



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI DENDJEDID



جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITÉ CHADLI DENDJEDID

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة دروس لمقياس

# مدخل لإدارة الأعمال

موجهة إلى طلبة السنة الثانية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي.

من إعداد: الدكتورة قروي صباح

أستاذة محاضرة أ



السنة الجامعية: 2025/2024

## تقديم

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، أصبحت إدارة المنظمات والمؤسسات تحديًا يتطلب فهمًا عميقًا للمفاهيم الأساسية والأساليب الحديثة التي تُعزز الكفاءة والابتكار. تُعد إدارة الأعمال ركيزةً أساسيةً لنجاح أي كيان اقتصادي، سواء كان ناشئًا صغيرًا أو شركة عابرة للقارات، حيث تُساهم في تحويل التحديات إلى فرص، وترسيخ أسس الاستدامة والنمو. تأتي هذه المطبوعة البيداغوجية "مدخل لإدارة الأعمال" كدليلٍ منهجي يهدف إلى تقديم رؤية شاملة لتطور الفكر الإداري واتجاهاته المعاصرة، مع الربط بين النظرية والتطبيق. فقد صُممت لتلبية احتياجات الطلاب والباحثين والمهتمين بعلوم الإدارة، عبر تغطية محاور تبدأ من المدارس الكلاسيكية التي وضعت اللبنة الأولى للإدارة العلمية، مرورًا بنظريات العلاقات الإنسانية والنظرية الموقفية، وصولًا إلى الاتجاهات الحديثة التي تُعنى بالجودة والتغيير وأخلاقيات الأعمال، فضلًا عن مفاهيم الإدارة الدولية في عصر العولمة .

## - أهمية المطبوعة :

- الجمع بين الأصالة والحداثة: تسليط الضوء على تطور الفكر الإداري تاريخيًا، مع استعراض مفاهيم مبتكرة مثل إدارة المعرفة والابتكار .
- الربط مع السياق البيئي: تحليل تأثير العوامل الخارجية (الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية) على قرارات الإدارة .
- التركيز على الاستدامة: استكشاف دور الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في بناء مؤسسات مُلتزمة أخلاقياً وبيئياً .

## - هيكلية المطبوعة :

تنقسم المطبوعة إلى إحدى عشر محورًا، تبدأ بتأسيس المفاهيم العامة، ثم تنتقل إلى المدارس الفكرية التاريخية، وتختتم بالاتجاهات الراهنة التي تُشكّل مستقبل الإدارة، مثل :

-إدارة الابتكار في ظل الثورة الصناعية الرابعة .

-إدارة التغيير لمواكبة التحولات الرقمية .

-أخلاقيات الأعمال كضامن لثقة المستهلكين والمجتمع .

-المنهجية :

اعتمدت المطبوعة على مصادر أكاديمية رصينة ومراجع حديثة، مع تبسيط المفاهيم بلغة واضحة، وتضمين جداول توضيحية ورسوم بيانية لتسهيل الفهم.

نأمل أن تكون هذه المطبوعة دليلًا ملهمًا يُثري المعرفة الإدارية للقارئ، ويساعده على اكتساب الأدوات اللازمة لقيادة المنظمات بفاعلية في عالمٍ يتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة.

- المكتسبات

يحتاج الطالب إلى التفكير والاستنباط العقلاني الرشيد لفهم هذه المادة، بالإضافة إلى مكتسبات من المواد التالية: مدخل لعلم اجتماع المنظمات، اقتصاد المؤسسة.

- الهدف العام للمادة التعليمية

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

- أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها)

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

- تمكين الطالب من إدراك أهمية إدارة الأعمال كمنهاج علمي لإدارة كل منظمة مهما كان حجمها.
- تلقين الطالب المعارف الأساسية لإدارة الأعمال.
- تعريف الطالب بأهمية المقاربة بالنظم في وقتنا الحالي واعتبار المنظمة نظام.
- مرافقة الطالب على التعرف على توجهات حديثة في إدارة الأعمال.

### محتوى المادة التعليمية

- المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال- التركيز على السياق البيئي لإدارة الأعمال-
- المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة
- المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية
- المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة
- المحور الخامس: النظرية الموقفية Théorie de la contingence
- المحور السادس: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة
- المحور السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال
- المحور الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
- المحور التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة
- المحور العاشر: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الابداع والابتكار
- المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

## فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

2	تقديم.....
6	فهرس المحتويات.....
15	المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال .....
14	1- مفهوم الإدارة .....
16	2- الإدارة علم وفن .....
18	3- وظائف الإدارة.....
19	4- تقسيمات الإدارة ومجالاتها .....
21	5- المهارات المطلوبة لإدارة الأعمال .....
24	إللمحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة .....
25	1- المدرسة الكلاسيكية للإدارة.....
25	2- أبرز رواد المدرسة الكلاسيكية.....
26	3- خصائص المدرسة الكلاسيكية .....
27	4- انتقادات المدرسة الكلاسيكية .....
28	المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية.....
29	أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية .....
29	1- رواد مدرسة العلاقات الإنسانية.....
29	2- ملخص تجارب Mayo Elton .....

- 3- مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية ..... 30
- 4- انتقادات مدرسة العلاقات الإنسانية ..... 32
- 32**.....ثانيا: المدرسة السلوكية.....
- 1- مبادئ المدرسة السلوكية ..... 33
- 2- اتجاهات المدرسة السلوكية ..... 33
- 3- نظرية الحاجات الإنسانية لـ: Maslow Abraham ..... 33
- 4- نظرية العاملين لـ: Herzberg Frederick ..... 36
- 5- نظرية X ونظرية Y لـ: Gregor Mc Douglas ..... 38
- 3- تقييم المدرسة السلوكية ..... 39
- 42**.....المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة.....
- 43**.....أولا:نظرية النظم.....
- 1-تعريف النظام ..... 43
- 2-خصائص مدرسة النظم ..... 44
- 3- أهم أفكار مدرسة النظم ..... 45
- 4- انتقادات مدرسة النظم ..... 46
- 46**.....ثانيا: الادارة بالأهداف.....
- 1- مفهوم الإدارة بالأهداف..... 47
- 2- مبادئ الادارة بالاهداف ..... 47
- 3- أهداف الإدارة بالأهداف ..... 48

48 .....	4- تقييم الإدارة بالأهداف
<b>50</b> .....	ثالثا: المدرسة الكمية
50 .....	1- تعريف المدرسة الكمية
50 .....	2- مبادئ المدرسة الكمية
51 .....	3- تقييم المدرسة الكمية
<b>52</b> .....	رابعا: الادارة اليابانية (نظرية Z)
52 .....	1- مضمون نظرية Z اليابانية
53 .....	2-الصفات العامة للمدرسة اليابانية في الإدارة
54 .....	3-تقييم النظرية اليابانية
<b>55</b> .....	خامسا: مدرسة اتخاذ القرارات
55 .....	1-أبرز مبادئ المدرسة
56 .....	2-خطوات عملية اتخاذ القرار وفق المدرسة
56 .....	3-أدوات ونماذج مدرسة اتخاذ القرارات
56 .....	4-إسهامات هيربرت سيمون (Herbert Simon)
56 .....	5-انتقادات المدرسة
<b>58</b> .....	<b>المحور الخامس: النظرية الموقفية théorie de la contingence</b>
<b>59</b> .....	1-النظرية الموقفية
<b>59</b> .....	2-اسسها
<b>59</b> .....	3-العوامل الموقفية التي تؤثر في المنظمة

- 4-تقييم المدرسة الموقفية ..... 60
- المحور السادس: اتجاهات حديثة في الادارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة..... 61
- أولاً: إدارة التغيير ..... 62
- 1-مفهوم إدارة التغيير ..... 62
- 2-أهمية إدارة التغيير ..... 62
- 3-مراحل إدارة التغيير ..... 63
- 4-تقنيات إدارة التغيير ..... 64
- 5-نماذج إدارة التغيير ..... 64
- ثانياً: إدارة الجودة ..... 78
- 1-مفهوم إدارة الجودة ..... 78
- 2-أهمية إدارة الجودة ..... 78
- 3-أنواع إدارة الجودة ..... 78
- 4-مبادئ إدارة الجودة ..... 78
- 5-تقنيات إدارة الجودة ..... 79
- المحور السابع: اتجاهات حديثة في الادارة: أخلاقيات الاعمال ..... 80
- 1-مفهوم أخلاقيات الأعمال ..... 81
- 2-أهمية أخلاقيات الأعمال ..... 82
- 3-مبادئ أخلاقيات الأعمال ..... 83
- 4-ممارسات أخلاقيات الأعمال ..... 84

- المحور الثامن: اتجاهات حديثة في الادارة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية .... 87
- أولاً: الحوكمة ..... 88
- 1- مفهوم الحوكمة ..... 88
- 2- أهمية الحوكمة ..... 89
- 3- مبادئ الحوكمة ..... 90
- ثانياً: المسؤولية الاجتماعية ..... 91
- 1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية ..... 91
- 2- عناصر المسؤولية الاجتماعية ..... 92
- 3- مبادئ المسؤولية الاجتماعية ..... 93
- 4- علاقة الحوكمة بالمسؤولية الاجتماعية ..... 94
- المحور التاسع: اتجاهات حديثة في الادارة: إدارة المعرفة ..... 95
- 1- مفهوم إدارة المعرفة ..... 96
- 2- عناصر إدارة المعرفة ..... 96
- 3- نماذج إدارة المعرفة ..... 97
- المحور العاشر: إدارة الابداع والابتكار ..... 101
- 1- مفهوم إدارة الابداع و الابتكار ..... 102
- 2- مفهوم الابتكار ..... 104
- 3- علاقة الابداع بالابتكار ..... 106
- 4- نظريات الابداع والابتكار ..... 107

---

109	5- نماذج إدارة الإبداع والابتكار.....
111	المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية.....
112	1- مفهوم إدارة الأعمال الدولية.....
112	2- أنواع إدارة الأعمال الدولية.....
113	3- مميزات إدارة الأعمال الدولية.....
115	4- العوامل المؤثرة في إدارة الأعمال الدولية.....
117	3. خاتمة.....
119	قائمة المصادر والمراجع.....

## المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

## المحور الاول : مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

لقد أضحت الإدارة الحديثة وسيلة بناء المجتمعات والأمم، فبتفاعل الأفراد وانسجامهم وتوحيد جهودهم يصل الجميع إلى مبتغاهم ويتميزوا عن تلك المجتمعات والأمم التي تكاسلت عن العمل الجماعي الهادف والبناء، فكانت الإدارة وسيلة البناء والتميز، وبها تقدمت أمم وشعوب على أخرى، وبوسائلها دامت عملية البناء والاعمار للأفراد والمجتمعات فغدت الإدارة وسيلة وهدفا للبناء والحضارة والتميز.

## 1- مفهوم الإدارة

لم يتفق علماء الإدارة على تعريف موحد للإدارة وذلك لاختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل منهم إلى الإدارة ولاختلاف مدارس الفكر الإداري التي ينتمون إليها، ويمكن هنا ان نذكر بعض التعريفات المهمة على النحو الآتي:

- تُعرف الإدارة بأنها "تطبيق الأساليب العلمية لتحليل العمل وتقسيمه إلى مهام بسيطة ومتكررة لزيادة الكفاءة الإنتاجية"، وفقاً لمدرسة فريدريك تايلور التي ركزت على التحكم في العمليات والوقت (الخالدي، 2015).
- يعرف بيتر دراكر (Peter Drucker)، أحد أبرز خبراء الإدارة في القرن العشرين، "الإدارة بأنها فن تحقيق الأهداف من خلال الآخرين".
- ويعرفها هنري فايول (Henri Fayol)، أحد رواد الإدارة الكلاسيكية، "الإدارة بأنها التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة". (الناصر، 2008).
- يعرف ريتشارد دافت (Richard Daft) الإدارة بأنها "عملية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال التخطيط، التنظيم، القيادة، والتحكم في الموارد التنظيمية" (Daft, 2021).

- ويعرفها كل من ستيفن روبنز (Stephen Robbins) وماري كولتر (Mary Coulter): بأنها "عملية تنسيق وتنظيم أنشطة العمل لتحقيق أهداف محددة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية" (Robbins & Coulter, 2018) .
  - وعرفها معهد الإدارة البريطاني (The Chartered Management Institute): بأنها "عملية تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التخطيط، التنظيم، القيادة، والتحكم في الموارد البشرية والمادية" (Chartered Management Institute, 2020) .
  - يعرف كونتز وأودونيل (Koontz & O'Donnell): الإدارة بأنها "عملية تصميم والحفاظ على بيئة يعمل فيها الأفراد معًا بشكل جماعي لتحقيق أهداف مشتركة" (الغامدي، 2012).
  - وعرفها فريدريك تايلور (Frederick Taylor): مؤسس الإدارة العلمية، الإدارة بأنها "معرفة ما تريد من الأشخاص عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل وأرخص الطرق" (Taylor, 1911) .
  - ويعرف جاري ديسلر (Gary Dessler): الإدارة بأنها "عملية تحقيق أهداف المنظمة من خلال التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والتحكم في الموارد" (Dessler, 2017) .
  - يعرف فيليب كوتلر (Philip Kotler): الإدارة بأنها "فن وعلم تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة" (Kotler, 2003) ، ويضيف أيضا بأن ' إدارة الأعمال هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (كوتلر و ارمسترونغ، 2018) .
- تعريفات الإدارة تختلف حسب المنظور والتركيز، سواء كان على العمليات، الموارد، الأهداف، أو الأدوار الإدارية. ومع ذلك، تتفق معظم التعريفات على أن الإدارة تتضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية باستخدام الموارد المتاحة فالادارة هي :
- توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف محددة.
  - مجموعة الأنشطة التي تمكن من انجاز الأعمال بواسطة الآخرين بكفاءة (efficiency).

- النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع (أفراد وموارد -آلات و معدات- أموال- وأسواق )، لتنفيذ أهدافه المحدد بأقل التكاليف وأحسن الطرق. (العبيدي، 2016).

## 2- الإدارة علم وفن

اختلفت وجهات النظر بين علماء الادارة حول تصنيف الادارة هل هي علم أم فن؟ حيث يرى بعضهم أن:

- **الإدارة علم** وذلك لأنها تشتمل على مجموعة من المبادئ اعتمد في ايجادها على أساليب البحث العلمي، كما أن الادارة تعتمد على أساليب البحث العلمي في الكثير من أنشطتها ووظائفها مثل التخطيط و التنظيم و الدراسات السلوكية المرتبطة بالتنظيم غير الرسمي، والعلاقات الانسانية، وعمليات اتخاذ القرارات، وتخطيط وادارة الموارد المالية وغيرها من الموارد.
- **الإدارة فن** : لاعتمادها على الموهبة والقدرة الشخصية في كيفية وضع الأسس والمبادئ العلمية موضع التنفيذ بكفاءة. وأنصار هذا الرأي يرون أن الأساس هو أن الادارة فن وليست علم.

اذ يري فريق أكبر أن الإدارة تتطلب كفاءة وخبرة المدير في التصرف حيال قضايا لا يغطيها علم الادارة كما ان الاغلبية من المشكلات الادارية التي تطرأ في بيئة العلم تختلف باختلاف الظروف المحيطة وتحتاج الى سرعة بديهية وحسن تصرف وجراءة تشكل في مجموعها فن الادارة كما ان الشواهد تثبت ان غالبية من برعوا في الادارة ليسوا من خريجي كلية الإدارة ولذلك الإدارة فن.

من خلال كل التعريفات نستنتج أن:

✓ الإدارة نشاط انساني ذو طبيعة ذهنية تطبق على الجماعة وليس الفرد، أي أن العمل الإداري يتطلب تعبئة جهود مجموعة من الأفراد؛

✓ إن الإدارة ضرورية لتحقيق الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة مهما كان حجمها أو طبيعة النشاط فيها؛

✓ الإدارة هي علم وفن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛

✓ الإدارة هي بمثابة نظام يساعد المنظمة على التفاعل والتكيف مع بيئتها. من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم الإدارة في مضمونه يركز على عنصرين أساسيين هما:

✓ **الكفاءة:** والتي يعبر عنها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، والتي تتضمن "الموارد البشرية، الموارد المادية، الموارد المالية، الموارد المعلوماتية"، بغرض تحقيق أعلى إنجاز مستهدف وبأقل الموارد المتاحة، أي أن النشاط الكفؤ هو النشاط الأقل تكلفة؛

✓ **الفعالية:** تحسين اتخاذ القرارات: تساعد إدارة الأعمال الشركات على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وتحسين الأداء ، وبالتالي تحقيق النتائج و الاهداف المرغوب فيها.

✓ **تعزيز الابتكار:** تساعد إدارة الأعمال الشركات على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية.

✓ **تحسين رضا العملاء:** تساعد إدارة الأعمال الشركات على فهم احتياجات العملاء وتلبيتها بشكل أفضل، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء.

✓ **تعزيز الأداء المالي:** تساعد إدارة الأعمال الشركات على إدارة مواردها المالية بكفاءة أكبر، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وتحسين الأداء المالي.

• الإدارة مزيج من العلم والفن

وهذا الرأي يتفق عليه اغلب علماء الإدارة حيث يرى غالبية المفكرين ان الإدارة المثالية مزيج من العلم والفن فالعلم يعطي المدير ما ينبغي ان يلتزم به من قواعد والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأقصى درجات الكفاءة ولذلك فهم يرون باختصار ان الإدارة هي فن المدير في استخدام علم الادارة للحصول على أفضل النتائج.

### 3-وظائف الإدارة

تتكون وظائف الإدارة من أربعة عناصر رئيسية، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. هذه الوظائف مترابطة وتعمل معاً لضمان نجاح المنظمة.

#### – التخطيط(Planning)

التخطيط هو الوظيفة الأولى للإدارة، حيث يتم تحديد الأهداف المستقبلية ووضع الاستراتيجيات لتحقيقها. يشمل التخطيط تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الموارد المطلوبة، ووضع الخطط قصيرة وطويلة المدى. وفقاً لـ (Robbins & Coulter, Management, 2018) يعتبر التخطيط أساساً لاتخاذ القرارات الفعالة وتجنب المخاطر المحتملة.

#### – التنظيم(Organizing)

التنظيم هو عملية ترتيب الموارد البشرية والمادية وتوزيع المهام بين الأفراد لتحقيق الأهداف المخطط لها. يتضمن ذلك إنشاء هيكل تنظيمي واضح وتحديد الأدوار والمسؤوليات. كما يشير (Daft, 2021) إلى أن التنظيم الفعال يعزز التعاون بين الفرق ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد.

