

الأساليب الإدارية للمؤسسة المعاصرة في مواجهة تحديات اقتصاد المعرفة

أ_ أقنيي عقيلة

جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

akilaguenini@gmail.com

الملخص:

يعيش العالم حاليا تحت تأثير تحولات و تغيرات كثيرة فرضها تطور المجتمع الإنساني إلى حضارة المعرفة مع نهاية القرن العشرين بما في ذلك الجانب الاقتصادي والذي أصبح يعرف باقتصاد المعرفة والذي يمتاز بكون المعرفة والأصول غير المادية أصبحت أهم مورد للمؤسسات الاقتصادية والمصدر الأساسي لخلق القيمة والميزة التنافسية بعد أن كانت الموارد المادية والآلات المورد المعتمد عليه في الاقتصاد الصناعي، و حتى السلع المادية التي كانت المخرجات الأساسية لهذا النظام تراجعت لصالح المخرجات الخدمية والمعرفية، بالإضافة إلى التأثير والدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا التحول حيث عززت من ظاهرة العولمة والانتقال إلى الأعمال الالكترونية ما زاد من شدة المنافسة والتحديات التي تواجهها المؤسسة المعاصرة، والتي كان لزاما عليها مواكبة هذا التطور من خلال التغيير في شكلها ومضمونها وبشكل أساسي في الأساليب الإدارية التي تطبقها والتي تعتمد في مجملها على تحسين الأداء وزيادة تنافسية المؤسسة من خلال التركيز على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والفكرية واستعمال التكنولوجيا الحديثة بهدف تحقيق رضا الزبائن، كما تمتاز بالمرونة عكس النظم الجامدة التقليدية، و من أهم الأساليب الإدارية الحديثة: إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة والإدارية الالكترونية.

Résumé

Le monde vit actuellement sous l'influence des changements et des modifications multiples imposés par l'évolution de la société humaine vers une civilisation de connaissance à la fin du XXe siècle, y compris l'économie qui est devenue connue sous le nom de « l'économie du savoir », qui se caractérise par le fait que les connaissances et les actifs immatériels devenus la ressource la plus importante pour les entreprises économiques, la principale source de création de valeur et un avantage concurrentiel après avoir compté sur

les ressources matérielles et les machines approuvées dans le fournisseur d'économie industrielle. Et même les biens matériels qui ont été les résultats de base de ce système sont tombés en faveur du service de production et de connaissances, en plus l'impact et le rôle important de la technologie de l'information et de la communication dans ce changement qui a renforcé le phénomène de la mondialisation et la transition vers l'e-business ce qui a augmenté l'intensité de la concurrence et les défis auxquels fait face l'entreprise contemporaine, qui devait suivre le rythme de cette évolution par un changement dans la forme et le contenu, et principalement dans les méthodes administratives appliquées qui compte surtout sur l'amélioration des performances et l'augmentation de la compétitivité des entreprises en mettant l'accent sur l'utilisation optimal des ressources humaines et intellectuelles, et l'utilisation de la technologie moderne afin d'obtenir la satisfaction des clients, caractérisée par la flexibilité contrairement aux système rigides traditionnels. Et parmi les techniques de gestion les plus modernes: la gestion des connaissances (knowledge management), le management de la qualité total (TQM), la réingénierie, et la gestion électronique (e-manangement).

تمهيد

في ظل التغيرات والتطورات المتتالية والمتسارعة التي عرفها العالم في العقود الماضية وما صاحبها من تطور في الفكر الإنساني عامة والاقتصادي خاصة ووصول الحضارة الإنسانية منذ حلول الألفية الثالثة إلى ما يعرف بحضارة المعرفة والتي أعطت للإنسان وما يملكه من معارف ومعلومات وما ينتجه من ابتكارات واختراعات مكانة مرموقة، بعد أن احتلت هذه المكانة في الحضارة الصناعية الآلات بكل أنواعها، وعليه انبثق مصدر جديد للثروة وهو المعرفة وتحول الاقتصاد بذلك إلى اقتصاد معرفة والذي يقوم على الاستخدام الواسع للمعرفة باعتبارها أهم عنصر من عناصر الإنتاج، كما تعتبر من أهم مخرجات الاقتصاد الجديد، هذا الأخير له ارتباط قوي بثورة المعلومات والاتصال ومختلف التطورات التكنولوجية والعلمية في كل المجالات ما زاد من كفاءة وسرعة النشاطات الاقتصادية وقلص بشكل ملحوظ من المسافات والوقت بين المنتج والمستهلك وزاد من مستوى الرفاهية في كل جوانب الحياة.

كل هذه التغيرات التي حدثت على المستوى العالمي كان لها تأثير كبير على المؤسسة الاقتصادية والتي تعتبر نظام مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة المحيطة به، لهذا وجب على المؤسسات أن تتكيف مع هذه التطورات والتي تعتبر تحديات علمية مواجهتها من أجل البقاء والاستمرار وذلك بزيادة قدراتها التنافسية من خلال التركيز بشكل أكثر على مواردها الفكرية بدلا من الموارد المادية حيث أنها المورد الأساسي المحقق للقيمة في اقتصاد المعرفة، وقد واكب هذا التطور على المستوى الكلي و الجزئي تطور آخر على مستوى الفكر الإداري حيث ظهرت عدة أساليب إدارية حديثة قادرة على مواكبة التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة لتمكينها من التميز والاستمرار.

