتشراً في ذلك الوقت، والذي تم تطويره لاحقاً على يد جيلفورد لقياس التفكير الإبداعي.

المطلب الثاني: خصائص واهمية ادارة الابداع و الابتكار.

الفرع الاول:خصائص الإبداع و الإبتكار والعوامل المشجعة عليه.

يعتبر الاداري المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذي يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر. فالمبتكر في مجال المؤسسة هو شخص يحب المخاطرة، ويسعى إلى دخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، و الامر طبيعي« فاكثر ما يفقد ابداعك هو اعتمادك على المعلومات التاريخية، و لكن الافضل ان تعتمد قدرتك على التفكير بابداع على مهارتك في استخدام هذه المعلومات التاريخية لتوليد افكار جديدة، لا ان تسمح لهذه المعلومات بتقييد مرونتك العقلية» ، اي ان الابداع بشكل ما هو تحد ابتكاري اي « رفض للمنطق القائل الوضع الحالي هو افضل بديل لان رفض الحلول التقليدية او التي نسمعها من الرئيس او الزميل قد تؤدي بك للتوصل الى افكار جديدة و حلول مبتكرة للمشكلة» لذا ينبغي على المديرين المبدعين على اختلاف ادوارهم ان يكونوا على حالات هي: الاولى: ان يكونوا مبدعين و

مبتكرين في افكارهم و اساليبهم، و الثانية: ان تكون لديهم سماحة تحفيزية يستطيع العاملين معهم القيام بعملية الابتكار و الابداع، و الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة للمؤسسة.

وهكذا تستفيد المؤسسات من مؤهلات الأفراد المبتكرين العاملين بها، كما يمكنها تبني استراتيجيات مختلفة لايجاد المناخ الإبتكاري فيها ومنها :

1. **نموذج الإدارة بالأهداف.**
2. التطوير التنظيمي.
3. التخصص الوظيفي.
4. الدورية.

• فالإدارة بالاهداف تعني محاولة تحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها. ومن خلال تركيز المؤسسة على التحفيز الفردي، الذي يؤدي على تحسين مستوى الأداء والإنجاز وبالتالي تتوفر الفرصة للإبداع.

• أمّا التطوير التنظيمي فهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق طويلة المدى، والتي تصمم لمزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير و زيادة فعالية هذه الاخيرة. وبتركيزه على الأفراد والعلاقات فالتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبتكار التنظيمي.

•ويتمثل التخصص الوظيفي في قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة وذلك لترويج الإبداع.

• كما تتمثل الدورية في القدرة على استخدام أشكال تنظيمية متغيرة كنموذج المصفوفة، والذي يتم بنقل مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي معين يتم حله عند الإنتهاء، أو نقل أفراد الادارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة ... الخ.

لقد فرضت التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة ضرورة التوجه نحو أساليب وآليات عمل جديدة لعل أهمها :

* التحول نحو القيادة الريادية، التي تأخذ شكل القدرة العالية على جذب العناصر البشرية المؤهلة بدل الرئاسة والسيطرة، وتتخذ شكل الشبكة من فرق العمل المتعاونة، حيث تسودها روح العمل وتتجلى فيها صفات ومزايا المؤسسة الصغيرة ومظاهر العناية بمستوى جودة الحياة.

* توجيه عمليات الإبداع لخفض تكاليف التشغيل في مواجهة ضغوط خفض الموازنة، حيث تتجه المؤسسات إلى محاولة تطوير واستحداث آليات تساعد على تقليل نفقات التشغيل وإيجاد نوع من المرونة التنظيمية في السيطرة على أزماتها، التي تؤدي إلى بروز ظواهر خطيرة تساهم في تردي حالة العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن العوامل المشجعة على الإبتكار :

– المهارات الادارية الخاصة بكيفية ممارسة العمليات المختلفة وفقا لمهام ومتطلبات الادارة الحكومية.

– المهارات السلوكية وتتمثل في فن التعامل مع العملاء، ومعرفة الدوافع المحركة لسلوكياتهم واختيار الحوافز الممكنة والملائمة لاشباع تلك الدوافع.

– المهارات الفنية وتتمثل في كل ما يتعلق بالجوانب الفنية للعمل من حيث مستلزماته، وواجباته، ومسؤولياته، وصلاحياته، وطرق وسبل تطويره، وفقا لما تمليه متطلبات التقنية الحديثة والحكومة الالكترونية.