#### – التوجيه(Leading)

التوجيه هو عملية تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة. يتضمن هذا العنصر التواصل الفعال، التحفيز، وحل النزاعات. وفقاً لـ (Northouse, 2022)، القيادة الفعالة تعتمد على فهم احتياجات العاملين وخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع والإنتاجية.

#### – الرقابة(Controlling)

الرقابة تتضمن مراقبة الأداء ومقارنته بالأهداف المحددة مسبقاً. في حالة وجود انحرافات، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف. يوضح (Schermerhorn, 2020) أن الرقابة الفعالة تعتمد على أنظمة تقييم الأداء ومراجعة الخطط بشكل دوري.

#### 4- تقسيمات الإدارة ومجالاتها

تنقسم الإدارة إلى عدة تقسيمات رئيسية، لكل منها مجالاتها وأهدافها المحددة. وفيما يلي تقسيمات الإدارة ومجالاتها.

#### ✓ الإدارة العامة (Public Administration)

تهتم الإدارة العامة بإدارة الشؤون الحكومية والخدمات العامة. تشمل مجالاتها التخطيط الحكومي، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وتنفيذ السياسات العامة. (Shafritz & Hyde., 2017)

#### ✓ إدارة الأعمال (Business Administration)

تركز إدارة الأعمال على إدارة المنظمات الربحية، وتشمل مجالات مثل التسويق، المالية، العمليات، والموارد البشرية. (Robbins و Coulter، Management، 2018).

#### ✓ الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management)

تهتم بوضع الخطط طويلة المدى لتحقيق أهداف المنظمة. تشمل مجالاتها تحليل البيئة التنافسية، وضع الاستراتيجيات، وتنفيذها، كما أنها عملية فهم الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، وتحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة، وتنفيذ الاستراتيجيات المختارة بكفاءة (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017)

#### ✓ إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)

تركز على إدارة الأفراد داخل المنظمة، بما في ذلك التوظيف، التدريب، تطوير الأداء، وإدارة العلاقات بين الموظفين. (Armstrong , 2020)

#### ✓ إدارة العمليات (Operations Management)

تهتم بتحسين العمليات الإنتاجية والخدمية لضمان الكفاءة والفعالية. تشمل مجالاتها إدارة سلسلة التوريد، مراقبة الجودة، وإدارة المشاريع (Slack, Brandon-Jones, & Johnston , 2016).

#### ✓ الإدارة المالية (Financial Management)

تركز على إدارة الموارد المالية للمنظمة، بما في ذلك التخطيط المالي، إدارة الاستثمارات، والتحليل المالي (Brigham & Houston, 2021).

#### ✓ إدارة التسويق (Marketing Management)

تهتم بتطوير وتنفيذ استراتيجيات التسويق لتعزيز مبيعات المنتجات أو الخدمات. تشمل مجالاتها بحوث السوق، إدارة العلامات التجارية، والتسويق الرقمي (Kotler & Keller, 2016).

#### ✓ إدارة المشاريع (Project Management)

تركز على تخطيط وتنفيذ المشاريع بكفاءة، مع مراعاة الوقت والتكلفة والجودة. تشمل مجالاتها إدارة المخاطر، تخصيص الموارد، ومتابعة التقدم (Project Management Institute, 2017).

#### ✓ الإدارة الدولية (International Management)

تهتم بإدارة العمليات عبر الحدود الدولية، بما في ذلك إدارة الفرق العالمية، التكيف مع الثقافات المختلفة، والتخطيط الاستراتيجي الدولي (Deresky, 2017).

## ✓ إدارة التغيير (Change Management)

تركز على إدارة عمليات التغيير داخل المنظمات لضمان نجاحها. تشمل مجالاتها مقاومة التغيير، تطوير استراتيجيات التغيير، وقيادة التحول (Kotter, 2012).

تعتبر الإدارة مجالاً واسعاً ومتعدد الأوجه، حيث تتفرع إلى عدة تخصصات تهدف إلى تحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها. كل تقسيم من تقسيمات الإدارة له أهميته ودوره في ضمان استمرارية المنظمات ونجاحها في بيئات العمل المتغيرة.

## 5-المهارات المطلوبة لإدارة الأعمال

تتطلب إدارة الأعمال الناجحة امتلاك مجموعة من المهارات الاستراتيجية والقيادية والتقنية لمواجهة التحديات التنظيمية المعقدة.

## ✓ القيادة وصناعة الرؤية

تُعتبر القيادة الفعّالة حجر الزاوية في تحفيز الفرق وتحقيق الأهداف التنظيمية، و يشير كوتير (Kotter, 2012) إلى أن القادة الناجحين يجب أن يمتلكوا رؤية واضحة وقدرة على إلهام الآخرين لتقبُّل التغيير. كما تُركِّز القيادة التكيُّفية على المرونة في التعامل مع البيئات الديناميكية (Heifetz et al., 2009).

## ✓ مهارات التواصل

التواصل الفعّال يُعزِّز التعاون ويقلل من سوء الفهم. يجب على المديرين إتقان التواصل اللفظي والكتابي، بالإضافة إلى الإنصات الفعّال (Robbins & Judge, 2022). كما أصبحت مهارات التواصل عبر الثقافات ضرورية في ظل العولمة (Gupta et al., 2019).

## ✓ التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرار

يتطلب التفكير الاستراتيجي تحليل الاتجاهات السوقية ومواءمة الموارد مع الأهداف طويلة المدى. ويرى مينتزر (Mintzberg, 1994) أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يجمع بين التحليل المنطقي والإبداع. كما أن الاعتماد على البيانات في صناعة القرارات يزيد من مرونة المنظمات (Davenport, 2018).

#### ✓ إدارة الوقت والموارد

الإدارة الفعّالة للوقت تُحسّن الإنتاجية. يُؤكّد دراكر (Drucker, 1967) على أهمية تحديد الأولويات وتفويض المهام. وتُساعد أدوات مثل "مصفوفة أيزنهاور" في التركيز على المهام العاجلة والمهمة (Covey, 1989).

#### ✓ المرونة والابتكار

وهي القدرة على التكيف مع التغيّرات التكنولوجية والسوقية ضرورية لبقاء المنظمات. وترتبط دراسة Sull ومجموعة من الباحثين (Sull et al., 2015) بين مرونة المنظمة وقدرة المديرين على تعديل الاستراتيجيات. كما أن تعزيز ثقافة الابتكار يُعزّز التنافسية (Dweck, 2006).

#### ✓ الكفاءة التكنولوجية

أصبحت المعرفة بالتكنولوجيا الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات) شرطاً أساسياً. كما أن المديرين الملمين بالتكنولوجيا قادرون على تحسين الكفاءة التشغيلية. (Bughin et al., 2018).

#### ✓ صناعة القرار الأخلاقي

القيادة الأخلاقية تبني الثقة مع أصحاب المصلحة. كما أن المديرين يلعبون دوراً محورياً في تعزيز الثقافة الأخلاقية من خلال الشفافية والمساءلة. (Treviño et al., 2006)

---

إدارة الأعمال الناجحة تعتمد على مزيج من المهارات القيادية والتواصلية والاستراتيجية والتقنية، مع ضرورة التعلّم المستمر لمواكبة التطوّرات العالمية.

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

## المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

## 1. المدرسة الكلاسيكية للإدارة

ظهرت المدرسة الكلاسيكية للإدارة في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين كاستجابة للحاجة إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية في ظل الثورة الصناعية. ركزت هذه المدرسة على تطبيق مبادئ علمية ومنهجية لتنظيم العمل والإدارة، واشتهرت بإسهامات روادها مثل فريدريك تايلور، هنري فايول، وماكس ويبر. ساهمت نظرياتها في تشكيل أسس الإدارة الحديثة، لكنها واجهت انتقادات لتركيزها المفرط على البنى الرسمية وإهمالها للعوامل الإنسانية ( Wren & Bedeian, 2020).

## 2. أبرز رواد المدرسة الكلاسيكية

- فريدريك تايلور (الإدارة العلمية) : قدم تايلور (Taylor, 1911) في كتابه مبادئ الإدارة العلمية نظرية تركز على:

- ✓ تحليل العمل علمياً لتقسيمه إلى مهام بسيطة.
- ✓ اختيار العمال وتدريبهم لتنفيذ المهام بكفاءة.
- ✓ نظام الحوافز المادية لتحفيز العمال.

رغم مساهمته في رفع الإنتاجية، انتقدت نظريته لتجاهلها الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال .

- هنري فايول (النظرية الإدارية): حدد فايول (Fayol, 1949) في كتابه الإدارة

الصناعية والعامة 14 مبدأً إدارياً منها:

- ✓ تقسيم العمل لزيادة التخصص.
- ✓ السلطة والمسؤولية: السلطة يجب أن تقترن بالمسؤولية.
- ✓ وحدة القيادة: كل عامل يتلقى أوامره من مشرف واحد.

اعتُبرت مبادئه أساساً للهياكل التنظيمية الهرمية (Parker & Ritson, 2005).

### - ماكس ويبر (النظرية البيروقراطية)

وصف ويبر (Weber, 1978) في كتابه " الاقتصاد والمجتمع " البيروقراطية المثالية بأنها نظام يعتمد على:

✓ التسلسل الهرمي الواضح للسلطة.

✓ القواعد الرسمية المكتوبة.

✓ الحياد في التعامل مع الأفراد.

### 3- خصائص المدرسة الكلاسيكية

من أهم خصائص المدرسة الكلاسيكية نجد:

✓ ظهر التفكير الكلاسيكي مع ظهور الثورة الصناعية.

✓ اتجه الفكر الكلاسيكي للبحث عن كيفية زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة.

✓ اعتمد الفكر الكلاسيكي على المنطق والرشد في دراسة مشكلات العمل.

✓ ركز معظم الفكر الكلاسيكي على إدارة العمل.

✓ استخدام الفكر الكلاسيكي دراسة الحركة ودراسة الزمن كأدوات إدارية.

✓ اهتم الفكر الكلاسيكي بالبحث عن مبادئ جيدة للإدارة ، مبادئ جيدة للتنظيم.

✓ صور الفكر الكلاسيكي أن زيادة الإنتاجية تأتي عن طريق تقسيم العمل والتخصص وتدريب العمال فقط.

✓ افتراض الفكر الكلاسيكي أن احتياجات العمال بسيطة ومحددة فقط في الأجر المادي.

✓ كانت أهم مبادئ الفكر الكلاسيكي هي التخطيط والتنظيم والرقابة الدقيقة كمعادلة أساسية لزيادة الإنتاجية.

✓ أوصى أصحاب الفكر الكلاسيكي بأن يقوم المدير بتطبيق ما توصلوا إليه في جميع المواقف الإدارية في جميع الأزمنة أي أن أفكارهم الإدارية صالحة للتطبيق باستمرار.

#### 4- انتقادات المدرسة الكلاسيكية

✓ إهمال البعد الإنساني: تجاهلت تأثير الدوافع النفسية والعلاقات الاجتماعية على أداء العمال (Mayo, 1933).

✓ المركزية الشديدة: قلّصت دور العمال في صنع القرار، مما أدى إلى انخفاض الرضا الوظيفي.

✓ عدم المرونة: فشلت في التكيف مع التغيرات السريعة في البيئات التنظيمية الحديثة (Drucker, 1954).

### المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية

## المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية

## أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية

هي مدرسة إدارية نشأت في الولايات المتحدة في أوائل القرن العشرين كرد فعل على مدرسة الإدارة العلمية، والتي كانت تركز على الجانب المادي للإنتاج. تؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية في العمل، مثل العلاقات بين الأفراد والمجموعات، والدوافع الإنسانية، ودور القيادة في تحقيق أهداف المنظمة.

## 1-رواد مدرسة العلاقات الإنسانية

- ✓ إلتون مايو: مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، واشتهر بأبحاثه في مصنع هاوثورن بشيكاغو، والتي أظهرت أهمية تأثير العلاقات الإنسانية على الإنتاجية.
- ✓ ماري باركر فوليت: ساهمت في تطوير مفهوم القيادة الديمقراطية، والتي تركز على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار.
- ✓ روبرت أوين: ساهم في تطوير مفهوم العمل الجماعي، والذي يركز على أهمية العمل الجماعي في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ جورج إيلوت ميد: ساهم في تطوير مفهوم التفاعل الاجتماعي، والذي يركز على أهمية التفاعل بين الأفراد والجماعات.

## 2-ملخص تجارب Mayo Elton

تعد هذه المدرسة المحاولة الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات وأثرها على الزيادة في الإنتاجية، ويعود الفضل في إرساء مفاهيم هذه الحركة للعالم الأسترالي "إلتون مايو" (Mayo Elton 1880-1949)، من خلال التجارب التي قامت بها في المؤسسات وخاصة شركة Electric « Western المصانع "هاوثورن « Hawthorne » بالقرب من مدينة شيكاغو خلال الفترة ما بين 1927-1932، و تعتبر التجربة المسماة Room « Test» من أهم تجاربه وقد كان مضمون الدراسة هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين

الظروف المادية في العمل (الإضاءة الجيدة، التدفئة، نقص في ساعات العمل، زيادة في الراحة وتأثيرها على إنتاجية العمل، حيث تم عزل ستة عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن مع حصولهن على فترات راحة متباعدة وكذلك فإن أسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة، وعند قياس إنتاجيتهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية. ثم قام بتقسيم العمال إلى مجموعتين بحيث :

- المجموعة الأولى: تعمل في ظروف جد حسنة.

- المجموعة الثانية: تعمل في نفس ظروف العمل السابقة

فكانت النتائج المحصل عليها جد مفاجئة ليس فقط بالنسبة للمجموعة الأولى التي تعمل في ظروف حسنة، ولكن حتى المجموعة الثانية رفعت من إنتاجيتها بل تجاوزت المجموعة الأولى. وقد استنتج إلتون مايو وفريقه بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الشروط المادية والحوافز الاقتصادية، وقد تم تلخيص سبب الزيادة الإنتاجية بعاملين أساسيين هما:

- العامل الأول: وهو المناخ الجماعي والإشراف الجماعي، بحيث يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحة مع بعضهم، الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط .
- العامل الثاني: وهو شعور العاملين بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار.

### 3- مبادئ مدرسة العلاقات الانسانية

- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية .

- القيادة الإدارية تعتبر من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد والتي تحدد كفاءتهم .

-التنظيم غير الرسمي والاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبين الرؤساء.

-الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية .

وقد تمثلت أهم استنتاجات إلتون مايو فيما يلي :

-تلعب الظروف المحيطة بالعامل والحوافز المادية دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية وبالتالي شعورهم بالرضا .

-الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية كما هو الحال في الإدارة العلمية عند تايلور بل بعوامل اجتماعية غير مادية .

-كما أن العوامل والمؤثرات المادية تتضاعل أهميتها إزاء العوامل والمؤثرات الإنسانية في تحديد الكفاءة والفاعلية الإنتاجية.

-كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية وإنما تبعا لطاقته الاجتماعية وعلاقاته بزملائه أي اندماجه الاجتماعي.

-إن فكرة التخصص التي جاء به التنظيم العلمي للعمل لا تعتبر الطريقة المثلى لتنظيم العمل.

-العمال لا يسلكون سلوكا فرديا وإنما يقومون بأعمالهم باعتبارهم أعضاء ضمن مجموعات.

-كمية العمل المنجزة من طرف الفرد لا تحدد بواسطة القدرة المادية بل القدرة الاجتماعية (أي اندماجه الاجتماعي).

-المكافآت غير مادية (المحبة، الاحترام، العلاقات الاجتماعية) تلعب دور مهم في تحفيز العامل.

-إن العمال لا يتصرفون بمفردهم ولكن في إطار مجموعة من الأفراد.

وما يمكن قوله أن هذه الدراسات والتجارب نقلت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة التقليدية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية، وهذا ما بينته دراسات هاوثرن التي ترى بأن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة ومعاملة العاملين معاملة حسنة سينعكس ايجابيا على زيادة الإنتاجية

#### 4- انتقادات مدرسة العلاقات الإنسانية

على الرغم من النجاحات التي حققتها حركة العلاقات الإنسانية في تحليل سلوك العاملين في المنظمة وأثره على العملية الإدارية، إلا أنها تعرضت إلى جملة من الانتقادات التالية :

- ✓ التركيز فقط على العنصر البشري و المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك، و تجاهلها للدوافع التي تحرك وتؤثر في سلوك العاملين كالعوامل المادية والتكنولوجية.
- ✓ تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة أصلا.
- ✓ محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العلمية والمنهجية .
- ✓ النظر إلى المنظمة باعتبارها عائلة سعيدة وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم.
- ✓ نظرية العلاقات الإنسانية مثلها مثل الاتجاه الكلاسيكي للمنظمة باعتبارها نظاما مغلقا يتوقف أداءه على أداء العناصر الداخلية دون وجود تأثير لعناصر البيئة الخارجية.

ثانيا: المدرسة السلوكية

تجدر الإشارة أنه لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، لأن المدرستين تتداخلان ببعضهما البعض مما أدى إلى أن ينسب بعض الكتاب إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في بعض المؤلفات، وينسبون إلى المدرسة السلوكية في مؤلفات أخرى. كما و قد بالغت نظرية العلاقات الإنسانية بالاهتمام بالعنصر البشري على حساب الجانب الرسمي للمنظمة وأهدافها،

وهذا من خلال التركيز على النواحي النفسية والاجتماعية للفرد وإبراز أهمية الجماعات غير الرسمية في المنظمة. وعلى ضوء هذه المتغيرات ظهر اتجاه جديد هو في الحقيقة امتداد لنظرية العلاقات الإنسانية، لكنه يوضح بأن مصلحة المنظمة ومصلحة الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة والمعروف بالمدرسة السلوكية .

