



جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة العامة

المرحلة الثانية

الدراسات الصباحية والمسائية

محاضرات تطور الفكر التنظيمي

مدرس المادة

ا.م.د. قتيبة ابراهيم حمادة

الكورس الاول

للعام الدراسي 2024 - 2025

المقدمة :

تم التطرق في هذه الدراسة الى الادارة بصفة عامة والتي تعني تحقيق الاهداف المخطط لها لأي منظمة كانت، وذلك باستغلال كل الموارد البشرية والمادية المتاحة بأسلوب علمي يوفر اقل جهد بأقل تكلفة، كما تم التطرق الى مختلف الاتجاهات والنظريات التي تناولت الادارة والانتقادات الموجهة لها انطلاقا من الاتجاه التقليدي الذي ينصب اهتمامه على العمل والانتاج دون الاهتمام بالعنصر البشري ويتمثل هذا الاتجاه التقليدي في (نظرية التنظيم العلمي للعمل لفريدريك تايلور) و(نظرية التنظيم الاداري او النظرية الكلاسيكية للتنظيم ل فايل) و(نظرية النموذج المثالي للبيروقراطية لماكس فيبر) و(نظرية اتخاذ القرار ل هربارت سيمون) ثم الاتجاه الانساني الذي اهتم بالعامل كفرد مرتبط بالحوافز المادية واشباع حاجاته الذاتية مع الاشارة الى بعض نظريات الدوافع والتي ساهمت في تدعيم الاتجاه الانساني ومن بينها :

- أولا :نظرية ماسلو لترتيب الحاجات فقد اكدت هذه النظرية على ضرورة اشباع الحاجات المتنوعة للفرد وبمقدار اشباعها تكون زيادة فاعلية وانتاجية الفرد
- ثانيا :نظرية دوجلاس التي اكدت على ضرورة التعرف على طبيعة الافراد واستخدام الاسلوب المناسب لدوافعهم وتفعيلهم في ضوء طبيعة الموقف وان نجح التنظيم الاداري انما يعتمد على تحرير الطاقات الكامنة لدى الافراد واطهارها في خدمة اهداف المؤسسة
- ثالثا :نظرية هيزبيرج التي اكدت على عوامل الدافعية والمحفزات والانجاز والتقدير ونوعية العمل نفسه والمسؤولية والتقدير الشخصي وذلك لدفع العاملين للعمل وحفزهم وتوفير ظروف عمل جيدة لضمان جدية العمل
- رابعا : نظرية التوقع لفكتور فروم التي اكدت على ضرورة توفير البدائل المختلفة للفرد وتوفير الحوافز الكامنة فيه لمحاولة التوفيق بين ما يتوقعه الفرد وما يحصل عليه .

بالإضافة الى الاتجاه التنظيمي الذي جاء كوسيط بين الاتجاه التقليدي والانساني للإدارة، واتجاه النظم الذي نظر الى الادارة على انها نظام مفتوح يتفاعل مع الظروف والبيئة الخارجية والداخلية

على حد سواء . اضافة الى الاتجاه التوافقي الذي ركزه على طبيعة الموقف وظروفه فطبيعة العمل ونوع التكنولوجيا والظروف المحيطة وطبيعة العاملين هو الذي يحدد الاسلوب الامثل للإدارة .

ثم الاتجاهات الحديثة للفكر الاداري وتتلخص في نظرية (Z) ل وليم اوتشي والتي تنص على التوظيف المتخصص مدى الحياة وجماعية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والثقة والعناية بجميع العاملين ، كما تم التطرق الى اهمية الادارة بصفه عامه التي اصبحت اسلوبا رائدا في تطوير المجتمعات في كل المجالات حيث اصبحت الادارة تسير جنبا الى جنب مع التكنولوجيا ، فكل تقدم يعود الى الادارة، وكل تخلف مرده الى الضعف الاداري .

الفصل الاول

مفهوم المنظمة والإدارة باعتبارها مدخلاً عاماً لعلم الإدارة

أولاً: - المنظمة

يمكن تعريف المنظمة من خلال اتجاهات مختلفة:

- 1- **المنظور الإداري:** - هي مجموعة من العاملين (رؤساء ومرؤوسين) قادرين على التواصل فيما بينهم وراغبين في المشاركة بالعمل معاً لتحقيق أهداف محددة ومشتركة مخطط لها مسبقاً وتمثل المنظمة بذلك نظاماً مفتوحاً.
- 2- **المنظور الوظيفي:** - هي جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنظمة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وإنتاج السلع وتقديم الخدمات .
- 3- **المنظور الاجتماعي:** - هي تنظيم يسعى الى الاهتمام بالمجتمع والعناية به بكفاءة وفاعلية وتحقيق الرضا للعاملين فيها .
- 4- **المنظور الهيكلي:** - هي هيكل منتظم رسمي ومعتمد ومكون من مجموعة من الأدوار والمسؤوليات وتربطهم علاقة تبادلية وتفاعلية .

ان معظم افراد المجتمع ينتمون الى منظمات عديدة ومختلفة أي ان هناك منظمات حكومية وتجارية وصناعية وصحية واقتصادية ... " وان كل هذه المنظمات تشترك بصفات هي (اهداف محددة، افراد يعملون معاً، وهيكل تنظيمي). وللمنظمات بكل اشكالها اهمية تقتصر بتقديم خدمة للمجتمع وتقديم فرص عمل ووظائف مختلفة للأفراد كما انها تحافظ على المعرفة وتوافر الفرص للأبداع وتعمل على تكثيف الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة وتحقيق المنفعة للمالكين والزبائن والعاملين فضلاً عن التكيف والتأثير مع التغير البيئي.

ثانياً:- الإدارة

يمكن تعريف الإدارة بأنها :- مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشاط المنظم فردياً كان أم جماعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المنظمة في المجتمع . او انها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المنظمة والمكون من (إداريون و فنيين) بغية تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية بما يتمشى مع ما تهدف إليه المنظمة من تحقيق نشاط او ربحية .

ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة من خلال التعريفات السابقة بأنها:

مجموعة عمليات (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) لسياسة عامة تصنعها المنظمة بما يتفق مع أهدافها وأهداف المجتمع.

ثالثاً :- نشأة الإدارة..

عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة، والإدارة كفكر، والإدارة كعلم مستقل:

1-الإدارة كممارسة:

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء .

2-الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين ، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم ، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة ، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "

تشاو " الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية ، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

3- الإدارة كعلم مستقل :

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة ، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي ، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً ، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات ، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة ، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة ، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر ، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض ، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

رابعاً :- هل الإدارة علم أم فن ؟

الإدارة مزيج من العلم والفن ، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها ، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها ، وفي الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية ، وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في حقل الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم ، وهناك من يرى أن الإدارة فن ، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم ، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن الإدارة هي فن استخدام العلم ، فهي علم له أصوله وقواعده ، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد ، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف.

وإدارة الأعمال management هو علم وفن استخدام الموارد المتاحة في مشروع أو مؤسسة أو تنظيم على أفضل الوجوه الممكنة كماً وكيفاً وتكلفة وزمناً ، لبلوغ أغراض مقررة أو بعبارة أخرى هي علم وفن تنسيق عوامل (عناصر) الإنتاج سعياً وراء تحقيق أغراض مقررة لمؤسسة أو تنظيم ، وذلك بالإفادة من جهد الإنسان والموارد المتاحة ووسائل الإنتاج على أكمل وجه.

وللإدارة أنواع متعددة تختلف باختلاف طبيعة انتمائهما ، ومن جانب آخر توالى الفروع التطبيقية للإدارة في الظهور ، بغض النظر عن طبيعة انتمائها سواء كان للقطاع الخاص أو العام ، فهناك إدارة عامة (Public) وإدارة أعمال (Business) ، والإدارة الصحية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية والإدارة الأمنية ونحو ذلك هي فروع تطبيقية للإدارة تختص بالمجال الذي تنتمي إليه ، وهي فروع تجمعها عناصر مشتركة تتمثل في المبادئ والقواعد الأساسية للإدارة ، وفي الوقت ذاته يتميز كل فرع بخصوصية معينة استمدتها من طبيعة المجال الذي ينتمي إليه.

خامساً :- نظرية الادارة (مفهوم النظرية) :

النظرية "هي عبارة عن تصور فرص أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهاجاً للبحث والتفسير، ويربط النتائج بالمبادئ.

كما تعرف النظرية على أنها :

" مجموعة من الفروض " التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تقسّر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون. ويمكن أن ينظر إلى النظرية على أنها مبادئ عامة تقوم بتوجيه العمل بدقة ووضوح وبهذا فالنظرية الجيدة هي التي يمكن أن تشتق منها الفروض.

يعتبر الاهتمام بالنظرية في الإدارة أمراً حديثاً ولم تظهر بشكل واضح قبل الستينات ، والواقع أنه ليس من المستغرب أن يتأخر ظهور النظرية الإدارية . ولكن بالرغم من الاعتراف بصعوبة وضع نظرية إدارية إلا أن ذلك لايعني عدم البحث في الموضوع ، بل إن أهمية ميدان الإدارة تجعل عملية البحث عن نظرية أمراً مهماً جداً لكي تتمكن المنظمة من القيام بأعمالها بنجاح متجنباً طريقة التجربة والخطأ .

فالنظرية في الإدارة ضرورية وهي تعمل بوصفها دليلاً وموجهاً له، فالقصد الأساسي لأي نظرية هي المساعدة على التوصل لتنبؤات وتوقعات أكثر دقة ولعل من أهم دواعي النظرية كون المعرفة غير متيسرة الفهم إلا إذا نسقت ورتبت وفق نظام معين، ولذا كان لزاماً على الإدارة أن يبلور البناء

النظري الذي يعتمد عليه في تفسير الشواهد والنتائج التطبيقي وبدون اعتماد النظرية يبقى ذلك كله مفككاً ويساهم في الضياع الإداري بدلاً من زيادة بصيرته.

مصادر بناء النظرية :

- **المصدر الأول:** تقارير وتعليقات رجال الإدارة من واقع خبرتهم العلمية و العملية وهي تعتمد على الناحية الذاتية والانطباع الشخصي .
- **المصدر الثاني:** عمليات المسح التي يقوم بها الدارسون والباحثون ودراسات الكتاب الكبار في ميدان الإدارة.
- **المصدر الثالث:** الاستدلال العقلي للتوصل عن طريق المنطق والعقل إلى استخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الأفكار أو المسائل العامة التي نسلم بما أو نعتقد بصحتها.

سادساً :- ان اهم العلوم التي لها صلة قوية بالإدارة ولها تأثير مباشر هي :-

- 1- **علم الاقتصاد :-** يسهم علم الاقتصاد في زيادة إحساس المدير بأهمية العائد والتكلفة سواء على المستوى القومي او على مستوى المنظمة واهمية ذلك في اتخاذ القرارات الإدارية .
- 2- **علم النفس :-** يساعد المدير في علم النفس الإنسانية وسلوكياتها فضلاً عن انجح السبل في التعامل مع العنصر البشري بوصفه اهم عناصر العملية الإنتاجية
- 3- **علم الاجتماع :-** يساعد المدير على فهم سلوك الجماعات الإنسانية وكيف ادارتها بنجاح على اعتبار المنظمة مجموعة من الجماعات المشتركة في تحقيق هدف مشترك.
- 4- **علم الرياضيات :-** يساعد المدير في الاستفادة من تطبيقات المدخل الكمي في الإدارة بنجاح ومدى الاستفادة من ذلك في عملية اتخاذ القرارات .
- 5- **علم الإحصاء :-** ويشابه كثيراً في علم الرياضيات ويقوم بمساعدة المدير في الاستفادة من التطبيقات الكمية في الإدارة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات .

سابعاً :- التحديات التي تواجه الإدارة والمنظمات

يواجه المدراء والمنظمات في الوقت الحاضر والمستقبلي ضغوطات متزايدة وتحديات معقدة تؤثر على أداء المديرين والمنظمات ناتجة من التغيرات الكبيرة التي تحدثها البيئة او التطورات المستمرة والمتلاحقة في هذا الحقل ، ينبغي على كل مدير ان يدرك هذه التحديات ويعالجها بنجاح ومن ابرز هذه التحديات :

1- **العولمة** : لقد جعلت هذه الظاهرة من العالم قرية صغيرة لكن حدودها مفتوحة لتدفع السلع والخدمات ولقد زاد ذلك من شدة المنافسة بين المنظمات وهذه المنافسة تستوجب من إدارة المنظمة ان تأخذ بنظر الاعتبار الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات ورفع مستوى الإنتاجية وترشيد النفقات ليكون سعر المنتج او الخدمة منافساً فضلاً عن توفير المنتج او الخدمة بأسرع وقت ممكن.

2- **اخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية** : لقد تزايدت الضغوط الاجتماعية على المنظمات ومدراءها للاستجابة للقضايا والمشكلات الاجتماعية والاسهام في حلها من خلال ضرورة المنظمات بتقديم سلع وخدمات جيدة وغير ضارة للبيئة والاسهام في حل مشكلات البطالة .

3- **الاضطراب البيئي** : يواجه المدير تغيرات متسارعة في مختلف عناصر البيئة المختلفة من اقتصادية واجتماعية وثقافية وتقنية وديمقراطية وتشريعات حكومية واصبح التغيير اليوم هو حالة طبيعية اذ اصبح من الصعب التنبؤ للتغيرات المستقبلية مما زاد من درجة عدم التأكد البيئي .

4- **التنوع البيئي** : تواجه المنظمات تنوعاً في الجهات والأطراف التي تتعامل معها من زبائن وموردين وحكومات وثقافات وغيرها ويدخل ضمن هذا التنوع تنوع القوة العاملة فقد ازدادت الحاجة لتخصيص الموارد البشرية وزادة نسبة التحاق النساء بالعمل وازداد العمر المتوقع للفرد وغير ذلك وهذا تمثل تحدياً للإدارة للتعامل مع هذه الفئات .

5- **تقنيات المعلومات**: تؤدي دوراً مهماً في جميع الوظائف العملية الإدارية وبشكل خاص في التخطيط والرقابة ولا بد للمدير ان يعي ويدرك انعكاسات ذلك على العملية الإدارية ونمط الإدارة.

الفصل الثاني

المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) ونظرياتها

المدرسة الكلاسيكية ، فروضها ، ركائزها ، اسهاماتها، انتقاداتها

اولاً : مدخل الى المدرسة الكلاسيكية

ترجع بداياتها في أواخر القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة نتيجة الحاجة لزيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل " وقد سميت بالمدرسة الكلاسيكية ليس لقدامتها او تخلفها " وانما لنمطية الفكر الذي قامت على أساسه واصالته "اذ ركزت في مجملها على العمل معتبره ان الانسان اله (ماكينة) وليس من المتغيرات التي لها اثر في السلوك التنظيمي " وعليه التأقلم والتكيف مع العمل الذي يزاوله " وهذا ما حدا بالبعض من العلماء ان يطلقوا على هذه المدرسة بـ(نموذج الالة) حيث كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة هو اكتشاف الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الانتاج المادية والبشرية في ظل المتغيرات التي أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية وقد تمثل هذا التحدي في شقين :

الأول : كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية (المخرجات / المدخلات) وجعل العمل أكثر يسراً في الأداء.

الثاني : كيفية تحفيز العاملين للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

ثانياً : فروض المدرسة الكلاسيكية

ان من اهم افتراضيات هذه المدرسة بحسب الادبيات الفكرية في علم الإدارة هي:

- 1- ان الانسان كائن اقتصادي بطبيعته.
- 2- اعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.
- 3- اعتماد معيار الكفاءة والإنتاجية فقط للحكم على نجاح المديرين والمنظمات.
- 4- المنظمة تعمل كنظام مغلق لا تتأثر بالبيئة المحيطة بها كما ان بيئتها مستقرة نوعاً ما.
- 5- يمكن قياس الكفاءة من خلال كمية المنتج فقط. أي الاستغلال الاقتصادي الامثل للمواد المتاحة.
- 6- يجري تحفيز العاملين بواسطة المكافآت المادية فقط.
- 7- تتركز السلطة في قمة الهرم التنظيمي ومنه يمكن تحويلها الى الاسفل وباتجاه واحد فقط.

8- أن العاملين يجب أن يجري تكييفهم ليتلاءموا مع طبيعة العمل والوظائف المنجزة. وما العمل إلا سلعه يمكن شرائها وبيعها. وفق الارادة المطلقة للإدارة.

