

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية

بعنوان:

إدارة الأعمال

سلسلة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثانية ليسانس

من إعداد الباحثة :

بوليلة هاجر: أستاذة محاضرة "ب"

السنة الجامعية 2023-2024

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
05	المقدمة العامة
<b>المحور الأول: المقاربة النظرية لإدارة الأعمال</b>	
<b>تمهيد:</b>	
07	1. مفاهيم أساسية حول الإدارة و إدارة الأعمال
07	1.1. تعريف الإدارة
09-08	2.1. خصائص الإدارة
10-09	3.1. أهمية الإدارة
10	4.1. طبيعة الإدارة: الإدارة كعلم أو فن
11	2. المستويات الإدارية و مجالاتها
11	1.2. المستويات الإدارية
12	2.2. المجالات الإدارية
12	3.2. مقارنة بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال
13	4.2. علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
15-13	3. مفهوم المدير ، تصنيفاته و أدواره
15	<b>خاتمة</b>
<b>المحور الثاني : المؤسسة الاقتصادية ، أهميتها، أهدافها و وظائفها</b>	
<b>تمهيد</b>	
18-17	1. مفهوم المؤسسة الاقتصادية
19	2. مختلف المناهج و المقاربات في تحليل و دراسة المؤسسة
20-19	3. خصائص المؤسسة الاقتصادية
21-20	4. أهمية المؤسسة الاقتصادية
22	5. أهداف المؤسسة الاقتصادية
24-22	6. تصنيف المؤسسة الاقتصادية
26-24	7. وظائف المؤسسة الاقتصادية
27	<b>خاتمة</b>
<b>المحور الثالث : بيئة المؤسسة (محيط المؤسسة )</b>	
<b>تمهيد</b>	
29	1. ماهية بيئة المؤسسة
29	1.1. مفهوم البيئة (محيط المؤسسة)
30-29	2.1. خصائص بيئة المؤسسة
30	3.1. أهمية بيئة المؤسسة
30	4.1. تصنيف بيئة المؤسسة

31	2. مكونات بيئة المؤسسة
33-31	3. أثار البيئة على المؤسسة الاقتصادية
37-33	4. التحليل الاستراتيجي باستخدام نموذج SWOT و نموذج PESTEL
38	خاتمة
<b>المحور الرابع: المدرسة الكلاسيكية</b>	
40	تمهيد
40	1- تعريف المدرسة الكلاسيكية
40	2- نشأة و تطور المدرسة الكلاسيكية
41	3- مبادئ و خصائص المدرسة الكلاسيكية
56-42	4- اتجاهات المدرسة الكلاسيكية
57	خاتمة
<b>المحور الخامس: المدرسة السلوكية و العلاقات الإنسانية</b>	
59	تمهيد
59	1- تعريف المدرسة السلوكية
60	2- مبادئ المدرسة السلوكية
70-61	3- اتجاهات المدرسة السلوكية
70	خاتمة
<b>المحور السادس: الاتجاهات الإدارية الحديثة</b>	
73	تمهيد
77-73	1- مدرسة النظم
81-78	2- مدرسة الإدارة بالأهداف
85-81	3- المدرسة الظرفية (الموقفية)
89-85	4- المدرسة الكمية
92-90	5- مدرسة اتخاذ القرار
97-93	6- مدرسة الإدارة اليابانية (Z اليابانية)
97	خاتمة
<b>المحور السابع: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال: إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة</b>	
99	تمهيد
102-99	1- إدارة التغيير
103	2- إدارة الجودة
	خاتمة
<b>المحور الثامن: الاتجاهات الحديثة في الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في إدارة الأعمال</b>	
107	تمهيد
107	1- الحوكمة في إدارة الأعمال

109-108	2- المسؤولية الاجتماعية للشركات
109	3- العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
110	خاتمة
المحور التاسع: الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة: التحول الرقمي، التعاون والابتكار	
112	تمهيد
112	1- مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها
114-113	2- الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة
115	3- أثر الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي
116	خاتمة
المحور العاشر: الاتجاهات الحديثة في إدارة الابداع والابتكار ودورها في تعزيز التنافسية	
117	تمهيد
118-117	1- مفهوم الابداع والابتكار وإدارتهما
121-118	2- الاتجاهات الحديثة في إدارة الابتكار
121	خاتمة
المحور الحادي عشر: أساسيات إدارة الأعمال الدولية	
123	تمهيد
123	1- ماهية إدارة الأعمال الدولية
124	2- العوامل المؤثرة في إدارة الأعمال الدولية
125	3- استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية
126	4- تحديات إدارة الأعمال الدولية
128	خاتمة

## مقدمة عامة:

إن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على أداء الجهاز الإداري الذي يدير مجموعة الموارد البشرية في المنظمة. يُعد الإنسان أهم موارد المنظمة، لذا تركز الإدارة على تطوير ورعاية هذا المورد عبر القيام بالوظائف المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة والتكيف مع البيئة المتغيرة حيث تتطلب الإدارة مهارات فنية وسلوكية وتنظيمية تتميز وتنفرد بها، و في العصر الحالي، يعتمد نجاح أو فشل المنظمات على مدى تلبيتها لحاجات الأفراد والمجتمعات المتنوعة وإدارة مواردها بكفاءة و إن أي دولة أو منظمة تهدف إلى تطويرها ونموها بشكل مستدام يجب أن تستثمر في تطوير مهارات إدارة الموارد البشرية واستخدامها الأمثل لتحقيق أهدافها.

كما تُعد الإدارة عنصراً مهماً في النظام المؤسسي، لما لها من فعالية في تحسين ظروف العمل وتقدمه. وقد أبدع الباحثون في هذا المجال في تطوير الأساليب الإدارية وتنمية القيادات، إذ يُعد تكامل العمل الإداري عاملاً أساسياً في تطوير الأداء والمؤسسات، كما أن الإدارة ببساطة هي إدارة وتنسيق الموارد المتاحة للوصول إلى أهداف محددة و التي تتطلب مهارات تنظيمية وفنية وسلوكية، بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة والتكيف مع المتغيرات البيئية، حيث تلعب الإدارة دوراً محورياً في تنظيم الأعمال وتحسين بيئة العمل، كما تقوم بتحليل المشاكل مع تقديم الحلول المبتكرة وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المسطرة و تتطلب الإدارة الحديثة فهماً عميقاً للمفاهيم الإدارية وتطبيقها بشكل فعال لضمان استمرارية وتطور المؤسسات.

ومن خلال محاور هذه المطبوعة ، سنتعرف على الأسس النظرية والعملية للإدارة، بما في ذلك أبرز المفاهيم والنظريات التي تطورت عبر الزمن، كما تهدف إلى تقديم إطار شامل لفهم دور الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات السليمة، والتكيف مع التحديات المختلفة، و سنتطرق في المحاور القادمة إلى مفاهيم الإدارة و المؤسسة الاقتصادية و أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة المحيطة بالمؤسسة ،كما سوف نغوص في أهم مراحل تطور الفكر الإداري من خلال نظريات التسيير .

المحور الأول: المقاربة النظرية لإدارة الأعمال

**تمهيد:**

اكتسب مفهوم الإدارة أهمية بالغة في ظل تنافسية وتعقيد عالم الأعمال المعاصر، حيث تُعد الإدارة الكفؤة والهادفة ضرورة حتمية لضمان استمرارية وحدة الأعمال، حيث يعتبر مفهوم الإدارة شاملاً ويغطي كافة أوجه النشاط التجاري ويعني توظيف الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أهداف معينة وواضحة، تتسم هذه العملية بأنها فريدة وديناميكية، حيث تشمل استغلال مجموعة متنوعة من الموارد وهي البشر، المال، المواد، المعدات، الطرق، والأسواق، المعروفة بـ"M's للإدارة"، كما أن تحقيق الأهداف يجب أن يكون النتيجة المرجوة من هذه العملية، وتعد هذه الأهداف ثمرة المدخلات ويتم الوصول إليها عبر عملية إدارية فعّالة، كما يمكن اعتبار الإدارة من أهم المهارات الضرورية لتحقيق نجاح الأفراد والمنظمات والدول، ولذلك يجب فهم طبيعتها من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية للإدارة، ومجالاتها، وعلاقتها بالعلوم الأخرى. كما سيتم تناول ماهية إدارة الأعمال ومفهوم المدير وتصنيفاته وأدواره.

**1. مفاهيم أساسية حول الإدارة و إدارة الأعمال****1.1. تعريف الإدارة**

الإدارة، كما يُعرفها الباحثون والمتخصصون في هذا المجال، هي ممارسة أو عملية توجيه وتنسيق موارد الشركة، سواء كانت هذه الموارد بشرية، مالية، مادية أو معلوماتية، بهدف تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. يتم تحديد أهداف الإدارة وتنفيذها من خلال مهام ووظائف مختلفة تشمل التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة، التنسيق، والرقابة و فيما يلي نعرض بعض التعاريف قصد وضع مفهوم شامل للإدارة .

على سبيل المثال، يُعرف هنري فايول الإدارة من خلال الوظائف الإدارية الأساسية التي هي التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، والرقابة. وينظر فريدريك تايلور إلى الإدارة من منظور الإدارة العلمية، حيث يُركز على تحليل العمل وتحسين كفاءة العامل. وتناول بيتر دراكر الإدارة كمهنة متعددة الأغراض تشمل إدارة الأعمال وإدارة المديرين والعمال والعمل.

و فيما يلي نعرض بعض التعاريف قصد وضع مفهوم شامل للإدارة :

**التعريف الأول:** " عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بأقل تكلفة وأعلى جودة

**التعريف الثاني :** " هو النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة، لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها، عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم. وتمّ التأكيد على أن الإدارة "مجموعة متكاملة من الخبرات والمهارات والقدرات أغلبها مكتسب بالتعليم والتدريب والمران العملي، وقليل منها فطري موروث. وهي إلى جانب ذلك علم وتقنية "

**التعريف الثالث :** " هي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف بشكل عام، يُعتبر الاتفاق على تعريف محدد للإدارة أمراً صعباً نظراً لتعدد الوظائف والسياقات التي يتم فيها تطبيق مفهوم الإدارة، ولكن جميع التعريفات تشترك في الاعتراف بالإدارة كمجموعة من العمليات الهادفة لتحقيق أهداف عن طريق ومع الناس.

## 2.1 خصائص الإدارة

يمتاز العمل الإداري بمجموعة من الخصائص التالية:

- ✓ **عملية ديناميكية:** الإدارة هي عملية ديناميكية تتغير باستمرار وليست ساكنة أو ثابتة، تتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية في بيئة العمل لتلبية الاحتياجات المتغيرة.
- ✓ **نشاط ذهني وإنساني هادف:** الإدارة تعتبر نشاطاً ذهنياً وإنسانياً هادفاً، حيث تجمع بين العلم والفن. العلم يوفر المبادئ والأسس النظرية للإدارة، بينما الفن يتجسد في التطبيق الإبداعي لتلك المبادئ في مواقف عملية.
- ✓ **الشكل الهرمي:** تأخذ الإدارة شكلاً هرمياً، حيث تزداد عدد الوظائف الإدارية كلما اتجهنا من القمة إلى القاعدة. هذا الهرم يوضح توزيع السلطة والمسؤوليات عبر مستويات الإدارة المختلفة.
- ✓ **وسيلة لتحقيق التكامل والتفاعل:** الإدارة ليست هدفاً في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتحقيق التكامل والتفاعل بين عوامل الإنتاج المختلفة، مثل الموارد البشرية، والمالية، والمادية، بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية.



✓ الارتباط بالمنظمات: ترتبط الإدارة بشكل وثيق بالمنظمات وتستمد مبرر وجودها منها، فلا يمكن تصور إدارة بدون وجود منظمات، حيث تُمارس الإدارة في إطار هيكلي وتنظيمي محدد لتحقيق أهداف معينة.

كل هذه الخصائص توضح أن الإدارة هي عملية متكاملة تهدف إلى توجيه وتنسيق الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية في بيئات عمل متغيرة وديناميكية.

### 3.1 أهمية الإدارة

تأتي أهمية الإدارة من العناصر التالية:

✓ تبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات: الإدارة هي نظام متطور يهدف إلى تبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية و من خلال الإدارة الفعالة يتم إطلاق الطاقات المادية والبشرية وخلق طاقات متجددة باستمرار مما يعزز من إنتاجية وكفاءة المنظمة.

✓ محور النشاطات ودفع الأفراد: تعتبر الإدارة محور النشاطات والأوامر داخل المنظمة، حيث هي القوة الدافعة التي تحفز الأفراد على استقبال القرارات وتنفيذها، كما أن الإدارة تعمل جاهدة على إيجاد الحلول للمشاكل والمعوقات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد مما يضمن سير العمل بسلاسة وتحقيق الأهداف المنشودة.

✓ معيار لرقى الأمم وتقدمها: ترتبط مستويات تطور الإدارة ارتباطاً وثيقاً برقى الأمم وتقدمها، كما تعتبر معياراً ومؤشراً لمدى تطور الأمم، فكلما كانت الإدارة متقدمة وفعالة ينعكس ذلك على رقى المجتمع وتقدمه الاقتصادي والاجتماعي.

✓ خلق قيادات واعية وملتزمة: تساهم الإدارة في خلق قيادات واعية وملتزمة تعتبر المحرك الأساسي للتطور الاقتصادي والاجتماعي و ذلك من خلال تطوير مهارات القيادات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية والمجتمعية، مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

باختصار، الإدارة ليست فقط أداة لتسيير الأعمال، بل هي عامل أساسي في تطوير الكفاءات وتحقيق التكامل بين الموارد ودفع عجلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

## 4.1 طبيعة الإدارة: الإدارة علم وفن

## 1.4.1. الإدارة كعلم:

- الإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.
- الإدارة كعلم له أصوله وقواعده ونظرياته التي يمكن تطبيق المنهج العلمي في دراستها والتحقق منها.
- يتم استخدام الأساليب العلمية في الإدارة من خلال جمع البيانات، تحليلها، اختبار الفرضيات، والوصول إلى استنتاجات قابلة للتطبيق والتكرار.

## 2.4.1. الإدارة كفن:

- للإدارة جانب فني وفلسفي، حيث تتعامل مع الإنسان والمجتمع، مع التركيز على الجوانب غير المادية في الإنسان والمجتمع.
- تتطلب الإدارة مهارات شخصية مثل الخبرة، الحكم الشخصي، الإبداع، المناورة، واستنباط العلاقات.
- "أ.É.ف" كـضـأ غـ" يص ب بيؤثر الإبداع والثقافة السائدة في المجتمع بشكل كبير على الجانب الفني للإدارة، حيث يحتاج المدير إلى مهارات شخصية في التعامل مع الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تؤكد المهارة الفنية في الإدارة أن النجاح لا يعتمد فقط على الدراسة الأكاديمية، بل أيضا على الخبرة العملية التي تكتسب من خلال التعامل مع المواقف المختلفة في الحياة العملية.

## 3.4.1. التكامل بين العلم والفن في الإدارة:

- لا يمكن للإدارة أن تكون فعالة بدون المزج بين العلم والفن. فالإداري يجب أن يعتمد على النظريات الإدارية والكتب، إلى جانب الخبرة العملية التي تُكتسب من التجارب الحياتية.
- يشير المدافعون عن فن الإدارة إلى أن العديد من الإنجازات التاريخية، مثل بناء الأهرامات وإدارة شؤون الحرب وتنظيم الجيوش في مصر القديمة، تم تحقيقها بدون تعليم أكاديمي في الإدارة.

- إن الدمج بين العلم والفن في الإدارة يمكن المدير من استخدام المعرفة الأكاديمية وتطبيقها بفعالية من خلال المهارات الشخصية والخبرة العملية.

## 2. المستويات الإدارية و مجالاتها :

### 1.2 المستويات الإدارية : يتم تقسيم المستويات الإدارية إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

#### 1.1.2 الإدارة العليا:

- تشمل المدير العام وأعضاء مجلس الإدارة.
- تركز على وضع الاستراتيجيات ومتابعة تنفيذها.
- تهتم بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط طويل الأمد.

#### 2.1.2 الإدارة الوسطى:

- تتكون من مديري الدوائر الرئيسية في المؤسسة مثل مدير المالية ومدير الإنتاج.
- تتولى تحويل الاستراتيجيات إلى خطط فرعية وتكتيكية.
- تعمل على الإدارة التكتيكية والإشراف على تنفيذ الخطط.

#### 3.1.2 الإدارة الدنيا:

- تتكون من العاملين والمشرفين المباشرين.
- تركز على التنفيذ اليومي للمهام والإجراءات.
- تهتم بالإدارة التشغيلية وضمان سير العمل بفعالية.

## 2.2 المجالات الإدارية : الإدارة تطبق في مجالات متعددة، سواء في القطاع العام أو الخاص:

#### 1.2.2 الإدارة العامة:

- تطبق في القطاع العام.

- تهدف إلى إدارة المؤسسات الحكومية والخدمات العامة.
- يشمل ذلك تنظيم الموارد الحكومية وتقديم الخدمات للمجتمع.

### 2.2.2. إدارة الأعمال:

- تطبق في القطاع الخاص.
- تركز على إدارة الشركات والمؤسسات الخاصة لتحقيق الربح والنمو.
- تتضمن إدارة الموارد المالية والبشرية والتسويق والإنتاج.

رغم التفرقة التقليدية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، هناك اتجاه حديث في الممارسة الإدارية في القطاع الحكومي يسمى "الإدارة العامة الجديدة (New Public Management)"، الذي يعتمد على منطق القطاع الخاص وآلياته المستجيبة للبيئة.

### 3.2 مقارنة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

الجدول 01: الفرق بين إدارة الأعمال و الإدارة العامة

الجانب	إدارة الأعمال	الإدارة العامة
الهدف	تحقيق الربح والنمو	تقديم الخدمات العامة
القطاع	القطاع الخاص	القطاع العام
التركيز	الكفاءة في إدارة الموارد لتحقيق الربح	الفعالية في استخدام الموارد العامة
الآليات	استراتيجيات السوق وآليات الأعمال	اللوائح والقوانين الحكومية
التكيف	التكيف مع متطلبات السوق	تكييف السياسات مع المتطلبات المجتمعية

المصدر: من اعداد الباحثة

بهذه الطريقة، يظهر التكامل بين مختلف المستويات الإدارية والمجالات التي تطبق فيها الإدارة، مما يعزز الفهم الشامل لأهمية الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسات بمختلف أنواعها.

### 4.2 علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

الإدارة ليست علماً منعزلاً، بل هي مجال متعدد التخصصات يتقاطع مع العديد من العلوم الأخرى. هذا التقاطع يتيح للإدارة الاستفادة من نظريات ومفاهيم علمية متنوعة لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف. فهم العلاقات بين الإدارة والعلوم الأخرى يمكن أن يعزز من فعالية المديرين وقدرتهم على قيادة المؤسسات بنجاح.

- **العلاقة مع علم النفس:** تساعد على تحسين الإنتاجية من خلال فهم الدوافع الفردية والجماعية، وحل النزاعات وتعزيز الاستقرار الوظيفي.
  - **العلاقة مع علم الاجتماع:** تساهم في فهم الديناميات الاجتماعية والثقافية داخل المؤسسات، مما يساعد على تحسين التعاون والعلاقات الإنسانية.
  - **العلاقة مع علم الاقتصاد:** تتيح للإدارة تحسين إدارة الموارد المالية واتخاذ قرارات اقتصادية مستنيرة تؤدي إلى الاستدامة المالية والنمو الاقتصادي.
- من خلال هذا الفهم المتكامل، تستطيع المؤسسات تطوير استراتيجيات شاملة تعزز من قدرتها التنافسية وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية ومرونة.

### 3. مفهوم المدير، تصنيفاته وأدواره

#### 1.3 مفهوم المدير

المدير هو فرد في المنظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة. يقوم المدير بتنفيذ الوظائف الإدارية التي تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. يُعتبر المدير المحرك الأساسي في أي منظمة، حيث ينسق بين مختلف الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة.

#### 2.3 تعريفات المدير:

- المدير هو فرد في المنظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال قيامه بالوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- المدير هو الشخص الذي يقوم بتنسيق وتكامل أنشطة عمل الآخرين، ويقوم بعملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لتحقيق أهداف المنظمة.

- شخص له القدرة والمهارة للتأثير على شعور الآخرين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص.

### 3.3. أدوار المدير

تلعب أدوار المدير في المؤسسة دوراً حيوياً في نجاح المنظمة. يمكن تقسيم أدوار المدير إلى ثلاث فئات رئيسية بناءً على نموذج هنري مينتزبرج للأدوار الإدارية:

#### - الأدوار التفاعلية: (Interpersonal Roles)

- القائد: (Leader) يشمل تحفيز العاملين، توجيههم، وتطويرهم لتحقيق الأهداف.
- رئيس الجماعة: (Figurehead) يشمل تمثيل المنظمة في المناسبات الرسمية وغير الرسمية.
- صلة الوصل: (Liaison) يشمل بناء العلاقات داخل وخارج المنظمة.

#### - الأدوار المعلوماتية: (Informational Roles)

- المراقب: (Monitor) يشمل جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.
- ناشر المعلومات: (Disseminator) يشمل توزيع المعلومات على الأفراد داخل المنظمة.
- المتحدث الرسمي: (Spokesperson) يشمل نقل معلومات المنظمة إلى الخارج.

#### - الأدوار القرارية: (Decisional Roles)

- رائد الأعمال: (Entrepreneur) يشمل البحث عن فرص جديدة وتنفيذ المبادرات.
- معالج الأزمات: (Disturbance Handler) يشمل التعامل مع المشكلات والأزمات التي تواجه المنظمة.
- موزع الموارد: (Resource Allocator) يشمل تخصيص الموارد بفعالية لتحقيق الأهداف.

- **مفاوض (Negotiator):** يشمل التفاوض مع الجهات الداخلية والخارجية لتحقيق مصالح المنظمة.

#### خاتمة

تلعب إدارة الأعمال دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسات من خلال تنظيم وتنسيق الجهود والموارد. يمثل المدير العنصر الأساسي في الإدارة، حيث يتولى مسؤولية توجيه الفرق وتحقيق الأهداف بفضل التنوع في التصنيف.

المحور الثاني :

المؤسسة وتطورها عبر المدارس الفكرية



## تمهيد

تعد المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، وهي مفهوم ذو طبيعة معقدة تتميز بالشمولية ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة. المؤسسة تعبر عن واقع اقتصادي واجتماعي وقانوني لأنها تعمل في بيئة مجتمعية محددة، وتعتبر جزءاً لا يتجزأ من البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية لأي مجتمع و ذلك بفضل وظائفها الخاصة والتميزة عن الهيئات الأخرى، كما تمثل المؤسسة الهيكل القائم والمحرك الأساسي لاقتصاديات العالم.

تختلف ميزات المؤسسات من مجتمع لآخر مما يجعلها عرضة لعدم الاستقرار نتيجة للمتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات و هذا يعقد عملية التنبؤ ويصعب السيطرة، مما يشكل تهديداً مستمراً عليها ، لذا تسعى المؤسسات دوماً إلى التكيف مع المتغيرات واستثمارها لصالحها من خلال التنبؤ المستقبلي والترصد للتحولات التي قد تطرأ على محيطها، كونها تتحكم في طبيعة أنشطتها سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

## 1. مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسات الاقتصادية الخلية الأساسية في اقتصاد أي بلد والمحور الأساسي الذي يدور حوله علم إدارة الأعمال حيث يعتبر تحديد الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية وإعطاء تعريف موحد وواضح لها أمراً بالغ الصعوبة بسبب تعدد وتباين آراء الاقتصاديين حول مفهومها.