من خلال ما سبق تم صياغة إشكالية هذه الدراسة كما يلي:

في ظل التغيرات العالمية التي أفرزها اقتصاد المعرفة، ماهي التحديات التي تواجه المؤسسة المعاصرة وإدارتها وكيف تأثرت بالتحولات التي طرأت عليها؟

و من أجل تحليل هذه الإشكالية والإجابة عليها تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية كما يلي:

- 1- ماهية إقتصاد المعرفة
- 2- تحديات ومميزات المؤسسة المعاصرة
- 3- الأساليب الإدارية الحديثة

1- إقتصاد المعرفة

كتب الاقتصادي المعروف "Peter Drucker" منذ عقود أن العالم آخذ في ألا يصبح كثيف العمل أو كثيف المواد الخام أو الطاقة ولكنه كثيف المعرفة.^أ

يطلق وصف حضارة أو مجتمع المعرفة على التطور الراهن والأحدث من مسيرة التقدم البشري كما يتبلور في المجتمعات البشرية الأكثر تقدما، والمقصود بمجتمع المعرفة على وجه التحديد أنه ذلك المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولا لترقية الحالة الإنسانية بآطراد.^ب ولعل أهم مظاهر هذه الحضارة هو اقتصاد المعرفة بكل مضامينه ومعطياته.

1-1 مفهوم اقتصاد المعرفة

إن مفهوم اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد العالمي الجديد مفهوم حديث النشأة، وهو فرع من فروع العلوم الاقتصادية بل يعد أكثرها تنوعا وتطورا، وهو ضد القوالب الجامدة وضد النماذج النمطية، انه اقتصاد سريع التطور يصعب التحكم به أو احتواؤه أو السيطرة عليه، وهو اقتصاد أصبحت فيه المعرفة بؤرة العمل وليست مجرد أداة له، ومحركا للإنتاج ومفتاحا للنمو الاقتصادي، وتجاوزت فيه

أهمية رأس المال غير الملموس رأس المال الملموس (الأصول المادية)، وأصبح الاستثمار فيه مركزا على الموجودات المعرفية بدلا من الموجودات المادية، وأصبحت فيه السلع المعرفية أو المعلوماتية السلع الأهم، وتعاضل فيه دور الصناعات المعرفية لتكون البيانات موادها الأولية والأفكار منتجاتها والعقل البشري أداها، وباتت فيه الميزة التنافسية للمنظمات تكمن في الإبداع والابتكار والذكاء والمقدرة والخبرة والمهارة والتحسين والتجديد، وأتاح فيه الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وشبكة الانترنت فرص التعلم عن بعد وتعزيز الابتكار، وعليه فإن اقتصاد المعرفة يقوم على فهم جديد أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد ومعالجة قضاياها ومشكلاته المختلفة وفي القيام بالأنشطة الاقتصادية وفي توسعها وتطورها ونموها وما يرتبط بها من صناعات وخدمات.ⁱⁱⁱ

قدمت عدة تعاريف لاقتصاد المعرفة نذكر منها:

عرفت لجنة سياسة (OECD) للتعلم مدى الحياة اقتصاد المعرفة على أنه: "الاقتصاد المبني أساسا على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمعلومات"، كما عرف بأنه: الاقتصاد الذي يكون للتطور المعرفي والإبداع العلمي الوزن الأكبر في نموه، ويقوم على تنمية الموارد البشرية وبخاصة صناع المعرفة علميا ومعرفيا كي يتمكنوا من التعامل مع التقنيات الحديثة والمتطورة معتمدا على المعرفة التي يمتلكها العنصر البشري كمورد استثماري، وكسلعة إستراتيجية، وكمصدر للدخل القومي.^{iv}

استخدم اصطلاح اقتصاد المعرفة لأول مرة من قبل عالم الاقتصاد الأمريكي Peter Drucker عام 1969 في كتابه "The Age of Discontinuity" حيث يرى أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون البيانات مواردها الأولية والعقل البشري أداها والأفكار منتجاتها، في حين يرى آخرون أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، حيث أن المعرفة هي المكون الأساسي في العملية الإنتاجية وزيادة إنتاجية العمل وتزداد معدلات النمو بزيادة هذا المكون وتضاف ميزة تنافسية، ويقوم هذا الاقتصاد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، و بنفس الاتجاه أكد عدد من الباحثين على وجود علاقة قوية بين التكنولوجيا والمعرفة وتزايد الإنتاجية سواء كان ذلك على مستوى الشركات أو على مستوى الاقتصاد الكلي، و يرى (Solow, 1988) أن اقتصاد المعرفة هو فرع من العلوم الأساسية يهدف إلى تحسين رفاهية الأفراد والمجتمع عن طريق دراسة نظم انتاج وتصميم المعرفة ثم إجراء التدخلات الضرورية لتطوير هذه النظم، وبذلك فإنه يولد نماذج نظرية من خلال البحث العلمي ويطور الأدوات العلمية والتقنية وتطبيقها على العالم الواقعي وبناء عليه فاققتصاد المعرفة يهتم بكل من إنتاج المعرفة وصناعة المعرفة، إذ يتم إنتاج المعرفة من خلال ابتكار، اكتساب، نشر، استعمال وتخزين المعرفة وتعتمد صناعة المعرفة على التدريب، الاستشارات، المؤتمرات والبحث والتطوير وتسعى المشروعات الحديثة للحصول على