### 1- مبادئ المدرسة السلوكية

تمثلت أهم مبادئ هذه المدرسة فيما يلي :

- ✓ المؤسسة هي دائما مكان للعملية الإنتاجية.
- ✓ إن الإطار العام لتنظيم المؤسسة يعتمد على البعد الإنساني.
- ✓ التركيز في آن واحد على الشروط المادية والسيكولوجية لتنظيم المنظمة للرفع من الإنتاجية.
- ✓ هناك علاقات رسمية وكذلك علاقات غير رسمية يجب أخذها بعين الاعتبار في نشاط المؤسسة

### 2- اتجاهات المدرسة السلوكية

من أشهر النظريات والرواد الذين كان لهم الفضل في تطوير هذا الاتجاه نذكر:

- نظرية الحاجات الإنسانية لـ: Maslow Abraham

رائد هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" (1908-1970) عالم نفس أمريكي الجنسية، كان يدرس القانون في البداية ثم ترك دراسة القانون واتجه إلى دراسة الآداب وحصل على الماجستير وعلى درجة الدكتوراه في الفلسفة، ومن أشهر مؤلفاته: الدافعية والشخصية عام 1954. كما أن أعمال "أبراهام ماسلو" حول الحاجات الإنسانية تعتبر نقلة نوعية في علم الإدارة، والمقصود بالحاجة هي حرمان مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه. وتقوم نظرية الحاجات على أن للعامل حاجات متعددة فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما أن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وتتشكل هذه الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجاته الفسيولوجية الطبيعية، وهي الحاجات اللازمة لبقائه ثم تتدرج في سلم يعكس مدى أهمية الحاجات حتى الوصول إلى قمة الهرم .

و قد أشار "ماسلو" إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات والتي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، وقد وضعها في تسلسل هرمي ابتداءً من الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات اللازمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة ولحمايته، من أمثلة هذه الحاجات حاجته للطعام، للنوم، لشرب الماء، الهواء... الخ .

-حاجات الأمان أو الأمن والسلامة: فالأمان من الاحتياجات الأساسية التي لا يستطيع الإنسان العيش بدونها حتى ولو توافرت له كافة احتياجاته الفسيولوجية، فإذا لم يتحقق للإنسان المتطلبات التي تكفل أمانه فسوف تغيب حمايته ولن يكون له وجود، فهي تعتبر حاجات للحفاظ على وجوده. و من أمثلة هذه الحاجات: الأمن الجسدي، أمن ممتلكاته الشخصية، الأمن الوظيفي... الخ .

-الحاجات الاجتماعية أو الانتماء الاجتماعي: تتمثل هذه الحاجات في الحاجات الاجتماعية عند الإنسان منها العلاقات العاطفية، العلاقات الأسرية، علاقات العمل (الصدقة)... الخ، فالإنسان بطبيعته في حاجة أن يشعر بانتمائه إلى جماعة اجتماعية و إلا فسوف يعاني من العزلة والاكتئاب.

-**حاجات التقدير والاحترام:** لابد أن يشعر الإنسان أو لا بقيمة نفسه التي تجعله يشعر معها بالتقدير تجاهها ومن ثم احترامها، ويلبها حاجة الإنسان في اكتساب احترام الآخرين وتقديرهم له. ومن أمثلة حاجات التقدير نجد: اكتساب احترام الآخرين، السمعة الطيبة، المكانة الاجتماعية العالية... الخ.

-**حاجات متعلقة بتحقيق الذات:** وهي أعلى قمة هرم ماسلو، وهذه الحاجات ليست احتياجات شخصية بقدر ما هي قيم وأسس يسعى الإنسان إلى ترسيخها كما أنها لا تتحقق إلا بعد إشباع الحاجات الأولى، ويكون الإنسان بحاجة معها لاستخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. فالذات مع هذه الاحتياجات يلزمها إرساء قيم عليا مثل: الإنجاز المتميز، استخدام الطاقات الذاتية للإبداع، حاجة تحقيق طموحات الفرد العليا، تحقيق القدرات الذاتية، تحقيق الأهداف، حيث ينبغي أن يتدرج الفرد في احتياجاته من قاعدة الهرم اتجاها إلى قمته، ولقد توصل ماسلو إلى أن فرد واحد فقط لكل مائة فردا هو الوحيد القادر على أن يحقق ذاته.

ويمكن تلخيص احتياجات ماسلو في المخطط التالي:



وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين :

- **المبدأ الأول:** يشرح بأن الشيء الذي يحفز الفرد هو تلبية حاجة ما وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها .

- **المبدأ الثاني:** وهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات، أي أن العمال يبدؤون بتلبية الحاجات من الأدنى إلى الأعلى أي لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى حتى يتحقق المستوى الذي سبق .

و كنتيجة لما سبق يمكن القول أنه في إطار الفكر السلوكي الإنساني، فإن نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية. كما يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع العاملين وتحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارتهم للعمل، فعلى سبيل المثال إذا لاحظ المدير اهتمام العاملين منصب على الحاجات الأولية حيث يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكلها الإيجابي والسلبي (المنح والمنع) لدفعهم واستثارتهم للعمل. أما إذا كان اهتمام العاملين منصبا على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والاحترام مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة .

وما يعاب على نظرية الحاجات لماسلو أنها اعتبرت الحاجات متماثلة بين الأفراد، بالإضافة إلى أن ترتيبها وفق درجة الأهمية (في شكل هرم) تعكس وجهة نظره فقط، بمعنى أن الحاجات في قمة الهرم أو قاعدته أو وسطه قد تختلف من شخص لآخر .

- **نظرية العاملين لـ Herzberg Frederick:**

صاحب هذه النظرية هو الأمريكي فريدريك هرزبيرغ (1923- Herzberg Frederick (2000) والذي قام بعدة دراسات هدفها تحديد أسباب العمل وعدم الرضا الوظيفي، حيث أجرى دراسة مهمة اشتملت على 200 موظف من المهندسين والمحاسبين في 09 شركات لقياس مستويات الرضا في العمل، وقد طلب منهم أن يفكروا في المواقف والحالات التي شعروا فيها بأعلى مستوى من الرضا عن العمل والحالات التي شعروا فيها باستياء بالغ، وقد كانت نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن الوظيفة منفصلة ومتميزة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا عنها. و بناء على نتائج هذه الدراسة قام فريدريك هرزبيرغ و زملائه ببناء نظرية في ميدان الدافعية أسماها بنظرية العاملين (العامل الصحي والعامل الدافع)، وذلك وفق فلسفة تركز على مجموعة نقاط أوردها هرزبيرغ سنة 1966 في كتابه الموسوم "العمل وطبيعة الإنسان"، و تتحدد هذه النقاط في :

- ✓ أن الرضا الوظيفي والاستياء الوظيفي هما عمليتين منفصلتين، فنقيض الرضا الوظيفي هو عدم وجود الرضا وليس الاستياء، كما أن نقيض الاستياء الوظيفي هو عدم وجود الاستياء وليس الرضا، و بالتالي فوجود الاستياء لا يعني عدم وجود الرضا.
- ✓ أن العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي التام ليست نفسها المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي التام، وأن العوامل المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي الكلي ليست نفسها المسببة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي.
- ✓ أن العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي هي تلك التي أطلق عليها اسم العوامل الدافعة، أما العوامل المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي الكلي هي تلك التي أسماها بالعوامل الصحية، والتي سنلخصها في الجدول التالي:

العوامل الدافعة (المحفزة)	العوامل الصحية (الاساسية والوقائية)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.</li> <li>- التقدير من قبل الرؤساء و الزملاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- التقدم الوظيفي أي الشعور بوجود فرص للترقية والتطور وزيادة الدخل.</li> <li>- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل المسؤولية و اتخاذ القرارات و قيادة آخرين.</li> <li>- النمو والتطور الذاتيين خلال تحقيق إنجازات وتجاوز الاداء المطلوب كما وكيفا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدالة نظام المؤسسة.</li> <li>- الدخل المادي الكافي و يشمل مختلف المميزات مثل العلاج و الاجازات.</li> <li>- الاشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.</li> <li>- العلاقات الاجتماعية الجيدة ( رؤساء ومرؤوسين).</li> </ul>
---	---

### - نظرية X ونظرية Y لـ: Gregor Mc Douglas

يرى دوغلاس ماجريجور (1906-1964) (Douglas McGregor)، أحد رواد الفلسفة الإدارية الحديثة، أن القرارات والممارسات الإدارية تُبنى على افتراضات مُسبقة حول الطبيعة البشرية للعاملين، أي أن الإدارة تتعامل مع الموظفين وفقاً لتصوراتها عن دوافعهم وسلوكياتهم (McGregor, 1960).

تأثر ماجريجور بأبحاث إلتون مايو (Elton Mayo) وأبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، وهو ما ظهر جلياً في كتابه الشهير "الجانب الإنساني في المنظمة" (The Human Side of Enterprise) الصادر عام 1960. دعا فيه إلى تحوُّل المدراء من النهج التقليدي (الذي أطلق عليه نظرية X) إلى نهج يركز على الجوانب الإنسانية والاجتماعية (الذي أسماه نظرية Y)، مع التركيز على تحقيق الذات والتعاون (McGregor, 1960).

### ❖ نظرية X

تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية (McGregor, 1960):

- الفرد كسول بطبعه ويتجنب العمل ما أمكن، ولا يستخدم سوى جزء ضئيل من طاقته.

- الفرد يرفض تحمل المسؤولية ويبحث عن الأمان الوظيفي، مما يستلزم إدارة صارمة لمراقبته.
- الرقابة المشددة والعقاب ضروريان لإجبار العمال على العمل وتحقيق الأهداف.
- الفرد مقاوم للتغيير، ويهتم بالحوافز المادية فقط، ولا يملك طموحًا كبيرًا.

### ❖ نظرية Y

تمثل تحولًا جذريًا في الفكر الإداري، وتستند إلى الافتراضات التالية (McGregor, 1960):

- العمل مصدر للرضا، والفرد يبذل جهده طواعية إذا توفرت بيئة داعمة.
- الرقابة الذاتية مفتاح النجاح، حيث يلتزم العمال بأهداف المنظمة دون حاجة إلى إشراف مباشر.
- الفرد يسعى لتحمل المسؤوليات ويبحث عن التحديات لتحقيق طموحه.
- فشل الأداء مرتبط بضعف القيادة، وليس بالعامل نفسه.
- الحوافز المعنوية والمعاملة الإنسانية أكثر تأثيرًا من المادية أو العقاب.
- العمال مبدعون وقادرون على حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة.
- ممارسة السلطة يجب أن تكون عقلانية، وتقتصر على الحالات الاستثنائية.
- اختلاف أسلوب المدراء بين النظريتين
- مدراء نظرية X: يعتمدون على الأوامر المباشرة والرقابة الصارمة، ولا يشجعون المشاركة، مما يُولد بيئة عمل سلبية (McGregor, 1960).
- مدراء نظرية Y: يُشجعون العمل الجماعي والاستقلالية، ويخلقون بيئة داعمة لتحقيق الذات والابتكار (McGregor, 1960).

### 3- تقييم المدرسة السلوكية

#### - إيجابيات المدرسة السلوكية

تمثلت أهم إيجابيات وإسهامات المدرسة السلوكية في مجال الإدارة فيما يلي :

- ✓ اهتمت بمعالجة السلوك.
- ✓ خلقت روح العمل كفريق واحد مترابط ومتحد.
- ✓ تصنيف المنظمة على أنها وحدة اقتصادية اجتماعية تسمح للأفراد بتحقيق ذاتهم و إبراز مواهبهم وقدراتهم في العمل.
- ✓ تسمح للجميع بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ هي مدرسة تدريبية وتأهيلية.
- ✓ هي مدرسة تنظيمية أي تهتم بالتغيير التنظيمي .
- انتقادات المدرسة السلوكية

رغم إسهامات المدرسة السلوكية الباهرة في تطور علم الإدارة، إلا أن اهتمامها الزائد بالعنصر البشري وتركيزها على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد جعلها عرضة للانتقادات نوجزها فيما يلي :

-الادعاء بالقدرة على تشكيل شخصيات الأفراد بغض النظر عن ميولهم واستعداداتهم الفطرية، وهذا ما فشل في تحقيقه أكبر علماء السلوك.

-هذه النظرية تنكر وجود القيم والمعتقدات الداخلية الموجهة للسلوك بل أنها تنكر وجود القدرات الفطرية المسبقة، فعلى سبيل المثال يعتقد أصحاب هذه النظرية أن الدوافع والذكاء عبارة عن مجموعة معقدة من العادات يكتسبها الفرد في حياته.

-إهمالها لدور الضمير لدى الإنسان ودوره في توجيه السلوك.

-إهمالها لماضي الإنسان والتركيز على السلوك الحاضر بشكل منعزل، مما قد يتسبب في إهمال بعض التجارب وإبقائها من غير علاج لتتدفق إلى اللاوعي مسببة عقدة نفسية.

-تركيزها على السلوك ومن المعروف أن الكثير من الأنماط السلوكية لا تتبع من قناعات أصحابها .

وانطلاقاً من هذه النقائص، ظهرت نظريات جديدة لتفسير الفكر الإداري وسط التطورات والتغيرات البيئية الإقليمية والدولية.

**المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة**

## المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة

المدارس الحديثة للإدارة هي مجموعة من النظريات والممارسات الإدارية التي تطورت في القرن العشرين، كرد فعل على المدارس التقليدية للإدارة. وتركز هذه المدارس على جوانب جديدة للإدارة، مثل العوامل الإنسانية، والبيئة الخارجية، والابتكار.

## أولاً: نظرية النظم

اهتم العديد من المفكرين من شتى فروع العلم والمعرفة بهذا الموضوع، حيث أن منطلق هذه النظرية كان من نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينيات. يُعتبر لودوينج فون بيرتلانفي (1901-1972) (Ludwig von Bertalanffy)، دكتور في البيولوجيا وأستاذ بجامعة فيينا، المؤسس للمقاربة النظمية من خلال كتابه المرجعي الذي صدر سنة 1968 تحت عنوان "النظرية العامة للنظم" (Bertalanffy, 1968). وقد عبر هذا المفكر عن مضامين نظريته بالقول إنه توجد في الطبيعة قوانين عامة يمكن أن تنطبق على كل النظم أياً كان حقلها التخصصي (كالبيولوجيا، الفيزياء، الطب، علم الاجتماع، الإدارة، وغيرها)، مما يدفع إلى تحليل الظواهر المركبة ذات العناصر المترابطة (Bertalanffy, 1968).

الافتراض الأساسي الذي تنطلق منه هذه النظرية هو وجود تماثل في الخصائص بين الكائنات الحية والمنظمات أو المؤسسات، أي تشابه ملموس بين تنظيم الكائن الحي (كالخلية أو جسم الإنسان) وطبيعة المنظمة. وبالتالي، ينبغي اعتبار كل كيانٍ كنظامٍ مكوّن من أجزاء مترابطة، بهدف فهم آلية اشتغاله (Bertalanffy, 1968).

## 1- تعريف النظام

لقد قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه "بأنه مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي موجه نحو تحقيق هدف، فالنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، و أن دراسة أي

جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة .  
 فالمنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا  
 مخرجاتها من سلع وخدمات، و من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات  
 ومخرجات، وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء، كما أنها تكون جزءا من نظام  
 أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه .

إن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر، فكما أشارت إلى أهمية  
 سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيا  
 والآلات. فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا، لذا تعد هذه النظرية من  
 أحدث وأدق نظريات التنظيم إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل  
 منظمة.

ويوجد نوعين من الأنظمة، وهي كما يلي :

- **النظام المغلق:** هو الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نادر الوجود، وقد ساد هذا الاعتقاد  
 حول المؤسسة باعتبار أن قراراتها تتخذها بمعزل عن المحيط الخارجي.

- **النظام المفتوح:** يعرف بأنه النظام الذي له علاقات مستمرة مع البيئة المحيطة ويؤثر ويتأثر  
 بها عن طريق التفاعل والاتصال، وهي النظرة الحالية للمؤسسة إذ ينظر إليها على أنها نظام  
 مفتوح.

## 2- خصائص مدرسة النظم

- **الكلية:** ترى هذه النظرية أن الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء.
- **الترابط:** يرى النظام أن الأجزاء هي مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل  
 تحقيق هدف معين، فهي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات الكثيرة والمعقدة الموجودة بين  
 مختلف مكونات النظام.

- التسلسل الهرمي (Hierarchy): النظم تتكون من نظم فرعية (Subsystems).
- في نظرية النظم فإن كل جزء من أجزاء النظام هو نظام في نفس الوقت، حيث أن النظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة وهذه الأخيرة تتكون من أنظمة أصغر إلى ما لا نهاية.
- التكافؤ (Equifinality): وصول النظام إلى حالة نهائية عبر مسارات مختلفة (Katz & Kahn, 1966)، كما أن لكل نظام هدف خاص به، ويتم تحقيق ذلك بتحقيق أهداف الأنظمة الجزئية المكونة له، وبالتالي فإن النظام يتمكن من تحقيق هدفه عندما يتمكن كل جزء من تحقيق هدفه.
- التغذية الرجعية (Feedback): هي آلية لضبط سلوك النظام (Wiener, 1948).



### 3- أهم أفكار مدرسة النظم

- تُعرّف المدرسة المنظمة كنظام اجتماعي يعمل كوحدة متكاملة، تتألف من نظم فرعية مترابطة. وبناءً على هذا المفهوم، فإن أي تغيير في جزء ما من المنظمة يجب تحليله من زاوية تأثيره على أدائها الكلي، مما يتطلب مراعاة جميع جوانبها عند تطبيق التعديلات لضمان التنسيق الأمثل (Bertalanffy, 1968).
- يُركّز منظور النظم على فكرة التعاون، حيث إن التفاعل بين الأجزاء ينتج تأثيراً أكبر بكثير من مجموع تأثيراتها المنفردة. فكل جزء لا يؤدي دوره فحسب، بل يدعم الأجزاء الأخرى، مما يعزز الأداء الشامل للمنظمة. وهذا التفاعل التكامل هو الأساس الذي تُبنى عليه العلاقات بين مكونات النظام (Bertalanffy, 1968).

- تؤكد المدرسة على ضرورة تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، خاصة في ظل التقلبات البيئية المعاصرة، مما يستلزم مراقبة البيئة وتحليلها لتحديد آليات التعامل الفعال معها (Bertalanffy, 1968).

- تُشير المدرسة إلى وجود بدائل متعددة للمدخلات والعمليات التحويلية لتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يعني إمكانية حل المشكلات أو تحقيق النتائج عبر طرق مختلفة، وفقاً لطبيعة النظام ومرونته (Bertalanffy, 1968).