ثالثاً : ركائز المدرسة الكلاسيكية :

1. تحقيق الكفاية الإنتاجية: أي الحصول على أفضل النتائج من عناصر الإنتاج.
2. تحقيق الإيرادات المالية: لتغطية التكاليف بغرض الحصول على أفضل الأرباح من سعر بيع المنتج .
3. البحث العلمي: أي تطبيق أسلوب علمي في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته والابتعاد عن التخمين والتقديرات الشخصية.
4. تقسيم العمل: الهدف منه تحديد أدق أبعاد النشاط الذي يقوم به العامل ويمكنه التخصص فيه وهذا يؤدي إلى ارتفاع كفاءته الإنتاجية وانخفاض التكلفة فتقسيم العمل أدى الى تشجيع التخصص في الأعمال ليس فقط بالنسبة للعمال بل أيضا المدراء وفق طبيعة النشاط الذي يتولون إدارته .
5. وضع قواعد علمية للقيام بإدارة المنظمة وإنتاجيتها: أي عملية المتابعة والمراقبة وتقديم حوافز مادية مع وضع اللوائح الخاصة للالتزام بها .
6. تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين : وهذا يكون ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصص واعتماد التدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم العملية والتركيز على أهمية التوجيه والتقييد به والاعتماد الكلي على العلاقات الرسمية في المنظمة ومحاربة العلاقات خارج هذا الإطار لأنها ليست ضمن لوائح العمل والسلوك الرسمي المعتمد .
7. المسؤولية المشتركة في العمل : التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال وجود مسؤولية مشتركة تقع مسؤولية العمل مشتركة على عاتق العمال والإدارة معا .

رابعاً : اسهامات المدرسة الكلاسيكية

ان من ابرز اسهامات المدرسة الكلاسيكية في علم الإدارة والتنظيم هي:

- 1- برزت أهمية العلوم الإدارية في تقدم المجتمعات وتطورها عن طريق المنظمات اذ امدتنا بأساليب عمل إدارية لاتزال تعمل الى الان .

2- اكدت على ان الإدارة علم كبقية العلوم الأخرى وبينت انها مهنة لها أصول واسس وقواعد ونظريات.

3- حددت العناصر الرئيسة للعملية الإدارية وبادرت بدراسة الوظائف والمهام والأنشطة .

4- اكدت على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم وابرزت أهمية تعويضهم تبعاً للأداء

خامساً: اهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية

نشأت المدرسة التقليدية لتلائم طبيعة الحياة والظروف التي تعمل فيها المنظمات في تلك الفترة؛ فالمنظمات كانت ذات اعمال بسيطة وتعمل في بيئة مستقرة؛ لذا من الظلم الحكم عليها من المنظور الحالي لان المنظمات الان تعمل في ظروف بيئية معقدة ومضطربة ومتنوعة وبمنافسة شديدة. ومن اهم الانتقادات التي واجهت المدرسة التقليدية هي:

1- التركيز على الجانب الفني من العمل وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية.

2- التركيز على الحافز المادي وإهمال حاجات ودوافع الانسان الأخرى.

3- ركزت النماذج المختلفة على العوامل الداخلية للمنظمات وأهملت العوامل والمتغيرات في البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة.

4- ترى ان الفرد مخلوق رشيد يلتزم بالقوانين والأنظمة وانه انسان مادي سلبي وغير محب للعمل بطبعه ويمكن استثارته وتحفيزه بالمادة.

نظرية الإدارة العلمية

أولاً :- مدخل إلى نظرية الإدارة العلمية

تعتبر نظرية الإدارة العلمية أسلوب في الإدارة يهتم أساساً بتطوير أداء الفرد أي أنها تركز على العمل وليس على الفرد العامل وظروفه. وترتكز على أربعة أسس هي : (استخدام الأسلوب العلمي في التوصل إلى حلول للمشاكل بعيداً عن العشوائية وإتباع أسلوب التجربة والخطأ. واختيار العاملين حسب الجدارة. والاهتمام بتدريب العاملين. والارتكاز على مبدأ التخصص في العمل من أجل إتقانه، بحيث تُسند للإدارة الوظائف الإدارية، ويتولى العاملون مهام التنفيذ. ومن رواد هذه المدرسة تايلور، وهنري جانتي، فرنك وليان وجلبريت . وأطلق عليها لفظ الإدارة العلمية حتى يميزها عن الإدارة التقليدية التي كانت متبعة في ذلك الوقت والتي أسماها تايلور إدارة البصمة والتخمين في كتابه "أصول الإدارة العلمية"

-ويقول "تايلور" أن الإدارة العلمية أكبر من أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة... إنها ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العاملين ، وفي تفكير العاملين نحو الإدارة وفي تفكير العاملين نحو بعضهم البعض كما عرفها فردريك تايلور (هي التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد ان يقوموا به من انهم يؤدونه على احسن وجه واكفاً الطرق)

ثانياً : مبادئ الإدارة العلمية:-

هناك مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها مدرسة الإدارة العلمية وهي:

1-دراسة علمية للعمل: يجب أن يتم تنفيذ هذه الدراسة من قبل فريق من المتخصصين؛ ستؤدي هذه الدراسة إلى إنشاء وصياغة استراتيجية خاصة بأساليب العمل التي يتم إنجازها على أساس هذه الاستراتيجية، كما يتم تحديد عمليات التشغيل الأقل هدراً للوقت والكلفة، ويتم تحديد حجم العمل الذي يتعين على العامل إنجازها حتى يتم وضعه في ظروف مثالية؛ إذا نجح العامل في الوصول إلى هذا الحجم، فسيتعين عليه الحصول على راتب مرتفع.

- 2-الاختيار العلمي وتدريب العاملين: يوصي تاييلور بالاختيار المنهجي للعاملين بناءً على المهارة ويعتبر أن كل عامل يجب أن يكون ممتازاً لوظيفة واحدة على الأقل.
- 3-التثقيف والتنمية العلمية للعاملين: يتعلق بالعاملين الذين يطبقون الإدارة العلمية.
- 4-التعاون بين الإدارة والعاملين: "يكون العمل والمسؤولية عن العمل مقسمان بالتساوي تقريباً بين الإدارة والعاملين.
- ثالثاً: فرضيات نظرية الإدارة العلمية:-

لقد استند تاييلور على مجموعة من الفرضيات يمكن إيجازها بما يلي:

- 1- أن العاملين لم يحاولوا إطلاقاً رفع كفاءتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الجهد.
 - 2- إن أجر الفرد في المنظمة يتم تحديده حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته وخبراته ومهاراته الإنتاجية فأدى ذلك الى هبوط مستوى أداء الفرد النشيط إلى مستوى أداء غير النشيط ما دام يحصل على نفس الأجر.
 - 3- جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل وارتفاع تكلفته.
 - 4- جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين. والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت فقد لاحظ "تاييلور" تكرار تهرب العمال من العمل أو التظاهر بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي. وقد علل تاييلور وجود هذه الظاهرة إلى سببين:
- الطبيعة البشرية" فالفرد يميل بطبيعته إلى الكسل والبطء في العمل إذا لم يكن هناك مصلحة شخصية تحقق له حاجة ضرورية. وكذلك أن سوء علاقة الفرد بزملائه أو رئيسه يؤدي إلى انخفاض أدائه وإنتاجيته.
 - اعتقاد بعض العاملين أن زيادة إنتاجيتهم سوف تتسبب في فصل عدد منهم من العمل.

رابعاً : الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية:-

على الرغم من محاسن الإدارة العلمية الا ان عيوبها دفعت لظهور حركة فكرية إدارية جديدة محاولين بذلك إيجاد حلول وأفكار جديدة بهذا الشأن ومن هذه العيوب:

1- اغفالها النواحي الإنسانية: تفترض نظرية الإدارة العلمية ان الافراد يتصرفون بعقلانية ورشد طول الوقت، إذ اهملت الجوانب الإنسانية لأنها وضعت أنظمة أجور تجعل العامل يبذل قصارى جهده ليعطي أكبر إنتاجية عمل على حساب صحته واسرته لينال اعلى اجر ممكن.

2- التأكيد الزائد على الإنتاجية: ان تحقيق الربح أدى الى استغلال المديرين لعمالهم إذ اهتمت بالعاملين في المستويات التنفيذية واهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الإدارية الأخرى بشكل يتحقق معه التكامل في العملية الإدارية والإنتاجية.

3- نظرتها للعامل على انه شبيه بالآلة: يمكن للمدير ان يتحكم فيها وفقاً للمصالح التي يمثلها ومن خلال القرارات التي يتخذها بالاعتماد على عوامل الكسب المادي.

4- توسع الامرة في الوظائف الإدارية: اذ وزعت الاعمال بين عدد من المديرين في حدود تخصصاتهم ومنحهم مسؤوليات واسعة، إذ إن العامل يتلقى الأوامر من أكثر من جهة، وهذا النظام غير عملي لان العامل يصعب عليه تحديد امر أي من المديرين سينفذ أولاً .

نظرية التقسيمات الإدارية هنري فايول 1841-1925

أولاً : مدخل نظرية التقسيمات الادارية

ومن رواد هذه النظرية العالم هنري فايول أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، فرنسي كان يعمل كمهندس في احد المناجم بفرنسا ويجري عدة دراسات عن المنهج العلمي لدراسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة، قام بنشر مؤلفة عام 1916 بعنوان (الإدارة الصناعية والعمومية)، وقد إعتبر فايول وظيفة الإدارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الأخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والانتاج وأوضح أن وظائف الإدارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة.

يختلف فايول عن تايلور بأن الأول ركز على مستوى الادارة، لذا سعى لوضع مبادئ عالمية اعتقد بأنه يمكن لأي مدير تطبيقها في جميع الظروف والمنظمات، بينما ركز تايلور على مستوى الورشة والخط الأول من المدراء، كذلك اعتمد تايلور على الدراسة الميدانية، بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير. وكان اهتمام فايول بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة، وحاول أن يطور نظاماً فكرياً إدارياً يمكن تعليمه ودراسته. ومن هنا قدم خبراته الطويلة وملاحظاته المهمة التي أسهمت في تحديد أسس الإدارة، ولعل أهمية كتاباته في الفكر الإداري الحديث تكمن في تحليلاته العميقة للنشاط الإداري، وفي إيمانه القوي بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها، ووجوب تدريسها. فلقد اهتم فايول بالإدارة في قطاع الأعمال، ولما كانت الأصول العامة للإدارة يمكن أن تسرى في ميداني الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ونظراً للحقائق المهمة التي أبرزها فإننا نقدم ملخصاً لآرائه التي أثرت في الفكر الإداري.

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسية وهي على النحو التالي:

- النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع).

- النشاطات التجارية (المشتريات، المبيعات والتبادل).
- النشاطات التمويلية (الموارد المالية، الاستثمارات والمصروفات).
- النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص).
- النشاطات المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات).
- النشاطات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة).

وقد بين فايول أن هذه المهام تتواجد في كل منظمة مهما كان حجمها. كما أكد على أهمية النشاطات الإدارية بالنسبة للوظائف العليا، فإذا استطاع الإداري القيام بهذه المهام الإدارية فإن قيادته ستكون ناجحة وفعالة. ولقد تضمن مؤلف فايول موضوعات تعالج النواحي التالية:

- صفات الإداريين وتدريبهم.
- الأسس والمبادئ العامة للإدارة.
- وظائف الإدارة.

أ: صفات الإداريين وتدريبهم

يرى فايول أن الإداريين يحتاجون إلى مجموعة من السمات والصفات الفذة التي يجب توافرها، وهي صفات جسمية وصفات ذهنية وصفات أخلاقية، يضاف إليها سعة إطلاع المديرين وثقافتهم العامة. وأشار فايول إلى أن أهمية هذه الصفات نسبية، وأن القدرات والمهارات الإدارية تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في حين تكون القدرات والمهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

ب : المبادئ الإدارية التي اقترحها هنري فايول:

1-السلطة: تجد مدرسة التقسيمات الادارية أن السلطة والمسؤولية مرتبطتان، فالمسؤولية تابعة للسلطة وتتبع منها، والسلطة في نظر فايول هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية..

2- **الفهم:** تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جداً في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور المدير.

3- **مصدر الأوامر:** إن الموظف يجب أن يتلقى تعليماته من رئيس واحد وعدم الازدواجية في اعطاء التوجيهات.

4- **يد واحدة وخطة عمل واحدة:** أن يكون هناك مشرف واحد بمجموعة من الأهداف ويدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

5- **إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة:** إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

6- **مكافآت الموظفين:** قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة، مع الأخذ بالحسبان عدة عوامل مثل: تكاليف المعيشة، خبرة الموظفين، والظروف العامة للعمل.

7- **قنوات الاتصال:** السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى "الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة، فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها، وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما تكون هناك حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها، وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

8- **المركزية:** تشير المركزية الى المدى الذي تكون فيه السلطة واتخاذ القرارات محصورة بيد الإدارة العليا.

9- **العدالة:** مراعاة جوانب العدالة والمساواة يجب أن تكون لدى جميع الأشخاص في السلطة.

10- **استقرار الموظفين:** يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر بصورة متكررة، إذ ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

11- **روح المبادرة:** يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات، فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير غير القادر على ذلك.

12- العمل بروح الفريق: ينبغي أن تعمل الإدارة مع العاملين بصيغة فريق العمل الواحد لضمان تحقيق أهداف المنظمة، فالعمل الجماعي يدعم الاتصال والتناغم والانسجام ما بين العاملين.

ج: وظائف وواجبات الإدارة

حيث يرى فايول أن وظائف الإدارة تشمل على:

- 1- التخطيط: لوضع الخطط وتنفيذها مستقبلاً.
- 2- التنظيم: حشد الموارد لتنفيذ الخطة.
- 3- التوجيه: ارشاد وتحفيز الموظفين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- الرقابة: للتأكد من تطابق العمل المنجز مع الخطة الموضوعة.

ثانياً : الانتقادات الموجهة إلى نظرية التقسيمات الإدارية

هناك عدة انتقادات تم توجيهها نحو نظرية التقسيمات الإدارية لهنري فايول والتي يمكن تضمينها بالآتي:

- تعارض بعض المبادئ الإدارية مع البعض الآخر لأنها لم تقم على التجربة مثل تعارض مبدأ نطاق الإشراف ومبدأ التقليل من عدد المستويات التنظيمية.
- ركزت على المستوى الإداري واغفلت التركيز على الجانب الفني أو الإنتاجي.
- عدم وضوح مصطلحات ودلالات بعض المبادئ إذ لم يوضح فايول ما الذي يقصده بالمبدأ.
- يجزم بعض رواد ومؤيدي هذه النظرية بصلاحياتها في كل الظروف والأزمنة بينما يعتبرها الآخرون مجرد قواعد تساعد الإداريين في بعض الحالات وليست جميعها.
- ركزت على الإدارة العليا في اغلب تعاملاتها " ولم تركز على العاملين في المراتب الدنيا أو طبقة العمال.

النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864 - 1920)

أولاً : مدخل الى النظرية البيروقراطية

إن البيروقراطية هي مفهوم يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنظمة، وتعتمد هذه الأنظمة على الإجراءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية، وهناك العديد من الأمثلة على البيروقراطية المستخدمة يومياً: الأجهزة الحكومية، والقوات المسلحة، والشركات الضخمة، والمستشفيات، والمحاكم، والمدارس. يعود أصل كلمة البيروقراطية إلى بيرو، وهي كلمة فرنسية ومعناها مكتب، المستخدمة في بداية القرن الثامن عشر ليس للتعبير عن كلمة مكتب فقط بل للتعبير عن العمل. وكلمة قراطية هي كلمة مشتقة من الأصل الإغريقي كراثس ومعناها القانون/ أحكام، أو القوة/ السلطة السياسية والكلمة في مجموعها تعني قانون/ أحكام المكتب أو القوة/ السلطة السياسية للمكتب.

ومن رواد هذه النظرية البيروقراطية العالم الألماني ماكس فيبر الذي يعتبر عالماً في الاقتصاد والسياسة وأحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة وهو كتاب الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية وكتاب " السياسة كمهنة ". يرى ماكس فيبر أن الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على أشياء مجردة لا ترتبط بالإنسان ذاته، فضلاً عن بناء العلاقات الرشيدة التي لا يشوبها التحيز، بمعنى أن أية منظمة لابد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة إلى القاعدة، وقد اهتم فيبر بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول، وقد اعتبر النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً افتراضياً، فالبيروقراطية لم تكن تصويراً لواقع إداري موجود في دولة ما، وإنما نوع لتصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل، وتسلسل محدد للسلطة، وقواعد وإجراءات واضحة، ومعايير صارمة لاختيار الأفراد وترقيتهم.

ويرى فيبر بأنه كلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كلما كان الانتاج عالياً، لأن البيروقراطية تحقق الدقة والسرعة والوضوح، والاستمرارية، فهي نظام كفوء وعقلاني. وقد عمد إلى التمييز بين السلطة

والقوة، كذلك عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية إلى ثلاث مراحل:

1- مرحلة السلطة التقليدية : تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة غير كفوء وبدائي.

2- مرحلة السلطة الكارزمية : تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تتقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الاهداف مما يؤدي إلى وجود إدارة جيدة.

3- مرحلة السلطة القانونية : يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين ، وتمتاز الإدارة بالكفاءة والإنجاز والدقة في العمل .

