



مدخل إدارة أعمال

مطبوعة محكمة موجهة لطلبة السنة الثانية
كل التخصصات

إعداد:

الدكتور(ة) سراي أم السعد

قسم:

علوم التسيير

الصفحة	محتوى المطبوعة
07	قائمة الجداول
08	قائمة الأشكال
09	مقدمة
	المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال والسياق البيئي
	تمهيد
11	أولا- مفهوم منظمات الأعمال
11	ثانيا- مفهوم الإدارة
13	ثالثا- طبيعة الإدارة
17	رابعا- الوظائف الإدارية
18	خامسا- تحليل البيئة الإدارية
18	
21	• أسئلة قياس الفهم
	المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة
	تمهيد
24	أولا- نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)
24	ثانيا- نظرية التقسيمات الإدارية (هنري فايول)
31	ثالثا- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)
35	
38	رابعا- تقييم المدرسة الكلاسيكية
42	

	<p>• أسئلة قياس الفهم</p>
45	<p>المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية</p> <p>تمهيد</p>
46	<p>أولا-تجارب هاوثورن (إلتون مايو)</p>
48	<p>ثانيا-النظرية (X) و (Y) (دوغلاس ماكغريغور)</p>
50	<p>ثالثا-نظرية سلم الحاجات (أبراهام ماسلو)</p>
52	<p>رابعا-تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية</p>
55	<p>• أسئلة قياس الفهم</p>
	<p>المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة</p> <p>تمهيد</p>
58	<p>أولا- مدرسة الكمية</p>
58	<p>ثانيا- مدرسة النظم</p>
59	<p>ثالثا-أسلوب الإدارة بالأهداف</p>
61	<p>رابعا-نظرية الإدارة Z</p>
64	<p>• أسئلة قياس الفهم</p>
68	<p>• أسئلة قياس الفهم</p>
70	<p>المحور الخامس: النظرية الموقفية Théorie de la contingence</p> <p>تمهيد</p>



70	أولا- مفهوم ونشأة النظرية الموقفية
76	ثانيا- تطبيقات النظرية الموقفية
77	ثالثا- تقييم النظرية الموقفية
80	• أسئلة قياس الفهم
المحور السادس: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة	
83	تمهيد
83	أولا- مفهوم إدارة التغيير
89	ثانيا- مبادئ ومراحل إدارة التغيير
90	ثالثا- نماذج إدارة التغيير
93	رابعا- مفهوم إدارة الجودة
94	خامسا- مبادئ ومتطلبات ونظم إدارة الجودة
97	سادسا- مراحل تطبيق إدارة الجودة
98	• أسئلة قياس الفهم
المحور السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال	
100	تمهيد
100	أولا- مفهوم أخلاقيات الأعمال
103	ثانيا- أسس نظام أخلاقيات الأعمال
104	ثالثا- مكونات أخلاقيات الأعمال
106	

	<p>• أسئلة قياس الفهم</p>
	<p>المحور الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية</p>
108	تمهيد
108	أولا- مفاهيم أساسية حول الحوكمة
116	ثانيا- مفاهيم أساسية حول المسؤولية الاجتماعية
128	ثالثا- الحوكمة كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية
129	رابعا- المسؤولية الاجتماعية كمؤشر لفعالية الحوكمة
130	• أسئلة قياس الفهم
	<p>المحور التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة</p>
133	تمهيد
133	أولا- مفهوم إدارة المعرفة
138	ثانيا- مبادئ إدارة المعرفة
139	ثالثا- نماذج إدارة المعرفة
141	رابعا- عمليات إدارة المعرفة
144	• أسئلة قياس الفهم



	المحور العاشر: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الابداع والابتكار
	تمهيد
155	أولا- مفهوم الابداع والابتكار
156	ثانيا- أنواع الابداع والابتكار
157	ثالثا- تفاعل نظام الابداع والابتكار في المؤسسة
160	• أسئلة قياس الفهم
	المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية
	تمهيد
155	أولا- مفهوم إدارة الأعمال الدولية
156	ثانيا- أشكال الأعمال الدولية
157	ثالثا- الإستراتيجيات الدولية للدخول إلى الأسواق العالمية
160	• أسئلة قياس الفهم
161	أسئلة متنوعة
163	قائمة المراجع



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	مقارنة تحليلية بين تعاريف رواد الفكر الإداري	01
17	المهارات والمستويات الإدارية	02
40	ملخص نظريات المدرسة الكلاسيكية	03
53	ملخص نظريات مدرسة العلاقات الانسانية	04
65	الاطار الثقافي لنموذج (Ouchi,1981)	05
66	ملخص لأهم المدارس الحديثة	06
86	أهداف برامج إدارة التغيير	07
118	المراحل التاريخية لتطور اتجاهات المسيرين نحو المسؤولية الاجتماعية	08
125	مقارنة بين النظريات المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية	09
136	أبرز الركائز الواردة في التعريف	10
140	ملخص لأهم النماذج	11
141	مقارنة بين نماذج إدارة المعرفة	12



قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو	51
02	مكونات النظام	61
03	نموذج فريد فيدلر	73
04	أهمية إدارة التغيير	85
05	تصنيف فريمان وآخرون لأصحاب المصلحة	124
06	هرم المعرفة	134

مقدمة:

يعيش عالمنا المعاصر تحولات متسارعة تفرض على المنظمات، سواء كانت ربحية أو غير ربحية، تبني أسس إدارية متينة لتضمن بقاءها واستمراريتها. وإدارة الأعمال تعد ركيزة أساسية في توجيه المنظمات المعاصرة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فهي تبدأ بفهم السياق البيئي الذي تعمل فيه المؤسسة، ثم تمتد لتشمل تراثاً فكرياً غنياً تطور من صرامة المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الهيكلية، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي أعادت الاعتبار للعنصر البشري، وصولاً إلى المدارس الحديثة والنظرية الموقفية التي تؤمن بأن الإدارة الناجحة هي التي تتكيف مع المتغيرات والمواقف المختلفة. ولا تقتصر الإدارة اليوم على العمليات التقليدية، بل أصبحت تشمل اتجاهات حيوية مثل إدارة التغيير والجودة، والالتزام بأخلاقيات الأعمال والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى الاستثمار في المعرفة والإبداع والابتكار كأدوات تنافسية، وصولاً إلى آفاق إدارة الأعمال الدولية التي تفرضها تحديات العولمة، مما يجعل من هذا المقياس مدخلاً شاملاً لفهم كيفية قيادة المنظمات في بيئة عالمية متسارعة.

انطلاقاً مما سبق فإنني من خلال هذه المطبوعة سوف أتطرق إلى المحاور التالية:

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 الإبداع والابتكار

المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

تمهيد

أولا- مفهوم منظمات الأعمال

ثانيا- مفهوم الإدارة

ثالثا- طبيعة الإدارة

رابعا- الوظائف الإدارية

خامسا- تحليل البيئة الإدارية

أسئلة قياس الفهم

تمهيد

يعتبر المحور الأول بمثابة الحجر الأساس لهذا المقياس، حيث يهدف إلى ضبط المفاهيم الجوهرية التي تبنى عليها فلسفة إدارة الأعمال. فقبل الغوص في النظريات والمدارس الفكرية، من الضروري تحديد ماهية الإدارة كعلم له أصوله وكفن يتطلب مهارات قيادية خاصة، مع التمييز بينها وبين الإدارة العامة. كما يسלט هذا التمهيد الضوء على السياق البيئي الذي يحيط بالمنظمة، معتبراً إياها نظاماً مفتوحاً يتفاعل باستمرار مع محيطه؛ فنجاح المسير لا يتوقف فقط على كفاءته الداخلية، بل على قدرته على قراءة المتغيرات الخارجية واقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، وهو ما يجعل فهم البيئة الإدارية نقطة الانطلاق الحقيقية لأي ممارسة إدارية ناجحة.

أولاً- مفهوم منظمات الأعمال

تقتضي المنهجية العلمية في دراسة الإدارة عدم القفز مباشرة إلى النظريات والوظائف قبل الإحاطة بالوعاء الحاضن لها؛ فقبل استعراض المفاهيم المتعلقة بعلم الإدارة وأبعادها التطبيقية، من الضروري بمكان تقديم مقارنة تمهيدية شاملة حول منظمات الأعمال وقطاع النشاط الذي تعمل فيه. وينبع هذا التوجه من كون الإدارة ليست مجرد نشاطاً تجريبياً، بل هي ممارسة ديناميكية توجد وتتبلور حصراً داخل المؤسسة، باعتبارها الوحدة الاقتصادية والاجتماعية التي تسخر مواردها لتحقيق غايات استراتيجية تتمثل في الربح، والنمو، وضمان الاستمرارية.

1- تعريف منظمات الأعمال (Business Organizations)

تعددت الزوايا التي نظر من خلالها الباحثون لمنظمة الأعمال، ويمكن إيجاز أهم هذه التعريفات فيما يلي:

عرفت منظمة العمل الدولية (ILO) منظمات الأعمال على أنها "أي وحدة تعمل في نشاط اقتصادي، بصرف النظر عن شكلها القانوني، وتستخدم عوامل الإنتاج (رأس المال والعمل) لإنتاج سلع أو خدمات تلبى احتياجات السوق"¹.

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المنظمة بأنها "كيان قانوني يمتلك استقلالاً في اتخاذ القرار، ويتم إنشاؤه لغرض إنتاج السلع والخدمات للسوق. وهي تمثل أصغر مجموعة من الوحدات القانونية التي تشكل وحدة تنظيمية لإنتاج السلع والخدمات"².

¹International Labour Organization (ILO): *Small and medium-sized enterprises and decent and productive employment creation*. Report IV, International Labour Conference, 104th Session, Geneva: International Labour Office, 2015, p. 12.

² Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *Glossary of Statistical Terms*, Paris: OECD Publishing, 2007, 251.

وعرفها البنك الدولي بالتركيز على دورها في سياق القطاع الخاص كأداة للتنمية على أنها " وحدات مملوكة للقطاع الخاص (أو تسيطر عليها جهات خاصة) تعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية، تهدف إلى توليد قيمة اقتصادية، وتحمل المخاطر المالية في سبيل تحقيق الأرباح والنمو"¹.

وعرفت أيضا على أنها "وحدة اقتصادية واجتماعية، تهدف إلى تقديم سلع أو خدمات معينة، وتضم مجموعة من الأفراد يعملون معاً ضمن هيكل تنظيمي محدد، مستخدمين موارد مادية وبشرية وفنية لتحقيق أهداف محددة غالباً ما تكون الربح أو الاستمرارية"².

ومن منظور نظرية النظم: ينظر إليها " على أنها نظام مفتوح يتكون من مدخلات (موارد) وعمليات تحويلية ومخرجات، وهي في حالة تفاعل دائم مع بيئتها الخارجية، حيث تتأثر بالمتغيرات المحيطة وتؤثر فيه"³.

ومن خلال ما سبق نستخلص أن منظمات الأعمال هي كيان اجتماعي وقانوني هادف، يقوم على تجميع منسق للموارد (بشرية، مالية، تقنية، ومعلوماتية) ضمن هيكل تنظيمي محدد. تعمل هذه المنظمة كنظام مفتوح يتفاعل مع بيئته لتحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات ذات قيمة مضافة، بهدف إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق عوائد اقتصادية تضمن لها الاستمرار والنمو والمنافسة في السوق.

2- أهمية منظمات الأعمال

- تكمن أهمية منظمات الأعمال في الأدوار الحيوية التي تلعبها على مستويات مختلفة وهي⁴:
- تحقيق الأهداف الاقتصادية: تساهم في زيادة الدخل القومي من خلال الإنتاج وتوليد القيمة المضافة؛
 - خلق فرص العمل: تُعد المصدر الأول لتوظيف القوى العاملة وامتصاص البطالة؛
 - الابتكار والتطوير: تقود منظمات الأعمال حركة البحث والتطوير لتقديم منتجات تقنية متطورة تسهل حياة الناس؛
 - تلبية احتياجات المستهلكين: من خلال توفير تنوع كبير من السلع والخدمات بأسعار تنافسية؛
 - المسؤولية الاجتماعية: تساهم المنظمات الحديثة في دعم المجتمع وحماية البيئة كجزء من استراتيجيتها المستدامة.

¹) World Bank , World Development Report: The Changing Nature of Work, 2019 , p.2.

²) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مبادئ الإدارة: المبادئ والوظائف والممارسات: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2007، عمان، ص.34.

³) ريتشارد دافت: نظرية المنظمة والتصميم التنظيمي، ترجمة: ريماء جودت، ميسون الفايز، دار المريخ للنشر، الرياض، ص.42.

⁴) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص- ص.38-41.

ثانيا- مفهوم الإدارة

1-تعريف الإدارة:

تعددت رؤى رواد الفكر الإداري في صياغة مفهوم شامل للإدارة، ومن أبرز هذه التعريفات:

تعريف فريدريك تايلور (Frederick Taylor) وركز على الكفاءة التشغيلية، واعتبرها "المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد عمله ثم التأكد من قيامهم به بأفضل وأرخص طريقة"¹.

تعريف هنري فايول (Henri Fayol) وركز فيه على العملية الإدارية، وعرفها "بأن تدير يعني أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تراقب"².

تعريف بيتر دراكر (Peter Drucker) ركز على دور الإدارة كجهاز حيوي لتحقيق النتائج الاقتصادية والاجتماعية وعرفها على أنها "جهاز متعدد الأغراض، يدير العمل، ويدير المديرين، ويدير العمال والعمل"³.

تعريف ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett) ركزت على العنصر البشري وعرفت الإدارة على أنها "فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين"⁴.

تعريف أوليفر شيلدون (Oliver Sheldon) وركز على السياسات، واعتبرها "الوظيفة المعنية بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع"⁵.

تعريف ريتشارد دافت (Richard Daft) وركز على كيفية استخدام الموارد المتاحة في بيئة متغيرة وعرف الإدارة بأنها "تحقيق أهداف المنظمة بطريقة فعالة وكفوءة، من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على الموارد المنظمية"⁶.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص.24.

² نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص.10.

³ بيتر دراكر: ممارسة الإدارة، ترجمة: محمد سيد حماد، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2009، ص.33.

⁴Tripathi.P.C, Reddy.P.N: **Principles Of Management**, 4th Edition, Tata McGraw-Hill, 2008, P.2.

⁵ رعد حسن الصرن: الإدارة بالأهداف: من النظرية للتطبيق، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص.24.

⁶ ريتشارد دافت: الإدارة، ترجمة: سونيا ناصر، دار المريخ، الرياض، 2010، ص.12.

بناء على التعريفات والآراء السابقة، يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية ديناميكية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، من خلال رسم السياسات العليا، واستخدام المنهج العلمي في الأداء، عبر ممارسة الوظائف القيادية والتنظيمية، بالاعتماد على العنصر البشري لضمان تحقيق نتائج اقتصادية واجتماعية ملموسة.

والجدول الموالي يبين مقارنة تحليلية بين رواد الفكر الإداري، وتوضح هذه المقارنة كيف انتقل التركيز من الآلة والمهام إلى الإنسان ثم إلى النظام الشامل والبيئة.

الجدول رقم (01): مقارنة تحليلية بين تعاريف رواد الفكر الإداري

المفكر	المدرسة الفكرية	التركيز الجوهرية (المحور)	فلسفة التعريف
فريدريك تايلور	الإدارة العلمية	الكفاءة التشغيلية	يرى الإدارة كـ "هندسة" للعمل؛ المهم هو الطريقة المثلى لتقليل التكلفة والوقت.
هنري فايول	التقسيم الإداري	العملية الإدارية	وضع الهيكل العام للإدارة؛ هي نشاط يتكون من وظائف محددة (تخطيط، تنظيم...) تُطبق في أي مكان.
أوليفر شيلدون	الفكر الإداري الكلاسيكي	السياسات والتنسيق	يرى الإدارة من منظور "استراتيجي"؛ هي العقل الذي يربط بين المال والإنتاج والسوق.
ماري فوليت	العلاقات الإنسانية	العنصر البشري	الإدارة لديها وجه "ناعم"؛ هي قدرة المدير على التأثير في الناس ليحققوا الأهداف طواعية.
بيتر دراكر	الإدارة الحديثة	تعدد الأغراض والنتائج	الإدارة هي قلب المنظمة؛ وظيفتها خلق التوازن بين العمل، والمديرين، والعمال لتحقيق منفعة.
ريتشارد دافت	المنظور المعاصر	الموارد والبيئة	الإدارة هي "استجابة" للمتغيرات؛ استخدام الموارد (بشر، مال، معلومة) للوصول للهدف في عالم متغير.

المصدر: من إعداد الباحثة

2- أهمية الإدارة

تعتبر الإدارة الركيزة الأساسية لتقدم المجتمعات، وتكمن أهميتها في¹:

- القدرة على معالجة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية المعاصرة؛
- تنسيق الجهود الجماعية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف محددة؛

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل الهدر (الكفاءة).

3- أهداف الإدارة

تتنوع أهداف الإدارة وتتعدد زواياها بحسب المدرسة الفكرية، إلا أنها تجتمع حول غاية واحدة وهي الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق نتائج محددة، وتتمثل أهداف الإدارة في أي منظمة كانت، وبغض النظر عن طبيعة نشاطها، في تحقيق الأهداف التالية¹:

- تحقيق الكفاءة: وتعني الاستخدام الرشيد أو الاقتصادي للموارد المتاحة للمنظمة (البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية)، بحيث يتم الحصول على أكبر قدر من المخرجات باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات؛
- تحقيق الفاعلية: وتعني مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي وُضعت من أجلها، وبمعنى آخر هي فعل الأشياء الصحيحة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة؛
- توفير ظروف العمل المناسبة للعاملين: من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وتوفير بيئة عمل مادية ومعنوية ملائمة، تضمن الحفاظ عليه وتنميته وتطويره وزيادة رضاه عن العمل، بما ينعكس إيجاباً على إنتاجيته؛
- تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين: عن طريق إنتاج سلع أو تقديم خدمات بجودة عالية وأسعار مناسبة، وفي الزمان والمكان المناسبين؛
- تحقيق الربح (في المنظمات الهادفة للربح): بما يضمن استمرار المنظمة في البقاء والنمو والتوسع وتطوير أعمالها؛
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية: وتعني التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال المساهمة في رفاهيته، وحل مشكلاته، والحفاظ على البيئة، والالتزام بالقيم والأخلاق العامة.

4- مجالات الإدارة

تتعدد مجالات الإدارة لتشمل كافة جوانب النشاط البشري المنظم، حيث لم يعد مفهومها مقتصرًا على إدارة الشركات فقط، بل تطبق الإدارة في عدة قطاعات تختلف باختلاف الهدف من المنظمة.

وتصنف مجالات الإدارة إلى:

¹ عمر وصفي عقيلي: الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم.. دار زهران، عمان، 2005، ص-ص 33-34.

- الإدارة العامة (Public Administration): وهي الإدارة التي تمارسها الدولة من خلال وزاراتها ومؤسساتها العامة بهدف تقديم خدمات عامة للمواطنين (تعليم، صحة، أمن) دون السعي لتحقيق الربح¹.
- إدارة الأعمال (Business Administration): وهي الإدارة التي تمارس في المشروعات الاقتصادية التي يملكها أفراد أو شركات، وتهدف أساساً إلى تحقيق الأرباح وتقديم سلع وخدمات للسوق².
- إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة (Specialized Organizations Management): وتشمل إدارة الجمعيات الخيرية، والنوادي الرياضية، والنقابات، وهي منظمات لا تهدف للربح ولكنها تدار بأسس إدارية لتحقيق أهداف اجتماعية أو مهنية³.
- الإدارة الدولية (International Management): وهي الإدارة التي تهتم بتنسيق الأنشطة الإدارية في الشركات عابرة القارات والمؤسسات الدولية التي تمارس نشاطها في أكثر من دولة⁴.
- الإدارة الإقليمية (Regional Management): وتعنى بإدارة المنظمات التي تقدم خدماتها لمجموعة من الدول في منطقة جغرافية معينة مثل جامعة الدول العربية أو الاتحاد الأوروبي.

5- مستويات الإدارة

ينقسم الهيكل التنظيمي في المنظمات إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي:

- الإدارة العليا: مسؤولة عن وضع الرؤية والسياسات العامة والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى؛
- الإدارة الوسطى: تتولى ترجمة الأهداف العامة إلى خطط تشغيلية وتنسيق عمل الأقسام؛
- الإدارة الدنيا (التنفيذية): مسؤولة عن الإشراف المباشر على الموظفين وضمان تنفيذ المهام اليومية بجودة.

ونجاح المدير في أي مستوى يتوقف على امتلاكه لمزيج من ثلاث مهارات أساسية، لكن الحاجة إليها تختلف نسبياً حسب المستوى الإداري، والجدول الموالي يحدد المستويات الإدارية والمهارات الأكثر أهمية لكل مستوى إداري.

⁽¹⁾ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص.38.

⁽³⁾ رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 44.

⁽⁴⁾ ريتشارد دافت، مرجع سبق ذكره، ص. 104.

الجدول رقم(02):المهارات والمستويات الإدارية

المستوى الإداري	المهارة الأكثر أهمية	طبيعة المهارة وشرحها
الإدارة العليا	المهارات الفكرية (Conceptual Skills)	القدرة على رؤية المنظمة ككل، وفهم العلاقات بين أجزائها، والتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.
الإدارة الوسطى	المهارات الإنسانية (Human Skills)	القدرة على التعامل مع الآخرين، وتحفيزهم، والعمل ضمن فريق، فهي حلقة الوصل بين المستويين الأعلى والأدنى.
الإدارة الدنيا	المهارات الفنية (Technical Skills)	القدرة على استخدام المعرفة المتخصصة، والأدوات، والتقنيات اللازمة لأداء مهام العمل التنفيذي المباشر.

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مبادئ الإدارة: المبادئ والوظائف والممارسات. دارالمسيرة، عمان، 2007، ص.32.

من خلال الجدول والتحليل الهيكلي للمستويات الإدارية نلاحظ وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الموقع الوظيفي للمدير وبين نوع وطبيعة المهارات الجوهرية اللازمة لإنجاز المهام؛ فبينما تتركز حاجة الإدارة العليا في المهارات الفكرية والتحليلية لصياغة الاستراتيجيات الكبرى، نجد انزياحاً تدريجياً نحو المهارات الفنية التخصصية كلما اتجهنا صوب الإدارة الدنيا لضمان دقة التنفيذ التشغيلي. ومع ذلك يبرز القاسم المشترك في المهارات الإنسانية، التي تظل متطلباً ثابتاً وحرماً عبر كافة المستويات؛ مما يؤكد على أن الإدارة في جوهرها هي عملية اجتماعية وتفاعلية بامتياز، لا تكفي بالذكاء التقني أو الاستراتيجي فحسب، بل تركز على القدرة على قيادة وتوجيه العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لكافة العمليات المنظمة.

ثالثاً- طبيعة الإدارة

تعد إشكالية طبيعة الإدارة، وفيما إذا كانت تُصنف كعلم قائم بذاته أم فيّ يعتمد على المهارة، من أكثر القضايا الفكرية جدلاً في أدبيات الفكر الإداري؛ حيث يذهب الاتجاه العلمي إلى اعتبارها منظومة من النظريات والقواعد المنهجية الخاضعة للقياس والتجريب، بينما يرى الاتجاه الآخر أنها فنٌّ إبداعي يتجسد في قدرة المدير على تطويع تلك النظريات ومواجهة المتغيرات المعقدة بحدس ومهارة شخصية. ويأتي هذا الطرح ليوضح أن الإدارة المعاصرة لم تعد تكتفي بأحد الجانبين، بل أصبحت مزيجاً تكاملياً يجمع بين رصانة المعرفة العلمية ومرونة الممارسة الفنية، وهو ما يشكل جوهر النجاح التنظيمي في بيئات العمل الحديثة. فالإدارة علم وفن معاً؛ فهي علم لأن لها أصولاً وقواعد ومبادئ ونظريات تحكم العمل الإداري، ويمكن دراستها وتعلمها وتطبيقها باستخدام المنهج العلمي في البحث والتحليل. وهي فن لأن نجاح المدير في أداء عمله يعتمد

بشكل كبير على موهبته الشخصية، وخبرته، وقدراته الخاصة في التعامل مع المواقف المتغيرة وفي قيادة الآخرين وتوجيه جهودهم، فالإدارة كفن تنطوي على المهارة في تطبيق القواعد والمبادئ العلمية في الواقع العملي الذي يتسم بالتعقيد والتغيير¹.

رابعاً- الوظائف الإدارية (Functions of Management)

تُجمع أغلب المراجع الأكاديمية، على أن الإدارة تتكون من أربع وظائف رئيسية تمثل ما يُعرف بـ: العملية الإدارية (Management Process)، وهذه الأخيرة تحتوي على أربع وظائف متكاملة تبدأ بالتخطيط كدالة موجهة، مروراً بالتنظيم والقيادة كأدوات تنفيذية، وصولاً إلى الرقابة كأداة تصحيحية وضابطة للأداء. فوظائف الإدارة تتمثل في:

التخطيط: وهو عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات و الاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف².

التنظيم: وهو تجميع أوجه النشاط الضرورية لإنجاز الأهداف العامة والخطط في وحدات تنظيمية مناسبة، وضمان تفويض السلطة لهذه الوحدات والتنسيق بينها³.

التوجيه: الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك⁴.
الرقابة: وهي تلك العمليات التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المنظمة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفعالية الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر إلى الفعالية والكفاءة⁵.

خامساً- تحليل البيئة الإدارية

¹ خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² حمدان خالد محمد: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص.5.

³ طلال بن عايد الأحمد: إدارة الرعاية الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.77.

⁴ بشير علاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 89.

⁵ محمد الصبري: الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء لندنيا والطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2008، ص. 563.

يُعد تحليل البيئة الإدارية من الركائز الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، حيث لا تعمل المنظمة في فراغ، بل في محيط يؤثر ويتأثر بها، فالبيئة هي "مجموعة من العوامل والقوى والمؤثرات التي تحيط بالمنظمة ويكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على كفاءة أدائها وفاعلية قراراتها"¹.

اتفق معظم الخبراء والمفكرين على تقسيم البيئة إلى مستويين رئيسيين ومنهم عمر وصفي عقيلي إذ قسمها إلى²:

1-البيئة الخارجية:(External Environment)

وتنقسم إلى قسمين فرعيين:

- البيئة الخارجية العامة (الكلية): وتشمل القوى التي تؤثر على جميع المنظمات في المجتمع، وهي (العوامل الاقتصادية، السياسية والقانونية، الاجتماعية والثقافية، والتقنية). ويصعب على الإدارة التحكم فيها ولكن يجب التكيف معها.
- البيئة الخارجية الخاصة (البيئة التشغيلية): وتشمل القوى المرتبطة بالمنظمة مباشرة، مثل (المنافسون، الموردون، العملاء، والنقابات).

2-البيئة الداخلية:(Internal Environment)

وهي العوامل التي تقع داخل حدود المنظمة وتحت سيطرة الإدارة، وتشمل:الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، والإمكانيات المادية والمالية.

والإدارة المعاصرة تعتمد على مجموعة من الأدوات العلمية لتحويل البيانات البيئية الخام إلى معلومات مفيدة لاتخاذ القرار، إذ يتم تحليل البيئة الإدارية سواءً الخارجية أو الداخلية عن طريق الاعتماد على مجموعة من الأدوات أهمها:

- تحليل PESTEL: يستخدم لتحليل البيئة الخارجية العامة (الكلية) التي لا تملك المنظمة سيطرة عليها ولكنها تتأثر بها بشدة، وتشمل العوامل السياسية(P)، الاقتصادية(E)، الاجتماعية(S)، التقنية(T)، البيئية(E)، والقانونية(L).

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص.72.

² المرجع نفسه، ص- ص.73-78.



- تحليل نموذج القوى الخمس لبورتر PORTER: يستخدم لتحليل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة أو المنافسة) لتحديد مدى جاذبية القطاع: ويشمل: شدة المنافسة، قوة الموردين، قوة المشترين، تهديد البدائل، وتهديد الداخلين الجدد.

-تحليل SWOT: تعتبر الأداة الأكثر شيوعاً، وتستخدم لربط العوامل الداخلية بالعوامل الخارجية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف (بيئة داخلية) والفرص والتهديدات (بيئة خارجية).

أسئلة قياس الفهم

أولاً- أجرِ مقارنة تحليلية توضح فيها تطور مفهوم الإدارة بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، مبرزاً اختلاف "التركيز الجوهرى" لكل منهما؟

ثانياً- ما هو الفرق الدقيق بين مفهومي الكفاءة (Efficiency) و الفاعلية (Effectiveness) كأهداف محورية للإدارة؟

ثالثاً- حلل العلاقة الارتباطية بين الموقع في الهيكل التنظيمي (المستوى الإداري) ونوع المهارات الإدارية المطلوبة، وما هي المهارة التي تعد قاسماً مشتركاً بين جميع المستويات؟

الإجابة

أولاً- ظهر التباين في المفاهيم كالتالي:

- المدرسة الكلاسيكية (فريدريك تايلور): ركزت بشكل جوهرى على الكفاءة التشغيلية، حيث نظر تايلور للإدارة كـ "هندسة للعمل" تهدف لمعرفة الطريقة المثلى والوحيدة للأداء بأقل تكلفة ووقت.
- التقسيم الإداري (هنري فايول): ركز على العملية الإدارية نفسها، معتبراً الإدارة وظائف محددة (تخطيط، تنظيم،..) تطبق في أي مكان.
- مدرسة العلاقات الإنسانية: أحدثت نقلة نوعية بالتركيز على العنصر البشري، معرفة الإدارة بأنها "فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين"، مما يبرز الوجه الاجتماعي والنفسي للإدارة بدلاً من الآلي.

ثانياً- الفرق الجوهرى هو أن:

- الكفاءة: تتعلق بـ "كيفية" الأداء والاستخدام الرشيد للموارد. وتعني الحصول على أكبر قدر من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات (تقليل الهدر). أي "فعل الأشياء بطريقة صحيحة".
- الفاعلية: تتعلق بـ "النتائج" ومدى تحقيق الأهداف المسطرة. وتعني قدرة المنظمة على الوصول لغاياتها. أي "فعل الأشياء الصحيحة".

ثالثاً- توجد علاقة طردية بين المستوى الإداري ونوع المهارة المطلوبة:



- الإدارة العليا: تحتاج بشكل أكبر إلى المهارات الفكرية (Conceptual Skills) للقدرة على الرؤية الشمولية والتخطيط الاستراتيجي.
- الإدارة الوسطى: تلعب دور الوسيط وتعتمد على المهارات الإنسانية.
- الإدارة الدنيا: تحتاج بشكل مكثف إلى المهارات الفنية (Technical Skills) للإشراف على التنفيذ الدقيق واستخدام الأدوات.
- القاسم المشترك: هي المهارات الإنسانية (Human Skills) ، حيث تظل متطلباً ثابتاً وحرماً في كافة المستويات لأن الإدارة عملية اجتماعية تعتمد على قيادة البشر وتحفيزهم.

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

تمهيد

أولا- نظرية الإدارة العلمية (فريدريك تايلور)

ثانيا- نظرية التقسيمات الإدارية (هنري فايول)

ثالثا- النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)

رابعا- تقييم المدرسة الكلاسيكية

أسئلة قياس الفهم

تمهيد

لقد تأثرت النظريات التقليدية للمنظمة بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن التاسع عشر و قد اتسمت هذه النظريات بمنطقها الفلسفي المستند الى مبدأ الرشد في التعامل مع الانسان في اطار العمليات الانتاجية والاولية السائدة آنذاك ، ومما لا شك فيه أن هذه النظريات قد بلورت الانعطاف التاريخي في التعامل الجديد مع الافرازات الفنية والتكنولوجية التي زحرت بها الثورة الصناعية في ذلك الحين.

والمدرسة الكلاسيكية أو التقليدية تعتبر أقدم المدارس التي تناولت علم الادارة وتمتد جذورها إلى دراسات فريدريك تايلور، هنري فايول ، ماكس فيبر ، هنري غانت، وفرانك وليليان جلبرث...الخ وقد اهتمت هذه المدرسة بالطرق والأدوات العلمية لتحديد اساليب أداء العمل ، لذلك فان اهتمام روادها كان منصبا في تحديد المفاهيم والمبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن وتخطيط مكان العمل والرقابة على الانتاج وتحديد طرق الاجور مما جعل البعض يطلق عليها اسم مدرسة الهندسة البشرية.

ويرجع ظهور هذه المدرسة لمطلع القرن السابق وهي تعتبر الاطار الفكري الاول الجامع لمساهمات مفكري التسيير ولقد عرفت لدى الكثير من الكتاب باسم المدرسة العلمية باعتبارها أولى المدارس التي أضفت الطابع العلمي على التسيير ووجهت اهتمام المسيرين نحو كفاءة استخدام الموارد لرفع مستوى الأداء عوض ما كان سائدا من قبل من اعتقاد أن كفاءة المؤسسة تزداد بتوسيع حجمها، لذلك فقد كان التوجه الأساسي لهذا المدخل هو زيادة انتاجية المنظمات من خلال التركيز على بعض العناصر أو الوسائل من أهمها:

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل؛

- الاهتمام بكفاءة العملية الادارية؛

- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.

وتضم هذه المدرسة مجموعة من النظريات هي: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيمات الإدارية، والنظرية البيروقراطية.

أولا-نظرية الإدارة العلمية (Scientific Management):

كان الاقتصاد الأمريكي في بداية القرن العشرين يتوسع بدرجة ملحوظة وقد ظهر مع هذا التطور مشكلات نقص اليد العاملة، كما اتجهت الأنظار نحو مشكلات الكفاية الانتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض

التكاليف، في ظل هذه الأوضاع ظهر ما يسمى بحركة الإدارة العلمية، والتي عرفت في البداية باسم إدارة الورشة أو إدارة المهمة أو التaylorية خارج الولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن أصبحت تسمى الإدارة العلمية.

وقد ركزت هذه النظرية على الجوانب المادية في الإدارة والمتعلقة بالعمل والانتاج واعتبرت الهدف الرئيسي للإدارة، متجاهلة العنصر البشري كما اهتمت بدراسة الحركة والزمن وشجعت العاملين على الانتاج بوضع الحوافز المادية.

وقد قامت الإدارة العلمية على المرتكزات التالية¹:

- إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الأساسية للعمل بدلاً من أسلوب التخمين أو التجربة والخطأ؛
- الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم على أسس علمية لكي يكونوا مناسبين للعمل، بدلاً من تركهم يختارون عملهم ويدربون أنفسهم كما كان يحدث في الماضي؛
- التعاون المخلص بين الإدارة والعاملين لضمان أن العمل يؤدي وفقاً لمبادئ الإدارة العلمية؛
- التقسيم العادل للعمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، فبينما تتولى الإدارة أعمال التخطيط والتنظيم، يتولى العمال الأعمال التنفيذية.

فالإدارة العلمية تتمحور حول إحلال المنهج العلمي القائم على الملاحظة والقياس محل التخمين والأساليب العشوائية التقليدية، وذلك من خلال دراسة الوقت والحركة لتحديد الطريقة الواحدة المثلى (The One Best Way) لأداء العمل؛ حيث تركز أسسها على الفصل الصارم بين التخطيط (مسؤولية الإدارة) والتنفيذ (مسؤولية العمال)، مع الالتزام بالاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم وتطويرهم لضمان التوافق بين قدراتهم ومتطلبات الوظيفة، واعتماد مبدأ التخصص وتقسيم العمل الدقيق، والنظر للعامل بوصفه "رجلاً اقتصادياً" يتم تحفيزه أساساً عبر نظام الأجور التشجيعية المرتبط بمعدلات الأداء والإنتاجية.

1-رواد الإدارة العلمية:

1-1-فريدريك تايلور:

¹ أحمد ماهر: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، مصر، ص.54.

يعتبر فريدريك تايلور بمثابة أبو الإدارة العلمية، وقد وضع أبحاثه ودراساته وتجاربه في كتابه «مبادئ الإدارة العلمية» عام 1911م.

فريدريك ونسلو تايلور (Frederick w. Taylor) (1856-1915)



فردريك تايلور مهندس ميكانيكي أمريكي يُعدُّ أباً للإدارة العلمية. ولد في مدينة فيلاديلفيا، سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. كما كان من أوائل المستشارين الإداريين. كما يعدُّ تايلور واحداً من قادة الفكر في حركة الكفاءة، و أفكاره تعدُّ عالمياً شديدة التأثير في الحقبة التقدمية. لقب بـ "أبو الإدارة العلمي"

ونظرية الإدارة العلمية عند تايلور تعتمد على أربعة مبادئ، وهي كالتالي¹:

- وجوب إتباع الطريقة العلمية أثناء تأدية العمل وتحليلها وتفسيرها باستخدام قوانين الحركة بهدف رفع الإنتاجية والأجور وتحفيز العمال؛
- وضع إطار ونظام توظيف وتعيين مبني على أطر علمية بهدف اختيار أفضل العمال الذين لديهم أعلى إنتاجية والتزام بالعمل، كما قام بتدريب وتطوير مهارات العمال في استخدام الآلات بهدف رفع الإنتاج وتقليل التكاليف؛
- الاهتمام بعنصر تخصيص وتقسيم العمل، أي لكل عامل وظيفة تتناسب مع مؤهلاته وقدراته، وتوزيع الأعباء بين العمال وباقي المستويات الإدارية في المؤسسة أو المشروع؛

⁽¹⁾ المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003، ص.81.

- تطبيق فلسفة العمل كفريق واحد؛ بحيث لكل فرد من أفراد المؤسسة عمل يقوم به مكمل لعمل الآخرين، مع خلق وبث روح المشاركة والتعاون بين الإدارة بمختلف مستوياتها والعمال لإنجاز العمل بالطرق العلمية، كما ناد تايلور بوضع نظام تحفيز للعمال كرفع الأجور وربطها بمستويات الإنتاجية مثلا.

1-2- فرانك وليليان جلبرت:

تزامنت أبحاث وتجارب الزوجين فرانك وليليان جلبرت مع دراسات تايلور، حيث كرس الزوجين أعمالهما بحثاً عن الطرق المثلى لأداء العمل، فقد ركزا على دراسة الحركة (Motion Study) بهدف تبسيط العمل، وزيادة الإنتاجية من خلال حذف الحركات غير الضرورية، وقد استخدمتا التصوير السينمائي (Motion Pictures) في دراسة الحركات التفصيلية أثناء تأدية العمل. وقد ابتدع جلبرت رموزاً أطلق عليها اسم (Therbligs) وهو مقلوب اسمه العائلي، وقد صنفت الحركات الجسدية اليدوية إلى سبعة عشر حركة، مثل: (البحث، الاختيار، القبض، النقل، ... الخ). وكان ليليان جلبرت اهتمامات خاصة بالجوانب الإنسانية للعمل، وتأثير البيئة النفسية والمادية على العامل، ونادت بضرورة الاهتمام براحة العامل وتقليل الإجهاد (Fatigue)¹.

وقد أسهما بفعالية في الإدارة العلمية من خلال:

- دراسة الوقت واستعمال ساعة قياس (اخترعا ساعة قياس قادرة على قياس 1 حتى/2000 من الثانية)؛
- دراسة الحركة الحديثة؛
- تحليل طرائق العمل؛
- وضع أسس خرائط تدفق للعملية.
- كما اهتم الزوجين بالتصميم الداخلي للمصنع الصغير من حيث مواقع الآلات والأدوات والعمال والمواد، كما توصلا إلى نظام سمي بنظام السرعة والهدف منه تقصير الوقت اللازم للأداء والتخلص من الحركات غير الضرورية بعد دراستها.

¹ محمد قاسم القربوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص-56-57.

فرانك وليليان جيلبرث (Frank Bunker Gilbreth(1868-1924), Lillian Moller Gilbreth(1878-1972))



كانت ليليان إيفلين مولر جيلبرث عالمة نفس أمريكية ومهندسة صناعية ومستشارة ومعلمة، وكانت رائدة في تطبيق علم النفس على دراسات الوقت والحركة. وكان فرانك بانكر جيلبرث مهندس أمريكي، ومستشار، ومؤلف معروف بدفاعه عن الإدارة العلمية، ورائد في دراسة الزمن والحركة. وهما زوجان أمريكيان يُعتبران من أبرز رواد حركة الإدارة العلمية، ويشكلان "الثنائي الأشهر" في تاريخ الإدارة. تميزا عن غيرهما بدمج الهندسة مع علم النفس.

1-3-هنري غانت:

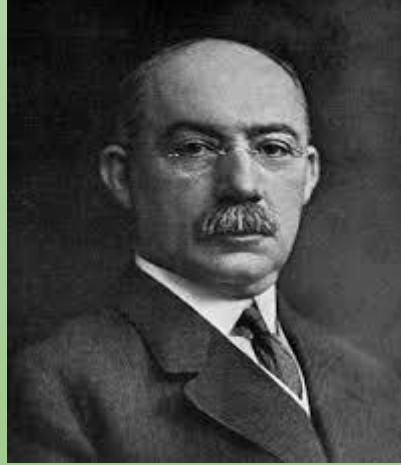
قدم هنري غانت مساهمات مهمة في الإدارة العلمية تمثلت في:

- نظام المهمة والعلاوة (Task and Bonus System): طور نظام للأجر يختلف عن تايلور، فقد رأى غانت أنه يجب إعطاء حد أدنى من الأجر للعامل مهما كان مستوى إنتاجيته، وإذا زاد إنتاج العامل عن هذا الحد الأدنى يعطى الحد الأدنى للأجر + علاوة تتراوح بين 20-50% من الأجر، أما إذا نقصت إنتاجية العامل فلا يخصم من أجره شيء ليكفل حياة كريمة للعامل؛
- خرائط غانت (Gantt Charts): عمل هنري غانت مساعداً لتايلور، إلا أنه تعاطف مع العاملين أكثر منه، ووجه انتقاداً لنظام تايلور في الأجور (نظام القطعة التفاضلي) لما له من أثر سلبي على دافعية العاملين، ويرى أنه لا بد من ضمان حد أدنى من الأجور للعامل. واشتهر غانت بتطوير وسيلة بيانية لتخطيط والرقابة على الإنتاج عُرفت باسمه وهي خرائط غانت (Gantt Charts)، وتستخدم هذه الخرائط في جدولة العمليات، وتوضيح الزمن المتوقع والزمن الفعلي للإنجاز¹؛

¹ محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص.57.

- يعد غانت من أوائل رواد الإدارة المهتمين بالعوامل النفسية والانسانية للعمال كمدخل أساسي لزيادة الانتاج وبالتالي كان ممهدا لمدخل جديد في الفكر الإداري يعتمد على العلاقات الانسانية داخل المنظمات.

هنري غانت (Henry Gantt) (1861-1919)



هنري لورانس غانت هو مهندس ميكانيكي ومستشار إداري أمريكي، يُعد أحد أبرز أقطاب مدرسة الإدارة العلمية، والرجل الثاني في هذه المدرسة بعد فريدريك تايلور.