#### 4-انتقادات مدرسة النظم

- ✓ إن البساطة فيها أفقدتها قيمتها لأن جميع الظواهر يمكن النظر إليها كنظام، الأمر الذي لا يضيف كثيراً إلى أدوات التحليل المستخدمة قبل هذه النظرية.
- ✓ صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما هو نافع وما هو ضار، أو ما يسهم به في تحقيق الأهداف، أو ما يعوق هذا الإسهام.
- ✓ صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة، وكذلك الحدود التي تفصل بينهما.
- تعطي مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.
- ✓ يؤخذ على هذه النظرية الميل الشديد نحو التجريد أي أنها مجردة وليست عملية لأنها تنظر إلى الظواهر بطريقة نظرية صرفة، كما تنظر إليها بطريقة مثالية. فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات، وبالتالي فإن هذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية.

ثانياً: الادارة بالأهداف

تُعد الإدارة بالأهداف (MBO) نموذجًا إداريًا استراتيجيًا يهدف إلى تحسين أداء المنظمات من خلال تحديد أهداف واضحة ومتفق عليها بين الإدارة والموظفين. يعتمد هذا النهج على فكرة أن توضيح الأهداف وتنسيقها بين جميع المستويات التنظيمية يُعزز الكفاءة والشفافية، ويربط بين الأهداف الفردية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Drucker, 1954). انتشر هذا المفهوم على نطاق واسع بفضل أعمال بيتر دراكر، الذي رأى أن التركيز على النتائج بدلاً من المهام الروتينية يُحفز الابتكار والمسؤولية الفردية.

فالفضل في ظهور هذه النظرية يعود إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر **Drucker Peter** في عام **1954** حيث يقول: "إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كامل وشامل لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود.

### 1. مفهوم الإدارة بالأهداف

نشأ مفهوم الإدارة بالأهداف في منتصف القرن العشرين مع كتابات بيتر دراكر في كتابه "ممارسة الإدارة" (1954)، حيث أكد على ضرورة مشاركة الموظفين في وضع الأهداف لضمان التزامهم بتحقيقها. تُعرّف الإدارة بالأهداف بأنها عملية تشاركية تشمل:

- تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس.
- توافق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية.
- متابعة الأداء بشكل دوري.
- تقييم النتائج مقابل الأهداف المحددة مسبقًا (Odiorne, 1965).

### 2. مبادئ الإدارة بالأهداف

- المشاركة في وضع الأهداف: يشترك المديرون والموظفون في تحديد الأهداف لتعزيز الشعور بالملكية (Drucker, 1954).
- وضوح الأهداف وقياسيتها: يجب أن تكون الأهداف محددة زمنياً وقابلة للتقييم الكمي أو النوعي (Reddin, 1971).
- الربط بين الأفراد والاستراتيجية: تضمن كلية الأهداف تماسك الجهود الفردية مع الرؤية العامة للمنظمة (Kondrasuk, 2011).
- التغذية الرجعية المستمرة: تُسهّل الاجتماعات الدورية مناقشة التحديات وإعادة توجيه الجهود (Rodgers & Hunter, 1991).

### 3. أهداف الإدارة بالأهداف

- ✓ الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء، وهذا يعني أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك..
- ✓ إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية..
- ✓ وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه و التقويم.
- ✓ تحسين التواصل: تزيد الشفافية بين الإدارة والموظفين (Odiorne, 1965).
- ✓ زيادة الدافعية: يُعزز إشراك الموظفين في صنع القرار من حماسهم للإنجاز (Drucker, 1954).
- ✓ قياس الأداء بموضوعية: تُسهّل الأهداف المحددة تقييم النتائج بدقة (Kondrasuk, 2011).

### 4. تقييم الإدارة بالأهداف

#### أ- إيجابياتها

- ✓ يؤدي استخدام الإدارة بالأهداف إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر.

- ✓ مفهوم الإدارة بالأهداف يوجه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة، ويوظف الأفراد في المنشأة لتحقيق أهدافها لأنه يمكنهم من المساهمة في الوصول إلى هذه الأهداف.
- ✓ يلزم استخدام هذا المفهوم الأفراد بالتخطيط لأعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها وبالتالي يتحسن التخطيط، ويقلل من فشل البرامج ومواجهة المواقف الطارئة.
- ✓ تزود الإدارة بالأهداف أنماط لتحسين الرقابة، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج وبالتالي يتحسن الإنجاز.
- ✓ كذلك تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين الحوافز، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فإنه يمكن توفير طاقات الموظفين، ومن ثم تسير الأعمال بيسر وسهولة، و أيضا تتحسن حوافز المرؤوسين لأن الرئيس يشركهم في وضع أهداف لا تتعارض مع رغباتهم أو قدراتهم المنظورة.
- ✓ تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تمييز المشاكل وتحديدها لأن العوائق أمام تحقيق الأهداف تعتبر مشكلة، لذا فإن عقد الاجتماعات للمراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوس تزيد من تفاعلهم لمناقشة تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن تحديد المشاكل بيسر وسهولة.

#### ب- سلبياتها

- ✓ يرى البعض أن الإدارة بالأهداف انتصار للغايات على الوسائل، فهي تركز على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها.
- ✓ إن الإدارة بالأهداف تعنى بالأهداف قصيرة المدى ولا تعنى بالأهداف الطويلة، والاستراتيجيات العامة.
- ✓ يرى البعض أن الإدارة بالأهداف قد تشجع على الالتزام بالأهداف المعروفة المكررة كبديل عن التفكير الفعال، حيث هذا الأسلوب يدفع العاملين لأن يقبلوا على الأهداف السهلة المنال لأنهم متأكدون من إمكانية إنجازها.

- ✓ تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائما.
- ✓ تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف، وهذا لا يمكن توفره في بعض الدول النامية.
- ✓ صعوبة تحديد أهداف بعض المؤسسات بشكل محدد وواضح يسهل معه تقويم إنجازها، وهذه الظاهرة موجودة في الدوائر الحكومية التي تحدد نشاطها بدل من أن تقوم بتحديد أهدافها، كتأكيد منها على أهمية ما تقوم به من أعمال.

### ثالثا: المدرسة الكمية

#### 1- تعريف المدرسة الكمية

- وهي المدرسة التي تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير أن يسترشدوا بها في اتخاذ القرارات، مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي. و من هنا تظهر أهمية استخدام الأساليب الكمية في الإدارة فيما يلي:
- ✓ ربط المشكلة الإدارية بالواقع العملي والميداني لها..
  - ✓ صياغة نموذج رياضي معين يعكس مكونات المشكلة وكافة مجالاتها وأبعادها.
  - ✓ عرض النموذج في مجموعة من العلاقات الرياضية والإحصائية وإعطاء بدائل مختلفة لعملية اتخاذ القرار، وبما يسهم في تفسير عناصر المشكلة والعوامل المؤثرة فيها. (Anderson, Sweeney, Williams, Camm, & Cochran, 2020)

#### 2- مبادئ المدرسة الكمية

تلخص أهم مبادئ هذه المدرسة فيما يلي

- تحديد المشكلة وتحليلها .
- الالتزام بالمنهج العملي في التعامل مع المشاكل الإدارية .
- توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات .

- استخدام الحاسبات الإلكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات .
- التعبير عن المشكلة في شكل رموز وبيانات كمية ..
- تصور نموذج رياضي يحدد الهدف المطلوب وطريقة تحقيقه والقيود المحيطة به.

### 3-تقييم المدرسة الكمية

#### • إسهامات المدرسة الكمية

- تتمثل أهم إسهامات وإيجابيات هذه المدرسة فيما يلي :
- ✓ أكدت على أن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرار الذي يكون على أساس معلومات دقيقة.
- ✓ إن استخدام النماذج الرياضية يؤدي إلى السرعة في حل المشاكل خاصة تلك التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية.
- ✓ عملت على تحسين قدرات المدراء على اتخاذ القرارات.
- ✓ ركزت على أهمية الاستعانة بالخبراء في بحوث العمليات من أجل مساعدة المدراء على حل المشاكل الإدارية.

#### • انتقادات المدرسة الكمية

- لقد واجهت هذه النظرية انتقادات نلخصها فيما يلي:
- ✓ إن تقديم النماذج الرياضية للمدير يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي، وأيضاً التخمين والحدس..
- ✓ ليست كل القرارات يمكن حلها باستخدام النماذج الرياضية.
- ✓ اقتصرت هذه النظرية على استخدام النماذج الرياضية والكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتجاهلت العنصر البشري وأهمية وجهة نظره وتجربته في التعامل مع القضايا التي تواجه المنظمة.

- ✓ نجحت في معالجة النشاطات المادية للمنظمة نجاحا كبيرا، غير أنها لم تلق ذلك النجاح في المجال الإنساني مثل الروح المعنوية للعاملين والرضا عن العمل، العادات والتقاليد وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المنظمات.
- ✓ إن الاهتمام بالجوانب الكمية دون مراعاة العوامل السلوكية والتنظيمية جعل هذه النظرية تفتقد إلى عنصر الشمولية الذي يعتبر المنظمة كيانا ماديا ومعنويا.

#### رابعا: الادارة اليابانية (نظرية Z)

لقد لفتت التجربة اليابانية في البناء والتعمير والتصنيع أنظار العالم في السنوات الأخيرة بالإضافة إلى النجاح الاقتصادي الضخم الذي تميزت به الشركات اليابانية، إذ توافر الكتاب والأبحاث على دراسة هذه التجربة، ومنذ انتهاء الحرب العالمية الثانية استطاع اليابانيون أن يبنوا اقتصادا قويا ناميا ينافس الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا، وفي هذه السنوات الأخيرة ارتفعت الإنتاجية في في الصناعة اليابانية إلى ما يقرب من ثلاثة أضعاف الإنتاجية في الصناعة الأمريكية.

#### 1-مضمون نظرية Z اليابانية

النظرية Z هي محاولة لنقل مبادئ تنظيم وإدارة المؤسسات على الطريقة اليابانية إلى الو.م.أ، حيث استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، و الخاصة بالأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، و طاعة أوامره، في حين يكون مسؤولا عنهم ومشاركا إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

وقد اعتمد أسلوب الإدارة اليابانية في مبادئه ومفاهيمه على تطوير اليابانيين لأفكار Gregor Mc من خلال نظرية X و Y أي أنها تركز على العنصر البشري كأساس

لزيادة إنتاجية المنظمات بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية)، حيث برهنت المدرسة اليابانية **J** في الإدارة على مدى نجاحها من خلال ما توصلت إليه من تقدم تكنولوجي وصناعي. كما حاولت بعض الدول الغربية وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية تطبيق هذا النموذج إلا أنها فشلت في ذلك نظرا لطبيعة المجتمع الياباني الخاصة، ومن هنا نفهم أنه من الصعب تطبيق النموذج **J** خارج حدود اليابان، وهذا ما دفع الباحث الياباني الأصل ومن جنسية أمريكية **ويليام أوتشي William Ouchi** سنة 1981 إلى إجراء دراسات ومن ثم قام بإدخال تعديلات على نظرية **J** لتصبح صالحة للتطبيق في المنظمات الأمريكية **A** وأطلق عليها اسم نظرية **Z**. و الجدول التالي يوضح خصائص النموذج **Z** انطلاقا من النموذجين **A** و **J**:

الأسلوب الإداري الأمريكي A:	الأسلوب الإداري الياباني J:	الأسلوب الإداري Z (الأمريكي المعدل):
- التوظيف قصير المدى.	- توظيف دائم (مدى الحياة).	- التوظيف مدى الحياة.
- اتخاذ القرار يكون بشكل فردي.	- اتخاذ القرار يكون جماعي.	- اتخاذ القرار يكون بالمشاركة والإجماع.
- المسؤولية تكون فردية.	- المسؤولية تكون جماعية.	- المسؤولية تكون فردية.
- سرعة في التقييم والترقية.	- بطء في التقييم والترقية.	- التقييم بطيء والترقية بطيئة.
- آليات واضحة للرقابة (معلنة).	- آليات الرقابة ضمنية (غير معلنة).	- رقابة ضمنية وغير رسمية مع معايير صريحة ومقننة.
- مسار وظيفي متعدد التخصصات.	- مسار وظيفي غير متخصص.	- مسار وظيفي متخصص متوسط ومعتدل.
- اهتمام جزئي بالعمال كأفراد داخل المؤسسة فقط.	- اهتمام كلي بالعمال داخل وخارج المؤسسة.	- الاهتمام بالعمال داخل وخارج المؤسسة بما في ذلك الحياة العائلية والأسرية.

## 2- الصفات العامة للمدرسة اليابانية في الإدارة

- ✓ **الصفة الأسرية:** تعتبر المنظمة كمجتمع مصغر يعيش فيه الفرد ويمارس نشاطاته الفكرية والعملية والاجتماعية، فهي تعتبر مرجعية له.
- ✓ **الألفة والمودة:** يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي من خلال العلاقة الاجتماعية والمودة المتبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، وانعكس هذا المبدأ على عمل المؤسسات اليابانية

بحيث أن العامل داخل المؤسسة ينظر لصاحب المؤسسة كأنه رب أسرة يعمل في كنفه تحت جو تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام.

✓ **الثقة** : تعتمد الإدارة اليابانية على مبدأ الثقة وذلك لأن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته والعكس صحيح، وهذه الثقة تنمو من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

✓ **المهارة والإشراف** : حيث يتوجب على المشرف على العمل التعرف على العمال وأنماط سلوكهم ومهاراتهم حتى يتمكن من تكوين فرق متجانسة تعمل تحت إشرافه وتكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

✓ **المصلحة المشتركة** : في منظمة الأعمال اليابانية ينظر الأفراد العاملين للمصلحة العامة قبل المصلحة الذاتية، ويدرك الفرد الياباني من خلال ثقافته التنظيمية أن الزيادة في الإنتاج سوف تعود بالنفع والفائدة على الجميع في المدى الطويل.

✓ **العدالة والمساواة في التعامل** : حيث تعتبر هذه الخاصية أساس الثقة والمعاملة الحسنة التي يقوم عليها أسلوب الإدارة، فالمكافآت يتم منحها على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل، وبالتالي فإن كل فرد سيكون واثق بأنه حصل على حقه دون نقصان.

### 3- تقييم النظرية اليابانية

على الرغم من أهمية هذه النظرية والتطور الملحوظ الذي شهدته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية إلا أن IE واجهت مجموعة من الانتقادات وأهمها:

- ✓ عدم إمكانية تطبيق النظرية اليابانية خارج بيئتها الخاصة.
- ✓ إن الأسلوب الياباني في الإدارة مميز ويتمشى وطبيعة الفرد الياباني، لذا لا يمكن تطبيقه على غير الياباني.

- ✓ تعتمد الإدارة اليابانية في نظرتها إلى المنظمة على أنها سلوك إنساني اجتماعي جماعي تتدمج فيه أنماط السلوك الفردي في سلوك جماعي ككل، هذا ما يمكن تطبيقه في الإدارة اليابانية ولكن خارج هذا الحيز لا يمكن أن ينصهر رأي الفرد ضمن المجموعة.
- ✓ الولاء التام والانتماء للمنظمة، واعتبارها مصدر الرزق والأمان والاستقرار المادي والنفسي.
- التوظيف مدى الحياة لدى اليابان هو مصدر الاستقرار، أما غير الياباني قد يكون مصدر لعدم الاجتهاد والإبداع في المنظمة.

#### خامسا: مدرسة اتخاذ القرارات

هي إحدى المدارس الحديثة في الإدارة التي تركز على تحليل عملية اتخاذ القرارات كعنصر مركزي في الفعالية التنظيمية، حيث تُعتبر القرارات الإدارية المحرك الأساسي لنجاح أو فشل المنظمات. ظهرت هذه المدرسة في منتصف القرن العشرين، وتأثرت بأعمال علماء مثل هيربرت سيمون (Herbert Simon) وجيمس مارش (James March).

#### 1- أبرز مبادئ المدرسة

- التركيز على العقلانية المحدودة (Bounded Rationality): لا يمكن للإدارة اتخاذ قرارات عقلانية كاملة بسبب محدودية المعلومات والوقت والقدرات المعرفية .، كما يتم تبني قرارات "مرضية (Satisficing) "بدلاً من القرارات المثلى .

#### - التصنيف بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

- القرارات المبرمجة: تتكرر ويُمكن معالجتها بإجراءات روتينية (مثل سياسات الشراء).
- القرارات غير المبرمجة: فريدة ومعقدة وتتطلب تحليلاً إبداعياً (مثل دخول أسواق جديدة).

#### - دور المعلومات والبيانات:

- استخدام النماذج الكمية والتحليل الإحصائي لدعم القرارات .
- التركيز على نظم المعلومات الإدارية (MIS) لجمع البيانات ذات الصلة .

– الاهتمام بعملية صنع القرار وليس النتيجة فقط :

• تحليل الخطوات:

تحديد المشكلة ← جمع البيانات ← توليد البدائل ← التقييم ← التنفيذ  
المتابعة .

## 2- خطوات عملية اتخاذ القرار وفق المدرسة

- تحديد المشكلة أو الفرصة .
- جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة .
- توليد بدائل حلول ممكنة .
- تقييم البدائل بناءً على المعايير (مثل التكلفة، المخاطر، الفعالية).
- اختيار الحل الأمثل (أو "المُرضي" في ظل العقلانية المحدودة).
- تنفيذ القرار ومتابعة آثاره .
- التقييم اللاحق للتعلم من النتائج .

## 3- أدوات ونماذج مدرسة اتخاذ القرارات

- شجرة القرارات: (Decision Trees) لتصور البدائل وعواقبها .
- تحليل التكلفة والعائد (Cost-Benefit Analysis).
- نموذج سوات (SWOT Analysis) لتقييم العوامل الداخلية والخارجية .
- نظرية الألعاب: (Game Theory) لفهم التفاعلات الاستراتيجية بين الأطراف .

## 4- إسهامات هيربرت سيمون (Herbert Simon)

- قدم مفهوم العقلانية المحدودة وحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد (1978).
- أشار إلى أن القرارات الإدارية لا تهدف إلى الكمال، بل إلى تحقيق أهداف مقبولة في ظل قيود واقعية .
- طور نظرية القرارات الإدارية التي تربط بين علم النفس والاقتصاد والإدارة .

## 5- انتقادات المدرسة

- إهمال الجوانب غير العقلانية: مثل العواطف أو الثقافة التنظيمية .
- التعقيد في التطبيق: خاصة في البيئات الديناميكية ذات المعلومات غير الكاملة .
- الاعتماد المفرط على النماذج الكمية: قد يُهمل العوامل النوعية (مثل سمعة العلامة التجارية).