ثانياً : خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

- 1- تقسيم العمل والتخصص.
- 2- التسلسل الرئاسي ، ووضوح خطوط السلطة.
- 3- الجدارة في التعيين ، فالموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- 4- الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها ، مما يعني وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- 5- التوثيق وتنظيم السجلات.
- 6- الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً فالإداري يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة.
- 7- الموظفون يعملون مقابل أجور ثابتة وعادلة.

ثالثاً : مميزات النظرية البيروقراطية

- 1- تحقيق الكفاءة والانتقان في العمل.
- 2- نظرتها للإنسان ككيان يمكن برمجته مسبقاً والتحكم في سلوكه وإدارته عن طريق الحوافز المادية ولوائح العمل المحددة.
- 3- نظرتها للمنظمة على أنها نظام مغلق يمكن توجيهه والسيطرة عليه دون اعتبار للبيئة الخارجية.
- 4- تميزها بالوحدة فكل قوانين العمل موحدة في كافة مؤسسات الدولة.
- 5- تركيزها للسلطة في يد الإدارة العليا.

رابعاً : سلبيات النظرية البيروقراطية

- الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد.
- عدم التعامل مع أفراد المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس.
- فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.
- وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة.
- قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين.

الفصل الثالث

مدرسة العلاقات الإنسانية

نظرية العلاقات الإنسانية

أولاً : مدخل لنظرية العلاقات الإنسانية

لقد توجهت أفكار منظري المدرسة الكلاسيكية نحو الية عمل المنظمات وهيكلها، أما في مدرسة العلاقات الإنسانية فقد انصب فكرها على العنصر البشري، وعلى خلاف منظري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مديرين ممارسين اعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية في وضع نظرياتهم فأن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع وعلم النفس والسلوك بحيث ركزوا اهتماماتهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة ومفهوم القيادة، وقد شكل هذا المدخل بداية نشوء المدرسة الإنسانية السلوكية وركز على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين وإبراز أهمية الفرد وأهدافه وتوقعاته، كما استقطبت حركة العلاقات الإنسانية الكثير من الأنصار على المستويين العملي التطبيقي والتنظيري الأكاديمي وتزايدت الأصوات التي تنادي بالاهتمام بالفرد وحاجاته ودوافعه من جهة وبجماعات العمل من جهة أخرى، ويعتبر العالم الأمريكي التون مايو من مؤسسي مدرسة العلاقات الإنسانية.

ثانياً : مفهوم نظرية العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية " كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، أو هي جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات وبما تعبر عن جملة التفاعلات بين الناس سواء اكانت إيجابية ام سلبية مثل الاحترام والتواضع والتسامح والتعاون والرفق، ام سلبية مثل التكبر والظلم والقسوة.

ولعل من اهم الأسباب التي حثت على دراسة العلاقات الإنسانية هي ظهور الحركات النقابية وزيادة ثقافة العمال وتقديم البحوث الإنسانية والتطبيقية فضلاً عن توسع حجم المنظمات والتخصص وتقسيم العمل. كما كان لزيادة تكلفة العمل والإنتاج وارتفاع المستوى المعيشي تأثيراً على ذلك. (أي ان تحليل

عناصر السلوك الإنساني في المنظمات وتفسير طبيعته ومعرفة محدداته يعتبر ضروريا لفهم وتفسير كافة جوانب الأداء التنظيمي)، ونلاحظ ان الدراسة السلوكية التي تبنتها مدرسة العلاقات الانسانية تقوم على:

- أ- الدراسات السلوكية تختلف عن الدراسات النظرية لتعلقها بالإنسان نفسه.
- ب- الظواهر السلوكية والاجتماعية في المنظمات ليست ظواهر فردية خالصة، بل هناك مزيج تصرفات الأفراد والجماعات.
- ت- السلوك الإنساني لابد أن يدرس وفق منهج وضوابط البحث العلمي للتعرف على الأسلوب الذي ينظمه.
- ث- قابلية الظواهر السلوكية للقياس والرصد العلمي.

ج- الظواهر السلوكية تتجسد في نظام يمكن قياس متغيراته والتعرف على العلاقات الموجودة فيه، كالمغيرات (الشخصية / التعلم / الاتجاهات / القيم / الدوافع / البيئة / الرضا / عدم الرضا / الأهداف) .

ثالثاً : مرتكزات نظرية العلاقات الإنسانية

ترتكز هذه النظرية على الاتي:

- 1- المنظمة كيان ونظام اجتماعي: الى جانب من كونها نظام فني، فهذا النظام له أدوار محدده ومعايير لسلوك الفرد ولها تأثير على إنتاجية العامل.
- 2- الحوافز المعنوية: اذ لا تتم اثاره دوافع الفرد بفعل الحوافز الاقتصادية فقط بل بفعل الحوافز المعنوية أيضا لإنجاز العمل وزيادة الإنتاجية.
- 3- الجماعات غير الرسمية: أي إن للجماعات غير الرسمية دوراً مهماً في تحديد اتجاهات الفرد العامل وادائه.
- 4- الاشراف الديمقراطي: إن من نتائج أبحاث هذه المدرسة وجود علاقة إيجابية بين أسلوب الاشراف وإنتاجية العامل.

5- نظم الاتصالات الفعالة: إذ إنه من الضروري تطوير نظم اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة ولاسيما الاتصالات الصاعدة لإتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة.

6- المهارات والخبرات: يحتاج المديرون إلى مهارات مختلفة وخبرات سابقة مع مهاراتهم وخبراتهم الفنية كالاقتصادية والتحليلية والتشخيصية والادراكية.

رابعاً: اسهامات نظرية العلاقات الإنسانية

يمكن ابراز اهم اسهامات التي قامت عليها نظرية العلاقات الإنسانية بالآتي:

- 1- تركيزها على الافراد وحاجاتهم ودوافعهم فهي بذلك أكملت ما اهملته المدرسة التقليدية.
- 2- أوضحت ان النجاح لا يعود للمدير فقط بل للأفراد ومشاركتهم في اعمال الجماعة.
- 3- وصفت المنظمة بأنها نظام اجتماعي له أنظمة فرعية ونظم اتصال وسلطات رسمية وأخرى غير رسمية.
- 4- ساعدت على تطوير فهم عمليات التنظيم وتطبيقها مثل الدافعية والقيادة والاتصالات.

خامساً: الانتقادات الموجهة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية

ان من اهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية فيمكن تحديدها بالآتي:

- 1- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج من خلال اهتمامهم الزائد بالإنسان واغفالهم جوانب مهمه في العملية الادارية.
- 2- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- 3- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- 4- يرى علماء النفس والاجتماع أن النتائج التي حققتها هذه النظرية محدودة ولم تضيف شيئاً جديداً.
- 5- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- 6- اغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- 7- لم يقدم المدراء نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

نتائج تجارب هوثورن (1924م - 1932م)

تعتبر محاولة إلتون مايو (Elton Mayo) وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إلكتروك (Western Electric) الشركة العالمية لصناعة الهواتف وخدمات الاتصالات في مصنع (Hawthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاءة الإنتاجية للعاملين. وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعاملين ودرجة الانسجام والوئام القائم بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر فترات الراحة على الكفاءة والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال، فأجريت تجربة ثالثة لإختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاءة الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية :

- 1- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
 - 2- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
 - 3- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
 - 4- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
 - 5- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.
- وباختصار، فإن أبحاث وسترن إلكتروك تعد في الواقع بمثابة عودة التفكير السليم إلى علاقات العمل.

نظرية التعاون التنظيمي (شستر برنارد)

نظرية قبول السلطة

أولاً : نظرية التعاون التنظيمي (شستر برنارد)

شستر برنارد Chester Barnard هو اقتصادي أمريكي " ولد في الولايات المتحدة في مدينة مالدن " وكان عضواً في الأكاديمية الأمريكية للعلوم والفنون وتعتبر نظرية برنارد Chester Barnard من أهم نظريات الفكر التنظيمي، وأكثرها تأثيراً في ميدان الإدارة. وقد ظهرت أفكار هذه النظرية في كتابين أساسيين له هما:

أ- وظائف المدير The Functions of the Executive ونشر في عام 1938 للمرة الأولى.

ب . التنظيم والإدارة Organization & Management ونشر في عام 1948.

وقد أعد برنارد كتاباته بناء على خبرته في شركة للاتصالات الهاتفية. واستخدم في تناوله لنظريات الإدارة أبحاث في علم الاجتماع ، والإحصاء ، والعلوم النفسية . فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف. وهو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية. كما أنه يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى. فالتنظيم إذاً هو نظام مفتوح يقوم على العناصر الثلاثة التالية:

أ . وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.

ب . وجود نظام اتصالات كفوءة بين أعضاء التنظيم.

ج . رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة.

وتقوم هذه النظرية على المفاهيم التالية:

1- الفرد : إن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، فلا يمكن أن يعيش إلا مع إنسان، والإنسان مستقل، وبنفس الوقت يعد جزءاً من نظام، وهو شيء حي له أيضاً القدرة على التكيف وعلى التوازن الداخلي مع العالم الخارجي، وله القدرة على الاستمرار بالرغم من التغيرات التي تحدث داخل ذاته وخارجة عنه.

ويقول برنارد أن الفرد غالباً ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتبارها أمراً صادراً إليه إذا توفرت أربعة شروط متتابعة هي:

- 1 . إذا كان قادراً على فهم واستيعاب الرسالة.
 - 2 . إذا كان يعتقد أن الرسالة تتناقض مع أهداف المنظمة.
 - 3 . إذا كان يعتقد أنها تتماشى مع أهدافه الشخصية.
 - 4 . إذا كان قادراً من الناحية الذهنية والجسمانية على مواكبتها.
- 2 . التنظيم الرسمي :** إن التنظيم الرسمي من وجهة نظر برنارد يتألف من العناصر التالية:

- 1 . الهدف المشترك
- 2 . الاتصال
- 3 . السلطة وقبولها
- 4 . اتخاذ القرارات
- 5 . التخصص
- 6 . الرغبة في العمل
- 7 . التوجيه والإشراف

ويخلص برنارد إلى النتيجة التالية، أن تبعية المنظمات لتنظيم رسمي أعلى يترتب عليها أشكال من التقيد والحد من حرية الحركة للمنظمات التابعة التي تصبح بالتالي معتمدة أو قاصرة أو ناقصة.

3- التنظيم غير الرسمي : في كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلاني محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين. كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع أو على أساس مهني أو أساس عصبي أو ديني. والعلاقة بين قوى التنظيم متينة، ولا يمكن وجود واحد منهما دون الآخر. وإن التنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي. لذلك فإن مهمة الإدارة أن تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي حتى لا يتعارض التنظيمان، ويتسبب ذلك في إحباط جهود المنظمة. وعلى هذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

- أ . تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم.
- ب . تحقيق التماسك والترابط بين الأجزاء المختلفة للتنظيم.

ج . تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.
ومن أهم المساهمات التي قدمها برنارد للإدارة فكرة التوازن التنظيمي Organizational Equilibrium.
فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة وترك العمل.

ثانياً : نظرية القبول للسلطة في الإدارة :

إن نظرية القبول للسلطة هي عكس النظرية التقليدية الرسمية للسلطة في الإدارة المهنية، وفقاً لنظرية القبول، ستكون سلطة المدير متناسبة بشكل مباشر مع القبول الممنوح لسلطته من قبل مرؤوسيه من الموظفين، بحيث تكون السلطة القانونية أو الأعراف الاجتماعية أو الثقافية غير ذات صلة هنا، إذا لم يقبل الموظفين سلطة المدير المهني، فقد لا يمثلون عن طيب خاطر لقراراته وأوامره حتى أنهم قد يتحدونها بشكل واضح.

تمت صياغة نظرية القبول من قبل تشيستر برنارد الذي اعتبر أن هذه السلطة تكمن في طبيعة الاتصال أو الأمر الصادر في مؤسسة مهنية رسمية مما يجعلها مقبولة للأشخاص الذين تستهدفهم، ويكمن جوهر النظرية في أن أي سلطة تكون فعالة أو غير فعالة مثل رغبة أو عدم رغبة المرؤوسين في قبولها، وبالنسبة لنظرية برنارد، ان افرد سيقبل ممارسة السلطة من قبل رئيسه إذا كانت المزايا التي يتمتع بها من قبول السلطة وعيوب عدم قبول السلطة أكبر من مزايا عدم القبول وعيوب القبول المهني؛ على العكس من ذلك، لن يقبل ممارسة السلطة إذا كانت العوامل الأخيرة أكبر من الأولى ، وهذا يعني أن الموظف المهني المرؤوس لن يقبل السلطة إلا إذا كان يقع ضمن منطقة قبوله رغبته وسيتم تحديد منطقة قبوله من خلال عدد من العوامل .

تقع ممارسة السلطة من قبل مدير مهني ضمن منطقة قبوله من خلال تحقيق واستيفاء الشروط التالية:

أ- إذا كانت المكافآت المهنية الناشئة عن قبول السلطة أكبر من قيمة المهارات والجهد الذي سيطلب منه إنفاقه على أداء المهمة أو المسؤولية المهنية.

ب- إذا كان لديه شعور قوي بالانتماء إلى المؤسسة ومن ثم فإنه يقبل السلطة عن طيب خاطر دون إخضاعها لتحليل التكلفة والعائد.

ج- إذا كانت عواقب عدم قبول السلطة ستضر بآفاق حياته المهنية في المنظمة، بما في ذلك ربما فقدان الوظيفة.

د- احترام المرؤوسين عمر وخبرة مديرهم الطويلة مما يدفعهم لقبول طلباته .

ويرى برنارد، ان الفرد يقبل ممارسة السلطة من قبل رئيسه إذا كانت المزايا التي يتمتع بها من قبول السلطة أكبر من مزايا عدم القبول ؛ وانهم سيقبلون طلبان رئيسهم اذ فهموا تلك الطلبات بشكل جيد وواضح وان اعتقدوا انها متسقة مع اهداف المنظمة او كانت تلك الطلبات متوافقة مع مصالحهم الشخصية .

ثالثاً : مصادر السلطة :

1- السلطة القانونية / الرسمية :

وفقاً لهذه النظرية ، تستند السلطة إلى رتبة الشخص أو موقعه ، ويجوز منح هذه السلطة بموجب القانون أو القواعد واللوائح الاجتماعية التي يحميها القانون. قد يمنح القانون السلطة لشرطي لإلقاء القبض على شخص يرتكب جريمة. او يجوز لرئيس الشركة اتخاذ إجراء ضد موظف لعدم امتثاله للقواعد لأن قواعد الشركة قد منحت هذه السلطة. هذه السلطة تسمى السلطة الرسمية. هذا النوع من السلطة متضمن في البيروقراطية حيث تمنح السلطة للموظفين المعيّنين تعاقدياً في شكل شركة من مساهمين المنظمة ، يعين مجلس الإدارة مجلس الإدارة لممارسة جميع الصلاحيات. يفوض مجلس الإدارة صلاحياته إلى الرئيس التنفيذي الذي يفوضها إلى المديرين .

2- السلطة التقليدية:

تطورت السلطة التقليدية من النظام الاجتماعي والعلاقة الطائفية الى العادات العرقية والعدالة. حيث ان في نظام الاسرة يمارس الاب السلطة التقليدية على افراد العائلة والاب هو الذي يوجهه أنشطة الاسرة والآخرين يطيعون اوامر باحترام وطاعة تامة .

3- نظرية القبول :

أي سلطة ليس لها معنى ما لم يتم قبولها من قبل المرؤوسين. رأى برنارد أن قبول السلطة هو الأهم. إذا لم يقبل المرؤوسون أوامر الرئيس الأعلى ، فلن يكون هناك استخدام لممارسة السلطة.

4- نظرية الاختصاص:

هناك أيضا شعور بأن السلطة يتم توليدها من خلال الكفاءة الشخصية للشخص. قد يحصل الشخص على قبول أوامره ليس بسبب السلطة الرسمية ولكن بسبب صفاته الشخصية. هذه الصفات قد تكون شخصية أو فنية. قد يتم قبول نصيحة من بعض الأشخاص حتى لو لم يكن لديهم سلطة رسمية. يتمتعون بهذه السلطة بحكم ذكائهم ومعرفتهم ومهارتهم وخبرتهم .

5- الهيئة الكارزمية :

تعتمد السلطة الكاريزمية على الشخصية للزعيم الذي يحظى باحترام اتباعه. إن السمات الشخصية مثل المظهر الجيد والذكاء والنزاهة تؤثر على الآخرين والناس يتبعون إملاءات قادتهم بسبب مثل هذه السمات. يصبح المتابعون مرتبطين بالزعيم لأنهم يشعرون أنه سيساعدهم في تحقيق أهدافهم . (القادة الكاريزميون) هم عادة خطباء جيدين ولديهم تأثير منوم على أتباعهم. (القادة الدينيون والسياسيون) يندرجون تحت هذه الفئة .