تعود أسباب عدم التوافق على تعريف موحد إلى:

✓ **التطور المستمر**: شهدت المؤسسات الاقتصادية تطوراً في طرق تنظيمها وأشكالها القانونية منذ ظهورها، خاصة في هذا القرن.

✓ **تشعب واتساع النشاط**: تنوعت نشاطات المؤسسات الاقتصادية بين الخدمية والصناعية، وظهرت مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في أماكن مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات.

✓ **اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية**: تباينت نظرة الاقتصاديين للمؤسسة في النظام الاشتراكي عن نظرتهم في النظام الرأسمالي، مما أدى إلى تعاريف مختلفة للمؤسسة.

من هنا، ظهرت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف حيث يمكننا إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة، ولكن أهمها يمكن في تلك التي تعبرها تنظيمياً يجمع بين وسائل الإنتاج والإنسان.

➤ **تعريف 1:** "المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متجانس تستعمل وسائل مادية، مالية وبشرية لاستخراج، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقاً لأهداف متعددة من طرف المسيرين بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة".

➤ **تعريف 2:** "المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين، وهذا في إطار قانوني، مالي، واجتماعي مختلف نسبياً ومكانياً تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به. يتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة العلاقات التقنية (سلع وخدمات)، وأخرى عينية (قوى مادية تُنفذ ارتباطات، وثيقة بالأفراد حيث تمثل القوى في الوسائل والمواد المستعملة في السير والرقابة)".

➤ **تعريف 3:** "المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تُباع بسعر أعلى من تكلفتها".

➤ **تعريف 4:** "المؤسسة هي اتحاد عناصر الإنتاج بهدف معين هو إيجاد منفعة للمجتمع من خلال إشباع حاجاته، كذلك تحقيق التوازن في السوق (الحصول على الربح لتحقيق الفرق بين الإيرادات الكلية والتكاليف بضرب سعر المنتجات في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج)".

وبالتالي، يمكن هنا أن نخطط التعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية: "المؤسسة هي كل تجمع اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي بهدف دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، ضمن شروط مكانية وزمانية محددة. ويهدف هذا الاندماج إلى تحقيق أهداف متعددة منها الاقتصادية (الربح) والاجتماعية (تقديم خدمات للمجتمع).

## 2. مختلف المناهج والمقاربات في تحليل ودراسة المؤسسة:

نظراً للاختلافات الفكرية بين رواد علم الإدارة والباحثين فيه، جاءت مجموعة من المقاربات والمناهج لتبسيط فهم المؤسسة الاقتصادية وتفعيل نشاطها. تتمثل هذه المقاربات فيما يلي:

- **المؤسسة كعنوان اقتصادي:** تُعرف المؤسسة الاقتصادية وفقاً لهذه المقاربة بأنها الكيان الذي يقوم بتوليف عناصر الإنتاج بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق، وبالتالي تلبية حاجات الطلب.
- **المؤسسة كتنظيم اجتماعي:** تركز هذه المقاربة على مفهوم المجموعة الاجتماعية، حيث تُعرف المؤسسة بأنها مجموعة أفراد يساهمون جماعياً داخل تنظيم مهيكّل لإنتاج سلع وخدمات. نجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد بشكل كبير على نوعية العنصر البشري ومدى تفانيه في العمل وقدرته على الاندماج.
- **المؤسسة كنظام:** يركز هذا المنظور على مفهوم النظام، الذي يُعبر عن مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل معاً لتحقيق هدف مشترك. تُعرف المؤسسة وفقاً لهذه المقاربة بأنها نظام يتكون من أنظمة فرعية يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل علاقاتها مع المتغيرات الخارجية لتحقيق الأهداف المنشودة.

## 3. خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتصف المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص التي تُميزها أينما كانت، سواء في بلد متقدم صناعياً أو في طريق التنمية. من أهم هذه الخصائص:

- **الاستقلالية:** تتمتع المؤسسة باستقلالية مالية وقانونية تمكنها من اتخاذ قراراتها الخاصة.
- **التكامل:** تعتمد المؤسسة على تكامل أنشطتها المختلفة لتحقيق أهدافها.
- **التفاعل مع البيئة:** تتفاعل المؤسسة مع بيئتها الخارجية وتؤثر فيها وتتأثر بها.
- **الابتكار والتطوير:** تسعى المؤسسة دائماً إلى الابتكار وتطوير منتجاتها وخدماتها.
- **التركيز على الجودة:** تلتزم المؤسسة بتحقيق أعلى مستويات الجودة في منتجاتها وخدماتها.

- التوجه نحو العميل: تهدف المؤسسة إلى تلبية احتياجات وتوقعات عملائها بشكل مستمر.
  - بالإضافة إلى الخصائص الأساسية للمؤسسة الاقتصادية:
  - الاستدامة المالية: تتمتع المؤسسة بالقدرة على البقاء والاستمرارية من خلال تمويل كافٍ وظروف مواتية.
  - وضوح الأهداف: تُحدد المؤسسة أهدافها وأساليب نشاطها بوضوح، مما يوجه عملياتها ضمن حدود معينة.
  - القدرة الإنتاجية: تضمن المؤسسة توفير المواد الأولية والموارد المالية اللازمة للإنتاج أو أداء وظيفتها الأساسية.
  - المساهمة في الدخل الوطني: تُساهم المؤسسة في نمو الدخل الوطني من خلال أنشطتها الاقتصادية.
  - النظام الهيكلي: تتكون المؤسسة من هياكل ثابتة لفترة معينة، مثل هياكل الإنتاج والتوزيع، مما يساهم في تنظيم العمل وتحقيق الأهداف.
- هذه الخصائص تساعد على فهم مكانة المؤسسة في الاقتصاد وكيفية تعاملها مع التحديات والفرص المختلفة.

#### 4. أهمية المؤسسة الاقتصادية

إن وجود المؤسسات الاقتصادية داخل المجتمع يلعب دوراً محورياً في التأثير على البيئة المحيطة بها، سواء من الناحية الاجتماعية أو الاقتصادية. يتجلى هذا التأثير في عدة جوانب تصنف ضمن نوعين أساسيين: الأهمية الاجتماعية والأهمية الاقتصادية.

##### 1.4 الأهمية الاجتماعية:

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

- **التأثير على الأجور:** مع زيادة الطلب على اليد العاملة، تميل المؤسسات إلى جذب العمال من خلال تقديم أجور تنافسية، مما يؤدي إلى تحسين مستويات الأجور في المجتمع.
- **دفع عجلة التغيير الاجتماعي:** المؤسسات تساهم في تطوير البنية التحتية من خلال إنشاء مساكن للعمال، بناء الطرق، وتوفير المرافق العامة. هذا يؤدي إلى ظهور تجمعات سكنية جديدة وتحسين نوعية الحياة في المناطق المحيطة بالمؤسسة.

#### 2.4. الأهمية الاقتصادية:

✓ **ظهور منشآت تجارية جديدة:** نتيجة لزيادة عدد العمال الذين يجذبهم وجود المؤسسة، تزداد الحاجة إلى منشآت تجارية جديدة لتلبية حاجاتهم. هذا يشمل محلات البيع بالتجزئة، المطاعم، والخدمات الأخرى، مما يعزز النشاط التجاري في المنطقة.

✓ **التأثير على الاستهلاك:** بزيادة عدد السكان العاملين، يزداد الطلب على المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وتنوعها. هذا يحفز المنافسة بين الشركات، مما قد يؤدي إلى انخفاض الأسعار وتوفير مجموعة متنوعة من السلع والخدمات للمستهلكين.

#### 5. أهداف المؤسسة الاقتصادية :

يمكن تقسيم أهم أهداف المؤسسة الاقتصادية الى مجموعات حسب نوع الهدف في الجدول التالي:

#### الجدول 02: اهداف المؤسسة الاقتصادية

الأهداف	نوع الأهداف
-ضمان مستوى مقبول للأجور	الأهداف الاجتماعية
-تحسين المستوى المعيشي للعمال	
-تنظيم وتماسك العمال	
-توفير تأمينات ومرافق للعمال	
-عقلنة الإنتاج	الأهداف الاقتصادية
-تحقيق متطلبات المجتمع	
-تخفيض التكاليف	
-تعظيم الربح	

الأهداف الثقافية والرياضية	-توفير وسائل ترفيهية وثقافية
	-تأهيل العمال وتدريبهم
	-تخصيص أوقات للرياضة
الأهداف التكنولوجية	-البحث والتنمية
	-دعم السياسة الوطنية للبحث والتطوير التكنولوجي

المصدر: من اعداد الباحثة

## 6. تصنيف المؤسسة الاقتصادية

تتنوع المؤسسات الاقتصادية بشكل كبير ويتم تصنيفها بناءً على عدة معايير مختلفة. سنقوم بتحليل هذه التصنيفات وتقديم شرح شامل لها.

### 1.6. التصنيف حسب المعيار القانوني: يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية وفقاً للطبيعة

القانونية إلى نوعين رئيسيين:

#### 1.1.6. المؤسسات الفردية:

- الملكية: تملكها شخص واحد أو عائلة واحدة.
- الانتقال: تنتقل ملكيتها للورثة بعد وفاة المالك أو تُباع إلى الغير.
- المسؤولية: المسؤولية تقع على عاتق صاحب المشروع أو النشاط.
- النشاط: تُعرف بسهولة التنظيم والنشاط المحدود.

#### 2.1.6. المؤسسات الجماعية:

- الشركات: تشمل الإدارة والمساهمة البشرية والمالية.
- شركات الأشخاص: مثل شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة وشركة ذات المسؤولية المحدودة. هذه الشركات تعتمد على الاعتبار الشخصي.
- شركات الأموال: مثل شركة المساهمة والتوصية بالأسهم، حيث يعتمد الاعتبار القانوني على الحصة المقدمة فقط.

2.6. التصنيف حسب طبيعة الملكية: يتم تقسيم المؤسسات الاقتصادية حسب طبيعة الملكية إلى:

1.2.6. المؤسسات الخاصة:

- الملكية: تعود للأفراد.
- النشاط: تخضع لأحكام القانون الخاص وتعمل وفقاً لقانون العرض والطلب.

2.2.6. المؤسسات العمومية:

- الملكية: تعود للدولة.
- النشاط: تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع.

3.2.6. المؤسسات المختلطة:

- الملكية: تعود ملكيتها بشكل مشترك بين القطاعين الخاص والعام.
- النشاط: تخضع لضوابط تحددها تشريعات خاصة وتعمل على تحقيق أهداف اقتصادية محددة.

3.6. التصنيف حسب النشاط الاقتصادي: يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية بناءً على النشاط

الاقتصادي إلى:

1.3.6. المؤسسات الصناعية:

- النشاط: إنتاج المنتجات الصناعية وتحويل المواد الطبيعية إلى منتجات.
- الأنواع: تشمل الصناعات التحويلية والصناعات التشغيلية أو الاستخراجية.

2.3.6. المؤسسات الفلاحية:

- النشاط: تهتم بالقطاع الزراعي والإنتاج النباتي والحيواني والسمكي.

3.3.6. المؤسسات التجارية:

- النشاط: تهتم بالأنشطة التجارية، مثل الشراء من أجل البيع وتحقيق الوساطة التجارية.

#### 4.3.6. المؤسسات المالية:

- النشاط: تشمل البنوك ومؤسسات التأمين والضمان الاجتماعي وصناديق التوفير.

#### 5.3.6. المؤسسات الخدمية:

- النشاط: تقديم خدمات مثل النقل والطب والبريد والمواصلات والبحث العلمي.

4.6. التصنيف حسب معيار الحجم: يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية بناءً على حجمها باستخدام مؤشرات مختلفة مثل:

#### 1.4.6. حجم الأرض أو المحل المادي:

- النشاط: يستخدم خاصة في المؤسسات الزراعية.

#### 2.4.6. رأس المال:

- رأس المال القانوني: رأس المال عند تأسيس المؤسسة.
- رأس المال الدائم: يشمل رأس المال التأسيسي والاحتياطيات والديون طويلة الأجل.
- رأس المال التقني: يعبر عن رأس المال الثابت بالمعنى الاقتصادي.

#### 3.4.6. العمل:

- النشاط: يُقاس بالقيمة النقدية مقابل مدة زمنية أو باستخدام وحدة قياس أخرى.

يتبين من خلال هذا التحليل أن تصنيف المؤسسات الاقتصادية يعتمد على معايير قانونية، طبيعة الملكية، النشاط الاقتصادي، والحجم. هذا التنوع يعكس التعددية والتعقيد الذي يميز المؤسسات الاقتصادية، مما يجعل من الضروري فهم هذه التصنيفات لتحليل أداء المؤسسات وتحديد استراتيجيات التطوير المناسبة.

#### 7. وظائف المؤسسة الاقتصادية

المؤسسات الاقتصادية تتميز بمجموعة من الوظائف التي تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي بفعالية. هذه الوظائف تشمل:



## 1.7. الوظيفة الإدارية:

**التعريف:** تتعلق بتنسيق الموارد المتاحة داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة.

الأنشطة الأساسية: تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، واتخاذ القرارات.

**الأهداف:** تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد والوصول إلى الأهداف المرسومة.

## 2.7. الوظيفة المالية:

**التعريف:** تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بالاستخدام المالي لرأس المال وإدارة الحسابات المالية.

**الأهمية:** تعتبر من أهم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية، حيث تضمن التمويل اللازم للنشاطات المختلفة.

**المهام الأساسية:** تتضمن إدارة التدفقات النقدية، التخطيط المالي، والتحليل المالي لضمان الصحة المالية للمؤسسة.

## 3.7. الوظيفة التموينية:

**التعريف:** تتعلق بتوفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتخزينها بطريقة مناسبة.

**المهام الفرعية:** تنقسم إلى:

- **مهمة الشراء:** الحصول على المواد الخام والمستلزمات اللازمة للإنتاج بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة.

- **مهمة التخزين:** تخزين هذه المواد بطريقة تضمن الحفاظ على جودتها وسهولة الوصول إليها عند الحاجة.

**الأهداف:** ضمان توافر المواد اللازمة للإنتاج بشكل مستمر وبأقل تكلفة ممكنة.

## 4.7. الوظيفة التسويقية:

**التعريف:** تشمل جميع الأنشطة التي تبذلها المؤسسة لمعرفة متطلبات السوق وتلبية هذه المتطلبات من خلال منتجاتها.

الأنشطة الأساسية: تشمل دراسة السوق، تطوير المنتجات لتلبية متطلبات العملاء، الترويج، وتوزيع المنتجات.

الأهداف: تحقيق أكبر كمية ممكنة من المبيعات بأسعار تنافسية لتحقيق أقصى ربح للمؤسسة.

#### 5.7. وظيفة الموارد البشرية:

التعريف: تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها.

الأنشطة الأساسية: تشمل التوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز، والحفاظ على الموارد البشرية.

الأهداف: تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية.

#### 6.7. الوظيفة الإنتاجية:

التعريف: تتعلق بجميع الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة).

الأهمية: تعتبر الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية، فهي المبرر لوجودها والحافز على استمرارها.

الأهداف: إنتاج السلع والخدمات التي تشبع الحاجات الإنسانية، وبالتالي ضمان استمرار المؤسسة وبقائها.

تتضمن وظائف المؤسسة الاقتصادية مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف

الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة. من خلال الأداء الفعال لهذه الوظائف، تستطيع المؤسسة تحقيق التوازن

بين الاستدامة المالية والكفاءة الإنتاجية، وضمان رضا العملاء والموظفين، وتعزيز تنافسيتها في السوق.

المحور الثالث : بيئة المؤسسة (محيط المؤسسة )

**تمهيد:**

تلعب المؤسسة دوراً محورياً في الاقتصاد الحديث، حيث تُعتبر الوحدة الأساسية للإنتاج والخدمات في المجتمع. ومع تطور الاقتصاد العالمي وتزايد المنافسة، أصبح من الضروري دراسة محيط المؤسسة وفهم العوامل المؤثرة فيه لتحقيق نجاح واستدامة الأعمال. يتضمن محيط المؤسسة مجموعة متنوعة من العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على عملياتها واستراتيجياتها، يتألف محيط المؤسسة من بيئتين رئيسيتين: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. تشمل البيئة الداخلية الموارد المتاحة داخل المؤسسة مثل الموظفين، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية. أما البيئة الخارجية فتشمل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسة من خارجها.

**1. ماهية بيئة المؤسسة الاقتصادية****1.1 مفهوم البيئة (محيط المؤسسة)**

تُعتبر بيئة المؤسسة المجال الذي تحدث فيه الإشارات والتفاعل لكل وحدة حية، وهي تشمل كل ما يحيط بالإنسان أو المؤسسة من طبيعة ومجموعات بشرية وعلاقات شخصية. تتضمن البيئة القوى والأحداث التي تتبادل التأثير مع المؤسسة من داخلها وخارجها، والتي لديها تأثير محتمل على المؤسسة. تتألف البيئة من مجموعة من العوامل والقوى والظروف من داخل وخارج المؤسسة، وتتبادل التأثير مع بعضها البعض مما يؤثر بالمقابل في المؤسسة. هذه العوامل تتغير باستمرار، وحدود المؤسسة هي فواصل وهمية بين ما هو داخل المؤسسة أو تحت السيطرة المباشرة للمؤسسة وما هو خارجها ولا يقع تحت سيطرتها.

**2.1 خصائص البيئة**

- **مجموعة القوى والعوامل والأحداث:** تتعامل المؤسسة مع هذه القوى والعوامل من الداخل والخارج.
- **التغير والحركية المستمرة:** تتصف هذه العوامل بالتغير المستمر.
- **توليد الفجوة:** غالباً ما تولد فجوة بين الحالة الفعلية للمؤسسة وبيئتها.
- **التأثير المستمر:** لا يمكن لإدارة المؤسسة أن تتجاهل تأثيرات هذه المكونات.

- السيطرة المحدودة: ليست لإدارة المؤسسة السيطرة الكاملة على العديد من هذه المكونات.

### 3.1. أهمية بيئة المؤسسة

- نظام مفتوح: المؤسسة تعمل كنظام مفتوح يتفاعل مع البيئة.
- تحديد النجاح والبقاء: يتحدد وجود المؤسسة أو نجاحها بمدى قدرتها على التعامل مع البيئة.
- الفرص والضغوط: تواجه المؤسسة العديد من الفرص والضغوط التي تؤثر في سلوكها.
- تأثير الاستراتيجيات: تتأثر استراتيجيات ومخططات المؤسسة بالظروف البيئية الخارجية.
- تعديل الأهداف: تتأثر الأهداف بالمتغيرات البيئية، مما يضطر المؤسسة إلى تعديل أهدافها.

### 4.1. تصنيف بيئة المؤسسة

يمكن تصنيف بيئة المؤسسة إلى عدة أنواع بناءً على طبيعة التغير والتنوع:

- البيئة الساكنة والعشوائية: يصعب تحديد متغيراتها أو مكوناتها.
- البيئة الساكنة وبها تكتلات: تتصف بوجود مؤسسات متشابهة وعلاقة تتفاعل لتحقيق مصالحها.
- البيئة المضطربة: تتطلب توافر قدر عالٍ من المرونة والاستجابة.
- البيئة الصاخبة: تتسم بمستوى عالٍ من الديناميكية والتعقيد.
- بيئة غير الديناميكية مع تنوع منخفض: تتصف بقلّة التغيرات وعدد محدود من المتغيرات.
- بيئة ديناميكية مع تنوع منخفض: تتصف بعدد محدود من المتغيرات التي تتغير باستمرار.
- بيئة غير ديناميكية مع تنوع مرتفع: تتصف بتعدد المتغيرات المستقرة نسبياً.
- بيئة ديناميكية مع تنوع مرتفع: تتصف بتعدد وتداخل وتغير العناصر البيئية.

## 2. مكونات بيئة المؤسسة

### 1.2. البيئة الداخلية

تشمل القوى والأحداث التي تقع داخل حدود المؤسسة وتحت سيطرتها المباشرة. تتكون البيئة الداخلية من عدة مكونات رئيسية:

- رسالة المؤسسة: تصف الوضع الحالي والمبرر لوجود المؤسسة.
- الهياكل الرسمية: تتضمن المخططات التنظيمية التي تشمل المهام والأشخاص.
- ثقافة المؤسسة: تركز على القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد داخل المؤسسة.
- موارد المؤسسة: تشمل الموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية.

## 2.2. البيئة الخارجية

تشمل القوى والأحداث خارج المؤسسة والتي يحتمل أن تؤثر فيها. يمكن تصنيف البيئة الخارجية إلى:

- البيئة العامة: تؤثر بشكل غير مباشر في المؤسسة وتشمل العوامل الثقافية والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية والقانونية، والاقتصادية، والبيئية.
- البيئة الخاصة: تؤثر بشكل مباشر في المؤسسة وتشمل المالكون، الزبائن، المجهزون، الموردون، المنافسون، والمجتمع المحلي.
- البيئة الدولية: تشمل العوامل الدولية التي تؤثر على المؤسسة وأنشطتها سواء كانت ذات طابع دولي أم محلي.

## 3. تأثير البيئة على المؤسسة الاقتصادية

### 1.3. استجابة المؤسسة للمؤثرات البيئية

تعتمد استجابة المؤسسة للمؤثرات البيئية على قدرتها وإمكانياتها ومكونات بيئتها الداخلية. يتم تحديد استجابة المؤسسة بناءً على:

- درجة التعقيد: تمثل عدد مكونات البيئة وعناصرها المختلفة.
- درجة التغيير البيئي: مدى استقرار أو حركة البيئة.

## 2.3. عدم التأكد البيئي

يمثل عدم التأكد البيئي تحديًا كبيرًا أمام إدارة المؤسسات، وينشأ من الحالات التالية:

- عدم توفر المعلومات الكافية: صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة.
- صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة: الافتقار إلى المعلومات الكافية حول التكاليف والمخاطر.
- تصنيف البيئة وفق عدم التأكد: تصنف البيئة إلى بسيطة مستقرة، متغيرة، معقدة مستقرة، ومعقدة متغيرة.

## 3.3. مصادر عدم التأكد

تتوقف مصادر عدم التأكد على ثلاثة عوامل رئيسية:

- درجة التنبؤ: مدى قدرة المؤسسة على التنبؤ بشكل صحيح ودقيق بالمتغيرات البيئية.
- إدراك البيئة: مدى دقة البيئة المدركة من قبل المؤسسة.
- عقلانية المؤسسة: مدى تصرف المؤسسة بعقلانية.

## 4. الاستجابة المطلوبة في المؤسسة

تتحدد استجابة المؤسسة للظروف البيئية بناءً على الحالات التالية:

- الانغلاق: محاولة عزل المؤسسة عن التأثيرات البيئية.
- الحجز: وضع حواجز حول الأنساق الحيوية للحد من التأثيرات البيئية الضارة.
- التدرج: تخفيض التأثيرات السلبية في البيئة غير المستقرة.
- التنبؤ: التوقع والتهيؤ للمتغيرات البيئية.
- الترشيح: وضع أولويات لإنجاز المهام المختلفة والتخلي عن بعض الأنشطة غير الضرورية.

تشكل بيئة المؤسسة الاقتصادية مجموعة معقدة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. تتطلب إدارة المؤسسة فهمًا دقيقًا لهذه البيئة وتطوير استراتيجيات مرنة وفعالة للاستجابة للتغيرات المستمرة فيها. يلعب تحليل البيئة الاقتصادية دورًا حيويًا في تسيير المؤسسات الحديثة ويعتبر أساسًا لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

#### 4. لتحليل الاستراتيجي للمؤسسة باستخدام نموذج SWOT ونموذج PESTEL

##### 1.4 التحليل الاستراتيجي للمؤسسة

يهدف التحليل الاستراتيجي إلى تشخيص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة لتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف. يمكن للمؤسسة من خلال هذا التحليل أن تتبنى استراتيجيات مفيدة لتحقيق أهدافها. يعتبر نموذج SWOT ونموذج PESTEL من أشهر الأدوات المستخدمة في هذا السياق.