2-تقييم الإدارة العلمية:

2-1-إيجابيات نظرية الإدارة العلمية:

- لقد أحدثت نظرية الإدارة العلمية نقلة نوعية في بيئة الأعمال والمؤسسات، ولا تزال مبادئها تشكل ركيزة أساسية في الأنظمة الإدارية عبر العالم نظراً لفعاليتها العالية؛ ويمكن تلخيص أبرز محاسنها فيما يلي¹:
- هذه النظرية تصدت للمشاكل بسلاح العلم واعتماد أسلوب علمي واضح المناهج والمبادئ، وذلك بدلا من الاعتماد سابقا على الطرق العشوائية سواء في العمل نفسه أو طريقة أدائه؛
- لقد أبدعت في دراسة الوقت والحركة، واستغلت هذين العنصرين بشكل علمي فعال وملفت للأنظار، باستعمال منهج علمي ودراسات معمقة ومعلومات صحيحة ومثبتة وبالغة الدقة وعلى أسس منطقية؛

¹ صلاح عبد الحميد مصطفى، فدوى فاروق: مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص.84.

- حققت نتائج ملموسة وزيادة في الإنتاج وبلوغ الهدف الرئيسي الذي هو الكفاية الإنتاجية، بالاستعمال الأمثل للعمال والألات والمعدات بأقل زمن وجهد وتكلفة، عن طريق تعاون الإداريين والعمال لبلوغ المثالية في الإنتاج؛
- توزيع المهام والوظائف بين العمال والإداريين بطرق علمية ومدروسة سهلت من العمل وجعلته أكثر تنظيماً وجنبته من الفوضى؛
- وحدة إصدار الأوامر مكنت من التحكم المثالي في العمل وتفاذي تضارب المهام وتقاطع الأوامر من أكثر من جهة؛
- أدى حذف بعض الحركات وتعديلها من اختصار العمل وتقليل الإجهاد والإعياء المفروض على العمال، وتوجيه كل طاقاتهم لما ينفع تحقيق المردود والإنتاجية المثلى أي الكفاية الإنتاجية؛
- ترسيخ ثقافة الالتزام بالقواعد والقوانين والالتزام بها من طرف الجميع مما جعل العمل أكثر تنظيماً، ومن يخطئ يعاقب ومن يعمل بجد ويتعدي عتبة الإنتاج العادي يكافأ ويحفز مالياً.

2-2- سلبيات نظرية الإدارة العلمية:

- على الرغم من سعي نظرية الإدارة العلمية نحو بلوغ المثالية في التنظيم، إلا أنها -كغيرها من النظريات الإدارية- لم تكن بمنأى عن النقد؛ فقد شابت منطلقاتها وتطبيقاتها بعض أوجه القصور التي أفرزت جملة من السلبيات، لعل أبرزها:
- استغلال العمال وإجبارهم على العمل بأقصى قدراتهم وبسرعة عالية مما جعلهم كالألات، لكن بطبيعة الحال فالإنسان ليس آلة فهو محدود الإمكانيات ومعرض للإجهاد والتعب¹؛
- اقتصر على مستوى المصنع الصغير؛
- اعتبرت العمال والإداريين منظمة أو كيان مستقل عن البيئة الخارجية، أي معزول عن العالم الخارجي ولا يتفاعل معه، وهذا مفهوم خاطئ²؛

¹ بوحوش عمار: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص.12.

² بوحوش عمار، مرجع سبق ذكره، ص.12.

- طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي الى معاقبة العامل البطيء وتغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر دون أخذ اعتبار للنواحي الصحية ؛

-عارضها اصحاب المصانع الذين خيل اليهم انها تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونها ؛

-لاقت افكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح افكار وطرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها اصحاب المصانع ، بل أن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات وتقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير؛

- ركزت على القوانين الرسمية والسلطة و لم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية وغيرها؛

- نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد ، يلتزم بالقوانين والأنظمة، وأنه انسان ماد سلمي، وغير محب للعمل ولكن يمكن استثارته بالمادة؛

- تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين وبين العاملين و بعضهم البعض وبين العامل والسلطة.؛

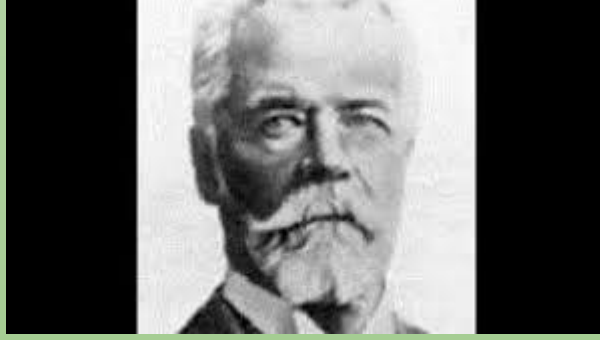
- لم تهتم بالحاجات الانسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل ، ونظرت اليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الانتاج ، وعلى الرغم من النقد الذي وجه للإدارة العلمية الا انها هيأت لميادين العمل كثيرا من النجاح ، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري ، والممارسة الصناعية ، ومن محاسنها انها لم تتحيز لأي من العمال أو اصحاب العمل ، وأيضا ، احلال الأسلوب العلمي في الادارة بدلا من الاعتماد على الحدس و التخمين.

ثانيا-نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول(Administrative Management):

ويطلق عليها أيضا اصطلاح الإدارة العامة، الإدارة الوظيفية، الإدارة العملية، مبادئ الإدارة، نظرية التنظيم الإداري، الإدارة الصناعية.

تنسب هذ النظرية إلى المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol)، وقد ظهر كتابه بعنوان "الإدارة العامة والصناعية" سنة 1916 والذي ترج إلى الانجليزية سنة 1962، وقد تميز فايول عن تايلور في جانبين أولهما أن تايلور اعتمد على الدراسة والتجربة العلمية، بينما فايول اعتمد على خبرته الإدارية، وثانيهما هو أن تايلور ركز على تنظيم العمل على مستوى الورشة، وفايول سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى إداري.

هنري فايول (Henri Fayol) (1841-1925)



هنري فايول هو مهندس تعدين فرنسي، ومدير تنفيذي، ومفكر إداري، يُلقب بأبو الإدارة الحديثة (Father of Modern Management)

1- اسهامات هنري فايول:

- قسم فايول الوظائف والأنشطة العامة التي تمارسها أي مؤسسة إلى مناطق مسؤولية متكاملة فيما بينها حسب وجهة نظره إلى ستة مجموعات وهي¹:
- أنشطة فنية (انتاج، تصنيع، تحول)؛
- أنشطة تجارية (شراء، بيع، مبادلة)؛
- أنشطة مالية (البحث عن رؤوس الأموال وكيفية إدارتها)؛
- أنشطة محاسبية (الجرد، الميزانية، تقدير التكاليف، الاحصاء)؛
- أنشطة الضمان والوقاية (حماية الممتلكات والأشخاص)؛
- أنشطة إدارية (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة).

¹ منير زيد: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص: 21.

وقد ركز هنري فايول على النشاط السادس وهي الأنشطة الإدارية ، والتي وجب على المدير القيام بها بأفضل وسيلة كانت، وأعتبرها أهم عملية وظيفية ولزم ايلاءها العناية الكاملة، بحيث لخص أهم الصفات والخصائص الواجب توفرها في المدير الناجح فيما يلي¹:

- خصائص جسمية: أي الصحة الجيدة والبنية القوية، والمقدرة والحيوية؛
- خصائص عقلية: أي القوة الذهنية؛ بمعنى القدرة على الفهم والتحليل والدراسة، وبالتالي إصدار الأحكام والقرارات والتقدير الشخصي الصحيح؛
- خصائص تقنية (فنية): ترتبط أساسا بالوظيفة وطرق ومراحل أداءها علميا وعمليا؛
- خصائص تربوية وثقافية: أي الإلمام العام بالأمر التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة، والمعل ومات المتعلقة بطبيعة البيئة التي يعيش ويتعامل معها؛
- خصائص خلقية: أي الحزم والمقدرة على تحمل المسؤولية والمهابة في الشخصية بي العمال، والتمتع بالولاء والابتكار والتجديد؛
- خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة في المجال: وهي نابعة مما يكتسبه الإداري خلال قيامه بواجباته بطريقة سليمة وصحيحة.

2- مبادئ الإدارة عند فايول:

حدد هنري فايول 14 مبدأ للإدارة يمكن تطبيقها في منظمات الأعمال بغض النظر عن الظروف الخاصة بالمنظمة، كما يرى فايول أن فعالية الإدارة تتوقف على مرونة استخدام هذه المبادئ وتطبيقه، وليس على اعتبارها مطلقة وملزمة أو قابلة للتطبيق الحرفي، بل يشترط توفر الخبرة في القائمين على تطبيقها، وهذه المبادئ هي²:

- تقسيم العمل: (Division of Work) والتخصص الذي يتيح للعاملين والمديرين كسب البراعة والضبط والدقة التي تزيد من جودة المخرجات.
- السلطة والمسؤولية: (Authority and Responsibility) إن السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والقدرة على فرض الطاعة... والمسؤولية هي النتيجة الطبيعية للسلطة.

1 صبيحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص. 26.

2 محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص- ص. 72-73.

- النظام/الالتزام: (Discipline) ويعني ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء.
 - وحدة الأمر: (Unity of Command) ويعني أن يتلقى الموظف تعليماته من رئيس واحد فقط.
 - وحدة التوجيه: (Unity of Direction) ويقصد بها أن كل مجموعة من الأنشطة التي لها نفس الهدف يجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة.
 - خضوع المصالح الشخصية للمصلحة العامة: مصلحة المنظمة يجب أن تكون فوق مصلحة الأفراد.
 - المكافأة: (Remuneration) يجب أن تكون الرواتب والمكافآت عادلة وتضمن الرضا لكل من الموظف وصاحب العمل.
 - المركزية: (Centralization) وتعني مدى تركيز السلطة أو تفويضها.
 - تدرج السلطة: (Scalar Chain) وهو التسلسل الهرمي للرؤساء من أعلى قمة في المنظمة إلى أدناها.
 - الترتيب: (Order) ويعني (مكان لكل شيء، وكل شيء في مكانه)، وهذا ينطبق على الأفراد والمواد.
 - العدالة: (Equity) وتعني معاملة الموظفين بلطف وعدالة لضمان ولائهم.
 - استقرار الموظفين: (Stability of Tenure) التقليل من معدل دوران العمل لأن عدم الاستقرار مكلف وغير فعال.
 - المبادرة: (Initiative) السماح للموظفين بوضع الخطط وتنفيذها مما يرفع من معنوياتهم.
 - روح الفريق: (Esprit de Corps) تشجيع الانسجام والوحدة بين أعضاء المنظمة.
- 3- أهم الانتقادات الموجهة لنظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول:
- يمكن حصر أهم الانتقادات الموجهة لنظرية التقسيمات الإدارية فيما يلي¹:

¹ احمد عبد الله الصباب وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة ، 2005، ص. 111.

-الكثير من المبادئ التي وضعها فايول تصلح كشعارات لا أكثر، تتوقف صلاحية المبادئ التي وضعها فايول على الظروف التي تمر بها كل منظمة وكل بلد حيث لا يمكن فصل القضايا الإدارية عن الاعتبارات السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية؛

-قد تتصادم هذه المبادئ مع الواقع العملي ما يتطلب للجوء إلى تعديلها، بما يتلاءم والواقع المعيشي؛
-تتسم المبادئ المذكورة بالروتين والجمود وإعطاء صلاحيات للمديرين (الأقوياء) بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء (المرووسين) والسيطرة عليهم والتحكم فيهم؛

-لا يمكن فصل القضايا الإدارية (التسيرية) عن المتغيرات المحيطة (السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والقانونية) مما يؤدي إلى وجود خلافات في تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع.

ما نلاحظه أن مبادئ فايول واجهت انتقادات جوهرية تصفها بأنها شعارات نظرية تتسم بالجمود والروتين، وتفقر للمرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات البيئية (السياسية والاجتماعية) التي تختلف من منظمة لأخرى، مما يجعلها عرضة للتصادم مع الواقع العملي. كما يُعاب عليها التركيز الحصري على المستويات الإدارية العليا والتنظيم المادي الصارم، مع اعتماد مركزية مفرطة تُضعف الروح المعنوية وتقتل الابتكار، فضلاً عن إهمال الجانب الإنساني والنفسي للعاملين وتعزيز هيمنة المديرين عليهم، وأخيراً فإن المغالاة في التخصص قد تؤدي لنتائج عكسية تشتت الجهود وتخفف الإنتاجية.

ثالثاً- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (Bureaucracy):

ارتبط مفهوم البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber الذي كانت له أبحاث ودراسات في علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها، فلم يكن مديراً مثل فايول ولا مهندساً مثل تايلور، بل كان رجل علم مهتم بدراسة تاريخ الحضارات القديمة وتطور المجتمعات الإنسانية.

والبيروقراطية هي كلمة يونانية الأصل وهي مكونة من مقطعين هما Bureau: وتعني مكتب و Cracy: وتعني سلطة أو حكم، فالكلمة البيروقراطية (Bureaucracy) تعني سلطة المكتب¹.

¹ ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الرائد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص. 33.

ماكس فيبر (Max Weber) (1864-1920)



ماكس فيبر هو عالم ألماني في الاقتصاد والسياسة، وواحد من مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو الذي كتب تعريف البيروقراطية.

والبيروقراطية هي نظام مثالي للإدارة حيث يقوم على القواعد والاجراءات الصارمة « للقضاء على العلاقات الشخصية» و أركان هذا النموذج نستطيع ايضاحها كالتالي :

- التقسيم الواضح للعمل « كي يسير العمل على كل فرد معرفة وظيفته»

- التدرج الهرمي الثابت في المنظمة حتى تكون الترقيات واضحة و منطقية

- الميكانيكية في الاداء والتزام العمال بالقواعد

- الموضوعية وعدم ترك اي مجال للعاطفة «المثالية والرشد»

ميزة هذا النظام هو تحقيق الكفاءة والاتساق في العمل

1- المبادئ الرئيسية للنظرية البيروقراطية

استعمل مفهوم البيروقراطية بشكل واسع بواسطة الباحث الألماني ماكس فيبر بعد الثورة الصناعية وفق ما سماه بالنموذج المثالي و يقوم هذا النموذج على الاسس التالية¹:

¹ Alireza Nadrifar , Esmat Bandani , Hakimeh Shahryari : An Overview of Classical, Management Theories: A Review Article, International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online): 2319-7064 Index Copernicus Value (2013): 6.14 | Impact Factor: 6.391,2016.

- القواعد واللوائح الرسمية: وفقاً لهذه النظرية يجب أن تحكم المنظمة أفضل القواعد واللوائح القياسية. يجب تحديد هذه القواعد وكتابتها بشكل صحيح في النماذج؛
 - نظام علاقة العمل: يجب أن يكون هذا موجوداً في المنظمة للقيام بالعمل وإقامة علاقة بين النظام والمهام في المنظمة؛
 - التدريب المتخصص: يجب تدريب العمال على أساس المهام المحددة لهم. يجب تصميم برامج تدريبية مختلفة للأنظمة المختلفة في المنظمة، ويحتاج المديرون إلى برامج تدريبية ذات صلة بناءً على مهامهم، كما يحتاج العمال أيضاً إلى برامج تدريبية بناءً على مهامهم.
- بالتالي فإن مسألة البيروقراطية تتحد في عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار حيث يحتوي بالقواعد و التعليمات ويحمل المسؤولية و السلطة لمن هم أعلى منه في المستوى لذا نجد الموظف في التنظيم البيروقراطي يحتوي تحت غطاء الروتين و يحمي نفسه من رؤسائه وزملائه في العمل.

2-أنواع السلطة عند ماكس فيبر:

لقد لقي موضوع هيكلية السلطة اهتمام كبير عند ماكس فيبر، حيث ميز بين ثلاثة أنواع من السلطة وهي¹:

- السلطة التقليدية: تستند هذه السلطة إلى الأعراف والتقاليد والمكانة والمركز والحسب والنسب.
- السلطة الشخصية (الكاريزماتية): وتعتمد على خصائص أو سمات الفرد ويقصد بالكاريزما أي صفة أو سمة في شخصية الانسان تميزه عن غيره، تجعله شخصية جذابة ينقاد لها الآخريين.
- السلطة القانونية: تستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية.

3- الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية

من بين الانتقادات الموجهة للبيروقراطية نجد²:

- من الملاحظ أن ماكس فيبر ركز على العلاقات الرسمية وأهمل العلاقات غير الرسمية؛

¹ ختام عبد الرحيم السحيمات، مرجع سبق ذكره، ص- ص. 34- 35.

² ختام عبد الرحيم السحيمات، مرجع سبق ذكره، ص. 37.

• هذه النظرية لا تختلف عن سابقتها، نظرية الإدارة العلمية في إهمالها للنواحي الإنسانية من خلال نظرتها للإنسان باعتباره آلة يمكن التحكم بها، وبذلك تقتل روح الإبداع والمبادرة؛

• إهمالها لأثر البيئة على التنظيم، واعتبرت المنظمة نطاقا مغلقا؛

• تتميز هذه النظرية بتقسيم العمل والتخصص والتقييد بلوائح العمل من حيث الأهداف والسياسات والإجراءات واعتماد الأساليب والوسائل الروتينية المحددة، مما يؤدي إلى بطء في الإنجاز في كثير من الحالات التي تتطلب السرعة؛

• تركيز اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا وعدم مشاركة المستويات الأدنى بمناقشتها وإبداء الرأي في خطط وسياسات المشروع¹.

رابعاً-تقييم المدرسة الكلاسيكية:

1- الاسهامات:

من أهم اسهامات المدرسة الكلاسيكية في مجال تطور الفكر الإداري نجد:

-أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها؛

-التأكيد على اعتبار الإدارة علم مثل العلوم الأخرى له أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعلمها؛

-تحديد وظائف العملية الإدارية(تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة)؛

-إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حالياً مثل تحليل الوقت والحركة، نظم الحوافز، جدولة

الانتاج، تحليل الوظائف، تعيين العمال واختبارهم...مستمدة من المدرسة الكلاسيكية؛

-أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين؛

-أبرزت أهمية تعويض العاملين على أساس الأداء.

2- الانتقادات:

¹ فاطمة بدر، معاذ الصباغ: أساسيات الإدارة، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2006، ص. 15.

لقد تعرضت افكار هذه المدرسة لنقد شديد من أصحاب المدرسة السلوكية القائمة على التركيز على العنصر البشري أكثر من المهام والأعمال، وأن المنظمات في حركتها تنبثق تلقائيا من التعاون بين العنصر البشري. وأن هناك حسابات تؤثر في سلوك الأفراد في المنظمة أهم من البناء التنظيمي وتحديد الاختصاصات والهياكل التنظيمية.

لذلك فهناك العديد من الدراسات التي تعرضت للجوانب السلبية التي ترتبت عن تطبيق المدرسة الكلاسيكية ومن أهم الانتقادات ما يلي:

- تفترض هذه المدرسة الرشد و المثالية في القرارات لكن في الواقع من الصعب التمسك بالمثالية و الرشد في كافة الأوقات كما أن القرارات حسب الكلاسيك تكون بطيئة.
- هذه المدرسة اعتبرت الانسان آلة منتجة ، كما استغل هذا النوع من التنظيم في ، رفع ارباح أرباب العمل على حساب العمال ، وأجبرهم على الالتزام بالقواعد والاجراءات الصارمة
- التقسيم الدقيق للعمل قد أدى الى نتائج سلبية على مستوى السلوك التنظيمي و ذلك نتيجة اضطراب العمال وخاصة في وحدات الإنتاج وفق العمل المتسلسل إلى تكرار حركات معينة محدودة كل يوم طوال السنة وهذه الحركات الروتينية أدت بالعمال الى الشعور بالملل و تفاهة الأعمال التي يقومون بها وبالتالي الاحساس بتفاهة مستواهم الاجتماعي وقد أثر هذا الشعور على أداء العمل مما أدى إلى حدوث مشاكل سلوكية عديدة مما أخل بنوعية وكمية الانتاج وقد بينت عدة دراسات في الولايات المتحدة الامريكية ارتفاع نسبة التغيب و تسرب العمال و التذمر في أوساط العمل؛
- اهملت هذه المدرسة التفاعل الذي يحدث بين التنظيم الصناعي و محيطه الخارجي « نظام مغلق»
- لقد فقدت هذه المدرسة فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة تدارك سلبيات هذه المدرسة القائمة على الروح الفردية وتعويضها بمبادئ لا تهمل الجوانب النفسية والاجتماعية كسلاح جديد لتحقيق مكاسب أكثر سواء للعامل أو المنظمة.
- والجدول التالي يبين ملخص لأهم نظريات المدرسة الكلاسيكية:

الجدول رقم(03): ملخص نظريات المدرسة الكلاسيكية

وجه المقارنة	نظرية الإدارة العلمية	نظرية التقسيمات الإدارية	النظرية البيروقراطية
أبرز الرواد	فريدريك تايلور (الأب الروحي) فرانك وليميان جلمبرث هنري غانت	هنري فايول (أبو الإدارة الحديثة)	ماكس فيبر (عالم اجتماع ألماني)
محور التركيز (الفلسفة)	"إدارة الورشة / العمل" التركيز على المستوى التنفيذي (أسفل الهرم)، والبحث عن "الطريقة الواحدة المثلى" لأداء العمل لزيادة الكفاءة الإنتاجية.	"إدارة المدير / المنظمة" التركيز على المستوى الإداري الأعلى (أعلى الهرم)، ووضع مبادئ عامة للإدارة تصلح للتطبيق في أي منظمة.	"إدارة الهيكل / السلطة" التركيز على شكل التنظيم المثالي القائم على العقلانية والقانون لضمان الدقة والاستمرارية.
أهم المبادئ والمرتكزات	1. إحلل الأسلوب العلمي (الملاحظة والقياس) محل التخمين. 2. الفصل الصارم بين التخطيط (للإدارة) والتنفيذ (للعمال). 3. الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم. 4. التخصص الدقيق وتقسيم العمل. 5. التعاون بين الإدارة والعمال.	1. وظائف الإدارة الـ 5: (تخطيط، تنظيم، إصدار أوامر، تنسيق، رقابة). 2. مبادئ الإدارة الـ 14: (مثل: وحدة الأمر، وحدة التوجيه، السلطة والمسؤولية، تدرج السلطة، المركزية، العدالة...). 3. شمولية الإدارة (الإدارة علم يمكن تعلمه). 4. الموضوعية: فصل العلاقات الشخصية عن العمل.	1. السلطة القانونية: هي الأساس (وليست التقليدية أو الكاريزمية). 2. القواعد واللوائح: مكتوبة ورسمية تحكم العمل. 3. التسلسل الهرمي: كل مستوى يخضع لرقابة المستوى الأعلى. 4. الموضوعية: فصل العلاقات الشخصية عن العمل.

5. الترقية بالكفاءة والتدريب المتخصص.			
<ul style="list-style-type: none"> • صياغة "النموذج المثالي" (Ideal Type) للمنظمات الكبيرة. • تحديد أنواع السلطة الثلاثة في المجتمع. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد أنشطة المشروع الستة: (فنية، تجارية، مالية، محاسبية، وقائية، إدارية). • تحديد صفات المدير الناجح: (جسدية، عقلية، خلقية، فنية، ثقافية). 	<ul style="list-style-type: none"> • تايلور: دراسة الوقت، نظام الأجر بالقطعة. • جلبرت: دراسة الحركة (Motion Study)، ورموز (Therbligs) للحركات. • غانت: خرائط غانت (Gantt Charts) للجدولة، نظام المكافأة التشجيعية. 	أبرز الأدوات والإضافات
"شاغل وظيفة": يجب أن يتجرد من عواطفه، وينفذ الأوامر واللوائح بحذافيرها (ترس في آلة بيروقراطية).	"موظف ضمن هيكل": يجب أن يخضع للمصلحة العامة، ويحتاج للعدالة والاستقرار لضمان ولأته (مع التركيز الأكبر على الهيكل).	"رجل اقتصادي" (Economic Man): إنسان كسول بطبعه، يحفزه المال فقط (الأجر المادي). يُعامل كجزء من الآلة.	النظرة للإنسان (الحوافز)
<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على الشكل الرسمي والجمود (الروتين القاتل). • ببطء اتخاذ القرارات. • تجاهل المتغيرات البيئية (نظام مغلق). 	<ul style="list-style-type: none"> • المبادئ تتسم بالجمود وقد لا تصلح لكل البيئات. • "شعارات" نظرية قد تتصادم مع الواقع. • مركزية مفرطة تقتل الابتكار. 	<ul style="list-style-type: none"> • إهمال الجانب الإنساني والاجتماعي والنفسي. • إرهاق العامل بدنيًا ونفسيًا. • اعتبار العامل آلة. • إهمال التنظيم غير الرسمي. 	أهم الانتقادات (السلبيات)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

أسئلة قياس الفهم

أولاً- ما هو المنطق الفلسفي والسياق التاريخي الذي تبلورت فيه المدرسة الكلاسيكية في الإدارة؟

ثانياً- فيما تمثلت الإضافة النوعية لكل من "هنري غانت" و"الزوجين فرانك وليليان جلوبث" للنظرية التaylorية؟

ثالثاً- على الرغم من إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تحويل الإدارة إلى علم، إلا أنها واجهت انتقادات حادة فيما يخص "السلوك التنظيمي" و"البيئة". ناقش ذلك.

الإجابة

أولاً- تبلورت المدرسة الكلاسيكية في العقد الأول من القرن التاسع عشر كاستجابة لإفرازات الثورة الصناعية ومشكلات نقص اليد العاملة والحاجة للكفاءة الإنتاجية.

- منطقها الفلسفي: يستند إلى مبدأ "الرشد" في التعامل مع الإنسان، حيث اعتبرته كائناً مادياً يمكن استثارته بالحوافز الاقتصادية، ونظرت للمؤسسة بمنظور "الهندسة البشرية".
- هدفها: التركيز على الكفاءة في استخدام الموارد، وزيادة الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، وتخطيط مكان العمل، ووضع مبادئ معيارية ضابطة، عوضاً عن الاعتماد على توسيع الحجم فقط.

ثانياً- الإضافة النوعية للنظرية التaylorية لكل من:

- فرانك وليليان جلوبث: ركز على "دراسة الحركة" وتقليل الحركات غير الضرورية، واستخدم أدوات دقيقة (ساعة قياس 1/2000 من الثانية)، ووضع أسس خرائط تدفق العمليات والتصميم الداخلي للمصنع.

-هنري غانت:

- نظام الأجر: طور نظاماً أكثر إنسانية يضمن "حداً أدنى للأجر" للعامل حتى لو انخفض إنتاجه، مع علاوة (20-50%) عند زيادة الإنتاج.
- الرقابة: ابتكر "خرائط غانت" للرقابة على الآلات والعمال.
- البعد النفسي: كان من الأوائل الذين اهتموا بالعوامل النفسية كمدخل لزيادة الإنتاج.

ثالثاً-

- من حيث السلوك التنظيمي: انتقدت المدرسة لافتراضها "الرشد والمثالية" وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية. فقد اعتبرت الإنسان "آلة منتجة" أو "كائناً مادياً سلبياً"، مما أدى لشعور العمال بالملل



(بسبب تكرار الحركات)، والاعتراب، وتفاهة العمل، وهو ما رفع نسب الغياب والتسرب الوظيفي وخلق صراع بين الإدارة والعمال. كما تجاهلت التنظيم غير الرسمي.

- من حيث البيئة: نظرت المدرسة للمنظمة كـ "نظام مغلق"، حيث ركزت على الكفاءة الداخلية وأهملت التفاعل المستمر بين التنظيم ومحيطه الخارجي، مما جعلها تفقد فاعليتها مع تغير الظروف.

المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية

تمهيد

أولا- نظرية إلتون مايو (تجارب هاوثورن)

ثانيا- النظرية (X) و (Y) (دوغلاس ماكغريغور)

ثالثا- نظرية سلم الاحتياجات (أبراهام ماسلو)

رابعا- تقييم مدرسة العلاقات الانسانية

أسئلة قياس الفهم

تمهيد

بالرغم من أن بعض المبادئ التي توصل إليها هنري فايول كانت تتعلق بالسلوك والقيادة ، إلا أنه لم يكن من بين أصحاب النظريات البارزة التي ساهمت في بناء المدخل السلوكي في الإدارة ولقد نشأ المدخل السلوكي عن طريق البحوث والدراسات التي قام بها فريق من الباحثين الذين كان السلوك الإنساني هو المجال الرئيسي لاهتماماتهم البحثية ، وكان هؤلاء من علماء الاجتماع وعلم النفس وعلم الانثروبولوجيا ، حيث استهدفت أبحاثهم اكتشاف طرق جديدة يمكن أن تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال تعديل سلوك الفرد وسلوك الجماعة.

ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الأفراد والعمل في بيئة جماعية، حيث تم دراسة وتحليل سلوك المديرين والعمال من خلال ما يعرف بديناميكية الجماعة Group dynamics ، وساهم الرواد الأوائل لهذه الحركة في تحسين أداء المنظمة من خلال تحقيق رضا العمال عن وظائفهم ، ومن ثم فإنه يجب حث المديرين على أن يكونوا أكثر تعاوناً مع العمال وذلك للارتقاء بالبيئة الاجتماعية الخاصة بالعمل ، ولتعزيز انطباعات الفرد من نفسه في المنظمة. ومن بين هؤلاء الرواد المبكرين لحركة العلاقات الإنسانية نجد هوجو مانستريج Hugo Munsterberg الألماني الأصل، والذي يعتبر مؤسس علم النفس التطبيقي، لقد قضى مانستريج عدة سنوات كأستاذ زائر في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة ، وتمكن في عام 1913 من نشر كتابه "علم النفس والكفاءة الصناعية" Psychology and Industrial Efficiency، والذي حمل أفكاراً جديدة كانت تمثل تطوراً كبيراً في علم النفس الصناعي بالإضافة إلى ما تضمنه هذا الكتاب من تفسير العلاقة بين الإدارة والسلوك الإنساني . وهناك أيضاً كيرت لوين Kurt Lewin والذي قام بدراسة الآثار المترتبة على الأنماط المختلفة من القيادة ، وكتب بتوسع عن سلوك الجماعة. وهناك تشستر بارنارد Chester Barnard والذي كان رئيساً لأحد المؤسسات في الولايات المتحدة، ونشر في نهاية فترة خدمته كتاب "وظائف المدير التنفيذي The Functions of the Executive" سنة 1938 والذي نادى من خلاله بتدعيم ونشر التعاون بين العمال والمشرفين من خلال تدريب العمال ، تشجيع عمليات الجماعة والعلاقات الاجتماعية في المنظمة.

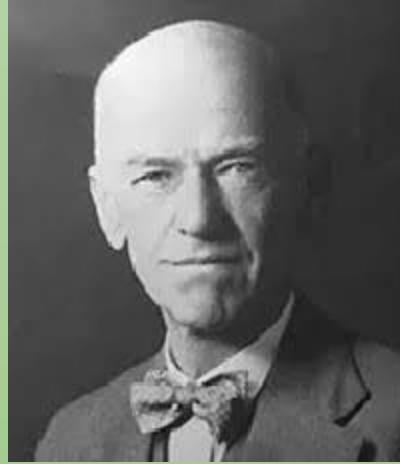
ومن بين المؤسسين أيضاً لحركة العلاقات الإنسانية ماري باركر فوليت Mary Parker Follett ، والتي توصلت إلى أن المديرين يعتبروا مسئولين عن خلق الدافعية لدى العاملين لإنجاز الأهداف التنظيمية بحماس، وليس لمجرد إطاعة الأوامر، وكانت أيضاً ترفض الفكرة التي مؤداها أن المدير يجب أن يكون دوره فقط إعطاء الأوامر ، بل يجب أن يتم تدريبه على العمل مع الأفراد كفريق لإنجاز الأهداف المشتركة .

وبالرغم من اتساع وتنوع مساهمات هذا المدخل في تطوير الفكر الإداري إلا أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مجالات رئيسية للمفاهيم والمساهمات التي ساهمت في ظهوره ، وهي تجارب الهاوثورن لالتون مايو ، والنظرية (X) و (Y) لدوغلاس ماكغريغور ، وأخيراً نظرية سلم الاحتياجات لأبراهام ماسلو.

أولاً- تجارب الهاوثورن لالتون مايو

تعتبر تجارب الهاوثورن التي اشرف عليها التون مايو بمثابة البداية الحقيقية لظهور حركة العلاقات الإنسانية، فقد ساهم التون مايو وزملاؤه من خلال سلسلة تجارب الهاوثورن والتي أمكن التوصل من خلالها إلى أن ارتفاع مستوى أداء العمال وزيادة إنتاجيتهم يرتبط بدرجة أكبر بعوامل نفسية مثل اهتمام الإدارة والمشرفين بهم والاعتراف بدورهم ، كما توصل الباحثون أيضا على أن جماعات العمل غير الرسمية والتي تمثل البيئة الاجتماعية للعمال لها تأثير إيجابي على الإنتاجية، وأن ضغط الجماعة لها تأثير أقوى على العمال بالمقارنة بتأثير الإدارة الرسمي.

جورج إلتون مايو (George Elton Mayo) (1880-1949)



جورج إلتون مايو هو عالم نفس واجتماع أسترالي الأصل، عمل أستاذاً للبحوث الصناعية في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد. يُلقب بـ "أبو مدرسة العلاقات الإنسانية."

وتمثلت هذه التجارب في قياس أثر بعض المتغيرات المادية كالإضاءة وفترات الراحة وظروف العمل على إنتاجية العاملين المشاركين في التجارب، والتابعين لشركة الاتصالات العالمية المختصة في صناعة الهواتف وخدمات الاتصالات بمصانع وسترن إلكترونيك ،وعليه خلال الفترة (1924-1932) انصب عمل إلتون مايو وفريقه على إجراء مجموعة من التجارب، هي كالتالي:

- تجارب لدراسة أثر التغيير في شدة الإضاءة على حجم الإنتاجية (1924-1927)؛
- تجارب لمعرفة أثر التغيير في نظم فترات الراحة وظروف العمل الأخرى على مستويات الإنتاجية أو ما يعرف بتجربة غرفة الاختبار التجميعي المرحلي (1927-1928)؛
- دراسة تحليلية لمواقف وميولات واتجاهات العاملين النفسية (تجربة برنامج المقابلات الجماعية) خلال (1928-1930)؛
- دراسة تحليلية لتأثيرات الجوانب الاجتماعية لعينة من العمال أي تحديد وتحليل التنظيم الاجتماعي في العمل (1931-1932).

ويمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها مايو وزملاؤه من تجارب الهاوثورن على النحو التالي¹ :

- إن المؤسسة أو المنظمة ليست نظاما تقني فقط بل نظام اجتماعي وإنساني أيضا، وهذا الأخير يحدد أنماط وأشكال ومعايير سلوك الأفراد العاملين والذي يختلف عن التنظيم القانوني والرسمي للمؤسسة؛
- دوافع العاملين لا تتأثر فقط بالحوافز الاقتصادية والمادية فقط بل تتأثر كذلك بالحوافز والدوافع المعنوية النفسية؛
- تلعب الجماعات والتنظيمات غير الرسمية دورا حاسما ومؤثرا في تحديد وتغيير اتجاهات العاملين ومستوى أدائهم؛
- وجوب توفير روابط وقناة اتصالية بين مستويات الإدارة والعاملين، أي مشاركة العمالة في القرارات يعتبر مبدأ أساسيا في نظرية العلاقات الإنسانية؛
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية مستويات الإنتاجية والأداء برضاء وراحة العاملين نفسيا في المؤسسة؛
- يمكن تحفيز العاملين بتحقيق حاجاتهم الحسية و النفسية فقط؛
- لنجاح أداء المؤسسات وجوب اتسام مدراء الأعمال بالمهارات الإنسانية والاجتماعية.

1- الانتقادات الموجهة لنظرية التون مايو:

يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية²:

¹ فرحات غول: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008، ص: 24-25. (بتصرف).

² علاء الدين محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص: 95-96. (بتصرف).

- انتقادات في الجانب المنهجي لعدم استعمال الطرق العلمية لتعميم النتائج؛
- التركيز المفرط وشبه الكامل لنظرية العلاقات الإنسانية على الجوانب الاجتماعية والنفسية للعامل في التنظيم الإداري، وأهملت باقي الجوانب الأخرى كالعوامل المادية والتكنولوجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- تحييد الجانب القانوني الرسمي الإداري والتركيز على جوانب التنظيم غير الرسمي؛
- التركيز على دراسة التفاهم والتناغم والتكامل في الإدارة والأفراد العاملين بها، وإغفال احتمالية وجود تصادم ومشاكل بينهما؛
- فكرة العلاقات الإنسانية شبيهة بالاتجاه الكلاسيكي للمؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا يتوقف أدائه على أداء العوامل والعناصر الداخلية دون وجود تأثير لعناصر البيئة الخارجية.

ثانيا- النظرية (X) و (Y) (دوغلاس ماكغريغور)

العنصر الثاني للمدخل السلوكي في الإدارة ركز على الواقعية، حيث ركزت البحوث والدراسات على حاجات الفرد وكيفية تأثير هذه الحاجات على الأداء. وقد ساهمت نتائج هذه البحوث والدراسات في تكوين ما يسمى بـ "نظرية الدافعية Motivation Theory" ونظريات تفسير السلوك الإنساني والتي أدت بدورها بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور ذلك الحقل الذي أطلق عليه "السلوك التنظيمي".

لقد شعر دوغلاس ماكغريغور بأن القيادات الإدارية غالباً تتبع غطاء إداريا يستند إلى فروض خاطئة تتعلق بالسلوك الإنساني والتي قام بتلخيصها وتسميتها بنظرية X، ثم قدم ماكغريغور بعد ذلك نظرية أخرى تقوم على فروض بديلة لفروض النظرية الأولى في نمط الإدارة وأطلق عليها نظرية Y.

دوغلاس ماكغريغور (Douglas McGregor) (1906-1964)



دوغلاس ماكغريغور هو عالم نفس اجتماعي أمريكي، وكان أستاذ في الإدارة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) يُعد من أبرز رواد المدرسة السلوكية
اشتهر بكتابه الذي غير مسار الفكر الإداري "الجانب الإنساني للمؤسسة (The Human Side of Enterprise) الصادر عام 1960

ويمكن تلخيص أهم افتراضات نظرية ماكغريغور في شقين كالتالي¹:

1- نظرية X: تجسد الفكر الكلاسيكي للرقابة والسيطرة في الإدارة، وتستند على الفرضيات التالية:

- لدى الفرد كراهية متأصلة تجاه العمل وسيتجنب القيام به إذا ما استطاع ذلك؛
- شخصية الأفراد العاملين لا تميل للعمل؛ وبالتالي القيام بتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب في حالة رفضهم أو تقصيرهم في تأدية الأعمال الموكلة لهم بالطريقة المناسبة التي تحقق أهداف المؤسسة؛
- الفرد في المؤسسة يحب أن يقاد لأنه يريد تجنب المسؤولية، ولديه طموحات بسيطة، حيث يسعى أكثر لتحقيق الأمان.

2- نظرية Y: تقوم على أساس أفكار نظرية المدرسة الإنسانية السلوكية، وهي كالتالي:

- الفرد العامل يميل للعمل ويحبه، والمطلوب من الإدارة خلق جو ملائم لممارسة مختلف الأعمال والأنشطة بالمؤسسة؛
- الفرد العامل يمارس توجيهها ورقابة ذاتية على نشاطه من خلال سعيه لتحقيق الأهداف المسطرة؛

¹) McGregor Douglas, *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill, 1960, P - P.34-36.

- يمكن لأي فرد ينتمي للمؤسسة تحمل المسؤولية وتقلد المهام التي تسند له وهو قادر على ذلك؛
- بصفة عامة للعاملين القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والفعالة التي تخدم المؤسسة؛
- يتمتع الأفراد العاملي بمقدار عال من الإبداع والابتكار والميول للتجديد، وهذه الأفكار تجسد لحل الإشكالات التنظيمية والعملية.

والمدير الذي يتبنى نظرية X في نمطه القيادي يميل دائماً ليكون دكتاتورياً وموجهاً بالرقابة الصارمة . وصاحب نظرية تشاؤمية نحو طبيعة العنصر البشري ، ولا يمكن أن يثق فيه الآخرون.

أما المدير الذي يتبنى نظرية Y في نمطه الإداري فإنه يميل دائماً إلى النظرية التفاضلية لمروسيه، ويمكن وصفه بأنه مدير ديمقراطي يحفز الآخرين للعمل ويمنحهم الفرصة لتوجيه أنفسهم ذاتياً ورقابة أنفسهم بأنفسهم ، ويوفر لهم من مناخ الابتكار والإبداع ، ويثق في قدراتهم على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً-نظرية أبراهام ماسلو للتدرج الهرمي للحاجات

1-التعريف بالنظرية

لقد حاول عالم النفس ابراهام ماسلو عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد ، ولقد نجح عام 1935 في تقديم أول نظرية في هذا المجال والتي سميت بنظرية "هرم الحاجات لماسلو " Hierarchy Theory Maslow's، هذا وتعتبر نظرية ماسلو في الدافعية من أكثر النظريات التي ظهرت في هذا المجال معرفة وانتشاراً، ووفقاً لنظرية ماسلو فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات، والتي يمكن ترتيبها في تدرج هرمي يبدأ بالحاجات الفسيولوجية ثم الحاجة الى الأمان ثم الحاجة الى الانتماء ثم الحاجة للاحترام والتقدير وأخير الحاجة الى تحقيق الذات.

والشكل الموالي يبين هرم تسلسل الحاجات حسب ابراهام ماسلو:

الشكل رقم(01): هرم تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو

هرم ماسلو للحاجات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: أحمد ماهر: السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010، ص. 95.

أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) (1970-1908)



هو عالم نفس أمريكي، ولد في بروكلين نيويورك،

أحد الرواد الأوائل العاملين في حقل الدافعية والحاجات الإنسانية.

يُعد الأب الروحي لعلم النفس الإنساني، وأحد أبرز المؤثرين في المدرسة السلوكية في الإدارة.

اشتهر بنظريته التي لا يكاد يخلو منها أي كتاب في الإدارة أو علم النفس: "هرم ماسلو للحاجات".

2-انتقادات النظرية

عقب استعراضنا لهرم ماسلو للحاجات، تجدر الإشارة إلى أن هذه النظرية لم تكن بمنأى عن النقد؛ فقد واجهت تبايناً في وجهات النظر من قبل المختصين في العلوم السلوكية وعلم النفس، ويمكن إيجاز أبرز تلك الانتقادات فيما يلي¹:

- تعتمد النظرية الترتيب التدريجي للحاجات، وقد يختلف البعض في ترتيب هذه الحاجات، فمثلا الشخص الذي يتميز بالإبداع قد يبدأ السلم من الحاجة لتحقيق الذات وقد يهتم شخص آخر بالحاجات الاجتماعية؛
- قد يصر بعض الناس على مزيد من الإشباع لحاجة معينة وصلت إلى حد الإشباع بالفعل، وهذا يخالف افتراض ما سلو الذي يرى فيه أنه في حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أخرى أعلى منها في هرم ما سلو للحاجات؛
- لم تحدد النظرية حجم الإشباع الذي يجب تحقيقه للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، بل إنها تحدثت أن هناك إشباعاً فقط دون تحديد حجم الإشباع؛
- يفترض ما سلو أنه يتم الانتقال من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، وهذا يتعارض مع احتمالية قيام الفرد بإشباع أكثر من حاجة في الوقت نفسه؛
- لا يرى ما سلو أن الغرائز والدوافع البشريّة تختلف باختلاف الفرد والبيئة التي يعيش فيها.

