



جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم مالية ومحاسبة

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

مدخل لإدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم مالية ومحاسبة

من إعداد:

د. دربالي سهام

السنة الجامعية: 2023 - 2024



جامعة غليزان
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية

مطبوعة بيذاغوجية بعنوان :

مدخل لإدارة الأعمال



موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس

من إعداد

د. دربالي سهام

السنة الجامعية: 2023-2024

تتناول المطبوعة بنوع من التفصيل 10
فصول أساسية، كلّ محور من المحاور يتضمّن
تعريفاً ووصفاً شاملاً لأهم متطلبات تخصص
إدارة الأعمال والمعمول بها في مختلف
الجامعات الوطنية وحتى العالمية، وهي موجهة
خصيصاً لطلبة السنة الثانية علوم مالية
ومحاسبية

الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال - التركيز على السياق البيئي لإدارة الأعمال -
	مدخل إلى الإدارة
	مدخل إلى الأعمال
	وظائف منظمات الأعمال
	السياق البيئي لإدارة الأعمال
	الوظائف الإدارية
	الفصل الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة
	نظرية الإدارة العلمية
	نظرية الإدارة العملية
	النظرية البيروقراطية
	الفصل الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية
	حركة العلاقات الإنسانية
	النظريات السلوكية
	الفصل الرابع: المدرسة الحديثة للإدارة
	نظرية النظم
	النظرية اليابانية
	النظرية الموقفية
	النظرية الكمية
	الفصل الخامس: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة
	ماهية إدارة التغيير
	ماهية إدارة الجودة
	الفصل السادس: اتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال
	الفصل السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
	ماهية المسؤولية الاجتماعية
	حوكمة الشركات
	الفصل الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة
	الفصل التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الابتكار والابداع
	الفصل العاشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

تتناول المطبوعة بنوع من التفصيل 10 فصول
أساسية، كلّ محور من المحاور يتضمّن تعريفاً
ووصفاً شاملاً لأهم متطلبات تخصص إدارة
الأعمال والمعمول بها في مختلف الجامعات
الوطنية وحتى العالمية، وهي موجهة خصيصاً
لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة.

الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال - التركيز على السياق البيئي لإدارة الأعمال -
	مدخل إلى الإدارة
	مدخل إلى الأعمال
	وظائف منظمات الأعمال
	السياق البيئي لإدارة الأعمال
	الوظائف الإدارية
	الفصل الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة
	نظرية الإدارة العلمية
	نظرية الإدارة العملية
	النظرية البيروقراطية
	الفصل الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية
	حركة العلاقات الإنسانية
	النظريات السلوكية
	الفصل الرابع: المدرسة الحديثة للإدارة
	نظرية التّظم
	النظرية اليابانية
	النظرية الموقفية
	النظرية الكمية
	الفصل الخامس: اتجاهات حديثة في الإدارة، إدارة التغيير وإدارة الجودة
	ماهية إدارة التغيير
	ماهية إدارة الجودة
	الفصل السادس: اتجاهات حديثة في الإدارة، أخلاقيات الأعمال
	الفصل السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
	ماهية المسؤولية الاجتماعية
	حوكمة الشركات
	الفصل الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة، إدارة المعرفة
	الفصل التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة، إدارة الابتكار والابداع
	الفصل العاشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

قائمة المختصرات

المصطلح بالانجليزية	المصطلح بالعربية
Business	الأعمال
management	الإدارة
management functions	الوظائف الإدارية
Management thought	الفكر الإداري
Traditional school of management	المدرسة التقليدية في الإدارة
Human Relations Movement	حركة العلاقات الإنسانية
Behavioral theories	النظريات السلوكية
Systems theory	نظرية النظم
contingency theory	النظرية الموقفية
Quantitative theory	النظرية الكمية
Business environment	بيئة الأعمال
Internal environment	البيئة الداخلية
External environment	البيئة الخارجية
the management of change	إدارة التغيير
Knowledge management process	عملية إدارة المعرفة
Creativity management	إدارة الإبداع
Corporate governance	حوكمة الشركات
Social Responsibility	المسؤولية الاجتماعية
International Business management	إدارة الأعمال الدولية

مقدمة:

إنّ منظّمات الأعمال هي كيانات مستقلة نوعاً ما، ولها القدرة على اتّخاذ القرارات الملائمة والتي تسمح لها بإيجاد الآلية المناسبة للتنسيق بين مختلف مواردها البشريّة والماليّة والماديّة والمعرفيّة من أجل خلق قيمة مضافة تساهم في تحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها. والنجاح في ضمان استمرارية هذه الممارسة هو معيار تفوق ونجاح في حد ذاته، لذلك ينبغي أن تدرك منظّمات الأعمال ضرورة الحرص على إدارة أعمال ومواردها بما يحقّق الفعاليّة والكفاءة لها وللمجتمعات التي تعيش فيها.

ولا يمكن ممارسة الإدارة بمعزل عن السّياق البيئي لأعمالها، أي ينبغي الاستناد إلى إدراك شامل لمختلف متغيّرات محيطها الدّاخلي أو الخارجيّ، فكلّ معطيات البيئتين يمكن أن تؤثر سلّباً أو إيجاباً على أنشطة المنظّمة وبالتالي على قدرتها على تحقيق أهدافها. لذلك تزداد أهميّة وحاجة رجال الأعمال إلى الإدارة بمرور الزمن ويتغيّر وتعقيد بيئة الأعمال، خصوصاً في عصرنا الحالي الذي يعرف بديناميكيّته وتقلّباته الشّديدة، وكذلك بالتراكم المعرفي الذي ليس له نظير عبر الزمن، هذا كله يجعل منظّمات الأعمال تواجه معطيات قد تكون في صالحها أو معيقاً لها في تحقيق الأداء المطلوب.

إن إدارة الأعمال هي تخصص قائم بذاته، له أصوله وله قواعده وتقنياته، والأدب فيه كبير ومتوافر، وهو من أكثر التخصصات المطلوبة عبر جامعات العالم، وفيه تقدّم الدورات والدراسات العليا خصوصاً، لكن بالنسبة لهذا المستوى الذي تستهدفه المطبوعة يمكن معالجته من منظور المفاهيم الأساسيّة والتي تعتبر قاعديةً لمختلف تخصصات الكليّة المتنوّعة. يبدأ بالمفاهيم النظرية من جهة، ثمّ التطرّق إلى تطوّر الفكر عبر المدارس والنظريّات وصولاً إلى أهمّ الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال.

وقد تمّ بناء هذه المطبوعة لتأسيس مدارك الطالب وتلقينه المعارف الأساسيّة في إدارة الأعمال من جهة وتحضيره لمقاييس ومواد لاحقة في برنامج الليسانس في ميدان العلوم الاقتصاديّة والتجاريّة وعلوم التسيير، وبصفة خاصّة سوف يُمكن الطالب من التعرّف على:

- إدراك أهميّة إدارة الأعمال كمنهاج علمي لإدارة كل منظّمة مهما كان حجمها.
- المعارف الأساسيّة لإدارة الأعمال.
- أهميّة المقاربة بالنّظم في وقتنا الحالي واعتبار المنظّمة نظاماً.
- التوجّهات الحديثة في إدارة الأعمال.

الفصل الأول: مفاهيم عامّة حول إدارة الأعمال- التركيز على السياق البيئي

لإدارة الأعمال-

تمهيد:

إن الإدارة هي مفتاح التقدّم سواء بالنسبة للمؤسّسات أو بالنسبة للدول، حيث ازدهرت دراستها في مختلف المعاهد والجامعات عبر العالم نتيجة لذلك. والإدارة جزء من حياتنا فنحن نمارسها بقصد أو بدون قصد والأساس فيها هو أنّها ذات هدف، لكن وبغضّ النظر عن طبيعة أهدافنا واختلافها فنحن نخطّط وننظّم ونوجّه ونفقد ونراقب ونقيّم. وقد نمارس كل هذه العمليّات الجزئية لإدارة، وقد نمارس البعض منها.

أولاً: مدخل إلى الإدارة

تعريف الإدارة:

الإدارة: تعني إنجاز الأشياء والوصول إلى الأهداف من خلال الآخرين.

الإدارة: هي مجموعة من الأنشطة المتميّزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والاستخدام الفعّال، وذلك لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف.

الإدارة: هي التنسيق الفعّال للموارد المتاحة من خلال العمليّات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة.

تعتبر الإدارة طريقة عقلانيّة للتنسيق والتوفيق بين موارد المؤسّسة البشريّة، الماديّة والماليّة قصد تحقيق الأهداف المرجّوة. وهذه الطريقة تعتمد على سيرورة العمليّات التاليّة: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

تعريف شامل

الإدارة عمليّة فنيّة علميّة ومهنية تسعى من خلال وظائفها المتمثّلة بالتنبؤ والتخطيط والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق.... إلى قيادة عوامل الإنتاج (الماديّة وغير الماديّة) نحو تحقيق أهداف المؤسّسة والفرد والمجتمع بأقلّ التكاليف مع الأخذ بعين الاعتبار تقلّبات البيئتين الخارجيّة والداخلية للعمل.

يمكن أن نستخلص (مميّزات الإدارة):

- الإدارة هي نشاط يُوجد في جميع المؤسّسات.
- تتركز الإدارة في ممارستها على تأدية الأعمال بواسطة الآخرين.
- الإدارة عمليّة تتعامل مع الجماعة وليس الفرد لوحده.

- إن الإدارة عملية هادفة توجه لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف، وبالتالي هي وسيلة وليست غاية.
- الإدارة عملية قائمة على مجموعة وظائف منسقة ومتكاملة تتفاعل وتتأثر فيما بينها.
- تسعى الإدارة لتحقيق الكفاءة والفعالية في استغلال موارد المؤسسة وتحقيق النتائج والأهداف. والكفاءة تعني تحقيق الأهداف بطريقة اقتصادية سليمة، والفعالية تعني القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

وأيضاً من مميزات الإدارة

- تستمر الإدارة وفق دورة متواصلة تحقق بقاء المؤسسة واستمراريتها (أي أن استمرارية المؤسسة تتطلب استمرارية عملية التسيير دون انقطاع).
- توجد وتتغلغل الإدارة في جميع المستويات التنظيمية للمؤسسة.
- الإدارة تركز على مجموعة من العلوم والأبحاث في شتى الميادين (الرياضيات، علم النفس علم الاجتماع الإعلام الآلي العلوم السياسية والاتصال وغيرها) كلها ساهمت في تطور الإدارة وهو في ذات الوقت يعتمد على المهارات الخاصة للمديرين (سمات القيادة، مهارات الاتصال والقدرة على التأثير والحكمة والخبرة...)، إذن الإدارة علم وفن.
- لا يوجد نموذج معياري للإدارة ناجح وصالح دائماً، وإنما تتميز بأن لها عدة مناهج ونماذج حسب التيارات الفكرية المعتمدة، وكذلك حسب طبيعة كل مؤسسة ونشاطها.
- للإدارة دور يلعبه في جميع المجتمعات.
- الإدارة همزة وصل بين المؤسسة ومحيطها.

الإدارة بين العلم والفن

- الإدارة كعلم: الإدارة كعلم هي مجموعة من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد.
- ومن دلالة كون التسيير علم نجد استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل واتخاذ القرارات، والذي يركز على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها ومن ثم حصر البدائل الممكنة إتباعها لحلها، وكذلك اعتماد الإدارة على الطرق الكمية والرياضية والإحصائية وغيرها من الأساليب العلمية.
- الإدارة كفن: الإدارة كفن يقصد بها مجموعة من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المسيرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية.

ومن دلالة كون التسيير فنّ هو قدرة المسير من خلال مهاراته السلوكية على التعامل مع الأفراد واستيعاب المواقف وتنشيط الاتصال، وكذلك لجوئه إلى التقدير والتحكيم الشّخصي في بعض المواقف التسييرية.

أهمية الإدارة:

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمواد الخام والمعلومات.
- الارتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المؤسسات بشكل خاص وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام.
- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط والمشاريع المستقبلية.
- تساهم الإدارة في تكيف منظمات الأعمال مع تقلبات البيئة الداخلية والخارجية.
- تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد وأهداف المنظمة العاملين فيها.
- تحقيق الأداء المؤسسي: إن استمرار المؤسسة وبقائها مرهون بأداء أعمالها بشكل جيد واستخدام مواردها بشكل فعال خدمة لمستهلكيها. وأداء المؤسسات عموماً يمكن أن يُقاس من خلال مؤشري الكفاءة والفعالية.

وظائف أو عمليات الإدارة

التخطيط: ينحصر في تحديد الأهداف والتوجهات التي يجب أن تتبعها المنظمة، بمعنى تحديد ما الذي يجب فعله؟ ومتى؟ وكيف؟.

التنظيم: ينحصر في توزيع الأعمال والمهام بين الأعضاء وتحديد العلاقات اللازمة والضرورية من أجل تحقيق الانسجام والتكامل والتناسق بين هذه المهام والأعمال، أي: ما يجب أن يفعل كل شخص؟ وما هي العلاقة التي يجب أن يتمّ بها هذا العمل؟ وما هو الإطار الذي يتمّ فيه هذا العمل؟.

التوجيه (الدافعية): ما الذي يجب فعله حتى تجعل العمال يعملون بمحض إرادتهم، بمعنى وضع الميكانيزمات والآليات التي تحقق ذلك.

الرقابة: هي التأكد والتدقيق من أن النشاطات المنجزة مطابقة للأهداف التي وضعت في الخطط.

المستويات الإدارية

الإدارة العليا:

- تمثل مجموعة المديرين على قمة الجهاز الإداري،
- يعتبر هذا المستوى مسؤول عن الأداء الشامل للمؤسسة،
- دورها يتركز على تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات ومراقبة ودراسة البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي تؤثر في المؤسسة وعلى المدى البعيد.

مثال: الرئيس أو نائب الرئيس أو المدير التنفيذي، أو المدير العام...

الإدارة الوسطى:

- يعتبر مديرو هذا المستوى بمثابة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الإشرافية، وذلك بترجمة الخطط إلى برامج وخطط تفصيلية وإجراءات ونقلها إلى الإدارة الدنيا.

- كما يقوم مدراء هذا المستوى بتنظيم استعمال الموارد ومراقبتها للتأكد من الاستخدام الأمثل لها.

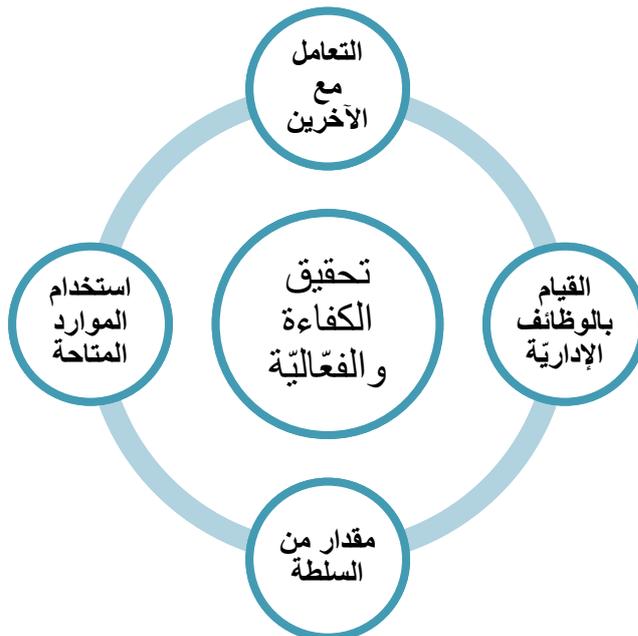
- يشغل مدراء الإدارة الوسطى مناصب رئاسة الأقسام أو الإدارات الرئيسية مثل: مدير الإنتاج، مدير الرقابة والجودة، مدير التسويق، مدير الموارد البشرية... إلخ.

الإدارة الدنيا أو الإشرافية أو الإدارة المباشرة:

إن مدراء هذا المستوى مسؤولون مباشرة على رؤوسهم لا يمارسون الإدارة، أي يقومون بالإشراف على الرؤوسين من حيث تنفيذ الأعمال كما وكيفاً وبالتوقيت المناسب، ويشرفون كذلك على استعمال موارد المؤسسة. مثال: يمكن أن يتمثل في المشرف أو مدير المكتب أو مسؤول فرقة... .

من هو المسير أو المدير؟

هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطط، ومنسق ومنشط وموجه لجهود الآخرين من أجل بلوغ الأهداف المشتركة، ولا بد أن يتوفر كل مسير على سلطة معينة لإدارة شؤون الأعمال كسلطة اتخاذ القرارات مثلاً، وإلا فإنه يفقد صفة كالمسير ويتحوّل إلى مجرد منفذ. والشكل التالي يوضح خصائص المدير وأهدافه:



تنقسم الأدوار الإدارية للمدير إلى ثلاث مجموعات أساسية: أدوار شخصية، أدوار معلوماتية وأدوار قرارية. ويمكن للمدير أن يمارسها كلها أو يمارس جزءاً منها.

أدوار شخصية:

يقوم المدير بأدوار شخصية لتحقيق التعاون والتنسيق مع أعضاء المؤسسة وتوفير التوجيه لكل العاملين فيها، والأدوار الشخصية تستند إلى ثلاث مهام هي:

- تمثيل المؤسسة رسمياً (ممثل رمزي للمؤسسة في توقيع الاتفاقيات والخطابات والرسائل الموجهة إلى خارج المؤسسة).
- القيادة (توجيه، وتحفيز وتقييم العاملين).
- الاتصال بالجهات الخارجية (من حيث الاتصال وتبادل المعلومات والمنافع مع الموردين أو الزبائن أو الحكومة أو غيرها من الجهات الخارجية).

أدوار معلوماتية:

دور المدير هنا هو الحصول على المعلومات والعمل على توزيعها إلى من يحتاجها سواء داخل المؤسسة أو خارجها وتعتمد على أدوار فرعية هي:

- دور المراقب من خلال متابعة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ورصد وجمع المعلومات التي تهم أداء المؤسسة وتحليلها ودراستها بما يحقق الإدارة الفعالة للمؤسسة ومواردها.
- دور الناشر لا يكفي الحصول على المعلومات فقط بل يجب نشرها وتوزيعها على أفراد المؤسسة لاستخدامها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- دور المتحدث لأن المدير يتكلم باسم المؤسسة أو المصلحة التي يرأسها فهو ينقل معلومات من وإلى المؤسسة أو المصلحة المعنية.

أدوار اتخاذ القرار:

في مواقف معينة يتعين على المدير أن يقوم بالاختيار والتصرف اتجاه أحداث أو مشاكل مختلفة، أي أنه يقوم بدور اتخاذ القرار. وهذا الدور ينقسم إلى أدوار فرعية هي:

- دور المبادر: من خلال البحث عن فرص النجاح واقتناصها لتحسين أداء المؤسسة.

- دور مُعالج المشاكل: وهنا يتولّى المدير زمام الأمور والقرار في البحث على حل لمشكلة تواجهها المؤسسة وتحمل المسؤولية اتّجاه ما يجب القيام به من اجتماعات لمعالجتها.
- دور تخصيص الموارد: اتّخاذ القرارات بخصوص وضع البرامج وخطط العمل والموازنات التقديرية وغيرها من عمليات توزيع الموارد على أنشطة المؤسسة المختلفة.
- دور المفاوض: من المساومة والتفاوض والإقناع يمكن للمدير التوصل إلى توقيع اتفاقيات وعقود مع أطراف تحقّق الفائدة للمؤسسة.

المهارات الإدارية للمدير أو المسير:

لكي يتمّ تنفيذ الأدوار الإدارية السابقة الذكر وبقية الوظائف في المؤسسة فإنه ينبغي توفّر المديرين على مجموعة من المهارات والقدرات وهي:

◆ مهارات فنيّة (تقنيّة): بمعنى أن المسير لديه القدرة على استخدام الآلات ووسائل العمل، ولديه علم بأساليب العمل تقنياً، وهذه المهارات يحصل عليها من خلال التدريب والخبرة.

◆ مهارات إنسانية: هي مهارات التعامل مع الآخرين، القدرة على فهمهم وفهم احتياجاتهم، القدرة على التفاعل والتأثير على الأفراد بما يحقّق مصلحة المؤسسة.

◆ مهارات فكريّة: بمعنى قدرة المدير على التفكير والتصوّر لمختلف العوامل والعلاقات بين عناصر البيئة التي يصعب أحياناً على الآخرين إدراكها أو حتّى رؤيتها، وبالتالي يمكن للمدير التنبؤ بفرص أو تهديدات يجب على المؤسسة أن تتعامل معها.

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

علاقتها بعلم الاقتصاد: يهدف علم الاقتصاد إلى استغلال وتوزيع الموارد بأفضل الطرق لإشباع الحاجات الإنسانية وهو ما تهدف إليه الإدارة من خلال توظيف وتنسيق الموارد بما يحقّق أفضل استغلال لها.

علاقتها بعلم النفس: يستهدف علم النفس دراسة سلوك الأفراد ومختلف العوامل المؤثرة فيه وصميم عمل الإدارة هو إنجاز الأهداف بواسطة الآخرين لذلك من الضروري معرفة كيفية التعامل مع العمّال من أجل دفعهم نحو السلوك الإيجابي الذي يُساهم في تحقيق أهداف الإدارة.

علاقتها بعلم الاجتماع: يمكن للمدير تطبيق مبادئ علم الاجتماع فيما يخص دراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها وأهمّية العلاقات بين أعضائها. وذلك من أجل خلق مناخ اجتماعي قائم على الوُد والاحترام بين الجميع.

علاقتها بالعلوم الرياضية والإحصاء: إن الإدارة تحتاج في تطبيقها إلى العلوم الكمية من خلال استخدام النماذج الرياضية والاحتمالات والمعادلات في اتخاذ القرارات والتنبؤ ووضع الخطط.

علاقتها بالقانون: إن التنظيم الإداري قائم على جملة من القوانين واللوائح والأنظمة الخاصة بالدولة الذي تعمل فيها.

علاقتها بالمحاسبة: تسجيل العمليات التي تقوم بها المنظمة في شكل تقارير محاسبية تستخدم فيما بعد في دراسة وضعها المالي، وتساعد على اتخاذ القرارات.

ثانياً: مدخل إلى الأعمال

تعريف المنظمة: هي تجمع للأفراد يعملون مع بعضهم البعض في إطار تقسيم واضح للعمل لإنجاز أهداف محددة (ربحية أو غير ربحية).

تعريف منظمات الأعمال:

- هي عبارة عن كيانات أوجدتها المبادرات الفردية أو الجماعية الخاصة لغرض ممارسة النشاط الاقتصادي (زراعي، صناعي، تجاري، خدمي) مفيد للمجتمع، وتهدف من خلاله إلى تحقيق الأرباح، أي استخدام الموارد بأنواعها بشتى الطرق والأساليب لتحقيق ميزات تنافسية وأداء مالي عالي.
 - هي تنظيم اقتصادي ذو طبيعة قانونية محددة، تملك وسائل بشرية، مالية، مادية يتم تجميعها لإنتاج السلع والخدمات الموجهة للبيع في السوق من أجل تحقيق ربح.
 - تعرف أيضا كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية والمعرفية بغية خلق قيمة مضافة حسب أهدافها في نطاق زماني ومكاني.
- من جهة أخرى هناك عدة مصطلحات تستخدم بالتبادل للدلالة على منظمات الأعمال مثل: المؤسسة الاقتصادية، المنشأة، المقولة، الشركة، المشروع.

● إن الإدارة من منظور الجهة التي تطبقها تفرق إلى مجالين هما:

إدارة الأعمال: ويقصد بها إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الاقتصادي والتي تعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية بقصد الربح، وهو ما تبتناه منظمات الأعمال.

الإدارة العامة: تختص بتنفيذ السياسات العامة للدولة بواسطة الأجهزة الحكومية أو تعنى بإدارة المرافق العامة والهيئات الإدارية الحكومية التي تهدف إلى تقديم خدمات عمومية.

خصائص منظّمة الأعمال:

➤ المنظّمة كمرکز للإنتاج أو التحويل: وهي الوظيفة الأساسية لها والتي معناها تحويل عناصر الإنتاج إلى سلع وخدمات يتمّ تبادلها مع السوق.

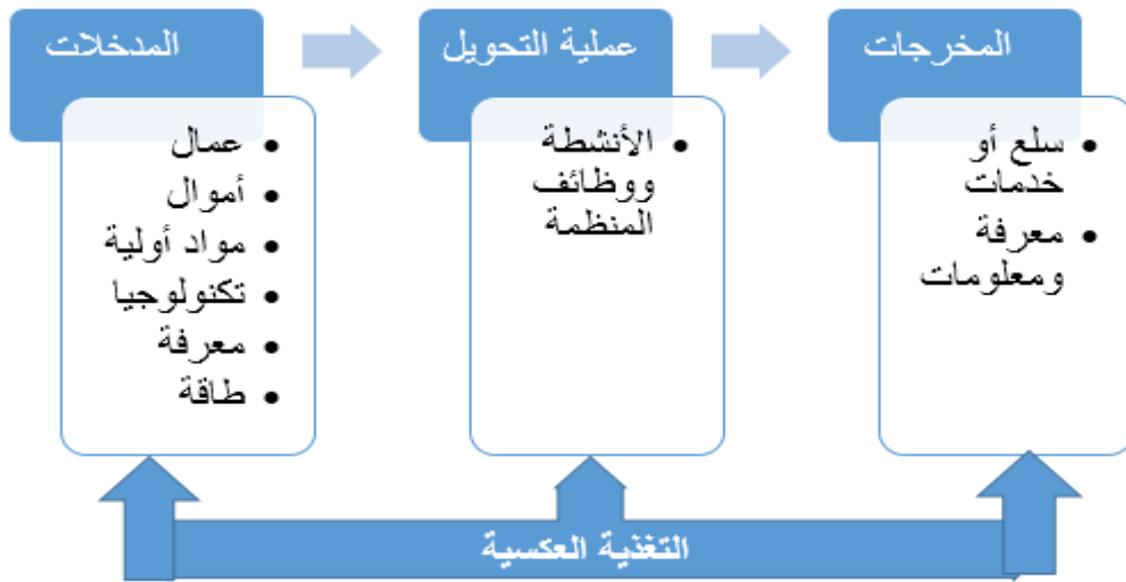
➤ المنظّمة كمرکز للتوزيع: حيث يتم توزيع العوائد والأرباح (عوائد عناصر الإنتاج) على الرّواتب والأجور مستحقات الإيجار، تسديد الضّرائب، تسديد الفوائد البنوك، دفع مستحقات الموردين، توزيع الأرباح على الملاك دفع أقساط التأمينات

➤ المنظّمة كمرکز للحياة الاجتماعيّة: هي مكان يجتمع فيه الأفراد ويعملون بشكلٍ جماعي من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا كفيل بترسيخ العديد من المظاهر الاجتماعيّة مثل الصّراع التنظيمي، الرضا الوظيفي

➤ المنظّمة كمرکز للقرارات: يتم اتّخاذ العديد من القرارات التي تضمن استمرارية المنظّمة ونجاحها، وهذه القرارات تتعلّق بكميّة الإنتاج، نوع المنتجات، أسعار المنتجات، آليات التوزيع، شراء الموارد الأوليّة، دفع الرّواتب ...

➤ المنظّمة شبكة للمعلومات: حيث أن اتّخاذ القرارات يتطلّب نظام معلومات من مصادر مختلفة من داخل المنظّمة ومن خارجها.

منظّمات الأعمال كنظّم مفتوحة: إن المنظّمة كنظام مفتوح يقصد بها ذلك الكيان الذي يتكوّن من عدّة أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق هدف مشترك، ويتفاعل باستمرار مع بيئته التي يعمل فيها إذ يأخذ احتياجاته من البيئة ويقوم بتحويلها إلى سلع وخدمات ويُعيدّها إلى البيئة، كما يوضّح الشّكل أدناه:



وظائف منظمات الأعمال:

1. وظيفة الإنتاج:

يقدم النشاط الإنتاجي سلعا مروراً بعمليات أو تحويل للمواد الأولية، وتكون السلع نهائية أو نصف مصنعة أو منتجات خدمية.

تعريف الإنتاج: هو تلك العمليات التي تغير من شكل مادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة أو تقديم منفعة. كما تعرف بأنها عملية تحويل المدخلات (مواد أولية، مواد نصف مصنعة) إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات تلبي احتياجات الفرد والمجتمع.

إدارة الإنتاج: هي مجموعة من الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل والرقابة على العملية التحويلية، تقوم بعدة أنشطة مثل: تخطيط الإنتاج، الرقابة على الإنتاج، توفير الآلات والمعدات وصيانتها، تحديد نوعية المدخلات اللازمة

أهداف إدارة الإنتاج: وظيفة الإنتاج بالتنسيق مع الوظائف الأخرى تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- تطوير المنتجات: إما ابتكاراً أو تحسين للمنتج الحالي.
- تطوير طرق الإنتاج: وذلك من خلال إجراء تحسينات أو تعديلات على العملية الإنتاجية أو إعادة النظر في ترتيب الآلات والمناصب في الورشات من أجل الرفع من كفاءتها.

