وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مطبوعة بيداغوجية في مقياس

التنظيم الحديث للمؤسسة

موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

من إعداد:

الدكتور منسول الصالح

السـنة الجامعية: 2026/2025

فهرس المحتويات

مقدمة.....7

أهداف المقياس.....7

محاضرات المقياس.....7

المحاضرة الأولى: مفهوم التنظيم الحديث.....10

تمهيد.....10

1-من التنظيمات الصلبة إلى التنظيمات السائلة قراءة سوسيوتنظيمية ... 10

2-نحو مفهوم التنظيم الحديث.....11

3- خصائصه:.....12

4- وظائف التنظيم الحديث 13

5-أهداف التنظيم الحديث 14

6-النظريات الحديثة المفسرة للتنظيم الحديث.....16

خلاصة.....22

المحاضرة الثانية: إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الحديثة 22

تمهيد.....22

1 -مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة.....22

2-مفهوم إدارة الموارد البشرية.....23

3- إدارة الموارد البشرية الحديثة 23

4- المورد البشري، عنصر ابتكار في التنظيم الحديث 24

5- خصائص إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الحديثة 25

6- وظائف إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الحديثة.....26

خلاصة.....27

المحاضرة الثالثة: الإبتكار التكنولوجي والرقمنة ودورها في التنظيم 27

تمهيد.....27

1- الإبتكار التكنولوجي، الرقمنة والتحول الرقمي، قراءة مفاهيمية.....27

2- الرقمنة وتحول وظائف التنظيمات 30

3-الرقمنة وإعادة تشكيل التنظيمات، تحليل سوسيوتنظيمي.....33

خلاصة.....35

المحاضرة الرابعة: القيادة والإدارة الحديثة 35

تمهيد 35

1- نموذج القيادة (البارادايم القيادي) 35

2-نحو مفهوم الإدارة الحديثة 38

3-القيادة الحديثة في الأدبيات السوسيوتنظيمية الحديثة 38

4-القيادة العلائقية محور الإدارة الحديثة 40

5-صفات القائد الإداري في الإدارة الحديثة 41

خلاصة 43

المحاضرة الخامسة: الثقافة التنظيمية الحديثة 43

تمهيد 43

1- تعريف الثقافة التنظيمية الحديثة: 43

2- المرتكزات الأساسية للثقافة التنظيمية الحديثة 44

3-الثقافة التنظيمية الحديثة وفق نظرية التنظيم الحديث 45

4-الثقافة التنظيمية الحديثة: الجوهر، الأنماط، والوظائف 47

5- وظائف الثقافة التنظيمية الحديثة 50

خلاصة 53

المحاضرة السادسة: الهيكل التنظيمي ومعايير تصميمه في التنظيم الحديث 54

تمهيد 54

1-تعريف الهيكل التنظيمي 54

2- **بناء الهياكل التنظيمية** 55

3-خصائص الهيكل التنظيمي 56

4-أنواع الهياكل التنظيمية 57

5-مراحل نمو الهيكل التنظيمي للتنظيم، ومعايير التصميم 59

6- **دور الموارد البشرية في تصميم المنظمات** 61

7-المبادئ الخمسة لتصميم المنظمات 62

8-العوامل المؤثرة في تصميم التنظيمات 63

خلاصة 64

المحاضرة السابعة: دور بيئة العمل في التنظيم الحديث 65

تمهيد 65

1-تعريف بيئة العمل في التنظيم الحديث 65
2- ركائز بيئة العمل الحديثة 65
3- **التحديات التي تؤثر على بيئة العمل الحديثة** 66
4-دور بيئة العمل في التنظيم الحديث 70
5-التحول الرقمي وإعادة تشكيل بيئة العمل الحديثة 71
خلاصة 72
المحاضرة الثامنة: التخطيط الاستراتيجي في التنظيم الحديث 73
تمهيد 73
1-نحو مفهوم للتخطيط الإستراتيجي الحديث 73
2- التخطيط الإستراتيجي الحديث في زمن اللايقين 75
3- متطلبات التخطيط الإستراتيجي في التنظيمات الحديثة 76
4- القيادة الفعالة ودورها في التخطيط الاستراتيجي في التنظيم الحديث 77
5- نماذج التخطيط الاستراتيجي الحديثة في التنظيمات الحديثة 78
خلاصة 80
المحاضرة التاسعة: الابتكار والابداع في التنظيم الحديث 81
تمهيد 81
1- الإبتكار والإبداع التنظيمي، قراءة في المفهومين وجوهر الإختلافات 81
2- إدارة الابتكار والابداع داخل التنظيمات الحديثة 83
3- مكونات إدارة الإبتكار 85
4- الإبداع والإبتكار التنظيمي كفعل جماعي 87
5- القيادة الحديثة وأهميتها في دعم الابتكار والابداع التنظيمي 88
خلاصة 91
المحاضرة العاشرة: إدارة الأداء والجودة في التنظيم الحديث 92
تمهيد 92
1-من مفهوم الأداء إلى إدارة الأداء في التنظيمات الحديثة 92
2- من مفهوم الجودة إلى أدارة الجودة في التنظيم الحديث 93
3- أبعاد إدارة الأداء 95
4- أبعاد إدارة الجودة في التنظيم الحديث 96
5- الإتجاهات التنظيمية الحديثة في تفسير إدارة الأداء والجودة في التنظيمات الحديثة 97
خلاصة 101

المحاضرة الحادية عشر: الاستدامة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في التنظيم الحديث.....101

تمهيد.....101

1-**الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية، قراءة في المفاهيم**.....101

2- **الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في التنظيمات الحديثة، مقاربة سوسيوتنظيمية**.....103

3- **أبعاد الحوكمة التنظيمية**.....105

4- **المسؤولية الاجتماعية للتنظيمات الحديثة: أبعادها ونماذجها**.....107

5- **إحصائيات حديثة حول المسؤولية الاجتماعية في التنظيمات الحديثة**.....109

خلاصة.....110

المحاضرة الثانية عشر: التنظيم في عصر العولمة.....110

تمهيد.....110

1- العولمة، تحليل في المفهوم من السياق الاجتماعي الى السياق التنظيمي.....110

2- التنظيمات الحديثة: من عولمة الفكر إلى عولمة العمليات التنظيمية.....112

3-سمات التنظيمات الحديثة في زمن العولمة.....114

4-المقاربات السوسيولوجية المفسرة للتنظيم المعولم.....116

5-التحديات المعاصرة للتنظيمات الحديثة في عصر العولمة.....118

خلاصة.....120

المحاضرة الثالثة عشر: التحديات المستقبلية للتنظيم.....121

تمهيد.....121

1- البيئة والتكنولوجيا والقيم في التنظيمات المستقبلية.....121

2- الروحانية التنظيمية كمدخل لفهم التنظيمات المستقبلية.....123

3- خصائص المنظمات المستقبلية.....124

4- رؤية روزنفيلد وويلسون لمنظمة المستقبل.....126

5-التحديات المستقبلية للتنظيمات الحديثة.....127

خلاصة.....129

المحاضرة الرابعة عشر: إدارة المخاطر.....129

تمهيد.....129

1- إدارة المخاطر، المفهوم والدلالات.....129

2-اتجاهات إدارة المخاطر المستقبلية.....130

3- العناصر الفاعلة لإدارة المخاطر في التنظيمات الحديثة.....132

4- تأثير المخاطر على التنظيمات الحديثة.....133

5- الإدارة الاستراتيجية ومواجهة إدارة المخاطر.....135

خلاصة.....136

خاتمة عامة للمقياس.....137

قائمة المراجع.....138

مقدمة

هذه المطبوعة البيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، هذا العمل الشامل لمقياس التنظيم الحديث للمؤسسة، بكل محاضراته 14 لتكون بمثابه دليل توجيهي لمحاضرات المقياس بالترتيب.

يعتبر مقياس " التنظيم الحديث للمؤسسة" من مقاييس الوحدة الأساسية في تكوين الماستر للسداسي الثاني، تخصص تنظيم وعمل، ويعتبر مقياس أساسي وقاعدي في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، فمن خلاله يعرف الطالب من جهة السيرورة السوسيوتاريخية للفكر التنظيمي، ويعرف المواضيع الحديثة التي يعالجها مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة والأطر النظرية والفكرية له، من خلال محاضراته التي تركز على الجانب التطوري لنظرية التنظيم وربطه بالمواضيع الحديثة في الواقع الغربي مهد هذه النظرية ومحاولة انزال هذه الموضوعات لفهم واقع التنظيمات الجزائرية.

أهداف المقياس

1) التعرف على المؤسسة كتنظيم حديث: من خلال معرفة السيرورة التاريخية والتحولات التي مرت بها التنظيمات عبر فترات زمنية مختلفة

2) التعرف على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة: التركيز على تفسير وفهم الموضوعات الحديثة التي افرزتها التحولات التكنولوجية والاقتصادية والمجتمعية بشكل عام وتأثيراتها على التنظيمات، والتي تظهر في أشكال التنظيمات الحيثة

3) التعرف على الابتكار وإدارة الجودة في المؤسسة: من خلال التحليل للموضوعات الحديثة واسقاطها على واقع تنظيمات اليوم لفهم العوامل الأساسية لتطور التنظيمات وتركيزها على تطبيق المعارف في عمليات الجودة والابتكار والقيادة وغيرها

محاضرات المقياس

المحاضرة (01): مفهوم التنظيم وأهدافه

تركز على الجانب المفاهيمي، للتنظيم والتنظيم الحديث، وأهم الاختلافات بين المفهومين من حيث التعريف والممارسات

المحاضرة (02): إدارة الموارد البشرية في إطار التنظيم الحديث للمؤسسة

تحاول التعريف بالموارد البشرية الحديثة، أدوارها ووظائفها داخل التنظيم الحديث

المحاضرة (03): الابتكار التكنولوجي والرقمنة ودورها في التنظيم

تبرز المحاضـرة التحولات التنظيمية، ودور الرقمنة والتحول الرقمي في هذه التحولات، وتبيان دور الرقمنة في إعادة تشكيل البنية التنظيمية ووظائف التنظيم

المحاضرة (04): القيادة والإدارة الحديثة

تركز المحاضرة على فهم القيادة الحديثة كمحور أساسي في التنظيمات الحديثة، وظائفها وأدوارها وأشكالها

المحاضرة (05): الثقافة التنظيمية الحديثة

تشرح المحاضـرة الطرح المفهومي الجديد للثقافة التنظيمية في ظل التحولات التي تمر بها التنظيمات، مع التركيز على المورد البشري الفاعل الأساسي في هذا الانتقال

المحاضرة (06): الهيكل التنظيمي ومعايير تصميم الهيكل التنظيمي الحديث

تركز المحاضـــرة على التعرف على معنى الهيكل التنظيمي، والتغيرات التي طرأت عليه بفعل التحولات التكنولوجية، إضـــافة الى معرفة أنواع الهياكل التنظيمية، ودور إدارة الموارد البشـــرية في عملية دعم هذا التحول

المحاضرة (07): دور بيئة العمل في التنظيم الحديث

تشرح المحاضرة المتغيرات الأساسية والأبعاد التي ترتكز عليها بيئة العمل الحديثة

المحاضرة (08): التخطيط الاستراتيجي في التنظيم الحديث

تبرز المحاضـــرة دور التخطيط الاســـتراتيجي في البيئة المتغيرة للتنظيم الحديث في عملية دعم التنظيم والإدارة الاستراتيجية

المحاضرة (09): الابتكار والابداع في التنظيم الحديث

تركز المحاضـرة على عملية الانتقال من تنظيمات تدعم الصـناعة الى تنظيمات قائمة على المعرفة التي تنتج الإبداع والابتكار

المحاضرة (10): إدارة الأداء والجودة في التنظيم الحديث

تحلل المحاضـــرة كيفية الانتقال من تحليل الأداء إلى إدارة الأداء التي تقوم على عملية الجودة بمختلف أبعادها مركزة على المداخل الحديثة في تفسير إدارة الأداء ومقاربتها للواقع التنظيمي

المحاضرة (11): الاستدامة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في التنظيم الحديث

تحلل المحاضرة الأدوار الاجتماعية للتنظيمات الحديثة، خصوصا المسؤولية الاجتماعية والحوكمة الرشيدة في ظل التنظيمات المفتوحة

المحاضرة (12): التنظيم في عصر العولمة

تركز المحاضـرة على التنظيم المعولم، والعولمة كحتمية اجتماعية وتنظيمية، واهم صـفات التنظيمات التي طبق عليها مفهوم العولمة

المحاضرة (13): التحديات المستقبلية للتنظيم

تحاول المحاضـرة معرفة ما معنى التنظيمات المسـتقبلية، وخصـائصـها ومداخلها النظرية، وأهم التحديات التي تعترضها في زمن اللايقين

المحاضرة (14): إدارة المخاطر

تركز المحاضرة على فهم إدارة المخاطر كمعطى اجتماعي أفرزته التحولات المتسارعة على التنظيمات، ومدى مجابهة التنظيمات لإدارة المخاطر عن طريق مجموعة من العوامل.

المحاضرة الأولى: مفهوم التنظيم الحديث

تمهيد

مرت التنظيمات بمراحل ساهمت في ارساء هويتها، بداية بالتنظيم الكلاسيكي الذي اعتبر المهد الأول للفكر التنظيمي، أين ظهرت العديد من النماذج الفكرية التي تعددت رؤاها وتصوراتها حول تنظيم التنظيم وإلغاء الإنسان، ليأتي بعدها نقاد هذا الأخير مستغلين القصور الذي غفل عنه الاتجاه الكلاسيكي، وجعل الإنسان محور الاهتمام ببعده الاجتماعي والنفسي، لتظهر مرحلة أخرى كانت مغايرة تماما لما طرح من قبل، وهي التوجه نحو اعتبار التنظيمات نسق مفتوح تربطها علاقات بالمحيط الخارجي هاته المؤثرات هي التي تحدد طبيعته ونشاطه وهويته

1- من التنظيمات الصلبة إلى التنظيمات السائلة، قراءة سوسيوتنظيمية

إن الانتقال من التنظيمات التقليدية (الصلبة) إلى التنظيمات الحديثة (السائلة) يمثل أحد أهم المحاور الدراسية في سوسيولوجيا المنظمات .(Sociology of Organizations) هذا التحول لم يكن مجرد تغيير في الهياكل الإدارية، بل كان انعكاساً لتغير عميق في بنية المجتمع، وعلاقات القوة، وطبيعة العقلانية الإنسانية، والنظرة للفرد ومختلف الممارسات التنظيمية.

فالتحليل الكلاسيكي للتنظيمات انطلاقا من رائد العقلانية ماكس فيبر يرى أن التنظيمات انتقلت من فكرة الولاء الشخصي والقرابة والسمات الشخصية وتقديس الإجراءات والقواعد، أي تلك النظرة التي تختزل الفرد في مجرد أداة منفذة لهاته القواعد، إلى تنظيمات ذات عقلانية قانونية (أي ان القانون هو المحدد للسلطة والمهام والأدوار)، فماكس فيبر حسب طرحه اختزل خصائص التنظيم في تلك الصفات الصلبة والجامدة التي تمنحها السلطة العقلانية المطلقة تحت مفهوم البيروقراطية المطلقة التي يكون فيها الفرد (العامل/ الموظف/ المرؤوس) لا يملك حرية في قراراته وسلوكاته وأفعاله وإنما التنظيم هو الذي يحدد مساره عن طريق الإملاءات ووفق هذا يكون الفرد خاضعا لبنية التنظيم، ومنه العديد من الأفعال التنظيمية تسير نحو هذا التصور، فإتخاذ القرار والاتصال يأخذان الشكل المركزي والرسمي لأنه ينبع من الإدارة العليا حسب فريديريك تايلور، ومنه سلبت إنسانية الفرد وينظر إليه مجرد آلة منفذة للأوامر، غير أن الإتجاه الإنساني عبر جعله للفرد هو محور العملية التنظيمية، أعاد الاهتمام بالمورد البشري وحريته المسلوبة، فأصبح الفرد يتمتع بالحوافز المادية والمعنوية، ويعمل في شكل جماعات تنظيمية تتفاعل فيما بينها تسود بينها علاقات غير رسمية يحقق التنظيم من خلالها أهدافه وغاياته.

ومه موجة التنظيمات الحديثة في عصر اللايقين بتعبير زيغمونت باومان والتسارع الاجتماعي وفق ما طرحه هارتمورت روزا، هذا الأخير الذي فرض العديد من المتغيرات بفعل التسارع التقني والتكنولوجي،

مما أثر على تنظيمات ما بعد الحداثة، فانتقلت من تلك التنظيمات الصلبة والجامدة إلى تنظيمات سائلة كما عبر عنها باومان، تلك التنظيمات التي تخلت عن المكانيّة والدوام والمباني الضخمة التي ميزت الحداثة الأولى، التنظيم الحديث اليوم أصبح "سائلاً"، يتسم بالمرونة التنظيمية[1] في جانب السلطة والإتصال والقيادة وحتى الثقافة التنظيمية التي أصبحت ثقافة مفتوحة على المحيط الخارجي للمنظمة تمتاز بالتغير والتكيف المتسارع ، والقدرة على التفكك وإعادة التشكيل التي فرضتها التقنية على تغير الهياكل التنظيمية وطبيعة العمل والمسؤوليات وحتى عمل الفرد بحد ذاته، حيث أنها قللت من التخصص الصلب والمحدود، والاعتماد على العقود المؤقتة والمشاريع قصيرة الأجل، مما خلق نوعاً من "عدم اليقين" والاضطراب لدى الفرد العامل.

2- نحو مفهوم التنظيم الحديث

وهو فلسفة إدارية حديثة في بناء المنظمات يقوم على المرونة واللامركزية، والتنسيق بين الوحدات، والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، مع الاعتماد على التكنولوجيا، وتنمية الموارد البشرية لتحقيق الكفاءة والفعالية[2]، فالتنظيم الحديث هو عملية بنيوية ووظيفية تعتمد على مبدأ المرونة في التسيير وتنظيم الأعمال وتوجيهها وهذا ما فرضته الحداثة وما بعدها، أي الانتقال من البنى الصلبة للتنظيمات القائمة على البيروقراطية والالتزام بالتشريعات والقوانين والجانب الرسمي الى تنظيمات سائلة في علاقاتها وعملياتها الإدارية إضافة الى التوجه نحو اللامركزية في عملية بناء واتخاذ القرارات، وكل هاته المتغيرات ماهي إلا استجابة لتغيرات البيئة وما فرضه الواقع الاجتماعي من تسارع وعدم الثبات

بالعودة الى نظريات التنظيم، فالتنظيم الحديث هو نتاج لتطورات النظرية التي شهدت عبر مراحلها ثورات مختلفة لإعادة احياء الأفكار بطريقة مغايرة، لذا فعبر مراحل تطور النظرية بداية بالنظرة الآلية للآنسان مع النموذج التايلوري والفوردي وفايول الى النظرة الإنسانية والنفسية للأنسان مع مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعد حسب العديد من العلماء والباحثين مهد التنظيم الحديث لأنها تجعل من الانسان محور الاهتمام داخل التنظيمات وهذا ما يعد أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها التنظيم الحديث، ثم مرحلة الإعتماد على المعارف الى يومنا، فالتنظيمات الحديث تدير مختلف ممارساتها وعملياتها الداخلية الخارجية بالاعتماد على المعرفة والتكنولوجيا ويؤكد ذلك طرح عالم الاجتماع طومسون في كتابه التنظيم الحديث "... ... تطو يعالج التعقيدات التي تحدث في هياكل السلطة، حيث يتم إدارة العمال ذوي المهارات المتخصصة .... يهتم طومسون باستكشاف ومعالجة التوترات الإبداعية بين المعرفة والسلطة....[3]

---

[1]- زيجمونت باومان، ترجمة: حجاج أبو جبر .الحداثة السائلة، الشبكة العربية للأبحاث والنشر ،**بيروت، 2016، ص.ص 145 – 149.**

[2] - ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2017، ص

[3] - Victor A. Thompson, Victor A. Thompson Published by: The University of Alabama Press2016.P40

فالتنظيم الحديث يعالج الاختلالات الوظيفية والبنيوية للتنظيمات من قبيل علاقات السلطة وعلاقات الاتصال ومسألة الحوافز والمشاركة والدوافع والعدالة والمسؤولية، فهذه المواضيع تشكل المحاور الكبرى لمواضيع التنظيم الحديث

وهو تجاوز للتنظيم البيروقراطي الكلاسيكي، نحو تنظيم مرن FLXIBLE وشبكي Net work وأفقي يعتد على فرق العمل والمعرفة والتواصل بدل التسلسل الهرمي الصارم والرقابة المباشرة

هو تنسيق الجهود البشرية والمادية بأسلوب علمي يضمن تحقيق أهداف محددة بأعلى كفاءة ممكنة، مع مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين كشركاء في النجاح لا كأدوات تنفيذية"[4]

3- خصائصه:

تحدث عالم الاجتماع cleeg1990 على تلك الميزات والخصائص لمنظمات ما بعد الحداثة، حيث يذكر أن التنظيمات الحديثة تتلاشى فيها حالة التركيز والتمركز التي دعى اليها ماكس فيبر[5]، أي التركيز على تقديس الإجراءات والتعليمات والقواعد المكتوبة بدل التركيز على النتائج والمخرجات، والتمركز الذي يعني مركزية السلطة في يد صانع القرار، غير أن التنظيمات الحديثة تمتاز بالمرونة من جهة والتكيف مع متغيرات المحيط الخارجي وما يفرضه من ظرفية في التعامل مع المؤثرات الخارجية وفيما يلي سنوضح خصائص التنظيم الحديث:

1- المرونة:
2- التكيف: فهم التنظيم الحديث يتطلب النظر اليه ككيان ديناميكي يتجاوز القواعد الجامدة، حيث يركز على التفاعل مع البيئة المحيطة وما تفرزه من معطيات وتحولات وتأثيرات ومحاولة بناء استراتيجيات وخطط لأجل التكيف مع هذه الأخيرة
3- التسيير بالمعارف:
4- الثقافة التنظيمية الحديثة:
5- الاعتماد على التكنولوجيا والرقمنة:
6- الاهتمام بالإنسان وجعله محور التنظيم: ترفض ما بعد الحداثة فكرة "إزالة الإنسان" التي كانت سائدة في الرؤى الحداثية للتنظيم. الروحانية بدورها تعيد التأكيد على الإنسان ككائن أخلاقي وروحي، يحتاج إلى بيئة عمل تُشبع حاجاته المادية والروحية على حد سواء.

[4]- حريم حسين: مبادئ الإدارة (النظريات والوظائف والعمليات)، دار الحامد، الأردن، 2018، ص45.
[5]- ناصر قاسيمي: مرجع سابق، ص

7- الهيكل التنظيمي المرن: يمكن تعريف التنظيم الحديث وفق هذا المنظور بأنه" هيكل مرن يعتمد على فرق العمل والشبكات المتصلة بدلا من التسلسل الهرمي التقليدي، والهدف منه سرعة الابتكار واستمراريته"[6]

8- الاستجابة للتغيير: التنظيمات الحديثة عبر مرونتها أكثر استجابة للتحولات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية عن طريق استراتيجياتها المختلفة، وذلك بإحداث تغييرات هيكلية عن طريق استحداث وظائف جديدة كإستجابة لمطلب التحديث والتغيير، أو تغيرات على مستوى الوظائف والأدوار

4- وظائف التنظيم الحديث

بما أن التنظيم الحديث أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المعقدة، فهو يبني أفاقه وفق هذه الحتميات في ظل انفتاحه على محيطه الاجتماعي، فوظائفه لا تخرج على هذا الإطار ويمكن إجمالها في:

1- **وظيفة التخطيط الإستراتيجي:** كانت التنظيمات الكلاسيكية تركز على التخطيط الداخلي الفعال الذي يرفع من الإنتاجية بأكبر قدر ممكن عن طريق تجنيد الموارد المادية والبشرية والإدارية، هذا في ظل النسق المغلق، أما النظرة الحالية للتخطيط فقد تغيرت بدرجة كلية، إذ باتت التنظيمات الحديثة اليوم تربط تخطيطها بالمحيط الخارجي الذي يفرز العديد من التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية منها ومهمة التنظيمات هو مجابهة هاته الأخيرة وفقط منطق الاستشراف للمستقبل

2- **وظيفة إدارة المعرفة والابتكارات:** تعتبر إدارة المعرفة هي أهم وظيفة في التنظيمات الحديثة، لأن هاته الأخيرة أصبحت الوظائف والأعمال فيها يسير من خلال إمتلاك الموظف أو العامل للمعارف والخبرات والمهارات التي تمكنه من إدارة وظيفته، لذا نجد أن مهمة المنظمة هي تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الفاعلين داخل التنظيم إلى معرفة ظاهرة تستخدمها المنظمة لأجل فعاليتها، وهذه الوظيفة لا يمكن أن تنجح إلا في إطار بيئة تنظيمية تشجع على الإبتكار كفعل ناتج عن الإستثمار في المعرفة الفردية وتحويلها إلى معرفة تنظيمية.

3- **وظيفة المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية:** تعرف المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية على أنها مجموعة الإلتزامات القيمية والأخلاقية والاجتماعية التي تفرض على التنظيم الحديث ووجب عليه مراعاتها، وتتمظهر في خدمة مصالح المجتمع والأفراد والبيئة، مع عدم اغفال سعيه إلى تحقيق أهدافه الاقتصادية والتنظيمية[7]، فالتنظيم الحديث ينظر له على أنه فاعل اجتماعي يؤثر في المجتمع، لذلك فمهمة التنظيمات الحديثة مهما كان نشاطها تتجاوز الجانب الربحي والبرغماتي

[6] - robbins . judge. Organizational behavior. Pearson education.2018.p521

[7]- علي السلمي: إدارة المسؤولية الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص45

الى الجانب القيمي والأخلاقي، من خلال المشاركة والمبادرات الإنسانية والاجتماعية لأجل تحقيق التوازن بين الربح الاقتصادي والالتزام الاجتماعي.

4- **وظيفة تطوير المورد البشري:** تنطلق التنظيمات الحديث من محورية الفرد (المورد البشري) على أنه هو العنصر الفعال في عملية التطوير والابتكار والابداع التنظيمي، لذلك تسعى التنظيمات الحديثة عبر مجموعة من الأنشطة والسياسات إلى تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم بما يجعل من التنظيم قادرا على تحقيق أهدافه[8]، فالعنصر البشري في التنظيمات الحديثة لم يعد ينظر له مجرد أداة منفذة للسياسات والأوامر حسب التعبير الكلاسيكي، بل رأسمال بشري واستراتيجي صانع للسياسات والقرارات ومنفذ لها عن طريق التعلم وتنمية المهارات المهنية لأجل تحسين أدائه الوظيفي و المهني والتكيف مع المتغيرات التي تمس بيئة العمل الداخلية والخارجية ومجابهتها بالتعلم التنظيمي الذي يعني تعديل سلوك العاملين بما يتوافق ورسالة المنظمة[9]

5- أهداف التنظيم الحديث

يعد التنظيم أحد الركائز الأساسية في علم الإدارة الحديثة، ولم يعد مجرد أداة لتقسيم العمل وتوزيع المهام، بل تحول إلى نظام ديناميكي يهدف إلى تمكين المؤسسات من البقاء والنمو في بيئة أعمال شديدة الاضطراب والتنافسية.

فيما يلي طرح معمق لأبرز أهداف التنظيم الحديث مقسمة في فقرات تفصيلية، معززة بالمراجع العلمية وأرقام الصفحات:

1- تحقيق المرونة التنظيمية والتكيف مع البيئة:

يهدف التنظيم الحديث بشكل جوهري إلى التخلي عن الهياكل الجامدة لصالح هياكل مرنة (مثل التنظيم الشبكي والمصفوفي) تمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتلاحقة. إن الهدف هنا ليس بناء استقرار دائم، بل خلق "قدرة على التكيف المستمر" تحمي المنظمة من التقادم المفاجئ[10]

[8] - Garry dessler. Human resource management. Pearson education. 2013 . p04

[9]- منسول الصالح: " المنظمة المتعلمة تصور جديد لمنظمات ما بعد الحداثة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد09، العدد02-2022، جامعة البليدة2، الجزائر، 2022ن ص215.

[10]- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس وسلوك الأفراد والجماعات في المنظمات .دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2018 . **ص. 142**

2- تطوير الكفاءة من خلال التكنولوجيا

تسعى التنظيمات الحديثة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية (BPR) لتقليل الهدر في الوقت والجهد والموارد. ولم يعد الهدف مجرد أداء العمل بشكل صحيح (الكفاءة)، بل التأكد من أداء العمل الصحيح الذي يخدم الأهداف الاستراتيجية (الفعالية)، وذلك عبر دمج التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في صلب الهيكل التنظيمي لتسهيل تدفق المعلومات وسرعة اتخاذ القرار.[11]

3- تمكين المورد البشري وإرساء ثقافة الإبتكار

يركز التنظيم الحديث على الانتقال من ثقافة "الرقابة اللصيقة" إلى ثقافة "التمكين .(Empowerment) " يهدف التنظيم في هذا السياق إلى تفويض الصلاحيات، وتوسيع نطاق الإشراف الإيجابي، وخلق بيئة عمل محفزة تشجع على المبادرة والابتكار والتعلم المستمر، تحويلًا للمنظمة إلى "منظمة متعلمة " (Learning Organization).[12]

4- تعزيز المسؤولية الإجتماعية

لم تعد أهداف التنظيم الحديث محصورة في تعظيم الأرباح والمكاسب الاقتصادية للملاك فقط، بل امتدت لتشمل صياغة هياكل وسياسات تضمن التوازن بين الأداء المالي، والمسؤولية البيئية، والعدالة الاجتماعية (المحور الثلاثي للاستدامة). يهدف التنظيم هنا إلى بناء سمعة مؤسسية قوية تضمن البقاء على المدى الطويل كعضو مسؤول في المجتمع[13].

5- إدارة المعرفة وتسهيل عملية الإتصال

يهدف التنظيم الحديث إلى كسر "الصوامع التنظيمية (Silos) "التي تعزل الإدارات عن بعضها البعض. ويسعى بدلاً من ذلك إلى بناء قنوات اتصال أفقية وشفافة تسهل تدفق المعرفة، ومشاركتها، وتخزينها، واسترجاعها. إن الهدف الأسمى هو تحويل المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة تملكها المؤسسة وتستثمرها في تطوير تنافسيتها[14].

---

[11]- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والوظائف الإدارية .دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان .2020، **ص. 215**

[12]- بلال خلف السكارنه .التطوير التنظيمي والمنظمات الذكية .دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .**2014، ص. 89**

[13]- محسن صالح مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالبي .الإدارة والأعمال .دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.2019، **ص. 340**

[14]- أ حمد ماهر، الدليل العملي للهياكل التنظيمية والوظائف .الدار الجامعية، الإسكندرية.2016، **ص. 178.**

6- النظريات الحديثة المفسرة للتنظيم الحديث

لا بد أن تفهم التنظيمات الحديثة (تنظيمات ما بعد الحداثة)، من خلال التصورات المعاصرة التي حللت أبعادها ومكوناتها في السياق الموجودة فيه اليوم ومن بين هاته النظريات:

1- نظرية التعقيد التنظيمي:

تُعدّ Organizational Complexity Theoryمن أبرز المقاربات الفكرية المعاصرة في تحليل المنظمات الحديثة، ظهرت بناءا على النقد الموجه للنظريات التقليدية وعجزها عن تفسير الطبيعة المتغيرة والديناميكية للمؤسسات في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين والتشابك والتغير المستمر. وتنطلق هذه النظرية من فرضية أساسية مفادها أن المنظمة ليست نظامًا ميكانيكيًا يمكن ضبطه ، بل هي نظام معقد يتكوّن من عناصر وأفراد وعلاقات ، بحيث تؤدي التفاعلات الصغيرة أحيانًا إلى نتائج كبيرة وغير متوقعة. وقد تأثرت النظرية بأعمال علماء الفيزياء والرياضيات ونظرية الأنظمة، ثم انتقلت أفكارها لتحلل الظواهر التنظيمية كالقيادة والتخطيط وخصوصا التغير التنظيمي

ويعد إدغار مورين أحد أبرز الوجوه في تحليل الفكر المعقد عبر نظريته التعقيد الذي يرى أن الظواهر مهما كانت لا يمكن تحليلها وفق بعد واحد بل تفهم وتحلل وتفسر في إطار الكل لا التجزئة، ومن خلال فكرته التي يمكن اسقاطها لفهم الواقع التنظيمي الذي هو الآخر لا يمكن فهمه من خلال التجزئة والتحليل الخطي، لأن المنظمة وفق فكرة التعقيد هي شبكة متداخلة من العلاقات تجمع بين النظام والفوضى، هاته الفكرة التي صاغها ادغار موران في مفهوم الفكر المركب الذي يربط بين الأجزاء والكل، كما أنه يعترف بالتناقضات ووجود عدم اليقين بحجة أنها مكونات طبيعية في الحياة التنظيمية، ومنه فالتنظيمات الحديثة لا تعمل بمنطق السيطرة المطلق، وانما وفق عمليات متداخلة تجمع بين التفاعل من جهة والتكيف وإعادة التنظيم الذاتي من جهة أخرى، وحسب ذلك فالتنظيمات الناجعة هي التي تمتلك القدرة على فهم واستيعاب والتكيف مع تعقد الواقع وتحويله الى مصدر للتعلم والابداع بدل النظام الصارم

أما Ilya Prigogineفقد أسهم من خلال مفهوم "البنى التبددية" في إرساء الأساس العلمي لفهم المنظمات المعقدة. فقد أوضح أن الأنظمة المفتوحة البعيدة عن التوازن قادرة على إنتاج أشكال جديدة من التنظيم الذاتي نتيجة التفاعل مع البيئة الخارجية. وقد استُخدمت هذه الفكرة في تفسير كيفية تطور المنظمات خلال الأزمات والتغيرات الحادة، حيث لا يؤدي الاضطراب دائمًا إلى الانهيار، بل قد يكون مدخلًا لإعادة الابتكار وظهور هياكل تنظيمية أكثر قدرة على التكيف. ومن هنا أصبحت الفوضى داخل المنظمة تُفهم ليس كتهديد دائم، بل كفرصة للتجديد والتحول.

وفي السياق الإداري، برزت إسهامات Ralph Staceyالذي انتقد النماذج الإدارية التقليدية القائمة على التخطيط والسيطرة والتنبؤ. ويرى ستايسي أن المنظمات لا يمكن إدارتها باعتبارها أنظمة مستقرة يمكن التحكم في نتائجها مسبقًا، لأن سلوك الأفراد داخلها ينتج عن تفاعلات بشرية معقدة وغير قابلة للتنبؤ الكامل. لذلك ركز على مفهوم "الأنظمة التكيفية المعقدة"، حيث تنشأ الأنماط التنظيمية بصورة تلقائية من خلال التواصل والتفاعل اليومي بين العاملين، وليس فقط من خلال القرارات الرسمية للإدارة العليا. وبذلك تصبح القيادة عملية تشاركية تهدف إلى خلق بيئة للحوار والتعلم المستمر بدل الاقتصار على إصدار الأوامر.

كما قدّم Peter Sengeمساهمة مهمة من خلال مفهوم "المنظمة المتعلمة"، حيث اعتبر أن بقاء المنظمة الحديثة يعتمد على قدرتها على التعلم الجماعي والتكيف مع المتغيرات المعقدة. وقد ربط سنج بين التفكير النظمي والتعقيد، موضحًا أن المشكلات التنظيمية غالبًا ما تكون نتيجة لعلاقات مترابطة ومتداخلة لا يمكن فهمها عبر الحلول الجزئية السطحية. ومن ثمّ فإن الإدارة الحديثة مطالبة ببناء ثقافة تشجع على تبادل المعرفة، والرؤية المشتركة، والتفكير بعيد المدى.

وتبرز أيضًا إسهامات Margaret Wheatleyالتي استعارت مفاهيم من الفيزياء الحديثة لتفسير الحياة التنظيمية، حيث أكدت أن المنظمات تشبه الكائنات الحية أكثر من الآلات. فالعلاقات الإنسانية، والتدفق الحر للمعلومات، والثقة، والتفاعل غير الرسمي، كلها عوامل تُنتج النظام الداخلي للمنظمة بصورة تلقائية. وترى ويتلي أن القيادة الفعالة في بيئات التعقيد تعتمد على تمكين الأفراد وبناء المعنى المشترك، لا على الرقابة الصارمة والهياكل الجامدة.

ومن خلال أفكار هؤلاء الرواد، يتضح أن نظرية التعقيد التنظيمي أحدثت تحولًا جذريًا في فهم التنظيم الحديث. فقد انتقلت النظرة إلى المنظمة من كونها بنية ثابتة قابلة للتحكم الكامل إلى اعتبارها نظامًا حيًا متغيرًا يتطور باستمرار عبر التفاعل مع بيئته. كما أعادت تعريف مفاهيم القيادة، والسلطة، والتخطيط، واتخاذ القرار، بحيث أصبحت المرونة، والتعلم، والقدرة على التكيف، وإدارة العلاقات أكثر أهمية من المركزية والبيروقراطية. وفي ظل التحولات الرقمية والعولمة وتسارع الأزمات، تبدو هذه النظرية أكثر قدرة على تفسير واقع المنظمات المعاصرة التي تواجه مستويات متزايدة من التعقيد وعدم اليقين.

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات، أبرزها صعوبة تحويل مفاهيمها المجردة إلى أدوات تطبيقية دقيقة داخل المؤسسات، إضافة إلى أن التركيز المفرط على عدم اليقين قد يقلل أحيانًا من أهمية التخطيط والتنظيم الرسمي. ومع ذلك، فإن قيمتها الأساسية تكمن في تقديم رؤية أكثر واقعية ومرونة لفهم المنظمات الحديثة، باعتبارها كيانات ديناميكية تتشكل باستمرار من خلال العلاقات والتفاعلات الإنسانية المتشابكة.

2- نظرية الفاعل والشبكة

تُعدّ نظرية الفاعل–الشبكة من أبرز المقاربات المعاصرة في سوسيولوجيا التنظيم ودراسات العلم والتكنولوجيا، وقد ارتبطت أساسًا بأعمال برونو لاتور وميشيل كالون وجون لو .تنطلق النظرية من رفض الفصل التقليدي بين الفاعلين البشريين وغير البشريين، إذ ترى أن التنظيم الحديث لا يتشكل فقط عبر الأفراد والمؤسسات، بل كذلك عبر التكنولوجيا، والوثائق، والخوارزميات، والأدوات التقنية التي تمتلك قدرة على التأثير داخل الشبكات الاجتماعية. وبهذا المعنى، فإن التنظيم الحديث هو "شبكة من العلاقات" أكثر منه بنية هرمية ثابتة [15].

تقوم النظرية على مفهوم "الفاعلية الموزعة"، أي أن القوة داخل التنظيم لا تعود إلى المدير أو المؤسسة وحدهما، بل تُوزَّع بين عناصر متعددة بشرية وتقنية. فالحاسوب، ونظام المعلومات، والتطبيقات الرقمية، وحتى النماذج الإدارية، تُعد عناصر فاعلة تسهم في تشكيل القرارات والسلوك التنظيمي. لذلك ترفض النظرية التفسير البنيوي التقليدي الذي يمنح الإنسان مركزية مطلقة، وتدعو إلى تتبع الروابط التي تُنتج الفعل التنظيمي داخل الشبكات المعقدة. وقد وصف لاتور هذا المنظور بأنه "إعادة تجميع الاجتماعي" عبر تتبع العلاقات بدلاً من البحث عن جوهر ثابت للمجتمع .

وترى النظرية أن التنظيم الحديث ليس كيانًا مستقراً، بل عملية مستمرة من "الترجمة(Translation) "، وهو المفهوم الذي استخدمه ميشيل كالون لتفسير كيفية بناء التحالفات داخل الشبكات. فالمدير أو المؤسسة لا يفرضان السلطة بصورة مباشرة، وإنما ينجحان في إقناع مختلف الفاعلين – بشرًا وتقنيات – بالانخراط في مشروع تنظيمي معين. ومن هنا تصبح السلطة نتيجة لنجاح الشبكة في تثبيت العلاقات واستمرارها، لا مجرد وظيفة رسمية داخل الهيكل الإداري. وقد عرض كالون هذا التصور في دراسته الشهيرة حول صيادي الأسقلوب بخليج سان بريوك، حيث أوضح كيف تتداخل المعرفة العلمية والاقتصاد والتكنولوجيا والطبيعة في بناء شبكة اجتماعية متكاملة

كما تقدم النظرية رؤية نقدية للتنظيمات الحديثة من خلال مفهوم "الصندوق الأسود .(Black Box) " فالمؤسسات تبدو في الظاهر مستقرة ومنظمة، لكن ANT تحاول فتح هذا "الصندوق الأسود" للكشف عن العمليات والعلاقات الخفية التي أنتجت هذا الاستقرار. فالقوانين، والإجراءات الإدارية، والأنظمة الرقمية، ليست أدوات محايدة، بل عناصر تشارك في إنتاج السلطة والمعرفة داخل التنظيم. ولهذا استُخدمت النظرية

[15] - Bruno Latour. Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory. Oxford University Press. 2005. Pp 63-86

في تحليل المؤسسات الصحية، والشركات الرقمية، والإدارات الحكومية لفهم كيف تُصنع القرارات التنظيمية من خلال تفاعل البشر مع الأنظمة التقنية[16] .

وتتميز رؤية ANT للتنظيم الحديث بأنها تتلاءم مع عصر الرقمنة والشبكات الإلكترونية، حيث لم تعد السلطة مركزية أو هرمية كما في النماذج البيروقراطية الكلاسيكية عند ماكس فيبر .فالتنظيم الحديث أصبح شبكيًا، مرنًا، ومتعدد الفاعلين، بحيث تؤثر الخوارزميات والمنصات الرقمية بقدر تأثير المديرين والعاملين. ولهذا تُعد النظرية من أهم المقاربات التي فسرت التحول من التنظيم الصناعي التقليدي إلى التنظيم الشبكي المعاصر القائم على المعلومات والتكنولوجيا.

3- نظرية ما بعد الحداثة التنظيمية

تُعدّ نظرية ما بعد الحداثة التنظيمية من الاتجاهات النقدية التي ظهرت في دراسات التنظيم منذ ثمانينيات القرن العشرين، كرد فعل على النظريات الكلاسيكية والحداثية التي نظرت إلى التنظيم باعتباره بنية عقلانية مستقرة يمكن التحكم فيها من خلال القواعد والبيروقراطية والتخطيط العلمي. وترى ما بعد الحداثة أن التنظيم الحديث لم يعد قائمًا على اليقين أو المركزية، بل أصبح فضاءً متشظيًا ومتعدد الخطابات والهويات، تحكمه علاقات القوة والمعرفة والرموز أكثر من القوانين الرسمية. وقد تأثرت هذه المقاربة بأفكار فلاسفة مثل ميشيل فوكو[17]، وجان بودريار، وجاك دريدا، ثم انتقلت إلى حقل التنظيم عبر باحثين مثل غيبسون بوريل وديفيد بوزترم وستيوارت كليغ.

يرى Michel Foucaultأن التنظيم الحديث لا يُفهم بوصفه جهازًا إداريًا محايدًا، بل باعتباره نظامًا للسلطة والانضباط ينتج "الأفراد المطيعين" من خلال المراقبة والمعرفة. ففي تحليله للمؤسسات الحديثة مثل السجون والمستشفيات والمدارس، أوضح أن السلطة لا تعمل فقط عبر الأوامر المباشرة، بل عبر آليات خفية للرقابة والتطبيع. وقد انعكس هذا التصور على تحليل التنظيمات الحديثة، حيث أصبحت الإدارة تُمارس عبر نظم المعلومات والتقييم والأداء والرقابة الرقمية. ويظهر ذلك بوضوح في كتابه *Discipline and Punish*، خاصة في تحليله لنموذج "البانوبتيكون" باعتباره رمزًا للتنظيم الحديث القائم على المراقبة المستمرة

كما ركّز Jacques Derridaعلى فكرة "التفكيك"، وهي منهجية تهدف إلى كشف التناقضات داخل الخطابات التنظيمية. فالتنظيمات – بحسب دريدا – تبني سرديات عن العقلانية والكفاءة والاستقرار، لكن هذه السرديات تخفي صراعات وتفاوتات داخلية. ولذلك تدعو ما بعد الحداثة إلى قراءة التنظيم بوصفه نصًا

[16] - Michel Callon. "Some Elements of a Sociology of Translation". In: Power, Action and Belief. Routledge. 1986.Pp 196.223

[17] - f oucault, Michel. Discipline and Punish: The Birth of the Prison. New York: Pantheon Books. 1977.pp. 170–194

قابلًا للتأويل، وليس بنية ثابتة ذات معنى واحد. وقد استفاد منظرو التنظيم من هذا المنهج في تحليل اللغة الإدارية والشعارات المؤسسية وكيفية استخدامها لإضفاء الشرعية على السلطة

أما Jean Baudrillardفقد قدّم تصورًا أكثر راديكالية للتنظيم الحديث من خلال مفهوم "المحاكاة " .(Simulation)فهو يرى أن المؤسسات الحديثة لم تعد تُدار وفق الواقع المادي فقط، بل عبر الصور والرموز والإعلام والبيانات. وبهذا أصبحت الشركات تنتج "صورة" عن نفسها قد تكون أكثر تأثيرًا من نشاطها الحقيقي. وتبدو هذه الفكرة واضحة اليوم في التنظيمات الرقمية التي تعتمد على العلامة التجارية والصورة الإعلامية والخوارزميات في إدارة علاقاتها مع العاملين والجمهور

وفي مجال دراسات التنظيم تحديدًا، يُعدّ Gibson Burrellمن أبرز من أدخلوا ما بعد الحداثة إلى تحليل التنظيم. فقد انتقد التصورات الحداثية التي تنظر إلى المؤسسات كأنها كيانات عقلانية مستقرة، ورأى أن التنظيمات الحديثة تتسم بالتشظي وعدم اليقين والتعدد الثقافي. وفي كتابه *Pandemonium: Towards a Retro-Organization Theory* دعا إلى تجاوز النماذج الإدارية التقليدية، مؤكدًا أن التنظيمات المعاصرة أصبحت شبكات مرنة تتغير باستمرار ولا يمكن فهمها عبر النماذج البيروقراطية الصلبة

كما يبرز دور Stewart Cleggالذي ركز على العلاقة بين السلطة والتنظيم في ظل ما بعد الحداثة. فهو يرى أن السلطة لم تعد مركزية كما في التنظيمات البيروقراطية التقليدية، بل أصبحت موزعة عبر الخطابات والتكنولوجيا والشبكات العالمية. ولذلك فإن التنظيم الحديث يقوم على إدارة المعاني والرموز بقدر قيامه على إدارة الموارد البشرية والمادية[18]

وتتمثل رؤية ما بعد الحداثة للتنظيم الحديث في عدة أفكار أساسية: أولها رفض فكرة التنظيم العقلاني الكامل، لأن الواقع التنظيمي مليء بالغموض والتناقض. وثانيها أن المعرفة داخل المؤسسات ليست محايدة، بل مرتبطة بالقوة والهيمنة. وثالثها أن التكنولوجيا والإعلام والخطاب أصبحت عناصر مركزية في تشكيل التنظيمات المعاصرة. لذلك تُفسر هذه النظرية التحول من التنظيم الصناعي التقليدي إلى التنظيم الشبكي والرقمي الذي يعتمد على المرونة، والصور، والثقافة، وإدارة المعلومات أكثر من اعتماده على التسلسل الهرمي الصارم.