الفصل الرابع

المدرسة الحديثة (المعاصرة) ونظرياتها

نظرية النظام

ان نظرية النظم تهتم بدراسة الصورة الكلية للمنشأة بدلا من التركيز على دراسة بعض اجزائها كما انها تكشف وتوضح العلاقات المتعددة بين الانظمة الفرعية او اجزاء المنشأة , وتعني بعلاقات المنشأة مع البيئة المحيطة بها

اولاً : نظرية النظم العامة في المدرسة الحديثة : تبلورت فكرتا (تايلور وفايول) ضمن المدرسة التقليدية مع ما ذهب اليه (شستر برنارد وسايمون) ضمن المدرسة الإنسانية السلوكية بوصف المنظمة نظاماً اجتماعياً يتكون من أجزاء مترابطة ومنسقة .. ونضجت فيما بعد هذه الأفكار جميعاً أي (مبدأ التعاون ، النظم الاجتماعية) في الفكر الإداري بنظرية النظم المفتوحة . ان الفكرة الاساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه: هو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين اشياء او اجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً ,

ولقد كانت لجهود العلماء "اغلبهم علماء الاحياء" الفضل في النظر الى المنظمة كنظام اجتماعي تعاوني يعمل الناس فيها مع بعضهم البعض بشكل تعاوني لتحقيق هدف اجتماعي محدد " وفي تركيز علماء الإدارة على نظرية النظم التي تعتمد على المساهمات المهمة الإدارة وسلوك المجموعات في المنظمة . وبموجب هذه الفكرة فان المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق اهداف معينة , هذا النظام يعيش في بيئة او مجتمع يحصل منه على موارده او مدخلاته الاساسية وهي في حالة المواد الاولية والمال والموارد البشرية او التكنولوجيا اللازمة ثم يقوم بتحويل هذه المدخلات او معالجتها وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات من السلع والخدمات , ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن المنشأة من الحصول على الموارد التي تحتاج اليها مرة ثانية للدورة الانتاجية القادمة.

ثانياً : مفهوم نظرية النظم العامة ومكوناتها

استندت نظرية النظم الى مفهوم النظام في العلوم التطبيقية حيث ان النظام كلمة مشتقة من الفعل (نظم) ومن (التنظيم) بمعنى الترتيب وهو ضد الفوضى " ويعني لغة (الاتساق) فالنظام بوصفه مفهوماً

ادارياً تبلور في نهاية الاربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن الماضي واستندت النظرية على ان صفات الانسان وخصائصه تماثل "الاتساق التنظيمات الاجتماعية"

ويعرف النظام هو الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين الاشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيباً كلياً موحداً او هي كيان يحتوي على جميع العناصر اللازمة لتنفيذ الوظائف المتعلقة فيه ، وهي طريقة لفهم المنظمات من منظور خارجي ولأَكنها أصبحت وسيلة لاكتساب مفهوم جيد للعمليات اليومية داخل المنظمة .

وتوجد مجموعة مبادئ في نظرية النظم تشكل بمجموعها نسيجاً مشتركاً ، وتعد المكونات الأساس لكل نظام ، اذ تتفاعل مع بعضها البعض من اجل تحقيق الهدف النهائي ، وتدرج مكونات اي نظام اداري تنظيمي وكالاتي :

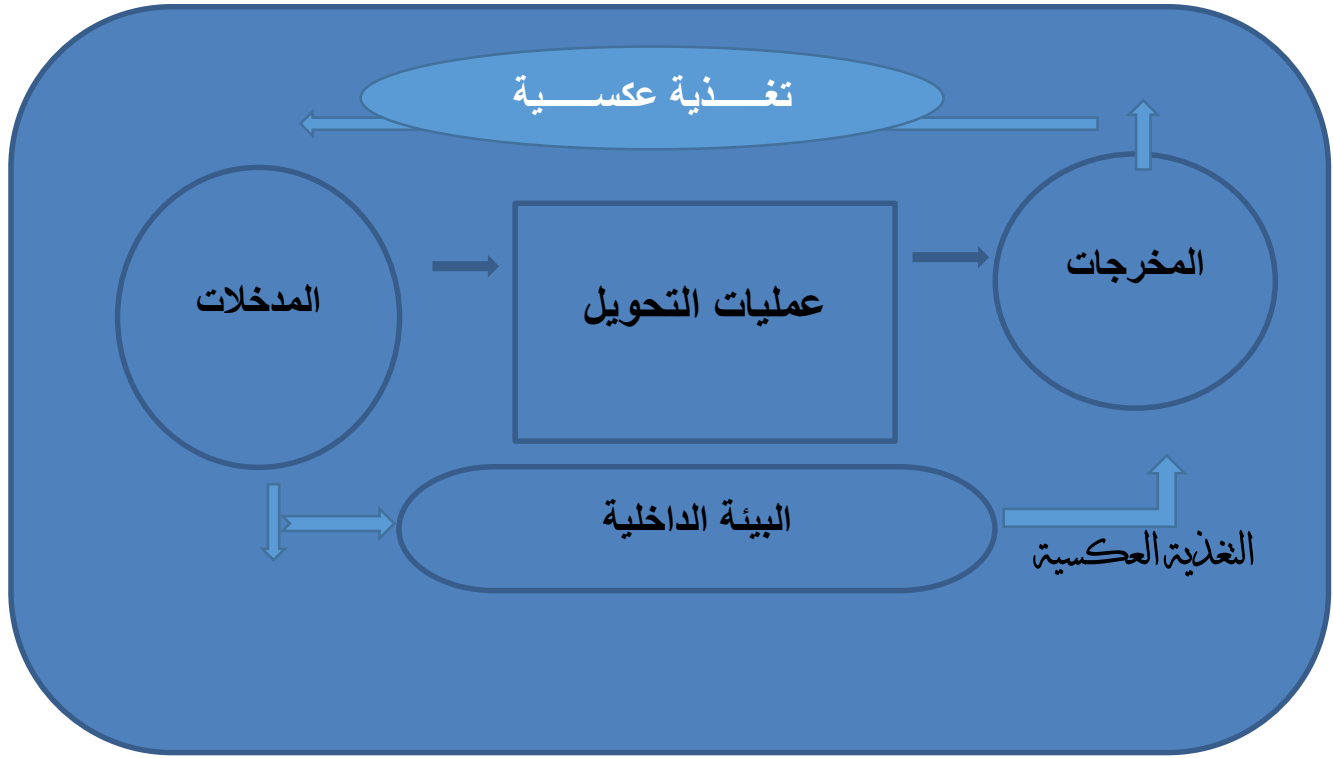
أ- **المدخلات (input)** : وهو الحصول على العناصر و تجميعها و إدخالها للنظام قصد عملية المعالجة . و تتباين المدخلات بحسب نوع النظام فمدخلات النظام الإنتاجي مواد خام و مدخلات نظام المعلومات بيانات و مدخلات النظام التعليمي الطلبة والأساتذة والإجراءات التعليمية .

ب- **العمليات (operation)** : وهي العملية التي تحول المدخلات إلى مخرجات. فهي العمليات الحسابية والمنطقية لمعالجة البيانات و تحويلها إلى المعلومات في نظام المعلومات والعمليات الإنتاجية بالفندق لتحويل المواد الأولية إلى سلع وخدمات في النظام الفندقي، وبمعنى آخر تتم معالجة البيانات وفقاً لبرامج معدة مسبقاً .

ج- **المخرجات (output)** : هي كل ما ينتج عن النظام نتيجة عمليات المعالجة من معلومات ، منتجات ، خدمات، والتي يستفيد منها صانع القرار (المدير - الموظف).

د- **التغذية العكسية (feed back)**: تقتضي عملية ضبط النظام وجود رقابة على جميع عناصر النظام ويعبر عنها بالتغذية العكسية و هي عبارة عن ردود الأفعال السلبية أو الايجابية عن مخرجات النظام ،ويمكن التأكد من جودة مخرجات النظام من خلال مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقاً للأداء ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة ، إن الهدف من عملية التغذية العكسية الحفاظ على مستوى أداء النظام و معالجة الانحرافات ، مما يساهم في وصول النظام إلى حالة من التوازن و الاستقرار .

هـ - البيئة Environment : وتعني مجموعة من العناصر وخواصها مثل (الأفراد ، التجهيزات ، الأجهزة والقواعد والسياسات والقوانين...) وهي ليست جزء من النظام " ولاكن أي تغيير فيها يحدث تغيير في حالة النظام ولذلك تم وصفها بأنها من المتغيرات التي تؤثر على النظام .



شكل (1) مكونات نظرية النظم العامة

ثالثاً : فوائد نظام المعلومات الإدارية

تقدم نظم المعلومات الإدارية العديد من الفوائد لمتخذي القرار كما تساعد العاملين في المنظمة على أدائهم لوظائفهم ، ومن أهم الفوائد التي يمكن أن تقدمها نظم المعلومات الإدارية :

- 1- تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة لمساعدتها في اتخاذ القرار .
- 2- تقديم المعلومات لجميع العاملين لمساعدتهم في أداء أنشطتهم الوظيفية .
- 3- المساعدة في تقييم أنشطة المنظمة و إجراء عملية الرقابة .
- 4- مساعدة المدراء على التنبؤ بالمستقبل بالنسبة لجميع أنشطة المنظم .
- 5- تحديد قنوات الاتصال بين الوحدات الإدارية المختلفة لتسهيل عملية استرجاع البيانات .

6- حفظ البيانات لغرض إتاحتها عند الحاجة لمستخدميها.

رابعاً : خصائص نظام المعلومات الإدارية:

يتصف النظام بمجموعة من الخصائص يمكن تحديد أهمها :-

1- **هدف النظام :-** لابد أن يكون لكل نظام في الكون هدف يسعى إلى تحقيقه وإلا لا مبرر لوجوده و بعد تحديد الهدف العام للنظام يمكن أن نحدد الأهداف الفرعية لكل عنصر من العناصر المكونة للنظام التي يجب أن تعمل معا وبتناسق تام ليحقق كل عنصر هدفه الذي يسهم في تحقيق الهدف العام للنظام .

على سبيل المثال الفنادق لديها هدف عام هو إنتاج سلع وتقديم خدمات وكل قسم في الفندق له هدف فرعي مثل قسم الإنتاج ، التسويق ، الموارد البشرية حيث مجموع أهداف هذه الأقسام يساوي الهدف العام للفندق .

2- **مستويات النظام :-** يحتوي كل نظام في الكون على عدد من النظم الفرعية مجموعها يمثل النظام الكلي العام و لأغراض الدراسة والتحليل يفضل أن نحدد النظام العام ثم نحدد النظم الفرعية بداخله ومخرجات كل نظام فرعي تكون مدخلات لنظام فرعي آخر كما أن انتقال مخرجات أي نظام فرعي لتصبح مدخلات لنظام فرعي آخر يتم عبر حدود كل نظام فرعي مثال مخرجات قسم الإنتاج هي سلع وخدمات تكون مدخلات مثلاً لقسم التسويق لغرض بيع هذه السلع .

3- **الكلية والشمول :-** أن النظام ككل واحد ليس مجرد مجموع أجزائه وعناصره أي انه في الواقع نتاج تفاعل الأجزاء والمكونات والأجزاء وينتج منها نظاما يقوم على قاعدة التفاعل والتكامل المتبادل لمكوناته وعناصره أو نظمه الفرعية . كما يجب النظر إلى كل نظام فرعي على انه جزء من كل . أي التأكيد على النظرة الكلية والابتعاد عن النظرة الجزئية في علاقة أجزاء النظام بالنظام الكلي .

4- **التكيف :-** يقصد به قدرة النظام على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية ، و النظم المفتوحة وشبه المفتوحة تمتاز بقدرتها على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية وتعتبر النظم شبه المفتوحة أكثر قدرة على التكيف والوصول على حالة التوازن من خلال علاقتها بالبيئة الخارجية وذلك بسبب قدرتها على السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية من خلال عملية التغذية العكسية والرقابة .

5. **حدود النظام :-** للنظم حدود وهمية أو افتراضية أو تنظيمية ولكنها غير مادية في معظم الأحيان تفصل النظام عن بيئته الخارجية ، والنظام عن غيره من النظم التي تعمل في البيئة نفسها . إن كل

نظام بما في ذلك نظام المعلومات يعمل ضمن أطار تنظيمي معين و أن كل ما هو خارج يمثل البيئة الخارجية . و إن تحديد حدود النظام يساعدنا في تحديد الصورة الكلية للنظام وعزله عن الأنظمة الأخرى أضافه إلى سهولة دراسته و تحليله .

ومن الأمثلة على حدود النظام السياج الذي يحيط بالمباني ولكن مع ظهور مواقع على الانترنت أصبح من الصعوبة تحديد حدود أي منظمة خاصة تلك التي ليس لها موقع مادي فقط موقع على الانترنت.

النظرية الموقفية في علم الإدارة

أولاً : المدخل الى النظرية الموقفية :

نشأت النظرية الموقفية على يد "فريد ادوارد فيدلر" والذي امتدت أعماله من عام 1951 حتى عام 1967 وقد كان أحد الباحثين البارزين في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي في القرن العشرين وتعتبر النظرية الموقفية هي واحدة من أهم نظريات القيادة، وتعتمد بشكل أساسي على مبدأ التكيف والتأقلم في المواقف المختلفة، وتشير النظرية الموقفية إلى أن القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يكتفون أسلوب قيادتهم مع جاهزية الأداء. يتكيف أسلوب القيادة مع (القدرة والرغبة) للفرد أو المجموعة التي يحاولون قيادتها أو التأثير فيها، حيث تختلف القيادة الفعالة، ليس فقط مع الشخص أو المجموعة، ولكنها تعتمد أيضاً على المهمة أو الوظيفة التي يجب إنجازها " وقد يتناول الموضوع الحالي نشأة ومفهوم النظرية الموقفية وأهمية النظرية الموقفية لفريد فيدلر وتطبيقات النظرية الموقفية " فهي تشير إلى أن سمات القادة اذ تشكل تأثراً بعدد من المواقف التي مروا بها، وبالتالي تشير النظرية الموقفية إلى الموقف القيادي في المواقف والظروف المحيطة " ((من يصلح في القيادة في مرحلة ما قد لا يصلح للقيادة في مرحلة ما قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى واحوال مغايرة)) . فالقادة يجب أولاً الأخذ في الاعتبار المواقف التي تعرض لها والتي قد يتعرضون لها في المنصب الجديد " وقد سميت بهذا الاسم وذلك لأنها تعتمد بشكل أساسي علي الموقف وتعتمد كذلك علي الظرف، وتُمكن النظرية الأشخاص من فهم الأسلوب المناسب لحل أي مشكلة من مشاكل العمل وذلك بالاستناد علي أي ظرف من ظروف الموقف الذي يواجهه القائد، وبالتالي يمكن الاستفادة من النظرية الموقفية في قرارات الترقية والتعديل الإداري للمناصب وخلافه.

ثانياً : اسس النظرية الموقفية :

لنظرية الموقفية مجموعة من الأسس سنذكر الآن بعض من هذه الأسس :

1. ليس هناك طريقة واحدة للإدارة يمكن اتباعها.
2. يجب أن يكون هناك مجموعة من الممارسات الإدارية تتماشى بشكل كبير مع مجموعة من المهام التي يقوم بها الأفراد.
3. ان التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض ويرتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات مختلفة او متبادلة .
4. هنالك اختلافات كثيرة بين الناس والاقوات والظروف أي على دارسي الإدارة وممارسيها ان يأخذوا ذلك في الحسبان .
5. تحت نظرية الإدارة الموقفية المنظمات على البحث عن المتغيرات او العناصر الرئيسية لأي مشكلة او ظاهرة إدارية .
6. المدراء ليسوا احراراً في إدارة مؤسساتهم بأسلوب يعكس رغباتهم الشخصية بل عليهم ان يراعوا مجموعة الظروف التي تواجههم والخروج بأساليب او ممارسات قد تصلح لظروف ولا تصلح لآخر .
7. تعتمد النظرية الموقفية على تحديد المواقف المطروحة والتي تحتاج لنوعية معينة من القادة، وبالتالي اختيار القادة وفقاً لتلك المواقف.

ثالثاً : أبرز الانتقادات التي وجهت إلى النظرية الموقفية:

تم توجيه عدداً من الانتقادات إلى النظرية الموقفية وكان منها:

- 1- عدم وجود نمط قيادي معياري يمكن استخدامه بشكل موحد في جميع المواقف.
- 2- تقييد القادة بالمواقف التي تواجههم ويتصرفون على أساسها.
- 3- اعتماد نجاح القادة أو فشلهم على طبيعة المواقف.