– المهارات الفكرية والثقافية من حيث الانفتاح على العالم الخارجي، ومعرفة أحدث ما توصل إليه العلم وتطبيقاته، بالإضافة على القدرة التحليلية.

الفرع الثاني: الإبداع أو الابتكار المؤسسي وأهميته.

يعرف الإبتكار المؤسسي بأنه «عملية يكون بموجبها الإبداع هو أحد المدخلات، التي تؤدي إلى الإبتكار والتنافس». كما يمكن تعريفه على أنه «الحرية والتشجيع واستشعار احتياجات العامة».

وهكذا يظهر الإبتكار المؤسسي كنتيجة للتحولات المتزايدة في أسلوب التفكير، وحدوث عدد قليل من الطفرات الهائلة نسبيا. فالإبتكار المؤسسي هو إبداع تكيفي وليس ابداعًا جذريًا، ذلك لأن معظم المؤسسات ما هي إلاّ أجهزة موجهة نحو تحقيق أهداف محددة ومنطقية على حد سواء، كما أن هذه الاهداف، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تميل

إلى تقليل نسبة المخاطرة حيث أن القيمة التنافسية تنطوي على العمل من أجل الفوز بمكانة يصعب على الاخرين محاكاتها أو منافستها لهذا هناك جدل مثار لصالح احداث تغييرات جذرية في الظروف، التي يسود فيها نوع من انعدام التمييز بين المنافسين في السوق فضلا عن ترحيب السوق نفسه بهذا التغيير.

المبحث الثاني:استراتيجية الابتكار الابداعي واساليب تنميته.

إن كون الإبداع شيئًا منطيقيًا لا يعتبر السبب الوحيد أو أهم سبب يدعونا إلى التشجيع عليه، ورغم ذلك فإن هناك بعض المؤشرات، التي توضح قيمته بداية من الأساليب المحاسبية الحديثة، التي تشمل قضية رأس المال الفكري ووصولا إلى فحص أداء المؤسسات الإبتكارية.

المطلب الاول: استراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية.

إن المنافسة الشديدة في مجال الإبتكار والابداع وما أدت إليه من تسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة واختفاء القديمة منها، وظهور أسواق جديدة واضمحلال أسواق أخرى أدت إلى بروز اتجاهات أساسية أصبحت سمات بارزة مهمة من سمات زيادة كفاءة وفعالية الإبتكار في مؤسسات الاعمال الناجحة، وتتمثل استراتيجية بناء المؤسسة الإبتكارية في :

1. **تحديد العلاقة بين التغيير والابداع** : يسمى التغيير في المؤسسات بإعادة الهيكلة أو التحويل أو مصطلحات أخرى كثيرة، وقد تشبه هذه العملية التخطيط أو إعادة التوجيه أو الإبداع، ويمكن القول بأن هذا الاخير والتغيير متممين لبعضهما ولكن توجد بعض الاختلافات بينهما.

اذ يتطلب التغيير في المؤسسات تبنى استراتيجيات وأمور متنوعة تهدف لتطبيق الاستراتيجية وتتضمن هذه الامور التصميم التنظيمي والرقابة ونظم المعلومات، ونظم الحوافز والمشاركة والاختيار والثقافة.

ويمكن أن يعتبر الإبداع أحد فروع التغيير، وتعمل المؤسسات على إيجاد أقسام منفصلة لملازمة وتلاؤم الجهود الإبتكارية مع المؤسسات الاخرى وأن المقدرة الإدارية على الإبداع وتصميم مؤسسات مبدعة سيزداد أهمية كلما زادت وتيرة التغيير، حيث أغلب المؤسسات الإبتكارية يكون لديها اتجاه داخلي للتغيير .

2. **دور التكنولوجيا في إدارة الابداع** : تعد التكنولوجيا وسيلة مبدئية لمنافسة المؤسسات ويمكن أن ينتج عنها انفاق كثير وجهود كبيرة، فالتكنولوجيا تبدأ بنتائج البحوث الأساسية، التي من الممكن أن تنتج في السلع المسوقة، وقد تكون مثل هذه البحوث طويلة الأجل، ولا يمكن للمؤسسة أن تبقى وتنمو إلاّ إذا تم التغيير التكنولوجي بشكل

دوري. ومن الدلائل على ذلك هو نجاح المؤسسات اليابانية في الدخول إلى الأسواق على الرغم من كثرة المنافسين في أوروبا والولايات المتحدة بالإضافة إلى وجود المساعدات المتممة كالتصنيع التنافسي، والمممولين والتوزيع والخدمة.