المعرفة التكنولوجية وإدخال التقنيات لتوليد سلع وخدمات تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية لا سيما وأن التغيير التكنولوجي المصاحب لتطور اقتصاد المعرفة يترجم نفسه إلى ميزة نسبية.^٧

2-1- تطور الاقتصاد ونشأة اقتصاد المعرفة

مر المجتمع الإنساني بعدة تحولات وتغيرات تجسدت في حضارات وأساليب عيش مختلفة، والتي يمكن تقسيمها حسب التطور الاقتصادي للمجتمع إلى ثلاثة مراحل أساسية هي: الحضارة الزراعية، الحضارة الصناعية، وحضارة المعلومات والمعرفة.

وقبل المجتمع الزراعي مر الإنسان البدائي بمرحلة جمع الثمار وصيد الحيوانات، ثم جاءت بعدها مرحلة الرعي كما مارس بعض الصناعات الخفيفة مثل غزل الصوف ونسجه، بعدها اكتشف الإنسان الزراعة وتعلم كيفية التحكم في إنتاجه وفكرة التخزين وارتبطت حياته في هذه المرحلة بالأرض، بدأت الحضارة الصناعية أولاً بمرحلة الصناعة اليدوية وهي صناعة محلية تهدف للاكتفاء الذاتي ثم توسعت الصناعة بعد اكتشاف المعادن وبدأت مقايضة فائض الإنتاج، بعدها جاءت مرحلة الصناعة الثقيلة والتي بدأت بصورة واضحة في إنجلترا في القرن الثامن عشر اثر الثورة الصناعية حيث حلت الآلة محل الصناعات اليدوية وأقيمت المصانع التي لا تنتج لحاجة المستهلك فحسب بل تنتج للتصدير وغزو الأسواق العالمية^٨، بدأت ملامح الحضارة الثالثة منذ خمسينات القرن العشرين و اتضحت في السنوات الأخيرة منه تزامنا مع تدهور أو تهاوي الحضارة الصناعية، وقد عرفت بداية بعدة مصطلحات كحضارة المعلومات، ثورة المعلومات، ما بعد الثورة الصناعية لكنها أصبحت أكثر وضوحا مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين وتطورت أكثر لتعرف بحضارة المعرفة ومجتمع المعرفة وما صاحبها من تطورات على المستوى الاقتصادي والذي بات يسعى اقتصاد المعرفة.

وينبغي ألا نفهم أن مظاهر الاقتصاد الزراعي والاقتصاد الصناعي قد اختفت تماما في عالم اليوم بحلول مرحلة الاقتصاد المعرفي، ولكن المقصود هو أن سمات الاقتصاد القائم على المعرفة وتوظيفها واستثمارها في تحقيق القيمة الاقتصادية أصبحت هي السمة الغالبة على جميع القطاعات الزراعية والصناعية والخدمية والقوة الأكثر دفعا في اقتصاد العالم اليوم، كما ينبغي أن ندرك أن دول العالم اليوم ليست على حد سواء في درجة حيازتها لسمات وخصائص الاقتصاد المعرفي، بل انها تتفاوت بتفاوت درجة نموها وتطورها في توظيف واستثمار المعرفة في تحقيق القيمة الاقتصادية، ولكن يطلق مصطلح الاقتصاد المعرفي مجازا على نوع الاقتصاد السائد اليوم باعتباره السمة الغالبة على اقتصادات دول العالم المتقدمة وباعتبار أن المعرفة أصبحت تمثل القوة المحركة للاقتصادات المعاصرة.^٧

3-1- خصائص اقتصاد المعرفة

لقد غيرت حضارة المعرفة المفاهيم بشكل جذري، وهذا كان له تأثير كبير على الاقتصاد، حيث يتميز اقتصاد المعرفة بالخصائص التالية:^{viii}

_ إعادة تشكيل عناصر الإنتاج التقليدية الموزعة بين الموارد الطبيعية، العمل، رأسمال وإضافة عنصر آخر يفوقها أهمية وهو عنصر المعرفة.

_ التركيز على عامل ندرة الموارد الطبيعية ومن ثم إيجاد مستوى متطور من الامثلية في استخدام أو معالجة هذه الموارد لتحقيق أقصى استفادة منها، ومنه جاءت الآلة الذكية التي تحاكي في ذكائها الاصطناعي حدا لا يستهان به من الذكاء البشري.

_ إن المعرفة كعنصر إنتاج يختلف كثير عن العناصر التقليدية، حيث يمكن أن توجد المعرفة بل و أن تولد بين يدي فئات من المجتمع ذات الدخل المحدود، ومن ثم انتقلت مراكز الحركة الاقتصادية إلى الفئات الأقل غنى في المجتمع، كما أن سرعة انتقال المعرفة وانتشارها تجعلها ذات نسبة احتكار أقل.