رابعاً-تقييم مدرسة العلاقات الانسانية

1-المساهمات والدلالات الإيجابية لحركة العلاقات الإنسانية:

لقد أحدثت نتائج الدراسات التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية تحولاً كبيراً في الفكر الإداري ، والتي حولت الاتجاه الكلاسيكي من التركيز على الجوانب الفنية والمادية في الإنتاجية إلى التركيز على الحاجات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية. كما زادت هذه الحركة الضوء على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على سلوك الفرد، وعلى الروح المعنوية للعاملين وأثرها على الأداء . إضافة إلى ذلك ، فقد أظهرت أهمية نمط الإدارة والحاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية والاتصال والدافعية لديهم. كما ركزت الحركة الاهتمام على ديناميكية الجماعة وتأثيرها على إنتاجية الفرد.

¹ محمد قاسم القربوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل، ط2، عمان، الأردن، 1993، ص.37.

2- أوجه النقد والقصور الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية:

بالرغم من المساهمات العظيمة التي قدمتها حركة العلاقات الإنسانية في مراحل تطوير نظرية الإدارة ، إلا أنها تعرضت للانتقاد بسبب جوانب الضعف سواء في تصميم الدراسات التي اعتمدت عليها أو في تحليل تفسير نتائج هذه الدراسات. فبالرغم من أهمية مفهوم الرجل الاجتماعي الذي اقترحت هذه الحركة في مقابل مفهوم الرجل الاقتصادي إلا أنه فشل في الوصف الكامل للأفراد في مكان العمل. من ناحية أخرى فقد انتقد البعض ألتون مايو من حيث أنه تمادى في إبراز أهمية الحاجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية للدرجة التي توحى بضرورة تبني نمط " الإدارة الأبوية " في وصف العلاقة بين الإدارة والعاملين .

والجدول الموالي يبين ملخص نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية:

الجدول رقم (04): ملخص لأهم نظريات دراسات العلاقات الانسانية

وجه المقارنة	تجارب الهاوثورن (Hawthorne Experiments)	النظرية X والنظرية Y (Theory X & Y)	هرم تدرج الحاجات (Hierarchy of Needs)
أبرز الرواد	جورج إلتون مايو (الأب الروحي) وفريقه في مصانع "ويسترن إلكترونيك".	دوغلاس ماكغريغور (MIT).	أبراهام ماسلو (الأب الروحي لعلم النفس الإنساني).
الهدف / الفكرة الجوهرية	دراسة العلاقة بين العوامل المادية (إضاءة، راحة) والنفسية وبين الإنتاجية. اكتشاف أهمية "العامل النفسي والاجتماعي".	تحليل افتراضات المديرين حول الطبيعة البشرية، وكيف تؤثر هذه الافتراضات على أسلوب إدارتهم (ديكتاتوري أو ديمقراطي).	تفسير الدافعية الإنسانية. السلوك البشري مدفوع بحاجات غير مشبعة مرتبة هرمياً.
أهم النتائج والمبادئ	1. المنظمة نظام اجتماعي وإنساني وليست تقنياً فقط. 2. الإنتاجية ترتبط بالرضا النفسي واهتمام الإدارة. 3. التنظيم غير الرسمي (جماعة العمل) تأثيره أقوى من السلطة الرسمية. 4. الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن المادية.	نظرية X (التشاؤمية): • الإنسان يكره العمل، كسول، يتهرب من المسؤولية. • يحتاج للرقابة الصارمة والتهديد (إدارة استبدادية). نظرية Y (التفاؤلية): • العمل طبيعي كاللعب، الإنسان يطلب المسؤولية، مبدع.	• رتب الحاجات في 5 مستويات: 1. الفسيولوجية (طعام، نوم). 2. الأمان (وظيفي، جسدي). 3. الاجتماعية (انتماء، حب). 4. التقدير (احترام، مكانة).



<p>5. تحقيق الذات (ابتكار، إبداع).</p> <p>• الحاجة غير المشبعة هي التي تحفز السلوك.</p>	<p>• يمارس الرقابة الذاتية (إدارة ديمقراطية).</p>		
<p>"كائن ذو حاجات":</p> <p>يسعى للارتقاء والنمو، وكلما أشبع حاجة يطلع للأعلى منها.</p>	<p>تعتمد على قناعة المدير:</p> <p>إما كائن كسول ومخادع (X)، أو كائن مبدع ومسؤول (Y).</p>	<p>"رجل اجتماعي":</p> <p>يتأثر بمشاعر الزمالة واهتمام المشرفين، وليس مجرد "رجل اقتصادي" يركض خلف المال.</p>	<p>النظرة للإنسان</p>
<p>• اختلاف ترتيب الحاجات من شخص لآخر (الترتيب ليس مقدساً).</p> <p>• إمكانية إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد.</p> <p>• عدم تحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال للمستوى التالي.</p> <p>• إهمال اختلاف الغرائز باختلاف البيئة.</p>	<p>(لم يذكر النص انتقادات محددة لهذه النظرية بذاتها، ولكنها تندرج تحت نقد المدرسة السلوكية لعدم الوصف الكامل للفرد في العمل).</p>	<p>• عيوب منهجية في تعميم النتائج.</p> <p>• إهمال التنظيم الرسمي والجوانب المادية.</p> <p>• افتراض وجود تناغم دائم (إغفال الصراع بين الإدارة والعمال).</p> <p>• اعتبار المنظمة نظاماً مغلقاً عن البيئة الخارجية.</p>	<p>أبرز الانتقادات (السلبية)</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

أسئلة قياس الفهم

أولاً- رغم الشهرة الواسعة لتجارب الهاوثورن، إلا أنها واجهت نقداً منهجياً ومفاهيمياً. لخص أبرز نقاط الضعف التي شابته هذه النظرية.

ثانياً- قارن بين الافتراضات الفلسفية لنظرية (X) ونظرية (Y) لدوغلاس ماكغريغور، موضحاً الانعكاسات السلوكية لكل منهما على النمط القيادي للمدير.

ثالثاً- كيف ساهم المدخل السلوكي في الانتقال من مفهوم "الرجل الاقتصادي" إلى "الرجل الاجتماعي"، وما هي المخاطر المحتملة للمبالغة في هذا التحول؟

الإجابة

أولاً- أبرز نقاط الضعف التي شابته هذه النظرية هي:

- لقصور المنهجي: عدم استخدام طرق علمية دقيقة تسمح بتعميم النتائج.
- إهمال الجوانب المادية: التركيز المفرط على الجانب النفسي/الاجتماعي وإهمال التكنولوجيا والهيكل الرسمي.
- إغفال الصراع: افترضت النظرية التناغم التام بين الإدارة والعمال وتجاهلت احتمالية تضارب المصالح.
- النظام المغلق: مثلها مثل المدرسة الكلاسيكية، لم تأخذ في الاعتبار تأثير البيئة الخارجية على المنظمة.

ثانياً- المقارنة:

-النظرية X (التشاؤمية/الكلاسيكية):

- الافتراضات: الإنسان يكره العمل، يتهرب من المسؤولية، يفضل الأمان، ويحتاج للرقابة والتهديد بالعقاب.
- نمط المدير: دكتاتوري، يعتمد على الرقابة الصارمة، ولا يثق في المرؤوسين.

-النظرية Y (التفاؤلية/السلوكية):

- الافتراضات: الإنسان يحب العمل، يمتلك رقابة ذاتية، يسعى لتحمل المسؤولية، ولديه قدرة على الإبداع والابتكار.
- نمط المدير: ديمقراطي، يمنح الثقة، يفوض السلطة، ويهيئ مناخاً للإبداع.



ثالثا-المساهمة: نقلت التركيز من الجوانب الفنية والمادية (الرجل الاقتصادي الذي يحركه المال فقط) إلى الاهتمام بديناميكية الجماعة، العلاقات الإنسانية، والروح المعنوية (الرجل الاجتماعي)، مما استوجب تدريب المديرين على مهارات الاتصال والتعامل الإنساني.

- المخاطر (النقد): المبالغة في تقدير العلاقات الاجتماعية أدت إلى ظهور نمط "الإدارة الأبوية"، كما أن مفهوم الرجل الاجتماعي فشل في تقديم وصف كامل وشامل لسلوك الفرد في بيئة العمل المعقدة.



المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة

تمهيد

أولاً- المدرسة الكمية

ثانياً- مدرسة النظم

ثالثاً- أسلوب الإدارة بالأهداف

رابعاً- النظرية Z

أسئلة قياس الفهم

تمهيد

تطورت المدارس الحديثة في الإدارة استجابةً لتحديات العولمة والتكنولوجيا وتسارع التغيير في بيئة الأعمال، فانتقلت من التركيز على الهياكل الجامدة إلى الاهتمام بالمرونة والابتكار. وظهرت اتجاهات مثل المدرسة الكمية ومدرسة النظم والتي شكلت نقلة نوعية في التعامل مع التعقيدات الإدارية. فالمدرسة الكمية التي برزت خلال الحرب العالمية الثانية، اعتمدت على الرياضيات والإحصاء والنماذج الكمية لتحليل المشكلات الإدارية وحلها بطريقة علمية دقيقة، مثل نمذجة الخيارات الاقتصادية وإدارة المخزون. أما مدرسة النظم، فقد ركزت على رؤية المؤسسة كنظام مفتوح متفاعل مع بيئته، يشمل المدخلات والمخرجات والعمليات الداخلية، مما مهد لفهم التكامل بين الأجزاء لتحقيق التوازن والكفاءة الشاملة.

أولاً-المدرسة الكمية

1-مفهوم المدرسة الكمية

تُعرّف المدرسة الكمية في الإدارة بأنها أحد المداخل الحديثة التي تعتمد على استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات في تحليل المشكلات الإدارية ودعم عملية اتخاذ القرار. وينطلق هذا المدخل من افتراض أساسي مفاده أن العديد من المشكلات الإدارية يمكن صياغتها في صورة نماذج كمية قابلة للقياس والتحليل، بما يسمح بدراسة البدائل المختلفة بصورة علمية دقيقة. وتهدف المدرسة الكمية إلى مساعدة الإدارة في اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أفضل النتائج الممكنة في ظل القيود المتاحة، مثل محدودية الموارد أو الوقت أو الإمكانيات، الأمر الذي يعزز كفاءة الأداء الإداري ويرفع من مستوى الرشد في القرارات المتخذة.¹

2- نشأة المدرسة الكمية وتطورها

ارتبط ظهور المدرسة الكمية ارتباطاً وثيقاً بتطور بحوث العمليات خلال فترة الحرب العالمية الثانية، حيث جرى استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية لحل المشكلات العسكرية المعقدة، خاصة تلك المتعلقة بتوزيع الموارد والتخطيط واللوجستيات. وبعد انتهاء الحرب، انتقلت هذه الأساليب إلى المجال الإداري، وبدأ تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية والصناعية. ومع التقدم الكبير في تقنيات الحاسوب ونظم المعلومات الإدارية، اتسع نطاق استخدام المدرسة الكمية بشكل ملحوظ، وأصبحت الإدارة تعتمد بدرجة أكبر على التحليل الكمي

¹ علي بن أحمد السلي: الإدارة الحديثة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2017، ص.ص. 341-343.

والبيانات الدقيقة في اتخاذ القرارات، بدلاً من الاعتماد على الخبرة الشخصية أو الحدس فقط، مما أسهم في إضفاء طابع علمي ومنهجي على الممارسة الإدارية الحديثة.¹

3- أهم خصائص المدرسة الكمية

تتميز المدرسة الكمية بعدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المدارس الإدارية، من أبرزها التركيز على استخدام النماذج الرياضية في تمثيل الواقع التنظيمي بصورة مبسطة، بما يسمح بتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة وفهم تأثير كل متغير في الآخر. كما تهدف هذه النماذج إلى التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل إداري قبل اتخاذ القرار. وتؤكد المدرسة الكمية على اتخاذ القرار العقلاني المبني على البيانات والمعلومات الكمية الدقيقة، مستفيدة من التطور المستمر في نظم المعلومات الإدارية والحاسوب، الأمر الذي يساعد الإدارة على معالجة كميات كبيرة من البيانات بسرعة وكفاءة، خاصة في البيئات التنظيمية المعقدة.²

4- تقييم المدرسة الكمية

على الرغم من الإسهامات المهمة التي قدمتها المدرسة الكمية في تحسين دقة القرارات الإدارية وتعزيز الطابع العلمي في معالجة المشكلات التنظيمية، إلا أنها تعرضت لعدد من الانتقادات. فمن أبرز ما يُؤخذ عليها تركيزها الزائد على الجوانب الرقمية والكمية، مما أدى في بعض الأحيان إلى إهمال العوامل الإنسانية والسلوكية التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد داخل المنظمات. كما تُواجه المدرسة الكمية صعوبات في تطبيق نماذجها على المشكلات التي تتسم بالغموض أو التي يصعب قياس متغيراتها كميًا، لا سيما في المجالات المرتبطة بالسلوك التنظيمي واتخاذ القرار في ظل عدم التأكد. ومع ذلك، لا تزال هذه المدرسة تحتل مكانة مهمة في الفكر الإداري المعاصر، خاصة في المجالات التي تتطلب قرارات دقيقة قائمة على التحليل العلمي.³

ثانيا- مدرسة النظم

1- مفهوم مدرسة النظم في الإدارة

¹ أحمد الحداد: مداخل الإدارة الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2020، ص.ص. 198-201.

² Daft, R. L.: Management, Cengage Learning, 13th ed. Boston, 2018, p-p. 50-52.

³ حسين حريم: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار الحامد، عمان، 2021، ص 112-114.

تنظر مدرسة النُظْم إلى المنظمة باعتبارها نظامًا متكاملًا يتكوّن من مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية المترابطة والمتفاعلة، بحيث يؤثر كل جزء في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها. وتؤكد هذه المدرسة أن المنظمة لا يمكن فهمها أو تحليل أداؤها من خلال دراسة وحداتها بصورة منفصلة، بل من خلال دراسة العلاقات والتفاعلات التي تربط بينها داخل إطار كلي شامل. ويُسهّم هذا المنظور الشامل في فهم طبيعة المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجتها بطريقة أكثر تكاملًا وفاعلية.¹

ينظر مدخل النُظْم إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتفاعل باستمرار مع البيئة الخارجية، حيث تحصل على المدخلات من الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، ثم تقوم بتحويلها من خلال عمليات داخلية إلى مخرجات تعود مرة أخرى إلى البيئة. ويُعد هذا التفاعل المستمر مع البيئة شرطًا أساسيًا لاستمرار المنظمة وبقائها، إذ يتيح لها التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة بها. كما تلعب التغذية الراجعة دورًا مهمًا في هذا الإطار، حيث تساعد الإدارة على تقويم الأداء وتصحيح الانحرافات وتحسين القرارات المستقبلية.²

2- نشأة مدرسة النُظْم وتطورها

تعود الجذور الفكرية لمدرسة النُظْم إلى نظرية النظم العامة التي أكدت عليها الأدبيات الحديثة، والتي تنص على أن الظواهر المعقدة لا يمكن فهمها من خلال تحليل عناصرها كلٌّ على حدة، بل من خلال دراسة التفاعلات والعلاقات المتبادلة بينها. وقد انتقلت هذه الأفكار إلى مجال الإدارة في منتصف القرن العشرين، وأسهمت في تطوير الفكر الإداري الحديث من خلال تقديم رؤية شمولية للمنظمات باعتبارها نظامًا ديناميكية مفتوحة، تتأثر بالبيئة المحيطة بها وتؤثر فيها في الوقت نفسه.³

3- مكونات النظام

يمكن النظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً تتكون من العناصر الأساسية التالية⁴:

- المدخلات (Inputs): وهي كل ما يدخل المنظمة من البيئة المحيطة، وتتضمن: الموارد البشرية، والأموال، والمواد الخام، والمعلومات، والتكنولوجيا.

¹ (عبد السلام أبو قحف: الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2018، ص.ص. 177-179).

² Robbins, S. P., & Coulter, M: **Management**. Boston: Pearson, 2018, p-p. 49-50.

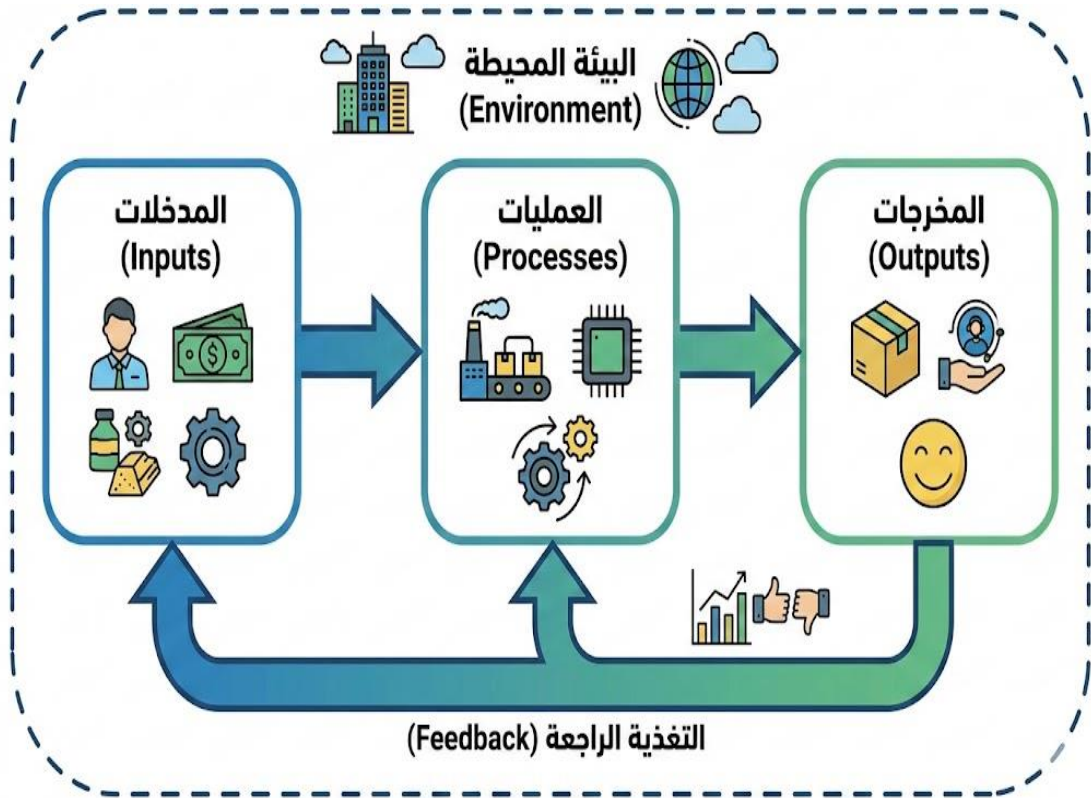
³ Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E: **Organization and Management: A Systems Approach**. New York: McGraw-Hill, 2016, p-p. 447-449.

⁴ أحمد ماهر: الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.49.

- العمليات التحويلية (Transformation Processes): وهي الأنشطة والعمليات التي يتم ممارستها على المدخلات لتحويلها إلى مخرجات. وتشمل في المجال الإداري: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات.
- المخرجات (Outputs): وهي النتائج النهائي للنظام الذي يصدر إلى البيئة. وتتمثل في: السلع، والخدمات، والأفكار، والرضا الوظيفي للعاملين، والأرباح (أو الخسائر).
- التغذية العكسية (Feedback): وهي المعلومات المرتدة من المخرجات والعمليات والتي تفيد في تعديل المدخلات أو العمليات وتصحيح المسار لضمان توازن النظام.

والشكل الموالي يبين مكونات النظام:

الشكل رقم (02): مكونات النظام

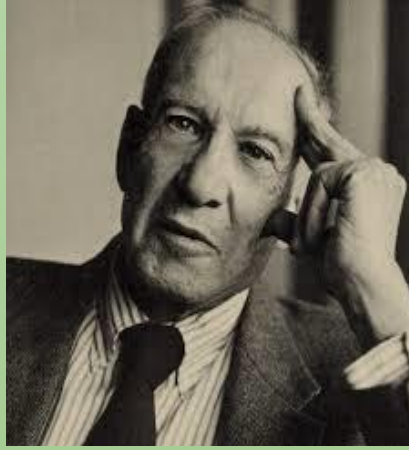


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

ثالثا-أسلوب الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف وتسمى أيضا "الإدارة بالمشاركة" وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية في جامعة كاليفورنيا بيتر دركر "Peter Drucker" النمساوي الأصل في بداية خمسينيات القرن العشرين، وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي فالإدارة بالأهداف عبارة عن أسلوب إداري يقوم على المشاركة.

بيتر دراكر (Peter Drucker) (-)



بيتر فرديناند دراكر هو كاتب اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي، ولد في فيينا وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية، أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة الحديثة، لقد كانت أفكاره وكتاباته حجر الزاوية الذي بُنيت عليه طريقة إدارة الشركات والمنظمات في القرن العشرين، ولا تزال نظرياته تُدرّس وتُطبّق حتى اليوم.

وتعتبر الإدارة بالأهداف أسلوبا متميزا في حفز العاملين لأنها تعزز مشاركتهم في صنع القرارات مما يولد دافعا داخليا لديهم يرفع روحهم المعنوية ويحسن من شعورهم تجاه المنظمة بشكل عام، مما يجعل العامل يحرص على اتقان العمل ويمارس رقابة ذاتية على انجازه، مما يقلل الحاجة للرقابة الخارجية فتتخفض التكلفة وتزيد الكفاءة الإنتاجية. ونجد أنه من أهم مبادئ بيتر دركر لتطبيق هذا الأسلوب الإداري ما يلي:

- يتفق الرئيس والمرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي تم التوصل إليها أولاً بأول؛

- أن يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وابلague بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ؛

- بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوس لتقييم ما تم انجازه واصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة؛

- الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه.

1- مفهوم الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي منهج في الإدارة يركز على النتائج، ويقوم على مبدأ المشاركة الديمقراطية في تحديد الأهداف، ووضع الخطط، ورسم السياسات، واتخاذ القرارات، بما يكفل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وزيادة الفعالية التنظيمية للمنشأة¹.

فالإدارة بالأهداف هي نهج إداري حديث يركز على تحديد أهداف واضحة ومحددة زمنياً ومتفق عليها بين الإدارة والعاملين، ثم متابعة تنفيذها وتقييم النتائج. ويعتبر بيتر دراكر مؤسس هذا المفهوم، حيث أكد أن فعالية الإدارة تقاس بمدى تحقيق الأهداف وليس بعدد الإجراءات الروتينية، مما يضع التركيز على النتائج بدل العمليات فقط.

2- مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف

تمر الإدارة بالأهداف بعدة مراحل مترابطة²:

- تحديد الأهداف: وضع أهداف واضحة ومحددة؛
- التخطيط والتنفيذ: وضع خطط عملية لتحقيق الأهداف، توزيع المسؤوليات، وتوفير الموارد؛
- المتابعة والتقييم: مراقبة التقدم، استخدام مؤشرات الأداء، وتصحيح الانحرافات؛
- المراجعة والتطوير: تقييم النتائج النهائية واستخلاص الدروس لتطوير الأداء في المستقبل.

3- تقييم الإدارة بالأهداف:

رغم أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبعها العديد من المنظمات والتي حققت من خلاله الكفاءة والفعالية والنجاح إلا أنه لم يسلم من الانتقادات ومنها ما يلي:

- ينظر إلى هذا الأسلوب على أنه مكلف من الناحية الاقتصادية نظراً إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف، أضف إلى ذلك كمية الورق التي يحتاجها لكتابة الأهداف بصورة تفصيلية وما تحتاجه من طباعة وتدقيق ومراجعة... الخ؛

¹ على السلي: الإدارة بالأهداف: طريق المدير المتفوق، دار غرب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص.25.

² بلعور مصطفى: الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، جامعة الوادي، الجزائر، 2017، ص.40.

- يفترض بيتر دركر أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه؛

- يفترض دركر أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الامكانيات المتوفرة في المؤسسة.

رابعاً-نظرية الإدارة Z

1-مفهوم نظرية الإدارة Z

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة ابتكرها أستاذ الإدارة الياباني وليم أوتشي William Ouchi، طرحها في كتابه "نظرية Z"، والذي قام في جامعة أهايو بدراسة نتائج تطبيق النظرية X وY لماكغريغور في الشركات اليابانية، فاكتشف أن انتاجية معظم هذه الشركات قد زاد بمقدار أربعة أضعاف انتاجية الشركات الأمريكية خلال الفترة البسيطة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، والسبب في ذلك لا يرجع إلى السياسات المالية أو الاستثمارية للشركات اليابانية وحتى لا يعزى إلى السياسات التي تضعها الحكومة، بل إلى الطريقة التي يوجه ويدار بها العنصر البشري وما تتوفر له من عوامل لا تتوفر عند غيره في الشركات الأمريكية وحتى الأوروبية.

وليام أوشي (William Ouchi) (1943)



وليام أوشي هو بروفيسور أمريكي (من أصل ياباني) في إدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا (UCLA)، واشتهر بكونه صاحب نظرية "Z" في الإدارة.

وقد حاولت العديد من الدول الغربية تطبيق هذا النموذج خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، ولكنها فشلت في ذلك نظراً لطبيعة المجتمع الياباني الخاصة، وهذا الأخير دفع بالباحث William Ouchi سنة 1981 إلى إجراء

دراسات ومن ثم إدخال تعديلات على النظرية "J" أسلوب الإدارة اليابانية لتصبح صالحة للتطبيق في المنظمات الأمريكية "A" وأطلق على نظريته نظرية "Z".

ومن خلال المزج بين خصائص النموذجين الياباني "J" و الأمريكي "A" استخلص Ouchi خصائص نموذج النظرية "Z"

فتطبيق أفكار نموذج (Ouchi, 1981) في الشركات الأمريكية يتطلب توفر جاهزية واستعداد للتغيير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين، وهو ما يمثل الإطار العام لمؤلف (Ouchi, 1981) كأسلوب للتعبير عن الخصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية المطبقة لفلسفة نظرية (Z) مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم(05): الإطار الثقافي لنموذج (Ouchi , 1981)

التعبير عنها في شركات أمريكية نموذجية	التعبير وفق أسلوب (Z) للشركات الأمريكية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	الخصائص والقيم الثقافية
• الاستخدام قريب الأمد	• استخدام بعيد الأمد	• استخدام مدى الحياة	• الالتزام مع العاملين
• سريع وكمي	• بطيء ونوعي	• بطيء ونوعي	• تقييم
• ضيق	• متوسط السعة	• واسع جداً	• المسارات الوظيفية
• صريح ورسمي	• ضمنية وغير رسمية	• ضمنية وغير رسمية	• الرقابة
• فردي	• جماعي والاتفاق	• جماعي بالاتفاق	• اتخاذ القرار
• فردية	• فردية	• الجماعة	• المسؤولية
• ضيق ومحدود	• شمولي كلي	• شمولي كلي	• الاهتمام بالأفراد

المصدر: نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.69.

2-تقييم النظرية Z

بعض كتاب الإدارة يرى أن نظرية الإدارة اليابانية تصلح فقط للتطبيق في البيئة اليابانية، وهو ما يفسر أسباب سياسة التوظيف في الشركات اليابانية التي تقوم فقط على أساس عدم توظيف غير اليابانيين خصوصا فيما يتعلق بالمناصب الحساسة والمسؤوليات العليا.

والجدول الموالي يبين ملخص لأهم المدارس الحديثة:

الجدول رقم(06): ملخص لأهم المدارس الحديثة

المدرسة / الأسلوب	النشأة / المؤسس	المفهوم والتركيز الأساسي	أهم الخصائص والمكونات	التقييم (المميزات والعيوب)
1. المدرسة الكمية	النشأة: خلال الحرب العالمية الثانية (بحوث العمليات)، ثم انتقلت للإدارة مع تطور الحاسوب.	تعتمد على الرياضيات والإحصاء والنماذج الكمية لتحليل المشكلات ودعم اتخاذ القرار بأسلوب علمي.	• استخدام النماذج الرياضية لتمثيل الواقع. • اتخاذ القرارات بناءً على البيانات والأرقام. • التنبؤ بالنتائج بدقة.	المميزات: دقة القرارات، والمنهجية العلمية. العيوب: إهمال الجوانب الإنسانية والسلوكية، وصعوبة تطبيقها على المشكلات الغامضة أو غير القابلة للقياس.
2. مدرسة النظم	النشأة: منتصف القرن 20	تنظر للمنظمة كـ "نظام مفتوح" متكامل تتفاعل أجزاؤه مع بعضها ومع البيئة الخارجية.	مكونات النظام: 1. المدخلات (موارد). 2. العمليات التحويلية (أنشطة إدارية). 3. المخرجات (سلع/خدمات). 4. التغذية الراجعة	المميزات: النظرة الشمولية للمنظمة، وفهم العلاقات المتشابكة، وأهمية التكيف مع البيئة. (تركز على التكامل بدل النظرة الجزئية).
3. الإدارة بالأهداف (MBO)	المؤسس: بيتر دراكر (بداية الخمسينيات).	منهج يركز على "النتائج" والمشاركة الديمقراطية بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف.	• الاتفاق المشترك على الأهداف.	المميزات: رفع الروح المعنوية، تحسين الكفاءة والرقابة الذاتية.



<p>العيوب: كثرة الورقيات، استهلاك الوقت في التفاوض، وتطلب مهارات عالية وتوفر معلومات دقيقة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • الرقابة الذاتية بدلاً من الخارجية. • التركيز على الإنجاز والنتائج. • مراحلها: تحديد الأهداف ، التخطيط، المتابعة ، المراجعة.
<p>المميزات: زيادة الإنتاجية والولاء التنظيمي.</p> <p>العيوب: يرى البعض أنها مرتبطة بالثقافة اليابانية وقد يصعب تطبيقها بالكامل في بيئات مغايرة.</p>	<p>4. نظرية Z المؤسس: ويليام أوشي (1981).</p> <p>نظرية هجينة تمزج بين الإدارة اليابانية (J) والأمريكية (A) لتناسب البيئة الأمريكية.</p> <ul style="list-style-type: none"> • التوظيف طويل الأمد (الاستقرار). • اتخاذ القرار بالمشاركة (جماعي). • المسؤولية الفردية. • الاهتمام الشامل بالموظف ورفاهيته.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

أسئلة قياس الفهم

أولاً- وضح المرتكز الأساسي الذي تقوم عليه المدرسة الكمية في معالجة المشكلات الإدارية؟

ثانياً- حلل الأسباب التي دفعت ويليام أوتشي لابتكار النظرية "Z"، وكيف عالجت هذه النظرية الفجوة بين الثقافتين الأمريكية واليابانية؟

الإجابة:

أولاً- المرتكز الأساسي: تقوم المدرسة الكمية على افتراض أن المشكلات الإدارية يمكن صياغتها في شكل "نماذج كمية ورياضية" قابلة للقياس. وهي تعتمد على الإحصاء وبحوث العمليات والبيانات الدقيقة لاختيار البديل الأمثل (القرار الرشيد) الذي يحقق أفضل النتائج في ظل القيود المتاحة (مثل الموارد والوقت)، مبتعدة بذلك عن الحدس والتقدير الشخصي.

ثانياً- النظرية "Z":

- أسباب الظهور: لاحظ أوتشي تفوق إنتاجية الشركات اليابانية بأربعة أضعاف عن نظيرتها الأمريكية، وأرجع ذلك ليس للتكنولوجيا أو المال، بل لأسلوب "إدارة العنصر البشري". وحين حاولت الشركات الأمريكية تطبيق النظام الياباني بحذافيره فشلت بسبب اختلاف طبيعة المجتمع والقيم.
- المعالجة: قام أوتشي بدراسة الخصائص الإيجابية في النموذج الياباني (J) وكيّفها لتناسب مع البيئة الأمريكية (A)، ليخرج بنظرية ثالثة هي (Z) فهي تمزج بين القيم اليابانية (مثل الولاء والاهتمام بالموظف) والواقع الأمريكي، لتكون قابلة للتطبيق في الغرب بنجاح.



المحور الخامس: النظرية الموقفية

تمهيد

أولا- مفهوم ونشأة النظرية الموقفية

ثانيا- تطبيقات النظرية الموقفية

ثالثا- تقييم النظرية الموقفية

أسئلة قياس الفهم

تمهيد

شهد الفكر الإداري خلال النصف الثاني من القرن العشرين تحولاً جوهرياً في طريقة تفسير الظواهر التنظيمية، حيث لم تعد المنظمات تُفهم باعتبارها كيانات تعمل وفق قواعد ثابتة ومعايير موحدة، بل كأنظمة ديناميكية تتفاعل باستمرار مع محيطها الداخلي والخارجي. وفي هذا السياق برزت النظرية الموقفية كإطار تحليلي يسعى إلى تفسير اختلاف الممارسات الإدارية ونتائجها من منظمة إلى أخرى، من خلال ربطها بخصوصية الظروف التي تعمل في ظلها.

أولاً- مفهوم ونشأة النظرية الموقفية

1-تعريف النظرية الموقفية

تنطلق هذه النظرية من افتراض علمي مفاده أن فعالية القرارات الإدارية وأنماط القيادة والهيكل التنظيمية لا يمكن الحكم عليها بمعزل عن السياق الذي تُمارس فيه، إذ تتحدد درجة نجاحها بمدى انسجامها مع متغيرات متعددة مثل طبيعة المهام، ومستوى عدم التأكد البيئي، وخصائص الموارد البشرية، والتكنولوجيا المستخدمة. وعليه فإن النظرية الموقفية لا تقدم وصفات جاهزة للإدارة بقدر ما توفر منهجاً تشخيصياً يساعد على فهم المواقف التنظيمية وتحليلها، تمهيداً لاختيار الأسلوب الإداري الأكثر ملاءمة. وقد أسهم هذا التوجه في إعادة صياغة الكثير من المفاهيم الإدارية التقليدية، ومهدّ لظهور إسهامات علمية بارزة كان لرواد المدرسة الموقفية دور أساسي في بلورتها وتطويرها.

تُعد النظرية الموقفية من أهم مكونات المدارس الحديثة في الفكر الإداري، حيث تنطلق من فرضية أساسية مفادها أنه لا توجد طريقة إدارية واحدة مثلى (One Best Way) لممارسة العمليات الإدارية تصلح لكل زمان ومكان، بل إن ما يصلح في موقف معين قد لا يصلح في موقف آخر، وبالتالي فإن الأسلوب الإداري الفعال يعتمد على (أو يتوقف على) طبيعة الموقف والظروف المحيطة¹.

2-نشأة وتطور النظرية الموقفية

نشأت النظرية الموقفية في منتصف القرن العشرين، كرد فعل على النظريات التقليدية التي افترضت وجود أسلوب إداري واحد مثالي. ركز الباحثون على تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة وفعالية الأداء في سياقات مختلفة، مؤكدين أن الظروف المختلفة تتطلب أساليب قيادية متباينة.

¹ أحمد ماهر: الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سبق ذكره، ص.53.

أحد أبرز رواد النظرية هو فريد فيدلر (Fred Fiedler) ، الذي وضع نموذج Contingency Model للقيادة، يربط بين أسلوب القيادة ومناخ الموقف الإداري لتحقيق أفضل النتائج. القائد الموجه نحو المهام يكون أكثر فعالية في بيئات منظمة ومعقدة، بينما القائد الموجه نحو العلاقات يكون أكثر نجاحًا في بيئات تتطلب تعاونًا وإبداعًا.

كما ساهم باحثون آخرون مثل Joan Woodward، Paul Lawrence، و Jay Lorsch في توسيع النظرية لتشمل تأثير التكنولوجيا، البنية التنظيمية، والبيئة الخارجية على اختيار الأسلوب الإداري الأمثل. وقد أظهرت دراسات تطبيقية أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات موقفية في القيادة تتمتع بزيادة رضا العاملين، تحسين الأداء، وتقليل الصراعات الداخلية.

3-أبرز رواد النظرية الموقفية

من أبرز رواد هذه النظرية نجد:

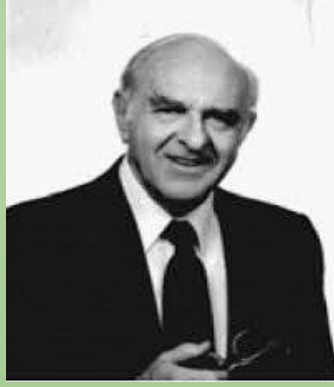
3-1- فريد فيدلر ونموذج القيادة الموقفية (Fred E. Fiedler)

من أولى النظريات الموقفية الأكثر شهرة والأكثر إثارة للجدل هي النظرية التي وضعها فريد فيدلر من جامعة واشنطن. يشير فيدلر إلى أنه يجب على المؤسسات التي تسعى إلى جعل فرق العمل فعالة من خلال القيادة الفعالة تقييم القائد بناءً على سماته الأساسية، وتقييم المواقف التي قد يواجهها القائد، ومن ثم تحديد أسلوب قيادة مناسب يتوافق مع كل من سمات القائد وظروف العمل¹.

فريد فيدلر يرى أن فعالية القيادة لا تتحقق من خلال تبني أسلوب قيادي واحد يصلح لجميع المواقف، بل تتحدد بمدى التوافق بين نمط القائد والظروف التنظيمية التي يعمل في إطارها. ويقوم نموذج فيدلر على التمييز بين القيادة الموجهة نحو المهمة والقيادة الموجهة نحو العلاقات، مع التأكيد على أن كل نمط يكون أكثر فاعلية في مواقف تنظيمية معينة. كما يحدّد النموذج ثلاثة متغيرات موقفية رئيسية تؤثر في نجاح القيادة، تتمثل في طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، ودرجة وضوح وهيكل المهمة، وقوة السلطة الرسمية للقائد داخل التنظيم.

¹)<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership> consulté le 25/01/2026 à 20 :30h

فريد فيدلر (Fred E. Fiedler) (1922-2017)



هو باحث أمريكي من أصل نمساوي، متخصص في علم النفس الصناعي والتنظيمي. اشتهر في الستينيات بنقله الفكر الإداري من البحث عن "صفات القائد البطل" إلى البحث عن "الموقف المناسب".

تكون فاعلية القائد في بعض المواقف أكبر من فاعليته في غيرها. هناك بعض المصطلحات التي حددها فيدلر فيما يتعلق بالموقف، وهي التوافق مع الموقف، استبدل فيدلر بعد عدة سنوات هذا المصطلح بمصطلح التحكم في الموقف، والذي يُشير إلى مدى قدرة القائد على التأثير في العمليات التي تُنجز داخل المجموعة¹. وهناك ثلاثة عوامل تُحدّد مدى توافق القائد مع الموقف، وهذه العوامل موضّحة فيما يلي ومرتبّبة حسب أهميتها²:

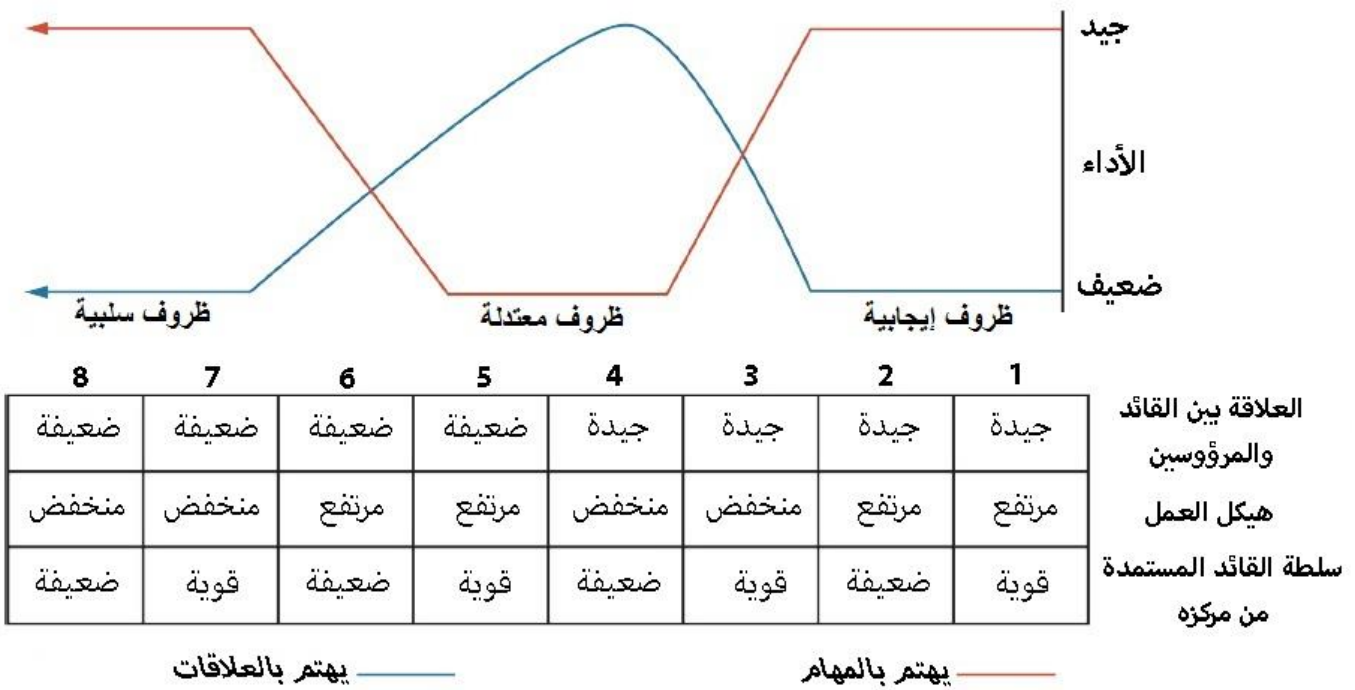
- العلاقة بين القائد والمرؤوسين: مدى قبول أفراد المجموعة للقائد، وقدرتهم على العمل معًا بشكل جيد، ومستوى ولائهم للقائد.
- هيكل العمل: مدى وضوح تفاصيل المهام والأهداف المطلوبة وكيفية إنجازها.
- سلطة القائد المستمدة من مركزه: قدرة القائد المباشرة على التأثير في أفراد المجموعة.

والشكل الموالي يبين نموذج فريد فيدلر والقيادة الموقفية

1) <https://academy.hsub.com/entrepreneurship/managementleadership> consulté le 25/01L2026 à 20 :30h

2) ibid.

الشكل رقم (03): نموذج فريدلر



Source : <https://academy.hsub.com/entrepreneurship/managementleadership>

من خلال الشكل نلاحظ أن القائد يكون أكثر توافقاً مع الموقف عندما تكون العلاقة بين القائد وأفراد المجموعة جيّدة، وعندما تكون المهام محدّدة ومنظمة للغاية، وعندما تكون سلطة القائد المستمدة من مركزه قوية (الخلية الأولى في الشكل الأعلى). في المقابل، يكون القائد أقل توافقاً مع الموقف عندما تكون علاقته بأفراد المجموعة ضعيفة، وعندما تكون المهام غير منظمة وغير واضحة، وعندما تكون سلطة القائد المستمدة من مركزه ضعيفة (الخلية الثامنة في الشكل السابق).

2-3- توم بيرنز و جي إم. ستوكر والمدخل الموقفى للتنظيم (Tom Burns & G. M. Stalker)

كانت فكرة دراستهما الجوهرية قائمة على دراسة 20 شركة صناعية في بريطانيا، وكان هدفهما الإجابة عن سؤال واحد: كيف تؤثر البيئة الخارجية (مستقرة أو متغيرة) على الهيكل التنظيمي للشركة؟

ويؤكد المدخل الموقفى للتنظيم، كما عرضه بيرنز وستوكر، أن الهيكل التنظيمي يجب أن يتلاءم مع طبيعة البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة. فالمنظمات التي تعمل في بيئات مستقرة تميل إلى اعتماد الهياكل الميكانيكية التي تتسم بالوضوح والتسلسل الهرمي، في حين تحتاج المنظمات العاملة في بيئات متغيرة إلى هياكل عضوية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة. ويُعد هذا الطرح أحد الأسس النظرية التي دعمت الفكر الموقفى في الإدارة الحديثة.