المحور الخامس: النظرية الموقفية *théorie de la contingence*

المحور الخامس: النظرية الموقفية *théorie de la contingence*

## 1- النظرية الموقفية

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم ادوارد فيدلر **Fiedler** فرضياتها ارتكزت على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها.

## 2- اسسها

✓ ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة. إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة. (الفهيد، 2020).

✓ إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف، وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.

✓ إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

✓ يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

## 3- العوامل الموقفية التي تؤثر في المنظمة

يمكن تلخيص العوامل في الشكل الموالي:



#### 4- تقييم المدرسة الموقفية

##### • اسهاماتها

- ✓ أخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين طبيعة الأفراد والأوقات والظروف .
- ✓ تعالج المواقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف .
- ✓ تحدد العلاقة بين الحدث والنتيجة (إذا ما وقع شيء ما، ترتب عليه نتيجة ما).
- ✓ تحرص النظرية على تزويد المديرين بأدوات تساعد على تنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية ..

- ✓ يقدم المدخل الموقفية نموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين ..
- ✓ من السهل فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في العديد من المواقف.

##### • الانتقادات الموجهة لها

- ✓ لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار .
- ✓ لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف، وإنما المواقف هي التي تحدد النمط القيادي ..
- ✓ المديرين ليسوا أحرار في إدارة مؤسساتهم، بل تتحكم فيهم الظروف والمواقف التي تواجههم ..
- ✓ نجاح الإدارة وأساليبها تتوقف على طبيعة المواقف والظروف.

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

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

## أولاً: إدارة التغيير

## 1- مفهوم إدارة التغيير

إدارة التغيير هي عملية تخطيط وتنفيذ وإدارة التغييرات في المؤسسة. وتشمل هذه التغييرات التغييرات في المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو الهياكل أو الثقافة، ومن أهم التعارف نجد بأنها:

- "عملية منهجية تُستخدم لتسهيل انتقال الأفراد والفرق والمؤسسات من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المطلوب، مع التركيز على تقليل المقاومة وضمان تبني التغيير بشكل فعال" (Kotter, 1996).
- وهي "إطار عمل يُطبَّق لتحويل الأفراد والعمليات والهياكل التنظيمية نحو تحقيق أهداف محددة، مع مراعاة الجوانب النفسية والسلوكية (Hiatt, 2006) ".
- وفقاً لـ "Bridges" إدارة مرحلة الانتقال النفسي التي يمر بها الأفراد عند تغيير العادات أو الأنظمة، وليس مجرد تغيير الإجراءات .
- ومن منظور كلاسيكي، عرّفها Lewin بأنها "عملية ديناميكية تشمل ثلاث مراحل: كسر الجمود (Unfreeze) ، وتنفيذ التغيير (Change) ، وإعادة التثبيت (Refreeze) ".
- ووفقاً لـ PMI سنة (2021)، إدارة التغيير هي "ممارسة توجيه التعديلات في المشاريع أو العمليات لضمان تحقيق القيمة المطلوبة مع الحفاظ على الاستقرار التنظيمي".

## 2- أهمية إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير عنصراً حاسماً لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال الديناميكية، وذلك للأسباب التالية :

- تعزيز التكيف مع التحديات الخارجية: مثل التطور التكنولوجي السريع أو تغيرات السوق، مما يساعد المنظمات على البقاء قادرة على المنافسة. (Kotter, 1996)
- تحقيق التحول الاستراتيجي: عن طريق موازنة العمليات الداخلية مع الأهداف الطموحة، مثل تحسين الكفاءة التشغيلية أو تعزيز الابتكار. (Hiatt, 2006)
- تقليل مقاومة التغيير: من خلال فهم الاحتياجات البشرية وتخفيف مخاوف الموظفين، مما يزيد من مشاركتهم والتزامهم. (Lewin, 1947)
- ضمان الاستدامة التنظيمية: عبر ترسيخ التغيير في الثقافة المؤسسية، وتجنب العودة إلى الممارسات القديمة. (McKinsey & Company, 2015)

### 3-مراحل إدارة التغيير

تعتمد معظم نماذج إدارة التغيير على مراحل متسلسلة لضمان فعالية التنفيذ، وأبرزها :

- أ. **التقييم والتخطيط** : وذلك من خلال :
  - تحليل الوضع الحالي وتحديد الحاجة للتغيير .
  - وضع خطة واضحة تشمل الأهداف والموارد والجدول الزمني. (Kotter, 1996)
- ب. **بناء الرؤية والتواصل** : وذلك من خلال :
  - صياغة رؤية ملهمة تُشرح للفرق بوضوح .
  - استخدام قنوات تواصل فعالة لتعزيز الفهم وتلقي الملاحظات. (Hiatt, 2006)
- ج. **التنفيذ والمشاركة** : من خلال :
  - إشراك الأطراف المعنية (مثل الموظفين والعملاء) في عملية التغيير .
  - توفير التدريب والدعم اللازم لتمكين الأفراد من التكيف. (Lewin, 1947)
- د. **المتابعة والتقييم** : من خلال :

- قياس التقدم عبر مؤشرات الأداء (KPIs) وتعديل الخطة بناءً على النتائج .
- تعزيز النجاحات الصغيرة لتحفيز الاستمرارية. (McKinsey & Company, 2015).
- هـ. التثبيت المؤسسي : من خلال :
- دمج التغيير في السياسات والثقافة التنظيمية لضمان استدامته. (Kotter, 1996).

#### 4-تقنيات إدارة التغيير

- هناك العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها لإدارة التغيير، منها:
- التواصل الفعال: من المهم التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة حول التغييرات المخطط لها.
  - مشاركة الموظفين : يمكن أن يساعد إشراك الموظفين في التغيير في زيادة دعمهم له.
  - التدريب والتوعية: يمكن أن يساعد التدريب والتوعية الموظفين على فهم التغييرات وكيفية تنفيذها.
  - بناء الثقة: من المهم بناء الثقة مع أصحاب المصلحة لضمان دعمهم للتغيير.

#### 5- نماذج إدارة التغيير

من أهم نماذج إدارة التغيير نجد :

##### أ. نموذج كوتر (Kotter's 8-Step Change Model)

يركز هذا النموذج على ثماني مراحل لقيادة التغيير التنظيمي بنجاح، بدءًا من خلق إحساس بالضرورة وصولاً إلى ترسيخ التغيير في الثقافة المؤسسية. (Kotter, 1996) ، طوره البروفيسور جون كوتر من جامعة هارفارد عام 1996 في كتابه "Leading Change"، وهو أحد أشهر النماذج لإدارة التغيير التنظيمي بنجاح. يركز النموذج على الجانب البشري، وضرورة مشاركة القيادة في قيادة التغيير عبر 8 مراحل متسلسلة.

## ✚ المراحل الثمانية مع الأمثلة:

### 1. خلق إحساس بالضرورة (Create Urgency):

- الهدف: تحفيز الأفراد على دعم التغيير عبر توضيح المخاطر والفرص.
- مثال: إظهار بيانات انخفاض حصة الشركة في السوق بسبب تقادم التكنولوجيا المستخدمة.
- التحدي: مقاومة الموظفين الذين يرون الوضع الحالي "مريحاً".

### 2. بناء تحالف قيادي (Form a Powerful Coalition):

- الهدف: تشكيل فريق من القادة المؤثرين داخل المؤسسة (ليس بالضرورة من الإدارة العليا فقط).
- مثال: إشراك مديري الأقسام ورؤساء الفرق الذين يتمتعون بثقة الموظفين.
- التحدي: صعوبة توحيد رؤى القادة المختلفين.

### 3. صياغة الرؤية الاستراتيجية (Create a Vision for Change):

- الهدف: تحديد اتجاه واضح وبسيط للتغيير.
- مثال: "تحويل الشركة إلى رائدة في الاستدامة البيئية بحلول 2030".
- التحدي: غموض الرؤية أو تعقيدها.

### 4. نشر الرؤية (Communicate the Vision):

- الهدف: ضمان فهم الجميع للرؤية وأهميتها عبر قنوات تواصل متنوعة.
- مثال: عقد ورش عمل، نشر رسائل إلكترونية، أو استخدام لوحات إعلانية داخلية.

- التحدي: تكرار الرسائل دون إثارة الملل.

#### 5. تمكين الآخرين لتنفيذ الرؤية (Empower Others to Act):

- الهدف: إزالة العوائق الهيكلية أو الثقافية التي تعيق التغيير.

- مثال: توفير تدريبات على مهارات جديدة، أو تعديل الهيكل التنظيمي.

- التحدي: مقاومة المدراء المتشبثين بالسلطة القديمة.

#### 6. تحقيق انتصارات قصيرة المدى (Generate Short-Term Wins):

- الهدف: تعزيز الثقة في التغيير عبر إنجازات ملموسة وسريعة.

- مثال: إطلاق منتج جديد خلال 6 أشهر بدلاً من عامين.

- التحدي: اختيار أهداف غير واقعية أو غير مرئية للفرق.

#### 7. تعزيز التغيير وبناء الزخم (Consolidate Gains and Produce More Change):

- الهدف: استخدام النجاحات الأولية لدفع تغييرات أعمق.

- مثال: إعادة استثمار الأرباح من المشاريع الناجحة في مبادرات جديدة.

- التحدي: الرضا عن النجاحات الصغيرة وعدم المضي قدماً.

#### 8. ترسيخ التغيير في الثقافة (Anchor Changes in Corporate Culture):

- الهدف: جعل التغيير جزءاً من هوية المؤسسة.

- مثال: تضمين قيم الابتكار في سياسات التوظيف والتقييم.

- التحدي: عودة الممارسات القديمة إذا لم يتم تعزيز الثقافة الجديدة.

✚ فوائد النموذج: من أهم فوائده:

- يركز على القيادة وليس الإدارة فقط.

- يعالج المقاومة البشرية عبر خطوات تدريجية.

- مناسب للتغييرات الكبيرة والمعقدة (مثل التحول الرقمي أو الدمج بين الشركات).

✚ انتقادات النموذج: من بين الانتقادات الموجهة لنموذج كوتر :

- قد يكون تطبيق الخطوات الثمانية مستهلكًا للوقت في المنظمات سريعة التغيير.

- يفترض وجود هيكل قيادي قوي، مما قد لا يناسب جميع المؤسسات.

- لا يركز بشكل كافٍ على الجوانب التقنية أو المالية للتغيير.

## ب. نموذج ADKAR

نموذج ADKAR هو أحد أشهر نماذج إدارة التغيير التي تركز على الجانب البشري في عملية التحول، طوره جيف هايات (Jeff Hiatt) عام 1996، ثم تم توسيعه في كتابه عام 2006. يعتمد النموذج على فكرة أن نجاح التغيير التنظيمي يعتمد على نجاح الأفراد في تبني التغيير خطوة بخطوة. يتكوّن النموذج من خمس مراحل متسلسلة تبدأ بحرف (A.D.K.A.R)، وهي اختصار لـ:

### 1. الوعي (Awareness):

- المعنى: إدراك الفرد أو الفريق للحاجة إلى التغيير وفهم أسبابها وأهميتها.

- الهدف: توضيح لماذا يجب التغيير؟ ومخاطر الاستمرار في الوضع الحالي.

- التطبيق:

- التواصل الفعال عن التحديات أو الفرص التي تستدعي التغيير (مثل تغيرات السوق، أو مشكلات داخلية).

- استخدام البيانات والحقائق لدعم الرسالة (مثل: تقارير أداء، دراسات استشرافية).

## 2. الرغبة (Desire):

- المعنى: توليد الدافع الشخصي لدى الأفراد للمشاركة في التغيير ودعمه.

- الهدف: تحويل الوعي إلى التزام، ومواجهة مقاومة التغيير.

- التطبيق:

- ربط التغيير بمصالح الأفراد (مثل تطوير المهارات، تحسين بيئة العمل).

- إشراك القادة المؤثرين (Champions) لنشر الحماس.

- معالجة المخاوف عبر حوارات مفتوحة.

## 3. المعرفة (Knowledge):

- المعنى: توفير المعلومات والمهارات اللازمة لتنفيذ التغيير.

- الهدف: تمكين الأفراد من فهم كيفية التغيير وما هو مطلوب منهم.

- التطبيق:

- تدريبات عملية على الأدوات أو الأنظمة الجديدة.

- توفير أدلة إرشادية (Manuals) أو ورش عمل.

- تقديم أمثلة واقعية ونماذج ناجحة.

#### 4. القدرة (Ability):

- المعنى: تحويل المعرفة إلى ممارسة فعلية، وضمان امتلاك الأفراد للكفاءة اللازمة.

- الهدف: التأكد من أن الأفراد قادرين على تطبيق التغيير بفاعلية.

- التطبيق:

- توفير دعم فوري (مثل mentoring أو coaching).

- تجربة التغيير في بيئة آمنة (Pilot Projects).

- تقييم الأداء وتقديم تغذية راجعة مستمرة.

#### 5. التعزيز (Reinforcement):

- المعنى: تعزيز التغيير وضمان استدامته ومنع العودة إلى الممارسات القديمة.

- الهدف: ترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية.

- التطبيق:

- مكافأة الأفراد أو الفرق التي تتبنى التغيير بنجاح.

- متابعة النتائج وإجراء تعديلات إذا لزم الأمر.

- توثيق النجاحات ونشر قصص النجاح.

#### تحديات تطبيق نموذج ADKAR:

- التسرع في المراحل: مثل الانتقال إلى "المعرفة" قبل بناء "الرغبة".

- إهمال الفروق الفردية: عدم مراعاة أن الأفراد قد يمرون بالمراحل بسرعات مختلفة.
- غياب الدعم المستمر: خاصة في مرحلة "التعزيز" التي تحتاج وقتاً طويلاً.

#### ✚ مزايا النموذج:

- مرن: ينطبق على التغييرات الصغيرة والكبيرة.
- إنساني: يراعي العواطف والدوافع البشرية.
- واضح: يُقدّم خريطة طريق مُنظمة لقادة التغيير.

#### ج. نموذج لوين (Lewin's Change Model)

نموذج لوين (Lewin's Change Model) هو أحد أقدم وأشهر نماذج إدارة التغيير، طوّره عالم النفس الاجتماعي كورت لوين (Kurt Lewin) في أربعينيات القرن العشرين. يعتمد هذا النموذج على فكرة أن التغيير الناجح يجب أن يمر بثلاث مراحل متتالية:

1. إذابة الوضع الحالي (Unfreeze).

2. التنفيذ (Change).

3. تثبيت التغيير (Refreeze).

#### 1. مرحلة إذابة الوضع الحالي (Unfreeze)

تهدف هذه المرحلة إلى إعداد الأفراد أو المنظمة لقبول التغيير عن طريق كسر الأنماط والقناعات الراسخة التي تعيق التحوّل.

- الخطوات الرئيسية:

- خلق الوعي بضرورة التغيير: توضيح أسباب التغيير والمخاطر المحتملة للبقاء على الوضع الحالي.

- تحدي المعتقدات القديمة: تشجيع الأفراد على مراجعة ممارساتهم الحالية.

- توفير حافز للتغيير: مثل بيانات تُظهر فجوات الأداء أو تهديدات خارجية (مثل تغيرات السوق).

## 2. مرحلة التنفيذ (Change)

هي مرحلة الانتقال الفعلي من الوضع القديم إلى الجديد، وتتطلب دعمًا مستمرًا لتجنب الفوضى أو المقاومة.

- الخطوات الرئيسية:

- التواصل الفعال: شرح تفاصيل التغيير وأهدافه بوضوح.

- إشراك الفريق: تشجيع المشاركة في صنع القرار لزيادة الشعور بالملكية.

- توفير الموارد والدعم: مثل التدريب أو تخصيص مرشدين.

## 3. مرحلة تثبيت التغيير (Refreeze)

تهدف إلى ترسيخ التغيير وجعله جزءًا من الثقافة أو العمليات اليومية.

- الخطوات الرئيسية:

- تعزيز النتائج الإيجابية: مثل مكافأة الفرق التي نجحت في التكيف.

- تحديث السياسات والإجراءات: لتعكس الممارسات الجديدة.

- بناء ثقافة داعمة: عبر القيادة النموذجية والاستمرار في التواصل.

### ✚ مميزات نموذج لوين:

- البساطة: سهل الفهم والتطبيق.
- التركيز على الجانب البشري: يُعطي أولوية لدور الأفراد في قبول التغيير.
- المرونة: يُمكن تطبيقه في سياقات مختلفة (منظمات، فرق، أفراد).

### ✚ انتقادات النموذج:

- افتراض الاستقرار: فكرة "التثبيت" (Refreeze) قد لا تناسب البيئات الديناميكية التي تتطلب تغييرًا مستمرًا (مثل الشركات الناشئة).
- الخطية: يفترض أن التغيير يسير في اتجاه واحد، بينما الواقع قد يتطلب تكرار المراحل.

### ✚ متى يُستخدم نموذج لوين؟

- عند الحاجة إلى تغيير جذري في الثقافة التنظيمية.
- في المشاريع ذات الأهداف الواضحة والمراحل المحددة.
- عندما تكون مقاومة التغيير عالية وتحتاج إلى تخطيط مكثف.

### د. نموذج بريدجز للانتقال (Bridges' Transition Model)

وُضع هذا النموذج بواسطة ويليام بريدجز (William Bridges) في كتابه "Managing Transitions (1991)" ، ويركز على الجانب النفسي للأفراد خلال التغيير التنظيمي، مُفرِّقًا بين "التغيير" (Change) كحدث خارجي و"الانتقال" (Transition) كعملية داخلية نفسية يتكيف خلالها الأفراد مع الواقع الجديد.

يُقسّم بريدجز الانتقال إلى ثلاث مراحل متتالية، لكل منها تحدياتها واستراتيجيات التعامل معها:

### 1. مرحلة النهاية (Ending)

هي المرحلة الأولى والأصعب، حيث يُطلب من الأفراد التخلي عن العادات أو الأنظمة أو الهويات القديمة المرتبطة بالوضع السابق.

- التحديات الرئيسية:

- مقاومة التغيير بسبب الخوف من فقدان السيطرة أو الهوية.

- مشاعر الحزن أو الغضب أو الإنكار.

- استراتيجيات التعامل:

- التوضيح والشفافية: شرح أسباب إنهاء الوضع الحالي بوضوح.

- الاعتراف بالمشاعر: احترام حزن الأفراد على ما فقد وتقديم الدعم النفسي.

- توفير طقوس رمزية: مثل احتفالات لتوديع المرحلة القديمة (مثال: اجتماعات وداع لفريق مُلغى).