إن الشكل المختلف لاستراتيجية البيئة الملائمة الآن هو الشكل الذي يستعمل للدخول إلى الأسواق الجديدة لاتمام التكنولوجيا الجديدة أو ما يسمى باستراتيجية الأسواق المتباعدة، حيث يتم من خلالها استعمال مفهوم التعلم عن طريق البيع والتغذية العكسية من المستهلك، ويكون التطبيق الأفضل لهذه الاستراتيجية في الأسواق المحددة والمتخصصة، وهي تتطلب إقناع عدد قليل من المؤسسات بشراء التكنولوجيا الجديدة على الرغم من تكاليفها، التي تكون مرتفعة بالنسبة للسلع المستخدمة حاليا،وتحدد القدرات التكنولوجية للمؤسسات بشكل كبير من خلال علاقاتها مع المؤسسات الأخرى والاستراتيجية التي تتبعها.

3. **تطبيقات الفكر الابداعي** : يعد التفكير الإبتكاري اتجاه وطريقة لاستخدام المعلومات، حيث الغرض منه التأثيرات التي تنجم عن استخدام المعلومات وليس كيفية الحصول عليها، وهو يرتبط بسلوك معالجة المعلومات في العقل ونجاح هذا التفكير في تحديد السلوك الذي يتبع في معالجة المعلومات، ولا يقتصر التفكير الإبتكاري على كل ما هو وراثي وفطري، بل يتعدى ذلك إلى كل ما هو مكتسب أيضا. أي بالإمكان تنميته وتطويره بالتعليم والتدريب مما يكسب الأفراد العاملين مهارات عديدة، ذلك أن عملية التفكير الإبتكاري تحتاج إلى قاعدة من الصفات كالذكاء، والصبر، والفراسة، كما أنها تحتاج إلى خبرات عملية واطلاع واسع واهتمام بخبرات الاخرين وآرائهم، وبالتالي يمكن تنمية التفكير الإبداعي بالاعتماد على الجهود الشخصية أو بمساعدة الاخرين وذلك عن طريق :

أ. تتبع المنهجية العلمية في التفكير التي ستحقق فوائد كثيرة للمبتكر.

ب. زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من حيث التفكير والعمل والبحث عن الآليات المساعدة في تنمية هذه الثقة من خلال التعليم والتجارب والخبرات.

ج. ضرورة البحث والدراسة لمعرفة معوقات الإبداع، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

وهكذا يساهم الأفراد المبتكرين في تطبيقات التفكير الإبتكاري بتقديم أفكار إبتكارية إلى المؤسسات التي يعملون بها، وبتطبيقها تقوم هذه الاخيرة بتنفيذ المزيد من الاستراتيجيات الإبتكارية، وفي نفس الوقت تستطيع هذه المؤسسات تعزيز الإبداع، بأن تشجع هؤلاء العاملين على تطوير طاقاتهم الإبتكارية وتزودهم بالمواقف، التي تشجع على التفكير الإبتكاري، وبالتالي تضفي صفة الحيوية والنشاط على عملها وتسمح للعاملين فيها بالدخول في المخاطر.

المطلب الثاني: اساليب تنمية الابتكار الابداعي في المؤسسة.

تنبع أهمية الإبداع او الابتكار المؤسسي كونه أساس انطلاق المؤسسة نحو الاستقرار والنمو، وذلك من خلال استغلال كافة القدرات والامكانيات المتاحة، ذلك أن عدم وجود محركات استراتيجية تدعم تنشيط التفاعل بين مختلف الموارد والادارة سوف تعجز المؤسسة معه عن استغلال الفرص بشكل فعّال بل من الممكن أن تتحول تلك الفرص إلى تهديدات لها. وتكمن المهارة المؤسسية في توفير عوامل الدعم النفسي أو المعنوي والمادي لكافة المستويات الادارية وذلك لسببين أولهما الاحتفاظ بالكفاءات البشرية المدربة، وثانيهما تطوير هذه الكفاءات من أجل تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