- زيادة الإنتاج: من خلال عدة طرق يمكن للمؤسسة أن ترفع من مستوى الإنتاج باستعمال نفس الوسائل الإنتاجية والموارد البشرية أو بالتغيير في إحداها كزيادة ساعات إضافية أو زيادة عدد العمال أو زيادة الآلات.
 - تحسين أداء العمال: من خلال التنسيق مع وظيفة الموارد البشرية يمكن التأثير على العاملين على خط الإنتاج، وتحسين أدائهم عن طريق حوافز جديدة أو تدريبهم أو إعادة تكوينهم أو تحسين ظروفهم الاجتماعية.
 - تحقيق النوعية المطلوبة: من خلال إنتاج منتجات تتفق مع احتياجات الزبائن أو مع المواصفات المطلوبة.
 - المرونة: وهي قدرة قسم الإنتاج على تلبية الكمية والنوعية من المنتجات استجابة لظروف السوق.
- أساليب الإنتاج:** تعتمد المؤسسة على أسلوبين للإنتاج.
- أسلوب الإنتاج المستمر: هو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطيا في مدخلاته. يتم العمل على آلات متخصصة أو خطوط الإنتاج.
 - هناك إنتاج مستمر وظيفي موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية إما داخل المؤسسة أو مع مؤسسات أخرى ونجد إنتاج مستمر غير وظيفي والذي يوجه إلى الاستهلاك مباشرة كالصناعة الغذائية مثلاً.
 - من عيوب الإنتاج المستمر أنه إذا توقفت أي مرحلة من مراحلها تؤدي إلى توقف العملية الإنتاجية.
 - أسلوب الإنتاج المتقطع: هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل. تختلف مخرجاته من حيث الشكل والنوع والتخصص حسب أذواق المستهلكين وطلبهم.
- مهام وظيفة الإنتاج:**

- تصميم المنتج: وهو من قرارات الإنتاج التي تتعلق بالجودة والتكلفة والتسليم.
- تحديد موقع المصنع وترتيب الآلات وعناصر الإنتاج الأخرى بما يتوافق مع العملية الإنتاجية.
- تصميم العمليات الإنتاجية (الصناعية) وتحديد الآلات والعدد والأدوات وطرق تشغيلها والطاقة اللازمة.
- تخطيط وتنفيذ العملية الإنتاجية: ويشمل ذلك وضع برامج زمنية وتحديد الأفراد والتكاليف.
- مراقبة جودة المنتجات عن طريق مطابقة المواصفات المطلوبة في المنتج.

2- الوظيفة الماليّة: تُعرف على أنّها مجموعة من المهام والعمليّات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال اللاّزمة من مصادرها الممكنة، وذلك بعد تحديد الحاجات التي تريدها المؤسّسة من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثماريّة.

مهام الوظيفة الماليّة:

- تحديد الاحتياجات الماليّة، من خلال البرامج والخطط الاستثماريّة وبرامج التمويل وحاجاتها الماليّة.
- البحث عن مصادر التمويل المناسبة (الوقت، المقدار، التكلفة).
- تخصيص الأموال وتوزيعها على مختلف الأنشطة.
- الرقابة الماليّة: وتهدف إلى متابعة ومراقبة تنفيذ البرامج الماليّة.

3. وظيفة الموارد البشريّة: فكون العنصر البشري أحد أهم مدخلات المؤسّسة (مهما كان نوعها) ولأنّ فعاليّة المدخلات الأخرى مرتبطة به، فقد وجب الاهتمام به وإدارته بما يحقّق أهداف المؤسّسة بكفاءة وفعاليّة، وهو دور وظيفة إدارة الموارد البشريّة.

تعرف وظيفة إدارة الموارد البشريّة بأنّها الإدارة المسؤولة عن النشاط الخاص للقوى العاملة وإدارتها بفعاليّة.

مهام وظيفة إدارة الموارد البشريّة:

- تخطيط القوى العاملة: يقصد به التنبؤ باحتياجات المؤسّسة من العمّالة من أجل تحقيق الخطط التي تطمح لها، مع مراعاة معطيات البيئة الداخليّة والخارجيّة (توسّع النشاط، تقاعد بعض العمّال تحديث العمليّة الإنتاجيّة....).
- تصميم وتحليل الوظائف: حيث يتم تعريف كل وظيفة أو منصب في المؤسّسة بمهامه وخصائصه وتجهيزاته وكفاءة ممارسيه.
- استقطاب الموارد البشريّة: وذلك بجذب الموارد البشريّة إلى المؤسّسة بالاعتماد على مصادر داخليّة أو مصادر خارجيّة.
- الاختيار والتعيين: من خلال عدة طرق كالمقابلة والاختبارات الكتابية أو الشفهية أو الفحوصات الطبيّة. يتم انتقاء الموارد البشريّة المناسبة لتلبية الاحتياج.
- التدريب والتنمية: بدراسة وبرمجة التدريبات اللاّزمة للعمال حسب الحاجة وحسب إمكانيّات المؤسّسة واستعداد العمّال لذلك.

- تقييم الأداء: حيث تقوم هذه الوظيفة بالرقابة على أداء الموارد البشرية من خلال عدة طرق كالسجلات والالتقان والالتزام والغياب والحضور والابداع.
 - هيكل الأجور والتعويضات: وظيفة الموارد البشرية هي التي تعنى بدراسة كافة التعويضات المتعلقة بالأفراد كالأجور والعلاوات والخدمات الاجتماعية ومختلف الحوافز.
 - الصحة والسلامة المهنية: وتتعلق بدراسة وحصر حوادث العمل.
- 4. وظيفة التسويق:** تعرف على أنها مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق وكل ما يبذل من جهود في ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة.
- عناصر السياسة التسويقية:** تسعى المؤسسة من خلال سياستها التسويقية إلى التأثير على المستهلك لتحقيق مختلف أهدافها. وتتكون من العناصر التالية:
- المنتج: منتج مادي أو خدمي، حيث تهتم سياسة المنتج بتحديد جودته، تعبئته، دورة حياته والمنتجات الجديدة.
 - السعر: يشمل تحديد سعر المنتج، والتي لها دور كبير في الرفع من حجم المبيعات وتتاثر سياسة السعر بالتكاليف، أسعار المنافسين وأسعار السلع البديلة.
 - الترويج: يشمل عدة عمليات أهمها إعلانات في وسائل الإعلام، تنظيم المعارض، عينات بدون مقابل خصوصا إذا كان المنتج جديدا، إعلانات في مواقع إلكترونية....
 - التوزيع: هي العمليات التي تسمح بتوجيه المنتجات من مكان تصنيعها إلى مكان بيعها ووضعها في متناول المستهلكين في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة.

مهام وظيفة التسويق:

- دراسة وفهم السوق.
 - تصميم المنتجات الملائمة لاحتياجات السوق بالتنسيق مع وظيفة الإنتاج.
 - تصميم المزيج التسويقي المناسب.
 - متابعة تنفيذ العملية التسويقية.
 - دراسة ردود أفعال المستهلكين اتجاه المنتج.
- 5. وظيفة التموين:** تشمل جميع الأنشطة التي توفر المواد الخام ومستلزمات الإنتاج بكميات وتكاليف ونوعية مناسبة لخطط وبرامج المؤسسة وتخزينها بطرق مناسبة. وقد تشمل تخزين المنتجات المصنعة إلى حين توزيعها.

تقوم وظيفة التموين على عمليتين:

- الشراء: أي إجراء الطلبات مع الموردين والاتفاق على طريقة الشراء والتوريد ومتابعة العملية إلى غاية استلام المورد.

- التخزين: عند استلام المواد يتم مراقبة المواد الداخلة إلى المخازن للتأكد من موافقتها للمواصفات المطلوبة ثم تحفظ وترتب وتتابع مع مختلف الأقسام المعنية.

تنطوي هذه الوظيفة على الترتيب والحفظ، الجرد الدوري، متابعة حركة المخزون.

6. الوظيفية التسييرية: هي عمليات تنسيق موارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وذلك من خلال التخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة، وكذلك اتخاذ القرارات المناسبة.

7. وظيفة البحث والتطوير: تشمل كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث من أجل تطوير المنتجات والعمليات الخاصة بالمؤسسة.

تعرف هذه الوظيفة بأنها كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية وتباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي أو في المؤسسات الصناعية.

مهام وظيفة البحث والتطوير:

- تمكن المؤسسة من التفاعل المستمر مع محيطها وتعزيز تنافسيتها خصوصا فيما يتعلق بالتطور التكنولوجي.
- تعتبر هذه الوظيفة مصدر كل إبداع ينمي قدرات المؤسسة الاقتصادية.
- تتحمل هذه الوظيفة كل الإجراءات والمشاكل المتعلقة بنقل التكنولوجيا.
- تساهم في تحسين العملية الإنتاجية وتطوير أداء منتجات المؤسسة أو حتى أداء الموارد البشرية.
- تحرص على التكفل بكل إجراءات الحماية القانونية للملكية الفكرية وبراءات الاختراع.

أداء منظمات الأعمال: يقاس أداء المنظمات عموماً بثلاث مؤشرات هي،

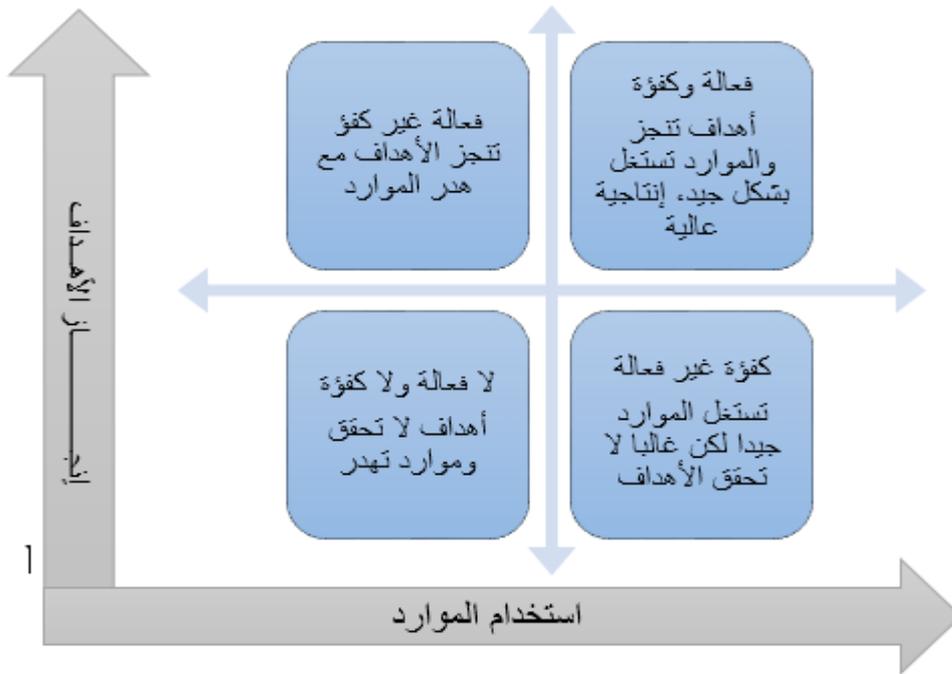
الفعالية: هي قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة، وهي تركز على المخرجات. فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة.

الكفاءة: هي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة وتركز الكفاءة على المدخلات، فالكفاءة تعني أيضاً تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

الإنتاجية: تقاس بحاصل كمية الأداء ونوعه إلى مستوى استغلال الموارد.

ومنظمات الأعمال تتمايز في أدائها من ناحية إنجاز الأهداف ومستوى استخدام الموارد تماما كما هو موضح في

الشكل التالي:



ثالثًا: السّياق البيئي لإدارة الأعمال

تمهيد: إن وجود المؤسسة مرتبط بقدرتها على التفاعل مع البيئة التي تنشط فيها، وذلك من خلال التأثير عليها والاستجابة لها في آن واحد. وجمع المعلومات حول البيئة وتحليلها واستخدامها هو من المهام الأساسية للإداريين الاستراتيجيين.

إن المؤسسة الاقتصادية تواجه إشكالتين مرتبطتين بمحيطها،

أولاً: إلى أي مدى يمكننا رسم هذا المحيط؟

ثانيًا: ما هي إمكانيّة المؤسسة في توجيه المحيط والتحكّم فيه، وما هي قدرتها على التأثير والاستجابة له (حاليًا

أو مستقبلاً)؟

تعريف البيئة: هي جميع المتغيرات والعوامل الواقعة خارج حدود المؤسسة. وفي تعريف آخر، هي جميع الظواهر خارج المؤسسة والتي تؤثر أو لديها إمكانية التأثير على المؤسسة. وفي تعريف جامع تتمثل البيئة في تلك القوى والعوامل الفاعلة والمؤثرة داخليًا وخارجيًا في أعمال المؤسسة ونشاطها.

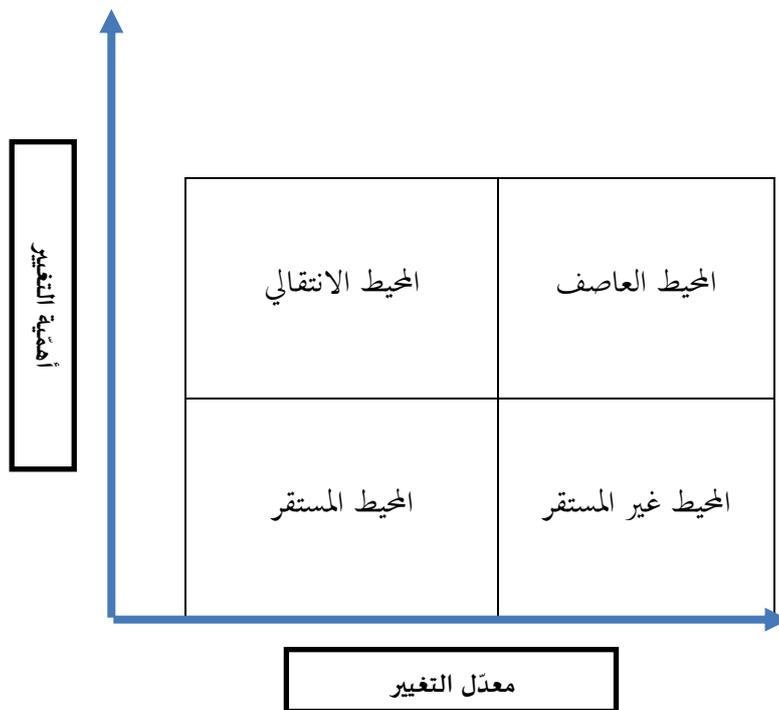
حالات المحيط: بالاعتماد على معيارين هما أهمية التغيير في المحيط ومعدل التغيير في المحيط، يمكن التمييز بين أربع حالات للمحيط الخارجي الذي تتواجد فيه المؤسسة.

1- المحيط المستقر (السّاكن): يتميز بمعدل تغيير ضعيف أن لم نقل نادر. وإن حدث فهي ليست ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة (بسيطة وبطيئة).

2- المحيط الانتقالي: التغييرات فيه نادرة وبمعدل ضعيف، لكن إن حدثت تكون تغييرات مهمة. وعندما تتكيف المؤسسة معها تعود إلى المحيط السّاكن أو لا تتكيف فتصبح في المحيط غير المستقر، مثل: تغيير النظام الاقتصادي للدولة.

3- المحيط غير المستقر: يتميز بمعدل مرتفع من التغيير وباستمرار، وهو ما يفرض على المؤسسة التكيف المستمر، مثل: التغيير التكنولوجي أو تغيير أذواق المستهلكين.

4- المحيط العاصف: معدل وأهمية التغيير فيه كبيرين، وهو ما يفرض على المؤسسة ضرورة التطور الدائم والمستمر، مثل: دورة حياة المنتج القصيرة في الصناعة الإلكترونية.



سلوك المؤسسات اتجاه المحيط:

هناك ثلاث سلوكيات تتخذها المؤسسة في مُصاحبة محيطها وتغيّراته، وهي:

1- تجاهل المحيط: يكون هذا السلوك مقبولاً في المحيط المستقر، لكنه قد يؤدي بالمؤسسة إلى مشاكل

وأزمات كثيرة في حالة المحيط غير المستقر أو الانتقالي أو العاصف. فتجاهل المحيط قد يؤدي بها إلى الزوال والخروج من السوق.

2- التكيف مع المحيط: لتحقيق التكيف مع البيئة يجب أن تكون المؤسسة يقظة لما يجري حولها من

تغيّرات، وذلك من خلال جمع المعلومات تحسباً لأي رد فعل مناسب. هذا السلوك يمكن إدارة المؤسسة من التعرّف على الفرص في الوقت المناسب واكتشاف التهديدات والمخاطر والتقليل من آثارها أو تجنّبها. وهذا كله يرتبط بإمكانياتها البشرية والمالية والمادية.

3- استباق التغيير: بعض المؤسسات التي تملك قدرات كافية يمكنها التأثير على مجال صناعة معيّن، والتأثير

على أحد متغيّراته لصالحها.

مكوّنات المحيط:

يتكوّن محيط المؤسسة من العناصر التالية:

أ. بيئة النشاط: تتعرف بيئة الصناعة، وتتكوّن من المتغيّرات التالية:

- الزبائن: هم ركيزة تواجد المؤسسة، وهم مصدر مردوديتها، لذلك على المؤسسة أن تعني بهم من خلال إشباع حاجياتهم بطريقة أفضل، من خلال التعرّف على أذواقهم وتوجّهاتهم ودراسة مختلف خصائصهم كالدخل الحساسة للسعر، الحساسة للجودة.... . ويمكن التمييز بين عدّة أنواع من المستهلكين، فنجد: المستهلك الصناعي، المستهلك التجاري، المستهلك العمومي، المستهلك النهائي.

- الموردون: وهم مجموع المؤسسات التي توفر المواد الأولية ومختلف مستلزمات الإنتاج. وهم من العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة، لذلك وجب على هذه الأخيرة الاهتمام بعلاقتها معهم والتنوع في خيارات التعاقد للاستفادة من مزايا عديدة، مثل: الجودة، السعر، التسليم، شروط الدفع... إلخ.

- الوسطاء: يضم جميع المؤسسات المالية التي توفر الموارد المالية للمؤسسة كالبورصة والبنوك وشركات الأموال.

ب. المحيط التنافسي: يشمل جميع المؤسسات التي تتنافس مع المؤسسة سواء في نفس السلعة، أو تقدّم سلعةً بديلة لمنتج المؤسسة. من متغيّراته: المنافسة المباشرة، المنافسة غير المباشرة والمنافسين الجدد.

ج. المحيط العمومي: يتكوّن من المتغيّرات التالية،

- الجمهور الواسع: ونقصد به الرأي العام. وعلى المؤسسة أن تسعى لتقديم صورة جيّدة عن نشاطها له.
- وسائل الإعلام بمختلف أشكالها سمعيّة، بصريّة، مكتوبة وإلكترونيّة، والتي لها دور حاسم في صناعة الرّأي العام حول المؤسسة ومتابعة نشاطها من خلال التقارير التي تُجرىها حولها.
- جماعات الضّغط: وتشمل جميع القوى التي يمكن أن تؤثّر على المؤسسة للمطالبة أو الدّفاع عن حقوق من يمثلونهم، كحقوق المستهلك أو جمعيات حماية البيئة.
- السّلطات المحليّة والعموميّة: وهي مجموع الهيئات العموميّة التي قد تتدخل في نشاط المؤسسة بحيث تضمن تنفيذ واحترام الإجراءات والقوانين المعمول بها، مثل: البلديّة والولاية، مصالح مراقبة الجودة وجمع الغش.

د. المحيط الكلي: يتكوّن من مختلف المتغيّرات التي قد يكون لها تأثير غير مباشر على المؤسسة الاقتصاديّة ونشاطها. نذكر منها:

- العوامل الاقتصاديّة: تتعلّق بالوضع الاقتصادي بمختلف مؤشّراته وأبعاده سواء على المستوى المحليّ أو الدولي مثل: معدّلات الفائدة، مستوى الانفاق والادّخار، معدّل التضخّم، متوسط دخل الفرد، السياسة الاقتصاديّة للدولة.... إلخ.

- عوامل اجتماعيّة وثقافيّة: قد تتأثّر المؤسسة بخصوصيّات المجتمع الذي تنشط فيه مثل: العادات والتقاليد السائدة، الدين، الخصائص السلوكيّة للأفراد والجماعات، مستوى الثّقافة والتعليم الوعي الصحيّ، عادات الشراء والتسوق.... إلخ.

- عوامل ديموغرافيّة: مثل عدد السكّان، عدد المواليد، هيكل السكّان، نمو السكّان، الفئات العمريّة.... إلخ.
- عوامل سياسيّة وقانونيّة: نقصد بها القوانين والتشريعات التي تحدّد علاقة المؤسسة بالدولة مثل: الضرائب والرسوم، الإعفاءات الجمركيّة، العلاقات الدوليّة، القرارات السياسيّة وقوانين العمل.... إلخ.
- عوامل تكنولوجيّة: تتعلّق بمستوى تطوّر المعرفة والعلم وإمكانيّة استفادة المؤسسة من ذلك التطوّر سواء في العمليّات أو المنتجات أو التسيير.

- عوامل طبيعيّة: تتعلّق بالمناخ، الموقع الجغرافي، الموادّ الأوليّة وندرتها، التربة.... إلخ.

هـ. المحيط الداخلي: تكمن أهميّة البيئة الداخليّة في قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتغيّرات البيئة الخارجيّة كاستغلال الفرص أو تجنّب المخاطر، لذلك على المؤسسة التّعرف على مواردها وإمكانيّاتها الداخليّة من أجل تحليل قدراتها في التعامل مع المحيط الخارجي، وتتكون البيئة الداخليّة من العناصر التالية:

- وظائف المؤسسة: ينبغي تحليل وظائف وأنشطة المؤسسة لمعرفة مدى قوتها أو مدى ضعفها. وتتمثل في: وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ووظيفة الموارد البشرية.... إلخ.
- موارد المؤسسة بمختلف أنواعها لتحديد كذلك مدى قوتها وضعفها.
- الهيكل التنظيمي والذي يعكس المهام، المسؤوليات، السلطات والمستويات التنظيمية.
- ثقافة المؤسسة: يُقصد بها مجموع القيم والسلوكيات والعادات والتقاليد والرموز والاتجاهات التي تميز المؤسسة كمجتمع.
- يتم تحليل ثقافة المؤسسة لمعرفة مدى قوتها من خلال قوة الثقافة وإيجابيتها، أو مدى ضعفها من خلال ضعفها وسلبيتها.
- البنية التحتية: تُحلل لمعرفة مدى توافرها وتناسبها مع أهداف المؤسسة.
- النمط القيادي: يتم تحليل نمط القيادة السائد في المؤسسة لمعرفة مدى ملاءمته أو مدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة. وهي تشمل: القيادة الأبوية، القيادة الديمقراطية القيادة الحرة، القيادة الأوتوقراطية، والقيادة التكنوقراطية....
- الإجراءات الإدارية: تحلل من حيث سهولتها وبساطتها أو العكس.

علاقة المؤسسة بمحيطها

أسباب تحليل ودراسة المحيط:

- إن المؤسسة لا يمكنها تجاهل المحيط الذي تعيش فيه وذلك يستدعي منها دراسته باستمرار ومتابعة تغيّراته، وهذه العملية مهمة للأسباب التالية:
- أن المؤسسة بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالمحيط ويؤثر فيه.
 - أن بناء السياسات والاستراتيجيات أو تنفيذ المهام أو الوظائف في جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها يجب أن يتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على مدخلات ومخرجات المؤسسة.
 - مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف يختلف في الدرجة وليس في النوع.
 - تأثير المتغيرات البيئية يختلف باختلاف أهداف المؤسسات.
 - مواجهة المنافسة ودعم التعلم المستمر للمؤسسة.

تحليل البيئة الخارجية والداخلية: هناك عدة طرق وأساليب للتحليل الاقتصادي للمؤسسة والتي تسمح للمؤسسة من تحليل بيئتها ودراسة تغيّراتها وتقدير إمكانيّة الاستجابة والتكيف معها. من بين هذه الأدوات

مصنوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، مصنوفة التحليل الرباعي (SWOT)، نموذج Porter للقوى الخمسة، وغيرها. وبالنسبة للتحليل الداخلي نجد: سلسلة القيمة، والتحليل الوظيفي، المقارنة المرجعية.

• **نتائج تحليل البيئة الخارجية:** يسمح هذا التحليل بالتعرف على مكونات البيئة الخارجية ودرجة التعقيد والاستقرار التي تتميز بها، الأمر الذي يمكن إدارة المؤسسة من التعرف على التهديدات والفرص في بيئة النشاط، فالتهديدات تعتبر تغييرات تحدث في بيئة المؤسسة الخارجية لكنها في غير صالحها وقد تؤثر سلبا عليها. مثل ظهور منافس قوي، صدور قرار أو تشريع حكومي يقلل من تصدير بعض السلع أو يحد من استيراد بعض المواد....

أما الفرص فتكون تغييرات بيئة المؤسسة الخارجية والتي قد تؤثر إيجابا عليها ويمكن الانتفاع منها والرفع من حصتها السوقية مثلا.

• **نتائج تحليل البيئة الداخلية:** يمكن للمؤسسة تقييم إمكانياتها وقدراتها الداخلية، ويتيح لها هذا التقييم التعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها، فنقاط القوة تمثل المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها، فهي خصائص إيجابية متاحة للمؤسسة يمكنها الاعتماد عليها في استغلال فرص للنمو موجودة في بيئتها الخارجية أو تمكنها من تجنب تهديدات خارجية. من بين نقاط القوة القدرة على التمويل الذاتي العالية، موارد بشرية مدربة ومؤهلة.

أما بالنسبة لـ نقاط الضعف فهي مجالات العجز أو القصور في موارد المؤسسة أو مهارات أفرادها، أو في إجراءاتها الإدارية، والتي تؤثر سلبا على أدائها فتفوت عليها فرص أو تضعف قدرتها على تجنب الأخطار والتهديدات.

ملاحظة: هناك ارتباط وثيق وتكامل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة ولا يمكن أن تدرس كل بيئة لوحدها بل يتم دراستهما بالتوازي وعلى أساس ذلك يتم اتخاذ القرار المناسب.

علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي:

أ. **تأثير المؤسسة في المحيط:** تؤثر المؤسسة في محيطها من خلال دورها الاقتصادي والاجتماعي وذلك بتقديم السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وأيضا بتوفير مناصب شغل لأفراد المجتمع. كما يمكن أن تساهم المؤسسة في محيطها من خلال إعادة توزيع الدخل التي تحققها مبيعاتها وتدفعها إلى مختلف الهيئات المرتبطة بها فيها ميزانية الدولة.

كما تساهم المؤسسة في خدمة المجتمع والاهتمام بمشاكله الاجتماعية والصحية، مثل القيام بالحملات التوعوية والمساهمة في الأنشطة الخيرية والرياضية.

الدور الإيكولوجي للمؤسسة: قد يترتب على نشاط المؤسسة آثارا سلبية على البيئة الطبيعية مثل نفايات عمليات الإنتاج، الاستغلال المفرط للمواد غير المتجددة، أو إنتاج سلع ضارة بالبيئة. لذلك على المؤسسات احترام المعايير البيئية والاهتمام بها وتنميتها.

ب. **تأثير المحيط على المؤسسة الاقتصادية:** إن دراسة بيئة المؤسسة تستهدف البحث عن المعلومات حول العناصر التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة وتطورها، فالبيئة تعتبر مصدر للعراقيل وفي نفس الوقت مصدراً للفرص وإمكانيات النجاح والتطور، وعليه قد يؤثر المحيط بمكوناته المختلفة على المؤسسة سلباً أو إيجاباً تبعاً لتعامل واستجابة المؤسسة تجاه متغيراته، وهذا ينطلق من قدرتها على جمع المعلومات وفهمها واستخدامها في اتخاذ القرار المناسب.

المرونة التنظيمية:

نظراً للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال في عصرنا الحالي، وبسبب شدتها وقوة تأثيرها يلزم المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها أن تتصف بالمرونة التنظيمية حتى تستطيع أن تقدم أفضل الخدمات والممارسات حتى تدعم أداءها وترفع من فعاليتها، والمؤسسات التي تنجح في كونها مرنة هي الأجدر بالبقاء والاستمرار في مجال أعمالها. فالمرونة التنظيمية تعكس مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة لمحيطها وتقلباته.

تعريف المرونة التنظيمية: المرونة التنظيمية تشير إلى نوع من القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وإيجاد فرص السوق للمؤسسة. وفي معنى آخر تعني القدرات التنظيمية التي تعزز من التجاوب مع التغيرات المختلفة والسريعة في بيئة تتميز بعدم التأكد والاستقرار.

وتعني أيضاً بأنها قدرة المؤسسة على التغيير المستمر في نظامها الداخلي مما يساعدها على التكيف مع مختلف الحالات التي تطرأ عليها وبشكل مستمر، وهذا ما يجعلها ذات كفاءة عالية وقدرة أكبر على تحسين الأعمال.

أنواع المرونة التنظيمية:

أ. **المرونة التشغيلية:** تتضمن،

- المرونة العددية: وتعني القدرة التنظيمية على ضبط حجم القوى العاملة أو مقدار العمل كرد فعل على تغييرات قصيرة المدى في مستوى الطلب.

- المرونة الوظيفية: وتعني الاستجابة والتغيير في طرق الإنتاج الجديدة.