_ إن استغلال عنصر المعرفة في الإنتاج يؤدي مخرجات عند تكلفة أقل وجودة أفضل وبالتالي انتشار أوسع لهذه المخرجات من السلع والخدمات، ومن ثم زيادة مساحة الانتشار والاستفادة لدى أفراد المجتمع.

_ شيوع وانتشار نموذج الوحدات الاقتصادية صغيرة الحجم كبيرة السعة والعمق بصورة كبيرة وانكماش عدد الوحدات الاقتصادية كبيرة الحجم صغيرة السعة، والتي استوعبت في مرحلة سالفة نموذج عناصر الإنتاج التقليدي.

_ أصبح للبيئة دور أصيل في علاقتها مع الوحدات الاقتصادية، هذه الأخيرة أصبحت تهتم بالمحافظة على الموارد البيئية وضمان توظيفها في الأغراض التي تحقق أقصى استفادة ممكنة بأقل ضرر، كما أصبحت المؤسسات تلعب دورا اجتماعيا بضممان المزيد من الحقوق والخدمات لبعض الأطراف المشاركة.

_ في اقتصاد المعرفة يكون خلق القيمة بواسطة الكفاءات والمعرفة والإبداع والابتكار، كما يكون بالمشاركة والمنافسة على المستوى العالمي، وهذا يفرض منطق التغيير والإبداع الدائم وثقافة وتكنولوجيا مرتبطة بشبكة عالمية، حيث أن التنافس في اقتصاد المعرفة يلعب أولا وقبل كل شيء على مستوى الإبداع.^{ix}

_ الاقتصاد الملموس في استهلاك الطاقة واختيار نوع الطاقة الملائم لكل نشاط، حيث التركيز على مصادر متنوعة للطاقة بدلا من التركيز على نوع واحد والاعتماد على مصادر متجددة للطاقة كبديل للطاقات غير المتجددة مثل الطاقة الشمسية وطاقة الهواء، كما ستحل الصناعات البيولوجية محل الصناعات الكيماوية.^x

_ انه اقتصاد يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات و شبكات الاتصالات فائقة السرعة و بخاصة الانترنت، أي أنه اقتصاد رقمي شبكي، مما وسع إمكانية التشارك في المعرفة بين الأفراد في المنظمة من جهة وبين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى ، و أدى إلى تغير مهم في الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات والانتقال بها من الهياكل الهرمية إلى الهياكل الشبكية، و إلى ظهور الأسواق الالكترونية و تطور التجار الالكترونية، و عليه فهو اقتصاد افتراضي، إذ ساعدت تكنولوجيا المعلومات و شبكة الانترنت على ظهور المنظمات الافتراضية، و تعد هذه المنظمات مثالا على التحول من العمل المادي - الحقيقي- إلى العمل الافتراضي الذي أصبح ممكنا مع الرقمنة و الشبكات، كما تقلصت فيه أهمية الموقع الجغرافي من خلال الاستخدام المكثف للتكنولوجيا و الشبكات.^{xi}

4-1- متطلبات اقتصاد المعرفة

لاقتصاد المعرفة مجموعة من المتطلبات والمستلزمات الواجب توافرها للنجاح وهي:^{xii}
_ إعادة هيكلة الإنفاق العام و ترشيده و إجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة، ابتداء من المدرسة الابتدائية وصولاً إلى التعليم الجامعي مع توجيه اهتمام مركز إلى البحث العلمي.
_ العمل على خلق و تطوير رأس المال البشري بنوعية عالية و على الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة.

_ إدراك المستثمرين و المنظمات أهمية اقتصاد المعرفة و مساهمة المؤسسات في تمويل جزء من تعليم العاملين لديها و رفع مستوى تدريبهم و كفاءاتهم، و تخصيص جزءا مهما من استثماراتها للبحث العلمي و الابتكار.

_ بيئة قانونية و تشريعية و مناخ عام يضمن حرية و شفافية كاملة في تداول و تدوير المعلومات بلا عوائق، بالإضافة إلى بنية اتصالات قوية تسمح بتدفق البيانات بسرعة و سهولة، و إدارة تتصف بالمرونة مع انفتاح كامل على أدوات التعامل مع المعلومات من انترنت و نظم المعلومات بكل أشكالها المعاصرة.

_ سياسات اقتصادية كلية مستقرة تسمح بتخطيط طويل الأجل، و متضمنة أسواق رأس المال، استقرار العملة، استقرار سعر الصرف، بالإضافة إلى الانفتاح التجاري و دخول الاستثمار الأجنبي الذي ترافقه التقنيات و أساليب حديثة يستفيد منها البلد المضيف.^{xiii}

5-1 ركائز اقتصاد المعرفة

حدد البنك الدولي أربعة ركائز أساسية لاقتصاد المعرفة وهي:^{xiv}

1-5-1 الإطار الاقتصادي و المؤسسي: و الذي يضمن بيئة اقتصادية كلية مستقرة و منافسة و سوق عمل مرنة و حماية اجتماعية كافية، و يقصد به دور الحكومات في توفير الإطار الاقتصادي و

الحوافز لمجتمع الأعمال وغيرها من الشروط التي تعمل على رفع اقتصاد المعرفة بالإضافة إلى الأداء الفعلي للاقتصاد.