خامساً : تقييم النظرية الموقفية :

يمكن تقييم النظرية من خلال :

- أكدت على أهمية مدخل التشخيص في حل المشكلات.
- لابد للمدير مهما كان مستواه وطبيعة عمله من تجليل الموقف وفهم متغيراته واختيار الحل المناسب للأفراد والجماعات والمنظمة ككل.
- نبهت لوجود متغيرات هامة تؤثر على أداء المدير والمنظمة ، كما أوضحت كيفية تأثيرها في تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية المختلفة.
- قدمت العديد من الأفكار والمفاهيم المتعلقة بالبيئة الخارجية كتفاعل المنظمة والبيئة وتأثير متغيراتها وأبعادها على المنظمة لتتعامل المنظمة مع البيئة بنجاح

مجالات ومعايير نتائج الادارة بالأهداف:

1. ربح الانتاجية .
2. العائد على راس المال.
3. مصادر التمويل.
4. معدلات العمل.
5. الابتكار والاداء .
6. اتجاهات المديرين .
7. المسؤولية الاجتماعية.
8. حصة المنظمة في السوق.

النظرية الظرفية

أولاً : مدخل الى نظرية المدخل الظرفية

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف. وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان. فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم ملائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة. والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.

ثانياً : حركة الجودة والتميز في النظرية الظرفية :

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن . وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الايزو ومالكوم بالدرج (Malcolm Baldrieg) وغيرها. وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة Value Chain والتميز في الأداء Performance Excellence، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضا، جودة أداء العاملين؛ لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعاً ملموسة أم خدمات غير ملموسة. فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل

المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل وخاصة في قطاع الخدمات .

فركزت أدبيات الإدارة على موضوع "تمكين الموظفين" بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة. لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية. وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تقاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة؛ ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونهم مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

ثالثاً : المدرسة الظرفية في الإدارة :

تمثل المدرسة الظرفية في الإدارة اتجاها حديثا في الفكر الإداري والذي يقوم على أساس انه ليس هنالك مدرسة او نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنشأة وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلائم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنشأة لقد تبين من خلال الدراسة والتطبيق للمدارس الفكرية الإدارية إن أية منها لا يملك الإجابات المطلوبة للأسئلة التي تطرحها باستمرار الظروف والأوضاع التي تمر بها المنشأة , فقد بينت الدراسات إن بعض الأساليب الكمية الإدارية نجحت في حالات معينة وفشلت في حالات أخرى .

كذلك الحال بالنسبة لمفاهيم مبادئ المدرسة السلوكية والمدرسة العلمية في الإدارة , كما تبين من خلال الممارسة العلمية إن دعاة الأسلوب الكمي في الإدارة لم يستطيعوا التغلب على المشاكل السلوكية في مؤسساتهم بينما لم يستطيع السلوكيون التغلب على المشاكل الكمية في الإنتاج والعمليات.

لقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينيات وتعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال , وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية , التكنولوجية , القيم الاجتماعية ... الخ , وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنشأة ودعوا إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها تلك المنشأة , بمعنى انه ليس هنالك منهج إداري لكافة أنواع المؤسسات أو حتى لنفس المنشأة في مراحل تطورها المختلفة , وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلائم مع طبيعة الحالة او المرحلة التي تمر بها المنشأة.

رابعاً : اسس ومفاهيم المدخل الظرفي

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- ان ممارسات الادارية يجب ان تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الافراد مع البيئة الخارجية ومع حاجات الافراد في المنظمة.
- انها تمثل تحديا لمقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- ان التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل مع بعضها البعض وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة

النظرية اليابانية (Z) في الادارة

أولاً : الإدارة اليابانية

حضي الاهتمام بالإدارة اليابانية منذ بداية الثمانينات نتيجة النجاحات الكبيرة التي حققتها مؤسسات الاعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى الان من حيث جودة المنتجات وحجمه ونتاجية الافراد وتعد الإدارة اليابانية إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني (وليم أوجيه) طرحها في كتاب "نظرية Z"، وكننتيجة حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية.

وقد استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثار إعجاب الكثير منها، ويكمن ذلك السر في إمكانية التقدم بطبيعة البيئة اليابانية والمنظمات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها الأثر في الممارسات والفكر الإداري الياباني، والتنظيم الذي يسود منظمات الاعمال.

ثانياً : قواعد النظرية اليابانية:

- أ- التوظيف الدائم مدى الحياة: حيث يبقى الموظف في وظيفته مدى الحياة ممّا يعزّز من الأمن الوظيفي، ويرفع ولاء العاملين لمنظماتهم
- ب- التقويم والترقية ببطء: الموظف الياباني لا يحصل على الترقية بسرعة إلا بعد ما أن يمر بسلسلة من الإبداع، والابتكار، والجهود المبذولة لتطوير ورقي منظمته.
- ت- عدم التركيز على الاختصاص: الدورة الوظيفية للموظفين تبقى في استمرارية ودوران طوال مدة عمل الموظف، حيث يمر هؤلاء الموظفون على نشاطات وأعمال جديدة، تدفعهم إلى تطوير مهاراتهم، وتوسيع مداركهم.

ث- أسلوب الرقابة: ينطلق هذا من طبيعة الفلسفة الاجتماعية في المجتمع الياباني الذي يدرك جوهر هذه الفلسفة التي يؤمنون بها، من رقابة ذاتية نابعة من فكرهم ومعتقداتهم الدينية.

ج- اتخاذ القرارات بشكل جماعي: يُعتبر كل فرد في المنظمة اليابانية مسؤولاً عن اتخاذ القرار وطرق تنفيذه، وهذا الأسلوب هو أكثر إبداعاً وفاعلية من اتخاذ القرارات بصورة فردية.

ح- تحمل المسؤولية بشكل جماعي: حيث تفرض طبيعة الحياة الصناعية في المجتمع الياباني بأن يعمل الأفراد في جماعة مشتركة لإيمانهم بأنه لا يتحقق نجاح أي مشروع إلاً باشتراك الجماعة في إنجاز وتحمل مسؤولية ذلك جماعياً.

وهناك فرق بين نظرية Z اليابانية، ومثيلاتها الأمريكية، حيث تقوم الأولى على ضرورة غرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين، وإقامة علاقات تعاونية، وغير رسمية بينهم لزيادة التنسيق والتشاور غير الرسمي ومناقشة الموضوعات والقرارات بين الإدارة والعاملين، والتأكيد على العمل، وتحمل المسؤولية بشكل جماعي في حين تركز النظرية الأمريكية على الفردية وتربط بين الأداء والمكافآت وفق تنظيم هيكل (بيروقراطي) محكم يتميز بأسلوب فردي في اتخاذ القرارات ينعدم فيه التشاور، أو العمل الجماعي كما يلاحظ في المنظمات الأمريكية حركة انتقال سريعة للموظفين من مؤسسة لأخرى سعياً لأوضاع أفضل وترقيات وظيفية عكس المنظمات في اليابان التي تعتمد أسلوب الترفيع حسب الأقدمية في العمل، وتقدم لهم امتيازات وتسهيلات أخرى تتعلق بالإسكان والترفيه، وغيرها .

الفرق بين الإدارة اليابانية والأمريكية:

مما تقدم يتضح أن نشأت الفكر الإداري تعود عندما بدأ الناس يحاولون تحقيق الأهداف وإنجاز أعمالهم وانشطتهم من خلال عملهم كمجموعات ويشير علم الإنسان وتاريخه إلى الكثير من الأدلة على وجود نشاطات تنظيمية تدل على دراسة ومعرفة بعدد من الافكار والممارسات الإدارية منذ آلاف السنين وعبر هذه الحقبة الزمنية السابقة برزت مناهج الفكر الإداري المجمل والمتمثلة بالمنهج الإسلامي (القرآن الكريم والسنة النبوية) ثم المنهج الكلاسيكي (نظرية البادرة العلمية لفريدريك تايلور ، ونظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول ، والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر) ثم المنهج السلوكي (حركات العلاقات الإنسانية ورائدها التون مايو) ثم برزت المناهج الحديثة في الإدارة المنهج الظرفي أو النظرية الموقفية منهج الإدارة بالأهداف لبيتر داركر منهج النظم والإدارة اليابانية أو نظرية Z، ويوضح الجدول التالي الفرق بين خصائص الإدارة الأمريكية وخصائص الإدارة اليابانية:

خصائص نظرية (Z) للنموذج الياباني	خصائص الإدارة الأمريكية (A)
1- مدة التوظيف طويلة.	1- مدة العمل لفترة قصيرة.
2- تتخذ القرارات بمشاركة واتفاق وقبول الجماعة.	2- القرارات فردية.
3- المسؤولية مشتركة وعمل جماعي.	3- مسؤولية فردية.
4- مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة.	4- مجال العمل متخصص جداً.
5- تقييم الأداء والترقيات بطيئة.	5- تقييم الأداء والترقيات سريعة.
6- رقابة أمنية وغير رسمية ولكن وفق مقاييس صريحة ورسمية.	6- وسائل رقابة صريحة وخارجية.
7- اهتمام شامل للعامل بما في ذلك عائلته.	7- اهتمام بشؤون العامل المتعلقة بالعمل.

ثالثاً : أسس نظرية الإدارة اليابانية

وتمتاز الإدارة اليابانية عن غيرها في القيم الروحية للمجتمع الياباني والتي يمكن تلخيصها وفق الاتي :

1- **العائلة/الاستقرار** :- تمتاز اليابان بعلاقات اسرية موروثة كالحب والتضامن والاحترام والولاء فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم لبعض ولرؤسائهم وتلقيهم وارشاداتهم بالرضا والتنفيذ وهم يعرفون ان توسيع المنظمة معناه بروز قدر كبير من الصعوبة للمحافظة على أواصر العلاقات العاطفية والشخصية بين الافراد واذن هم يولون ذلك بالكثير من الاهتمام للعمل الجماعي لتنمية الثقة والمشاركة الى جانب الالتزام.

2- **التوظيف الدائم (مدى الحياة)** :- اهم ما تتميز به المنظمة اليابانية هو - توظيف الافراد لديها مدى الحياة. وتعد هذه القاعدة سنة الحياة التي تقوم عليها المنظمة اليابانية كما تقوم الشركات والمنظمات الحكومية بفتح باب التوظيف في الربيع من كل عام خلال المدة التي تتوافق مع تخرج الطلبة من المدارس الثانوية والجامعات. وبمجرد تعيين هذا الموظف الجديد فإنه يبقى في وظيفته مدى الحيات . وهناك بعض المميزات المتأتية من التوظيف الدائم :-

أ- تقدم جميع المنظمات اليابانية لموظفيها الرواتب الشهرية بالإضافة الى مكافآت تدفع في كل ستة أشهر.

ب- تتوفر في المنظمات اليابانية اعداد كبيرة من الموظفين المؤقتات

• قلة تعيين النساء في العمل الياباني.

• يعملن لمدة ستة سنوات بعد التخرج ثم تنفرغ للشؤون العائلية.

ج- تتبع الشركات الصغيرة في اليابان الشركات الكبيرة (الأم) في سياستها ولا يسعها التوسع ومنافسة الشركات الكبرى.

3- **السلوك اليومي للعامل الياباني** :- لا يفكر الفرد الياباني بحقوقه الشخصية قبل الوفاء بالتزاماته الشخصية كما ان الإدارة اليابانية تنتظر للفرد من انظار التعاون في اطار ما يستند اليه من مسؤوليات ضمن مجموعة كون التمرکز حول الذات له دلالاته السلبية كما ان الولاء للمجموعة من ابرز خصائص الشخصية اليابانية .

4- **الاهتمام بالعنصر البشري** :- تعتني الإدارة اليابانية بالمرورود البشري وتمارس انماطاً من السلوك في تعاملها مع العاملين كالتركيز على النواحي الإنسانية في العمل ورفع معنويات المتدني في الأداء وديمومة الوظيفة ومسؤولية ربط المنظمة بالمجتمع وبالفرد وتطوير شخصيتها وتفضيل الكفاية على الاقدمية .

5- **المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية** :- اذ تسعى المنظمات اليابانية دوماً لكسب ثقة المجتمع كما ان أهدافها اقرب لأهدافهم لأنها تفضل النظر الى تحقيق الأرباح كوسيلة ثقة المجتمع الامر الذي يحسن علاقاتها به ويضمن لها الاستمرار والتطور .

6- **ضبط النفس والتواضع** :- يتصف الفرد الياباني بالتواضع وضبط النفس وخالياً من التكلف والكبرياء والخطورة فهو عملياً الى ابعد الحدود .

7- **عدم التسرع بالتقييم والترقية** : والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل، وان القيم الروحية للمجتمع الياباني لها اثر كبير على الممارسات الإدارية في المنظمات اليابانية ويتجلى ذلك في الاتي :

- 1- عملية اتخاذ القرار التي تتسم بالواقعية ومشاركة الجميع .
- 2- المسؤولية الجماعية في نجاح المنظمة امام المجتمع " وتقليص أجهزة الرقابة .
- 3- يتصف نموذج النظام في الإدارة اليابانية بالنموذج التنظيمي العضوي المرن .
- 4- سعي الجميع لتحقيق اهداف المنظمة من ضوء تقاليد مستمدة من بيئة الإدارة اليابانية .
- 5- التماسك في المنظمات بين المناصب العليا والدنيا سعياً لأكبر قدر من الفاعلية التنظيمية .
- 6- التعاون والعدالة والمجاملة من صفات الفرد الياباني " مما يوفر درجة عالية من التوازن مما يرفع من معنويات العاملين ويزيد من درجة ولائهم للمنظمة .

الفصل الخامس

الفكر الإداري الحديث

إدارة الجودة الشاملة

أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

نشأت الجودة الشاملة رغم الاهتمام الواسع النطاق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة حديثاً ، إلا أن أصل الموضوع قديم ويعود إلى عصور تطور الإدارة منذ عهد الثورة الصناعية ، إذ بعد الحرب العالمية الثانية كانت معظم دول العالم تحاول ان تصلح الدمار الهائل الذي أحدثته تلك الحرب بمجتمعاتها و اقتصادياتها . وكان العالم سوق يزد فيه الطلب عن المعروض من السلع ، لذلك كانت مخاوف الشركات الرائدة في السوق من المنافسة قليلة ، ولا سيما الشركات الأمريكية .

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة ، إذ بدا مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين وتهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبون .

تعد إدارة الجودة الشاملة TQM فلسفة إدارية تدرك من خلالها المنظمات تحقيق احتياجات الزبون وأهدافها معاً . أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة التطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل الكلى . إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة التحقق تطور مستمر وهي أساليب كمية فضلاً عن الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة والخدمات بحيث ان جميع العمليات داخل المنظمة تسعى لتحقيق إشباع حاجات الزبائن الحاليين والمرتقبين . وتعرف الجودة الشاملة على أنها " الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين العمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات الزبائن ، فضلاً عن انها تضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير ، إلا أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير .

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Managerment هي إدارة استراتيجية تهتم باستخدام الجودة في كل العمليات . وتستخدم إدارة الجودة الشاملة في العديد من المجالات مثل التصنيع والتعليم والحكومة وصناعات الخدمة والبرامج العلمية.

ثانياً : فوائد إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساس من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضائهم ، وهذا الهدف الرئيس للجودة يشتمل على ثلاث فوائد رئيسة مهمة وهي :

1- خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة ومن اول مرة

وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها ومن ثم تقليل التكاليف .

2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون : فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز

الخدمات للزبون قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها ومن ثم جاءت هذه الإجراءات طويلة

وجامدة في كثير من الأحيان ما أثر تأثيراً سلبياً على الزبون .

3- تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الزبائن ، إن عدم الاهتمام

بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة اعمال المراقبة ، الأمر الذي يؤدي الى

زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات .

ويمكن تلخيص جملة من أهداف إدارة الجودة الشاملة وكما يأتي :

أ- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر من خلال إشراك جميع العاملين في التطوير .

ب- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .

ت- إيجاد ثقافة تركز بقوة على الزبون .

ث- تحسين نوعية المخرجات .

ج- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي مما ينعكس على الربحية

والإنتاجية.

ح- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى اصغر حتى يتم السيطرة

عليها .

خ- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر .

د- تقليل المهام عديمة الفائدة من العمل المتكرر .

ثالثاً : متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المنظمة ، حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة ، ومن أهم هذه المتطلبات ما يأتي :

1- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة : إن إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل ثقافة تلك

المنظمة إذ أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين في المنظمة . إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية) التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية .

2- ترويج وتسويق البرنامج : إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المنظمة

أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق . إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها . ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المنظمة .

3- التعليم والتدريب : حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب

وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على اساس سليم وصلب وهذا يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه . إذ أن تطبيق البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل . فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة . إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على اساليب التطوير . ويوجه هذا التدريب لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية والمدنيين والمشرفين والعاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها . فتدريب الهيئة التنفيذية يجب أن يشتمل على استراتيجية التطبيق بينما تدريب فرق العمل يتضمن الطرائق والأساليب الفنية لتطوير العمليات .

4- الاستعانة بالاستشاريين : الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومنظمات

متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .

5- **تشكيل فرق العمل** : يتم تشكيل فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة الى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعل العمل المراد تطويره . وأن يكونوا من الأشخاص الموثوق فيهم ، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير ويجب أن يعطوا الصلاحية لمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها .

6- **التشجيع والتحفيز** : إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة فيهم وتدعيم هذا الأداء المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته ، وإذ أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين ، لذلك ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج . ومن ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذ تطلب الأمر . وإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدراك في المنظمة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الحسبان المصلحة العامة.

رابعاً : أبرز رواد نظرية إدارة الجودة الشاملة

1- (1900 – 1993) W . EdwardsDemin

إدوارد ديمينج مهندس تصنيع أمريكي ، كما أنه استاذ بجامعة نيويورك ، أدرك ديمينج أن الموظفين هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج . قام بطرح نظريته المسماة بدائرة ديمينج التي بناها على أربعة محاور (خطط - نفذ - افحص - باشر) .

نادى ديمينج بنظريته في الجودة كوسيلة لتحسين الجودة غير أنه تم تجاهله من قبل قادة الصناعة الأمريكيين وذلك في أوائل الأربعينيات . سافر لليابان بعد الحرب العالمية الثانية بناء على طلب الحكومة اليابانية لمساعدة صناعاتها في تحسين الإنتاجية والجودة . وكان ديمينج - كاختصاصي متمكن نابغه - ناجحاً في مهمته لدرجة أن الحكومة اليابانية أنشأت في عام 1951 جائزة اسمتها باسمه (جائزة ديمينج) تمنح سنوياً للشركة التي تتميز من حيث الابتكار في برامج إدارة الجودة .

وقد عرف ديمينج بلقب أبو الجودة في اليابان . لكن الاعتراف بنبوغه في هذا المجال تأخر كثيرا في بلده (الولايات المتحدة الأمريكية) . لقد عمل اليابانيين أن الجودة الأعلى تعني تكلفة أقل . لكن هذه الفكرة لم تكن مدركة آنذاك لدى المديرين الأمريكيين .

ولقد حدد ديمينج الجودة بستة محاور وهي :

1- المحور الأول : مبادئ ديمينج الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة .

- أ- تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة .
- ب- التكيف مع الفلسفة الجديدة للجودة الشاملة .
- ت- المؤشرات الإحصائية لقياس الجودة بدلاً من الفحص الشامل .
- ث- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال بطاقة السعر .
- ج- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات .
- ح- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب .
- خ- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة .
- د- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات .
- ذ- تقليل الشعارات ، والأهداف الرقمية ، واللوحات وغير ذلك من وسائل الضغط .
- ر- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة
- ز- تنحية العوائق الموجودة بين العامل وبين حقه في أن يفخر بعمله .
- س- تأسيس برنامج قوى للتعليم وإعادة التدريب .
- ش- تشجيع كل فرد داخل مكان العمل على أن يخصص جهدهم للتطوير
- ص- استبدال الطريقة القديمة للجودة بالجودة الشاملة .

2- المحور الثاني : الأمراض السبعة المميتة .

- أ- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة الدعم الهدف في تحسين الجودة .
- ب- التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها من المساهمة .
- ت- عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف .
- ث- استخدام إدارة للمعلومات بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية .
- ج- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام .

ح- تكاليف العناية الصحية الكبيرة .

خ- الأعباء القانونية الزائدة .

3- المحور الثالث : المعوقات الستة عشر .

(1 - الأمل بالحلول الفورية . 2 - الحلول الافتراضية . 3 - البحث عن الامثلة 4 - التعليم الخاطئ بالمدارس 5 - التعليم المسيء للطرائق الإحصائية . 6 - الانطلاقات الفاشلة . 7 - استخدام المعايير العسكرية بالمصانع . 8 - الاستخدام السيئ للحاسوب الالي 9 - نقص النماذج . 10 - الافتراض بضرورة فقط مطابقة المواصفات . 11 - منشأة العيوب الصفرية . 12 - الحاجة لتتوافر الجهود . 13 - عدم دعم الإدارة العليا ، 14 العمل الانفرادي ، 15 - النظر للربح القصير ، 16 - عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة) .

4- المحور الرابع : المناخ الجيد إن المناخ الجيد الذي يكون فيه العمال والإدارة يجمعهم وعدم الخوف من أن التحسين الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية قد يجعل الإدارة تستغني عنهم فأن المنشأة عليها أن ترعى عمالها ، وتوفر لهم المناخ المناسب للإبداع ، وتغرس في ثقافتهم الجودة إن كان لها في المنشأة وجود فبأيديهم واستمرارها يكون بهم ، وكذلك لابد من توفر المساعدة للقيام بالجودة من هدوء واستقرار ونظم الاتصالات بين إدارات المنظمة المتقنة .

5- المحور الخامس : نظام المعرفة العميق اذ يرى ديمينج ان المنشأة التي تطمح إلى أن تتبنى فكر الجودة ، ومن ثم تحسين الإنتاج لابد ان يتوفر لديها نظاماً معرفياً عميقاً تعتمد عليه بحيث تكون جميع القرارات في إدارة الجودة مبنية على المعرفة المشتقة من البيانات والدراسات والإحصاءات, كما يرى أن المنشأة التي تبني فكر الجودة لابد لها من أن تتبنى نظرية علم النفس والذي يهدف إلى تفهم سلوكيات العاملين ورغباتهم بهدف الوصول إلى إرضاء العامل من اجل عطاء احسن .

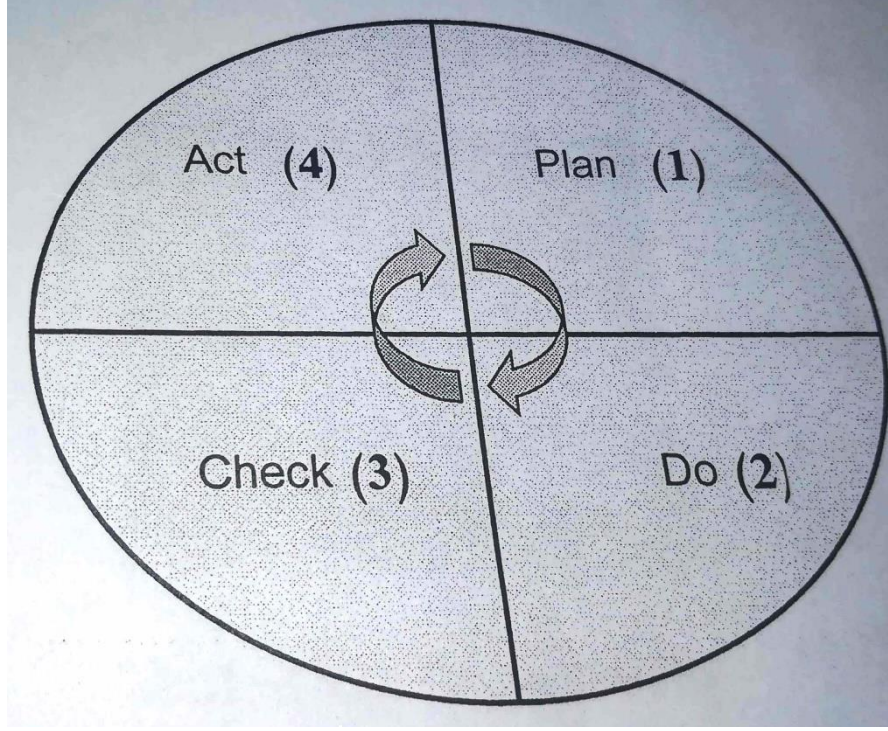
6- المحور السادس : عجلة ديمينج (The PDCA Cycle) : تشمل عجلة ديمينج المبنية على اربعة نشاطات يتم القيام بها بشكل دوري دون أي توقف بحيث تربط بين المنتج أو الخدمة وبين حاجة الزبون في ضوء الموارد المتاحة للمنظمة ، وهذه النشاطات هي :

✓ خطط (Plan) للتحسين أو لمعالجة المشكلة .

✓ نفذ (Do) الخطة على نطاق ضيق للتجربة .

✓ افحص (Check) فعالية التطبيق في النطاق الضيق .

✓ مباشر (Act) العمل وفق الخطة .



شكل (2) دورة ديمينج للتحسين المستمر (pdca)

❖ مبادئ ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

وهي عملية ممتدة لاتنتهي ، وتشمل كل مكون وكل فرد في المؤسسة ، اذ تهدف لادخالهم في منظومة تحسين الجودة المستمر ، وتركز على تلافي حدوث الاخطاء بالتأكد من ان الاعمال قد أديت بالصورة الصحيحة ، من اول مرة ، لضمان جودة المنتج والارتقاء به بشكل مستمر، وتشمل ادارة الجودة الشاملة ، في مضمونها المبائ الاتية :

• المبدأ الاول : التركيز على العميل :

يجب ان تتفهم المؤسسات الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها ، وتكافح لتحقيق كل التوقعات ، ويقصد بالعميل هنا : الطالب ، والمجتمع ، وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين .

• المبدأ الثاني : القيادة :

تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والاهداف والاستراتيجيات داخل منظومة التعليم وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الاهداف وبأقل تكلفة .

• المبدأ الثالث : مشاركة العاملين :

التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة الى القمة بدون تفرقة ، كل حسب موقعه ، وبنفس الاهمية ، مما سيؤدي الى اندماجهم الكامل في العمل وبالتالي يسمح باستعمال كل قدراتهم وطاقاتهم الكامنة لمصلحة المؤسسة التعليمية .

• المبدأ الرابع : التركيز على الوسيلة :

وهو الفرق الجوهرى بين مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشاكل التي تظهر ،اولاً باول .

• المبدأ الخامس : اتخاذ القرارات على اساس من الحقائق :

ان القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار .

• المبدأ السادس : التحسين المستمر :يجب ان يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية .

• المبدأ السابع : الاستقلالية : تعتمد ادارة الجودة الشاملة على الاستقلالية .

❖ أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة :

تواجه المنظمات ومراكز المعلومات والمؤسسات المختلفة موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة ، وكذلك تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، لا لتتمكن هذه المنظمات من المنافسة، بل لتتمكن من البقاء، لذلك كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد، إلا أن النظرة التقليدية المتمثلة في وجهة النظر القائلة بأن تحسين الجودة يتعارض مع زيادة الإنتاجية ويساهم في زيادة تكاليف الأداء، تجعل كثيراً من المنظمات الإدارية تتردد في الاستثمار في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي انعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية، وسوء الخدمات المقدمة وبالتالي عدم تحقيق رضا المستفيد عما يقدم له من منتجات أو خدمات .

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه لم يعد يقتصر على المؤسسات والمنظمات التي تهدف للربح المادي فقط، بل إن رغبة المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة مخرجاتها لا تقل عن رغبة تلك المؤسسات الهادفة للربح، خاصة المعاهد والجامعات؛ إذ أن تحقيق الأهداف بصورة جيدة ومرضية هو في حد ذاته نجاح ومفخرة لمن قام به بغض النظر عن الربح أو عدمه ، كما تسعى الجامعات حالياً في جميع بلاد العالم إلى التجديد والتطوير والتحديث بسبب تعدد المؤثرات وتنوعها في البيئة المحيطة ، وتأخذ الجامعات بآليات متنوعة ومتعددة لتحقيق هذا التحول.

❖ المعوقات العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :

1. عدم التزام الإدارة العليا.
2. التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل .
3. عدم حصول مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
4. عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق .
5. تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة
6. توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد.

إدارة المعرفة

أولاً : مدخل إلى إدارة المعرفة وإدارتها

يشهد العالم اليوم الكثير من المتغيرات والتطورات التي تؤثر بشكل مباشر على عمل منظمات الأعمال، وفي هذه البيئة العالمية سريعة التغير و خاصة بعد الحرب العالمية الثانية جاء المفهوم الاقتصادي بأن المعرفة عنصر استراتيجي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية ذات أهمية بالغة و داعماً لها في مواكبة جميع تطورات بيئة عملها و تغيراته، و مواجهة شراسة المنافسين فيها.

فيرى علماء الإدارة أن الفكر و المعرفة المتجددة و المبتكرة من أهم وسائل نجاح المنظمات سواء أكانت خاصة أم عامة، و بغض النظر عن أهدافها و طبيعة عملها و نشاطها . لذا أجبرت هذه الرؤية و هذا الفكر الإداري الحديث المنظمات أن تعيد تشكيل نفسها، كما و فرض عليها إعادة هندسة أعمالها لتواكب نموذج المنظمة المستند على المعرفة و التي نقوم بإنتاجها و نشرها .

وبناء على ما سبق يمكن القول ان إدارة المعرفة تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها لأعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثماراتها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل التي تهدف إلى اكتساب وخلق المعرفة و ذلك لغاية التحول إلى شركات تملك رأس المال الفكري وتبتعد عن الأعمال التقليدية .

وتعدُّ إدارة المعرفة من الإدارات التي أصبحت مجالاً مستقلاً عن باقي الإدارات؛ حيث تدخل في كثير من المجالات، منها نظم المعلومات الإدارية والمعلوماتية وإدارة المكتبات والإعلام، والكثير من المجالات التي لا تُعد ولا تُحصى . ويمكن تعرف إدارة المعرفة على انها عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها ، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، او هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي . والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة ،للحصول على أكبر قيمة للمنظمة. لذا تعد المعرفة نتاج لعناصر متعددة أهمها :

1- البيانات :- وهي المادة الخام التي تنتج عنها المعلومة " حيث تجمع وترتب وتعاد صياغتها كي

تصبح معلومة لذا تعتبر سلسلة غير مترابطة من الحقائق الموضوعية التي يتم ابرازها وتقديمها دون احكام أولية محدده مسبقاً

2-المعلومات :- هي البيانات (المواد الخام) التي تمت معالجتها لتصبح ذات معنى ومغزى معين لتصبح اكثر مصداقية لاستعمال محدد حيث تأخذ اشكال متعددة منها الصوري والكتابي او المحادثة .

3- القدرات :- حيث تحتاج المعرفة الى قدرات لصنع المعلومات من البيانات والتي تم الحصول عليها ، لإمكانية استخدامه والاستفادة منها .

4-الاتجاهات :- وهي التي تحفز الافراد وتدفعهم للإبداع .لذا فهي التي تدفعهم نحو الرغبة في التفكير والتحليل والتصرف .

ثانياً : أنواع المعرفة

تتفرع المعرفة إلى أنواع متعددة تبعاً للجانب الذي يتم دراسته منها حيث الجانب الحسي الجانب العلمي والجانب الإدراكي والجانب النفسي والجانب المادي وغير ذلك، ويختلف استخدام الإنسان لهذه الجوانب واستخدامه لنوع المعرفة تبعاً لاختلاف الطريقة التي يدرس بها والهدف الذي يسعى لتحقيقه.

1- المعرفة الضمنية : هي المعرفة التي يقوم صاحبها باختران معلومة أو فرضية معينة نتيجة التعرض لتجربة شخصية ما دون الحاجة إلى دراسة أو تدوين او من خلال الاستعلام والمناقشة، وهي ذات طابع شخصي لأن الإنسان يكتسبها عن طريق تجاربه لذا هي معرفة غير رسمية . ويستفاد منها حاملها فقط .

2- المعرفة الظاهرة أو السطحية : وهي المعلومات التي تكون مدونة في المراجع والكتب وتحتوي المعرفة الإنسانية سواء كانت علمية أو أدبية تاريخية والتي يمكن الاستفادة منها عن طريق مطالعة المراجع والموسوعات من النتاج العلمي والإنساني وهذا النوع من المعرفة يمكن التعامل معه بالإضافة والزيادة أو بالنقصان أو التغيير عن طريق التجارب العلمية والتدوين.

3- المعرفة الشخصية: هي المعرفة التي تتعلق بالشخص نفسه عن طريق تجاربه الشخصية وتتعلق بآرائه وطريقة نظرتة. وهي معرفة في عقول الافراد .

4- المعرفة الإجرائية: وهي المعرفة التي تعتمد على تعلم كيفية القيام بالأمر مثل تعلم ركوب الدراجة أو قيادة السيارات أو تعلم الطبخ أو تعلم كيفية لعب كرة القدم . او يتم اكتشافها من خلال البحث والتجريب او من خلال النشاطات التي تمارسها المنظمة .

5- المعرفة الهيكلية: وهي التي تعتمد على إدراك المفاهيم والمصطلحات ووضعها في إطارها الصحيح واستخدامها بطريقة صحيحة.

ثالثاً : أهمية وفوائد إدارة المعرفة في المنظمات :

تأتى أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:

- 1- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- 2- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- 3- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- 4- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- 5- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- 6- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- 7- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة. وإتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- 8- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

رابعاً : مراحل إدارة المعرفة:

تُعد إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها.

أ- اكتساب المعرفة : يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي

ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً. فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها.

ب- تخزين المعرفة : بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها

* قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له واي معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها.

* قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.

* قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.

* جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل

أفراد المنظمة.

ج-نقل المعرفة : يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، وإطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة، خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات. كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

وهناك صور كثيرة فعالة لنقل المعرفة مثل: البريد الإلكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، Newsgroup أو Bulletin Board وهي كلها تؤدي إلى توزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة

د- تطبيق المعرفة : يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التوبيخ المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم).