- المرونة الماليّة: وتتعلّق بالقدرة على تلبية الاحتياج المالي استجابة لظروف متجدّدة، كالرفع من الحوافز والأجور.
- المرونة الزمنيّة: وتعني القدرة على مطابقة جداول الخدمة والإنتاج استجابة لتغيّرات بيئيّة.
- ب. **مرونة الموارد البشريّة**: وتعني بها قدرة المورد البشري على تسهيل تكيّف المؤسسة بشكل فعّال وفي الوقت المناسب للتغيّرات التي تحدث بمختلف أنواعها. ويحتاج هذا النوع من المرونة إلى تدريب العاملين سلوكيًّا. وتشمل:
 - المرونة المهاريّة: يكتسبها المورد البشري من خلال التدريب واستغلال فرص التعلّم لأشياء جديدة.
 - المرونة السلوكيّة: وتعني قدرة العاملين على التكيّف والتعديل في عاداتهم وسلوكياتهم بما يحقّق مصلحة المؤسسة.
 - المرونة العلاقيّة: وتعني القدرة على الاستجابة للحاجة إلى العمل الجماعي والتشاركي والأنشطة التعاونيّة.
 - ج. **المرونة الاستراتيجيّة**: وتعني إمكانيّة المنظّمة على التغيير في استراتيجياتها الحاليّة وإعداد البدائل المناسبة من أجل اغتنام الفرص والتقليل من المخاطر.
 - د. **مرونة الهيكل التنظيمي**: وتعني القابلية للتعديل والتغيير والتطوير استجابة لظروف معيّنة داخلية وخارجية. وتعني أيضا القدرة على استيعاب التعديلات المتنوّعة من دون إحداث تغييرات أساسية تقود إلى انهيار الهيكل التنظيمي. وتتضمّن:
 - التخفيف من تمرّك القرارات بأيدي فئة محدّدة.
 - نسف الإجراءات الشّكلية الرسميّة عديمة الفائدة.
 - تبسيط المعاملات، الإجراءات والعلاقات دون اختراق اللّوائح أو القواعد.
 - تحسين كفاءة علميّة الاتّصال الإداري وزيادة تدفق المعلومات عن طريق التنسيق بين مختلف أجزاء المؤسسة ومستوياتها.

رابعاً: الوظائف الإدارية

☞ وظيفة التخطيط:

التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوّر أو تكوين الأنشطة المقترحة التي يُعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. فالتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها، فتلك الحقائق المرتبطة بموقف مُستقبلي معيّن مرتبطة بخبرة المخطّط ومعرفته.

ويهتمّ التخطيط كذلك بالعمل في المستقبل، فهو يتضمّن النّظر إلى الأمام، توقع الحوادث، الإعداد للطوارئ ورسم الأنشطة، وتقديم تسلسل معيّن لتنفيذ الأنشطة.

خصائص التخطيط

الخطّة هي نتيجة منهجية عقلانية للقرار. التخطيط أسلوب وطريقة من طرق اتّخاذ القرار. يجب أن يتصف التخطيط بالشمولية، ويعني ذلك أن تشمل جميع نواحي النشاط في المؤسسة. التخطيط عملية مستمرة.

ويمكن استخلاص أهمّية التخطيط في النقاط التالية:

- التغلب على عدم التأكّد والتغيير.
- تركيز الانتباه إلى أهداف المؤسسة.
- اكتساب التشغيل الاقتصادي.
- تسهيل عملية الرقابة.

أنواع التخطيط (أو أنواع الخطط):

من الممكن تقسيم الخطط إلى أنواع حسب ثلاثة مجالات مختلفة:

- الخطط حسب الزمن: تنقسم الخطط إلى،
 - *.* خطط قصيرة الأجل عادة تمتد إلى أقل من سنة.
 - *.* خطط متوسطة الأجل: تكون عادة من سنة إلى خمس سنوات.
 - *.* خطط طويلة الأجل: تمتدّ غالباً لأكثر من خمس سنوات وقد تصل إلى 10 سنوات.
- الخطط حسب النشاط: تنقسم حسب أوجه الأنشطة الوظيفية للمؤسسة فنجد مثلاً،
 - *.* خطط الإنتاج.
 - *.* التمويل.

* * خطط البحث والتطوير.

* * خطة الموارد البشرية.

* * خطة التسويق.

● التصنيف حسب مستوى التسيير: نجد وفقاً لذلك،

* * تخطيط استراتيجي (يرتبط بالأهداف الرئيسية للمؤسسة).

* * تخطيط تكتيكي: خطة مشتقة من الخطة الرئيسية.

* * تخطيط تنفيذي أو عملي أو تشغيلي.

لكن يجب النظر إلى كل تلك الأبعاد عندما نسمي خطة، فمثلاً الخطة الاستراتيجية تكون طويلة الأجل.

خطوات عملية التخطيط:

1. تحديد أهداف المؤسسة: الأهداف هي مزيج من الآمال والغايات التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، وهي أي

شيء تريد المؤسسة تحقيقه من نتائج عامة أو نتائج جزئية. فإذا انعدمت تلك الأهداف أو صيغت بشكل

غامض فقد التخطيط أساساً من أساساته. ويمكن تقسيم الأهداف على مستوى المؤسسة إلى: أهداف

المؤسسة، أهداف الأقسام أو الإدارات، وأهداف الأفراد.

2. تحديد البدائل: بعد تحديد الهدف يصبح ضرورياً البحث في كيفية بلوغ الهدف المسطر، وهذا ما نصطلح

عليه ببدائل، أي تحديد الأساليب البديلة التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها. ويستلزم تحديد البدائل تبيان

السياسات أو الطرق أو العمليات التي يجب تطبيقها حتى تتحقق الأهداف، بالإضافة إلى دراسة وتقدير

العوامل التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الهدف في ظل كل بديل من البدائل.

3. تقييم البدائل: ببساطة تقييم البديل يعني دراسة مزايا وعيوب كل بديل مقترح في الخطوة السابقة. ويعني

ذلك دراسة البدائل من ناحية إمكانية التطبيق على أرض الواقع، مدى فعاليته بالنسبة للمؤسسة مستوى

المخاطرة وتأثيرها على المؤسسة، الفترة الزمنية لتحقيقه فعلياً وغيرها من العوامل والفروض التي ترتبط

بتنفيذ كل بديل مقترح.

4. اختيار البديل المناسب أو الخطة المناسبة: بالاعتماد على الخطوة الثالثة يتم اختيار أفضل بديل بالنسبة

للمؤسسة، أي البديل المناسب لتحقيق الأهداف المسطرة. ويمكن التوفيق بين أكثر من بديل من البدائل

والموازنة بينها للخروج ببديل مناسب. وفي نهاية هذه الخطوة يكون قد تم اتخاذ قرار فعلي بتبني بديل

معين (هنا تكون الخطة العامة أو الكلية أو الرئيسية أو الأساسية قد باتت واضحة).

5. تكوين الخطط الفرعية: بناءً على الخطة الرئيسية للمؤسسة يتم اشتقاق الخطط الفرعية لتحقيق تلك الخطة على أرض الواقع. وقد تكون الخطط الفرعية في شكل سياسات مُساعدة تحتاج إليها المؤسسة للسعي نحو تنفيذ خطتها الرئيسية أو في شكل خطط وظيفية كل خطة خاصة بقسم معين (الإنتاج، التسويق التمويل...). أو خطة في شكل موازنات تقديرية لفترات زمنية محددة. ويستمر هذا التابع في صياغة خطط العمل للمؤسسة ليتّم بعدها تفصيل تلك الخطط المساعدة والخطط الوظيفية في شكل خطط عملية تشغيلية أكثر دقة ووضوحاً لتحقيق الفعلي لأهداف المؤسسة، وهي غالباً تكون في شكل إجراءات برامج وأوامر وقواعد.

مبادئ التخطيط:

- مبدأ أولوية التخطيط: والمقصود أن عملية التخطيط تأتي دائماً قبل بقية عمليات التسيير الأخرى.
- مبدأ المشاركة في تحقيق الأهداف: ويعني أن أي خطط ترسمها المؤسسة يجب أن تخدم بدرجة أولى تعزيز أهدافها وتشارك في تحقيقها.
- مبدأ شمولية التخطيط: ومعناه أن عملية التخطيط يجب أن تشمل كافة الأقسام والمستويات الإدارية للمؤسسة.
- مبدأ الالتزام في التخطيط: أن تكون المدة المتاحة لكل خطة كافية لتمكين هذه الخطة من بلوغ أهدافها.

إن تحقيق التخطيط الفعال يتوقف على عدة اعتبارات:

- التخطيط يُبنى على معلومات، فالعملية الذهنية يحركها انتقال المعلومات وتدارسها، ولذلك تتوقف فعالية عملية التخطيط على المعلومات من حيث ارتباطها بالمؤسسة، توفرها، دقتها، صحتها، نوقيتها المناسب.
- توفر المؤسسة على كفاءات أو مسيرين للقيام بعملية التخطيط كما ينبغي.
- اعتماد التخطيط على التنبؤ والتقدير، لذلك ممّا يعزز الفعالية في الخطة هو التقدير السليم.
- عدم التسرع والمبالغة في تقدير بعض المعطيات، فالخطة يجب أن تكون عقلانية وأهدافها مفسّرة.
- الالتزام بمبادئ التخطيط.
- الخطة يجب أن تكون مرنة تتيح مجال الاستجابة للتغيير المحتمل، أن تكون شاملة لا تركز على مجالات وتُهمّل أخرى، وهكذا فيما يخص بقية المبادئ.

أمثلة عن أهم الأهداف التي يمكن أن تسطرها منظمات الأعمال

يمكن تصنيف الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة - وفقاً لمجالاتها - كما يلي:

- أهداف الاستمرار: وتضم أهدافاً مثل الحفاظ على الحصة السوقية وتنميتها، والاحتفاظ بالكفاءات الإدارية وتنميتها.
- أهداف الربحية (حجم الأرباح الصافية).
- أهداف النمو: وتضم أهدافاً مثل زيادة إجمالي الأصول، والحصة السوقية، وغزو أسواق جديدة، وشراء أو دمج شركات، وزيادة رأس المال، وتنمية الاحتياط.
- أهداف الحصة السوقية: أي بنسبة ما تبيعه المنظمة من منتج معين إلى إجمالي مبيعات هذا المنتج بالسوق.
- أهداف الإنتاجية: كمقياس للكفاءة يربط الموارد المستخدمة بالنتائج المحققة.
- أهداف الابتكار: بتطوير سلع وخدمات، أو طرق أداء جديدة.
- أهداف الكفاءة: من حيث خفض التكاليف، ورفع الجودة، والتنافس بالوقت.
- أهداف السمعة: أن ينظر للمنظمة باعتبارها مشهورة وذات سمعة جيدة.
- الزيادة السوقية: أن ينظر للمنظمة باعتبارها رائدة في الاستحواذ على الحصة السوقية الأكبر.
- الزيادة التكنولوجية: أن ينظر للمنظمة باعتبارها رائدة في الإبداع وتصميم وتقديم المنتجات الجديدة.
- أهداف الوفاء بالمسؤولية المجتمعية: وتضم أهدافاً مثل الحد من التلوث، وتوفير فرص العمل، وتعمير مناطق جديدة.

وظيفة التنظيم

التنظيم: يعني تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات والسلطات على الأفراد من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

التنظيم: هو عملية توزيع الأنشطة الضرورية لتحقيق الهدف التي تم تحديده في الخطة وتوزيع المسؤوليات الضرورية بالنسبة لهذه الأنشطة وتحديد السلطات اللازمة لتحقيق ذلك الهدف.

أهمية التنظيم:

- ✓ توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد وإدارة والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
- ✓ زيادة الفعالية الإدارية: لأن التنظيم يقضي على الازدواجية التي يمكن أن تحصل في الأعمال.
- ✓ تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تُنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تُعرف.
- ✓ توحيد وتنسيق جهود وتصرفات الأفراد داخل المؤسسة نحو الهدف المشترك.
- ✓ الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتزويد كل نشاط بما يحتاجه من موارد، لا أكثر ولا أقل.
- ✓ سهولة الاتصال: وجود شبكة واضحة ومتطورة لنقل المعلومات بين أجزاء التنظيم.
- ✓ القضاء على ظاهرة الاتكال والاعتماد على الغير، والتي تؤدي إلى الإهمال.
- ✓ تسهيل الرقابة، فأبسط حل يمكن معرفة المسؤول عنه.
- ✓ تنمية القيادات الإدارية: لأن مديري الصف الثاني في المؤسسة حينما يتدرجون في العمل ويمسكون صلاحيات معينة وإدارات صغيرة يبدأ بصقل موهبتهم ويبدأ التطور في قدراتهم ويكتسبون خبرة ومهارات متنوعة حتى يكونوا جاهزين لمنصب إدارية مستقبلاً.

خطوات عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: معرفة الهدف، لأن الهدف هو الذي يحدد المتطلبات الأساسية للعمل، لأن الخطط تُبنى على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، وبالتالي معرفة ماذا تريد المؤسسة من أهداف واحترامها يعدّ بداية الطريق.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف، ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدّة مرّات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، جدولة الإنتاج، استلام المواد، تخزين المواد، صرف المواد الإعلان، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية ... الخ

الخطوة الثالثة: تجميع الأنشطة والمهام في وحدات تنظيمية تسمى أقسام أو إدارات، إذ تركز هذه الخطوة على تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية والإنتاجية، والتسويقية. إذن هنا يمكن استخدام التماثل أو التشابه كأساس للتجميع.

الخطوة الرابعة: تحديد السلطات اللازمة والمسؤوليات التي يجب على كل نشاط أو مجموعة أنشطة تأديتها تحديداً واضحاً مع توفير الوسائل المادية والظروف البيئية اللازمة للعمل، وتحديد مهارات الأفراد اللازمة لأدائها.

الخطوة الخامسة: تحديد العلاقات التنظيمية: بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. كذلك لا بد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب وئسر.

الخطوة السادسة: رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يُطلق عليه " الخريطة التنظيمية ". والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتعطي فكرة عن المناصب المختلفة). وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل.

مبادئ التنظيم:

1. مبدأ وحدة الهدف: كل فرد في المؤسسة له هدف وكل مصلحة لها أهدافها، لكن يجب أن تكون أهداف كل جزء من التنظيم متفقة مع أهداف التنظيم ككل، بمعنى أن فاعلية هيكل المؤسسة التنظيمي تتوقف على مساهمة وحداته التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة.
2. مبدأ تقسيم العمل: يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات، أي تقسيم العمل حسب التخصصات من خلال وصف المناصب ووصف المؤهلات.
3. مبدأ المسؤولية: تعرف المسؤولية بأنها التزام أو إلزام شخص أو مجموعة من الأشخاص بتنفيذ مهمة وقبول المحاسبة عليها. وظيفة التنظيم يجب أن تحدد المسؤوليات لكل الأفراد العاملين في المؤسسة.
4. مبدأ السلطة: السلطة هي الحق القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين، وهي حق المكافأة والعقاب لجعل الآخرين ينفذون أعمالهم كما هو مطلوب.

5. مبدأ نطاق الإشراف: يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته. ويختلف هذا العدد من حالة إلى أخرى.

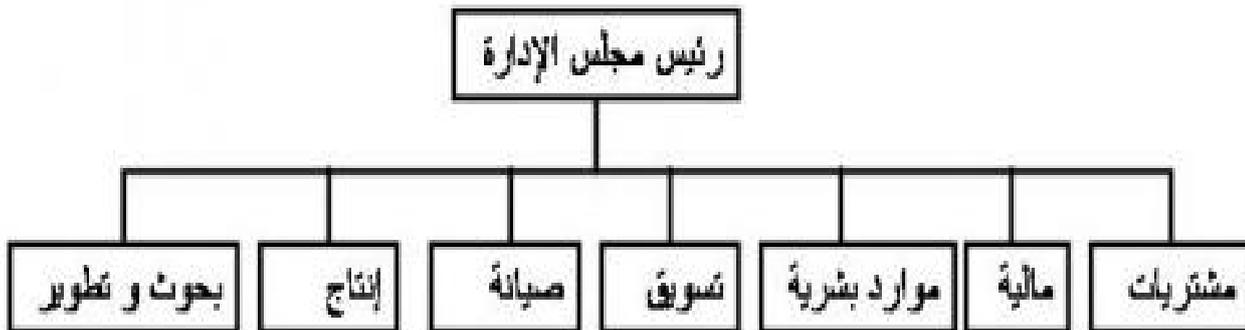
خصائص التنظيم الجيد (الفعال):

- ✓ مراعاة التخصص على مستوى الأفراد والوحدات الإدارية.
- ✓ توفير شبكة اتصال فعّالة تربط أجزاء المؤسسة ببعضها البعض لضمان نقل المعلومات بسهولة وفي الوقت المطلوب.
- ✓ مراعاة نطاق الإشراف المناسب، أي أن يكون عدد المرؤوسين تحت إشراف مشرف ما معقولاً بحيث يمكنه الاتصال به وتوجيههم.
- ✓ مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف.
- ✓ المرونة: إذ يجب أن تكون عملية التنظيم الإداري مرنة قابلة للاستجابة لأيّ تغيير من أجل التكيف مع بيئة المؤسسة.
- ✓ مراعاة العنصر الإنساني في عملية التنظيم. على سبيل المثال أن لا يكون عبء العمل على الأفراد كبيراً.

أنواع تقسيمات التنظيمية (أنواع الهياكل التنظيمية):

التنظيم حسب الوظائف (الهيكل الوظيفي): الهيكل التنظيمي للمؤسسة يكون عن طريق تجميع الوظائف والعمليات المتشابهة في إدارة واحدة، فلدينا إدارة التسويق وإدارة الإنتاج وإدارة الأفراد.. وهكذا، حيث يعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً لتجميع الأنشطة والموارد للمؤسسة الصغيرة لكنه غير صالح عند توسع المؤسسة، وانتشارها الجغرافي وتعدد عملائها ومنتجاتها. وفيما شكل توضيحي عن ذلك.

التنظيم حسب الوظائف



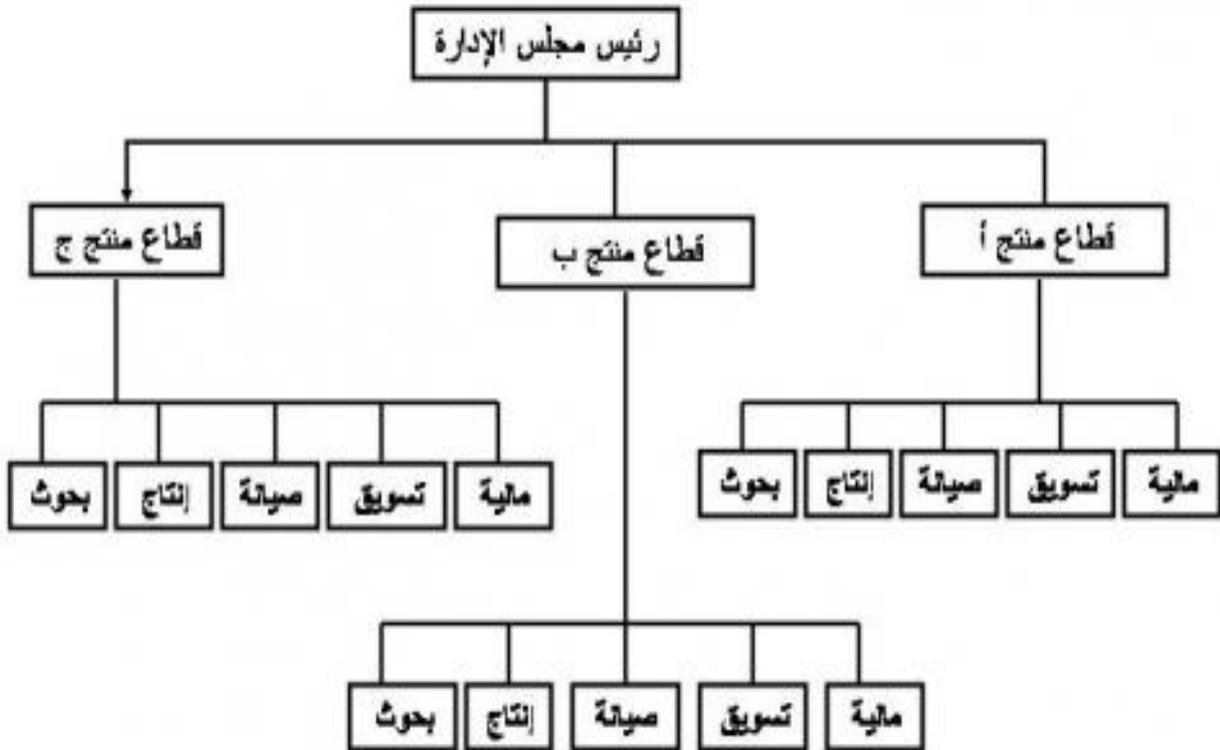
مزاياه:

- أن الخريطة التنظيمية المبنية على أساس الوظيفة تعكس بشكلٍ منطقي طبيعة الوظائف التي تؤدّيها المؤسسة.
- كما أنها تعتبر تطبيقاً لفكرة التخصص الوظيفي.

عيوبه:

- الاهتمام بالتخصص قد يؤدي إلى تضيق نظرة العاملين في التخصص عن النظر إلى المنظمة ككيان كامل وحصر نظرهم في العمل المناط بهم في تخصصهم.
 - الاهتمام بالتخصص قد يؤدي إلى صعوبة توفر القوى العاملة خصوصاً في بعض التخصصات النادرة.
 - ضعف التنسيق بين الوظائف الرئيسية والفرعية، كالعلاقات العامة التي تشمل الكل، وبين خطوط الإنتاج أو غيرها لاختلاف التخصصات والاهتمامات.
- التنظيم حسب المنتجات (السلع والخدمات): هنا يتم تقسيم الهيكل التنظيمي على أساس أنواع المنتجات التي تنتجها المؤسسة/ أي أن هذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو قطاع إنتاجي معين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المنشآت الكبيرة. أنظر الشكل أدناه.

التنظيم حسب المنتجات



من مزايا هذا الأسلوب:

- ❖ أنه يسهّل عمليّة التنسيق بين الأنشطة والوظائف التي تؤدّي إلى إنتاج منتج معيّن على عكس لو كانت مقسّمة حسب التقسيم الوظيفي يُصبح تسييرها معقّد.
- ❖ يسهّل حساب تكاليف إنتاج كل منتج على حدة دون تعقيد أو اختلاط للمعلومات مع منتجات أخرى.
- ❖ مسؤوليّة تحقيق الأرباح في كل قسم إنتاجي يؤدّي إلى زيادة الرّبح العام من خلال التنافس بين خطوط الإنتاج المختلفة فكلّ قسم خاص بسلعة معيّنة يسعى للنّجاح أكثر.
- ❖ يحقّق نوع من التنسيق بين نشاطات الوظائف المختلفة للمنتج الواحد: نظراً لوجود هذه الوظائف تحت مسؤوليّة مدير واحد.
- ❖ يصقل موهبة المديرين ويدرّهم من خلال الممارسة لما يؤهلهم لشغل وظائف قياديّة مستقبلاً.
- ❖ يتيح للمنظمة فرص التّمو والتطوّر من خلال استحداث منتجات جديدة بخطوط إنتاج وإدارات جديدة.

من عيوبه:

- صعوبة الرّقابة التي تمارسها الإدارة العليا على الأقسام لأن كل منها له استقلاليّة في الأداء.
 - كما أنه يتطلّب عدد من المديرين القادرين على إدارة الأقسام بشكل منفصل أكثر ممّا يتطلّبه أيّ تنظيم آخر.
 - صعوبة الإشراف والمتابعة من قبل الإدارة العليا.
 - صعوبة التنسيق بين الأعمال المتشابهة في الأقسام المختلفة: فتسويق الجوّال يختلف عن تسويق الثّابت فكل واحد يسوّق بطريقة مُختلفة قد يكون فيها نوع من التعارض.
 - تقصير أي منتج قد يؤدّي إلى الإساءة إلى بقيّة المنتجات.
- التنظيم حسب المناطق الجغرافيّة: ويستخدم في المنظّمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافيّة متعدّدة سواءً محليّة أو دوليّة.

ومزايا هذا النوع:

- ❖ إعطاء الأهميّة لكلّ منطقة وفقاً لظروفها المحليّة والإنتاجيّة والتسويقيّة.
- ❖ سهولة الاتّصال بين فرع المنظمة والأطراف الخارجيّة: كالمورّد والمستهلك، فلدية استقلاليّة تامّة.

❖ وسيلة جيّدة لتدريب المسؤولين وتأهيلهم لفرص وظيفيّة أكثر: فمثلاً أضعك مدير فرع وعندما تنجح أضعك في المركز الرئّيس.

عيوبه:

❖ صعوبة توفير عدد كبير من المسؤولين الإداريّين خصوصاً في المناطق النائيّة.

❖ صعوبة الرّقابة الإداريّة: نظراً لبعّد المركز الرئّيسي عن الفروع.

التنظيم حسب الوقت: مناسب للمنظّمات التي تعمل على مدار السّاعة بنظام الفترة كالسوبر ماركت الكبير أو مستشفى يعمل على مدار السّاعة أو مطار مثلاً فنقسّم العمل على فترات (A , B , C) كلّ فترة لها مدير وهيكل تنظيمي وهكذا.

من إيجابيّات هذا النوع من التنظيم:

- يعتبر وسيلة مثالية للوفاء بتعهّدات المنظّمة من خلال تقسيم العمل بنظام الوردية وضمان استمرار تدفق السلع والخدمات في جميع الفترات.

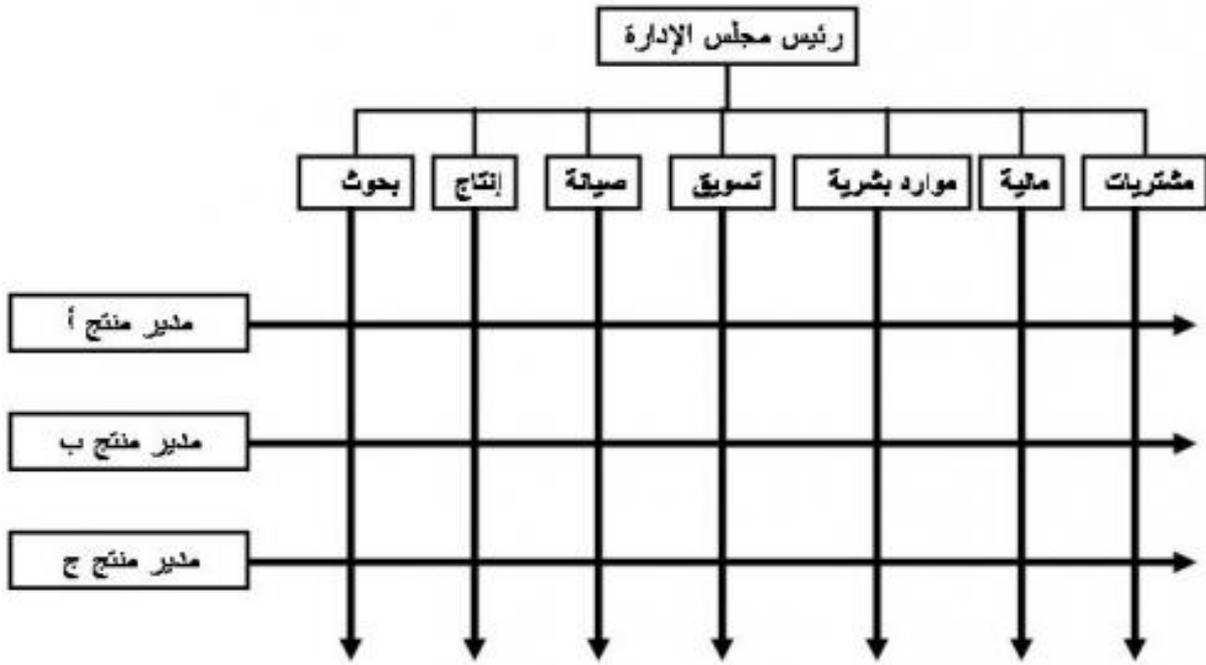
- استغلال الإمكانيات والتسهيلات المتوقّرة لدى المنظّمة بدل أن تكون معطلّة: فبدل إغلاق السوبرماركت 12 ساعة - وفتحه 12 ساعة أكون فاتح 24 ساعة فاستغلّه استغلال مثالي.

أما عن عيوبه: فهو لا يغني عن الأنواع الأخرى، خصوصاً في حال إن المنظّمة كبيرة متعدّدة الأنشطة.

التنظيم المصفوفاتي: وهو نمط ظهر في بداية السّتينيات نتيجة التطوّرات التكنولوجيّة المعقّدة الحادّثة، وحتّى تعطى المرونة الكافية لتسيير المشاريع التقنيّة المعقّدة. ويقوم هذا التّمتط على أساس إيجاد التوليفة المناسبة من الوظائف الممثّلة في السّطر وفرق العمل المناسبة لذلك والممثّلة في العمود، حيث كلّف كلّ فرقة عمل والتي يرأسها مسؤول معيّن بمنتوج ما، وفي حالة خسارة أحد المنتجات يتمّ حذف الفرقة (الممثّلة في السّطر) الخاصّة به. يعمل هذا التّمتط في المؤسّسات الكبيرة (أنظر الشّكل أدناه)

يأخذ بعين الاعتبار توزيع الوظائف والأقسام في نفس الوقت حيث أنه لكلّ فرد وظيفة تنتمي إلى قسم من أقسام المؤسّسة. ومن مزايا هذا التنظيم إحداث الموازنة بين اهتمامات المسيرين والمسؤولين عن تقدير المدخلات واهتمامات المسيرين والمسؤولين عن استعمال المدخلات في تحقيق الأرباح، كما أنه يتّسم بالمرونة، ومع هذا نجد أغلب الباحثين يرفضونه لأنه مع مبدأ وحدة الأمر.