### 2. المنطقة المحايدة (Neutral Zone)

مرحلة انتقالية يشعر فيها الأفراد بالارتباك وعدم الاستقرار، حيث لم يعد القديم موجوداً، والجديد لم يتشكل بعد. تُعد هذه المرحلة حاسمة للإبداع والتجديد.

- التحديات الرئيسية:

- انخفاض الإنتاجية بسبب عدم الوضوح.

- شعور الأفراد بالضياع أو انعدام الثقة.
- استراتيجيات التعامل:
- تعزيز التواصل: توفير معلومات متكررة عن التقدم والخطوات التالية.
- تشجيع الابتكار: استخدام هذه المرحلة كفرصة لاختبار أفكار جديدة.
- تقديم دعم مكثف: مثل جلسات تدريب أو إرشاد جماعي.

### 3. البداية الجديدة (New Beginning)

هي مرحلة قبول الوضع الجديد وتبنيه، حيث يبدأ الأفراد في رؤية فوائد التغيير ويشعرون بالحماس لتحقيق الأهداف.

- التحديات الرئيسية:
- الحاجة إلى تعزيز الثقة في النظام الجديد.
- خطر العودة إلى العادات القديمة إذا لم يُدعم التغيير.
- استراتيجيات التعامل:
- تعزيز النجاحات المبكرة: الاحتفاء بالإنجازات الصغيرة لبناء الزخم.
- توفير التدريب المستمر: لضمان اكتساب المهارات المطلوبة.
- ربط التغيير بالهوية الجديدة: مثل إعادة تعريف رؤية الفريق أو المؤسسة.
- ✚ أهمية النموذج في الممارسة العملية:
- يساعد القادة على فهم المشاعر الخفية التي تؤثر على فرق العمل خلال التغيير.
- يُركِّز على أن التغيير الناجح يتطلب إدارة المشاعر، وليس فقط تنفيذ الخطوات التقنية.

- يُستخدم في سياقات متنوعة مثل عمليات الدمج التنظيمي، تغيير القيادة، أو تبني التقنيات الجديدة.

### هـ - نموذج ماكنزي 7 - S (McKinsey 7-S Model)

طوّر هذا النموذج في الثمانينيات من قبل خبراء استشاريين في شركة ماكنزي & كومباني (McKinsey & Company)، ويُعتبر أحد أشهر النماذج الإدارية لتحليل وتنظيم المؤسسات. يركز النموذج على سبعة عناصر داخلية مترابطة يجب أن تكون متناسقة لضمان نجاح أي تغيير أو تحول استراتيجي في المنظمة. الفكرة الأساسية هي أن التغيير الناجح لا يعتمد على عنصر واحد (مثل الاستراتيجية أو الهيكل)، بل على التوازن بين جميع العناصر.

#### - العناصر السبعة للنموذج

تنقسم هذه العناصر إلى قسمين :

#### ❖ العناصر الصلبة (Hard S's):

#### 1 - الاستراتيجية (Strategy):

الخطة طويلة المدى لتحقيق الميزة التنافسية والتكيف مع التحديات الخارجية .

مثال: استراتيجية دخول أسواق جديدة أو تطوير منتجات مبتكرة .

#### 2 - الهيكل (Structure):

الطريقة التي تُنظّم بها الإدارات والفرق داخل المؤسسة (التسلسل الهرمي، اللامركزية، إلخ).

مثال: هيكل تنظيمي مسطح لتعزيز السرعة في اتخاذ القرار .

#### 3 - الأنظمة (Systems):

العمليات الرسمية وغير الرسمية التي تدير العمل اليومي (مثل أنظمة التوظيف، التقييم، أو تدفق المعلومات).

مثال: نظام إلكتروني لإدارة المشاريع .

#### ❖ العناصر الناعمة : (Soft S's)

#### 4 - القيم المشتركة : (Shared Values)

الثقافة التنظيمية والقيم الأساسية التي تُوجّه سلوك الأفراد واتخاذ القرارات .

مثال: قيم مثل "الشفافية" أو "الابتكار" كأساس للعمل .

#### 5 - المهارات : (Skills)

القدرات الأساسية التي تمتلكها المؤسسة وتميزها عن المنافسين .

مثال: مهارات في الذكاء الاصطناعي أو خدمة العملاء .

#### 6 - الأسلوب : (Style)

نمط القيادة السائد وطريقة تفاعل الإدارة مع الموظفين .

مثال: قيادة تشاركية تشجع على الحوار المفتوح .

#### 7 - الموظفون : (Staff)

الخصائص الديموغرافية والمهنية للعاملين، وكيفية استقطابهم وتطويرهم .

مثال: سياسات توظيف تركز على التنوع والشمول .

📌 كيفية تطبيق النموذج :

**1. تحليل الوضع الحالي :**

- تقييم كل عنصر من الـ 7 S- لفهم مدى تناسقها مع بعضها .

**2. تحديد الفجوات :**

- اكتشاف العناصر غير المتوافقة (مثل استراتيجية جديدة لا تدعمها المهارات الحالية).

**3. إعادة المحاذاة (Alignment):**

- تصميم خطة لمواءمة العناصر مع الأهداف الجديدة .

**4. المتابعة والتعديل :**

- ضمان استمرارية التناسق عبر الزمن .

**+ فوائد استخدام النموذج :**

- تحليل شامل للمؤسسة من زوايا متعددة .
- تحديد نقاط القوة والضعف الخفية .
- دعم عمليات الدمج أو التوسع أو التحول الرقمي .
- تعزيز التعاون بين الإدارات عبر فهم الترابطات .

**+ تطبيقات عملية للنموذج :**

- عند دمج شركتين: ضمان توافق الثقافة (Shared Values) والهيكل (Structure).
- عند إطلاق منتج جديد: التأكد من أن الأنظمة (Systems) والمهارات (Skills) تدعم الاستراتيجية .

- في إصلاح مؤسسة متعثرة: مراجعة الأسلوب (Style) والموظفين (Staff).

**+ انتقادات النموذج :**

- لا يوفر إرشادات تفصيلية لتنفيذ التغيير .

- قد يصعب قياس بعض العناصر الناعمة (مثل الثقافة).
- يحتاج إلى وقت طويل لتحليل جميع العناصر .

## ثانياً: إدارة الجودة

### 1- مفهوم إدارة الجودة

إدارة الجودة هي مجموعة من الممارسات والتقنيات التي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات أو العمليات.

### 2- أهمية إدارة الجودة

تساعد إدارة الجودة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين جودة المنتجات أو الخدمات أو العمليات، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتحسين الربحية.

### 3- أنواع إدارة الجودة

هناك العديد من أنواع إدارة الجودة، منها:

- إدارة الجودة الشاملة: (TQM) هي نهج شامل لإدارة الجودة يركز على مشاركة جميع الموظفين في تحسين الجودة.

- إدارة الجودة الإحصائية: (SQC) هي استخدام الأساليب الإحصائية لقياس وتحسين الجودة.

- إدارة الجودة المتكاملة: (IQM) هي مزيج من الأساليب والتقنيات المختلفة لإدارة الجودة.

### 4- مبادئ إدارة الجودة

تستند إدارة الجودة إلى مجموعة من المبادئ، منها:

- التركيز على العميل: يجب أن تركز المؤسسات على تلبية احتياجات وتوقعات عملائها.
- التحسين المستمر: يجب أن تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها أو عملياتها باستمرار.
- مشاركة الموظفين: يجب أن تشارك جميع الموظفين في تحسين الجودة.
- القيادة الفعالة: يجب أن يكون لدى المؤسسات قيادة فعالة لدعم تحسين الجودة.

### 5- تقنيات إدارة الجودة

هناك العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها لإدارة الجودة، منها:

- **تحديد متطلبات العميل:** يجب تحديد متطلبات العميل بوضوح قبل تطوير أو تحسين المنتج أو الخدمة أو العملية.
- **تصميم المنتجات أو الخدمات أو العمليات بعناية:** يجب تصميم المنتجات أو الخدمات أو العمليات بعناية لتلبية متطلبات العميل.
- **القياس والتحليل:** يجب قياس أداء المنتجات أو الخدمات أو العمليات وتحليلها لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها.
- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية:** يجب اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لتحسين أداء المنتجات أو الخدمات أو العمليات.

## المحور السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال

## المحور السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال

## 1- مفهوم أخلاقيات الأعمال

تعددت مفاهيم أخلاقيات الأعمال ومن أهمها :

- تعرف بانها دراسة المبادئ والقيم الأخلاقية التي تُوجه سلوك الأفراد والمنظمات في بيئة العمل، بهدف تحقيق التوازن بين المصالح الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية ( Crane & (Matten, 2016).
- و من منظور اجتماعي تشير أخلاقيات الأعمال إلى تطبيق المعايير الأخلاقية على القرارات والأنشطة التجارية، مع مراعاة تأثيرها على أصحاب المصلحة (العملاء، الموظفين، المجتمع، والبيئة) (Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2021).
- كما تعرف بأنها مجموعة من القواعد والمعايير التي تحدد السلوك المقبول في التعاملات التجارية، مثل النزاهة، الشفافية، والعدالة، والتي تُسهم في بناء الثقة بين الشركة وأصحاب المصلحة (Velasquez, 2018).
- أما من زاوية قانونية: فتتجاوز أخلاقيات الأعمال الامتثال للقوانين؛ فهي تعكس التزامًا طوعيًا بالتصرف بشكل مسؤول حتى في غياب التشريعات (Jennings, 2021).
- وهي أيضا فرع من الأخلاق التطبيقية يبحث في الأسئلة الأخلاقية الناشئة عن الممارسات التجارية، مثل العدالة في الأجور، وحقوق العمال، والتجارة العادلة ( Stanford Encyclopedia of Philosophy, 2020).
- ومن منظور استراتيجي فإن أخلاقيات الأعمال هي أداة لتعزيز السمعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية، عبر دمج القيم الأخلاقية في الاستراتيجيات التشغيلية (Carroll & Buchholtz, 2018).

من خلال هذه التعاريف فإن مفهوم أخلاقيات الأعمال تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها إلى هذه الاخير، إلا انه يمكن القول أن أخلاقيات الأعمال تشمل جميع الممارسات التي

تعكس احترام حقوق الإنسان، والتنمية المستدامة، والمساهمة في تحسين جودة الحياة المجتمعية (United Nations Global Compact, 2023).

## 2- أهمية أخلاقيات الأعمال

تُعد أخلاقيات الأعمال مهمة لعدة أسباب، منها:

### ❖ تعزيز السمعة والثقة

تُسهم أخلاقيات الأعمال في بناء سمعة إيجابية للمنظمات، مما يزيد ثقة العملاء والمستثمرين والشركاء (De George, 2014). على سبيل المثال، الشركات التي تلتزم بالشفافية في تعاملاتها تُعتبر أكثر جذبًا للاستثمارات.

### ❖ الالتزام بالقوانين والمسؤولية الاجتماعية

تجنب المنظمات العقوبات القانونية من خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية، كما تُظهر مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة (Carroll & Buchholtz, 2014). مثلاً، تبني سياسات خضراء يقلل من الأضرار البيئية.

### ❖ تحفيز الموظفين وتحسين الإنتاجية

المناخ الأخلاقي داخل المؤسسة يعزز انتماء الموظفين ورضاهم الوظيفي، مما ينعكس على إنتاجيتهم (Treviño & Nelson, 2020). على سبيل المثال، معاملة الموظفين بعدالة تُقلل من معدلات الاستقالات.

### ❖ جذب العملاء وزيادة المبيعات



**د. احترام حقوق الإنسان (Respect for Human Rights)**

ضمان حماية حقوق العمال والعملاء، مثل الحق في بيئة عمل آمنة وعدم تشغيل الأطفال  
(United Nations, 2011).

**هـ. الشفافية (Transparency)**

الكشف الواضح عن المعلومات المتعلقة بالعمليات المالية والقرارات الإدارية، مما يعزز ثمة  
أصحاب المصلحة (Treviño & Nelson, 2020).

**و. المساءلة (Accountability)**

تحمل الشركة مسؤولية أفعالها وأثارها السلبية، والسعي لإصلاح الأضرار الناتجة عن أخطائها  
(Ferrell & Fraedrich, 2021).

**ز. الامتثال للقوانين (Compliance with Laws)**

التقيد بالتشريعات المحلية والدولية، مثل قوانين مكافحة الفساد أو حماية البيانات (Crane  
& Matten, 2016).

**4- ممارسات أخلاقيات الأعمال**

هناك العديد من الممارسات التي يمكن للشركات والأفراد القيام بها لتشجيع أخلاقيات الأعمال،  
منها:

**✓ تعزيز النزاهة والشفافية**

- تطبيق سياسات واضحة للإبلاغ عن المخالفات (مثل الخطوط الساخنة للإبلاغ  
عن الفساد).

- نشر التقارير المالية والبيانات التشغيلية بشكل علني لتعزيز الثقة (Ferrell & Fraedrich, 2021).
- ✓ المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)
  - دعم المشاريع المجتمعية (مثل بناء المدارس أو تمويل الحملات الصحية).
  - تبني ممارسات مستدامة بيئيًا، مثل استخدام الطاقة المتجددة (Carroll & Shabana, 2010).
- ✓ الإنصاف في التعامل مع الموظفين
  - توفير أجور عادلة وظروف عمل آمنة .
  - تجنب التمييز القائم على الجنس أو العرق أو الدين (International Labour Organization [ILO], 1998).
- ✓ حماية خصوصية العملاء
  - عدم مشاركة بيانات العملاء مع أطراف ثالثة دون موافقتهم .
  - الامتثال لأنظمة حماية البيانات مثل GDPR في الاتحاد الأوروبي (European Union [EU], 2018).
- ✓ مكافحة الفساد والرشوة
  - تطبيق معايير صارمة للامتثال لقوانين مكافحة الرشوة (مثل قانون FCPA الأمريكي).
  - تدريب الموظفين على التعرف على السلوكيات غير الأخلاقية (Transparency International, 2020).
- ✓ الاستدامة البيئية
  - تقليل النفايات الصناعية وإعادة تدوير الموارد .
  - تبني تقارير الاستدامة وفق معايير GRI (Global Reporting Initiative, 2016).

### ✓ القيادة الأخلاقية

- قيام المدراء بتقديم نموذج يُحتذى به في السلوك الأخلاقي .
- دمج قيم النزاهة في ثقافة الشركة. (Treviño & Nelson, 2020)

**المحور الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية**

## المحور الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية هما من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تحظى باهتمام متزايد من قبل الشركات والأفراد. وتلعب الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية دورًا مهمًا في حماية حقوق أصحاب المصلحة وتعزيز الثقة وتحسين الأداء.

أولاً: الحوكمة

### 1- مفهوم الحوكمة

تعددت تعريف الحوكمة واختلف باختلاف وجهات النظر ومن أهم هذه التعاريف نجد:

#### – الحوكمة من منظور البنك الدولي (World Bank)

تُعرّف الحوكمة بأنها "الطريقة التي تُمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق التنمية المستدامة"، مع التركيز على الشفافية والمساءلة والمشاركة (World Bank).

#### – الحوكمة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

الحوكمة هي "النظام الذي تُدار به الشركات والهيئات، ويشمل العلاقات بين مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة، ويحدد الإطار لتحقيق الأهداف ومراقبة الأداء (OECD, 2015)".

#### – الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance)

هي "مجموعة المبادئ والعمليات التي تضمن إدارة الشركة بشكل عادل وشفاف، مع حماية حقوق المساهمين وتحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف (Tricker, 2015)".

#### – الحوكمة العامة (Public Governance)

تشير إلى "الإطار القانوني والمؤسسي الذي يُنظم صنع القرار في القطاع العام، ويضمن فعالية الخدمات الحكومية ومساءلة المسؤولين (United Nations Development Programme [UNDP], 2014).

### – الحوكمة التكنولوجية (IT Governance)

هي "الهيكل الذي يُحدد كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين إدارة المخاطر. (Weill & Ross, 2004) "

### – الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG Governance)

"الإطار الذي يُدمج العوامل البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في استراتيجيات الأعمال لتعزيز الاستدامة والمسؤولية الأخلاقية. (Freeman et al., 2020) "

### – الحوكمة وفقاً لنظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

"نموذج حوكمة يركز على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المتأثرة بقرارات الشركة (كالعملاء والموظفين والمجتمع)، وليس المساهمين فقط. "

المسؤولية الاجتماعية هي التزام الشركات بتأثيرها على المجتمع والبيئة. وتتضمن المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الممارسات، مثل المساهمة في المجتمع وحماية البيئة ودعم حقوق الإنسان.

### 2- أهمية الحوكمة

تُعد الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية مهمة لعدة أسباب، منها:

- حماية حقوق أصحاب المصلحة: تساعد الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية على حماية حقوق أصحاب المصلحة، مثل العملاء والموظفين والمجتمع.

- تعزيز الثقة: تؤدي الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية إلى تعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة، مما يساعد على بناء علاقات قوية وطويلة الأمد.
- تحسين الأداء: تساعد الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية على تحسين الأداء من خلال تعزيز الكفاءة والابتكار.

### 3- مبادئ الحوكمة

من اهم مبادئ الحوكمة نجد:

#### – المساءلة (Accountability)

وذلك لمن خلال ضمان تحمّل الإدارة والمسؤولين نتائج قراراتهم، وتقديم توضيحات لأصحاب المصلحة حول الأداء المالي والتشغيلي. (Tricker, 2015)

#### – الشفافية (Transparency)

من خلال الكشف الواضح والدوري عن المعلومات المالية وغير المالية ذات الصلة، مثل التقارير السنوية وتفاصيل التعاملات الكبرى. (OECD, 2015)

#### – العدالة (Fairness)

بمعاملة جميع المساهمين وأصحاب المصلحة (بما فيهم الأقلية) بإنصاف، وتجنب تضارب المصادر. (Monks & Minow, 2020)

#### – الاستقلالية (Independence)

من خلال ضمان استقلال أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين عن الإدارة التنفيذية لاتخاذ قرارات موضوعية. (Solomon, 2020)

#### – إدارة المخاطر (Risk Management)

بوضع آليات لتحديد المخاطر المحتملة وقياسها والتحكم فيها، مثل تقييم المخاطر المالية أو التشغيلية. (COSO, 2017)

### – احترام حقوق أصحاب المصلحة (Stakeholder Rights)

حماية حقوق العمال والعملاء والموردين، وضمان مشاركتهم في القرارات المؤثرة عليهم (Freeman et al., 2020).