إن أهم الميزات التي تتصف بها المؤسسات حاليًا هي كونها مؤسسات مبنية على المعارف والمعلومات التي تتيحها البيئة، وبالتالي فإن العناية بالأفراد والجماعات على أساس الإبداع تتم بأن تقوم المؤسسة بعمليات توليد الأفكار والمعارف، التي تسهم في تطوير الآليات والوسائل المساعدة على الأداء الامثل الذي يوصل إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

1. **المحركات الاستراتيجية للابداع:** من أجل تعزيز الإبداع فإن المؤسسات يمكن أن تشجع الأفراد على تطوير طاقاتهم الإبتكارية وتزودهم بالمواقف، التي تشجع المجموعات على التفكير الإبداعي. و توصف هذه المؤسسات بأنها حيوية ونشيطة، و انها تسمح للعاملين فيها بالدخول في المخاطر. ومن المهم تطوير هذه القدرة على التفكير الإبداعي

من خلال الممارسة. وهناك بعض التكتيكاتالتي تستخدم في تطوير التفكير الإبداعي مثل : «الاستماع، التفكير الجزئي والمنطق»، كذلك تستطيع المؤسسات التشجيع على الإبداع من خلال المديح ومكافأة القرارات الإبداعية

2. **البيئة التنظيمية للمؤسسات الابتكارية:** تتدخل مقومات البيئة الإبتكارية في إطار نظرية بناء المؤسسات كمنهج فكري وعلمي للإصلاح والتطوير الإداري، حيث تقوم المؤسسات بتبني معايير وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع وتسعى لايجاد النظم والأساليب، التي تجعل العملية الإبتكارية قيمة وظيفية تمثل اهتماما مشتركا لدى العاملين وذلك بتبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأصيل قنوات الاتصال المفتوحة، واعتبار التدريب واجبا وظيفيا يهدف إلى إثراء وتنمية معرفة ومهارة وسلوك الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، مع الاهتمام بالبحث والتجريب وتوفير الموارد المالية لذلك، إضافة على وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء.

تشجع العاملين على المبادأة والإبداع والتجديد، و وضع معايير ونظم للحوافز تؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبتكرين الذين يسهمون في تطوير أداء المؤسسة.

3. **الثقافة المؤسسية المشجعة على الابداع:** يعد الانتماء الوظيفي الذي يتمثل في قبول العاملين لأهداف المؤسسة وقيمها، والرغبة في العمل فيها والاستمرار بها استثمارًا متبادلاً بين المؤسسة والفرد، ذلك أن الرضا وهو شعور الفرد تجاه عمله وظروفه يحدث علاقة بينه وبين الانتماء، هذا الأخير الذي يحدد مدى استجابة الفرد نحو المؤسسة.

كما يتم بناء الثقافة الإبتكارية بتقييم الثقافة التنظيمية، إذ تعد الثقافة أحد الموضوعات الهامة في بناء الثقافة التنظيمية القوية القادرة على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، وتعد نقاط مميزة تعكس المعايير والقيم العالية للأفراد والجماعات والأداء التنظيمي، ومما لاشك فيه أن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يجدون في ثقافة الأفراد العاملين مصدرًا يدعم التزام العاملين واندماجهم ومشاركتهم الفاعلة في تطبيق أسلوب «التمكين» وانجاحه إذ تعد العلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية علاقة قوية تؤدي احداهما إلى الأخرى.

4. **القضاء على معوقات الابداع:** إن تشجيع أساليب الإبداع في المؤسسة معناه التعرف على معوقاته التي تقلل من اندفاع الفرد نحو التفكير الجديد أو تعطل بعض القدرات الفكرية لديه. وتتراكم المعوقات المؤسسية للإبداع نتيجة

ميل المؤسسات إلى وجود وعي جماعي يتقبل بعض الأفكار المعينة دون غيرها، و من معوقات الابداع« الاقوال السلبية.

خاتمة:

تبين مما سبق مدى ادارة الإبداع والابتكار كعامل مهم للتطور ضمن المؤسسات الأمر الذي يتطلب معرفة العوامل المشجعة عليه وكيفية تنميته ومعرفة استراتيجية بناء المؤسسة الإبتكارية والأساليب المختلفة المتبعة، وتأسيس الثقافة المشجعة على الإبداع والابتكار.