4- نظرية التنظيمات السائلة

تُعدّ نظرية التنظيمات السائلة امتدادًا للتحولات الفكرية المرتبطة بما بعد الحداثة والعولمة والاقتصاد الرقمي، وقد ارتبطت أساسًا بأفكار عالم الاجتماع البولندي Zygmunt Baumanالذي صاغ مفهوم

[18] - clegg, Stewart. Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World. Sage Publications. 1990. p170

"الحداثة السائلة" لوصف المجتمعات والتنظيمات المعاصرة التي فقدت صلابتها واستقرارها التقليدي[19]. فالتنظيم في المجتمع الصناعي الكلاسيكي كان يقوم على البيروقراطية والاستقرار الوظيفي والتسلسل الهرمي، أما في العصر السائل فأصبحت المؤسسات أكثر مرونة، سريعة التغير، وعابرة للحدود. ويرى باومان أن التنظيم الحديث لم يعد قادرًا على الثبات طويلًا بسبب تسارع التكنولوجيا والأسواق العالمية وتحول أنماط العمل والاستهلاك، ولذلك أصبحت السيولة سمة أساسية للحياة التنظيمية

ويؤكد Zygmunt Baumanأن أهم ما يميز التنظيمات السائلة هو هشاشة الروابط المؤسسية. ففي المؤسسات التقليدية كان العامل يرتبط بالمؤسسة بعقد طويل الأمد وهوية مهنية مستقرة، بينما في التنظيمات السائلة أصبحت العلاقات مؤقتة ومرنة، مثل العمل الحر والعمل عبر المنصات الرقمية والعقود القصيرة. وبهذا تتحول المؤسسة إلى شبكة متغيرة من العلاقات والمشروعات بدلاً من كونها بنية ثابتة. ويرى باومان أن هذه السيولة تمنح المؤسسات قدرة عالية على التكيف، لكنها في المقابل تخلق حالة من القلق وعدم الأمان الوظيفي لدى الأفراد

كما أسهم Manuel Castellsفي تطوير هذا التصور من خلال نظريته حول "مجتمع الشبكات". فهو يرى أن التنظيمات الحديثة لم تعد تعتمد على المركزية الإدارية، بل على شبكات مترابطة عالميًا تقوم على تدفق المعلومات والتكنولوجيا. وفي هذا السياق تصبح المؤسسة كيانًا مرنًا قادرًا على إعادة تشكيل نفسه باستمرار وفق متطلبات السوق العالمي. وقد أشار كاستلز إلى أن التكنولوجيا الرقمية والإنترنت أسهمتا في ظهور "المؤسسة الشبكية" التي تتجاوز الحدود الجغرافية وتعتمد على الاتصالات الفورية والعمل اللامركزي[20]

ومن زاوية الإدارة والتنظيم، ركز Karl Weickعلى فكرة أن التنظيمات الحديثة لا تُبنى على الاستقرار بل على "صناعة المعنى" المستمرة في بيئات غير مؤكدة. فالتنظيم السائل – حسب ويك – يعيش في حالة تغير دائم، مما يفرض على الأفراد إعادة تفسير الأحداث والقرارات بصورة متواصلة. لذلك لم تعد الإدارة الحديثة مجرد تخطيط ورقابة، بل أصبحت قدرة على التكيف السريع وإعادة بناء المعاني التنظيمية في ظل الأزمات والتغيرات المفاجئة

كذلك تناول Gilles Deleuzeالتحول من "مجتمعات الانضباط" إلى "مجتمعات التحكم"، حيث لم تعد السلطة التنظيمية تعتمد على المؤسسات المغلقة كالمصانع والإدارات التقليدية، بل أصبحت موزعة عبر الشبكات الرقمية والتقنيات الذكية وأنظمة البيانات. وقد أثرت هذه الرؤية في فهم التنظيمات السائلة التي تعمل من خلال المراقبة الرقمية والتدفقات المعلوماتية بدلاً من السلطة الهرمية المباشرة

[19]- زيغمونت باومان: الحداثة السائلة، ترجمة حجاج أبو جبر، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، 2015، ص15.
[20] - Manuel castells ; The Rise of the Network Society. 2nd ed., Wiley-Blackwell2010.p 167

وترى نظرية التنظيمات السائلة أن التنظيم الحديث يتميز بعدة خصائص أساسية؛ أولها المرونة العالية وسرعة التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. وثانيها ضعف الحدود التنظيمية التقليدية، حيث تتداخل المؤسسات مع الأسواق والمنصات الرقمية والشبكات العالمية. وثالثها أن السلطة أصبحت موزعة وغير مستقرة، وتعتمد على التحكم بالمعلومات أكثر من اعتمادها على التسلسل الإداري. كما تؤكد النظرية أن العامل في التنظيم السائل يتحول من موظف دائم إلى "فاعل مؤقت" مطالب باستمرار بتطوير مهاراته وإعادة تشكيل هويته المهنية .

وتبرز أهمية هذه النظرية في تفسير التحولات الراهنة مثل اقتصاد المنصات، والعمل عن بُعد، والشركات الرقمية العابرة للحدود، والتنظيمات المرنة القائمة على المشاريع. فهي تُظهر كيف انتقل التنظيم الحديث من نموذج "المؤسسة الصلبة" إلى نموذج "الشبكة السائلة" التي تتغير باستمرار وفق تدفقات رأس المال والمعلومات والتكنولوجيا.

خلاصة

يعتبر التنظيم الحديث نتاج لتطور النظرية التنظيمية من جهة، ولتطور الممارسات والأفعال التنظيمية من جهة ثانية، لذلك فالتنظيمات الحديثة تزاوج بين الفكر والممارسة في تأسيس التنظيم الحديث، ورغم ذلك فإن هذا التطور هو نتيجة حتمية للنظرية الكلاسيكية.

المحاضرة الثانية: إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الحديثة

تمهيد

انطلقت الرؤى الفكرية الكلاسيكية من فكرة آلية الانسان، تلك النظرة الضيقة التي اختزلت الانسان (المورد البشري) في مجرد جزء من عملية الإنتاج، شأنه شأن الآلات، الى إعادة الاعتبار له وجعله مركز العمليات التنظيمية.

1- مقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة

تم وضع هذا العنوان قبل المفهوم لأجل معرفة النقاط الجوهرية لإختلاف إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الكلاسيكية التي تركز على إختزال دور البشري في تنفيذ الأوامر وإدارة الموارد في التنظيمات الحديثة التي ارتبطت بما بعد الحداثة التنظيمية وجعلت من المورد البشري محور العمليات التنظيمية ومن خلال الجدول سنوضح ذلك:

الجدول رقم (01): يوضح أبعاد المقارنة بين إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الكلاسيكية والتنظيمات الحديثة

بعد المقارنة	إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الكلاسيكية	إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الحديثة
النظرة الى العامل / الموظف	يعد العامل عنصر انتاج	يعد رأسمال بشري وركيزة للتنافس
الهدف منها	تنفيذ الأعمال والأدوار الإدارية الروتينية	السعي تحقيق التنمية التنظيمية
الدور	اداري تنفيذي	الشراكة في اتخاذ القرارات
التدريب	محدود وشبه شكلي	مستمر يركز على التطوير
القرارات التنظيمية	هرمي ومركزي	تشاركي ومرن
التنظيم الوظيفي	هياكل صلبة وجامدة	وظائف مرنة قائمة على الفرق
إدارة التغيير	مقاومة التغيير	التكيف مع البيئة وتحولاتها
ثقافة العمل	الالتزام والانضباط	الابتكار والتعلم الدائم

المصدر: اعداد الباحث

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية

طرحت العديد من التعريفات لإدارة الموارد البشرية

هي مجموعة الأنشطة في جميع المنظمات التي ترمي إلى فعالية الموارد البشرية والمنظمات

هي ذلك النشاط الذي يقوم به مجموع العاملين في كافة الأجهزة والوحدات التي يتكون منها الجهاز الإداري للدولة ذات الصفة المدنية سواء كانوا من موظفي الخدمة المدنية التقليدية من وزارات ومصالح وهيئات عامة أو من مؤسساته العامة وشركات القطاع العام[21]

3- إدارة الموارد البشرية الحديثة

هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية ورفع الكفاءات والخبرات لدى الموظفين الإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى الى التعاون والربط والتواؤم واحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال في تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الاعمال والتسويق والإنتاج

كما تركز على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين ماديا وعمليا ووظيفيا[22]

[21]- عبد الحميد الخليل: إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص07.
[22]- محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة حامد، عمان، 2011، ص13.

4- المورد البشري، عنصر ابتكار في التنظيم الحديث

يشكل المورد البشري في التنظيم الحديث محورًا أساسيًا في إنتاج الابتكار وإعادة تشكيل البنية التنظيمية، إذ لم يعد العامل مجرد منفذ للمهام داخل المؤسسة، بل أصبح فاعلًا اجتماعيًا يمتلك المعرفة والمهارة والقدرة على إنتاج الأفكار والتكيف مع التحولات التقنية والتنظيمية. ومن المنظور السوسيولوجي، يرتبط هذا التحول بانتقال المجتمعات من الاقتصاد الصناعي القائم على العمل اليدوي إلى اقتصاد المعرفة القائم على رأس المال البشري والرمزي. لذلك أصبحت قيمة المؤسسة الحديثة تقاس بقدرتها على استثمار المعرفة الجماعية والخبرات البشرية أكثر من امتلاكها للموارد المادية فقط. وقد أشار Peter Druckerإلى أن العامل المعرفي (Knowledge Worker) أصبح العنصر الأكثر تأثيرًا في التنظيمات الحديثة، لأن الإنتاجية لم تعد تعتمد على القوة البدنية بل على إنتاج المعرفة والابتكار.(Drucker, 1999, pp. 79–94)

ومن منظور سوسيولوجيا التنظيم، يُنظر إلى الابتكار بوصفه عملية اجتماعية جماعية وليست مجرد نشاط تقني فردي. فالمورد البشري ينتج الابتكار من خلال التفاعل والتواصل داخل الجماعات المهنية والشبكات التنظيمية. وقد ركز Émile Durkheimبصورة غير مباشرة على أهمية التخصص وتقسيم العمل في خلق التكامل الاجتماعي داخل التنظيمات الحديثة، حيث يؤدي تنوع الأدوار والخبرات إلى تعزيز الإبداع والتكامل الوظيفي. فكلما ازدادت درجة التخصص والتفاعل بين الفاعلين داخل المؤسسة زادت قدرة التنظيم على إنتاج حلول جديدة للمشكلات

وفي إطار نظرية رأس المال البشري، يؤكد Gary Beckerأن التعليم والتدريب والخبرة تمثل استثمارًا اقتصاديًا واجتماعيًا يرفع من قدرة الأفراد على الابتكار والإنتاجية. فالمؤسسة الحديثة لا تركز فقط على توظيف الأفراد، بل على تنمية مهاراتهم المعرفية والإبداعية من خلال التعلم المستمر. ويؤدي ذلك إلى تحويل المورد البشري إلى أصل استراتيجي قادر على خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية

أما Pierre Bourdieuفقد قدم تفسيرًا أعمق لدور المورد البشري من خلال مفهوم "رأس المال الثقافي". فالعامل لا يدخل التنظيم بمهارات تقنية فقط، بل يحمل معه أنماطًا من المعرفة واللغة والخبرة والعلاقات الاجتماعية التي تؤثر في قدرته على الابتكار والاندماج التنظيمي. ولذلك فإن المؤسسات الحديثة تميل إلى استقطاب الأفراد الذين يمتلكون رأس مال ثقافيًا ومعرفيًا مرتفعًا، لأنهم أكثر قدرة على التكيف مع البيئات التنظيمية المعقدة وإنتاج الأفكار الجديدة

ومن منظور التنظيمات الشبكية، يرى Manuel Castellsأن المورد البشري أصبح جزءًا من "اقتصاد المعلومات"، حيث ترتبط قيمة العامل بقدرته على إدارة المعرفة والتواصل داخل الشبكات العالمية. فالابتكار في التنظيم الحديث ينتج من تدفق المعلومات والتفاعل الرقمي أكثر من اعتماده على البنية الهرمية التقليدية. ولهذا أصبحت المؤسسات تعتمد على فرق العمل المرنة، والعمل التعاوني، والذكاء الجماعي في تطوير

منتجاتها وخدماتها.(Castells, 2010, pp. 219–245) كما تؤكد المقاربات الحديثة في إدارة الموارد البشرية أن الابتكار التنظيمي يرتبط بثقافة المؤسسة بقدر ارتباطه بقدرات الأفراد. فالمؤسسات التي تشجع المشاركة والثقة والتعلم المستمر تكون أكثر قدرة على تحويل المورد البشري إلى مصدر للإبداع. وقد أشار Chris Argyrisإلى أن التنظيمات التي تمنح العاملين حرية التفكير والمشاركة في اتخاذ القرار تنتج أفرادًا أكثر قدرة على التعلم والابتكار مقارنة بالتنظيمات البيروقراطية المغلقة

وفي السياق المعاصر، أدت الرقمنة والذكاء الاصطناعي إلى إعادة تعريف دور المورد البشري داخل التنظيم الحديث. فمع تطور التكنولوجيا لم تعد القيمة الأساسية للعامل في تنفيذ المهام الروتينية، بل في التفكير النقدي والإبداعي والقدرة على حل المشكلات المعقدة. لذلك أصبح الابتكار البشري يمثل المورد الأكثر ندرة داخل المؤسسات الحديثة، في مقابل إمكانية أتمتة العديد من الوظائف التقليدية. ومن هنا يظهر البعد السوسيولوجي للتحول التنظيمي المعاصر، حيث تتغير أنماط الهوية المهنية والعلاقات الاجتماعية داخل العمل نتيجة الانتقال من "مجتمع الصناعة" إلى "مجتمع المعرفة."

5- خصائص إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الحديثة

بالعودة على الجدول السابق الموضح للمقارنة بين إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الكلاسيكية والحديثة يمكن استخراج خصائص إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تجاوزت الخصائص الروتينية إلى خصائص أكثر حداثة للتكيف مع الواقع التنظيمي الجديد ومن بين هاته الخصائص نجد:

1- **التوجه نحو العمل الاستراتيجي:** إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الحديثة لم تعد وظيفة روتينية تهتم بالعمل الإداري اليومي فقط، بل تعدت ذلك إلى أنها إدارة مركزية في التنظيم إذ أصبحت شريكا إستراتيجيا يسعى هو الآخر الى تحقيق أهداف التنظيم، من خلال مشاركتها في عملية التخطيط التنظيمي، وصناعة القرارات التنظيمية، والأهم من ذلك ربط سياسات الموارد البشرية برؤية التنظيم، ومنه يتمركز دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية.
2- **الاهتمام بالرأسمال البشري:** تنطلق التنظيمات الحديثة من فكرة أن المورد البشري لا ينظر له على أنه عنصر تابع للتنظيم ومنفذ للقرارات فقط، بل هو عنصر إستثماري وليس تكلفة، لأن تنظيمات اليوم انتقلت من تنظيمات تركز على الإنتاج إلى تنظيمات تركز على المعرفة والإبداع وهذا من خلال الاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزها وتنمية قدراتها ومعارفها عن طريق ما يسميه برنو بالتعلم التنظيمي
3- **التركيز على التدريب المستمر:** التعلم المستمر هو سمة إدارة الموارد البشرية الحديثة، لكي يضمن عملية تكيف الموارد البشرية مع المتغيرات التكنولوجية والقانونية والتنظيمية المتسارعة،

لذلك فالتنظيمات الحديثة تضع ما يسمى بالدليل التدريبي أو التأهيلي لتنمية كفاءة الموظفين وتطوير أدائهم[23]

4- **توظيف التكنولوجيا والرقمنة:** لقد فرضت الرقمنة إعادة تشكيل التنظيمات وخصوصا الوظائف والأدوار، أين تم استخدام الرقمنة في كل مجالات التنظيمات، من بينها إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتمد على نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، وكذا عمليات التوظيف الإلكتروني، وتحليل بيانات الأداء بإستخدام البرامج والمنصات الرقمية

5- **المرونة التنظيمية:** تتسم بيئة الإعمال الحديثة بالتغير المستمر مما جعل إدارة الموارد البشرية الحديثة تتصف بالمرونة في التعامل مع متغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية، سواء تعلق الأمر بإعداد مصفوفة الوظائف أو العمل عن بعد وغيرها ....[24]

6- وظائف إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الحديثة

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الحديثة في:

1- **وظيفة التخطيط للموارد البشرية الكفوؤة:** تعد عملية التخطيط لإستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية أهم وظيفة لإدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ عبر سياساتها التنظيمية تحدد إحتياجات التنظيم الحالية والمستقبلية وكذا الكفاءات والمهارات المطلوبة للوظائف، لأن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساهم في تحقيق إستراتيجية ورسالة المنظمة، ولا تتوقف وظيفة التخطيط عند هاته العملية بل تتعدى إلى متابعة الموارد البشرية في مسارها المهني لإكتشاف المواهب والعمل على تطويرها من خلال تحفيزها[25]

2- **وظيفة إدارة العلاقات الوظيفية:** لم تعد إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الحديثة مجرد مصلحة إدارية هامشية، بل هي إدارة تنسيقية داخل البناء التنظيمي ككل، إذ تعنى بإدارة العلاقات بين الموظفين وتحسينها عن طريق العمل الجماعي والتنسيق والتعاون بين الموظفين، والحرص على خفظ التوترات والنزاعات من خلال الحوار والمشاركة

3- **الوظيفة الأمنية والنفسية:** تهتم إدارة الموارد البشرية الحديثة بالصحة النفسية والجسدية للموظفين عن طريق إعداد برامج للسلامة وتحسين جودة الحياة المهنية

4- **تقييم الأداء :** تعمل إدارة الموارد البشرية الحديثة على متابعة عمل الموظفين وتقييم أدائهم بأحدث طرق القياس والتقييم، لأجل تحديد نقاط القوة والضعف، ولم يبقى التقييم يبنى على الالتزام الوظيفي فقط بل على عملية الإبداع ومدى الالتزام بالعمل الجماعي[26]

---

[23]- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة، دار الحامد، عمان، 2017، ص 102–118

[24]- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2005، ص 163–170

[25]- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 41–58

[26]- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 187–206

خلاصة

في التنظيمات الحديثة تغير مفهوم إدارة الموارد البشرية من وظيفة تنظيمية، إلى وظيفة تنسيقية محورية تهتم ببناء التنظيم وكل العمليات التنظيمية الأخرى، لأن النظرة للمورد البشري تغيرت مع الانتقال الى تنظيمات ما بعد الحداثة.

المحاضرة الثالثة: الإبتكار التكنولوجي والرقمنة ودورها في التنظيم

تمهيد

يشكل الإبتكار التكنولوجي والتحول الرقمي أحد مراحل تطور التنظيمات في ظل الثورة التكنولوجية الرابعة، التي انتقلت فيها التنظيمات من تلك النظرة الضيقة إلى اعتبار التنظيم عبارة عن هياكل وأفراد إلى نظرة واسعة تنظر الى التنظيمات الحديثة هي تداخل لنظامين تقني وإنساني، تسعى من خلاله التنظيمات الى إحداث تورة في الخدمات وثورة في العمليات.

1- الإبتكار التكنولوجي، الرقمنة والتحول الرقمي، قراءة مفاهيمية

الابتكار التكنولوجي: يعني عملية توظيف التقنيات والبرمجيات الرقمية الجديدة داخل البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والعمليات التنظيمية) بهدف رفع الأداء والإنتاجية وتسريع وتيرة القرارات الإدارية[27]، فالابتكار التكنولوجي هو فلسفة تنظيمية قائمة على التغيير وإعادة الهندسة للعمليات الإدارية والتنظيمية تماشيا مع التحول الرقمي والتكنولوجي، لأجل تطوير البنية التنظيمية من الجوانب المختلفة الهيكلية والسلطوية والممارستية، وتكيف التنظيم وإندماجه في حلقة التغيرات.

الرقمنة :(Digitization) تحويل البيانات التناظرية إلى شكل رقمي، وهي الخطوة الأساسية نحو بيئة منظمة رقمية[28]

فالرقمنة عملية شاملة تمكن من تحويل البيانات التقليدية الى شكل رقمي، تعتمد فيها التنظيمات على تسهيل وتبسيط إجراءات العمل، وتعد أحد أبعاد التحول والتغير التنظيمي في بعديه الوظيفي والهيكلي، لأن عملية الرقمنة تمس جميع أجزاء المنظمة أي ما يتعلق بالجانب الوظيفي (إعادة تشكيل الوظائف والأعمال) والجانب البنيوي (إعادة رسم خطوط المستويات التنظيمية والهيكل التنظيمي)

[27]- محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الابتكار والتغير التنظيمي، دار اليازوري، عمان، 2019، ص45.

[28] - chilirò, D ; Digital Transformation and its Impact on Organizations . International Journal of Business and Management. 2024, 6nov, p. P 73.

وهي تعني كذلك تحويل المعلومات والبيانات في شكلها التقليدي الى شكلها الرقمي[29]، أي أن الرقمنة بمثابة تلك الثورة في مجال التنظيمات الناتجة عن التحول الذي يمر به المجتمع كأحد أوجه التغير التنظيمي، إذ تنقل فيه العمليات من شكلها الأول الى شكل جديد بأبعاد جديدة

الرقمنة : تعني ادماج التكنولوجيا الرقمية في بنية المنظمة وعملياتها وثقافتها واستراتيجياتها، بهدف تحسين الكفاءة وتعزيز المرونة وخلق قيم جديدة ويمكن أن نلتمس الرقمنة في أربعة أبعاد هي:

1- **البعد التقني:** أي الاعتماد على أنظمة البيانات والمعلومات والأتمتة في إدارة العمليات التنظيمية والإدارية داخل المنظمة، عن طريق إدخال البرامج والتقنيات في المجال التنظيمي وهندسة التنظيمات وعمليات الاتصال ...

2- **البعد الهيكلي:** وهو أحد أبعاد التغيير التنظيمي، ويشمل تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضا هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية ونطاق الاشراف، والعلاقات بين العمال، وكذا الأنظمة المتبعة في المنظمة كنظام تقييم المكافآت وتقييم الأداء ونظم الرقابة[30]، فالرقمنة ساهمت بشكل كبير في إعادة هيكلة التنظيمات داخليا لأجل التكيف مع المتغيرات التكنولوجية فظهرت فروع ومصالح ومستويات إدارية جديدة تعبيرا عن المرونة التنظيمية، حيث ظهرت هياكل تنظيمية حديثة كالهيكل المصفوفي والهيكل الشبكي القائم على استخدام الشبكات في عملية الاتصال والتواصل،

3- **البعد الثقافي:** لقد أعادت الرقمنة بناء مفهوم الثقافة التنظيمية، إذ انتقلت المنظمات من الثقافة التنظيمية التقليدية القائمة على احترام السلم التنظيمي والصلابة في الاتصالات والحدود السلطوية بين الرئيس والمرؤوس الى ثقافة مرنة قائمة على فرق العمل وتدعم الابتكار والابداع في أساليب العمل محاولة الغاء الهرمية الصلبة نحو ثقافة سائلة بتعبير زيغمونت باومان أي ثقافة قائمة على روح التعاون الانفتاح بدل الانغلاق.

4- **البعد الاستراتيجي:** تحدث الرقمنة تغييرا في الاستراتيجية الكلية للمنظمة، أي استراتيجيات خاصة بالادارات والنظم الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية، فالاستراتيجية التنظيمية في معناها هي" مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد"[31]، فالرقمنة في مدلولها الاستراتيجي هي تخصيص وتدريب الموارد البشرية والتقنيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، أي عبارة عن مثاقفة بين النظام البشري والنظام التقني لأجل الوصول الى غاية ورسالة المنظمة.

---

[29]- احمد ياسين الطراونة: التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق .الرياض، السعودية، 2025، ص35

[30]- كسنة أمحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة، الجزائر، 2009، ص10

[31]- كسنة أمحمد: مرجع نفسه، ص110.

كما تعد الرقمنة عملية تحول عميقة ناتجة عن دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمليات الإدارية، وتتجاوز مجرد الاعتماد على البرمجيات والأجهزة الجديدة، فهي تعيد تقييم أساليب العمل، واتخاذ القرار، وتقديم القيمة في العصر الرقمي، وتتطلب تبني العقلية الرقمية، ثقافة مبتكرة وقابلة للتكيف، واستخدام التكنولوجيا لتبسيط العمليات وزيادة الكفاءة وفتح فرص جديدة

التحول الرقمي :(Digital Transformation) يشمل التغيير الشامل في المنظمة بفضل التكنولوجيا الرقمية، مع إعادة تقييم العمليات التجارية، التفاعل مع العملاء، وقيمة المنتجات والخدمات[32])

يعكس هذا المفهوم أن التحول الرقمي ليس مجرد إدخال للتقنيات الحديثة، بل هي تحول عميق يطال البنية الاجتماعية داخل التنظيم. فمن منظور سوسيولوجي، يُنظر إلى هذا التحول باعتباره إعادة تشكيل لأنماط الفعل والتنظيم، حيث لا تقتصر إعادة هندسة العمليات على تحسين الكفاءة فحسب، بل تمتد إلى إعادة تعريف معنى العمل، ومعايير الأداء، وحدود المسؤوليات داخل المؤسسة. كما يؤدي التحول في طبيعة التفاعل مع العملاء إلى الانتقال من علاقات مباشرة تقليدية إلى علاقات رقمية قائمة على المعطيات، مما يعيد تشكيل مفاهيم الثقة والولاء وآليات الرقابة.

وعلى مستوى القيمة، لم يعد تقييم المنتجات والخدمات قائمًا فقط على منفعتها المادية، بل على قدرتها على الاندماج ضمن بيئات رقمية تفاعلية، وهو ما يعكس انتقال التنظيمات من منطق الإنتاج الخطي إلى منطق الشبكات. ويرافق ذلك تحول في علاقات القوة، حيث تصبح المعرفة الرقمية والتحكم في البيانات عناصر مركزية في إعادة توزيع النفوذ داخل التنظيم. وبالتالي، فإن التحول الرقمي يُفهم كسيرورة سوسيوتنظيمية شاملة تعيد صياغة الأدوار والمعاني والعلاقات في إطار بيئة رقمية متغيرة.

التحول الرقمي: عملية تكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات النشاط المؤسسي مما يؤدي الى تغيير جذري في كيفية العمل وكيفية تقديم الخدمة، وهو لا يقتصر على أتمتة العمليات التقليدية بل يشمل أيضا الابتكار في الاعمال والخدمات [33]

يُبرز مفهوم التحول الرقمي، من منظور سوسيولوجي، انتقال التنظيمات من فهم تقني ضيق إلى مقاربة سوسيوتنظيمية تعيد تشكيل طبيعة الفعل داخل المؤسسة. فهو لا يقتصر على إدماج التكنولوجيا في الأنشطة، بل يمثل عملية عميقة تعيد تعريف معاني العمل، حيث تتحول الممارسات المهنية من أنشطة روتينية إلى ممارسات قائمة على المعرفة والتفاعل الرقمي، مما يستدعي إعادة تحديد الكفاءات والأدوار.

[32] - chilirò, D ; ibid. p04
[33] - - chilirò, D ; ibid. p05

كما يُسهم هذا التحول في تغيير أنماط التفاعل بين الفاعلين داخل التنظيم وخارجه، إذ تتحول العلاقة مع العملاء إلى علاقة رقمية قائمة على المعطيات والتخصيص، بدل التفاعل المباشر، وهو ما يعيد صياغة مفاهيم الثقة والتواصل. وعلى المستوى التنظيمي، يؤدي التحول الرقمي إلى تجاوز الهياكل الهرمية التقليدية نحو تنظيمات أكثر مرونة وشبكية، تعتمد على التنسيق الأفقي والانسياب المستمر للمعلومات.

ومن جهة أخرى، يرتبط هذا التحول بإعادة توزيع علاقات القوة، حيث تصبح المعرفة الرقمية والتحكم في البيانات أساسًا للنفوذ داخل التنظيم، مما يفرز أنماطًا جديدة من الهيمنة والرقابة الرقمية. كما أن الابتكار في الخدمات والأعمال لا يُنظر إليه فقط كتحسين تقني، بل كعملية اجتماعية تعيد إنتاج قيمة العمل. وبالتالي، يُفهم التحول الرقمي كسيرورة سوسيوتنظيمية متكاملة تعيد تشكيل البنية التنظيمية، وأنماط التفاعل، ومعايير الأداء في بيئة رقمية متغيرة.

2- الرقمنة وتحول وظائف التنظيمات

يشير التحول الرقمي Digital Transformation إلى استخدام التقنيات الرقمية لتغيير طريقة عمل المنظمات بشكل جذري وتقديم القيمة لعملائها. علاوة على ذلك، يُعد التحول الرقمي ظاهرة تؤثر على جميع جوانب المجتمع البشري، كما أشار **Kaplan وآخرون** ، فهو يفرض على التنظيمات والصناعات إجراء تغييرات تنظيمية كبيرة وإجراء تعديلات حاسمة في عمل المنظمات ووظائفها لأجل البقاء والاستمرارية.

يركز القسم التالي على الخصائص الرئيسية للتحول الرقمي ووظائف الإدارة. يأخذ هذا التحليل في الاعتبار السياق الحالي، الذي يضع تركيزًا أكبر على تأثير الرقمنة على المنظمات. قبل تحديد هذه التفاصيل، من المهم تقديم تعريفات مختصرة لوظائف الإدارة لضمان فهم أفضل للبحث الحالي. لذلك، تشير وظيفة الإدارة إلى الأنشطة الأساسية التي يقوم بها المديرون لتحقيق أهداف المنظمة

وظائف التنظيم الرئيسية هي :التنبؤ (الاستشراف)، التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة، هذه الوظائف الإدارية مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، والإدارة الفعالة تتطلب نهجًا متوازنًا لجميع هذه الوظائف.

في الدراسات المتخصصة، لا يتفق الباحثون على أن الوظيفة الإدارية الأولى، وهي الاستشراف التنظيمي، عنصر حاسم لتحقيق النجاح الإداري .(ومع ذلك، غالبًا ما يتجاهل المديرون أهمية الاستشراف المؤسسي، مما يؤدي إلى تحديات في القدرة التنافسية، و بدون استشراف تنظيمي فعال، قد تكافح المنظمات للتكيف مع بيئات الأعمال المتغيرة باستمرار والاستجابة بشكل مناسب للتغيرات الخارجية. نتيجة لذلك، تعاني المنظمات من نقص الابتكار وتجربة نمو راكد.

يتيح التخطيط للمنظمات ليس فقط التفاعل مع التغيرات في بيئتها، بل أيضًا إجراء تغييراتها الخاصة، مما يؤثر على بيئتها، وفي سياق التحول الرقمي، يجب أن تكون المنظمات قادرة على التكيف مع بيئات

الأعمال المتغيرة بسرعة والتقدم التكنولوجي ، يمكن أن يساعد الاستشراف المنظمات على توقع التحديات والفرص المحتملة واتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية تخصيص الموارد لتحقيق أهدافها. علاوة على ذلك، يتطلب الاستشراف الفعال في السياق الرقمي الوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي، وأدوات التحليل المتقدمة، والخبرة في التقنيات الناشئة وبفضل استخدام هذه الأدوات والأساليب، يمكن للمنظمات إجراء تنبؤات أكثر دقة حول المحيط الخارجي. وهذا بدوره يمكّن المنظمات من تطوير استراتيجيات أكثر فعالية للابتكار والنمو والقدرة التنافسية في العصر الرقمي[34]

بالنسبة للتخطيط، وفقًا لـ **Matt** يمكن للتحول الرقمي مساعدة المنظمات في جمع البيانات وتحليلها بشكل أكثر فعالية لاتخاذ قرارات أفضل.

وفي وظيفة التنظيم، يمكن للتحول الرقمي مساعدة المنظمات على تبسيط العمليات، وأتمتة المهام المتكررة، وتحسين التعاون بين الأفراد والوحدات على سبيل المثال، يمكن للأدوات البرمجية السحابية تسهيل التعاون والتواصل في الوقت الفعلي بين أعضاء الفريق بغض النظر عن موقعهم.

يمكن تعزيز وظيفة القيادة من خلال التحول الرقمي، مما يسمح للمديرين بالتفاعل بفعالية مع الموظفين عبر القنوات الرقمية الجديدة مثل **Zoom**و **Teams**وغيرها، ومع تزايد عدد المنظمات التي تخضع للتحول الرقمي، يتضح أن تحديات القيادة تمتد إلى جميع مستويات الإدارة وليس فقط الإدارة العليا، إدارة وتوجيه هذه التحولات القائمة على التكنولوجيا تتطلب رؤى جديدة للقيادة، بمجرد بدء التحول الرقمي، يكون دور المدير هو دعم عملية الرقمنة المستمرة وقيادة وإدارة المنظمة الرقمية الناشئة.

في وظيفة الرقابة، يمكن للتحول الرقمي مساعدة المنظمات في المراقبة وقياس الأداء في الوقت الفعلي. يمكن للوحة البيانات الرقمية تتبع وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية(KPIs) ، مما يوفر للمديرين معلومات محدثة عن أداء الأفراد داخل المنظمة وهذا ما يشير اليه جيل دوبوز jil doulouz قائلا" نحن ننتقل من مجتمعات الانضباط الى مجتمعات التحكم، حيث تصبح التكنولوجيا أداة للضبط المستمر" [35]وميشال فوكو micheal foukoيقول" السلطة لم تعد تمارس فقط المؤسسات، بل عبر آليات المراقبة الرقمية التي تنتج أشكالا جديدة من الانضباط" [36]

بشكل عام، يُعد التحول الرقمي عنصرًا حاسمًا في ممارسة الإدارة الحديثة، والمنظمات التي تستطيع الاستفادة بنجاح من التقنيات الرقمية ستكون في موقع أفضل للتنافس والنجاح في بيئة سريعة التغير اليوم.

[34] - - chilirò, D ; ibid. p14
[35] - gil Deleuze ; Postscript on the Societies of Control. . October ،VOLUME59. 1992. P 03

[36] - micheal focou,. Discipline and Punish: The Birth of the Prison. 1975. P75

يجب أن يكون للتحول الرقمي في المنظمة نهج استراتيجي يأخذ في الاعتبار إدارة المخاطر، والأمن، والإدارة الجيدة لمشروعات التحول الرقمي.

إلى جانب القواعد العامة المتعلقة بإدارة الشركة، يجب أن يكون لعملية التحول الرقمي نهج استراتيجي يأخذ في الاعتبار إدارة المخاطر الرقمية وحماية الأمن السيبراني. ويشمل الأمن السيبراني الإجراءات لحماية المعلومات والبيانات والشبكات من التهديدات الداخلية أو الخارجية.

يؤثر التحول الرقمي على جميع وظائف الإدارة الرئيسية، بما في ذلك الاستشراف، والتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة، هذه الوظائف الإدارية مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، وتتطلب الإدارة الفعالة نهجًا متوازنًا لجميع الوظائف. وفقًا لنظرية إدارة المهام، يجب تحسين كل مهمة بإجراءات محددة تتماشى مع حماية الأمن السيبراني.

لجعل المنظمة أكثر مرونة، يحتاج الأمر إلى استراتيجيات قوية للأمن السيبراني تتضمن الأهداف الرئيسية التالية:

- تحديد المجالات التي سيتم الاستثمار فيها – مثل التكنولوجيا، الموارد البشرية، البرمجيات، إلخ.
- تعريف ما تعتبره المنظمة تهديدات، وما هي الاستجابات المحتملة، وتحديد نقاط الضعف.
- تحديد المجالات في الأعمال التي تعتمد على أطراف ثالثة (المناطق عالية المخاطر للأمن السيبراني).
- معلومات وتوثيق حول كيفية التعرف على خرق أمني.

يمكن أن يحمي الاستثمار في أدوات والتقنيات الأمنية، لكنه لا يمنع الهجمات بالضرورة. من المهم جدًا الاستثمار في تعليم وتوعية المستخدمين لتمكينهم من المراقبة، والكشف المبكر، والاستجابة السريعة لأي خرق. يجب أن تأخذ البنية التحتية لكل شركة ومنظمة الأمن السيبراني على محمل الجد، لأن المنظمة التي تركز على الأمن السيبراني لديها فرصة أكبر للنجاح، إذ يمكنها حماية معلومات المستخدمين والموظفين الشخصية من التهديدات الخارجية

مع وجود خطة قوية لإدارة الحوادث، يمكن للشركة منع والتحكم والكشف والتعرف على أي خرق وبناء نظام للأمن السيبراني يتماشى مع احتياجاتها. وفقًا لـ **Oriolaوآخرون** فإن خدمات معالجة الحوادث والاستجابة لها التي تساعد في الوقاية جزء من إدارة الحوادث الأمنية. تشمل خدمات التعامل مع الحوادث الكشف عنها والإبلاغ عنها، والربط بين الأحداث، وتصنيفها، وتحديد الأولويات، وتخصيص المهام، ووضع خطط للمتابعة والتخفيف من حدتها، و من وجهة النظر الإدارية، تتعلق هذه الإجراءات بوظائف الاستشراف والتخطيط

3- الرقمنة وإعادة تشكيل التنظيمات، تحليل سوسيوتنظيمي

لقد أدى دخول الرقمنة الى مجال الإدارة والتنظيمات الى احداث ثورة داخلها، إذ فرضت نوع من التغيير التنظيمي الذي مس التنظيم كوحدة متكاملة ومنه سنشرح الأبعاد الثلاثة التي تأثرت بفعل الرقمنة:

1- **إعادة تشكيل بنية التنظيمات:** يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات تعرضا للتغيير، حيث ان معظم التغييرات في التنظيم يتبعها تغيير في الهيكل التنظيمي، والذي ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث أخرى جديدة، ويتضمن تغيير الهيكل التنظيمي تعديل وتحسين إجراءات العمل وتحديد الأدوار، وتغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات ودرجة المركزية واللامركزية ونطاق الاشراف

ويشمل تغيير الهيكل التنظيمي تغيير كل من الوحدات التنظيمية الرئيسية للمنظمة من جهة، والعمليات التنظيمية المختلفة من جهة أخرى، وباعتبار أن الرقمنة عملية شاملة داخل التنظيم فقد تأثر الهيكل التنظيمي بها عن طريق إعادة رسم الهيكل التنظيمي للمنظمة ونغييره من شكله الهرمي والصلب إلى أشكال أكثر مرونة وانفتاح وأكثر تكيفا مع التغيرات والتحولات الخارجية، وهذا التغير أساسا ينعكس على مجموعة من الممارسات التنظيمية الداخلية ومن أهمها السلطة التنظيمية التي كانت ترتكز في يد الإدارة العليا، ومع الرقمنة تغيرت السلطة التنظيمية من حيث الممارسة لا المفهوم، فأنتقلت من شكلها البيروقراطي الجامد الى السائل والمرن، وأصبحت تخضع للمشاركة، وارتبطت بمفاهيم تشكل العمود الفقري للتنظيمات الحديثة كالتمكين والقيادة العلائقية، وهذا ما كرس لمفهوم انتقال التنظيمات من مفهوم الإدارة الجامدة الى مفهوم القيادة.

وبالعودة الى دور الرقمنة في تحديثها للمستويات الإدارية فقد ظهر الهيكل التنظيمي المصفوفي والشبكي والافتراضي الذي اختزل المستويات الإدارية وألغى بعضها واستحدث مستويات وفروع ومصالح لم تكن موجودة بل إستجابة لتأثير الرقمنة على بنية المنظمات وهذا ما يؤكده ايمانويل كاستلز في مقولته" المجتمع المعاصر هو مجتمع شبكي، حيث تعاد هيكلة التنظيمات وفق منطق الشبكات الرقمية بدل التسلسل الهرمي التقليدي" ، وعليه وتلجأ الكثير من المؤسسات الى تغيير شامل في بنائها التنظيمي، وهو ما يعرف بإعادة التنظيم، ومن أمثلة ذلك تحول المؤسسة من تنظيم وظيفي الى تنظيم مصفوفي[37]

2- **إعادة تشكيل الوظائف والأنشطة:** يرى مايكل هامر وتشامبي " أن عملية إعادة هندسة العمليات التنظيمية المدعومة بالتكنولوجيا، تعني إعادة تصميم الأنشطة جذريا وليس مجرد تحسينها"[38] يرى

[37] دار جليس الزمان، الأردن، 2016، ص10 التغيير التنظيمي، - وسيلة واعر :

[38] - hammer, champy; reengineering the corporation a manifisto for business revolution.: harper business. new york .1993. p135

مايكل هامر أن إعادة هندسة العمليات المدعومة بالتكنولوجيا لا تعني مجرد تحسين الأداء، بل تمثل تحوّلاً بنيوياً عميقاً في منطق التنظيم ذاته و يمكن فهم هذا الطرح باعتباره انتقالاً من نموذج العمل القائم على التخصص الوظيفي والتقسيم البيروقراطي حسب الطرح الفبيري إلى نموذج جديد قائم على تكامل العمليات وتدفق المعلومات عبر الأنظمة الرقمية. هذا التحول يؤدي إلى تفكيك الوظائف التقليدية إلى وحدات نشاط مرنة، وإعادة تركيبها وفق منطق الكفاءة والسرعة، ما يعكس صعود عقلانية تقنية جديدة تتجاوز العقلانية الإدارية الكلاسيكية. كما أن إعادة تصميم الأنشطة جذرياً تُعيد توزيع السلطة داخل التنظيم، حيث تنتقل من الهرمية إلى الشبكية، وتُمنح التكنولوجيا دوراً مركزياً في الضبط والتنسيق، وهو ما يتقاطع مع تحليلات ميشال فوكو حول تحوّل آليات السلطة نحو أشكال أكثر خفاءً وارتباطاً بالمراقبة التقنية. في هذا السياق، لا تُعاد صياغة الأنشطة فقط، بل يُعاد تشكيل الفاعل التنظيمي نفسه، إذ يُطلب من العامل أن يكون متعدد المهارات، قادراً على التكيف مع التغير المستمر، مما يعكس انتقالاً نحو نموذج "العامل المرن" داخل اقتصاد رقمي ديناميكي. وبالتالي، فإن إعادة هندسة العمليات ليست مجرد عملية إدارية عشوائية ، بل هي عملية تنظيمية مقصودة تعيد إنتاج بنية العمل، وأنماط السيطرة، وهويات الفاعلين داخل التنظيمات المعاصرة.

3- **إعادة تشكيل العلاقات التنظيمية:** بشكل عام ساهمت تقنيات التكنولوجيا والرقمنة إعادة رسم حدود وشكل العلاقات الاجتماعية في المجتمع، والمجتمع التنظيمي تأثر هو الأخر بدرجة هذا التحول فحدث ما عبر عنه تشامبيب"تحديث العلاقات الاجتماعية" [39]داخل التنظيم، هذا التحديث الذي مس جوهر التنظيم وهو العلاقات والتفاعلات التي تشكل صلب وشريان التنظيمات، إذ بفعل الرقمنة تشكلت علاقات جديدة عن طريق دمج البعد التقني مع البشري ليظهر التواصل عن بعد والاتصال الشبكي والافتراضي في تنظيم علاقات العمل والسلطة، ومنه انتقلت التنظيمات من تنظيمات ميكانيكية الى تنظيمات عضوية تهيمن على علاقاتها الداخلية والخارجية الرقمنة.

ففي ظل التنظيمات الحديثة التي عرفت تماهي في العلاقات التنظيمية كنتيجة لاستخدامات التقنية في مختلف العمليات التنظيمية، وجوهر هاته العلميات هو عملية الاتصال، التي كانت محصورة في شكل رسمي وفق إجراءات بيروقراطية رسمية وتراتبية صلبة وجامدة ومحددة وفق مستويات تنظيمية تحددها طبيعة التنظيمات، لينتقل إلى اتصال يمتاز بالمرونة والانفتاح وأهم ما يميزه هو السرعة كون أنه أصبح باستخدام المنصات والبرامج الرقمية، وهذا ما أدى الى تقليص المسافات بين المستويات الإدارية والتنظيمية وتقريبها بين الفاعلين داخل التنظيم.

[39]- حبيب معمري: النظرية السوسيولوجية في التنظيم، منشورات فاس، الرباط، 2017، ص32.

من جهة أخرى أعادت الرقمنة تشكيل علاقات السلطة التنظيمية التي تميزت لعقود من الزمن بالبيروقراطية الجامدة وفق عقلانية مقيدة ترسم معالمها الإجراءات المعقدة والرسمية، وهدفها هو احترام القوانين والتعليمات بدل نجاح التنظيمات، إلا أن السلطة في عصر التنظيمات الحديثة لم تعد تقتصر على الإدارة العليا بل شهدت نوع من المرونة بفعل اللامركزية التي أتاحت للفاعلين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات الفردية

فالرقمنة في مجملها أعادت بناء العلاقات التنظيمية وفق منطق التقنية التي نقلت العلاقات من مفهومها التقليدي والمباشر إلى علاقات افتراضية ومرنة وهذه سمة الحداثة التنظيمية.

خلاصة

تسعى التنظيمات الحديث عبر ادخال البرمجيات والاعتماد على الرقمنة في مختلف أنشطتها وعملياتها التنظيمية لأجل مواكبة التطور والمنافسة من جهة والتكيف من جهة أخرى، لذلك نجد تنظيمات اليوم تتنافس لأجل تحسين المعاملات والخدمات بالاعتماد على الرقمنة.

المحاضرة الرابعة: القيادة والإدارة الحديثة

تمهيد

تشكل القيادة الحديثة عصب الإدارة الحديثة، فالتنظيمات انتقلت من منطق الإدارة الصلبة إلى الإدارة المرنة عن طريق القيادة الحديثة التي تتمثل أساسا في القائد وأدواره.

1- نموذج القيادة (البارادايم القيادي)

حظي موضوع القيادة اليوم باهتمام واسع في الدراسات العلمية، إذ جذب هذا المجال باحثين من تخصصات متعددة. وقد أسهمت إنجازاتهم في إنتاج كمٍّ كبير من الأدبيات التي لم تقدّم إجابات حاسمة ونهائية حول ماهية القيادة. وعند محاولة تنظيم البحوث المتعلقة بالقيادة ولا شك أن تحليل الطروحات النظرية حول القيادة يكشف عن أوجه اختلاف وأخرى مشتركة في تناول هذا المفهوم. ويمكن النظر إلى القيادة ليس فقط بوصفها عملية، بل أيضًا بوصفها صفة أو خاصية. ومن بين هاته التعريفات التي شرحت القيادة التالي:

يعرّف غريفين القيادة أولًا بأنها استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف جماعة أو منظمة، وتحفيز السلوكيات الرامية إلى تحقيق تلك الأهداف، والمساهمة في بناء ثقافة الجماعة أو المنظمة. وثانيًا، يمكن اعتبار القيادة مجموعة من السمات المنسوبة إلى أفراد يُنظر إليهم على أنهم قادة؛ فالقائد هو الشخص القادر على التأثير في سلوك الآخرين دون اللجوء إلى القوة، والذي يحظى بقبولهم له كقائد. وبصورة عامة، يصف غريفين القيادة بأنها مجمل العمليات المستخدمة لدفع أعضاء المنظمة إلى التعاون بما يخدم

مصالحها[40].، فالقيادة حسب Griffen هي فعل طوعي يسعى إليه مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة تجمع بينهم صفات مشتركة وطموحات واحدة.

وعند التركيز على خصائص القائد، يعرّف شتششيربا القائد بأنه الشخص الذي يتبعه الآخرون طوعًا، لأنه من خلال سلطته وسلوكه يوقظ لديهم الرغبة في اتباعه.

يرى العديد من المؤلفين أن القيادة علاقة تأثير بين القائد وأولئك الذين يعترفون به كقائد، أي أتباعه. ويعرّف بلانشارد القيادة بأنها القدرة على التأثير الفعّال في الناس من خلال إطلاق طاقتهم وإمكاناتهم لتمكينهم من السعي نحو الخير العام[41].

فالقيادة في مفهومها الشامل هي عملية التأثير والإنصهار في السلوك والأفعال، ومن جانب أخر القيادة تتمحور حول العلاقات، فهي القدرة على قيادة مجموعات من الأنصار، كبيرة كانت أم صغيرة. وهذه القدرة مشروطة بالقدرة على عرض الرؤية بصورة جذابة وإثارة رغبة عاطفية لدى الأتباع لتنفيذها.

تعرف كذلك القيادة الإدارية، بأنها عملية إدارة والتأثير في أنشطة أعضاء الجماعة المرتبطة بمهامها لها، ومنه يمكن التوصل إلى أن التعريفات التي طرحناها نستنتج منها أن القيادة هي:

- القيادة ترتبط بوجود آخرين، سواء مرؤوسين أو أتباع.
- أعضاء الجماعة هم من يمنحون القائد مكانته ويمكّنون عملية القيادة من خلال قبولهم به.
- لا يمكن الحديث عن صفات قيادية لدى المدير في غياب مرؤوسين.
- القيادة تنطوي على توزيع غير متكافئ للسلطة بين القائد وأعضاء الجماعة.

وعند استعراض نظريات القيادة، يلفت بينيس ، ومن بعده لوثانز ، وكوجوشنيك ، الانتباه إلى مشكلة الاستخدام المتبادل لمفهومي القيادة والإدارة في الأدبيات، مع الإشارة إلى وجود فروق جوهرية بينهما. فبحسب كوجوشنيك، القيادة أولًا علاقة تأثير وليست علاقة سلطة. وثانيًا، تتحدث القيادة عن قادة وأتباع، لا عن مديرين ومرؤوسين. وثالثًا، في القيادة تعكس التغييرات المقصودة أهدافًا مشتركة، بينما في الإدارة تكون نتيجة أفعال منسقة.

ومع أن القائد يمتلك سلطة أكبر، فإن أعضاء الجماعة قادرون على تشكيلها بطرق متعددة.

[40] - Griffin, R. W. (2000). Management (7th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company, p. 491
[41] - Blanchard, K. (2007). Leading at a Higher Level. Upper Saddle River: Pearson Education, p.19

لقد تغيرت نماذج القيادة عبر التاريخ. ومن بين المقاربات التركيبية لهذا التغير طرح أفيري ، الذي ميّز بين أربعة أنماط قيادية: الكلاسيكي، والتبادلي، والرؤيوي، والعضوي. وقد استند تقسيمه إلى اختلافات في عدة أبعاد، منها: الفترة الزمنية، وأسس القيادة، ومصادر الالتزام، ومفهوم الرؤية.

في البعد المتعلق بأساس القيادة:

- تقوم القيادة الكلاسيكية على هيمنة القائد المستندة إلى الاحترام وسلطة الأمر والرقابة.
- تتميز القيادة التبادلية بالتأثير القائم على تبادل المنافع بين القائد وأعضاء الجماعة.
- تعتمد القيادة الرؤيوية على البعد العاطفي، حيث يُلهم القائد الأفراد.
- في القيادة العضوية، يقوم الأساس على الفهم المشترك للبيئة داخل الجماعة، ويبرز القائد تلقائيًا دون تعيين رسمي.

أما من حيث مصدر التزام أعضاء الجماعة:

- يتراوح الالتزام في القيادة الكلاسيكية بين الخوف واحترام القائد.
- وفي القيادة التبادلية يكون قائمًا على التفاوض والمكافآت والعقوبات.
- وفي القيادة الرؤيوية يستند إلى القيم والمعتقدات المشتركة والرؤية والاهتمام الفردي بالأعضاء.
- بينما في القيادة العضوية ينبع من رغبة الأفراد في تحقيق ذواتهم.