##### 1.1.4 نموذج SWOT

يُعد نموذج SWOT أداة تحليل استراتيجية تساعد المؤسسات على فهم بيئتها الداخلية والخارجية بشكل شامل. يتألف هذا النموذج من أربعة عناصر رئيسية: القوة، الضعف، الفرص، التهديدات.

#### الجدول 03: نموذج SWOT

الوصف	العناصر
تمثل نقاط القوة العناصر الإيجابية في البيئة الداخلية للمؤسسة التي تمنحها ميزة تنافسية وتساعد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تشمل هذه النقاط:	نقاط القوة (Strengths)
وجود موظفين ذوي كفاءة عالية وخبرة.	الموارد البشرية المتميزة
امتلاك تقنيات حديثة تدعم العمليات الإنتاجية.	التكنولوجيا المتقدمة
سمعة جيدة في السوق وعلاقات جيدة مع العملاء والموردين.	السمعة القوية
توافر الموارد المالية لدعم التوسعات والنمو.	القدرة المالية



إجراءات عمل فعالة ومرنة تسهل الإنتاج وتقلل التكاليف.	العمليات الفعالة
تشكل نقاط الضعف العوامل السلبية في البيئة الداخلية التي قد تعيق تحقيق الأداء المثالي. تشمل هذه النقاط:	<b>نقاط الضعف (Weaknesses)</b>
افتقار بعض الموظفين للمهارات اللازمة.	نقص في الكفاءات
الاعتماد على تقنيات قديمة وغير فعالة.	تقادم التكنولوجيا
ضعف في العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين.	ضعف العلامة التجارية
محدودية الموارد المالية التي تعوق التوسع.	قيود مالية
وجود مشاكل في الهيكل التنظيمي تؤثر على سير العمل.	مشاكل تنظيمية
تشمل الفرص المتاحة في البيئة الخارجية التي يمكن استغلالها لتحقيق الأهداف. تشمل هذه الفرص:	<b>الفرص (Opportunities)</b>
إمكانية دخول أسواق جديدة غير مستغلة.	التوسع في أسواق جديدة
الاستفادة من التقنيات الجديدة لتحسين المنتجات والخدمات.	التطور التكنولوجي
قوانين جديدة تتيح فرص جديدة للنمو.	تغيرات تشريعية
إمكانية إقامة شراكات مع شركات أخرى لتعزيز القدرة التنافسية.	الشراكات الاستراتيجية
تمثل التهديدات التحديات في البيئة الخارجية التي قد تعوق تحقيق الأهداف. تشمل هذه التهديدات:	<b>التهديدات (Threats)</b>
دخول منافسين جدد أقوى إلى السوق.	المنافسة الشديدة
تقلبات اقتصادية تؤثر على الطلب.	التغيرات الاقتصادية

التغيرات التشريعية	قوانين جديدة قد تعيق العمليات.
تغيرات السوق	تغيرات في تفضيلات العملاء تؤثر على المبيعات.

المصدر: من اعداد الباحثة

#### 2.1.4. نموذج PESTEL

يعتبر نموذج PESTEL أداة تحليل استراتيجية تساعد على تقييم العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة. يتألف هذا النموذج من ستة عناصر رئيسية: السياسة، الاقتصاد، الاجتماعية، التكنولوجيا، البيئة، والقانونية.

##### - العوامل السياسية (Political)

تشمل العوامل السياسية القوانين والسياسات الحكومية التي تؤثر على المؤسسة:

- السياسات الضريبية: تأثير السياسات الضريبية على الأرباح.
- الاستقرار السياسي: تأثير الاستقرار أو عدم الاستقرار السياسي على العمليات.
- السياسات التجارية: تأثير السياسات التجارية على الاستيراد والتصدير.

##### - العوامل الاقتصادية (Economic)

تشمل العوامل الاقتصادية المؤشرات الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة:

- معدلات النمو الاقتصادي: تأثير النمو الاقتصادي على الطلب.
- التضخم: تأثير التضخم على تكاليف الإنتاج.
- سعر الفائدة: تأثير أسعار الفائدة على تكاليف الاقتراض والاستثمار.

##### - العوامل الاجتماعية (Social)

تشمل العوامل الاجتماعية التغيرات الديموغرافية والثقافية التي تؤثر على المؤسسة:

- التغيرات الديموغرافية: تأثير التغيرات في التركيبة السكانية على السوق.

- اتجاهات المستهلكين: تأثير التغيرات في تفضيلات المستهلكين.
- الثقافة والقيم: تأثير القيم الثقافية على الطلب على المنتجات.

#### - العوامل التكنولوجية (Technological)

تشمل العوامل التكنولوجية التطورات التقنية التي تؤثر على المؤسسة:

- الابتكار التكنولوجي: تأثير التقنيات الجديدة على العمليات.
- الاستثمار في البحث والتطوير: تأثير الاستثمار في البحث والتطوير على الابتكار.
- البنية التحتية التكنولوجية: تأثير توافر البنية التحتية التكنولوجية على العمليات.

#### - العوامل البيئية (Environmental)

تشمل العوامل البيئية التأثيرات البيئية على المؤسسة:

- التغيرات المناخية: تأثير التغيرات المناخية على العمليات.
- السياسات البيئية: تأثير السياسات البيئية على الإنتاج.
- الاستدامة: تأثير مبادرات الاستدامة على العمليات.

#### - العوامل القانونية (Legal)

تشمل العوامل القانونية القوانين واللوائح التي تؤثر على المؤسسة:

- قوانين العمل: تأثير قوانين العمل على الموارد البشرية.
- قوانين التجارة: تأثير قوانين التجارة على العمليات.
- حقوق الملكية الفكرية: تأثير حقوق الملكية الفكرية على الابتكار.

يعتبر التحليل الاستراتيجي باستخدام نماذج SWOT و PESTEL من الأدوات الهامة التي تساعد المؤسسات على فهم بيئتها الداخلية والخارجية بشكل شامل. من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات،

يمكن للمؤسسة تحديد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها. بالإضافة إلى ذلك، يساعد تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية في نموذج PESTEL على توقع التغيرات والتكيف معها لتحقيق النجاح المستدام.

#### خاتمة:

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومتعددة سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو الخارجية، وعليه فإن معرفة البيئة تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها على المؤسسة وذلك بما تنتجه من فرص أو تفرضه من تهديدات، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدة تكيفها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص وتزيد من قدرتها على مواجهة التهديدات البيئية. فالبحث والتطوير بوصفه وظيفة إبداعية منظمة تعمل على زيادة مخزون المعرفة واستغلاله في ابتكار الجديد في مجال الأعمال، أصبح اليوم وأكثر من أي وقت مضى مركز اهتمام المؤسسات الاقتصادية على الخصوص كرهان على الأداء المتميز والدائم في ظل بيئة تتسم بسرعة التغير في شتى جوانبها، وتكون فيها المنافسة قائمة على سلاح المعرفة بالأساس. وبالتالي لا يمكن أن نتصور المؤسسة في عزلة عما يحيط بها، فالقوانين تحكم نشاطها، والموردون يؤثرون في إنتاجها، والمنافسون يضايقونها في الأسعار والأرباح والمستهلكون يلعبون دورا هاما في تحديد مبيعاتها، أما المجتمع فيحدد المستوى التعليمي والتكويني لأفرادها، لذلك فالمؤسسة لا تستطيع تجاهل محيطها.

## المحور الرابع: المدرسة الكلاسيكية

**تمهيد:**

تعد المدرسة الكلاسيكية في إدارة الأعمال من أبرز المدارس الفكرية التي أثرت بشكل كبير في تطوير نظريات الإدارة وممارساتها، حيث نشأت هذه المدرسة في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، متأثرة بالثورة الصناعية والتغيرات الكبيرة في طريقة تنظيم العمل والإنتاج، كما تركزت المدرسة الكلاسيكية على تحسين الكفاءة الإنتاجية والتنظيمية من خلال استخدام أساليب منهجية تعتمد على التقسيم الواضح للمهام، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بدقة، إضافة إلى التركيز على المبادئ العلمية في الإدارة و يعتبر فريدريك تايلور وهنري فايول وماكس فيبر من أبرز رواد هذه المدرسة، حيث قدم كل منهم إسهامات كبيرة في وضع الأسس النظرية للإدارة العلمية والإدارة العامة والتنظيم البيروقراطي.

**1. تعريف المدرسة الكلاسيكية:**

عرفت المدرسة الكلاسيكية، بالإنجليزية (Classical School)، بأنها أسلوب فكري ارتبط بمجال العلوم الإدارية والاقتصادية، ليساهم هذا الأسلوب في تحقيق الكفاءة اللازمة لتحقيق المصالح وتوفير القدرة على الحصول على الأرباح في قطاعات الأعمال المختلفة، كما تُعد المدرسة الكلاسيكية أيضًا بأنها المدرسة الفكرية التي استخدمت أفكارها لدراسة الاقتصاد والإدارة من خلال نماذج نظرية.

تعتبر المدرسة الكلاسيكية من أقدم المدارس الفكرية في نشأتها التاريخية، حيث قدمت أول إسهام ذي دلالة في بناء الفكر الإداري. وترى هذه المدرسة أنه يمكن تنظيم العمل والواجبات بطريقة تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بكفاءة.

**1.1. نشأة وتطور المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري**

تشكلت المدرسة الكلاسيكية واحدة من أقدم وأهم المدارس الفكرية في مجال الإدارة، حيث أسست القواعد والأسس التي بنيت عليها العديد من النظريات والممارسات الإدارية الحديثة. نشأت هذه المدرسة في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وتطورت عبر ثلاث مدارس رئيسية هي: مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ومدرسة المبادئ الإدارية لهنري فايول، ومدرسة البيروقراطية لماكس فيبرو .

## 2.1. مبادئ و خصائص المدرسة الكلاسيكية:

تتمثل اهم مبادئ و خصائص المدرسة الكلاسيكية في الجدول التالي

## الجدول 04: مبادئ وخصائص المدرسة الكلاسيكية

مبادئ المدرسة الكلاسيكية	خصائص المدرسة الكلاسيكية
تطوير التعاون بين إدارة الشركة والموظفين	التسلسل الهرمي في المناصب الإدارية
-يساهم التعاون بين الإدارة والموظفين في بناء بيئة عمل ذات جودة وفاعلية.	-يعتمد على ضرورة أن تسيطر الإدارة العليا على الإدارات والأقسام الفرعية لتحقيق التسلسل بطريقة صحيحة.
	-يوفر التنسيق المناسب الذي يؤدي إلى نجاح العمل.
الاهتمام بالعناصر الإنتاجية: البشرية، المادية، والإدارية	الاهتمام بتطبيق المبادئ العلمية
-تسعى المدرسة الكلاسيكية إلى تحقيق الأهداف الخاصة في العمل من خلال التركيز على تحسين الإنتاجية.	-يعتمد على متابعة العمليات التشغيلية بشكل علمي، مما يساهم في تحقيق الكفاءة والإنتاجية.
فهم السلوك البشري	التخصص في دراسة القرارات
-توفير مجموعة من المشروعات التي تتطابق مع أفكار وآراء الناس في المجتمع.	-يعتمد على التحليل والتدقيق المناسب لكل قرار اقتصادي أو إداري قبل تنفيذه.
-يساعد هذا الفهم في تحسين التواصل وتحديد أفضل الطرق لتحفيز الموظفين.	-الاستعانة بآراء المتخصصين في المجالات الاقتصادية والإدارية لضمان دقة وفعالية القرارات.
تقديم العمل بجودة عالية	
-يساهم تقديم العمل بجودة عالية في توفير الجهد والزمين المطلوب للوصول إلى النتائج المطلوبة.	
-يساعد في بناء سمعة جيدة للمؤسسة ويعزز الثقة بين الموظفين والإدارة.	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (AM Nicotera, 2019)

## 3.1. اتجاهات المدرسة الكلاسيكية:

يشتمل المدخل الكلاسيكي على النظريات الأساسية الآتية:

**1.3.1. حركة الإدارة العلمية**

تشير حركة الإدارة العلمية إلى جهود الباحثين الأوائل في المجال الإداري الذين سعوا إلى معالجة المشاكل الإدارية باستخدام أسس علمية بدلاً من الاعتماد على التجربة والخطأ، يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج العلمي في العمل من خلال الاعتماد على الملاحظة والتجربة والمراقبة بدلاً من الأساليب التقليدية القديمة. تقوم فلسفة الإدارة العلمية على اتباع الأسلوب العلمي لإيجاد حلول واقعية للمشكلات الإدارية بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين و يهدف هذا النهج إلى تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجابياً على كل من أصحاب العمل والعمال. بعبارة أخرى، تسعى الإدارة العلمية إلى تطوير طرق وأساليب أكثر فعالية لاستخدام الموارد من الآلات والأفراد، بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية.

- الأسس والمبادئ الرئيسية للإدارة العلمية:

- التحليل العلمي للعمل:

- استندت الإدارة العلمية إلى دراسة العمل بشكل دقيق باستخدام الملاحظة والتجربة والمراقبة بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية.
- الهدف كان تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم بما ينعكس إيجابياً على كل من العمال وأصحاب العمل.

- تطوير الكفاءة الإنتاجية:

- كانت الإدارة العلمية تسعى إلى إيجاد طرق وأساليب أكثر فعالية لاستعمال الموارد، بما في ذلك الآلات والأفراد، لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

- فريدريك تايلور (1856-1915)

يُعتبر فريدريك تايلور المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية و الذي أحدثت أفكاره ثورة في نظم العمليات الصناعية، مما ساهم في تطوير أساليب العمل وزيادة الإنتاجية ، حيث كانت أفكاره جذرية في ذلك الوقت لدرجة أن الكونغرس الأمريكي دعاه للاستماع إلى أفكاره عام 1912. رغم الانتقادات، لا يزال يُعتبر "الأب الروحي للإدارة العلمية".



## أفكار تايلور الرئيسية:

- تحفيز العمال :لاحظ تايلور أن العمال لم يحاولوا رفع كفاءتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي. لذا، اقترح نظام حوافز يعتمد على الأداء.
- أجر عادل :أشار تايلور إلى أن الأجر يجب أن يُحدد بناءً على الكفاءة وليس فقط على الأقدمية.
- تنظيم العمل :دعا تايلور إلى تقسيم العمل بشكل علمي وتخصيص المهام بناءً على الكفاءة والخبرة.
- التعاون بين الإدارة والعمال :شدد على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال لتحقيق المنافع المتبادلة.

## مبادئ الإدارة العلمية:

1. اختيار وتدريب العاملين علمياً :لتحسين الكفاءة الإنتاجية.
2. استخدام الطرق العلمية بدلاً من الأساليب التقليدية :لتحليل العمل وتبسيطه.
3. تقسيم العمل والمسؤوليات :بشكل عادل بين الإدارة والعمال.
4. الإشراف والرقابة :إحكام الإشراف على العاملين لضمان الالتزام بالمعايير.

## نشأة وتطور أفكار تايلور

بدأ فريدريك تايلور حياته العملية كمراقب عمال في إحدى أكبر شركات الحديد والصلب في أمريكا، وتدرج حتى أصبح مهندساً كبيراً، ثم مستشاراً بارزاً. انطلقت مساهماته من ملاحظاته اليومية في العمل، والتي تلخصت في النقاط التالية:

- دوافع العاملين :لاحظ تايلور أن العاملين لم يحاولوا رفع كفاءتهم الإنتاجية بسبب عدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الإنتاج.
- الأجر الثابت :كان الأجر في المؤسسات يُحدد بناءً على الوظيفة والأقدمية، وليس بناءً على الكفاءة والخبرة، مما أدى إلى انخفاض مستوى الأداء.

- إدارة الوقت: جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب أدى إلى زيادة الفاقد في العمل وارتفاع التكاليف.
- تنظيم العمل: جهل الإدارة بالأساليب الفعالة لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين أدى إلى التلاعب وضياح الوقت، حيث لاحظ تايلور تكرار تحايل العمال على العمل.

#### - فرانك وليليان جيلبريث ودورهما في تطوير الإدارة العلمية

تجانست أفكار مهندس البناء فرانك جيلبريث (1868-1924) وزوجته عالمة النفس ليليان جيلبريث (1878-1972) لإكمال ما بدأه فريدريك تايلور في مجال الإدارة العلمية، وذلك من خلال تركيزهما على دراسة الوقت والحركة.

#### - منهجية جيلبريث في دراسة الوقت والحركة

##### تقسيم الأعمال إلى نشاطات:

- قاما بتقسيم الأعمال إلى نشاطات أصغر، يتضمن كل منها مجموعة من الحركات الضرورية.
- هدفهما كان التخلص من الحركات الزائدة وغير الضرورية لضمان أداء العمل بأقل وقت وجهد ممكن.

##### تحليل الحركات:

- قاما بدراسة علمية لأسلوب العمال في أداء مهامهم.
- لاحظا أن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر ومن وقت لآخر بالنسبة للعامل الواحد.
- لذلك، قررا تحليل حركات العمال ومحاولة الوصول إلى أقل عدد من الحركات الممكنة وأكثرها قبولاً من العامل.

##### تبسيط العمل والمعيارية:

- مهدت دراساتهم الطريق لما يُعرف بتبسيط العمل والمعيارية، حيث يتم توحيد أساليب العمل بناءً على الحركات الأكثر فعالية.

- هذا التبسيط يهدف إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تقليل الوقت والجهد المبذولين في أداء المهام.

### تأثيرات جيلبريث على الإدارة العلمية

#### • تحسين الكفاءة والإنتاجية:

- ساعدت منهجية جيلبريث في تحسين الكفاءة والإنتاجية في العمل من خلال التخلص من الحركات الزائدة وغير الضرورية.
- أدى هذا التحسين إلى توفير الوقت والجهد وزيادة الإنتاجية.

#### • التطبيقات العملية:

- تم تطبيق أفكار جيلبريث في مختلف الصناعات، مما ساعد في تحسين أساليب العمل وزيادة الإنتاجية.
- أصبحت دراساتهم أساساً لتطوير معايير العمل في مختلف المجالات.

ساهم فرانك وليميان جيلبريث بشكل كبير في تطوير الإدارة العلمية من خلال دراساتهم للوقت والحركة. عبر تحليل الحركات وتقسيم الأعمال إلى نشاطات صغيرة، تمكنوا من تحسين الكفاءة والإنتاجية في العمل. أسهمت أفكارهم في تبسيط العمل ووضع معايير لتحسين الأداء، مما جعلها جزءاً أساسياً من الإدارة العلمية الحديثة.

### - هنري جانت وإسهاماته في الإدارة العلمية

هنري جانت (1861-1919) هو أحد أبرز رواد حركة الإدارة العلمية، وقد ارتبط مع فريدريك تايلور وتعلم منه، وعمل معه في شركة Midvale Steel خلال الفترة من 1887 إلى 1901. كان لجانت العديد من الإسهامات الهامة التي أثرت بشكل كبير في مجال الإدارة.

### أبرز إنجازات هنري جانت

#### - تطوير أنظمة المكافآت:

- قدم جانث فكرة "المهمة والعلالة"، حيث طور أنظمة المكافآت لتحفيز العاملين.
- كانت هذه الأنظمة تهدف إلى تشجيع العمال على تحقيق أهداف محددة من خلال مكافآت مالية إضافية.

#### - الاهتمام بالعنصر البشري:

- أبدى جانث اهتماماً كبيراً بالجانب الإنساني في العمل، وكان متعاطفاً مع العمال.
- سعى إلى تحسين ظروف العمل وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

#### - خرائط جانث:

- كان هنري جانث من الرواد في استخدام الرسوم البيانية لمتابعة انسيابية العمل.
- طور خرائط جانث، التي تهتم بتحديد الزمن المتوقع لإنجاز العمل ومقارنته مع الزمن الفعلي للإنجاز.
- أصبحت خرائط جانث أداة أساسية في التخطيط والإدارة، حيث تساعد في تتبع تقدم المشاريع وتحسين إدارة الوقت.

#### - تقييم نظرية الإدارة العلمية

يمكن تلخيص نظرية الإدارة العلمية بأنها جزء من النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب أن يكون. تركز هذه النظرية على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل، وتعتبر أن:

- العمل: هو العنصر الأساسي الذي يجب تحسينه لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- إهمال الإنسان: أهملت النظرية الجوانب الإنسانية والعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم.
- التركيز على الإنتاج: اهتمت فقط بالعمل الإنتاجي على مستوى المصنع، ولم تعطِ الاهتمام الكافي للتفاعل والتبادل بين مختلف عناصر التنظيم.

رغم إسهامات نظرية الإدارة العلمية في تحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال تطبيق الأساليب العلمية في العمل، إلا أنها واجهت انتقادات بسبب إهمالها للجوانب الإنسانية. ومع ذلك، كانت إسهامات روادها مثل

هنري جانت، بفكرته عن خرائط جانت وأنظمة المكافآت، خطوة مهمة نحو تطوير الفكر الإداري الذي يأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري بشكل أكبر.

### 2.3.1. حركة الإدارة العملية أو التقسيمات الإدارية (الإدارة التنظيمية)

تُعَدُّ حركة الإدارة العملية، أو ما يُعرف بالإدارة التنظيمية، خطوة رئيسية في تطوير الفكر الإداري، حيث سعت هذه النظرية إلى وضع مبادئ إدارية نظرية تُستخدم كأساس لعمليات التنظيم والتصميم الإداري حيث جاء دعاة هذه النظرية من بلدان مختلفة، مما أعطى لأفكارهم تنوعاً وشمولية. من بين هؤلاء الرواد هنري فايول (فرنسا)، وليندال أرويك (بريطانيا)، ولوثر جيوليك وموني ورايلي (الولايات المتحدة الأمريكية).

ما جمع هؤلاء الرواد في مدرسة واحدة هو اهتمامهم المشترك بالوصول إلى المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة. كانت أفكار هذه النظرية أكثر عمقاً وتجريداً مقارنةً بنظرية الإدارة العلمية. استندت كتاباتهم إلى دراسات التنظيمات الصناعية والعسكرية وغيرها للوصول إلى مبادئ اعتبروها أساساً لإيجاد علم إداري.

#### - هنري فايول وتطوير النظرية العامة للإدارة

أبرز هنري فايول، رجل الأعمال الفرنسي (1841-1925)، توجهات متميزة في تحليل طبيعة عمل المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، مبتعداً عن التركيز على العاملين ليهتم بوظائف الإدارة العليا. نشر فايول كتابه الشهير "الإدارة الصناعية والعامة" في عام 1916، حيث قدم فيه أهم أفكاره ومساهماته.

#### - العمليات الإدارية وفقاً لفايول

قسم فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمسة عمليات رئيسية:

أ. **التنبؤ أو التخطيط:** التخطيط للمستقبل من خلال وضع خطة تحدد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

ب. **التنظيم:** تنظيم الأعمال والأنشطة التي يمارسها المدير، بما في ذلك اختيار الآلات والوسائل الإنتاجية والمواد الأولية، وتحديد الهيكل التنظيمي.

ت. القيادة وإصدار الأوامر: توجيه جهود العاملين من خلال تقييم إنجازاتهم وإصدار الأوامر لتحقيق الأهداف المحددة.

ث. التنسيق: خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الأنشطة وتنسيق الجهود والمعلومات لحل المشكلات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج. اعتبر فايول التنسيق أهم وظيفة إدارية.

ج. الرقابة: التأكد من أن الإنجازات تتماشى مع الخطة الموضوعية واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.