توم بيرنز وجي إم ستوكر.م (Tom Burns & G. M. Stalker)



توم بيرنز (Tom Burns) و جي. إم. ستوكر (G. M. Stalker) هما باحثان بريطانيان (علماء اجتماع) قاما بدراسة رائدة في عام 1961، وتُعتبر دراستهما حجر الزاوية في "النظرية الموقفية للتنظيم" (خاصة في الشق المتعلق بتصميم الهياكل التنظيمية)

3-3- بول لورانس وجاي لورش والتمايز والتكامل (Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch)

تقوم فكرة لورانس ولورش على أن المنظمة تتأثر ببيئتها، وأن نجاح الهيكل التنظيمي يعتمد على الموازنة بين قوتين متعارضتين:

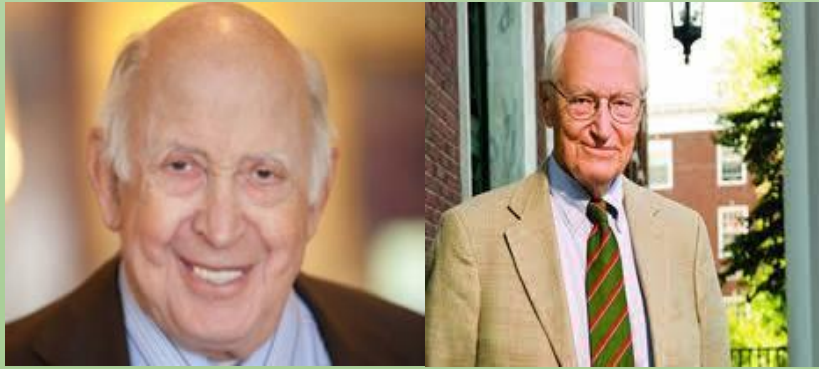
- التمايز (Differentiation): كلما كانت البيئة الخارجية معقدة، احتاجت المنظمة إلى تقسيم نفسها إلى إدارات متخصصة (تسويق، إنتاج، بحوث) لكل منها أسلوبها وطريقتها الخاصة في العمل والتفكير لتناسب الجزء الذي تتعامل معه من البيئة.
 - التكامل (Integration): كلما زاد التمايز (الاختلاف) بين الإدارات، زادت حاجة المنظمة إلى بذل جهد أكبر للتنسيق والربط بين هذه الإدارات المختلفة لضمان عدم تفكك المنظمة وتحقيق الأهداف المشتركة.
- فلورانس ولورش يبرزان أهمية التمايز والتكامل في تفسير فعالية التنظيمات، حيث يشير هذا المدخل إلى أن المنظمات العاملة في بيئات معقدة تميل إلى زيادة التمايز بين وحداتها الفرعية من حيث الأهداف والهياكل وأساليب العمل. غير أن هذا التمايز يتطلب في المقابل تعزيز آليات التكامل والتنسيق لضمان وحدة الجهود وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويؤكد هذا الطرح أن نجاح المنظمة مرهون بقدرتها على تحقيق توازن ديناميكي بين هذين البعدين.

ومنه:

- البيئة المستقرة ← تتطلب تمايزاً قليلاً وتكاملاً بسيطاً.
- البيئة المتغيرة ← تتطلب تمايزاً عالياً (تخصص دقيق) وتكاملاً عالياً (تنسيق مكثف).

فحسب لورانس ولورش فالمنظمات التي تعمل في بيئة غير مستقرة تحتاج إلى درجة عالية من التمايز (Differentiation) بين وحداتها التنظيمية، وهو ما يستلزم بالضرورة درجة عالية من التكامل (Integration) أو التنسيق بين هذه الوحدات لتحقيق الفعالية¹.

بول لورانس وجاي لورش ((Paul R. Lawrence(1922-2011) & Jay (1932) W. Lorsch



بول لورانس (Paul Lawrence) و جاي لورش (Jay Lorsch) هما أستاذان وباحثان بارزان في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد. (Harvard Business School) في عام 1967، نشرتا كتابهما الشهير "Organization and Environment" (المنظمة والبيئة)، والذي يعتبر من أهم المراجع التي أسست للمدخل الموقفي (Contingency Theory).

4-3- جوان وودوارد و أثر التكنولوجيا في التنظيم (Joan Woodward)

تشير دراسات جوان وودوارد إلى أن نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج يُعد عاملاً حاسماً في تحديد الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة المناسب. فقد أوضحت أن المنظمات التي تستخدم تقنيات إنتاج مختلفة تحتاج إلى هياكل تنظيمية وأساليب إشراف تتلاءم مع خصائص تلك التقنيات، مما ينفي وجود مبادئ تنظيمية عامة تصلح لجميع المنظمات. وتُعد هذه النتائج من الأسس المبكرة التي دعمت الفكر الموقفي في الإدارة.

¹ أحمد ماهر: الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سبق ذكره، ص. 246.

وأثبتت دراسات جوان وودوارد أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتأثر بشكل مباشر بنظام الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة، وصنفتها إلى ثلاث مجموعات: إنتاج الوحدة، الإنتاج الكبير، والإنتاج المستمر¹.

جوان وودوارد (Joan Woodward(1916-1971))



جوان وودوارد (Joan Woodward) هي عالمة اجتماع صناعي بريطانية، وتُعتبر الرائدة الأولى التي أثبتت بالأدلة الميدانية العلاقة المباشرة بين "التكنولوجيا" المستخدمة في الإنتاج وبين "الهيكل التنظيمي" للمؤسسة.

ثانيا- تطبيقات النظرية الموقفية

تُعد النظرية الموقفية أداة فعالة لتوجيه الممارسات الإدارية في المؤسسات الحديثة، حيث تؤكد على أن اختيار الأسلوب الإداري أو القيادي يجب أن يكون مرناً ومتوافقاً مع الظروف الفعلية للموقف. وتشمل التطبيقات العملية للنظرية الموقفية عدة محاور رئيسية وهي²:

- القيادة: تعتبر القيادة الموقفية من أبرز تطبيقات النظرية، حيث يتم اختيار الأسلوب الأمثل وفقاً لمتغيرات الموقف، مثل طبيعة المهمة، مستوى خبرة العاملين، وطبيعة البيئة التنظيمية. على سبيل المثال، في بيئة تعليمية تحتوي على معلمين ذوي خبرة عالية ومستوى تعاون متقدم، يمكن اعتماد أسلوب قيادة تشاركي لتعزيز الابتكار والمبادرة الفردية. أما في حالات الأزمات أو المشاريع الحرجة، فقد يكون الأسلوب الموجه نحو المهام أكثر فعالية لضمان تحقيق النتائج ضمن أطر زمنية محددة.
- تصميم الهيكل التنظيمي: تساعد النظرية الموقفية في تعديل الهيكل الإداري للمنظمة وفقاً لطبيعة البيئة الداخلية والخارجية. المؤسسات ذات بيئة مستقرة قد تعتمد هيكلًا وظيفيًا تقليديًا مع تسلسل واضح للسلطة، بينما المؤسسات في بيئات ديناميكية تتطلب هيكلًا مرناً يتيح سرعة الاستجابة للتغيرات، وتسهيل

¹ أحمد ماهر: الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سبق ذكره، ص.248.

² مشاعل عبدالله الباش: الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية بدمياط،

2023. https://journals.ekb.eg/article_323009.html، تم الاطلاع في: 2026/01/7: سا:43:07.

تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة. في المدارس، على سبيل المثال، يمكن تعديل الهيكل بحيث يسمح للمعلمين والمشرفين الأكاديميين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج والأنشطة الطلابية، بما يرفع كفاءة العملية التعليمية.

- اتخاذ القرار: تركز النظرية على تحليل الوضع قبل اتخاذ القرار، بحيث يتم اختيار البديل الأنسب وفقاً للظروف الحالية والمتغيرات المؤثرة. فبدلاً من الاعتماد على أسلوب اتخاذ قرار قياسي أو موحد، يتم استخدام تقييم الموقف لتحديد المخاطر والفرص، والتأكد من أن القرار يتماشى مع الموارد المتاحة والأهداف المنشودة. في المؤسسات التعليمية، يُمكن هذا النهج المديرين من اتخاذ قرارات تتعلق بتحسينات المنهجية أو استخدام التكنولوجيا في التعليم بما يتناسب مع قدرات المعلمين والطلاب.
- التدريب والتطوير: تتيح النظرية الموقفية تصميم برامج تدريبية مرنة وموجهة حسب احتياجات العاملين ومستوى التحديات في البيئة المؤسسية. فالتدريب لا يكون عام وشامل فقط، بل يركز على تطوير مهارات محددة تتماشى مع التغيرات في بيئة العمل. في المدارس، يمكن تصميم ورش عمل تدريبية لتحسين مهارات التدريس الرقمية أو إدارة الصفوف متعددة المستويات، بما يعزز قدرة المعلمين على التعامل مع المتغيرات التعليمية الحديثة.

ثالثاً-تقييم النظرية الموقفية

1- مزايا النظرية الموقفية

تقدم النظرية الموقفية مجموعة من المزايا التي تجعلها أداة فعالة في الإدارة الحديثة، حيث تتيح للمديرين المرونة والتكيف مع بيئة العمل المتغيرة، وتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد. ومن أبرز هذه المزايا¹⁾:

- مرونة الإدارة: تمكن النظرية المديرين من التكيف مع أي تغير في البيئة الداخلية أو الخارجية، سواء كانت التغيرات تتعلق بالموارد البشرية، التكنولوجيا، أو السياسات التنظيمية. فمثلاً، في المدارس الحديثة التي تعتمد على التعليم الرقمي، يستطيع المدير تعديل أسلوب الإدارة بين توجيهي وتشاوري وفق مستوى استعداد المعلمين لاستخدام المنصات التعليمية الجديدة.

- تحسين الأداء المؤسسي: تضمن النظرية توافق القرارات والأساليب مع الواقع، ما يقلل من احتمالية الفشل الإداري أو تعارض السياسات مع احتياجات العاملين. على سبيل المثال، عند تطبيق أسلوب موقفي لإعادة

¹⁾ What is contingency theory in management? Business.com, <https://www.business.com/articles/contingency-management-theory>

هيكل نظام تقييم الأداء في المدارس، يتحسن مستوى الالتزام بالخطط التعليمية ويزداد الإنتاجية التعليمية للمعلمين.

-فاعلية القيادة: اختيار الأسلوب الأنسب لكل موقف يزيد من قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين وتحقيق الأهداف. فالقائد الذي يعرف متى يكون توجيهيًا ومتى يكون تشاركيًا ينجح في إدارة الأزمات وتحفيز فرق العمل بشكل أفضل، ويقلل من الاحتكاكات الداخلية.

-دعم اتخاذ القرار الواقعي: تعتمد القرارات على تحليل الوضع الفعلي والمتغيرات المؤثرة، وليس على فرضيات عامة أو نماذج جامدة. هذا يقلل من المخاطر المرتبطة بالقرارات غير الواقعية ويزيد من احتمالية تحقيق الأهداف.

-تعزيز مشاركة العاملين: تشجع النظرية على مشاركة العاملين في صنع القرار وفقًا لطبيعة الموقف، مما يعزز التزامهم وتحفيزهم. فالتحفيز الذاتي والرضا الوظيفي يتحققان عندما يشعر الموظفون أن آرائهم تؤخذ بعين الاعتبار وأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، خصوصًا في المؤسسات التعليمية التي تعتمد على فرق متعددة التخصصات.

2- الانتقادات والتحديات:

على الرغم من المزايا العديدة، تواجه النظرية الموقفية بعض الانتقادات والتحديات عند التطبيق، منها¹:

-تعقيد التطبيق: تحديد جميع عوامل الموقف بدقة يتطلب جهدًا وبيانات كبيرة، مما قد يجعل التطبيق العملي صعبًا في بعض المؤسسات، خصوصًا في البيئات التعليمية الكبيرة والمتنوعة.

-غياب أساليب قياسية: لا توفر النظرية أدوات واضحة أو نماذج قياسية لتطبيقها في كل موقف، مما قد يؤدي إلى تباين النتائج بين المؤسسات أو بين المديرين المختلفين.

-اعتماد على السياق فقط: يركز المبدأ الموقفية على خصائص الموقف والبيئة، وقد يقلل من أهمية العوامل الشخصية والتحفيزية للموظفين، مثل الشخصية القيادية أو ثقافة المنظمة، والتي قد تؤثر أيضًا على نتائج الإدارة.

¹ نظريات القيادة واتخاذ القرارات: النظرية الموقفية: https://mfes.journals.ekb.eg/article_141493.html



مع ذلك، تعتبر النظرية إطارًا مرئيًا وواقعيًا، يساعد المؤسسات على تجنب الأخطاء الناتجة عن تطبيق نماذج جامدة لا تناسب الظروف المختلفة، ويعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات بشكل أسرع وأكثر فاعلية. على سبيل المثال، المدارس التي تعتمد المبدأ الموقفي تستطيع التكيف مع التغيرات المناهجية، والظروف الاقتصادية المتغيرة، وتلبية احتياجات الطلاب والمعلمين بمرونة أكبر مقارنة بالمدارس التي تعتمد أساليب إدارة ثابتة. تُظهر النظرية الموقفية أن الفاعلية الإدارية ليست مطلقة أو موحدة عبر الزمان والمكان، بل هي نتاج تفاعل متغيرات الموقف، البيئة، وطبيعة الأهداف. تبني هذا النهج يساهم في تحقيق المرونة التنظيمية والكفاءة الإدارية، ويعزز القدرة على التكيف في بيئات العمل المعقدة والديناميكية.

أسئلة قياس الفهم

أولاً- اختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية:

1- ما هي الفرضية الأساسية التي تنطلق منها النظرية الموقفية في تفسير الظواهر التنظيمية؟

أ. المنظمات هي كيانات مغلقة تعمل وفق قواعد ثابتة ومعايير موحدة.

ب. التركيز الحصري على العوامل النفسية للأفراد بمعزل عن البيئة.

ج. وجود طريقة إدارية مثالية واحدة صالحة لجميع المنظمات والظروف.

د. عدم وجود أسلوب إداري واحد أمثل، بل يعتمد النجاح على الانسجام مع متغيرات الموقف.

2- وفقاً لنموذج فريد فيدلر (Fiedler)، متى يكون القائد الموجه نحو 'المهام' أكثر فعالية؟

أ. في البيئات المنظمة والمعقدة أو حالات الأزمات.

ب. عندما تكون السلطة الرسمية للقائد ضعيفة جداً.

ج. عندما تكون العلاقة بين القائد والمرؤوسين في أعلى مستويات الود.

د. في البيئات التي تتطلب تعاوناً وإبداعاً عالياً.

3- ما هما البعدان اللذان ركز عليهما بول لورانس وجاي لورش (Lorsch & Lawrence) لتفسير فعالية

التنظيمات؟

أ. المركزية واللامركزية.

ب. الثواب والعقاب.

ج. الغموض والوضوح.

د. التمايز والتكامل.

4- كيف تساهم النظرية الموقفية في مجال 'التدريب والتطوير' داخل المؤسسات؟

أ. من خلال تقديم برامج تدريبية موحدة وثابتة لجميع الموظفين سنوياً.

ب. بإلغاء التدريب والاعتماد فقط على الخبرة السابقة للموظفين.

ج. بالتركيز فقط على تدريب المدراء وإهمال باقي الموظفين.

د. عبر تصميم برامج مرنة موجهة لتطوير مهارات محددة تتماشى مع تغيرات البيئة.

5- ما هي إحدى الانتقادات أو التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق النظرية الموقفية؟

أ. أنها نظرية قديمة لم تعد صالحة للمؤسسات الحديثة.

ب. صعوبة وتعقيد تحديد جميع عوامل الموقف بدقة.

ج. تركيزها المفرط على شخصية القائد وإهمال البيئة.

د. أنها تقدم نماذج قياسية وجاهزة سهلة التطبيق.

6- أي من الخيارات التالية يُعد من أهم 'مزايا' النظرية الموقفية؟

أ. دعم اتخاذ القرار الواقعي والمرونة في التكيف مع المتغيرات.

ب. إلغاء دور المدير في اتخاذ القرارات.

ج. توفير حلول سريعة دون الحاجة لتحليل الواقع.

د. تطبيق نفس الهيكل التنظيمي في جميع فروع المؤسسة.

7- كيف تنظر النظرية الموقفية إلى العلاقة بين المنظمة ومحيطها؟

أ. تعمل المنظمة بمعزل تام عن محيطها الخارجي.

ب. تتفاعل المنظمة باستمرار مع محيطها الداخلي والخارجي (نظام ديناميكي).

ج. المحيط الخارجي ثابت ولا يحتاج إلى تحليل.

د. تؤثر المنظمة في البيئة لكنها لا تتأثر بها.

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

تمهيد

أولا- مفهوم إدارة التغيير

ثانيا- مبادئ ومراحل التغيير

ثالثا- نماذج إدارة التغيير

رابعا- مفهوم إدارة الجودة

خامسا- مبادئ ومتطلبات ونظم إدارة الجودة

سادسا- مراحل تطبيق إدارة الجودة

أسئلة قياس الفهم

تمهيد

إن إدارة التغيير وإدارة الجودة تمثلان الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة لضمان استمراريتهما وبقائها في بيئة عالمية تتسم بالتحولات السريعة والمنافسة الشديدة. لم يعد التغيير خياراً اختيارياً، بل ضرورة ملحة تفرضها الضغوط الخارجية والحاجات الداخلية للمنظمة. تتطلب القدرة على التكيف مع هذه التحولات فكراً إدارياً متقدماً يجمع بين المرونة في الاستجابة (من خلال إدارة التغيير) والتميز في الأداء (عبر إدارة الجودة).

تسعى المنظمات، من خلال تبني استراتيجيات حديثة مثل إدارة الجودة (QM) والهندرة، إلى إعادة تشكيل هياكلها وسلوكياتها لتتوافق مع معايير الكفاءة والفعالية. ومع ذلك، يواجه هذا الانتقال من الواقع الحالي إلى الواقع المرغوب تحديات ومقاومات متعددة، مما يستلزم فهماً عميقاً لطبيعة التغيير وخصائصه، بالإضافة إلى دمج مبادئ الجودة في الثقافة التنظيمية لتصبح جزءاً أصيلاً من العمليات اليومية.

أولاً- مفهوم إدارة التغيير

1- تعريف إدارة التغيير

يعتبر مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية السائدة في الوقت الراهن، فهي تأتي لتكسب المنظمة مرونة وسرعة في التغيير وأيضاً القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في المحيطة بها. ويمكن تقديم جملة من التعاريف وهي كالتالي :

إدارة التغيير هي "الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير السلبي ، فالتغيير لا يعني مجرد أخذ وضع معين يختلف عن وضع السابق بأي شكل بل يعني التغيير التطور والخطوات المتسارعة و المدروسة والانفتاح الايجابي والخطط البناءة للوصول الى الهدف"¹.

وعرفها بيكا بأنها جهد تم تخطيطه يشمل المنظمة بأكملها، حيث يتم إدارته من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية².

¹ (مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003، ص.375.

² (خضر مصباح الطيبي: إدارة التغيير-التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين-دار حامد للنشر، ط1 ، عمان، 2011 ، ص.30.

وهي "الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الاوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الامور بحيث تستفيد من العوامل التغيير السليبي، أي انها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لا حداء التغيير لخدمة الأهداف المنشودة"¹.

وفي تعريف آخري " فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير"².

من خلال ما سبق من تعاريف سابقة نستخلص أن إدارة التغيير هي الآلية المتكاملة التي تحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة، من خلال إعادة ترتيب العناصر التنظيمية لتحويل عوامل التغيير السلبية إلى فرص إيجابية. لا تقتصر على مجرد الانتقال إلى حالة مختلفة، بل تمثل تطوراً مدروساً يعتمد خطوات متسارعة، تخطيطاً بناءً، وانفتاحاً إيجابياً لتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة اقتصادية وفعالية عالية

2-أهمية إدارة التغيير

تتجلى أهمية إدارة التغيير من حيث أن حسن إدارة التغيير يؤدي للحد من المشكلات الفنية والإنسانية التي تعيشها المنظمات طوال الوقت، وبالتالي يمثل التغيير وحسن إدارته لمواكبة التغيرات كأحد الفروض التي تقوم عليها المنظمة لدواعي الاستمرارية والنمو ومن الجوانب المهمة لإدارة التغيير تتمثل فيما يلي³:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة؛
- تنمية القدرة على الابتكار؛
- إزكاء الرغبة في التطوير؛
- التوافق مع متغيرات الحياة؛
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة.

والشكل الموالي يبين أهمية إدارة التغيير:

¹ (سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 17

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص.375.

³ (الخصيري محسن: إدارة التغيير- مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل، دار الرضا للنشر، بدون ذكر الطبعة، سوريا، 2003، ص.23.

الشكل رقم (04): أهمية إدارة التغيير



المصدر: من إعداد الباحثة

3- أهداف إدارة التغيير

لإدارة التغيير أهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير، ويخص شيروود هذه الأهداف في النقاط التالية¹:

- العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وهذا ما يحقق درجة الانتماء للمنظمة؛
- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف مستويات التنظيم؛
- خلق انفتاح في مناخ التنظيم يمكن جميع العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح وعدم التكتّم عليها أو تحاشي مناقشتها؛
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وكجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق؛
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسباب من خلال الوعي بديناميكية الجماعة؛

⁽¹⁾ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات، الدار الجامعية، بدون ذكر الطبعة، لإسكندرية، مصر، 2005، ص. 416.



• مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف بدل الإدارة بالأزمات؛

• تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل لها؛

• توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه؛

• زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي .

يمكن توضيح أهداف إدارة التغيير والأساليب التي تعتمد على تعتمد على الهدف منه، وما إذا كان محتوى عملية التغيير معارف ومعلومات جديدة، أو تغيير في السلوك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): أهداف برامج إدارة التغيير

الهدف من عملية التغيير	الأسلوب المتبع في عملية التغيير	المكون الرئيسي لبرنامج التغيير (نواحي معرفية وسلوكية)
-تغيير سلوكي بسيط -تغيير في أنماط التفاعل بين العاملين في المؤسسة -تغيير في التوقعات التي يملها الدور الوظيفي -تغيير في القيم والاتجاهات -تغيير في الدوافع ومنها زيادة الشعور بالحاجة للإنجاز والانتماء للجماعة -تغيير رئيسي في السلوك	تغيير في البرامج والميزانيات وأنظمة الاتصالات وطرق العمل برامج إدارية تدريبية، تغيير في نمط السلطة، نظام تقسيم جديد للعمل، تعديلات في المهام الموكلة للعاملين تغيير نظام المكافآت إتباع أساليب جديدة في القيادة، تغيير الأساليب القديمة في الاتصالات. إتباع معايير جديدة في تعيين وترقية العاملين	معرفة السلوك

تغييرات رئيسية في الاستراتيجيات المتبعة

المصدر: محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط5، عمان، الأردن، 2009، ص341.

من خلال الجدول يمكن القول إن أهداف إدارة عملية التغيير، هي أهداف شمولية تشمل جميع مجالات المؤسسة، التنظيمية، السلوكية والمعرفية بغية إحداث تغيير يرتقي بالمؤسسة وبمكانتها السوقية ويحسن مزاياها التنافسية لتحتمل مركز تنافسي يضمن لها الاستمرارية.

تجدر الإشارة إلى أن تحقيق هذه الأهداف بفعالية وكفاءة تطلب تظافر جملة من العوامل والمتطلبات التي يمكن من خلالها تحقيق تغير ناجح.

4- خصائص إدارة التغيير

هناك مجموعة هامة من الخصائص تتصف بها إدارة التغيير، لذلك من المهم التعرف على هذه الخصائص من خلال معرفة جوانبها المتعددة وهي¹:

- الاستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير؛

- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها؛

- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل والوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن يجب أن تسعى نحو الإصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل، مما هو قائم ومستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

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

¹- سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

ثانيا- مبادئ ومراحل إدارة التغيير

1- مبادئ إدارة التغيير

تقوم المنظمة على جملة من المبادئ والأسس التي تساعد على تطبيق وتنفيذ خطة التغيير وهذه المبادئ تتمثل في¹:

- لجعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك، فقليلون هم الذين يتغيرون من أجل التغيير ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء مؤسساتهم وإسهاماتهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير، ولذلك يجب التأكد بان كل فرد يعطي اهتماما مستمرا لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل.

- العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولة في إحداث التغيير، اذ لا يستطيع الفرد أن يغير سلوك فرد آخر، وبالتالي يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير واقعا ملموسا ويتطلب ذلك الاهتمام المستمر بمن يهتمهم التغيير أكثر، وماهي المهارة والسلوك والعلاقات التي يجب ان يتعلموها.

- التأكد بأن كل فرد دائما مدى تأثير أدائه وتغييره على أداء ونتائج المؤسسة ككل ومساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمؤسسة.

- وضع الأفراد في مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفعل، وتوفير الدعم والمعلومات وفي الوقت الذي يحتاجونه، فتنغير السلوك والمهارة ليس عملا سلبيا فالأفراد يتعلمون من خلال الفعل والبحث والنجاح والفشل، فيجب توفير مناخ والتزامات الأداء التي تعطي الأفراد فرصة لكي يعيشوا تجربة التغيير مع توفير المعلومات والتدريب والنصح والتدعيم.

- استخدام أداء الفريق لدفع التغيير فلا يوجد ما هو أقوى أحسن من فرق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير.

- التركيز على ما يقوم به الأفراد وليس ما يملكونه من سلطة اتخاذ القرار، فعندما يعتمد أداء المؤسسة على السلوكيات والمهارات الجديدة، فإن الأفراد فقط هم القادرون على تحقيق ذلك عن طريق تغيير أسلوبهم في العمل.

¹ دوجلاس كسميث: إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص.36.

2-مراحل إدارة التغيير

تتمثل مراحل إدارة التغيير في الفترات التي تستغرقها عملية التغيير للانتقال من الوضع الراهن الغير مستقر الى الوضع المستقبلي المتميز بالحلول والاستقرار، وهذه المراحل هي:

-مرحلة جمع المعلومات والتشخيص: تتمثل في المدة التي يتم فيها جمع المعطيات والمعلومات حتى تسهل عملية تشخيص وتحليل المشكلة ومن ثمة وضع الخطة المناسبة.

-مرحلة الاستجابة: هي المدة التي تستغرقها إدارة المنظمة للاستجابة للتغيير مع ملاحظة أن إدارة المنظمات تختلف في درجة الاستجابة حيث نجد الإدارة السريعة وهناك الإدارة البطيئة.

-مرحلة التخطيط: تبدأ عندما يتخذ قرار التغيير من طرف القيادة، فتبدأ عملية استشارة الإطارات لتصميم الخطة.

-مرحلة التنفيذ: تتمثل في مرحلة تطبيق الخطة المصممة وتحويلها إلى تغيير على ارض الواقع.

-مرحلة التأثير: هي الفترة الفاصلة بين التنفيذ القرار وبين ظهور الأثر في شكل هدف نهائي.

-مرحلة التقييم: هي المرحلة التي تلي مرحلة التأثير، حيث في هذه المرحلة يتم تقييم النتائج والآثار والحكم عليها.¹

ثالثا- نماذج إدارة التغيير

توجد العديد من النظريات والنماذج لإدارة التغيير وأهمها: نظرية ونموذج Kurt Lewin، نموذج كوتر Kotter، نموذج أدكار ADKAR، نموذج ماكزوي McKinsey 7-S، نموذج ايفانوفيتش في إدارة التغيير Ivancevich Model، وغير ذلك. ولكننا سنركز على النماذج الثلاثة الأولى وهي:

1- نموذج لوين (Lewin's Change Model)

طوره كورت لوين عام 1951 في كتاب "Field Theory in Social Science"، ويتكون من ثلاث مراحل: إذابة الجليد (Unfreeze)، التغيير (Change)، وإعادة التجميد (Refreeze)، وأول مرحلة من المراحل السابقة هي مرحلة إذابة الجليد حيث يتم التحضير للتغيير من خلال تحديد المشكلة، ثم خلق الوعي بأهمية التغيير، وأخيراً تقليل

¹ سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011ص19.

مقاومة الموظفين، وتبدأ عملية التغيير الفعلية في هذه المرحلة من خلال تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الجديدة"، و"إعادة التجميد" لترسيخ التغيير¹.

ويعد هذا النموذج إحدى نظريات إدارة التغيير الشهيرة في مجال علم النفس الاجتماعي وإدارة التغيير التي تعزز المفاهيم الرئيسية التي يجب تطبيقها لتحقيق تغيير فعال. وتتألف نظرية Kurt Lewin من ثلاث مراحل رئيسية وهي²:

- إذابة الجليد (Unfreeze): في هذه المرحلة يتم العمل على إعداد وتهيئة الموظفين في المؤسسة للتغيير والترحيب بالتغيير وإيجاد الدافعية لتنفيذه. وتتضمن الجهود الرئيسية التي يتم بذلها في هذه المرحلة ما يلي:

- نشر خطة التغيير ووضع رؤية واستراتيجية واضحة للجميع؛
- خلق شعور الحاجة إلى شيء جديد؛
- بناء تحالف قوي من الإداريين في المؤسسة لدعم عملية التغيير؛
- توفير الدعم للموظفين الذين يشعرون بالقلق والخوف من التغيير.

- التغيير (Change): يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو مساعدة أفراد المؤسسة على التكيف مع التغييرات المتوقعة، حيث يتم تنفيذ جميع الأنشطة اللازمة لتحقيق التغيير بأساليب وطرق ومهارات جديدة.

- إعادة التجميد (Refreeze): هنا يتم تعزيز المهارات أو الممارسات التي تم تعلمها ودمجها عملياً وتهدف هذه المرحلة إلى استقرار التغيير وثبتيته. ويجب التنويه إلى ضرورة بذل الجهود في هذه المرحلة مثل مشاركة النجاح مع الموظفين ومكافأهم.

2- نموذج كوتر (Kotter's 8-Step Model)

نموذج كوتر لإدارة التغيير هو نموذج تحليلي يستخدم لفهم وتوضيح عملية التغيير في المؤسسات، وخاصة المؤسسات ذات الهياكل الهرمية الثابتة، ويتألف هذا النموذج من ثماني خطوات متسلسلة³:

¹) <https://www.araak.org/project>

²) <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>

³) <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>

- خلق شعور بضرورة التغيير والأجواء التي تؤدي إليه.
- تشكيل فريق التغيير ليتولوا قيادة مهام التغيير.
- صياغة استراتيجية التغيير حيث ستساعد على التنسيق بين أطراف التغيير وتوضح الطريق إليه.
- توصيل الرؤية ونشرها لأصحاب المصلحة باستخدام لغة معبرة وواضحة لتجنب سوء الفهم.
- تمكين العمل وإزالة العوائق المحتملة مثل مقاومي التغيير وأصحاب المهارات المتدنية.
- تحقيق نجاحات صغيرة لأنها تثبت نجاح التغيير وتزرع الثقة في نفوس الموظفين.
- تعزيز هذه النجاحات الصغيرة والسعي للمزيد.
- تثبيت التغييرات وإضفاء الطابع المؤسسي عليها.

3- نموذج ADKAR

هدف نموذج أدكار ADKAR إلى تحديد الجوانب التحفيزية والمهارات اللازمة لتحقيق التغيير بنجاح، ويمكن استخدامه لتحليل القدرة على التحول المؤسسي وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. ويعتبر نموذج أدكار أحد النماذج الشائعة في مجال إدارة التغيير حيث يمثل كل حرف من اسم هذا النموذج هدفاً يجب الوصول إليه¹:

- الوعي (Awareness): وهي المرحلة التي يتعرف فيها الفرد على الحاجة إلى التغيير ويصبح واعياً لأهميته.
- الرغبة (Desire): وتعني الرغبة في المشاركة في التغيير ودعمه.
- المعرفة (Knowledge): الإلمام بجميع المعلومات عن كيفية التغيير وما هو متوقع من الجميع فعله لإحداث التغيير.
- القدرة (Ability): في هذه المرحلة يتدرب الفرد على المهارات اللازمة لتحقيق التغيير ويتم منح الموظفين الثقة والدعم الكامل لإتمام عملية التغيير.

¹<https://bakkah.com/ar/knowledge-center>

- التعزيز (Reinforcement) في هذه المرحلة يتعزز السلوك الجديد ويتأكد من استمراره عبر التقييم المستمر وتقديم الدعم اللازم ، وأيضاً إعطاء المكافآت.

رابعاً- مفهوم إدارة الجودة

1-نشأة مفهوم الجودة وتطوره التاريخي

بدأ مفهوم الجودة مع الحرفيين القدامى الذين كانوا يعتمدون على مهاراتهم الشخصية في إتقان العمل. ومع الثورة الصناعية ظهرت الحاجة إلى مراقبة الجودة في خطوط الإنتاج الجماعية، فتم إنشاء أقسام متخصصة للفحص والتفتيش¹.

في بداية القرن العشرين، قدّم "والتر شيوارت (Walter Shewhart) "أول مفهوم للمراقبة الإحصائية على العمليات، ثم طوّر "إدوارد ديمينغ (W. E. Deming) "و" جوزيف جوران (J. M. Juran) "مبادئ علمية ساهمت في تحويل الجودة من نشاط رقابي إلى فلسفة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر. أما اليابان فقد تبنت بعد الحرب العالمية الثانية هذه المبادئ على نطاق واسع، وأصبح الاهتمام بالجودة جزءاً من ثقافتها الإنتاجية، مما أدى إلى ريادتها الصناعية في السبعينيات والثمانينيات. وفي العقود الأخيرة، انتقلت مفاهيم الجودة إلى مختلف القطاعات الإدارية والخدمية، مثل التعليم والصحة والمصارف، لتصبح إدارة الجودة أداة شاملة لتحسين الأداء المؤسسي².

2- تعريف إدارة الجودة

تعرف إدارة الجودة بأنها "الأنشطة المنسقة التي توجه وتسيطر على المنظمة فيما يتعلق بالجودة"، وتشمل وضع السياسة العامة للجودة، وتحديد الأهداف، وتخصيص الموارد والمسؤوليات اللازمة لتحقيقها³. وهي فلسفة إدارية تقوم على إشراك جميع العاملين في المؤسسة في عملية التحسين المستمر، بحيث تصبح الجودة مسؤولية جماعية تسري في كل مستويات التنظيم⁴.

¹ محمد عبد الله زهران: إدارة الجودة في المؤسسات الحديثة، دار الصفوة للنشر، عمان، 2019، ص. 20.

² فوزي مرسي: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2016، ص. 11.

³ المنظمة الدولية للتوحيد القياسي: ISO 9000:2015 نظم إدارة الجودة – الأسس والمصطلحات، جنيف، 2015، ص. 4.

⁴ عبد الباسط حسن جابر: إدارة الجودة الشاملة – المفاهيم والتطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2018، ص. 28.

كما أنها "نظام إداري يهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع على الإتقان والتحسين المستمر في جميع العمليات لتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين¹.

إذن فإدارة الجودة ليست مجرد وظيفة رقابية، وإنما هي عملية شمولية تبدأ من تحديد احتياجات الزبون وتنتهي برضاه الكامل.

3-أهداف إدارة الجودة

تهدف إدارة الجودة إلى تحقيق مجموعة من المقاصد الاستراتيجية، من أبرزها:

- تحقيق رضا العملاء عبر تلبية متطلباتهم وتجاوز توقعاتهم؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحسين العمليات وتقليل الهدر؛
- التحسين المستمر في الأداء التنظيمي لتحقيق الاستدامة؛
- تحفيز العاملين على المشاركة والتطوير الذاتي؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية والعالمية².

هذه الأهداف لا تُنجز إلا من خلال التزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين في كل المستويات، ضمن إطار ثقافي وتنظيمي داعم.

خامسا- مبادئ ومتطلبات ونظم إدارة الجودة

1-المبادئ الأساسية لإدارة الجودة

تقوم إدارة الجودة على المبادئ التالية:

- التركيز على الزبون: يُعتبر الزبون المحور الأساسي الذي تُبنى عليه فلسفة إدارة الجودة، إذ يُقاس نجاح المؤسسة بمدى قدرتها على إشباع حاجاته وتوقعاته. فالزبون هو الحكم النهائي على جودة المنتج أو الخدمة.

¹ محمد عبد الله زهران: إدارة الجودة في المؤسسات الحديثة، دار الصفوة للنشر، عمان، 2019، ص. 20.

² أحمد حجازي: إدارة الجودة الشاملة وأسس التحسين المستمر، دار المريح للنشر، الرياض، 2020، ص. 37.

ومن ثم فإنّ المؤسسات الناجحة هي التي تتبنى مبدأ الاستماع المستمر إلى صوت الزبون، وتحليل ملاحظاته، وتوظيفها في تحسين المنتجات والخدمات بشكل متواصل. كما أن مفهوم الزبون في إدارة الجودة لا يقتصر على المستهلك الخارجي، بل يشمل أيضًا "الزبون الداخلي" أي العاملين أنفسهم¹.

-القيادة والإدارة الفاعلة: تركز إدارة الجودة على دور القيادة في غرس ثقافة الجودة، فالفائد هو الذي يوجّه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف. وتشير الدراسات إلى أن نجاح نظم الجودة يرتبط بمدى التزام القيادة العليا بها².

وتُعد القيادة الفاعلة مصدر الإلهام والتوجيه في تطبيق مبادئ الجودة، فهي التي تخلق بيئة عمل إيجابية وتضمن انسجام الجهود الفردية في اتجاه الهدف الجماعي.

-مشاركة العاملين والتحسين المستمر: يُعتبر العاملون محور العملية الإنتاجية، ومشاركتهم الفاعلة في اتخاذ القرار شرطاً أساسياً لتحقيق الجودة الشاملة. فكل فرد في المؤسسة مسؤول عن جودة ما يؤديه من عمل³.

كما يُعد التحسين المستمر (Continuous Improvement) من أهم ركائز إدارة الجودة، إذ يعني السعي الدائم نحو تطوير العمليات وتقليل الأخطاء والعيوب. ويُرمز إلى هذا المبدأ في الفكر الياباني بمصطلح "كايزن" (Kaizen) الذي يعني التغيير للأفضل بشكل متواصل⁴.

2-متطلبات نجاح تطبيق الجودة

من أبرز شروط نجاح تطبيق نظم إدارة الجودة:

- التزام الإدارة العليا وتبنيها لمبدأ التحسين المستمر؛
- تدريب العاملين على مفاهيم وأدوات الجودة؛
- بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والمبادرة؛

¹عبد الرحمن ناصر: إدارة الجودة في المنظمات الحديثة، دار الرضا، دمشق، 2017، ص. 58.

² سامي الخطيب: قيادة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2018، ص. 71.

³حسين أبو النجا: التحسين المستمر كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021، ص. 93.

⁴ خالد عبد القادر: المعايير الدولية في إدارة الجودة، دار الكتاب الجامعي، دبي، 2019، ص. 66.

• وجود نظام معلومات دقيق لتغذية القرارات الإدارية؛

• التحفيز المستمر للعاملين لضمان انخراطهم في العملية¹.

3-نظم إدارة الجودة

- إدارة الجودة الشاملة (TQM): تُعد إدارة الجودة الشاملة نظامًا إداريًا يهدف إلى تحقيق الجودة في جميع مراحل العمل التنظيمي، بدءًا من التخطيط وحتى التسليم للعميل. ويقوم هذا النظام على المشاركة الجماعية والتحسين المستمر. ويرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة مبادئ أهمها: التركيز على العميل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، والتعاون بين الإدارات. ويُعتبر تطبيق هذا النظام مؤشرًا على نضج المؤسسة إداريًا وتنظيميًا².

- المعايير الدولية للجودة (ISO): تُعد معايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) أهم المرجعيات العالمية في مجال نظم إدارة الجودة. وتُعد سلسلة ISO 9000 الأكثر استخدامًا عالميًا، إذ تضع إطارًا مرجعيًا لتصميم وتنفيذ وتقييم نظم الجودة، ومن أبرز هذه المعايير:

• ISO 9001: نظام إدارة الجودة – المتطلبات.

• ISO 9004: إدارة الجودة لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

• ISO 19011: إرشادات لتدقيق نظم الجودة.

إن تبني هذه المعايير يُعزز ثقة العملاء ويزيد من فرص المؤسسة في الأسواق الدولية.

وتعتمد إدارة الجودة على مجموعة من الأدوات التحليلية لتقييم الأداء والكشف عن مواطن الخلل، ومن أهمها:

• خرائط العمليات (Process Maps) لتحديد تدفق العمل.

• مخططات السيطرة الإحصائية (Control Charts) لمراقبة العمليات الإنتاجية.

• تحليل السبب والنتيجة (Cause-Effect Analysis) لتحديد مصادر الأخطاء.

¹ سامر عبد الله: معوقات تطبيق الجودة في المؤسسات العربية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2022، ص. 84.

² المرجع نفسه، ص. 67.

• مخططات باريتو (Pareto Charts) لتحديد الأولويات في التحسين¹.

هذه الأدوات تمكّن المؤسسة من اتخاذ قرارات موضوعية مبنية على بيانات دقيقة، لا على الانطباعات الشخصية.

سادسا- مراحل تطبيق إدارة الجودة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة بعدة مراحل رئيسية:

- التخطيط للجودة من خلال تحديد الأهداف والمعايير؛
- التنفيذ عبر إشراك العاملين في تطبيق الإجراءات المحددة؛
- التحليل والتقييم لمراقبة النتائج وقياس الأداء؛
- التحسين المستمر بإجراء التعديلات بناءً على التغذية الراجعة².

يُشكل هذا التسلسل حلقة مغلقة تعرف بدائرة "ديمنغ (Deming Cycle) "والمتمثلة في خطوات: خطط – نفذ – تحقق – صحح (PDCA).

¹ سميح مراد: أدوات الجودة وتحليل العمليات، دار وائل، عمان، 2021، ص. 88.

² عبد اللطيف إبراهيم: استراتيجيات تطبيق نظم الجودة الشاملة، دار النشر العلمي، الرياض، 2020، ص. 112.

أسئلة قياس الفهم

أولاً- كيف تصف إدارة التغيير طبيعة التغيير داخل المنظمة وفقاً للمفهوم الحديث؟

ثانياً- ما المقصود بخاصية 'الاستهدافية' في إدارة التغيير؟

ثالثاً- في نموذج كورت لوين (Kurt Lewin) ، ما هو الهدف الأساسي من مرحلة إذابة الجليد (Unfreeze) ؟

رابعاً- ما هي الخطوة التي يركز عليها نموذج كوتر (Kotter) لزرع الثقة في نفوس الموظفين وإثبات نجاح مسار التغيير؟

خامساً- إلى ماذا يرمز الحرف (D) في نموذج أدكار (ADKAR) 'لإدارة التغيير'؟

الإجابة

أولاً- تصف إدارة التغيير طبيعة التغيير داخل المنظمة وفقاً للمفهوم الحديث بأنها عملية تطور مدروسة وخطوات متسارعة لتحويل عوامل التغيير السلبية إلى فرص إيجابية.

ثانياً- يقصد بخاصية 'الاستهدافية' في إدارة التغيير هي أن يكون التغيير حركة منظمة تتجه نحو غاية معلومة ومقبولة من قوى التغيير.