وفيما يخص الرؤية:

- لا تُعد الرؤية ضرورية في القيادة الكلاسيكية لضمان الطاعة.
- ولا يُشترط وجودها أو التعبير عنها في القيادة التبادلية.
- أما في القيادة الرؤيوية فهي الأساس، ويمكن للأعضاء الإسهام في صياغتها.
- وفي القيادة العضوية تنبثق الرؤية من داخل الجماعة وتصبح جزءًا مهمًا من الثقافة التنظيمية.

يحتل نموذج القيادة التحويلية مكانة بارزة في الأدبيات. فالقادة التحويليون قادرون على تحويل الأتباع إلى قادة، ودفعهم إلى تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة ، كما يحفزونهم لتحقيق أهداف استثنائية ويركزون فيها على العمليات.

يتضح أن الباحثين المعاصرين، بعد تحليل النماذج السائدة، يبحثون عن حلول ضمن أطر مثل القيادة الاستراتيجية، والقيادة الابتكارية، والقيادة الخادمة.

- تركز القيادة الاستراتيجية على المديرين التنفيذيين الذين يتحملون المسؤولية الشاملة عن المنظمة

- وتؤكد القيادة الابتكارية تعدد أدوار القائد في تسهيل الإبداع والابتكار داخل المنظمة) أما القيادة الخادمة فتركز على إشراك الآخرين في اتخاذ القرار، والالتزام بالسلوك الأخلاقي والرعائي، وتعزيز نمو الموظفين وجودة الحياة التنظيمية

وتنسجم الاتجاهات الحديثة في نماذج القيادة مع الافتراض القائل إنه رغم تقلب البيئة وتغير المنظمات المعاصرة، يبقى الإنسان في صلب المنظمة وأهم عنصر فيها

أما القيادة الحديثة فهي النمط القيادي الذي يعتمد على التأثير الإيجابي من خلال الرؤية المشتركة، والتواصل الفعال وتحفيز العاملين والأكثر من ذلك القدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، بدل الاعتماد على السلطة التقليدية، لأن القيادة الحديثة تركز على بناء العلاقات الإنسانية داخل المنظمة والعمل على تشجيع العمل الجماعي، والتحفيز على الابداع والابتكار مما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة، من خلال بناء ثقافة تنظيمية قوية تمتاز بالمرونة والتكيف[42]

2- نحو مفهوم الإدارة الحديثة

تعددت مفاهيم الإدارة حسب تعدد طروحات النظر لزوايا المفهوم، فنجد من بين التعريفات من اعتبر "الإدارة هي مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف الى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط له، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمنت تحقيق الأهداف، والتي تلبي رغبة الإدارة في الإنتاجية الفعالة"[43]، فالإدارة تعتبر إذا نشاط متعدد الأعمال يجمع بينها التنسيق للوصول الى أهداف محددة، وهي تجمع بين البعد الإنساني والمادي والهيكلي في بناء متكامل لتحقيق الغايات لذلك نجد peter drakurعرفها بأنها" عنصر متعدد الوظائف فهو يدير العمل والمديرين ويدير العمال"[44]

أما الإدارة الحديثة، فتعرف على أنها مجموعة العمليات والأنشطة التي تستخدم المعرفة والتكنولوجيا والموارد البشرية بطريقة متكاملة لأجل تحقيق التميز المؤسسي والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية[45]، وهنا يقصد بمجموعة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وغيرها، والنشاطات الإدارية ما تعلق بالنشاط الإنتاجي والتسويقي والأمني أي تلك التي حددها هنري فايول في نظريته التكوين الإداري.

3- القيادة الحديثة في الأدبيات السوسيوتنظيمية الحديثة

حظي موضوع القيادة التنظيمية في التنظيمات والإدارات الحديثة بإهتمام واسع في التراث السوسيوتنظيمي، عبر مقاربات متعددة الرؤى، لأن القيادة تمثل مركز الأليات التي تضمن اسمترارية

[42]- العميان، محمود سلمان .السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمّان، 2010، ص 326
[43]- كسنة امحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، ط2، دار غرناطة، الجزائر، 2010، ص ص14-15
[44]- كسنة أمحمد: مرجع نفسه، ص14.
[45]- حريم، حسين .مبادئ الإدارة الحديثة .دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2019، ص 33

التنظيمات وقدرتها على التكيف مع مختلف التحولات وكذا مجابهة التحديات والعراقيل بأنجع الطرق والسبل، فالمقاربات التنظيمية لا تنظر إلى القيادة بوصفها وظيفة إدارية تعكس السلطة الرسمية بل تعتبرها عملية اجتماعية تفاعلية تبنى داخل شبكة العلاقات التنظيمية، حيث تظهر كعملية تأثيرية متبادلة بين القائد والأتباع في إطار الثقافة التنظيمية السائدة داخل التنظيم

وحسب ميشال كروزي أن القيادة الحديثة مهمتها هي ادارة العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، والعمل على تحقيق التوازن بين أهداف وغايات التنظيم ومتطلبات العاملين، لذا فميشال كروزيMichel Crozier يرى أن التنظيمات الحديثة لم تعد قائمة على البيروقراطية والسلطة الرسمية كما تناولتها النظرية الكلاسيكية، بل تعتمد على التفاوض وإدارة مناطق اللايقين، فتظهر مهمة القائد في عملية التأثير من خلال تحكمه في الموارد التي تمنحه القيادة متمثلة في تحكمه في إدارة المعلومات والعلاقات التنظيمية أكثر من اعتماده على السلطة الرسمية[46] وهذا ما يصطلح عليه بالقيادة العلائقية الحديثة التي تعتمد على بناء العلاقات الإنسانية وتقوم القيادة هنا على عملية التفاعل والتواصل بين القادة والأتباع

ومن جهته يشير صاحب مفهوم القيادة التشاركية رنسيس ليكرت Rensis Likertأن القيادة الفعالة داخل التنظيمات الحديثة تعتمد على البعد التشاركي أي اشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والعمل على تعزيز الثقافة المتبادلة والتواصل الأفقي داخل المؤسسة، لأن التشاركية تعزز من الثقة وترفع درجة الإلتزام التنظيمي الذي بدوره يرفع الأداء الفردي والجماعي داخل الإدارة.[47]

كما يرى إدغار شين Edgar Scheinأن للقائد في التنظيم الحديث دور مركزي ومحوري في تشكيل منظومة القيم التنظيمية الموجهة للسلوك الجماعي داخل الإدارة الحديثة، من خلال تأثيره في أنماط التفكير والتفاعل بين الأفراد[48]، لأن القيادة التأثيرية تعني مدى القدرة على الإقناع بالسلوكات والقيم وغرسها في الأفراد

وفي هذا السياق يرى [49] Manuel Castellsأن التنظيمات المعاصرة تعمل داخل مجتمع شبكي قائم على تدفق المعلومات والمعرفة، وهو ما يفرض على القائد امتلاك مهارات جديدة تتعلق بإدارة المعرفة والتواصل والابتكار داخل المؤسسة، فمهمة القائد هي إدارة التغيير التنظيمي ونقل المنظمة من وضع إلى وضع أحسن عن طريق امتلاكه لمنظومة من المهارات الإقناعية والمعلوماتية والتواصلية

[46] - Crozier, M., & Friedberg, E. L’Acteur et le système. Paris: Éditions du Seuil, 1977, p. 67..

[47]- لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، منشورات مابعد الحداثة، د ب ن، 2009، ص106.

[48] - Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th Edition, Jossey-Bass, 2010, p. 23

[49] - Castells, M. The Rise of the Network Society. Wiley-Blackwell, Oxford, 2010, p. 417.

4- القيادة العلائقية محور الإدارة الحديثة

تُعد القيادة العلائقية من المقاربات الحديثة التي اهتمت بفهم القيادة باعتبارها عملية اجتماعية تفاعلية تحدث داخل الجماعات والتنظيمات، وليست مجرد سلوك فردي يمارسه القائد بصورة منفصلة. فالقيادة العلائقية تركز على طبيعة العلاقات المتبادلة بين القائد والأتباع، وعلى كيفية بناء الثقة والتعاون والتنسيق داخل فرق العمل، بما يساهم في رفع الأداء الجماعي وتحقيق أهداف التنظيم. وقد ازداد الاهتمام بهذا النمط القيادي مع التحولات التي عرفتها التنظيمات الحديثة، خاصة في البيئات المؤقتة والمعقدة التي تتطلب درجة عالية من التفاعل والتنسيق بين الأفراد.

وتقوم القيادة العلائقية على فكرة أساسية مفادها أن فعالية القيادة لا تتحقق فقط من خلال السلطة الرسمية، بل من خلال جودة العلاقات الإنسانية داخل الفريق. فالقائد العلائقي يعمل على دعم المرؤوسين، وتمكينهم، وتشجيع المشاركة الجماعية، وتعزيز الثقة المتبادلة، بما يساعد على خلق بيئة تنظيمية قائمة على التعاون والانفتاح. كما تسهم القيادة العلائقية في تمكين الأفراد من تجاوز الأنماط التقليدية للعمل، وتشجيعهم على الابتكار والتكيف مع مختلف التغيرات التنظيمية.

وتشير الأدبيات السوسيوتنظيمية إلى أن القيادة العلائقية ترتبط بعمليات التواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، حيث تُبنى القيادة من خلال الحوار المستمر والعلاقات المتشابكة بين أعضاء الفريق. ولذلك فإن القائد لا يُنظر إليه باعتباره مصدرًا وحيدًا للقرار، بل يُعد جزءًا من شبكة اجتماعية تشاركية تسهم في إنتاج المعنى وتحقيق التنسيق الجماعي داخل التنظيم.

كما تؤكد الدراسات الحديثة أن القيادة العلائقية تلعب دورًا مهمًا في إدارة الصراع داخل فرق العمل، إذ تساعد على تعزيز الاحترام المتبادل وتشجيع الحلول التعاونية للمشكلات. فالقائد العلائقي يسعى إلى خلق مناخ تنظيمي قائم على التفاهم والثقة، بما يسمح بإدارة الاختلافات بصورة بناءة تدعم استقرار الفريق وفعاليته.

ومن الأبعاد الأساسية للقيادة العلائقية المسؤولية المشتركة، حيث يتحمل أعضاء الفريق مع القائد مسؤولية تحقيق الأهداف الجماعية، إضافة إلى تبادل المعرفة الذي يُعد عنصرًا ضروريًا لتعزيز التعلم الجماعي وتحسين الأداء التنظيمي. كما يمثل الاتصال الفعال أحد المرتكزات الأساسية لهذا النمط القيادي، لأنه يساهم في تنسيق الجهود وتوضيح الأدوار وتقوية العلاقات داخل الفريق. كذلك يُعتبر الاحترام المتبادل عنصرًا محوريًا في القيادة العلائقية، لأنه يعزز الثقة والتماسك الاجتماعي بين الأفراد داخل المنظمة.

وتُعد القيادة العلائقية من أكثر أنماط القيادة ملاءمة للتنظيمات الحديثة، خاصة تلك التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، لأنها تعتمد على التفاعل الإنساني والتعاون الجماعي بدل الاقتصار على السلطة الهرمية

التقليدية. كما أن هذا النمط القيادي يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والتنسيق والابتكار، بما يدعم استدامة الأداء وفعالية فرق العمل داخل المؤسسات المعاصرة[50]

5- صفات القائد الإداري في الإدارة الحديثة

تتطلب القيادة الفعّالة في منظمات اليوم الديناميكية مزيجًا من الرؤية الاستراتيجية، والذكاء العاطفي، ومهارات التواصل، والقدرة على التكيّف. ومن خلال إتقان هذه المهارات الأساسية، يستطيع القادة إلهام فرقهم، وتعزيز الابتكار، وتحقيق نجاح مستدام. كما أن الاستثمار في برامج تطوير القيادة يزوّد الأفراد بالمعرفة والأدوات اللازمة للتميّز في البيئات التنظيمية المعقدة.

ومع استمرار تطور المنظمات، يجب على القادة تبنّي التعلم المستمر والبقاء على وعي باحتياجات فرقهم وأصحاب المصلحة. وسواء في مواجهة التحديات أو اغتنام الفرص، فإن القادة المعاصرين الذين يقودون بهدف وأصالة هم الذين سيصوغون مستقبل منظماتهم ويتركون أثرًا دائمًا

من أبرز وظائف القائد توحيد أعضاء الفريق حتى يتمكنوا معًا من تحقيق الأهداف الكلية للجماعة والإدارة . ويعني ذلك امتلاك رؤية شاملة للبيئة وللأفراد الذين يقودهم، وإقامة علاقة فعّالة بين القائد وبيئة عمله

وفي فرق العمل، من الشائع أيضًا وجود موظفين في المستوى التشغيلي يتمتعون بتأثير قوي وسمات قيادية، لكنهم يركزون على أهدافهم الشخصية بدلًا من الأهداف التنظيمية. وغالبًا ما تجعل هذه الخصائص منهم مرجعًا للفريق، ولكن بصورة سلبية

ومع ذلك، من المهم أن يتعرف القائد على الأفراد الذين يتمتعون بهذه السمات من القوة والتأثير. فهم يخضعون لإشرافه، ويمكن توجيههم لتحويل تأثيرهم إلى أفعال إيجابية داخل الفريق، والاستفادة من عفويتهم وقوتهم الطبيعية كأداة إضافية لتعزيز الاندماج وتحقيق النتائج في سبيل الهدف العام للشركة

وترتبط القيادة الناجحة ارتباطًا مباشرًا بنجاح الفريق، إذ يعتمد كل منهما على الآخر لتحقيق الأهداف المحددة. فالقائد الذي يدرك الصفات الفردية لأعضاء فريقه ويقدّرها، يستطيع تحويل بيئة العمل وتعظيم الإمكانات الجماعية. إن الاعتراف بالخصائص الفردية من قبل القيادة لا يحسن فقط دافعية الأفراد واندماجهم، بل يسهم أيضًا في رفع مستوى الأداء، وخلق بيئة عمل أكثر انسجامًا، وتعزيز التطوير المستمر للموظفين، مما يجعله استراتيجية قيّمة لنجاح المنظمات ونموها المستدام [51]

[50] - Tabassi, A, conflict, and team coordination: a relational leadership approach in temporary organisations. Taylor & Francis, Production Planning & Control: The Management of Operations, Vol. 36, No. 6(2025)., p. 823
[51] -Abassi . ibid. p840

كما تلعب التكنولوجيا دورًا محوريًا في القيادة الحديثة. إذ ينبغي على القادة تبنّي الأدوات والمنصات الرقمية لتبسيط العمليات، وتعزيز التواصل، ودفع عجلة الابتكار. كما أن فهم التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، والأتمتة، يمكّن القادة من اتخاذ قرارات مستنيرة والحفاظ على ميزة تنافسية

إضافة إلى ذلك، تتيح التكنولوجيا للقادة التواصل مع فرق عالمية، وإدارة قوى عاملة عن بُعد، وتعزيز التعاون عبر الحدود الجغرافية. ومن خلال متابعة الاتجاهات التكنولوجية ودمجها في استراتيجياتهم، يستطيع القادة تمكين منظماتهم لتحقيق نجاح طويل الأمد في عالم تقوده الرقمنة[52]

ويستعرض سيمرسون واين (2010) تسعة أدوار قيادية رئيسية يجب على القادة الفاعلين القيام بها ، وهي: القائد الحامي، والموثوق، والواثق، والمربي، والاستراتيجية، والداعم، والمطوّر، والملهم، والعامل. ومثل هذه المؤثرات تعمل بشكل فعال على مساعدة القائد على التأثير الفعال في مرؤوسيه، وبالتالي تستهدفهم، وتتكيف مع احتياجات العملاء المختلفة، وفي الجدول الموالي سنبين وظيفة كل واحد منهم:

الجدول رقم (02): يوضح أنواع القادة في الإدارة الحديثة وأدوارهم القيادية

أنواع القائد	الخصائص والدور
الموثوق	يلهم الثقة من خلال الأفعال لا الأقوال فقط. بناء الثقة أساسي لاستخراج أفضل مستويات الالتزام، الأداء الاستثنائي، وتحقيق الإنجازات من الموظفين.
الواثق	يحدد الأهداف بوضوح ويتيح للآخرين اختيار كيفية تحقيقها. تمنح ثقة القائد بالفريق القدرة على التعاون وفق شروط محددة وعادلة، وتشارك المسؤولية، وتعتبر الأخطاء والدروس فرصًا للتعلم.
المربي	يعمل على بناء روابط إنسانية قوية داخل الفريق عبر: خلق علاقات بين الأعضاء، متابعة الحالة العاطفية والعقلية والجسدية للموظفين، التركيز على احتياجاتهم، مساعدتهم على تجاوز المخاوف، تطويرهم، عرض تقدمهم، والاستماع للأقليات.
الاستراتيجي	يهتم بالرؤية الداخلية والخارجية: فهم الصناعة والمنافسين من الخارج، وتحديد اتجاهات التطوير من الداخل لضمان النمو والاستمرارية.
الداعم	يقدم الدعم بعد تحديد الأهداف، مثل توفير المعلومات، توزيع العمل، توفير الأدوات، وإعادة تنظيم الفرق لضمان تنفيذ فعّال.
العامل	

[52]- ريس، خوسيه سلفادور وأخرون، "دور القيادة في الفرق وفي الأعمال"، مجلة Administrative Sciences، المجلد 14، العدد 2، 2024، ص ص 1–19.

	يشارك بشكل مباشر مع الموظفين خاصة عند الضغط أو انخفاض الأداء، بهدف دعمهم ميدانيًا وتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف.
المطور	يركز على اكتشاف إمكانات الموظفين، تنمية مهاراتهم، تقديم تحديات إبداعية، وتوفير فرص تعلم وتطوير كاستثمار في الموارد البشرية.
الملهم	يربط الموظفين بمعنى عملهم، يبرز أهمية دورهم، يذكّرهم بالأهداف والإنجازات السابقة، ويحفّزهم على تحقيق الطموحات المستقبلية.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المرجع :Tabassi, A, conflict, and team coordination: a relational leadership approach in temporary organisations

خلاصة

تحتاج القيادة الحديثة إلى مجموعة من المقومات والمعايير ذات أهمية واسعة لتجسد المفهوم على أرض الواقع، وخصوصا البيئة الحاضنة لهذا المفهوم

المحاضرة الخامسة: الثقافة التنظيمية الحديثة

تمهيد

تعد الثقافة التنظيمية الحديثة محور الارتكاز بالنبة للتنظيمات الحديثة، لأنها ترتبط بمنطق التفكير في السياسات والممارسات، ولا بد لفعاليتها من قوى بشرية تعمل على ممارسة هذا المفهوم وترجمته في أفعال وسلوكات تنظيمية

1- تعريف الثقافة التنظيمية الحديثة:

تشير الثقافة التنظيمية الحديثة إلى النظام الشامل للقيم والمعتقدات والسلوكيات والرموز والمعايير والممارسات المشتركة التي تشكل طريقة عمل المنظمة، وكيفية تفاعل أعضائها، وعلاقتها بالبيئة الخارجية. وهي ديناميكية واستراتيجية، توجه سلوك الموظفين، وتعزز التعاون والابتكار، وتعمل على توجيه القوى العاملة نحو تحقيق أهداف المنظمة. وتؤكد الثقافة التنظيمية الحديثة على:

- القيم المرتكزة على الإنسان :الاعتراف بالموظفين كمساهمين رئيسيين وأخذ رفاهيتهم وتحفيزهم بعين الاعتبار.
- المرونة والقدرة على التكيف :التكيف مع تغيرات الأسواق والتقنيات والظروف الخارجية.
- الرؤية والمهمة المشتركة :تحديد أهداف واضحة ومبادئ توجيهية توحد المنظمة.

- دمج الثقافات الفرعية :تحقيق التوازن بين ثقافات الأقسام أو الفرق المختلفة مع الحفاظ على ثقافة عامة متماسكة.
- العناصر الرمزية والمادية :التعبير عنها من خلال الطقوس، وتصميم أماكن العمل، وممارسات الاتصال، والسياسات، والقواعد الرسمية وغير الرسمية.

باختصار، تعتبر الثقافة التنظيمية الحديثة أداة استراتيجية ونظامًا اجتماعيًا في الوقت نفسه، مما يمكّن المنظمات من البقاء تنافسية ومبتكرة ومرنة، مع تعزيز مشاركة الموظفين وتماسكهم[53]

2- المرتكزات الأساسية للثقافة التنظيمية الحديثة

1. **القيم الإنسانية والاهتمام بالموظف**

تعتبر الموارد البشرية المحرك الأساسي للمنظمة، ويجب أن تركز الثقافة الحديثة على رفاهية الموظف وتحفيزه ومشاركته في اتخاذ القرار[54]

2. **المرونة والتكيف مع التغيرات**

الثقافة التنظيمية الحديثة ديناميكية، وتتيح للمنظمة التكيف مع التغيرات في السوق، التكنولوجيا، أو البيئة الخارجية.

3. **الرؤية المشتركة والرسالة الموحدة**

وجود أهداف واضحة وقيم ومبادئ توجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وتعزز شعور الانتماء لدى الموظف

4. **دمج الثقافات الجزئية(Subcultures)**

مراعاة الاختلافات بين الأقسام والفرق مع الحفاظ على انسجام الثقافة الكلية للمنظمة[55].

5. **العناصر الرمزية والمادية**

التعبير عن الثقافة عبر الطقوس، تصاميم أماكن العمل، أساليب التواصل، السياسات، والقواعد الرسمية وغير الرسمية.

---

[53] - Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior. 19th Edition. Pearson.

[54] - Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. 4th Edition. Jossey-Bass

[55] - Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior, 19th Edition. Pearson.

6. التركيز على الابتكار والتعلم المستمر

تشجع الثقافة الحديثة على الابتكار، التعلم من التجارب، وتطوير المعرفة لضمان استدامة النجاح والتنافسية.

3- الثقافة التنظيمية الحديثة وفق نظرية التنظيم الحديث

أصبحت الثقافة التنظيمية الحديثة أحد المفاهيم المركزية في نظريات التنظيم المعاصرة، خاصة بعد التحولات التي عرفتها المؤسسات نتيجة العولمة، والثورة الرقمية، وتزايد أهمية المعرفة والاتصال داخل بيئات العمل الحديثة. فلم تعد التنظيمات الحديثة تعتمد فقط على الهياكل البيروقراطية والقواعد الرسمية، بل أصبحت ترتكز على القيم المشتركة، والهوية التنظيمية، وأنماط التفاعل الاجتماعي التي تمنح المؤسسة القدرة على التكيف والاستمرار. ومن هذا المنطلق، اهتمت نظريات التنظيم الحديثة بتحليل الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصرًا استراتيجيًا يحدد فعالية التنظيم، ويؤثر في سلوك العاملين، ويعيد تشكيل العلاقات المهنية داخل المؤسسة الحديثة.

وترى نظرية التنظيم كنظام مفتوح أن الثقافة التنظيمية تمثل آلية أساسية لتفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي. فالمؤسسة الحديثة ليست نسقًا مغلقًا، بل تتأثر بالتحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة بها، لذلك تحتاج إلى ثقافة تنظيمية مرنة تسمح لها بالتكيف مع التغيرات المستمرة. ووفقًا لهذا التصور، فإن الثقافة التنظيمية الحديثة تقوم على قيم الابتكار، والعمل الجماعي، والتعلم التنظيمي، والقدرة على إدارة المعرفة، بدل الاقتصار على قيم الطاعة والانضباط التي ميزت التنظيمات التقليدية. كما تؤكد هذه النظرية أن نجاح التنظيم يعتمد على مدى قدرته على تحقيق التوازن بين متطلبات البيئة الخارجية وحاجات الأفراد داخل المؤسسة. أما النظرية الموقفية (Contingency Theory) فترى أن الثقافة التنظيمية لا يمكن أن تكون موحدة أو ثابتة في جميع المؤسسات، بل تختلف باختلاف طبيعة البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة، وحجم المؤسسة، ونمط القيادة. فالثقافة التنظيمية الفعالة هي التي تنسجم مع الظروف المحيطة بالتنظيم وتساعده على تحقيق التكيف والمرونة. لذلك تميل المؤسسات الحديثة العاملة في بيئات رقمية أو تنافسية إلى تبني ثقافات تنظيمية تشجع على المبادرة والإبداع واللامركزية، بينما تعتمد المؤسسات التقليدية ثقافات أكثر استقرارًا ورسمية. وتوضح هذه النظرية أن فعالية التنظيم لا ترتبط بوجود نموذج ثقافي مثالي، بل بمدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لخصوصية المؤسسة وظروفها.

وفي إطار نظرية الموارد البشرية، أصبحت الثقافة التنظيمية الحديثة تُفهم باعتبارها وسيلة لتحفيز الأفراد وتعزيز انتمائهم للمؤسسة. فقد انتقلت التنظيمات الحديثة من اعتبار العامل مجرد أداة إنتاج إلى اعتباره رأسمالًا بشريًا ومعرفيًا يمثل مصدرًا أساسيًا للابتكار والتنافسية. ومن ثم ظهرت ثقافات تنظيمية تركز على المشاركة، والثقة، والاتصال المفتوح، والعمل الجماعي، وتنمية المهارات. كما تؤكد هذه المقاربة أن المناخ

الثقافي الإيجابي داخل المؤسسة يرفع من مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويساعد على تقليل الصراعات المهنية وتحسين الأداء الجماعي.

ومن جهة أخرى، تنظر نظرية التعلم التنظيمي إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها إطارًا لإنتاج المعرفة وتبادل الخبرات داخل المؤسسة الحديثة. فالتنظيمات المعاصرة لم تعد تعتمد على الموارد المادية فقط، بل أصبحت تعتمد على المعرفة والقدرة على التعلم المستمر. ولذلك تشجع الثقافة التنظيمية الحديثة على الإبداع، والتجريب، وتبادل المعلومات، والتكوين المستمر للعاملين. ويؤكد هذا الاتجاه أن المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع بناء "ثقافة تعلم" تسمح لها بالتكيف السريع مع التحولات التقنية والتنظيمية. كما أن التعلم التنظيمي أصبح مرتبطًا بالذكاء الجماعي وبناء فرق العمل المرنة داخل المؤسسات الحديثة[56].

أما نظرية التنظيم الشبكي فقد ارتبطت بظهور الاقتصاد الرقمي والتحول التكنولوجي، حيث أصبحت الثقافة التنظيمية تقوم على المرونة والتواصل الأفقي والعمل عن بعد بدل المركزية والتراتبية الصارمة. فالمؤسسات الحديثة أصبحت تعتمد على فرق عمل افتراضية وشبكات مهنية عابرة للحدود، وهو ما أدى إلى ظهور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الثقة الرقمية، والتعاون الافتراضي، والابتكار السريع. كما ساهمت الرقمنة في إعادة تشكيل العلاقات المهنية داخل التنظيم، حيث أصبح الاتصال الإلكتروني والتفاعل الرقمي عنصرين أساسيين في بناء الثقافة التنظيمية الحديثة[57].

وفي إطار المقاربات ما بعد البيروقراطية، أصبحت الثقافة التنظيمية الحديثة بديلاً عن الرقابة الصارمة داخل المؤسسة. فبدل الاعتماد على القوانين الرسمية فقط، تعمل المؤسسات الحديثة على غرس قيم مشتركة وهوية تنظيمية تجعل الأفراد يمارسون نوعًا من الرقابة الذاتية. ومن هنا أصبحت الثقافة التنظيمية أداة للضبط الاجتماعي الناعم، حيث يتم توجيه السلوك المهني عبر القيم والرموز والخطابات التنظيمية. كما ترتبط هذه الثقافة الحديثة بمفاهيم الجودة الشاملة، والتميز المؤسسي، والحوكمة، والمسؤولية الاجتماعية، وهي كلها قيم تعكس التحول من التنظيم البيروقراطي التقليدي إلى التنظيم المرن القائم على الثقة والتواصل والمشاركة[58].

وتكشف نظريات التنظيم الحديثة أن الثقافة التنظيمية لم تعد عنصرًا ثانويًا داخل المؤسسة، بل أصبحت تمثل البنية غير الرسمية التي تحدد طبيعة العلاقات المهنية، وأنماط القيادة، ومستوى الالتزام والانتماء، وقدرة التنظيم على الابتكار والتكيف. كما أن التحولات الرقمية والعولمة فرضت على التنظيمات الحديثة بناء ثقافات جديدة تقوم على المرونة، والتعلم، والعمل الشبكي، وإدارة المعرفة، وهو ما جعل الثقافة التنظيمية عنصرًا استراتيجيًا لفهم مستقبل التنظيمات المعاصرة وتحولاتها السوسيوتنظيمية.

---

[56] - Peter Senge, The Fifth Discipline, Doubleday, 2006, pp. 3-18
[57] - Manuel Castells, The Rise of the Network Society, Wiley-Blackwell, 2010, p. 168
[58] - Gareth Morgan, Images of Organization, Sage Publications, 2006, p 121

4- الثقافة التنظيمية الحديثة: الجوهر، الأنماط، والوظائف

شهدت الثقافة التنظيمية في ظل الممارسات الريادية الحديثة تحوّلًا استراتيجيًا جعلها من بين أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات، إلى جانب عناصر أخرى كالتكنولوجيا والطاقة الإنتاجية والموارد البشرية. ولم تعد الثقافة التنظيمية مجرد عنصر ثانوي، بل أصبحت إطارًا موجّهًا للسلوك التنظيمي ووسيلة لتعزيز القدرة التنافسية والتكيف مع متطلبات البيئة الاقتصادية المعاصرة. كما تُعد إدارة الموارد البشرية عملية متعددة الأبعاد، تتسم بخصائص وأنماط متنوعة، الأمر الذي يفرض على المديرين والمتخصصين في شؤون الأفراد الإلمام بمبادئها وأساليبها من أجل رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية في ظل اقتصاد السوق.

ويستند المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية إلى تنامي أهمية العنصر البشري داخل المنظمة، من خلال فهم الدوافع والتحفيزات النفسية للعاملين، والعمل على توجيهها بما يتوافق مع أهداف المنظمة وتحدياتها. وفي هذا السياق، تبنّت المؤسسات العالمية الرائدة فلسفة إدارية جديدة تقوم على مركزية القيم الإنسانية، معتبرة أن الموظف يمثل أهم عنصر داخل المنظمة، في حين يُعد المستهلك أهم عنصر خارجها. لذلك أصبح من الضروري إعادة توجيه وعي العامل نحو خدمة المستهلك، وتعزيز إدراكه لرسالة المنظمة، بما يجعله عنصرًا مبادرًا ومشاركًا في تحقيق الأهداف، لا مجرد منفذ للأوامر.

وقد كان لكل من Thomas J. Peters و Robert H. Waterman Jr.دور بارز في إبراز أهمية الثقافة التنظيمية، حيث أكدا أن نجاح المؤسسات الحديثة يقوم على مبدأين أساسيين: أولهما السعي المستمر إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات وتشجيع الابتكار، وثانيهما الاعتراف بأن الأفراد يشكلون الدعامة الأساسية للمؤسسة، وليسوا مجرد عناصر قابلة للاستبدال داخل الهيكل التنظيمي[59].

كما أسهمت التحولات الاقتصادية والاجتماعية الحديثة، مثل ديناميكية بيئة الأعمال، وارتفاع المستوى التعليمي للعاملين، وتغير أنماط الدافعية، في تعزيز الاهتمام بالثقافة التنظيمية ودفع الإدارات إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة التقليدية. وقد برز ذلك بوضوح مع ما عُرف بـ«التحدي الياباني»، الذي كشف عن نجاح النموذج الياباني القائم على ثقافة تنظيمية مستمدة من القيم والتقاليد الاجتماعية، في مقابل تراجع فعالية الأساليب الإدارية التقليدية المعتمدة فقط على الهياكل والخطط والميزانيات. ومن ثم أصبحت وسائل الإدارة ترتبط بدرجة كبيرة بالخصوصيات الثقافية والقيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة.

وفي السنوات الأخيرة، اتجهت المنظمات إلى تبني الثقافة التنظيمية كأداة استراتيجية تُستخدم لتعزيز القدرة التنافسية، ورفع كفاءة الإدارة والإنتاج، وتحقيق التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة[60].

[59] - Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson. P22-35

[60] -S chein, E. H. (). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). Jossey-Bass 2010 . P29–15 .

ذكر **هاريسون تريس(Harrison Trice)** ، أستاذ في جامعة كورنيل (الولايات المتحدة الأمريكية)، أن أول محاولة لدراسة أنشطة الشركة من المنظور الثقافي قام بها فريق من العلماء الأمريكيين بقيادة **إلتون مايو (E. Mayo)** في أوائل ثلاثينيات القرن العشرين، وذلك خلال **تجربة هوثورن Hawthorne) (Experiment**في شركة **ويسترن إلكتريك.(Western Electric)**

وقد هدفت التجربة، التي استمرت خمس سنوات (1927–1932)، إلى تحديد تأثير مختلف العوامل على إنتاجية العمال. ووفقًا لنتائج التجربة، تبيّن خطأ بعض مسلّمات النظرية «الكلاسيكية» في الإدارة، لأن الدراسات السابقة لم تأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية الكامنة.

وقد أسهم الباحثون والعلماء الأجانب والمحليون إسهامًا مهمًا في تطوير إشكالية الثقافة التنظيمية. وتورد مصادر أدبية متعددة تعريفات عديدة لمفهوم الثقافة عمومًا، وثقافة المنظمة على وجه الخصوص.

يرى M. Semikinأن الثقافة المؤسسية تمثل نظامًا مترابطًا ومتكاملًا يعكس طبيعة القيم السائدة داخل المنظمة وآليات تجسيدها عمليًا. فهي تقوم، من جهة أولى، على وجود منظومة هرمية من القيم التي تحدد توجهات المؤسسة وسلوك أفرادها، ومن جهة ثانية، على مجموعة من الوسائل والأساليب المعتمدة لترجمة تلك القيم إلى ممارسات فعلية تتلاءم مع المرحلة التي تمر بها المؤسسة وتطورها التنظيمي[61].

ثقافة المنظمة هي نظام كلي من القيم والرموز والعلاقات، والثقافة التكنولوجية، وثقافة الإدارة، والتعليم، والسياسة الاجتماعية و/أو غيرها من الأنظمة الفرعية المترابطة التي تجسد مضمون النشاط وهدفه، وتُظهر باسم ماذا، وكذلك من أجل ماذا تعمل المنظمة. ويتشكل هذا النظام أثناء ممارسة أنشطة المنظمة، ويكون مميزًا لها، ومقبولًا من أغلبية الموظفين، ويتمتع بدرجة من الاستقرار النسبي.

تنظر المنظمات الحديثة إلى الثقافة بوصفها أداة استراتيجية قوية تُمكّن من توجيه جميع الوحدات والأفراد نحو أهداف مشتركة، وتعبئة مبادرة الموظفين، وضمان تفاعل مثمر.

وقد تناول بعض جوانب الثقافة التنظيمية عدد من العلماء الأوكرانيين مثل: ل. دوفهان، ز. شيرشنيفا، أ. كولوت، إ. بانشينكو، م. دورونينا، م. سيميكينا.

وتوجد عدة مقاربات لتحديد تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية المؤسسة، ومن أبرزها مقاربتان منهجيتان رئيسيتان:

- المقاربة العقلانية البراغماتية(I. Ansoff ، T. Peters، R. Waterman، E. Schein).

[61]- سيميكينا، م. ف. (2009)، "الثقافة التنظيمية للمؤسسات: الجوهر وإشكاليات التشكيل في الظروف الحديثة"، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 6، ص 7–1

- المقاربة الظاهراتية(P. Berger ، M. Louis، A. Pettigrew، S. Robbins، D. Silverman، وغيرهم.(

ووفقًا للمقاربة الأولى، يمكن استخدام الثقافة التنظيمية كعامل لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، أما وفقًا للمقاربة الثانية فهي تعبير عن مضمون المنظمة، ومن ثم لا يمكن اعتبارها مصدرًا لميزة تنافسية.

غير أنه في الوقت الحاضر بدأت تسود المقاربات الموقفية والنسقية، حيث يرى العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملًا أساسيًا في نجاح المؤسسة، ولكن إلى جانب مجموعة واسعة من العوامل الأخرى.

يرتكز توجه العلماء الأوكرانيين في تشكيل ثقافة المنظمة اليوم أساسًا على نماذج الدول ذات الأسواق المتطورة، ويحمل بُعدًا ابتكاريًا واضحًا. إن تحسين القدرة التنافسية للإنتاج المحلي لا يتطلب فقط رفع المستوى التكنولوجي للإنتاج وجذب الاستثمارات، بل يستلزم أيضًا بناء ثقافة مؤسسية راسخة، وتحفيزًا لائقًا ومستمرًا للعمل الإبداعي لدى المديرين والموظفين من أجل تطوير إدارة الابتكار، وتهيئة الظروف للإثراء المستمر وتجديد المعارف، وإدخال مشاريع وتقنيات جديدة. كما تبرز أهمية تحديد مؤشرات الثقافة التنظيمية في ظل نموذج إداري جديد قائم على إدارة الابتكار، وإبراز الدور المحوري للعامل في العملية الإنتاجية.

وانطلاقًا من تحليل التعريفات السابقة، يمكن اقتراح التعريف الآتي: الثقافة التنظيمية هي نظام كلي يتميز بخصائص وأنماط خاصة تتمثل في التقاليد، والمعايير، وقواعد السلوك، وهي معارف يحتاجها الموظفون على جميع المستويات لرفع الكفاءة والجودة، وتحقيق الأهداف المشتركة، والحفاظ على مناخ داخلي ملائم داخل المنظمة.

وتوجد عدة نماذج للثقافة المؤسسية، ويُعد النموذج الذي اقترحه **Edgar Schein** عام 1980 من أكثرها شيوعًا، ويُعرف لاحقًا باسم نموذج (ABC) للثقافة المؤسسية. ويتكون نموذج شاين من ثلاثة عناصر بنيوية رئيسية هي:

– A المظاهر أو المصنوعات: (Artifacts)

وهي العناصر الظاهرة للثقافة، مثل أسلوب تواصل الموظفين، والزيّ الرسمي، وتصميم المكاتب المفتوحة أو المغلقة، وغيرها. ويمثل هذا العنصر المستوى السطحي للثقافة المؤسسية.

– B السلوكيات والأفعال: (Behaviors and Actions)

وتشمل الأنماط النمطية لسلوك موظفي المنظمة، بما في ذلك طرق اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، والمواقف تجاه المشكلات. ويمثل هذا العنصر المستوى الأعمق التالي في الثقافة المؤسسية.

– الأخلاق الجوهرية: C (Core Morals)

وتشمل الأخلاق والمعتقدات والقيم، أي أحكام الموظفين انطلاقًا من مفاهيم مثل: "صحيح–خطأ"، "عادل–غير عادل"، "خير–شر"، "قانوني–غير قانوني". ويُعد هذا العنصر جوهر الثقافة المؤسسية وأعمق مستوياتها[62].

ومن جهة أخرى، يمكن أن يتكون نموذج الثقافة التنظيمية من العناصر التالية: الرسالة، والرؤية، والقيم الأساسية، والسياسة التنظيمية، والهيكل التنظيمي.

رسالة المنظمة

تُشكّل الرسالة الغرض الاجتماعي للمنظمة، وتعرضها بالصورة التي ترغب أن تبدو عليها أمام جميع أصحاب المصلحة. ومن خلال الرسالة، تقوم المنظمة بتموضعٍ واعٍ داخل المجتمع وفي الأسواق التي تعمل فيها أو تنوي العمل بها. وباعتبارها عاملًا من عوامل الثقافة التنظيمية، تُمكّن الرسالة جميع الموظفين من الشعور بأنهم جزء من قضية مشتركة وفرصة جماعية.

رؤية المنظمة:(Vision)

تعكس الرؤية المستقبل المتخيَّل للمنظمة، فهي تعبير عن طموحها للنظر "إلى ما وراء الأفق" لمدة 10 أو 20 عامًا أو أكثر، ومحاولة تصور ما ستكون عليه في المستقبل. ترسم الرؤية صورة مستقبلية مُحتملة ومُلهمة للمنظمة. ويُفترض أن تكون ملهمة إلى درجة تجعل الناس يشعرون بحماس عميق عندما يدركون حجم الجهد المطلوب لتحقيقها ومستوى الالتزام اللازم لذلك.

وفي سياق الثقافة التنظيمية، تؤدي الرؤية وظيفة التوحيد والتوجيه والإلهام للعاملين داخل المنظم

سياسة المنظمة:

تحدد سياسة المنظمة التوجهات العامة وأنشطتها في مختلف المجالات (الجودة، البيئة، المالية، الأمن، وغيرها). وتُصاغ سياسة المنظمة رسميًا من قبل الإدارة، لكنها تنطبق على كل موظف فيها. وهي تُمكّن من تحديد الإرشادات اللازمة لاتخاذ القرارات بما يسهم في تحقيق الأهداف في مختلف مجالات نشاط المنظمة. ومن أبرز خصائص سياسة المنظمة طابعها العلني وشفافيتها وانفتاحها على الجمهور[63].

5– وظائف الثقافة التنظيمية الحديثة

الجدول رقم (03): يوضح وظائف الثقافة التنظيمية الحديثة

[62] - S chein edgar. Ibid. p29

[63]- الحريري، رافدة عمر) 2021 .(إدارة الموارد البشرية وبناء الثقافة التنظيمية الحديثة .عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 112–118

الوظيفة	مضمون الوظيفة
المعنى(Meaningful)	تُعد الثقافة التنظيمية مستودعًا لأنماط السلوك المعتمدة داخل المنظمة، وتشكل أساسًا لنقل هذه النماذج للأجيال القادمة، وتملأ محتوى العمل داخل المنظمة.
التثقيفية (Educational)	ترتبط الثقافة دائمًا بالتأثير التعليمي والتربوي. وسائل تحسين الإجراءات التنظيمية التي تحدث داخل المنظمة عبر التجربة والخطأ يجب أن تنتقل سريعًا إلى الأجيال المستقبلية، حيث يُعد هذا شرطًا ضروريًا للتقدم.
التحفيزية (Motivational)	تشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في شؤون المنظمة. مدى توافق الثقافة التنظيمية مع أفكار الفرد حول العمل، وبنية المنظمة، ومستوى الأجور، له تأثير تحفيزي عليه.
التكاملية(Integrating)	تحدد المهام المحددة، والإجراءات المعمول بها عمومًا في الشركة، وتاريخ وعلاقات الموظفين طبيعة تفاعل عناصر النظام، مما يؤدي إلى أداء وظيفة تكاملية. من خلال غرس نظام قيم محدد يوازن مصالح جميع مستويات المنظمة، تخلق الثقافة التنظيمية شعورًا بالانتماء لدى الأفراد والمجموعات، وتوحد أفعال جميع أعضاء المنظمة.
الأمنية(Security)	تتضمن الثقافة التنظيمية نظامًا محددًا من القيم ومناخًا خاصًا، مما يخلق هوية فريدة للمنظمة، ويتيح تمييزها عن غيرها. وتعمل هذه الخاصية كحاجز ضد الاختراق بالقيم السلبية والاتجاهات غير المرغوب فيها من البيئة الخارجية.
التنظيمية(Regulatory)	توفر دعمًا للقواعد والمعايير السلوكية لأعضاء المنظمة.
التغيير(Changing)	تتجلى الوظيفة في حالات الاندماج والاستحواذ، انتقال فرق المتخصصين بين الفرق، ظهور قادة جدد، وقرارات الإدارة التي يفرضها المساهمون. الثقافة التنظيمية القوية القادرة على استبدال الآليات الرسمية بشكل فعال، تسمح للمنظمة بعدم تعقيد الهيكل الرسمي وزيادة السياسات الرسمية والمعلومات.
التكيفية(Adaptive)	تسهّل التكيف المتبادل للأفراد داخل المنظمة. يتم التكيف عبر مجموعة من الإجراءات مثل التخصص، أو بالعكس الفردية التي تعظم إمكانيات الفرد لحل مشاكله. كما تُسهّل اندماج الموظفين الجدد داخل المنظمة.
التواصلية (Communicative)	تربط الأشخاص والمنظمات ذات الثقافات المماثلة، وتتيح حل المشكلات ليس فقط في الاتصال الخارجي (مع الموردين، المنافسين، العملاء)، ولكن أيضًا داخليًا (بين أقسام المنظمة).

الوظيفة	مضمون الوظيفة
الانتقائية(Selective)	يحدث الإقصاء الطبيعي للموظفين غير الملتزمين واختيار حاملي الثقافة المخلصين على مستوى التفاعل بين الثقافة الفردية والثقافة التنظيمية.
التثبيتية(Stabilizing)	قادرة على إعادة المنظمة إلى حالة طبيعية ومستقرة في الظروف القصوى والأزمات.
التحسينية (Optimizing)	تحدد الثقافة التنظيمية أيضًا مهمة واستراتيجية المنظمة، وتقيد ممارسات الإدارة ضمن أطر تنظيمية معينة عند تنفيذ استراتيجية محددة.
التناسلية / الاستمرارية (Reproductive)	عبر الإجراءات الرسمية، والرموز، والطقوس، والممارسة الواقعية، بالإضافة إلى التزام القادة على مستوى القيم، تساعد الثقافة التنظيمية على إعادة إنتاج إجراءات المنظمة ونقل خبرتها التاريخية ووسائل حل المشكلات المتكررة.

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مرجع: عقيلي، عمر وصفي) 2019 .(*السلوك التنظيمي وقضايا إدارية معاصرة* .عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع، ص 211–225.

في الظروف الحديثة، تعتبر الوظيفة التنبؤية للثقافة التنظيمية واحدة من أهم الوظائف، نظرًا لأن معظم الشركات تعمل في ظل ظروف من المخاطر، وعدم الاستقرار الاقتصادي، وعدم اليقين.

نظرًا لأن أحد أهداف الثقافة التنظيمية هو تكوين والحفاظ على روح الفريق القوية، وشرح أهمية الموظفين كأعضاء في الفريق، ودورهم في تحقيق رسالة المنظمة، فإن الثقافة التنظيمية تتنبأ بردود الفعل وسلوك معين للمنظمة وأعضائها تجاه التغيرات المحتملة داخليًا وبيئيًا خارجيًا. وبناءً على ذلك، يمكن القول إنه يجب إدراج الوظيفة التنبؤية ضمن نظام وظائف الثقافة التنظيمية.

معظم وظائف الثقافة التنظيمية قيمة لكل من المنظمة وأعضائها، إذ تعمل على تنسيق العلاقات داخل المنظمة ومع البيئة الخارجية. لكن الثقافة التنظيمية لا يمكن أن تكون جامدة جدًا أو ثابتة. المنظمة التي تتمتع بثقافة داخلية متسقة تميل إلى تجاهل الإشارات القادمة من البيئة الخارجية. الثقافة التنظيمية للمؤسسات ليست ثابتة، بل تتغير باستمرار. الأزمات الاقتصادية غالبًا ما تؤدي إلى البحث عن أساليب جديدة لإدارة الأعمال، ووضع معايير سلوكية جديدة.

تغيير القادة وإدارة المؤسسة في مجالات جديدة من الأعمال، واستكشاف أسواق جديدة أو نموها السريع، يصاحبه تغيّر في عدد الموظفين. تتغير ظروف البيئة الخارجية والمتطلبات الداخلية، لذا تحتاج الشركات إلى وضع أهداف وقيم جديدة باستمرار، ومراجعة نظام تنظيم العلاقات، واستخدام استراتيجيات جديدة.

يسمح إدارة تشكيل وتطوير الثقافة المؤسسية بتكوين مجتمع أعمال جديد، تكون أنشطته متوافقة مع متطلبات المجتمع الحديثة، ويُنظر إليه ليس فقط كآلية لتحقيق أقصى أرباح، بل كجزء من المجتمع. في الوقت نفسه، أصبحت صورة وسمعة المؤسسة أكثر أهمية في الكفاءة العامة للأنشطة الإنتاجية والاقتصادية للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، في حال وقوع أزمة محتملة أو حالات إفلاس متكررة، يصبح من الضروري توحيد موظفي الشركة وجعلهم مخلصين لمؤسستهم.

بناءً عليه، تحتاج المؤسسات الحديثة إلى أيديولوجية جديدة للإدارة، وطبيعة جديدة للعلاقات والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وثقافة تنظيمية أكثر ملاءمة للظروف المفروضة على الشركات.

تتأثر البيئة الداخلية لأي مؤسسة بعوامل تصف مجالات مختلفة: الإنتاج (سلع أو خدمات)، إدارة الموارد البشرية، تنظيم علاقات العمل، والمالية. بالإضافة إلى ذلك، تتفاعل الشركة مع البيئة الخارجية: الدولة، الموردون، العملاء والجمهور. ومع ذلك، كل شركة فريدة ولا يمكن تقليدها. تتميز ثقافة كل شركة ليس بتشكيلات مختلفة من الأشكال والعناصر، إذ إن هذه كلها موجودة في أي مؤسسة، بل بشدة نوع معين من الثقافة، والذي يتشكل من خلال عناصر محددة.