### – الالتزام بالقوانين والأنظمة (Compliance)

التقيد بالتشريعات المحلية والدولية، مثل قوانين مكافحة الفساد وحماية البيئة. (OECD, 2015)

### ثانياً: المسؤولية الاجتماعية

#### 1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية

من أهم تعاريف المسؤولية الاجتماعية نجد:

#### – التعريف الكلاسيكي:

المسؤولية الاجتماعية هي التزام الشركات بتحقيق أربعة مستويات: اقتصادي، قانوني، أخلاقي، وتطوعي. (Carroll, 1991)

#### – منظور التكلفة والمنفعة :

"المسؤولية الاجتماعية استثمار طويل الأمد يعود بفوائد على السمعة وولاء العملاء & Porter) (Kramer, 2006).

#### – النقدي (فريدمان):

"المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للأعمال هي زيادة الأرباح ضمن أطر القانون والأخلاق" (Friedman, 1970).

– منظور أصحاب المصلحة :

"إدارة تأثيرات الأعمال على جميع الأطراف المتأثرة (العلاء، الموظفين، المجتمع, Freeman)"

– التعريف الحديث: (ISO 26000)

" مسؤولية المنظمة عن تأثيرات قراراتها على المجتمع والبيئة، عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي " (ISO, 2010).

## 2. عناصر المسؤولية الاجتماعية

من أهم عناصر المسؤولية الاجتماعية نجد:

### ❖ المسؤولية الاقتصادية (Economic Responsibility)

تتمثل في تحقيق أرباح مستدامة مع ضمان عدالة الأسعار والأجور وتوفير فرص عمل لائقة .

### ❖ المسؤولية القانونية (Legal Responsibility)

بالالتزام بالقوانين المحلية والدولية في جميع العمليات (مثل قوانين العمل والبيئة) .

### ❖ المسؤولية الأخلاقية (Ethical Responsibility)

من خلال تجاوز المتطلبات القانونية لتعزيز العدالة وحقوق الإنسان .

### ❖ المسؤولية التطوعية/الخيرية (Philanthropic Responsibility)

عم طريق دعم المجتمع عبر التبرعات أو المبادرات التنموية دون انتظار عائد مادي .

### ❖ المسؤولية البيئية (Environmental Responsibility)

تقليل البصمة الكربونية وحماية الموارد الطبيعية .

### ❖ مشاركة أصحاب المصلحة (Stakeholder Engagement)

الاستماع لاحتياجات العملاء والموظفين والمجتمع المحلي ودمجها في القرارات .

### ❖ الشفافية والإفصاح (Transparency & Disclosure)

3. مبادئ المسؤولية الاجتماعية

### ❖ الالتزام بالاستدامة (Sustainability Commitment)

-تبني ممارسات تحافظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة، مثل تقليل الانبعاثات الكربونية أو استخدام الطاقة المتجددة. (United Nations, 2015).

### ❖ احترام حقوق الإنسان (Respect for Human Rights)

- ضمان حقوق العمال في بيئة عمل آمنة، ومنع عمالة الأطفال، ورفض التمييز .

### ❖ الشفافية في الإفصاح (Transparency)

-نشر تقارير سنوية عن الآثار الاجتماعية والبيئية لأنشطة الشركة. (GRI, 2016).

### ❖ المشاركة المجتمعية (Community Engagement)

-دعم المشاريع التنموية المحلية، مثل التعليم أو الرعاية الصحية (Carroll & Shabana, 2010).

### ❖ الأخلاقيات في سلسلة التوريد (Ethical Supply Chain)

-التأكد من التزام الموردين بمعايير العمل العادلة والبيئية. (ISO, 2010).

### ❖ العدالة الاقتصادية (Economic Equity)

-توفير فرص عمل عادلة، وضمان المساواة في الأجور بين الجنسين. (UNDP, 2020).

### ❖ الابتكار الاجتماعي (Social Innovation)

-تصميم حلول مبتكرة لتحديات مجتمعية، مثل الفقر أو نقص التعليم (Porter & Kramer, 2011).

#### 4. علاقة الحوكمة بالمسؤولية الاجتماعية

الحوكمة هي نظام إداري يهدف إلى ضمان الشفافية والمساءلة والعدالة في إدارة المؤسسات لتحقيق مصالح أصحاب المصلحة ، أما المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسات بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية وتأثيراتها الاجتماعية والبيئية .

وتفسر العلاقة بينهما من خلال:

- توفر الحوكمة الهيكل التنظيمي والآليات اللازمة لتنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية بشكل فعال .

- تشترط الحوكمة الجيدة إفصاحًا عن الأداء الاجتماعي والبيئي، مما يعزز ثقة المجتمع في مبادرات المسؤولية الاجتماعية.

- تساهم الحوكمة في تحديد المخاطر الاجتماعية والبيئية، بينما تعالج المسؤولية الاجتماعية هذه المخاطر عبر مبادرات استباقية .

- الحوكمة الفعالة والمسؤولية الاجتماعية معًا تُعززان سمعة المؤسسة ككيان أخلاقي وجدير بالثقة .

فالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وجهان لعملة واحدة، فالحوكمة تُرسي القواعد لضمان الالتزام الأخلاقي، بينما المسؤولية الاجتماعية تُترجم هذا الالتزام إلى أفعال ملموسة. معًا، تُسهمان في بناء مؤسسات مُستدامة تُوازن بين الربح والقيمة المجتمعية.

## المحور التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة

## المحور التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي عملية منظمة لإنشاء وجمع وتنظيم ونشر واستخدام المعرفة. وتعد إدارة المعرفة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها في ظل عالم متغير باستمرار.

### 1- مفهوم إدارة المعرفة

تعددت مفاهيم إدارة المعرفة و أبرزها:

- تعرف إدارة المعرفة بأنها "عملية منهجية لخلق المعرفة وتنظيمها ومشاركتها وتطبيقها داخل المنظمة لتعزيز الابتكار وتحسين الأداء." (السعدون، 2018).
- وتعرف " الاستفادة المثلى من الأصول الفكرية للمنظمة، عبر جمع الخبرات، وتوثيقها، وتحويلها إلى ممارسات قابلة للتطبيق."
- وتعرف أيضا بأنها "نظام متكامل يشمل التقنيات والعمليات والأفراد لتسهيل تخزين المعرفة الضمنية (Tacit) والصريحة (Explicit) واسترجاعها."
- وهي أيضا "آلية لتعزيز التعلم التنظيمي وربط الأفراد بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات مستنيرة."
- ومن الناحية الاستراتيجية تعرف بأنها "إطار عمل استراتيجي يهدف إلى تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة ملموسة عبر تحسين الكفاءة التنافسية والابتكار." (الجبوري، 2019).
- وهي "آلية تركز على تمكين الأفراد من استخدام معارفهم وخبراتهم لتحقيق أهداف المنظمة، مع التركيز على الثقافة التنظيمية الداعمة."
- كما انها "ممارسات تهدف إلى تسهيل تدفق المعرفة بين الأفراد والفرق، وتشجيع التعاون عبر الحدود التنظيمية."

### 2- عناصر إدارة المعرفة

أ. إنشاء المعرفة (Knowledge Creation)

عملية توليد أفكار جديدة أو تحسين المعرفة الحالية عبر الابتكار والبحث والتطوير.

**ب. تخزين المعرفة (Knowledge Storage)**

حفظ المعلومات في قواعد بيانات أو أنظمة إلكترونية يسهل الوصول إليها.

**ج. مشاركة المعرفة (Knowledge Sharing)**

تبادل الخبرات بين الأفراد عبر الاجتماعات أو المنصات الرقمية.

**د. تطبيق المعرفة (Knowledge Application)**

استخدام المعرفة المتاحة لتحسين القرارات أو العمليات التشغيلية.

**هـ. القيادة الداعمة (Leadership Support)**

دور الإدارة في تشجيع الثقافة التنظيمية التي تُعزز التعلم المستمر.

**و. التكنولوجيا الداعمة (Technology Infrastructure)**

أدوات رقمية تسهل إدارة المعرفة، مثل أنظمة ERP أو الذكاء الاصطناعي.

**ز. الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)**

بيئة عمل تشجع الثقة والتعاون بين الموظفين.

**3- نماذج إدارة المعرفة**

من أهم النماذج نجد:

أ. نموذج SECI (نوناكا وتاكوشي)

يشرح هذا النموذج كيفية تحويل المعرفة الضمنية (Tacit) إلى صريحة (Explicit) عبر أربع عمليات:

1. التشارك (Socialization): مشاركة المعرفة الضمنية عبر التفاعل المباشر.
2. التجسيد (Externalization): تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة.
3. الدمج (Combination): تنظيم المعرفة الصريحة في أنظمة متماسكة.
4. الاستيعاب (Internalization): تطبيق المعرفة الصريحة لخلق معرفة جديدة.

ب. نموذج عمليات إدارة المعرفة (Alavi & Leidner)

يركز على خمس عمليات رئيسية:

- اكتشاف المعرفة.

- تخزينها.

- مشاركتها.

- تطبيقها.

- تقييمها.

نموذج رأس المال الفكري (Stewart)

يقسم أصول المعرفة إلى ثلاث فئات:

- رأس المال البشري: مهارات الموظفين.

- رأس المال الهيكلي: الأنظمة والعمليات.

– رأس المال العلائقي: العلاقات مع العملاء والشركاء.

ج. نموذج دورة إدارة المعرفة (Wiig)

يربط بين أربع مراحل:

الخلق ← التخزين ← النشر ← التطبيق.

د. نموذج الفضاء المعلوماتي (Boisot)

يُحلّل كيفية انتشار المعرفة بناءً على:

– التجريد (Abstraction).

– التشفير (Codification).

– التوزيع (Diffusion).

هـ. نموذج إدارة المعرفة الاستراتيجية (Choo)

يجمع بين ثلاث عمليات:

– إدراك الاحتياجات (Sense-Making).

– صنع القرار (Decision-Making).

– التعلم التنظيمي (Organizational Learning).

و. نموذج دالكير (Dalkir) لدورة إدارة المعرفة

يجمع بين ثلاث مراحل:

الاستحواذ ← التخزين/المشاركة ← التطبيق.

### ز. نموذج APQC لإدارة المعرفة

يركز على سبعة عناصر: الاستراتيجية، الثقافة، التكنولوجيا، المحتوى، القياس، الأدوار، والعمليات.

## المحور العاشر: إدارة الابداع والابتكار

## المحور العاشر: إدارة الإبداع والابتكار

### 1- مفهوم إدارة الإبداع و الابتكار

#### - مفهوم الإبداع

الإبداع مفهوم متعدد الأوجه يُدرس من خلال زوايا مختلفة (نفسية، اجتماعية، ثقافية، علمية)، ويُعرّف بأنه القدرة على إنتاج أفكار أو حلول أو أعمال جديدة ومبتكرة وقيمة. ومن أهم مفاهيم الإبداع نجد:

#### أ. الإبداع كعملية نفسية (Psychological Creativity)

- مراحل الإبداع (حسب والاس):

- الإعداد: جمع المعلومات والبحث.

- الحضنة: التفكير اللاواعي في المشكلة.

- الإشراق: لحظة الوصول إلى الفكرة الجديدة.

- التحقق: اختبار الفكرة وتنفيذها.

- التفكير التباعدي والتقاربي (جيلفورد):

- التفكير التباعدي: توليد حلول متعددة وغير تقليدية.

- التفكير التقاربي: اختيار الحل الأمثل من الخيارات.

#### ب. الإبداع كنظام (نموذج سيستم)

- نموذج (Csikszentmihalyi):

- الإبداع نتاج تفاعل ثلاث مكونات:

1. الفرد (المهارات، الشخصية).

2. المجال (المعرفة في تخصص ما مثل الفن أو العلوم).

3. المجتمع (الجهات التي تعترف بالإبداع وتقييمه).

ج. الإبداع كتحرير من القيود (نظرية بودين)

- أنواع الإبداع حسب Margaret Boden:

- الإبداع التوليفي: دمج أفكار موجودة بطرق جديدة.

- الإبداع الاستكشافي: توسيع حدود القواعد الموجودة في مجال ما.

- الإبداع التحويلي: كسر القواعد القديمة وإعادة تعريف المجال.

د. الإبداع كاستثمار (نظرية الاستثمار الإبداعي)

- نظرية Sternberg و Lubart:

- الإبداع يشبه الاستثمار المالي، حيث يحتاج إلى:

- شراء أفكار غير مألوفة (المجازفة).

- بيعها للمجتمع (الإقناع).

- يعتمد على ستة موارد: الذكاء، المعرفة، الأنماط الفكرية، الشخصية، الدوافع، البيئة.

هـ. الإبداع اليومي و الإبداع العبقري

- الإبداع اليومي (Little-c): حل مشكلات الحياة اليومية بطرق مبتكرة.

- الإبداع العبقري (Big-C): إسهامات استثنائية تغير مجالات كاملة (مثال: آينشتاين، بيكاسو).

و. الإبداع من منظور عصبي-بيولوجي

- شبكات الدماغ المرتبطة بالإبداع:

- الشبكة الافتراضية (Default Mode Network): توليد الأفكار العشوائية.

- الشبكة التنفيذية (Executive Control Network): تنظيم الأفكار وفرزها.

- شبكة الإشراف (Salience Network): الربط بين الشبكتين السابقتين.

### ز. الإبداع والثقافة

- الإبداع الجماعي: كالفنون الشعبية أو الابتكارات المجتمعية.

- تأثير الثقافة على الإبداع: بعض الثقافات تشجع التفكير الحر، بينما تقيد أخرى بالتقاليد.

### ح. الإبداع في التعليم

- تعليم الإبداع (حسب Sir Ken Robinson):

- التركيز على تنمية الفضول، التجريب، وتقبل الفشل.

- انتقاد الأنظمة التعليمية التي تقتل الإبداع بالتركيز على التقييدات.

### ط. الإبداع والتكنولوجيا

- الإبداع الرقمي: استخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، الواقع الافتراضي، أو الفن الرقمي.

- الإبداع التشاركي: منصات مفتوحة المصدر تسمح بالتعاون العالمي (مثال: ويكيبيديا).

## 2- مفهوم الابتكار

من أهم التعاريف نجد:

#### أ. الابتكار التكنولوجي (Technological Innovation)

يشير إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تحسينها باستخدام التكنولوجيا المتقدمة (Freeman, 1982) ومع ذلك، قد يؤدي التركيز على التكنولوجيا الحديثة إلى تهميش المجتمعات ذات الموارد المحدودة التي تفتقر إلى البنية التحتية أو المهارات اللازمة لتبني هذه الابتكارات، مما يعمق الفجوة الرقمية. (George et al., 2012)

#### ب. الابتكار الاجتماعي (Social Innovation)

يهدف إلى حل المشكلات المجتمعية مثل الفقر أو عدم المساواة من خلال حلول مبتكرة (Mulgan, 2006) رغم ذلك، قد يتم تهميش أصوات الفئات المهمشة نفسها في عملية تصميم الحلول، خاصةً إذا لم تُدمج وجهاتهم في مراحل التخطيط.

#### ج. الابتكار المفتوح (Open Innovation)

يعتمد على التعاون بين المؤسسات والأفراد لتبادل المعرفة. (Chesbrough, 2003) لكن قد يستبعد هذا النموذج المجتمعات المهمشة التي تفتقر إلى إمكانية الوصول إلى شبكات الابتكار أو الموارد التعليمية، مما يحد من مشاركتهم. (Pralhad, 2004)

#### د. الابتكار التخريبي (Disruptive Innovation)

يقدم منتجات أو خدمات بسيطة ومنخفضة التكلفة تستهدف قطاعات مُهملة مع ذلك، قد يؤدي التركيز على الربحية إلى تهميش الاحتياجات الأساسية للفئات الضعيفة إذا لم تُصمم الحلول وفقاً لسياقاتهم الخاصة. (George et al., 2012)

#### هـ. الابتكار التراكمي (Incremental Innovation)

يركز على تحسينات تدريجية في المنتجات أو العمليات القائمة. (Tidd & Bessant, 2018) قد يتجاهل هذا النهج احتياجات المجتمعات المهمشة التي تتطلب حلولاً جذرية بدلاً من تحسينات بسيطة، مما يعزز حالة التهميش .

### 3- علاقة الإبداع بالابتكار

يُعدُّ الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) مفهومين متكاملين، لكنهما غير متطابقين. يُشير الإبداع إلى القدرة على توليد أفكار جديدة أو رؤى غير تقليدية، بينما يرتبط الابتكار بتنفيذ هذه الأفكار وتحويلها إلى حلول ملموسة أو منتجات أو خدمات تضيف قيمة للمجتمع أو السوق. فيما يلي أبرز جوانب العلاقة بينهما:

#### أ. الإبداع كأساس للابتكار

- الإبداع هو المرحلة الأولى في عملية الابتكار، حيث يوفر الأفكار الخام التي يمكن تطويرها .
- مثال: فكرة استخدام الطاقة الشمسية كمصدر بديل للوقود الأحفوري (إبداع) تتحول إلى ابتكار عند تصميم ألواح شمسية عالية الكفاءة وتوزيعها تجاريًا .

#### ب. الابتكار كتطبيق عملي للإبداع

- لا يتحقق الابتكار دون تحويل الأفكار الإبداعية إلى حلول قابلة للتطبيق .
- مثال: نظرية الحوسبة السحابية (إبداع نظري) أصبحت ابتكارًا عندما طبقتها شركات مثل Amazon عبر خدمة AWS.

#### ج. التكامل بين التفكير الإبداعي والتنفيذ الاستراتيجي

- يتطلب الابتكار مهارات إدارية وتنظيمية لتحويل الإبداع إلى واقع، مثل تخطيط الموارد وتحليل السوق .

-مثال: تطوير الهواتف الذكية جمع بين الإبداع في التصميم (مثل شاشات اللمس) والابتكار في إدارة سلسلة التوريد والتسويق .

#### - الاختلافات الجوهرية

##### -الإبداع :

- يركز على التفكير خارج الصندوق .
- لا يتطلب بالضرورة موارد مادية .

##### -الابتكار :

- يركز على التطبيق العملي وتحقيق تأثير اقتصادي أو اجتماعي .
- يعتمد على موارد وتخطيط طويل الأمد . (Tidd & Bessant, 2018)

#### - التأثير المتبادل

- قد يُحفز الابتكار الناجح مزيداً من الإبداع، والعكس صحيح .
- مثال: ابتكار الإنترنت فتح آفاقاً إبداعية في مجالات مثل التعلم عن بُعد والتسويق الإلكتروني .