الفصل الثاني عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

تمهيد :

تعتبر إدارة الأعمال الدولية أحد أهم الفروع في مجال الإدارة التي تهتم بتنظيم وإدارة العمليات التجارية على نطاق عالمي، تهدف هذه الإدارة إلى تمكين الشركات من العمل في بيئات دولية متنوعة والاستفادة من فرص السوق العالمية، مع مراعاة التحديات المتعلقة بالثقافات المختلفة، الأنظمة القانونية، والاقتصادات المتباينة، يهدف هذا البحث إلى تقديم مقدمة شاملة حول إدارة الأعمال الدولية، وبيان المفاهيم الأساسية والمهارات التي يجب أن يمتلكها الطلاب في هذا المجال.

و عليه قسم هذا الفصل الى :

- **المبحث الاول: ماهية ادارة الأعمال الدولية اهدافها والعوامل المؤثرة فيها.**
- **المبحث الاول: استراتيجيات إدارة الأعمال الدولية و تحديات التي تواجهها.**

المبحث الاول: ماهية ادارة الأعمال الدولية اهدافها والعوامل المؤثرة فيها.

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

المطلب الاول: ماهية إدارة الأعمال الدولية واهميتها.

الفرع الاول: ماهية إدارة الأعمال الدولية.

عرفت إدارة الأعمال الدولية على انها إدارة العمليات التجارية والتي تقوم بخدمة السوق العالمي، هذا جانب تقوم بالعمل في عديد من الدول ولكن كل ما تطلبه في معرفة وكذلك مهارات تقوم بتجاوز المطلوب بإدارة الأعمال العادية ومنها الإلمام بالسوق المحلي، أو الظروف التنافسية، البيئة القانونية والبيئة المالية. إدارة الأعمال الدولية تشير إلى الإدارة الإستراتيجية والتشغيلية للشركات العاملة في الأسواق العالمية، يتطلب هذا فهما عميقا للثقافات المختلفة والتحديات القانونية والاقتصادية التي تواجه الشركات في بيئة عالمية ، و تهدف إدارة الأعمال الدولية إلى تحقيق النجاح والاستدامة على المستوى العالمي من خلال تطوير إستراتيجيات فعالة للتوسع الدولي وإدارة العمليات المتعددة الثقافات.

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

الفرع الثاني:اهمية ومميزات إدارة الأعمال الدولية.

1. **التوسع في الأسواق العالمية:** تمنح إدارة الأعمال الدولية الشركات القدرة على الوصول إلى أسواق جديدة، مما يتيح لهم زيادة قاعدة عملائهم وتحقيق أرباح إضافية.

2. **التنويع في المنتجات والخدمات:** تتيح للشركات التكيف مع مختلف الأسواق وتلبية الاحتياجات المتنوعة للمستهلكين.

3. **اكتساب ميزة تنافسية:** من خلال الوصول إلى موارد وخبرات دولية، يمكن للشركات تحسين منتجاتها وخدماتها.

و يدل نجاح الشركات الدولية على وجود إدارة حكيمة تتميز بكفاءة عالية استطاعت أن تتكيف مع الأسواق الدولية بالرغم من الصعوبات التي يمكن أن تتعرض لها، وتتميز هذه الإدارة بما يأتي:

1. **الإدراك الثقافي:** هي معرفة كل ما يخص الممارسة الثقافية داخل الدولة أو داخل المنطقة التي يحدث الى تداول الأعمال.

2. **الهيكل التنظيمي:** عبارة عن تسلسل هرمي اجتماعي، حيث أن كلما كانت الثقافات متقاربة ومتساوية فانها تعمل بشكل أفضل مع الهيكل التنظيمي.

3. **المرونة:** المرونة هي حسن التعامل مع الأزمات والتحديات التي يمكن أن تواجه الإدارة.

4. **توسع الشبكات:** أفضل الإدارات ذات فاعلية هي التي تمتلك شبكة مميزة كي تشارك في كافة الاتجاهات.

5. **الشمولية:** يجب أن يكون لدى الإدارة بيئة شاملة حتى تتمكن الإدارة من الإبداع والابتكار.

المطلب الثاني: اهداف ادارة الأعمال الدولية والعوامل المؤثرة فيها.

الفرع الاول: اهداف إدارة الأعمال الدولية.

من اهم أهداف إدارة الأعمال الدولية نذكر مايلي :

1. **تحقيق النمو العالمي:** توسيع نطاق العمل إلى أسواق جديدة

2. **تعزيز الابتكار:** الاستفادة من التنوع الثقافي و الخبرات العالمية لتحسين المنتجات والخدما ت.