التأثير المتكامل لجميع العناصر التي تعكس مستوى الثقافة في مجال معين يشكل نوع الثقافة في المؤسسة، والذي يمتلك خصائص معينة. هذا يعني أن أساس دراسة شاملة لثقافة المؤسسة هو دراسة حالة عناصرها الهيكلية، ومن ثم النظر في خيارات مختلفة لتفاعلها. في الوقت نفسه، يعد اختيار العناصر الهيكلية للثقافة مهمة صعبة، ويمكن استخدام نهجين على الأقل في هذا الصدد: الأول، النهج القائم على جوهر الثقافة، حيث تشمل العناصر الهيكلية الأخلاقيات، الفلسفة، التقاليد، الطقوس والقيم، والثاني، نهج وضع الهيكل الوظيفي للمؤسسة، حيث يتم الحديث عن ثقافة الإدارة أو الإنتاج أو أي مجال آخر[64].

خلاصة

لممارسة الثقافة التنظيمية الحديثة داخل التنظيم لا بد من التنسيق والربط بين كل الفواعل الداخلية والخارجية من موارد بشرية وسلطة تنظيمية تعمل وفق منطق الاستقلالية والتمكين.

[64] - by Kovalenko V., Lyutyy I., Zatonatska T. et al. – Boston: International Science Group & Primedia eLaunch, 2022. – p 653

المحاضرة السادسة: الهيكل التنظيمي ومعايير تصميمه في التنظيم الحديث

تمهيد

يصاحب التغيير التنظيمي الذي تفرضه التحولات المختلفة على التنظيم، مجموعة من التغيرات البنيوية والهيكلية وخصوصا الهيكل التنظيمي، الذي بدوره يؤثر على باقي العمليات التنظيمية الأخرى.

1- تعريف الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات تعرضا للتغيير، حيث ان معظم التغييرات في التنظيم يتبعها تغيير في الهيكل التنظيمي، والذي ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا أو استحداث أخرى جديدة، ويتضمن تغيير الهيكل التنظيمي تعديل وتحسين إجراءات العمل وتحديد الأدوار، وتغيير في نظام الصلاحيات والمسؤوليات ودرجة المركزية واللامركزية

ويشمل تغيير الهيكل التنظيمي بعدين هما:

1- الوحدات التنظيمية الرئيسية
2- العمليات التنظيمية المختلفة

وتلجأ الكثير من المؤسسات الى تغيير شامل في بنائها التنظيمي، وهو ما يعرف بإعادة التنظيم، ومن أمثلة ذلك تحول المؤسسة من تنظيم وظيفي الى تنظيم مصفوفي[65]

التغيير الهيكلي: وهو أحد أبعاد التغيير التنظيمي، ويشمل تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضا هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية ونطاق الاشراف، والعلاقات بين العمال، وكذا الأنظمة المتبعة في المنظمة كنظام تقييم المكافآت وتقييم الأداء ونظم الرقابة[66]

[65] وسيلة واعر: التغيير التنظيمي، دار جليس الزمان، الأردن، 2016، ص ص16-17.
[66] كسنة أمحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الاعمال، دار غرناطة، ط2، الجزائر، 2010، ص106.

تركز هذه الوحدة على **الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية**، والأسباب التي قد تدفع المؤسسة إلى تفضيل هيكل معين على آخر، وكيف يمكن لاختيار الهيكل التنظيمي أن يؤثر في نهاية المطاف على نجاح المؤسسة. ففي بيئة الأعمال الديناميكية اليوم، يجب تصميم الهياكل التنظيمية بطريقة تمكّن المؤسسة من الاستجابة بسرعة للتهديدات التنافسية الجديدة واحتياجات العملاء المتغيرة. وسيعتمد النجاح المستقبلي للشركات على قدرتها على **المرونة والاستجابة لاحتياجات العملاء**.

في هذا الفصل، سننظر أولًا في كيفية قيام الشركات ببناء الهياكل التنظيمية من خلال تطبيق **النماذج التقليدية والمعاصرة والنماذج القائمة على فرق العمل** .ثم سنستكشف كيف يحدد المديرون العلاقات داخل الهياكل التي قاموا بتصميمها، بما في ذلك تحديد **خطوط الاتصال والسلطة والقوة** .وأخيرًا، سنبحث في ما يحتاج المديرون إلى مراعاته عند تصميم الهياكل التنظيمية، وكذلك **الاتجاهات الحديثة التي تؤثر في الخيارات التي تتخذها الشركات بشأن التصميم التنظيمي**

2- بناء الهياكل التنظيمية

ما هي الأشكال التقليدية للهيكل التنظيمي؟

بعد أن يقوم التنظيم بتقسيم العمل الذي يجب إنجازه إلى وظائف محددة، يقوم المديرون بعد ذلك بتجميع هذه الوظائف معًا بحيث يمكن تنسيق المهام والأنشطة المتشابهة أو المرتبطة ببعضها البعض. وتحدد **الهياكل التنظيمية** ثقافة المنظمة وطريقة عملها الداخلية. كما تحدد دور كل فرد، وعلاقته التنظيمية بالموظفين الآخرين، وخطوط التقارير داخل المنظمة، إضافة إلى نمط الاتصال العام داخلها.

ويُعد الهيكل التنظيمي عنصرًا أساسيًا يعتمد على طبيعة **القطاع ونوع المنظمة** .فإذا لم يكن الهيكل التنظيمي قادرًا على تلبية احتياجات العمل، فإنه يصبح **غير ذي جدوى**

تشمل الوظائف الأساسية التي يقوم بها المديرون :**التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة** .ويركز هذا الجزء تحديدًا على وظيفة **التنظيم** .يتضمن التنظيم تنسيق وتخصيص موارد المؤسسة حتى تتمكن من تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها. وتتم عملية التنظيم أو الهيكلة من خلال:

- تحديد أنشطة العمل وتقسيم المهام **(تقسيم العمل)**
- تجميع الوظائف والموظفين **(التقسيم إلى إدارات أو أقسام)**.
- إسناد السلطة والمسؤوليات(**التفويض)**

تتمثل نتيجة عملية التنظيم في **وجود هيكل رسمي داخل المؤسسة** .ويُقصد بالمؤسسة ترتيب وتصميم العلاقات داخل الشركة أو المنظمة، حيث تتكون من شخصين أو أكثر يعملون معًا لتحقيق هدف مشترك

مع وضوح في الغاية. كما تتميز المؤسسات الرسمية بوجود **خطوط واضحة للسلطة، وقنوات لتدفق المعلومات، ووسائل للرقابة.**

ويتم ربط الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بطريقة مقصودة لتشكيل المنظمة. بعض هذه الروابط تكون طويلة الأمد، مثل الروابط بين العاملين في قسم المالية أو التسويق، بينما يمكن تغيير بعضها في أي وقت تقريبًا، مثل تشكيل لجنة لدراسة مشكلة معينة.

كل مؤسسة لديها نوع من **الهيكل التنظيمي الأساسي** .وعادةً ما تبني المؤسسات هياكلها وفق **مقاربات تقليدية أو معاصرة أو قائمة على فرق العمل.**

- تتميز **الهياكل التقليدية** بكونها أكثر صلابة، حيث يتم تجميع الموظفين حسب الوظيفة أو المنتج أو العمليات أو العملاء أو المناطق الجغرافية.
- أما **الهياكل المعاصرة وهياكل فرق العمل** فهي أكثر مرونة، حيث يتم تجميع الموظفين بطريقة تسمح بالاستجابة السريعة لبيئات الأعمال الديناميكية.

وبغض النظر عن نوع الهيكل التنظيمي الذي تختاره المؤسسة، يجب على جميع المديرين أولًا تحديد **نوع العمل الذي يجب إنجازه داخل المؤسسة**

3- خصائص الهيكل التنظيمي

1- المركزية واللامركزية

يمكن أن تكون المنظمة **مركزية** أو **لامركزية** اعتمادًا على كيفية اتخاذ القرارات. فإذا كانت كل وحدة أو قسم يتخذ قراراته بنفسه، فإن المنظمة تكون لامركزية. أما إذا كانت القرارات تُتخذ فقط من قبل الإدارة العليا، فإن المنظمة تكون مركزية.

2- نطاق الإشراف

يشير نطاق الإشراف إلى المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق المدير، بما في ذلك الأشخاص الذين يعملون تحت إدارته وجميع المهام المرتبطة بذلك القسم.

3- نطاق القيادة

تعني سلسلة القيادة أو خط التقارير التنظيمية عدد المستويات أو الموافقات المطلوبة لإنجاز مهمة معينة. ويجب التأكد من أن جميع المسؤولين المعنيين على علم بما يجري. كما يجب إيصال جميع المشكلات والطلبات والمقترحات إلى الإدارة بشكل فعال.

4- التخصص في العمل

يتخصص الموظفون الذين يعملون في قسم معين في المهام المرتبطة بذلك القسم. وقد يؤدي هذا إلى محدودية في معارفهم ومهاراتهم. ومع ذلك، تسمح بعض الهياكل التنظيمية للموظفين بالعمل في أكثر من قسم في الوقت نفسه، مما يساهم في تطوير مهاراتهم بشكل كبير.

4- أنواع الهياكل التنظيمية

توجد أنواع متعددة من الهياكل التنظيمية لتلبية احتياجات مختلف أنواع المؤسسات والتنظيمات . وفيما يلي بعض الأنواع المهمة للهياكل التنظيمية.

- ✓ **الهيكل التنظيمي الوظيفي**

يُعد **الهيكل الوظيفي** أكثر أنواع الهياكل التنظيمية شيوعًا، وهو يشبه إلى حد كبير **الهيكل الهرمي** .حيث تُقسم المنظمة إلى عدة أقسام، ويقود كل قسم **رئيس قسم،** ويقوم رئيس القسم برفع تقاريره مباشرة إلى **المدير التنفيذي.(CEO)**

- ✓ **الهيكل التنظيمي الأفقي (المسطح)**

يُعد **الهيكل التنظيمي المسطح أو الأفقي** مناسبًا لتشجيع الابتكار وتعزيز روح الوحدة داخل المؤسسات. في هذا الهيكل يتمتع جميع الموظفين بقدر متساوٍ من السلطة، بينما تمتلك الإدارة التنفيذية سلطة أكبر قليلًا. ولا يوجد فيه تسلسل هرمي واضح، حيث يكون جميع الموظفين تقريبًا في المستوى نفسه باستثناء الإدارة العليا.

- ✓ **الهيكل التنظيمي المصفوفي(Matrix Organizational Structure)**

يعد **الهيكل المصفوفي** مزيجًا بين الهيكل التنظيمي الوظيفي وهيكل المشاريع. فعلى الرغم من أن المنظمة مقسمة إلى أقسام، إلا أن الأقسام تعمل معًا على كل مشروع أو مهمة على أساس المشروع. ويمكن لكل عضو الانتقال بسلاسة بين الأقسام المختلفة حسب الحاجة.

- ✓ **الهيكل التنظيمي القطاعي(Divisional Organizational Structure)**

يقسم **الهيكل التنظيمي القطاعي** المنظمة وفق خطوط المنتجات أو المواقع الجغرافية. ويضمن هذا أن يتمتع كل منتج بالاستقلالية ويعمل بطريقته الخاصة. لكل منتج أو خط إنتاج في هذا الهيكل **رئيس مسؤول** يدير شؤونه، كما هو موضح في الصورة أدناه.

✓ **الهيكل التنظيمي الخطي(Line Organizational Structure)**

يُعرف **الهيكل الخطي** أيضًا باسم **الهيكل العسكري** أو **الهيكل الهرمي .(Scalar type organization)** في هذا النوع من الهياكل، تنتقل السلطة من الشخص الأعلى إلى المستويات الأدنى، حيث يكون لكل شخص أعلى سلطة مباشرة على من تحته.

✓ **الهيكل التنظيمي القائم على الفرق(Team-based Organizational Structure)**

يشبه **الهيكل القائم على الفرق** إلى حد كبير الهيكل المصفوفي، إلا أن **المرونة هنا تكون في مستوى المشرفين وليس أعضاء الفريق**، مما يخلق هيكلًا **لامركزيًا** .يمكن للمشرفين التعاون مع موظفين من أقسام أخرى لتشكيل فرقهم. وبعد الانتهاء من المهمة، يعود الأعضاء إلى أقسامهم الأصلية.

✓ **الهيكل التنظيمي القائم على المشاريع(Project Organizational Structure)**

في **الهيكل التنظيمي القائم على المشاريع**، تتعامل المنظمة مع مشروع واحد في كل مرة. يكون المشرف **مدير المشروع**، الذي يدير تخصيص الموارد، واتخاذ القرارات، وإدارة النزاعات. على عكس الهياكل الأخرى مثل الهيكل القائم على الفرق أو الهيكل المصفوفي، بمجرد الانتهاء من المشروع، **يتم حل الفريق** .هذا الهيكل **مركزي** ويحتوي على **تسلسل هرمي**.

✓ **الهيكل التنظيمي الشبكي(Network Organizational Structure)**

يعد **الهيكل الشبكي** مناسبًا جدًا للشركات التي تعتمد بشكل كبير على **الاستعانة بمصادر خارجية** في إنتاجها. يقوم هذا الهيكل **بتتبع جميع الموردين، والشركات الخارجية، وحتى الأقسام داخل الشركة** .قد يبدو الأمر معقدًا إذا حاولت تغطيته في مخطط شبكي واحد، لكنه أداة مفيدة للحصول على **رؤية لامركزية شاملة لكل شيء**.

✓ **الهيكل التنظيمي الهجين(Hybrid Organizational Structure)**

الهيكل الهجين هو الهيكل الذي فيه **يكون لدى الموظفين عدة رؤساء للإبلاغ إليهم** .قد يكون الموظف جزءًا من عدة فرق تعمل على مشاريع مختلفة، وفي هذه الحالة، **يقوم الموظف بالإبلاغ لعدة أشخاص**.

أي الهيكل التنظيمي هو الأفضل؟

ليست كل المخططات التنظيمية المذكورة أعلاه مثالية لجميع أنواع الأعمال. يجب اختيار **مخطط التنظيم** بناءً على عدة عوامل مثل **التسلسل الهرمي للأعمال، تمكين الموظفين، التفاعل، والابتكار** .اختيار الهيكل التنظيمي الخاطئ يجعل كل الجهود **عديمة الفائدة** لأنه لن يكون فعالاً.

5- مراحل نمو الهيكل التنظيمي للتنظيم، ومعايير التصميم

عادةً ما تنضج المنظمات بطريقة **متسقة وقابلة للتنبؤ** .ومع انتقالها عبر مراحل النمو المختلفة، يجب عليها مواجهة مشكلات متنوعة. هذه العملية تخلق الحاجة إلى **هياكل مختلفة، ومهارات إدارية متنوعة، وأولويات متعددة.**

مراحل التطور الأربعة في دورة حياة المنظمة

1. **المرحلة الابتدائية(Startup)**

تتميز بمعدل نمو غير ثابت، هيكل بسيط، وأنظمة غير رسمية.

في هذه المرحلة، تكون المنظمة عادةً **مركزية للغاية.**

مثال: شركات الإنترنت الناشئة."Dotcom"

2. **مرحلة التوسع(Expansion)**

تتميز بنمو سريع وإيجابي وظهور أنظمة رسمية.

في هذه المرحلة، تركز المنظمات غالبًا على **المركزية مع تفويض محدود.**

3. **مرحلة الدمج(Consolidation)**

تتميز بنمو أبطأ، تقسيم تنظيمي(Departmentalization) ، أنظمة رسمية، و**مركزية معتدلة.**

4. **مرحلة التنويع(Diversification)**

تحدث عندما تواجه المنظمات الأكبر والأقدم **نموًا سريعًا، بيروقراطية، ولا مركزية.**

مع نمو المنظمة أو انتقالها من مرحلة إلى أخرى، قد تكون **التغييرات المخططة جيدًا والمفاهيمية في الممارسات والاستراتيجيات ضرورية** لتعظيم الفاعلية. لا توجد ضمانات بأن المنظمة ستنتقل من مرحلة

إلى أخرى. في الواقع، من أهم الفرص القيادية هو **التعرف على المؤشرات التي توحي بأن المنظمة في مرحلة محفوفة بالمخاطر أو غير صحية** واتخاذ التعديلات الهيكلية المناسبة.

المقاييس(Metrics)

فن تصميم المنظمة هو **تقييم الجوانب الأساسية للبيئة ومعناها لمستقبل المنظمة** .تحويل هذه الخصائص إلى الهيكل المناسب **أمر حاسم لزيادة الكفاءة والسيطرة على التكاليف** .عند اختيار أفضل هيكل للمنظمة، يجب على قادة الشركة **فحص وتقييم الأبعاد الهيكلية الحالية والعوامل السياقية.**

الأبعاد الهيكلية(Structural Dimensions)

يمكن للقادة تطوير فهم **للبيئة الداخلية للمنظمة** من خلال قياس وتحليل أبعادها الهيكلية. من الأبعاد الرئيسية، والتي غالبًا ما يتم قياسها عبر استبيان، ما يلي:

- **التخصص :(Specialization)** مدى تقسيم أنشطة المنظمة إلى أدوار متخصصة.
- **المعايير :(Standardization)** درجة عمل المنظمة وفق قواعد أو إجراءات موحدة.
- **الرسمية :(Formalization)** مدى توثيق التعليمات والإجراءات.
- **المركزية :(Centralization)** درجة امتلاك القادة في أعلى الهرم الإداري سلطة اتخاذ قرارات معينة.
- **التكوين :(Configuration)** شكل هيكل الأدوار داخل المنظمة، ويشمل:

سلسلة القيادة :(Chain of Command) عدد المستويات العمودية أو الطبقات في مخطط المنظمة.

نطاق السيطرة :(Span of Control) عدد التقارير المباشرة لكل مدير أو عدد المستويات الأفقية في مخطط المنظمة.

بعد فحص **الأبعاد الهيكلية والعوامل السياقية** وفهم العلاقة بين **هيكل المنظمة واستراتيجيتها**، يمكن لقادة المنظمة النظر في **الهيكليات البديلة** .قد يستخدمون **نماذج تشخيصية وأدوات لتوجيه عملية التصميم.**

الاتصالات والتكنولوجيا

شهدت السنوات القليلة الماضية **توسعًا وتحسنًا غير مسبوقين في التواصل عبر الإنترنت** .فقد دفعت البرمجيات حدود التواصل في مكان العمل إلى ما هو أبعد من البريد الإلكتروني، لتشمل منصات التواصل الاجتماعي التعاونية وشبكات الإنترانت المبتكرة. أدى التراجع في أساليب الاتصال التقليدية والزيادة الكبيرة في الاتصال الإلكتروني إلى **تأثير كبير على بيئة العمل**، ويقود ذلك إلى إعادة الهيكلة.

مع استمرار المنظمات في إعادة الهيكلة للبقاء تنافسية، يمكن للاتصالات أن **تسهم في الانتقال إلى هيكل تنظيمي جديد وفعّال** .وتشير البحوث إلى أن الشركات **يمكن أن تعزز مصداقيتها لدى الموظفين من خلال برامج الاتصال التنظيمي المختلفة.**

عند إنشاء قنوات الاتصال الداخلية، يجب على القيادة أن تكون **مدركة لمزايا وعيوب تقنيات الاتصال** وأن تطابقها مع **احتياجات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وهيكلها** .كما يجب على أصحاب العمل أن يكونوا واعين ومستعدين للتعامل مع التحديات الشائعة في الاتصال ضمن الهياكل التنظيمية المختلفة.

على سبيل المثال، مكّنت **تقنيات الاتصال** المنظمات من إنشاء **أماكن عمل افتراضية وفرق افتراضية** .في الفريق الافتراضي، يعمل أعضاء من مواقع جغرافية مختلفة معًا على مهمة، ويتواصلون عبر البريد الإلكتروني، والرسائل الفورية، والمؤتمرات الهاتفية، ومؤتمرات الفيديو، ومساحات العمل عبر الإنترنت.

على الرغم من أن الفرق الافتراضية تتميز بـ **مزايا كبيرة** مثل تقليل تكاليف السفر ومرونة جداول العمل، إلا أنها **تطرح تحديات** .غالبًا ما تواجه الفرق الافتراضية صعوبة في تنسيق لوجستيات الفريق وإتقان التقنيات الجديدة. كما أن **التواصل يمثل تحديًا رئيسيًا** بسبب غياب المؤشرات البصرية (لغة الجسد) والصوتية (النبرة). وتشير الأبحاث إلى أن المنظمات **يمكنها التغلب على هذه التحديات من خلال الدعم الفعّال والتدريب**[67].

6- دور الموارد البشرية في تصميم المنظمات

في الماضي، كانت **الموارد البشرية** تتدخل في تصميم المنظمات **في مراحل متأخرة** من العملية، وكان تركيزها ضيقًا على **توصيف الوظائف وتنفيذها** فقط.

اليوم، أصبحت **مهارات وقدرات تصميم المنظمات** جزءًا أساسيًا من أدوات أي **أخصائي موارد بشرية عام،** حيث يُطلب من الموارد البشرية **قيادة وتسهيل عملية تصميم المنظمة** بشكل أكبر.

كما أصبح **التخصص العميق في تصميم المنظمات** أكثر أهمية في نماذج التشغيل الحديثة، حيث تتوفر في كثير من **مراكز التميز** فرق مخصصة لتصميم المنظمات .(OD) ويُعد هذا تحسنًا ملحوظًا، لأن **التحديات في أداء الأعمال غالبًا ما تكون نتيجة تصميم تنظيمي ضعيف** .إن **خلق توافق أوثق بين وظائف تصميم المنظمات، وإدارة المواهب، والمكافآت، والأداء** سيحقق قيمة إيجابية للمنظمة.

[67] - Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson Education. P560

تطور آخر يستحق الذكر هو **التحول نحو العمل ذو المعنى،** وضمان أن يجد الموظفون **غرضًا وهدفًا داخل وظائفهم** .لتحقيق ذلك، نحتاج إلى **منظور جديد لتصميم المنظمات** ينظر إلى المنظمة ليس فقط من خلال عملياتها ونتائجها، بل أيضًا من خلال **سلوك الإنسان.**

يقول الدكتور **ديتر فيلدسمان:**

"عند البدء في مبادرة تصميم المنظمات، الخطوة الأولى التي يجب على الموارد البشرية اتخاذها هي **فهم الواقع الحالي**".

ويضيف:

"غالبًا ما ننتقل مباشرة إلى **تحديد الحالة المستقبلية للمنظمة،** لكنني وجدت أن البدء بـ **الواقع الحالي** أمر بالغ الأهمية للحصول على رؤى تساعد في تصميم المستقبل. كونك **معتمدًا على البيانات** أمر أساسي، ويجب أن تجمع **تحليلات الواقع الحالي** نقاط بيانات متعددة لفهم **نقاط القوة والقيود في التصميم الحالي**[68]".

7- المبادئ الخمسة لتصميم المنظمات

أحد أصعب الأمور في **تصميم المنظمات** هو تحديد ما الذي نصممه بالضبط. الجواب الواضح قد يكون "المنظمة"، ولكن ما هو بالضبط الذي نصممه فيها؟ هنا تأتي **خمسة مبادئ لتصميم المنظمات** التي اقترحها **غولد وكامبل** في كتابهم .*Designing Effective Organizations* وهي:

1- مبدأ التخصص(Specialization Principle)

ينص هذا المبدأ على أن **الحدود يجب أن توجد لتشجيع تطوير المهارات المتخصصة. الاختبار** :هل الثقافات المتخصصة – وهي وحدات يجب أن تكون مختلفة عن بقية المنظمة – **تحظى بحماية كافية من تأثير الثقافة السائدة؟**

2- مبدأ التنسيق(Co-ordination Principle)

ينص هذا المبدأ على أنه يجب **تنسيق الأنشطة التي تتم ضمن وحدة واحدة،** سواء كانت وحدة عمل، وظيفة تجارية، وحدة تغطية أفقية، مشروع، وحدة موارد أساسية، أو وحدة خدمات مشتركة. **الاختبار** :هل هناك حاجة للتنسيق بين الأقسام الذي يكون صعبًا تحقيقه؟ إذا كان هناك "روابط صعبة"، يجب تسهيل التنسيق أو وضع المسؤولية ضمن وحدة واحدة لتجنب الفوضى.

3- مبدأ المعرفة والكفاءة(Knowledge and Competence Principle)

[68] -L awler, E. E., & Boudreau, J. W. (2015). Global Trends in Human Resource Management: A Twenty-Year Analysis. Stanford University Press, pp. 85–102.

ينص هذا المبدأ على أن **المسؤوليات يجب أن تُعطى للشخص أو الفريق الأكثر كفاءة للقيام بها.** هذا يعني أن المهام يجب أن تبقى عند المستويات العليا فقط إذا كان لديهم **المعرفة والميزة التنافسية.**
مثال :لا يجب أن يكون المدير التنفيذي مشرفًا على كل قرار تفصيلي، خاصة تلك التي تتطلب معرفة متخصصة عالية. دوره هو **الرؤية الكبرى وموازنة القرارات المعقدة** التي تؤثر على المنظمة واستراتيجيتها.

4- **مبدأ السيطرة والالتزام(Control and Commitment Principle)**

يتعلق هذا المبدأ بتحقيق **توازن بين السيطرة الفعّالة من جهة والحفاظ على الالتزام والتحفيز من جهة أخرى.**

الاختبار :وجود عملية تحكم تتوافق مع مسؤوليات الوحدة، تكون فعّالة من حيث التكلفة، ومحفّزة للأشخاص في الوحدة.

مثال :لا يجب أن يوافق المدير التنفيذي على شراء لوحة مفاتيح بقيمة 30 دولارًا، فذلك سيكون محبطًا للموظفين؛ يجب نقل التحكم في مثل هذه الأمور إلى مستويات أدنى في المنظمة.

5- **مبدأ الابتكار والتكيف(Innovation and Adaptation Principle)**

ينص هذا المبدأ على أن **الهياكل التنظيمية يجب أن تكون مرنة بما يكفي للتكيف مع عالم يتغير باستمرار.**
الاختبار :هل يساعد التصميم التنظيمي على **تطوير استراتيجيات جديدة والتكيف مع التغييرات المستقبلية؟**
مثال لاحق في الدراسة يوضح حالة منظمة لم تستطع التكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة، مما أثر سلبًا على العمليات الداخلية والأداء المالي[69].

8- العوامل المؤثرة في تصميم التنظيمات

هناك خمسة عوامل تؤثر بشكل كبير على **تصميم المنظمة**، وهي كما يلي:

1- **الاستراتيجية(Strategy)** الاستراتيجية تحدد **الأولويات الاستراتيجية للمنظمة.** هذا العامل هو الأهم بين العوامل التي تؤثر على الهيكل والتنظيم الداخلي للمنظمة.
2- **البيئة(Environment)**

البيئة التي تعمل فيها الشركة تؤثر على استراتيجيتها **وتحدد أيضًا كيفية وضع نفسها في السوق.**

- في بيئة سريعة التغير: يجب أن يكون التصميم التنظيمي أكثر **مرونة وقدرة على التكيف.**
- في بيئة مستقرة: يمكن للمنظمة تحسين التصميم من أجل

3- **الكفاءة والفعاليةالتكنولوجيا(Technology)**

[69] - Goold, M., & Campbell, A. (2002). Designing Effective Organizations: How to Create Structured Networks. San Francisco, CA: Jossey-Bass.p73

تكنولوجيا المعلومات هي عامل رئيسي لدعم **اتخاذ القرار**.

- حالة نظم المعلومات تؤثر على **تصميم وهيكل المنظمة.**
- عندما تكون الأنظمة موجودة والقرارات مبنية على بيانات منظمة، يختلف الهيكل التنظيمي عن منظمة تعتمد على **جداول Excel غير منظمة.**

4- الحجم ودورة الحياة(Size & Life Cycle)

حجم المنظمة ومرحلة حياتها تؤثر أيضًا على **هيكلها التنظيمي وتصميمها**

5- الثقافة

الثقافة التنظيمية هي عنصر أساسي يؤثر على **هيكل وتصميم المنظمة،** وبالمقابل، التصميم التنظيمي يمكن أن يؤثر على الثقافة أيضًا .

توجد **المنظمات** من أجل تحقيق أهداف معينة. ويتم تقسيم هذه الأهداف إلى **مهام** تُعد أساسًا للوظائف. ثم تُجمع الوظائف في **أقسام** .وقد تتميز الأقسام في المنظمات بمجالات مثل **التسويق، المبيعات، الإعلان، التصنيع** وغيرها. وداخل كل قسم يمكن العثور على المزيد من الاختلافات بين الوظائف التي يؤديها الأفراد.

ترتبط الأقسام ببعضها لتشكّل **الهيكل التنظيمي** .ويمنح هيكل المنظمة لها الشكل الذي يمكّنها من أداء وظائفها في البيئة المحيطة بها .ويشير مصطلح **الهيكل التنظيمي** إلى الترتيب الرسمي للعلاقات بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق **بتوزيع المهام والمسؤوليات والسلطة داخل المنظمة**[70]

خلاصة

يشكل الهيكل التنظيمي هوية المنظمات، إذ من خلالها نعرف نشاط التنظيم ونمط سلطته ، وأفعاله لذلك المنظمات الحديثة تولي أهمية بالغة للهيكل التنظيمي والعمل الدائم على تطويره لأنه حلقة الربط بين مختلف الفاعلين في التنظيم.

[70] - Galbraith, J. R. (2002). Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure. a nd Process. San Francisco: Jossey-Bass.p 45

المحاضرة السابعة: دور بيئة العمل في التنظيم الحديث

تمهيد

بما أن بيئة العمل هي الإطار الشامل الذي تحدث فيه مختلف التفاعلات داخل التنظيم، فإنها ركيزة أساسية في التنظيم الحديث، إذ يعمل بشكل دائم على تجويدها وتطويرها وتحسينها

1- تعريف بيئة العمل في التنظيم الحديث

بيئة العمل في التنظيمات الحديثة تشير إلى الإطار الشامل الذي يحدد كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم ومع المؤسسة، وكيفية استخدام التكنولوجيا، وتنظيم المساحات، وثقافة العمل، لتحقيق أهداف المؤسسة مع الحفاظ على رفاهية الموظف[71]

مكان العمل الحديث ليس مجرد كلمة رنانة أو بعض الأدوات الرقمية، بل هو تحول في طريقة عمل الشركات، وتواصلها، ونموها في عالمنا المترابط اليوم. في قلب هذا التحول توجد التكنولوجيا التي تمكّن الموظفين من العمل من أي مكان، والتعاون بسلاسة، والوصول إلى البيانات في الوقت الفعلي لاتخاذ قرارات أكثر ذكاءً.

2- ركائز بيئة العمل الحديثة

يقف مكان العمل الحديث على ثلاث ركائز أساسية، كلها يتم تعزيزها بواسطة مجموعة تطبيقات مايكروسوفت:

التعاون :يجب أن تعمل الفرق معًا بكفاءة، بغض النظر عن مكان وجودها. تتيح أدوات التعاون من مايكروسوفت، مثلTeams ، للموظفين التواصل في الوقت الفعلي، ومشاركة الملفات، والعمل معًا على المشاريع من أي جهاز متصل بالإنترنت. هذا المستوى من الاتصال ضروري للحفاظ على الإنتاجية وتعزيز الابتكار.

المرونة :يجب أن تكون الشركات قابلة للتكيف، مما يتيح لفرقها العمل بالطرق التي تناسبهم، سواء عن بُعد، أو بنظام هجين، أو داخل المكتب. باستخدام المنصات السحابية مثلAzure ، يمكن للشركات توسيع العمليات بسرعة وأمان، وتقديم خيارات العمل عن بُعد، ودعم قوة عاملة متزايدة التنقل.

[71] - C ascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**,P349

الأمان :في عالم تنتشر فيه الاختراقات والتهديدات السيبرانية، يصبح حماية المعلومات الحساسة أمرًا بالغ الأهمية. تم تصميم أدوات مايكروسوفت بأمان على مستوى المؤسسات، مما يضمن بقاء بياناتك آمنة، سواء كانت مخزنة في السحابة أو مشتركة عبر الأجهزة[72].

لقد تغيّرت طبيعة العمل وثقافته عبر الزمن. وخلال العشرين سنة الماضية، كان هذا التغير كبيرًا وملحوظًا، مدفوعًا بالتحولات الاقتصادية العالمية والتطورات السريعة في التكنولوجيا. ورغم صعوبة الفصل بين هذين العاملين، فقد ساهما معًا في تشكيل تطور المكتب الحديث ليصبح أكثر تنوعًا، وترابطًا، ومرونة.

إن فهم هذه العوامل الكبرى يساعدنا على وضع إطار عام يوضح كيف ولماذا تغيّرت بيئة العمل. وبالتوازي مع ذلك، فإن دراسة مواقف وسلوكيات المهنيين على المستوى الجزئي تتيح لنا رؤية هذا التطور بشكل عملي وملموس في حياتنا اليومية داخل العمل .هل تجعلنا مرونة العمل أكثر إنتاجية؟ وكيف يمكن للاتصال المستمر أن يكون مفيدًا وضارًا في الوقت نفسه؟ وهل نُعطي الأولوية للحرية الإبداعية على حساب الاستقرار؟

مع استمرار تطور بيئة العمل، تصبح هذه الأسئلة ضرورية لبناء بيئة تحقق التوازن بين احتياجات الموظفين ومتطلبات المنظمة.

3- **التحديات التي تؤثر على بيئة العمل الحديثة**

تشير جميع البيانات المتاحة إلى أن الموظفين ملتزمون بنموذج العمل الهجين. ومع ذلك، ومن المفاجئ أن نفس البيانات تشير إلى أن الموظفين الهجين يواجهون صعوبات أكثر مقارنة بنظرائهم العاملين بالكامل عن بُعد أو في المكتب. في **استطلاع الفرص الأمريكية** لشركةMcKinsey ، كان المشاركون في العمل الهجين هم الأكثر احتمالًا للإبلاغ عن وجود عدة حواجز أمام الأداء الفعال في العمل. بطريقة ما، الموظفون الذين يختارون تقسيم وقتهم بين المنزل والمكتب يعانون من أسوأ ما في العالمين.

ولا يسلم المشرفون من تحديات العمل الحديث أيضًا. إذ أجاب 85٪ من القادة في **استطلاع مايكروسوفت** أن التحول إلى العمل الهجين قد قلل من ثقتهم في إنتاجية فرقهم. ولم تساعد التقنيات التي تركز على تتبع الإنتاجية؛ فغالبًا ما تقوم هذه الأدوات بتتبع النشاط فقط وليس الأثر الفعلي. وغالبًا ما لا يعرف الموظفون كيف ولماذا يتم تتبعهم، وعندما يعرفون، قد يحاولون "تحايل المقاييس"، أي القيام بالمهام القابلة للقياس على حساب الأعمال الأصعب قياسها.

[72] - icrosoft (2023). The Modern Workplace: Collaboration, Flexibility, and Security. Microsoft Official Documentation / Microsoft Learn. (https://www.microsoft.com/en/microsoft-365/enterprise/modern-workplace)

يرتفع عدد الاجتماعات وساعات العمل، لكن الإنتاجية تبقى ثابتة أو تنخفض، مما يؤدي إلى تراجع الثقة وزيادة الإرهاق.

يمكن للمؤسسات الاستجابة لتحديات عصر العمل الهجين من خلال الحلول التكنولوجية — لكن أولاً، يجب عليها تحديد المشكلات الصحيحة التي تحتاج إلى حل. بالنسبة للفرق الهجينة، ثلاثة من أكثر الحواجز تأثيرًا على الإنتاجية هي: ضعف التواصل، انخفاض مستوى المشاركة، ونقص الوصول إلى الموارد الضرورية.

- **التواصل عبر المؤسسة**

تشير الدراسات إلى أن **86٪ من الموظفين وقادة الفرق** يعتبرون ضعف استراتيجيات التواصل ونقص التعاون السبب الرئيسي لفشل أماكن العمل. بالنسبة للموظفين عن بُعد، فإن المشكلة ليست بالضرورة في الكم، بل في الجودة. تُظهر تحليلات مفصلة في **Harvard Business Review**أن الموظفين يشاركون في اجتماعات عن بُعد أكثر من أي وقت مضى، حيث حضروا في المتوسط **ثمانية اجتماعات أسبوعيًا في 2022**، مقارنة بخمسة اجتماعات أسبوعيًا في 2020. جاء جزء كبير من هذه الزيادة من الاجتماعات الفردية العفوية (1:1) — ومن أجرى المزيد من هذه الاجتماعات العفوية كان من المرجح أن يبقى في وظيفته الحالية.

ومع ذلك، يقول **80٪ من الموظفين** إنهم يرغبون في المزيد من الوضوح من مديريهم بشأن الأولويات. على الرغم من كل هذا الحديث، إلا أن الرسائل الصحيحة لا تصل دائمًا. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي العمل عن بُعد إلى تآكل التواصل بين الأقسام والتواصل غير الرسمي، وهو أمر بالغ الأهمية للابتكار والتوافق التنظيمي. حتى في بداية الجائحة، وجدت مايكروسوفت أن العمل عن بُعد كان يضعف الشبكات الشخصية للموظفين. وأظهرت دراسة نشرت في **Nature عام 2021** أن الموظفين عن بُعد يتواصلون مع الآخرين في الأقسام الأخرى بشكل أقل؛ وكانوا أقل ميلًا للتواصل مع جهة اتصال جديدة بعد التعريف الأولي؛ كما قضوا وقتًا أقل في التعاون بشكل عام. تشير نتائجهم إلى أن بعض الوقت وجهًا لوجه في الموقع أمر بالغ الأهمية للحفاظ على الشبكات الشخصية ومنع حدوث الانعزال داخل الأقسام.(silos)

- **الارتباط بالعمل**

يشهد **مستوى ارتباط الموظفين بالعمل** انخفاضًا أيضًا. هذه ظاهرة جديدة: وفقًا لـ **Gallup**، شهد عام 2021 أول انخفاض سنوي في مستوى ارتباط الموظفين بالعمل منذ أكثر من عقد، واستمر هذا الانخفاض في عام 2022. اليوم، أقل من ثلث العاملين في الولايات المتحدة يقولون إنهم مرتبطون بوظائفهم، ويبلغ

18٪ منهم أنهم غير مرتبطين بشكل نشط بالعمل. نسبة الموظفين المرتبطين بالعمل إلى غير المرتبطين به هي الأدنى منذ عام 2013.

لاحظ التوقيت – الانخفاض في الارتباط بالعمل يتزامن مع العودة إلى المكاتب. وهذا يجب أن يقلق قادة الأعمال. من خلال تحليل بيانات الارتباط بالعمل على مدار أكثر من 50 عامًا، وجدت **Gallup**أن الموظفين المرتبطين بالعمل أقل احتمالًا للانسحاب، أو التغيب عن العمل، أو التعرض للإصابة أثناء العمل. وتتمتع مؤسساتهم بإنتاجية أعلى وجودة عمل وربحية أكبر.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في ارتباط الموظفين بالعمل، بما في ذلك شعورهم بالهدف، والتواصل المستمر، وفرص التطوير. يجب على المؤسسات البحث عن حلول تعزز رسالة المنظمة من خلال التواصل الشامل؛ ودعم التواصل الغني والمتكرر؛ ودمج فرص التدريب والتطوير في سير عمل الموظفين.

- **استخدام المساحة**

تتأثر بيئة المكتب الحديثة أيضًا بتحديات تنظيم وإدارة المساحات. تحتاج المكاتب الحديثة إلى استغلال **تخطيط المرافق** للتعامل مع تدفق الموظفين، سواء كانوا يعملون في المكتب، أو بنظام هجين، أو عن بُعد.

مع زيادة استخدام **المساحات المشتركة(coworking)** ، **والمكاتب غير المخصصة(hot-desking)** ، **والمكاتب المؤقتة(hoteling)** ، أصبحت المكاتب وغرف الاجتماعات التي كانت مخصصة سابقًا الآن مساحات مشتركة. وهذا يعني أن ملايين الموظفين يجب عليهم الآن حجز مساحات العمل وغرف الاجتماعات بانتظام، مع متابعة جداول زملائهم.

تشكل إدارة المرافق ودعم الجدولة والتعاون المنتجة مصدر قلق كبير للعديد من الشركات التي تعمل في مساحات العمل المشتركة. فغياب التنظيم الجيد للمساحات يعني قلة الكفاءة، مما يؤثر بدوره على أهداف العمل على جميع المستويات. تشير دراسة حديثة من **Density**إلى أن 71٪ من مساحات المكاتب يمكن أن تدعم أربعة أضعاف الاستخدام الفعلي لها. كما وجدت الدراسة أن ميزات المباني المتقدمة أو المعاد تصميمها كانت مستغلة بشكل محدود للغاية: فمساحات مصممة لأكثر من عشرين شخصًا تُستخدم غالبًا بواسطة شخص واحد فقط، والمساحات الاجتماعية المصممة لأكثر من 100 شخص يُستخدمها ثلاثة أشخاص فقط بانتظام. والأكثر إثارة للدهشة، أن غرفة اجتماعات تكلف 87,000 دولار سنويًا، يقال إنها تبقى فارغة أكثر من 80٪ من الوقت.

كما أشار عدة مؤلفين (Brunia, De Been, & van der Voordt, 2016; Duffy, 1983; Duffy & Powell, 1997; Francis & Hoefel, 2018; Grantham University, 2019; ISS World Services A/S, 2017)، مع التغيرات في طبيعة العمل المطلوب والأجيال الجديدة وظهور الإمكانيات

التقنية الجديدة، فقد تغيرت الحدود التي تحدد أماكن العمل التقليدية والتنظيمات خلال العقود الأخيرة: يعمل الموظفون من المكتب، المنزل، ومساحات العمل التي تمتلكها جهات ثالثة؛ كما يعملون في المكاتب الخاصة والمفتوحة، وكذلك من مكاتب مرنة ومساحات العمل المشتركة .(Coworking Spaces) غالبًا ما تتفوق الأجهزة المحمولة والإنترنت اللاسلكي المجاني على أجهزة الكمبيوتر المحمولة أو المكتبية وطرق الوصول إلى الإنترنت التي يوفرها صاحب العمل كواجهاتنا الأساسية للعالم الرقمي.

تظهر نتائج استطلاع أجرته **Gallup**في 2016 أن "أكثر من نصف الموظفين في الولايات المتحدة (53٪) يقولون إن الوظيفة التي تتيح لهم تحقيق توازن أكبر بين العمل والحياة مهمة جدًا عند التفكير في قبول وظيفة جديدة. ويقول 51٪ من الموظفين إنهم سيغيرون وظيفتهم للحصول على مرونة في ساعات العمل، و37٪ سيقومون بذلك للحصول على وظيفة تسمح لهم بالعمل في أي مكان يريدونه لبعض الوقت "

ومع ذلك، فإن أنواع العمل الجديدة وطبيعة تقديم الخدمات) خصوصًا الأعمال الخلفية (Back Office تأتي مع مجموعة من التحديات الخاصة بها. قياس الجودة أصعب من قياس الكمية، خصوصًا للمنظمات التي تقدم خدمات. أشار عدة مؤلفين .(Blok, van der Meulen, & Dhondt, 2016; B. P. Haynes, 2008; Morell, 2005)إلى أن "فوائد الإنتاج يمكن قياسها عادة فقط في الأعمال المعرفية التقليدية مثل مراكز الاتصال. وهناك اتفاق قليل حول كيفية تقييم فوائد 'عصر المعلومات' للتكنولوجيا أو البيئة – مثل اتخاذ قرارات أفضل عندما يكون المديرون أكثر اطلاعًا، أو زيادة سرعة الاستجابة عند تمكّن فرق العمل من التعاون بشكل أكثر فعالية.(Morell, 2005) "

ماذا يجب على مزودي الخدمات أخذه بعين الاعتبار عند اختيار وإعداد مكتب حديث؟ يجب ربط أهداف الأعمال، ومؤشرات الأداء الرئيسية، ومهام الموظفين بطريقة مدروسة مع نهج متنوع لطرق العمل الحديثة. يمكن الاطلاع على التفاصيل في قسم "المرافق والموظفون والإدارة" في هذه المقالة، لكن الرؤية الاستراتيجية موضحة برأي (Morell, 2005) بأن المكتب الأمثل ليس بالضرورة المبنى التاريخي للشركة أو الرخيص للإيجار، بل هو المكتب الذي يوفر **أفضل ظروف للعمل** :الحفاظ على أهداف الأعمال (المالية/التكاليف، العمليات، العملاء، والأشخاص) دون تغيير؛ قياس الكفاءة والفعالية والتعبير؛ اختيار واستخدام المبادرات المثلى لبيئة العمل وضمان تحقيق مؤشرات الأداء.

لفهم طبيعة الخدمات الحديثة، بغض النظر عن الصناعة، من المهم النظر إلى **الاتجاهات الكبرى (Megatrends)**التي لخصها تقرير صادر عن **Copenhagen Institute for Future Studies**:

ستكون الخدمات أكثر تخصيصًا واستجابة ومرونة لاحتياجات المستخدمين، قد تتطلب حلولًا تعاونية ومتكاملة، لتلبية هذه الاحتياجات، ستصبح العلاقات – سواء في الجزء الأمامي أو الخلفي من الخدمة – سمة محددة ومهمة .(ISS World Services A/S, 2018)

كما أشار **Kingma**، هناك بعض الاتجاهات الكبرى التي تتحدى تقديم الخدمات وتؤثر على عدة متغيرات للخدمة. أهم أربعة موضوعات مشتركة لمقدمي الخدمات هي: تطوير التكنولوجيا وتسريعها؛ الفردية والتخصيص؛ تحويل القيم المادية إلى غير ملموسة والتجارية؛ النمو الاقتصادي والتطور الديموغرافي

التقدم التكنولوجي والفرص التي يوفرها سيجلب أيضًا الكثير من الأمور والتحديات الجديدة في كيفية إنشاء وإدارة الأعمال، واحتياجات العملاء، والعلاقات الإنسانية.

4- دور بيئة العمل في التنظيم الحديث

تُعد بيئة العمل في التنظيمات الحديثة أحد المحددات الأساسية لفعالية المؤسسة واستدامتها، إذ لم تعد تقتصر على الجانب المادي أو المكاني فقط، بل أصبحت منظومة شاملة تضم الأبعاد التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية. وتؤكد المقاربات السوسيوتنظيمية الحديثة أن بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر في الأداء الوظيفي، والرضا المهني، ومستوى الالتزام التنظيمي، كما تسهم في تعزيز التعاون وتقليل الصراعات داخل المؤسسة[73]

وتشير الأدبيات المعاصرة في علم التنظيم إلى أن بيئة العمل أصبحت ديناميكية وليست ثابتة، نتيجة التحولات المرتبطة بالرقمنة والعمل عن بعد والفرق الافتراضية. فقد امتد مفهوم بيئة العمل ليشمل الفضاء الرقمي، حيث يتم التواصل والتنسيق عبر المنصات الإلكترونية بدل التفاعل التقليدي المباشر، مما أدى إلى إعادة تشكيل العلاقات المهنية وأساليب العمل داخل التنظيمات الحديثة ويؤكد هذا التحول أهمية المرونة التنظيمية والتكيف المستمر مع التغيرات البيئية والتكنولوجية.

كما أصبحت بيئة العمل مرتبطة بشكل وثيق بإدارة الموارد البشرية، حيث يُنظر إلى العاملين باعتبارهم رأس مال بشري ومعرفي وليس مجرد منفذين للمهام. لذلك، تعمل المؤسسات الحديثة على تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز ثقافة المشاركة، وتمكين العاملين، وتوفير مناخ تنظيمي محفّز يدعم الابتكار والإبداع. وتشير الدراسات إلى أن تحسين بيئة العمل ينعكس إيجابًا على الإنتاجية التنظيمية ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة[74]

ومن منظور سوسيوتنظيمي، تُفهم بيئة العمل باعتبارها نتاجًا للتفاعل بين البنية التنظيمية والثقافة السائدة داخل المؤسسة، حيث تلعب العلاقات غير الرسمية وأنماط القيادة وأساليب الاتصال دورًا مهمًا في تشكيلها.