1-5-2- نظم التعليم: التي تنتج مواطنين قادرين على الحصول على المعرفة واستخدامها والمشاركة فيها، فالتعليم قادر على إحداث تغييرات كبرى في كل المستويات، علاوة على أن التعليم والتدريب المستمر المعتمد على التكنولوجيا هما من أكثر الخصائص الرئيسية لبيئة اقتصاد المعرفة حيث السرعة التي تتطور عندها المعرفة والتكنولوجيا والمهارات العالية المطلوبة.

1-5-3- نظم الإبداع: التي تجمع ما بين الباحثين وأصحاب الأعمال في تطبيقات تجارية للعلوم والتكنولوجيا، ويقصد بهذه النظم التعاون الواسع والقوي بين الأعمال التجارية ومراكز التفكير من أجل تكوين أو تطبيق المفاهيم الإبداعية والطرق والتكنولوجيات التي تعطي المنتجات والخدمات ميزة تنافسية مما يشارك في تطوير وتحقيق اقتصاد المعرفة.

1-5-4- البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال: وإلى أي حد هي متقدمة ومنتشرة و متاحة و رخيصة، ولكن في المفهوم الواسع تتضمن كل البنى الأساسية التي تدعم مجتمع معلومات فعال واقتصاد معلومات فعال، وتوفير لكل الناس إمكانية الوصول بشكل فعال ومقبول اقتصاديا للمعلومات والاتصالات.

2- تحديات ومميزات المؤسسة المعاصرة

تختلف المؤسسات المعاصرة عن تلك التقليدية في الشكل والمضمون وفي تحديات البيئة الخارجية التي تواجهها.

1-2- تحديات المؤسسة المعاصرة

تواجه المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة والمستجدات العالمية عدة تحديات نذكر منها:

1-1-2- سرعة التغير: يقر عالمنا المعاصر بقاعدة أصبحت من الثوابت المتفق عليها، ألا وهي سرعة التغير والتحول الاقتصادي والعلمي والتقني بصورة لم نشهد لها مثيل في القرون والعقود الماضية، فقد مرت آلاف السنين بين النهضة الزراعية والنهضة الصناعية، وما بين هذه الأخيرة والنهضة المعلوماتية مرت مائتي عام تقريبا، وبينها وبين النهضة المعرفية لم تمر سوى بضعة عقود، لذا أصبح من الصعب التنبؤ بالتغيرات، إن الأحداث العالمية المعاصرة والتغيرات المتلاحقة تتطلب التعلم الذاتي المستمر، فالوسيلة الوحيدة لمواجهة التغير اللامستمر هي التعلم المستمر.^{xv}

2-1-2- العولمة: العولمة في اللغة كما جاء في معجم اللغة العربية المعاصر مصدر الفعل عَوَّلَمَ، وهي حرية انتقال المعلومات، وتدفق رؤوس الأموال، والتكنولوجيا، والأفكار المختلفة، والسلع والمنتجات، وانتقال البشر أيضاً بين المجتمعات الإنسانية، وكأن العالم قرية صغيرة، ومصطلح العولمة جاء من ترجمة المصطلح الإنجليزي (Globalization) وهو مصطلح شائع بين الاقتصاديين والسياسيين

والإعلاميين، والعملة تعني تعميم الشيء وإعطاءه صفة عالمية يشمل جميع أنحاء العالم، أما اصطلاحاً فالعملة هي تغيير للأنماط والأنظمة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وتغيير للعادات والتقاليد السائدة، كما تزيل العملة الفروقات الدينية والوطنية والقومية حسب، يشير مصطلح العملة إلى عملية تحويل جميع الظواهر سواء كانت محلية أو إقليمية إلى ظواهر عالمية، كما يتم من خلالها تعزيز الترابط بين الشعوب في شتى أنحاء العالم، بهدف توحيد جهودهم وقيادتها نحو الأفضل وعلى جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية^{xvi}.

3-1-2- شدة المنافسة: تواجه المؤسسة خاصة في الدول الأقل نمواً تحديات بل وتهديدات مصدرها المنافسة القوية التي تأتيها من كل مكان بعد سقوط وسائل الدعم والحماية، لذا أصبح من الضروري العمل المستمر على تحسين وتطوير الأداء في جميع مجالات النشاط، وتنويع المنتجات وتطويرها بما يرضي العملاء ويحقق مواكبة المنافسة^{xvii}.

4-1-2- التركيز على تحقيق رغبات الزبائن: إن التنافس العالمي والانترنت وتحرير التجارة وزيادة إمكانية الوصول للمعلومات وتعدد الموزعين كلها عوامل قوة في يد الزبون حيث أصبح الزبائن هم أصحاب القرار والرأي، وهذا يتطلب خبرات شاملة بالمستهلكين ورغباتهم، فمبدأ خدمة الزبائن هو ما يميز المؤسسات المعاصرة، حيث لم تعد الميزة التنافسية في اقتصاد المعرفة تعتمد على الإنتاج والتسويق المكثف والتوزيع والسياسات الموحدة لأن مفتاح النجاح في الأعمال أصبح يكمن في تحديد خصوصية كل زبون وهذا يتطلب إنتاج سلع جيدة وخدمات مصممة خصيصاً لاحتياجات ورغبات خاصة لدى الزبائن^{xviii}.