3. **إدارة المخاطر:** تقليل المخاطر من خلال التنويع الجغرافي للعمليا ت.

لان وجود إدارة الأعمال الدولية يعود إلى عدة أسباب وهي:

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

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة الأعمال الدولية.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إدارة الأعمال الدولية منها:

1. **عوامل جغرافية:** وهي عبارة عن تحديات نتجت من التغير الجغرافي.
2. **عوامل اجتماعية:** وهذه العوامل شملت عوامل ناتجة من اضطرابات سياسية في الدول.
3. **عوامل قانونية:** وهنا يلزم أن يتم التحقق من جميع سياسات قانونية أصبحت سائدة بالدولة.
4. **عوامل سلوكية:** نتجت من ثقافة المجتمع ومعتقداته.
5. **عوامل اقتصادية:** يلزم أن يتم معرفة الأنظمة الاقتصادية.

المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الأعمال الدولية و تحديات التي تواجهها.

توجد العديد من الاستراتيجيات الخاصة بادارة الاعمال الدولية في العالم، بالرغم من وجود تحديات كبيرة تواجهها على المستوى المحلي والدولي .

المطلب الاول: استراتيجيات إدارة الأعمال الدولية.

إستراتيجيات إدارة الأعمال الدولية تهدف إلى تحقيق النجاح والاستدامة في الأسواق العالمية، من بعض إستراتيجيات إدارة الأعمال الدولية التالي:

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

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

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

4. **التكنولوجيا والابتكار:** يعتبر الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار جزءا أساسيا من إستراتيجيات إدارة الأعمال الدولية، يجب على الشركات الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة وتطوير

منتجات وخدمات جديدة .يمكن أن تساعد التكنولوجيا في تقليل التكاليف وتحسين الاتصالات وتسهيل إدارة الشركات عبر الحدود.

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

المطلب الثاني: تحديات التي تواجه ادارة الأعمال الدولية.

من اهم التحديات التي تواجه إدارة الأعمال الدولية نذكر مايلي:

1. **إدارة القوى العاملة الدولية:**

•**التنوع الثقافي:** يشكل التنوع الثقافي فرصة وتحديًا، حيث يتطلب من الشركات التكيف مع ثقافات واعراف مختلفة.

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

2. **إدارة سلاسل الإمداد الدولية:**

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

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

3. **إدارة التغيير والتكيف:**

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

خاتمة:

تعتبر إدارة الأعمال الدولية مجالًا حيويًا ومتطورًا يتطلب فهماً عميقًا للاختلافات الثقافية والاقتصادية والسياسية بين الدول. إن التوسع في الأسواق العالمية يوفر فرصًا كبيرة للشركات، لكنه يأتي أيضًا مع تحديات معقدة تتطلب استراتيجيات مرنة ومبتكرة، من خلال تبني أفضل الممارسات والتكيف مع الظروف المحلية، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق النجاح المستدام.

في ظل العولمة المتزايدة، يتعين على الشركات أن تكون مستعدة للتعامل مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، والاستفادة من التقنيات الحديثة، وتعزيز التعاون الدولي، إن التركيز على المسؤولية الاجتماعية والاستدامة سيعزز من سمعة الشركات ويزيد من ولاء العملاء، بالتالي، فإن إدارة الأعمال الدولية ليست مجرد نشاط تجاري، بل هي جهد متكامل يسعى لتحقيق التوازن بين الربحية والمساهمة الإيجابية في المجتمع والعالم

الفهرس:

العنوان	الصفحة
مقدمة	02
محتوى المادة حسب الدليل البيداغوجي	04
– الفصل الاول : مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال	07
المبحث الأول : الاطار النظري لإدارة و إدارة الأعمال.	08
المبحث الثاني : الاختلاف بين علم الإدارة وإدارة الأعمال وعلاقته بالعلوم الأخرى.	16
الفصل الثاني : المؤسسة الاقتصادية وبيئتها.	20
المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية	21
المبحث الثاني : بيئة المؤسسة الاقتصادية ومحيطها.	27
الفصل الثالث : المدرسة الكلاسيكية	39
المبحث الاول: ماهية المدرسة الكلاسيكية ، نشاتها و تطورها.	40
المبحث الثاني: اتجاهات المدرسة الكلاسيكية وفروعها.	43
الفصل الرابع : مدرسة العلاقات الإنسانية.	52
المبحث الاول: المدرسة الانسانية نشاتها وتطورها وروادها .	53
المبحث الثاني: مبادىء المدرسة الانسانية واهم الانتقادات الموجهة اليها .	57
الفصل الخامس : المدارس الحديثة للإدارة.	60
المبحث الاول : المدرسة التجريبية .	61