خامساً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

1- **الهيكل التنظيمية:** مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف. ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي. ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصفوفي، فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم. ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحياد عنها فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة.

وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة. ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوت) فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة. وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو الـ Hierarchy ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة،

وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى

2- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحت على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها ، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة

وهنا، لابد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تعتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها . وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة ، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

3- دور القيادة في إدارة المعرفة : مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. أما نظريات سلوك القائد ،فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية

متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية Fiedler Contingency، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة

4- تكنولوجيا المعلومات : لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل: فالمرحلة الأولى التي بدأت في عام 1992، وعلى كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، لمنع إعادة تدوير العجلة، بمعنى البداية من حيث انتهى الآخرون وعد البدء من نقطة البداية كل مرة. وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات

العملية، .. الخ. كما بدأت المرحلة الثانية بعد ذلك بالتركيز على العميل، وكان هدفها هو استخدام كل ما لدي المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل، وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات، ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة. أما المرحلة الثانية (1999-2001) والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية E-business، والمعاملات البنكية. .. الخ. وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها. وقد بدأت المرحلة الرابعة في عام 2001، حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات. وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد، والتوظيف الجيد، والبيئة الداخلية. .. الخ. بمعنى أن التركيز على البنية الأساسية مقارنة بالتركيز على البنية الأساسية التكنولوجية في المراحل الثلاث السابقة .

وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي: (القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة)، و(القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام)، و(التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد)، و(القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات).

وكان انتشار المتصفح Browser بداية ظهور أنظمة إدارة المعرفة. وهذه النظم مختلفة ومتنوعة، فهي لا تتكون من تكنولوجيا واحدة، ولكنها عبارة عن مجموعة من الفهارس وبرامج استرجاع المعلومات وبرامج أخرى تعالج المعلومات لتكون مناسبة لمستخدميها، وهذا النظام يجب أن يخدم الجميع في المنظمة من إداريين وأفراد ومستشارين، وفي بعض الأحوال العملاء والمراقبين، ومحتويات نظام إدارة المعرفة يجب أن ينظر إليها كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق

مواصفات معينة في الجودة، والحدثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، السهولة في الاستعمال من قبل جميع العاملين وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات .

سادساً : المناهج الخاصة بإدارة المعرفة :

لتوضيح أكثر حول هذا الموضوع سنعتمد على مختلف المناهج التي عرفت إدارة المعرفة والتي تعتبر كلها صحيحة في مدى تطبيقي معين، بدلا من إعطاء تعريف شامل وموحد. وتتمثل هذه المناهج فيما يلي :

❖ **المنهج الوثائقي :** هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة، استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها

❖ **المنهج التقني :** وفق هذا المنهج يظهر الانحياز نحو تقنيات المعلومات مع إغفال الجوانب الفكرية البشرية لإدارة المعرفة، ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابليتها على معالجة الابتكار والإبداع الفردي..

❖ **المنهج الاجتماعي :** وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين الأفراد عن طريق وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم.

❖ **منهج القيمة المضافة :** يذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجا لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة. وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة في الأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الاستراتيجية.

❖ **المنهج المالي :** حسب هذا المنهج، إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري

بصفته موجوداً، إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره وجعله محسوساً

❖ **المنهج المعرفي:** وفق هذا المنهج تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسام المؤسسة، بحيث

تكون المؤسسة هي المنتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة الناتجة عنها. إلا أن تحقيق

ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية وهي المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي

فضلاً عن الدور السائد لتقنية المعلومات..

❖ **منهج العملية :** يرى هذا المنهج إدارة المعرفة أنها عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها

وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المؤسسة..

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تعد منهجاً للارتقاء بالأداء المنظمي باعتماد الخبرة والمعرفة ومضمون

ذلك استثمارها وتحقيق عوائد ملموسة بموجبها

سابعاً : معوقات تطبيق إدارة المعرفة

تواجه المنظمات العديد من المعوقات والتي تقتصر دون تطبيق إدارة المعرفة ومن أهمها :

- 1- عدم الإدراك الكافي لفوائد إدارة المعرفة ومفهومها ودورها في المنظمة .
- 2- غياب أو ضعف التدريب اللازم والكادر المؤهل في مجال إدارة المنظمة
- 3- الشعور بأن اشراك الآخرين في المعرفة امر لا يؤدي في المنفعة والمصلحة .
- 4- عدم دعم الإدارة العليا في المنظمة والتزامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة .
- 5- الخوف من تعرض المنظمة للضرر نتيجة تبادل المعرفة الخاطئة .
- 6- انعدام البنية التحتية وعدم توفير الميزانية الكافية لتبني إدارة المعرفة

الحكومة الالكترونية

أولاً : مدخل الى الحكومة الإلكترونية

طالت التطورات الكبيرة التي شهدتها العقود الماضية في مختلف جوانب الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وقد كان لازدياد وعي المواطنين، ولارتفاع مستوى توقعاتهم، الدور الكبير في التأثير على أداء المنظمات والمؤسسات، بحيث اتخذت مختلف الوسائل والسبل الممكنة وسخرتها في سبيل تقديمها لخدماتها بسرعة ودقة وكفاءة وفعالية.

وما أن ظهرت شبكة الانترنت حتى تسارعت العديد من الدول للاستفادة منها في أدائها لوظائفها ومهامها، حيث برز ظهور ما يعرف بمفهوم الحكومة الالكترونية (E-Government) ولذلك بدأت الكثير من دول العالم في تبني مفهوم العولمة الالكترونية سواء في البلدان النامية او المتقدمة وذلك من خلال عرض معلومات مهمة وفي غاية الأهمية على شبكات الانترنت . وان تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعل المؤسسات تستخدم التكنولوجيا في معاملاتها الداخلية والخارجية .

ومفهوم الحكومة الالكترونية: يتلخص في أنه منظومة حديثة تعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية، وتهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على استخدام الحاسوب وتطبيقاته، ويمكن تعريفها ايضاً بأنها كافة الوظائف والمهام التي تحددها الإدارة للموظفين من خلال الاعتماد على وسائل اتصال حاسوبية، وتشمل رسائل البريد الإلكتروني، وقنوات الاتصال الرقمي، ويؤدي هذا النوع الحديث من الإدارة إلى سهولة الربط بين المدراء، والموظفين، والعملاء .

او انها صيغة التعامل ما بين الدوائر الحكومية بعضها ببعض من جهة والدوائر الحكومية وقطاع الاعمال والمواطنين من جهة أخرى، بحيث يتم استخدام البرمجيات الحديثة المستخدمة في تكنولوجيا الانترنت لتحقيق ذلك".

ويشير هذا المفهوم إلى استخدام نتائج ثورة المعلومات والاتصالات من هاتف وفاكس وحاسوب وانترنت وغيرها، وذلك لتقديم خدمات حكومية ذات جودة وكفاءة وفعالية إضافة إلى تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات وتفعيل دور المواطن إزاء المشاركة في عمليتي الرقابة والمساءلة.

لقد أخذت مفاهيم الحكومة الالكترونية بالتطور نتيجة لاستفادتها من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث ان التعاملات المكتبية التقليدية غدت متخلفة في شتى نواحي الحياة، مما دفع حكومات الدول المتقدمة في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتسخيرها في عملية تقديم خدماتها لمواطنيها. ومن مبررات التحول نحو الحكومة الالكترونية ما يلي :

1-الضغوط المتزايدة الملقة على عاتق الحكومة في ضرورة تلبية حاجات ورغبات المواطنين بكل كفاءة وفاعلية، خصوصاً مع ارتفاع المؤشرات حول ازدياد اعداد السكان وارتفاع مستويات المعيشة، مما أدى إلى ارتفاع مستوى التوقعات الشعبية حول جودة الخدمة المقدمة.

2-التعقيدات المتزايدة التي تواجه المتعاملين مع القطاعات الحكومية الخدمية المختلفة وفي مقدمتها البيروقراطية والروتين والبطء في تقديم الخدمة.

3-التقدم التكنولوجي والثورة المعلوماتية المتسارعة والرغبة في الإصرار على تطبيقها لتحسين مستويات الأداء الحكومي كماً ونوعاً وأسلوباً.

4-الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة خصوصاً مع ازدياد التوجه نحو تطبيق مفاهيم الحكومة الالكترونية في معظم دول العالم.

وقد يطرح موضوع الحوكمة الالكترونية بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الإدارة الالكترونية أو الأعمال الإلكترونية ، لكن إذا أردنا أن نميز بين المفاهيم فسلاحظ أن المصطلح الشائع هو (الحوكمة الالكترونية) والمصطلح الأدق هو (الإدارة الالكترونية).

إن الإدارة الالكترونية تعد مزيجاً من التقنيات الخاصة بشبكة الانترنت ، والتي تعمل على توفير الدعم لمختلف العلاقات ، وانبثق منها عدة تطبيقات هي :

1- الأعمال الالكترونية Electronic Business.

2- التجارة الالكترونية Electronic Commerce.

3- المعرفة الالكترونية Electronic Knowledge.

4- الحوكمة الالكترونية Electronic Government.

والتي سنتناول منها (الأعمال والحوكمة الالكترونية) فمجال عمل الإدارة الإلكترونية يتعلق بتنفيذ الأعمال الكترونياً على المستوى الداخلي لكل منظمة. والإدارة الالكترونية هي مجموعة من

التطبيقات التقنية التي تهدف إلى تطبيق تقنية المعلومات في تقديم الخدمات من خلال وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت أو الهواتف بهدف تحسين توصيل الخدمات للمواطن وزيادة التأثير الإيجابي على مجتمع الأعمال وجعل الحكومة تعمل بكفاءة وفعالية ، إلى جانب أنها المرادف لعلميات تبسيط الإجراءات وتيسير النظام الإداري أمام المواطنين من خلال إيصال الخدمات لهم بشكل سريع وعادل في إطار من النزاهة والشفافية. وتعرف الإدارة الالكترونية بأنها " الوظائف العامة والخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الالكترونية إلى الجمهور العام بهدف تحقيق الخدمة الحكومية والمنفعة العامة ، " وتعرف أيضاً بأنها " تطبيق مزايا تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الاتصال الحديثة كالانترنت بهدف إيصال الخدمات للمواطن وزيادة التأثير الإيجابي على مجتمع الأعمال لجعل الحكومة تعمل بفاعلية وكفاءة عالية ، وتعرف الإدارة الالكترونية إجرائياً بأنها " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية وبدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة ".

ثانياً : متطلبات تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية:--

1-الموارد البشرية Human Resources : ويعد الجزء الأهم في الحوكمة الإلكترونية فئة

متخصصة من الأفراد الذين يتم إعدادهم وتأهيلهم وتدريبهم بشكل كامل ويضم أداء عملهم بصورة صحيحة ويصنف هذا العنصر (الجزء) إلى مجموعة فئات وهي :

• **فئة التقنيين** : وهم الفنيون والمبرمجون والمهندسون والمحللون ومشغلو الأنظمة وغيرهم، والذين يعملون بشكل مباشر في تشغيل النظام وصيانته ومتابعته وإعداد مخرجاته .

• **فئة المساندين** : وهم كل من يقدم الدعم للنظام من الإداريين والماليين وغيرهم .

• **فئة المستخدمين** : وهم المستخدمون النهائيين لمخرجات النظام على اختلاف مستوياتهم

2- الأجهزة والمعدات Hard Ware & Devices : هي المكون الأساس الذي يقوم عليه عمل

نظام ويشتمل على كل الأجهزة المختصة بإدخال البيانات ومعالجتها وإخراجها ونقلها للمستخدمين

والتي يقوم عليها عمل أي مكتب ، والمستخدمة في عمليات الإدخال والإخراج والمعالجة والتخزين وإرسال البيانات ويشمل هذا المكون المعدات والأجهزة المادية المستخدمة في عمليات النظام ،(كالحواسيب وملحقاتها ، والطابعات ، والماسح الضوئي ، وأجهزة الاستنساخ ، والتخزين ، والمودم ، وآلات التصوير ، وشاشات العرض ، وأجهزة التحكم بالكهرباء ، والفاكس ، والوسائط المتعددة Multi Media وغيرها كثير) . فضلا عن الشبكات ووسائط نقل وتبادل المعلومات ، وكذلك الإنترنت الذي أصبح أداة هامة في جمع المعلومات والتجارة بها ، والتي من الضروري جدا التأكيد على متابعة هذه الأجهزة وتحديثها لمواكبة التطور التكنولوجي الهائل ويصب في أداء المنظمات .

3-البرمجيات والمعالجات Soft Ware & Processing: وتعني برامج الحاسوب عملية تشغيل

وإدارة المكونات المادية والتي تقوم بمختلف التطبيقات ، ولأهميتها أصبحت تكنولوجيا أساسية لتشغيل الحاسب وتقسم على أنواع منها :

- **برمجيات النظام System Soft Wares:** إذ لا يعمل النظام بدونها فهي تنظم علاقة وحداته بعضها ببعض مثل برامج التشغيل Operation System وهي : سلسلة برامج تعد من قبل الشركات المصنعة للحاسب وتخزن فيه داخلية وتعد جزء لا يتجزأ من الحاسب .

- **البرمجيات التطبيقية Application Soft Ware:** وهي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية بحيث يمكن تطبيقها مع تغييرات طفيفة ، وتشتمل على التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها .

- **البيانات والمعلومات Data & Information:** وتعد الأساس الأول لبناء النظام ومفهومه ، ومن دونها لا يمكن إطلاقا لباقي الأجزاء أن تعمل ، إذ لا نظام بلا بيانات ، وتمثل البيانات المادة الخام الأولية التي تدخل النظام ، وإن استمرارية تدفق البيانات بالشكل الصحيح يساعد على ديمومة النظام لأنها المكون الأساس الذي تبني في ضوءه القرارات بعد أن تتم معالجتها بطرائق وأساليب معينة . وتعرف البيانات بأنها "حقائق لها كينونة وتعبر عن الناس أو الأشياء أو الصور أو الأصوات أو الأماكن أو الأرقام أو وتمثل المواد الخام في الحوكمة الإلكترونية . أما المعلومات فهي مواد مصنفة جاهزة للاستعمال وتقدم لنا إفادة ما وتوصف بأنها بيانات

خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير ، بهدف استخراج مقارنات ومؤشرات وعلاقات منها بمعنى أنها حقائق منظمة وذات قيمة ومعنى للمنظمات ويمكن الاستفادة منها مباشرة .

4- الشبكات والاتصالات **Net Works & Communication**: الشبكات تأخذ مفهوم العالم

كفكرية واحدة وساعدت على نقل البيانات والمعلومات المنتجة من قبل الأجهزة والبرمجيات بشكل سريع وكبير جدا . وتعرف الشبكات بأنها " جميع الوسائل التقنية التي تنقل البيانات من حاسوب إلى آخر ومن محطة طرفية إلى أخرى، وإتاحة الفرص للاستفادة من المعلومات ضمن حدود الاستعمال المتعلقة بالمستفيد داخل المنظمات وشبكات الإنترنت، وشبكات النقل المحلية LAN ، والإكسترانت ... هي تركيبة من أجهزة الحاسب والطرفيات التي تربط فيما بينها وسائط النقل والاتصال بأنواعها المختلفة ، أما الاتصالات فهي " عملية إرسال واستقبال البيانات والمعلومات خلال الشبكة " . وتضبط عملية النقل هذه بواسطة بروتوكولات وبرامج الاتصال السابق ذكرها .

5- الإجراءات التنظيمية **Procedures**: إذ يجب أن توضح العمليات خطوة بخطوة من خلال

مجموعة من التعليمات لإنجاز أهداف ونتائج مرجوة. ويقصد بالإجراءات الخطوات اللازمة لتطبيق القواعد والقوانين والتعليمات للحصول على أفضل النتائج من خلال تنفيذ عمليات النظام في إطار تنظيمي وسري للمحافظة على المعلومات. يتطلب تطبيق نظام الحوكمة الالكترونية توافر العديد من الإمكانيات بهدف تقديم خدمة متميزة للمواطن، وتحقيق مستوى أداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة (الحكومية) في نفس الوقت .

ثالثاً: مزايا الحوكمة الالكترونية

تحقق الحوكمة الالكترونية عدة مزايا من أهمها :

- 1- **تقليل العمل الورقي** : انخفاض عدد الوثائق الورقية المتبادلة في إجراء وتنفيذ المعاملات التجارية لتصبح الرسالة الالكترونية هي الوثيقة الوحيدة المتاحة أمام كلاً من الطرفين ، وهو أمر ينطوي على عدة مزايا أهمها السرعة في الإجراءات وقلة عدد المستندات ، وعلى عدة عيوب أهمها قضية السند القانوني المتاح في حالة نشوء أي نزاع قانوني.