#### - التحديات المشتركة

- قد تواجه كلتا العمليتين عوائق مثل مقاومة التغيير أو نقص الموارد .
- مثال: أفكار إبداعية لحل مشكلة الفقر قد تفشل إذا لم تُدمج مع ابتكارات في السياسات أو التمويل .

#### 4-نظريات الإبداع والابتكار

أ. نظرية وترمان (البحث عن التفوق)

- توصل وترمان إلى أن المنظمات المتفوقة في الإبداع والابتكار تتميز بـ :
- التركيز على الفعل بدلاً من الإفراط في التحليل والاجتماعات .
  - تنمية العلاقات الصادقة مع المستفيدين والاستفادة من مقترحاتهم .
  - منح الاستقلالية للوحدات والأقسام لتحفيز الإبداع والمنافسة .
  - تبسيط الهيكل الإداري وتقليل المستويات القيادية .
  - خلق بيئة تنظيمية تعزز الانتماء للقيم مع الحفاظ على المرونة .
  - التركيز على التميز في المنتجات والخدمات وتجنب التوسع في مجالات غير مألوفة.

#### ب. نظرية القبعات الست (إدوارد دي بونو)

تُستخدم لتنظيم التفكير الجماعي في الاجتماعات الابتكارية عبر ست قبعات بألوان مختلفة، لكل منها دور :

- القبعة البيضاء: التفكير الموضوعي (جمع المعلومات والبيانات) .
- القبعة الحمراء: التفكير العاطفي (التعبير عن المشاعر دون أسباب) .
- القبعة الخضراء: التفكير الإبداعي (توليد أفكار جديدة وبدائل) .
- القبعة الزرقاء: التفكير التنظيمي (التحكم في العملية واتخاذ القرارات) .
- القبعة الصفراء: التفكير الإيجابي (رؤية الفوائد والإمكانيات) .
- القبعة السوداء: التفكير النقدي (التشاؤم وتحديد المخاطر) .

مميزاتها :

- سهولة التعلم والتطبيق .

- توفير الوقت وتجنب الفوضى في المناقشات .
- تشجيع التفكير الشامل بدلاً من التركيز على نمط واحد.

### ج. نظرية الأداء الظافر (كافيني)

- : المؤسسات المتميزة إبداعياً تتميز بسمات مثل :
- وضوح رسالة المؤسسة كقيمة مشتركة للعاملين .
- التركيز على الجوهر وليس البيروقراطية .
- تشجيع التجريب والتدريب لجميع العاملين.

### 5- نماذج إدارة الإبداع والابتكار

#### أ. نموذج الصندوق الأسود :

يربط بين الاختراع (الفكرة الجديدة) والابتكار (التطبيق العملي) عبر عملية غامضة ("الصندوق الأسود، ويعب عليه عدم توضيح ما يحدث داخل الصندوق الأسود .

#### ب. النموذج الخطي :

-يعتمد على تدفق الابتكار من البحث والتطوير إلى الإنتاج، الا انه ما يعاب على هذا النموذج أنه تجاهل العوامل الخارجية والتغذية العكسية من السوق .

#### ج. نموذج السلسلة المترابطة:

يؤكد هذا النموذج على التفاعل بين مراحل الابتكار (البحث، التصميم، الإنتاج، التسويق) مع التركيز على :

- التغذية العكسية من السوق .

- التكامل بين التكنولوجيا والسوق .

د. نموذج تكامل الأنظمة :

يعتمد على التكامل بين الأقسام الداخلية والخارجية (الموردين، العملاء، المنافسين)، كما يركز على المرونة والتكنولوجيا (مثل الأنظمة الخبيرة) .

## المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

## المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

## 1- مفهوم إدارة الأعمال الدولية

تشير إدارة الأعمال الدولية (International Business Management) إلى عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق الأنشطة التجارية عبر الحدود الوطنية، بهدف تحقيق أهداف استراتيجية في الأسواق العالمية. (Hill, 2021) تُعد هذه الإدارة ضرورة في ظل العولمة الاقتصادية، حيث تسعى الشركات إلى توسيع نطاق عملياتها، والاستفادة من الموارد العالمية، وتعزيز القدرة التنافسية. تشمل مجالاتها الرئيسية :

- التسويق الدولي: تكييف المنتجات وفقاً للاختلافات الثقافية والاجتماعية (Czinkota & Ronkainen, 2013).
- إدارة سلسلة التوريد العالمية: تحسين الكفاءة عبر الحدود .
- إدارة المخاطر: مثل تقلبات العملات والاضطرابات السياسية (Cavusgil et al., 2014).
- القيادة متعددة الثقافات: تفهم العادات وقوانين العمل المتباينة .

## 2- أنواع إدارة الأعمال الدولية

فيما يلي أبرز أنواع إدارة الأعمال الدولية:

## - التصدير (Exporting)

يعتمد هذا النوع على بيع المنتجات أو الخدمات من الدولة الأم إلى أسواق خارجية، سواء بشكل مباشر أو عبر وسطاء. يُعد من أبسط أشكال التوسع الدولي ( Hill & Cronk, 2018, p. 215).

## - الترخيص (Licensing)

يتضمن منح حقوق استخدام الملكية الفكرية (مثل البراءات أو العلامات التجارية) لشركة أجنبية مقابل رسوم محددة. يُقلل هذا النوع من المخاطر المالية (Daniels et al., 2018, p. 142).

#### - الامتياز التجاري (Franchising)

يشبه الترخيص لكنه يركز على نموذج عمل متكامل (مثل المطاعم العالمية)، حيث يُمنح الحق في استخدام العلامة والعمليات الإدارية (Hill & Cronk, 2018, p. 228).

#### - المشاريع المشتركة (Joint-Ventures)

تتم عبر شراكة بين شركة محلية وأخرى أجنبية لإنشاء كيان جديد، مما يُسهل تقاسم الموارد والمعرفة (Investopedia, 2023).

#### - الشركات التابعة المملوكة بالكامل (Wholly-Owned Subsidiaries)

تأسيس فروع أو شركات تابعة مملوكة بالكامل في الخارج، إما عبر الاستثمار المباشر (Greenfield) أو الاستحواذ (Acquisition) (Daniels et al., 2018, p. 305).

#### - التحالفات الإستراتيجية (Strategic Alliances)

تعاون بين شركتين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة دون إنشاء كيان قانوني منفصل، مثل تقاسم التكنولوجيا (Hill & Cronk, 2018, p. 240).

### 3- مميزات إدارة الأعمال الدولية

تتمتع إدارة الأعمال الدولية بالعديد من المميزات التي تجعلها محورًا استراتيجيًا للشركات الراغبة في التوسع عالميًا، ومن أبرز هذه المميزات:

#### - توسيع نطاق السوق

تساعد إدارة الأعمال الدولية على دخول أسواق جديدة خارج الحدود المحلية، مما يزيد من قاعدة العملاء والإيرادات. على سبيل المثال، يمكن لشركة أمريكية بيع منتجاتها في آسيا وأوروبا ( Hill & Cronk, 2018).

#### - تنوع المخاطر

التنوع الجغرافي يقلل من الاعتماد على سوق واحد، مما يُخفف آثار التقلبات الاقتصادية أو الأزمات المحلية (Daniels et al., 2018).

#### - الاستفادة من الموارد العالمية

تمكن الشركات من الوصول إلى موارد أرخص أو ذات جودة أعلى، مثل المواد الخام أو العمالة الماهرة في دول أخرى، مما يُحسن الكفاءة وخفض التكاليف (Investopedia, 2023).

#### - تحقيق وفورات الحجم

يزيد الإنتاج على مستوى عالمي من حجم المبيعات، مما يُقلل التكاليف الثابتة لكل وحدة ويُعزز الربحية (Hill & Cronk, 2018).

#### - الابتكار والتعلم

التعرض لثقافات وأسواق مختلفة يُحفز الابتكار من خلال تبادل المعرفة والتكنولوجيا، كما يُطور مهارات الإدارة في التعامل مع التنوع (Daniels et al., 2018).

#### - تعزيز الميزة التنافسية

القدرة على المنافسة دوليًا تدفع الشركات لتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يرفع مكانتها في السوق العالمي (Hill & Cronk, 2018).

#### - الاستفادة من الحوافز الحكومية

قد تقدم الحكومات حوافز ضريبية أو دعمًا ماليًا للشركات التي تستثمر في تصدير المنتجات أو إنشاء فروع دولية (Investopedia, 2023).

#### 4-العوامل المؤثرة في إدارة الأعمال الدولية

تتأثر إدارة الأعمال الدولية بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تحدد نجاح أو فشل الشركات في الأسواق العالمية. فيما يلي أبرز هذه العوامل:

##### العوامل السياسية والقانونية

- استقرار الحكومات: التغييرات السياسية أو النزاعات قد تعرقل عمليات الشركات (مثل الحروب أو التغييرات في التشريعات).

-السياسات التجارية: مثل الحواجز الجمركية أو قيود الاستيراد/التصدير

(Hill & Cronk, 2018, p. 89).

-القوانين المحلية: الالتزام بقوانين العمل، والضرائب، وحماية المستهلك في كل دولة (Daniels et al., 2018, p. 176).

##### العوامل الاقتصادية

- أسعار الصرف: تقلبات العملات تؤثر على الأرباح والتكاليف (مثال: انخفاض اليورو مقابل الدولار).

-معدلات التضخم: قد تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التشغيل في بعض الدول (Investopedia, 2023).

-النمو الاقتصادي: اختلاف القدرة الشرائية بين الأسواق الناشئة والمتقدمة.

##### العوامل الثقافية والاجتماعية

-العادات والتقاليد: اختلاف تفضيلات العملاء (مثل منتجات الأطعمة الحلال في الدول الإسلامية).

-اللغة والقيم: تصميم الحملات التسويقية بما يتناسب مع الثقافة المحلية (Hill & Cronk, 2018, p. 154).

-الهيكل الاجتماعي: مثل دور المرأة في سوق العمل أو أنماط الاستهلاك.

#### العوامل التكنولوجية

-بنية تحتية رقمية: توفر الإنترنت والخدمات اللوجستية الذكية (مثل الاعتماد على منصات التجارة الإلكترونية).

-التطور التكنولوجي: تبني الابتكارات مثل الذكاء الاصطناعي أو سلاسل الكتل (Blockchain) لتحسين العمليات. (Daniels et al., 2018, p. 210)

#### العوامل البيئية

-اللوائح البيئية: مثل معايير الانبعاثات الكربونية أو استخدام الطاقة المتجددة .

-الاستدامة: تزايد طلب المستهلكين على المنتجات الصديقة للبيئة. (Investopedia, 2023)

#### المنافسة العالمية

-شدة المنافسة: وجود شركات عابرة للقارات (مثل أمازون أو آبل) يفرض تحديات في التسعير والجودة .

-استراتيجيات المنافسين: مثل الإغراق السعري أو التمايز في الخدمات (Hill & Cronk, 2018, p. 132).

## خاتمة

تُمثل هذه المطبوعة البيداغوجية "مدخل إلى إدارة الأعمال" رحلة معرفية شاملة تهدف إلى تزويد القارئ بأساسيات الإدارة وفهم تطورها التاريخي والفكري، بدءًا من المبادئ الكلاسيكية وصولاً إلى الاتجاهات الحديثة التي تُشكّل عالم الأعمال اليوم. فمن خلال استعراض المحاور الرئيسية، نستخلص النقاط التالية:

## 1. التطور التاريخي للإدارة:

- أظهرت المدرسة الكلاسيكية تركيزها على الكفاءة والهيكل الرسمي، بينما كشفت مدرسة العلاقات الإنسانية عن أهمية الجانب النفسي والاجتماعي للموظفين.
- جاءت المدارس الحديثة (مثل النظرية الموقفية) لتعكس ضرورة مرونة الإدارة وتكيفها مع الظروف المتغيرة.

## 2. الانتقال من الثبات إلى الديناميكية:

- لم تعد الإدارة تقتصر على تحقيق الأرباح فحسب، بل أصبحت تُعنى بالاستدامة وأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كاستجابة لمتطلبات العصر الحديث.
- مفاهيم مثل إدارة المعرفة والابتكار تُبرز دور الإبداع والتكنولوجيا في تعزيز الميزة التنافسية.

## 3. التحديات المعاصرة:

- تُواجه المنظمات اليوم تحديات معقدة، مثل العولمة، التغيرات التكنولوجية السريعة، وتنوع الثقافات، مما يتطلب تبني استراتيجيات مرنة وقادرة على إدارة التغيير بفعالية.
- ظهور مفاهيم الحوكمة وإدارة الأعمال الدولية يُؤكد على أهمية الشفافية والتعامل مع البيئات الاقتصادية والقانونية المتباينة.

#### 4. القيمة العملية للمطبوعة:

- تجمع هذه المطبوعة بين النظرية والتطبيق، حيث تُقدم أمثلة ونماذج إدارية يمكن للقارئ استخدامها في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تُعد دليلاً أساسياً للطلاب والمهنيين الراغبين في فهم كيفية توازن المنظمات بين الكفاءة الداخلية والمسؤولية الخارجية.
- ختاماً، فإن إدارة الأعمال ليست مجرد علم، بل هي فن توازن بين الموارد البشرية والمادية، وبين الأهداف الاقتصادية والقيم الأخلاقية. هذه المطبوعة تُشكّل نقطة انطلاق لفهم هذا التوازن واستيعاب أدواته، مما يُؤهل القارئ لمواجهة تعقيدات القرن الحادي والعشرين بوعي وإبداع.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

## 1-الكتب باللغة العربية

- الجبوري، كامل. (2019). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وتطبيقات. دار الصفاء للنشر .
- الخالدي، أحمد. (2015). الإدارة العلمية: من تايلور إلى العصر الرقمي. دار الثقافة للنشر .
- السعدون، حمد. (2018). إدارة المعرفة والابتكار في المنظمات. مكتبة الرشد .
- العبيدي، علي. (2016). النظم الإدارية وتأثيرها على الأداء التنظيمي. مؤسسة الإبداع الفكري .
- الغامدي، محمد. (2012). مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة: من هوثورن إلى العولمة. مركز البحوث العربية .
- الفهيد، نورة. (2020). النظرية الموقفية في الإدارة: التكيف مع التعقيدات الحديثة. دار المعارف .
- الناصر، عبد الله. (2008). مبادئ الإدارة العامة: من فايول إلى العصر الرقمي. مكتبة النهضة المصرية .

## 2-الكتب باللغة الاجنبية:

- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., Camm, J. D., & Cochran, J. J. (2020). **Quantitative methods for business (14th ed.)**. Cengage Learning.
- Bridges, W. (2009). **Managing transitions: Making the most of change (3rd ed.)**. Da Capo Lifelong Books.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2018). **Business & society: Ethics, sustainability, and stakeholder management (10th ed.)**. Cengage Learning.
- Chesbrough, H. W. (2003). **Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Harvard Business Review Press.

- Crane, A., & Matten, D. (2016). Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization (4th ed.). Oxford University Press.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). Organization development and change (9th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Davenport, T. H. (2018). The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work. MIT Press.
- De George, R. T. (2014). Business ethics (7th ed.). Pearson.
- Drucker, P. F. (1954). The practice of management. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1967). The effective executive. Harper & Row.
- Dweck, C. S. (2006). Mindset: The new psychology of success. Random House.
- Fayol, H. (1949). General and industrial management. Pitman Publishing.
- Ferrell, O. C., & Fraedrich, J. (2021). Business ethics: Ethical decision making and cases (13th ed.). Cengage Learning.
- Follett, M. P. (1941). Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett. Harper & Brothers.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2020). Stakeholder theory: Concepts and strategies. Cambridge University Press.
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government, and our community. Prosci Learning Center Publications.
- Jennings, M. M. (2021). Business ethics: Case studies and selected readings (10th ed.). Cengage Learning.
- Kotter, J. P. (2012). Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world. Harvard Business Review Press.
- Monks, R. A. G., & Minow, N. (2020). Corporate governance (6th ed.). Wiley.
- Prahalad, C. K. (2004). The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits. Wharton School Publishing.
- Project Management Institute (PMI). (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.

- Solomon, J. (2020). Corporate governance and accountability (5th ed.). Wiley.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change (6th ed.). Wiley.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2020). Managing business ethics: Straight talk about how to do it right (8th ed.). Wiley.
- Tricker, B. (2015). Corporate governance: Principles, policies, and practices (3rd ed.). Oxford University Press.
- Velasquez, M. G. (2018). Business ethics: Concepts and cases (8th ed.). Pearson.
- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results. Harvard Business Review Press.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2020). The evolution of management thought (8th ed.). Wiley.

#### ثانياً: قائمة المجلات والتقارير

##### 1- المجلات

- Bughin, J., Hazan, E., & Ramaswamy, S. (2018). The rise of the AI-driven organization. McKinsey Quarterly.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research, and practice. International Journal of Management Reviews, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- George, G., McGahan, A. M., & Prabhu, J. (2012). Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and research agenda. Journal of Management Studies, 49(4), 661–683. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01048.x>
- Gupta, V., Hanges, P. J., & Dorfman, P. W. (2019). Cultural clusters: Methodology and findings. Journal of World Business, 54(1), 23–39. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.003>

- Kondrasuk, J. N. (2011). So what would an ideal performance appraisal look like? *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57–71.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145–162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Parker, L. D., & Ritson, P. A. (2005). Fads, stereotypes and management gurus: Fayol and Follett today. *Management Decision*, 43(10), 1335–1357. <https://doi.org/10.1108/00251740510634903>
- Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322–336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.322>
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels—and what to do about it. *Harvard Business Review*, 93(3), 58–66.

## 2- التقارير

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. <https://www.coso.org>
- European Union. (2018). General Data Protection Regulation (GDPR). <https://gdpr-info.eu>
- Global Reporting Initiative. (2016). GRI standards: The global standards for sustainability reporting. <https://www.globalreporting.org>
- International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000: Guidance on social responsibility. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

- 
- McKinsey & Company. (2015). Successfully managing change. <https://www.mckinsey.com>
  - OECD. (2015). G20/OECD principles of corporate governance. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
  - Transparency International. (2020). Business principles for countering bribery. <https://www.transparency.org>
  - UNDP. (2014). Governance for sustainable development. United Nations. <https://www.undp.org>
  - United Nations Global Compact. (2023). The ten principles. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
  - Stanford Encyclopedia of Philosophy. (2020). Business ethics. <https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>