5-1-2- كثافة المعلومات: إن حجم المعلومات التي حصل عليها الإنسان خلال العقود الماضية فاقت كل ما حصل عليه خلال تاريخه الطويل، ومرد ذلك إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لذا على المؤسسة أن تتحكم في نوعية المعلومات المتدفقة إليها وأن تميز بين امتلاك المعلومة واستخدامها، فالمعلومات التي يجري استقبالها وتخزينها في أدراج المكتبات والحواسيب الإلكترونية من غير أن يجري فرزها وتبويبها وتحديد الشكل الذي يمكننا من الاستفادة منها فلا ضرورة لها، ومن لا يملك المعلومة في هذا العصر سيظل تابعاً لمن يملكها^{xix}.

6-1-2- التكنولوجيا الجديدة: تمثل التقنية الجديدة والمتجددة فرصة للمؤسسة لتحقيق التميز والسبق على المنافسين بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبقة، حيث تعدد صور التقنية الجديدة ذات التأثير على عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات الاقتصاد، كما تتسارع عمليات التطوير، لذا على المؤسسة المعاصرة استيعاب التقنية الجديدة للحفاظ على مركزها التنافسي^{xx}.

7-1-2- قصر دورة حياة المنتجات: تمتاز المنتجات في هذا العصر بقصر دورة حياتها، فالمنتجات دائمة التغير في الأسواق وهذا بسبب التطورات التكنولوجية السريعة وكثرة الاختراعات والابتكارات وأيضا بسبب المنافسة الشديدة والتسابق لإرضاء الزبائن.

لذا و جب على المؤسسة المعاصرة أن تهيئ الأجواء و تفتح أبواب الابتكار و تكافئ عليه و تستغله في تصميم و تطوير منتجات جديدة، و هذا مطلب أساسي للنجاح تنافسيا في السوق المحلي و العالمي، و الحكمة الإدارية المعاصرة تقول: "اجعل منتجك متقادما (بأن تطوره و تنتج الأحداث منه) و إلا فعل منافسوك ذلك".^{xxi}

2-1-8- عمال المعرفة: يشير التعامل مع النوعيات الجديدة من العاملين ذوي المهارات و المعرفة العالية إلى مشكلات من نوع جديد، ما يضع المؤسسة في مواجهة مستمرة مع ضروريات التوظيف الفعال لتلك الموارد البشرية المميزة، و بتمكينهم و منحهم صلاحيات تتناسب مع خبراتهم و مسؤولياتهم.^{xxii}

2-1-9- النوعية و الإنتاجية: يعتمد الاستخدام الأمثل لقدرات و موارد المؤسسة و الذي يضمن زيادة الإنتاج و الإنتاجية في الوقت الحاضر و في إطار مضامين اقتصاد المعرفة على تطور المعرفة العلمية و العملية و ما يمكن أن تفرزه من تقنيات متقدمة، و ما تتطلبه من قدرات بشرية عالية المستوى و المهارات، و رؤوس أموال، و مؤسسات فاعلة تستخدم كل ذلك من أجل القيام بتوسيع القدرات الإنتاجية و ضمان الكفاءة في الاستخدام، و بالشكل الذي يلبي احتياجات أفراد المجتمع و تحقيق النمو للاقتصاد ككل.^{xxiii}

2-1-10- أخلاقيات العمل و المسؤولية الاجتماعية: يركز الرأي العام اليوم على مستوى أخلاقيات العمل للمنشأة في تعاملها مع العاملين والمستهلكين وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها من حيث توفير المنتجات والخدمات بتكلفة اقتصادية مناسبة، ومساهمة المنشأة في تطوير المجتمعات التي تعمل بها.^{xxiv}

2-2- سمات المؤسسات المعاصرة

تتميز المؤسسة المعاصرة بكونها:

2-2-1- المؤسسة المعرفية: تقوم المؤسسات المعرفية أساسا على المعرفة باعتبارها محور تحولات المجتمعات والاقتصاديات حول العالم نحو المعرفة والارتكاز عليها، فقد شهد القرن الواحد والعشرون اتساع دور العمل المعرفي على حساب العمل العضلي بشكل حاسم، وذلك ارجع للتغيرات السريعة في البيئة والتي لا يمكن مواكبتها بالطرق التقليدية لقديمة، لذات تهتم هذه المؤسسات بخلق بيئة معرفية تعتمد على وظائف تستند فيها إلى ثقافة المعرفة، كما أنها تعمل على تشجيع الإبداع والابتكار المعرفي.^{xxv}

2-2-2- المؤسسة المتعلمة: إن مفهوم المؤسسة المتعلمة أو كما تسمى أيضا المؤسسة ذات التعلم المستمر أو كذلك المنظمة الساعية إلى التعلم ظهر متأخرا بعض الشيء إذا ما قارناه بظهور مفهوم التعلم التنظيمي الذي شاع استخدامه في بداية السبعينيات من القرن، في حين انتظر مفهوم المؤسسة المتعلمة بداية التسعينات لينتشر بقوة مع صدور كتاب بيترسينج (Peter Senge)، حيث عرفت^{xxvi}:

حسب سانج (Senge) فإن المؤسسة المتعلمة هي: "تلك التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج المرغوبة كما تسعى هذه المؤسسة إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير و تحدد لها مجموعة من الأهداف الجماعية بحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي و الملاحظ من هذا التعريف هو التركيز على التعلم المستمر بشكليه الفردي و الجماعي و ربط هذا التعلم و توجيهه بما يخدم أهداف المؤسسة.