التنظيم المصفوفاتي



وظيفة التوجيه

التوجيه، هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذ الأعمال بغية تحقيق أهداف المؤسسة. ويُراد به أيضا وضع الخطط موضع التنفيذ، ويعتبر من أكثر الوظائف الإدارية تعقيداً وتركيباً. ويرجع هذا إلى ارتباط ممارسته أو القيام به على التعامل المباشر مع الأفراد قبل وأثناء وبعد إنجازهم للأعمال. ويعرف كذلك على أنه إحدى الوظائف الأساسية للمسير (المشرف)، وهي وظيفة مركبة تنطوي على كل الأنشطة التي صُممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة.

خصائص وظيفة التوجيه:

- ◆ وظيفة مركبة يتم تأديتها من خلال مجموعة من العمليات (الممارسات، الأنشطة) الإدارية (كالقيادة والاتصال التحفيز).
- ◆ وظيفة معقدة نوعاً ما لأنها موجهة للأفراد على اختلاف طبيعتهم (تعتمد على الأفراد والهدف المطلوب تحقيقه).
- ◆ تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى التنفيذي (مكان تجمع العاملين).
- ◆ تركز بالضرورة على الوظائف الإدارية السابقة (التنظيم والتخطيط) ويتم على أساسها التوجيه.
- ◆ عملية مستمرة تحتاجها المؤسسة في كل الأوقات.

أهمية وظيفة التوجيه:

- نحتاج إلى التوجيه حتى نضمن سلامة تطبيق الخطط المرشومة وحسن استخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة.
- تحقيق التعاون والنشاط المستمر في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

أسس أو ركائز أو عناصر وظيفة التوجيه:

تعتمد وظيفة التوجيه على القيادة والاتصال والتحفيز. فالقائد يسيّر العمل، والاتصال يربط أجزاء المنظومة على أساس العمل، والحوافز تشجّع الناس على العمل بسرعة وجودة (قد نستخدمهم كلّهم مرة واحدة لتحقيق هدف معيّن أو نستخدم جزءاً منهم).

1* الاتصال: هو تبادل أو نقل المعلومات بأنواعها بين طرفين أو أكثر لتحقيق هدف معيّن.

عناصره: مستقبل - مرسل - رسالة - قناة الاتصال - التغذية العكسية.

أهميته:

للّهُ هو وسيلة لتوجيه العاملين (وليس نشاط مستقل).

للّهُ تزويد العاملين بالمعلومات حول مهامهم وأجورهم والحوافز المقدّمة، وحول أهداف المؤسسة عموماً (معلومات كلية أو جزئية).

للّهُ وظيفة التبليغ: حقائق ومعلومات (أوامر، القرارات، التعليمات).

للّهُ وظيفة الإقناع: فالتبليغ لا يكفي في أحيان كثيرة وبالتالي يجب اقناع العاملين بضرورة تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف.

للّهُ وظيفة الإفهام: فحتى نوجّه شخصاً لتنفيذ عمل معيّن فإنه ينبغي أن نفهمه طبيعة العمل وكيفية تأديته.

للّهُ وظيفة التعليم: فتوجيه الأفراد داخل المؤسسة قد يحصل من خلال تدريبهم على معارف أو سلوكيات معيّنّة.

أساليب وظيفة التوجيه من خلال الاتصال:

قد تستخدم عدّة أساليب للاتصال لتوجيه العاملين وجعلهم يلتزمون بالعمل الموكل إليهم: توجيههم كتابياً (ارشادات) توجيههم شفهاً، توجيههم مباشرة (حضور كلا الطرفين)، توجيه غير مباشر، توجيه فردي، توجيه جماعي.

الخلاصة: لا يمكن أن يكون هناك توجيه دون اتصال ونقل للمعلومات أيّاً كانت.

التوجيه نوعان:

رسمي، أي معلومات رسمية نازلة أو أفقية (قرارات أو تعليمات أو أوامر، توجيهات وقواعد).

غير رسمي، من خلال محادثة المدير مثلاً لعماله خارج سياق السلطة الرسمية (في المطعم مثلاً أو السيارة...) حيث يقنعهم بأهداف المؤسسة.

* فشل التوجيه سببه فشل الاتصال بمختلف مكوناته.

2* القيادة: هي فن القدرة على التأثير على الآخرين وإرشادهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

دالة القائد: المقاد، الموقف، الهدف.

أهمية القيادة في وظيفة التوجيه:

تعتبر القيادة وسيلة أو أداة للتوجيه، وهي فعالة جداً في التأثير على الأفراد لكي يعملوا على تحقيق أهداف الجماعة (المؤسسة).

شرح الأهداف بوضوح: القائد يستطيع أن يوضح ويُقنع ويُفهم، وبالتالي يجعل قبول الأهداف لدى المرؤوسين أمراً ممكناً.

القائد له دور مهم في تنسيق جهود التابعين له وتحقيق التعاون نحو تنفيذ الأعمال وأهداف المؤسسة.

دور القائد في تحفيز العاملين وتشجيعهم للعمل على إنجاز أهداف المؤسسة (الجانب المعنوي).

* **القيادة الفعالة:** هي ضمان التوجيه الفعال، من خصائصها:

- الشعور بأهمية الرسالة، قوة الاعتقاد والإيمان، صفات شخصية (قوة الشخصية، العلم والمهارة، الحزم، الحماس المبادرة، الحكمة، الإخلاص).

- مهارة الاتصال والتخاطب للتأثير.

- مهارات إدارية: القدرة على التخطيط، والرقابة، تقييم الأداء.

- حسن التصرف وحسن الخلق.

- إدارة الوقت.

- القدرة على التعامل مع الآخرين وفهمهم.

☞ **أهمية التحفيز والدافعية في وظيفة التوجيه:**

هو عملية تهدف إلى تحقيق التعامل الإيجابي بين المؤسسة والعمال الذين يعملون بها من أجل تحقيق الهدف المسطر.

التحريك للأمام، قول، افعل، إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره.

أنواع الحوافز:

يمكن توجيه الأفراد ودفعهم نحو أداء معين من خلال عدّة مداخل:

- حوافز ماديّة.
- حوافز معنويّة.
- فرديّة، جماعيّة.
- إيجابيّة أو سلبية.

فعاليّة وظيفة التوجيه (المقصود هو ما العمل حتى تتحقّق فعاليّة عمليّة التوجيه):

» وضوح الأهداف (على أيّ أساس نوجّهك).

» فهم ودقّة المعلومات (الرسالة).

» تناسب التوجيه مع الأفراد أو المرؤوسين (قدراتهم).

» التوضيح المناسب للتوجيه.

» عدم التضارب في التوجيهات.

» توفر الإمكانيّات اللاّزمة لتأدية الأعمال.

فشل الاتّصال والتوجيه:

يفشل التوجيه في حال: فشل الرسالة - عدم دقّة القرار أو الأوامر - كثرته وطوله - عدم ملائمة التوقيت

- عدم الوضوح - تضارب المعلومات.

وظيفة الرّقابة

الرّقابة: هي متابعة عمليّات التنفيذ لتبيّن مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدّد وتحديد مسؤوليّة كلّ

ذي سلطة، والكشف عن مواطن العيب والخلل حتّى يمكن تفاديها.

الرّقابة: هي عبارة عن عمليّة تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطّط، ومن ثمّ

تحديد الانحرافات بطريقة وصفيّة أو كميّة بغية اتّخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

الرّقابة: عمليّة قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج

المتحقّقة والنتائج المطلوب اتّخاذ فعل تصحيحي.

الخصائص العامة للرقابة

- ◆ عملية ديناميكية مستمرة تبدأ قبل بدء أي نشاط وتستمر حتى بعد انتهاء ذلك النشاط.
- ◆ ترتبط بالعملية التخطيطية ارتباطاً وثيقاً.
- ◆ عملية عقلانية مدروسة أو عفوية ترتبط بكل مسعى إنساني ينشد تحقيق هدف أو أهداف معينة.
- ◆ الرقابة تستخدم أدوات خاصة لها وأدوات مأخوذة من علوم أخرى كالرياضيات والإحصاء والمحاسبة...

أهمية العملية الرقابية:

- ✓ التأكد من أن العمليات تؤدي بطريقة صحيحة حسب الخطط الصادرة بشأنها.
- ✓ التأكد من أن القواعد الأساسية قد طبقت على الوجه الصحيح.
- ✓ التأكد من اكتشاف الأخطاء فور وقوعها وقبل تفاقم الوضع.
- ✓ التأكد من كفاءة المديرين والمنفذين على كافة المستويات.
- ✓ الوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ.
- ✓ التأكد من أن الخطط والأهداف الموضوعية قابلة للتنفيذ وتنسجم مع إمكانيات التنظيم وقدرات العاملين فيه.
- ✓ الوقوف على مدى الانسجام بين الإدارات المختلفة وكذلك تكامل العملية الإدارية.

أنواع الرقابة:

تعدد أشكال الرقابة وتختلف حسب عدة معايير أهمها:

← الرقابة حسب زمن تنفيذها:

- الرقابة السابقة " Feed for ward control " هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.
- الرقابة الجارية (المتزامنة) " Concurrent control " هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية. وهي تُوصف بالغبيلة.
- الرقابة اللاحقة " Feed back control " وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

← الرّقابة حسب مجال شموليتها: تشمل، الرّقابة الاستراتيجية / الرّقابة التكتيكية / الرّقابة التشغيلية.

الرّقابة حسب مصدرها: وتتضمّن،

الرّقابة الداخليّة: يقصد بالرّقابة الداخليّة أنواع الرّقابة والتي تمارسها كلّ منظمّة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤدّيها والتي تمتدّ خلال مستويات التنظيم المختلفة.

الرّقابة الخارجيّة: تعدّ عملاً متممًا للرّقابة الداخليّة ذلك لأنه إذا كانت الرّقابة الداخليّة على درجة عالية من الاتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة من داع عندئذ إلى الرّقابة الخارجيّة. لذلك فإن الرّقابة الخارجيّة في العادة تكون شاملة أي غير تفصيليّة، كما أنّها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة.

الرّقابة حسب طريقة تنفيذها:

الرّقابة المباشرة: يتمّ هذا النوع من الرّقابة عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دورًا مهمًا ومستمرًا في مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم المسؤول بشخصه بمراقبة أعمال المرؤوسين للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

الرّقابة غير المباشرة: يستخدم هذا النوع التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرّقابة العمليات، تزداد فعاليتها إذا قدّمت بسرعة ودقّة حتى يتمكّن المسؤول من اكتشاف الخطأ في الوقت المناسب.

أساليب الرّقابة:

1. **التفتيش الإداري**: يتمّ عادة بإجراء مُقابلات مع العاملين ويتمّ فيها فحص أعمالهم والوقوف على المشكلات التي تواجههم وإمكانية ترشيد عملية التنفيذ وكشف الأخطاء وتحديد أسبابها والعمل على علاجها.

2. **التقارير الإدارية**: يتمّ إعدادها لمعرفة مدى كفاءة العمل الإداري ومدى سيره نحو تحقيق الأهداف. وتوضّح التقارير سلوك الأفراد ومدى التزامهم ببرامج العمل، وبذلك فهي تنقل صورة واضحة إلى الإدارة بحيث يتمكّن من اتّخاذ القرارات الملائمة.

3. **الإشراف والملاحظة**: وهي وسيلة يتمّ من خلالها الاتّصال المباشر بالعاملين ونصحهم.

4. **الشكاوي**: وهي وسيلة يتمّ استخدامها في كثير من المنظّمات حيث تخصّص وحدة لاستقبال شكاوى عملائها والمستفيدين من خدماتها، ومن ثمّ تقوم الإدارة بفحص تلك الشكاوى والتحرّي في مدى صحتها ومعرفة أسبابها تمهيدًا لعلاجها.

5. الموازنات التقديرية: وتستخدم كوسيلة للرقابة على تنفيذ الخطط الموضوعة باعتبارها ترجمة رقمية لتلك الخطط وهي تمكن من مقارنة الإنجازات خلال فترات زمنية محددة مع ما قد تمّ رصده في الميزانية العامة.
6. السجلات والإحصاءات: هي وسيلة تساعد على جمع ورصد البيانات والمعلومات عن الأداء الفعلي وتمكن من استرجاعها عند الحاجة لمعرفة مستوى إنجاز الأعمال وتقييمها ومقارنتها بما هو مطلوب.

مراحل العملية الرقابية

1. إرساء معايير الأداء: انطلاقاً من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير " Standard " هي " المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء وتخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي".
 2. قياس الأداء الفعلي: بعد تحديد المعايير التي سيتمّ بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء، وتعتمد خطوة القياس على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد.
قياس الأداء الفعلي عموماً لا بدّ أن يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي.
 3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: في هذه الخطوة يتمّ التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطّط وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟.
 4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: في نهاية عملية قياس الأداء نصل إلى خيارين:
- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطّط، في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.
- وجود انحراف عن الأداء المخطّط في هذه الحالة لا بدّ من اتّخاذ الإجراءات التصحيحية وذلك بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة.
- خصائص الرقابة الفعّالة:

- 1) أن يساعد في متابعه وضبط الأحداث المستقبلية واتّخاذ الموقف التصحيحي اللازم.
- 2) أن يأخذ بعين الاعتبار تكلفة نظام الرقابة في حدّ ذاته.
- 3) أن يتّصف بالدقّة في تحديد المعايير وفي قياس الأداء الفعلي.
- 4) أن يقدم نظام الرقابة المعلومات اللازمة عن المدخلات أو العمليات أو المخرجات في الوقت المحدد.
- 5) أن يحقّق امكانية متابعة للأداء بحيث يتمّ وفقاً لما هو مخطّط ومتوقّع.
- 6) أن يتّصف بالواقعية بشأن ما يجب القيام به وتنفيذه. ويكون مرناً يتكيف مع أيّ تغييرات.

- 7) أن يكون متعدّد الأبعاد حتى يمكنه اكتشاف مُعظم العوامل الرئيسيّة الخاصّة بالأداء.
- 8) أن يكون مقبولاً من جانب أعضاء المؤسسة الذين يمستهم بشكلٍ مباشر.

الفصل الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

تمهيد:

إنّ الإدارة كعلم أو تخصص لم تظهر إلاّ في نهاية القرن 19م، لكنها مُورست في الواقع منذ القدم فاستخدمها الإنسان لتنظيم حياته ونشاطاته.

يمكن استعراض التطوّر الفكري التسييري منذ القدم وصولاً إلى النظريّات المعاصرة مروراً بكلّ مظاهر ممارسة الإدارة وكذا مختلف مدارس الإدارة والرّواد الذي اهتموا بدراساتها.

1- الإدارة في الحضارات القديمة: من مظاهرها نجد،

- الدور الذي كانت تلعبه القبيلة البدائية في تنظيم الحياة، فالسلطة كانت في يد الحكماء والأدكياء من أبناء القرية والقساوسة والوزراء، كلّهم يمسكون بزمام القوّة والحرب والتجارة.

- عمليّة بناء الأهرامات ونظم الإدارة الحكوميّة للبابليين، بناء صور الصّين العظيم، مبادئ الإدارة لدى الفلاسفة اليونانيين والحضارة الرّومانية، والتحكم في التجارة البحرية لدى الفينيقيين.

- ممارسة الإدارة كذلك تجلّت من خلال رسل الله وأنبيائه، فسيدنا نوح عليه السّلام قام بتنظيم المؤمنين إلى مجموعات لبناء السفينة التي أمره الله ببنائها. وكذلك أعمال سيدنا يوسف عليه السّلام لما وُيّ خزائن مصر وقام بالتدبير والتسيير للمحاصيل في السّنوات العجاف.

- ممارسة الإدارة في ظلّ الإسلام والحضارة الإسلاميّة، فالتخطيط والتدبير في غزوات النّبي عليه الصّلاة والسّلام وكذلك المبايعات والمعاهدات مع المشركين واليهود وغيرها والشّورى والحكم الرّشيد.

2- الإدارة في العصور الوسطى: من أبرز معالمها،

- ظهور النّظام الإقطاعي الذي يوضّح أسلوب تنظيم وإدارة الدولة الذي ساد في أوروبا في العصور المظلمة.

- تدرّج السّلطة بشكل هرمي من الملك يليه النبلاء فكبار أتباع التاج ثمّ الإقطاعيين وصولاً إلى صغار الملاك ثمّ العبيد.

- كانت الأرباح غير مهمّة نسبياً لأنّ التفكير ينصبّ على التّعمة الإلاهية والاكتفاء الدّاتي بحيث كانت الأسواق والأعمال الصّغيرة والمنافسة محدودة وكذا التكنولوجيا.

- عند العرب برزت أعمال عدّة اهتمّت بالحكم الرّشيد والقيادة وصفات الأمير وخصاله (كالذكاء والذكورة واللباقة والحزم والصّدق والعلم... وغيرها).

3- الإدارة في عصر النهضة: من أهم معالمها،

- الثورة الصناعيّة في إنجلترا التي جاءت بمصانع ومؤسّسات جديدة ومديرين بمفاهيم جديدة.
- تغيرت أفكار المتعلقة بالإنتاج وتنظيم العمل لأن الأعمال ازدهرت وتعدّدت أكثر.
- ظهور مشاكل في المصانع والورشات أحتاج إلى التنسيق والرّقابة.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل: الذي جاء به الاقتصادي الشهير آدم سميث. وتحدّث عن الرّقابة على العاملين أيضاً.
- مبدأ التنسيق والتعاون الذي جاء به ريتشارد أركرايت، إذ ركّز على التخطيط لمواعيد الأجهزة والآلات والعمّال والمهّمات ونظام المصنع والعمل عبر مراحل.

4- ظهور المدارس أو النظريّات الإداريّة: إن القرن التاسع عشر كان منعرجاً حاسماً فيما يخصّ الاهتمام بالإدارة كان سببه الثورة الصناعيّة وما أفرزته من تقنيات متعدّدة للإنتاج، وأصبح الإنتاج بكميّات كبيرة يستهلك مواد أوليّة بأحجام كبيرة، ويتطلّب توفر عمالة كبيرة بعضها صناعي مؤهّل وبعضها قادم من الزراعة، بالإضافة إلى ذلك توسّع نطاق توزيع المنتجات. كان لا بدّ من إدارة هذه التعقيدات بأساليب علميّة، وهذا بدوره مهّد لقيام نظريّات الإدارة مع مطلع القرن العشرين.

المدرسة التقليديّة: تعتبر أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري، تركز على افتراض أساسي هو أن الإدارة تسعى دائماً لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجيّة ممكنة. أهمّ روادها تايلور، فايول جلبريث فرانك وليليان ، هنري جانت وآخرون. امتدّت من 1890 إلى 1930.

ركّزت هذه المدرسة على تقسيم العمل وتحديد المسؤوليّات على مختلف المستويات الإداريّة من أجل ضمان أكبر مردوديّة للإنتاج. من هنا برزت فكرة الإدارة العلميّة التي هي جوهر هذه المدرسة، إذ قدّم تايلور التقسيم العلمي للعمل، والذي اختصّ بالمستوى الإنتاجي. أمّا فايول فركّز على المستوى الإداري.

ترتكز هذه المدرسة بشكلٍ أساسي على مساهمات تايلور وفايول وماكس ويبر. (الموضحة في الجدول أدناه) يمكن إنجازها في:

الاتجاه الكلاسيكي التقليدي

ماكس فيبر 1864 - 1920 ألمانيا	هنري فايول 1821 - 1925 فرنسا	فردريك تايلور 1856 - 1915 أمريكا
وضع معايير البيروقراطية : - الهيراركية أو التسلسل الرئاسي أو التدرج الهرمي للسلطات . - البناء المنطقي للوظائف الرسميات ويعنى بها القواعد والقرارات والإجراءات التي يجب اتباعها . - فصل الإدارة عن الملكية - الوظائف ليست ملكا لمن يشغلها . - الكفاءة . - التدريب للهيئة الإدارية - اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة والمناسبة . - التأثير القانوني ، وعدم التحيز وتأكيد النظرة الموضوعية .	وضع مبادئ أساسية للإدارة منها: - تقسيم العمل . - تحديد المسؤولية والسلطة . - الاهتمام بمكافآت الأفراد - أهمية استقرار العمال . - تغليب مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد . - العمل بمبدأ تدرج السلطة . - تحديد عناصر الإدارة من خلال : التخطيط - التنظيم - القيادة أو الرئاسة . - التنسيق - الرقابة - الاهتمام بالإدارة العليا .	حدد مبادئ الإدارة العلمية فيما يلي: - تحديد نوع وكمية العمل المطلوب لكل فرد . - الاختيار العلمي للأفراد حسب الوظائف ومتطلباتها . - عدالة التنظيم الإداري واحترامه . - تقسيم الواجبات والمسؤوليات بين الإدارة حيث التخطيط والعمال حيث التنفيذ . - الاهتمام بالجزئيات والتنفيذ .

مساهمات تايلور: من كتاب "مبادئ الإدارة العلمية"

يعرّف تايلور الإدارة بأنها علم مبني على قواعد وأصول وقوانين علمية قابلة للتطبيق على مختلف حالات النشاط الإنساني يعتمد عليه المسيرين في إدارة المهام والأعمال داخل المؤسسة. ممارسة الإدارة حسب رأيه تكون وفق المبادئ التالية:

- تطوير علم حقيقي حول الإدارة بحيث يُعطي أفضل الطرق لأداء العمل بدل الطرق العفوية والعشوائية للعمل.
- الاختيار العلمي للعاملين في المؤسسة بدل الطرق السابقة التي تترك العامل يختار العمل الذي يناسبه.
- تدريب وتعليم العاملين على أسس علمية وبشكل مستمر.
- خلق روح التعاون الصادق ما بين الإدارة والعاملين لضمان تنفيذ العمل وفق الطريقة العلمية.

مساهمات هنري فايول:

- كان هنري فايول ينظر للأمور بعمومية وشمولية أكثر من تايلور الذي ركز على دراسة الإدارة عند المستويات الدنيا للمؤسسة (تحليل المهام، دراسة الحركة، دراسة الزمن، الحوافز والأجور...). أهم مساهماته:
- هنري فايول عالج الإدارة من منطلق كلي. متكامل والذي اهتم بتقسيم المؤسسة إلى ستة وظائف هي التقنية التجارية، المالية، الأمن والمحاسبة والإدارة.
- حدّد عناصر ووظائف الإدارة التي مازالت تستخدم إلى اليوم، وهي: التقدير، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة.
- وفي كتابه الإدارة العمومية والصناعية" وضع المهندس الفرنسي 14 مبدأ للإدارة (تقسيم العمل، السلطة النظام وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصالح الفردية إلى المصلحة العامة للمؤسسة، المقابل التقدي المركزي الترتيب، التسلسل الهرمي، العدالة، الثبات الوظيفي، المبادرة، وروح الجماعة).

مساهمات ماكس فيبر:

- يرجع الفضل إلى ماكس فيبر في تطوير مفهوم البيروقراطية، والذي يهدف إلى تحقيق أعلى كفاية إنتاجية ممكنة. ومعنى الكلمة في أصله الفرنسي المكتب، وهي لا تعني المعاني السيئة أو غير المرغوب فيها (كما هو اليوم)، بل تعني التنظيم المثالي بحيث يُقسّم العمل إلى إداري خاص بالمكتب وتنفيذي. وتتميز البيروقراطية بأنها تحاول الابتعاد عن التحيز أو المحاباة أو الوساطة أو استخدام التفوذ في التعيين والعمل. من أهم خصائصها نجد:
- وجود درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.
- وجود هيكل تنظيمي هرمي.
- وجود علاقات رسمية غير شخصية بين أعضاء التنظيم.
- اختيار أعضاء التنظيم على أساس القدرة والمعرفة الفنية.
- الترقية بالأقدمية.
- التوثيق الكتابي.

هذه المبادئ وغيرها لرواد هذه المدرسة تم تطبيقها في مختلف أنحاء العالم وما زالت بعض نماذج التسيير إلى اليوم كلاسيكية.

انتقادات موجّهة لهذه المدرسة:

- اللّجوء إلى مبدأ الطريقة المثلى للعمل، يعني ضبط العمّال كالألات.
- الإفراط في التخصّص وتقسيم العمل يضّرّ بمعنويات العامل كثيراً.
- النّظر إلى الأفراد من زاوية التنظيم الرّسمي والعقلانيّة الاقتصاديّة.
- التركيز على الحوافز الماديّة وإهمال الجانب المعنوي في التحفيز.

الفصل الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية

تمهيد:

لقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل طبيعي على المدرسة التي سبقتها، ومن أبرز روادها إلتون مايو وتجاربه الشهيرة في مصانع هاوثرن الأمريكية. وقد افترضت المدرسة أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى إيجاد علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون، وأن شعور الفرد وانتمائه إلى جماعة معينة هو الذي يحفزه للعطاء وللبدل، أي أن الحاجات الاجتماعية هي الأساس في تحفيزه للعمل.

لقد بدأت تجارب وأبحاث هوثرن بالتركيز على دراسة أثر الظروف المادية وفترات الراحة وأثر التغيير في مستوى الأجور على زيادة الإنتاج، باعتبارها محددات للسلوك الإنتاجي، حيث أشارت النتائج إلى عدم تغير إنتاجية العاملين بشكل يتناسب مع تغير أحد العوامل السابقة، حيث كان الإنتاج ثابت نسبياً. ثم انتقلت الدراسة إلى مقابلة العاملين أنفسهم، وكذلك استخدام الملاحظة والمشاهدة المباشرة للسلوك الجماعي للعاملين في مواقعهم في ظل غياب الإشراف المباشر عليهم).

أولاً: حركة العلاقات الإنسانية

إغفال المدرسة التقليدية للجوانب الإنسانية وتجاهلها لتعقد العلاقات والصراعات بين الأفراد وما له من أثر على مردودية العاملين دفع باحثين آخرين إلى التركيز على تلك الجوانب كأساس للتسيير. وترجع أصول هذه المدرسة إلى تجارب إلتون مايو وزملاؤه 1927 أو ما يُعرف بتجارب هاوثرن وهي تقوم على افتراض مؤداه أن العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على معدلات الإنتاج.

تجارب شركة هوثرن:

خلصت على النتائج الأساسية التالية (يمكن اعتبارها سمات لمدرسة العلاقات الإنسانية):

- 1- السلوك الإنساني أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.
- 2- الحوافز المعنوية للأفراد التي تشبع حاجتهم النفسية والاجتماعية تعتبر أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- 3- التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوع من الرقابة الاجتماعية على عادات العمل.
- 4- الإدارة الديمقراطية: أي مشاركة العاملين في الإدارة، هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.

الانتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية

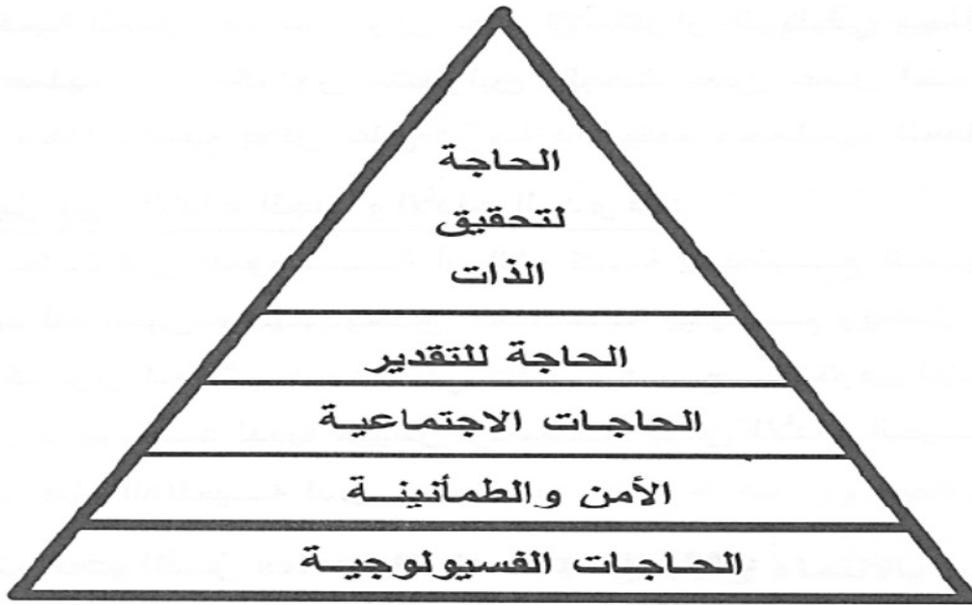
- ركزت على التفاعلات الاجتماعية كمحرك للسلوك الإنساني وتجاهلت الدوافع.
- تجاهلت التنظيم الرسمي بالإفراط بالتركيز على التنظيم غير الرسمي.
- محدودية الدراسة لأنها ركزت على شركة واحدة.
- ركزت على الحوافز المعنوية وأهملت دور الحوافز المادية.

ثانياً: النظريات السلوكية

يسمى بالاتجاه نحو المدخل السلوكي في الإدارة: يعتبر هذا الاتجاه امتداداً طبيعياً لمدرسة العلاقات الإنسانية، إذ ركزت هذه الأخيرة على الاهتمام بمشاعر الأفراد بدرجة مبالغ فيها، لكن النظريات السلوكية حاولت إعطاء تفسيرات أكثر واقعية وعمقا للسلوك الإنساني والعوامل المؤثرة فيه. من أبرز نظرياتها نظريات ذات العاملين لهيرزبرغ، نظرية سلم الحاجات لماسلو، نظرية ونظرية لماك دغلاس غريغور، نظرية كريس أرجرس....، (سيتم دراستها في نظريات الدافعية).