2- التفاعل الموازي وزيادة الشفافية **Parallel Interaction** : والتي تكون بين مقدم الخدمة أو السلعة وعدة أطراف هم طالبي الخدمة في ذات الوقت وبالتالي تبادل المنفعة بين مقدم الخدمة وطالب الخدمة في آن واحد هو ما يوفر وقت كبير.

3- سرعة الإنجاز : حيث يتيح هذا المفهوم تقديم الخدمات 24 ساعة يومياً وعلى مدار الأسبوع الأسبوع وكذلك تقديم ذات الخدمة بشكل جماعي.

4- العدالة في تقديم الخدمة : بذات التكلفة والدقة والجودة وفي توقيت موحد إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام.

5- سهولة الوصول إلى الخدمة : حيث لا يحتاج طالبي الخدمة إلى الذهاب إلى أماكن المؤسسات والشركات بل يمكن الوصول إلى الخدمة من خلال شبكات الاتصالات من أي مكان وفي أي وقت.

رابعاً: أسس الإدارة الإلكترونية :

- 1- بناء شبكة حاسوبية قوية، والتي تحتوي على اتصال بين الإدارة، والأقسام، والفروع الأخرى.
- 2- توفير اتصال دائم وثابت. مع شبكة الإنترنت.
- 3- الاعتماد على تعزيز دور قسم نظم المعلومات الإدارية " والذي يساهم في إدارة المعلومات الإلكترونية" وتقديم مجموعة من الاستراتيجيات التي تساند دور الإدارة في عملها.
- 4- توفير كادر من الموظفين القادرين على التعامل مع الأجهزة الخاصة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

خامساً: الهدف من تطبيق الحوكمة الالكترونية.

- 1/ قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة: ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
- 2/ تدريب وتأهيل الموظفين: الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

3/ توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير. لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الانتاجية

4/ توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية. من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

5/ البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

6/ البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق. وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يُطبق في جميع الأقسام بلا استثناء. فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.

سادساً : معوقات الحوكمة الإلكترونية :

- 1- صعوبة تأقلم الإدارة، أو الموظفين مع التغيرات الإلكترونية الجديدة.
- 2- عدم قدرة أغلب العملاء على التعامل مع النظام الإلكتروني المطبق في المنشأة.
- 3- عدم القدرة على فهم بعض الرسائل الإلكترونية، والتي تحتاج إلى توضيح شفهي.
- 4- التكلفة المرتفعة للأدوات، والأجهزة المستخدمة في توفير اتصال مع شبكات الإنترنت.
- 5- عدم اهتمام بعض الإدارات الإلكترونية بتوفير التدريب الكافي للموظفين، مما يؤدي إلى صعوبة في دمجهم مع بيئة العمل الجديدة.

سابعاً : سلبيات الحوكمة الإلكترونية :

- ❖ انتشار التجسس الإلكتروني: وهو من المشكلات كثيرة الانتشار في هذا النوع من الأنظمة الإدارية، والذي يؤدي إلى غياب سرية المستندات، والبيانات الأرشيفية؛ بسبب تعرض المعلومات الخاصة بالإدارة، أو المنشأة إلى التجسس من جهات منافسة بهدف تخريبها" أو من أجل الاطلاع على الخطط التي تتبعها الإدارة في تنظيم عمل المنشأة.
- ❖ التوقف المؤقت لعمل الإدارة : والذي يرتبط بصعوبة التعود" أو الفهم لوسائل الإدارة الإلكترونية من قبل المدراء، أو الموظفين الإداريين مما يؤدي إلى التقليل من كفاءة العمل الإداري.

- ❖ تقليل عدد الموظفين العاملين في الحكومة : ويكون ذلك بسبب الاعتماد على الأجهزة التقنية مما يؤدي إلى البطالة وتقليل فرص العمل.

- ❖ البنى التحتية المكلفة: يتطلب إنشاء نظام إدارة حكومية ذكية " امتلاك جميع المواطنين أو أغليبتهم اشتراكات في خدمة الإنترنت، ولذلك فإن وجود أجهزة توجيه وبنية تحتية للاتصالات تعد أدوات مهمة للاتصال بالمواقع الحكومية . كما أن هيئات ووكالات القطاع العام تحتاج إلى خوادم متقدمة وأنظمة أمن للتعامل مع كميات هائلة من المعلومات والتهديدات الإلكترونية المعقدة، لذلك فإن هذه المتطلبات والاستثمارات قد تكون مكلفة جداً وبعيدة عن متناول الاقتصادات الأقل نمواً.

- ❖ تعطيل العمل : يتم تعطيل العمل في حالة تعطل الكهرباء في احد الدوائر أو الشبكة.

ثامناً :إدارة الأعمال الالكترونية E – Business Management

- تحقق المنظمة النجاح من الميزة التنافسية ، من خلال القدرة على إدارة سلسلة القيمة لأعمالها الالكترونية بكفاءة وفاعلية ، غير أن هذا النجاح مشروطاً بتوافر إدارة قوية وثقافة تنظيمية وموارد بشرية من صانعي المعرفة
- والتقنيين والقادة الإداريين ، ومن ذلك يتضح أن المكونات الأساس لسلسلة قيمة الاعمال الالكترونية هي (القيادة الإدارية ، الابتكار والإبداع التنظيمي ، إدارة المعرفة والتعليم والثقافة التنظيمية ، فضلاً عن التنظيم والتوريد الداخلي والخارجي) .

ويعد كل من التوريد الداخلي والخارجي بعدان مهمان في سلسلة قيمة الأعمال الالكترونية ، بل أنهما جناحان لا تستطيع من دونهما أن تحلق منظمة الاعمال الحديثة ، لأن حقائق بيئة الاعمال تشير إلى أن أعظم المنظمات الكبرى والزائدة في العالم تبقى بحاجة إلى معارف وخبرات المنظمات الصغيرة والمحلية ، ومن ذلك يمكن القول أن المكونات الأساس لإدارة سلسلة قيمة الأعمال الالكترونية هي قيمة مخفية ذات طاقة خلاقية ، ((إذا ما استطاعت قيادة المنظمة من استثمار فرص الأعمال التي تنتجها بيئة الأعمال الالكترونية)) ، كما أن القيادة الإدارية وعمليات الابتكار والإبداع والتعليم التنظيمي ، فضلاً عن إعادة هندسة الثقافة التنظيمية ، وإدارة المعرفة والنجاح في تطبيق استراتيجيات التوريد الداخلي والخارجي ، تمثل قيماً حقيقية قابلة للقياس من خلال وسائل كمية بطرائق مختلفة " ويمكن تصنيف التجارة الإلكترونية حسب العملية التجارية إلى خمسة أشكال رئيسية وهي :

1. **التبادل التجاري بين الشركات:** تمثل التجارة الإلكترونية B2B النشاط التجاري الذي يجري بين شركتين. جميع التعاملات الإلكترونية للسلع أو الخدمات هنا تتم بين الشركات. أي أن البائع يكون شركة، والعميل شركة أيضاً. مثال على هذه الشركات: شركات برمجيات، وكالات تسويق. وفي هذا النوع من الأعمال تأخذ عمليات البيع واتخاذ القرار وقت أطول من المعتاد.
2. **من الشركة للعملاء :** هو النموذج التقليدي الذي تباع فيه الشركة منتجاتها للعملاء، لكن يتم ذلك من خلال المتاجر الإلكترونية مثل موقع "أمازون". وهو نموذج التجارة الالكترونية الأكثر انتشاراً. وهنا تتم عمليات البيع واتخاذ القرار في فترات قصيرة وتتميز بالسرعة. ولقد تطور هذا النوع من التجارة إلى حد كبير، بسبب ظهور الويب، وهناك بالفعل العديد من المتاجر والمراكز التجارية الافتراضية على الإنترنت، والتي تباع جميع أنواع السلع الاستهلاكية، مثل أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات والكتب والأحذية والسيارات والمواد الغذائية، المنتجات المالية، المنشورات الرقمية، إلخ.
3. **التبادل التجاري بين المستهلكين :** من انواع التجارة الإلكترونية نموذج (C2C) الذي يتناول نموذج العلاقات القائمة بين المستهلكين، ويشمل عمليات البيع التي تتم بين شخصين عاديين!

هذا النوع من الأعمال شائع جداً في معارض الحرف اليدوية، أو مواقع البيع التي تعرض مواد مستعملة للبيع

بشكل عام، تتم هذه المعاملات من خلال جهة خارجية، والتي توفر منصة على الإنترنت حيث يتم تنفيذ المعاملات بالفعل مثل مواقع الإعلانات المبوبة.

4. من الأفراد للشركات : يحدث حين يقوم الأفراد ببيع المنتجات والخدمات إلى الشركات، وهو

نموذج ولم يكن منتشرًا كثيراً حتى وقت قريب. هذا النوع من التجارة الإلكترونية شائع جداً في المشاريع القائمة على التعهيد الجماعي. يتيح عدد كبير من الأفراد خدماتهم أو منتجاتهم للشراء للشركات التي تسعى إلى تحديد هذه الأنواع من الخدمات أو المنتجات على وجه التحديد.

ومن الأمثلة على هذه الممارسات هي مثلاً الدعاية والإعلان في السوشل ميديا مثل المؤثرون الذين يعلنون للشركات والمتاجر في استكرام أو سناپ شات أو توتير. أو ببساطة منصات التواصل.

5. من الشركات إلى الحكومات : وهي الأعمال التجارية التي تكون الحكومة هي العميل الوحيد

للشركات، مثل شركة "Synergetics Inc" التي تمد الوكالات الحكومية بالخدمات والمقاولين. كما يوجد قطاع "G2B" وهي القطاع الذي يتضمن مبيعات الحكومة للشركات الخاصة ، وقطاعات أخرى "G2C" والذي يشمل مبيعات الحكومة للأفراد.

المنظمات المتعلمة

أولاً : مدخل الى المنظمات المتعلمة

تتسم المنظمات سريعة التحرك بالمداومة على التعلم المستمر وتطبيق الخبرة المكتسبة في حياتها اليومية ولأن الابداع والتطوير هما أهم ما يميز أداء المنظمات " ففي العصر الحالي هما مطلباً هاماً للمنظمات العامة وأجهزتها الإدارية لتقوم بدورها الجديد المنوط بها والذي يحقق الرضا لجميع الاطراف اصحاب المصلحة ولن يحقق للمنظمات العامة هذا التميز في الأداء دون تبني مفاهيم إدارية حديثة تتشرب في نسيجها الثقافي ونسقها القيمي . فقد حضي موضوع المنظمات المتعلمة اهتمام متزايد من الباحثين " اذ اصبح اكثر المواضيع الحيوية في الفكر الإداري وعلى الرغم ما أهميته ودلائله المفيد الا انه مازال الى حد ما بعيداً عن تصور الكثير من المدراء " ولا سيما في العالم العربي .

فالتطوير الذي يحقق التميز هو عملية إدارة للأداء وهي عملية مستمرة لا نهاية لها، فهي جزء من روتين العمل اليومي للمنظمة يسري في صميم طرق وأساليب الأداء وقد أطلق على هذا النمط من المنظمات في السنوات الأخيرة مصطلح المنظمة المتعلمة وتسعى إدارة الأداء الى توظيف الخبرة المكتسبة من عملية التعلم التنظيمي في التطوير المستمر للأداء ومن ثم يتحقق له النقلة النوعية من الضعف الى التميز والحفاظ على هذا التميز بشكل مستمر وعلاج القصور في أي عنصر من عناصر الأداء إن وجد بحيث يتحقق الكفاءة والفعالية في الأداء والتحسين والتطوير المستمر.

ثانياً : مفهوم المنظمة المتعلمة :

يعد مفهوم المنظمة المتعلمة من اهم المفاهيم الإدارية المعاصرة نظراً لما تقوم به المنظمة من استثمار لاجل التجديد والتطوير المستمر لعملها " وقد أصبحت عملية التجديد والتغيير ضرورة ملحة في منظمات القرن الحالي وحديث الساعة في ادبيات علم الإدارة في الظرف الراهن بسبب اختلاف المنظمات لدرجة استجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تتسم بها البيئة الداخلية والخارجية من عوامل ديناميكية متسارعة مما يعني الاختلاف الواضح في نوع وخصائص مواردها البشري

ورؤيته لأهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمات المتعلمة بحيث تصبح قادرة على البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية " اذ يعتمد بقاء المنظمات ونجاحها على قدرتها الى التحول الى منظمة متعلمة ويمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تتوفر فيها المواصفات والخصائص التي تمكنها من تعزيز قدراتها على التكيف السريع من التغييرات التي تحدث داخلياً وخارجياً على التطوير المستمر وتبادل الخبرات والتجارب بالاعتماد على فاعليتها . او انها المنظمة التي تتطلب مشاركة العاملين من اجل تحقيق أهدافها التنظيمية وذلك عن طريق تبادل المعارف والخبرات فيها . وان المنظمة اذ ما ارادت النجاح فلا بد لها الاستفادة من طاقة التعليم لدى جميع افرادها وتعتبر المكان الذي يتفوق فيه الافراد في خلق واقتناء ونقل المعرفة بسبب اعتمادها على ثلاث مرتكزات أساسية هي (بيئة داخلية داعمة ، عمليات وممارسات ملموسة ، سلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم) .

ثالثاً : خصائص المنظمة المتعلمة:

تعد المنظمة المتعلمة نموذجاً تنظيمياً مبنياً على وعود تجريبية مؤكدة مثل تمكين العاملين والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي الى الدور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة. ويؤيد ذلك مبدأ الشمولية، وصنع القرارات التعاونية، وفتح العمل متنوعة المجالات والرؤية العالمية، والهيكل التنظيمي المسطح والفرص الأكثر للتعلم. وتمتلك المنظمة المتعلمة العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات وعلى هذا يمكن توضيح خصائص المنظمة المتعلمة كما يلي:

1- فريق العمل : ويعني تشجيع التعاون وصنع القرارات التعاونية والتعلم من خلال الفريق من خلال اعتماد المنظمة على الفريق والهيكل المسطح لجني ثمار الأداء الجماعي في العمل.

2- **التعليم المستمر** : اي الاهتمام بتعليم وتدريب الافراد بهدف التطوير والتعلم من خلال إيصال المعلومة بطريقة صحيحة وحديثة ورفع مستوى العمل .

3- **التمكين نحو الرؤية والاستراتيجية المشتركة** : وهي الصورة الجماعية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل . ويكون ناتج عن الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي وتوظيفه في الأنشطة والعمليات .

4- **ربط المنظمة بالبيئة الخارجية** : اي مساعدة الافراد من اجل رؤية نتائج أعمالهم على جميع مستويات المنظمة كونهم يعتمدون على دراسة شاملة لمحيط عملهم واستخدام جميع الوسائل المتاحة من معلومات وغيرها من اجل تنفيذ مهامهم على احسن وجه .

5- **القيادة النموذجية** : ان القيادة الاستراتيجية والفعالة تدعم التعلم من داخل المنظمة " كما ان ان القيادة تستخدم التعلم من اجل تحسين أداء المنظمة ورفع نتائج اعمالها .

❖ كيف تتعلم المنظمة :

ان عمل المنظمة المتعلمة يسير في حلقة دائرية منتظمة من الخطوات الاتية :

1. اكتساب افكار ومعارف جديدة وتعلمها
2. تحويل ونقل تلك المعرفة الى كافة انحاء واقسام المنظمة وافرادها
3. التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين اعضاء المنظمة
4. تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة
5. قياس نتائج التغيير .

رابعاً : ابعاد المنظمات المتعلمة

ان للمنظمات المتعلمة مجموعة من الابعاد والتي يمكن اجمالها في الاتي :

1-العاملون: ينظر الى العاملين باعتبارهم أعظم الموجودات في منظمات التعلم، فمن دونهم لا توجد افكار ولا يوجد ابتكار.

2-الزبائن: على المنظمة أن تبني معرفتها عن الزبائن وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفة متكاملة عن الزبائن. كونهم مصدر ربحيتها .

3-الثقافة: تعد الثقافة التنظيمية واحدة من الموجودات غير الملموسة، وتشمل طريقة اداء الأعمال من حيث طريقة معاملة العاملين وتشجيعهم وتدريبهم والمحافظة عليهم، وطريقة معاملة الزبائن ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبيتها وطريقة معاملة شركاء الاعمال والتعاون معهم.

4-العلامة التجارية: وتشمل الاسم التجاري والرموز والاشارات ويتم التركيز في العلامة التجارية كموجودات غير ملموسة تقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية ادراكها من قبل الزبائن.

5-العمليات: تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة، فتعكس سلسلة القيمة في المنظمة كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج التي تشمل العديد من العمليات والممارسات.

6-التكنولوجيا: تعد براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامة التجارية كلها موجودات غير ملموسة عند تحويل المعرفة الى ملكية فكرية على شكل اختراعات وعلامات تجارية يجب ان تحمي قانونا من خلال قوانين الملكية الفكرية.

7-الابتكار: هو أداة خاصة للريادة ووسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغير كفرصة للعديد من الاعمال أو الخدمات.