ويمكن تقديم تعريف شامل كما يلي: المؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تعتمد على التعلم بنوعيه الفردي و الجماعي و تزيل جميع العوائق التي من شأنها تعطيل العملية من خلال نشر فلسفة التعلم داخل المؤسسة ما يجعلها ماهرة في مختلف العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة من توليد، تخزين، نقل ما ينعكس بالإيجاب على قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية و قد يكون لها دور حتى في تغيير بيئتها ما ينعكس بالإيجاب على قدرتها على خلق القيمة و تحسين تنافسيتها.

2-2-3- المؤسسة كنظام مفتوح: تقوم على فلسفة بسيطة و عملية في نفس الوقت، و هي أن كل فرد في المؤسسة مديرا أو عاملا أو مهندسا، يمكن أن يكون له دور ايجابي في تحقيق أهداف المؤسسة و زيادة أرباحها و دعم مركزها المالي و التنافسي، و ذلك بأن تكون الأرقام و المعلومات في متناول الجميع و أن يتعلم العاملون كيفية قراءتها و تحليلها و تحريكها في الاتجاه السليم، بعبارة أخرى فان دور العاملين لا يقتصر فقط على تنفيذ ما يكلفهم به رؤسائهم و لكنهم يشتركون فعليا في أمور كانت من قبل من صميم مسؤوليات الإدارة، مثل تخفيض التكاليف، ورفع جودة الإنتاج، و زيادة الأرباح و تدعيم المركز المالي، و م يتحملون مسؤوليات جادة في ذلك.^{xxvii}

2-2-4- المؤسسة كشبكة: في ضوء الخبرات المتزايدة للعاملين العاديين، و نتيجة للابتكارات التكنولوجية، لم تعد الهياكل التنظيمية المتدرجة البيروقراطية فعالة، بدلا من ذلك نجد شبكات من الخبراء غير مرتبكة هيكليا و لكنها مرتبطة تكنولوجيا، تعمل التصميمات التنظيمية عل تحقيق التكامل في مثل هذه الشبكات للربط بين المشاركة المتحررة و بين مسؤوليات النتائج النهائية المباشرة.^{xxviii} و الشبكة هي تجميع لوحدات صغيرة مرتبطة فيما بينها و منظمة من أجل تلبية حاجات مشتركة، و تسعى إلى تحقيق التعاون بين أعضاء المؤسسة و المحافظة على العلاقة بينهم، لذا يكون هيكلها التنظيمي أقل تعقيدا و أقل تخصصا من الهياكل الكلاسيكية و أكثر مرونة، مما يسمح بتحقيق الثقة و الشراكة داخل المؤسسة كما خارجها، و يحقق أيضا مفهوم المؤسسة المتعلمة التي تستفيد من الذكاء الجماعي لأعضائها.^{xxix}

2-2-5- المؤسسة الذكية: توجد عدة تعريفات للمنظمة الذكية، منها:^{xxx}

فقد عرفها كل من (Matheson & Matheson) بأنها: تلك المنظمة التي يقع على عاتقها اتخاذ قرارات ذات صبغة إستراتيجية متقنة مما ينتج عنها توليد الفرص و اغتنامها وانعكاس ذلك على خلق قيمة للمنظمة.

وكذلك عرفها (Filos) بأنها: تلك المنظمة التي لديها القدرة على أن تكون منظمة رشيقة بسبب خفتها و سرعة توليدها للمعرفة والاستفادة من تلك المعرفة في اغتنام الفرص المتاحة من جهة والتكيف السريع في مواجهة التحديات التي تقف أمامها من جهة أخرى .

كما عرفها (العنزي و صالح) بأنها: المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها، من خلال نظام قيبي راق يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له .

ويمكن أن نعرف المنظمة الذكية بأنها المنظمة التي توفر لأفرادها العاملين أدوات النجاح اللازمة لجعل أعمالهم أكثر سهولة و الذي يجعلها أكثر بقاء في عالم الأعمال المتغير وبالتالي تصبح أكثر كفاءة عندما يقومون بإدارة أعمالهم بشكل أفضل.