①: نظرية سلم الحاجات لماسلو

تعتبر نظرية أبراهام ماسلو (Abraham Maslow, 1943) من أهم النظريات التي اهتمت بدافعية العاملين داخل المنظمة ورضاهم عن العمل, واستند ماسلو في نظريته على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد والتي تعمل كمحرك ودافع للسلوك, ومن خلال نظريته هذه قام ماسلو بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها إلى خمسة حاجات وضعت على شكل هرم مرتبة من القاعدة، تماماً كما موضح في الشكل أدناه.



وتقوم النظرية على مبدأ تدرج الحاجات، فتأتي حاجات الإنسان الأولية الضرورية لبقائه ثم تأتي الحاجات الثانوية وكلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة والتي تليها في سلم الحاجات. والحاجات الإنسانية التي حدّدها النظرية هي:

- **الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs):** وتمثّل في الحاجات الضرورية لحياة الفرد وتشمل الهواء، الماء، الغذاء والكساء والمأوى. وتتحقق هذه الحاجات في مكان العمل من خلال الاهتمام بالراتب والظروف المادية للعمل والصحية.
- **حاجات الأمن (Safety Needs):** وتأتي ثانيًا بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية ويتم إشباعها إذا توفرت ظروف آمنة واستقرار في العمل.
- **الحاجات الاجتماعية (Social needs):** تتمثّل هذه الحاجات في رغبة الفرد في وجوده بين للآخرين ورغبته في إقامة علاقات صداقة وتفاعل مع زملائه وانتماؤه وقبوله الآخرين. لهذا من واجب الإدارة أن تسهل التفاعل الإيجابي بين العاملين وتسمح بتكوين علاقات وروابط.
- **حاجات الاحترام والتقدير (Self esteem - Respect):** وتنبع هذه الحاجات من رغبة الأفراد بالشعور بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل الآخرين وكذلك حاجاته إلى الإحساس بالثقة، لهذا لا ضير إن شجعت الإدارة عاملها بخطابات الشناء والترقيات والألقاب البراقة.

- حاجات تحقيق الذات (Self Actualization): وتمثل قمة هرم ماسلو للحاجات حيث يحتاج الفرد إلى أن يحقق ذاته ويحقق أقصى ما يمكنه باستخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة، وإذا كان العمل لا يقدم فرص التقدم والنمو، فإن الفرد العامل لن يكون راضيًا، ويدفعه هذا إلى البحث عن وظائف أخرى.

وتعرضت نظرية ماسلو إلى بعض الانتقادات وخاصة في مبدأ التسلسل والتدرج في الحاجات بشكل ميكانيكي.

② : نظرية ذات العاملين

بناءً على دراسة أجراها فردريك هيرزبرغ (Frederik Herzberg, 1959) مع زملائه قام بتطوير نظريته التي أسماها نظرية ذات العاملين، واستطاع من خلالها أن يفصل بين نوعين من المشاعر الدافعية، الرضا والاستياء، حيث أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية إلى الاستياء. ويضيف Herzberg أن هناك نوعين من العوامل يؤثران في سلوك الفرد (رضاه، استيائه) وهما عوامل وقائية وعوامل دافعية.

- عوامل محفزة: وهي العوامل التي تؤدي إلى الشعور بالرضا وعدم وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا أو الاستياء، وتشمل الرضا في الإنجاز، التقدير والاعتراف والإنجاز، المسؤولية، النمو والتقدم والعمل نفسه.

- عوامل وقائية (صحية): وغياب هذه العوامل في بيئة العمل يؤدي إلى حالة من الاستياء لدى الموظفين وعدم الرضا، لكن وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى دافعية قوية ورضا عن الوظيفة، وفي نفس الوقت تعتبر هذه العوامل ضرورية لظهور أثر العوامل الدافعة. وتتمثل العوامل الصحية في: نمط الإشراف، ظروف العمل، العلاقات بين الأشخاص، الأجر وسياسة المؤسسة.

③ : نظرية الإنجاز

تُنسب هذه النظرية إلى دافيد ماكلان (David McClellan, 1961) حيث قال أن هناك ثلاثة دوافع وحاجات رئيسية داخل مكان العمل هي:

- الحاجة للإنجاز (The Need for achievement) وهي أن يكون الفرد مدفوعا بالرغبة في التفوق والنجاح في أي عمل.

- الحاجة إلى الانتماء (**The Need for affiliation**) وتمثّل في حاجة الأفراد في تكوين علاقات وصداقات والتواصل مع الآخرين.

- الحاجة إلى النفوذ (**The need for power**) وهي الحاجة لكسب القوّة والتأثير في سلوك الآخرين، بمعنى امتلاك السّلطة وممارسة الرّقابة على الآخرين.

④: نظريّة التوقع (**Expectancy Theory**)

وتعتبر هذه النظرية التي وضعها فيكتور فروم (Victor Vroom, 1964) أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولاً من الناحية العلميّة بين الباحثين، وتقوم نظرية التوقع على تفسير سبب قيام الفرد ودافعيته على اختيار سلوك معين دون غيره، إذ يرى Vroom أن سلوك الفرد تسبقه مفاضلة بين بدائل قد تتمثّل في القيام بسلوك أو عدم القيام به، حيث أنه إذا كان الفرد يعتقد أن لديه القدرة على القيام بسلوك معيّن، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة مهمّة بالنسبة له، سيقدر حينها أن يقوم بهذا السلوك.

هذا يعني أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من أداء ذلك السلوك، ويتوقّف أيضاً على درجة التوقع لديه. أي أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن تكون نتيجته منخفضة أو لن يختار سلوكاً عوائده لا تشبع حاجاته ولا تُرضيه.

⑤: نظرية العدالة والمساواة (**Equity Theory**)

تستند هذه النظرية التي قام بتطويرها ستايسي آدامز (J. Stacey Adams, 1963) على افتراض أن العلاقة بين المؤسسة والموظفين هي علاقة تبادل يقدم فيها الموظفون جهودهم وخبراتهم ويحصلون مقابلها على عوائد مثل الراتب، الترقية والمزايا والمنافع.

وتدور نظرية العدالة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد وإدراكه للعدالة، حيث يُقارن الفرد نفسه بزملائه في العمل من حيث الواجبات والحقوق، فإذا تعادلت الواجبات والحقوق التي يحصلون عليها، وتوازنت مع ما يحصل عليه فإنه يشعر بحالة من الاستقرار والرضا المعنوي ويشعر بالعدالة، وتتناقص لدى الفرد حالات الإحباط والشعور بالظلم، والتي قد تؤثر سلباً على الأداء.

⑥: نموذج Lawler و Porter للتحفيز

اعتمد الباحثان على نظرية التوقع لـ Vroom، حيث عمداً إلى ربط الرضا الوظيفي بكل من الإنجاز والعوائد واعتبرا أن العائد هو الحلقة الوسيطة بين الرضا عن العمل والإنجاز، ويعتقد الكاتبان أن رضا الموظف يتحدّد بمدى تقارب العوائد التي تحصل عليها العامل فعلياً، والنتائج التي يعتقد هذا العامل أنه يستحقّها. فإذا

كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط، أما إذا قلّت العوائد المحققة فعلياً عما يعتقد الفرد أنه يستحقّه فهنا يحصل عدم الرضا لدى الفرد ولا يرغب بالاستمرار في نفس النشاط.

وفي نموذجهما هذا ميز Lawler and Porter بين نوعين من العوائد، عوائد ذاتية وتحدث عندما يشعر الفرد أنه حقق إنجازاً مهماً وهي تشبع الحاجات العليا عند الفرد، وعوائد خارجية وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة كالترقية، الأجور والأمن الوظيفي.

تقييم النظريات السلوكية:

حاولت هذه المدرسة مثل حركة الإدارة العلمية التوصل إلى أحسن طريقة لأداء العمل وزيادة معدلات الإنتاج. إذ ركّزت على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان، وتوصلت إلى أن أحسن طريقة لأداء العمل هي القيادة بالمشاركة باعتبارها تحفز العمال وتجعلهم جزءاً من المسؤولية، وتزيد ارتباطهم أكثر بمؤسستهم وأهدافها. بالرغم من ذلك وجهت لها عدة انتقادات أهمها أنها لم تضع نموذجاً كاملاً لتفسير السلوك الإنساني داخل العمل بسبب اختلاف الدوافع بين الأفراد. وكذلك أهملت المدرسة التعارض داخل مجموعات العمل الصغيرة.

الفصل الرابع: المدارس الحديثة للإدارة

تمهيد:

شهدت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية ظهور مفاهيم جديدة، إلى جانب استمرار الاهتمام القوي بالجانب الإنساني للإدارة، مثل ديناميكيات الفريق والجماعة والمفاهيم الأخرى التي تتعلق بالمنظور الإنساني. يختلف الاتجاه الحديث في الإدارة عن سابقه من الاتجاهات لأن منظور دراسة المنظمات مختلف فنظرياته ركزت على أبعاد أخرى أهملتها المدارس السابقة،

لقد ركز الاتجاه الكلاسيكي على فكرة الأسلوب المثالي لإدارة المنظمة بما تضمنه من اهتمام بالتنظيم العلمي للعمل والتنظيم الرسمي وأهل الجانب الإنساني وأهل دوره في التأثير على الكفاءة الإنتاجية. على النقيض جاء الاتجاه السلوكي إذ ركز على السلوك الإنساني واهتم بالتنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على الكفاءة الإنتاجية. لكن كلا الاتجاهين اهتم بالعمل الإداري ضمن إطار البيئة الداخلية للمنظمات، وكلاهما افتقد النظرة الشمولية للمنظمة وتأثير ذلك على كفاءتها وأدائها.

وتتمثل أهم نظريات المدرسة الحديثة في نظرية النظم، النظرية الموقفية، النظرية الكمية، النظرية اليابانية.

أولاً: نظرية النظم

تعد نظرية النظم إحدى نظريات المدرسة الحديثة في الإدارة، ظهرت منذ ستينات القرن الماضي، وهي نظرية مغايرة ومتفردة عن سابقتها الكلاسيكية والسلوكية. ومنطلق هذه النظرية هو علم الأحياء الذي تم الاستفادة من مبادئه في علم الإدارة.

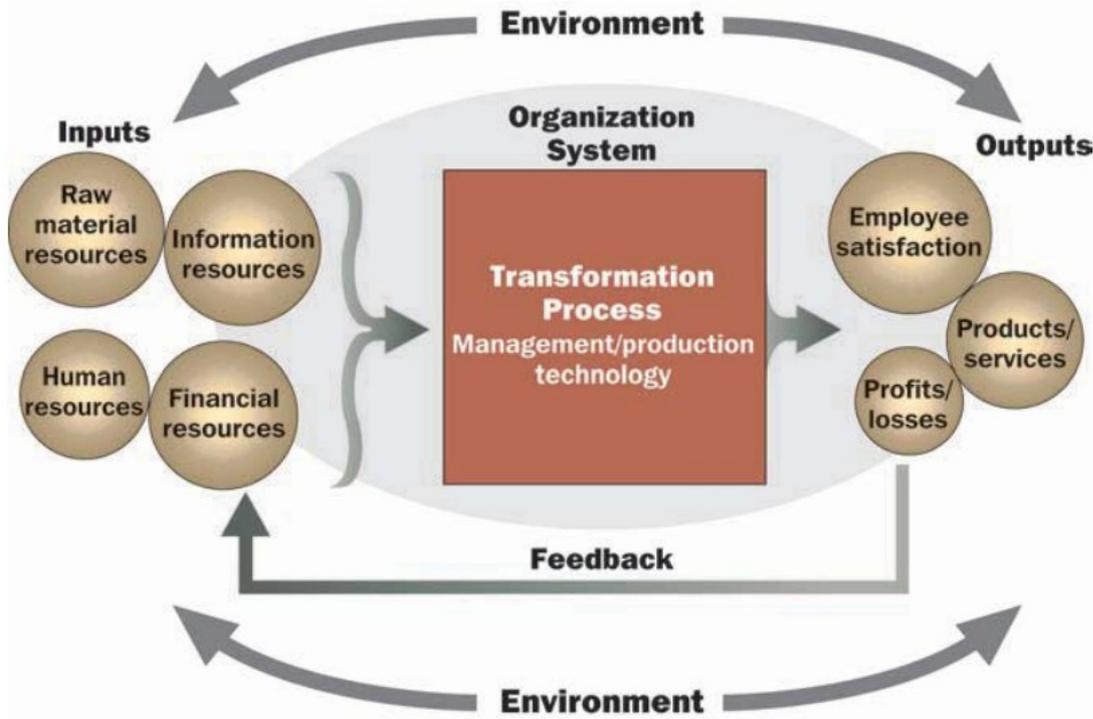
تقوم نظرية النظم على فكرة النظام الذي يعرف بأنه كيان متكامل يتكون من أجزاء ترتبط ببعضها البعض بعلاقة تفاعل وتداخل من أجل تحقيق هدف معين، حيث أن كل جزء يؤثر ويتأثر بالأجزاء الأخرى، وأن الكيان كله يتأثر بتفاعل هذه الأجزاء ويؤثر فيها.

النظم الفرعية (Subsystems): هي مكون أصغر لنظام أكبر، وتعتمد الأنظمة الفرعية على بعضها البعض باعتبارها أجزاء من النظام. والتغيرات في جزء واحد من المنظمة تؤثر على أجزاء أخرى. ولا بد لإدارة المنظمة أن تدرك الترابط المتبادل بين الأنظمة الفرعية وتحقق التنسيق بينها.

يوجد نوعين من النظم: النظم المغلقة والنظم المفتوحة

تقوم النظرية أيضاً على فكرة النظام المفتوح (open system)، فمنظمة الأعمال نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية لضمان استمراره. ويتكون النظام المفتوح حسب هذه النظرية من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية.

إن التآزر والتداؤب يعني أن الكل أكبر من مجموع أجزائه. فالوحدات التنظيمية التي تعمل معاً يمكنها إنجاز المزيد من العمل مقارنة بتلك الوحدات نفسها التي تعمل بمفردها. فقسم المبيعات يعتمد على الإنتاج، والعكس صحيح.



المبادئ الأساسية لنظرية النظم:

- دراسة منظمة الأعمال يجب أن تكون من منطق النظم والذي يعني أنها تنظيم أو كيان يتكوّن من عدّة أجزاء أو متغيّرات يرتبط كل جزء منها بالجزء الآخر تفاعلياً وتداخلاً.
- منظمة الأعمال نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية لضمان استمراريته. ويتكوّن النظام المفتوح حسب هذه النظرية من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية.

تقييم نظرية النظم:

- أضافت منطق تحليل جديد وفعال لدراسة منظمات الأعمال تأخذ بعين الاعتبار كل عناصرها ومتغيّراتها.
- فلسفة النظم يمكن تطبيقها على كل المنظمات الأعمال أيا كانت.
- أمّا سلبياتها، فإن الترابط والتداخل بين عناصر النظام قد يكون وقعه سلبياً في حالة تعرض أحد عناصره إلى خلل ما وهنا سيؤثر على النظام ككل.

ثانياً: النظرية الموقفية

تعدّ أكثر النظريّات الإداريّة قبولاً وواقعيّة، افتراضها الأساسي هو لا وجود لمدرسة أو نظريّة إداريّة صالحة لكلّ زمان أو مكان، وعلى المدير أن يطبق المبدأ الإداريّة الذي يتلاءم مع الظروف أو الزّمن الرّاهن. وأن اختيار المديرين لأساليب العمل والرّقابة التخطيط والتعامل مع المشكلات يتوقّف على خصائص الموقف والبيئة الداخليّة والخارجيّة التي تعمل فيها المنظّمة. والعوامل الموقفية هي: حجم المنظّمة، التكنولوجيا المستخدمة في العمل، ظروف عدم التأكّد في البيئة، المورد البشري والفروقات الشخصية.

ثالثاً: المدرسة الكميّة

برز هذا التوجّه خلال الحرب العالميّة الثانية. ويرى أنصار هذه المدرسة، ولعلّ أبرزهم Morgenstern، أن المؤسّسة هي كيان أو وحدة منطقيّة، بحيث يمكن التعبير عن أفعالها ونشاطاتها بواسطة رموز مجرّدة في شكل علاقات رياضيّة ومُعطيات يمكن تكميمها وقياسها. وأكثر ما يهتمّ هذه المدرسة ليس عمليّة التسيير في حدّ ذاتها بل أخذ القرار. وعليه تستعمل تقنيات عديدة لتحقيق هذا الهدف (البرمجة الخطيّة، الاحتمالات، المصفوفات نظريّة المباريات).

وهذه المدرسة لها ميزتين أساسيتين وهما:

العمل على الأمثليّة: بمعنى تعظيم استعمال وسائل الإنتاج.

استعمال النماذج الرياضيّة: من أجل اتّخاذ القرار النّاجح والمناسب في التسيير.

هذا، وترى هذه المدرسة أن عمليّات التقليل من التكلفة أو التعظيم في الإنتاج تمس ثلاث عوامل هي:

○ وسائل الإنتاج،

○ الطّرق (العملية) الإنتاجيّة،

○ المنتج النهائي.

هناك ثلاث مجموعات فرعيّة نشأت انطلاقاً من اعتماد المدخل الكمي في الإدارة وهي:

بحوث العمليّات (Operations research): نشأ مباشرة من المجموعات العسكريّة في الحرب العالميّة الثانية (والتي تسمّى فرق البحوث العمليّاتيّة في بريطانيا العظمى وفرق البحوث العمليّاتيّة في الولايات المتحدة، حيث استند إلى بناء النماذج الرياضيّة وتطبيقات أخرى للتقنيات الكميّة على المشاكل الإداريّة.

إدارة العمليّات (Operations management): يشير إلى مجال الإدارة الذي يتخصص في الإنتاج المادي للسلع أو الخدمات، حيث يستخدم المتخصصون في إدارة العمليّات تقنيات كميّة لحل مشاكل التصنيع. بعض الأساليب المستخدمة بشكل شائع هي التنبؤ ونمذجة المخزون والبرمجة الخطية وغير الخطية ونظريّة الطوابير والجدولة والمحاكاة وتحليل التعادل.

تكنولوجيا المعلومات (IT): هي أحدث مجال فرعي، والذي تجلّى في أنظمة المعلومات الإدارية، حيث تمّ تصميم هذه الأنظمة لتوفير المعلومات ذات الصلة للمديرين في الوقت المناسب وبطريقة فعّالة من حيث التكلفة وبالإضافة إلى برامج الكمبيوتر المختلفة التي تساعد المديرين على تقدير التكاليف والتخطيط وتبّع الإنتاج وإدارة المشاريع وتخصيص الموارد أو جدولة الموظفين ومن أهمّ ما انتقدت عليه المدرسة الكميّة أو الرياضيّة هو أنّها:

- تفتقر للشمولية، إذ ركّزت على الجانب العلمي وأهملت الجانب الإنساني الذي يتضمّن عناصر لا يمكن قياسها كميّاً.
 - يرى الكثير من الباحثين أن المدخل الكمي لم يقدم إضافة جديد من ناحية التنظير للإدارة لأنه مدخل تطبيقي يقوم على الاستعانة بالأساليب الكميّة لحل مشكلات العمل أو اتّخاذ القرارات بدقة وموضوعيّة.
 - ركّزت على الجانب العلمي وأهملت الجانب الإنساني الذي يتضمّن عناصر لا يمكن قياسها كميّاً، مثل الروح المعنويّة أو الرضا أو العادات والثّقافة كمتغيّرات خارجيّة.
- أمّا عن إيجابياتها:

- ربط المشاكل الإداريّة بالواقع العملي والميداني.
- الصياغة الرياضيّة للمشكلة بكافة أبعادها ومتغيّراتها
- المساعدة في اتّخاذ القرارات الإداريّة وتحقيق قدر كبير من الدقة والعقلانيّة فيها.
- ظهور الحواسيب ونظم المعلومات ساعد في تحسين كفاءة معظم العمليّات التي يقوم عليها نشاط المنظّمة.

رابعاً: النظرية اليابانيّة

وهي نظريّة متفردة لكونها مستمدة ومتشعبة من خصائص المنهج الياباني في الإدارة، والذي يبني على مقوّمات المجتمع الياباني للتوافق مع شخصيّة العامل الياباني.

يرجع الفضل في بناء نظريّة زاد اليابانيّة لأستاذ الإدارة اليابان (William Ouchi)، حيث بدأ بدراسة نتائج أبحاث ماكغريغور ونظريته X و Y وتطبيقها على الشركات اليابانيّة، فلاحظ زيادة إنتاجيّة العاملين أربع مرات وأفضل من الشركات الأمريكيّة وذلك بعد الحرب العالميّة الثّانية، وفي تلك الفترة أظهرت اليابان نموذجاً مثيراً للاهتمام بقدرتها على تحقيق نجاح هائل انعكس في جودة منتجاتها وإنتاجيّة عاملها.

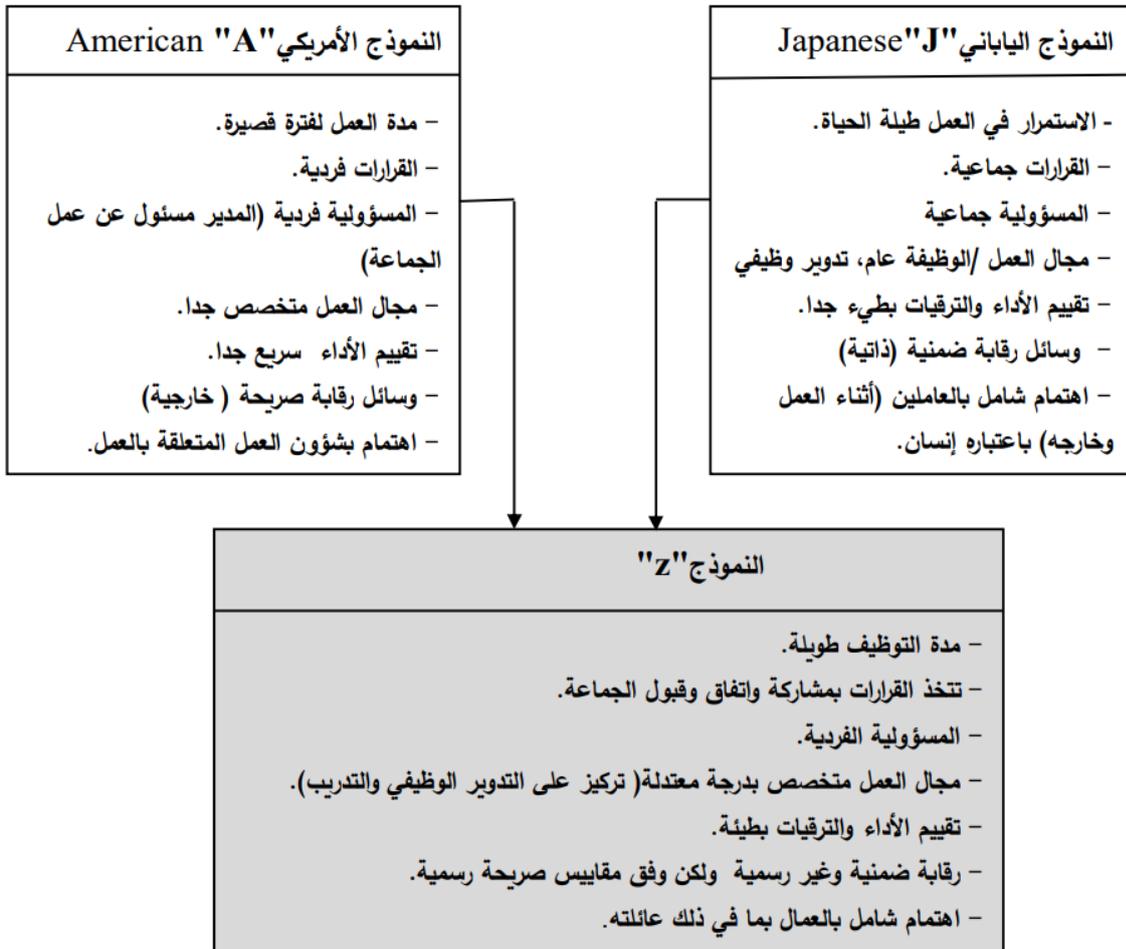
ويرى Ouchi أن الشركات الأمريكيّة تعتمد نموذج خاص بها في الإدارة سماه (A) والشركات اليابانيّة تعتمد نموذج في الإدارة سماه (J)، ورأى أنه ينبغي التعديل على النموذج (J) لكي يصبح قابلاً للتطبيق والتكيّف في إدارة الشركات خارج اليابان ومن بينها الشركات الأمريكيّة وسمي النموذج المعدّل بنظريّة Z أي أنه أراد نقل التجربة اليابانيّة وتطبيقها في الشركات الأمريكيّة.

"نظرية Z": نظرية متفردة لكونها مستمدة ومتشعبة من خصائص المنهج الياباني في الإدارة، وتبني على مقومات المجتمع الياباني للتوافق مع شخصية العامل الياباني. وركزت النظرية على زيادة ولاء الموظفين للشركة من خلال توفير وظيفة مدى الحياة مع التركيز القوي على رفاهية الموظف، سواء داخل العمل أو خارجه.

ومن مبادئها:

- » ضمان الوظيفة مدى الحياة.
- » العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية في العمل.
- » المشاركة في اتخاذ القرارات.
- » الاهتمام بالعمال ورفاهيتهم.
- » الترقيات بشكل بطيء.
- » التعليم والتدريب المستمر.

وفيما توضيح يميز الاختلاف بين نمط الإدارة الأمريكي ونمط الإدارة الياباني، ونموذج Z والتي حاول من خلالها وليام أوشي نقل الأسلوب الياباني في الإدارة وتبنيه في الشركات الأمريكية:



خامسا: نظرية الإدارة بالأهداف

تمّ تصميمها لمواءمة الأهداف في جميع أنحاء المنظمة وتعزيز مشاركة الموظفين والتزامهم. تقوم على خمس خطوات تشمل: تحديد الأهداف، ومشاركتها مع الموظفين، وتشجيع الموظفين على المشاركة ومراقبة التقدم، وأخيراً تقييم الأداء ومكافأة الإنجازات. يزعم منتقدو الإدارة بالأهداف أنها تحفز الموظفين على تحقيق هذه الأهداف بأي وسيلة ضرورية، وغالباً على حساب الشركة.

ما هو هدف الإدارة بالأهداف (MBO) ؟

الإدارة بالأهداف هي عملية يتفق فيها المدير والموظف على أهداف أداء محددة ثم يضعان خطة للوصول إليها. حيث تستخدم (MBO) مجموعة من المعايير الكمية أو الموضوعية لقياس أداء الشركة وموظفيها. من خلال مقارنة الإنتاجية الفعلية بمجموعة معينة من المعايير، يمكن للمديرين تحديد مناطق المشاكل وتحسين الكفاءة. يعرف كل من الإدارة والعمال هذه المعايير وأهدافها ويتفقون عليها.



خطوات إدارة الأهداف

تحدّد إدارة الأهداف أربعة خطوات ينبغي للمنظمات استخدامها لوضع تقنية الإدارة موضع التنفيذ:

1) تحديد أو مراجعة الأهداف التنظيمية للشركة بأكملها. وينبغي أن تستمد هذه النظرة العامة الشاملة من مهمة الشركة ورؤيتها.

2) تحديد أهداف الموظف: يتمّ تحفيز مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف الفردية. بعد مشاركة أهداف المنظمة مع الموظفين من أعلى إلى أسفل، ينبغي تشجيع الموظفين على المساعدة في تحديد أهدافهم الخاصة لتحقيق هذه الأهداف التنظيمية الأكبر. وهذا يعطي الموظفين دافعاً أكبر لأنهم يتمتّعون بتمكين أكبر.

- 3) مراقبة تقدم الموظّفين. وبهذه الطريقة، يمكن للمديرين قياس وتتبع الأهداف التي حدّدها الموظّفون.
- 4) تقييم الأداء ومكافأة تقدم الموظّفين. تتضمّن هذه الخطوة تقديم ملاحظات حول ما تمّ تحقيقه وما لم يتمّ تحقيقه لكلّ موظّف.

مزايا وعيوب نظريّة الإدارة بالأهداف

المزايا

- ❖ يشعر الموظّفون بالفخر بعملهم ويتم تعيين أهداف يعرفون أنهم قادرون على تحقيقها والتي تتناسب مع نقاط قوتهم ومهاراتهم وخبراتهم التعليمية.
- ❖ إن تعيين أهداف مخصصة يجلب شعورًا بالأهميّة للموظّفين، ويعزز إنتاجيتهم وولائهم للشركة.
- ❖ يزداد التواصل بين الإدارة والموظّفين.
- ❖ يمكن للإدارة إنشاء أهداف تؤدّي إلى نجاح الشركة.

العيوب

- نظرًا لأن إدارة الأهداف تركز على الأهداف والغايات، فإنها غالبًا ما تتجاهل أجزاء أخرى من الشركة، مثل ثقافة السلوك، وأخلاقيات العمل الصحيّة، ومجالات المشاركة والمساهمة.
- يزداد الضّغط على الموظّفين لتحقيق الأهداف في إطار زمني محدّد.
- يتم تشجيع الموظّفين على تحقيق الأهداف بأيّ وسيلة ضروريّة، مما يعني أنه يمكن اتّخاذ طرق مختصرة وتعرّض جودة العمل للخطر.
- إذا اعتمدت الإدارة فقط على إدارة الأهداف لجميع مسؤوليّات الإدارة، فقد يكون ذلك مشكلة في المجالات التي لا تندرج تحت إدارة الأهداف.