ثالثاً- الهدف الأساسي من مرحلة إذابة الجليد (Unfreeze) هو:

التحضير للتغيير عبر خلق الوعي بالحاجة إليه وتقليل مقاومة الموظفين، ومرحلة إذابة الجليد تسبق التغيير الفعلي وتهدف لزعزعة القناعات القديمة والتهيئة النفسية للجدد.

رابعاً- الخطوة التي يركز عليها نموذج كوتر (Kotter) لزرع الثقة في نفوس الموظفين وإثبات نجاح مسار التغيير هي

تحقيق نجاحات صغيرة (Short-term wins)، إذ يؤكد كوتر على أهمية الانتصارات السريعة والصغيرة لرفع المعنويات وإثبات أن التغيير يؤدي أكله.

خامساً- يرمز الحرف D إلى الرغبة (Desire) في المشاركة في التغيير ودعمه في نموذج أدكار (ADKAR) لإدارة التغيير



المحور السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال

تمهيد

أولا- مفهوم أخلاقيات الأعمال

ثانيا- أسس نظام أخلاقيات الأعمال

ثالثا- مكونات أخلاقيات الأعمال

أسئلة قياس الفهم

تمهيد

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين تصاعداً ملحوظاً في الدعوات لتبني أخلاقيات الإدارة، وذلك استجابةً لتفشي الفساد المالي والإداري الناتج عن تدهور منظومة القيم. إلا أن آليات المواجهة انحصرت في تغليظ العقوبات وتشديد الرقابة، وهو ما أدى لنتيجة عكسية تمثلت في ابتكار أساليب أكثر دهاءً وتطوراً للتحايل على الأنظمة.

أولاً- مفهوم أخلاقيات الأعمال

1-تعريف أخلاقيات الأعمال

قبل التطرق لمفهوم أخلاقيات الأعمال سنعرج على تعريف الأخلاق أولاً وهي "مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، بين ما هو صواب وما هو خطأ، فهي إذن تتركز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك، والأخلاقيات تقدم دليلاً - من خلال معاييرها وقيمها - على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية، وعلى ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعياً.⁽¹⁾

أما أخلاقيات الأعمال فهي "مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، ناجحاً في مهنته مادام قادراً على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من رؤساء ومرؤوسين".⁽²⁾

كما أنها: "التصرفات أو السلوكيات المهنية الوظيفية المثالية الواجب على القائد أن يسلكها في سبيل أداءه لواجباته بإتقان لتحقيق المصلحة العامة دون التأثير على كفاية العمليات الإدارية، ويشمل من بين الجوانب الأخرى الكثيرة الإخلاص في العمل و الولاء للدستور والقوانين، و احترام كل ما هو خير و حق و عدل في تنظيم أمور العمل"⁽³⁾

انطلاقاً من التعارف السابقة نستخلص أن أخلاقيات الأعمال هي منظومة القواعد والأسس والسلوكيات المهنية المثالية التي يلتزم بها القائد والمهني طواعية؛ بهدف أداء الواجبات بإتقان يحقق التوازن بين النجاح

⁽¹⁾ نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص.18.

⁽²⁾ محمد عبد الفتاح ياغي: الأخلاقيات في الإدارة، جميع الحقوق محفوظة للمؤلف، الأردن، 1995، ص.27.

⁽³⁾ اللوزي، موسى اللوزي: تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي، دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 1998، المجلد 25، العدد

(2)، ص.28.

الوظيفي وكسب ثقة كافة الأطراف (زبائن، رؤساء، مرؤوسين) وبين تحقيق المصلحة العامة. وهي تتطلب الإخلاص والولاء للقوانين والأنظمة، وتبني قيم الحق والعدل، لضمان سير العمليات الإدارية بكفاءة عالية.

2- أهمية أخلاقيات الأعمال

تساهم الأخلاق في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة، مما يعود بالفائدة على جميع جوانب إدارة الأعمال ويساهم في تحقيق النجاح والبقاء على المدى الطويل. حيث يظهر دور وأهمية الأخلاق في إدارة الأعمال كما يلي¹:

- تحقيق سمعة ايجابية للمؤسسة وجذب واستقطاب المواهب: فالأخلاق تلعب دوراً هاماً في تشكيل سمعة المؤسسة، والتي بدورها تؤثر على قرارات الزبائن وقدرتها على جذب المواهب والشراكات الاستراتيجية. فالشركات التي تتبنى ممارسات أخلاقية اتجاه موظفيها، عملائها والمجتمع تعتبر غالباً جذابة للكفاءات والشركاء؛
- بناء الثقة وتعزيز رضا الزبائن: فاعتماد المؤسسات على القيم والمبادئ الأخلاقية يساهم في بناء الثقة بينها وبين جميع أطراف العمل، بما في ذلك الزبائن؛ كذلك السلوك الأخلاقي يؤدي إلى إقامة علاقات دائمة مع العملاء، ويؤدي إلى زينة رضاهم وولائهم؛
- تحسين العلاقات مع الموظفين: باعتبار أن الموظفين هم أساس وعمود أي مؤسسة، تسعى هذه الأخيرة إلى الالتزام بالمعايير الأخلاقية تعاملها معهم. وهذا يساهم في توفير ظروف عمل جيدة للعمال تمكّنهم من تقديم أداء مرغوب وجيد فالعمال يفضلون العمل في المؤسسات التي تتبنى القيم الأخلاقية، إذ يشعرون بأنهم يعملون في بيئة تحترم حقوقهم وتشجع على التطوير المهني؛
- ضبط الممارسات الخاطئة: يساعد الالتزام بالقواعد والمبادئ الأخلاقية في السيطرة على الممارسات الخاطئة. فمع التنفيذ الصارم لهذه القواعد والمبادئ، لا تنغمس المؤسسة في أي أنشطة غير عادلة أو غير قانونية مثل الغش والإعلانات المضللة أو الكاذبة والاحتيال في الأوزان والمقاييس.

3- مصادر أخلاقيات الأعمال

تنبع أخلاقيات الأعمال من العديد من المصادر والتي تختلف باختلاف ثقافة الفرد وبيئته الاجتماعية، وحسب أغلب الباحثين في مجال أخلاقيات الأعمال، فإن مصادر أخلاقيات الأعمال يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أصناف أو

¹ دياغي محمد عبد الفتاح: الاخلاقيات في الادارة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1، عمان2012، ص. 46.



أركان أساسية هي نظام القيم والمعتقدات الشخصية الذاتية، نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع واللوائح القانونية، ونظام المؤسسة¹.

3-1- نظام القيم والمعتقدات الشخصية الذاتية

تنشأ القيم والمعتقدات الشخصية الذاتية من معتقدات الفرد الدينية والمذهبية، قيمه الشخصية، مستواه التعليمي وخبرته السابقة. حيث أن المعتقدات الدينية التي يعتنقها الفرد تعد أهم مصادر لأخلاقه والتي يستمد منها جميع تصرفاته وسلوكياته ومنهجه في الحياة، وهذا ينعكس على سلوكياته وأخلاقه في بيئة الأعمال. فجميع الأدب السماوية قدمت للإنسانية مختلف الطرق الصحيحة والسليمة في كيفية تعامل الفرد مع الآخرين، حيث تطرقت للعدل والاستقامة، أسس المعاملات التجارية (البيع، الشراء، العقود، الربا)، النزاهة في التعامل وتحريم الغش والرشوة... أما من جانب القيم الشخصية فهي تمثل مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي يعتمد عليها الفرد ويتمسك بها في حياته. تتأثر هذه القيم بالعديد من العوامل مثل الثقافة العامة والتربية والتجارب الشخصية. هذه القيم يمكن أن تؤثر وبشكل كبير على قرارات الفرد وسلوكياته في العمل. كذلك فإن الخبرة، التجارب السابقة والمستوى التعليمي تلعب دوراً مهماً وأساسياً في تشكيل القيم الأخلاقية للفرد فالتعليم يمكن أن يساهم في توسيع تفكير الفرد وفهمه للعالم من حوله من خلال تعرضه لمفاهيم جديدة ومعرفة متعمقة في مختلف المجالات. أما تعرض الفرد لمختلف التجارب السابقة فيؤثر بشكل كبير على قناعاته وتوجهاته الأخلاقية².

3-2- نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع واللوائح القانونية

يمكن أن يتأثر سلوك الأفراد بالعديد من العوامل الخارجية، التي يقع في مقدمتها قيم الأسرة، فالعائلة تمثل المصدر الأول للمبادئ والقواعد والقيم التي يكتسبها ويتعلمها الفرد، حيث ينقل الفرد سلوكه الذي تعلمه وورثه من أسرته إلى مؤسساته، وهذا السلوك يعبر عن البيئة العائلية التي نشأ فيها، فالأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ والقيم الأخلاقية الصحيحة مثل الصدق والأمانة، والاحترام... يظل أبنائها متمسكين بهذه

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص.138.

² المرجع نفسه، ص.139.

القيم حتى في بيئة العمل. كذلك يتأثر سلوك الفرد بثقافة المجتمع وقيمه وعاداته التي تشير إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتمتع بها المجتمع ككل، والتي تتأثر بالعوامل التاريخية والاجتماعية والثقافية التي تميز المجتمع عن غيره. إن انتماء الفرد وتفاعله مع المجتمع يجعله يصبح جزءاً منه، حيث يتأثر بقيم وعادات الجماعة المحيطة به، ويبدأ في تبني هذه القيم وتشكيلها لدى نفسه بمرور الوقت، وبالتالي يشعر بالانتماء والتمازج مع قيم وعادات المجتمع. وباعتبار أن بيئة الأعمال جزءاً لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد فإن الفرد سينقل السلوك والقيم التي اكتسبها من مجتمعه إلى بيئة العمل. أي أن سلوك وأسلوب الفرد في سياق الأعمال يعكس المبادئ والقيم والعادات التي تعلمها من أسرته وتبناها من مجتمعه. بالإضافة إلى ذلك فإن سلوك الفرد والتزامه بأخلاقيات الأعمال يتأثر كذلك بالقوانين والأنظمة والتشريعات والتي تعتبر ملزمة للفرد ويعاقب في حالة مخالفتها. حيث تحدد القوانين ما هو مسموح وما هو ممنوع في سياق العمل والأعمال التجارية¹.

3-3- نظام المؤسسة

نظام المؤسسة يمثل مجموعة من الأجزاء والأنظمة الفرعية التي تعمل معا في إطار واحد من أجل تحقيق هدف مشترك، ولكل نظام من أنظمة المؤسسة تأثير خاص على سلوك العاملين فيها وعلى قرارات المؤسسة ككل. يعد نظام المؤسسة مصدراً مهماً لأخلاقيات الأعمال، فهو يحدد كيفية تقسيم العمل وترتيب السلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة، والمبادئ والتعليمات الدقيقة التي يجب أن يتبعها الموظفون في أداء مهامهم، والتي تدفع وتعزز سلوكهم الأخلاقي، ومن الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة لتحديد أخلاقيات الأعمال نجد الثقافة التنظيمية والمدونة الأخلاقية. حيث تمثل الثقافة التنظيمية القيم، العادات والسلوكيات والتوجهات العامة لعمال المؤسسة والتي تعتبر مرجعاً ومرشداً لسلوكهم، أما المدونة الأخلاقية فهي وثيقة تصدرها المؤسسة تتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد والقوانين الأخلاقية التي تحدد السلوك المقبول والغير مقبول في المؤسسة. وبالتالي تهدف المدونة الأخلاقية إلى توجيه سلوك الفرد وتعزيز المعايير الأخلاقية في المؤسسة.

ثانياً- أسس نظام أخلاقيات الأعمال

يعتمد النظام الأخلاقي على ثلاثة مبادئ رئيسية هي:

-مبدأ الإلزام: ويقصد به إيجاب سلوك معين يسلكه الفرد عند توليه الوظيفة العامة، ولهذا لا بد أن يكون واضحاً بما يمكن عملياً تنفيذه أو تحقيقه، ويكون خاضعاً بدقة لمبدأ المشروعية، ذلك المبدأ العظيم الذي يعتبر

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص.140.

في ظل التطور السياسي والاجتماعي والاقتصادي وفي ظل الانفتاح الإعلامي معيارا متميزا للحكم على صحة الأعمال والتصرفات وضمائنه من أعظم الضمانات لحماية الحقوق والحريات، وتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية ومعلما بارزا من معالم الدولة الحديثة المتطورة، ويقصد به الأنظمة القائمة على أحكام الشريعة الإسلامية طاعة الله سبحانه وتعالى في كل ما أمر به واجتناب ما نهى عنه، أم في الأنظمة الوضعية الأخرى، فقد وقع اختلاف في تحديد مفهوم هذا المبدأ فعرف على انه " احترام الإدارة للقانون في تصرفاتها الايجابية، يعني كذلك وجوب قيامها بالأعمال التي يحتم القانون عليها ضرورة تنفيذها والقيام بها بحيث يعتبر سكوتها عن القيام بتلك الأعمال تصرفا سلبيا غير مشروع"⁽¹⁾

-مبدأ المسؤولية يقصد بها حالة الشخص الذي ارتكب ما يوجب المؤاخذة عليه وقد تم التعبير بمن ارتكب ما يوجب المؤاخذة قاصدا الفعل أو الترك الموجب للمؤاخذة والقصد يشترط فيه علم الشخص بأن ما يرتكبه مخالفة ويتوسع في إثبات هذا العلم في بعض جوانب أخلاقيات العمل، لان هناك جملة من الأخلاقيات لا يسوغ ادعاء الجهل بها، أما لأنها محددة بموجب نصوص معينة، أو لأنها مزروعة في فطرة الإنسان على تفاوت بين الأفراد في استحضارها، كما يشترط أيضا أن يكون ارتكاب ما يوجب المؤاخذة صادرا عن إرادة مختارة فتنفي المسؤولية حيث يكون هناك إكراه أو اضطرار.

وتتنوع المسؤولية المترتبة على ارتكاب الموظف ما يوجب المؤاخذة على ثلاثة أنواع: مسؤولية جنائية ومسؤولية مدنية وثالثة تأديبية.⁽²⁾

-مبدأ الجزاء: عرف الجزاء بمفهومه العام بأنه رد فعل القانون على مواقف الخاضعين لهذا القانون، وهذا التعريف يشمل الثواب والعقاب فمن قام بعمله على خير وجه فانه يستحق الثواب المتمثل في الحقوق المقررة للموظف نتيجة تنفيذه لالتزاماته الأخلاقية المتعلقة بوظيفته، ومن اخل بهذه الالتزامات فانه يستحق الجزاء الذي يختلف بحسب درجة المخالفة فقد يكون جزاء تأديبيا وهو محصورا في الإنذار واللوم والحسم من الراتب والحرمان من العلاوة الدورية والفصل من الخدمة، وقد يكون عقوبة جنائية، أو جزاء تأديبي والعقوبة هي الجزاء المترتب على قيام المسؤولية، وهو ما تركز عليه القوانين الوضعية المتأثرة بالعقلية الحديثة التي ترى أن الموظف متى قام بعمله فقد قام بما يتوجب عليه.

ثالثا-مكونات أخلاقيات الأعمال

⁽¹⁾ سعيد الزهراني: أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2007، ص.33.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص.36.

تتعدد قيم أخلاقيات الأعمال لتشمل منظومة متكاملة من السلوكيات، أبرزها الأمانة، والنزاهة، والعدالة، وقد حدد السكارنة أهم هذه المكونات وهي¹:

- الأمانة (Trustworthiness): هي أشمل معاني المسؤولية، فالعمل أمانة، والكلمة أمانة، والمال أمانة... والموظف مؤتمن على عمله وعلى الوقت الذي يقضيه في هذا العمل، ومؤتمن على الإمكانيات والأجهزة والأدوات الموجودة لديه.

- النزاهة (Integrity): هي ترقّع الموظف عن كل ما يشين، والابتعاد عن مواطن السوء والريية، والحرص على عدم استغلال الوظيفة لتحقيق مآرب شخصية... وهي تتطلب أن يكون سلوك الموظف مستقيماً وبعيداً عن الانحراف.

- العدالة والمساواة (Justice & Equality): تعني إعطاء كل ذي حق حقه، وتقتضي معاملة الأفراد بالتساوي وعدم التمييز بينهم في الحقوق والواجبات... سواء في توزيع العمل أو في المكافآت أو في الفرص التدريبية، بعيداً عن المحسوبية والوساطة.

- المحافظة على أسرار العمل (Confidentiality): يطلع الموظف بحكم وظيفته على معلومات وبيانات قد تكون سرية، وسواء كانت هذه الأسرار تخص المنظمة أو تخص الأفراد المتعاملين معها، فإن أخلاقيات العمل تقتضي كتمان هذه الأسرار وعدم إفشائها.

- الالتزام بالأنظمة والقوانين (Compliance): احترام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها في المنظمة، وتنفيذها بدقة وأمانة، وعدم محاولة التحايل عليها أو مخالفتها.

- احترام الوقت (Respecting Time): الوقت هو العنصر النادر الذي لا يمكن تعويضه، وأخلاقيات العمل تحتم على الموظف الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي حضوراً وانصرافاً، واستغلال وقت العمل في إنجاز المهام الوظيفية.

- حسن التعامل مع الآخرين (Good Conduct): بناء علاقات طيبة مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والمراجعين، قائمة على الاحترام المتبادل والتعاون، والابتعاد عن الخلافات الشخصية التي تؤثر على سير العمل.

¹ بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص.56-78.

أسئلة قياس الفهم

أولاً- ما هي النتيجة العكسية التي ترتبت على الاعتماد حصراً على 'تغليظ العقوبات وتشديد الرقابة' لمواجهة الفساد في أواخر القرن العشرين؟

ثانياً- ما الفرق الجوهرى بين "الأمانة" و "النزاهة" كمكونات لأخلاقيات الأعمال؟

ثالثاً- لماذا تعتبر أخلاقيات الأعمال مهمة لجذب المواهب والشراكات الاستراتيجية؟

الإجابة

أولاً- النتيجة العكسية التي ترتبت على الاعتماد حصراً على 'تغليظ العقوبات وتشديد الرقابة' لمواجهة الفساد في أواخر القرن العشرين هي ابتكار أساليب أكثر دهاءً وتطوراً للتحايل على الأنظمة، فرد الفعل على التشديد كان سلبياً بظهور طرق ذكية للتحايل بدلاً من الالتزام الأخلاقي.

ثانياً- الفرق الجوهرى بين "الأمانة" و "النزاهة" كمكونات لأخلاقيات الأعمال

الأمانة تعني المسؤولية عن العمل والوقت والموارد، بينما النزاهة هي الترفع عن الشبهات واستغلال الوظيفة.

فالأمانة حفظ للحقوق، والنزاهة الابتعاد عن مواطن السوء.

ثالثاً- تعتبر أخلاقيات الأعمال مهمة لجذب المواهب والشراكات الاستراتيجية، لأن الكفاءات تفضل العمل في بيئة تحترم الحقوق وتشجع التطوير. فالسمعة الطيبة والبيئة الأخلاقية تجذب المتميزين الذين يبحثون عن الأمان والاحترام.



المحور الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

تمهيد

أولاً- مفاهيم أساسية حول الحوكمة

ثانياً- مفاهيم أساسية حول المسؤولية الاجتماعية

ثالثاً- الحوكمة كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية

رابعاً- المسؤولية الاجتماعية كمؤشر لفعالية الحوكمة

أسئلة قياس الفهم

تمهيد

تُعد الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية اليوم وجهين لعملة واحدة في فكر الإدارة الحديثة، حيث انتقل مفهوم نجاح المنظمات من التركيز الصرف على تعظيم الأرباح إلى ضمان الاستدامة والشفافية. فبينما تمثل الحوكمة الإطار الهيكلي والقانوني الذي يضبط الرقابة، والمساءلة، وتوجيه القرار لضمان النزاهة وحماية حقوق الأطراف المعنية، تأتي المسؤولية الاجتماعية كالتزام أخلاقي واستراتيجي يدفع المنظمة للمساهمة في تنمية المجتمع وحماية البيئة. إن التكامل بين هذين الاتجاهين لم يعد ترفاً إدارياً، بل أصبح ضرورة حتمية لبناء الثقة المؤسسية، وتعزيز الميزة التنافسية، وضمان بقاء المنظمة ككيان فاعل ومسؤول في بيئة أعمال عالمية تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير.

أولاً- مفاهيم أساسية حول الحوكمة

1-نشأة وتطور مفهوم الحوكمة

ان ظهور مصطلح الحوكمة بوصفه أحد المصطلحات الحديثة نسبياً، يعود الى فكرة قديمة صاحبت ظهور السلطة السياسية، والتي اختلف المفكرون والمنظرون في المبادئ التي تقوم عليها باختلاف سياق كل عصر، حيث تم ربطها في العهد الاغريقي والروماني بمبادئ الديمقراطية. وفي العصر الإسلامي بمبادئ الشريعة الإسلامية وما يسمى بالخلافة الراشدة، وتم استعماله في القرن 13م باللغة الفرنسية "Gouvernance" كمرادف للحكومة، وفي القرن 15م تم استخدامه من قبل "شارل دوليان"، والذي كان يقصد به أسلوب إدارة توجيه السفينة، ثم أصبح كمصطلح قانوني يعبر عن تكاليف التسيير سنة 1478م. كما استخدم المصطلح من طرف الاقتصادي الأمريكي رونالد كواس "Ronald Coase" في مقال نشره عام 1937م: "طبيعة الشركة" والذي يقدم فرضية ان الشركة أكثر فاعلية من السوق في تنظيم تبادلات معينة. حيث لوحظ ان مصطلح "إدارة الشركات" قد تمت ترجمته على انه "حوكمة الشركات" وقد ظهر مجدداً في انجليترا في ثمانينات القرن الماضي في سياق إدارة السلطات المحلية. وفي الوقت نفسه تم استخدام مصطلح "الحكم الرشيد" دولياً من قبل هيئات التمويل (البنك الدولي) لتحديد معايير الإدارة العامة الجيدة في البلدان الخاضعة لبرنامج التكيف الهيكلي. لذلك فهي تؤثر على فعالية الإدارة بقدر تأثيرها على الشفافية في مكافحة الفساد¹.

تبلور مصطلح الحوكمة أو الحكم الرشيد كمفهوم معاصر في كنف المنظمات الدولية مع مطلع ثمانينيات القرن العشرين، حيث طُرح كإطار ابتكاري يهدف إلى تجويد آليات التسيير والارتقاء بالمستوى المعيشي للأفراد عبر مختلف الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الثقافية، والبيئية. وقد اكتسب المفهوم زخماً مؤسسياً عام 1989م حينما تبناه البنك الدولي في تقريره الشهير حول قضايا التنمية في أفريقيا جنوب الصحراء، ليتوالى بعد ذلك تبنيه من قبل هيئات دولية فاعلة مثل صندوق النقد الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ومع ذلك، لم يتصدر مصطلح الحوكمة المشهد العالمي بوضوح إلا مع بداية عام 1999م؛ وذلك نتيجةً للهنات العنيفة والأزمات الاقتصادية التي عصفت بدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية، فضلاً عن

¹Sara Makhloof, la gouvernance territoriale: un outil privilégié pour le développement local durable, Revue D'économies et de finance, Vol 01, N° 01, 2015, p 08.

الانهيارات المتلاحقة لكبريات الشركات والمؤسسات العالمية. هذه الإخفاقات الهيكلية أدت إلى تحول جوهري في الفكر الإداري، مما دفع نحو تزايد الاهتمام بالحوكمة كضرورة حتمية لضمان الاستقرار المالي والمؤسسي ومكافحة مظاهر الخلل الإداري.

2-تعريف الحوكمة

شهد مفهوم الحوكمة تبايناً ملحوظاً في وجهات نظر الباحثين والخبراء الاقتصاديين، حيث تعددت المقاربات المنهجية المفسرة لهذا المصطلح تبعاً لاختلاف الخلفيات النظرية والزوايا التحليلية لكل باحث. وقد أدى هذا التعدد في المدارس الفكرية إلى صعوبة صياغة تعريف جامع يتفق عليه الجميع، مما جعل الحوكمة مفهوماً 'مرناً' يتشكل سياقه بناءً على البعد الإداري، القانوني، أو الاقتصادي محل الدراسة. وفيما يلي استعراض لأبرز التعاريف التي حظيت بقبول واسع في الأدبيات الحديثة، وصولاً إلى استخلاص تعريف إجرائي شامل يحيط بجوانب المفهوم كافة.

تُقدم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تعريفاً يُعد المرجع الأساسي الذي تعتمده الهيئات الرقابية والبورصات حول العالم، حيث يركز على العلاقات الهيكلية والوظيفية داخل المنظمة، فقد عرفت المنظمة الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والجهات الأخرى التي لها مصلحة في الشركة. كما توفر الحوكمة الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة، وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ومراقبة الأداء"¹.

عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها"²، وركزت مؤسسة التمويل الدولية في هذا التعريف على المنظور الهيكلي والتنظيمي، باعتبار الحوكمة "نظاماً" يضبط ثنائية (الإدارة والتحكم).

كما عرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) على أنها: "الحكم القائم على المشاركة والشفافية والمسائلة، ودعم سيادة القانون، ووضع ضمن اهتماماته الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية حسب احتياجات الأغلبية المطلقة في المجتمع، ويضمن تخصيص الموارد عند اتخاذ القرار"³. ركز هذا التعريف على المنظور التنموي والسياسي، بربط الحوكمة بالديمقراطية، سيادة القانون، وتلبية احتياجات الأغلبية (الاجتماعي).

¹) OECD. *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023. p. 11.

²) Alamgir M, corporate governance: A Risk perspective, paper presented to: Corporate governance and Reform: paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, 2007, p p 7-8.

³) مايج شبيب الشمري، حسين علي الشامي، الحوكمة والنمو الاقتصادي: دراسة في دول مختارة مع إشارة خاصة للعراق، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان (الأردن)، 2019، ص.28.

وعرفت أيضا بأنها: مجموعة من القواعد والقوانين والقرارات والنظم التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية¹. ركز هذا التعريف على المنظور المعياري، حيث ربط الحوكمة بالجودة والتميز والنزاهة كأهداف نهائية للأداء.

عرفت من منظور السلوك المؤسسي بأنها تتجسد في: "القواعد والإجراءات لضمان إدارة المؤسسة بشكل صحيح وفعال، بما في ذلك أن المديرين والموظفين يتصرفون بشكل مناسب وفقا للقوانين والممارسات السليمة"². ركز هذا التعريف على المنظور الأخلاقي والمهني، بضمان انضباط سلوك المديرين والموظفين وفق الممارسات السليمة.

وعرفت من منظور القيم والشفافية بأنها: "عمليات تبني القيم والاهداف المؤسسية والمحافظة عليها، وضمان الشفافية، وقبول المسائلة، ومواجهة الفساد. وتعتبر الشفافية هي أحد العوامل المهمة التي تشير الى انفتاح المؤسسة على مشاركة المعلومات مع أصحاب المصلحة من الدائرة الداخلية (أي المساهمين والموظفين والممولين والمجتمع)، ومع الجهات الفاعلة الأخرى في سياق اعمالها (أي العملاء والمستهلكون والمنظمون والمؤسسات غير الحكومية والمحللون). هذا لا يعني الإفصاح عن " التفويض المطلق" للجميع، ولكن يحق لكل مجموعة من هذه المجموعات الحصول على المعلومات ذات الصلة مباشرة"³. ركز هذا التعريف على المنظور الاتصالي والمعلوماتي، معتبرا الشفافية حقاً لأصحاب المصلحة في الوصول للمعلومات ذات الصلة بمصالحهم.

ويمكن تعريفها كأداة رقابية بأنها: " الآليات التي تكفل للأطراف المعنية بالمؤسسة (المساهمين، الدائنين، الموظفين، الموردين، العملاء، الحكومة) من ممارسة الرقابة لحماية مصالحهم"⁴. ركز هذا التعريف على منظور الحماية القانونية، بوصفها آليات تمكّن كافة الأطراف المعنية من حماية مصالحهم من خلال الرقابة. ومن خلال ما سبق من تعاريف نستخلص أن الحوكمة هي إطار متكامل من القواعد، والسياسات، والآليات الرقابية التي تهدف إلى توجيه وإدارة المنظمات وفق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والنزاهة. وهي تسعى إلى إيجاد توازن دقيق بين تحقيق التميز في الأداء المؤسسي وبين حماية حقوق ومصالح كافة الأطراف المعنية (من مساهمين، وموظفين، وعملاء، ومجتمع) من خلال الالتزام بالقوانين والممارسات السليمة، بما يضمن مكافحة الفساد وتحقيق الاستدامة في ظل بيئة عمل تتسم بالوضوح والمشاركة.

وبناءً على ما سبق، يمكن استجلاء المحددات الأساسية للتعريف الشامل في أربعة جوانب وهي:

• البعد البنائي: (نظم وقواعد)؛

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، حوكمة الشركات، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر، الطبعة 01، 2020، ص 08.

² Izzeddin Mahmoud Abded Alshaer, and others, Governance of public Universities and Their Role in promoting partnership with Non-Governmental Institutions, International Journal of Information Systems(IJEAIS), Vol 01, N° 09, November 2017, p 216.

³ Paul David Richard Griffiths, Corporate Governance in the knowledge economy, lessons from case studies in the finance sector, Palgrave Macmillan, 2021, p 18.

سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري للنشر، الطبعة 09، 2019، ص 564.

- البعد القيمي: (شفافية، نزاهة، مساءلة)؛
- البعد الرقابي: (حماية مصالح الأطراف المعنية)؛
- البعد الغائي والغاية الاستراتيجية: (لتميز المؤسسي ومواجهة الفساد).

3-أهمية وأهداف الحوكمة

3-1-أهمية الحوكمة

تكتسي الحوكمة أهمية بالغة في الفكر الإداري والاقتصادي الحديث، فهي لم تعد مجرد خيار تنظيمي، بل ضرورة لضمان استقرار المؤسسات ونموها. وتتجلى أهميتها في:

- تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء: تعمل الحوكمة على وضع أطر واضحة لتوزيع المسؤوليات والصلاحيات، مما يقلل من تضارب المصالح ويؤدي إلى تجويد اتخاذ القرار، وبالتالي رفع مستوى الأداء المؤسسي¹.
- جذب الاستثمارات وتخفيض تكلفة رأس المال: المنظمات التي تطبق معايير الحوكمة تحظى بثقة عالية من قبل المستثمرين والممولين، حيث تساهم الشفافية والإفصاح في تقليل المخاطر، مما يسهل الوصول إلى مصادر التمويل بتكاليف أقل².
- مكافحة الفساد المالي والإداري: توفر الحوكمة آليات رقابية صارمة تضمن المساءلة والنزاهة، مما يقلل من فرص التلاعب المالي أو استغلال السلطة داخل المؤسسة³.
- حماية حقوق أصحاب المصلحة (Stakeholders): تضمن الحوكمة إيجاد توازن بين مصالح الأطراف المختلفة (المساهمين، الموظفين، الدائنين، المجتمع)، مما يحقق الاستقرار الاجتماعي والمؤسسي على المدى الطويل⁴.
- ضمان الاستدامة وإدارة المخاطر: تساهم الحوكمة في بناء نظام إنذار مبكر للمخاطر المحتملة، مما يمكن الإدارة من التعامل مع الأزمات بفعالية ويضمن استمرارية المؤسسة في السوق⁵.

3-2-أهداف الحوكمة

يرى "Benn" أن أهداف الحوكمة في القرن الحادي والعشرين لم تعد تقتصر على حماية المساهمين فقط، بل تمتد لتشمل⁶:

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص. 34.

² OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, 2015, p. 13.

³ ناصر دادي عدون، الحوكمة: آليات التدقيق والرقابة الداخلية، دار شعاع للنشر، حلب، 2012، ص. 48.

⁴ Monks, R., & Minow, N., Corporate Governance, John Wiley & Sons, (5th ed.), Hoboken, New jersey, 2011, p. 19

⁵ حمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص. 72.

⁶ Tron Benn: *Modern Corporate Governance: Principles and Innovative Practices*. London: Routledge, 2024, 42.

- تعظيم القيمة المستدامة (Sustainable Value Creation): الهدف ليس الربح السريع، بل خلق قيمة طويلة الأمد توازن بين الأداء المالي والأثر البيئي والاجتماعي.
 - التوافق الاستراتيجي وإدارة المخاطر (Strategic Alignment & Risk Oversight): ضمان أن مجلس الإدارة يواجه المنظمة نحو أهدافها مع بناء نظام مرن للتنبؤ بالأزمات الجيوسياسية والتقنية.
 - المساءلة الخوارزمية والرقمية (Algorithmic & Digital Accountability): مع دخول الذكاء الاصطناعي، أصبحت الحوكمة تهدف إلى ضمان نزاهة البيانات وشفافية القرارات المتخذة آلياً.
 - تعزيز الثقة المؤسسية (Building Institutional Trust): تهدف الحوكمة إلى تقليل "فجوة الثقة" بين المؤسسة والمجتمع من خلال الإفصاح الاستباقي الصادق.
 - العدالة والإنصاف بين أصحاب المصلحة (Equitable Stakeholder Treatment): ضمان توزيع عادل للمكاسب والمعلومات بين جميع الأطراف، وليس فقط كبار الملاك.
- كما أن خالد خيرى حدد أهداف الحوكمة في العناصر التالية¹:
- تحقيق مبدأ المساءلة والشفافية: يهدف نظام الحوكمة إلى إرساء قواعد تضمن مساءلة الإدارة العليا أمام أصحاب المصلحة، مع توفير قدر عالي من الإفصاح والشفافية في التقارير المالية وغير المالية.
 - حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح: ضمان عدم تغول الإدارة أو كبار المساهمين على حقوق الأقلية، وتوفير آليات قانونية لحماية استثمارات كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة.
 - رفع مستوى الكفاءة الإدارية والتشغيلية: من خلال وضع هياكل تنظيمية واضحة تحدد المسؤوليات وتمنع تضارب المصالح، مما يؤدي بالضرورة إلى تحسين جودة اتخاذ القرار.
 - تعزيز التنافسية وجذب الاستثمارات: تهدف الحوكمة إلى بناء سمعة مؤسسية قوية تساهم في كسب ثقة الأسواق العالمية والمحلية، مما يسهل عملية تدفق رؤوس الأموال.
 - إدارة المخاطر والرقابة الداخلية: بناء نظام رقابي استباقي يهدف إلى اكتشاف الانحرافات والفساد المالي والإداري قبل وقوعها، وضمان الالتزام الكامل بالقوانين والمعايير.
 - تحقيق التنمية المستدامة: ربط أداء المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وهو الهدف الذي أصبح الركيزة الأساسية في نماذج الحوكمة الحديثة (ESG).
- تُعد المقارنة بين طرح خالد خيرى (2022) وطرح Benn (2024) نموذجاً مثالياً لفهم تطور الفكر الإداري من "الحوكمة التقليدية" إلى "الحوكمة الذكية والمستدامة". فبينما يركز خيرى على ضبط المؤسسة من الداخل وعلاقتها بالسوق، ينطلق "Benn" نحو آفاق تقنية وأخلاقية أوسع.
- وبتحليل الفجوة المعرفية بين الطرحين نجد أن:
- الباحثان يتفقان على أن الشفافية والنزاهة هما حجر الزاوية، وأن الهدف النهائي هو الثقة المؤسسية.

¹ خالد خيرى: حوكمة الشركات: الأطر النظرية والتطبيقات العملية (مدخل معاصر)، دار النهضة العربية، القاهرة، 2022، ص.54.

- نقطة التباين (الحدثة): يتفوق "Benn" في إدماج البعد الرقمي (Digital Governance)، حيث يرى أن الحوكمة اليوم يجب أن تحمي الإنسان من "تحيز الخوارزميات"، وهو بُعد لم يتطرق إليه خيري الذي ظل متمسكاً بالتمط المؤسسي الكلاسيكي.
 - الاستدامة: بينما يذكر خيري التنمية المستدامة كهدف عام، يجعلها "Benn" الركيزة التي تُقاس بناءً عليها كفاءة الحوكمة (عبر معايير ESG بشكل تخصصي).
- ومنه فأهداف خيري تمثل الأساس المتين الذي لا يمكن لأي مؤسسة النجاح بدونه (الرقابة والنزاهة)، بينما تمثل أهداف "Benn" الأفق المستقبلي الذي يضمن للمؤسسة الريادة في عصر الرقمنة والاستدامة. لذا فإن التكامل بين الطرفين هو ما يصنع نموذج الحوكمة الرشيدة المتكامل.

4- الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

- هناك أربعة أطراف رئيسية معنية تؤثر وتتأثر بتطبيق الحوكمة في المؤسسة، ويتوقف على ذلك نجاح أو فشل تطبيق قواعد الحوكمة وهذه الأطراف هي¹:
- مجلس الإدارة: يمثل المساهمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة، واختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة العامة للمؤسسة، كما يتولى مهمة المحافظة على حقوق المساهمين؛
 - الإدارة التنفيذية: وهي الجهة المنوط بها تنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة، لأنها تمثل حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، لذا يجب الحرص على اختيار العاملين بالإدارة بعناية. ويتحتم على مجلس الإدارة ان يوجد الآلية التي من خلالها يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم ومتابعة أداؤهم؛
 - أصحاب المصالح: مجموعة من الأطراف لديها مصالح داخل المؤسسة مثل العملاء، والموردين والدائنين، والموظفين والعمال، الا ان هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة في بعض الأحيان، وعلى سبيل المثال يهتم الدائنون بقدرة المؤسسة على السداد، بينما يهتم الموظفون والعمال بقدرة المؤسسة على الاستمرار.
 - المساهمون: وهم الذين يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة من اجل الاستثمار فيها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة، والعمل على تعظيم قيمة المؤسسة على المدى البعيد

5- مبادئ الحوكمة

تُعد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) المرجع العالمي الأكثر قبولاً وتطبيقاً في مجال الحوكمة، وقد تمت مراجعتها وتحديثها بالتعاون مع مجموعة العشرين (G20) لمواكبة التغيرات الاقتصادية العالمية.

⁽¹⁾ داود عبد المالك الحدابي، محمود عبده حسن العزيمي، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية، مجلة جامعة الناصر، المجلد 12، العدد 39، 2019، ص-ص. 39-40.

فمبادئ الحوكمة الستة كما وردت في النسخة الأحدث حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي¹:(OECD)

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يعمل إطار الحوكمة على تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، وأن يكون متسقاً مع سيادة القانون، ويحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والرقابية المختلفة؛
- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للملكية: يجب أن يحمي إطار الحوكمة حقوق المساهمين ويسهل ممارستها، بما في ذلك الحق في نقل الملكية، والحصول على المعلومات ذات الصلة، والمشاركة في اتخاذ القرارات الجوهرية وتوزيع الأرباح؛
- المعاملة المتساوية للمساهمين: ينبغي ضمان معاملة عادلة ومتساوية لجميع المساهمين من نفس الفئة، بما في ذلك المساهمون الأجانب ومساهمو الأقلية، مع ضرورة الإفصاح عن أي تعارض في المصالح؛
- دور أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات: يجب أن يعترف إطار الحوكمة بحقوق أصحاب المصلحة (Stakeholders) التي يقرها القانون أو الاتفاقيات المتبادلة، وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصلحة في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات؛
- الإفصاح والشفافية: يجب ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة الأمور الجوهرية المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة داخل الشركة؛
- مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يضمن إطار الحوكمة التوجيه الاستراتيجي للشركة، والمراقبة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة، ومساءلة المجلس أمام الشركة والمساهمين.

6- محددات ووظائف الحوكمة

6-1- محددات الحوكمة

- تتوقف فاعلية امثال المؤسسات لمبادئ الحوكمة وضمنان جودة تطبيقها على توافر حزمة من المرتكزات والمحددات الجوهرية؛ إذ يُشكل غياب هذه العوامل عائقاً حتمياً يحول دون استثمار المؤسسة للمزايا التنافسية والإدارية التي يتيحها فكر الحوكمة، مما قد يعرضها لمخاطر الإخفاق المؤسسي. وتنقسم هذه المحددات إجرائياً إلى مجموعتين رئيسيتين، هما المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، فأما المحددات الداخلية فهي تتضمن القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسة وتتضمن ما يلي²:
- هيكل الملكية: (توزيع الأسهم بين كبار وصغار المساهمين).
 - مجلس الإدارة: (تشكيله، استقلاليتته، وصلاحياته).
 - الإدارة التنفيذية: (طريقة اتخاذ القرار، نظام المكافآت والحوافز).

¹) OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. OP.CIT, p-p. 11-12.

- نظم الرقابة الداخلية: (التدقيق الداخلي، إدارة المخاطر).
 - وأما المحددات الخارجية وهي البيئة المحيطة بالمؤسسة وتتمثل في المناخ العام الاستثماري في الدولة وتشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسات، وقد تختلف من بلد إلى آخر وهي:¹
 - القوانين واللوائح والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل، مثل قوانين راس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة، بالإضافة إلى قوانين الشركات؛
 - كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات راس المال والبورصات من خلال التحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات ونشرها؛
 - كفاءة القطاع المالي والبنوك في توفير التمويل اللازم للمشاريع، والذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية، ومنع الممارسات الاحتكارية؛
 - النقابات المهنية التي تتولى وضع ميثاق شرف العاملين وأخلاقيات المهنة. والمؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب الاستشارات المالية والاستثمارية ومكاتب المحاماة، والمراجعين والمحاسبين. وترجع أهمية المحددات الخارجية في أنها تضمن تنفيذ القوانين والتشريعات.
- تكمن أهمية هذا التقسيم في أن المحددات الخارجية تضمن المنافسة الشريفة في السوق، بينما تضمن المحددات الداخلية عدم انفراد الإدارة بالقرارات وحماية حقوق المساهمين. أي خلل في أحدهما يؤدي إلى ضعف نظام الحوكمة ككل.

2-6- وظائف الحوكمة

- تتعدد وظائف الحوكمة لتشمل الجوانب الإدارية والرقابية والقانونية، وهي لا تقتصر على مراقبة الأداء فحسب، بل تمتد لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ومن أبرز وظائف الحوكمة المؤسسية نجد:²
- وظيفة التوجيه الاستراتيجي: تضمن الحوكمة صياغة رؤية وأهداف واضحة للمؤسسة، مع التأكد من أن الخطط التنفيذية تتماشى مع مصالح أصحاب المصلحة على المدى الطويل؛
 - وظيفة الرقابة والإشراف: وتتمثل في متابعة أداء الإدارة التنفيذية، والتأكد من عدم انحرافها عن المسار المرسوم، ومنع تضارب المصالح بين المديرين والمساهمين؛
 - وظيفة إدارة المخاطر: تهدف إلى بناء نظام وقائي يحدد المخاطر المحتملة (المالية، القانونية، والتشغيلية) ووضع استراتيجيات للتعامل معها قبل وقوعها؛
 - وظيفة تعزيز الشفافية والإفصاح: تلتزم الحوكمة بتوفير معلومات دقيقة وموقوتة للأطراف المعنية، مما يقلل من الفجوة المعلوماتية ويعزز الثقة في التقارير المالية؛

(1) محمد زكي عويس: ثورة مصر ومستقبل التعليم العالي، المكتبة الأكاديمية للنشر، الطبعة 01، القاهرة، مصر، 2012، ص.30.

(2) محمد مطر: الحوكمة المؤسسية: الإطار النظري والمتطلبات العملية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص.45-47.

- وظيفة ضمان المساءلة: تحديد المسؤوليات بدقة داخل الهيكل التنظيمي، بحيث يخضع كل فرد أو جهة (خاصة الإدارة العليا) للمساءلة عن القرارات المتخذة؛

- وظيفة تحقيق التوازن في المصالح: التوفيق بين المطالب المتعارضة أحياناً لكبار المساهمين، صغار المستثمرين، الموظفين، والمجتمع.