---

[73]- عبد الباسط محمد حسن، إدارة السلوك التنظيمي في المؤسسات الحديثة، دار الجامعة الجديدة، 2021، ص 102

[74]- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2019، ص 145

كما تُستخدم بيئة العمل كأداة للضبط الاجتماعي الناعم، من خلال القيم والمعايير التنظيمية التي توجه سلوك الأفراد دون الاعتماد فقط على السلطة الرسمية[75]

وتشير الدراسات الحديثة أيضًا إلى أن التحول الرقمي ساهم في إعادة تشكيل بيئة العمل من خلال إدخال أدوات الاتصال الرقمي، وأنظمة إدارة المعرفة، والمنصات التعاونية، مما أدى إلى تسريع اتخاذ القرار وتحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية. ومع ذلك، فإن هذا التحول يطرح تحديات مثل ضغط العمل، والأمن المعلوماتي، وضعف التفاعل الإنساني المباشر، مما يتطلب إعادة تصميم بيئة العمل بما يحقق التوازن بين التكنولوجيا والبعد الإنساني[76]

5- التحول الرقمي وإعادة تشكيل بيئة العمل الحديثة

أصبح التحول الرقمي أحد أهم العوامل البنيوية التي تعيد صياغة بيئة العمل داخل التنظيمات الحديثة، حيث لم يعد مجرد إدخال للتكنولوجيا في العمليات الإدارية، بل تحول جذري في طريقة تنظيم العمل، وتوزيع السلطة، وبناء العلاقات المهنية، وإدارة المعرفة داخل المؤسسة. وتشير الأدبيات السوسيوتنظيمية الحديثة إلى أن التحول الرقمي أدى إلى انتقال بيئة العمل من نموذجها التقليدي القائم على المكان المادي الثابت إلى نموذج مرن يعتمد على الشبكات الرقمية والعمل الافتراضي

في هذا السياق، يبرز التحول الرقمي كقوة مُحركة لإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، حيث ساهم في تقليص المستويات الهرمية وتعزيز اللامركزية، مما سمح بظهور أنماط تنظيمية أكثر مرونة مثل الفرق الافتراضية والعمل عن بعد. وتؤكد الدراسات أن هذا التحول لم يؤثر فقط على البنية التنظيمية، بل امتد ليشمل الثقافة التنظيمية نفسها، حيث أصبح التواصل الإلكتروني والتفاعل الرقمي جزءًا أساسيًا من الحياة المهنية اليومية

كما أدى التحول الرقمي إلى إعادة تعريف مفهوم بيئة العمل، إذ أصبحت بيئة العمل الحديثة "بيئة هجينة" تجمع بين الحضور المادي والافتراضي. وهذا التحول فرض على المؤسسات إعادة النظر في آليات الاتصال، وأساليب القيادة، وإدارة الأداء، بحيث لم تعد الرقابة المباشرة فعالة بالشكل التقليدي، بل تم استبدالها بأنظمة متابعة رقمية تعتمد على البيانات والمؤشرات الأداء

ومن الناحية السوسيوتنظيمية، يمكن فهم التحول الرقمي باعتباره عملية إعادة إنتاج للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث لم تعد السلطة التنظيمية مرتبطة بالموقع الهرمي فقط، بل أصبحت مرتبطة بالمعرفة الرقمية والقدرة على التحكم في تدفق المعلومات. كما أدى ذلك إلى بروز ما يسمى بـ "الفاعل

[75]- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، 2020، ص 88
[76]- محمد الصيرفي، إدارة المنظمات في عصر المعرفة، دار الفكر الجامعي، 2018، ص 200

الرقمي" داخل التنظيم، وهو موظف يعتمد على التكنولوجيا في أداء مهامه اليومية ويشارك في إنتاج المعرفة التنظيمية

في المقابل، يطرح التحول الرقمي تحديات مهمة تتعلق بضغط العمل الرقمي، وضعف الحدود بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، إضافة إلى مخاطر الأمن السيبراني وحماية البيانات. كما أن الاعتماد الكبير على التكنولوجيا قد يؤدي إلى تراجع التفاعل الإنساني المباشر داخل المؤسسة، مما يفرض ضرورة إعادة تصميم بيئة العمل بطريقة توازن بين الكفاءة الرقمية والبعد الإنساني

خلاصة

لأجل استمرار التنظيم وتطوره لابد من تطوير بيئة العمل وفق إحتياجات العاملين، لأجل توفير جودة مهنية تجمع بين التطوير والاستقرار وتكون فيها المعرفة هي العامل الأساسي لعملية التغيير

المحاضرة الثامنة: التخطيط الاستراتيجي في التنظيم الحديث

تمهيد

يشكل التخطيط العصب الأساسي لبقاء التنظيمات الحديثة، خاصة في ظل التهديدات والأزمات، فالتخطيط هو عملية استراتيجية لفهم الواقع الاجتماعي والتنظيمي الذي من خلاله تبني المنظمات خططها واستراتيجياتها

1- نحو مفهوم للتخطيط الإستراتيجي الحديث

التخطيط الإستراتيجي هو أداة إدارية لتحديد الصورة الذهنية للمنظمة في المستقبل البعيد وكيفية الوصول إليها [77]

يُفهم التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية طويلة المدى تُوجّه فيها الأهداف المحددة مسار تعبئة الموارد المتاحة والكامنة، وذلك عبر سلسلة من المراحل تبدأ بتحليل الوضع الراهن وتشخيصه، ثم استشراف الرؤية المستقبلية من خلال دراسة كمية ووصفية لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، إضافة إلى الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية. وبناءً على ذلك، يتم إعداد خارطة للتغيير الاستراتيجي تخضع لآليات دقيقة للتنفيذ والمتابعة والتقييم، سواء على مستوى منظمات الأعمال أو على المستوى القطاعي أو الإقليمي أو الوطني[78].

التخطيط الاستراتيجي عملية استشرافية يتم من خلالها مواءمة القرارات الحالية مع الظروف المستقبلية المتوقعة، بما يمكّن المؤسسات من الاستجابة الاستباقية للتغيرات الخارجية

كما يؤكد الباحثون بشكل متزايد على أهمية أساليب التخطيط التشاركي والتعاوني التي تدمج وجهات نظر أصحاب المصلحة بهدف تعزيز الشرعية التنظيمية والاستدامة

وقد أصبح التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتصميم التنظيمي قضية محورية في الإدارة الاستراتيجية الحديثة. إذ يؤكد مفهوم "التوافق الاستراتيجي" على ضرورة تحقيق الانسجام بين الموارد الداخلية، والهياكل التنظيمية، والفرص الخارجية .كما ساهمت أطر إدارة الأداء، مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، في تعزيز هذا التكامل من خلال تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج تشغيلية قابلة للقياس عبر الأبعاد المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم التنظيمي .(Kaplan et al., 2020) وتبرز هذه الأطر أهمية مواءمة التوجه الاستراتيجي مع الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لضمان تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.

---

[77]- طارق سويدان: التخطيط الاستراتيجي الحديث، دار الابداع الفكري، د ب، 2023، ص15.
[78]- هوشيار معروف : التخطيط الاستراتيجي، دار وائل، عمان، 2009، ص26.

لم تعد عمليتا التخطيط والتنظيم في الإدارة الحديثة عمليات خطية أو جامدة، بل أصبحتا نظمًا ديناميكية مترابطة تتطور باستمرار استجابةً للتغيرات التنظيمية والبيئية المتواصلة.[79]

يُعد التخطيط الاستراتيجي عملية تقوم على المواءمة الدقيقة والمدروسة بين نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة والفرص المتاحة لها داخل بيئة الأعمال التي تنشط فيها. وعلى الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي يجمع بين الجانب العلمي والجانب الفني، فإنه يُعتقد عمومًا أن فعالية عملية التخطيط بشكل مستمر تتطلب من مديري المؤسسة جمع المعلومات المتعلقة ببيئة الأعمال، وفرزها وتحليلها، ثم تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة وتقييمها، إضافة إلى وضع رسالة واضحة للمؤسسة وصياغة مجموعة من الأهداف القابلة للتحقيق، والتي تُشكل لاحقًا الأساس الذي تُبنى عليه الخطط التكتيكية والتشغيلية.

ويُعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية مهمة وأساسية لكل مؤسسة، بغض النظر عن حجم نشاطها أو حجم الموارد والوقت المتاح لديها لتطوير الخطة الاستراتيجية وتوثيقها وتنفيذها ومتابعتها. فبيئة الأعمال والتكنولوجيات المرتبطة بها تشهد تغيرًا مستمرًا، كما أن المخاطر وحالات عدم اليقين الجديدة تظهر بصورة منتظمة ومتواصلة

ببساطة، يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية تهدف إلى المواءمة الدقيقة والمدروسة بين نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة والفرص المتاحة لها داخل بيئة الأعمال التي تختار العمل ضمنها. ولكي تنجح هذه العملية، يجب على مديري المؤسسة جمع المعلومات المتعلقة ببيئة الأعمال، وفرزها وتحليلها، ثم تحديد نقاط القوة والضعف وتقييمها، إضافة إلى صياغة رسالة واضحة للمؤسسة، ووضع مجموعة من الأهداف القابلة للتحقيق، والتي تُعد الأساس الذي تُبنى عليه الخطط التكتيكية والتشغيلية.

وتتيح عملية التخطيط الاستراتيجي للمديرين إمكانية التفاعل الاستباقي مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال والاستجابة لها. كما يمكن للمؤسسات استخدام التخطيط الاستراتيجي للاستعداد للأحداث المستقبلية، وتخصيص مواردها بطريقة تمكّنها من استثمار الفرص الناشئة، وتقليل الأضرار المحتملة الناتجة عن التهديدات البيئية مثل دخول منافسين جدد، أو ظهور تقنيات حديثة، أو حدوث تغييرات في متطلبات الزبائن أو في الأطر التنظيمية والقوانين[80] .

وقد أشار غريفين إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب الاهتمام بتخصيص الموارد، وتحديد الأولويات، وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما عرّف أرمسترونغ التخطيط الاستراتيجي بأنه

[79] - Patwayati 1 Wayan Santika 2 , Irpan 3 , Azis Do Ali4. Strategic Planning and Organizing in Modern Management: ALiteratureReview of Strategic and Structural Models ; Addaiyan Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, Available Online: https://aipublisher.org/articles?journal_id=2&volume=6&issue=1 2026. 8(1):pp.73-81

[80] - Alan S. Gutterman. Information about the author, the Sustainable Entrepreneurship ; 2023 ;P P 2-5 file:///C:/Users/SMZ/Downloads/SP_B1IntroductiontoStrategicPlanning.pdf

عملية صريحة تهدف إلى تحديد الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، ووضع إجراءات لتوليد وتقييم البدائل الاستراتيجية، بالإضافة إلى نظام لمراقبة نتائج الخطة عند تنفيذها.

أما شيرمان فقد وسّع هذا التعريف من خلال تصور عملية تقوم بها المؤسسات لتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل نقدي، وصياغة خطة عمل تقوم على تحقيق أفضل توافق بين موارد المؤسسة والفرص البيئية المتاحة، إلى جانب تحديد الطرق المناسبة لتقليل نقاط الضعف الداخلية والحد من التهديدات الخارجية، وتحديد الأساليب المناسبة لتنفيذ الخطة، ثم وضع آليات لقياس الأداء عبر الزمن للتأكد من أن الاستراتيجية تؤدي إلى النتائج المطلوبة.

كما ركّز هيويت على عنصر مختلف لكنه مهم، يتمثل في تعديل قوة المؤسسة مقارنة بالمنافسين بطريقة فعالة وكفؤة. وأخيرًا، يُعد تحسين الأداء والمساهمة في تطويره من الأهداف الشائعة التي تتضمنها معظم تعريفات التخطيط الاستراتيجي[81].

2- التخطيط الإستراتيجي الحديث في زمن اللايقين

أصبح التخطيط الاستراتيجي في التنظيمات الحديثة يواجه تحديات غير مسبوقة نتيجة التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، والمتمثلة في عدم الاستقرار الاقتصادي، والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، والأزمات العالمية، وتصاعد حدة المنافسة، وهو ما أدى إلى بروز مفهوم "اللايقين" باعتباره سمة أساسية للبيئة التنظيمية الحديثة. وفي هذا السياق، لم يعد التخطيط الاستراتيجي يعتمد على التنبؤات الثابتة والخطط طويلة المدى ذات الطابع الجامد، بل أصبح عملية ديناميكية مرنة تقوم على الاستشراف، والتكيف، وإدارة المخاطر [82]

وتشير النظريات التنظيمية الحديثة إلى أن التنظيمات لم تعد تعمل في بيئات مستقرة يمكن التحكم فيها بسهولة، بل في بيئات معقدة ومفتوحة تتسم بالتغير المستمر وعدم القدرة على التنبؤ الكامل. لذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي الحديث يركز على بناء القدرة التنظيمية على التكيف السريع مع المتغيرات بدل التركيز فقط على وضع أهداف ثابتة بعيدة المدى. وفي هذا الإطار، برزت مفاهيم مثل "المنظمة المرنة"، و"الإدارة الرشيقة"، و"المنظمة المتعلمة"، باعتبارها نماذج تنظيمية قادرة على التعامل مع اللايقين

كما أن التخطيط الاستراتيجي في زمن اللايقين أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، من خلال دراسة نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، إضافة إلى تحليل السيناريوهات المحتملة. ويهدف ذلك إلى تمكين المؤسسة من اتخاذ قرارات استباقية تقلل من آثار الأزمات والمخاطر المحتملة، وتعزز قدرتها على الاستمرار والمنافسة[83]

---

[81] - Alan S. Gutterman ; Ibid. p05

[82] - D aftOrganization Theory and Design. Cengage Learning ;2021, p392.

[83] - B ryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Wiley ,2022, pp. 120-122.

ومن الناحية السوسيوتنظيمية، أدى اللايقين إلى إعادة تشكيل العلاقة بين القيادة والعاملين داخل التنظيم، حيث لم تعد القيادة التقليدية القائمة على الرقابة الصارمة فعالة في البيئات المتقلبة، بل أصبحت المؤسسات بحاجة إلى قيادات تشاركية تعتمد على التواصل، والتحفيز، وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار. كما أصبح الابتكار التنظيمي والتعلم المستمر عنصرين أساسيين في نجاح التخطيط الاستراتيجي الحديث

ويؤكد الفكر الإداري المعاصر أن نجاح التخطيط الاستراتيجي في ظل اللايقين لا يتحقق فقط من خلال إعداد الخطط، بل من خلال قدرة المؤسسة على تحويل الاستراتيجية إلى ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب بسرعة للتغيرات. لذلك أصبحت التنظيمات الحديثة تعتمد على الرقمنة، وإدارة المعرفة، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، من أجل تحسين جودة القرارات الاستراتيجية وتقوية قدرتها على التكيف مع المستقبل

إن التخطيط الاستراتيجي التنظيمي الحديث في زمن اللايقين لم يعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبح عملية مستمرة لإدارة التغيير وصناعة المستقبل، ترتكز على المرونة، والابتكار، والاستجابة السريعة، والتكامل بين الموارد البشرية والتكنولوجية والمعرفية داخل التنظيم.

3- متطلبات التخطيط الإستراتيجي في التنظيمات الحديثة

حسب الباحث في التخطيط الإستراتيجي الحديث جيفري هاريسون وضح في كتابه أساسيات التخطيط الاستراتيجي الحديث" **Essentials of Strategic Planning in Healthcare** يرى أن التخطيط الاستراتيجي عملية شاملة لا تقتصر على تحليل الوضع الحالي للمؤسسة فقط، بل تمتد لتشمل استشراف المستقبل وبناء قدرة تنظيمية على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة وتظهر هذه المتطلبات في:

1- فهم الوضع الحالي للمؤسسة

ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تشخيص دقيق للوضع الراهن، من خلال قياس الأداء الحالي، وتحديد الموارد المتاحة، وتحليل نقاط القوة والضعف داخل المنظمة.

2- تحليل البيئة الخارجية

يشدد هاريسون على أهمية دراسة البيئة الخارجية، بما في ذلك التغيرات في القوانين، والمعايير التنظيمية، والتطورات التكنولوجية، واتجاهات السوق، باعتبارها عناصر مؤثرة في نجاح الاستراتيجية.

3- القيادة والثقافة التنظيمية

يؤكد على أن القيادة تلعب دورًا محوريًا في نجاح التخطيط الاستراتيجي، كما أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تدعم أو تعيق تنفيذ الاستراتيجية، لذلك يجب أن تكون متوافقة مع الأهداف المستقبلية.

4- بناء الخطة الاستراتيجية

يشمل التخطيط تحديد الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، ثم تحويلها إلى خطط تنفيذية قابلة للتطبيق عبر مختلف مستويات المؤسسة

5- التنفيذ والمتابعة

يرى هاريسون أن نجاح التخطيط لا يتحقق إلا من خلال التنفيذ الفعلي، مع وجود نظام متابعة وتقييم مستمر لقياس الأداء وتعديل الاستراتيجية عند الحاجة

6- التكيف مع المستقبل

يؤكد على أهمية تبني رؤية مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار الابتكار، والتحول الرقمي، واستخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في دعم القرار الاستراتيجي[84]

4- القيادة الفعالة ودورها في التخطيط الاستراتيجي في التنظيم الحديث

يُعدّ دور القيادة في التخطيط الاستراتيجي أحد المحاور المركزية في الفكر الإداري الحديث، إذ لم تعد القيادة تقتصر على اتخاذ القرارات التشغيلية أو الإشراف الإداري، بل أصبحت عنصرًا حاسمًا في توجيه المنظمة نحو المستقبل وصياغة رؤيتها الاستراتيجية. فالقيادة الاستراتيجية تمثل القدرة على استشراف التغيرات في البيئة الخارجية، وتحليل التعقيدات التنظيمية، وتوجيه الموارد البشرية والمادية بما يحقق التكيف والاستدامة في بيئة تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر

في هذا السياق، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن القائد الاستراتيجي لا يقتصر دوره على وضع الخطط، بل يتعدى ذلك إلى بناء "الرؤية الاستراتيجية" التي تشكل الإطار المرجعي لجميع القرارات التنظيمية. فالرؤية القيادية تعمل على ربط الأهداف طويلة المدى بالقدرات الداخلية للمؤسسة، مع ضمان انسجامها مع الفرص والتحديات الخارجية. وقد أكد مينتزبرغ أن الاستراتيجية ليست مجرد خطة، بل هي نمط من القرارات والرؤى المتكاملة التي تتشكل عبر الزمن من خلال التفاعل بين القيادة والبيئة[85]

كما أن القيادة في التخطيط الاستراتيجي الحديث ترتبط بشكل وثيق بمفهوم "القيادة التحويلية"، حيث يعمل القائد على إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية، وتحفيز العاملين، وبناء الالتزام الجماعي نحو الأهداف

[84] - jefery harrison. Essentials of strategic planning in healthcare. Jones & Bartlett Learning. 2016.p54
[85] - henery Mintzberg. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Free Press.2020. p98

الاستراتيجية. وتبرز أهمية هذا الدور بشكل خاص في التنظيمات المعاصرة التي تعتمد على المعرفة والابتكار، حيث يصبح العنصر البشري هو المحرك الأساسي للميزة التنافسية

ومن جهة أخرى، فإن القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا جوهريًا في عملية تحليل البيئة التنظيمية، من خلال توجيه عمليات جمع المعلومات وتفسيرها، سواء المتعلقة بالبيئة الداخلية أو الخارجية. ويؤكد دافت أن القادة الفعّالين هم الذين يمتلكون القدرة على تحويل البيانات إلى معرفة استراتيجية تساعد في اتخاذ قرارات دقيقة تقلل من المخاطر وتزيد من فرص النجاح

كما أن من أهم أدوار القيادة في التخطيط الاستراتيجي هو ضمان التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية. فغياب هذا التوافق يؤدي إلى فشل تنفيذ الخطط حتى وإن كانت مصممة بشكل جيد. لذلك، تعمل القيادة على خلق انسجام بين الأهداف الاستراتيجية والموارد المتاحة، وبين القيم التنظيمية وسلوكيات العاملين

وفي السياق الحديث، أصبح دور القيادة أكثر تعقيدًا في ظل التحول الرقمي، حيث يتطلب الأمر من القادة فهم التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، واستخدامها في دعم القرارات الاستراتيجية. كما أصبح القائد مطالبًا بتبني أساليب مرنة في الإدارة مثل القيادة التشاركية والعمل الجماعي، بما يتماشى مع متطلبات المنظمات الرشيقة[86]

وعليه، يمكن القول إن القيادة في التخطيط الاستراتيجي لم تعد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت عملية ديناميكية شاملة تجمع بين الرؤية، والتأثير، والتوجيه، وبناء الثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير، بما يضمن قدرة المنظمة على الاستمرار والتنافس في بيئة معقدة وسريعة التحول.

5- نماذج التخطيط الاستراتيجي الحديثة في التنظيمات الحديثة

1- نموذج swoot (تحليل البيئة التنظيمية الداخلية)

يُعد نموذج SWOT من أكثر أدوات التخطيط الاستراتيجي استخدامًا في التنظيمات الحديثة، لأنه يسمح بفهم شامل للبيئة الداخلية والخارجية في آن واحد. يقوم هذا النموذج على تحليل أربعة عناصر أساسية: نقاط القوة(Strengths) ، نقاط الضعف(Weaknesses) ، الفرص(Opportunities) ، والتهديدات (Threats).

من الناحية التحليلية، يركز هذا النموذج على بناء "مواءمة استراتيجية" بين قدرات المؤسسة الداخلية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وهو ما يجعل القرار الاستراتيجي أكثر واقعية وقابلية للتنفيذ. كما أن SWOT

[86] - Bryson. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Wiley. 2022. Pp40-42

لا يكتفي بوصف الوضع، بل يساعد في إنتاج بدائل استراتيجية مثل: الاستراتيجية الهجومية، الدفاعية، أو التحويلية

وقد أكدت الأدبيات العربية في الإدارة الاستراتيجية أن SWOT يمثل نقطة انطلاق أساسية في عملية التخطيط، لأنه يربط بين التحليل البيئي وصياغة الأهداف الاستراتيجية بشكل مباشر

2- نموذج pestel(تحليل البيئة الكلية)

يُستخدم نموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية العامة التي تعمل فيها المنظمة، من خلال ستة أبعاد رئيسية: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية.

يتميز هذا النموذج بأنه يتجاوز حدود المنظمة الداخلية، ليحلل القوى الكبرى التي تؤثر على اتخاذ القرار الاستراتيجي. في التنظيمات الحديثة، أصبح هذا النموذج ضروريًا لفهم التحولات العالمية مثل الرقمنة، العولمة، والتغيرات التشريعية[87].

كما أن تحليل PESTEL يساعد المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وبناء استراتيجيات استباقية بدلًا من ردود الفعل، وهو ما يتماشى مع متطلبات بيئة "اللايقين

وتشير الدراسات العربية إلى أن هذا النموذج يستخدم بشكل واسع في المؤسسات الحكومية والخاصة لتقييم البيئة الكلية قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية الكبرى.

3- التخطيط القائم على السيناريوهات والاحتمالات

يُعد التخطيط بالسيناريوهات من أكثر النماذج تقدمًا في بيئات عدم اليقين، حيث لا يعتمد على توقع واحد للمستقبل، بل على بناء عدة سيناريوهات محتملة (متفائل، متشائم، واقعي).

هذا النموذج يساعد المنظمات على الاستعداد لمجموعة من المستقبلات الممكنة بدل الاعتماد على توقع خطي واحد. كما يعزز القدرة على التكيف ويقلل من المخاطر الاستراتيجية.

في الفكر الإداري الحديث، يُعتبر هذا النموذج مناسبًا بشكل خاص للبيئات المضطربة مثل أسواق التكنولوجيا والطاقة

[87]- أحمد ماهر: .الإدارة الاستراتيجية .الدار الجامعية، الإسكندرية. 2021ص 85–92

وتؤكد بعض الدراسات العربية في التخطيط الاستراتيجي أن السيناريوهات أصبحت أداة مهمة في دعم اتخاذ القرار في المؤسسات الكبرى، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية والتقلبات العالمية

4- التخطيط المرن Agile Strategic Planning

يمثل التخطيط المرن تحولًا جذريًا عن النماذج التقليدية، حيث يقوم على فكرة التكيف المستمر بدلاً من التخطيط الثابت طويل المدى. يعتمد هذا النموذج على دورات قصيرة من التخطيط والتنفيذ والتقييم (Iterative Cycles).

يركز Agile Strategic Planning على:

- السرعة في اتخاذ القرار
- المرونة التنظيمية
- التكيف المستمر
- إشراك الفرق في التخطيط

وقد أصبح هذا النموذج مرتبطًا بشكل وثيق بالتحول الرقمي والمنظمات الرشيقة(Agile Organizations) ، حيث لم يعد التخطيط عملية سنوية ثابتة، بل عملية ديناميكية مستمرة

وتشير الأدبيات العربية الحديثة إلى أن هذا النموذج أصبح ضروريًا في المؤسسات التي تعمل في بيئات تنافسية سريعة التغير، مثل الشركات التكنولوجية والخدمات الرقمية[88]

خلاصة

لنجاح التخطيط الاستراتيجي في التنظيم الحديث، لابد من التنظيمات فهم الواقع الذي تعيش فيه، ودراسة المؤثرات المختلفة وتحويلها من تهديدات إلى فرص

[88]- عبد الله علي: االتحليل البيئي في المنظمات الحديثة .دار المسيرة. 2022، ص 95–103

المحاضرة التاسعة: الابتكار والابداع في التنظيم الحديث

تمهيد

في ظل المنافسة، يعد الابتكار والابداع أعمدة التنظيم الحديث، لأن هاته الأفعال قبل وقوعها كأفعال تنظيمية، هي تعبير عن الثقافة التنظيمية السائدة الداعمة لإدارة الابتكار والابداع

1- الإبتكار والإبداع التنظيمي، قراءة في المفهومين وجوهر الإختلافات

من حيث الطرح المفاهيمي، يختلف الإبتكار عن الإبداع، غير أن هذا الإختلاف لايعني عدم الإلتقاء أو التكامل بينهما في السياق، وفيما يلي سنطرح كلا المفهومين ونقاط الإختلاف بينهما:

تعريف الإبتكار: الابتكار هو عملية تطبيق الأفكار الجديدة بما يخلق قيمة مضافة للمؤسسات الاقتصادية، والحكومية، وكذلك للمجتمع. ويُقصد به أيضًا الطريقة الأفضل والأذكى في أداء أي نشاط أو عمل.

وقد يتمثل الابتكار في إدخال:

- تقنية جديدة .
- خط إنتاج أو قطاع جديد من المنتجات .
- أسلوب جديد في الإنتاج .
- تحسين منتج قائم بالفعل .

كما يعرف أيضا الابتكار بأنه عملية القيام بشيء بشكل أفضل ولأول مرة، أي أنه لم يُسبق القيام به من قبل أي جهة. ويمكن أيضًا اعتباره تغييرًا يضيف ميزة جديدة لأداء وإنتاجية المؤسسة[89].

ومن جهة **يُعرَّف الابتكار** في السياقات التنظيمية بطرق متعددة، حيث يشير إلى:

1- اعتماد تقنيات عمل أو إنتاج جديدة بالنسبة للمنظمة

2- إدخال تغييرات في الهيكل التنظيمي أو الممارسات الإدارية،

3- إدخال منتجات البحث والتطوير الداخلي إلى السوق.

[89] - Dattopant Thengadi National Board for Workers Education & Development Ministry of Labour & Employment, Govt of India. P10

و يُعرَّف **الابتكار** كذلك بأنه **الخلق الناجح وتطوير وإدخال منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة .** وبالتالي فإن أصل الابتكار يكمن في الإبداع داخل مختلف المجالات الوظيفية وعبر التخصصات المختلفة[90].

ويعرف **الإبتكار الإداري** بأنه" هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في المنظمة، وبعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الإبتكار وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة[91]

مفهوم الابداع التنظيمي: الإبداع (Creativity) هو عملية عقلية واجتماعية—تتغذى على الإدراك الواعي أو اللاواعي—تتمثل في توليد الأفكار والمفاهيم والارتباطات. وهنا يركز المفهوم على ثلاثة عوامل أساسية لا بد من توفرها في الإبداع وهي:

- مهارات التفكير الإبداعي
- الخبرة والمعرفة،
- الدافعية .

يُعرَّف الإبداع عادةً بأنه توليد أو إنتاج أفكار تتسم بأنها جديدة ومفيدة في الوقت نفسه ، وبناءً على ذلك، لكي تُعتبر الفكرة إبداعية، يجب أن تكون جديدة وفي الوقت نفسه يُنظر إليها على أنها تمتلك القدرة على خلق قيمة للمنظمات على المدى القصير أو الطويل.

الإبداع هو سمة يمتلكها الفرد تتمثل في قدرته على توليد أفكار جديدة، وبدائل، وحلول، وإمكانات بطريقة فريدة ومختلفة.

كما يُعرّف الإبداع بأنه القدرة على ابتكار شيء غير متوقع، وأصيل، وفريد. ويجب أن يكون هذا الابتكار معبّرًا، ومثيرًا، وخياليًا. وهو يعكس مدى جمال وعمق طريقة تفكير الإنسان في مختلف الظروف.و الإبداع ليس صفة وراثية، بل يمكن تطويره من خلال التعلم المستمر وفهم الأشياء من منظور مختلف وغير مألوف. وهو نشاط يقوم على العصف الذهني وإثارة التفكير، حيث يتطلب من الفرد التفكير بما يتجاوز حدود خياله من أجل إنتاج شيء ذي قيمة.

[90] -EMMANUEL AGBOR, Creativity and Innovation: . Journal of Strategic Leadership . The Leadership Dynamics. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University. , Vol. 1 Iss. 1, 2008, pp. 39-45

[91]-أسامة خيري: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية، عمان، 2012، ص68.

ويعرف الإبداع التنظيمي: بأنه عملية معقدة من العمليات العقلية التي تظهر لدى الموظفين أو العمال، تستدعي توليد الأفكار والمفاهيم الجديدة أو الأصيلة[92]

نقاط الاختلاف بين المفهومين

فيما يلي أهم الفروق بين الإبداع (Creativity) والابتكار :(Innovation)

1. الإبداع هو القدرة على التفكير في أفكار جديدة ووضعها في الواقع، بينما الابتكار هو عملية تنفيذ هذه الأفكار الإبداعية وتطبيقها عمليًا .
2. الإبداع يُعد عملية تخيّلية، في حين أن الابتكار يُعتبر عملية إنتاجية تطبيقية .
3. لا يمكن قياس الإبداع بشكل مباشر، بينما يمكن قياس الابتكار وتقييم نتائجه .
4. يرتبط الإبداع بتوليد أفكار جديدة وفريدة، أما الابتكار فيرتبط بإدخال شيء أفضل إلى السوق أو بيئة العمل .
5. الإبداع لا يتطلب بالضرورة موارد مالية، بينما الابتكار غالبًا ما يحتاج إلى تمويل ودعم مادي .
6. لا يرتبط الإبداع عادة بالمخاطرة، بينما الابتكار يرتبط دائمًا بدرجة من المخاطرة عند التطبيق والتنفيذ[93].

2- إدارة الابتكار والابداع داخل التنظيمات الحديثة

تعتبر إدارة الابتكار والابداع تلك العملية التنظيمية التي تهدف إلى توليد الأفكار الجديدة، وتطويرها، وتنظيمها، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو أساليب عمل أو ممارسات إدارية قابلة للتطبيق، بما يحقق للتنظيم التكيف، والفعالية، والميزة التنافسية.

من جهة أخرى لا ينظر إلى الابداع والابتكار من منظور فرداني بل يتطلب مجموعة من الشروط التنظيمية داخل البنية التنظيمية تعزز من وجوده كفعل تنظيمي ممارس في مختلف العمليات داخل بيئة العمل ولا يبقى مجرد تفكير وتصورات ومن بين هاته الشروط نجد:

- **العمل على بناء ثقافة تنظيمية محفزة على التفكير الإبداعي الذي يحول الأفكار الى أفعال**
- **إدارة المعرفة وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال التعلم الجماعي المستمر**
- **العمل على تمكين العاملين وتشجيعهم على المبادرات الفردية والجماعية في حل المشكلات واقتراح الحلول**
- **توفير الموارد المختلفة التي تساعد على عملية الإبتكار**

[92]- عبد الله حسن مسلم: الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز، عمان، 2015، ص19.

[93] Dattopant Thengadi National Board for Workers Education & Development Ministry of Labour & Employment, Govt of India. P10

- **تحويل الإبداع إلى نتائج تطبيقية داخل التنظيم، من خلال ممارسة الأفكار وتحويلها إلى خدمات أو أساليب جديدة في إدارة العمل**

ووفق ما طرح يمكن تعريف إدارة الإبتكار بأنها "العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بتنظيم وتنسيق الأنشطة ذات الصلة بتوليد الأفكار الجديدة وتطبيقها من أجل تحقيق قيمة تنظيمية واقتصادية واجتماعية[94]

ولتحفيز الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل، يمتلك المديرون خمسة أدوات رئيسية:

1. مستوى التحدي المقدم للموظفين
2. درجة الحرية في أداء العمل،
3. تصميم فرق العمل،
4. التشجيع والحوافز والتقدير،
5. الدعم التنظيمي[95].

وتمر إدارة الإبتكار بأربع مراحل أساسية هي:

- **المرحلة الأولى** :البحث عن أفكار جديدة من خلال البحث والتطوير، والإشارات السوقية، والتشريعات .
- **المرحلة الثانية** :اختيار الأفكار الأكثر قابلية للنمو والتطوير .
- **المرحلة الثالثة** :التنفيذ، أي تحويل الأفكار إلى واقع عملي .
- **المرحلة الرابعة** :تحقيق القيمة، أي تقييم ما إذا كانت الجهود المبذولة تحقق عائدًا اقتصاديًا أو اجتماعيًا .

وبما أن الابتكار التنظيمي يُعد عنصرًا أساسيًا، فإن إدارته تكتسب أهمية كبيرة. وقد طُرحت عدة نماذج ونظريات لتحليل الابتكار التنظيمي، من بينها: النظرية المؤسسية، نظرية التوجه نحو السوق، النظريات المعرفية، المقاربة السوسيوتقنية، ونظرية الموارد. غير أن تعدد هذه النظريات يؤدي إلى تقديم تفسيرات جزئية، حيث يركز بعضها على تعقيد الإدارة، وبعضها على بنية التنظيم أو القطاع الصناعي، دون تقديم إطار شامل لإدارة الابتكار

[94] - Anderson, , Potočnik, (). "Innovation and Creativity in Organizations." Journal of Management, Vol. 40, No. 5, 2014.p 1298.

[95] - Olivier Serrat ,Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace.asian developement bank. September 2009. Pp1-8

كما تُعد إدارة الابتكار مهمة معقدة ومحفوفة بالمخاطر بالنسبة للمديرين، نظرًا لارتفاع درجة عدم اليقين المرتبطة بها [وفي هذا السياق، يعرض نموذج **Tidd & Bessant** خمسة أبعاد رئيسية لإدارة الابتكار داخل التنظيم

1. **الاستراتيجية:(Strategy)**

تتطلب إدارة الابتكار وضع خطة واضحة، حيث يجب على القيادة تحديد رؤية وأهداف توجه جهود الابتكار داخل المؤسسة

2. **التنظيم:(Organization)**

ينبغي أن تدعم الثقافة التنظيمية والهيكل المؤسسي الابتكار، من خلال إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات تتميز بالإبداع والاستقلالية

3. **العمليات:(Process)**

تشمل خصائص مثل حجم المنظمة، مرونتها، وانتشارها الجغرافي، والتي تؤثر في قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار

4. **الروابط:(Linkages)**

تتطلب إدارة الابتكار بناء علاقات داخلية وخارجية فعالة، مثل تعزيز التفاعل بين الموظفين، والتعاون مع مؤسسات البحث، مما يقلل من تكاليف الابتكار

5. **التعلم:(Learning)**

يجب على المنظمة توفير المعرفة الجديدة لموظفيها وضمان تطبيقها، حيث يُعد التعلم المستمر أساسًا للإبداع والتجديد والتغيير[96]

3- مكونات إدارة الإبتكار

لا توجد صيغة عالمية بسيطة للابتكار الناجح؛ فهو عملية غير خطية، تعمل على مستويات متعددة، ومعقدة إلى درجة لا يمكن حصرها في نموذج واحد. وهو كذلك ظاهرة إنسانية بامتياز لا يمكن للآلات القيام بها. ومع ذلك، فإن الابتكار ليس عشوائيًا، بل يحدث في علاقة مع ظروف الماضي والحاضر والمستقبل داخل المنظمة.

وتتسم أنظمة الابتكار بأنها تقوم على استقطاب والحفاظ على أفراد ذوي مهارات عالية وتدريب متخصص، وتوفير الوصول إلى المعرفة، ثم تشجيعهم وتمكينهم من التفكير والعمل بطريقة ابتكارية.

وتشمل مكونات نظام الابتكار الفعّال ما يلي:

[96]- يوسف حجيم الطائي، بشير محمد العلاق: إدارة الابتكار والإبداع التنظيمي. دار اليازوري، عمّان: ، 2021، ص ص 112–118.

- وضوح الرسالة والأهداف، والتي تتضمن عادة التزام الإدارة العليا بتحمل مسؤولية مخاطر الفشل .
- ثقافة تنظيمية تقدّر الابتكار، وتشجع العاملين على التفكير المختلف، وتحمل المخاطر المحسوبة، وتحدي الوضع القائم. ويتم فيها مواءمة القوى الأساسية مثل القيادة، واتجاهات المخاطر، والميزانيات، والتدقيق، وقياس الأداء، والتوظيف، والابتكار المفتوح لدعم هذا التوجه .
- اعتماد مقاربة نظامية في الإدارة، تفهم الابتكار كجزء من سياق أوسع، وتدرك الترابطات بين عناصر المنظمة، وتقوم بتحليل منهجي لكيفية تفاعل المشكلات مع بعضها البعض. وتعمل الإدارة على تعزيز التنسيق والتكامل بدل التجزئة .
- توفير الموارد الكافية للابتكار بما يتماشى مع الاستراتيجية .
- إسناد مسؤولية الابتكار إلى جميع العاملين .
- إدراك أن الإبداع ضروري لكنه غير كافٍ؛ إذ يجب على "رواد الابتكار" متابعة التنفيذ حتى النهاية .
- توفير بيئة عمل مادية محفزة للإبداع، تشمل أماكن لقاء غير رسمية، ومحفزات بصرية، ومساحات للتفكير الهادئ، وأدوات تواصل متنوعة مثل الألواح البيضاء ولوحات الإعلانات، ومساحات للتفاعل مع العملاء والشركاء، وفرص للتعبير الفردي .
- أنظمة موارد بشرية تضمن تنوع أنماط التفكير لدى الموظفين، وتوفر وجهات نظر متعددة لحل المشكلات .
- تشكيل فرق عمل تتجنب التفكير الجماعي(Groupthink) ، وتوازن بين الخبرة والتجريب، وبين الحرية والانضباط، وبين التخطيط والارتجال، وتحتوي على تنوع في المهارات وأنماط التفكير .
- مستويات عالية من اللامركزية والتمايز الوظيفي داخل المنظمة .
- أنظمة فعّالة لإدارة المعرفة تعمل على إدخال أفكار ومعلومات جديدة بشكل مستمر إلى المنظمة .
- وجود مجتمعات وشبكات ممارسة مفعّلة ومُمكّنة .
- آليات ومنهجيات لتحديد وتبادل أفضل الممارسات .
- نظام قياس أداء يقيس "نبض الابتكار" داخل المنظمة، ويراقب المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج والأثر، ويعيد تغذية النتائج إلى النظام .
- وضع حوافز ومكافآت للأفراد والفرق المبتكرة .
- توفير مساحات واسعة للتفكير الإبداعي والممارسة التأملية مثل الأيام الخارجية، وجلسات العصف الذهني، ومراجعات ما بعد التنفيذ، ومجموعات حل المشكلات، والمنتديات الحوارية .
- ربط الابتكار بوظيفة التسويق من خلال إشراك أصحاب المصلحة والحصول على تغذية راجعة مستمرة .

- أنظمة فعّالة لنشر المعرفة .
- أنظمة معلومات مخصصة تضمن التغطية الإيجابية ونشر النجاحات .
- أنظمة منظمة لإدارة الملكية الفكرية تتضمن تحديدها وحمايتها وتقييمها وإدارتها ومراجعتها [97].

4- الإبداع والإبتكار التنظيمي كفعل جماعي

أصبحت التنظيمات الحديثة تنظر إلى الإبداع والابتكار بوصفهما فعلًا جماعيًا ناتجًا عن التفاعل بين الأفراد وفرق العمل والهياكل التنظيمية، وليس مجرد نشاط فردي معزول. فالمقاربات السوسيوتنظيمية المعاصرة تؤكد أن الأفكار الإبداعية تتولد داخل الشبكات الاجتماعية والتنظيمية من خلال تبادل المعرفة والخبرات والتعاون المستمر بين الفاعلين داخل المنظمة. ولهذا انتقل الاهتمام من "الفرد المبدع" إلى "الجماعة المبدعة"، حيث أصبح الإبداع مرتبطًا بقدرة التنظيم على بناء بيئة تشاركية تسمح بتدفق الأفكار والتعلم الجماعي. ويرى الباحثون أن التنظيمات المرنة والمفتوحة أكثر قدرة على إنتاج الابتكار مقارنة بالتنظيمات البيروقراطية التقليدية، لأن الابتكار يحتاج إلى التفاعل والثقة والاتصال الأفقي بين العاملين [98]

وتؤكد الدراسات الحديثة في علم الاجتماع التنظيمي أن الإبداع الجماعي يتشكل من خلال ما يسمى "الذكاء الجماعي" الذي يشير إلى قدرة الجماعات على إنتاج المعرفة وحل المشكلات بصورة تعاونية. ففي بيئات العمل الحديثة لم تعد المعرفة محتكرة من طرف الإدارة العليا، بل أصبحت موزعة بين مختلف الأفراد والتخصصات، وهو ما يجعل العمل الجماعي مصدرًا أساسيًا للابتكار. وقد أشار Teresa Amabileإلى أن الإبداع التنظيمي يعتمد على تفاعل الخبرة، والدافعية، ومهارات التفكير الإبداعي داخل بيئة تنظيمية داعمة، حيث تلعب الجماعة دورًا مهمًا في تطوير الأفكار وتحويلها إلى تطبيقات عملية ومن منظور تنظيمي حديث، فإن فرق العمل أصبحت تمثل البنية الأساسية للإبداع داخل المؤسسات، خاصة في التنظيمات الرقمية والمعرفية. فالتنوع الثقافي والمعرفي داخل الفرق يساهم في توسيع زوايا التفكير وإنتاج حلول أكثر ابتكارًا. وقد بينت دراسات West أن المناخ الجماعي الداعم للابتكار يتطلب وجود رؤية مشتركة، وأمان تشاركي يسمح للأفراد بطرح الأفكار بحرية، إضافة إلى دعم تنظيمي للتجريب والمبادرة[99] .كما أن التفاعل المستمر داخل الفرق يخلق ما يسمى "الإبداع التعاوني"، وهو نمط من الإبداع ينتج عن الحوار والتنسيق الجماعي وليس عن المجهود الفردي فقط.

وفي السياق نفسه، ترتبط القيادة الحديثة بشكل وثيق بالإبداع الجماعي، حيث لم تعد القيادة تقوم على التحكم والسلطة الهرمية، بل أصبحت تعتمد على التمكين والتشارك وتحفيز العاملين. فالقيادة التحويلية والتشاركية تساعد على خلق بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرار وتبادل الأفكار،

[97] - Olivier Serrat . ibid. p8
[98] - Anderson . ibid. p131
[99] - maikl West. Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies. John Wiley.1990. p315

وهو ما يرفع من مستوى الابتكار داخل التنظيم. وقد أظهرت دراسة Vaccaro وآخرين أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا في الابتكار الإداري من خلال تشجيع التفكير الإبداعي وتعزيز التعاون بين العاملين[100]

كما ساهم التحول الرقمي في تعزيز الطابع الجماعي للإبداع التنظيمي، إذ أصبحت التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي والمنصات الرقمية أدوات أساسية لتبادل المعرفة والعمل الشبكي داخل التنظيمات. ومن هنا ظهر مفهوم "الابتكار المفتوح" الذي يقوم على إشراك العاملين والعملاء والشركاء الخارجيين في إنتاج الأفكار الجديدة. ويرى Peter Druckerأن التنظيمات المعاصرة لا يمكنها الاستمرار دون القدرة على تحويل المعرفة الجماعية إلى قيمة تنظيمية واقتصادية، لأن الابتكار أصبح شرطًا أساسيًا للتكيف مع التحولات المتسارعة في البيئة الحديثة

وفي ضوء الطرح السوسيوتنظيمي المعاصر، يمكن القول إن الإبداع والابتكار لم يعودا نشاطًا فرديًا محدودًا، بل أصبحا عملية جماعية ديناميكية تتشكل من خلال التفاعل بين الثقافة التنظيمية، والقيادة، والتكنولوجيا، والشبكات الاجتماعية داخل المنظمة. وبالتالي فإن التنظيم الحديث الناجح هو الذي يستطيع تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية، وبناء بيئة عمل قائمة على التعاون والتعلم المستمر والتجريب.

5- القيادة الحديثة وأهميتها في دعم الابتكار والابداع التنظيمي

لقد بيّن الباحثون كيف أن الهيكل التنظيمي، والاستراتيجية، والتكنولوجيا، والثقافة، وغيرها من أدوات الإدارة، تسهم في تحقيق الفعالية والميزة التنافسية داخل المنظمات. ومع ذلك، فإن هذه الدراسات تؤكد أن الإبداع والابتكار في بيئة القرن الحادي والعشرين أصبحا المصدر الأساسي للميزة التنافسية.

إلا أن هذه الأدبيات لا تولي اهتمامًا كافيًا لدور القيادة في العملية الابتكارية. فالمنظمات المبدعة والفعّالة لا تنشأ صدفة، بل تحتاج إلى قادة يعملون على توجيه التغيير المتعمد في الهيكل والثقافة والعمليات، بهدف تحويل المنظمة إلى كيان أكثر إبداعًا وفعالية وإنتاجية.

ورغم أن العديد من المنظمات تبحث عن الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجية والتكنولوجيا والثقافة، إلا أن القيادة تُعد المصدر الأهم لهذه الميزة. فالقادة التنظيميون هم الذين يحددون ما يحدث داخل المنظمة، ويضعون الاتجاه والرؤية والزخم الذي يقود إلى النجاح. وبالتالي فإن القادة هم المحفّز الأساسي الذي يخلق ويدير بيئة العمل وثقافة المنظمة والاستراتيجيات التي تدعم الابتكار وتستمر في تعزيز النجاح.

وعند وضع الاستراتيجية وعمليات العمل، يتولى القادة مسؤولية تنفيذها. وعلى الرغم من أن التكنولوجيا والثقافة والاستراتيجية عناصر ضرورية لنجاح المنظمة، فإن فائدتها الحقيقية لا تتحقق إلا من خلال قيادة

[100] - Vaccaro athers. "Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size.". The Leadership Quarterly. Amsterdam: Elsevier2012. Vol. 23, No. 1, p. 28

تدعم العاملين، وتلهمهم، وتشجعهم على التنفيذ. لذلك فإن نجاح عملية الابتكار يتطلب وجود قيادة مناسبة قادرة على توجيه هذا المسار.

كما أن القادة أنفسهم يجب أن يكونوا مهتمين بالابتكار، لأن غياب هذا الاهتمام قد يؤدي إلى إضعاف الإبداع داخل المنظمة. فالقادة في المستويات العليا يمتلكون السلطة لتحديد الاستراتيجيات التي تؤدي إلى الابتكار، وإذا لم يتمكنوا من رؤية الفرص أو لم يرغبوا في استغلالها، فإنهم قد يعيقون عملية الابتكار. أما إذا كانت أهدافهم ديناميكية وطموحة ومبتكرة، فإن ذلك يعزز التجديد والنجاح التنظيمي.

ويرى بعض المنظرين أن نجاح المنظمة لا يعتمد على القيادة فقط، بل على الاستراتيجية والثقافة وعمليات العمل. ويستدلون على ذلك بتجارب مثل صناعة السيارات اليابانية التي حققت نجاحها بفضل قوة ثقافتها التنظيمية. كما تؤكد الدراسات التجريبية أهمية الثقافة في الأداء التنظيمي. ومع ذلك، فقد أوضح إدغار شاين أن القادة هم من يصنعون ثقافة المنظمة.

فعلى سبيل المثال، عندما احتاجت شركة IBM إلى تغيير ثقافتها، تم تعيين رئيس تنفيذي جديد (لو غيرستنر). وبالمثل، قاد جاك ويلش تحول ثقافة شركة جنرال إلكتريك لتصبح أكثر ابتكارًا ونجاحًا. كما يؤكد كاميرون وكوين أن تغيير الثقافة لا يحدث دون دعم والتزام القيادة التي تعمل باستمرار على إقناع أعضاء المنظمة بضرورة هذا التغيير.

المنظمات التي تعاني من ضعف القيادة تكون أقل فعالية وأكثر عرضة لإعادة الهيكلة والتقليص المستمر. أما المنظمات التي تمتلك قيادة إبداعية وفعّالة، فهي قادرة على تجنب هذه الإجراءات لأنها تدير نفسها بكفاءة قبل الوصول إلى مرحلة الأزمات.

وقد أظهر استطلاع أجرته شركة CSC على 497 شركة أمريكية و1245 شركة أوروبية أن 85% من مشاريع إعادة الهندسة لم تحقق نتائج مهمة. في المقابل، نجحت شركات مثل موتورولا، وكومباك، وجنرال إلكتريك لأنها تمتعت بقيادة إبداعية فعالة.

كما أظهرت دراسات أخرى أن العديد من مبادرات إدارة الجودة الشاملة (TQM) لم تحقق النجاح المتوقع، حيث نجح فقط 20% من الشركات في تحقيق أهدافها، بينما أظهرت دراسة أخرى أن أقل من 45% من الشركات التي قامت بتقليص العمالة شهدت زيادة في الأرباح.

وتشير هذه النتائج إلى أن أدوات الإدارة وحدها لا تكفي لضمان الإبداع والابتكار، بل تحتاج المنظمات إلى قيادة قادرة على تفعيل هذه الأدوات وتحويلها إلى نتائج فعلية.

وبناءً على ذلك، فإن القيادة تُعد المصدر الأساسي للميزة التنافسية، لأن الاستراتيجية والتكنولوجيا وحدهما لا يكفيان دون قيادة إبداعية تدعم التنفيذ وتشجع الابتكار.

كما أظهرت دراسة لشركة Andersen Consulting أن سعر أسهم الشركات التي يُنظر إلى قيادتها على أنها إبداعية قد ارتفع بنسبة 900% خلال عشر سنوات، مقارنة بـ 74% فقط في الشركات ذات القيادة الضعيفة.