المبحث الثاني: المدرسة الكمية.	64
المبحث الثالث : مدرسة النظم.	67
الفصل السادس : النظرية الموقفية .	71
الميحث الاول: ماهية النظرية الموقفية ومبادؤها.	72
المبحث الثاني : اسهامات النظرية الموقفية وانتقاداتها.	76
الفصل السابع : اتجاهات حديثة في الإدارة إدارة التغيير وإدارة الجودة	78
المبحث الاول: إدارة التغيير.	79
المبحث الثاني : إدارة الجودة.	87
الفصل الثامن : اتجاهات حديثة في الإدارة :أخلاقيات الأعمال.	95
المبحث الاول : ماهية أخلاقيات الأعمال ونطاقها.	96
المبحث الثاني : اسباب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال وواقعها الحالي.	99
الفصل التاسع : اتجاهات حديثة في الإدارة:الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.	104
المبحث الاول : الحوكمة.	105
المبحث الثاني : المسؤولية الاجتماعية.	110
الفصل العاشر: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة	115
المبحث الاول:ماهية ادرة المعرفة ،عناصرها واستخداماتها.	116
المبحث الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وفوائدها.	120

الفصل الحادي عشر: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الابداع والابتكار	125
المبحث الاول:ماهية ادارة الابداع والابتكار ، نشاتها وخصائصها.	126
المبحث الثاني:استراتيجية الابتكار الابداعي واساليب تنميته.	131
الفصل الثاني عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية.	136
المبحث الاول: ماهية ادارة الأعمال الدولية اهدافها والعوامل المؤثرة فيها.	137
المبحث الثاني: استراتيجيات إدارة الأعمال الدولية و تحديات التي تواجهها.	140
الفهرس	145
قائمة المراجع	148

قائمة المراجع :

– كتب باللغة العربية:

1. نجم عبود نجم ،اخلاقيات الادارة في عالم متغير ،القاهرة ،المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005.
2. أبو شيخه نادر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. 2000
3. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة،الأردن،دار اليازوري،2009.
4. حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1998.
5. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، دار الأمة، طبعة 2013.
6. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010.
7. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2007.
8. كيث ديفز، السلوك الانساني في العمل، ترجمة عربية، مؤسسة فرانكلي للطباعة و النشر القاهرة،1974.
9. مُحَّد الصريفي، ادارة الافراد و العلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان ط1، 2003.
10. جمال الدين مُحَّد المرسي، ثابت عبد الرحمان ادريسي، السلوك التنضيمي، الدار الجامعية الاسكندرية، ط1، 2005 .
11. طاهر محسن منصور الغالبي، د صالح مهدي محسن العامري: "تباين الأهذف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنطمات الحكومية والخاصة، عمان، الأردن 2006.
12. سليم بطرس جلدة ،زيد منير عبوى: إدارة الإبداع والابتكار،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
13. بيتر كوك، ترجمة خالد العامري ، إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
14. مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
15. احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.

رسائل علمية :

1. نضال مُحَمَّد الزطمة:" إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة والعاملة في قطاع غزة "، رسالة ماجستير ، غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة–فلسطين، 2011.

2. صفاء لشهب،نظام مراقبة التسيير و علاقته باتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر،2006.

3. شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة – سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط"–، مذكرة الماجستير، جامعة الجزائر، 2007.

4. أدم بن مسعود،"ترقية و دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"،أطروحة الدكتوراة،جامعة علي لونيسي البليدة ،قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر،2016.

5. فؤاد مُحَمَّد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك، رسالة دكتوراه ،جامعة بغداد، العراق، 2003.

مجلات علمية :

1. أحمد حسن عامر عسيري ،ياسر حسن سالم المعمري ، واقع تطبيق أخلاقيات العمل في قطاع التعليم بمحافظة محايل عسير،مجلة البحوث والدراسات التجارية ،المجلد 4 ،العدد 1،السعودية، 2020.