الفصل الخامس: اتجاهات حديثة في الإدارة، إدارة التغيير وإدارة الجودة أولاً: إدارة التغيير

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تقدماً طال عدة مجالات في الحياة البشرية، يقودها التقدم العلمي والتكنولوجي، ويترافق هذا التقدم حاجة منظمات الأعمال المستمرة لمواكبته واستغلاله لصالحها، وهو ما ينتج عنه حاجتها لإجراء تغييرات في هيكلها التنظيمية، أو تكنولوجياتها أو في خصائص مواردها البشرية وكل ذلك في سبيل ضمان بقائها واستمراريتها. ومن هذا المنطلق أصبح التغيير سمة بارزة وملائمة للكثير من المنظمات وجزءاً من العملية الإدارية.

تعريف التغيير التنظيمي أو التغيير الإداري:

- التغيير هو عملية تعديل أو تحويل للأشكال التنظيمية من أجل البقاء في البيئة بشكل أفضل.
- يقع مفهوم التغيير التنظيمي ضمن برامج تهدف إلى تغيير، وتحسين، وتحديد في هيكل المنظمة، أو أهدافها أو ثقافتها ومناخها التنظيمي، أو التكنولوجيا المستخدمة فيها، أو سلوك العاملين فيها وقدراتهم، أو جميع هذه الجوانب مجتمعة (Carnall, 1999).
- التغيير التنظيمي كما عرّفه أندرو سيزولاقي ومارك جي والاس (ANDREW et MARK) بقولهما: " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية".
- كما عرّفه سكينز (SKIBBINS) على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً".
- ووفق تعريف علي السلمي: " فالتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين وهما: ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها.
- كما ينظر إلى التغيير على أنه تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي.

- **أما الدقاسة** فقد عرف التغيير التنظيمي على أنه "إحداث نقلة نوعية أو كميّة في التنظيم من خلال عناصر المنظّمة الماديّة والسلوكيّة (المهام، والهيكل التنظيمي، والقوى البشريّة، والتكنولوجيا) لغرض دفع المنظّمة لمستوى أداء أفضل بما يحقّق الكفاءة والفاعليّة.
- ممّا سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيًا بأنه جهود مخطّطة ومدروسة للتدخّل في أسلوب عمل المنظّمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكيّة والتنظيميّة، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيميّة من خلال استحداث إدارات مؤهّلة وقادرة على التعامل مع المستجدّات. ويتمّ ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكيّة، مثل دافعيّة الأفراد، الاتّصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكيّة التي يتوقّف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

خصائص التغيير التنظيمي:

- هو جهد ذو توجه شمولي.
- يهدف إلى حل مشاكل التنظيم وتحقيق التكيف مع البيئة وتطوير الأداء.
- هو عمليّة حتمية في الوقت الحاضر.

قوى التغيير وأسبابه:

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخليّة أو خارجيّة بالنسبة للمنظّمة. فالعوامل الداخليّة هي تلك التي تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيميّة، وتشمل تلك المعطيات المتمثّلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيميّة، وانخفاض الإنتاجيّة وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي. أمّا العوامل الخارجيّة فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجيّة للمنظّمة والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظّمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنيّة أو الفرص الاقتصاديّة والإطار الهيكلي للقوى السياسيّة، والاعتبارات البيئيّة، والعوامل الادبولوجية الثقافيّة.

القوى الخارجيّة التي تقود إلى التغيير: تشمل،

1/ البيئة الاقتصاديّة: هناك بعض العوامل مثل زيادة حدة المنافسة الخارجيّة خاصّة في ظلّ ما يطلق عليه بالعمولة وانفتاح الأسواق، وانضمام الكثير من الدول إلى المنظّمة العالميّة للتجارة (OMC)، كما أن هناك تغييرات في أسعار الفائدة الدوليّة وفي أسعار العملات التي يتمّ الاستيراد والتصدير من خلالها.

2/ البيئة السياسية والقانونية: تكمن في تغيير القوانين أو تعديلها، إذ أن هذه التشريعات تفرض قيوداً أو تهيئ فرصاً، مثل التغييرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، أو وجود تغييرات داخلية أو عالمية تؤثر على الاتفاقيات الاقتصادية خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقاً مستهدفة أو المصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية. بالإضافة إلى ما تفعله بعض الحكومات من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر، ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول، مثل إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون العمل، قانون الضمان الاجتماعي، الضرائب، إلغاء بعض الأنشطة...).

3/ البيئة التكنولوجية: وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير وخاصة في القرن الحالي، حيث يبدو واضحاً التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة، وتتجلى مظاهر التطور التكنولوجي المتسارع في رقمية التجهيزات والآلات وثورة المعلومات التي تظهر من خلال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، تطوّر في أنظمة المعلومات (الأنظمة المساعدة في اتخاذ القرار، والأنظمة الخبيرة) وتغيير في نمط التبادل (التجارة الإلكترونية). ونتيجة لذلك تشتد الحاجة للتغيير من أجل توافق أنشطة المنظمات المختلفة وأساليب وطرق عملها مع متطلبات التغييرات التكنولوجية والتكيف معها في مجالاتها كافة.

4/ البيئة الاجتماعية والثقافية: تتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ والقيم وكذلك في الاتجاه، وأنماط الطلب على منتجات المنظمة نتيجة التغيير في رغبات وأذواق المستهلكين، وزيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكين، وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضائه.

القوى الداخلية للتغيير:

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدّل الغياب المرتفع، ومعدّل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تُعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير. وقد نذكر من جملة هذه القوى ما يلي:

- 1- وجود أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فستقوم حتماً بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.
- 2- انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

- 3- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.
- 4- **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.
- 5- **إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة:** وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

أهداف التغيير التنظيمي:

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصّراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكلٍ يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.
- زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المشمولين بها.
- بناء جملة من القدرات والمهارات للتعامل مع التغيرات في المستقبل.

أنواع التغيير التنظيمي:

حسب معيار التخطيط:

- أ. **التغيير المخطط:** وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو تبديل أو حذف أو إضافة محسوبة من العناصر الأساسية للمنظمات، وفقاً لتبرير وتقدير محددين لكلفة التغيير ومتطلباته من جهة والفوائد أو العوائد التي يمكن الحصول عليها من إجراءاته من جهة أخرى.

ب. التغيير غير المخطط: وهو التغيير الذي تقوم به بعض المنظمات كإجراءات انفعالية أو مفاجئة لمعالجة حالات طارئة، كالتغييرات في بعض عناصرها رغبة منها أو نتيجة لضغوط خارجية مما يترتب عليها أحيانا نتائج غير ملائمة وضارة.

حسب درجة شمول التغيير

أ- التغيير الشامل: فهو تغيير يشمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.
ب- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، ولكنه ضروري أن يكون التغيير متوازنا بحيث لا يحدث تطوير جزء وتخلف آخر، على سبيل المثال: يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين ... وغير ذلك من مستلزماته.

حسب مجال التغيير:

التغيير البنائي (الميكلي)	التغيير التكنولوجي	التغيير الإنساني
تصميم الوظيفة	العمليات الإنتاجية	المهارات
علاقة الرؤساء بالمرؤوسين	المعدات	الأداء
نظام المكافآت	تصميم العمل	الاتجاهات
تقييم الأداء	تتابع العمل	الإدراك
نظم الرقابة	تكنولوجيا ونظم المعلومات	السلوكيات
توزيع السلطات	نظم الرقابة والجودة	القيم
العلاقات التنظيمية والاستشارية		

تعريف إدارة التغيير:

إدارة التغيير تعتبر الجهاز الذي يحرك الإدارة والمنظمة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. وتستخدم إدارة التغيير أسلوبين في ذلك.

إدارة التغيير هي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية بكفاءة وفعالية للتحوّل من واقع معين إلى واقع أفضل ومنشود، وبأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة وأقصر وقت وأقل جهد.

إدارة التغيير هي العملية الإدارية التي يتمّ بموجبها نقل المنظمة من حالة سائدة غير مرغوب بها إلى حالة مرغوب بها في المستقبل لمواجهة مختلف التحديات الداخلية والخارجية والخروج بأفضل النتائج، وكل ذلك من خلال استخدام مختلف الإمكانيات المتاحة بأفضل الطرق كفاءة وفعالية وتثبيت قيم التحسين المستمر وغرسها في المنظمة.

مراحل إدارة التغيير: يمكن إظهارها في الشكل الموالي،

مراحل عملية التغيير في نموذج (Kurt Lewin)



المصدر: (Lewin, 1951)

الإذابة (Unfreezing): وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى عملية التغيير. وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدّمهم في العمل. وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحلّ مشاكلهم ولا يمكن للمنظمة أن يتمّ فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويُطلق على عملية التهيئة تلك بالإذابة.

التغيير (Change): إن القائمين على التغيير يقومون في هذه المرحلة بإدخال التغيير المطلوب وإحداث أنماط سلوكية جديدة، وذلك من خلال الأوامر والتعليمات والإرشادات والمعلومات اللازمة للتوجّه نحو الهدف. ويتراوح

مدى التغيير من تغيير محدود إلى تغيير رئيسي جوهري، وبالتالي فإنه يتم التحول من السلوكيات القديمة إلى السلوكيات الجديدة.

التثبيت (Refreezing): وفي هذه المرحلة يتم تحقيق الاستقرار النسبي في المنظمة بعد أن استوعبت التغيير لغرض تحقيق حالة التوازن الجديدة. أو يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية التغيير الذي تم التوصل إليه. وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي.

مقاومة التغيير وأسبابها:

- تعرف مقاومة التغيير على أنها أيّ تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الراهن/الحالي، وفي وجه أيّ محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع.
- عرف حريم (2004) مقاومة التغيير على أنها "استجابة عاطفية/سلوكية تجاه خطر حقيقي، أو أمر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، رغم أنه قد يهدد الأفراد ومصالحهم كذلك.
- وينظر إليها العامري والفوزان على أنها "امتناع الموظّفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والرّكون إلى المحافظة على الوضع القائم".
- وبينت (2000) Piderit أن المقاومة، بوصفها حالة إدراكية عقلية، ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير.

صور وأعراض مقاومة التغيير:

- الإكثار من الشكوى والتذمر من قبل الأفراد على أسلوب معين أو إجراءات معينة متبعة في المنظمة،
- مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة،
- الانتقاد بطريقة سلبية ونشر الإشاعات،
- عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل،
- ارتفاع معدّل دوران العمّالة ونسب الغياب دون سبب،
- انخفاض معدّل الإنتاجية،
- توجيه العديد من الأسئلة والاستفسارات،
- محاولة بعض الأفراد في التأثير على الآخرين بإقناعهم بان البقاء على الوضع الحالي أفضل من التغيير.

أسباب مقاومة التغيير:

- خوف الموظفين من المستقبل والارتياح للمألوف، وذلك لأن التنبؤ بالمستقبل أمرٌ صعب لذا فإنهم يتخوفون من النتائج التي قد تكون غير مجدية نتيجة التغيير.
- قد تنبع مقاومة التغيير التنظيمي من اعتبارات سياسية كالحفاظة على علاقات القوّة السائدة في المنظمة والحفاظ على التحالفات القائمة، وسلطة اتّخاذ القرارات.
- قد يعتقد الأفراد أن التغيير المنشود لا يصبّ في صالح المنظمة ولا يسهم في تحقيق أهدافها وبالتالي تكون النتيجة هي العمل على مقاومته.
- الجهل، والانغلاق الفكري، وعدم القدرة على التعامل الأفكار والتقنيات الحديثة، وقلة الدوافع للإنجاز.
- عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوّة ومزايا الوضع الجديد يشكّل عائقًا كبيرًا في وجه التغيير.
- ضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والتنفيذ وضعف مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة قد يُفرز نتائج كثيرة منها سوء فهم وإدراك لأهداف ومقاصد التغيير.
- يخشى الأفراد لسبب أو لآخر من أن يؤدي التغيير المقترح إلى تقليل ما يتمتعون من مزايا اقتصادية ونفوذ وظيفي إذا ما تمّ تنفيذه.
- خشية بعض الموظفين من التخلي عن العلاقات الاجتماعية القائمة وإقامة علاقات جديدة، والبعض الآخر يرون أن التغيير سوف يؤدي إلى قدر كبير من العزلة الاجتماعية أو العكس.

الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال	
1	ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفّذين له.
2	عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.
3	نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته.
4	عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.
الأسباب المتعلقة بالمشاركة	
5	خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.
6	اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها.

7	استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير.
الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل	
8	الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير.
9	الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.
10	اعتماد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة.
الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير	
11	خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.
12	خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير.
الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير	
13	مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة.
14	وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير.

إدارة التغيير الفعال أو الناجح:

- 1- **هادفة:** إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتتجه نحو تحقيق غاية محددة ومعلومة ومقبولة ومتفق عليها من قوى التغيير.
- 2- **الفاعلية:** أي امتلاك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتوجيه قوى الفعل في المنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- 3- **الإصلاح:** بمعنى أنها تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- 4- **المشاركة:** أن الطريق الوحيد لتحقيق المشاركة والتفاعل الاجتماعي هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .
- 5- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وان يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 6- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية والأخلاقية في آن واحد.

- 7- الرّشد: يجب أن تحتكم التصرفات والقرارات المتعلقة بعملية التغيير إلى الرّشد والعقلانيّة، بحيث تتم الموازنة ما بين المنافع والخسائر.
- 8- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تهتم إدارة التغيير اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على فاعليّة وحيويّة المنظّمة.
- 9- القدرة على التنمية والتطوير والابتكار: وهي خاصية عمليّة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعيّن أن يعمل على إيجاد قدرات تطويريّة أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء وإلا فقد مضمونه.
- 10- التوافقية: من الضروري أن يكون هناك انسجام وتوافق بين رغبات واحتياجات وتطلّعات القوى المختلفة لعملية التغيير وعمليات التغيير التي تنوي القيام بها، وأن يكون قدر مناسب من التوافق مع مجالات التغيير وإدارة التغيير .

ثانياً: إدارة الجودة

تعريف الجودة:

- يمكن النّظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا: ترتبط الأولى بجودة التصميم وترتبط الثانية بجودة الإنتاج، أمّا الثالثة فترتبط بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج.
 - الجودة عبارة عن " مقياس لمدى تلبية حاجات الرّائين ومتطلّباتهم، المعلنة والضمّنيّة، فالجودة لا تعني بالضرورة التميّز (Excellence)، وإمّا ببساطة المطابقة للمواصفات أو ترجمة حاجات الرّائين و توقّعاتهم.
 - الجودة: وتعني الملائمة والمطابقة أي الملائمة للاستخدام والمطابقة للمواصفات.
- بناء على ما سبق يمكن الخلوص إلى أن الجودة هي تلبية رغبات الرّائين الحاليّة والمتوقّعة وكذا الملائمة للاستخدام والمطابقة للمواصفات بالإضافة إلى توفّر كل من الثّقة والأمان، وهذا بإبعاد العيوب والأخطاء، وعدم تكرارها.

أبعاد الجودة:

الأداء: يعتبر هذا البعد قابل للقياس، ويتحدّد بأهم الخصائص الوظيفيّة.

الخصائص القانونيّة: يتعلّق الأمر بتلك الإضافات التي يتمّ إدخالها على المنتج ليؤدّي وظائف ثانويّة إضافة إلى وظيفته القاعدية، حيث تلعب دوراً مهماً، حيث تصبح من معايير الشراء عندما تكون كل المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص والوظائف الأساسيّة.

الموثوقية: تقاس بإمكانية السوء أو عدم اشتغال المنتج خلال فترة زمنية محددة.

المطابقة: بما أن المنتج غالبا ما يعرف من خلال مجموعة من المعايير والتخصيصات، فإنه يكون ذو جودة عالية كل ما تم احترامها وتقلّ جودته كلما تمّ الابتعاد عنها. ويعتبر هذا البعد أول ما تمّ الاعتماد عليه عند بداية عمليات التفتيش ومراقبة الجودة.

الديمومة: ويقصد بها مدة استعمال المنتج قبل أن يتمّ اهتلاكه بصورة نهائية، أو يستدعي الأمر تبديله.

الخدمات المرافقة: كل منتج وله خدمات محيطة به، فقبل البيع تكون الخدمات على شكل دراسات مسبقة أو استشارة لتحديد الاختيارات و قد تكون بعد البيع على شكل نشاطات (نقل، صيانة...) تسمح باستعمال المنتجات في شروط جيّدة.

الطابع الجمالي: يعتبر هذا البعد ذاتيا على عكس الأبعاد السابقة الذكر، فالشكل، اللون، الذوق، الرائحة هي عناصر مكونة للجودة يحكم عليها المستهلك وفقا لسيولة ورغباته وعاداته... إلخ.

إدراك الجودة: ينبع هذا البعد من المقاربة التسويقية من مفهوم الجودة، ويقصد بها إدراك المستهلك للأبعاد السبعة السابقة.

نستخلص بأن الجودة تشمل على عدّة خصائص منها الداخلية والخارجية للمنتج وكذا الأساليب والطرق كخدمات ما بعد البيع (ضمان، صيانة...).

إدارة الجودة الشاملة:

- يقصد بإدارة الجودة الشاملة جميع أنشطة الإدارة العامة للمؤسسة، التي تحدّد سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات، وتطبّقها بالاستعانة بوسائل مثل التخطيط، ضبط وتحسين الجودة ضمن إطار نظام الجودة الشاملة.

- إدارة الجودة الشاملة: هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعمالين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل.

- تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، ابتداء من المورد (الممول) إلى المستهلك (العميل) بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل.

- TQM: التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية

للعامل أو للعمليّة وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات وإحتياجات العميل.

الهدف من إدارة الجودة الشاملة: إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو (تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدّمة للعملاء وكسب رضاهم.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- التركيز على الزبون: فهم احتياجاته الحاليّة والمستقبلية والعمل على تلبيتها بما يحقّق توقعاته أو يفوق.
- القيادة: دعم التوجه الكلي للمنظمة نحو تحقيق الجودة وإيجاد البيئة الداخليّة المساعدة على تحقيق ذلك.
- مشاركة الأفراد: سماح المنظمة بالمشاركة الكاملة للعاملين في تحقيق أهداف الجودة.
- التركيز على العمليّات: تحقيق الجودة مرتبط بقدرة المنظمة على رصد الموارد ومختلف العمليّات الداعمة لذلك.
- التحسين المستمر: استمراريّة عمليّات التحديد والتحسين والتطوير التي ترفع من الأداء الكلي والجزئي للأقسام والفروع.
- الاهتمام بالتدريب.

نظام إدارة الجودة ISO:

هي سلسلة من المقاييس المكتوبة أصدرتها المنظمة الدوليّة للمقاييس. تُحدّد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسيّة المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعيّن أن تصمّمه وتبنّاه المؤسسة للتأكد من أنّ منتجاتها تتوافق مع - أو تفوق - حاجات أو رغبات و توقعات الزبائن.

شهادة الإيزو: هي اعتراف من قبل المنظمة العالميّة للتقييس بمطابقة السلعة أو الخدمة المنتجة للمواصفات الدوليّة. وتوجد فيها أصناف كثيرة، كل صنف يمنح المطابقة في مجال معين، تمنح لمدة ثلاثة سنوات.

الفصل السادس: اتجاهات حديثة في الإدارة، أخلاقيات الأعمال

تمهيد:

على المنظمات أن تضع ضوابط تدل الموظفين إلى ما ينبغي أن يتحلوا به من أخلاقيات العمل، وتوضح لهم كيف يكون السلوك الأخلاقي داخل المنظمة. وفي واقع الحياة العملية نجد مؤمن بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكثر بها لذلك ينبغي إلزام أعضاء المنظمة بها حفاظاً على مصلحة المنظمة وسعيًا في تحقيق أهدافها.

تعريف أخلاقيات العمل:

- مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة فيما يتعلق بما هو صواب أو خطأ أو الجيد أو السيء فيما يتعلق بالمواقف المختلفة.
- هي المبادئ والمعايير التي تعتبر أساس السلوك المستحب من أفراد العمل ويتعهد أفرادها بالالتزام.
- الأخلاقيات الإدارية تشير إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم.

تعريف السلوك الأخلاقي: هو السلوك الصائب أو التسليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية، وهو عكس السلوك اللاأخلاقي الذي لا يخضع للمبادئ الأخلاقية الصحيحة.

يظهر الالتزام الأخلاقي في ثلاثة مجالات أساسية هي:

1. كيف تعامل المنظمة العاملين فيها فيما يتعلق بالتعاقد معهم أو تسريحهم أو الرواتب أو ظروف العمل أو احترام الخصوصية والسرية.

مثال: التمييز العنصري حسب عوامل معينة يعتبر سلوكاً غير أخلاقياً.

2. كيف يعامل الموظفون المنظمة: وهنا تظهر إشكالية صراع المصالح والنزاهة وحماية أسرار المنظمة.

مثال: كأن يقبل موظف هدية من أحد منافسي المنظمة مقابل نقل سر من أسرار العمل.

3. كيف تتعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى: ويتعلق الأمر بالمعاملة الأخلاقية للمستهلكين والمنافسين والوسطاء والتقابات وغيرها.

مصادر أخلاقيات العمل:

أولاً: نظام القيم والمعتقدات

وتتكوّن من عدّة مصادر أهمها:

- القيم الشخصية الذاتية،
- المعتقدات الدينيّة والمذهبيّة،
- الخبرة السّابقة والمستوى،
- الخصوصيّة الفرديّة،
- الحالة الصحيّة والجسمانيّة.

ثانياً: نظام القيم الاجتماعيّة والأخلاقيّة في المجتمع: وتتمثّل في،

- ✓ الثّقافة السّائدة في المجتمع،
- ✓ قيم الجماعة،
- ✓ قيم العائلة،
- ✓ قيم العمل،
- ✓ قيم المجتمع الحضاريّة.

الإشكاليّات الأخلاقيّة:

تضارب المصالح: هذه المواقف تحدث عندما تتعارض، وتختلف مصلحة الفرد مع مصلحة المنظّمة التي ينتمي لها

مثال: مصلحة الموظّف في جعل زبائن المنظّمة يقدّمون على التعامل مع مشروعه أو محلّه الذي يشبه عمل المنظّمةثقة الزبون: وأوضح مثال تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى.التمييز: ويحصل عندما تحجب الترقية أو التعيين في وظيفة معيّنة عن مرشّح ما بسبب عرقه أو جنسه أو دينه

أو أي خصائص أخرى لا علاقة لها بالكفاءة.

موارد المنظّمة: هي إساءة استخدام موارد المنظّمة الماليّة والماديّة وتسخيرها للأغراض الشخصية، كاستغلال

الانترنت أو الحاسوب أو الهاتف لأغراض شخصيّة.

الاتّصالات: وهنا يتمّ نقل المعلومات بين مختلف الأطراف بحيث تؤدّي إلى الإضرار بالمنظّمة كالإشاعات المغرّضة

أو الكذب والمبالغة.

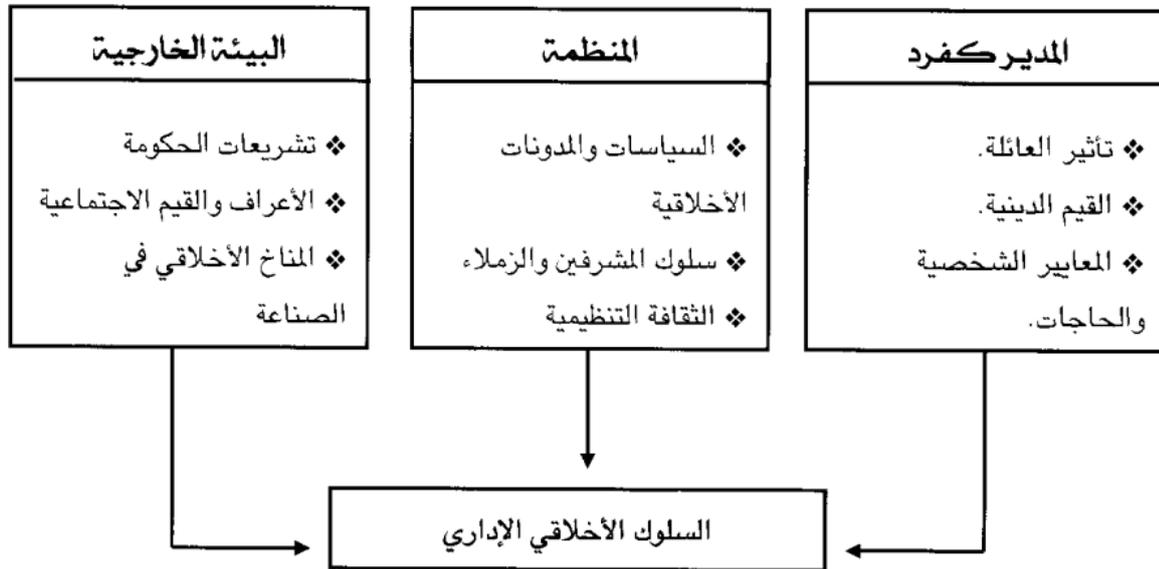
العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

الفرد: يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل المرتبطة بتكوينه العائلي والشخصي، كالقيم الدينية والمعايير الشخصية والحاجات الفردية وتأثير العائلة قد تدفع نحو سلوك أخلاقي أو غير أخلاقي.

المنظمة: المنظمة تؤثر تأثيراً مهماً في أخلاقيات العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل والإجراءات وأنظمة التحفيز وغيرها..... .

البيئة: تتأثر المنظمة ببيئتها التي هي نتاج تفاعلات كثيرة تتدخل فيها قوانين الحكومة وتشريعاتها، القيم والأعراف الاجتماعية السائدة، فالقوانين تلزم المنظمات بسلوكيات معينة وتضع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة.

الشكل الموالي يوضح صورة عن هذه العوامل:



شكل (2- 3): المؤثرات في السلوك الأخلاقي

شكل يوضح أهم المبادئ الأخلاقية



ميثاق أخلاقيات العمل: هو قائمة بالأخلاقيات المتفق عليها. تُراجع بشكل دوري وتنطبق عليها لائحة الثواب والعقاب، ويقيم الموظفون بناءً على الالتزام بها.

والهدف من وضع ميثاق الأخلاقيات هو إبعاد الموظف عن الانحراف، وكذلك لضمان عدم هدر المال والوقت والجهد، ودعم انضباط الموظف ليؤدي التزامات الوظيفة.

الفصل السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة، المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات

أولاً: المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات المعيار المثالي لسلوك المؤسسة من منظور اجتماعي. ويستخدم مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات على نطاق واسع للإشارة إلى التزامات الشركة الاجتماعية التي تقدمها تطوعاً. وفيما يلي أهم تعريفاتها:

- تعريف المفوضية الأوروبية للمسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها: المفهوم الذي بموجبه تدمج الشركات الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية، وتتفاعل مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي. وخلافاً لتعريف المفوضية الأوروبية الضيق يوسع تعريف مجلس الأعمال العلمي للتنمية المستدامة للمسؤولية الاجتماعية بحيث لا تقتصر على المشاركة الطوعية، إذ يحددها بأنها: التزام الشركات في التنمية الاقتصادية المستدامة، والعمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع بعامة لتحسين نوعية حياتهم.
- تعريف بيتر دراكر (PETER DRUKER 1977) هي " التزام المنشأة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه ".
- تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة 2004: حيث عرف 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 ".
- المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي طوعي بين المؤسسة الاقتصادية والمجتمع الذي تعمل فيه تسعى من خلاله إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام.

أهمية المسؤولية الاجتماعية: هناك وجهات نظر متعددة حول أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية تتفق بشكل عام على أنها مهمة ومفيدة للمؤسسات المجتمع وكذا الدولة من خلال ما يلي:

بالنسبة للمنظمة:

- تعزيز سمعة المنظمة.
- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء و العمال.
- تحسين مناخ العمل وبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

بالنسبة للمجتمع:

- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد لخلق الشعور بالانتماء.
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- تقليل المخاطر البيئية وتحسين الظروف المعيشية وتعزيز التنمية المستدامة.

بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء الاجتماعية التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدمتها الصحية التعليمية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة.
- المساهمة في تطوّر التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها.

المسؤولية الاجتماعية بين مؤيد ومعارض:

معارضون للمسؤولية الاجتماعية

- ❖ عدم وجود خبرة لإدارة البرامج الاجتماعية.
- ❖ يمكن أن تعطي المنظمات قوة تأثيرية أكبر في المجتمع.
- ❖ تخلق تضارب مصالح كبير وصراع.
- ❖ تقلل من أرباح المساهمين وتزيد تكاليف الإنتاج.
- ❖ صعوبة المساواة القانونية عن الجوانب الاجتماعية بسبب عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء الاجتماعي.

مؤيدون للمسؤولية الاجتماعية

- ❖ منظمات الأعمال تخلق مشاكل ويجب أن تحلها.
- ❖ منظمات الأعمال هي مواطنون اعتباريون في المجتمع.
- ❖ لدى منظمات الأعمال موارد ضخمة.
- ❖ تحسين صورة المنظمة في المجتمع وتقليل التدخل الحكومي.
- ❖ الأعمال شريك مهم مع الحكومة والمجتمع بشكل عام.