وبالتالي، فإن مفتاح التجديد الإبداعي في المنظمات يكمن في قدرتها على بناء قادة جدد يمتلكون القدرة على إدارة التغيير والابتكار داخل المنظمة

يساعد الهيكل القيادي داخل المنظمات على تحقيق نتائج يمكن أن تعزز الإبداع والابتكار. ومع ذلك، ليس كل نموذج قيادي فعالًا في خلق هذه الفرص. إذ إن الاستثمار في أنماط قيادية معينة يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية تدعم الإبداع.

وقد اكتشفت المنظمات الناجحة أن القيادة المشتركة والتعاونية، بدلًا من القيادة البطولية أو الاستبدادية، هي التي تُطلق طاقات المنظمة الكامنة. فالمنظمات التي تعتمد على النموذج الهرمي الاستبدادي القائم على "الأمر والتحكم"، حيث يسيطر القادة على العمل والمعلومات والقرارات وتوزيع الموارد، تؤدي غالبًا إلى موظفين أقل تمكينًا، وأقل إبداعًا، وأقل إنتاجية.

ويركّز هذا النموذج التقليدي على القيادة باعتبارها امتدادًا لإرادة القائد الأعلى فقط. وقد كان هذا النمط شائعًا في القرن التاسع عشر، ولا يزال موجودًا في العديد من المنظمات حتى اليوم. وفي هذا النموذج، يُنظر إلى القادة على أنهم أصحاب الأفكار الكبرى والمسؤولون وحدهم عن النجاح التنظيمي، بينما يُعتقد أن الموظفين مجرد منفذين.

إلا أن هذا الأسلوب القيادي لا يتيح بيئة مناسبة للابتكار والتجديد، لأن القيادة لا يمكن أن تكون فردية أو معزولة. بل هي عملية جماعية يشارك فيها عدد من الأفراد الذين يمتلكون مهارات وأدوات مختلفة، ويعملون معًا على تحويل المنظمة.

أما النموذج البديل للقيادة، فيقوم على فكرة أن القيادة ليست قدرة فرد واحد على التحكم، بل هي القدرة على الإلهام، والتمكين، والتأثير الواسع داخل المنظمة. ويؤكد هذا الاتجاه أن القادة المعاصرين يدركون أنه لا يوجد فرد واحد يمتلك كل الأفكار أو المهارات أو الوقت لإنجاز المهام المعقدة.

كما يدرك هؤلاء القادة أن بقاء المنظمة لا يعتمد فقط على القيادة العليا، بل على وجود فرص قيادية في جميع المستويات التنظيمية. لذلك، لكي تصبح المنظمة مبتكرة وناجحة، يجب أن تستفيد من إبداع جميع أفرادها، وذلك من خلال توزيع القيادة وتفعيل قدرات الجميع.

وبحسب رايلن(Raelin) ، فإن منظمات القرن الحادي والعشرين هي منظمات قائمة على المعرفة، وتتطلب أن يشارك الجميع في تجربة القيادة، بما في ذلك تقاسم السلطة والمسؤولية والقيم والطموحات، والعمل الجماعي لتحقيق النجاح التنظيمي. وعندما يحدث ذلك، يتم التخلص من الاعتماد المفرط على القائد الأعلى، مما يسمح للعاملين بالمساهمة بقدراتهم الإبداعية.

كما يرى تيشي (Tichy) أن العديد من المنظمات الناجحة اليوم تعتمد على مصادر متعددة للقيادة الفعّالة في جميع المستويات، بدلًا من الاعتماد على نموذج السيطرة والأمر الذي يحد من الإبداع.

وبناءً عليه، فإن أفضل طريقة لبناء منظمة مبتكرة وحيوية وفعالة هي نشر القيادة داخل المنظمة، وتمكين جميع الأفراد من خلال التدريب والتوجيه ليصبحوا قادة مبدعين وفعّالين[101]

خلاصة

الاعتماد على المعرفة في كل العمليات التنظيمية يعد أساس تكريس فعل الابداع والابتكار، أي عن طريق المعارف إلى أفكار قابل للتجسيد في ظل الإرادة التنظيمية نحو التشجيع على الابتكار والابداع

[101] EMMANUEL AGBOR, Creativity and Innovation: . Journal of Strategic Leadership . The Leadership Dynamics. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University. , Vol. 1 Iss. 1, 2008, pp. 39-45

المحاضرة العاشرة: إدارة الأداء والجودة في التنظيم الحديث

تمهيد

يعد الأداء ومعايير تقييمه هو الطريقة الفعالة لرقابة العمل واستمراريته، لأنه الفعل الأساسي الذي يبنى عليه التخطيط، وفي ظل التنظيمات الحديثة، تجسد مفهوم الأداء في إدارة الآداء لما له من أهمية في مدى إلتزام المنظمات بأهدافها والعمل على جودتها في إطارها الشامل

1- من مفهوم الأداء إلى إدارة الأداء في التنظيمات الحديثة

شهد مفهوم الأداء تحولًا جوهريًا في الفكر التنظيمي المعاصر؛ فبعد أن كان يُنظر إليه في المقاربات الكلاسيكية باعتباره نتيجة كمية مرتبطة بالإنتاجية والربحية، أصبح يُفهم اليوم بوصفه عملية اجتماعية وتنظيمية معقدة تتداخل فيها الأبعاد البشرية والثقافية والتكنولوجية والاستراتيجية. فقد ركزت المدرسة التايلورية على قياس الأداء من خلال معايير الكفاءة والإنتاج، بينما وسّعت المقاربات الحديثة هذا المفهوم ليشمل جودة العمل، والابتكار، والرضا الوظيفي، والتعلم التنظيمي، والقدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة[102]

ومن منظور سوسيوتنظيمي، لا يُعد الأداء مجرد مخرجات نهائية، بل هو نتاج للتفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم. فالأداء يتشكل من خلال العلاقات المهنية، وأنماط القيادة، والثقافة التنظيمية، ومستوى الثقة والتعاون بين الأفراد والجماعات. وفي هذا السياق، انتقل الاهتمام من قياس النتائج فقط إلى إدارة العوامل الاجتماعية والتنظيمية المؤثرة فيها، مما أدى إلى ظهور مفهوم **إدارة الأداء** باعتباره نظامًا متكاملًا يهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة[103]

كما ارتبط تطور إدارة الأداء بالتحولات التي عرفتها التنظيمات الحديثة في ظل العولمة والرقمنة واقتصاد المعرفة. فلم تعد المؤسسات تعتمد على الرقابة البيروقراطية التقليدية، بل أصبحت تبحث عن آليات أكثر مرونة تقوم على المشاركة، والتعلم المستمر، وتمكين العاملين. ونتيجة لذلك تحولت إدارة الأداء من وظيفة رقابية تهدف إلى تقييم العاملين إلى عملية استراتيجية تسعى إلى تطوير القدرات البشرية وتحسين الأداء التنظيمي بصورة مستدامة

[102] - Armstrong. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. Kogan Page. London . 2021. P5

[103] - aguinis. Performance Management for Dummies. Wiley . Hoboken. 2019. P15

ويؤكد الباحثون أن إدارة الأداء الحديثة تمثل أداة لتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية، حيث تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار. ومن ثم أصبحت إدارة الأداء جزءًا من الحوكمة التنظيمية الحديثة، ومؤشرًا على قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة تتسم بالتعقيد واللايقين. ولذلك فإن نجاح التنظيمات المعاصرة لم يعد مرتبطًا فقط بما تمتلكه من موارد مادية، بل بقدرتها على إدارة الأداء باعتباره موردًا اجتماعيًا واستراتيجيًا يخلق القيمة ويحقق التميز المؤسسي

2- من مفهوم الجودة إلى أدارة الجودة في التنظيم الحديث

شهد مفهوم الجودة تطورًا ملحوظًا في الفكر التنظيمي المعاصر، حيث انتقل من التركيز الضيق على مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الفنية إلى مفهوم أكثر شمولًا يرتبط بقدرة التنظيم على تحقيق رضا المستفيدين وتحسين أدائه بصورة مستمرة. ففي المراحل الأولى للتنظيم الصناعي كانت الجودة تُقاس من خلال عمليات الفحص والرقابة على المنتجات النهائية بهدف اكتشاف الأخطاء وتقليل العيوب، إلا أن التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة دفعت المؤسسات إلى تبني رؤية استراتيجية تجعل الجودة مسؤولية جماعية تشمل جميع العمليات والموارد البشرية داخل التنظيم [104]

ومن منظور سوسيوتنظيمي، لا تُعد الجودة خاصية تقنية فقط، بل هي نتاج للتفاعلات الاجتماعية والثقافة التنظيمية وأنماط القيادة السائدة داخل المؤسسة. فنجاح برامج الجودة يعتمد على مدى مشاركة العاملين، ودرجة التزامهم بالقيم التنظيمية، وقدرة الإدارة على بناء بيئة عمل قائمة على التعاون والتعلم والتحسين المستمر. ولذلك ظهر مفهوم **إدارة الجودة** بوصفه مدخلًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى توجيه جميع الأنشطة التنظيمية نحو تحقيق التميز وإرضاء الزبائن وتحسين الأداء المؤسسي بصورة مستدامة [105]

وقد أسهمت التحولات المرتبطة باقتصاد المعرفة والرقمنة في إعادة تعريف إدارة الجودة داخل التنظيمات الحديثة. فلم تعد الجودة مقتصرة على مراقبة العمليات الإنتاجية، بل أصبحت ترتبط بإدارة المعرفة، والابتكار التنظيمي، والتحول الرقمي، والقدرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين. ونتيجة لذلك تبنت المؤسسات الحديثة فلسفة **إدارة الجودة الشاملة** التي تقوم على التحسين المستمر للعمليات، وتمكين العاملين، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات والمعلومات الدقيقة، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في آن واحد

كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن إدارة الجودة تمثل اليوم أحد المرتكزات الأساسية للحوكمة التنظيمية، إذ تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق الاستدامة التنظيمية. فالجودة لم تعد هدفًا نهائيًا، وإنما عملية مستمرة تتطلب التعلم التنظيمي والتكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية. ومن هذا المنطلق أصبحت إدارة

---

[104]- الطائي، يوسف حجيم، وقدادة، عيسى) **إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي للتميز المؤسسي** .عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2021 .(ص 45–51

[105]- السلمي، علي .() **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التميز المؤسسي** .القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2020ص 73–78.

الجودة أداة استراتيجية لإحداث التغيير التنظيمي وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة تتسم بالتعقيد وسرعة التحول [106]

لم تعد أنظمة إدارة الجودة التقليدية ملائمة للقرن الحادي والعشرين، ويرجع ذلك أساساً إلى تغير تحديات وملامح الجودة .وتتمثل هذه التغييرات قبل كل شيء في أبعاد جديدة لاكتساب المعرفة والتعامل معها ؛ إذ أصبح من الممكن استرجاع المعارف القياسية والخاصة من الإنترنت في أي وقت .ومع ذلك، فإن الأهم من توفر المعرفة هو القدرة على استخدامها بطريقة إبداعية وفعالة في سياقات عمل ملموسة .

لقد أصبحت إجراءات الإدارة وخدماتها أكثر شفافية في عصر أنظمة المعلومات الإلكترونية ؛ حيث يتمتع المواطنون بالوصول المباشر ومتابعة عمليات صنع القرار ومقارنة النتائج .وفي كثير من الأحيان، لم يعد الخبراء داخل الإدارة يحتكرون المعلومات أو يمتلكون معرفة متفوقة ، بل يلتقي المواطنون مع الإدارة على قدم المساواة، وأحياناً يمتلكون معلومات أفضل، مما يجعل المعرفة المخزنة والقديمة مهجورة بشكل متزايد . ويتم الآن اكتساب المعرفة الجديدة معاً ونشرها في الوقت الفعلي بفضل تقنيات الاتصال الحديثة .وبالتالي، فإن فن الإدارة الجيدة اليوم يتلخص في القدرة على رصد الإشارات الضعيفة في مرحلة مبكرة وبناء القدرات والاستعداد للابتكار .

وفي مجتمع المعرفة هذا، تغير دور موظفي الإدارة من مجرد أداة تنفيذية إلى فاعل وموضوع أساسي للعمل الإداري .وبسبب السياقات الديناميكية والتعقيد والترابط بين المعارف، أصبحت المعايير الموضوعية والمخططات المحددة مسبقاً وغير المرنة قديمة العهد .ومع تلاشي الحدود بين عالم العمل وعالم الحياة اليومية، تزداد أهمية العناصر المرتبطة بالمواقف الملموسة، مثل استيعاب السياق، واكتساب المعرفة من العلاقات والشبكات، والتعلم غير الرسمي أثناء عملية العمل .وعندما يُطلب من الجميع الانخراط الكامل لتقديم أفضل أداء في كل موقف، تصبح مجموعات المعرفة الرسمية والمؤمنة مسبقاً أقل قوة، وتبرز الحاجة الملحة لاكتساب رؤى جديدة ووجهات نظر طازجة .

ولم تتغير العناصر الفاعلة داخل الإدارة وطرق عملها فحسب، بل إن العملاء وأصحاب المصلحة باتوا يجدون أنفسهم في أدوار جديدة ويواجهون الإدارة في ساحات مختلفة، مما أدى لظهور أشكال جديدة من التعاون وحل المشكلات بنماذج حوكمة جديدة .وأصبح من المتوقع من الإدارات ليس فقط تقديم خدمات ملموسة، بل طرح مفاهيم خدمات متكاملة تلبي مواقف الحياة المعقدة وتأخذ في الاعتبار الأثر العام للعمل الإداري .وبذلك، تتحول الإدارة من مجرد إدارة خدمات إلى إدارة تخلق "قيمة عامة(Public Value) "، تسعى بنشاط لزيادة هذه القيمة وتقدم للمواطنين والشركات إمكانات حقيقية لتطوير حقوقهم ومصالحهم .

[106]- الدرادكة، مأمون، والشبلي، طارق) 2019 .(**الجودة في المنظمات المعاصرة: المفاهيم والتطبيقات** .عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 88–94.

هذا التحول يمثل نقطة الانطلاق لنماذج تنظيمية وصور جديدة للجودة ؛ فلم يعد بالإمكان تشبيه الإدارات بمزرعة مستقلة تنتج كل ما تحتاجه بنفسها .وحلّت عمليات عبور الحدود والتعاون عبر مجموعات الكفاءات والأنظمة البيئية (Eco-systems) المشتركة في المسؤولية محل الحدود الصارمة السابقة .وفي هذه الإدارة الشبكية، تكتسب الجودة معنىً جديداً ؛ فكل مساهمة فردية مهمة، ولكن من منظور شامل، تصبح "جودة العزف المشترك (quality of the concert) "هي الأمر الحاسم[107] .

3- أبعاد إدارة الأداء

تختلف أبعاد إدارة الأداء باختلاف النماذج النظرية، لكن الأدبيات الحديثة في التنظيم والإدارة تتفق على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تجعل إدارة الأداء عملية استراتيجية متكاملة وليست مجرد تقييم دوري للعاملين.

تخطيط الأداء (Performance Planning)

يُعد التخطيط نقطة الانطلاق في إدارة الأداء، حيث يتم تحديد الأهداف التنظيمية والفردية وربطها برؤية المؤسسة واستراتيجيتها. ويتضمن تحديد مؤشرات الأداء ومعايير الإنجاز والنتائج المتوقعة، بما يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل التنظيم.

متابعة الأداء وتوجيهه(Performance Monitoring)

يقوم هذا البعد على المراقبة المستمرة للأداء أثناء التنفيذ، وليس فقط عند نهايته. ويشمل جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالإنجازات، ومقارنة النتائج بالأهداف المحددة، واكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.

تقييم الأداء (Performance Appraisal)

يهدف إلى قياس مستوى الأداء الفعلي للأفراد أو الفرق أو الوحدات التنظيمية من خلال مؤشرات كمية ونوعية. ويُستخدم التقييم للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد درجة تحقيق الأهداف التنظيمية.

التغذية الراجعة(Feedback)

[107] - Hermann Hill, Speyer. Quality and Performance Management in the 21st Century – A New Approach by University. Germany. 2009. P7

تمثل التغذية الراجعة عملية تواصل مستمرة بين الإدارة والعاملين، يتم من خلالها تقديم معلومات حول مستوى الأداء، ومناقشة التحديات والفرص المتاحة للتحسين، مما يساعد على تطوير الكفاءات وتحفيز العاملين.

تطوير الأداء(Performance Development)

يركز هذا البعد على تحسين القدرات المهنية للعاملين من خلال التدريب والتكوين المستمر والتوجيه والإرشاد الوظيفي، بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

المكافآت والتحفيز(Rewards and Recognition)

ترتبط إدارة الأداء الحديثة بنظم الحوافز المادية والمعنوية، حيث يتم ربط النتائج المحققة بالمكافآت والترقيات والتقدير المهني، مما يعزز الدافعية والالتزام التنظيمي.

التحسين المستمر للأداء(Continuous Improvement)

يعد من أهم أبعاد إدارة الأداء المعاصرة، إذ يركز على مراجعة العمليات التنظيمية وتطويرها باستمرار اعتمادًا على نتائج التقييم والتغذية الراجعة، بما يحقق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية[108].

4- أبعاد إدارة الجودة في التنظيم الحديث

1-البعد القيادي(Leadership Dimension)

يرتبط بدور القيادة في نشر ثقافة الجودة وتوجيه العاملين نحو التحسين المستمر، وتوفير الرؤية والموارد اللازمة لتطبيق برامج الجودة.

2- **البعد البشري(Human Resources Dimension)**

يركز على مشاركة العاملين وتمكينهم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم، باعتبار أن الجودة مسؤولية جماعية وليست مسؤولية قسم معين داخل التنظيم.

3- **البعد العملياتي(Process Dimension)**

يهتم بتحسين العمليات والإجراءات التنظيمية وتقليل الأخطاء والهدر ورفع الكفاءة التشغيلية من خلال التقييم المستمر للعمليات.

4- بعد التركيز على المستفيد أو الزبون(Customer Focus Dimension)

[108]- الطائي، يوسف حجيم، وقدادة، عيسى: مرجع سابق، ص21

يقوم على تحديد احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم والعمل على تحقيق رضاهم وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة لهم.

5- البعد المعلوماتي(Information and Measurement Dimension)

يعتمد على جمع البيانات وتحليلها واستخدام مؤشرات الأداء والجودة في اتخاذ القرارات وتحسين العمليات التنظيمية.

6- بعد التحسين المستمر(Continuous Improvement Dimension)

يعد جوهر إدارة الجودة الحديثة، ويهدف إلى تطوير الأداء والعمليات بصورة مستمرة من خلال التعلم التنظيمي والابتكار.

7- البعد الثقافي التنظيمي(Organizational Culture Dimension)

يرتبط ببناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة تقوم على التعاون والثقة والالتزام والشفافية والتعلم الجماعي.

8- البعد الاستراتيجي(Strategic Dimension)

يتعلق بدمج الجودة في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للتنظيم وربطها بالميزة التنافسية والاستدامة[109].

5- الإتجاهات التنظيمية الحديثة في تفسير إدارة الأداء والجودة في التنظيمات الحديثة

هذا العنصر يعكس من جهة تطور التنظيمات والفكر التنظيمي ومدى مواكبته لتحليل الظواهر التنظيمية، ومن جهة أخرى يرصد مؤشرات الانتقال من التنظيمات الكلاسيكية التي اهتمت بالأداء والجودة في منظورات ضيقة لها علاقة مباشرة بالإنتاج متحاشية التنظيمات كبنى اجتماعية وتفاعلية بين العديد من العوامل والمؤثرات التي تنعكس على التنظيمات من البيئة الخارجية، وفيما يلي سنطرح المنظورات الحديثة التي حاولت تفسير إدارة الأداء والجودة من أبعاد مختلفة:

1- **الإدارة الرشيقة:** ظهر هذا المفهوم على يد العديد من خبراء البرمجيات بعد صياغة بيان Agile Manifesto الذي صيغ سنة 2001 لأجل إيجاد بديل أكثر مرونة من الأساليب الإدارية التقليدية الصارمة، ثم امتد وتم تطبيق مبادئه في التنظيمات الحديثة ليتأسس مفهوم الإدارة الرشيقة كمفهوم في سوسيولوجيا التنظيمات الحديثة يحلل إدارة الأداء

ومن أبرز رواده Ken Schwaber و Kent Beck وMartin Fowle وJeff Sutherland من أبرز المقاربات التنظيمية الحديثة التي ظهرت استجابةً للتحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال

[109]- الطائي، يوسف حجيم، وقدادة، عيسى : إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي للتميز المؤسسي .عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. 2021 .ص 3

المعاصرة. وترتكز هذه المقاربة على مبادئ المرونة، والتكيف المستمر، والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار. وعلى خلاف النماذج الإدارية التقليدية التي تعتمد على التخطيط طويل المدى والهياكل الهرمية الصارمة، تسعى الإدارة الرشيقة إلى بناء تنظيمات قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات من خلال فرق عمل متعددة التخصصات تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية والمسؤولية. ومن منظور سوسيوتنظيمي، تعكس الإدارة الرشيقة انتقال التنظيم الحديث من منطق السيطرة والرقابة إلى منطق التعاون والثقة والتعلم المستمر، حيث يصبح الأداء نتاجًا للتفاعل الجماعي وتبادل المعرفة أكثر من كونه نتيجة للأوامر الإدارية المركزية. كما تسهم في تعزيز الابتكار التنظيمي وتحسين جودة الخدمات من خلال الاعتماد على التغذية الراجعة المستمرة والتركيز على خلق القيمة للمستفيدين، الأمر الذي جعلها من أهم المداخل المعتمدة في إدارة الأداء والجودة في التنظيمات الحديثة

2- إدارة الجودة

تُعدّ إدارة **الجودة (Quality Management)** من المقاربات الإدارية الحديثة التي تجاوزت مفهوم الرقابة على المنتجات والخدمات إلى تبني فلسفة تنظيمية شاملة تهدف إلى التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات والعمليات داخل التنظيم. فالجودة في التنظيم الحديث لم تعد تعني مطابقة المواصفات فقط، بل أصبحت ترتبط بقدرة المنظمة على تحقيق رضا المستفيدين، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء والهدر، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة تتسم بالتغير السريع. ومن هذا المنطلق، تنظر إدارة الجودة إلى المنظمة باعتبارها نظامًا متكاملًا تتفاعل داخله الموارد البشرية والتقنية والتنظيمية لتحقيق نتائج ذات قيمة للمستفيدين وأصحاب المصلحة

ومن منظور سوسيوتنظيمي، ترتكز إدارة الجودة على إشراك العاملين في عمليات التحسين المستمر، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على المسؤولية الجماعية والتعلم التنظيمي والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام. وقد أسهمت أفكار رواد الجودة أمثال W. Edwards Demingو Joseph Juranفي الانتقال من الرقابة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة، حيث أكدوا أن تحقيق الجودة مسؤولية تنظيمية مشتركة تتطلب التزام القيادة العليا ومشاركة جميع العاملين في تحسين العمليات والنتائج.

وترتبط إدارة الجودة ارتباطًا وثيقًا بإدارة الأداء، إذ إن كليهما يسعى إلى رفع كفاءة التنظيم وتحقيق أهدافه الاستراتيجية. فإدارة الأداء تركز على قياس النتائج ومتابعة الإنجازات وتحسين إنتاجية الأفراد والفرق، بينما توفر إدارة الجودة الأدوات والآليات اللازمة لضمان تنفيذ الأعمال وفق معايير محددة وتحقيق التحسين المستمر. وبذلك يمكن النظر إلى إدارة الجودة باعتبارها الإطار الذي يضمن جودة العمليات، في حين تمثل إدارة الأداء الآلية التي تقيس نتائج تلك العمليات وتقوّم مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية. وعندما يتم دمج المقاربتين داخل التنظيم الحديث، يصبح الأداء أكثر استدامة وفعالية، لأن التركيز لا يكون على النتائج فقط، بل يمتد إلى تحسين العمليات التي تؤدي إلى تلك النتائج.

وفي ظل التحول الرقمي وظهور مفهوم **الجودة 4.0(Quality 4.0)** ، أصبحت العلاقة بين الجودة والأداء أكثر قوة من خلال توظيف البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لمراقبة الأداء وتحسين الجودة بصورة فورية ومستدامة. وبذلك تحولت إدارة الجودة من وظيفة رقابية إلى أداة استراتيجية تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي والابتكار المستمر.

3- الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

تعد من المقاربات الحديثة التي أعادت تشكيل فلسفة إدارة المنظمات، حيث لم يعد الأداء يُقاس فقط بالربحية أو الكفاءة الاقتصادية، بل أصبح مرتبطًا بقدرة المنظمة على تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. فالاستدامة تشير إلى قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتها الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، بينما تعبّر المسؤولية الاجتماعية عن التزام المؤسسة تجاه المجتمع من خلال المساهمة في تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية والأخلاقية.

في هذا السياق، أصبحت المسؤولية الاجتماعية جزءًا من الاستراتيجية العامة للمنظمات الحديثة، وليست مجرد نشاط تطوعي أو دعائي. فهي تشمل ممارسات مثل احترام حقوق العاملين، تحسين ظروف العمل، حماية البيئة، دعم المجتمع المحلي، وتعزيز الشفافية. هذه الممارسات تخلق صورة إيجابية للمنظمة وتزيد من شرعيتها الاجتماعية، مما ينعكس بشكل مباشر على استقرارها واستمراريتها.

أما **إدارة الأداء**، فهي النظام الذي يهدف إلى تخطيط، وقياس، ومتابعة، وتطوير أداء الأفراد والمنظمات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وعند إدماج مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في إدارة الأداء، يتحول التركيز من مؤشرات مالية قصيرة المدى إلى مؤشرات شاملة تتضمن الأداء البيئي والاجتماعي إلى جانب الأداء الاقتصادي. وهذا ما يعرف اليوم بمؤشرات الأداء المستدام (Sustainability Performance Indicators).

تتجلى العلاقة بين الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية وإدارة الأداء في كون الأولى توفر "الإطار القيمي والاستراتيجي"، بينما تمثل إدارة الأداء "الأداة التنفيذية والقياسية". فمثلاً، يمكن أن تتضمن بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) أبعادًا جديدة مثل البعد البيئي (خفض الانبعاثات، ترشيد الطاقة) والبعد الاجتماعي (رضا العاملين، السلامة المهنية). وبذلك يصبح الأداء التنظيمي أكثر شمولية ودقة في قياس القيمة الحقيقية التي تخلقها المنظمة.

كما أن إدماج الاستدامة في إدارة الأداء يؤدي إلى تحسين طويل المدى في كفاءة المنظمة، لأنه يعزز الابتكار، ويقلل المخاطر، ويقوي علاقة المؤسسة مع أصحاب المصلحة .(Stakeholders) فالمنظمات

التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية غالبًا ما تحقق ولاءً أكبر من العملاء، واستقرارًا أعلى في الموارد البشرية، وسمعة مؤسسية قوية، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء العام.

4- التميز المؤسسي

يُعدّ **التميز المؤسسي** (Organizational Excellence)مقاربة حديثة في إدارة المنظمات تهدف إلى تحقيق أداء متفوق ومستدام يفوق التوقعات التقليدية المتعلقة بالكفاءة والفعالية. لا يقتصر التميز المؤسسي على تحقيق الأرباح أو جودة المنتج فقط، بل يشمل بناء منظومة متكاملة من الممارسات الإدارية التي ترتكز على القيادة الفعالة، رضا أصحاب المصلحة، التحسين المستمر، وإدارة العمليات بكفاءة عالية. وهو بذلك يمثل انتقالًا من منطق "الإدارة التقليدية" إلى منطق "الإدارة القائمة على القيمة والاستدامة والتفوق التنافسي."

تقوم هذه المقاربة على مجموعة من المبادئ الأساسية، أهمها :**التركيز على العميل، القيادة الرؤيوية، إدارة العمليات بشكل منهجي، تطوير الموارد البشرية، والتحسين المستمر** .كما تعتمد على نماذج معيارية عالمية مثل نموذج التميز الأوروبيEFQM ، الذي يقيس أداء المؤسسة عبر محاور تشمل: القيادة، الاستراتيجية، الأفراد، الشراكات والموارد، العمليات، إضافة إلى النتائج المتعلقة بالعملاء والمجتمع والأداء الرئيسي. هذه المعايير تجعل التميز المؤسسي إطارًا شاملًا لتقييم وتحسين أداء المنظمة.

في هذا السياق، يرتبط التميز المؤسسي ارتباطًا وثيقًا بـ **إدارة الأداء**، إذ تعتبر الأخيرة الأداة التنفيذية التي تترجم فلسفة التميز إلى مؤشرات قابلة للقياس والمتابعة. فإدارة الأداء تعمل على تحديد الأهداف الاستراتيجية، قياس النتائج، وتقييم مدى تحقيقها، بينما يوفر التميز المؤسسي الإطار المرجعي الذي يحدد "ما يجب قياسه وكيف يجب تحسينه". وبالتالي، فإن التميز المؤسسي يوجه إدارة الأداء نحو رؤية طويلة المدى تتجاوز المؤشرات المالية التقليدية لتشمل رضا العملاء، جودة العمليات، وتطوير الكفاءات البشرية.

كما أن العلاقة بين التميز المؤسسي و**إدارة الجودة** علاقة تكاملية، حيث تُعد إدارة الجودة) خاصة إدارة الجودة الشاملة (TQM أحد الأعمدة الأساسية للتميز المؤسسي. فالجودة تركز على تحسين العمليات وتقليل الأخطاء وتحقيق رضا الزبون، بينما يوسع التميز المؤسسي هذا المفهوم ليشمل جميع جوانب الأداء التنظيمي. بمعنى آخر، الجودة تمثل "المدخل التشغيلي"، بينما التميز المؤسسي يمثل "الإطار الاستراتيجي الشامل" الذي يدمج الجودة مع القيادة، الاستراتيجية، والنتائج المؤسسية.

ومن جهة أخرى، يسهم التميز المؤسسي في تطوير إدارة الجودة من خلال إدخال مفاهيم أكثر شمولًا مثل الابتكار، التحسين المستمر على مستوى المنظمة ككل، وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة. كما يجعل

الجودة ليست مجرد نظام ضبط (Control) بل ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم والتحسين الدائم. وهذا التحول يرفع من نضج المؤسسة إداريًا ويجعلها أكثر قدرة على المنافسة في بيئة متغيرة.

خلاصة

أساس نجاح إدارة الأداء هو الوقوف على معايير تقييم أداء العاملين الذي من خلاله تبني التنظيمات أهدافها ورسالتها وخططها، والإنتقال من الأداء إلى جودة الأداء لا يمكن إلى من خلال إستراتيجية تنظيمية.

المحاضرة الحادية عشر: الاستدامة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في التنظيم الحديث

تمهيد

انتج تطور الفكر الإداري نماذج تنظيمية تواكب تحولات وتغيرات الواقع الاجتماعي والتنظيمي، وتعد الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية من بين النمادج التنظيمية الحديثة التي تبنتها التنظيمات خدمة لمحيطها الاجتماعي والاقتصادي والإنساني، وهذا ما سنراه في عناصر المحاضرة

1- الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية، قراءة في المفاهيم

في ظل العلوم البينية المعاصرة يظهر مفهوم التظافر المفاهيمي، كمفهوم فرضه التعقيد comlexity في الحياة الاجتماعية المعاصرة، لذلك نجد العديد من المفاهيم يتم تداولها على مستوى تخصصات متعددة، ويتم الاستعانة بها في شرح ظواهر معقدة، ومن بين هاته المفاهيم الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، هذين المفهومين الذين ظهرا في حقول معرفية متعددة بداية من الاقتصاد والسياسة إلى علوم الإدارة ومنه الى علم الاجتماع التنظيم، وفيما يلي سنشرح هاته المفاهيم في حقل علم الاجتماع التنظيمات

1- **مفهوم الحوكمة:** تعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي برزت بقوة في العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، وتشير بصفة عامة إلى مجموعة القواعد والآليات والإجراءات التي يتم من خلالها توجيه المنظمة وإدارتها ومراقبتها بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وشفافية ومساءلة

فالحوكمة من المنظور السوسيوتنظيمي تعبر عن تلك الفلسفة التنظيمية التي تخص أساسا موضوع السلطة الذي يقوم على أبعاد محددة كالشفافية والمشاركة والمساءلة، هاته الأبعاد التي تشكل الوجه الجديد للسلطة التنظيمية في إطار التنظيمات الحديثة والمعاصرة، التي باتت تقوم على الشفافية التنظيمية في القرارات والمعاملات الداخلية والخارجية، ومشاركة الأطراف الفاعلة في التنظيم في صياغة السياسات والأهداف والإجراءات والقرارات، وتحمل المسؤولية بشكل فردي، من جهة تطبيق القوانين والتعليمات على

كل الفاعلين داخل التنظيم باختلاف مسؤولياتهم وسلطاتهم، وهذا ما يفضي بدوره إلى تبني مفهوم العدالة بمختلف مستوياتها وصورها من عدالة توزيعية إلى عدالة إجرائية.

كما تعرفها World Bank بأنها *"الطريقة التي تُمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق التنمية*[110] *"، هذا المفهوم أكثر وضوحا إذ يبين أن الحوكمة هي أسلوب إداري تطبيقي يمكن أن نلتمس أثارها وانعكاساته على الواقع التنظيمي، من خلال ممارسة السلطة وطريقة عملها.*

يعرف Organisation for Economic Co-operation and Development الحوكمة بأنها :
"مجموعة العلاقات القائمة بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين، كما توفر الهيكل الذي تُحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ومتابعة أدائها"[111]

2- ***المسؤولية الاجتماعية:*** *تعني تلك* السياسات، والعمليات، والممارسات التي تضعها المؤسسات والتنظيمات لتحسين الوضع الاجتماعي ورفاهية أصحاب المصلحة والمجتمع[112]

وفي تعريف آخر أكثر شمولية للمسؤولية الاجتماعية هي فلسفة تقرر أن المنظمة هي نتاج المجتمع، وبصفتها هذه، يجب أن تشارك في مبادرات مجتمعها المحلي؛ وهي تبني الإدارة في الشركات لقرارات وإجراءات تساهم في رعاية مصالحها الخاصة (مثل تحقيق الربح) من جهة، وحماية الرفاهية الاجتماعية وزيادتها من جهة أخرى.

أما "اللجنة الكندية للديمقراطية ومسؤولية الشركات"، فتعرّف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها: "مجمل علاقة العمل مع جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة. ويشمل ذلك العملاء، والموظفين، والمجموعات المجتمعية، والموردين، والمالكين/المستثمرين، والمنافسين"

ويرى "المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة (WBCSD) "أن المسؤولية الاجتماعية تتمثل في السلوك الأخلاقي الذي يساهم في التنمية الاقتصادية، شريطة أن يواكب ذلك تحسين جودة حياة العمال وأسرهم، والمجتمع المحلي، والمجتمع ككل. ويعرّف المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها: "الالتزام

[110] - Bob Tricker. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices (4th ed.). Oxford University Press. 2019. P27

[111] - Organisation for Economic Co-operation and Development. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing. 2023. P17

[112] - Research Handbook on Corporate Governance and Ethics 1 1 Corporate Governance and Corporate Social Responsibility – Revisiting Their Inter-Relationship Tanusree Jain, Copenhagen Business School, Denmark Adrián Zicari, ESSEC Business School, Paris, France Ruth V. Aguilera, Northeastern University, USA, and ESADE Business School, Spain PP 5-8

المستمر من جانب قطاع الأعمال بالسلوك الأخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع تحسين جودة حياة القوى العاملة وعائلاتهم، فضلاً عن المجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام[113]

ومن الأهمية بمكان أيضاً الإشارة إلى تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المحدد بموجب معيار الجودة العالمي .**ISO 26000**إن مواصفة (ISO 26000) هي المعيار الدولي الذي يحتوي على إرشادات وتوجيهات بشأن المسؤولية عن عواقب الأنشطة المنعكسة على المجتمع والبيئة. ويحدد هذا المعيار القضايا التي يجب على الشركات مراعاتها في أنشطتها، وهي: حوكمة المنظمة، حقوق الإنسان، حقوق العمال، القضايا البيئية، ممارسات التشغيل العادلة (مثل المنافسة الشريفة ومكافحة الفساد)، قضايا المستهلك، والمشاركة الاجتماعية وتنمية المجتمع المحلي. ويشير معيار (ISO 26000) ، الذي تم اعتماده في 1 نوفمبر 2010، إلى أن:

"الاستراتيجية من حيث التأثير المسؤول للقرارات والإجراءات (المنتجات والخدمات والعمليات) على المجتمع والبيئة، تتحقق من خلال سلوكيات شفافة وأخلاقية تساهم في التنمية المستدامة والرفاهية والصحة، مع الأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة والقوانين، والاتساق مع بنية المنظمة."

ووفقاً للمعيار ذاته، فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي التزام "المنظمة بإدراج الجوانب الاجتماعية والبيئية في عملية صنع القرار، وتحمل المسؤولية عن تأثير قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة. وهذا يعني تبني سلوك شفاف وأخلاقي يسهم في التنمية المستدامة، ويكون متوافقاً مع القوانين المعمول بها ومتسقاً مع المعايير الدولية. وبعبارة أخرى، تصبح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مدمجة في هيكل المنظمة، ومُمارسة في أنشطتها، وتأخذ في الحسبان توقعات أصحاب المصلحة". الجدير بالذكر أن (ISO 26000) ليس نظاماً لإصدار الشهادات الإلزامية، بل هو بمثابة دليل إرشادي حول كيفية تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تفعيلها[114].

فالمسؤولية الاجتماعية في مجال التنظيمات تعبر عن عديد من المفاهيم والدلالات ذات الإرتباط، بأنها مرحلة من مراحل تطور الفكر التنظيمي وانتقال التنظيم من نسق مغلق، إلى نسق مفتوح، لأن المسؤولية الاجتماعية بمعناها البسيط هي إلتزام التنظيمات نحو محيطها الاجتماعي، وهذا الإلتزام يترجم في مساهمات المنظمات تجاه خدمة المجتمع بشكل عام.

2- الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في التنظيمات الحديثة، مقاربة سوسيوتنظيمية

[113] - World Business Council for Sustainable Development, 2000.

[114] - Jolanta Pakulska. The Corporate Social Responsibility (CSR) as the Modern Trend in Management and Sustainable Economy Submitted. European Research Studies Journal Volume XXIV, Issue 2, 2021 pp. 346-357

شهدت التنظيمات الحديثة تحولات عميقة في فلسفة الإدارة وأساليب التسيير نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي فرضتها العولمة وثورة المعلومات والاتصالات. وقد أدى ذلك إلى بروز مفاهيم جديدة تسعى إلى تعزيز كفاءة التنظيم وشرعيته الاجتماعية في الوقت نفسه، ومن أهمها الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية. فهاتان المقاربتان لا تمثلان مجرد أدوات إدارية أو آليات تقنية للتسيير، بل تعكسان تحوّلاً في طبيعة العلاقة بين التنظيم ومحيطه الاجتماعي، حيث أصبح نجاح المؤسسة يقاس بقدرتها على تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والالتزام الأخلاقي والاجتماعي تجاه مختلف الفاعلين وأصحاب المصالح.

تنطلق الحوكمة من فكرة أساسية مفادها أن التنظيم لا يمكن أن يحقق أهدافه بصورة فعالة إلا من خلال وجود منظومة واضحة من القواعد والإجراءات والآليات التي تضمن الشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار. وقد ارتبط ظهور الحوكمة بالانتقادات الموجهة للنماذج البيروقراطية التقليدية التي ركزت على المركزية والسلطة الهرمية، حيث أصبح من الضروري تطوير أساليب أكثر مرونة تسمح بتقاسم المسؤوليات وتعزيز الرقابة وتحقيق التوازن بين مختلف المصالح داخل التنظيم. ومن هذا المنطلق، تشكل الحوكمة إطاراً مؤسسياً يهدف إلى ترشيد استخدام السلطة والموارد وتحقيق العدالة التنظيمية بما يضمن استدامة المؤسسة وتعزيز ثقة الفاعلين فيها[115].

ومن منظور سوسيوتنظيمي، تمثل الحوكمة شكلاً حديثاً من أشكال الضبط الاجتماعي داخل التنظيمات. فبينما ركزت المقاربة البيروقراطية لدى ماكس فيبر على القواعد الرسمية والتسلسل الهرمي باعتبارهما أساساً للسلطة الشرعية، فإن التنظيمات المعاصرة أصبحت تعتمد بصورة متزايدة على آليات المشاركة والتنسيق والشبكات التنظيمية. فالحوكمة لا تلغي السلطة، وإنما تعيد توزيعها وتنظيمها من خلال مجموعة من القواعد التي تسمح بمراقبة الأداء ومحاسبة المسؤولين وضمان مشاركة مختلف الأطراف في صنع القرار. وبهذا المعنى، فإن الحوكمة تعكس انتقال التنظيم من منطق السيطرة الإدارية إلى منطق التدبير التشاركي القائم على الثقة والمسؤولية الجماعية.

وفي السياق نفسه، برزت المسؤولية الاجتماعية بوصفها استجابة للتحولات التي مست دور المؤسسة داخل المجتمع. فقد تجاوزت التنظيمات الحديثة التصور التقليدي الذي يحصر وظيفتها في تحقيق الربح أو تقديم الخدمة، وأصبحت مطالبة بالإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويعكس هذا التحول إدراكاً متزايداً بأن المؤسسة ليست كياناً مستقلاً عن المجتمع، بل هي جزء من نسيجه الاجتماعي وتتأثر بظروفه وقيمه وتوقعاته. لذلك أصبحت المسؤولية الاجتماعية تمثل التزاماً أخلاقياً واستراتيجياً يفرض على التنظيم مراعاة آثار أنشطته على العاملين والعملاء والمجتمع والبيئة.

[115]- محسن أحمد الخضيري : **الحوكمة المؤسسية: المفاهيم والتطبيقات** .القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2022 .ص 17–35

وتفسر السوسيولوجيا التنظيمية هذا التوجه من خلال نظرية أصحاب المصلحة التي طورها R. Edward Freeman، والتي ترى أن المؤسسة لا تتحمل المسؤولية تجاه المساهمين فقط، بل تجاه جميع الأطراف التي تتأثر بأنشطتها. ووفقاً لهذه الرؤية، فإن نجاح المؤسسة واستمرارها يعتمدان على قدرتها على بناء علاقات متوازنة مع مختلف الفاعلين الاجتماعيين. كما تؤكد المقاربة المؤسسية الحديثة أن المؤسسات تتبنى المسؤولية الاجتماعية بهدف الحصول على الشرعية الاجتماعية والمحافظة عليها، إذ إن المجتمع أصبح يقيم المؤسسات ليس فقط وفق نتائجها الاقتصادية، وإنما أيضاً وفق مدى التزامها بالقيم الأخلاقية والتنموية[116].

وتتجلى العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في كونهما يشكلان معاً إطاراً متكاملاً لإدارة التنظيم الحديث. فالحوكمة توفر الآليات التنظيمية التي تضمن الشفافية والمساءلة والرقابة، بينما تمنح المسؤولية الاجتماعية البعد الأخلاقي والقيمي الذي يوجه القرارات والممارسات التنظيمية. ومن ثم فإن الحوكمة الفعالة تصبح شرطاً أساسياً لتجسيد المسؤولية الاجتماعية، كما أن المسؤولية الاجتماعية تمنح الحوكمة مضموناً مجتمعياً يتجاوز الجوانب التقنية والإجرائية. لذلك نجد أن المؤسسات التي تعتمد مبادئ الحوكمة الرشيدة تكون أكثر قدرة على تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وفي ظل التحول الرقمي والعولمة، ازدادت أهمية الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية باعتبارهما آليتين لتعزيز الثقة بين التنظيم ومحيطه. فقد ساهمت التكنولوجيا الرقمية في رفع مستوى الشفافية وإتاحة المعلومات وتوسيع نطاق الرقابة المجتمعية على أداء المؤسسات، الأمر الذي جعل التنظيمات أكثر حرصاً على تبني ممارسات مسؤولة وقابلة للمساءلة. كما أدت الضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية والمجتمع المدني والمستهلكون إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الاستدامة والالتزام الأخلاقي واحترام حقوق الإنسان والبيئة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية أصبحتا من أهم محددات التنظيم الحديث، إذ تعكسان انتقال المؤسسة من نموذج يركز على الكفاءة الاقتصادية فقط إلى نموذج يسعى إلى تحقيق التوازن بين الفعالية التنظيمية والعدالة الاجتماعية والاستدامة البيئية. ومن ثم فإنهما تمثلان معاً مدخلاً سوسيوتنظيمياً معاصراً لفهم التحولات التي تشهدها المؤسسات الحديثة في ظل مجتمع المعرفة والعولمة الرقمية[117].

3- أبعاد الحوكمة التنظيمية

---

[116] - Edward freeman . Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010. pp. 46–71.

[117]- مدحت محمد أبو النصر، **المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإدارة الجودة الشاملة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، 2021، ص 31–52

تُعد الحوكمة من المفاهيم المركزية في التنظيمات الحديثة، إذ تمثل الإطار الذي تُدار من خلاله العلاقات بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها، بما يضمن تحقيق الكفاءة والشفافية والاستدامة. ولا تقتصر الحوكمة على مجموعة من الإجراءات الإدارية أو القواعد القانونية، بل تشمل أبعادًا متعددة ومتكاملة تشكل الأساس الذي تستند إليه المؤسسات في تحقيق أهدافها وضمان شرعيتها التنظيمية والاجتماعية. وقد أجمعت الأدبيات الإدارية والتنظيمية على أن الحوكمة تقوم على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تسهم في تعزيز فعالية الأداء التنظيمي وترسيخ الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح

1- الشفافية

تمثل الشفافية أحد أهم أبعاد الحوكمة، وتشير إلى إتاحة المعلومات والبيانات المتعلقة بأنشطة المؤسسة وقراراتها وإجراءاتها بصورة واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب. فكلما زادت درجة الشفافية داخل التنظيم، ارتفعت قدرة العاملين وأصحاب المصالح على فهم آليات العمل وتقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة. وتساعد الشفافية على الحد من الممارسات غير المشروعة وتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، كما تساهم في خلق مناخ تنظيمي يقوم على الوضوح والمصداقية. ومن المنظور السوسيوتنظيمي، تُعد الشفافية وسيلة لإضفاء الشرعية على القرارات التنظيمية وتعزيز قبولها من قبل مختلف الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها[118]

2- المساءلة

تشير المساءلة إلى خضوع المسؤولين داخل التنظيم للمحاسبة عن القرارات والإجراءات التي يتخذونها أثناء ممارسة وظائفهم. وتقوم المساءلة على وجود معايير واضحة لتقييم الأداء وآليات محددة للرقابة والمتابعة، بما يضمن تحمل كل فرد لمسؤولياته التنظيمية. ويكتسب هذا البعد أهمية كبيرة في التنظيمات الحديثة لأنه يحد من إساءة استخدام السلطة ويعزز الانضباط التنظيمي. كما أن المساءلة تمثل أحد المرتكزات الأساسية للعدالة التنظيمية، إذ تضمن أن تكون الحقوق والواجبات موزعة بصورة متوازنة بين مختلف المستويات الإدارية[119].

3- المشاركة

يقصد بالمشاركة إشراك مختلف الفاعلين داخل التنظيم في عمليات صنع القرار والتخطيط والتقييم، بما يسمح بالاستفادة من خبراتهم ومعارفهم المختلفة. وقد أصبحت المشاركة من المبادئ الأساسية للحوكمة الحديثة نتيجة التحول من الإدارة المركزية التقليدية إلى الإدارة التشاركية التي تمنح العاملين دوراً أكبر في رسم السياسات واتخاذ القرارات. وتؤدي المشاركة إلى تعزيز الشعور بالانتماء التنظيمي والالتزام بالأهداف

[118]- محسن أحمد الخضيري: مرجع سابق، ص41.

[119] -Bob Tricker. Ibid . p34

المشتركة، كما تسهم في تحسين جودة القرارات من خلال تنوع وجهات النظر والخبرات. ويرى الباحثون في علم اجتماع التنظيم أن المشاركة تمثل آلية لتوزيع السلطة داخل المؤسسة وتعزيز الديمقراطية التنظيمية[120]

4- العدالة والمساواة

تُعد العدالة من الأبعاد الجوهرية للحوكمة، وتعني ضمان معاملة جميع العاملين وأصحاب المصالح بصورة منصفة بعيداً عن التمييز أو المحاباة. ويتجسد هذا البعد في تكافؤ الفرص، وعدالة توزيع المكافآت والحوافز، والمساواة في تطبيق القوانين والإجراءات التنظيمية. ومن الناحية السوسيولوجية، تسهم العدالة التنظيمية في تعزيز الاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة وتقوية العلاقات المهنية، كما تساعد على الحد من الصراعات التنظيمية ورفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي.