من خلال ما سبق نلاحظ أن وظائف الحوكمة بمثابة العمود الفقري لاستدامة المؤسسات؛ فهي تتجاوز مجرد الدور الرقابي التقليدي لتصبح نظاماً متكاملًا للإدارة الرشيدة. فمن خلال دمج التوجيه الاستراتيجي مع المساءلة والشفافية، تعمل الحوكمة كصمام أمان يحمي أصول المؤسسة من الفساد أو سوء الإدارة، وفي الوقت ذاته كقوة دافعة لتعزيز الثقة المؤسسية لدى المستثمرين والجمهور. إن نجاح هذه الوظائف لا يُقاس فقط بمدى الالتزام بالقوانين، بل بقدرتها على إيجاد توازن دقيق بين تحقيق الربحية وحماية حقوق جميع الأطراف، مما يحول الحوكمة من مجرد التزام قانوني إلى ميزة تنافسية تضمن بقاء المنظمة وازدهارها في بيئة أعمال متغيرة ومعقدة.

ثانيا- مفاهيم أساسية حول المسؤولية الاجتماعية

1-نشأة المسؤولية الاجتماعية

مع بداية الثورة الصناعية وما رافقها من تجارب علمية في الإدارة، كان الاهتمام متمركزاً حول كون مسؤولية المؤسسة تتمحور حول إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع، تحقق من خلالها عوائد مجزية للمالكين. ومع تضخم حجم المؤسسات وما رافق ذلك من استغلال للأيدي العاملة، وتدني الأجور وظهور التكتلات النقابية، وبوادر ظهور الاشتراكية، ازداد اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية، لكن التأثير المتزايد لها على البيئة الخارجية أفرز ضغوطاً كبيرة عليها، الأمر الذي جعلها تولي اهتماماً بالأبعاد الخارجية للمسؤولية الاجتماعية، والتي كانت ترتبط بالعملاء والمنافسين والحكومة والموردين وجماعات الضغط البيئية والصحفية والسياسية وغيرها¹. ومع مطلع العشرينيات وبالتحديد سنة 1920، ازداد النقاش حول المسؤولية الاجتماعية في عالم الأعمال نتيجة تزايد حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن التسيير²؛ حيث ظهرت تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل، وتقليص ساعات العمل، وحماية حقوق الأطراف المختلفة. وقد تعززت هذه التوجهات بالجانب الأكاديمي الذي سعى لتحقيق المسؤولية الاجتماعية نحو كافة الأطراف ذات المصلحة، إذ عقدت جامعة "Harvard Business School" سنة 1948 مؤتمراً علمياً تحت عنوان "مسؤولية الأعمال". وفي سنة 1953 أصدر الاقتصادي الأمريكي "Howard Bowen" كتابه المشهور حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

¹ أبو قحف عبد السلام؛ إدارة المنظمات المعاصرة- مدخل استراتيجي متكامل في ظل العولمة والذكاء الاصطناعي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2016، ص. 345.

² Manuela Pastore , Chaverot :les stratégies RSE des grandes entreprises : Les facteurs d'influence –Analyse des discours des entreprises du Cac 40- thèse pour l'obtention du Doctorat en sciences de gestion, Ecole Doctorale sciences juridiques politiques économiques et de gestion, Université Paul Verlaine de Metz, 2011, p62.

¹ . وفي نفس السنة ألقى "Charles Erwin Wilson" رئيس شركة "General Motors" جملة مفادها: "ما هو جيد لبلدنا جيد لجنيرال موتورز"[3] ²، ومن خلال هذا التصريح يلاحظ التطور في نظرة المدراء للمسؤولية الاجتماعية، حيث ازداد وعيهم بأن قضايا المجتمع تؤثر على استمرارية المؤسسة. ويعود الفضل لـ "Bowen" في التمهيد لدراسات الستينات والسبعينات، حيث جاءت مساهمة "Keith Davis" (1960-1970) من خلال فكرة "القانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية"، الذي يفرض الالتزام الاجتماعي بالتشريع في حال عدم تبنيه طوعاً، وخلال هذه الفترة ظهرت نظرية أصحاب المصلحة، الذين شملوا كل من يتعامل مع المنظمة من عاملين وعملاء ومجتمع مدني³.

وفي سنة 1972 انعقد مؤتمر ستوكهولم برعاية الأمم المتحدة، والذي اعتبر أهم اجتماع دولي لإظهار خطورة الوضع البيئي، تلاه صدور تقارير لجنة برونتلاند سنة 1987 (تقرير عالمنا المشترك) الذي أظهر مفهوم التنمية المستدامة الهادف للحفاظ على حقوق الأجيال القادمة⁴. ومع تطور مفهوم التنمية المستدامة بأبعاده الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية)، بدأت مرحلة جديدة في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية نتيجة لزيادة الوعي العام، ولا يزال هذا المفهوم في تطور مستمر ومحل دراسة وبحث⁵.

ويمكن تلخيص المراحل التاريخية لاتجاهات المسيرين نحو المسؤولية الاجتماعية في الجدول التالي:

¹) Nicolas Poste et Autres : **La responsabilité Social de l'entreprise : nouvelle régulation du capitalisme**, Les presses universitaires, France, 2011, p12.

²) Aurélien Acquier: **Les Modèles de pilotage du développement durable de contrôle externe à la conception innovante**, thèse pour l'obtention du Doctorat en sciences de gestion, Paris, France, le 29 Septembre 2007, p26.

³ الخفاجي نعمة عباس: الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 112.

⁴ الصحن محمد فريد: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2018، ص 88.

⁵ العامري صالح مهدي محسن، الغالي طاهر محسن منصور: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: المجتمع، المنظمة، الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، 2015، ص 54.

الجدول رقم (08): المراحل التاريخية لتطور اتجاهات المسيرين نحو المسؤولية الاجتماعية

المرحلة التاريخية	الفترة الزمنية	توجهات وفكر المدراء (المسيرين)	الأحداث والمساهمات البارزة
مرحلة تعظيم الأرباح	الثورة الصناعية حتى مطلع القرن 20	التركيز على الكفاءة الإنتاجية، والمسؤولية تنحصر في تحقيق عوائد للملاك.	ظهور تجارب الإدارة العلمية؛ إنتاج سلع وخدمات مفيدة اقتصادياً فقط.
مرحلة إدارة الثقة	العشرينات - الأربعينات (1920-1948)	بداية الوعي بحقوق الأطراف الأخرى نتيجة انفصال الملكية عن الإدارة.	ظهور مطالبات بتأمين بيئة العمل؛ مؤتمر "مسؤولية الأعمال" بجامعة هارفارد (1948).
مرحلة المسؤولية الاجتماعية	الخمسينات - الستينات	الإيمان بأن ما هو جيد للمجتمع جيد للمنظمة؛ المسؤولية أصبحت واجباً أخلاقياً.	صدور كتاب Howard Bowen (1953)؛ تصريح رئيس جنرال موتورز (1953).
مرحلة أصحاب المصلحة	السبعينات - الثمانينات	توسيع نطاق المسؤولية ليشمل العملاء، الموردين، والبيئة (النظرية القانونية والاجتماعية).	فكرة "القانون الحديدي" لـ Keith Davis؛ مؤتمر ستوكهولم للبيئة (1972).
مرحلة الاستدامة والذكاء الاصطناعي	التسعينات حتى الآن	الالتزام بالأبعاد الثلاثة (اقتصاد، اجتماع، بيئة) ودمجها في الاستراتيجية الشاملة.	تقرير لجنة برونتلاند (1987)؛ ظهور مفاهيم المواطنة المؤسسية والتنمية المستدامة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: عبد السلام أبو قحف: إدارة المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي متكامل في ظل العولمة والذكاء الاصطناعي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2016، ص- ص. 342-348.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات المسيرين نحو المسؤولية الاجتماعية قد تطورت من كونها "عبئاً مالياً" يجب تجنبه، إلى "ضرورة استراتيجية" تضمن البقاء والاستمرارية للمنظمة في بيئة أعمال معاصرة شديدة التعقيد.

2- مفهوم المسؤولية الاجتماعية

2-1- تعريف المسؤولية الاجتماعية

يواجه الباحثون تحدياً منهجياً في صياغة تعريف جامع ومانع للمسؤولية الاجتماعية، نظراً لطبيعتها المرتبطة بالعلوم السلوكية المتغيرة. وتُعزى هذه الصعوبة إلى تباين الخلفيات الفكرية للدارسين، واختلاف المنظور الإداري عبر المراحل التاريخية، فضلاً عن تمايز الأنظمة الاجتماعية والمشكلات البيئية من مجتمع لآخر. كما يساهم تعدد المصطلحات المرادفة - كأخلاقيات المجتمع والضمير الاجتماعي - في زيادة حالة عدم الاتفاق الاصطلاحي، خاصة في ظل التطور المعرفي المستمر الذي يجعل أي تعريف عرضة للمراجعة. ومع ذلك، فإن تعدد هذه الزوايا النظرية والتعاريف الصادرة عن الهيئات الدولية يساهم في بناء رؤية شمولية تساعد على الإحاطة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وعلاقته بالمفاهيم القريبة منه. ومن بين التعاريف نجد:

عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة على أنها "الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل"¹.

¹) Michel Capron et François Quairel Lanoizelée : La Responsabilité Social d'entreprise , 1° édition, édition la découverte, paris, 2007, p.23.

وعرفت الغرفة التجارية العالمية للمسؤولية الاجتماعية على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، ما يجعل المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم"¹.

أما البنك الدولي فقد عرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها "التزام أصحاب الأعمال بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، لتحسين مستويات معيشتهم بأساليب تخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد"².

عرف Holmes المسؤولية الاجتماعية على أنها "التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان وغيرها"³.

وعرفها Frederick على أنها "فكرة المسؤولية الاجتماعية تفترض أن المؤسسات ليست لديها فقط التزامات اقتصادية وقانونية، بل لديها أيضاً مسؤوليات معينة في المجتمع"⁴.

وعرف Philip Kotler and Nancy Lee المسؤولية الاجتماعية بأنها "الالتزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسة أعمال اختيارية تقديرية ومساهمات بالموارد المؤسسية"⁵.

كما ذكر Carroll & Buchholtz أن "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تشمل التطلعات الاقتصادية القانونية، الأخلاقية والخيرية التي ينتظرها المجتمع من مؤسساته عند لحظة زمنية معينة"⁶.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا صياغة تعريف شامل يجمع كافة الأبعاد (الاقتصادية، الأخلاقية، والاجتماعية) للمسؤولية الاجتماعية وهي أنها التزام أخلاقي وقانوني واختياري مستمر، تتبناه المؤسسة لدمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في صلب استراتيجيتها وعملياتها التشغيلية. وهي تمثل عقداً معنوياً يتجاوز مجرد الامتثال للتشريعات الملزمة، حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة،

1 بلال خلف السكارته: أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص.162.

2) World Bank : **Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study** ,Washington, DC: World Bank, 2004), p. 3.

3) محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لعنوا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص.15..

4) Sweta Singh : **Philanthropy to Corporate Social Responsibility : An Indian perspective**, Review of international comparative Management, volume 11, issue 05, December 2010, p.991.

5) فيليب كوتلر، نانسي لي: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ترجمة: علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط1، القاهرة، مصر، 2011، ص.9.

6) Somyot Wattanakamolchi : **The evaluation of Service Quality by Social Responsible Customers** , Dissertation submitted to the faculty of the virgina polytechnic institute and state University in partial fulfillment of requirement for the degree of Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management, Blacksburg, Virginia, March 2008, p30.

وتحسين جودة حياة القوى العاملة وعائلاتهم، والمشاركة الفعالة في معالجة قضايا المجتمع المحلي (كالتلوث والفقر والتعليم)، بما يحقق توازناً دقيقاً بين تطلعات أصحاب المصلحة ورفاهية المجتمع ككل.

2-2- بعض المفاهيم ذات الصلة والمرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية

تتداخل المسؤولية الاجتماعية مع عدة مفاهيم إدارية وأخلاقية، وغالباً ما يحدث خلط بينها رغم وجود فوارق جوهرية في الأهداف والآليات. وأهم هذه المفاهيم هي:

• أخلاقيات الأعمال (Business Ethics)

وهو المفهوم الأكثر التصاقاً بالمسؤولية الاجتماعية. بينما تركز المسؤولية الاجتماعية على أثر المنظمة في المجتمع (خارجياً)، تركز الأخلاقيات على القيم والمبادئ التي تحكم قرارات الأفراد داخل المنظمة (داخلياً)، والتداخل هنا يكمن في أن الأخلاقيات هي المحرك والأساس الذي تنطلق منه مبادرات المسؤولية الاجتماعية.

• المواطنة المؤسسية (Corporate Citizenship)

يشير هذا المفهوم إلى أن المنظمة كمواطن عليه واجبات وله حقوق، تماماً مثل الأفراد، والتداخل هنا يكمن في أن هذا الأخير هو مصطلح معاصر للمسؤولية الاجتماعية، لكنه يركز أكثر على الدور السياسي والقانوني للمنظمة في دعم الدولة والمجتمع الذي تنتهي إليه.

• التنمية المستدامة (Sustainable Development)

يركز هذا المفهوم على تلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. فالمسؤولية الاجتماعية هي الأداة التي تستخدمها الشركات لتحقيق التنمية المستدامة خاصة في أبعادها الثلاثة: البيئة، الاقتصاد، والمجتمع.

• التكافل الاجتماعي (Social Solidarity)

هو مفهوم ذو جذور دينية وأخلاقية، ويركز على مساعدة الفئات الضعيفة في المجتمع، والتكافل أحد مكونات المسؤولية الاجتماعية، لكنه يغلب عليه الطابع "الخيري" أكثر من الطابع "الاستراتيجي". فالخلط الشائع بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية والمفاهيم المقاربة لها يعود إلى طبيعة هذه المصطلحات كمفاهيم مرنة تتطور بتطور السياقات الثقافية والقانونية للمجتمعات. فبينما يميل البعض إلى استبدال المسؤولية الاجتماعية بأخلاقيات الأعمال، إلا أن التحليل الدقيق يكشف أن الأخيرة تمثل الجانب القيمي (المعياري) الذي يوجه سلوك الفرد، في حين أن المسؤولية الاجتماعية هي التجسيد المؤسسي (التطبيقي) لتلك القيم تجاه المجتمع.

كذلك يبرز التداخل مع مفهوم مواطنة المؤسسة نتيجة سعي المنظمات المعاصرة لإضفاء صبغة قانونية وحقوقية على دورها الاجتماعي، مما جعلها تبدو ككيان يتمتع بحقوق المواطنة وعليه التزاماتها. أما الخلط مع

التنمية المستدامة، فينتج عن كون المسؤولية الاجتماعية هي الذراع التنفيذي للاستدامة؛ فالمسؤولية هي "الوسيلة" بينما الاستدامة هي "الغاية" بعيدة المدى.

إن هذا التشابك الاصطلاحي لا يعكس تناقضاً، بل يشير إلى تكاملية الأدوار؛ حيث تعمل هذه المفاهيم معاً ضمن منظومة واحدة تهدف إلى مأسسة منظمة الأعمال وتحويلها من كيان يسعى للربح الصرف إلى شريك فاعل في البناء الحضاري والبيئي".

2-3-أهمية المسؤولية الاجتماعية

في ظل التحولات الجوهرية التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، تصاعدت النقاشات الأكاديمية والمهنية حول الدوافع الاستراتيجية لتبني المسؤولية الاجتماعية، خاصة بالنظر إلى التكاليف الرأسمالية والتشغيلية التي قد تترتب عليها. ولم يعد التساؤل يتمحور حول مدى جدواها، بل حول الكيفية التي تتحول بها هذه الأعباء المالية إلى استثمارات طويلة الأجل تعزز القيمة السوقية للمؤسسة. وبناءً عليه، سنستعرض المكاسب الاستراتيجية التي تجنيها المنظمة جراء التزامها الأخلاقي، مع تحليل الأثر الإيجابي الممتد ليشمل الأطراف الفاعلة الأخرى، وفي مقدمتها الدولة والمجتمع، بما يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والرفاه الاجتماعي.

2-3-1-أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة:

يترتب عن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية العديد من المزايا والفوائد، والتي يمكن تلخيصها في¹:

- تحسين الأداء المالي: البحوث التي أجريت في هذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد بينت وجود صلة حقيقية بين الممارسات المسؤولة اجتماعياً للمؤسسات والأداء المالي الإيجابي؛
- تخفيض تكاليف التشغيل: هناك مبادرات كثيرة تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى تخفيض التكاليف مثل تقليل انبعاثات الغازات التي تسبب تغير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية. كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة، والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل التي تؤدي إلى تخفيض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين شديدي الحماس للعمل، والفعالية والكفاءة الإنتاجية، وتخفيض تكاليف التوظيف والتدريب؛
- تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية: المؤسسات المسؤولة اجتماعياً تستفيد من تعزيز سمعتها لدى الجمهور، وبالتالي تعزز قدرتها على جذب رأس المال والشركاء التجاريين، وتجد مجالاً واسعاً في سوق المنافسة العالمية؛
- تعزيز المبيعات وولاء العملاء: إن العودة بصورة ملحوظة إلى تامين النقاء البيئي والمنتجات الطبيعية قد دفع المستهلكين إلى الاهتمام الخاص بعمليات الإنتاج وتأثير هذه العمليات والمنتجات على البيئة. وعلى الرغم من

¹ عبد الرزاق مولاي لخضر، بوزيد سايج: دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 12، جامعة غرداية، 2011، ص. 56-57.

أن مؤسسات الأعمال التجارية يجب عليها أن تفي في المقام الأول بالمعايير الشرائية للمستهلكين مثل الأسعار، وجود السلع وتوفرها، وسلامتها وملائمتها، فإن الدراسات تظهر تزايد الرغبة في الشراء أو عدم الشراء بسبب بعض المعايير الأخرى المستندة إلى القيم مثل التأثير على البيئة، وعدم استخدام مواد أو مكونات معدلة وراثياً؛

- زيادة الإنتاجية والجودة: إن الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوى العاملة والعمليات التي تقوم بها تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء وتعزيز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار؛
- زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم: المؤسسات المسؤولة اجتماعياً يسهل عليها تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية والمحافظة عليهم، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التوظيف والتدريب. ويتم في الغالب تعيين الموظفين في المجتمع الذي تعمل فيه الشركة، ولهذا السبب ستصبح القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متناسقة مع قيم الموظفين، الشيء الذي يستبعد أي تعارض من حيث القيم ويعزز بيئة العمل؛
- تخفيض الرقابة التنظيمية: المؤسسات التي تفي بمتطلبات الامتثال ببرامج المسؤولية الاجتماعية بوضوح تذهب إلى أبعد من ذلك حيث تحظى بقدر كبير من حرية التصرف من جانب كيانات الحكومة الوطنية، ومثل هذه المؤسسات قد تخضع لقدر أقل من عمليات التفتيش والمراسلات الخطية، وقد تمنح الأفضلية أو معاملة سريعة عندما تقدم طلبات للحصول على تراخيص عمل، أو تغيير مناطق العمل أو غير ذلك من التصاريح الحكومية.

2-3-2- أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة:

- تُعد الدولة شريكاً استراتيجياً ومستفيداً جوهرياً من تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، ويمكننا حصر هذه الاستفادة في المزايا والفوائد التالية¹:
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
 - المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة و غيرها؛
 - تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها الصحية، الثقافية و الاجتماعية.

2-3-3- أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع:

- تكتسب المسؤولية الاجتماعية أهمية بالغة بالنسبة للمجتمع، كونها تساهم في معالجة القضايا الملحة وتحقيق رفاهية الأفراد. وتنبثق أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع من خلال مساهمتها في تحقيق الاستقرار والرفاهية، وتتمثل أهم مظاهر هذه الأهمية في²:

¹ (طبيب سليمان مليكة: إدراك المستهلك الجزائري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية المصنعة للمنتجات الغذائية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد12، 2014، ص.48.

² نامر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص.48.

- تحسين نوعية الحياة في المجتمع من خلال تقديم خدمات اجتماعية متميزة؛
- المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية المزمنة مثل الفقر والبطالة والامية؛
- تعزيز مبدأ التكافل الاجتماعي بين منظمات الأعمال ومختلف فئات المجتمع؛
- حماية البيئة من التلوث والحد من الآثار السلبية للأنشطة الصناعية؛
- المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة للأجيال القادمة.

3-المقاربات النظرية المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

شهد الفكر الإداري تبايناً جوهرياً في المقاربات النظرية المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث انعكست الخلفيات الأيديولوجية والمدارس الفكرية المتعددة على طبيعة هذا التفسير. وبشكل عام، يمكن حصر الجدل النظري حول هذا المفهوم في تيارين رئيسيين؛ الأول: التيار التقليدي الذي يتبنى رؤية اقتصادية ضيقة ترفض تحميل المنظمة أعباءً اجتماعية خارج نطاق تعظيم الربح، والثاني: التيار المعاصر الذي يؤيد توسيع نطاق مسؤوليات المنظمة لتشمل الأبعاد الأخلاقية والمجتمعية. وانطلاقاً من هذا الانقسام الجدلي، تشكلت عدة نظريات تحاول تأصيل العلاقة بين المنظمة ومحيطها، وهو ما سنستعرضه تالياً:

3-1-النظرية الكلاسيكية

وهذه النظرية ترى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تنحصر في استخدام مواردها وتوجيه طاقاتها نحو الأنشطة المصممة لزيادة أرباحها، طالما أنها تلتزم بقواعد اللعبة وتعمل في ظل منافسة حرة ومفتوحة دون غش أو تدليس¹. فهذه النظرية تحصر دور المسؤولية الاجتماعية في تعظيم الأرباح للملاك، وأن أي دور اجتماعي هو هدر للموارد وإخلال بواجب المديرين².

3-2-نظرية أصحاب المصلحة

هذه النظرية تُعد حجر الزاوية في الدراسات المعاصرة، وترى أن المنظمة ليست مجرد أداة لتعظيم ثروة المساهمين، بل هي كيان مسؤول تجاه أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة أو يتأثر بها، ويشمل ذلك الموظفين، الزبائن، الموردين، والمجتمع المحلي³.

وتشمل مجموعة أصحاب المصالح كل من: المساهمين، الزبائن، العمال، المجتمع المحلي، البيئة، الدولة، المنافسون وجماعات الضغط.

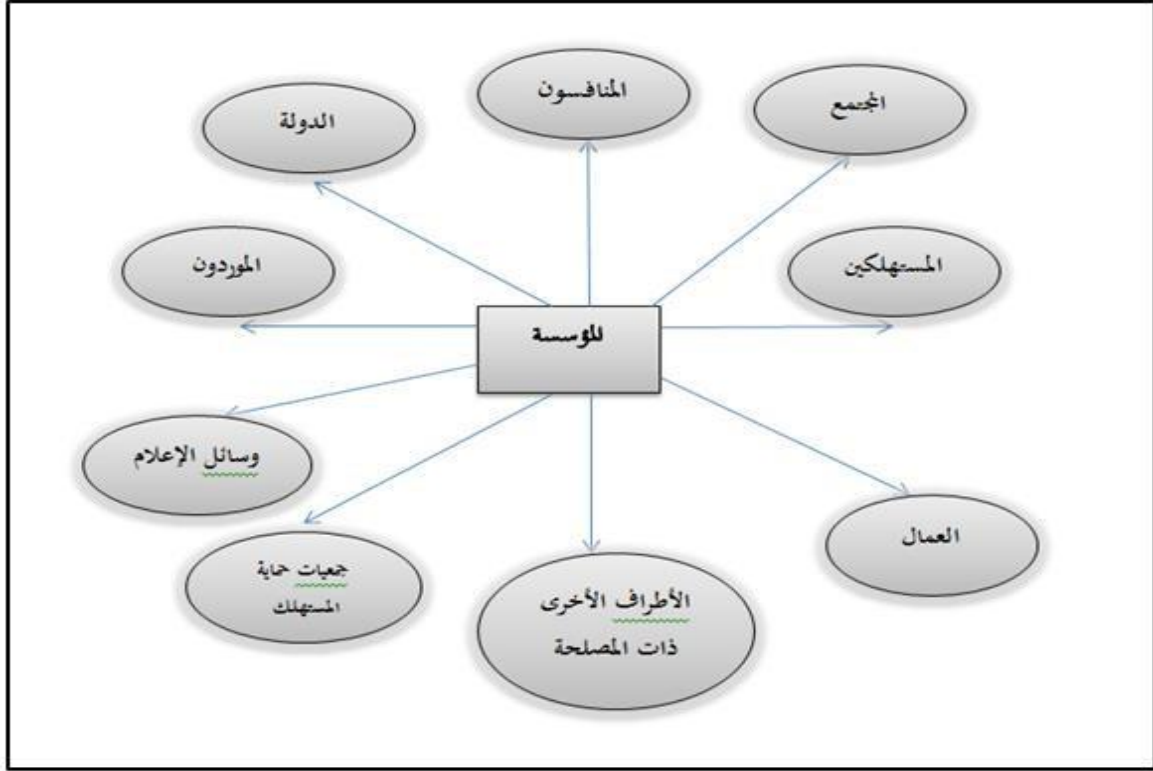
والشكل الموالي يبين تصنيف فريمان وآخرون لأصحاب المصلحة :

¹) Friedman, Milton :The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, 1970, p. 122.

²) ثامر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 32

³) Edward Freeman: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984, p. 46.

الشكل رقم(05): تصنيف فريمان وآخرون لأصحاب المصلحة



Source: Freeman Edward and others, "Managing : for stakeholders survival : Reputation, and success", university press new Haven, London, 2007, p7.

3-3- نظرية العقد الاجتماعي

هي مجموعة من الالتزامات المتبادلة بين المجتمع ومنظمات الأعمال؛ حيث يمنح المجتمع المنظمة حق الوجود واستخدام الموارد الطبيعية والبشرية، مقابل التزام المنظمة بتقديم منافع اجتماعية وحماية قيم المجتمع وبيئته¹.

3-4- نظرية هرم المسؤولية الاجتماعية (Carroll's Pyramid)

وفق هذه النظرية تتكون المسؤولية الاجتماعية من أربعة أنواع من الالتزامات التي ينتظرها المجتمع من المنظمات في لحظة زمنية معينة، وهي الالتزامات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية (التطوعية)، ويجب على المنظمة الوفاء بها جميعاً بشكل متوازن².

3-5- نظرية القانون الحديدي

¹ محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007، ص 21.

² Carroll, Archie B: The Pyramid of Corporate Social Responsibility, *Business Horizons*, 1991, p. 42.

وفقاً لهذه النظرية فإن المسؤولية الاجتماعية ترتبط طردياً بالقوة الاجتماعية؛ فالمنظمات التي لا تستخدم قوتها ونفوذها بطريقة يراها المجتمع مسؤولة، ستفقد هذه القوة والشرعية بمرور الوقت لصالح قوى أخرى أكثر استجابة للمجتمع¹.

والجدول الموالي سيوضح أهم الفروقات بين النظريات السابقة المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية
الجدول رقم (09): مقارنة بين النظريات المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

وجه المقارنة	نظرية تعظيم الأرباح (فريدمان)	نظرية أصحاب المصلحة (Freeman)	نظرية العقد الاجتماعي	نظرية هرم كارول (Carroll)	نظرية القانون الحديدي (Davis)
الفلسفة الأساسية	اقتصادية بحتة: الشركة أداة لصنع المال فقط.	تعددية: الشركة كيان يخدم مصالح متعددة.	تبادلية: وجود الشركة مرهون برضا المجتمع.	تكاملية: المسؤولية مزيج من الواجبات الاقتصادية والأخلاقية.	سلطوية/شرعية: المسؤولية هي ثمن القوة والنفوذ.
الهدف الرئيسي	تعظيم ثروة المساهمين (Shareholders).	موازنة مصالح كافة الأطراف المتأثرة.	تحقيق النفع المتبادل والحفاظ على الاستدامة.	تلبية توقعات المجتمع (الاقتصادية إلى التطوعية).	الحفاظ على القوة الاجتماعية والشرعية القانونية.
النطاق	ضيق (المالك فقط).	واسع (موظفين، عملاء، موردين، بيئة).	شامل (المجتمع ككل كطرف متعاقد).	هرمي (يتدرج من الأساس المالي إلى قمة الخير).	استراتيجي (يركز على استمرارية النفوذ).
دور المدير	وكيل للمالك، وأي إنفاق اجتماعي هو سرقة.	منسق يضمن عدم طغيان مصلحة طرف على آخر.	حارس للقيم المجتمعية وضامن للالتزام بالعقد.	قائد متوازن يسعى للربح مع الالتزام الأخلاقي.	مستشرف للمستقبل يتجنب سحب الصلاحيات من المجتمع.
نظرة المجتمع	وسيلة لتوفير السلع والوظائف فقط.	مجموعة من الشركاء الاستراتيجيين.	مصدر للشرعية والموارد (المالك الحقيقي).	صاحب توقعات متزايدة (أخلاقية وخيرية).	رقيب يسحب "رخصة العمل" إذا أسيء استخدام القوة.

المصدر: من إعداد الباحثة (بالاعتماد على المراجع السابقة المعتمدة في عنصر المقاربات النظرية المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية).

¹ ثامر البكري: المسؤولية الاجتماعية والفساد الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص. 44.

4-متطلبات المسؤولية الاجتماعية

- إن نجاح المنظمة في تبني المسؤولية الاجتماعية يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، وهي¹:
 - القناعة التامة والدعم من قبل الإدارة العليا: إذ لا يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تنجح ما لم تكن هناك إرادة حقيقية من قمة الهرم الإداري؛
 - وجود وحدة تنظيمية متخصصة: تعنى بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة لكافة البرامج الاجتماعية التي تتبناها المنظم؛
 - تخصيص الموارد المالية اللازمة: لضمان تنفيذ المبادرات الاجتماعية واستمراريتها بعيداً عن العشوائية؛
 - تدريب وتأهيل الموارد البشرية: لغرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين وتعريفهم بكيفية التعامل مع أصحاب المصلحة؛
 - الشفافية في الإفصاح: من خلال إعداد تقارير دورية تبرز الإنجازات والإخفاقات في الجانب الاجتماعي؛
 - المشاركة والتفاعل مع المجتمع: من خلال فتح قنوات اتصال فعالة مع مؤسسات المجتمع المدني والجهات الحكومية.
- تُشير هذه المتطلبات إلى أن المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد نشاط عابر أو تبرعات دورية، بل هي عملية مؤسسية تتطلب هيكلاً إدارياً (وحدة تنظيمية)، وميزانية مستقلة، وثقافة تنظيمية تدعمها الإدارة العليا. بدون هذه المتطلبات، تتحول المسؤولية الاجتماعية إلى مجرد أداة علاقات عامة تفتقر للعمق والاستدامة.

5-مبادئ المسؤولية الاجتماعية

- تعتمد المسؤولية الاجتماعية على مجموعة من المبادئ الجوهرية التي يجب أن تلتزم بها المنظمة، وهي²:
 - المساءلة: وتعني أن تكون المنظمة مسؤولة عن قراراتها وأنشطتها وأثارها على المجتمع والبيئة؛
 - الشفافية: الإفصاح عن القرارات والأنشطة التي تؤثر على المجتمع والبيئة بوضوح ودقة؛
 - السلوك الأخلاقي: الالتزام بقيم الاستقامة والعدالة والمساواة في كافة التعاملات؛
 - احترام مصالح الأطراف المعنية: تقدير المنظمة لحقوق واحتياجات أصحاب المصلحة والاستجابة لها؛
 - احترام سيادة القانون: الامتثال التام لكافة القوانين والأنظمة المعمول بها؛
 - احترام المعايير الدولية للسلوك: الالتزام بالاتفاقيات والمعايير الدولية حتى في غياب القوانين المحلية الصارمة؛
 - احترام حقوق الإنسان: الاعتراف بأهمية وعالمية حقوق الإنسان وحمايتها في جميع الظروف.
- هذه المبادئ تشكل الدليل الأخلاقي للمنظمات، وهي تختلف عن الأبعاد؛ فبينما تصف الأبعاد ماذا يجب أن تفعل الشركة، تصف المبادئ كيف يجب أن تسلك الشركة وتدير شؤونها لتكون مسؤولة اجتماعياً.

6-أبعاد المسؤولية الاجتماعية

⁽¹⁾ ثامر البكري: المسؤولية الاجتماعية والفساد الإداري، مرجع سبق ذكره، ص.62.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص.54.

تعددت المقاربات النظرية التي تناولت أبعاد المسؤولية الاجتماعية، بيد أن المساهمة الجوهرية للباحث (Archie B. Carroll) تمثل حجر الزاوية في هذا المجال؛ حيث نجح في تقديم تصنيف شمولي يُعد الأول من نوعه الذي استوعب تداخل المسؤوليات الاقتصادية والقانونية مع التوقعات الأخلاقية والخيرية للمجتمع. فأبعاد المسؤولية الاجتماعية وفقاً لنموذج (Archie Carroll) هي الأكثر قبولاً وانتشاراً في الأدبيات الإدارية، حيث صاغها على شكل هرمي يوضح تراتب الواجبات الملقاة على عاتق المؤسسة، وهي كالآتي¹:

- **المسؤولية الاقتصادية (Economic Responsibility):** وهي القاعدة الأساسية للهرم، وتتمثل في واجب المنظمة في إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وبيعها بربح، مما يضمن استمرارية المؤسسة ونموها؛

- **المسؤولية القانونية (Legal Responsibility):** وتعني التزام المنظمة بالعمل وفق القوانين والأنظمة والتشريعات التي وضعتها الدولة "كقواعد للعبة"، أي الوفاء بالالتزامات القانونية تجاه الأطراف المختلفة؛
- **المسؤولية الأخلاقية (Ethical Responsibility):** وهي الأنشطة والممارسات التي لا تفرضها القوانين، ولكن يتوقعها المجتمع من المنظمة، وتتعلق بما هو "صح" أو "عدل" أو "إنصاف" بما يتوافق مع القيم السائدة؛
- **المسؤولية الخيرية/التطوعية (Philanthropic Responsibility):** وتمثل قمة الهرم، وتتعلق بمساهمة المنظمة في الأنشطة التي تهدف إلى تحسين نوعية الحياة ورفاهية المجتمع، مثل التبرعات والعمل الطوعي.

7- معايير القياس والافصاح للمسؤولية الاجتماعية

تعتمد عملية تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة على معايير محددة للقياس والافصاح لضمان الشفافية والمصداقية، وهي²:

- **معييار التكلفة التاريخية:** ويتم من خلاله قياس المبالغ الفعلية التي أنفقتها المنظمة على الأنشطة الاجتماعية خلال فترة زمنية محددة؛

1. **معييار العائد الاجتماعي:** ويركز على قياس المنافع والنتائج الإيجابية التي تحققت للمجتمع نتيجة المبادرات التي قامت بها المنظمة.

2. **معييار الإفصاح الوصفي:** ويتضمن سرد الأنشطة والبرامج الاجتماعية في التقارير السنوية لشرح طبيعة الدور الاجتماعي للمنظمة.

3. **معييار الإفصاح الكمي (النقدي وغير النقدي):** وهو الإفصاح عن البيانات المالية المتعلقة بالإفصاح الاجتماعي، بالإضافة إلى مؤشرات رقمية مثل عدد المستفيدين أو ساعات العمل التطوعي.

4. **معييار المقارنة:** قياس الأداء الاجتماعي الحالي للمنظمة ومقارنته بالأعوام السابقة أو بالمنظمات المنافسة في نفس القطاع.

¹ ثامر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص. 39.

² ثامر البكري: المسؤولية الاجتماعية والفساد الإداري، مرجع سبق ذكره، ص. 74.

من الناحية المهنية الدولية، ترتبط هذه المعايير غالباً بالمبادرة العالمية للتقارير (Global Reporting Initiative - GRI)، والتي تضع أطراً محددة لكيفية كتابة "تقرير الاستدامة". حيث تُلزم هذه المعايير الشركات بضرورة الربط بين الأداء المالي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي فيما يعرف بالخط الأساسي الثلاثي (Triple Bottom Line)؛ وهذا الأخير فلسفة إدارية تقترح أن أداء الشركة يجب ألا يُقاس بالمال فقط، بل من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية يرمز لها بـ(3Ps) وهي: الأداء المالي (Profit-الربح)، الأداء الاجتماعي (People-الناس)، الأداء البيئي (Planet-الكوكب).

ثالثاً- الحوكمة كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية

تُعتبر الحوكمة (Governance) المحرك الهيكلي والرقابي الذي يحول المسؤولية الاجتماعية من مجرد شعارات طوعية إلى التزامات مؤسسية قابلة للقياس والمحاسبة. فبدون حوكمة تظل المسؤولية الاجتماعية مبادرات عشوائية تفتقر للاستدامة.

فالحوكمة هي الآلية التي تضمن للمجتمع أن الشركة تلتزم بمسؤوليتها الاجتماعية، حيث تعمل الحوكمة على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع من خلال وضع إطار قانوني وأخلاقي يحدد مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تجاه الأطراف ذات المصلحة (Stakeholders) وبذلك تتحول المسؤولية الاجتماعية من مجرد مبادرات طوعية إلى التزام مؤسسي يتم من خلاله مراقبة الأداء الاجتماعي بنفس الدقة التي يُراقب بها الأداء المالي¹.

والحوكمة تعزز المسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاث آليات وهي²:

- آلية الرقابة والمساءلة: تعتبر الحوكمة نظاماً للرقابة يضمن مساءلة الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة، ومساءلة المجلس أمام المساهمين وأصحاب المصالح. وفي إطار المسؤولية الاجتماعية، تفرض الحوكمة رقابة صارمة على مدى التزام الشركة بالمعايير البيئية والقانونية، حيث أن أي انحراف عن السلوك الأخلاقي أو الإضرار بالمجتمع يُعد فشلاً في نظام الحوكمة يستوجب المساءلة، مما يدفع الإدارة لتبني سياسات اجتماعية واضحة لتجنب المخاطر القانونية ومخاطر السمعة.
- آلية الإفصاح والشفافية: تُلزم مبادئ الحوكمة الشركات بضرورة الإفصاح الكامل عن المعلومات الجوهرية، ولم يعد هذا الإفصاح مقتصرًا على الجوانب المالية فقط، بل امتد ليشمل الأداء الاجتماعي والبيئي (التقارير غير المالية). إن نشر هذه المعلومات يضع الشركة تحت مجهر الرأي العام والمستثمرين، مما يعمل كأداة ضغط قوية تدفع الشركة لتحسين ممارساتها الاجتماعية لتعزيز صورتها الذهنية وضمان قبول المجتمع لنشاطها.
- آلية حماية حقوق أصحاب المصالح: من أهم ركائز الحوكمة الحديثة هو التحول من المنظور الضيق الذي يركز على حماية حقوق المساهمين فقط، إلى المنظور الأوسع الذي يشمل حماية حقوق جميع أصحاب المصالح من موظفين، وعملاء، وموردين، والمجتمع ككل. هذا التوجه هو الجوهر الحقيقي

¹ طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.137.

² المرجع نفسه، ص-ص 138-140.

للمسؤولية الاجتماعية، حيث تضع الحوكمة القواعد التي تضمن عدم تحقيق أرباح على حساب الأطراف الأخرى، وتكفل لهذه الأطراف قنوات للمشاركة والرقابة على قرارات الشركة.

رابعاً- المسؤولية الاجتماعية كمؤشر لفعالية الحوكمة

تجاوزت حوكمة الشركات حدودها التقليدية كإطار قانوني وضابط للرقابة المالية وحماية المساهمين، لتتحول إلى منظومة قيمية متكاملة تصيغ الهوية الأخلاقية للمؤسسة وترسم مسار استدامتها. وفي هذا التحول الاستراتيجي، استُخدمت المسؤولية الاجتماعية كمعيارٍ جوهري لقياس كفاءة الحوكمة؛ إذ يظل نجاح الحوكمة الرشيدة رهناً بقدرتها على إرساء آليات تنفيذية تُحقق المعادلة الصعبة بين تعظيم الربحية المادية والالتزام بالمسؤوليات البيئية والاجتماعية.

والمسؤولية الاجتماعية تستخدم كمؤشر لقياس فعالية الحوكمة وذلك من خلال¹:

- **المسؤولية الاجتماعية كدليل على سلامة الرقابة الداخلية:** إن التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية يُعد مؤشراً جوهرياً على فعالية نظام الحوكمة فيها؛ فالحوكمة الرشيدة هي التي تمنع انفراد الإدارة بالقرارات التي تحقق مصالح ضيقة. عندما تخصص الشركة موارد للأداء الاجتماعي والبيئي، فإن ذلك يعكس وجود نظام رقابة قوي يضمن توافق قرارات الإدارة مع المصالح طويلة الأجل لأصحاب المصالح، وليس فقط تعظيم الأرباح السريعة.
- **جودة الإفصاح الاجتماعي كمعيار لشفافية الحوكمة:** يُعتبر مستوى الشفافية في التقارير الاجتماعية والمناخية معياراً لقياس كفاءة الحوكمة. فالحوكمة الضعيفة تميل إلى إخفاء المعلومات المتعلقة بالآثار السلبية لنشاط الشركة (مثل التلوث أو انتهاك حقوق العمال)، بينما تُعد التقارير الاجتماعية الوافية مؤشراً على أن نظام الحوكمة في الشركة يتمتع بالنزاهة والقدرة على المساءلة أمام المجتمع.
- **إدارة المخاطر الاجتماعية:** إن فعالية الحوكمة تُقاس بقدرتها على استشرف المخاطر. وبما أن المسؤولية الاجتماعية ترتبط بتجنب الأزمات القانونية والبيئية، فإن نجاح الشركة في برامج المسؤولية الاجتماعية يُعد مؤشراً تطبيقياً على أن مجلس الإدارة يمتلك رؤية حوكمة استباقية قادرة على إدارة المخاطر غير المالية بفعالية.

نستخلص من خلال ما سبق أن العلاقة بين نظام الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية تتجسد في كونها علاقة طردية تكاملية؛ فكلما اتسمت هياكل الحوكمة بالصلابة والنزاهة، انعكس ذلك بشكل مباشر وجلي على مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي للمنظمة. فالحوكمة القوية توفر البيئة الرقابية التي تمنع حصر اهتمام الإدارة في الأرباح قصيرة الأجل، وتدفعها نحو تبني استراتيجيات استدامة تعزز من مكانة الشركة في محيطها المجتمعي، ومنه فكلما كانت الحوكمة قوية، ظهر ذلك بوضوح في نتائج المسؤولية الاجتماعية للشركة.

¹ محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات وأثرها على المسؤولية الاجتماعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص- ص. 162- 165.