### - صفات المدير وفقاً لفايول

أكد فايول على ضرورة توافر صفات معينة في المدير ليقوم بدوره بفعالية، ويمكن تلخيصها في:

1. صفات جسمانية أو طبيعية: الصحة، القوة، العزم.
2. صفات ذهنية أو عقلية: القدرة على الفهم، إدراك الأمور بشكل سليم، التفكير المنطقي.
3. صفات أدبية وخلقية: النشاط، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، المبادرة، الإخلاص، اللباقة، الكرامة، عزة النفس.
4. صفات تعليمية أو ثقافية: الإلمام بالمسائل ذات الطابع العام غير المتصلة مباشرة بالوظيفة.
5. صفات فنية: المؤهلات العلمية والمعرفية اللازمة لأداء الوظيفة بفعالية.
6. صفات متعلقة بالخبرة والتجربة: الخبرة الناتجة عن أداء العمل بشكل سليم وناجح.

### وظائف المنظمة حسب فايول

صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ست وظائف رئيسية:

- الوظيفة الإدارية (التسييرية): المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف عن طريق التنظيم والتحكم والرقابة.
- الوظيفة المالية (التمويلية): تعبئة الموارد المالية اللازمة ومتابعة استغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **الوظيفة المحاسبية:** العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام مالية، مثل تقييد المعاملات المالية، حساب التكاليف، إعداد الميزانيات.
- **الوظيفة التقنية (الفنية):** مسؤولية نشاط التحويل والتحسين بما يتماشى مع أذواق الزبائن ورفع المردودية وخفض التكاليف.
- **الوظيفة التسويقية (التجارية):** العناية بشؤون السوق وتكييف المنتجات حسب رغبات الزبائن، وتشمل وظيفتين أساسيتين: الشراء (شراء المواد الأولية) والبيع (بيع المنتجات النهائية).
- **الوظيفة الأمنية (الصيانة):** ضمان أمن العمال، حفظ المنتجات، وسلامة وسائل الإنتاج

#### الجدول 05: مبادئ الإدارة العملية (نظرية تقسيم العمل)

المبدأ	التعريف
تقسيم العمل	إعطاء كل عامل جزءًا من العمل لإنجازه بحيث يكون متخصصًا في هذا الجزء.
وحدة الأمر	يجب على كل عامل أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
السلطة والمسئولية	السلطة هي حق إصدار الأوامر، أما المسؤولية فهي المحاسبة عن إساءة استخدام السلطة.
وحدة الاتجاه	تركيز جهود جميع العاملين في المنظمة بنفس الهدف والاتجاه.
العلمية	تحدد العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة وتطبق بعدالة وقانونية.
المركزية	تركيز السلطة على يد شخص معين وتكون بيد الإدارة العليا.
التدرج الهرمي	ضرورة تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل لضمان نجاح العمل في المنظمة.

المبدأ	التعريف
مكافئة العاملين بعدالة	الدفع للفرد مكافأة تعكس ما يقدمه من جهد ونشاط.
المساواة	تحقيق الرؤساء نوعاً من العدل والمساواة بين العاملين.
الاستقرار الوظيفي	المحافظة على العاملين ذوي الخبرة والإنتاجية لفترة طويلة مع دوران العمل بأقل ما يمكن.
المبادرة	تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.
الترتيب	وضع الترتيب الملائم لكل الأدوات والآلات والأفراد في الأماكن والأزمنة المناسبة.
التعاون	العمل بروح الفريق الواحد والجماعة للوصول للهدف ودعم هذا الاتجاه من قبل الإدارة.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على

كما حدد فايول في كتابه مواصفات المدير الناجح وقال يجب على المدير أن يكون على معرفة تامة بالعاملين لديه، وأن يمتلك القدرة على التخلص من العمال غير القادرين على العمل، وأن يكون من ذوي الأخلاق وحسن السلوك، وأن يكون قدوة لغيره، وعلى معرفة بأنظمة العمل، والاستفادة من قدرات الأفراد والعاملين لديه ويعطيهم الفرص لتنمية قدراتهم الفكرية والعملية، وأن يكون قادراً على إعادة تنظيم المنشأة وتطوير العمل، وتعديل ما يجب تعديله.

### 3.3.1 حركة الإدارة البيروقراطية

يعود أصل كلمة "بيروقراطية" إلى اللغة الإغريقية، حيث تتكون من شقين، الأول "Bureau" وتعني المكتب، والثاني "Cracy" وتعني السلطة أو القوة، مما يعني قوة المكتب أو سلطة المكتب بالتحديد. تعبر كلمة



"بيروقراطية" عن أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم.

**تتنوع معاني البيروقراطية، حيث تشمل:**

- **تعريفات إدارية:** تشير إلى التنظيم الإداري الضخم الذي يتمتع بخصائص ومميزات محددة، وتطبيق الإجراءات المحددة في المؤسسات الحكومية والتنظيمات الإدارية.
- **استخدام السلطة:** تشير إلى السلطة التي يمارسها الموظف العام أو التنظيم الإداري الحكومي لتنفيذ السياسة العامة.
- **السلوك القائم على القواعد:** يعتمد على القواعد والإجراءات المحددة مسبقاً.
- **مفهوم سلبي:** يعتبر البعض البيروقراطية مصدرًا للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.

تتجلى فكرة البيروقراطية في تقسيم الأعمال وتوزيعها بشكل رسمي على الوظائف، مع تنظيم العلاقات والسلطات بشكل هرمي لتحقيق كفاءة إدارية أكبر وتحقيق أهداف التنظيم.

وقد أشار عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (1864-1920) Max Weber من خلال كتابه "الاقتصاد والمجتمع" طبع بعد موته في 1922 ماكس ويبر أن العمل الإداري في المؤسسات الاقتصادية إنما يقوم على مجموعة من القواعد والقوانين ضمن تنظيم هرمي يعكس تقسيم العمل والمهام بين المستويات الإدارية وبين الأفراد الذين يتوجب عليهم التقيد والالتزام بالإجراءات والقواعد المكتوبة والمعمول بها، حيث اعتمد في نظريته على مبدأ العقلانية والكفاية:

في فكر ماكس ويبر، يتبادر إلينا فهم عميق للعمل الإداري في المؤسسات، حيث يعتبر العمل الإداري مبنياً على مجموعة من القواعد والقوانين التي تحدد التنظيم وتوزيع العمل. يعتمد نظامه الإداري على مبدأ العقلانية والكفاية:

- **العقلانية:** تشير إلى أن أهداف المنظمة تحدد جميع النشاطات والسلوكيات، ويجب أن تتجه هذه النشاطات نحو تحقيق هذه الأهداف.

• **الكفاية:** تعني أن الجهد والتكلفة والوقت المبذولة يجب أن تكون مناسبة لتحقيق الأهداف، دون تبذير في الموارد.

ومع ذلك، يفترض نظام ويبر أن الناس غير عقلانيين وأنهم يتصرفون بشكل انفعالي في أداء أعمالهم، مما يجعل العوامل الشخصية مسيطرة في العمل. ومن هنا، يرى أن السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات يتم بواسطة نظام صارم للقواعد والإجراءات.

تفتح نظرية ويبر نقاشاً هاماً حول كيفية تنظيم العمل وتحقيق الأهداف في المؤسسات، مع التركيز على العوامل الشخصية والعقلانية في أداء المهام الإدارية.

#### - خصائص ومبادئ النموذج البيروقراطي:

إن التنظيم البيروقراطي بالنسبة لـ Max Weber هو بمثابة النموذج البديل عن الممارسات الإدارية التي كانت سائدة في ظل النظام الإقطاعي والنظام الاستبدادي، إذ اعتبر التنظيم البيروقراطي نموذجاً للهيمنة الشرعية العقلانية الموضوعية (لا الشخصية) لإلغاء المحاباة والتأثيرات الشخصية. كما كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر من الكفاءة وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الضخمة، فوضع مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها البنية البيروقراطية المثالية، نوجز أهمها في الجدول التالي:

#### الجدول 06: مبادئ النظرية البيروقراطية

المبدأ	التعريف
القواعد والأنظمة	وجود مجموعة من القواعد والأنظمة التي تبين خطوات العمل اللازمة للتنفيذ، وتثبيت هذه القواعد بشكل خطي للتقيد بها والتدريب على ممارستها.
عدم التحيز	وجود قواعد منظمة للعمل وملزمة للجميع تفرض البعد عن الأهداف الشخصية للمدراء وعدم التحيز في التعامل مع المرؤوسين.

المبدأ	التعريف
تقسيم العمل والتخصص	مهارة ورفع مستوى الأداء يرى ماكس ويبر بأن تقسيم العمل ضروري لإمكانية تخصص العاملين، مما يؤدي إلى تحديد السلطة والمسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة ومتدرجة.
التدرج الوظيفي	يحدد السلطة والمسؤولية لكل موقع وظيفي ضمن سلسلة واضحة ومتدرجة في حق إصدار الأوامر وتحمل المسؤوليات.
استمرار الوظيفة والترقية	يجب انتقاء وتعيين الأفراد المؤهلين بشكل جيد لتكون هذه المؤهلات سبيلاً لبقاء العاملين في وظيفة دائمة لدى المنظمة.
فصل الإدارة عن الملكية	لضمان أداء أفضل وتحقيق الأهداف.
السلطة	القدرة على إصدار الأوامر وتوجيه العاملين بحيث تكون هذه السلطة مرتبطة بمستوى الوظيفة في الهرم التنظيمي.

المصدر: من اعداد الباحثة (بالاعتماد على موقع المنظمة العربية للإدارة العربية

(<https://www.arado.org/MNGNews/?p=4307>)

#### - أشكال السلطة حسب Max Weber

وقد كانت دراسة ماكس فيبر للتنظيم تستند بصفة رئيسية على نظريته حول السلطة، فمن خلال بحثه حول هذا الموضوع ميز فيبر بين الأنواع التنظيمية وفقاً للطريقة التي يتم بها إضفاء الصفة الشرعية لهاته السلطة، فأوجز ثلاثة أنواع . من السلطة على أساس السلوك الاجتماعي:

## الجدول 06: أنواع السلطة

نوع السلطة	الوصف
السلطة التقليدية	سلطة تستمد شرعيتها من التقاليد والأعراف، وتنشأ بالممارسة، ويتم تأييد القائد بناءً على القيم الموروثة والتقاليد التي يلتزم بها.
السلطة البطولية أو الكاريزمية	تستند على الخصائص والصفات الذاتية الشخصية للمسير التي تميزه وتضعه فوق الآخرين، وتتضمن صفات مثل الهبة والوقار والاحترام، وتنقص بزوال التأثير.
السلطة القانونية (العقلانية)	تستند إلى أسس موضوعية وعقلانية، وتكون مرتبطة بالوظيفة وتعتمد على القوانين والأنظمة المحددة، والناس يطيعونها بقوة القانون واعتقادهم بأنها عادلة ومنطقية.

المصدر: من اعداد الباحثة

## 2. تقييم المدرسة الكلاسيكية:

## 1.2. إيجابيات المدرسة الكلاسيكية:

من أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية في مجال تطور الفكر الإداري المعاصر نذكر منها :

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها، ويتضح ذلك من خلال أهمية هذا الدور في عصرنا الحاضر التأكيد على اعتبار الإدارة علم مثل العلوم الأخرى له أسس ومبادئ يمكن تدريسها وتعلمها.
- تحديد وظائف العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.
- إن الكثير من أساليب وفنون الإدارة المستخدمة حالياً مثل: تحليل الوقت، والحركة تبسيط العمل، نظم الحوافز، جدولة الإنتاج، تحليل الوظائف،... الخ هي مستمدة من المدرسة الكلاسيكية.
- أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين. أبرزت أهمية تعويض العاملين على أساس الأداء.

## 2.2. انتقادات المدرسة الكلاسيكية:

من خلال استعراض مضمون المدرسة الكلاسيكية وبالرغم من إسهاماتها وإيجابياتها، إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات يمكن استنتاجها فيما يلي:

- الآلية: نظرت إلى العنصر البشري نظرة آلية واعتبرته أداة لتنفيذ المهام فقط، ولم تعتبره عنصراً مختلفاً عن عناصر الإنتاج الأخرى.
- تقسيم العمل: لا يمكن تجاهل فوائده ولكنه قد يؤدي إلى عدم الإبداع والملل.
- المسؤولية والمحاسبة: يؤدي إلى جمود العمل وشعور الفرد بأنه لا مجال لرأيه واجتهاده الخاص.
- السلطة والنفوذ: ضرورة استخدام السلطة والمركزية من أجل إحكام السيطرة وخضوع المرؤوسين للأوامر، بالإضافة إلى احتكار القرار لدى السلطات الإدارية العليا دون إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- السلوك الرشيد: تفترض أن الفرد داخل المؤسسة إنسان اقتصادي حافزه هو المال ومن الطبيعي أن يعمل بجد لتحقيق أقصى المكاسب المادية، وما يجعل سلوكه رشيداً هو خوفه من فقدان عمله.
- المؤسسة نظام مغلق: تطلب من الفرد الفصل بين حياته الخاصة وحياته بداخلها أي عدم وجود مؤثرات خارجية.
- إهمال النواحي الإنسانية اقترحت نظاماً للحوافز والأجور هذا ما يؤدي إلى استغلال العامل وطاقته، وبالتالي إرهاقه دون الاهتمام لحاجاته ورغباته.
- المثالية: تصف هذه المدرسة ما يجب أن يكون عليه الوضع الأمثل داخل المؤسسة.
- إهمالها للعلاقات الغير الرسمية بحيث اعتبرت التنظيمات الغير رسمية أنها تعمل ضد التنظيم.

## خاتمة :

تتبنى المدرسة الكلاسيكية في علم الإدارة نهجًا تركز على البنية التنظيمية والإدارة الفعالة، وتُعتبر أحد أهم النظريات التي وضعت الأسس العلمية للإدارة. على الرغم من الانتقادات التي وجهت لها بسبب عدم شموليتها وتجاهلها لبعض المتغيرات الداخلية والخارجية، إلا أنها كانت مناسبة جدًا لحقبتها الزمنية.

تطورت المدارس الإدارية فيما بعد لتركز أكثر على العنصر البشري والعلاقات الإنسانية داخل المنظمات. تأتي المدرسة السلوكية كمحاولة لتصحيح النقائص التي وجدت في المدرسة الكلاسيكية، حيث تركز على فهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة لتعديله وتحسينه بما يتناسب مع أهداف المنظمة.

من اللافت أن المدرسة الكلاسيكية ما زالت لها تأثير كبير في المنظمات الحديثة، حيث تعتمد بعضها مبادئها وأساليبها في التسيير والتنظيم. ومن ثم، فإن تطور المدارس الإدارية يعكس استمرارية البحث والاهتمام بتطوير أساليب وأدوات الإدارة لتحقيق الأهداف المؤسسية بطرق أكثر فعالية وفاعلية.

المحور الخامس: المدرسة السلوكية أو  
مدرسة العلاقات الإنسانية

## تمهيد

نشأت المدرسة السلوكية كرد فعل على نقائص النظرية التاييلورية، حيث اجتمع مجموعة من المفكرين تحت هذا الاسم لتقديم نظرة جديدة تعتمد على إعطاء العامل دورًا مركزيًا ومناسبًا في البيئة العملية. تركز المدرسة السلوكية على تحليل ودراسة سلوك الأفراد في البيئة العملية، وتطبيق الطرق العلمية في بحوثها ودراساتها، مثل التجربة، وطريقة الاستقصاء، ودراسة الحالة.

## 1. تعريف المدرسة السلوكية

تُعنى المدرسة السلوكية بفهم العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في محيط العمل، وتعتبر أن الشخصية الفردية والانتماءات الاجتماعية تلعب دورًا مهمًا في تحديد هذا السلوك. أظهرت دراساتها أن فهم تصرفات العاملين يتطلب مراعاة شعورهم تجاه العمل وبيئته العملية.

من خلال استخدام الطرق العلمية، تعتمد المدرسة السلوكية على التجربة والبحث العملي لفهم العوامل التي تحدد سلوك الأفراد في المنظمات، وتسعى إلى تطوير استراتيجيات تنظيمية تعزز التوازن بين مصالح المنظمة واحتياجات العاملين فيها. تُعتبر المدرسة السلوكية تطورًا هامًا في فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة، وتسهم في تطوير الممارسات الإدارية لتحسين أداء المنظمات ورفاهية العاملين فيها.

تعمقت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد بالمنظمة وإمكانية التنبؤ به، وافترضت أن هذا السلوك لا بد أن تكون له أهداف. كما ترى المدرسة السلوكية أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين ينجزون أعمالهم متأثرين بأنماطهم السلوكية وعاداتهم الاجتماعية. لذلك، من الضروري للمنظمات فهم سلوك أعضائها العاملين، وتفسيره، وتحديد دوافعه والعوامل التي تؤثر فيه، للتعامل معه بشكل يوفق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.



## 2. مبادئ المدرسة السلوكية:

هذه المبادئ تشكل الأسس الأساسية التي توجه عمل وبحث المدرسة السلوكية، حيث تسعى لفهم العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل وتطوير استراتيجيات تنظيمية تعزز التوازن والاستقرار داخل المنظمات

## الجدول 07: مبادئ المدرسة السلوكية

التعريف	مبادئ المدرسة السلوكية
تشير إلى تحليل وفهم سلوك الأفراد في بيئة العمل وتأثير العوامل النفسية والاجتماعية عليه.	التركيز على السلوك
تعني مراعاة الاختلافات الفردية بين الأشخاص وتأثيرها على سلوكهم وأدائهم في المنظمات.	اعتبار الشخصية الفردية
تشير إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الاجتماعية والانتماءات الجماعية في تشكيل سلوك الفرد.	الانتماءات الاجتماعية
يعني استخدام الأساليب العلمية، مثل التجربة والاستقصاء ودراسة الحالة، لفهم وتحليل السلوك.	استخدام الطرق العلمية
تعني تطوير استراتيجيات تنظيمية تحقق التوازن بين مصالح المنظمة واحتياجات العاملين فيها.	تحقيق التوازن بين المصالح

المصدر: من اعداد الباحثة

## 3. اتجاهات المدرسة السلوكية

## 1.3. ملخص تجارب هاوثورن لإلتون مايو

تعد مدرسة العلاقات الإنسانية، وبشكل خاص تجارب هاوثورن التي قام بها العالم الأسترالي إلتون مايو (1880-1949)، المحاولة الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات وأثره على زيادة الإنتاجية. بين عامي 1927 و1932، أجرى مايو وفريقه سلسلة من التجارب في مصانع هاوثورن التابعة لشركة "Western Electric" بالقرب من مدينة شيكاغو، والتي أسهمت بشكل كبير في تطوير مفاهيم هذه الحركة و قسمت الى عدة مراحل :

#### - تجربة "Test Room"

كانت تجربة "Test Room" من أهم تجارب هاوثورن، حيث تم عزل ستة عمال في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهم مع حصولهم على فترات راحة متباعدة وفترات عمل مختلفة، حيث كان الهدف معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الظروف المادية في العمل (مثل الإضاءة الجيدة، التدفئة، نقص ساعات العمل، وزيادة فترات الراحة) وبين إنتاجية العمل.

عند قياس إنتاجية العاملات بشكل مستمر، لاحظ الفريق تحسناً في الإنتاجية، لكن بدون وجود علاقة واضحة بين الإنتاجية والظروف المادية للعمل. مما قاد الفريق إلى المرحلة التالية من التجارب.

#### - تقسيم العمال إلى مجموعتين

قسم إلتون مايو العمال إلى مجموعتين:

• المجموعة الأولى: تعمل في ظروف مادية محسنة (ظروف عمل جد حسنة).

• المجموعة الثانية: تعمل في نفس الظروف السابقة دون تحسين.

كانت النتائج مفاجئة، حيث أن كلا المجموعتين شهدتا تحسناً في الإنتاجية، بل أن المجموعة الأولى، التي تعمل في ظروف عمل محسنة، تجاوزت في إنتاجيتها المجموعة الثانية.

#### - استنتاجات إلتون مايو

استنتج إلتون مايو وفريقه أن هناك عوامل غير مرئية تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وليس فقط الشروط المادية والحوافز الاقتصادية. هذه العوامل غير المرئية تتضمن:

- العلاقات الاجتماعية: تأثير العلاقات بين العاملين وزيادة التواصل بينهم.

- الاهتمام الفردي: زيادة اهتمام الإدارة بالعاملين ومتابعة حالتهم النفسية والاجتماعية.
  - روح الفريق: تعزيز الشعور بالانتماء إلى الفريق وتحفيز التعاون بين أعضائه.
  - الدعم النفسي: تأثير الدعم النفسي والإيجابي من المشرفين والزملاء على أداء العاملين.
- أظهرت تجارب هاوثورن أن العوامل النفسية والاجتماعية لها تأثير كبير على الإنتاجية، مما جعل هذه التجارب حجر الزاوية في تطوير مدرسة العلاقات الإنسانية، وأكدت النتائج أن الفهم العميق لسلوك الإنساني والعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الأداء والإنتاجية، بعيداً عن التركيز الحصري على الظروف المادية والحوافز الاقتصادية.
- كما أظهرت هذه الدراسات والتجارب تحول انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها المدرسة التقليدية، إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاتيح مهمة لتحسين الإنتاجية. بينت دراسات هاوثورن أن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة ومعاملة العاملين معاملة حسنة ينعكس إيجابياً على زيادة الإنتاجية.
- رغم النجاحات التي حققتها حركة العلاقات الإنسانية في تحليل سلوك العاملين في المنظمة وأثره على العملية الإدارية، تعرضت إلى جملة من الانتقادات، منها:
- التركيز فقط على العنصر البشري والمتغيرات الاجتماعية: تجاهلت الدوافع الأخرى التي تحرك وتؤثر في سلوك العاملين، مثل العوامل المادية والتكنولوجية.
  - تجاهل التنظيم الرسمي: اعتبرت أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى إلغاء دور التنظيم الرسمي واعتبار عدم وجود منظمة قائمة أصلاً.
  - محدودية الدراسة: شملت الدراسات عددًا محدودًا من العاملين، مما يثير الشكوك حول مصداقية النتائج من الناحية العلمية والمنهجية.
  - النظر إلى المنظمة كعائلة سعيدة: أغفلت وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم.
  - نظام مغلق: نظرت إلى المنظمة كنظام مغلق يتوقف أدائه على أداء العناصر الداخلية دون تأثير لعناصر البيئة الخارجية.

## 3.2. نظرية الحاجات الإنسانية لـ Abraham Maslow

رائد هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" (1908-1970)، عالم نفس أمريكي الجنسية. بدأ ماسلو بدراسة القانون ثم تحول إلى دراسة الآداب وحصل على الماجستير ودرجة الدكتوراه في الفلسفة و من أشهر مؤلفاته "الدافعية والشخصية" عام 1954، كما تعتبر أعمال ماسلو حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، حيث يعرف الحاجة بأنها حرمان مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه.

تقوم نظرية الحاجات على أن للعامل حاجات متتابعة، فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما أن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها. وتتشكل هذه الحاجات على شكل هرم، تشكل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الطبيعية اللازمة لبقاء الإنسان، ثم تتدرج في سلم يعكس مدى أهمية الحاجات حتى الوصول إلى قمة الهرم. أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني، وقد وضعها في تسلسل هرمي كما يلي:

الشكل 01: هرم ماسلو للحاجات



المصدر: <https://biznewsupdates.com/>

- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات اللازمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة وحمايته، مثل الحاجة للطعام، والنوم، وشرب الماء، والهواء.
- **حاجات الأمان أو الأمن والسلامة:** الأمان هو أحد الاحتياجات الأساسية التي لا يستطيع الإنسان العيش بدونها حتى ولو توافرت له كافة احتياجاته الفسيولوجية. تشمل حاجات الأمان الأمان الجسدي، وأمن الممتلكات الشخصية، والأمن الوظيفي.
- **الحاجات الاجتماعية أو الانتماء الاجتماعي:** تشمل هذه الحاجات العلاقات العاطفية، والعلاقات الأسرية، وعلاقات العمل (الصدقة). فالإنسان بطبيعته يحتاج إلى الشعور بالانتماء إلى جماعة اجتماعية.
- **حاجات التقدير والاحترام:** تتضمن هذه الحاجات شعور الإنسان بقيمة نفسه واكتساب احترام الآخرين له، مثل السمعة الطيبة، والمكانة الاجتماعية العالية.
- **حاجات تحقيق الذات:** تقع في أعلى قمة هرم ماسلو، وتشمل القيم والأهداف التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها. هذه الحاجات تتطلب استخدام كل قدرات الإنسان ومواهبه لتحقيق إمكاناته الكامنة وتمييزها إلى أقصى مدى ممكن، مثل الإنجاز المتميز، والإبداع، وتحقيق الأهداف الذاتية.