5- الكفاءة والفعالية

يرتبط هذا البعد بقدرة التنظيم على استغلال موارده البشرية والمادية والتكنولوجية بطريقة تحقق أفضل النتائج الممكنة بأقل التكاليف. فالحوكمة الرشيدة لا تهدف فقط إلى الالتزام بالقوانين والإجراءات، بل تسعى أيضاً إلى تحسين الأداء التنظيمي وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. وتُعد الكفاءة والفعالية من المؤشرات الأساسية التي يتم من خلالها تقييم نجاح الحوكمة داخل المؤسسات، إذ تعكسان قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستجابة لمتطلبات البيئة التنظيمية المتغيرة

6- المسؤولية الاجتماعية والاستدامة

أصبحت المسؤولية الاجتماعية والاستدامة من الأبعاد الحديثة للحوكمة نتيجة تنامي الوعي بأهمية الدور الاجتماعي والبيئي للمؤسسات. فالتنظيم الحديث لا يقتصر دوره على تحقيق الأرباح أو تقديم الخدمات، بل أصبح مطالباً بالمساهمة في التنمية المستدامة واحترام حقوق العاملين وحماية البيئة وخدمة المجتمع. ومن ثم فإن الحوكمة لم تعد تركز فقط على الجوانب الداخلية للمؤسسة، وإنما امتدت لتشمل علاقتها بالمجتمع والبيئة وأصحاب المصالح المختلفين. ويعكس هذا البعد التحول من مفهوم الإدارة التقليدية إلى مفهوم المؤسسة المواطنة التي تسعى إلى تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية في آن واحد[121].

4- المسؤولية الاجتماعية للتنظيمات الحديثة: أبعادها ونماذجها

تُعد المسؤولية الاجتماعية من أبرز المفاهيم التي فرضت نفسها في أدبيات التنظيمات الحديثة نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي شهدها العالم خلال العقود الأخيرة. فقد انتقل دور التنظيمات من مجرد وحدات اقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح والإنتاج إلى مؤسسات اجتماعية تتحمل مسؤوليات

[120]- محمد حسن عبد الباسط : **علم اجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2018، ص 223-230

[121] - OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, (2023) ; pp. 11-20

متعددة تجاه مختلف الأطراف المتأثرة بأنشطتها. ومن هذا المنطلق، أصبحت المسؤولية الاجتماعية تمثل فلسفة إدارية وأخلاقية تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية للتنظيم ومتطلبات التنمية الاجتماعية وحماية البيئة. وتؤكد الأدبيات السوسيوتنظيمية أن المسؤولية الاجتماعية لم تعد خياراً تطوعياً فحسب، بل أصبحت أحد معايير الشرعية التنظيمية ومصدراً أساسياً لتعزيز الثقة والسمعة المؤسسية في المجتمعات المعاصرة.

ومن منظور سوسيولوجي، تعكس المسؤولية الاجتماعية تحوّلاً في طبيعة العلاقة بين التنظيم والمجتمع، حيث لم يعد التنظيم يُنظر إليه باعتباره نسقاً مغلقاً يسعى لتحقيق أهدافه الداخلية فقط، وإنما بوصفه فاعلاً اجتماعياً يؤثر ويتأثر بمحيطه. وتفسر نظرية أصحاب المصلحة هذا التحول من خلال اعتبار المؤسسة مسؤولة تجاه جميع الأطراف المرتبطة بها من عاملين وزبائن وموردين ومجتمع محلي وهيئات حكومية، وليس تجاه المساهمين فقط. كما تؤكد المقاربة المؤسسية الحديثة أن التنظيمات تتبنى برامج المسؤولية الاجتماعية من أجل تعزيز شرعيتها الاجتماعية والمحافظة على صورتها الإيجابية أمام الرأي العام[122]

1- أبعاد المسؤولية الاجتماعية

تتجسد المسؤولية الاجتماعية في عدة أبعاد مترابطة تشكل في مجموعها الإطار الشامل لممارسات التنظيمات الحديثة. ويتمثل البعد الاقتصادي في التزام المؤسسة بتحقيق الكفاءة والاستدامة المالية وتوفير القيمة لمختلف أصحاب المصالح، مع احترام قواعد المنافسة المشروعة وضمان الاستمرارية الاقتصادية. ويُنظر إلى هذا البعد باعتباره الأساس الذي يسمح للمؤسسة بممارسة أدوارها الاجتماعية الأخرى، لأن المؤسسة غير القادرة على الاستمرار اقتصادياً لن تتمكن من الوفاء بالتزاماتها المجتمعية.

أما البعد القانوني فيشير إلى التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات والأنظمة المنظمة لنشاطها، بما في ذلك قوانين العمل وحماية المستهلك والبيئة والضرائب. ويُعد هذا البعد الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية، لأنه يعكس احترام التنظيم للقواعد التي يفرضها المجتمع والدولة لضمان تحقيق العدالة والاستقرار الاجتماعي

ويتعلق البعد الأخلاقي بمجموعة القيم والمعايير التي توجه سلوك المؤسسة بما يتجاوز الالتزامات القانونية. ويتجسد ذلك في النزاهة والشفافية واحترام حقوق العاملين والمساواة وعدم التمييز والالتزام بالممارسات المهنية السليمة. ومن منظور سوسيوتنظيمي، يمثل هذا البعد أساس بناء الثقة التنظيمية وتعزيز رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة وخارجها.

[122] - Freeman ; ibid. p27

أما البعد الإنساني أو الخيري فيرتبط بالمساهمات الطوعية التي تقدمها المؤسسة لخدمة المجتمع، مثل دعم التعليم والصحة والثقافة والرياضة والمبادرات البيئية والتنموية. ويعكس هذا البعد إدراك المؤسسة لدورها كمواطن مؤسسي يسهم في تحسين جودة الحياة وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع الذي تعمل فيه [123]

2- نماذج المسؤولية الاجتماعية

يُعد نموذج هرم المسؤولية الاجتماعية الذي قدمه Archie B. Carrollمن أكثر النماذج انتشاراً في الأدبيات العلمية. ويقوم هذا النموذج على أربعة مستويات مترابطة هي: المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الإنسانية أو الخيرية. ويفترض كارول أن المؤسسة المسؤولة اجتماعياً هي التي تنجح في تحقيق التكامل بين هذه المستويات الأربعة دون إغفال أي منها.

كما برز نموذج أصحاب المصلحة الذي طوره R. Edward Freeman[124]، والذي ينطلق من فكرة أن نجاح المؤسسة واستدامتها يعتمدان على قدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المرتبطة بها. ووفق هذا النموذج، لا تُقاس المسؤولية الاجتماعية بحجم التبرعات أو المبادرات الخيرية فقط، وإنما بمدى مراعاة المؤسسة لمصالح العاملين والعملاء والموردين والمجتمع والبيئة في جميع قراراتها وسياساتها.

وفي السنوات الأخيرة ظهر نموذج الاستدامة أو نموذج «الخط الثلاثي للأداء (Triple Bottom Line) « الذي قدمه John Elkington، ويقوم على تقييم أداء المؤسسة وفق ثلاثة أبعاد متكاملة هي: الربح الاقتصادي(Profit) ، والبعد الاجتماعي(People) ، والبعد البيئي .(Planet) وقد أصبح هذا النموذج من أكثر النماذج استخداماً في تقارير الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية الحديثة.

5- إحصائيات حديثة حول المسؤولية الاجتماعية في التنظيمات الحديثة

تشير بيانات تقرير الاستدامة العالمي الصادر عن Organisation for Economic Co-operation and Developmentسنة 2024 إلى أن ما يقارب 9600 شركة مدرجة عالمياً قامت بالإفصاح عن معلومات تتعلق بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية من أصل نحو 43970 شركة مدرجة في الأسواق المالية العالمية، وهو ما يعكس توسعاً كبيراً في تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها. كما أن الشركات التي تمثل 77% من القيمة السوقية العالمية أصبحت تفصح عن انبعاثاتها البيئية ومؤشرات الاستدامة بشكل دوري .

[123]- حسن محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص10

[124] - Edward freeman. Ibid. p11

وتشير البيانات نفسها إلى أن 70% من الشركات العالمية من حيث القيمة السوقية أعلنت أهدافاً واضحة لخفض الانبعاثات وتحقيق الاستدامة، كما أن نحو 81% من الشركات الكبرى أصبحت تعتمد سياسات رسمية للتواصل مع أصحاب المصلحة وإشراكهم في عملية صنع القرار[125] .

وعلى المستوى الدولي، يضم برنامج United Nations Global Compact أكثر من 25 ألف مؤسسة ومنظمة مشاركة موزعة على 167 دولة، وهو أكبر تجمع عالمي للشركات الملتزمة بمبادئ المسؤولية الاجتماعية والاستدامة وحقوق الإنسان ومكافحة الفساد. كما انضم أكثر من 4300 مشارك جديد خلال عام 2024 وحده، وهو ما يعكس تزايد الاهتمام العالمي بالمسؤولية الاجتماعية للتنظيمات .

وتُعد شركات كبرى مثل Microsoft وUnilever وPatagonia وKering من النماذج العالمية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية والاستدامة، حيث تبنت سياسات متقدمة في مجالات البيئة وحقوق العاملين والحوكمة الرشيدة. وقد أظهر تقرير الاستدامة الأخير لمجموعة كيرينغ انخفاضاً في انبعاثات الغازات الدفيئة بنسبة 34% بين عامي 2022 و2025 مع تحقيق مستويات مرتفعة من تتبع المواد الخام واستخدام الطاقة المتجددة[126]

خلاصة

في ظل التعقيد الذي يشهده عالم اليوم، تقع المسؤولية الاجتماعية على التنظيمات والمؤسسات الحديثة، التي تسعى جاهدة عبر حوكمة عملياتها التنظيمية وعلاقتها بالمحيط الاجتماعي والإنساني، لأجل تموقعها في المجتمع خدمة له عبر أدوارها الاجتماعية والإنسانية.

المحاضرة الثانية عشر: التنظيم في عصر العولمة

تمهيد

تعتبر العولمة كعملية اجتماعية نتاج للتحولات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، غير أن التحول لم يبقى حبيس المجتمع بل انتقل إلى كل مؤسساته وخصوصا التنظيمات التي تعتبر عصب المجتمعات، فالوجه الجديد لهذه الأخيرة –التنظيمات– شهدت بالمفهوم التنظيمي حداثة تنظيمية مست مختلف جوانبها سواء العمليات الداخلية، أو علاقاتها بالمحيط الاجتماعي المحلي والعالمي.

1– العولمة، تحليل في المفهوم من السياق الاجتماعي الى السياق التنظيمي

[125] - OECD (2024). Global Corporate Sustainability Report 2024. Paris: OECD Publishing
[126] - https://www.globalcompactusa.org/2024-annual-report10/ 06/2026 12 :26 AM

عرف الباحث الجزائري نصر الدين بن غنيسة "العولمة هي سيرورة تاريخية وحضارية تعمل على تكثيف التفاعلات والروابط بين المجتمعات الإنسانية على المستوى العالمي، من خلال التدفقات الاقتصادية والثقافية والإعلامية والتكنولوجية، بما يؤدي إلى إعادة تشكيل الهويات والثقافات والعلاقات الاجتماعية في إطار عالم مترابط ومتداخل"[127]

تُعد العولمة من أكثر المفاهيم تداولاً في العلوم الاجتماعية خلال العقود الأخيرة، نظراً لما أحدثته من تحولات عميقة مست مختلف مجالات الحياة الإنسانية. ورغم تعدد التعريفات المرتبطة بها، فإنها تُفهم عموماً باعتبارها عملية تاريخية تؤدي إلى تكثيف الترابط والتفاعل بين المجتمعات والأفراد والمؤسسات على المستوى العالمي، بفعل التطورات المتسارعة في مجالات التكنولوجيا والاتصال والنقل والاقتصاد. وقد تجاوزت العولمة كونها مجرد ظاهرة اقتصادية لتصبح إطاراً شاملاً يعيد تشكيل العلاقات الاجتماعية والثقافية والسياسية والتنظيمية داخل المجتمعات المعاصرة. ومن هذا المنطلق، لا يمكن فهم التنظيمات الحديثة بمعزل عن السياق العالمي الذي أصبحت تعمل ضمنه، حيث تحولت العولمة إلى قوة مؤثرة في أنماط التفكير والتسيير والعلاقات المهنية داخل المؤسسات.

ومن المنظور الاجتماعي، ينظر Anthony Giddens إلى العولمة باعتبارها عملية تؤدي إلى تكثيف العلاقات الاجتماعية العالمية بطريقة تجعل الأحداث المحلية تتأثر بما يحدث في مناطق بعيدة من العالم والعكس صحيح.[128] فالعولمة، وفق هذا التصور، ليست مجرد توسع للأسواق أو انتقال لرؤوس الأموال، وإنما هي إعادة تشكيل للحياة الاجتماعية نفسها من خلال خلق فضاءات جديدة للتفاعل والتواصل وتبادل المعارف والقيم. وقد أدى ذلك إلى ظهور أنماط جديدة من العلاقات الاجتماعية تتجاوز الحدود التقليدية للدولة القومية، وإلى زيادة الاعتماد المتبادل بين المجتمعات والمؤسسات. كما ساهمت العولمة في تعزيز دور المعرفة والمعلومات باعتبارهما مورداً استراتيجياً في المجتمع المعاصر، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على التنظيمات التي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على تدفق المعلومات والتكنولوجيا في إدارة أنشطتها وتحقيق أهدافها.

وعندما ننتقل إلى السياق التنظيمي، نجد أن العولمة لم تؤثر فقط في البيئة الخارجية للمؤسسات، بل أحدثت تحولات جوهرية في بنيتها الداخلية وأساليب عملها. فقد أدت المنافسة العالمية وتحرير الأسواق وتطور وسائل الاتصال إلى دفع التنظيمات نحو تبني نماذج أكثر مرونة وانفتاحاً، والابتعاد تدريجياً عن الهياكل البيروقراطية التقليدية التي اتسمت بالمركزية والجمود. وأصبحت المؤسسات مطالبة بالتكيف المستمر مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وهو ما أدى إلى انتشار مفاهيم مثل التنظيم الشبكي وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والابتكار المؤسسي. كما ساهمت العولمة في توحيد العديد من الممارسات التنظيمية على المستوى

[127]- نصر الدين بن غنيسة: عن أزمة الهوية ورهانات الحداثة في عصر العولمة، منشورات الاختلاف، الجزائر، 2014، ص105.

[128] - Anthony Giddens ،Runaway World: How Globalisation is Reshaping Our Lives ،Routledge ،London ،2002 ، p. 18.

الدولي، حيث تبنت المؤسسات معايير مشتركة في مجالات الجودة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية.

وفي هذا الإطار، يوضح Manuel Castellsأن التحولات المرتبطة بالعولمة أدت إلى ظهور ما يسميه "مجتمع الشبكات"[129]، حيث أصبحت التنظيمات جزءاً من شبكات عالمية مترابطة تقوم على تدفقات المعلومات والمعرفة أكثر من اعتمادها على الحدود الجغرافية التقليدية. ووفق هذا التصور، لم يعد نجاح المؤسسة مرتبطاً فقط بحجم مواردها المادية، وإنما بقدرتها على الاندماج في شبكات عالمية للإنتاج والتبادل والتواصل. كما أن التكنولوجيا الرقمية أسهمت في إعادة تعريف مفاهيم السلطة والتنسيق والرقابة داخل التنظيمات، مما أدى إلى ظهور أنماط جديدة من العمل تقوم على المرونة والتعاون والتفاعل المستمر.

ومن ثم يمكن القول إن العولمة تمثل حلقة وصل بين التحولات الاجتماعية والتحولات التنظيمية، إذ إن التغيرات التي شهدتها المجتمعات العالمية على مستوى الاقتصاد والثقافة والتكنولوجيا انعكست بصورة مباشرة على التنظيمات الحديثة. فأصبحت المؤسسة المعاصرة فاعلاً اجتماعياً عالمياً يتأثر بالتدفقات الدولية للمعلومات والمعرفة ورؤوس الأموال، وفي الوقت نفسه يسهم في إنتاج هذه التدفقات وإعادة تشكيلها. ولذلك فإن فهم التنظيمات في عصر العولمة يقتضي النظر إليها باعتبارها أنساقاً اجتماعية مفتوحة تتفاعل باستمرار مع بيئتها العالمية، وتعيد بناء هياكلها وممارساتها بما يتوافق مع متطلبات عالم يتسم بالتشابك والترابط المتزايد.

2- التنظيمات الحديثة: من عولمة الفكر إلى عولمة العمليات التنظيمية

تمثل العولمة إحدى أهم التحولات البنيوية التي أعادت تشكيل التنظيمات الحديثة خلال العقود الأخيرة، حيث لم تقتصر آثارها على الجوانب الاقتصادية والتجارية فحسب، بل امتدت إلى أنماط التفكير الإداري والثقافة التنظيمية وطرق التسيير وآليات اتخاذ القرار. وفي هذا السياق، انتقلت التنظيمات من مرحلة عولمة الفكر التنظيمي إلى مرحلة أكثر تعقيداً تتمثل في عولمة العمليات التنظيمية، بحيث أصبحت المؤسسات تتبنى نماذج إدارية وممارسات تنظيمية عالمية تتجاوز الخصوصيات المحلية وتخضع لمعايير ومقاييس دولية موحدة. ومن منظور سوسيوتنظيمي، يعكس هذا التحول انتقال التنظيمات من الاعتماد على الخبرات المحلية إلى الاندماج في منظومة عالمية للمعرفة والإدارة والإنتاج.

بدأت عولمة الفكر التنظيمي مع الانتشار الواسع للنظريات الإدارية الحديثة وتدفق المعرفة عبر الحدود الوطنية، حيث أصبحت المؤسسات في مختلف دول العالم تستلهم نماذجها التنظيمية من المدارس الإدارية العالمية. وقد ساهمت الجامعات ومراكز البحث والمنظمات الدولية والشركات متعددة الجنسيات في نشر أفكار الإدارة الحديثة المتعلقة بالجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، والإدارة الإستراتيجية، وإدارة المعرفة،

[129] - Manuel Castells ،The Rise of the Network Society ،Wiley-Blackwell ،Oxford ،2010 ،p. 25

والحوكمة، والاستدامة. وأصبحت هذه المفاهيم تشكل مرجعيات مشتركة للتنظيمات بغض النظر عن خصوصياتها الثقافية أو الجغرافية. ويشير علماء الاجتماع التنظيمي إلى أن هذه الظاهرة تعكس نوعاً من "التجانس التنظيمي" الذي يؤدي إلى تقارب النماذج الإدارية بين المؤسسات عبر العالم.

وفي هذا الإطار، تؤكد المقاربة المؤسسية الحديثة، خاصة أعمال Paul DiMaggioوWalter Powell، أن التنظيمات تميل إلى تبني الممارسات والنماذج الإدارية السائدة عالمياً سعياً للحصول على الشرعية والاعتراف المؤسسي. فالمؤسسات لا تعتمد بعض النظم الإدارية لأنها الأكثر كفاءة دائماً، وإنما لأنها أصبحت تمثل معايير معترفاً بها دولياً تمنحها المصداقية والقبول داخل البيئة العالمية[130].

ومع تطور العولمة وانتشار الثورة الرقمية، لم يعد التأثير مقتصراً على مستوى الفكر والنظريات، بل امتد إلى العمليات التنظيمية ذاتها. فأصبحت المؤسسات تعتمد أنظمة إنتاج وإدارة وموارد بشرية ومراقبة جودة متشابهة في مختلف فروعها المنتشرة حول العالم. وقد أدى ذلك إلى ظهور ما يعرف بعولمة العمليات التنظيمية، حيث يتم توحيد الإجراءات والمعايير وأساليب العمل وفق نماذج عالمية تضمن التنسيق والفعالية والقدرة على المنافسة الدولية.

وتتجلى عولمة العمليات التنظيمية في اعتماد المؤسسات على المعايير الدولية مثل أنظمة الجودة وإدارة المخاطر والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة. كما ساهمت التكنولوجيا الرقمية في تعزيز هذا الاتجاه من خلال إتاحة نظم معلومات موحدة تسمح بإدارة العمليات والموارد عبر مناطق جغرافية مختلفة بصورة آنية ومتكاملة. وأصبح من الممكن إدارة فرق العمل وسلاسل الإمداد والعمليات الإنتاجية من خلال منصات رقمية عالمية تربط بين مختلف الوحدات التنظيمية مهما تباعدت مواقعها.

ويرى Manuel Castellsأن هذا التحول يعكس الانتقال إلى مجتمع الشبكات، حيث لم تعد التنظيمات تعتمد على الحدود المكانية التقليدية، بل أصبحت تعمل ضمن شبكات عالمية مترابطة تقوم على تدفق المعلومات والمعرفة ورؤوس الأموال. وفي هذا السياق، تحولت المؤسسة من تنظيم محلي أو وطني إلى فاعل عالمي ينسق أنشطته عبر فضاءات متعددة ويعتمد على علاقات تنظيمية معقدة تتجاوز الحدود السياسية والثقافية[131].

غير أن عولمة العمليات التنظيمية لا تخلو من التحديات. فمن جهة، تسهم في رفع الكفاءة وتحسين الأداء وتسهيل تبادل المعرفة والخبرات، لكنها من جهة أخرى قد تؤدي إلى تراجع الخصوصيات الثقافية والتنظيمية المحلية وفرض نماذج موحدة لا تتناسب دائماً مع السياقات الاجتماعية المختلفة. وقد أشار Zygmunt

[130]- عبد السلام أبو قحف: **النظريات الحديثة في التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2020، ص41

[131] -- Manuel Castells : ibid. p50

Baumanإلى أن العولمة تخلق حالة من السيولة وعدم الاستقرار تجعل المؤسسات في حالة تكيف دائم مع المتغيرات العالمية، مما يزيد من الضغوط الواقعة على العاملين والتنظيمات.

كما أن الانتقال من عولمة الفكر إلى عولمة العمليات أدى إلى بروز أشكال جديدة من السلطة والرقابة التنظيمية. فالتقنيات الرقمية وأنظمة التقييم والمؤشرات العالمية أصبحت تمارس تأثيراً متزايداً على سلوك الأفراد والمؤسسات، وهو ما ينسجم مع تحليلات Michel Foucaultحول تطور آليات الضبط الحديثة التي تعتمد على المراقبة والمعايير والإجراءات أكثر من اعتمادها على السلطة المباشرة.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن التنظيمات الحديثة أصبحت تعيش مرحلة متقدمة من العولمة تتجاوز مجرد تبني الأفكار والنظريات الإدارية العالمية إلى توحيد العمليات والممارسات التنظيمية نفسها. ويعكس هذا التحول اندماج المؤسسات في نظام عالمي يقوم على المعرفة والتكنولوجيا والشبكات العابرة للحدود. غير أن نجاح التنظيمات في هذا السياق يظل رهيناً بقدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات المعايير العالمية والمحافظة على خصوصياتها الثقافية والاجتماعية، بما يضمن الكفاءة التنظيمية والشرعية المجتمعية في آن واحد.

3- سمات التنظيمات الحديثة في زمن العولمة

أفرزت العولمة مجموعة من التحولات البنيوية التي مست التنظيمات المعاصرة، حيث أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة عالمية تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر والتطور التكنولوجي المتسارع. وقد أدى ذلك إلى ظهور خصائص تنظيمية جديدة تختلف عن السمات التي ميزت التنظيمات الصناعية التقليدية. ومن منظور سوسيوتنظيمي، تعكس هذه السمات انتقال التنظيم من نموذج بيروقراطي مغلق إلى نموذج أكثر انفتاحاً ومرونة وتفاعلاً مع البيئة العالمية

1- المرونة التنظيمية

تُعد المرونة التنظيمية من أبرز سمات التنظيمات في عصر العولمة، إذ أصبحت المؤسسات مطالبة بالتكيف السريع مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. فالتنظيمات الحديثة تعمل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار وتعدد المخاطر، مما يفرض عليها مراجعة هياكلها وإجراءاتها بصورة مستمرة. وقد أدى ذلك إلى تراجع النماذج البيروقراطية الجامدة لصالح هياكل تنظيمية أكثر مرونة تسمح بسرعة اتخاذ القرار وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للمتغيرات المحيطة. ويرى الباحثون أن المرونة أصبحت شرطاً أساسياً لاستمرارية التنظيم وقدرته على المنافسة في الأسواق العالمية

2- التنظيم الشبكي

من السمات الأساسية للتنظيمات المعاصرة اعتمادها المتزايد على الشبكات التنظيمية والتحالفات الاستراتيجية. وقد أوضح Manuel Castellsأن المجتمع الحديث أصبح يقوم على منطق الشبكات التي تربط بين الأفراد والمؤسسات عبر فضاءات جغرافية متعددة. ونتيجة لذلك، أصبحت المؤسسات تعتمد على التعاون والشراكات الدولية والعمل الجماعي العابر للحدود بدلاً من الاعتماد الكامل على مواردها الداخلية. ويسمح التنظيم الشبكي بتبادل المعرفة والخبرات وتحقيق قدر أكبر من الكفاءة والابتكار[132].

3- الاعتماد على المعرفة ورأس المال البشري

في ظل اقتصاد المعرفة، أصبحت المعرفة المورد الاستراتيجي الأهم داخل التنظيمات الحديثة. فلم تعد القوة التنظيمية مرتبطة فقط بحجم رأس المال أو الموارد المادية، وإنما بقدرة المؤسسة على إنتاج المعرفة واستثمارها وتطويرها. ويؤكد Peter Druckerأن العامل المعرفي أصبح محور العملية التنظيمية ومصدراً رئيسياً للميزة التنافسية. ولذلك اتجهت المؤسسات إلى الاستثمار في التدريب المستمر والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة من أجل تعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف.

4- التحول الرقمي

تمثل الرقمنة إحدى السمات الجوهرية للتنظيمات في عصر العولمة. فقد أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تغيير أنماط العمل والإدارة والتواصل داخل المؤسسات. وأصبحت التنظيمات تعتمد على الأنظمة الرقمية في إدارة الموارد البشرية والعمليات الإنتاجية واتخاذ القرارات. كما أدى ذلك إلى ظهور أنماط تنظيمية جديدة مثل التنظيم الافتراضي والعمل عن بعد والمنصات الرقمية، مما ساهم في زيادة الكفاءة وتقليل القيود المكانية والزمانية)

5- العالمية والانفتاح على البيئة الدولية

تتميز التنظيمات الحديثة بطابعها العالمي، حيث لم تعد أنشطتها محصورة داخل الحدود الوطنية، بل أصبحت مرتبطة بشبكات اقتصادية واجتماعية وثقافية عالمية. وقد أدى هذا الانفتاح إلى توسع نشاط الشركات متعددة الجنسيات وزيادة الاعتماد على الأسواق الدولية وسلاسل الإمداد العالمية. ومن ثم أصبحت المؤسسات مطالبة بفهم البيئات الثقافية والقانونية المختلفة والتكيف معها بما يضمن استمرارية نشاطها ونجاحها في السياق العالمي[133]

6- الابتكار والتعلم التنظيمي

---

[132]- محمد منصور: "مجتمع الشبكات وتحولات التنظيم المعاصر ."**مجلة العلوم الاجتماعية**، المركز العربي الديمقراطي، برلين، المجلد 49، العدد 2، 2021، ص 77-96

[133] - Anthony Giddens : ibid. p202.

يُعد الابتكار من أهم السمات التي تميز التنظيمات في عصر العولمة، حيث أصبحت القدرة على تطوير المنتجات والخدمات والعمليات التنظيمية عاملاً حاسماً في تحقيق التنافسية. ولم يعد الابتكار نشاطاً ثانوياً، بل أصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية اليومية. كما ارتبط الابتكار بمفهوم التعلم التنظيمي الذي يشير إلى قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة وتوظيفها وتحويلها إلى ممارسات فعالة تسهم في تحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي[134].

7- اللامركزية وتمكين العاملين

أدت التحولات العالمية إلى تراجع المركزية الإدارية التقليدية وظهور أنماط تنظيمية تعتمد على تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين. فالتنظيمات الحديثة تسعى إلى إشراك الأفراد في اتخاذ القرار وتشجيع المبادرة وتحمل المسؤولية. ومن المنظور السوسيوتنظيمي، يعكس هذا التحول انتقال السلطة من المستويات العليا إلى مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، بما يسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وزيادة الفعالية والإبداع

8- المسؤولية الاجتماعية والاستدامة

أصبحت المسؤولية الاجتماعية والاستدامة من السمات المميزة للتنظيمات الحديثة نتيجة تنامي الضغوط المجتمعية والدولية المتعلقة بحماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة. فلم يعد تقييم المؤسسات يعتمد فقط على نتائجها الاقتصادية، بل أصبح يشمل مدى التزامها بالقيم الأخلاقية والاجتماعية والبيئية. ومن ثم تبنت العديد من المؤسسات برامج للمسؤولية الاجتماعية وسياسات للحوكمة والاستدامة بهدف تعزيز شرعيتها المجتمعية وتحقيق التنمية طويلة المدى

9- التنوع الثقافي وإدارة الاختلاف

فرضت العولمة على التنظيمات التعامل مع قوى عاملة متعددة الثقافات والخلفيات الاجتماعية، الأمر الذي جعل إدارة التنوع الثقافي إحدى السمات الأساسية للمؤسسات المعاصرة. فالتنظيمات العالمية تضم أفراداً ينتمون إلى مجتمعات وقيم مختلفة، مما يتطلب تطوير استراتيجيات تضمن التفاهم والتعاون وتقليل الصراعات. كما أصبح التنوع الثقافي يُنظر إليه باعتباره مصدراً للإبداع والابتكار وليس مجرد تحدٍ إداري[135].

4- المقاربات السوسيولوجية المفسرة للتنظيم المعولم

1- مقاربة Anthony Giddens التنظيم في سياق العولمة والحداثة المتأخرة

[134]- منسول الصالح: " المنظمة المتعلمة نحو تصور جديد لمنظمات ما بعد الحداثة" ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2، المجلد9، العدد 02-2022، ص214.

[135]- عبد القادر بن دريدي ، "مجتمع المخاطر وانعكاساته على التنظيمات الحديثة ."**مجلة الدراسات السوسيولوجية**، جامعة جيجل، الجزائر، العدد 14، 2022، ص 74.

ينظر جيدنز إلى العولمة باعتبارها عملية تؤدي إلى تكثيف العلاقات الاجتماعية على المستوى العالمي، بحيث تؤثر الأحداث المحلية في السياقات العالمية والعكس صحيح. ومن هذا المنطلق، لم تعد التنظيمات الحديثة تعمل داخل حدود وطنية ضيقة، بل أصبحت جزءاً من شبكات عالمية متداخلة تتأثر بالتدفقات المستمرة للمعلومات ورؤوس الأموال والتكنولوجيا.

ويؤكد جيدنز أن التنظيمات المعاصرة أصبحت أكثر اعتماداً على المعرفة والخبرة التقنية وعلى أنظمة المراقبة والإدارة التي تتجاوز الحدود الجغرافية. كما أن العولمة أدت إلى زيادة الاعتماد المتبادل بين التنظيمات المختلفة، الأمر الذي فرض عليها تطوير آليات جديدة للتنسيق والتكيف مع البيئات المتغيرة. ويرتبط ذلك بمفهوم "الانعكاسية المؤسسية" الذي يشير إلى قدرة التنظيمات على مراجعة ممارساتها بصورة مستمرة في ضوء المعارف الجديدة والمتغيرات العالمية.

2- مقاربة Manuel Castells التنظيم ومجتمع الشبكات

تُعد نظرية مجتمع الشبكات من أهم المقاربات السوسيولوجية لفهم التنظيمات المعاصرة. ويرى كاستلز أن الثورة الرقمية أدت إلى ظهور نمط جديد من التنظيم الاجتماعي يقوم على الشبكات بدلاً من الهياكل البيروقراطية التقليدية. فالتنظيمات الحديثة أصبحت تعمل ضمن شبكات عالمية تربط بين الأفراد والمؤسسات والأسواق عبر تدفقات مستمرة للمعلومات والمعرفة.

ومن منظور كاستلز، فإن مصدر القوة داخل التنظيم لم يعد مرتبطاً بالموقع الهرمي أو السلطة الرسمية فقط، بل أصبح مرتبطاً بالقدرة على الوصول إلى المعلومات وإدارتها داخل الشبكات. كما أدى هذا التحول إلى ظهور التنظيمات الافتراضية والتنظيمات العابرة للحدود التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في التنسيق والإدارة.

3- مقاربة :Ulrich Beck التنظيم في مجتمع المخاطر

يرى أولريش بيك أن المجتمعات الحديثة انتقلت من مجتمع الإنتاج الصناعي إلى مجتمع المخاطر، حيث أصبحت المخاطر البيئية والتكنولوجية والاقتصادية والعالمية جزءاً أساسياً من الحياة الاجتماعية والتنظيمية. وفي ظل العولمة، لم تعد المخاطر محلية أو محدودة النطاق، بل أصبحت عابرة للحدود وتؤثر في مختلف التنظيمات والمؤسسات.

ويؤكد بيك أن التنظيمات الحديثة أصبحت مطالبة بتطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر وعدم اليقين، وهو ما يفسر انتشار مفاهيم الحوكمة وإدارة المخاطر والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. كما أصبحت

المؤسسات مطالبة بالتعامل مع الأزمات العالمية مثل التغير المناخي والأزمات المالية والتهديدات السيبرانية باعتبارها جزءاً من بيئتها التنظيمية[136]

4- المقاربة المؤسسية الحديثة والتناظر التنظيمي

تفسر المقاربة المؤسسية الحديثة التحولات التنظيمية من خلال تأثير البيئة المؤسسية والثقافية على سلوك التنظيمات. ويرى رواد هذه المقاربة أن المؤسسات لا تتغير فقط لتحقيق الكفاءة الاقتصادية، وإنما أيضاً للحصول على الشرعية الاجتماعية والاعتراف المؤسسي.

وقد طور كل من Paul DiMaggioو Walter Powellمفهوم "التناظر التنظيمي (Institutional Isomorphism)"، الذي يشير إلى ميل التنظيمات إلى التشابه في هياكلها وممارساتها نتيجة الضغوط القانونية والثقافية والمهنية. وفي عصر العولمة، يفسر هذا المفهوم انتشار نماذج الحوكمة والجودة الشاملة والمسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية الحديثة في مختلف التنظيمات حول العالم.

ويُميز الباحثان بين ثلاثة أشكال للتناظر التنظيمي:

- التناظر القسري الناتج عن القوانين والتشريعات .
- التناظر المحاكاتي الناتج عن تقليد التنظيمات الناجحة .
- التناظر المعياري الناتج عن المعايير المهنية والتعليمية المشتركة [137].

5- التحديات المعاصرة للتنظيمات الحديثة في عصر العولمة

أصبحت التنظيمات المعاصرة تعمل في بيئة عالمية تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، نتيجة التطورات المتسارعة التي أفرزتها العولمة الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية. وقد أدت هذه التحولات إلى ظهور مجموعة من التحديات الجديدة التي تتجاوز الحدود التقليدية للإدارة والتنظيم، مما جعل المؤسسات مطالبة بتطوير قدراتها التنظيمية والاستراتيجية من أجل الحفاظ على تنافسيتها وضمان استمراريتها. ومن منظور

[136]- عبد القادر بن دريدي: مرجع نفسه، ص77.

[137] - Walter powell. Richard Scott . Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. Sage Publications. 2014. P30

سوسيوتنظيمي، تعكس هذه التحديات طبيعة التحولات البنيوية التي يشهدها المجتمع العالمي وانتقاله إلى مجتمع المعرفة والشبكات والمخاطر العالمية.

1- المنافسة العالمية

تُعد المنافسة العالمية من أبرز التحديات التي تواجه التنظيمات في عصر العولمة، حيث لم تعد المؤسسات تتنافس داخل حدودها الوطنية فقط، بل أصبحت تواجه منافسين من مختلف أنحاء العالم. وقد أدى تحرير الأسواق وتطور وسائل النقل والاتصال إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على جذب العملاء والاستثمارات والموارد البشرية المؤهلة. ونتيجة لذلك أصبحت التنظيمات مطالبة بتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتطوير قدراتها الابتكارية، وخفض تكاليفها التشغيلية من أجل الحفاظ على موقعها في السوق العالمي. ويرى علماء الاجتماع التنظيمي أن هذه المنافسة المستمرة دفعت المؤسسات إلى تبني أنماط تنظيمية أكثر مرونة واعتماداً على المعرفة والتكنولوجيا، كما أسهمت في إعادة تشكيل ثقافة العمل وأساليب الإدارة داخل التنظيمات المعاصرة.

2- إدارة التنوع الثقافي

أدت العولمة إلى زيادة التنقل البشري وانتشار الشركات متعددة الجنسيات، مما جعل التنظيمات تضم أفراداً ينتمون إلى خلفيات ثقافية واجتماعية وقيمية متنوعة. وقد أصبح التنوع الثقافي يمثل تحدياً أساسياً للإدارة الحديثة، لأن اختلاف اللغات والقيم وأنماط التواصل قد يؤدي إلى سوء الفهم والصراعات التنظيمية إذا لم تتم إدارته بصورة فعالة. وفي المقابل، يمكن أن يشكل التنوع الثقافي مصدراً للإبداع والابتكار عندما تتم الاستفادة من الخبرات والرؤى المختلفة التي يحملها العاملون. ولذلك أصبحت المؤسسات الحديثة مطالبة بتطوير استراتيجيات لإدارة التنوع تقوم على تعزيز الحوار والتسامح والاندماج التنظيمي واحترام الاختلاف الثقافي. ومن هذا المنظور، لم تعد إدارة الموارد البشرية تقتصر على الجوانب التقنية، بل أصبحت مرتبطة بإدارة العلاقات الثقافية والاجتماعية داخل بيئات العمل متعددة الثقافات.

3- التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

يشكل التحول الرقمي أحد أكبر التحديات التي تواجه التنظيمات المعاصرة، إذ أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إعادة تشكيل أساليب العمل والإدارة والإنتاج. وقد أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية من أجل تحسين الكفاءة والقدرة التنافسية والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية. كما أدى انتشار تطبيقات الذكاء الاصطناعي إلى إحداث تغييرات جوهرية في طبيعة الوظائف والمهارات المطلوبة داخل التنظيمات، حيث أصبحت بعض المهام التقليدية قابلة للأتمتة والاستبدال بالأنظمة الذكية. ومن منظور سوسيوتنظيمي، يطرح هذا التحول تساؤلات تتعلق بمستقبل العمل، وإعادة

توزيع السلطة داخل التنظيمات، وتأثير التكنولوجيا على العلاقات المهنية والهوية الوظيفية للعاملين. ولذلك تواجه المؤسسات تحدي تحقيق التوازن بين الاستفادة من مزايا التكنولوجيا والحفاظ على البعد الإنساني للعمل[138]

4- .الأمن السيبراني والمخاطر التنظيمية

مع تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية والشبكات الإلكترونية، أصبحت التنظيمات أكثر عرضة للتهديدات السيبرانية والمخاطر المعلوماتية. فالهجمات الإلكترونية وتسريب البيانات واختراق الأنظمة قد تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة وإلى الإضرار بسمعة المؤسسة وثقة العملاء فيها. كما أن الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا جعل المخاطر التنظيمية أكثر تعقيداً وتشابكاً، حيث يمكن أن تنتقل آثار الأزمات التقنية بسرعة عبر الشبكات العالمية. وفي هذا السياق، أصبح الأمن السيبراني جزءاً أساسياً من الاستراتيجية التنظيمية الحديثة، ولم يعد مجرد مسألة تقنية تخص أقسام المعلوماتية فقط. كما ارتبطت إدارة المخاطر التنظيمية بضرورة تطوير أنظمة للوقاية والتنبؤ والاستجابة السريعة للأزمات بما يضمن استمرارية العمل وحماية الأصول المعلوماتية للمؤسسة.

5- الأزمات العالمية والاستدامة

أظهرت الأزمات العالمية المعاصرة، مثل الأزمات المالية والأوبئة والتغيرات المناخية والاضطرابات الجيوسياسية، أن التنظيمات أصبحت تعمل في بيئة عالمية تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين. وقد بينت هذه الأزمات أن قدرة المؤسسات على الاستمرار لا تعتمد فقط على مواردها الاقتصادية، بل أيضاً على قدرتها على التكيف مع الصدمات الخارجية وإدارة المخاطر طويلة المدى. ومن هنا برزت أهمية الاستدامة باعتبارها مدخلاً استراتيجياً يساعد التنظيمات على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وأصبحت المؤسسات مطالبة بتبني سياسات مسؤولة تجاه المجتمع والبيئة، وتطوير خطط لإدارة الأزمات وتعزيز المرونة التنظيمية. ويرى الباحثون أن الاستدامة لم تعد خياراً أخلاقياً فقط، بل أصبحت ضرورة تنظيمية لضمان البقاء والقدرة على مواجهة التحديات العالمية المتزايدة[139]

خلاصة

[138]- أبو قحف عبد السلام: مرجع سابق، ص26.

[139] - Antonie gidens. Ibid. p 65.

انعكست افرازات العولمة على التنظيمات، وفعاليتها وسماتها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، فباتت التنظيمات الحديثة حاملة لصفات التشابه بدل الاختلاف، وهذا يعود الى مدى تغلغل مفهوم العولمة من الجانب الممارساتي على الفكر الإداري والتنظيمي، مما أفرز ثقافة تنظيمية تتميز بالشمولية والتشابه.

المحاضرة الثالثة عشر: التحديات المستقبلية للتنظيم

تمهيد

في ظل العالم اللايقيني والسائل، ورغم التطور والتقدم الذي وصلت إليه التنظيمات الحديثة بفعل التحول الرقمي والذكاء الإصطناعي إلا أن التنظيمات تقع أمام تحديات مستقبلية لا يمكن التحكم فيها نتيجة للتسارع التقني، وهذه التحديات تختلف من التحديات الإنسانية والقيمية والأخلاقية إلى تحديات تقنية وتكنولوجية.

1- البيئة والتكنولوجيا والقيم في التنظيمات المستقبلية

1- البيئة(Environment)

تُعد البيئة من أهم المحددات التي تؤثر في عمل التنظيمات الحديثة، إذ إنها تفرض عليها باستمرار مجموعة من القيود والمتطلبات التي تحدد طبيعة تصميمها وأساليب تسييرها. ومع التوجه نحو المستقبل، يُتوقع أن تصبح البيئة التنظيمية أكثر تعقيداً وأقل قابلية للتنبؤ، نتيجة ارتفاع مستويات عدم التأكد وتزايد سرعة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. كما ستواجه التنظيمات في المستقبل محدودية متزايدة في الموارد الطبيعية، الأمر الذي يفرض عليها ترشيد استخدامها والابتعاد عن الاستنزاف المفرط لها، خاصة في ظل تنامي الوعي العالمي بأهمية حماية البيئة وضمان حقوق الأجيال القادمة.

ومن جهة أخرى، ستلعب ظاهرة العولمة دوراً محورياً في إعادة تشكيل البيئة التنظيمية، حيث ستتوسع الأنشطة الدولية للمؤسسات، وتزداد العلاقات البينية بين التنظيمات في مختلف الدول. وهذا الوضع يفرض على المديرين تطوير مهارات جديدة تتعلق بإدارة الأعمال في سياقات متعددة الثقافات، وفهم الأسواق

العالمية، والتعامل مع قوى عاملة متنوعة ثقافياً. كما ستشهد البيئة التنظيمية تحولات في بنية القوى العاملة، من خلال ارتفاع مستويات التعليم والتطلعات المهنية، وزيادة مشاركة النساء في مختلف المستويات الإدارية، بما في ذلك المناصب القيادية.

وفي ظل هذه التحولات، ستجد التنظيمات نفسها أمام معضلة مزدوجة تتمثل في ضرورة تحقيق التوازن بين المرونة والكفاءة في آن واحد؛ فالتغير السريع في البيئة يتطلب هياكل تنظيمية مرنة ولا مركزية قادرة على الاستجابة الفورية، بينما تفرض المنافسة العالمية وندرة الموارد الحاجة إلى الكفاءة وتقليل الهدر، وهو ما يعيد النقاش حول حدود النموذج البيروقراطي مقابل النماذج العضوية المرنة[140].

2- التكنولوجيا(Technology)

تشير التحولات التكنولوجية إلى أن الثورة المعلوماتية ستستمر في التوسع والتعمق، خاصة في مجالات تقنيات المعلومات والاتصال. وستوفر هذه التقنيات إمكانيات كبيرة للتعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتدفقة والمعقدة، مما يساعد على تحسين عمليات اتخاذ القرار داخل التنظيمات. كما سيكون لهذه التقنيات أثر مباشر على إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية وأساليب العمل، نظراً لقدرتها على تجاوز العديد من القيود التقليدية المرتبطة بالزمان والمكان.

ومن بين أهم التقنيات التي ستؤثر على التنظيمات في المستقبل، تقنيات التفاعل بين الإنسان والآلة، والتي تسمح بدمج الإنسان مع الأنظمة الرقمية بشكل أكثر فعالية، إضافة إلى تقنيات الاتصال الحديثة مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني والاتصال الصوتي الرقمي، التي أصبحت تشكل البنية الأساسية للتواصل التنظيمي.

كما أن التطور في مجالات الذكاء الاصطناعي، والأنظمة الخبيرة، وبنوك المعلومات، والشبكات الرقمية، سيؤدي إلى تغيير جذري في طريقة إدارة المعرفة داخل المؤسسات. وفي المجال الصناعي، ساهمت تقنيات التصنيع الحديثة مثل الحاسوب والروبوتات في تطوير أنظمة الإنتاج المرنة، التي تسمح بتكييف العمليات الإنتاجية بسرعة مع متطلبات السوق، وتقليص دورة الإنتاج، وتحقيق التكامل بين التصميم والإنتاج والتسويق، مما يعزز القدرة التنافسية للتنظيمات في البيئة العالمية.

3- القيم والأخلاق الإنسانية(Values and Human Ethics)

[140]- حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، 2009، ص280

يشهد البعد القيمي والأخلاقي داخل التنظيمات الحديثة أهمية متزايدة، نتيجة تزايد الوعي المجتمعي وتراكم الأزمات المرتبطة ببعض الممارسات التنظيمية غير المسؤولة. ومن المتوقع أن يصبح الاهتمام بالأخلاق التنظيمية جزءاً أساسياً من إدارة المؤسسات في المستقبل، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

فعلى المستوى الداخلي، ستواجه التنظيمات ضغوطاً متزايدة لتحسين جودة حياة العاملين، وتوفير بيئة عمل تتيح لهم فرص النمو والتطور وتحقيق الذات، مع تقليل أشكال السيطرة الصارمة داخل التنظيم. أما على المستوى الخارجي، فإن المؤسسات ستكون مطالبة بتبني سياسات أكثر شفافية ومسؤولية تجاه المجتمع، مع مراعاة مصالحه وموارده وأجياله المستقبلية، والالتزام بالقيم الاجتماعية والأخلاقية في مختلف أنشطتها.

وفي هذا السياق، يُعد تبني مدونات أخلاقية للسلوك التنظيمي خطوة مهمة لضبط الممارسات المهنية داخل المؤسسات. غير أن هذه المدونات وحدها لا تكفي، بل يجب أن تُترجم إلى سياسات وإجراءات فعلية تعكس القيم الأخلاقية في جميع مستويات العمل التنظيمي، بما يضمن التوازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية[141].

2- الروحانية التنظيمية كمدخل لفهم التنظيمات المستقبلية

تُعد الروحانية التنظيمية (Organizational Spirituality) أحد المداخل الحديثة في الفكر الإداري التي تسعى إلى إعادة إدماج البعد الإنساني والمعنوي داخل التنظيمات، في ظل تصاعد الطابع المادي والتقني للإدارة المعاصرة. فمع تطور التنظيمات نحو الرقمنة والذكاء الاصطناعي، برزت الحاجة إلى عناصر غير مادية مثل المعنى، القيم، والانتماء، باعتبارها مكونات أساسية لضمان استدامة الأداء التنظيمي. ويشير Ashmos and Duchon إلى أن الروحانية في مكان العمل لا ترتبط بالدين، بل ترتكز على إحساس الأفراد بالمعنى والهدف داخل عملهم، وعلى ارتباطهم بالآخرين وبالمنظمة ككل.

في هذا السياق، تعمل الروحانية التنظيمية كآلية لتعزيز التوازن بين الكفاءة التقنية والبعد الإنساني، حيث تساعد على تقليل الاغتراب الوظيفي الناتج عن النماذج البيروقراطية أو الرقمية المفرطة. فكلما زادت درجة التعقيد التنظيمي واعتماد المؤسسات على التكنولوجيا، زادت الحاجة إلى منظومة قيمية داخلية تحافظ على تماسك الأفراد وتدعم التزامهم. كما أن الروحانية التنظيمية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون والمعنى المشترك، وهو ما يجعلها عنصرًا محوريًا في التنظيمات المستقبلية التي تتسم بالشبكية والمرونة.