أسئلة قياس الفهم

أولاً- أسئلة الفهم

1- فرق بين المحددات الداخلية والمحددات الخارجية للحوكمة، موضحاً كيف يؤثر خلل أحدهما على فاعلية النظام ككل؟

2- بناءً على الجدول التاريخي للمسؤولية الاجتماعية، كيف تحول فكر المديرين من اعتبارها عبئاً مالياً إلى ضرورة استراتيجية؟

ثانياً- أسئلة التحليل

1- ناقش مفهوم "المساءلة الخوارزمية" الذي طرحه (Benn) لماذا أصبح هذا البند حتمياً في حوكمة القرن الحادي والعشرين؟

2- علل العبارة التالية: "تعد الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وجهين لعملة واحدة". كيف تحمي الحوكمة مبادرات المسؤولية الاجتماعية من أن تكون مجرد دعاية عابرة؟

3- استنتج كيف تساهم المسؤولية الاجتماعية في تخفيف الأعباء السيادية عن الدولة؟
ثالثاً- أسئلة تطبيقية

1- إذا قامت شركة بنشر تقرير مالي ممتاز لكنها أخفت معلومات عن تلوث بيئي تسببت فيه، أي مبادئ الحوكمة قد اخترقت؟ وكيف سيؤثر ذلك على "سمعة العلامة التجارية" وفقاً للمحاضرة؟

الاجابة

أولاً-1- الفرق بين المحددات الداخلية والمحددات الخارجية للحوكمة هو أن:

-المحددات الداخلية: هي القواعد والأساليب التي تُطبق داخل المؤسسة نفسها، وتشمل:

- هيكل الملكية (توزيع الأسهم).

- مجلس الإدارة (تشكيله واستقلاليته).

- الإدارة التنفيذية (آليات اتخاذ القرار والحوافز).

- نظم الرقابة الداخلية (التدقيق وإدارة المخاطر).

-المحددات الخارجية: هي البيئة المحيطة بالمؤسسة والمناخ الاستثماري العام في الدولة، وتتضمن:

- القوانين والتشريعات المنظمة لسوق العمل (قوانين الشركات، الإفلاس، المنافسة).

- كفاءة الهيئات الرقابية (هيئات سوق المال والبورصات).

- كفاءة القطاع المالي والمصرفي.

- النقابات المهنية ومكاتب التدقيق والمراجعة.

أثر الخلل في أحدهما على فاعلية النظام: يرتبط المحددان بعلاقة تكاملية لا غنى عنها؛ حيث تضمن المحددات

الخارجية المنافسة الشريفة وتنفيذ القوانين في السوق، بينما تضمن المحددات الداخلية عدم انفراد الإدارة

بالقرارات وحماية حقوق المساهمين. وعليه، فإن أي خلل في أحدهما يؤدي حتماً إلى ضعف نظام الحوكمة ككل،

مما قد يعرض المؤسسة لمخاطر الإخفاق المؤسسي ويمنعها من استثمار المزايا التنافسية للحوكمة.

ثانياً-بالاعتماد على الجدول التاريخي والسرد الوارد في المحاضرة، تطور فكر المديرين عبر المراحل التالية:

- مرحلة تعظيم الأرباح (البدايات): كان التركيز منصباً فقط على الكفاءة الإنتاجية والعائد المالي للملاك، حيث كانت المسؤولية الاجتماعية تُرى كعبء أو خروج عن الهدف الاقتصادي (إنتاج سلع وخدمات فقط).
- مرحلة إدارة الثقة: (1920-1948) بدأ الوعي يتشكل نتيجة انفصال الملكية عن الإدارة، مما ولد الحاجة لمراعاة حقوق الأطراف الأخرى وتأمين بيئة العمل.
- مرحلة المسؤولية الاجتماعية (الخمسينيات - الستينيات): حدث تحول مفصلي في الفكر الإداري (مثل تصريح رئيس جنرال موتورز)، حيث ترسخ الاعتقاد بأن "ما هو جيد للمجتمع جيد للمنظمة"، وتحولت المسؤولية إلى واجب أخلاقي يربط استمرارية المؤسسة برفاهية المجتمع.
- مرحلة أصحاب المصلحة (السبعينيات - الثمانينات): توسع المفهوم ليشمل العملاء والبيئة والموردين، مع ظهور القوانين التي تفرض الالتزام الاجتماعي (القانون الحديدي).
- مرحلة الاستدامة والذكاء الاصطناعي (التسعينيات حتى الآن): في هذه المرحلة اكتمل التحول؛ حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية تدمج الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) في صلب الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

المحور التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة

تمهيد
أولاً- مفهوم إدارة المعرفة
ثانياً- مبادئ إدارة المعرفة
ثالثاً- نماذج إدارة المعرفة
رابعاً- عمليات إدارة المعرفة
أسئلة قياس الفهم

تمهيد

تعد إدارة المعرفة اليوم محوراَ استراتيجياً للمنظمات، حيث تمنحها مزايا تنافسية تساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي. وباعتبارها المورد الرابع والأهم في منظومة الإنتاج الحديثة، فقد تفوقت في قيمتها على العناصر التقليدية (الأرض، والعمل، ورأس المال)، مما دفع المنظمات الحديثة إلى اعتمادها كأصل رأسمالي ذي قيمة نقدية ملموسة ضمن أصولها الأساسية.

أولاً- مفهوم إدارة المعرفة

1- مفهوم المعرفة:

1-1- تعريف المعرفة:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة سنعرف المعرفة والتي تعد المحرك الأساسي للمنظمات الحديثة وأعلى أصولها غير المنظورة؛ لذا فإن النجاح بات مرهوناً بالقدرة على إدارتها واستثمارها بأفضل صورة ممكنة لمواجهة تحديات السوق.

وفي البداية يجب التعرف على المفاهيم المتعلقة بمراحل المعرفة وهي البيانات والمعلومات ثم المعرفة كما يلي:
- البيانات: وهي المادة الخام الأولية التي تستخلص منها المعلومات وقد تظهر في شكل أرقام أو حروف أو إشارات أو صور دون سابق تنظيم لها وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم¹.

- المعلومات: وهي مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة والمترابطة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات².

- المعرفة: جاء في قاموس أوكسفورد (Oxford) أنها معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما³. وهي أيضا:

- مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الفرد من خلال بحثه أو من خلال تجاربه العلمية السابقة المتراكمة والتي قد توصله الى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة⁴.
- الفهم والاطلاعات والاهتمامات التي يجري امتلاكها من خلال التعلم والخبرة⁵
- رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي⁶.

¹ ليث عبد الله القهوي: استراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص.20.

² عمر أحمد الهمشري: إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص.25.

³ سامي عبد الله المداني وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، عمان، 2010، ص.112.

⁴ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سوريا، 2013، ص.30.

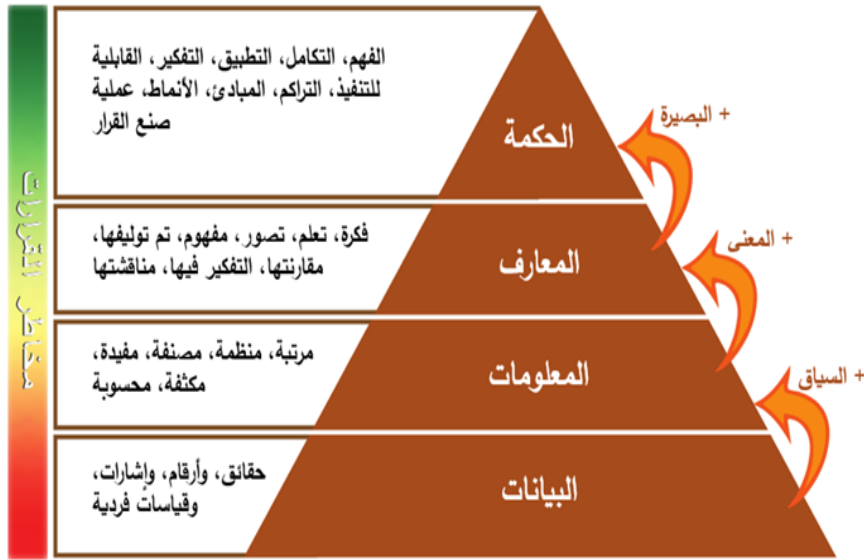
⁵ ثريا عبد الرحيم الخزرجي وشيرين بدري البارودي: اقتصاد المعرفة-الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية- دار الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص.33.

⁶ علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة-إدارة معرفة الزبون-دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص.55.

- معلومات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، لذا فإنه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة، ومن هذا المنطلق فإن المعلومات لا يكفي أن تكون مفيدة بل إنها ينبغي أن تستخدم بشكل مفيد¹.
يمكننا تلخيص أهم ما جاء في هذه التعريفات في ثلاث نقاط أساسية وهي:
 - التراكم والتحول: المعرفة ليست ساكنة، بل هي رحلة تبدأ من الحقائق وتمر عبر البحث والتجربة لتصل إلى مرحلة الخبرة والحكمة؛
 - الارتباط بالاستخدام: التعريف الخامس يضع شرطاً جوهرياً؛ فالمعرفة لا تسمى معرفة إلا إذا خضعت للتطبيق والاستخدام المفيد، فالمعلومات المعطلة تظل مجرد بيانات صامتة؛
 - البعد الاقتصادي: يُنظر إليها كرأس مال فكري، مما يعني أنها أصل غير ملموس يمكن استثماره لتحقيق تفوق تنافسي للمنظمة.
- من خلال ما سبق نستخلص أن المعرفة هي حصيلة استيعاب المعلومات وتحويلها عبر التعلم والخبرة المتراكمة إلى فهم عميق وقابل للتطبيق، يُمثل رأسمالاً فكرياً يهدف إلى تحقيق قيمة مضافة وحكمة في اتخاذ القرار داخل المنظمة.

ولتوضيح ما سبق أكثر سنعرض الشكل الموالي الذي يبين هيكل نموذج المعرفة :

الشكل رقم(06): هرم المعرفة



Source : Secretariat of the Convention on Biological Diversity مشروع إدارة المعارف وآلية غرفة تبادل المعلومات ,
CBD/SBI/3/L.21, Geneva: Secretariat of the Convention on Biological Diversity, 28
March 2022, p.8. (<https://www.cbd.int/doc/c/1102/895f/3acbf99c54b560507ec8b1d1/sbi-03-l-21-ar.pdf>)

¹ (عبد الستار العلي و آخرون: مدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص.114.

يُمثل الشكل في الأعلى نموذج هرم المعرفة (DIKW) ، وهو مسار تحليلي يوضح كيفية ترقية المدخلات الخام إلى مخرجات استراتيجية. تبدأ القاعدة ب البيانات التي تفتقر للسياق، وبمجرد تنظيمها وتصنيفها تتحول إلى معلومات ذات قيمة وصفية. ثم يرتقي الهرم بإضافة المعنى والتعلم لتتحول المعلومات إلى معارف قادرة على تفسير الظواهر، وصولاً إلى قمة الهرم وهي الحكمة، حيث يتم دمج البصيرة والتفكير النقدي لاتخاذ قرارات حكيمة. ويبرز الشريط الجانبي في الشكل علاقة طردية حاسمة؛ فكلما صعدنا باتجاه الحكمة، انخفضت مخاطر القرارات وزادت دقتها، مما يؤكد أن الإدراك العميق هو الضمان الأساسي لتقليل الخطأ البشري والمؤسسي.

2-1-أنواع المعرفة:

هناك نوعان من المعرفة وهي¹:

- المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كمياً وقابلة للنقل والتعلم وتسمى أيضاً المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً كما في براءات الاختراع، حقوق النشر الأسرار التجارية... الخ
- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الافراد والفرق داخل المنظمة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على انشاء معرفة.

2-تعريف إدارة المعرفة

تعددت المقاربات البحثية لمفهوم إدارة المعرفة؛ حيث تباينت وجهات النظر في تأطيرها بين المنظور التقني الذي يركز على الأنظمة، والمنظورين الثقافي والاجتماعي اللذين يركزان على العنصر البشري، وذلك تبعاً للخلفيات العلمية والتوجهات الفكرية لكل باحث. ومن أبرز هذه التعريفات:

عرفها Skyrme على أنها "الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، جمعها وتنظيمها، ونشرها واستخدامها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة"².

وعرفها كل من Kearney & Horde بأنها "استخدام المعرفة والخبرات والكفايات الجمعية المتاحة داخليا وخارجيا امام المؤسسة متى وكلما تطلب ذلك"³.

¹ ياسر بن عبد الله بن تري العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008/2009، ص.51.

² رائد إسماعيل عبابنة: دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، 2013، ص.656.

³ ياسر بن عبد الله بن تري العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص.58.

وعرفها الدكتور أحمد ماهر بأنها "تلك العمليات التي تساعد المنظمات على تحديد واختيار وتنظيم ونشر ونقل المعلومات والخبرات الهامة التي تعتبر ضرورية لأنشطة إدارية مختلفة، مثل حل المشكلات والتعلم الديناميكي والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات."¹

وعرفها خضير كاظم حمود بأنها "الجهود المنظمة والمخططة الرامية إلى استخدام واستثمار رأس المال الفكري والموجودات المعرفية المتاحة في المنظمة، والعمل على توليد معارف جديدة وتخزينها وتوزيعها في الوقت المناسب لتحقيق الميزة التنافسية."²

وعرفها سعد غالب ياسين بأنها "مجموعة من العمليات المنظمة التي تتضمن اكتشاف أو اكتساب المعرفة، وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها، من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عاليتين."³

ما نلاحظه من خلال التعاريف السابقة أن هناك من عرفها من منظور العمليات التنظيمية كما فعل أحمد ماهر، وهناك من عرفها من منظور الاستثمار الفكري كتعريف خضير كاظم حمود، ومنهم من ركز على منظور النظم والمعلومات كتعريف سعد غالب ياسين.

ويمكن اختزال أبرز الركائز الواردة في التعاريف السابقة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): أبرز الركائز الواردة في التعاريف

الوصف	الركيزة
التركيز على عقول الموظفين وخبراتهم كأصول لا تقدر بثمن.	رأس المال الفكري
لا قيمة للمعرفة ما لم يتم تداولها بين أفراد المؤسسة.	المشاركة
تعتبر الوسيلة (Enabler) التي تسرع عمليات النقل والتخزين.	التكنولوجيا
الهدف النهائي هو تحسين الأداء واتخاذ قرارات أدق.	القيمة المضافة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة

ومنه نستخلص من التعاريف السابقة أن: إدارة المعرفة هي استراتيجية مؤسسية متكاملة وجهد تنظيمي مخطط، يهدف إلى تعظيم قيمة رأس المال الفكري والموجودات المعرفية (الداخلية والخارجية). وتتحقق هذه الاستراتيجية عبر سلسلة من العمليات المنهجية التي تشمل اكتشاف، وتوليد، وتنظيم، وتخزين المعرفة، ومن ثم

¹ أحمد ماهر: إدارة المعرفة، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، ص. 22.

² خضير كاظم حمود، ياسين الخرشنة: إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2017. ص. 45.

³ سعد غالب ياسين: نظم إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020. ص. 38.

تحويلها من طابعها الشخصي الكامن إلى طابع تعاوني معلن؛ لضمان تدفقها ونشرها وتطبيقها في الوقت المناسب، بما يخدم اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحقيق التميز التنافسي بكفاءة وفاعلية. و عليه نجد أن إدارة المعرفة لا تقتصر على كونها مخزناً للمعلومات، بل هي تفاعل ديناميكي يجمع بين ثلاثة أركان أساسية (مثلث إدارة المعرفة): الأفراد (مصدر الخبرة)، التكنولوجيا (الوسيلة)، والعمليات (المنهجية)".

3-أهمية إدارة المعرفة :

تُعد إدارة المعرفة حجر الزاوية في بناء المنظمات الذكية، حيث تتداخل أهدافها مع أهميتها في خلق قيمة مضافة مستدامة. وأهميتها تكمن في :

- القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتقنية المتسارعة؛ وتحويل المعرفة الضمنية في عقول الموظفين إلى معرفة صريحة تملكها المنظمة، مما يمنع فقدان الخبرات عند مغادرة الموظفين¹.
- تنبع إدارة المعرفة من قدرتها على تمكين المنظمة من التكيف مع البيئة المتغيرة، حيث تعمل كأداة للربط بين الكفاءات الفردية والأهداف المؤسسية لضمان الاستمرارية².
- فأهمية إدارة المعرفة تكمن في تعزيز الميزة التنافسية والذكاء التنظيمي، وقدرتها على التكيف الاستراتيجي وخلق القيمة باعتبارها أصلاً استراتيجياً وأهم مورد استراتيجي.

4-أهداف إدارة المعرفة:

تتنوع أهداف إدارة المعرفة بين أهداف تشغيلية يومية وأهداف استراتيجية بعيدة المدى، فأهداف إدارة المعرفة تتجلى في النقاط التالية³:

- تسهيل عملية الوصول إلى المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات دقيقة؛
- تطوير ثقافة التعلم التنظيمي والمشاركة؛
- بناء ذاكرة تنظيمية قوية تحفظ تاريخ النجاحات والإخفاقات لتجنب تكرار الأخطاء.

كما ركز North & Kumta على الأهداف الوظيفية لإدارة المعرفة، ومن أبرزها⁴:

- رفع كفاءة العمليات: عبر تقليل الهدر الزمني في البحث عن المعلومات.
- الابتكار: تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات وخدمات بسرعة تفوق المنافسين.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين، مرجع سبق ذكره، ص.52.

² Dalkir, K. : *Knowledge Management in Theory and Practice*, MIT Press, (4th ed.), Cambridge, Massachusetts, 2020, p.18.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص.41.

⁴ North, K., & Kumta, G. : *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning*. Springer, 2018, p. 104.

• رضا العميل: استخدام المعرفة التراكمية لفهم احتياجات العميل بشكل استباقي.

وقد حدد خضر مصباح إسماعيل طيطي أهدافاً أخرى لإدارة المعرفة والتي لم تركز فقط على الجانب الإداري الداخلي للمنظمة، بل توسعت لتركز على ثلاثة أبعاد استراتيجية: البعد الاجتماعي والتعليمي والتقني وهي موضحة في العناصر التالية:¹

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة؛
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة؛
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرصة الخاصة بأعمال إدارة المعرفة؛
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة؛
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والإنترنت والتقنيات ذات العلاقة،
- تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة؛
- تطوير أسس ومعايير تأهيل إدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

ثانياً- مبادئ إدارة المعرفة

إن نجاح أي نظام لإدارة المعرفة لا يتوقف فقط على حجم المعلومات المتاحة، بل يعتمد بالأساس على المبادئ والأسس التي يقوم عليها هذا النظام لضمان فاعليته. فإدارة المعرفة ليست مجرد ممارسة تكنولوجية عارضة، بل هي فلسفة إدارية تتطلب التزاماً بمجموعة من القواعد التي تنظم التفاعل بين العنصر البشري والوسائل التقنية والبيئة التنظيمية، ومن بين المبادئ نجد:²

- مبدأ الاستثمار في رأس المال الفكري: اعتبار المعرفة هي رأس المال الأهم الذي تمتلكه المؤسسات التعليمية والخدمية لضمان الاستدامة؛
- مبدأ الاستخدام الأمثل للمعلومات: تطوير آليات قادرة على الوصول إلى الاستخدام الأفضل للمعلومات المتدفقة من المصادر المختلفة نتيجة التقدم التقني؛
- مبدأ الربط بالابتكار: اعتبار إدارة المعرفة الركيزة الأساسية لعمليات التطوير والإبداع داخل المؤسسة؛
- مبدأ دعم اتخاذ القرار: تفعيل برامج المعرفة لتنعكس نتائجها على تجويد القرارات الإدارية بناءً على معرفة مدارة بدقة.

ويمكن أن نستخلص مبادئ إدارة المعرفة من الأهداف التي حددها خضر مصباح إسماعيل طيطي في إدارة المعرفة المستنبطة بشكل أساسي من دمج الأبعاد الاجتماعية والتقنية وهي:³

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص. 45.

² منى عبد الله علي الغانم: إدارة المعرفة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة أفق علمية، العدد 30، 2021، ص. 46-47.

³ خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص. 45.

- مبدأ التنمية الثقافية والاجتماعية: التركيز على تطوير الجوانب الاجتماعية والتنظيمية التي تشجع الأفراد على المشاركة المعرفية داخل المنظمة.
- مبدأ الشمولية والوعي: ضرورة نشر الوعي بمفهوم إدارة المعرفة بين رجال الأعمال وتعميم الاستفادة منها عبر بلورة الفرص المتاحة.
- مبدأ الوصول التقني: زيادة تمكين الأفراد من الوصول إلى الأنظمة الآلية والشبكات الداخلية (الإنترنت) لضمان تدفق المعرفة.
- مبدأ المهنية والتأهيل: وضع أسس ومعايير لتأهيل مختصين في إدارة المعرفة لتطوير الجانب المهني والتعليمي لهذا المجال.

ثالثا- نماذج إدارة المعرفة

تُصنف نماذج إدارة المعرفة في الأدبيات الحديثة كأدوات استراتيجية لفهم كيفية تدفق الخبرات وتحويلها إلى قيمة مؤسسية. وفيما يلي سيتم عرض أبرز هذه النماذج:

1- نموذج (SECI) لنوناكا وتاكوشي (Nonaka & Takeuchi)

يُعد المرجع الأكثر كلاسيكية وتأثيراً، ويشرح كيفية تحول المعرفة بين النمطين (الضمني والصريح) عبر أربع عمليات¹:

- الاجتماع (Socialization): من ضمني إلى ضمني (تبادل الخبرات عبر الملاحظة).
- التجسيد (Externalization): من ضمني إلى صريح (كتابة الخبرات في وثائق).
- الدمج (Combination): من صريح إلى صريح (تجميع الوثائق لإنشاء معرفة جديدة).
- الاستيعاب (Internalization): من صريح إلى ضمني (التعلم من خلال الممارسة).

2- نموذج دورة حياة المعرفة لـ دالكر (Dalkir's KM Life Cycle Model)

قدمت Kimiz Dalkir في طبعها الأحدث لعام 2020 نموذجاً متكاملًا يدمج بين النماذج السابقة، ويركز على ثلاث مراحل كبرى هي²:

- إنشاء المعرفة والتقاطها (Knowledge Creation and Capture): تحديد المعرفة الجديدة والتقاطها من الخبراء.
- مشاركة المعرفة ونشرها (Knowledge Sharing and Dissemination): تنظيم المعرفة وجعلها متاحة للمستخدمين.
- اكتساب المعرفة وتطبيقها (Knowledge Acquisition and Application): مرحلة التنفيذ الفعلي لضمان العائد من المعرفة.

3- نموذج نيفيس للأصول المعرفية (Nevo's Knowledge Management Success Model)

¹Nonaka, I., & Takeuchi, H: *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*, Oxford University Press, 2019, p. 42.

².Dalkir, Op. Cit.,p. 61.

يركز هذا النموذج الحديث على العوامل التي تجعل أنظمة إدارة المعرفة ناجحة، خاصة في ظل التحول الرقمي وهي¹:

- الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory): كيف يتم تخزين المعرفة التاريخية للمنظمة.
- الاسترجاع الذكي (Intelligent Retrieval): دور الخوارزميات في استرجاع المعرفة المناسبة في الوقت المناسب.

4- نموذج بوزوت للأصول الفكرية (Boisot's I-Space Model)

يفسر هذا النموذج كيف تتدفق المعرفة بناءً على درجة ترميزها (Codification) وتجريدها (Abstraction) وانتشارها (Diffusion) وهي²:

- المسح (Scanning): رصد المعرفة في البيئة المحيطة.
- الترميز (Codifying): صياغة المعرفة في قوالب مفهومة.
- الانتشار (Diffusing): مشاركة المعرفة مع الأطراف المعنية.

والجدول الموالي يبين ملخص لأهم النماذج السابقة

الجدول رقم (11): ملخص لأهم النماذج

اسم النموذج	المؤلف	التركيز الأساسي
SECI Model	Takeuchi & Nonaka(2019)	تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة.
Integrated Cycle	Kimiz Dalkir(2020)	دورة الحياة الشاملة (إنشاء، مشاركة، تطبيق).
I-Space Model	Max Boisot(2018)	تدفق المعرفة بناءً على الترميز والانتشار.
Success Model	Chan & Nevo(2021)	كفاءة أنظمة إدارة المعرفة الرقمية.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المستخدمة في العنصر " نماذج إدارة المعرفة"

والجدول الموالي يبين مقارنة بين نماذج إدارة المعرفة:

¹) Nevo, D., & Chan, Y. E.: *Strategic Knowledge Management: Theory and Practice*. Cambridge University Press, 2021, p. 115.

²) North, K., & Kumta, G Op. Cit., p. 88.

الجدول رقم (12): مقارنة بين نماذج إدارة المعرفة

النموذج				وجه المقارنة
نموذج جيسارلي وأورلاندو (Digital Era)	نموذج نورث وكومنتا (Value Creation)	نموذج دالكر (Integrated Model)	نموذج نوناكا وتاكوشي (SECI)	
التحول الرقمي: التركيز على إدارة المعرفة في بيئة التكنولوجيا النانوية والرقمنة.	القيمة الاقتصادية: التركيز على تحويل المعرفة إلى ميزة تنافسية وربح.	دورة حياة شاملة: دمج النماذج السابقة في دورة حياة واحدة متكاملة.	تحويل المعرفة: التركيز على كيفية تحول المعرفة من ضمنية إلى صريحة.	الفلسفة الأساسية
التحديد (الفجوة)، الاكتساب، الاستخدام.	التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق.	الالتقاط، الإنشاء، المشاركة، النشر، التطبيق.	الاجتماع، التجسيد، الدمج، الاستيعاب.	أهم العمليات
تتحقق من خلال سد الفجوات المعرفية بسرعة باستخدام التقنية.	تتحقق من خلال التعلم التنظيمي وتحويل الخبرة إلى قيمة.	تتحقق من خلال كفاءة تدفق المعرفة عبر مراحل الدورة.	تتحقق من خلال الابتكار المستمر الناتج عن التفاعل البشري.	الميزة التنافسية
يركز على المعرفة التقنية المرمنة رقمياً.	يميل نحو المعرفة الصريحة (Explicit) القابلة للتخزين.	يوازن بين الضمنية والصريحة.	يركز بقوة على المعرفة الضمنية (Tacit).	نوع المعرفة السائد

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول نلاحظ أنه من ناحية الشمولية: يعتبر نموذج دالكر هو الأكثر شمولاً للباحثين لأنه يغطي الجانبين التقني والبشري، ومن ناحية القدم والحداثة: يعتبر نموذج نوناكا هو الأب الروحي لهذه النماذج، بينما يعد نموذج جيسارلي هو الأكثر حداثة وملائمة لعصر الذكاء الاصطناعي والرقمنة، أما من ناحية الهدف النهائي، نجد أن نموذج نورث يهدف إلى الربح والقيمة، بينما يهدف نموذج نوناكا إلى الحكمة والابتكار المؤسسي.

رابعاً-عمليات إدارة المعرفة

تعد عمليات إدارة المعرفة بمثابة الهيكل الإجرائي والأنشطة المحورية اللازمة لتوليد الأصول الفكرية واستثمارها؛ حيث يساهم استيعاب هذه العمليات في صياغة رؤية واضحة حول آليات التنفيذ الأمثل لمنظومة المعرفة. ورغم تباين هذه الإجراءات تبعاً للخصائص الهيكلية وطبيعة النشاط لكل منظمة، إلا أن هناك إجماعاً بحثياً على كونها الركيزة الجوهرية لضمان كفاءة ونجاح أي نظام معرفي. وفيما يلي سيتم استعراض أهم عمليات إدارة المعرفة بناء على أهم نماذجها كالتالي:

1- نموذج دالكر الشامل (Dalkir's Integrated Model)

تعتبر Kimiz Dalkir من أهم الباحثين المحدثين، وترى أن إدارة المعرفة تمر بدورة حياة تتكون من ثلاث عمليات كبرى، يندرج تحتها أنشطة فرعية وهي¹:

- التقاط وإنشاء المعرفة: (Knowledge Capture and Creation) تحديد المعرفة الموجودة أو توليد معرفة جديدة من خلال التفاعل.
- مشاركة ونشر المعرفة: (Knowledge Sharing and Dissemination) نقل المعرفة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب.
- اكتساب وتطبيق المعرفة: (Knowledge Acquisition and Application) استيعاب المستخدم للمعرفة واستخدامها في سياق العمل.

2- نموذج نورث وكومتا (North & Kumta)

يركز هذا النموذج على كيفية تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية، ويقسم العمليات إلى²:

- توليد المعرفة: (Generating Knowledge) بناء خبرات جديدة من خلال البحث والتطوير.
- تخزين المعرفة: (Storing Knowledge) تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وحفظها رقمياً.
- توزيع المعرفة: (Distributing Knowledge) ضمان تدفق المعلومات عبر القنوات التنظيمية.
- تطبيق المعرفة: (Applying Knowledge) وهو الهدف الأسى لرفع الكفاءة.

3- نموذج جيسارلي وأورلانندو (Gisearlli & Orlando)

ركز كل من جيسارلي وأورلانندو على عمليات إدارة المعرفة في ظل التحول الرقمي وهي³:

- تحديد المعرفة: (Knowledge Identification) تحديد ما تعرفه المؤسسة وما لا تعرفه (فجوة المعرفة).
- اكتساب المعرفة: (Knowledge Acquisition) جلب المعرفة من البيئة الخارجية.
- استخدام المعرفة: (Knowledge Utilization) دمج المعرفة في العمليات والمنتجات.

بناءً على النماذج السابقة التي تم استعراضها، يمكن ان نستخلص أهم عمليات إدارة المعرفة التي تشترك فيها معظم هذه الأطر النظرية، وهي كالتالي:

- توليد واكتساب المعرفة:

هي نقطة الانطلاق، وتتضمن البحث عن المعرفة من مصادرها الخارجية أو استخراجها من عقول الخبراء داخلياً، والهدف منها ردم "الفجوة المعرفية" في المنظمة وضمان تدفق أفكار جديدة؛

- تخزين وتنظيم المعرفة :

¹) Dalkir, K: *Knowledge Management in Theory and Practice*, MIT Press, (3rd ed.), Cambridge, Massachusetts, 2017, p. 54.

²) North, K., & Kumta, G.Op. Cit.,p. 104.

³) Gisearlli, F., & Orlando, B : *Knowledge Management and Nanotechnology*. Routledge, 2020, p. 22.

بمجرد اكتساب المعرفة، يجب تحويلها من صيغة "ضمنية" إلى صيغة "صریحة" (وثائق رقمية أو ورقية) وحفظها في ذاكرة تنظيمية، والهدف منها الحيلولة دون ضياع الخبرات (النسيان التنظيمي) وتسهيل عملية استرجاعها وقت الحاجة.

- مشاركة ونشر المعرفة:

تعتبر قلب إدارة المعرفة؛ حيث يتم نقل الخبرات بين الأفراد والأقسام عبر شبكات التواصل، والاجتماعات، والأنظمة التقنية، والهدف منها تحويل المعرفة من ملكية فردية إلى "رأس مال فكري جماعي" تستفيد منه المؤسسة ككل.

- تطبيق واستخدام المعرفة:

هي الغاية النهائية والمرحلة التي تظهر فيها القيمة الحقيقية؛ حيث تُستغل المعرفة في حل المشكلات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتطوير المنتجات، والهدف منها تحويل "ما تعرفه المنظمة" إلى "فعل ملموس" يحقق التميز التنافسي والابتكار.

إن نجاح إدارة المعرفة لا يعتمد على قوة عملية واحدة دون الأخرى، بل على تكامل الدورة؛ فالمعرفة التي تُكتسب ولا تُخزن تضيع، والتي تُخزن ولا تُشارك تظل ميتة، والتي تُشارك ولا تُطبق لا تحقق أي عائد اقتصادي أو تنظيمي.

أسئلة قياس الفهم:

أولاً: أسئلة الفهم والمصطلحات

1. وضح الفرق الجوهرى بين البيانات(Data) ، المعلومات(Information) ، والمعرفة (Knowledge) بناءً على هرم المعرفة.(DIKW)
2. قارن بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة من حيث: القابلية للنقل، التشفير، ومكان التواجد.
3. ما هي الأركان الثلاثة التي يقوم عليها "مثلث إدارة المعرفة"؟
4. اذكر العمليات الأربع التي يتضمنها نموذج (SECI) لنوناكا وتاكوشي.

ثانياً: أسئلة التحليل والمقارنة

1. لماذا تُوصف المعرفة الصريحة بأنها "معرفة متسربة" بينما تُوصف الضمنية بأنها "ملتصقة"؟ وما أثر ذلك على التميز التنافسي للمنظمة؟
2. حلل العلاقة بين الصعود في هرم المعرفة واتخاذ القرار. كيف تساهم "الحكمة" في تقليل المخاطر المؤسسية؟
3. فسر العبارة التالية: "المعلومات لا يكفي أن تكون مفيدة بل ينبغي أن تُستخدم بشكل مفيد لتصبح معرفة".

ثالثاً: أسئلة تطبيقية ونقدية

1. تخيل أن موظفاً خبيراً قرر الاستقالة من منظمة لا تطبق نظام إدارة المعرفة. ما هي المخاطر التي ستواجهها المنظمة في ضوء مفهوم "النسيان التنظيمي"؟ وكيف كان يمكن لعملية "التخزين" أن تنقذ الموقف؟
2. برأيك، أي من نماذج إدارة المعرفة هو الأنسب للتطبيق في الجامعات والمؤسسات التعليمية؟ (استند في إجابتك إلى ركائز النماذج الواردة في المحاضرة).
3. ناقش دور التكنولوجيا كـ "وسيلة" وليس كـ "هدف" في نجاح إدارة المعرفة. هل يمكن لنظام تقني متطور أن ينجح في بيئة تفتقر لثقافة المشاركة؟
4. من خلال المحاضرة استنتج كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق "الميزة التنافسية" للمنظمات في ظل الاقتصاد الحديث؟

رابعاً: أجب بصحيح أو خطأ

1. تبدأ رحلة المعرفة من الحكمة وصولاً إلى البيانات الخام.()
2. المعرفة الضمنية هي المعرفة المرمزة التي يمكن العثور عليها في براءات الاختراع والكتب.()
3. نجاح إدارة المعرفة يعتمد على قوة عملية واحدة فقط مثل "التخزين".()
4. يعتبر نموذج "جيسارلي" الأكثر ملاءمة لعصر الذكاء الاصطناعي والرقمنة.()

الإجابة

أولاً- يشرح نموذج (SECI) لنوناكا وتاكوشي كيفية تحول المعرفة بين نمطها (الضمني والصريح) عبر أربع عمليات مترابطة:

- **الاجتماع (Socialization):** تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية، ويتم ذلك عبر تبادل الخبرات والملاحظة المباشرة.

- **التجسيد (Externalization):** تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة، وتتضمن تدوين الخبرات وكتابتها في وثائق.

- **الدمج (Combination):** تحويل المعرفة من صريحة إلى صريحة، وذلك بتجميع الوثائق والمعلومات المختلفة لإنشاء معرفة جديدة.

- **الاستيعاب (Internalization):** تحويل المعرفة من صريحة إلى ضمنية، وتتحقق من خلال التعلم والممارسة العملية لما تم تدوينه.

ثانياً- المعرفة المتسربة (الصريحة) مقابل المعرفة الملتصقة (الضمنية) وأثر ذلك على التنافسية -سبب التسمية والوصف:

- **المعرفة الصريحة (المتسربة):** توصف بأنها "متسربة" لأنها معرفة رسمية ومرمزة (مكتوبة أو موثقة) وقابلة للنقل والتعليم بسهولة. سهولة توثيقها ونقلها تجعل من السهل "تسربها" وخروجها من المنظمة

إلى المنافسين أو السوق (مثل براءات الاختراع المنشورة أو حقوق النشر).

- **المعرفة الضمنية (الملتصقة):** توصف بأنها "ملتصقة" لأنها معرفة ذاتية، حدسية، وغير رسمية، توجد في عقول الأفراد وفرق العمل. هي صعبة النقل والتعليم للآخرين، وبالتالي تظل "ملتصقة" بالعنصر البشري وبالمنظمة ولا يمكن فصلها عنهم بسهولة.

-الأثر على التميز التنافسي للمنظمة:

تعتبر المعرفة الضمنية (الملتصقة) هي المصدر الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة، وذلك لسببين رئيسيين وهما:

- **الخصوصية:** هي التي تمنح الشركة خصوصيتها وهويتها الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها (بسبب صعوبة نقلها وتسربها).

- **التوليد:** تعد المعرفة الضمنية الأساس والمنطلق لقدرة الشركة على إنشاء وتوليد معرفة جديدة ومبتكرة.



المحور العاشر: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الابداع والابتكار

تمهيد

أولاً- مفهوم الابداع والابتكار

ثانياً- أنواع الابداع والابتكار

ثالثاً- تفاعل نظام الابداع والابتكار في المؤسسة

أسئلة قياس الفهم

تمهيد

لم يعد الإبداع والابتكار في عالمنا المعاصر مجرد خيارات تكميلية أو ترفٍ فكري، بل أصبحت الركيزة الاستراتيجية لضمان بقاء المؤسسات ونموها في ظل بيئة تنافسية تتسم بالتغير المتسارع والغموض؛ فبينما يمثل الإبداع القدرة العقلية على توليد الأفكار الجديدة والحلول غير المألوفة، يأتي الابتكار كعملية تنفيذية تحول هذه الأفكار المجردة إلى منتجات أو خدمات أو أساليب عمل ذات قيمة مضافة ملموسة، مما يجعلها معاً المحرك الأساسي للاقتصاد القائم على المعرفة والسبيل الوحيد للتميز والريادة.

أولاً- مفهوم الابداع والابتكار

1-1- تعريف الابداع

عرف لفظ الابداع لغة في اللغة العربية بأنه من " بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشاه وبدأه أولاً"¹.
وعرف ابن منظور الإبداع بمعنى الإنشاء والإبداء حيث وردت كلمة الإبداع بمعنى "القدرة على الخلق أو الإيجاد"².

كما عرف اصطلاحاً بأنه "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد الميادين الإنسانية".

ومنه بناءً على التعاريف السابقة نستخلص أن الابداع هو عملية عقلية مركبة تهدف إلى توليد أفكار أو حلول جديدة وغير مألوفة (تتميز بالأصالة)، وتتسم بالمرونة والطلاقة، شريطة أن تكون هذه الأفكار ذات قيمة وفائدة ملموسة (الملائمة) لحل مشكلة قائمة أو تحسين واقع معين.

1-2- أهمية الإبداع

يحظى الإبداع باهتمام واسع في وقتنا الحاضر، لما له من أثر إيجابي في رفع قدرات المؤسسات التي أصبحت تواجه كثيراً من التحديات في ظل العولمة وثورة المعلومات والاتصالات، ويمكن أن نوجز ما جاء في أهمية الإبداع من خلال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي¹:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر، اذ يكون لديه استعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- يعمل الإبداع على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها منظمات الأعمال؛

¹ جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.5.

² جمال عبد الفتاح العساف: اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية لنمو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العلمي في مديرية التربية عمان الثالثة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 21، العدد 1، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن، 2013، ص.273.

¹ دهام بن هجرس الجبلي: إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الابداع دراسة مقارنة بين المديرية العامة للدفاع المدني وشركة ارامكو السعودية، دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، الرياض، السعودية، 2015، ص-ص 51-52.

- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في تلك القدرات؛
- يساهم الإبداع في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على أحداث التوازن بين برامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بها يتفق مع التغيرات المحيطة.

3-1- خصائص الإبداع

للإبداع جملة من الخصائص منها:

- الإبداع غير مرتبط بزمان ومكان محدد؛
- معظم مهارات الإبداع غير متوارثة ويمكن اكتسابها؛
- يتأثر الإبداع إلى حد كبير بالعوامل البيئية المحيطة به؛
- الجودة والأصلية ضرورية وأساسية في الإبداع؛
- تنوع مصادر الإبداع؛
- العائد والفائدة بالنسبة للفرد والمجتمع؛
- حجم تأثير كبير؛
- الاختلاف والتميز؛
- القدرة على توليد الأفكار وحب الاستطلاع والاكتشاف.

2- مفهوم الابتكار

1-2- تعريف الابتكار

يعرف الابتكار على انه "عملية تنمية وتطبيق أفكار جديدة في المنظمة، وكلمة تنمية هي كلمة شاملة وواسعة النطاق فهي تغطي كل شيء بداية من الاختراع الأصلي لفكرة جديدة على ادرك هذه الفكرة البيئية إلى توريدها وجلبها إلى المنظمة عبر تطبيقها¹.

ويعرفه دالتمان وهولباك: وقد استخدموا الابتكار في ثلاث محطات مختلفة، أولها أنّ الابتكار عملية تشتمل على الإبداع، وهي عملية قريبة من الاختراع، وقد ورد عنهم أنّ الابتكار هو عبارة عن عملية إبداعية؛ ينتج عنها تصوراً جديداً لحل مشكلة معينة، وفي المحطة الثانية استخدموا مصطلح الابتكار بوصفه جزءاً هاماً من ثقافة

¹ راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص.341.



الفرد أو الجماعة التي تتبنى العملية الابتكارية والإبداعية، وفي المحطة الأخيرة قال أن الابتكار يعني التجديد بصرف النظر عن الوسيلة المستخدمة في ذلك¹.
ومن خلال ما سبق نستخلص أن الابتكار هو عملية تحويل الأفكار الإبداعية أو الاختراعات إلى سلع، أو خدمات، أو عمليات مفيدة تخلق قيمة مضافة (اقتصادية أو اجتماعية) قابلة للتطبيق والاستخدام الفعلي في السوق أو المجتمع.
وباختصار: الابتكار = إبداع + تنفيذ + قيمة.

2-2- أهمية الابتكار

تتجلى أهمية الابتكار في²:

- التحسين من جودة المنتجات .
- تنمية مهارات التفكير الشخصية للفرد، وذلك من خلال التفاعل الجماعي، وممارسة العصف الذهني.
- المساهمة في تعزيز صورة المؤسسة في أذهان العملاء.
- المساعدة على إيجاد روح المنافسة في المؤسسات. المساعدة على إيجاد طرق لزيادة حجم المبيعات في المؤسسة.
- المساهمة في تحسين جودة القرارات المصنوعة لحل المشكلات داخل المؤسسة في مختلف المجالات سواءً أكانت اقتصادية أم فنية أم تسويقية، بالإضافة إلى حل المشكلات المتعلقة في بيئة العمل نفسها.
- المساهمة في تميّز المؤسسة، من خلال تقليل الفترة بين إصدار المنتجات، الأمر الذي يجعل المؤسسة من المؤسسات المنافسة بالنسبة للوقت.

2-3- خصائص الابتكار

يتميز الابتكار بكونه³:

- الابتكار يمثل كل ما هو جديد: ويعني ذلك أن الابتكار يشتمل على الخروج بشيء جديد سواء كان كلياً أو جزئياً؛
- الابتكار هو التمايز: ويعني ذلك أن يأتي كل من المنافسين بشيء يختلف عما يأتي به الآخرون؛
- الابتكار هو قدرة المرء على أن يكون المتحرك الأول في السوق: ويقصد بذلك أن يكون المبتكر للمنتج الجديد هو الشخص الأول الذي توصل إليه، وفي ذلك تمييزاً له لإدخاله لمنتج جديد إلى السوق؛

¹ بروبي سمية: دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة شركة الخزف الصحي -الميلية -مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس (سطيف 1)، الجزائر، 2013، ص-ص. 104-105.

² بوبعة عبد الوهاب: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس. مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس (سطيف 1)، الجزائر، 2015، ص-ص. 37-38.

³ سمية بروبي، مرجع سابق، ص. 106.

- الابتكاري يعبر عن قدرة المرء على اكتشاف الفرص: وذلك عندما يعتمد الابتكار على توقع الاحتياجات الجديدة، والرؤية القائمة على اكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق الطلب المتزايد عليه.