المسؤولية الاجتماعية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الخيرية: التصرف كمواطن صالح تساهم في تعزيز

الموارد في المجتمع و تحسين نوعية الحياة

المسؤولية الاخلاقية: مراعات المنظمة للجانب الاخلاقي في قراراتها مما يؤدي

الى ان تعمل بشكل صحيح و حق عادل

المسؤولية القانونية: طاعة القانون و الذي يعكس ما هو صحيح او خطأ في المجتمع و هو

ما يمثل قواعد العمل الاساسية المسؤولية

لمسؤولية الاقتصادية: تحقيق المنظمة عائدا و هذا يمثل قاعدة اساسية للوفاء بالمتطلبات الاخرى

ثانياً: حوكمة الشركات

تعريف الحوكمة:

إن هذا المفهوم يؤكد العمل بمبادئ الشفافية والمراقبة والمساءلة المالية والإدارية داخل الشركات بما يحميها من أن تلقى ذات مصير الشركات المنهارة. ومن بين التعاريف المقدمة لهذا المفهوم نجد:

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمبادئ حوكمة الشركات التي تفسرها على أنها: "مجموعة علاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين، توفر هيكلًا يتم من خلاله وضع أهداف للشركة ووسائل تحقيقها، وآلية مراقبة أدائها".
- الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة.
- الحوكمة عبارة عن مجموع القواعد التي توجه سلوك الشركات وحاملي الأسهم ومديري الشركات والإجراءات الحكومية الزامية إلى تعزيز وفرض تطبيق تلك القواعد.
- **خصائص الحوكمة:** تتعدد خصائص مفهوم الحوكمة بشكل كبير وقد أبرزها الرزين في:
 - تعزيز أداء الشركات وتعظيم قيمتها السوقية.
 - المساءلة المحاسبية لإدارة الشركة.
 - تأكيد التفاعل بين الأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لأعمال الشركات.
 - التوازن في العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركة والأطراف الأخرى.
 - الوصول إلى أفضل ممارسة للسلطة في الشركة.
 - توفير الضمانات التي تكفل الحد من الفساد المالي والإداري.
 - حماية أموال المستثمرين والدائنين من المخاطر التشغيلية والمالية.
 - تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة الإشرافية والتنفيذية.
 - نقل نشاط المراجعة الداخلية للشركة من مجرد الحماية والتدقيق إلى المشاركة في توقع سلوك الأداء المستقبلي للشركات.

أنواع الحوكمة:

- الحوكمة الداخلية: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدّد كيفية اتّخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامّة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.
- الحوكمة الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظّمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكاريّة، والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسيّة أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام الرقابة على الشركات.

مقارنة بين الرؤية الغربية والإسلامية لحوكمة الشركات:

يتميّز نموذج حوكمة الشركات في الإسلام بخصائص فريدة تميّزه عن المفهوم الغربي لحوكمة الشركات لا سيما النماذج الأنجلوسكسونيّة والأوروبيّة. ويلخّص ما يلي أوجه الاختلاف بين هذه النماذج الثلاثة باستخدام أربعة معايير هي: الأسس المعرفيّة، أهداف الشركة، طبيعة الإدارة، مجلس الإدارة وهيكل ملكية رأس المال. وتستند هذه المقارنة على الخصائص العامّة للنماذج الأنجلوسكسونيّة، والنماذج الأوروبيّة. مع الأخذ في الاعتبار أن هذه النماذج تتطوّر مع مرور الوقت، وقد تتغيّر خصائصها أو تتقارب في مرحلة لاحقة.

المقارنة بين نماذج حوكمة الشركات في المدارس الأنجلو سكسونيّة والأوربية والإسلاميّة

الجوانب	النموذج الأنجلوسكسوني	النموذج الأوربي	النموذج الإسلامي
الأساس المعرفي	العقلانيّة	العقلانيّة	التوحيد
الهدف أو الغرض			
الحقوق والمصالح	حماية مصلحة وحقوق المساهمين	حق المجتمع بالنسبة للشركة	حماية مصلحة وحقوق أصحاب المصلحة حسب قواعد الشريعة
هدف الشركة	يسيطر المساهمون على المديرين بهدف تعظيم ربح المساهمين	يسيطر المجتمع على الشركة بهدف تحقيق المصلحة الاجتماعية	تحقيق مقاصد الشريعة

طبيعة الإدارة	الإدارة التنفيذية هي المسيطرة	المساهمون هم المسيطرون	إجراءات قائمة على التفاعل بين مفاهيم الخلافة والشورى
مجالس الإدارة	يوجد مجلس إدارة واحد يشرف على الجوانب التنفيذية	يوجد مجلسان بمسؤوليات منفصلة: أحدهما تنفيذي والآخر رقابي	هيئة شرعية لها كلمة الفصل في كثير من جوانب الإدارة
هيكل ملكية رأس المال	ملكية موزعة على عدد كبير من المساهمين، مع وجود أولوية في توزيع الأرباح	المصارف والشركات الأخرى هي أكبر المساهمين، مع عدم التركيز على الأولوية في توزيع الأرباح	المساهمون والمودعون أو أصحاب حسابات الاستثمار

هذا، وقد أشارت احدي الدراسات: بأ هناك مدخلين لتحديد مفهوم حوكمة الشركات وهما،

المدخل الأول: مدخل المساهم والذي يهتم بتعظيم حقوق المساهمين ممثلة في الربحية.

المدخل الثاني: مدخل الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالشركة مثل المديرين والعملاء والدائنين والعمال

والأطراف الأخرى، ويهتم هذا المدخل بتحقيق مصالح هؤلاء الأطراف.

ويعتبر المدخل الثاني أعم وأشمل في التعبير عن مفهوم حوكمة الشركات لأنه يركز علي البيئة المحيطة بالشركة

والقضايا الاجتماعية المختلفة، علاوة على أنه يهتم بتوصيل البيانات والمعلومات المالية وغير المالية الملائمة لمتخذي

القرارات من داخل وخارج الشركة.

في ضوء ما سبق يمكن أن نستنج ما يلي:

● شمول مفهوم حوكمة الشركات للعديد من الأبعاد سواء الاقتصادية أو القانونية أو الإدارية أو المحاسبية

أو الاجتماعية أو الأخلاقية، وذلك نتيجة عدم الاتفاق علي تعريف أو مفهوم موحد لمصطلح

.Corporate Governance

● ازداد انتشار مفهوم حوكمة الشركات بصورة واسعة بعد حدوث الكثير من الانهيارات والأزمات

الاقتصادية للكثير من الوحدات الاقتصادية العملاقة، مما يعني فعالية الدور الذي يقوم به هذا المصطلح

وما يتضمنه من وسائل للعلاج والإصلاح لمثل هذه الانهيارات والأزمات.

- يساعد مفهوم حوكمة الشركات في القضاء علي التعارض وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الفئات المختلفة المهتمة بالوحدة الاقتصادية سواء من داخلها أو من خارجها، وذلك عن طريق الحد من سيطرة الإدارة وإعطاء سلطات أوسع للفئات الأخرى - خاصة المساهمين - وغيرهم من أصحاب المصالح .
- القاسم المشترك بين المفاهيم المختلفة لمصطلح حوكمة الشركات هو الاهتمام بتطوير الأداء وتحقيق الإفصاح والشفافية والانضباط والعدالة.

مبادئ الحوكمة:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 وتمثل فيما يلي:

- أ- حفظ حقوق كل المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- ب- المساواة في التعامل بين جميع المساهمين : وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- ت- دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعمالين وحملة المستندات والموردين والعملاء.
- ث- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- ج- مسئوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

الفصل الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة، إدارة المعرفة

تمهيد:

إن الدول اليوم تتجه نحو النموذج الاقتصادي الذي يستند على المعرفة وهو ما يعرف باقتصاد المعرفة والسبب في ذلك يعود إلى قيمة المعرفة وأهمية الدور الذي أصبحت تلعبه في عصرنا، فهي المورد الأساسي الذي يمكن منظمات الأعمال من تحقيق التفوق والتميز في الأداء، لذلك وجب عليها العمل الاهتمام بالمعارف وتنميتها وإدارتها بالشكل الأمثل، وهو ما يعالجه مفهوم إدارة المعرفة.

تعريف المعرفة:

- المعرفة حسب قاموس أكسفورد، في الحقائق والمعلومات والمهارات المكتسبة من خلال الخبرة أو التعلم وهي أيضا الفهم النظري أو العملي للموضوع.
- المعرفة لغة بكونها إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه. أما اصطلاحا فقد عرفت على أنها: " موجود معنوي غير ملموس لكن لنا القدرة على قياسه، ويخلق الثروة للمؤسسة.
- المعرفة هي أفكار مبرهنة أو غير مبرهنة، نظم فكرية ومنطقية، معتقدات، مواقف، عادات عقلية أو سلوكية.
- المعرفة هي الموجودات التي لها قدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات، وبالإنجاء نفسه وصفت المعرفة الكامنة في عقول البشر بأنها موجودات معرفية.
- المعرفة: "مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات، التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل ودمج الخبرات والمعلومات من خلال تولدها وابتكارها لدى العلماء " أما على مستوى المؤسسات فهي " تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة".
- المعرفة هي منتج عملية تجميع وتسجيل ومعالجة وتفسير وتحليل وترجمة ثم تجسيد لكم هائل من البيانات والمعلومات الموجودة، أي مجموع البيانات والمعلومات المعالجة ومجموع البحوث والدراسات والخبرات والتكنولوجيا ونظم الإدارة والمناهج والمهارات التي يتمتع بها الافراد أو المؤسسات وهذا المنتج قد يكون خاصا محتكرا من قبل صاحبه أو متاح للاستفادة العامة.
- بصفة عامة: المعرفة هي كل البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، والتي تطبق في مجال النشاط الحالي للمنظمة.

غالبًا ما يتم استخدام مصطلح البيانات والمعلومات لتعريف مفهوم المعرفة، لذلك من الضروري تعريف هذه المصطلحات. وفيما يلي تقدم لها:

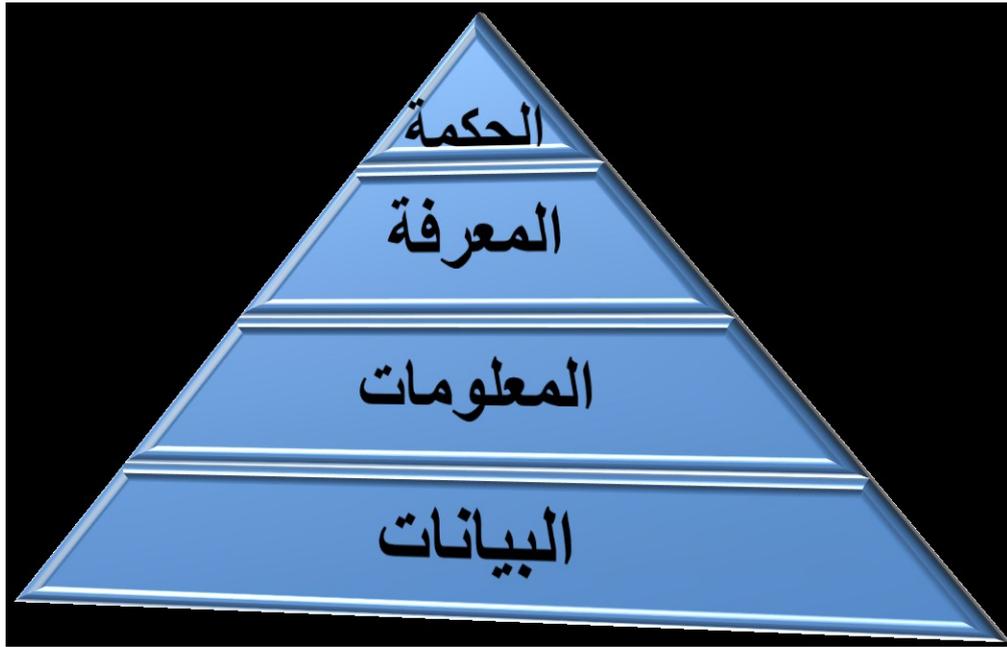
البيانات (Data): هي عبارة عن حقائق وأرقام في شكلها الخام، وهي بدون معنى، قد تكون كمية أو كيفية يمكن تجميعها وتخزينها في قواعد البيانات والعودة للبحث عنها واستخدامها.

المعلومات (Information): المعلومة هي نتاج تفسير البيانات من أجل أن تصبح ذات معنى، كما يمكن بيانات معالجة عن طريق عمليات التجميع، الحساب، التصنيف، وكذلك التصحيح لكي تصبح ذات معنى وبالتالي تصبح معدة وجاهزة لاتخاذ القرارات.

المعرفة (Knowledge): يُقصد بها الاستفادة الكاملة من المعلومات والبيانات بالموازاة مع الإمكانيات ومهارات الأشخاص من كفاءات وأفكار وما يصاحب ذلك من التزام وتحضير للمعرفة التي تكون ذات العلاقة بالأعمال.

الحكمة (Wisdom): يدرجها الكثير من الباحثين في تعريف المعرفة، وهي تعني استعمال المعارف المتراكمة أو هي مستوى متقدم من المعرفة والتي تأتي من الخبرة واستعمال المعرفة المتراكمة.

ويرى الباحثون أن المعرفة تأخذ شكلا هرميا في تطورها (كما هو كموضح في الشكل)، حيث أن البيانات تمثل تصوّرًا للواقع في شكله الخام. والمعلومة ما هي إلاّ بيانات معالجة لتصبح معبرة، والمعرفة هي معلومات معالجة في إطارها المناسب، والحكمة هي معرفة معالجة بطريقة دلالية.



خصائص المعرفة:

- المعرفة تراكمية: حيث تتجدد المعرفة وتتغير بإضافة معارف إلى المعارف القديمة.
- المعرفة شاملة: يوجد الكثير من المعارف التي تتعلّق بشئى مجالات الحياة.
- قابلية امتلاك المعرفة: يمكن للشخص امتلاكها من خلال تجسيدها في براءة اختراع أو ملكية فكرية.
- المعرفة مورد إنساني لا يتناقص بل يزيد وينمو باستعماله (المعرفة مورد لا ينضب).
- المعرفة يمكن أن تتولّد عن طريق البحث والتحليل والتركيب والإبداع.
- يمكن أن تموت المعرفة بموت صاحبها أو بإحلال معرفة أخرى مكانها.
- متجذرة في عقول الأفراد (المعرفة الضمنية).
- يمكن تخزين المعرفة (المعرفة الصريحة أو الظاهرة).
- تعتبر الأداة المهمّة لخلق القيمة.
- المعرفة قوّة وثروة في آن واحد.

أنواع المعرفة:

- 1- المعرفة الضمنية: هي مخزون تراكم الخبرات، ووجهات النّظر، والكفاءات والمهارات وأسرار العمل والفهم والتعلّم. وغالبا ما تتعلّق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد داخل عقول البشر، قد تكون

معرفة إدراكية أو فنية أو حتى إنسانية. وهناك من يرى أنها تشمل المهارات المعرفية مثل المعتقدات والصور والحدس والنماذج الذهنية، وكذلك المهارات التقنية مثل المعرفة الحرفية.

2- **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة الموضوعية والمعرفة العقلانية التي يمكن التعبير عنها في الكلمات والجمل والأرقام، وتشمل حل المشاكل، والكتيبات وقواعد بيانات المتاحة، ومعايير العمل والتشغيل. أي أن المعرفة الظاهرية هي المعرفة التي توثق وتخزن في أرشيف المنظمة، ويمكن للعاملين الوصول إليها واستخدامها أو حتى تقاسمها من خلال الندوات والاجتماعات والكتب.

وكخلاصة: المعرفة الصريحة مرتبطة بالمعرفة الظاهرة والواضحة، وهي موجودة في المصادر والمراجع المتاحة كقاعدة البيانات والكتب والتقارير، بينما يقصد بالضمنية، المعرفة غير الظاهرة وهي التي تتضمن في عقول أصحابها نتيجة للمعرفة والخبرة التراكمية.

مصادر المعرفة:

مصادر داخلية: وتتمثل في المعرفة الضمنية وتساهم ثلاث فئات في تكوين المعرفة الداخلية هي:

- **استراتيجيو المعرفة:** ويعنى بهم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وهم المسؤولون على بناء وتقييم استراتيجية المنظمة.
- **مهنيو وعمال المعرفة:** وتتكون من العمال الذين لهم دور في استيعاب المعرفة والحصول عليها، وهم الأشخاص الذين تعتمد عليهم المنظمة في تطوير قواعد المعرفة (Knowledge Base) من تقنيين ومهندسين وإداريين.

مصادر خارجية: هناك عدة مصادر خارجية يمكن أن تحصل المنظمة من خلالها على المعرفة منهم:

- **الزبائن:** على المنظمات أن تكون قريبة من زبائنها لأنهم مصدر المعرفة المتجدد خاصة فيما تعلق بالمنتج واحتياجاتهم ورغباتهم.
- **الموردون:** لهم دور في تزويد المنظمة بالمعارف المتعلقة بالتموين والإمداد خاصة فيما تعلق بالمصادر والجودة والأسعار.
- **المنافسون:** يمكن التعلّم واكتساب المعرفة من خلال جمع المعارف حول المنافسين خاصة فيما تعلق بأهدافهم ومواردهم وعمليّاتهم وأدائهم.
- **الشركاء:** قد يكون الشركاء مصدراً للكثير من الخبرات والمعارف التي يتيحها الشريك إذا تمّ معه التحالف أو الاندماج.

• **المجتمع بشكل عام:** مؤسساته التعليمية ومراكزه البحثية وكذلك دور الجمعيات ذات الصلة بنشاط المنظمة.

تعريف إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي مجموع عمليات إنشاء، اكتساب، نقل، واستعمال المعارف من أجل تحسين مردودية المنظمة وهي تشمل نوعين من الأنشطة:

- أنشطة يتم من خلالها توثيق المعارف الفردية الصريحة ونشرها داخل المنظمة.
- أنشطة تسهل تبادل المعارف الضمنية بين أعضاء المنظمة.

إدارة المعرفة: هي العملية المسؤولة عن إيجاد البيئة التنظيمية الداعمة لعمليات تجديد واقتناء المعارف الضرورية لاستمرار وتقدم المنظمة، والتي تعمل على ترشيد استخدام هذه المعرفة وتوزيعها ونشرها بين العاملين، وإعادة مراجعتها وفقا للمتغيرات المستقبلية.

ويعرف Wiig **إدارة المعرفة** على أنها: مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة، الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد من الأهداف الأخرى المرغوب فيها".
وتعرف أيضا بأنها عملية اكتساب وإبداع المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي، وعليه **فالهدف الأساسي** لهذه العملية هو استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة وتبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.

إدارة المعرفة بشكل عام هي عمليات خلق، تشارك، واستعمال المعارف من طرف المنظمة حتى تصبح أكثر فعالية وقربا من عملائها.

أهمية إدارة المعرفة:

- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات التنافسية والاستعداد لها.
- رفع كفاءة العمليات الإنتاجية.
- توفير الحلول الأفضل لمشكلات الأداء من خلال توفير المعارف الكافية حولها.
- تمكين المنظمة من تطوير أداؤها بما يتناسب مع قدراتها من خلال استغلال خبرات الأفراد المتراكمة.
- تساهم في تخفيض التكاليف وخلق إيرادات جديدة.

عمليات إدارة المعرفة:

➤ **توليد المعرفة:** المنظمة الناجحة هي التي تستطيع خلق وتوليد المعرفة باستمرار، وترتكز هذه الخطوة على إبداع واكتشاف واستخلاص المعارف من مختلف مصادرها. يتم توليد المعرفة بناءً على ما يتوقّر من معلومات وبيانات أو من خلال المزج بين المعرفة السابقة والمعرفة الجديدة، وبالتالي فتوليد المعرفة يعتمد على استخراج المعرفة الضمنية الموجود في أذهان الأفراد من خلال التعلّم والتحليل والاستنباط ثم تبويبها وتخزينها في قواعد المعرفة. وتوليد المعرفة من خصائص البشر فقط لذلك على منظمات الأعمال تقديم التحفيز الكافي للعاملين وكذلك توفير البيئة التنظيمية المناسبة لتشارك معارفهم مع الآخرين.

➤ **تنظيم وتخزين المعرفة:** يمكن الاستفادة من المعرفة المتراكمة إذا تم تنظيمها وتبويبها بالشكل الذي يسمح للعاملين الوصول إليها واستخدامها، تشمل هذه الخطوة تصنيف وترميز المعرفة بموضوعاتها (خرائط المعرفة)، وتحتاج في ذلك المنظمة إلى أنظمة حاسوبية وحوامل متنوّعة مثل قواعد البيانات، المستودعات الرقمية، الأرشيف، الوثائق وغيرها. كما أن هذه المعارف المخزنة يتم تنقيحها وتحديثها ومراجعتها كلّما دعت الحاجة.

➤ **توزيع ومشاركة المعرفة:** يقصد بها عملية تبادل المعرفة بين طرفين أو أكثر أحدهما حامل المعرفة والآخر مستقبل لها (قد تكون بشكل مقصود أو غير مقصود)، وهي عملية جوهرية في إدارة المعرفة حيث يتم من خلالها إصال المعارف الصريحة والضمنية للأفراد الآخرين داخل المنظمة ونشرها وإتاحتها للذين هم في حاجة إليها. ولتنجح عملية تشارك المعرفة يجب الاعتماد على ثلاثة عمليات أساسية وهي: تبادل المعرفة، نقل المعرفة والاتصال.

➤ **تطبيق المعرفة:** تم توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها لوضعها في السياق الذي يمكن إدارة المنظمة من استغلالها في دعم أداء المنظمة وتطويره. ويتحقّق ذلك من خلال ربطها بالواقع العملي والاستفادة منها في حلّ المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات.

وفي الأخير يمكن القول أن تطبيق المعرفة يتيح فرصة للتعلّم الفردي أو التعلّم الجماعي وهذا بدوره يؤدي إلى توليد وابتكار معارف جديدة، لذلك تعتبر دورة عمليات إدارة المعرفة غير منتهية، وهي تتأثر بعوامل عدّة من بينها الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، تكنولوجيا المعلومات.

متطلبات إدارة المعرفة (دعائم تطبيق إدارة المعرفة):

➤ **التكنولوجيا:** توفير بنية تحتية تكنولوجية تدعم وتسهّل اكتساب المعارف وتنظيمها وتخزينها وكذلك نشرها وأهمّ تأثير يظهر هنا هو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

للأفراد: يعتبر الأفراد صناع للمعرفة وعمالاً لها، ولهم دور في تقاسم وتشارك المعرفة بناءً على خبراتهم الشخصية وشبكة التفاعلات بين بعضهم البعض، بالإضافة إلى دورهم في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على تبادل المعارف.

للعمليات: تحتاج إدارة المعرفة إلى عدة عمليات هي توليد، تنظيم، تخزين، تشارك، تطبيق المعرفة.

الفصل التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة، إدارة الابداع والابتكار

تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال بيئة شديدة التغيير سريعة التقلب، أضحي امتلاك المعرفة فيها ضرورة وحتمية وأصبح الإبداع والابتكار مفتاحين للتفوق والتقدم في مواجهة المنافسين، فالابتكار يعتبر مصدرا للميزة التنافسية وذلك من خلال تبني الأفكار الإبداعية لأعضاء المنظمة وعاملها.

تعريف الإبداع Creativity

✓ توليد أفكار جديدة، سلوك جديد، سوق جديد، منتج جديد، تطوير منتج قائم، تصميم عملية جديدة أو تطوير عملية قائمة.

✓ هي قدرة الشخص على استخدام المهارات العقلية لإيجاد أفكار جديدة خارجة عن المألوف.

✓ استخدام الخيال أو الأفكار الأصلية لتقديم شيء ما، إذا كنت مبدعاً، يمكنك فعل أشياء كثيرة بعقلك ويديك، ملموسة كانت أو غير ملموسة.

✓ القدرة استحداث حلول مبدعة للحاجات أو المشاكل.

✓ القدرة على إدراك العالم والأشياء فيه بطريقة جديدة.

تعريف الابتكار Innovation

✓ تطبيق للأفكار الجديدة التي تخلق بعض القيمة لمنظمة الأعمال والحكومة والمجتمع أيضاً.

✓ الابتكار هو الطريقة الأفضل والأذكى لعمل أي شيء.

✓ يشير إلى تنفيذ شيء جديد في سياق الأعمال، مخرجات الابتكار قد تكون:

• سلعة أو خدمة أو عملية جديدة أو محسنة.

• تقنية جديدة أو خط إنتاج جديد أو طريقة إنتاج جديدة.

• نموذج عمل جديد.

الفرق بين الإبداع والابتكار

الابتكار	الإبداع	معيّار المقارنة
إدخال شيء جديد وفعلّال في السّوق	إنشاء أفكار جديدة وأصلية	المعنى
تنفيذية	خيالية	العملية
يمكن قياسه	من الصّعب قياسه	القياس
يحتاج إلى تمويل للتنفيذ	لا يحتاج إلى تمويل	التمويل
مخاطر مرتبطة بالفشل	لا توجد أيّ مخاطرة	مستوى المخاطرة

أنواع الإبداع:

من حيث طبيعة المخرجات:

- تقديم منتج جديد،
- تقديم طريقة إنتاج جديدة،
- فتح أسواق جديدة،
- الحصول على مصدر تمويل جديد،
- تنظيم جديد.

من حيث درجة الإبداع:

■ الإبداع الجزئي (incremental): يستند إلى القيام بتعديلات أو إضافات جزئية ومستمرّة على

المنتجات أو العمليات أو التنظيم القائم حاليًا.

■ الإبداع الجذري (Radical): ويشمل تغييرات عميقة (جذرية) في المنتجات أو أسلوب الإنتاج

أو التنظيم.

من حيث مجال الإبداع:

إداري:

■ إبداع تكنولوجي: تلك العمليات التي تتعلّق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخصّ المنتجات بمختلف

أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج.

■ **إبداع تسويقي:** تطبيق طرق جديدة في التسويق تتضمن في جوهرها على تغييرات هامة في تصميم المنتجات، التغليف، الترويج للمنتج والتسعير. أو هو أفكار جديدة تلمس مختلف عناصر المزيج التسويقي: المنتج، السعر، الترويج والتوزيع وبحوث التسويق.

من حيث طبيعة عملية الإبداع:

- **إبداع المنتج:** ويعني تقديم منتج جديد ليحل محل منتج معلن، بهدف إشباع حاجات قائمة أو كامنة في السوق، حيث يضم إبداع المنتج نوعين هما:
 - ✓ تقديم منتج جديد، أي تقديم منتج لم يتم تسوقه وبيعه في السوق من قبل.
 - ✓ تحسين منتج حالي، أي تغيير بعض خصائص المنتج الحالي لزيادة بقائه وتحسين أدائه.
- **إبداع العلمية:** ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرق للقيام أو عمل الأشياء وهو الآخر على قسمين:
 - ✓ تصميم عملية إنتاجية جديدة: وذلك عن بطريقة تؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وكميته.
 - ✓ تحسين عملية إنتاجية حالية: وذلك من خلال إحداث تغييرات تختلف درجة شموليتها في عملية الإنتاج.

مستويات الإبداع:

- ❖ على مستوى الفرد (الإبداع الفردي): الإبداع الذي يحققه الأفراد بالاعتماد على مهاراتهم الإبداعية.
- ❖ على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي): يتم التوصل إليه من خلال تنمية جماعات العمل المبدعة، وهي أكثر فعالية من الإبداع الفردي نتيجة التفاعل والتعاون بين أعضاء المجموعة.
- ❖ على مستوى منظمة الأعمال (الإبداع التنظيمي): وهو أن تجعل المنظمات الإبداع أسلوباً لممارسة أعمالها وتحقيق الأداء المتفوق.

خصائص الإبداع:

👉 **الطلاقة:** قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار أو البدائل والحلول بسرعة وسهولة.

مثال: ما هي الحلول أو الإجراءات التي تقترحها لتعزيز الأداء السياحي في الجزائر؟

أكتب النتائج الممكنة لنضوب مصادر الطاقة الأحفورية؟

👉 **المرونة:** قدرة الفرد على توليد أفكار متنوعة أو حلول متنوعة ليست تقليدية.

مثال: ما هي الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها للتقليل من مستويات الغش في الجامعة؟

ما هي الحلول التي يمكن تبنيها للتقليل من حوادث المرور؟

الأصالة: قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة ومميّزة وغير مألوّفة لم يسبق إليها أحد ويكون التركيز على أصالة الفكرة وحدائتها.

مثال: اقترح نظام عمل للاستفادة من التّغايات اقتصاديا .؟

قدّم حلولاً أو إجراءات لتحقيق الاكتفاء الذاتي في الجزائر، أو حل لمشكلة الحليب .؟

التفاصيل والتوسّع: قدرة الفرد على التوسّع في موضوع معين وإضافة تفاصيل جديدة ومتنوّعة لفكرة أو مشكلة أو منتج من أجل تطويرها أو تنفيذها.

مثال: ما التحسينات التي يمكن إضافتها إلى مشروعك لتزيد من فعاليته .؟

ما هي التحسينات المقترحة لتحسين التعليم عن بعد في جامعتك .؟

ما هي التحسينات أو الإضافات التي يمكن أن تقدّمها لتحسين من فكرة منحة البطالة وجدواها .؟

الحساسية للمشكلات: قدرة الفرد على إدراك مواطن الضعف أو الجهل أو النقص في الموقف أو المشكلة أو المنتج من خلال النّظر إلى القضايا من زوايا مختلفة.