ومن منظور استراتيجي، يمكن اعتبار الروحانية التنظيمية مدخلًا لتعزيز الأداء المستدام، إذ إنها لا تركز فقط على الإنتاجية قصيرة المدى، بل على بناء بيئة عمل قادرة على الاستمرار والتكيف. وقد أظهرت

[141]- حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، 2009، ص280

الدراسات أن المؤسسات التي تهتم بالبعد الروحي والتنظيمي تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، مما ينعكس إيجابًا على الابتكار والإبداع[142]

كما أن التنظيمات المستقبلية، في ظل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، تحتاج إلى إعادة تعريف مفهوم القيادة، بحيث لا تقتصر على التوجيه والسيطرة، بل تمتد إلى الإلهام وبناء المعنى. وهنا تظهر أهمية القيادة الروحية (Spiritual Leadership) التي تركز على القيم، والرؤية المشتركة، وتحفيز الأفراد من خلال الإحساس بالهدف. وهذا ما يجعل الروحانية التنظيمية ليست عنصرًا ثانويًا، بل مكونًا استراتيجيًا في تصميم التنظيمات المستقبلية

3- خصائص المنظمات المستقبلية

تتجه المنظمات في المستقبل، بفعل التحولات العميقة في البيئة المحيطة بها والتطورات التكنولوجية المتسارعة وتغير منظومة القيم الإنسانية، نحو إعادة صياغة بنيتها التنظيمية بشكل جذري. إذ لم يعد التصميم التنظيمي التقليدي القائم على الهرمية الصارمة قادراً على الاستجابة لمتطلبات بيئة تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار والمنافسة العالمية. لذلك، يتوقع أن تميل منظمات المستقبل إلى ثلاث خصائص أساسية مترابطة ومتكاملة، تمثل الإطار العام للتصميم التنظيمي الجديد: منظمات صغيرة ونحيلة، منظمات لامركزية وريادية، ومنظمات دولية/كونية.

1- منظمات ذات حجم صغير(Lean and Mean Organizations)

من المتوقع أن تتجه منظمات المستقبل إلى تقليص حجمها بشكل ملحوظ مقارنة بالمنظمات الحالية، سواء من حيث عدد العاملين أو عدد المستويات الإدارية. ويُشار إلى هذا الاتجاه أيضاً بمفهوم **إعادة الهيكلة بالتقليص(Downsizing)** ، والذي يعني خفض عدد المستويات الرأسية داخل التنظيم، وتقليل عدد المديرين في المستوى الوسيط، مع توسيع نطاق الإشراف، ونقل جزء كبير من السلطات إلى المستويات الدنيا.

ويعود هذا التحول أساساً إلى التطور الكبير في تقنيات المعلومات والذكاء الاصطناعي، التي أصبحت قادرة على أداء العديد من المهام التشغيلية والإدارية التي كانت تُنجز سابقاً بواسطة العاملين. كما أن انتشار شبكات الحاسوب المتقدمة والنظم المعلوماتية الذكية داخل بيئة العمل ساهم في تقليص الحاجة إلى عدد كبير من الوظائف التقليدية داخل المنظمة.ومن جهة أخرى، فإن شدة المنافسة العالمية تفرض على

[142] - fry lwis. Toward a theory of spiritual leadership. The Leadership Quarterly. 2003, p693

المنظمات تبني حلول تعتمد على التكنولوجيا بدل الاعتماد على القوى البشرية الكثيفة، مما يدفع نحو تقليص الحجم التنظيمي لتحقيق الكفاءة وخفض التكاليف[143].

2- اللامركزية والريادة(Decentralization and Entrepreneurial Organization)

تشير الاتجاهات الحديثة في تصميم التنظيمات إلى أن المؤسسات الكبرى في المستقبل ستتجه بشكل متزايد نحو تبني نماذج تنظيمية لامركزية، تقوم على توزيع السلطة وصنع القرار بين وحدات عمل مستقلة نسبياً، تُعرف بوحدات الأعمال .(Business Units) وتتمتع هذه الوحدات بقدر كبير من الاستقلالية في إدارة مواردها واتخاذ قراراتها، مع خضوعها لمساءلة عامة مرتبطة بالأداء وليس بالرقابة الإدارية الدقيقة والمباشرة.

ويُفسَّر هذا التحول بكون البيئة التنظيمية المعاصرة أصبحت أكثر تعقيداً وتقلباً، بفعل العولمة والمنافسة الدولية وتراجع الحماية الاقتصادية، مما يفرض على المؤسسات مرونة أكبر وقدرة أعلى على الابتكار والاستجابة السريعة لحاجات السوق. كما أن تطور تقنيات المعلومات والذكاء الاصطناعي جعل من الممكن نقل جزء كبير من سلطة القرار إلى المستويات التشغيلية دون فقدان السيطرة الاستراتيجية على المنظمة[144].

وفي هذا السياق، يمكن ربط هذا التحول بما يشير إليه Henry Mintzbergحول أن التنظيمات الحديثة لم تعد تقوم فقط على الهرمية، بل على "التكيف المستمر" مع البيئة، حيث تصبح اللامركزية شرطاً للابتكار وليس مجرد خيار إداري. كما يؤكد W. Richard Scottأن التنظيمات المعاصرة تتشكل داخل "حقول تنظيمية" تتداخل فيها المؤسسات، مما يجعل الاستقلالية الداخلية ضرورة لتعزيز الفعالية.

3- الخاصية الدولية (تعدد الجنسيات)Multinational

تشير الاتجاهات الحديثة إلى أن العولمة ستؤدي إلى تعاظم أنشطة المنظمات متعددة الجنسيات بشكل كبير في المستقبل، حيث ستتوسع التنظيمات في عملياتها خارج الحدود الوطنية لتصبح جزءاً من اقتصاد عالمي مترابط. ويساهم التطور التكنولوجي، خاصة في مجال الاتصال والأقمار الصناعية، في جعل الأحداث الاقتصادية والإدارية في أي جزء من العالم تنتقل بسرعة إلى باقي المناطق، مما يقلل من قدرة المؤسسات غير الكفؤة على إخفاء ضعف أدائها أو فشلها.

ومع تراجع القيود الجمركية وتزايد الاتفاقيات التجارية الدولية، تتجه الحدود الاقتصادية بين الدول إلى مزيد من التآكل التدريجي، وهو ما يفرض على التنظيمات تبني استراتيجيات عالمية شاملة بدلاً من الاقتصار على مقاربات محلية متعددة. كما أصبح من الضروري ربط الأنشطة المنتشرة في دول مختلفة ضمن منظومة تنظيمية واحدة تضمن التكامل والتنسيق الفعال بين مختلف الوحدات الدولية.

- **النماذج الهيكلية للتنظيمات متعددة الجنسيات**

---

[143]- حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، 2009، ص290

[144]- حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، 2009، ص292.

تعتمد التنظيمات متعددة الجنسيات على هياكل تنظيمية هجينة(Hybrid Structures) ، تجمع بين أكثر من أساس تنظيمي في آن واحد، مثل التنظيم الوظيفي، والتنظيم على أساس المنتج، والتنظيم الجغرافي، والتنظيم حسب فئات المستهلكين أو مراحل الإنتاج. ويتيح هذا النموذج الجمع بين المركزية في الوظائف الاستراتيجية مثل المالية والتسويق، وبين اللامركزية في تنفيذ العمليات داخل الأسواق المحلية المختلفة.

وبذلك تتمكن المنظمة من الحفاظ على درجة من التنسيق الاستراتيجي على المستوى العالمي، مع منح وحدات الأعمال المحلية استقلالية نسبية تمكنها من التكيف مع خصوصيات الأسواق المختلفة.

- **الاتجاهات المستقبلية في تصميم المنظمات متعددة الجنسيات**

تشير التوقعات المستقبلية إلى مجموعة من التحولات الأساسية في تصميم التنظيمات، من أهمها:

- تقليص حجم المنظمات وزيادة كفاءتها عبر استخدام عدد أقل من العاملين
- تراجع النموذج الهرمي التقليدي لصالح الهياكل الشبكية
- بروز شبكات الاختصاصيين كبديل تنظيمي حديث
- تحول العمل من النمط الرأسي إلى النمط الأفقي
- انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج السلع إلى تقديم الخدمات
- إعادة تعريف العمل باعتباره عملية تعلم مستمرة تعتمد على التفكير أكثر من الالتزام الصارم بساعات العمل

4- رؤية روزنفيلد وويلسون لمنظمة المستقبل

يرى كل من روزنفيلد وويلسون أن منظمة المستقبل أو "المنظمة الجديدة" ستتجه نحو مجموعة من التحولات الجوهرية التي تعيد تشكيل بنيتها ووظائفها، حيث حدد الباحثان ستة مجالات رئيسية تمثل أساس هذا التحول، وهي: المنظمة المتعلمة، رأس المال الفكري، الريادة الداخلية، نمو قطاع الأعمال الصغيرة، عولمة الأعمال، وأخيرًا تزايد أهمية أخلاقيات العمل.

فيما يتعلق بالمنظمة المتعلمة، يؤكد الكاتبان أن مستقبل التنظيمات يتطلب تطوير قدرات مستمرة على التعلم من الخبرات الداخلية والخارجية، والعمل على نشر المعرفة داخل المنظمة بشكل فعال. ويتحقق ذلك من خلال تبني منظور النظم في التفكير، وتعزيز الإتقان الشخصي للأفراد، والتخلص من النماذج الذهنية التقليدية التي تحد من الإبداع، إضافة إلى بناء رؤية مشتركة وتعزيز التعلم الجماعي داخل فرق العمل. هذا التوجه يجعل المنظمة كيانًا ديناميكيًا قادرًا على التكيف والتجديد المستمر.

أما بخصوص رأس المال الفكري، فيشير الباحثان إلى أن المنظمات المستقبلية ستصبح أكثر اعتمادًا على المعرفة التي يمتلكها الأفراد، حيث ستتحول إلى منظمات كثيفة المعرفة. وفي هذا السياق، يصبح

الفكر والإبداع المورد الأساسي، وليس فقط الموارد المادية. كما تبرز أهمية استثمار قدرات العاملين وتطويرها باستمرار، من خلال تحفيزهم على الإبداع والمشاركة في صياغة رؤية المنظمة وتطويرها.

وفيما يتعلق بالريادة الداخلية، يوضح الكاتبان أن الفصل التقليدي بين الموظف ورائد الأعمال بدأ يتلاشى تدريجيًا، حيث أصبح من الممكن أن يمارس الأفراد الريادة داخل المنظمة نفسها. وقد ظهر ما يعرف بسياسة "ريادة الشركات الداخلية"، والتي تسمح للعاملين بتطوير مشاريعهم الخاصة داخل المؤسسة، مع دعمها ماليًا من المنظمة مقابل حصولها على حصة من هذه المشاريع، وهو ما يعزز الإبداع ويقوي الميزة التنافسية.

أما بالنسبة لنمو قطاع الأعمال الصغيرة، فيشير الباحثان إلى أن العديد من الدول، خاصة في أوروبا مثل ألمانيا، شهدت نجاحًا كبيرًا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصوصًا تلك المملوكة عائليًا. ويرجع هذا النمو إلى عوامل اجتماعية واقتصادية مثل توفير الاستقرار الوظيفي، والدعم الحكومي، إضافة إلى انتشار نظام الامتياز التجاري (Franchising) الذي ساهم في توسيع إنشاء المشاريع الصغيرة بشكل ملحوظ.

وفيما يخص عولمة الأعمال، يرى الكاتبان أن هذا الاتجاه قد يؤدي إلى تعميق الانقسام العالمي بين دول غنية وأخرى فقيرة، وبين فئات مستغلة وأخرى مستغلة. وهذا التفاوت قد يخلق توترات سياسية واجتماعية قد تؤثر بدورها على استمرارية عمليات العولمة نفسها.

وأخيرًا، يؤكد روزنفيلد وويلسون أن أخلاقيات العمل ستكتسب أهمية متزايدة في المستقبل، حيث ستصبح قضية الضمير الاجتماعي للمنظمة من القضايا الأساسية. ومع تزايد الاهتمام بحماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية، ستواجه المنظمات ضغوطًا متزايدة لتحقيق التوازن بين تعظيم أرباح المساهمين وتلبية احتياجات المجتمع. وبالتالي، تصبح إعادة تعريف دور المنظمة في المجتمع ضرورة أساسية لضمان استدامتها[145]

5- التحديات المستقبلية للتنظيمات الحديثة

تشهد التنظيمات الحديثة تحولات عميقة تعكس انتقالها من بيئات مستقرة نسبياً إلى بيئات تتسم بالتعقيد وعدم اليقين والتغير السريع. هذا التحول جعل من التحديات التنظيمية عناصر بنيوية وليست ظرفية، حيث لم يعد التغيير مرتبطًا بالأسواق فقط، بل أصبح شاملاً للبنية التنظيمية والثقافة الإدارية وطبيعة العمل نفسها. في هذا السياق، يشير **كاستلز** [146] إلى أن المجتمع الشبكي أعاد تشكيل منطق التنظيمات بحيث أصبحت تعتمد على الترابطية والمرونة بدل الهرمية التقليدية.

1- المنافسة العالمية

[145]- حسين حريم: مرجع سابق، ص ص330-334.

[146] - emanwel kastells ; ibid. p10

لم تعد التنظيمات تعمل ضمن حدود وطنية مغلقة، بل أصبحت جزءًا من اقتصاد عالمي مفتوح يقوم على سلاسل قيمة ممتدة عبر عدة دول. هذا الوضع فرض على المؤسسات ضرورة تطوير قدرات التكيف الاستراتيجي والابتكار المستمر. ويؤكد دنينغ Denningأن ميزة التنافسية في العصر الحديث لم تعد تعتمد على الموارد فقط، بل على القدرة على التكيف السريع مع الأسواق العالمية وتغيراتها[147].

2- التحول الرقمي والذكاء الإصطناعي

أما التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، فقد أدى إلى إعادة تعريف جوهر العمل التنظيمي، حيث لم يعد الإنسان هو المصدر الوحيد للقرار، بل أصبحت الخوارزميات وأنظمة الذكاء الاصطناعي شريكًا في اتخاذ القرار. هذا التحول يطرح إشكالات تتعلق بالشفافية والمسؤولية الأخلاقية داخل التنظيمات. ويشير شواب إلى أن الثورة الصناعية الرابعة لم تغير الأدوات فقط، بل غيرت طبيعة العمل والعلاقات داخل المؤسسات بشكل جذري[148].

3- التنوع الثقافي المتصاعد

أصبحت التنظيمات متعددة الجنسيات تواجه تحديًا مركبًا يتمثل في إدارة اختلاف القيم وأنماط السلوك وأساليب التواصل بين الأفراد. فالتنوع قد يكون مصدرًا للابتكار إذا تم إدارته بشكل فعال، لكنه قد يتحول إلى مصدر صراع تنظيمي في حال غياب آليات الحوكمة الثقافية. ويؤكد هوفستد أن الاختلاف في الأبعاد الثقافية مثل مسافة السلطة والفردية يؤثر بشكل مباشر على القيادة والأداء التنظيمي.

من جهة أخرى، أصبح الأمن السيبراني أحد أهم التحديات الاستراتيجية، حيث لم تعد الهجمات الإلكترونية تستهدف البيانات فقط، بل باتت تهدد استمرارية المؤسسات وسمعتها. وتشير تقارير شركة IBM Security (2024)إلى أن تكلفة الاختراقات الإلكترونية في المؤسسات العالمية ارتفعت بشكل كبير، مما يجعل الأمن السيبراني عنصرًا أساسيًا في الحوكمة التنظيمية وليس مجرد وظيفة تقنية[149].

4- الأزمات والمخاطر العالمية

أما الأزمات العالمية مثل جائحة كورونا والتغير المناخي، فقد كشفت هشاشة النماذج التنظيمية التقليدية وأكدت ضرورة دمج الاستدامة ضمن الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسات. ووفق تقرير الأمم المتحدة ,UN)

147 - Dunning John ; nternational Business and the Global Economy. Routledge (Taylor & Francis Group). London. 2019. P232

148 - Jordi Canals & Franz Heukamp . the Future of Management in an AI World: Redefining Purpose and Strategy in the Fourth Industrial Revolution. Springer / Palgrave Macmillan. Switzerland. 2019. P192.

149 - I BM Security ; Cost of a Data Breach Report. 2024 (https://www.ibm.com/think/insights/cost-of-a-data-breach-2024-financial-industry)

(2023، فإن المؤسسات أصبحت مطالبة ليس فقط بتحقيق الأرباح، بل بتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ما يعكس تحولًا نحو نموذج الحوكمة المستدامة[150].(ESG)

خلاصة

تبقى التحديات القيمية والأخلاقية هي الجانب الذي تسعى التنظيمات المستقبلية إلى مراعاته في ظل استراتيجياتها وتخطيطها المستقبلي، لأن المنظمات الحديثة تسعى لترسيخ الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في كل مشاريعها ومخططاتها، خصوصا في بيئة عالمية تمتاز بالمنافسة والتناقضات.

المحاضرة الرابعة عشر: إدارة المخاطر

تمهيد

رغم التطورات التقنية في مجال التنظيمات، إلا أن الواقع الاجتماعي بمختلف أبعادها الذي يتسم بعدم اللايقين، يفرض العديد من التحديات والتهديدات على التنظيمات، مما يجعلها تعيد تشكيل نفسها عن طريق التخطيط والتنظيم لمختلف عملياتها الداخلية والخارجية، مجابهة لإدارة المخاطر والتأثيرات التي تنتج عنها

1- إدارة المخاطر، المفهوم والدلالات

منهجية متكاملة لإدارة المخاطر المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بما يضمن التعامل الفعّال مع حالات عدم اليقين التي قد تؤثر في تحقيق تلك الأهداف[151].

فإدارة المخاطر تمنح عملية التعرف على الفرص والمخاطر وإدارتها بصورة متسقة وفعّالة داخل المنظمة، ضمن مستويات مقبولة ومحددة مسبقًا، بما يسهم في تعزيز الشفافية، وتشجيع الحوار والنقد البنّاء، ودعم الابتكار والتميز في تحقيق الأهداف التنظيمية.

[150] - United Nations. Sustainable Development Goals Report.2023

[151] - Gregory Monahan : Enterprise Risk Management A Methodology for Achieving Strategic Objectives. Hoboken, New Jersey. Canada. 2008. P12

إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم والسيطرة على التهديدات التي قد تؤثر في رأس مال المنظمة وأرباحها وعملياتها التشغيلية. وتنشأ هذه المخاطر من مصادر متعددة، تشمل حالات عدم اليقين المالية، والمسؤوليات القانونية، والمشكلات التكنولوجية، والأخطاء في الإدارة الاستراتيجية، والحوادث، والكوارث الطبيعية[152].

وفي هذا السياق، تقول المحللة البارزة في مؤسسة **Forrester Research**، Alla Valente"

"نحن لا ندير المخاطر لكي نصل إلى حالة انعدام المخاطر، بل نديرها لكي نعرف أي المخاطر تستحق أن نتحملها، وأيها يمكن أن يقودنا إلى أهدافنا، وأيها يوفر عائدًا كافيًا يجعل تحمله مبررًا".

الدليل الدولي للمصطلحات المرتبطة بالمخاطر **ISO Guide 73** فيعرّف الخطر بأنه: "تأثير عدم اليقين على الأهداف"[153] يظهر هذا التعريف أنه يفترض مستوى معينًا من المعرفة المتخصصة بإدارة المخاطر، ولذلك قد لا يكون سهل التطبيق في الحياة اليومية، إلا أن معناه وتطبيقه يصبحان أكثر وضوحًا مع التقدم في دراسة هذا المجال.

كما تعرف المخاطر بأنها تلك الأحداث التي تمتلك القدرة على التأثير (إعاقةً أو تعزيزًا أو إثارة شكوك حول) فعالية وكفاءة العمليات الأساسية للمنظمة[154].

وفي السياق التنظيمي، يُعرّف الخطر عادةً بأنه أي شيء يمكن أن يؤثر على تحقيق الأهداف المؤسسية. ومع ذلك، فإن الأهداف المؤسسية غالبًا ما لا تكون محددة بشكل كامل في معظم المنظمات. وحتى عندما يتم تحديدها، فإنها تميل إلى أن تكون أهدافًا داخلية سنوية أو أهدافًا مرتبطة بالتغيير والتطوير.

ويظهر ذلك بشكل خاص في الأهداف الشخصية التي تُحدد للموظفين داخل المنظمة، حيث ترتبط هذه الأهداف عادةً بالتغيير أو التطوير أكثر من ارتباطها بالعمليات التشغيلية المستمرة أو الروتينية داخل المؤسسة.

2- اتجاهات إدارة المخاطر المستقبلية

أدى الاهتمام المتزايد بإدارة المخاطر إلى دفع العديد من المنظمات نحو إعادة تقييم ممارساتها في هذا المجال، كما شجعها على استكشاف تقنيات وأساليب وأدوات جديدة لإدارة المخاطر بصورة أكثر فعالية. وتُظهر الاتجاهات الحديثة أن مجال إدارة المخاطر يشهد تطورًا متسارعًا ويزخر بالأفكار والممارسات الجديدة.

---

[152] - LINDA TUCCI. Guide of(What is risk management and why is it important?): April 2024. P2

[153] - Paul Hopkin : Fundamentals of Risk Management Understanding, evaluating and implementing effective risk management. British Library Cataloguing. United States. 2017. P39

[154] - Paul Hopkin : ibid. p40.

أصبحت العديد من المنظمات تتبنى **نماذج نضج إدارة المخاطر (Risk Maturity Models)** لتقييم مدى فعالية عمليات إدارة المخاطر لديها، ولتحسين قدرتها على التعامل مع الترابط والتداخل بين مختلف التهديدات التي تواجه المؤسسة. كما بدأت المؤسسات في إعادة النظر في منصات **الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال (GRC)** بهدف دمج أنشطة إدارة المخاطر، وإدارة السياسات التنظيمية، وإجراء تقييمات المخاطر، وتحديد الثغرات المتعلقة بالامتثال التنظيمي، وأتمتة عمليات التدقيق الداخلي.

ومن بين الخصائص الحديثة التي أصبحت تُضاف إلى أنظمة GRC وتوصي بها الأدبيات المتخصصة ما يلي:

- **التحليلات الخاصة بالمخاطر الجيوسياسية والكوارث الطبيعية والأحداث العالمية**، بهدف التنبؤ بتأثيراتها المحتملة على المؤسسة .
- **مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي** لرصد التغيرات في سمعة العلامة التجارية وتقييم الانطباعات العامة حول المنظمة .
- **أنظمة أمنية متقدمة** لتقدير الآثار المحتملة لاختراقات البيانات والهجمات السيبرانية .
- **أدوات تقييم مخاطر الأطراف الثالثة** (الموردين والشركاء) بهدف تعزيز إدارة مخاطر سلاسل الإمداد .

وعلى صعيد آخر، لم تعد المؤسسات تستخدم إدارة المخاطر فقط لتجنب الخسائر والمواقف السلبية، بل أصبحت تسعى إلى **إدارة المخاطر الإيجابية** بصورة أكثر منهجية، وذلك من خلال استغلال الفرص التي يمكن أن تضيف قيمة اقتصادية واستراتيجية للمنظمة.

كما بدأت المؤسسات في إعادة النظر في مفهوم **بيان شهية المخاطرة .(Risk Appetite Statement)** فبعد أن كان يُستخدم تقليديًا كوسيلة للتواصل مع العاملين والمستثمرين والجهات الرقابية، أصبح يُوظف بصورة أكثر ديناميكية للمساعدة في اتخاذ القرارات وتقييم السيناريوهات المختلفة للمخاطر. غير أن صياغة هذا البيان بطريقة غير دقيقة قد تؤدي إلى تقييد قدرة المنظمة على التصرف أو قد تُفسَّر من قبل الجهات الرقابية على أنها تشجيع لتحمل مستويات غير مقبولة من المخاطر.

ومن الاتجاهات الحديثة أيضًا تزايد الربط بين **إدارة المخاطر** وبرامج **الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة .(ESG)** فقد أصبحت المؤسسات أكثر اهتمامًا بإدارة المخاطر المرتبطة بالاستدامة، وبمعالجة المخاطر البيئية والاجتماعية والأخلاقية ضمن إطار استراتيجي موحد. ويعكس ذلك توجهًا متناميًا نحو

جعل العمليات التنظيمية أكثر استدامة، وضمان التزام المؤسسات بمبادئ المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي[155]

3- العناصر الفاعلة لإدارة المخاطر في التنظيمات الحديثة

1- الحوكمة والقيادة(Governance and Leadership)

تُعد الحوكمة والقيادة الأساس الذي يُبنى عليه إطار إدارة المخاطر، إذ تحدد الاتجاه الاستراتيجي وتضمن دمج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار على أعلى المستويات. ففعالية إدارة المخاطر تعتمد على التزام الإدارة العليا وترسيخ ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر. ويشير COSO إلى أن الحوكمة الفعالة تعزز قدرة المنظمة على التعامل مع عدم اليقين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بينما يؤكد العريقي في أدبيات الإدارة العربية أن القيادة تمثل العامل الحاسم في نجاح أنظمة إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

2- التكامل(Integration)

يعني التكامل دمج إدارة المخاطر ضمن جميع العمليات التنظيمية وعدم فصلها كوحدة مستقلة. فالمخاطر يجب أن تكون جزءًا من التخطيط، والتنفيذ، وتقييم الأداء. وتوضح تقارير ISO 31000 أن التكامل يعزز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات أكثر اتساقًا، بينما يوضح حجازي أن ضعف التكامل يؤدي إلى إدارة مجزأة تقلل من فعالية التحكم في المخاطر.

3- التعاون(Collaboration)

يُشير التعاون إلى العمل المشترك بين مختلف الوحدات التنظيمية وأصحاب المصلحة لإدارة المخاطر بشكل شامل. فالمخاطر الحديثة مترابطة ولا يمكن إدارتها بمعزل عن السياق المؤسسي العام. ووفقًا لـ Hillson ، فإن التعاون بين الإدارات يعزز جودة تحديد المخاطر واستجابتها، بينما تؤكد دراسات عربية في إدارة الأعمال أن التعاون يرفع من كفاءة اتخاذ القرار الجماعي[156].

4- التواصل والتشاور(Communication and Consultation)

يمثل التواصل الفعال عنصرًا أساسيًا في نقل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بين مختلف المستويات التنظيمية. فبدون تواصل واضح، تصبح إدارة المخاطر غير فعالة. ويشير تقرير ISO 31000 إلى أن التشاور المستمر مع أصحاب المصلحة يعزز الشفافية ويقلل من سوء الفهم، بينما بينت دراسات في المؤسسات العربية أن ضعف الاتصال التنظيمي يعد أحد أهم أسباب فشل إدارة المخاطر في المؤسسات العربية.

5- المعلومات(Information)

---

[155] - LINDA TUCCI. Guide of(What is risk management and why is it important?): April 2024. P13

[156] - Mark Ripley ; The Orange Book Management of Risk – Principles and Concepts. produced by the Head of the Government Risk Profession and the Risk Centre of Excellence in consultation with several public sector organisations.2023. pp 11-15

تعتمد إدارة المخاطر على توفر معلومات دقيقة وموثوقة وفي الوقت المناسب. فالمعلومات تشكل الأساس الذي تُبنى عليه عمليات التحليل واتخاذ القرار. ويؤكد Davenport & Prusak أن جودة المعلومات تحدد جودة القرار

6- المعرفة والاستبصار (Insight)

يتجاوز الاستبصار مجرد جمع المعلومات إلى فهم أعمق للأنماط والعلاقات بين المخاطر. فهو يعتمد على تحليل البيانات واستخراج المعرفة لدعم القرارات الاستراتيجية. ويرى Nonaka & Takeuchi أن تحويل المعلومات إلى معرفة هو أساس المنظمة المتعلمة.

7- تحديد المخاطر وتقييمها (Risk Identification and Assessment)

تُعد هذه المرحلة حجر الأساس في إدارة المخاطر، حيث يتم تحديد مصادر الخطر وتحليل احتمالاتها وتأثيراتها. ووفقًا لـ PMBOK ، فإن دقة تحديد المخاطر تؤثر مباشرة على نجاح المشروع،

8- معالجة المخاطر (Risk Treatment)

تشمل معالجة المخاطر وضع استراتيجيات مثل التجنب، التخفيف، النقل أو القبول. ويؤكد تقرير ISO 31000أن اختيار الاستراتيجية يعتمد على مستوى المخاطرة و أن فعالية المعالجة ترتبط بمرونة التنظيم وقدرته على التكيف [157]

9- مراقبة المخاطر ومراجعتها (Risk Monitoring and Review)

تمثل هذه المرحلة عملية مستمرة تهدف إلى التأكد من فعالية إجراءات إدارة المخاطر وتحديثها حسب التغيرات. ويشير COSO إلى أن المراجعة المستمرة ضرورية لضمان فعالية النظام

10- الإبلاغ عن المخاطر (Risk Reporting)

يساهم الإبلاغ في ضمان شفافية المعلومات المتعلقة بالمخاطر على جميع المستويات الإدارية. ويؤكد ICAEW (2020)أن التقارير الفعالة تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي

11- التحسين المستمر (Continual Improvement)

يركز التحسين المستمر على تطوير نظام إدارة المخاطر بشكل دوري لضمان ملاءمته للتغيرات البيئية والتنظيمية. ويرى Deming أن التحسين المستمر عنصر أساسي في الجودة الشاملة[158].

4- تأثير المخاطر على التنظيمات الحديثة

[157] - PMBOK Guide. Project Management Institute. 2021. P p 44-46
[158] - Mark Ripley : ibid. p p16-18

تتعرض التنظيمات الحديثة لمجموعة من التأثيرات العميقة الناتجة عن تزايد تعقيد بيئة الأعمال، وتشابك الأسواق، وتسارع التغيرات التكنولوجية. فلم تعد المخاطر مجرد أحداث عرضية، بل أصبحت عنصرًا بنيويًا يؤثر في طريقة عمل المنظمات وتخطيطها الاستراتيجي وقدرتها على الاستمرار. ويمكن تلخيص أهم هذه التأثيرات في مجموعة من الأبعاد التنظيمية والاقتصادية والاستراتيجية.

تُعد مخاطر التهديد (أو المخاطر البحتة) من أنواع المخاطر التي تؤدي بطبيعتها إلى إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية، ويُعد مستوى تأثير هذه المخاطر مؤشرًا على مدى خطورتها وأهميتها. ويُعتبر هذا النوع من المخاطر من أقدم مجالات إدارة المخاطر وأكثرها ارتباطًا بالجذور الأولى لتطور هذا المجال، حيث ارتبط تاريخيًا بإدارة المخاطر القابلة للتأمين.

1- تؤثر المخاطر بشكل مباشر على **صنع القرار الاستراتيجي** داخل التنظيمات الحديثة، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على تحليل المخاطر قبل اختيار البدائل الاستراتيجية. فارتفاع درجة عدم اليقين يجعل القرارات أكثر حذرًا وتعقيدًا، مما يدفع المنظمات إلى تبني نماذج مرنة في التخطيط والاستشراف. ووفقًا لـ COSO ، فإن دمج إدارة المخاطر في الاستراتيجية يساعد المؤسسات على تحسين جودة القرارات وتقليل احتمالات الفشل الاستراتيجي.
2- تؤدي المخاطر إلى إعادة تشكيل **العمليات التشغيلية** داخل التنظيمات، خاصة مع الاعتماد الكبير على التكنولوجيا وسلاسل الإمداد العالمية. فأي اضطراب في الأنظمة الرقمية أو الموردين يمكن أن يؤدي إلى توقف الإنتاج أو ضعف الأداء. ويشير تقرير ISO 31000 إلى أن إدارة المخاطر الفعالة تساهم في تعزيز استمرارية العمليات وتقليل آثار الأحداث غير المتوقعة.
3- تؤثر المخاطر على **سمعة المنظمة وهويتها**، حيث أصبحت السمعة أحد أهم الأصول غير الملموسة. فالأزمات الإعلامية أو الإخفاقات التشغيلية أو الاختراقات السيبرانية يمكن أن تؤدي إلى فقدان ثقة العملاء وأصحاب المصلحة. وفي هذا السياق، تؤكد الأدبيات الحديثة أن إدارة المخاطر السمعة أصبحت جزءًا أساسيًا من الحوكمة المؤسسية[159]
4- تؤدي المخاطر إلى تعزيز أهمية **المرونة التنظيمية(Organizational Resilience)** ، حيث تسعى المنظمات إلى بناء قدرات تمكنها من التكيف مع الأزمات والاستمرار في العمل رغم الاضطرابات. وهذا يشمل تطوير خطط استمرارية الأعمال، وتنويع الموردين، وتبني التحول الرقمي كوسيلة للحد من التعرض للمخاطر.

[159] - COSO: Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. Durham, North Carolina, USA. 2017. P10

5- تسهم المخاطر في تعزيز **الامتثال والحوكمة** داخل التنظيمات الحديثة، خاصة في القطاعات الخاضعة للتنظيم. فزيادة القوانين والتشريعات تجعل المؤسسات مطالبة بتطبيق أنظمة دقيقة لإدارة المخاطر لتجنب العقوبات القانونية وحماية شرعيتها التشغيلية[160]

5- الإدارة الاستراتيجية ومواجهة إدارة المخاطر

تُعد الإدارة الاستراتيجية الإطار الأعلى الذي يوجّه قرارات المنظمة ويحدد مسارها طويل المدى، بينما تمثل إدارة المخاطر الآلية التي تضمن حماية هذا المسار من التهديدات وعدم اليقين. ومن هذا المنظور، لم تعد إدارة المخاطر وظيفة تشغيلية منفصلة، بل أصبحت جزءًا جوهريًا من التفكير الاستراتيجي الحديث، حيث يتم دمج تحليل المخاطر في مراحل صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها. فكل خيار استراتيجي—سواء توسع، اندماج، دخول أسواق جديدة أو تبني تكنولوجيا—يرتبط بدرجات متفاوتة من المخاطر التي يجب تحليلها مسبقًا.

في هذا السياق، تؤكد الأدبيات الحديثة أن نجاح الإدارة الاستراتيجية يعتمد على القدرة على المواءمة بين **الأهداف الاستراتيجية وشهية المخاطرة (Risk Appetite)** داخل المنظمة، بحيث لا تكون الاستراتيجية طموحة بشكل مفرط دون القدرة على التحكم في المخاطر المرتبطة بها، ولا تكون محافظة بشكل يعيق النمو والتنافسية. ويشير أحمد ماهر إلى أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة تقوم على الموازنة بين اقتناص الفرص وتقليل التهديدات عبر تحليل بيئة الأعمال الداخلية والخارجية بشكل مستمر.

كما تلعب إدارة المخاطر دورًا محوريًا في دعم **اتخاذ القرار الاستراتيجي**، من خلال توفير معلومات دقيقة حول احتمالات الفشل أو النجاح، وتحديد السيناريوهات البديلة، وتقييم أثر كل قرار على الأداء التنظيمي. فالمؤسسات الحديثة تعتمد بشكل متزايد على أدوات تحليل المخاطر الاستباقية مثل تحليل السيناريوهات (Scenario Analysis)وتحليل الحساسية (Sensitivity Analysis) لتقليل عدم اليقين في القرارات طويلة المدى[161].

ومن ناحية أخرى، تسهم إدارة المخاطر في تعزيز **المرونة الاستراتيجية(Strategic Resilience)** ، أي قدرة المنظمة على التكيف مع الأزمات والتغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية مثل الأزمات الاقتصادية، الأوبئة، أو التحولات التكنولوجية. وتؤكد دراسات علي السلمي أن المنظمات التي تدمج إدارة المخاطر في استراتيجيتها تكون أكثر قدرة على الاستمرار وتحقيق التوازن بين الاستقرار والتغيير.

كما أن التكامل بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر يعزز **الحوكمة المؤسسية**، حيث تصبح القرارات الاستراتيجية خاضعة لتقييم شامل للمخاطر، مما يقلل من احتمالات الفشل المؤسسي ويحسن من كفاءة

---

[160] - COSO. Ibid. p10.

[161]- حنفي عبد الغفار ، إدارة الأعمال: مدخل استراتيجي .الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. 2019، ص45

تخصيص الموارد. وفي هذا الإطار، أصبحت إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا في تقارير الأداء الاستراتيجي وفي تقييم فعالية السياسات التنظيمية[162].

خلاصة

في ظل البيئة المعقدة التي تتواجد فيها التنظيمات، تسعى هاته الأخيرة إلى مجابهة التحديات والمخاطر عن طريق جملة من العوامل الداخلية كالقيادة والحوكمة، والخارجية كالتخطيط الإستراتيجي للواقع الاجتماعي والاقتصادي الذي يعتبر أساس وجود التنظيمات الحديثة

[162]- علي السلمي : الإدارة المعاصرة .دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر2016، ص123.

خاتمة عامة للمقياس

تشهد التنظيمات المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها العالم اليوم، الأمر الذي جعل من التنظيم الحديث منظومة ديناميكية تتجاوز المفاهيم التقليدية للإدارة والتنظيم. ومن خلال المحاضرات السابقة، تبيّن أن نجاح التنظيمات لم يعد مرتبطًا فقط بتوفير الموارد أو وضع الهياكل التنظيمية، بل أصبح رهينًا بقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، واستثمار المعرفة، وتبني الابتكار، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم والإبداع.

كما أن الرقمنة والابتكار التكنولوجي أصبحا من أهم العوامل المؤثرة في إعادة تشكيل أساليب العمل واتخاذ القرار، وأن القيادة الحديثة والتخطيط الاستراتيجي يشكلان ركيزة أساسية لتوجيه التنظيمات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كذلك برزت أهمية إدارة الأداء والجودة، والاستدامة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية باعتبارها مداخل حديثة تسهم في تعزيز تنافسية المؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة.

وفي ظل اتساع ظاهرة العولمة وتشابك الأسواق العالمية، أصبحت التنظيمات مطالبة بتطوير قدراتها على إدارة التنوع، واستيعاب التغيرات المتسارعة، والتعامل مع التحديات المستقبلية التي تتسم بارتفاع مستويات عدم اليقين والتعقيد. ومن هنا برزت إدارة المخاطر كأحد المرتكزات الاستراتيجية للتنظيم الحديث، حيث لم تعد تقتصر على مواجهة التهديدات فحسب، بل أصبحت أداة استشرافية تساعد على حماية الموارد، وتعزيز المرونة التنظيمية، واستغلال الفرص المتاحة.

وعليه، فإن التنظيمات الحديثة مطالبة بتبني رؤية شمولية ومتكاملة تجمع بين الابتكار والقيادة الفعالة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، بما يمكنها من تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة، ومواجهة تحديات المستقبل بكفاءة وقدرة على التكيف والاستمرار في بيئة تتسم بالتغير الدائم والتنافس المتزايد.

قائمة المراجع

1/ قائمة الكتب

1. أ حمد ماهر، الدليل العملي للهياكل التنظيمية والوظائف .الدار الجامعية، الإسكندرية.2016
2. أحمد ماهر: الإدارة الاستراتيجية .الدار الجامعية، الإسكندرية. 2021
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، 2020
4. احمد ياسين الطراونة: التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق .الرياض، السعودية، 2025
5. أسامة خيري: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية، عمان، 2012
6. بلال خلف السكارنه .التطوير التنظيمي والمنظمات الذكية .دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان . **2014**
7. حبيب معمري: النظرية السوسيولوجية في التنظيم، منشورات فاس، الرباط، 2017
8. حريم حسين: مبادئ الإدارة (النظريات والوظائف والعمليات)، دار الحامد، الأردن، 2018
9. حريم، حسين .مبادئ الإدارة الحديثة .دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2019
10. حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، 2009
11. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والوظائف الإدارية .دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان .2020
12. حنفي عبد الغفار ، إدارة الأعمال: مدخل استراتيجي .الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. 2019
13. رافدة عمر الحريري .إدارة الموارد البشرية وبناء الثقافة التنظيمية الحديثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، 2021
14. زيجمونت باومان، ترجمة: حجاج أبو جبر .الحداثة السائلة، الشبكة العربية للأبحاث والنشر ،**بيروت، 2016**.
15. طارق سويدان: التخطيط الاستراتيجي الحديث، دار الابداع الفكري، د ب، 2023.
16. الطائي، يوسف حجيم، وقدادة، عيسى : إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي للتميز المؤسسي .عمان: دار اليازوري، 2021
17. عبد الباسط محمد حسن، إدارة السلوك التنظيمي في المؤسسات الحديثة، دار الجامعة الجديدة، 2021
18. عبد الحميد الخليل: إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018
19. عبد السلام أبو قحف: **النظريات الحديثة في التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2020

20. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014
21. عبد الله حسن مسلم: الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز، عمان، 2015،
22. عبد الله علي: االتحليل البيئي في المنظمات الحديثة .دار المسيرة. 2022
23. علي السلمي : **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التميز المؤسسي**.: دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 2020
24. علي السلمي : الإدارة المعاصرة .دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر2016
25. علي السلمي: إدارة المسؤولية الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، 2001
26. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001
27. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 2019
28. محمود سلمان العميان، .السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، عمّان، 2010
29. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس وسلوك الأفراد والجماعات في المنظمات .دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2018 .
30. كسنة امحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، ط2، دار غرناطة، الجزائر، 2010
31. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي: **الجودة في المنظمات المعاصرة: المفاهيم والتطبيقات**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،2019
32. محسن أحمد الخضيري : **الحوكمة المؤسسية: المفاهيم والتطبيقات** .القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2022 .
33. محسن صالح مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالبي .الإدارة والأعمال .دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.2019
34. محمد الصيرفي، إدارة المنظمات في عصر المعرفة، دار الفكر الجامعي، 2018
35. محمد حسن عبد الباسط : **علم اجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2018
36. محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة حامد، عمان، 2011
37. محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الابتكار والتغير التنظيمي، دار اليازوري، عمان، 2019
38. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2005
39. مدحت محمد أبو النصر، **المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإدارة الجودة الشاملة.**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة (مصر)، 2021

40. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة، دار الحامد، عمان، 2017
41. ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2017.
42. نصر الدين بن غنيسة: عن أزمة الهوية ورهانات الحداثة في عصر العولمة، منشورات الاختلاف، الجزائر، 2014
43. هوشيار معروف : التخطيط الاستراتيجي، دار وائل، عمان، 2009
44. وسيلة واعر: التغيير التنظيمي، دار جليس الزمان، الأردن، 2016
45. يوسف حجيم الطائي، بشير محمد العلاق: إدارة الابتكار والإبداع التنظيمي. دار اليازوري، عمّان: ، 2021.

2/ المقالات

46. خوسيه سلفادور ريس وأخرون، "دور القيادة في الفرق وفي الأعمال"، مجلة Administrative Sciences، المجلد 14، العدد 2، 2024
47. سيميكينا،: "الثقافة التنظيمية للمؤسسات: الجوهر وإشكاليات التشكيل في الظروف الحديثة"، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد6، 2009
48. عبد القادر بن دريدي ، "مجتمع المخاطر وانعكاساته على التنظيمات الحديثة ."**مجلة الدراسات السوسيولوجية**، جامعة جيجل، الجزائر، العدد 14، 2022
49. محمد منصور: "مجتمع الشبكات وتحولات التنظيم المعاصر ."**مجلة العلوم الاجتماعية**، المركز العربي الديمقراطي، برلين، المجلد 49، العدد 2، 2021
50. منسول الصالح: " المنظمة المتعلمة تصور جديد لمنظمات ما بعد الحداثة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد09، العدد02-2022، جامعة البليدة2، الجزائر، 2022

3/ الكتب باللغة الأجنبية

1. aguinis. Performance Management for Dummies. Wiley . Hoboken. 2019.
2. Alan S. Gutterman. Information about the author, the Sustainable Entrepreneurship ; 2023
3. Anthony Giddens ،Runaway World: How Globalisation is Reshaping Our Lives ، Routledge ،London ،2002
4. Armstrong. Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. Kogan Page. London . 2021.
5. B ryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Wiley ,2022,
6. Blanchard, Leading at a Higher Level. Upper Saddle River: Pearson Education, 2007
7. Bruno Latour. Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory. Oxford University Press. 2005

8. Bryson. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Wiley. 2022.
9. clegg, Stewart. Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World. Sage Publications. 1990.
10. COSO: Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. Durham, North Carolina, USA. 2017
11. D aftOrganization Theory and Design. Cengage Learning ;2021
12. Dattopant Thengadi National Board for Workers Education & Development Ministry of Labour & Employment, Govt of India.
13. Dunning John ; nternational Business and the Global Economy. Routledge (Taylor & Francis Group). London. 2019.
14. Edward freeman . Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010
15. f oucault, Michel. Discipline and Punish: The Birth of the Prison. New York: Pantheon Books. 1977
16. fry lwis. Toward a theory of spiritual leadership. The Leadership Quarterly. 2003,
17. Galbraith, Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure. a nd Process. San Francisco: Jossey-Bass. 2002
18. Gareth Morgan, Images of Organization, Sage Publications, 2006
19. Garry dessler. Human resource management. Pearson education. 2013 .
20. Gary Dessler. Human Resource Management (16th ed.). Pearson.2020.
21. Goold& Campbell. Designing Effective Organizations: How to Create Structured Networks. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2002
22. Gregory Monahan : Enterprise Risk Management A Methodology for Achieving Strategic Objectives. Hoboken, New Jersey. Canada. 2008.
23. Griffin, Management (7th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company, 2000
24. hammer, champy; reengineering the corporation a manifisto for business revolution.: harper business. new york .1993.
25. henery Mintzberg. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Free Press.2020.
26. Hermann Hill, Speyer. Quality and Performance Management in the 21st Century Bob Tricker. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices (4th ed.). Oxford University Press. 2019.
27. jefery harrison. Essentials of strategic planning in healthcare. Jones & Bartlett Learning. 2016.
28. Jordi Canals & Franz Heukamp . the Future of Management in an AI World: Redefining Purpose and Strategy in the Fourth Industrial Revolution. Springer / Palgrave Macmillan. Switzerland. 2019.

29. L awler ,Boudreau ; Global Trends in Human Resource Management: A Twenty-Year Analysis. Stanford University Press, 2015
30. maikl West. Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies. John Wiley.1990.
31. Manuel castells ; The Rise of the Network Society. 2nd ed., Wiley-Blackwell2010
32. Manuel Castells, The Rise of the Network Society, Wiley-Blackwell, 2010,
33. Mark Ripley ; The Orange Book Management of Risk – Principles and Concepts. produced by the Head of the Government Risk Profession and the Risk Centre of Excellence in consultation with several public sector organisations.2023.
34. micheal focou,. Discipline and Punish: The Birth of the Prison. 1975.
35. Micheal Crozier & Friedberg, E. L'Acteur et le système. Paris: Éditions du Seuil, 1977
36. Michel Callon. "Some Elements of a Sociology of Translation". In: Power, Action and Belief. Routledge. 1986

.

37. Paul Hopkin : Fundamentals of Risk Management Understanding, evaluating and implementing effective risk management. British Library Cataloguing. United States. 2017.
38. Research Handbook on Corporate Governance and Ethics . Corporate Governance and Corporate Social Responsibility – Revisiting Their Inter-Relationship Tanusree Jain, Copenhagen Business School, Denmark Adrián Zicari, ESSEC Business School, Paris, France Ruth V. Aguilera, Northeastern University, USA, and ESADE Business School, Spain
39. robbins . judge. Organizational behavior. Pearson education.2018.
40. Robbins, & Judge. Organizational Behavior. 19th Edition. Pearson. 2022.
41. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership. 4th Edition, Jossey-Bass, 2010.
42. Victor A. Thompson, Victor A. Thompson Published by: The University of Alabama Press2016.
43. Walter powell. Richard Scott . Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. Sage Publications. 2014.

4 /Articles

44. Anderson, , Potočnik ; "Innovation and Creativity in Organizations." Journal of Management, Vol. 40, No. 5, 2014
45. Cascio, & Montealegre ; How Technology Is Changing Work and Organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2016

46. chilirò, D ; Digital Transformation and its Impact on Organizations . International Journal of Business and Management. 6nov,2024
47. EMMANUEL AGBOR, Creativity and Innovation: . Journal of Strategic Leadership . The Leadership Dynamics. School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University. , Vol. 1 Iss. 1, 2008
48. gil Deleuze ; Postscript on the Societies of Control. . October ،VOLUME59. 1992
49. Jolanta Pakulska. The Corporate Social Responsibility (CSR) as the Modern Trend in Management and Sustainable Economy Submitted. European Research Studies Journal Volume XXIV, Issue 2
50. Patwayati 1 Wayan Santika 2 , Irpan 3 , Azis Do Ali4. Strategic Planning and Organizing in Modern Management: ALiteratureReview of Strategic and Structural Models ; Addaiyan Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, AvailableOnline:https://aipublisher.org/articles?journal_id=2&volume=6&issue=12026.
51. Tabassi, conflict, and team coordination: a relational leadership approach in temporary organisations. Taylor & Francis, Production Planning & Control: The Management of Operations, Vol. 36, No. 6(2025).
52. Vaccaro athers. “Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size.”. The Leadership Quarterly. Amsterdam: Elsevier. Vol. 23, Nov2012

5 /REPORT

53. https://www.globalcompactusa.org/2024-annual-report10/ 06/2026 12 :26 AM
54. IBM Security ; Cost of a Data Breach Report. 2024 (https://www.ibm.com/think/insights/cost-of-a-data-breach-2024-financial-industry)
55. LINDA TUCCI. Guide of(What is risk management and why is it important?): April 2024.

Microsoft ; The Modern Workplace: Collaboration, Flexibility, and Security.

56. Microsoft Official Documentation / Microsoft Learn. 2023 (https://www.microsoft.com/en/microsoft-365/enterprise/modern-workplace)
57. OECD (2024). Global Corporate Sustainability Report 2024. Paris: OECD Publishing
58. OECD. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, (2023)
59. Olivier Serrat ,Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace.asian developement bank. September 2009.
60. Organisation for Economic Co-operation and Development. G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing. 2023
61. Peter Senge, The Fifth Discipline, Doubleday, 2006
62. PMBOK Guide. Project Management Institute. 2021

63.United Nations. Sustainable Development Goals Report.2023
64.World Business Council for Sustainable Development, 2000.