ثانيا- أنواع الابداع والابتكار

1-أنواع الابداع

تختلف تقسيمات الباحثين لأنواع الابداع وهنا يمكن تصنيفها الى :

-الإبداع التنظيمي: المقصود به إحداث تغييرات في التنظيم، إنشاء نماذج تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة وإحداث تحسين في علاقات العمل، يتميز هذا النوع من الإبداع بلونه غير المادي، ويهدف الى جعل اساليب التسيير والتنظيم أكثر نجاعة مما ينعكس ايجابا على سلوك المؤسسة بصفة عامة¹.

-الإبداع التسويقي: وضع طريقة جديدة للتسويق تشمل تغييرات هامة في تصميم المنتج أو التغليف، موضع المنتج، ترويج المنتج أو تسعيره، وبمعنى آخر فالإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا³.
-الإبداع التكنولوجي: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع او الخدمات. ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع والخدمات⁴.

2- أنواع الابتكار

اختلف الباحثون في تصنيف أنواع الابتكار وذلك لاختلاف المعايير المستخدمة في التصنيف فقد تكون حسب "موضوع الابتكار" أم حسب "درجة التغيير"

1-1- التصنيف حسب موضوع الابتكار(المجال)

هذا التصنيف هو الأكثر شيوعاً، ويقسم الابتكار إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

-ابتكار المنتج(Product Innovation): وهو تقديم سلعة أو خدمة جديدة تماماً للسوق، أو تحسين خصائص منتج حالي بشكل ملموس¹.

-ابتكار العمليات(Process Innovation): لا يتعلق بالمنتج النهائي، بل بالطريقة التي يُصنع بها. أي تبني طرق إنتاج جديدة أو تقنيات توصيل جديدة تهدف لخفض التكلفة أو زيادة الجودة².

¹عبد الرزاق حميدي: الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الاشارة لحالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 34/ 35، مارس 2014، ص. 280.

³نجمة عباس: واقع الابداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، العدد 62/61، 2013، ص. 214.

⁴رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم الشقران: درجة ممارسة الابداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 2، 2013، الأردن، ص. 471.

¹ نجم عبود نجم : إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص.34.

² المرجع نفسه، ص.37.

-الابتكار الإداري/التنظيمي (Administrative/Organizational Innovation): يتعلق بتغيير الهياكل

التنظيمية، أو أنظمة الإدارة، أو طرق توزيع العمل، والعلاقات بين الموظفين¹.

- الابتكار التسويقي (Marketing Innovation): استحداث طرق جديدة في تسويق المنتجات، سواء في

التصميم (التعليب)، أو التسعير، أو الترويج².

2-2-التصنيف حسب درجة التغيير

يقسم هذا المعيار الابتكار بناءً على "حجم التأثير" الذي يحدثه في السوق إلى:

-الابتكار الجذري (Radical Innovation): هو الابتكار الذي يقلب موازين السوق، ويقدم تكنولوجيا جديدة

كليا لم تكن موجودة (مثل الانتقال من الآلة الكاتبة إلى الكمبيوتر). مخاطره عالية جداً وعوائده ضخمة³.

-الابتكار التدريجي (Incremental Innovation): هو سلسلة من التحسينات الصغيرة والمستمرة على منتجات

أو عمليات موجودة أصلاً (مثل تحديث إصدارات الهواتف الذكية). مخاطره أقل وهو الأكثر شيوعاً في

الشركات⁴.

ثالثا-تفاعل نظام الابداع والابتكار في المؤسسة

لفهم كيف يتفاعل كل من الابداع والابتكار داخل المؤسسة، يجب أن نتخيل المؤسسة كنظام ديناميكي

(System)؛ الإبداع هو "الوقود" (المادة الخام)، والابتكار هو "المحرك" (العملية التشغيلية) التي تحول هذا

الوقود إلى حركة وقيمة. ودورة التفاعل بينهما، والتي تُعرف أكاديمياً بـ "سلسلة القيمة للابتكار (Innovation

Value Chain):

1-مرحلة المدخلات (توليد الأفكار- الإبداع)

هنا يبدأ النظام التفاعل يكون بين عقل الموظف وبيئة العمل.

• الدور: يقوم الأفراد (المبدعون) برصد المشكلات أو الفرص، واستخدام خيالهم لإنتاج أفكار "خام".

• آلية التفاعل: تحتاج هذه المرحلة إلى بيئة مفتوحة تسمح بحرية التفكير (Brainstorming) دون نقد

مبكر. إذا كانت القيادة ديكتاتورية، يتوقف التفاعل هنا وتموت الفكرة.

2-مرحلة المعالجة والتقييم (الفلتر - الجسر الرابط)

هذه هي النقطة الحرجة التي يتفاعل فيها الإبداع مع الاستراتيجية. ليست كل فكرة مبدعة قابلة للتطبيق.

• الدور: تقوم الإدارة بفرز الأفكار. (Screening)

• آلية التفاعل: يتم عرض الأفكار على "معايير الشركة" (الميزانية، الجدوى التقنية، توافقها مع

الأهداف). الفكرة التي تنجو من هذه المرحلة تنتقل من كونها "حلم مبدع" إلى "مشروع مبتكر".

¹ رعد حسن الصرن: إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر، 2001، ص.84.

²OECD/Eurostat : Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd Edition. 2005,p.49.

³ رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص.65.

⁴نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص.41.

3-مرحلة المخرجات (التنفيذ - الابتكار)

هنا يتحول النظام إلى الطابع العملي والهندسي والتسويقي.

- الدور: تحويل الفكرة المختارة إلى نموذج أولي (Prototype) ، ثم منتج نهائي، ثم طرحه في السوق.
- آلية التفاعل: تتفاعل الأقسام المختلفة (تسويق، إنتاج، مالية) لتحويل الفكرة إلى واقع. هنا يُقاس النجاح بـ "العائد على الاستثمار".

4-التغذية الراجعة (الاستدامة)

الابتكار الناجح يخلق موارد جديدة وخبرات جديدة، تعود لتغذي "الإبداع" مرة أخرى.

- مثال: أرباح المنتج المبتكر تُستخدم لتمويل أبحاث جديدة (R&D) ، فتولد أفكاراً إبداعية جديدة، وهكذا تستمر العجلة.

أسئلة قياس الفهم

أولاً- كيف تصف العلاقة الجوهرية بين الإبداع و الابتكار وفقاً للمفهوم الحديث؟

ثانياً- ما المقصود بالابتكار الجذري (Radical Innovation)؟

ثالثاً- كيف تساهم "التغذية الراجعة" في استدامة نظام الابتكار داخل المؤسسة؟

الاجابة

أولاً- الإبداع هو القدرة العقلية على توليد أفكار جديدة، والابتكار هو تحويل هذه الأفكار إلى منتجات ذات قيمة. فالإبداع يمثل المادة الخام (الفكرة)، والابتكار هو المحرك الذي يحولها إلى واقع ملموس ذي قيمة.

ثانياً- هو ابتكار يقلب موازين السوق ويقدم تكنولوجيا جديدة كلياً بمخاطر عالية، فالابتكار الجذري يحدث تغييراً ثورياً (مثل الانتقال من الآلة الكاتبة للكمبيوتر) ويحمل مخاطر وعوائد كبيرة.

ثالثاً- تساهم "التغذية الراجعة" في استدامة نظام الابتكار داخل المؤسسة عن طريق استخدام أرباح المنتج المبتكر لتمويل أبحاث جديدة وتوليد أفكار أخرى، فالنجاح المالي والخبرة المكتسبة تعود لتغذي مرحلة الإبداع من جديد، مما يضمن استمرار الدورة.

المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

تمهيد

أولاً- مفهوم إدارة الأعمال الدولية

ثانياً- أشكال الأعمال الدولية

ثانياً- الإستراتيجيات الدولية للدخول إلى الأسواق العالمية

أسئلة قياس الفهم

تمهيد

في ظل التحولات الجيو اقتصادية المتسارعة التي أعادت تشكيل المشهد الاقتصادي العالمي نحو اندماج الأسواق وتلاشي الحدود السياسية أمام حركة عوامل الإنتاج، انتقلت منظمات الأعمال من العمل في بيئات محلية مستقرة إلى فضاء دولي يتسم بالتعقيد والديناميكية التنافسية. وتأسيساً على ذلك، برزت إدارة الأعمال الدولية لا كمجرد توسع جغرافي، بل كضرورة استراتيجية وحقل معرفي يتطلب كفاءات عالية لإدارة التباينات الثقافية والتشريعية والمالية، مدفوعةً بحوافز البحث عن أسواق جديدة، وتحسين كفاءة التكلفة، وتنويع المخاطر؛ الأمر الذي يفرض على الإدارات الحديثة صياغة استراتيجيات دخول محكمة-تتراوح بين التصدير والاستثمار المباشر- تضمن الموازنة الدقيقة بين مقتضيات التكامل العالمي والاستجابة للخصوصيات المحلية أولاً- مفهوم إدارة الأعمال الدولية

توحي كلمة دولية بأنها أعمال تتعلق بأكثر من دولة، أي أنها أعمال عبر الحدود، لنا فيها مصلحة مشتركة نود أن نراها تتحقق بالطريقة التي تخدم أهداف المؤسسة التي نعمل فيها أو نديرها. الأعمال الدولية هي إذن: معاملات بين أفراد ومنشآت بين دول مختلفة، هي تجارة أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما، ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى. هذه العلاقة ليست عابرة تنتهي بإكمال المعاملة، أو إنهاء هذه الصفقة.¹ كما تعد إدارة الأعمال الدولية جزءاً من إدارة الأعمال مستخدمة في ذلك المنهجية والقواعد والأسس والنظم نفسها، إلا أن منهاجها يستدعي معالجة أو بعداً دولياً دون إهمال البعد الداخلي لكل دولة، والأخذ بعين الاعتبار جملة الاختلافات السياسية والتشريعية والاجتماعية والمالية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية.² تباينت واختلفت مفاهيم إدارة الأعمال الدولية، سيتم التطرق إلى أهمها كما يلي:

فحسب Humcculloch و bonald تعرف على أنها "إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود الدولية."³ كما وتعرف على أنها "أحد الفروع الحديثة لعلم إدارة الأعمال يتعامل مع القضايا والممارسات الإدارية المختلفة على مستويين أحدهما كلي والآخر جزئي ويختلف التطبيق لهذه الممارسات من دولة لأخرى (أي يختلف عن بيئة الدولة أو الوطن الأم للشركة المعنية).⁴ هي تعاملات أو تبادلات تجارية بين أفراد أو مؤسسات بهدف إجراء عمليات تجارية في السلع والخدمات عبر اقتصاديات دولية، أي تتعامل مع اقتصاد أكثر من دولة وتتميز عن غيرها من التبادلات التجارية باتجاهين هما:

1- الديمومة (الاستمرارية).

¹عبد الرحيم فؤاد الفارس، فراس أكرم الرفاعي: مدخل إلى الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص-ص 18-19.

²بونشادة نوال، محاضرات في مقياس: استراتيجية إدارة الأعمال الدولية، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص: اقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطى 1، الجزائر، 2020-2021، ص 11.

³ طاهر مرسي عطية: إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص. 13.

⁴عبد السلام أبوقحف: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص. 11.

2- الانتشار الجغرافي (خارج حدود الدولة).¹

ثانيا- أشكال الأعمال الدولية

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

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

2- الاستثمارات الأجنبية: في سياق الأعمال الدولية يجب التمييز بين الاستثمار المباشر والاستثمار غير المباشر لما لهما من أهمية كبيرة من الناحية النظرية والعملية. لذلك يجب توضيح هذه المصطلحات أولا لتفادي الإلتباس ولتسهيل فهم المواضيع المرتبطة بذلك. عامل التفريق الرئيسي بين الاستثمار المباشر وغير المباشر هو إذا كان المستثمر يحضر جلسات الشركة وبذلك يكون استثمار مباشر، أما إذا لم يكن يحضر أي حق بالمشاركة في الجلسات أو التصويت عند وضع سياسات الشركة فهذا يعتبر استثمار غير مباشر.

2-1- الإستثمار الأجنبي المباشر: يتمثل الإستثمار الأجنبي المباشر في " تلك المشروعات التي يقيمها ويملكها ويديرها المستثمر الأجنبي إما بسبب ملكيته الكاملة للمشروع أو إشتراكه في رأس مال المشروع بنصيب يبرر له حق الإدارة".²

2-2- الإستثمار الأجنبي غير المباشر: كان للإستثمار الأجنبي غير المباشر أهمية كبيرة منذ أوائل القرن العشرين، حيث قام العديد من المستثمرين في الدول المتقدمة بشراء الأسهم والسندات المشروعات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا والأرجنتين والشيلي وكانت على قمة هذه الدول بريطانيا. لكن تعرض الأسواق المالية لإضطرابات عديدة أخطرها كان الكساد العالمي العظيم في ثلاثينيات القرن العشرين أدى بطبيعة الحال إلى عدم الإستثمار في شراء الأسهم والسندات الخاصة بالدول النامية لسنوات طويلة. وتمخض عن هذا الأمر هبوط تدفق الأموال إلى أقل من نصف بليون.

بصفة عامة تتأثر تدفقات الإستثمار الأجنبي غير المباشر إلى الدول النامية بالإضطرابات في أسعار الصرف الخارجي وما يرتبط بذلك من مخاطر، وكذلك بمدى استقرار أسواق المال الدولية والمحلية وكذلك بالاستقرار السياسي في الدول النامية.³

3- صور أخرى للأعمال الدولية نذكر هنا أنواعا أخرى من الأعمال الدولية ومن أبرز هذه الأنواع ما يلي :

- التراخيص (Licensing): هنا تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر بإستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية، أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاوة تدفعها الشركة المحلية. هناك

¹ مصطفى يوسف كافي: إدارة الأعمال الدولية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2017، ص. 14.

² دراز حامد عبد المجيد: السياسات المالية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص. 658.

³ عبير شعبان عبده، سحر عبد الرؤوف: قضايا معاصرة في التنمية الاقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص - ص 197-198.

أمثلة عديدة تبدأ من الكوكا كولا (Coca Cola) إلى الفنادق العالمية، مروراً بعمليات فنية معقدة تكون قد طورتها الشركة الأجنبية، وهناك أمثلة كثيرة لذلك من حولنا وفي جميع أنحاء العالم.

- تسليم المفتاح (Turn-Key): هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الإتفاق، وتنفذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل. يشمل هذا تشييد مطار أو طريق، مستشفى أو مصنع، مجمعات عقارية تسلم الشركة المتعاقدة المفتاح، بمعنى أن المشروع جاهز للتشغيل، وطبعاً يتم ذلك بمقتضى إتفاق، وهناك ضمانات تشغيل وعقود صيانة لكن التزام الشركة الأكبر عادة ينتهي بالتشغيل.¹

- عقود الإدارة (Management Contracts): هنا أيضاً تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أجر. قد يكون تصميم المنشأة واسمها من عمل الشركة المديرة، كما نجد في الفنادق والمستشفيات، لكن ذلك ليس بالضرورة. ومقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعاباً أو نصيباً من الأرباح، وهذا مجال بدأت الشركات العربية تدخله، حيث نجد شركة من دبي تتقدم لتدبير موانئ أمريكية، ومن الجانب الآخر نجد شركات أجنبية تدير مستشفيات سعودية.²

- عقود التصنيع (Manufacturing Contracts): هنا تعقد الشركة متعددة الجنسيات إتفاقية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدول المضيفة، يتم بمقتضاها قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع وإنتاج سلعة معينة، وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها، فهي إذن إتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل. حالياً نجد شركات صناعية من دول نامية تنتج سلعا لحساب شركات في دول متقدمة، وتضع العلامات التجارية للشركة الأخيرة على السلعة، مثل قيام شركات تايوانية بالإنتاج لحساب أي بي إم (IBM) الأمريكية، أو قيام شركات من هونغ كونغ بإنتاج ملابس لحساب هارودز الإنجليزية.⁽³⁾

- عقود الوكالة (Agency Contracts): هذا العقد من أحد أشكال الأعمال الدولية في مجال التصدير والتسويق. وعقد الوكالة هو عبارة عن إتفاقية بين طرفين يقوم بموجها أحد الطرفين (الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام إتفاقيات بيع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي. يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم، وهو مجرد وسيط أو ممثل، حيث يحتفظ الطرف الأول بعاملته التجارية على السلع، كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة. ويجوز أن تشمل عقود الوكالة الخدمات أيضاً، كما أن قوانين بعض البلدان المضيفة تقتضي أن يكون للشركة الأجنبية العاملة وكيل في تلك البلدان.⁴

ثالثاً- الإستراتيجيات الدولية للدخول إلى الأسواق العالمية

¹ سامح عبد المطلب عامر: إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013، ص. 26.

² أحمد عبد الرحمان أحمد: مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2010، ص- ص 43-44.

³ طالم علي: إدارة الأعمال الدولية، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص: مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2017-2018، ص- ص 10-11.

⁴ أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص. 20.

يعتبر التصدير أحد الإستراتيجيات الرئيسية إلى الدخول إلى الأسواق الدولية، حيث يتم تصنيع المنتجات في البلد الأم وبيعها في الأسواق الأجنبية مباشرة من قبل المؤسسة بذاتها أو من خلال وكلاء أو شركات متخصصة، ويعرف على أنه تلك العملية التي تتعلق بالسلع والخدمات التي يؤديها بصفة نهائية المقيمون أو غير المقيمين في البلد بغض النظر إذا كانوا متواجدين داخل الحدود الإقليمية أو خارجها¹، وتنقسم إستراتيجية التصدير إلى:

1- إستراتيجية التصدير غير المباشر:

التصدير غير المباشر هو الطريقة الأكثر اعتماداً لدخول الأسواق، حيث تتولى عملية التصدير جهات خارجية (وكالات التصدير، التاجر المصدر، مؤسسات إدارة التصدير والمجموعات التعاونية التصديرية (سواء كانوا من البلد نفسه أو من خارج البلد مهمتهم شراء السلعة من المؤسسة الأم ثم إعادة بيعها.²

2- إستراتيجية التصدير المباشر:

تتولى المؤسسة المنتجة (الأم) العملية التصديرية بدلاً من توكيلها إلى جهات أخرى خارجية، فالتصدير المباشر يفتح للمؤسسة فرصاً كبيرة للإحتكاك بالسوق وإقامة البحوث و الدراسات.⁽³⁾ وتعتبر إستراتيجية التصدير الأقل مخاطرة في التوسع في الأعمال الدولية حيث لا تحتاج المؤسسة المصدرة إلى إجراء تغييرات تنظيمية أو تقنية هامة ولكن تحتاج إلى عمليات تسويق لمنتجاتها نحو الإستهلاك العالمي.⁴

2-1- إستراتيجية الإتفاقيات التعاقدية:

تعتبر هذه الإستراتيجيات الأكثر شيوعاً ضمن العلاقات بين المؤسسات الدولية، حيث تقوم هذه الأخيرة على إبرام الإتفاقيات فيما بينها، تلتزم المؤسسة بموجبه بتوفير التكنولوجيا والخبرات والمعارف للطرف الثاني دون أن تتحمل الأعباء المادية أو إستثمارات مالية إتجاه هذا الأخير.⁵

2-2- إستراتيجية التراخيص

عقود التراخيص هي عبارة عن مجموعة من الترتيبات بموجها تمنح المؤسسات الدولية ترخيص أصول معنوية غير ملموسة (براءات إختراع، الأسماء التجارية، طرق وأساليب عمل) للمؤسسة الممنوحة مبالغ مالية و رسوم يتفق عليها الطرفين.⁶

2-3- إستراتيجية المشروعات المشتركة

تعتبر المشروعات المشتركة من الأساليب الشائعة للدخول في الأسواق الجديدة، وتحقق المؤسسات الدولية عدة مزايا بفضل إتباع هذه الإستراتيجية من أهمها: الإستفادة من معرفة الشريك المحلي بظروف وعوامل التنافس

⁽¹⁾ حسن حريم: إدارة الاعمال الدولية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2015، ص. 224.

⁽²⁾ عبد الوهاب شمام، امال بوسمية: التحالف الاستراتيجي ودوره في دخول المؤسسات للأسواق الدولية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 01، المجلد 33، 2014، ص. 35.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص. 36.

⁽⁴⁾ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص. 225.

⁽⁵⁾ علي إبراهيم الخضري: إدارة الاعمال الدولية، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دمشق، سوريا، 2007، ص. 46.

⁽⁶⁾ عبد الوهاب شمام، امال بوسمية، مرجع سبق ذكره، ص. 37.

داخل الدولة المضيفة، مشاركة المخاطر وتكاليف مع الشريك المحلي، بالإضافة أن إستراتيجية المشروعات المشتركة تعتبر من أهم الإستراتيجية التي تسهل الدول المضيفة إجراءات تطبيقها.¹

3- إستراتيجية الإستثمار الأجنبي المباشر:

ينطوي الإستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق للطرف الأجنبي للمشروع سواء كان مشروع للتسويق أو التصنيع أو الإنتاج، ويمكن تصنيف الإستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين أساسين هما:

3-1- إستراتيجية الإستثمار المشترك:

وهو تعاون بين طرفين أو أكثر على الإستثمار بإنتاج أو بناء أنظمة توزيعية للوصول للأسواق الدولية أو يشارك طرف أو أكثر من دولتين مختلفتين في مشروعات أعمال بصفة دائمة، ولا تقتصر المشاركة في الحصة المالية بل تمتد إلى الخبرة والتسيير، وبراءة الإختراع و الإسم التجاري.

3-2- إستراتيجية الإستثمارات المملوكة بالكامل:

يعتبر إنشاء فروع مملوكة بصفة عامة من أكثر الإستراتيجيات تكلفة للوصول إلى الأسواق الدولية، حيث تتحمل المؤسسة جميع الإستراتيجية بالتفوق التكنولوجي الذي يكسبها مزيداً من التفوق والسيطرة والميزة التنافسية، كما تحقق المخاطر والتكاليف المرتبطة بنشاطها خارج حدود الدولة وتتميز المؤسسات التي تتبنى هذه المؤسسات نوعاً من الرقابة المحكمة على معظم عملياتها في مختلف الدول مما يحفزها إلى إتباع إستراتيجية عالمية.²

¹ محمد إبراهيم: الإدارة الاستراتيجية: الإطار العلي- التوصيف المنهجي- الدليل العلي، ط1، مؤسسة الإسكندرية للتنمية الثقافية والسياحة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 101.

² نوري خيرة: دور القائد الاستراتيجية في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2020-2021، ص - ص 109-110.

أسئلة قياس الفهم

أولاً- ما هما المعياران الأساسيان اللذان يميزان التبادلات التجارية الدولية عن غيرها؟
 ثانياً- ميز بدقة بين "الاستثمار الأجنبي المباشر" و"الاستثمار الأجنبي غير المباشر" وفقاً لمعيار المشاركة في الإدارة.
 ثالثاً- قارن بين عقود "تسليم المفتاح (Turn-Key)" وعقود "الإدارة (Management Contracts)" "كصور للأعمال الدولية".

الاجابة

- أولاً- المعياران الأساسيان اللذان يميزان التبادلات التجارية الدولية عن غيرها هما:
- الديمومة (الاستمرارية): أي أن العلاقة ليست صفقة عابرة بل مستمرة.
 - الانتشار الجغرافي: أي أنها تتم خارج حدود الدولة الأم.
- ثانياً- يكمن الفارق الجوهرى في حق الإدارة والتصويت:
- الاستثمار الأجنبي المباشر: يمتلك فيه المستثمر المشروع بالكامل أو حصة في رأس المال تمنحه الحق في حضور جلسات الشركة، التصويت على السياسات، والمشاركة الفعلية في الإدارة.
 - الاستثمار الأجنبي غير المباشر: يقتصر على شراء الأوراق المالية (أسهم وسندات) دون أن يكون للمستثمر حق الحضور في الجلسات أو التصويت على القرارات الإدارية (مثل شراء الأسهم في البورصات العالمية).
- ثالثاً- المقارنة تكمن في ان:
- عقود تسليم المفتاح: تتعهد فيها شركة أجنبية ببناء مشروع كامل (مثل مطار أو مصنع) من المراحل الأولية حتى مرحلة التشغيل، وينتهي التزامها الرئيسي بتسليم المشروع جاهزاً للعمل (المفتاح) للمالكة.
 - عقود الإدارة: لا تقوم الشركة الأجنبية بالبناء، بل تلتزم بإدارة شركة قائمة في بلد آخر (مثل الفنادق أو المستشفيات) مقابل أتعاب أو حصة من الأرباح، دون شرط امتلاك الشركة.

أسئلة متنوعة

- س1: صنف أدوات التحليل الاستراتيجي (PESTEL, Porter, SWOT) بناءً على نوع البيئة التي تستهدف دراستها؟
- س2: كيف تحسم الجدل الفلسفي حول طبيعة الإدارة: هل هي علم خاضع للتجريب أم فن يعتمد على الموهبة؟
- س3: حدد المبادئ الأربعة التي قامت عليها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وكيف أثرت على نظرة الإدارة للعامل؟
- س4: كيف عرّف ماكس فيبر "البيروقراطية"؟ وما هي أنواع السلطة الثلاثة التي ميز بينها؟
- س5: شكلت تجارب الهاوثورن (1924-1932) نقطة تحول مفصلية في الفكر الإداري. ما هي المراحل التجريبية التي مرت بها هذه الدراسة؟ وما هي الاستنتاجات الجوهرية التي غيرت النظرة للمنظمة؟
- س6: شكلت تجارب الهاوثورن (1924-1932) نقطة تحول مفصلية في الفكر الإداري. ما هي المراحل التجريبية التي مرت بها هذه الدراسة؟ وما هي الاستنتاجات الجوهرية التي غيرت النظرة للمنظمة؟
- س7: قدم أبراهام ماسلو إطاراً لتفسير الدافعية عبر "تدرج الحاجات". ما هو النقد الرئيسي الموجه لآلية عمل هذا التدرج الهرمي؟
- س8: ما هو السياق التاريخي الذي ارتبط بظهور 'المدرسة الكمية' وتطور بحوث العمليات؟
- س9: ما هو الانتقاد الرئيسي الموجه للمدرسة الكمية رغم دقتها العلمية؟
- س10: كيف تنظر 'مدرسة النظم' إلى المنظمة وعلاقتها بمحيطها؟
- س11: من هو رائد أسلوب 'الإدارة بالأهداف' (MBO) وما الفلسفة التي يقوم عليها؟
- س12: ما هو دور 'التغذية الراجعة' (Feedback) في مدرسة النظم؟
- س13: ما هو جوهر 'نظرية Z' لويليام أوتشي؟
- س14: لماذا تفوقت الشركات اليابانية على الأمريكية وفقاً لملاحظات ويليام أوتشي؟
- س15: ما هي إحدى الفرضيات التي يبني عليها نقد أسلوب 'الإدارة بالأهداف'؟
- س16: كيف تطور مفهوم الجودة تاريخياً ليصل إلى المفهوم الحديث؟
- س17: من هو "الزبون" وفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؟
- س18: ماذا يعني مصطلح 'كايزن' (Kaizen) في سياق مبادئ الجودة؟
- س19: ماذا يقصد بمبدأ "الجزء" في سياق أخلاقيات الأعمال وفقاً للنص؟
- س20: كيف تساهم "المدونة الأخلاقية" في تشكيل أخلاقيات الأعمال داخل المؤسسة؟
- س21: ما هي الشروط التي يجب توفرها لقيام المسؤولية تجاه الموظف المخالف؟
- س22: كيف يؤثر "المستوى التعليمي" كأحد المصادر الشخصية على أخلاقيات الفرد؟
- س23: إلى ماذا يشير مصطلح 'الابتكار التسويقي'؟
- س24: في "سلسلة القيمة للابتكار"، ما هو الدور الرئيسي لمرحلة "المعالجة والتقييم"؟
- س25: ما هو النوع من الابتكار الذي لا يتعلق بالمنتج النهائي، بل بالطريقة التي يُصنع بها؟
- س26: ما الذي يميز "الإبداع التنظيمي" عن غيره من أنواع الإبداع؟



- س27: لماذا يُعتبر الابتكار التدريجي (Incremental Innovation) الأكثر شيوعاً في الشركات؟
- س28: يُعد التصدير أقل استراتيجيات التوسع مخاطرة، لكنه ينقسم إلى نوعين (مباشر وغير مباشر). وضح الفرق بينهما من حيث "الجهة المنفذة" والمزايا؟
- س29: فيما يتعلق باستراتيجية الاستثمار الأجنبي المباشر، ما هي خصائص استراتيجية "الاستثمارات المملوكة بالكامل" (Wholly Owned Subsidiaries) "من حيث التكلفة والرقابة؟

قائمة المراجع:

أولا- المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أبو قحف عبد السلام: إدارة المنظمات المعاصرة- مدخل استراتيجي متكامل في ظل العولمة والذكاء الاصطناعي ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2016.
- 2- أحمد الحداد: مداخل الإدارة الحديثة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2020.
- 3- أحمد حجازي: إدارة الجودة الشاملة وأسس التحسين المستمر، دار المريخ للنشر، الرياض، 2020.
- 4- أحمد عبد الله الصباب وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة ، 2005.
- 5- أحمد عبد الرحمان أحمد: مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2010.
- 6- أحمد ماهر: الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 7- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات، الدار الجامعية، بدون ذكر الطبعة ، لإسكندرية، مصر، 2005 .
- 8- أحمد ماهر: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، مصر.
- 9- أحمد ماهر: إدارة المعرفة، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- 10- الالال
- 11- امين عبد العزيز حسن: إدارة الاعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 12- بشير علاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 13- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 14- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 15- بلعور مصطفى: الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، جامعة الوادي، الجزائر، 2017.
- 16- بوحوش عمار: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- 17- بونشادة نوال، محاضرات في مقياس: استراتيجية إدارة الأعمال الدولية، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص: اقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطى 1، الجزائر، 2020-2021.
- 18- بيتر دراكر: ممارسة الإدارة، ترجمة: محمد سيد حماد، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2009.



- 19- ثامر البكري: المسؤولية الاجتماعية والفساد الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 20- ثامر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 21- ثامر البكري: المسؤولية الاجتماعية والفساد الإداري، مرجع سبق ذكره.
- 22- ثريا عبد الرحيم الخزرجي وشرين بدري البارودي: اقتصاد المعرفة-الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية- دار الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 23- جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 24- حسن حريم: إدارة الأعمال الدولية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2015.
- 25- حسين أبو النجا: التحسين المستمر كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021.
- 26- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار الحامد، عمان، 2021.
- 27- حمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 28- حمدان خالد محمد: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
- 29- خالد خيربي: حوكمة الشركات: الأطر النظرية والتطبيقات العملية (مدخل معاصر)، دار النهضة العربية، القاهرة، 2022.
- 30- خالد عبد القادر: المعايير الدولية في إدارة الجودة، دار الكتاب الجامعي، دبي، 2019.
- 31- ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في علم الإدارة، دار الرائد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 32- خضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 33- خضر مصباح الطيطي: إدارة التغيير-التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين- دار حامد للنشر، ط1، عمان، 2011.
- 34- خضير كاظم حمود، ياسين الخرشة: إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2017.
- 35- الخفاجي نعمة عباس: الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 36- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: مبادئ الإدارة: المبادئ والوظائف والممارسات: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2007، عمان.
- 37- دراز حامد عبد المجيد: السياسات المالية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 38- دوجلاس كسميث: إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 39- دياغي محمد عبد الفتاح: الاخلاقيات في الادارة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.



- 40-راوية حسن : السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 41-رعد حسن الصرن: إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر.2001.
- 42-رعد حسن الصرن: الإدارة بالأهداف: من النظرية للتطبيق، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 43-ريتشارد دافت: الإدارة، ترجمة: سونيا ناصر، دار المريخ، الرياض، 2010.
- 44-ريتشارد دافت: نظرية المنظمة والتصميم التنظيمي، ترجمة: ريما جودت ، ميسون الفايز ، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 45-سامح عبد المطلب عامر: إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2013.
- 46- سامر عبد الله: معوقات تطبيق الجودة في المؤسسات العربية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2022.
- 47- سامي الخطيب: قيادة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2018.
- 48- سعد غالب ياسين: نظم إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 49-سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري للنشر، الطبعة 09، 2019.
- 50- سميح مراد: أدوات الجودة وتحليل العمليات، دار وائل، عمان، 2021.
- 51-سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
- 52-سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 53- صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 54-الصحن محمد فريد: المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2018.
- 55-صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 56- صلاح عبد الحميد مصطفى، فدوى فاروق: مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- 57- طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 58- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 59- طالم علي: إدارة الأعمال الدولية، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص: مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2017-2018.
- 60- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.

- 61- طاهر مرسي عطية: إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 62- طلال بن عايد الأحمد: إدارة الرعاية الصحية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 63- العامري صالح مهدي محسن، الغالي طاهر محسن منصور: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: المجتمع، المنظمة، الإدارة، دار وائل للنشر، عمان، 2015.
- 64- عبد الباسط حسن جابر: إدارة الجودة الشاملة – المفاهيم والتطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2018.
- 65- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سوريا، 2013.
- 66- عبد الرحمن ناصر: إدارة الجودة في المنظمات الحديثة، دار الرضا، دمشق، 2017.
- 67- عبد الرحيم فؤاد الفارس، فراس أكرم الرفاعي: مدخل إلى الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 68- عبد الستار العلي و آخرون: مدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 69- عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2018.
- 70- عبد السلام أبوقحف: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 71- عبد اللطيف إبراهيم: استراتيجيات تطبيق نظم الجودة الشاملة، دار النشر العلمي، الرياض، 2020.
- 72- عيبر شعبان عبده، سحر عبد الرؤوف: قضايا معاصرة في التنمية الاقتصادية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 73- علاء الدين محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 74- علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة-إدارة معرفة الزبون-دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 75- على السلمي: الإدارة بالأهداف: طريق المدير المتفوق، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 76- علي إبراهيم الخضر: إدارة الاعمال الدولية، مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، دمشق، سوريا، 2007.
- 77- علي بن أحمد السلمي: الإدارة الحديثة، دار المريح للنشر، الرياض، 2017.
- 78- عمر أحمد الهمشري: إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- 79- عمر وصفي عقيلي: الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم... دار زهران، عمان، 2005، ص.29.
- 80- فرحات غول: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008.
- 81- فوزي مرسي: مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2016.
- 82- فيليب كوتلر، نانسي لي: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ترجمة: علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط1، القاهرة، مصر، 2011.



- 83- ليث عبد الله القهيوي: استراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- 84- مايج شبيب الشمري، حسين علي الشامي، الحوكمة والنمو الاقتصادي: دراسة في دول مختارة مع إشارة خاصة للعراق، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان (الأردن)، 2019.
- 85- محمد إبراهيم: الإدارة الاستراتيجية: الإطار العلمي- التوصيف المنهجي- الدليل العلمي، ط1، مؤسسة الإسكندرية للتنمية الثقافية والسياحة، الإسكندرية، مصر، 2015.
- 86- محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء، الإسكندرية، 2007.
- 87- محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 88- محمد الصيرفي: الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء لندنيا والطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 89- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، حوكمة الشركات، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر، الطبعة 01، 2020.
- 90- محمد زكي عويس: ثورة مصر ومستقبل التعليم العالي، المكتبة الأكاديمية للنشر، الطبعة 01، القاهرة، مصر، 2012.
- 91- محمد عبد الفتاح ياغي: الأخلاقيات في الإدارة، جميع الحقوق محفوظة للمؤلف، الأردن، 1995.
- 92- محمد عبد الله زهران: إدارة الجودة في المؤسسات الحديثة، دار الصفوة للنشر، عمان، 2019.
- 93- محمد عبد الله زهران: إدارة الجودة في المؤسسات الحديثة، دار الصفوة للنشر، عمان، 2019.
- 94- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل، ط2، اعمان، الأردن، 1993.
- 95- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 96- محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات وأثرها على المسؤولية الاجتماعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 97- محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 98- محمد مطر: الحوكمة المؤسسية: الإطار النظري والمتطلبات العملية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 99- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003.
- 100- مصطفى يوسف كافي: إدارة الأعمال الدولية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2017.



101- المنظمة الدولية للتوحيد القياسي: ISO 9000:2015 نظم إدارة الجودة – الأسس والمصطلحات، جنيف، 2015.

102- متى عبد الله علي الغانم: إدارة المعرفة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة آفاق علمية، العدد 30، 2021.

103- منير زيد: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.

104- المهدي الطاهرغنية: مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003.

105- ناصر دادي عدون، الحوكمة: آليات التدقيق والرقابة الداخلية، دار شعاع للنشر، حلب، 2012.

106- نجم عبود نجم: إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

107- نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.

108- نداء محمد الصوص: مدخل إلى علم الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.

الأطروحات والرسائل:

109- بروبي سمية: دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة شركة الخزف الصحي-الميلية-. مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس (سطيف 1)، الجزائر، 2013.

110- بوبعة عبد الوهاب: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس. مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس (سطيف 1)، الجزائر، 2015.

111- سعيد الزهراني: أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2007.

112- نوازي خيرة: دور القائد الاستراتيجية في إدارة مخاطر مؤسسات الأعمال الدولية دراسة حالة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2020-2021.

113- ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008/2009.

المجلات والدوريات:

- 114- جمال عبد الفتاح العساف: اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية لنمو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العلمي في مديرية التربية عمان الثالثة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 21، العدد 1، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن، 2013.
- 115- داود عبد المالك الحدابي، محمود عبده حسن العيزي، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمينية: دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية، مجلة جامعة الناصر، المجلد 12، العدد 39، 2019.
- 116- دهام بن هجرس الجبلي: إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الابداع دراسة مقارنة بين المديرية العامة للدفاع المدني وشركة ارامكو السعودية، دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، الرياض، السعودية، 2015.
- 117- رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم الشقران: درجة ممارسة الابداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 2، 2013، الأردن.
- 118- رائد إسماعيل عبابنة: دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، العدد 4، 2013.
- 119- سامي عبد الله المداني وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، عمان، 2010.
- 120- طيب سليمان مليكة: إدراك المستهلك الجزائري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية المصنعة للمنتجات الغذائية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 12، 2014.
- 121- عبد الرزاق حميدي: الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35/34، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مارس 2014.
- 122- عبد الرزاق مولاي لخضر، بوزيد سايج: دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 12، جامعة غرداية، 2011.
- 123- عبد الوهاب شمام، امال بوسمية: التحالف الاستراتيجي ودوره في دخول المؤسسات للأسواق الدولية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 01، المجلد 33، 2014.
- 124- اللوزي، موسى اللوزي: تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي، دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 1998، المجلد 25، العدد (2).



125- نجمة عباس: واقع الابداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 61/62، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2013.

ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

- 126- Alamgir M, corporate governance: A Risk perspective, paper presented to: Corporate governance and Reform: paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, 2007.
- 127- Alireza Nadrifar , Esmat Bandani , Hakimeh Shahryari : An Overview of Classical, Management Theories: A Review Article,International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online): 2319-7064 Index Copernicus Value (2013): 6.14 | Impact Factor: 6.391,2016.
- 128- Aurélien Acquier :Les Modèle de pilotage du développement durable de contrôle externe à la conception innovante, thèse pour l'obtention du Doctorat en sciences de gestion, Paris, France, le 29 Septembre 2007.
- 129- Carroll, Archie B: The Pyramid of Corporate Social Responsibility, Business Horizons, 1991.
- 130- Daft, R. L :Management, Cengage Learning, 13th ed. Boston, 2018.
- 131- Dalkir, K : Knowledge Management in Theory and Practice, MIT Press, (3rd ed.), Cambridge, Massachusetts ,2017.
- 132- Dalkir, K. : Knowledge Management in Theory and Practice, MIT Press, (4th ed.), Cambridge, Massachusetts ,2020.
- 133- Edward Freeman: Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.
- 134- Friedman, Milton: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits,The New York Times Magazine,1970.
- 135- Gisearlli, F., & Orlando, B : Knowledge Management and Nanotechnology. Routledge,2020.
- 136- International Labour Organization (ILO): Small and medium-sized enterprises and decent and productive employment creation. Report IV, International Labour Conference, 104th Session, Geneva: International Labour Office, 2015.



- 137- Izzeddin Mahmoud Abded Alshaer, and others, Governance of public Universities and Their Role in promoting partnership with Non-Governmental Institutions, International Journal of Information Systems(IJEAIS), Vol 01, N° 09, November 2017.
- 138- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E :Organization and Management: A Systems Approach. New York: McGraw-Hill, 2016.
- 139- Manuela Pastore , Chaverot :les stratégies RSE des grandes entreprises : Les facteurs d'influence –Analyse des discours des entreprises du Cac 40- thèse pour l'obtention du Doctorat en sciences de gestion, Ecole Doctorale sciences juridiques politiques économiques et de gestion, Université Paul Verlaine de Metz, 2011.
- 140- McGregor Douglas, The human side of enterprise, New York: McGraw-Hill, 1960
- 141- Michel Capron et François Quairel Lanoizelée: La Responsabilité Social d'entreprise , 1° édition, édition la découverte, paris, 2007.
- 142- Monks, R., & Minow, N., Corporate Governance, John Wiley & Sons, (5th ed.),Hoboken, New jersy, 2011.
- 143- Nevo, D., & Chan, Y. E : Strategic Knowledge Management: Theory and Practice. Cambridge University Press, 2021.
- 144- Nicolas Poste et Autres : La responsabilité Social de l'entreprise : nouvelle régulation du capitalisme, Les presses universitaires, France, 2011.
- 145- Nonaka, I., & Takeuchi, H: The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation, Oxford University Press, 2019.
- 146- North, K., & Kumta, G. : Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning. Springer,2018.
- 147- OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, 2015.
- 148- OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.
- 149- OECD/Eurostat : Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd Edition. 2005.
- 150- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Glossary of Statistical Terms ,Paris: OECD Publishing, 2007.



- 151- Paul David Richard Griffiths, Corporate Governance in the knowledge economy, lessons from case studies in the finance sector, Palgrave Macmillan, 2021.
- 152- Robbins, S. P., & Coulter, M: Management. Boston: Pearson, 2018.
- 153- Sara Makhloof, la gouvernance territoriale : un outil privilégié pour le développement local durable, Revue D'économies et de finance, Vol 01, N° 01, 2015.
- 154- Somyot Wattanakamolchi: The évaluation of Service Quality by Social Responsible Customers , Dissertation submitted to the faculty of the virgina polytechnic institute and state University in partial fulfillment of requirement for the degree of Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management, Blacksburg, Virginia, March 2008.
- 155- Sweta Singh: Philanthropy to Corporate Social Responsibility : An Indian perspective, Review of international comparative Management, volume 11, issue 05, December 2010.
- 156- Tripathi.P.C, Reddy.P.N: Principles Of Management, 4th Edition, Tata McGraw-Hill, 2008.
- 157- Tron Benn: Modern Corporate Governance: Principles and Innovative Practices. London: Routledge, 2024.
- 158- World Bank , World Development Report: The Changing Nature of Work, 2019.
- 159- World Bank : Public Sector Roles in Strengthening Corporate Social Responsibility: A Baseline Study ,Washington, DC: World Bank, 2004.

ثالثا-المواقع الالكترونية:

- 160- <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>
- 161- <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>
- 162- <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>.
- 163- <https://www.araak.org/project>.
- 164- What is contingency theory in management?
Business.com,<https://www.business.com/articles/contingency-management-theory>.
- 165- مشاعل عبدالله الباش: الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقفية في مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية بدمياط، ، 2023، https://journals.ekb.eg/article_323009.html.
- 166- نظريات القيادة واتخاذ القرارات: النظرية الموقفية :
https://mfes.journals.ekb.eg/article_141493.html