### 1.3.2. المبادئ الأساسية لنظرية الحاجات

- **المبدأ الأول:** الشيء الذي يحفز الفرد هو تلبية حاجة معينة، والحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها.
  - **المبدأ الثاني:** التدرج في إشباع الحاجات، حيث يبدأ الأفراد بتلبية الحاجات من الأدنى إلى الأعلى، ولا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى حتى يتم تحقيق المستوى الذي يسبقه.
- تجدر الإشارة إلى أن هذه النظرية تعد من أهم المساهمات في فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، حيث تُظهر أن العوامل النفسية والاجتماعية تلعب دوراً كبيراً في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم.

وكنتيجة لما سبق يمكن القول أنه في إطار الفكر السلوكي الإنساني، فإن نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية. كما يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع العاملين وتحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارته للعمل.

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

### 3.3. نظرية العاملين لـ Frederick Herzberg

#### نبذة عن فريدريك هرزبرغ

فريدريك هرزبرغ (1923-2000) هو عالم نفس أمريكي قام بعدة دراسات بهدف تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي. أجرى هرزبرغ دراسة مهمة شملت 200 موظف من المهندسين والمحاسبين في 9 شركات لقياس مستويات الرضا في العمل حيث طلب من المشاركين التفكير في المواقف التي شعروا فيها بأعلى مستوى من الرضا عن العمل والمواقف التي شعروا فيها بالاستياء البالغ.

#### نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن الوظيفة منفصلة وتمييزة عن تلك التي تؤدي إلى عدم الرضا. بناءً على هذه النتائج، قام هرزبرغ وزملاؤه بتطوير نظرية في ميدان الدافعية أسموها "نظرية العاملين"، والتي تعتمد على فلسفة تركز على مجموعة من النقاط التي ذكرها هرزبرغ في كتابه "العمل وطبيعة الإنسان" عام 1966.

#### النقاط الأساسية في نظرية العاملين

#### - الرضا الوظيفي والاستياء الوظيفي عمليتان منفصلتان:

- نقيض الرضا الوظيفي هو عدم وجود الرضا، وليس الاستياء.

- نقيض الاستياء الوظيفي هو عدم وجود الاستياء، وليس الرضا.
- بالتالي، وجود الاستياء لا يعني عدم وجود الرضا والعكس صحيح.
- العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي التام تختلف عن تلك المسببة للاستياء الوظيفي التام:
- العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي التام هي العوامل الدافعة.
- العوامل المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي التام هي العوامل الصحية.

### العوامل الدافعة والعوامل الصحية

العوامل الدافعة هي تلك التي ترتبط بطبيعة العمل نفسه وتؤدي إلى الرضا الوظيفي عندما تكون موجودة. تشمل هذه العوامل:

- الإنجاز: الشعور بالإنجاز عند إتمام المهام.
- الاعتراف: الاعتراف بجهود الموظف ومساهماته.
- العمل بحد ذاته: جاذبية وصعوبة المهام.
- المسؤولية: تحمل المسؤوليات والمهام الهامة.
- التقدم والنمو: فرص الترقية والتطور الوظيفي.

العوامل الصحية هي تلك التي ترتبط ببيئة العمل وتؤدي إلى عدم الرضا عند غيابها، لكنها لا تساهم في زيادة الرضا الوظيفي عند وجودها. تشمل هذه العوامل:

- السياسة والإدارة في الشركة: السياسات والأنظمة الإدارية.
- الإشراف: جودة الإشراف والإدارة المباشرة.
- علاقات العمل: العلاقات بين الزملاء والمشرفين.
- ظروف العمل: بيئة وظروف العمل المادية.

• الأمان الوظيفي: الأمان والاستقرار في الوظيفة.

توضح نظرية هرزبرغ أن تحسين رضا الموظفين يتطلب التركيز على العوامل الدافعة، بينما يتطلب تقليل الاستياء الاهتمام بالعوامل الصحية. هذه النظرية تقدم رؤية شاملة لكيفية تعزيز بيئة العمل لتحقيق الرضا الوظيفي وتقليل الاستياء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية داخل المنظمات.

### 3.4. نظرية X ونظرية Y لـ Douglas McGregor

#### نبذة عن دوغلاس ماكجريجور

دوغلاس ماكجريجور (1906-1964) هو أحد أنصار الفلسفة البشرية الصناعية، وقد تأثر بدراسات إلتون مايو وأبراهام ماسلو. في كتابه الشهير "الجانب الإنساني في المنظمة" (1960)، قدم ماكجريجور وجهة نظر جديدة تدعو المدراء إلى العناية بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين، والانتقال من الممارسات الكلاسيكية التي سماها "نظرية X" إلى الممارسات الإنسانية والاجتماعية التي أطلق عليها "نظرية Y".

#### الجدول 08: الافتراضات في نظرية X ونظرية Y لـ Douglas McGregor

الافتراضات	نظرية X	نظرية Y
نظرة الفرد للعمل	الفرد بطبعه سلبي ولا يحب العمل ويتجنبه بشتى الوسائل.	الفرد يرغب في العمل لذاته ويعتبره مصدر رضا وتحقيق ذات.
تحمل المسؤولية	الفرد لا يحب تحمل المسؤولية ويسعى فقط للأمان والاستقرار.	الفرد يقبل ويبحث عن المسؤوليات والقيادة في ظروف العمل العادية، ويسعى لتحقيق طموحه.
أسلوب التحفيز	ضرورة فرض رقابة صارمة، توجيه مستمر، تهديد بالعقاب لتحقيق الأهداف.	الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل، بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب، واستخدام نظام الحوافز المعنوية.



الاقتراضات	نظرية X	نظرية Y
مستوى الطموح والمقاومة	الفرد لديه مستوى منخفض من الطموح ويقاوم التغيير، يهتم فقط بالحوافز المادية.	أفراد المنظمة قادرين على اتخاذ قرارات فعالة ويتمتعون بقدرات إبداعية وطموحات غير محدودة لمعالجة المشاكل التنظيمية.
توجيه ورقابة العمل	الفرد يحتاج إلى إجبار على أداء العمل وفرض مستوى عالٍ من الرقابة والتوجيه.	الفرد يمارس توجيهًا ورقابة ذاتية من خلال الالتزام بأهداف المنظمة.
أسباب الأداء المنخفض	انخفاض الأداء سببه كراهية الفرد للعمل وعدم وجود حوافز كافية.	انخفاض أداء الفرد ليس بسبب الكسل، بل بسبب عدم توجيه الرئيس وتحفيزه بشكل صحيح.
استعمال السلطة والعقاب	يجب استعمال التهديد والعقاب للحفاظ على الأداء.	إذا اضطرت المؤسسة لممارسة السلطة وفرض العقاب، يجب أن يتم ذلك بعقلانية.

## المصدر: من اعداد الباحثة

تقدم نظريتا X و Y رؤيتين متباينتين حول طبيعة الأفراد وكيفية تحفيزهم في بيئة العمل. بينما تعتمد نظرية X على الرقابة الصارمة والتحفيز الخارجي، تؤكد نظرية Y على أهمية الثقة، والمعاملة الحسنة، والتحفيز الذاتي. يمكن للإدارة اختيار النهج الأنسب بناءً على طبيعة العمل وثقافة المنظمة، مع مراعاة أن تلبية احتياجات الموظفين وتحفيزهم بطرق فعالة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية بشكل عام.

## 4. تقييم المدرسة السلوكية

## إيجابيات المدرسة السلوكية

- معالجة السلوك: اهتمت المدرسة السلوكية بفهم وتحليل سلوك الأفراد في بيئة العمل، مما ساعد على تحسين التعامل مع الموظفين وزيادة الإنتاجية.
- روح العمل الجماعي: ساهمت في خلق روح الفريق، حيث يعمل الأفراد بشكل مترابط ومتحد لتحقيق أهداف مشتركة.

- الوحدة الاقتصادية الاجتماعية: نظرت إلى المنظمة ككيان اجتماعي واقتصادي متكامل، مما يعزز التعاون والتكامل بين الأفراد.
- تحقيق الذات: سمحت للأفراد بتحقيق ذاتهم وإبراز مواهبهم وقدراتهم في العمل، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ودافعيتهم.
- المشاركة في اتخاذ القرار: شجعت على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من التزامهم وولائهم للمنظمة.
- التدريب والتأهيل: ركزت على تدريب وتأهيل الموظفين لتحسين مهاراتهم وقدراتهم، مما يعزز من تطورهم المهني.
- التغيير التنظيمي: اهتمت بإجراء التغييرات التنظيمية اللازمة لتحسين بيئة العمل وزيادة الكفاءة.

#### انتقادات المدرسة السلوكية

- تشكيل الشخصيات: ادعت القدرة على تشكيل شخصيات الأفراد بغض النظر عن ميولهم واستعداداتهم الفطرية، وهو ما ثبت فشله على يد كبار علماء السلوك.
- إهمال القيم والمعتقدات الداخلية: تنكرت لوجود القيم والمعتقدات الداخلية الموجهة للسلوك، واعتبرت أن الدوافع والذكاء عبارة عن عادات مكتسبة فقط.
- إهمال دور الضمير: أهملت دور الضمير لدى الإنسان في توجيه السلوك، مما يجعلها غير كاملة في تفسير التصرفات الإنسانية.
- إهمال الماضي: ركزت على السلوك الحاضر بشكل منعزل وأهملت ماضي الفرد، مما قد يؤدي إلى تجاهل التجارب السابقة التي قد تكون مؤثرة على السلوك الحالي.
- تركيزها على السلوك الظاهري: ركزت بشكل مفرط على السلوك الظاهري للأفراد دون النظر إلى القناعات الداخلية، مما يجعلها غير قادرة على تفسير بعض الأنماط السلوكية بدقة.

خلاصة

أحدثت المدرسة السلوكية تأثيرًا كبيرًا في مجال الإدارة من خلال التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل. ساهمت في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تعزيز روح الفريق، المشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب والتأهيل. ومع ذلك، فإن تركيزها الكبير على السلوك الظاهري وإهمالها للقيم الداخلية والضمير لدى الأفراد، جعلها عرضة للانتقادات.

إن الاعتقاد بأن السلوك يمكن تشكيله بشكل كامل بغض النظر عن الاستعدادات الفطرية أدى إلى بعض الفشل في التطبيق. كما أن إهمال الماضي والتركيز على الحاضر فقط قد يؤدي إلى تجاهل بعض التجارب السابقة التي يمكن أن تكون مؤثرة على سلوك الأفراد.

بناءً على هذه النقائص، ظهرت نظريات جديدة في الفكر الإداري لتفسير التغيرات والتطورات البيئية الإقليمية والدولية، مما يعكس التغير المستمر والابتكار في مجال الإدارة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

المحور السادس : الاتجاهات الإدارية الحديثة

## تمهيد

تسعى الاتجاهات الإدارية الحديثة إلى تحقيق تكامل بين فكر المدرسة التقليدية، التي تعتبر البناء التنظيمي لجوهر الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية، التي تركز بشكل كبير على حاجات العامل النفسية والاجتماعية على حساب الأهداف التنظيمية، و تعتبر نظرية النظم العنوان الرئيسي لهذه الاتجاهات، حيث تؤكد على ضرورة أن تأخذ الإدارة نظرة شمولية للأمور، معتبرة العملية الإدارية نظامًا مفتوحًا يتكون من عدة أنظمة فرعية، والتي تتألف بدورها من نظم فرعية أصغر.

## 1. مدرسة النظم

اهتم العديد من المفكرين من شتى فروع العلم والمعرفة بهذا الموضوع، حيث أن منطلق هذه النظرية كان من نتائج وأبحاث نظرية النظم التي تم تطويرها في علم الأحياء في الستينات. يُعتبر لودوينج فون بيرتلنفلي (1901-1972) (Ludwig Von Bertalanffy)، دكتور في البيولوجيا وبروفيسور بجامعة فيينا، المؤسس للمقاربة النظامية من خلال كتابه المرجعي الصادر سنة 1968 بعنوان "النظرية العامة للنظم".

أوضح بيرتلنفلي في نظريته أن هناك قوانين عامة في الطبيعة يمكن أن تنطبق على كل النظم بغض النظر عن حقلها التخصصي، سواء كان البيولوجيا، الفيزياء، الطب، علم الاجتماع، أو الإدارة و يفرض هذا الطرح ضرورة تحليل الظواهر المركبة التي تحتوي على عناصر مرتبطة بعضها ببعض.

بناءً على ذلك، يجب اعتبار كل كيان كنظام مكون من أجزاء مترابطة تهدف إلى تحقيق فهم شامل لآلية اشتغاله. هذا النهج يساعد في تحليل وفهم كيفية عمل المنظمات بشكل أكثر فعالية من خلال النظر إليها كنظام شامل يتكون من عدة أجزاء متكاملة ومتفاعلة.

## 1.1. تعريف النظام

لقد قام علماء الإدارة بتطبيق نظرية النظم في مجال الإدارة، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه "مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي موجه نحو تحقيق هدف". بعبارة أخرى، النظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ودراسة أي جزء منها بمعزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي صورة متكاملة للنظام ككل.

## 2.1. تحليل وتفسير النظام

المنظمة تُعتبر نظامًا مفتوحًا تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية وتستقبل البيئة مخرجاتها من سلع وخدمات. من الضروري أن يدرك المدير طبيعة النظم، حيث أن لكل نظام مدخلات ومخرجات، ويمكن النظر إلى المنظمة كنظام مكون من أجزاء متعددة، كما أنها تشكل جزءًا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه.

هذه النظرية لا تركز على متغير واحد فقط، بل تأخذ في الاعتبار أهمية سلوك الأفراد في التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وكذلك أهمية التكنولوجيا والآلات، تعتبر هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم، إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى حسب ظروف كل منظمة.

### 3.1. أنواع الأنظمة

- **النظام المغلق:** هو النظام الذي لا يتفاعل مع البيئة المحيطة، هذا النوع نادر الوجود وكان يُعتقد سابقًا أن المؤسسات تتخذ قراراتها بمعزل عن المحيط الخارجي.
- **النظام المفتوح:** هو النظام الذي يتفاعل بشكل مستمر مع البيئة المحيطة ويؤثر فيها ويتأثر بها من خلال التفاعل والاتصال و هذا هو المنظور الحالي للمؤسسات حيث تُعتبر نظامًا مفتوحًا.

### 4.1. خصائص مدرسة النظام

تتميز نظرية النظم بالميزات والخصائص التالية:

- ✓ **التكامل والشمولية:** ترى النظرية أن الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء المتكاملة.
- ✓ **التفاعل الديناميكي:** الأجزاء تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف معين، مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات الكثيرة والمعقدة بين مختلف مكونات النظام.
- ✓ **النظم الفرعية:** في نظرية النظم، كل جزء من أجزاء النظام هو نظام بحد ذاته. النظام الكبير يتكون من نظم صغيرة، وهذه الأخيرة تتكون من أنظمة أصغر إلى ما لا نهاية.
- ✓ **الأهداف المتعددة:** لكل نظام هدف خاص به، ويتم تحقيق ذلك بتحقيق أهداف الأنظمة الجزئية المكونة له. النظام يتمكن من تحقيق هدفه عندما تتمكن جميع الأجزاء من تحقيق أهدافها.

نظرية النظم توفر إطاراً شاملاً لفهم كيفية عمل المنظمات من خلال النظر إليها كوحدات متكاملة تتكون من أجزاء مترابطة. هذه النظرية تساعد المديرين على فهم أن الأداء الجيد للنظام ككل يعتمد على الأداء الجيد لكل جزء من أجزائه. تكمن قوة هذه النظرية في قدرتها على توفير رؤية شمولية تجمع بين الجوانب التقنية والبشرية، مما يعزز من فعالية وكفاءة العمل داخل المنظمات. على الرغم من دقتها وحدائتها، فإن تطبيقها يختلف حسب طبيعة وبيئة كل منظمة، مما يجعلها مرنة وقابلة للتكيف مع مختلف الظروف.

### 5.1 مكونات النظام

انطلاقاً مما سبق، يمكن اعتبار المنظمة كنظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، ويكون في حالة تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية التي تؤثر وتتأثر بما يجري من حولها وتتمثل الفائدة الأساسية لهذه النظرية في أنها تجعل المديرين ينظرون إلى تنظيم المؤسسة كشبكة معلومات متدفقة داخلية وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة، كما تم اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الإداري. وتتكون المنظمة بناءً على ذلك من أربعة عناصر هامة وهي:

#### الجدول 08: العناصر المكونة للنظام

تعريفها	العنصر
عبارة عن الموارد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات. يمكن تصنيف المدخلات إلى: الموارد المادية، الموارد البشرية، الموارد المالية، المعلومات، والطرق والأساليب.	المدخلات (Inputs)
كافة العمليات التحويلية التي تعمل على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، والذي تم تحديده في شكل مخرجات. يشمل ذلك الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التحويل. بمعنى آخر، هي مجموع النشاطات الإدارية والفنية والعقلية اللازمة للاستفادة من المدخلات وتحويلها إلى مخرجات سلع أو خدمات من أجل تقديمها إلى المجتمع.	العمليات التحويلية (Processes)

<p>النتائج النهائية المترتبة عن العملية التحويلية، وتتمثل في فعالية النظام في تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها. عادة ما تأخذ المخرجات شكل سلعة أو خدمة، بالإضافة إلى الأرباح ورضا المستهلكين ورضا العاملين وكذلك مقدره المنظمة ونجاحها في التأقلم مع بيئتها.</p>	<p><b>المخرجات (Outputs)</b></p>
<p>تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة أو بين البيئة والمنظمة. بمعنى آخر، هي رد فعل البيئة الخارجية تجاه مخرجات النظام (السلع والخدمات)، كما تساعد على تقييم وإدخال التعديلات اللازمة على مدخلاته وعمليات التحويل.</p>	<p><b>التغذية العكسية (Feed-back)</b></p>

المصدر: من اعداد الباحثة

## 2. تقييم مدرسة النظم

### 1.1. أهم أفكار مدرسة النظم

تمثل مدرسة النظم إطاراً فكرياً مفيداً للمديرين في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار التالية:

- **النظام الاجتماعي كوحدة واحدة:** تعتبر المنظمة نظاماً اجتماعياً يعمل كوحدة واحدة تتكون من أجزاء مترابطة. يجب النظر إلى أي تغيير في أي جزء من المنظمة من منظور أداء المنظمة ككل.
- **التعاون والتفاعل بين الأجزاء:** يتضمن منظور النظام مفهوم التعاون، حيث أن النتيجة النهائية للتفاعل بين الأجزاء العاملة معاً أكبر بكثير من تأثير الأجزاء المنفردة.
- **التفاعل مع البيئة الخارجية:** تؤكد المدرسة على أهمية تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية، ورصد وتشخيص البيئة المحيطة وكيفية التعامل معها بنجاح.
- **مدخلات وعمليات تحويلية بديلة:** تنبه المدرسة المدير إلى وجود بدائل متعددة لتحقيق الأهداف أو حل المشكلات.

### 2.2. إسهامات و انتقادات مدرسة النظم



## الجدول 09: اسهامات وانتقادات مدرسة النظم:

إسهامات مدرسة النظم
سمحت للباحثين بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة.
جعلت الفكر الإداري حساساً وواعياً لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية.
ساعدت الإداريين على فهم سير المنظمة وتركيز اهتمامهم على القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة.
أدت إلى ثورة إدارية جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية.
تساعد على وصف وتشخيص ونمذجة المؤسسة البالغة التعقيد في بيئتها.
انتقادات مدرسة النظم
البساطة أفقدتها قيمتها لأن جميع الظواهر يمكن النظر إليها كنظام.
صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما هو نافع وما هو ضار.
صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة وكذلك الحدود التي تفصل بينهما.
تعطي أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة، مما يجعل أي خلل في جزء يؤثر في النظام ككل.
تميل نحو التجريد وهي غير عملية لأنها تنظر إلى الظواهر بطريقة نظرية صرفة، ولا تناسب مواجهة المشاكل اليومية وصنع القرارات في الحياة العملية.

المصدر: من اعداد الباحثة

### 3. الإدارة بالأهداف

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

تعد الإدارة بالأهداف إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وخلق روح الفريق وملاءمة أهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة.

#### 1.2 مفهوم الإدارة بالأهداف

يمكن تعريف الإدارة بالأهداف، والتي يطلق عليها أيضًا "الإدارة بالمشاركة"، بأنها نظام تحدد به المنظمة طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها. هذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها الرئيس والمرؤوس. تتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بوضوح، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة، بالإضافة إلى استعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم العملية الإدارية.

#### 2.3 أهداف الإدارة بالأهداف

- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء.
- إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم.

#### 3.3 خصائص الإدارة بالأهداف

- تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه كمصدر للموارد.
- إدارة تقبل المنافسة وتسعى لزيادتها وليس لتفاديها.

- استيعاب التكنولوجيا الجديدة وتوظيفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة بتطوير عمليات الإنتاج والتسويق.

#### 4.3. المبادئ العشر للإدارة بالأهداف

- تطوير العلوم السلوكية في الإدارة: استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية.
- اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف المنظمة: تقرب وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين.
- المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها: تؤدي إلى التزام المرؤوسين بتلك الأهداف وارتفاع الإنتاجية والأداء.
- تشجيع المرؤوسين على المشاركة والمبادأة: ثقة في قدراتهم وسعي لتحقيق الذات من خلال الأهداف.
- معرفة الأهداف وقياس الفاعلية: رغبة المرؤوسين في معرفة الأهداف والقياس بناءً على تحقيقها.
- خمس خطوات أساسية للإدارة بالأهداف:
  - تزويد المدير مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
  - اقتراح المرؤوسين لأهداف محددة.
  - مناقشة الأهداف مع الرئيس بصيغتها النهائية.
  - تنفيذ المرؤوسين للخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس.
  - متابعة الرئيس للخطة وتصحيح مسار التنفيذ.
- ربط أهداف الوحدات بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي: يجب أن تكون الأهداف واقعية، محددة بوضوح، قابلة للقياس، وقابلة للتغيير مع تغير الظروف.
- أسلوب الإدارة وجهاً لوجه: يعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة.

- قياس الفاعلية بناءً على تحقيق الأهداف: تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق.
- وضع خطط وتنفيذها بالتنسيق مع الخطط الأخرى: متابعة ورقابة تنفيذ الخطط وتنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية.

### 5.3. تقييم نظرية الإدارة بالأهداف:

#### - الإيجابيات

توجيه الجهود نحو أهداف مشتركة: الإدارة بالأهداف تتيح توجيه جميع الجهود والموارد لتحقيق أهداف مشتركة بين الأفراد والمنظمة، مما يعزز من التزام الموظفين وتحفيزهم.

تعزيز المشاركة: تشجيع الموظفين على المشاركة في تحديد الأهداف يزيد من التزامهم ويعزز من روح الفريق والعمل الجماعي.