2. انمار أمين حاجي،محفوظ حمدون الصواف ،،أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الإعمال مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل،العراق،2006.

3. احمد إبراهيم احمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء، للطباعة والنشر ط1، 2003.

4. بدح، أحمد: درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات، العدد 4 ،2007.

5. أحمد بن عيشاوي،إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية، مجلة الباحث،عدد04، ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،الجزائر،2006.

محاضرات و مطبوعات بيداغوجية:

1. عبد الحق طير ، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، جامعة الوادي ، الجزائر،2022.
2. احمد عمان ، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، جامعة قسنطينة ، الجزائر،2023.
3. كلاخي لطيفة ، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، جامعة تيارت ، الجزائر،2022.
4. بدراوي شهيناز ، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، جامعة تلمسان ، الجزائر،2022.
5. بوليلة هاجر، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، جامعة تلمسان ، الجزائر،2024.
6. عريوة نصير، محاضرات المبسط لفهم مدخل لإدارة الأعمال، جامعة سطيف ، الجزائر،2022.
7. لعشاش عبد الحليم، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، جامعة مسيلة ، الجزائر،2022.
8. بن العامر نعيمة، مدخل في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر ، الجزائر،2024.
9. بوفنش وسيلة، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال، جامعة ميلة ، الجزائر،2022.
10. نايت ابراهيم بوسعد، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال، جامعة عين تموشنت ، الجزائر،2021.
11. شرع مريم، محاضرات في مادة مدخل لإدارة الأعمال، جامعة غرداية ، الجزائر،2022.
12. اسيا سعدان، مدخل لإدارة الأعمال، جامعة قالمة ، الجزائر،2022.
13. تارزي امنة، مدخل لإدارة الأعمال، جامعة الجزائر ، الجزائر،2022.
14. حيولة ايمان، مدخل لإدارة الأعمال، جامعة المدية ، الجزائر،2018.

15. تشوار خير الدين، محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة، جامعة تلمسان ، الجزائر،2020.

ملتقيات :

1. عزات كريم العدوان ، اثر إدارة المعرفة في التحول نحو مفهوم المنظمات الديمقراطية "دراسة في النقابات المهنية الأردنية "، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-17 ديسمبر 2012)،جامعة الجنان ، طرابلس- لبنان.

2. شنيني عبد الرحيم واخرون ، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي للتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب بالبليدة،الجزائر،2011.

3. مُحَّد يدو، حوكمة المؤسسات كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة و دور مراقبة التسيير في تعزيز مبادئها، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع، جامعة البليدة.الجزائر،2017.

4. أحمد سيد مصطفى ، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مراجعة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2001.

5. هاني الحوراني، حاكمية الشركات ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مستجدات الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة، المؤتمر الثاني حول"مواطنة الشركات والمؤسسات..والمسؤولية الاجتماعية"، صنعاء، 24-25يونيو 2009.

6. زينب عبد الرحمن السحيمي :"جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة (حالة تطبيقية جامعة الملك عبد العزيز بجدة)"، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية والمنعقد في الفترة 1-4 نوفمبر ، بمعهد الإدارة العامة بالرياض ، السعودية، 2009.

7. علوي فاطمة، المسؤولية الاجتماعية بين المبادرة والشرعية، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاحتماعية(14 _ 15 فيفري 2012) ، جامعة بشار،الجزائر.

8. صالح السحيباني ، المسؤولية الاجتماعيةودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، المؤتمر الدولي حول "القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف"،(23_25 مارس 2009، بيروت، الجمهورية البنانية).

مراجع اللغة الاجنبية:

1. Jan Kullberg (2011):" The internet as a proxy for democratic account ability and transparency – a comparative test of waldo"s five problem appears in five advanced democratic societies ", Degree of doctor of philosophy in public affairs, University of Texas at Dallas , USA.

2. Jeongseok Lee (2009):" Knowledge management in preserving ecosystems : The case of Seoul ", the degree doctor of philosophy, Indiana University.

3. Skyrme, D. (2001) Knowledge Strategy Development. http: //www. skyrme. com/ services/kmstrat.htm .

4. Snowden, D. (2000) A Framework for Creating a Sustainable Knowledge Management Program. In Hermans, J. (ed.). The Knowledge Management Yearbook 1999 – 2000, pp.52-64, USA: Butterworth-Heinemann.