إدارة الإبداع:

- تتضمن إدارة الإبداع والابتكار عمليّة إدارة الإجراءات والمراحل التي تمرّ بها عمليّة الإبداع، بدءاً من المرحلة الأولى من التفكير، إلى غاية المرحلة النهائية من التنفيذ النّاجح، وتشمل القرارات والأنشطة والممارسات الخاصّة بوضع وتنفيذ استراتيجية الإبداع والابتكار.
- تعريف إدارة الإبداع التنظيمي بأنه مختلف العمليات التي تساهم في توليد فكرة أو سلوك جديد والتّابعة بالأساس من المناخ التنظيمي مما يؤثّر على مخرجات المنظّمة.
- إدارة الإبداع هي الممارسة أو العمليّة التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إداريّة جديدة، حيث يترتّب عليها إحداث نوع من التغيّر في بيئة أو عمليّات أو مخرجات المنظّمة.

مجالات إدارة الإبداع والابتكار:

◀ **القدرات:** تتمثّل في إدارة القوى العاملة خصوصاً تلك الموهوبة والماهرة، ولذلك لتعزيز القدرات الابتكاريّة ينبغي تحليل الموارد البشريّة التي تملكها المنظّمة بشكل يعزّز ابتكارها وقوّتها. وكذلك تعتبر الموارد الماليّة مما يعزّز من القدرات الابتكاريّة للمنظّمة من خلال قدرتها على تنفيذ الأفكار وتطبيقها.

◀ **الهيكل:** تشير الهياكل إلى عوامل مثل البنية التحتية والسياسات والعمليات والتنظيم التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على قدرة الموظفين على الابتكار. بالإضافة إلى توفير قنوات اتصال واضحة وسياسات جيدة لصنع القرار، وأيضا هيكل تنظيمي يسمح للموظفين بالمرونة والعمل كرواد أعمال داخليين.

◀ **الثقافة التنظيمية:** تلعب دورا مهماً في إدارة الإبداع والابتكار، حيث أن المنظمة التي لديها ثقافة تدعم الابتكار وتحترم الآراء وتكافئ الجديد منها يمكن أن ترتقي بنتائج الإبداع والابتكار بشكل مبهر. ويمكن القول أن هذا النوع من المنظمات يتسم بالخصائص التالية:

- ✓ تقودها نحو الإبداع والابتكار رؤية المنظمة والثقافة أكثر من الرقابة من طرف الإدارة.
- ✓ منظمة تعطي الأولوية لتجريب والتعلم وقيمة للوقت.
- ✓ تمنح للموظفين الحرية والمسؤولية لتطوير أفكار جديدة.
- ✓ تقدر الموظفين الذين يرون الحاجة للتحسين والتجديد.
- ✓ لا تعاقب الفشل، بل تعتبره مرحلة من مراحل الابتكار.

◀ **الاستراتيجية:** يمكن للمنظمة أن توجه الابتكار لخدمة تحقيق استراتيجياتها التي وضعتها، فيساهم الابتكار والإبداع في تطوير المنتجات أو الحلول أو الأسواق وغيرها، الأمر الذي يجعل الإبداع والابتكار أمرا حاسما في بقاء واستمرارية المنظمات.

أهمية الإبداع بالنسبة لمنظمات الأعمال:

- تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء من خلال الإبداع التكنولوجي وتفعيل دور البحث والتطوير.
- مساندة التطور التكنولوجي للمحافظة على مركزها التنافسي.
- تحسين الأداء الإداري من خلال تعزيز العمل الجماعي والمشاركة في الإبداع وفي القرارات المتعلقة به.
- إكساب المنظمة المزايا التنافسية مما يسمح لها بالرفع من الحصّة السوقية مقارنة بمنافسيها.
- تحسين سمعة المنظمة.
- تحسين من جودة منتجاتها وعملياتها سعيا في تلبية احتياجات عملائها.

المنظمات المبدعة: تتميز بالخصائص التالية،

- مرونة الهياكل التنظيمية مما يساعد على القدرة على الإبداع.
- الاهتمام بالعملية الاتصالية أفقيا ودعم الإدارة العليا للعملية الإبداعية.
- التركيز على فرق العمل متعددة الوظائف.

- البحث والتطوير هي وظائف مستقلة (منفصلة). ويتم دمجها من خلال فرق العمل للوصول إلى الإبداع
- حيث يرى peter Druker أن " الإبداعات النّاجحة من خلال فرق العمل المتعدّدة الوظائف، مع مشاركة العمال من التسويق والتصنيع (الغنتاج) والتمويل في عمل البحوث منذ البداية.
- التركيز بدرجة كبيرة على رغبات المستهلكين.
- توفير الغنتاجية من خلال مشاركة العمال في إيجاد بدائل ومقترحات للعمل.
- العمل على تطوير مبادئ وأخلاقيات العمل والالتزام بها من قبل جميع العمل بالمؤسسة.
- التركيز على مجالات العمل التي تتميز فيها المؤسسة وتجنّب التحوّل إلى مجالات أخرى.
- بساطة الهيكل التنظيمي.

معوّقات الإبداع:

- الخوف من التغيير ومقاومته وقبول الوضع الرّاهن.
- قد تصطدم الأفكار الإبداعية بانشغال المديرين بالأعمال الروتينية وبالتالي تُرفض ويقلل من شأنها.
- مركزية الإدارة وعدم تفويض العاملين محل المشكلات أو اتّخاذ القرارات.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية تجعل العامل يركّز على احتياجاتهم الأساسية.
- عدم وجود قيادة مؤهلة لتشجيع العاملين وخلق البيئة المناسبة للتفكير الإبداعي.
- ضعف القدرات التمويلية يحد من فعالية الإبداع حتى وإن وجدت الأفكار المبدعة.
- عدم وجود منافسين للمنظمة يقلل من الحاجة إلى الإبداع.
- وجود بعض الممارسات الإدارية التي ترسخ الثقافة البيروقراطية والتي في الغالب تؤثر سلبًا على الأفراد داخل المنظمة وتكبح قدراتهم ومهاراتهم وتقلل من قيمة أفكارهم.

الفصل العاشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

تمهيد:

تعتبر إدارة الأعمال الدولية جزءاً من مجال إدارة الأعمال، وهي تُدرس بنفس المنهج تقريباً بإضافة البعد الدولي أو العالمي وأخذه في الحسبان، وهو ما يفرض على الشركات الدولية أن تُراعي هذا الجانب في عملياتها وتسييرها. والتوجه نحو الأعمال الدولية قد يكون خياراً استراتيجياً لمنظمات الأعمال خصوصاً في ظل انفتاح الأسواق واتساعها وزيادة الطلب وتنوعه، وكذلك قد يكون خياراً مفروضاً عليها خصوصاً مع تأثيرات العولمة وبالأخص الاقتصادية منها، والتغيرات الديناميكية في الأسواق وسلاسل التوريد واشتداد المنافسة من جهة أخرى.

تعريف الأعمال الدولية (international Business)

- الأعمال الدولية هي أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر الحدود الوطنية لدولتين أو أكثر.
- تعرّف الأعمال الدولية International business على أنها: مجموعة الأنشطة التي تمارس في الأعمال الخاصة والعامة والتي تؤثر في أفراد ومنظمات أكثر من دولة واحدة.
- وتعني أيضاً تلك الأنشطة المتعلقة بتجارة السلع والخدمات بين الدول، أي أنه التجارة والتبادل التجاري الذي يحدث بين الأفراد والكيانات الحكومية التي تتضمن تبادل السلع والخدمات ورؤوس الأموال والتكنولوجيا والأفراد والعلامات التجارية عبر الحدود الوطنية.
- الأعمال الدولية هي معاملات تنتقل من دولة إلى أخرى حاملة معها كل شيء له قيمة كالبضائع المادية والخدمات (الخدمات المصرفية والتأمينات)، والتكنولوجيات المختلفة ورؤوس الأموال والمعرفة.

خصائص الأعمال الدولية:

- ✓ التعامل والتبادل الاقتصادي بين الدول يقوم على ممارسة الشركات الدولية نشاطاتها وتجارها خارجة بيئتها المألوفة وبالتالي فهي تتأثر بالبيئات الجديدة وتؤثر فيها، وهذا في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والثقافية والتكنولوجية.
- ✓ في إطار التبادل الاقتصادي بين الدول يتم انتقال السلع والخدمات والأيدي العاملة ورؤوس الأموال والتكنولوجيا، أي يمكن انتقال جميع عناصر الإنتاجية.
- ✓ يمكن أن يتم التبادل والنشاط الدولي من خلال مؤسسات أو شركات دولية أو هيئات حكومية أو خاصة.

✓ هناك أشكال كثيرة ومتنوعة للأعمال الدولية كالتجارة الخارجية والاستثمار الأجنبي ونقل التكنولوجيا والأفراد.

✓ يمكن أن تكون الأعمال الدولية بصفة منفردة لشركة واحدة أو بالمشاركة مع شركات أخرى.

أنواع الأعمال الدولية:

1- **التجارة الخارجية:** هي عملية انتقال السلع والخدمات بين الدول والتي تنظم من خلال مجموعة من السياسات والقوانين والأنظمة بين الدول، وتعرف هذه العمليات بالتصدير والاستيراد.

أ. تصدير واستيراد السلع (الواردات والصادرات المنظورة): ويتعلق الأمر بالبضائع المادية والملموسة التي تخرج أو تدخل من وإلى الدولة.

ب. تصدير واستيراد الخدمات (الواردات والصادرات غير المنظورة) تتعلق بتحقيق مكاسب دولية في شكل خدمات غير ملموسة مثل خدمات النقل والسياحة والسفر والدولية، خدمات البنوك والتأمين والخدمات الهندسية، والاستشارات الإدارية والمالية، إضافة إلى استخدام التراخيص، والامتياز، براءات الاختراع حقوق النشر والتأليف.

2- **الاستثمار الأجنبي:** يقوم على استثمارات من دولة في دولة أخرى، يوجد منها صنفين:

أ. الاستثمار الأجنبي المباشر: نعي به شراء وتملك أصول خارجية في شركات عاملة أو المساهمة فيها. والمعنى هنا امتلاك أو شراء شيء ملموس، وبالتالي فالاستثمار الأجنبي المباشر يتطلب انتقال رأس المال والموارد البشرية والإدارية والفنية بالإضافة إلى ال مواد الأولية أو شبه المصنعة، ولذلك فهي أكثر تعقيد من الاستيراد والتصدير وتحتاج إلى إجراءات أكثر وكذلك المخاطر المرتبطة بها أعلى.

ب. الاستثمار غير المباشر: ويكون بشراء أوراق ماليه كأسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أخرى. وتشتري هذه الأوراق المالية بهدف الربح لذلك يكون لصاحبها حق غير مباشر في تلك المؤسسة لكنه لا يؤثر على مسارها.

3- **عقود الترخيص:** تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد أخرى باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل مبلغ معين تدفعه الشركة المحلية. ومن أهم الأصول التي يتم الترخيص بها: استخدام اسم الشركة وعلامتها التجارية، استخدام الاسم التجاري للمنتج، استخدام براءات الاختراع، استخدام أساليب وطرق الإنتاج.

4- عقود تسليم المفتاح: هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الاتفاق وتنفيذ ذلك المشروع من مراحله الأولى حتى مرحلة التشغيل. يشمل ذلك تشييد مطار أو طريق أو مستشفى أو مصنع.... الخ. تسلّم الشركة المتعاقدة المفتاح بمعنى أن المشروع جاهز للتشغيل.

5- عقود الإدارة: تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أجر. قد يكون تصميم المنشأة واسمها من عمل الشركة المديرة كما نجد في الفنادق والمستشفيات لكن ذلك ليس بالضرورة. ومقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعاباً أو نصيباً في الأرباح.

6- عقود الوكالة أو الوكلاء: تكون في مجال التصدير والتسويق، وعقد الوكالة هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين (الأصل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو (المستهلك النهائي أو الصناعي). يتلقّى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم، وهو مجرد وسيط أو ممثل حيث يحتفظ الطّرف الأول بعلامته التجارية على السلع كما يحتفظ بملكيه السلع إلى أن تكتمل المبادلة.

مراحل انتقال الأعمال باتجاه العالمية والتدويل: تمر منظمات الأعمال بالمراحل التالية إلى غاية أن تصل إلى العالمية:

- الأعمال المحلية: هي منظمات أعمال تعمل وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها في بلد واحد فقط. قد تواجه منافسة في غالب الأحيان، لكن لا يوجد تباين وتنوع ثقافي كبير لأن بيئة الأعمال موحدة ثقافياً، لكن في الغالب تبقى هذه المنظمات المحلية في حاجة إلى التفاعل الدولي في سبيل تلبية متطلبات العمل من تمويل، تكنولوجيا، أو مواد خام، أو حتى موارد بشرية، وهو ما قد ينقلها إلى المستوى التالي.

- الأعمال الدولية: هي منظمات الأعمال التي تعمل وتقيم أساساً في بلد واحد ولكن تترؤد وتبيع منتجاتها في اقطار أخرى، وذلك في سبيل البحث عن فرص تسويقية خارج حدودها الإقليمية. تعرف أيضاً بالشركات المصدرة لأنها تبدأ بإنشاء وحدة للتصدير كسبيل لتوسيع النشاط الدولي، ويكون التنوع الثقافي فيها محدوداً لأنه يركّز على بيعات خارجية ضيقة ومحددة.

- **الشركات الدولية:** هي الشركات التي تقيم أساساً في دولة واحدة ولها جنسية واحدة، لكنّها تفتح فروعاً لها في الدول المجاورة أو الأقرب لها، ويركّز اهتمامها على جانبي التسويق والإنتاج. ومن أهمّ خصائصها أن التكنولوجيا المعتمدة من طرف الشركة الدوليّة مشتركة بين جميع فروعها، وكذلك تحتاج إلى مراعاة الثقافة المحليّة للبلد المضيف. كما أنّها تتّصف بما يلي من الخصائص:

1/ استراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالشركة الأم بصورة مباشرة.

2/ تتواجد سلعياً أو خدمياً في محيط إقليمي في قارة واحدة وفي عدد من الدول من ذلك الإقليم أو القارة.

3/ لها قاعدة هي موطنها ومحور أعمالها.

- **الأعمال المتعدّدة الجنسيات:** هي منظّات الأعمال التي لديها عمليّات إنتاج وتسويق دوليّة واسعة في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج والتسويق في كل منها بشكل مستقلّ. وهناك من يعرفها أو يربط تعريفها برقم أعمال معيّن وعدد دول محدّد تنشط فيها أو حجم مبيعات خارجيّة أو حتّى حجم العمالة، وفي هذا الصّدّد نجد تعريف Vernon الذي يرى أن الشركات متعدّدة الجنسيّات هي التي يزيد رقم أعمالها السنوي عن 100 مليون دولار وتمتلك فروع في أكثر من 6 دول.

هذا، ويمكن إبراز خصائص هذه الشركات فيما يلي:

◆ تتخذ أكثر من موطن.

◆ تتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول في كل قارة.

◆ هناك مركز إقليمي لكل قارة (أكثر من موطن) يشرف على إدارة التواجد السّلعّي أو الخدمي في الفروع.

◆ استراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالمركز الإقليمي الموجود في القارة بصورة مباشرة، وبالشركة الأم بصورة غير مباشرة.

◆ اتّخاذ القرار مركزي إلى حد مقبول في إدارة الفروع.

◆ تحقق عائد عالية من الأعمال الدولية قد تصل إلى 40% من مجموع أرباحها.

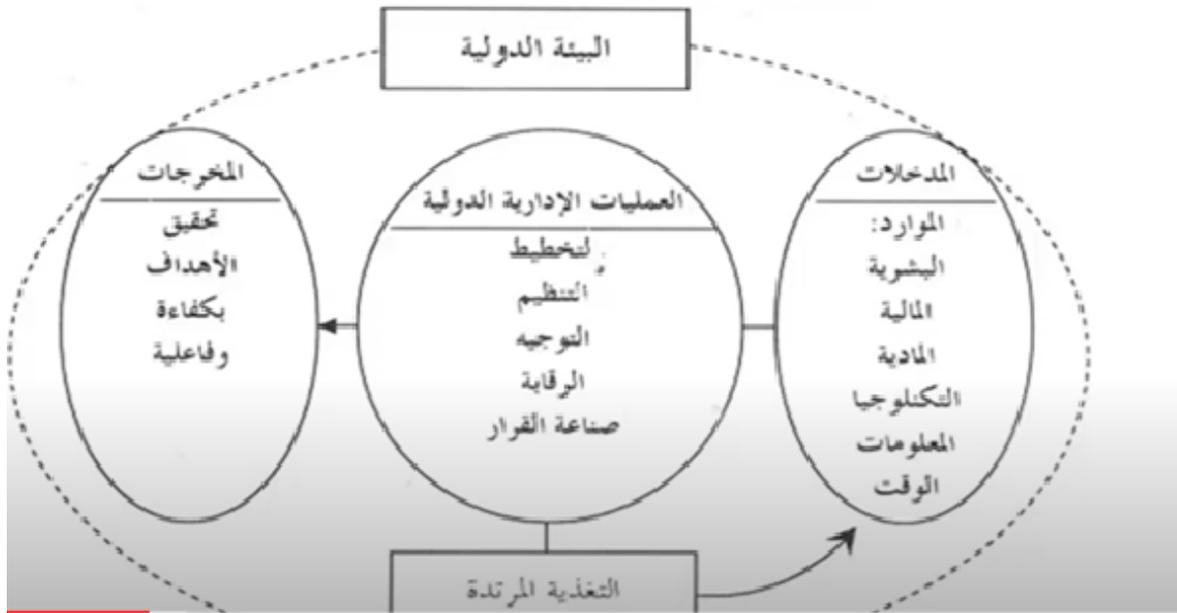
◆ تركّز اهتمامها على التسعير أكثر من ترويج السّلع والخدمات.

- الأعمال العالمية: هي منظمات الأعمال العابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط بأي بلد أو جنسية.

← تعريف إدارة الأعمال الدولية:

إدارة الأعمال الدولية هي ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة أنشطة وعمليات المنظمة من إنتاج وتمويل وتموين وتسويق وإدارة للموارد البشرية مع مراعاة الأبعاد البيئية الدولية بين الدول بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

شكل يوضح مفهوم إدارة الأعمال الدولية



- تعرّف إدارة الأعمال الدولية بأنها عملية إدارية مستمرة شاملة تهدف إلى تشكيل وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة على تمكين المنظمة من المنافسة على المستوى الدولي بكفاءة وفعالية.
- تعريف شامل: إدارة الأعمال الدولية تشمل جميع الأنشطة الاقتصادية والمالية والتجارية واللوجيستية وغيرها والتي تتم خارج حدود الدولة الواحدة، لذلك فإن اختلاف البيئة المحيطة بالأعمال الدولية يتطلب ضرورة تحليل وقياس الفرص والتهديدات الدولية نظرًا لتأثيرها على القرارات والسياسات والخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والحاسبية وتشغيل الموارد البشرية متعددة الجنسيات.

أهمية إدارة الأعمال الدولية:

- ✓ تعتبر وسيلة لتسيير الشركات الدولية بشئى أنواعها.
- ✓ تتحمّل وتساهم في تحقيق جزء من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدول.

- ✓ تعتبر مسؤولة عن بقاء واستمرارية الشركات الدولية.
- ✓ تعتبر عنصرا مهما وضروريا لتحقيق عملية التوازن بين الشركات الفرعية.
- ✓ تحقيق التكامل بين الشركة الدولية للأعمال وبيئتها الدولية.

الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى الاندماج في الأعمال الدولية

يتفق الباحثون على أن العولمة هي أهم مسبب يجعل الشركات المحلية تتجه نحو النطاق الدولي لممارسة الأعمال إلا أن هناك 6 مجموعات من الأسباب نعددها كما يلي:

أ. عوامل لها علاقة بالسوق المحلي

- ارتفاع درجة المخاطرة عند الاعتماد على سوق واحد.
- الرغبة في تحقيق الأرباح الكثيرة.
- التعويض عن تراجع أرباحها في السوق المحلي خصوصا في حال الركود والكساد الاقتصادي.
- الاستفادة من مراحل دورة الحياة في الأسواق الأخرى.

ب. عوامل اقتصادية:

- الرغبة في الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.
- انخفاض أجور العمال في بعض الأسواق العالمية.
- تنوع مصادر المبيعات والتوريدات وذلك لتجنب التذبذبات غير المتوقعة في المبيعات، وكذلك الأمر بالنسبة للتوريد يقلل من مخاطر تذبذب أسعارها ومن مخاطر الاعتماد على مصدر توريد واحد.
- انخفاض القيود التي تفرضها بعض الحكومات على التجارة الخارجية (تحرير التجارة الخارجية) يعتبر فرصة في كثير من الأحيان.

ج. العوامل اللوجستية: وتتعلق هذه العوامل بتوفر المواد الخام والمواد الوسيطة في بعض دول العالم.

د. العوامل التقنية ومنها:

- توفر وسائل المواصلات والاتصالات والتقل.

- إمكانية الاستفادة من فرص التجارة الإلكترونية عبر الانترنت.

هـ. العوامل الاجتماعية: وأبرزها:

- الرغبة في الحصول على منتجات ذات جودة أفضل وسعر أقل.

و. عوامل سياسية: قد يكون الدافع وراء النشاط الدولي،

- تقديم إعانات إنسانية للدول التي تعاني من مشاكل أو كوارث أثرت عليها.

- تحسين العلاقات مع دول أخرى.

- التأثير في القرار السياسي للدول المضيفة للأعمال الدولية.

بيئة الأعمال الدولية:

هي كل ما يحيط بالمنظمة ويؤثر فيها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتمثل في:

- بيئة محلية تملك المنظمة معلومات كافية عنها.

- البيئة الدولية والتي لا يتوفر معلومات كافية عنها مما يستدعي دراستها وتحليلها لضمان التكيف والتكامل

معها.



البُعد الاقتصادي:

- التطور الاقتصادي: تصنف دول العالم على حسب مستوى دخل الفرد الى دول متقدمة ، دول نامية أو دول عالم أول أو ثاني أو ثالث، لذا فإن الشركات التي تعمل في البيئة الدولية غالبا ما تقيم إدارتها الرئيسية في الدول الصناعية المتقدمة.

- البنى التحتية: هي البنى المادية والتسهيلات الخدمية في دولة ما والتي تسند الأنشطة الاقتصادية وتسهل أعمالها. من أهم أنواعها طرق المواصلات وشبكات الاتصالات.

- الموارد والأسواق: عندما تدخل منظمة الى أسواق دولية إنها تدرس مدى كفاءة السوق بتوفير متطلبات الإنتاج ورأس المال والكفاءات الإدارية.

- معدّل التحويل: وهو معدّل تحويل العملة الوطنية لبلد ما مقابل عملات البلدان الأخرى. وقد ظهر مصطلح مخاطرة العملة والذي يعنى الخسارة المحتملة بسبب تذبذب سعر صرف العملات.

البُعد السياسي (القانوني) ويشمل العناصر الآتية،

- المخاطرة السياسية وعدم الاستقرار: وتعنى احتمال خسارة موجودات أو أصول أو أرباح أو السيطرة الإدارية بسبب أحداث سياسية أو تصرفات من قبل حكومة الدولة المضيفة، لذا غالبا ما تقوم شركات الأعمال الدولية بإجراء تحليل المخاطرة السياسية (النتبؤ بمدى حصول أحداث سياسية مؤثرة في الاستثمار).

- القوانين والتشريعات: على مديري الشركات الدولية معرفة قوانين وتشريعات الدول التي سيستثمرون فيها. مثل القوانين الخاصة بحماية المستهلك والسلامة المهنية وتعبئة وتغليف المنتجات. لعل أهم ما يجب معرفته هو ازدياد عدد الاتفاقيات الدولية العظمى وكذلك التحالفات والتكتلات الاقتصادية مثل (الإتحاد الأوروبي، والتكتل التجاري لدول أمريكا الشمالية) (النافتا)، منظمة التجارة العالمية).

البُعد الإجتماعي الثقافي: يلعب البُعد الاجتماعي دور في نجاح الأعمال الدولية، من المهم جدا معرفة المعتقدات والقيم المشتركة بين أفراد الشعب حتى تحصل ألفة بينهم وبين الشركة الدولية، وفيما يلي شرح لأهم عناصر البُعد الثقافي الاجتماعي:

- اللغة: معرفة اللغة من قبل المدراء والعاملين مهمة جدا للأعمال الدولية، وأحيانا يحتاج المدير إلى لغة وسيطة أخرى لتفاهم مع الآخرين في بعض الدول لتوضيح إجراءات العمل ومناقشة الصفقات وشراء الموارد وغيرها.

. الفضاء الفاصل بين الأفراد: فهو يشير إلى الجانب المادي حيث تفضل بعض الثقافات الخصوصية العالية والعمل في مكاتب واسعة ومعزولة في حين هناك فهم آخر في بعض الثقافات حيث يتم تقاسم المكاتب حتى أعلى مستوى الإدارات العليا.

. الاهتمام بالوقت: ويختلف هذا العنصر باختلاف الثقافات، ومن مظاهر الاهتمام بالوقت تحديد جدول أعمال واعتماد ترتيب للقاءات وإنجاز الأعمال.

. الدين: ويجب مراعاة التزام الناس وحسب دينه ومعتقداتهم في العمل.

. العقود والاتفاقيات: بعض الدول قد تقبل إضافات وتعديلات على العقود كما أن بعض الدول قد لا تقبل أي تعديل وتؤكد على الالتزام التام بنوده.

متطلبات إدارة الأعمال الدولية:

❖ استراتيجية التخطيط واختيار الدولة المضيفة: تشمل دراسة البيئة المستهدفة، ووضع الخطة الاستراتيجية وتحديد استراتيجية دخول الأسواق الدولية، آليات تنفيذها، والرقابة الاستراتيجية.

❖ التنظيم في الشركات الدولية: مفهوم التنظيم ومواقع اتخاذ القرار في شركات الأعمال الدولية، عوامل اتخاذ النموذج التنظيمي المناسب.

❖ الإدارة المالية للأعمال الدولية: يتعلّق باستراتيجيات ومصادر التمويل الدولي والمحاسبة الدولية والضرائب والرسوم وغيرها.

❖ إدارة الموارد البشرية على مستوى الأعمال الدولية: اختيار المدراء للعمل في الشركات الدولية، التحديات التي تواجه المدير في التعامل مع اليد العاملة الدولية، التدريب والحوافز والأجور في الشركات الدولية.

❖ التسويق الدولي: استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية، المزيج التسويقي الدولي، طرق التسويق على المستوى العالمي.

❖ إدارة سلاسل التوريد الدولية: إدارة العلاقة مع الموردين ودراسة أفضليات السعر والجودة والشحن والتعاقدات اللازمة لذلك.

❖ التجارة الإلكترونية: آليات استغلال التقدم الحاصل في التبادل التجاري عبر الانترنت في دعم وتطوير الأعمال الدولية.

قائمة المراجع:

- الحريري محمد سرور، إدارة الأعمال الدوليّة والعالميّة، دار الحامد للنشر، عمان، 2011.
- الرزين أحمد، حوكمة الشركات المساهمة، دراسة فقهية، كرسي سابك لدراسات الأسواق الماليّة الإسلاميّة الرياض، 2012.
- الدوري زكرياء وصالح أحمد، إدارة الأعمال الدوليّة: منظور سلوكي واستراتيجي، اليازوري للنشر، عمان الأردن، 2013.
- العامري صالح والغالي طاهر، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانيّة، 2006.
- جمال الدين العويصات، الإدارة و عمليّات اتّخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2002.
- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، بيروت: دار النهضة، 2003.
- عبد السلام محمد أبو قحف، مقدّمة في إدارة الأعمال، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر 2003.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع الأردن، 2004.
- شالرزهل و جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجيّة: مدخل متكامل، السعودية: دار المريخ للنشر، 2001.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمّدية للنشر، 2006.
- كيلاي صونية، محاضرات مقياس تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- منيرة سلامي، محاضرات مقياس تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
- مرسي سعيد، الدسوقي وصال، إدارة المعرفة: مدخل لتطوير الأداء المؤسسي، دراسة تحليلية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، المجلد 37، العدد 116، 2022.
- صالح حميدات، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، جامعة جيجل، 2018.

صوّل سماح، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
2014.

حوحو مصطفى، مطبوعة في إدارة المعرفة، جامعة المسيلة، 2019.

هبال عبد المالك، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2017.

Stoner, Freeman, Gilbert Jr. : Management (Pearson Education).

Kootz, O'Donnell, Weighrich : Essentials of Management.

Newman, Warren and Summer : The Process of Management - Concept, Behaviour and Practice.

Brech, E.F.L. : Principles and Practice of Management.

Daft Richard l (2010) Management, South Western Educational Publishing; 9th Edition.

John R. Schermerhorn, Jr; James G. Hunt; Richard N. Osborn, Organizational Behavior 7 Edition; Wiley pub, USA.

السيرة الذاتية للمؤلفة:

د. دربالي سهام

أستاذة محاضرة -أ- بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أحمد زبانه. متحصّلة على لسانس إدارة أعمال من جامعة ورقلة، سنة 2006، وعلى درجة الماجستير من جامعة اليرموك الأردنية عام 2008 وعلى درجة الدكتوراه من جامعة ورقلة سنة 2019. لها في العمل البيداغوجي والتدريس منذ 2009، وللمؤلفة أبحاث علمية في إدارة الأعمال بشكل خاص إدارة رأس المال الفكري والبشري.