التقييم والتحسين المستمر: من خلال تحديد الأهداف بوضوح وقياس الأداء بانتظام، يمكن تحسين العمليات وتحديد العوائق ومعالجتها بفعالية.

#### - السلبيات

البيروقراطية وزيادة الأعباء الإدارية: تطبيق الإدارة بالأهداف قد يزيد من البيروقراطية والأعباء الإدارية بسبب الحاجة إلى مراجعة وتحديث الأهداف والتقارير بانتظام.

التحدي في تحديد الأهداف: قد يكون من الصعب تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس تكون ملائمة لجميع الموظفين والمستويات التنظيمية.

تركيز مفرط على النتائج: التركيز الشديد على تحقيق الأهداف قد يؤدي إلى تجاهل بعض الجوانب الأخرى الهامة مثل الابتكار والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

تعد الإدارة بالأهداف من الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تجمع بين تحديد الأهداف بوضوح وتعزيز مشاركة الموظفين في تحقيق هذه الأهداف. على الرغم من بعض التحديات والانتقادات، فإن تطبيق هذا الأسلوب يمكن أن يحقق تحسينات كبيرة في أداء المنظمة وزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم.

وكننتيجة لما سبق فإن أصبحت الإدارة بالأهداف أصبحت اليوم نهجا واسع الانتشار حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها كافة المنظمات والمنشآت الحديثة والمتقدمة، فهي تنظر للمنشأة من جميع الجوانب (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة) وتعالج المشاكل بين الرئيس والمرؤوسين على كافة المستويات التنظيمية فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري، فهي عملية إدارية متكاملة أنصح كافة المنشآت باتباعها.

#### 4. المدرسة الظرفية (الموقفية)

تُعد المدرسة الظرفية أو الموقفية من أحدث النظريات الإدارية وأفضلها، وقد ارتبطت هذه النظرية بالعالم إدوارد فيدلر (Edward Fiedler) تعتمد النظرية الظرفية على فرضية أساسية مفادها أن كل موقف يتعرض له المؤسسة يتطلب إجراءات وحلولاً تناسبه. العوامل الخاصة بالمؤسسة، سواء كانت مرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة، هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تواجهها. ورغم بعض الانتقادات الموجهة للنظرية، بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار التسييرية، فإنها تظل محاول لتكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة.

#### 1.3. مضمون المدرسة الموقفية

تقوم هذه المدرسة على أساس أنه لا يوجد نهج إداري واحد يمكن تطبيقه في جميع الظروف وعلى كل أنواع المنظمات. يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على التكيف مع الوضع من خلال اختيار النظرية الإدارية التي تلائم أوضاعها وظروفها. بعبارة أخرى، قد تطبق المؤسسة النظرية الكلاسيكية في وقت معين، وقد تطبق نظرية النظم في وقت آخر، بناءً على الظروف الداخلية والخارجية.

#### 1.1.4. مفاهيم أساسية:

- المرونة في اختيار الأسلوب الإداري المناسب للظروف.
- التكيف مع الوضع الحالي وتغيير الأساليب بمرور الوقت.
- أهمية دراسة الموقف بذاته بدلاً من الاعتماد على العمومية والشمولية.
- الاعتراف بأن الظروف الداخلية والخارجية هي التي تحدد النظرية الأكثر ملائمة.

#### 2.1.4. أسس المدرسة الموقفية

تقوم هذه النظرية على الأسس التالية:

- لا يوجد طريقة واحدة في الإدارة: يجب أن تتماشى الممارسات الإدارية مع المهام المختلفة واحتياجات الأفراد والبيئة الخارجية.
- تحدي قدرة المديرين التحليلية: تتطلب النظرية من المديرين أن يكونوا قادرين على رؤية الذات والبيئة بطرق مختلفة.
- التنظيم كنظام مفتوح: يتكون التنظيم من نظم فرعية تتفاعل مع بعضها ومع البيئة الخارجية.
- النظم الفرعية: تشمل النظام الفرعي الفني (إنتاج السلع والخدمات)، النظام الفرعي التنظيمي (تنسيق العلاقات الداخلية)، والنظام الفرعي المؤسس (تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة).

#### 3.1.4. العوامل الموقفية التي تؤثر على فاعلية الإدارة

تؤثر العديد من العوامل الطرفية على الخيارات التنظيمية للمؤسسة، ويمكن تلخيصها كما يلي:

- عمر المدير وخبرته السابقة.
- طبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة.
- الجو النفسي للعاملين.
- الخصائص الشخصية للعاملين.
- درجة التعاون بين المدير والعاملين.
- المؤسسة والعاملين فيها.

#### 4.1.4. تقييم النظرية الموقفية

يلخص الجدول التالي أهم الاسهامات والانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية

## الجدول 10: إسهامات و انتقادات النظرية الموقفية

الإسهامات
تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين طبيعة الأفراد والأوقات والظروف.
تعالج الموقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف.
تحدد العلاقة بين الحدث والنتيجة (إذا ما وقع شيء ما، ترتب عليه نتيجة ما).
تزويد المديرين بأدوات تساعد على تنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية.
تقديم نموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين.
سهولة فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في العديد من المواقف.
الانتقادات
لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار.
لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف، وإنما المواقف هي التي تحدد النمط القيادي.
المديرون ليسوا أحرار في إدارة مؤسساتهم، بل تتحكم بهم الظروف والمواقف التي تواجههم.
نجاح الإدارة وأساليبها تتوقف على طبيعة المواقف والظروف.
تمنح المديرين قدراً غير محدود من الحرية في التفكير والتصرف، مما قد يؤدي إلى تقديم مبررات وراء أي فشل.

المصدر: من اعداد الباحثة

**- الإيجابيات:**

**المرونة والتكيف:** تتيح النظرية النظرية للمديرين اختيار الأساليب الإدارية التي تتلاءم مع الظروف الحالية للمؤسسة، مما يعزز من مرونة وتكيف المنظمة مع التغيرات.

**الواقعية والعملية:** تعتمد النظرية على دراسة المواقف الفعلية التي تواجهها المؤسسة، مما يجعلها أكثر واقعية وعملية في تطبيقها مقارنة بالنظريات التي تعتمد على نماذج ثابتة.

**تطوير المهارات:** تحفز النظرية المديرين على تطوير مهاراتهم التحليلية والفكرية والإنسانية، مما يعزز من قدرتهم على التعامل مع المواقف المختلفة بفاعلية.

**- السلبيات**

**عدم وجود نمط ثابت:** يمكن أن تكون النظرية مربكة للمديرين الذين يفضلون وجود نمط ثابت يمكن الاعتماد عليه في جميع الظروف.

**التعقيد في التطبيق:** يتطلب تطبيق النظرية قدرة عالية على تحليل المواقف وفهم المتغيرات المختلفة، مما قد يكون صعباً لبعض المديرين.

**إمكانية تقديم مبررات للفشل:** قد توفر النظرية مبررات للمديرين لتبرير أي فشل في الأداء بناءً على الظروف المحيطة، مما يقلل من المسؤولية.

تعد النظرية الموقفية من أهم النظريات الحديثة في الإدارة، حيث توفر إطاراً مرناً وواقعياً يساعد المديرين على التكيف مع التغيرات والمتغيرات المختلفة التي تواجهها المؤسسة. على الرغم من بعض الانتقادات، فإن النظرية تقدم إسهامات قيمة في فهم وتحليل وتطبيق الأساليب الإدارية بطرق تتناسب مع الظروف الفعلية، مما يجعلها أداة فعالة لتحسين الأداء الإداري.

**5. المدرسة الكمية**

نشأت المدرسة الكمية نتيجة للأبحاث التي أجريت خلال الحرب العالمية الثانية، حيث تناولت تطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية مثل إصابة الأهداف والنقل والتوزيع والتخزين. ونتيجة لنجاح هذه الأبحاث،



تم استخدام هذا المدخل بشكل واسع في منظمات الأعمال منذ مطلع خمسينات القرن العشرين في مختلف المجالات الصناعية والتجارية والخدماتية والزراعية.

كان شستر برنارد (Chester Bernard) أول من أكد على أن الإدارة ما هي إلا نظام للمعلومات، حيث أثرت استخدام الطرق الكمية بصفة كبيرة على تطور علم الإدارة. تسعى المدرسة الكمية إلى تطوير أساليب رياضية وكمية وإحصائية لمساعدة متخذي القرار في تحسين نوعية قراراتهم.

#### 1.4. تعريف المدرسة الكمية

المدرسة الكمية هي التي تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعاييرية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات، مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي. ومن هنا تظهر أهمية استخدام الأساليب الكمية في الإدارة فيما يلي:

- ربط المشكلة الإدارية بالواقع العملي والميداني.
- صياغة نموذج رياضي يعكس مكونات المشكلة وكافة مجالاتها وأبعادها.
- عرض النموذج في مجموعة من العلاقات الرياضية والإحصائية وإعطاء بدائل مختلفة لعملية اتخاذ القرار، مما يساهم في تفسير عناصر المشكلة والعوامل المؤثرة فيها.

#### 2.5. اتجاهات المدرسة الكمية

يمكن تقسيم المدخل الكمي إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية:

- علم الإدارة: يُعرف أيضًا ببحوث العمليات، ويهتم باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية.
- إدارة العمليات والإنتاج: تشمل على العديد من الأنشطة والعمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات.
- نظم المعلومات الإدارية: نظام هدفه تزويد المديرين بالمعلومات اللازمة لصنع القرارات ويتضمن قاعدة بيانات متكاملة.

### 3.5. الحالات التي يمكن فيها استخدام المدرسة الكمية

يمكن استخدام المدرسة الكمية في الحالات التالية:

- إذا كانت بيئة اتخاذ القرار تؤكد ضرورة الاتجاه نحو تحقيق أهداف كمية محددة.
- إذا كانت المشكلة موضع البحث والتحليل صعبة ومعقدة.
- إذا توفر لدى متخذ القرار المعرفة والخبرة والدراسة والقدرة على تطبيق نماذج وأساليب التحليل الكمي.
- إذا كانت البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة ذات طبيعة رقمية كمية.
- إذا كانت المشكلة متكررة، مما يسمح باستخدام نماذج وأساليب كمية تم تطبيقها على مشكلات سابقة.

### 4.5. مبادئ المدرسة الكمية

تتلخص مبادئ المدرسة الكمية فيما يلي:

- تحديد المشكلة وتحليلها.
- الالتزام بالمنهج العملي في التعامل مع المشاكل الإدارية.
- توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات.
- استخدام الحاسبات الإلكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات.
- التعبير عن المشكلة في شكل رموز وبيانات كمية.
- تصور نموذج رياضي يحدد الهدف المطلوب وطريقة تحقيقه والقيود المحيطة به.

### 5.5. تقييم المدرسة الكمية

## الجدول 11: إسهامات و انتقادات المدرسة الكمية

الإسهامات
أكدت على أن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرار القائم على معلومات دقيقة.
استخدام النماذج الرياضية يؤدي إلى السرعة في حل المشاكل التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية.
عملت على تحسين قدرات المدراء على اتخاذ القرارات.
ركزت على أهمية الاستعانة بالخبراء في بحوث العمليات لحل المشاكل الإدارية.

الانتقادات
تقديم النماذج الرياضية للمدير يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي وأيضًا التخمين والحدس.
ليست كل القرارات يمكن حلها باستخدام النماذج الرياضية.
اقتصرت على استخدام النماذج الرياضية والكمية في اتخاذ القرارات، وتجاهلت العنصر البشري وأهمية وجهة نظره وتجربته في التعامل مع القضايا التي تواجه المنظمة.
نجحت في معالجة النشاطات المادية للمنظمة نجاحًا كبيرًا، لكنها لم تلتق النجاح نفسه في المجال الإنساني مثل الروح المعنوية للعاملين والرضا عن العمل.
الاهتمام بالجوانب الكمية دون مراعاة العوامل السلوكية والتنظيمية جعل النظرية تفتقد إلى عنصر الشمولية الذي يعتبر المنظمة كيانًا ماديًا ومعنويًا.

المصدر: من اعداد الباحثة

الإيجابيات

**التركيز على الدقة والكفاءة:** المدرسة الكمية تعزز من دقة القرارات الإدارية من خلال استخدام النماذج الرياضية والتحليل الكمي، مما يقلل من الاعتماد على الحكم الشخصي ويزيد من الكفاءة في حل المشاكل.

**تحسين اتخاذ القرار:** الأساليب الكمية توفر أدوات قوية لتحليل البيانات واتخاذ القرارات بشكل سريع ودقيق، مما يساعد المديرين على التعامل مع المشكلات المعقدة بفعالية.

**تقديم بدائل وحلول متعددة:** من خلال النماذج الرياضية، يمكن تقديم بدائل متعددة لعملية اتخاذ القرار، مما يمنح المديرين خيارات أكثر لاتخاذ القرار الأمثل.

**دعم القرار بالمعلومات:** تزويد المديرين بالمعلومات الكافية والدقيقة من خلال نظم المعلومات الإدارية يعزز من جودة القرارات المتخذة ويزيد من فعالية الإدارة.

### السلبيات

**التجريد والتقليل من العوامل الإنسانية:** الاعتماد الكبير على النماذج الرياضية قد يقلل من الاعتبار للعوامل الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على الأداء الإداري، مما يجعل القرارات غير شاملة بشكل كافٍ.

**عدم قابلية التطبيق في جميع الحالات:** ليست كل المشكلات الإدارية قابلة للحل باستخدام الأساليب الكمية، وبعض القرارات تتطلب تقديرًا شخصيًا وحكمًا يعتمد على الخبرة والتجربة.

**تعقيد النماذج:** بعض النماذج الرياضية قد تكون معقدة وتتطلب معرفة وخبرة خاصة لتطبيقها بشكل صحيح، مما قد يكون تحديًا لبعض المديرين.

**تجاهل الجوانب السلوكية والتنظيمية:** التركيز الكبير على الجوانب الكمية دون مراعاة العوامل السلوكية والتنظيمية قد يؤدي إلى نقص في الشمولية والتكامل في معالجة القضايا الإدارية.

تعتبر المدرسة الكمية من النظريات الإدارية الحديثة التي أسهمت بشكل كبير في تحسين دقة وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية من خلال استخدام النماذج الرياضية والتحليل الكمي. على الرغم من بعض الانتقادات المتعلقة بالتجريد والتقليل من العوامل الإنسانية، فإن تطبيق الأساليب الكمية بشكل مناسب يمكن أن يعزز من فعالية الإدارة ويساعد في حل المشكلات المعقدة بطرق مبتكرة وفعالة.

### 6. مدرسة اتخاذ القرارات

في الوقت الذي كان فيه تيار العلاقات الإنسانية والنظريات السلوكية للتنظيم سائدًا، كان هناك تيار آخر من الفكر الإداري يتطور ببطء ولكنه ترك أثرًا عميقًا في نظرية التنظيم. ففي عام 1938، ظهر كتاب "وظائف المديرين" لشستر بارنارد وتلاه كتاب "السلوك الإداري" لهيربرت سيمون. يعتبر العلماء والباحثون المهتمون بعلم الإدارة أن أي تطوير أو إصلاح للإدارة يرتبط بمدى النجاح في اتخاذ أفضل القرارات الممكنة. وبالتالي، يصبح الاهتمام بترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحديثها هو محور تنمية العملية الإدارية.

### 1.5. مضمون مدرسة اتخاذ القرار

تركز مدرسة اتخاذ القرارات على العوامل السلوكية المؤثرة في اتخاذ القرارات، وكيفية اتخاذ القرار ونقله عبر المستويات التنظيمية المختلفة. تهتم هذه المدرسة بدراسة طرق الاتصال والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وسائر الجوانب التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ القرار. يعد هيربرت سيمون من المفكرين الإداريين الذين اهتموا بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أشار إلى أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر التسيير الإداري.

### 2.6. مفهوم عملية اتخاذ القرارات

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها سلسلة أو مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل. تشمل هذه العملية تصميم القرار وتنفيذه ومتابعته، حيث يتم البحث في المشكلة وتحديد أفضل الحلول وأنسبها.

أشار برنارد إلى أن عملية اتخاذ القرار تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر. تتم عملية اتخاذ القرار ضمن مبادئ ومعايير متفق عليها لتحقيق أهداف محددة خلال فترة معينة.

### 3.6. الفرق بين عملية اتخاذ القرار وصنع القرار

يجب التمييز بين صنع القرار واتخاذ القرار:

- **صنع القرار:** عملية ممنهجة تمر بعدة خطوات محددة، قيد الدراسة والبحث العميق، للتوصل إلى اتخاذ القرار بكل حيطة وبقطة.

- اتخاذ القرار: رد فعل لما يحيط بالقرار من مؤثرات، وقد تكون بصورة مفاجئة في بعض الأحيان. المدير الناجح هو من يكون مستعدًا لهذا التوقيت المفاجئ.

#### 4.6. مبادئ اتخاذ القرار

يرتكز اتخاذ القرار على مجموعة من المبادئ الأساسية:

#### الجدول 12: مبادئ اتخاذ القرار

المبدأ	الشرح
وجود هدف أو أهداف معينة	القرار موجه نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة تمثل الغاية من إصداره.
توفر البدائل	وجود عدة طرق أو بدائل يمكن الاختيار بينها.
الاختيار المدرك بين البدائل	يتطلب أن يكون الاختيار بين البدائل مدركًا بعد دراسة البدائل المقترحة ومناقشة ما يمكن أن تسفر عنه.
المعلومات	جمع المعلومات اللازمة من جوانب المشكلة وحالة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
الموارد	اتخاذ القرار على أساس الموارد البشرية والمالية المتاحة بشكل يجعل تطبيقه على أرض الواقع ممكنًا.
الوقت	المجال الزمني الذي يتقرر فيه اتخاذ القرار.
تعيين إجراءات التنفيذ	تعيين وسائل التنفيذ اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة من اتخاذ القرار.
الالتزام	تحمل مسؤولية نجاح أو فشل القرار وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقه، وتنفيذ القرار لتحقيق الأهداف.

المصدر: من اعداد الباحثة

## 5.6. خطوات عملية اتخاذ القرار

يمكن تلخيص خطوات عملية اتخاذ القرار فيما يلي:

1. **تحديد المشكلة:** إدراك وجود مشكلة ما، وتحديد الفرق بين الحالة القائمة والحالة المرغوبة.
2. **تحديد البدائل:** البحث عن الحلول المختلفة الممكنة للمشكلة.
3. **تحليل وتقييم البدائل:** تقييم كل بديل على حدة بناءً على معايير وأسس موضوعية.
4. **اختيار البديل الأمثل:** تحديد الحل أو البديل المناسب بناءً على المعلومات المتاحة.
5. **تنفيذ القرار ومتابعته:** تنفيذ البديل الأمثل، ومتابعة ومراقبة التنفيذ لضمان فعالية القرار.

## 6.6. أهمية تطبيق نظرية اتخاذ القرار

يرتبط اتخاذ القرار بالحياة اليومية للأفراد والجماعات والمنظمات. تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار من الناحيتين العلمية والعملية:

- **الناحية العلمية:** وسيلة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة وأهدافها بشكل موضوعي، والمساهمة في إنجاز العمليات الإدارية.
- **الناحية العملية:** تسهم في كشف مواقف الرؤساء والعوامل التي تؤثر على متخذي القرار، وتجعل عملية الرقابة أسهل.

## 7.6. عناصر مدرسة اتخاذ القرارات

ترى هذه المدرسة أن التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات. يمكن إجمال أهم العناصر التي تضمنتها هذه المدرسة فيما يلي:

- **الاتصال والتعاون:** يؤدي إلى حدوث تفاعل بين الأفراد.
- **اتخاذ القرارات:** جوهر التسيير الإداري.
- **تأثير البيئة:** يؤثر على عملية اتخاذ القرار وتنفيذه.

- الرشد التنظيمي: نوعين من الرشد هما: الرشد الموضوعي والرشد الشخصي.
- التوازن بين المغريات والإسهامات: استخدام المغريات لتشجيع الأفراد لزيادة إسهاماتهم.
- الجماعة: أهمية الرأي الجماعي في اتخاذ القرار.
- التخصص: أهمية الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل.

#### 8.6. انتقادات مدرسة اتخاذ القرارات

- لا يشكل هذا المدخل بديلاً للإدارة وكذلك باقي المداخل.
- لم يهتم بالأفراد وكيفية استخدامهم لهذه الأساليب والأدوات.
- ضرورة مراعاة حاجات وانطباعات الأفراد الذين يستخدمون هذه الأساليب.
- قد يؤدي التركيز على النماذج الرياضية إلى إهمال العناصر البشرية والاجتماعية في عملية اتخاذ القرار.

تعتبر مدرسة اتخاذ القرارات من النظريات الإدارية الحديثة التي تسعى لتحسين جودة وفعالية القرارات الإدارية من خلال دراسة العوامل السلوكية والنفسية المؤثرة في اتخاذ القرارات. على الرغم من بعض الانتقادات المتعلقة بعدم الاهتمام الكافي بالعناصر البشرية والاجتماعية، فإن تطبيق مبادئ وأدوات هذه المدرسة يمكن أن يعزز من كفاءة وفعالية الإدارة في مختلف المنظمات.

#### 7. الإدارة اليابانية (نظرية Z)

لقد لفتت التجربة اليابانية في البناء والتعمير والتصنيع أنظار العالم في السنوات الأخيرة، بالإضافة إلى النجاح الاقتصادي الضخم الذي تميزت به الشركات اليابانية. منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية، استطاع اليابانيون بناء اقتصاد قوي ينافس الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا، حيث ارتفعت الإنتاجية في الصناعة اليابانية إلى ما يقرب من ثلاثة أضعاف الإنتاجية في الصناعة الأمريكية.

#### 1.6. مضمون نظرية Z اليابانية



النظرية Z هي محاولة لنقل مبادئ تنظيم وإدارة المؤسسات على الطريقة اليابانية إلى الولايات المتحدة الأمريكية. استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، والتي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وطاعة أوامره، مع مشاركة أفراد الأسرة في اتخاذ القرار. انعكس هذا الأسلوب على العمل الإداري داخل المؤسسات، حيث يُعتبر المديرون والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما أدى إلى زيادة إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم.

اعتمد أسلوب الإدارة اليابانية على تطوير اليابانيين لأفكار McGregor من خلال نظرية X وY، حيث برهنت المدرسة اليابانية على نجاحها من خلال التقدم التكنولوجي والصناعي الذي حققته. حاولت بعض الدول الغربية، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، تطبيق هذا النموذج لكنها فشلت نظرًا لطبيعة المجتمع الياباني الخاصة. قام الباحث الياباني الأصل والأمريكي الجنسية ويليام أوتشي William Ouchi في سنة 1981 بإدخال تعديلات على نظرية Z لتصبح صالحة للتطبيق في المنظمات الأمريكية.

## 2.7. الصفات العامة للمدرسة اليابانية في الإدارة

من أبرز السمات والخصائص التي تميزت بها الإدارة اليابانية:

- **الصفة الأسرية:** تعتبر المنظمة كمجتمع مصغر يعيش فيه الفرد ويمارس نشاطاته الفكرية والعملية والاجتماعية.
- **الألفة والمودة:** يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي والمودة المتبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، مما انعكس على عمل المؤسسات اليابانية.
- **الثقة:** تعتمد الإدارة اليابانية على مبدأ الثقة، حيث أن الثقة والإنتاجية عنصران يرتبطان بشكل طردي.
- **المهارة والإشراف:** يتوجب على المشرف التعرف على العمال وأنماط سلوكهم ومهاراتهم لتكوين فرق متجانسة تعمل بكفاءة.
- **المصلحة المشتركة:** ينظر الأفراد العاملون للمصلحة العامة قبل المصلحة الذاتية.

- العدالة والمساواة في التعامل: تعتبر هذه الخاصية أساس الثقة والمعاملة الحسنة، حيث تُمنح المكافآت على أساس الجهد الجماعي.

### 3.7. عناصر الإدارة اليابانية

تتميز الإدارة اليابانية بعدة عناصر أساسية، تشمل:

- ضمان الوظيفة مدى الحياة: الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية.
- العمل كفريق: الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل، حيث يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي.
- المشاركة في اتخاذ القرار: خلق انسجام وتوافق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة.
- الاهتمام الشامل بالأفراد: توفير مقومات الحياة والاستقرار، وتكافؤ الفرص والعدالة في التعامل.
- عدم التسرع في التقييم والترقية: التركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد.

### 4.7. تقييم النظرية اليابانية

على الرغم من أهمية هذه النظرية والتطور الملحوظ الذي شهدته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، إلا أنها واجهت مجموعة من الانتقادات، أبرزها:

- عدم إمكانية تطبيق النظرية خارج بيئتها الخاصة: الأسلوب الياباني في الإدارة مميز ويتمشى مع طبيعة الفرد الياباني، لذا لا يمكن تطبيقه على غير الياباني.
- الاعتماد على الولاء والانتماء للمنظمة: اعتبار المنظمة مصدر الرزق والأمان والاستقرار المادي والنفسي.
- التوظيف مدى الحياة: قد يكون مصدرًا لعدم الاجتهاد والإبداع في المنظمات خارج اليابان

### 5.7. مقارنة بين خصائص النماذج الإدارية A و J و Z

## الجدول 13: مقارنة بين الأسلوب الإداري الأمريكي والياباني

الخاصية	الأسلوب الإداري (Z الأمريكي المعدل)	الأسلوب الإداري الياباني (J)	الأسلوب الإداري الأمريكي (A)
التوظيف	مدى الحياة	مدى الحياة	قصير المدى
اتخاذ القرار	بالمشاركة والإجماع	جماعي	فردى
المسؤولية	فردية	جماعية	فردية
التقييم والترقية	بطيء	بطيء	سريع
الرقابة	ضمنية وغير رسمية	ضمنية وغير معلنة	واضحة ومعلنة
المسار الوظيفي	متخصص متوسط ومعتدل	غير متخصص	متخصص
الاهتمام بالعاملين	شامل داخل وخارج المؤسسة	كلى داخل وخارج المؤسسة	جزئي داخل المؤسسة فقط

المصدر: من اعداد الباحث

## السياسات المتبعة في الإدارة اليابانية Z

- القيم الاجتماعية والشعور بالمسؤولية.
- الاهتمام القوي بالقيم المشتركة.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.
- التوظيف مدى الحياة والتدريب المستمر.
- النظرة الشمولية للاهتمام بالموظفين.

تعتبر الإدارة اليابانية نموذجًا فريدًا يعتمد على القيم الاجتماعية والشعور بالمسؤولية والمشاركة الجماعية. على الرغم من صعوبة تطبيق هذا النموذج خارج اليابان، إلا أن مبادئه أثبتت فاعليتها في تحقيق النجاح

الاقتصادي والتقدم التكنولوجي. تعتمد الإدارة اليابانية على ضمان الوظيفة مدى الحياة، والعمل كفريق، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاهتمام الشامل بالأفراد، مما يعزز من إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسساتهم.

المحور السابع : الاتجاهات الحديثة في إدارة  
الأعمال: إدارة التغيير وإدارة الجودة

## المقدمة:

تعتبر إدارة الأعمال اليوم مجالاً يتطور بسرعة نتيجة التحولات التقنية والاجتماعية والاقتصادية، و في هذا السياق، تعد إدارة التغيير وإدارة الجودة من المحاور الأساسية التي تضمن استدامة الأعمال وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة ، كما يهدف هذا البحث إلى استعراض أبرز الاتجاهات الحديثة في كل من إدارة التغيير وإدارة الجودة، وإبراز أهميتها في تعزيز أداء المنظمات وتحقيق النجاح المستدام.

## 1. إدارة التغيير

## 1.1. مفهوم إدارة التغيير

إدارة التغيير هي عملية تهدف إلى مساعدة المنظمات على الانتقال من الحالة الحالية إلى الحالة المستهدفة بطريقة منظمة ومنهجية ، و تعتبر هذه الإدارة أداة أساسية لضمان نجاح التحولات التي قد تشمل عمليات، هيكلية، أو ثقافية.

## 2.1. الاتجاهات الحديثة في إدارة التغيير

- **التغيير الرقمي**: بفضل التطور التكنولوجي المتسارع، تعتمد المؤسسات على التحول الرقمي كجزء رئيسي من إدارة التغيير، ما يشمل استخدام الذكاء الاصطناعي، الأتمتة، وإنترنت الأشياء لتحسين الكفاءة والإنتاجية.
- **التغيير الثقافي**: الاهتمام المتزايد بثقافة المؤسسة باعتبارها محركاً للتغيير، حيث يتم توجيه الجهود نحو إنشاء بيئة عمل قائمة على القيم المشتركة التي تدعم الابتكار والتكيف.
- **إشراك الموظفين في عملية التغيير**: تُظهر الأبحاث الحديثة أن إشراك الموظفين منذ المراحل الأولى للتغيير يقلل من مقاومة التغيير ويعزز النجاح. يتضمن هذا الأسلوب الاستماع لمقترحاتهم ومخاوفهم، وتقديم الدعم اللازم.
- **إدارة التغيير المستمر**: تتبنى الشركات الآن نموذج التغيير المستمر بدلاً من الاعتماد على تغييرات كبيرة متفرقة. هذا النهج يتيح للمنظمات التكيف مع التغيرات بسرعة وبمرونة.

### 3.1. أهمية إدارة التغيير في بيئة الأعمال الحديثة

مع تسارع التحولات التكنولوجية والاقتصادية، تعد إدارة التغيير ضرورة استراتيجية لأي منظمة ترغب في البقاء والتطور في السوق. النجاح في إدارة التغيير يسهم في تحسين الأداء التشغيلي، زيادة القدرة على الابتكار، وتعزيز التكيف مع المتغيرات، تلعب إدارة التغيير دورا حيويا في تطوير المؤسسة كونها توفر الاستقرار من خلال دراسة وتحليل التغييرات الداخلية والخارجية وفرض توازن بينهما. كما توفر ثقافة جيدة ونظام عمل جيد للمؤسسة، فهي تهدف لإنشاء نهج تنظيمي من أعلى إلى أسفل لتسهيل التغيير ونقل المؤسسة للحالة الأفضل بسلاسة، فمن خلال التعامل مع مقاومة التغيير يقوم الأفراد بأداء أنشطتهم بطريقة فعالة. تمكن إدارة التغيير من تحقيق جملة من الفوائد أهمها:

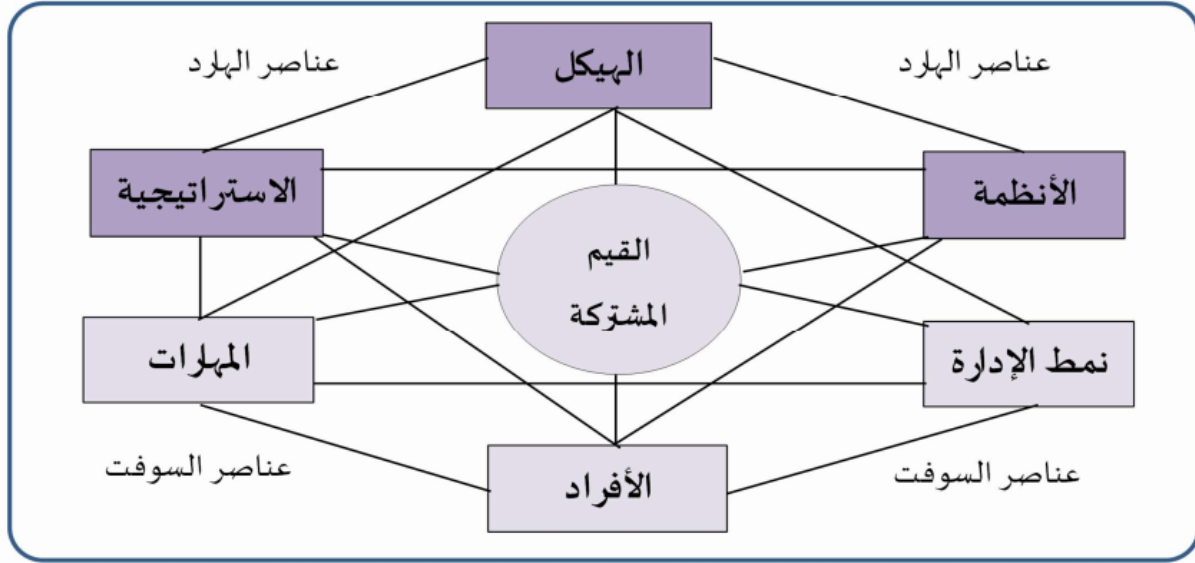
- التخطيط المستمر للتغيير.
- نقل المؤسسة للمسار الصحيح خصوصا إذا كانت تسير على نحو خاطئ في تحقيق الأهداف .
- التواصل مع الأشخاص المناسبين في حالة حدوث أي تغيير .
- إعطاء أهمية للمجال التي تحتاج فيه المؤسسة للتغيير.

#### 4.1. نماذج إدارة التغيير:

##### 1.4.1. نموذج ماكينزي 7 (McKinsey 7S Model) "S"

الذي يهدف إلى تحليل وتقييم الأداء التنظيمي للمؤسسات عبر سبعة عناصر رئيسية حيث يساعد هذا النموذج على فهم العلاقات بين عدة عناصر وكيف يمكن تحسين التنظيم لتحقيق النجاح و المخطط التالي يوضح ذلك:

## الشكل 02: نموذج ماكينزي 7S (McKinsey 7S Model) "S"



المصدر: Nejad 2015

يُظهر المخطط العلاقات بين هذه العناصر وكيف يؤثر كل عنصر على الآخر، مما يساعد المؤسسات على تحقيق التوازن والتكامل بين هذه العناصر لتحسين أدائها ونجاحها. و تتمثل العناصر السبع في :

- **الهيكل (Structure):** يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهو الكيفية التي يتم بها تنظيم الموارد والعاملين لتحديد المسؤوليات والتسلسل الهرمي.
- **الأنظمة (Systems):** إلى العمليات والإجراءات اليومية التي تديرها المؤسسة، مثل نظم العمل، نظم تكنولوجيا المعلومات، وإدارة الموارد.
- **الاستراتيجية (Strategy):** تمثل الخطة طويلة الأمد التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها. تشمل التوجهات المستقبلية، وأساليب التعامل مع المنافسة، والفرص الموجودة في السوق.
- **المهارات (Skills):** تشير إلى المهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون داخل المؤسسة. توضح مدى كفاءة العاملين وقدرتهم على تنفيذ الاستراتيجية.
- **نمط الإدارة (Style):** يعكس أسلوب القيادة والإدارة داخل المؤسسة، أي كيف يتصرف المديرون وكيف يؤثرون على الثقافة التنظيمية.
- **الأفراد (Staff):** يشير إلى الموارد البشرية، أي الأشخاص العاملين داخل المؤسسة، وكيف يتم تدريبهم وإدارتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.



- القيم المشتركة (Shared Values) تقع في مركز المخطط لأنها تعتبر العنصر الذي يربط بين جميع العناصر الأخرى. القيم المشتركة تمثل المعتقدات والمبادئ الأساسية التي تجمع العاملين في المؤسسة وتوجه سلوكهم.

التقسيم إلى قسمين:

• عناصر الهارد (Hard Elements) تشمل الهيكل، الأنظمة، والاستراتيجية. هذه العناصر تعتبر ملموسة وأكثر قابلية للقياس والتغيير.

• عناصر السوفت (Soft Elements) تشمل المهارات، نمط الإدارة، الأفراد، والقيم المشتركة. هذه العناصر تعتبر غير ملموسة وتؤثر بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية.

### 2.4.1 نموذج Kurt Lewin

ظهر عام 1951 حيث ينصب التركيز فيه على التغيير المخطط والذي يتعلق بقرارات المجموعة والتنفيذ والتغيير الاجتماعي وهو يتألف من ثلاثة مراحل: إذابة الجليد، التغيير، تثبيت التغيير

- إذابة الجليد: اقناع الأفراد والجماعات والمصالح التنظيمية بضرورة التخلي عن النظام الحالي أو الإجراءات الحالية كونها تعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها.

- التغيير: هو حالة الانتقال للأمام من النظام القديم أو الحالي إلى النظام الجديد وهذا عبر مجموعة من المراحل الانتقالية

- تثبيت التغيير: هي عملية إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير أو دمج التغيير في الهدف الاستراتيجي للمؤسسة

## 2. إدارة الجودة

### 1.2 مفهوم إدارة الجودة

إدارة الجودة هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان أن المنتجات أو الخدمات المقدمة تلبي متطلبات العملاء وتحقق رضاهم. تشمل هذه الأنشطة الرقابة على الجودة، تحسين العمليات، والالتزام بالمعايير الدولية للجودة.

كما أننا عندما نتكلم عن مفهوم إدارة الجودة فإننا بالضرورة نتكلم عن أربعة مفاهيم الجودة الجودة الشاملة إدارة الجودة، وإدارة الجودة الشاملة.

**الجودة:** عرفها Philip Crosby من وجهة نظر المنتج بأنها " التوافق مع المعايير أو المواصفات أو المتطلبات"، وعرّفها Edeward deming من وجهة نظر الزبون بأنها: " القدرة على تلبية احتياجات الزبون ".

**الجودة الشاملة:** تعرف بأنها: " سياسة تميل إلى التعبئة الدائمة لجميع أفراد المؤسسة لتحسين جودة المنتجات والخدمات جودة العمليات جودة الأهداف ". ، أي أنها مشاركة جميع الأفراد في جميع المستويات التنظيمية في تحسين الجودة.

**إدارة الجودة:** تشمل جميع وظائف المؤسسة التي تستهدف تصميم وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبى احتياجات الزبائن وتولد الرضا التام، فهي تتضمن بالأساس تخطيط الجودة مراقبة الجودة، تحسين الجودة.

**إدارة الجودة الشاملة:** تعرف بأنها أسلوب إداري أو فلسفة إدارية أو نظام متكامل يتضمن مجموعة من المبادئ الأساليب

والأدوات التي تستهدف التحسين المستمر اسودة العمليات والمنتجات والخدمات وضمان تلبية متطلبات الزبائن أو تجاوزها

## 2.2. الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة

- **إدارة الجودة الشاملة: (TQM)** تُعد إدارة الجودة الشاملة من أهم الاتجاهات الحديثة، وهي نهج يركز على التحسين المستمر عبر جميع المستويات التنظيمية، ويشرك جميع العاملين في عملية تحقيق الجودة.
- **الحصول على شهادات الجودة الدولية:** تزايد الاهتمام بالحصول على شهادات الجودة المعترف بها عالمياً، مثل ISO 9001 ، لضمان الالتزام بمعايير الجودة وتحقيق الثقة بين العملاء والمستثمرين.

- التحليلات التنبؤية: يعتمد هذا الاتجاه على تحليل البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمشاكل المحتملة في الجودة، مما يسمح باتخاذ إجراءات وقائية قبل وقوع الأخطاء.
- الجودة الخضراء: التركيز على الجودة المستدامة بيئيًا من خلال استخدام تقنيات ومواد صديقة للبيئة وتقليل التأثير البيئي للعمليات الإنتاجية.

### 3.2. أهمية إدارة الجودة في تحقيق التفوق التنافسي

تعتبر إدارة الجودة عاملاً رئيسياً في تحسين كفاءة العمليات وزيادة رضا العملاء، مما يعزز الميزة التنافسية للشركات في الأسواق المتزايدة التعقيد. إدارة الجودة تساهم أيضاً في تقليل التكاليف المرتبطة بإعادة العمل أو المنتجات المعيبة، وزيادة الثقة لدى العملاء والمستثمرين.

### 3. العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الجودة

#### 1.3. التكامل بين إدارة التغيير وإدارة الجودة

إدارة التغيير وإدارة الجودة ليستا عمليتين مستقلتين؛ بل يجب أن تعملان جنباً إلى جنب لضمان التحول الناجح وتحقيق تحسينات مستدامة في الجودة. التغيير التنظيمي غالباً ما يتطلب تحسينات في الجودة، والعكس صحيح.

#### 2.3. أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات والمنتجات

تساهم إدارة التغيير بشكل مباشر في تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تبني استراتيجيات جديدة، تحسين العمليات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

### الخاتمة:

إن الاتجاهات الحديثة في كل من إدارة التغيير وإدارة الجودة تعد أساسية لاستدامة الأعمال وتحقيق التفوق في الأسواق التنافسية. تحتاج الشركات إلى دمج التغيير كجزء من ثقافتها المؤسسية، وفي نفس الوقت الحفاظ على جودة عالية للمنتجات والخدمات لضمان رضا العملاء وتحقيق النمو المستدام.

المحور الثامن : الاتجاهات الحديثة في  
الحكمة والمسؤولية الاجتماعية في إدارة

**المقدمة:**

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم من تطور تكنولوجي، وتحديات بيئية واجتماعية، تتطلب إدارة الأعمال الحديثة التركيز على مفاهيم الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية. الحوكمة تساهم في تعزيز الشفافية والمسؤولية في إدارة المؤسسات، بينما تلعب المسؤولية الاجتماعية دوراً أساسياً في بناء علاقة قوية مع المجتمع والبيئة المحيطة. هذا البحث يهدف إلى استعراض الاتجاهات الحديثة في كل من الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، مع تسليط الضوء على دورهما في تعزيز استدامة الشركات وتنافسيتها.

**1. الحوكمة في إدارة الأعمال****1.1. مفهوم الحوكمة:**

الحوكمة هي مجموعة القواعد والممارسات التي تضمن إدارة الشركات بطريقة توازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستثمرين، العملاء، الموظفين والمجتمع. تهدف الحوكمة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات وضمان إدارة فعالة للموارد.

**2.1. الاتجاهات الحديثة في الحوكمة:****• الحوكمة الرقمية:**

مع تطور التكنولوجيا، أصبحت الشركات تعتمد على الحوكمة الرقمية من خلال استخدام الأدوات الرقمية لتحسين الكفاءة والشفافية. الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات يُستخدمان بشكل متزايد لتوجيه اتخاذ القرار بناءً على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.

**• التنوع والشمول في مجالس الإدارة:**

من الاتجاهات الحديثة في الحوكمة هو تعزيز التنوع في مجالس الإدارة، سواء من حيث الجنس أو الخلفيات الثقافية والعرقية. الدراسات تظهر أن التنوع يعزز جودة اتخاذ القرارات ويُحسّن الأداء العام للمؤسسات.

**• حوكمة المخاطر:**

يشمل هذا الاتجاه الحديث دمج إدارة المخاطر كجزء أساسي من الحوكمة. تتضمن هذه العملية تحديد المخاطر البيئية والاقتصادية والسياسية وإدارتها بشكل استباقي، مما يساعد الشركات على التكيف مع الأزمات وتجنب الأضرار الكبيرة.

#### • التقارير المتكاملة:

تشمل الاتجاهات الحديثة إصدار تقارير متكاملة تجمع بين الأداء المالي وغير المالي، مثل الأداء الاجتماعي والبيئي. هذه التقارير تعزز من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في استدامة المؤسسة.

### 3.1. أهمية الحوكمة في بيئة الأعمال الحديثة:

في ظل العولمة وزيادة المنافسة، أصبحت الحوكمة الجيدة ضرورة للحفاظ على سمعة الشركة وثقة المستثمرين. كما تساهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات، حيث تضمن أن الموارد تُدار بكفاءة وفعالية.

## 2. المسؤولية الاجتماعية للشركات

### 1.2. مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات:

المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) هي الالتزام بأداء الأنشطة التجارية بطريقة تراعي التأثيرات البيئية والاجتماعية للشركة. تسعى الشركات من خلال المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق توازن بين الربحية واحترام المجتمع والبيئة.

### 2.2. الاتجاهات الحديثة في المسؤولية الاجتماعية للشركات:

#### • الاستدامة البيئية:

أصبح التركيز على القضايا البيئية أحد أبرز ملامح المسؤولية الاجتماعية الحديثة. تشمل هذه الاتجاهات تقليل البصمة الكربونية، استخدام الطاقة المتجددة، وتعزيز العمليات الصديقة للبيئة.

#### • الاستثمار في المجتمع:

تتجه الشركات اليوم نحو تعزيز استثماراتها الاجتماعية، من خلال دعم التعليم، الصحة، والبنية التحتية للمجتمعات التي تعمل فيها. هذه المبادرات تساهم في تحسين نوعية الحياة وتقوية الروابط مع المجتمع.

- سلسلة القيمة الأخلاقية:

يتمثل هذا الاتجاه في التأكد من أن جميع مراحل سلسلة التوريد، من الإنتاج إلى التسويق، تتم بطريقة أخلاقية ومستدامة. تسعى الشركات إلى ضمان ظروف عمل جيدة والالتزام بالمعايير البيئية في عملياتها.

- المسؤولية الاجتماعية والحوكمة البيئية: (ESG)

أصبحت معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) مقياسًا رئيسيًا في تقييم أداء الشركات. يركز هذا الاتجاه على تضمين الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمة في استراتيجية الشركة لضمان استدامتها على المدى الطويل.

### 3.2. أهمية المسؤولية الاجتماعية في العصر الحديث:

مع تزايد وعي المستهلكين والمستثمرين بالقضايا البيئية والاجتماعية، أصبحت المسؤولية الاجتماعية أداة أساسية لبناء سمعة الشركة وجذب الاستثمار. كما تساعد الشركات على تحقيق علاقات أفضل مع العملاء والمجتمعات المحلية، مما يساهم في تعزيز الولاء للعلامة التجارية.

### 3. العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

#### 1.3. تكامل الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية:

تعمل الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية جنبًا إلى جنب لضمان استدامة الشركات. تُعتبر الحوكمة الجيدة إطارًا يحدد التزامات الشركة في إدارة مواردها ومسؤولياتها الاجتماعية. كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين سمعة الشركة وتعزيز التزامها تجاه أصحاب المصلحة.

#### 2.3. أثر الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي:

تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تعتمد على حوكمة فعالة ومسؤولية اجتماعية قوية تحقق أداءً ماليًا أفضل. المستثمرون يفضلون الشركات التي تلتزم بالمعايير الأخلاقية والبيئية، مما يزيد من قيمتها في السوق.

**الخاتمة:**

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، تعتبر الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية من الركائز الأساسية لضمان نجاح الشركات واستدامتها. تعتمد المؤسسات الحديثة على الحوكمة لتحقيق الشفافية والمساءلة، بينما تعمل المسؤولية الاجتماعية على تعزيز علاقتها بالمجتمع والبيئة. من خلال تبني هذه الاتجاهات الحديثة، يمكن للشركات تحقيق التوازن بين الربحية والاستدامة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.



المحور التاسع : الاتجاهات الحديثة في إدارة  
المعرفة: التحول الرقمي، التعاون، والابتكار

## المقدمة:

أصبحت إدارة المعرفة من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في عصر المعلومات. تساهم المعرفة في تعزيز الابتكار، تحسين الكفاءة، وتقوية القدرات التنافسية للشركات. إدارة المعرفة الحديثة تشمل العديد من الأدوات والمنهجيات التي تستند إلى التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعاون الرقمي. يهدف هذا البحث إلى استعراض الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة وأهميتها في تطوير أداء المؤسسات.

## 1. مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

## 1.1. تعريف إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي عملية منهجية تهدف إلى توليد وتوزيع واستخدام المعرفة داخل المؤسسات لتحسين الأداء. تتعلق هذه العملية بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن أن يستفيد منها الجميع، بالإضافة إلى تطبيق هذه المعرفة في الأنشطة اليومية لتحسين العمليات وتحقيق الأهداف.

## 2.1. أهمية إدارة المعرفة في بيئة الأعمال الحديثة:

تعتبر إدارة المعرفة أداة استراتيجية تساعد المؤسسات في:

- تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات والخبرات.
- تحفيز الابتكار عبر تشجيع مشاركة الأفكار والخبرات بين الموظفين.
- الحفاظ على رأس المال الفكري من خلال تخزين المعرفة الداخلية.
- تعزيز القدرة التنافسية من خلال استخدام المعرفة بشكل فعال للاستجابة السريعة للتغيرات في السوق.

## 2. الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة:

## 1.2. التحول الرقمي في إدارة المعرفة:

التحول الرقمي هو أحد أبرز الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة. من خلال استخدام الأدوات التكنولوجية المتقدمة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، يمكن للمؤسسات تسهيل عملية جمع وتحليل وتوزيع المعرفة.

## 2.2. أنظمة إدارة المعرفة المدعومة بالذكاء الاصطناعي: (AI-powered KM)

الذكاء الاصطناعي أصبح جزءاً لا يتجزأ من إدارة المعرفة. تساهم الأنظمة المدعومة بالذكاء الاصطناعي في تحليل كميات كبيرة من البيانات، مما يساعد في الكشف عن الأنماط وإيجاد حلول تعتمد على المعرفة المخزنة. كما يمكن استخدام تقنيات التعلم الآلي لتحليل السلوك وتقديم المعرفة المناسبة للموظفين في الوقت المناسب.

## 3.2. الحوسبة السحابية وتخزين المعرفة:

الحوسبة السحابية توفر بيئة مرنة وآمنة لتخزين واسترجاع المعرفة. تتيح السحابة للعاملين الوصول إلى المعلومات من أي مكان وفي أي وقت، مما يسهل العمل عن بُعد ويعزز التعاون بين الفرق.

## 4.2. إدارة المعرفة الاجتماعية: (Social KM)

تعتمد إدارة المعرفة الاجتماعية على منصات التواصل الاجتماعي الداخلية التي تتيح للعاملين تبادل الأفكار والخبرات. هذه المنصات مثل Microsoft Teams و Slack تسهل التعاون والتفاعل بين الأفراد، مما يشجع على نشر المعرفة بطريقة أكثر انسيابية وديناميكية.

## 5.2. المعرفة التعاونية: (Collaborative Knowledge)

في البيئات التعاونية، تعتمد المؤسسات على فرق عمل متعددة التخصصات تتشارك المعرفة لتحقيق الابتكار. أدوات التعاون الرقمي تُعد من الركائز الأساسية في هذا الاتجاه، حيث تمكن العاملين من التعاون بفعالية بغض النظر عن الموقع الجغرافي.

## 6.2. التعلم المستمر والتنمية المهنية:

مع تزايد الحاجة للتكيف مع المتغيرات السريعة في عالم الأعمال، أصبح التعلم المستمر جزءاً من استراتيجيات إدارة المعرفة. تقدم الشركات برامج تدريبية رقمية ومنصات تعليم إلكترونية (e-learning) تمكن الموظفين من تطوير مهاراتهم واكتساب معرفة جديدة بمرور الوقت، مما يعزز من تنافسيتهم وكفاءة الشركة.

## 7.2. تحليل البيانات والابتكار المدفوع بالمعرفة:

تُستخدم تحليلات البيانات كأداة رئيسية في إدارة المعرفة لتحويل المعلومات إلى معرفة قابلة للتطبيق. يتم تحليل البيانات بشكل شامل لفهم الأنماط واتخاذ قرارات مدعومة بالمعرفة. كما تساهم هذه الأدوات في تحفيز الابتكار عبر استكشاف أفكار جديدة تعتمد على البيانات والمعرفة المتاحة.

### 3. أثر الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي:

#### 1.3. تحسين الكفاءة التشغيلية:

تساهم الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة في تقليل الوقت المطلوب للوصول إلى المعلومات، مما يعزز من سرعة اتخاذ القرارات وتحسين جودة العمل. الحلول التكنولوجية مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي تقدم دعماً فعالاً للموظفين في أداء مهامهم بسرعة وكفاءة.

#### 2.3. تعزيز الابتكار المؤسسي:

تتيح إدارة المعرفة الاجتماعية والمعرفة التعاونية للموظفين تبادل الأفكار وتطوير حلول مبتكرة. البيئات التعاونية والمدعومة بالتكنولوجيا الحديثة تمكّن الشركات من تقديم منتجات وخدمات جديدة تتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة.

#### 3.3. الحفاظ على رأس المال الفكري:

إدارة المعرفة تساهم في الحفاظ على المعرفة التنظيمية ونقلها بين الأجيال، ما يضمن استمرارية العمل حتى مع مغادرة الموظفين ذوي الخبرة. الأنظمة التكنولوجية تساعد في توثيق هذه المعرفة ونشرها بطرق يسهل الوصول إليها.

#### 4.3. القدرة التنافسية:

الشركات التي تستطيع إدارة المعرفة بكفاءة تكون أكثر استعداداً لمواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات السريعة في الأسواق. إدارة المعرفة الفعالة تعزز من قدرتها التنافسية وتجعلها أكثر مرونة وابتكاراً.

**الخاتمة:**

إدارة المعرفة الحديثة، بفضل التطور التكنولوجي والاتجاهات التعاونية الجديدة، أصبحت عنصرًا حاسمًا في تحسين الأداء المؤسسي. التحول الرقمي، إدارة المعرفة الاجتماعية، والتعلم المستمر كلها أدوات تساهم في تحسين الابتكار والكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات. إن الشركات التي تستثمر في إدارة المعرفة ستكون قادرة على تحقيق أداء متفوق واستدامة على المدى الطويل.

المحور العاشر : الاتجاهات الحديثة في  
إدارة الإبداع والابتكار ودورها في تعزيز

## المقدمة:

يُعتبر الإبداع والابتكار من المحركات الأساسية للنمو والتطور في بيئة الأعمال الحديثة. مع تسارع التطورات التكنولوجية وتزايد المنافسة العالمية، أصبحت الشركات بحاجة إلى إدارة فعالة للإبداع والابتكار لتعزيز قدرتها التنافسية واستدامة نجاحها. يهدف هذا البحث إلى دراسة الاتجاهات الحديثة في إدارة الإبداع والابتكار، مع تسليط الضوء على كيفية تطبيق هذه الاتجاهات لتعزيز الأداء المؤسسي.

## 1. مفهوم الإبداع والابتكار وإدارتهما

## 1.1. تعريف الإبداع والابتكار:

- **الإبداع:** يُعرف الإبداع بأنه عملية توليد أفكار جديدة وغير تقليدية، تساهم في إيجاد حلول لمشكلات معقدة أو تحسين العمليات والخدمات.
- **الابتكار:** الابتكار هو عملية تطبيق الأفكار الإبداعية في المنتجات أو الخدمات أو العمليات بهدف تحسين الأداء وزيادة القيمة المضافة.

## 2.1. إدارة الإبداع والابتكار:

إدارة الإبداع والابتكار تعني وضع استراتيجيات وتنظيم العمليات التي تمكن المؤسسة من تطوير واستخدام الأفكار الجديدة وتحويلها إلى نتائج ملموسة. تشمل هذه الإدارة توفير بيئة عمل تحفز الإبداع وتشجع على تبني الابتكار، بالإضافة إلى توفير الموارد اللازمة لدعم الأفكار الجديدة وتحويلها إلى واقع.

## 3.1. أهمية إدارة الإبداع والابتكار:

الإبداع والابتكار يساهمان في:

- **تعزيز القدرة التنافسية:** من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تلبي احتياجات السوق.
- **الاستجابة السريعة للتغيرات:** يساعد الابتكار على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية.

- تحقيق النمو المستدام: الابتكار المستمر يدعم استدامة الأعمال من خلال تقديم حلول جديدة تزيد من ولاء العملاء وتحسن الكفاءة التشغيلية.

## 2. الاتجاهات الحديثة في إدارة الإبداع والابتكار

### 1.2. الابتكار المفتوح: (Open Innovation)

#### 1.1.2. تعريف الابتكار المفتوح:

الابتكار المفتوح هو مفهوم يقوم على التعاون بين المؤسسات وجهات خارجية مثل الموردين والعملاء والشركاء الأكاديميين. يُمكن هذا التعاون من تبادل المعرفة والأفكار وتحقيق تطورات سريعة في المنتجات والخدمات.

#### 2.1.2. أهمية الابتكار المفتوح:

الابتكار المفتوح يساعد الشركات على:

- تسريع عملية الابتكار من خلال الاستفادة من المعرفة الخارجية.
- تقليل التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات عبر التعاون مع الشركاء.

## 2.2. الابتكار التكنولوجي: (Technological Innovation)

### 1.2.2. تأثير التكنولوجيا في الابتكار:

الابتكار التكنولوجي يعتمد على تبني تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء (IoT)، والبلوك تشين لتحسين العمليات وتقديم منتجات وخدمات جديدة. التكنولوجيا تسهم في تبسيط العمليات التشغيلية وتطوير حلول مبتكرة تزيد من القيمة المضافة.

#### 2.2.2. أمثلة الابتكار التكنولوجي في الأعمال:

- الذكاء الاصطناعي (AI): يستخدم في تحليل البيانات واتخاذ قرارات أكثر دقة.
- البلوك تشين: يوفر أمانًا وشفافية في المعاملات، ما يعزز الثقة بين العملاء والشركاء.



### 3.2. ثقافة الابتكار والإبداع: (Innovation Culture)

#### 1.3.2. تعزيز ثقافة الابتكار:

الشركات التي تدعم ثقافة الابتكار تعزز من قدرات موظفيها على التفكير الخلاق والتجربة. يتم ذلك من خلال تقديم بيئة عمل تحفز على المخاطرة المدروسة، وتتيح مساحة لتجربة الأفكار الجديدة دون الخوف من الفشل.

#### • العوامل التي تدعم ثقافة الابتكار:

- تقديم الحوافز للموظفين الذين يساهمون في الابتكار.
- توفير التدريب المستمر لتعزيز القدرات الإبداعية.
- إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات لتوليد أفكار جديدة.

### 4.2. التصميم الابتكاري: (Design Thinking)

#### 1.1.1. مفهوم التصميم الابتكاري:

التصميم الابتكاري هو نهج يعتمد على التفكير الإبداعي لحل المشكلات. يركز هذا النهج على الفهم العميق لاحتياجات العملاء، ومن ثم تصميم حلول مبتكرة تلبى تلك الاحتياجات.

#### 2.4.2. أهمية التصميم الابتكاري في الأعمال:

- يساعد على تقديم حلول مبتكرة تستند إلى تجربة المستخدم.
- يعزز التعاون بين الفرق المختلفة في المؤسسة.

### 5.2. الابتكار الاجتماعي: (Social Innovation)

#### 1.5.2. تعريف الابتكار الاجتماعي:

الابتكار الاجتماعي هو تطوير حلول جديدة للتحديات الاجتماعية التي تواجه المجتمعات، مثل القضايا البيئية أو تحسين جودة الحياة. يساهم الابتكار الاجتماعي في خلق تأثير إيجابي على المجتمع مع تعزيز سمعة الشركة.

### أمثلة الابتكار الاجتماعي:

- إطلاق منتجات صديقة للبيئة تساعد على تقليل التلوث.
- تطوير برامج تعليمية تخدم المجتمعات الفقيرة.

### 3. أثر إدارة الإبداع والابتكار على الأداء المؤسسي

#### 1.3. تعزيز التنافسية المؤسسية:

إدارة الإبداع والابتكار تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بطرق جديدة ومميزة. الابتكار يساعد الشركات على التفوق في أسواقها وتحقيق ميزات تنافسية مستدامة.

#### 2.3. تحسين الكفاءة التشغيلية:

الابتكار التكنولوجي وتصميم العمليات الابتكارية يساهمان في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل التكاليف وتحسين الجودة. تتيح التكنولوجيا الحديثة للشركات تحسين عملياتها وزيادة إنتاجيتها بطرق مبتكرة.

#### 3.3. الاستدامة والنمو طويل الأمد:

الشركات التي تتبنى الابتكار المستمر قادرة على تحقيق نمو مستدام على المدى الطويل. تطوير منتجات وخدمات جديدة باستمرار يساعد المؤسسات على الاحتفاظ بولاء العملاء وجذب أسواق جديدة.

#### الخاتمة:

الاتجاهات الحديثة في إدارة الإبداع والابتكار، مثل الابتكار المفتوح والتكنولوجي، وثقافة الابتكار، تسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء المؤسسي والتكيف مع المتغيرات السريعة في الأسواق. تبني هذه الاتجاهات يساعد الشركات على تحقيق الاستدامة والنمو المستدام، فضلاً عن تعزيز تنافسيتها في الأسواق العالمية. الإبداع والابتكار ليسا فقط وسائل لتحسين الأداء، بل هما عوامل أساسية في بناء مستقبل أكثر إشراقاً واستدامة للأعمال.

المحور الحادي عشر: أساسيات إدارة  
الأعمال الدولية

**المقدمة:**

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

**1. تعريف إدارة الأعمال الدولية****1.1 مفهوم إدارة الأعمال الدولية:**

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

**2.1 أهمية إدارة الأعمال الدولية:**

- التوسع في الأسواق العالمية: تمنح إدارة الأعمال الدولية الشركات القدرة على الوصول إلى أسواق جديدة، مما يتيح لهم زيادة قاعدة عملائهم وتحقيق أرباح إضافية.
- التنوع في المنتجات والخدمات: تتيح للشركات التكيف مع مختلف الأسواق وتلبية الاحتياجات المتنوعة للمستهلكين.
- اكتساب ميزة تنافسية: من خلال الوصول إلى موارد وخبرات دولية، يمكن للشركات تحسين منتجاتها وخدماتها.

**3.1 أهداف إدارة الأعمال الدولية:**

- تحقيق النمو العالمي: توسيع نطاق العمل إلى أسواق جديدة.
- تعزيز الابتكار: الاستفادة من التنوع الثقافي والخبرات العالمية لتحسين المنتجات والخدمات.

- إدارة المخاطر: تقليل المخاطر من خلال التنوع الجغرافي للعمليات.

## 2. العوامل المؤثرة في إدارة الأعمال الدولية

### 1.2. العوامل الاقتصادية:

- الأسواق العالمية: دراسة الاتجاهات الاقتصادية العامة في الدول المختلفة تؤثر بشكل كبير على قرارات الشركات. مثل النمو الاقتصادي، التضخم، وسعر الصرف.
- المنظمات الاقتصادية الدولية: مثل منظمة التجارة العالمية (WTO) وصندوق النقد الدولي (IMF)، التي تؤثر على حركة التجارة الدولية.

### 2.2. العوامل الثقافية:

- التباين الثقافي: التعامل مع الثقافات المختلفة يعد من أهم التحديات التي تواجه الشركات. يجب أن تكون إدارة الأعمال الدولية على دراية بالعادات والتقاليد المحلية واحترامها.
- إدارة التفاوض بين الثقافات: يختلف أسلوب التفاوض والتواصل بين الدول، مما يتطلب قدرة على التكيف وفهم الاختلافات الثقافية.

### 3.2. العوامل السياسية والقانونية:

- التنظيمات والقوانين الدولية: تختلف القوانين من دولة لأخرى، مما يتطلب من الشركات الامتثال للتشريعات المحلية والدولية.
- الاستقرار السياسي: يؤثر الاستقرار السياسي في الدول على قدرة الشركات على الاستثمار وإدارة عملياتها الدولية بنجاح.

### 4.2. العوامل التكنولوجية:

- الثورة التكنولوجية: تساهم التكنولوجيا في تسهيل العمليات التجارية الدولية مثل التسويق الإلكتروني، إدارة سلاسل الإمداد، والابتكار في المنتجات.
- التكنولوجيا المالية (Fintech): تساعد على تبسيط المعاملات المالية عبر الحدود.

### 3. استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية

#### 1.3. التصدير: (Exporting)

- تعريف: عملية بيع المنتجات أو الخدمات المحلية إلى أسواق أجنبية.
- المزايا: انخفاض تكاليف الاستثمار المبدئي والمخاطر.
- العيوب: القيود الجمركية والضرائب والقيود الحكومية.

#### 2.3. الترخيص: (Licensing)

- تعريف: السماح لشركة أجنبية باستخدام حقوق الملكية الفكرية (مثل العلامات التجارية أو التكنولوجيا) مقابل رسوم.
- المزايا: تقليل المخاطر وزيادة الانتشار.
- العيوب: فقدان السيطرة على الجودة والعلامة التجارية.

#### 3.3. المشاريع المشتركة: (Joint Ventures)

- تعريف: تحالف بين شركتين أو أكثر للعمل في سوق دولي معًا.
- المزايا: تقاسم المخاطر والاستفادة من الشريك المحلي.
- العيوب: تحديات في إدارة العمليات المشتركة والاختلافات الثقافية.

#### 4.3. الاستثمار الأجنبي المباشر: (Foreign Direct Investment – FDI)

- تعريف: استثمار شركة في سوق خارجي من خلال إنشاء مرافق إنتاج أو فروع تابعة.
- المزايا: السيطرة الكاملة على العمليات.
- العيوب: ارتفاع التكلفة والمخاطر المرتبطة بالقوانين والأنظمة المحلية.

#### 4. تحديات إدارة الأعمال الدولية

##### 1.4. إدارة القوى العاملة الدولية:

- **التنوع الثقافي:** يشكل التنوع الثقافي فرصة وتحديًا، حيث يتطلب من الشركات التكيف مع ثقافات وأعراف مختلفة.
- **إدارة فرق العمل الافتراضية:** بفضل العولمة والتكنولوجيا، أصبحت فرق العمل العالمية منتشرة، مما يتطلب تقنيات فعالة لإدارة هذه الفرق عن بعد.

##### 2.4. إدارة سلاسل الإمداد الدولية:

- **التحديات اللوجستية:** تتعلق بإدارة نقل المواد والبضائع عبر الحدود.
- **إدارة المخاطر:** التعامل مع الأزمات العالمية مثل الأوبئة أو الكوارث الطبيعية التي تؤثر على سلاسل الإمداد.

##### 3.4. إدارة التغيير والتكيف:

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

#### 5. أدوات النجاح في إدارة الأعمال الدولية

##### 1.2. الذكاء الثقافي: (Cultural Intelligence)

القدرة على التكيف مع الثقافات المختلفة والعمل بنجاح في بيئات متنوعة يعتبر مفتاح النجاح في الأعمال الدولية. يتطلب الذكاء الثقافي فهمًا عميقًا للعادات والقيم والتواصل الفعال مع الآخرين.

##### 2.5. التخطيط الاستراتيجي الدولي:

وضع خطط استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية والسياسية العالمية، مع تطوير سيناريوهات تساعد في مواجهة أي تحديات مستقبلية.

### 3.5. إدارة الابتكار في الأسواق الدولية:

الابتكار في تقديم المنتجات والخدمات أو تطوير نماذج أعمال جديدة يتناسب مع احتياجات العملاء في الأسواق الدولية.

#### الخاتمة:

إدارة الأعمال الدولية تتطلب فهمًا شاملاً للعوامل المؤثرة على العمليات التجارية عبر الحدود. يجب على الطلاب في هذا المجال إتقان المهارات التحليلية والاستراتيجية اللازمة للعمل في بيئة معقدة ومتنوعة. مع استمرار التوسع العالمي وزيادة الترابط بين الدول، تصبح إدارة الأعمال الدولية ركيزة أساسية لنجاح الشركات في المستقبل.



## قائمة المراجع و المصادر:

1. أ.د. شريف بوقصبه، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي 2021/2022.
2. أحمد السيد مصطفى، المسير في العالم المتغير، كلية التجارة جامعة الزقازيق، الطبعة الثانية. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال، تخصص إدارة مكتبية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية.
3. أحمد فياض، عيسى يوسف قداده، ربحي مصطفى عليان مبادئ الإدارة: وظائف المدير، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010.
4. اسامة، د. برني ميلود، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، 2021/2022.
5. باية وقنوني، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2016/2017.
6. بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2011.
7. بن جيمة عمر، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: منطقة بشار أنموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014/2015.
8. بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع مالية ومراقبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2015/2016. بن حمود سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012. بوعريوة الربيع، مطبوعة بيداغوجية تحن عنوان محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2017/2018. بوقفلول الهادي، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2015.
9. بيان هاني حرب مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع الأردن، 2000.
10. التجاني قاسمي، سعيد التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015. جدار رياض، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر 3 2016/2017
11. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال : مدخل وظيفي دار النهضة العربية بيروت، 1986.

12. حديد موفق، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2001. حماني إسماعيل، محاضرات في مقياس نظريات التنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم التاريخ، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، 2019/2020. حوحو مصطفى، مختصر دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2018/2019.
13. خالد أحمد فرحات المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، الطبعة الرابعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
14. خليل محمد حسن الشمال / خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطبعة، 2000. خيرى مصطفى كتانه، مدخل إلى إدارة الأعمال، دار جرير للنشر والتوزيع الأردن، 2007. د. بروكي عبد الرحمان، محاضرات مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سنوسي 15. د. عديلة العلواني، فنون الإدارة الحديثة دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2019.
17. د. فريوة نرجس، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة على لونيبي، البليدة 2، 2017/2018.
18. د. مروان جوبر التخطيط والبرمجة التربوية للأنشطة البدنية والرياضية، الجزائر - فيسديس، جامعة مصطفى بن بولعيد، باتنة 2018.
19. د. هبال عبد المالك، مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2017/2018.
20. ساحلي مبروك، مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط، الجزائر: جامعة أم البواقي. السكارنة بلال خلف الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان، 2015.
21. شاكر بلخضر، حمزة مرادسي، قمرى حياة المدرسة الكلاسيكية بين التايلورية والتايلورية الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه فرع اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات مقياس: نظريات المنظمات، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008.
22. شرفاوي عائشة محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، 2016/2017.
23. العقيد أحمد دراية، أدرار.
24. عمر محمد دره مدخل إلى الإدارة ماجستير إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة عين شمس، دار ايبلا للعلوم السياحية والفندقية، 2009.
25. محمد الشويح، مبادئ إدارة الأعمال جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015.

26. محمد بهجت جاد الله كشك المنظمات وأسس إدارتها، دار المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2003.
27. محمد حسن الهواس مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2014. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير الجزء الأول (أساسيات، وظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
28. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير الجزء الثاني (وظائف المسير و تقنيات التسيير ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995.
29. محمد زيد، صحن محمد سلطان علي الشريف مبادئ الإدارة الدار الجامعية الإسكندرية، 2000. محمد قاسم القرويني مبادئ الإدارة، دار وائل، عمان 2001.
30. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات العمليات الوظائف، دار وائل، الأردن، 2004. محمد قاسم القريوتي نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
31. مزهر شعبان العاني شوقي ناجي جواد العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
32. مسغوني منى، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2019/2020.
33. مصطفى محمود أبوبكر، المدير المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003. مصطفى مدوكي عمومي ميمات حول التخطيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
34. ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة، الطبعة 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
35. نبيل الحسني النجار / ناجي فوزي خشبة الإدارة المتقدمة : أفضل الممارسات المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر، الأردن، 2012.
36. هميسي نور الدين، مطبوعة الدعم البيداغوجي في مقياس المؤسسة والمحيط، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وتسويق، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2016/2017.
37. الهواسي محمود حسن حيدر شاكر، البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار ابن العربي بغداد، العراق، 2014. هيثم الشبل، مروان النسور، إدارة المنشآت الصناعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.