2-2-6- المؤسسة الرقمية أو الالكترونية: سبقت التجارة الالكترونية بين قطاع الأعمال باقي القطاعات الأخرى، نظرا لما توفره من آليات تؤدي إلى تسهيل المعاملات وتخفيض التكلفة بالإضافة إلى تحقيق أعلى درجة من استخدام الموارد المتاحة للمؤسسات والعمل على تعظيم الإنتاجية وزيادة الربحية، فلم تعد التجارة الالكترونية للمؤسسات مقتصرة على عمليات الترويج والتسويق، بل تحولت بالكامل إلى مؤسسات إلكترونية قائمة على شبكة الانترنت وتقدم جميع الخدمات عن بعد، و حتى استثماراتها تحولت إلى استثمارات إلكترونية وهي ناتجة عن تزاوج الاستثمار مع تكنولوجيا الإعلام والاتصال وهذا لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة.^{xxxi} و أكثر من ذلك صارت المؤسسة بالكامل مؤسسة افتراضية ليس لها وجود مادي.

3_ الأساليب الإدارية المعاصرة

لمواجهة كل التحديات السابقة تبنت المؤسسة المعاصرة أساليب إدارية غير تقليدية نذكر أهمها فيما يلي:

3-1- إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية وأكثرها حداثة

3-1-1- تعريف إدارة المعرفة

تعرف بأنها: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة و الحصول عليها و اختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع و خدمات) و استخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات و حل المشكلات و رسم عمليات التعلم و بناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي.^{xxxii}

كما يمكن تقديم تعاريف أخرى لإدارة المعرفة، حيث كل تعريف منها ينظر إليها من جانب مختلف عن الآخر وبذلك يعطي تعريفاً مختلفاً، إلا أن المعنى العام يبقى واحداً وهي كما يلي:^{xxxiii}

التعريف النفعي: هو الذي يعطيه تلقائياً العامل العصري الذي غمر بكم هائل من المعلومات، و الذي يكون مفهوم المعرفة حسب: "أعطني المعلومات التي أحتاجها في الوقت الذي أحتاجها فيه وإن كان ممكناً، من دون أن أطلبها"، هذه الجملة تترجم التوقعات المختلفة في نظر المستعمل و الذي ينظر لإدارة المعرفة من منطلق نظم المعلومات.

التعريف العملي: يرتبط بالأعمال و العمليات، هذا التعريف يمكن أن يقدمه المديرون الجدد: "تنسيق المعارف و المهارات في العمليات، المنتجات، و التنظيمات من أجل خلق قيمة".

التعريف الوظيفي: و هو يصف إدارة المعرفة بالنظر إلى دورة حياة المعرفة و بالتالي الترتيبات الموضوعية لدعمها: "تسيير دورة حياة المعرفة من بداية ظهورها كفكرة، تكوينها، التصديق عليها، نشرها، استعمالها، تقييمها،..."

التعريف الاقتصادي: هذا التعريف يركز على تقييم المعرفة و الكفاءات كعنصر غير مادي، و هو أساس اقتصاد المعرفة: "إدارة المعرفة تعتبر كوسيلة تسمح بوصف بل في بعض الحالات تقدير الأصول غير المادية، أي تقييم رأس المال الفكري للمؤسسة ما يعد صعباً جداً".

3-1-2- أهمية إدارة المعرفة

تستمد إدارة المعرفة أهميتها من كونها الأساس في الاستخدام و الاستغلال الأمثل للموارد المعرفية التي تمتلكها المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية و إدامتها من خلال تحسين و الارتقاء بالأداء المنظمي و من ناحية أخرى فإن إدارة المعرفة في وقتنا الحالي أصبحت أكثر من ضرورة و ذلك نتيجة لثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات و الاتصالات و الاستخدام المكثف لنتائج و إفرازات و معطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد و تطوير نشاطاته و نموه^{xxxiv}، و يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في مجموعة من النقاط كما يلي^{xxxv}:

- _تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة؛
- _تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها و تحسين أدائها المنظمي المعتمد على المعرفة؛
- _تعد إدارة المعرفة حافزاً للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معارف جديدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة و الفجوات في توقعاتهم؛
- _تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق و تخزين المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها؛
- _تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛

_ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر استثمارها في رأس المال الفكري ومساهماتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛

_ تساهم إدارة المعرفة في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

3-1-3- أهداف إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:^{xxxvi}

- العمل على توليد و تطوير المعرفة بشكل مستمر وتسهيل عملية تقاسم و نشر المعرفة و التشارك فيها و إعادة استخدامها ؛

- تحديد طبيعة و نوع رأس المال الفكري الذي تحتاج إليه المؤسسة و كذلك تحديد كيفية استخدامه و تطويره و إدامته للرفع من قدرتها التنافسية؛

- السعي إلى إيجاد القيادة الإدارية القادرة على بناء نظام معرفي متكامل يتولى عملية إدارة النشاطات و العمليات المختلفة ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛

- حفظ وتخزين المعرفة بالشكل و الطريقة اللازمة التي تمكن من سهولة الوصول إليها في وقت الحاجة إليها و ذلك مع الأخذ بعين الإعتبار التقنيات و الأساليب و الآليات المتطورة المعتمد عليها في مثل هذه العمليات؛

- العمل على اعتبار إدارة المعرفة كدليل عمل جديد و أسلوب عمل متطور من شأنه تغيير النظرة الضيقة إلى المعرفة و إعطائها أهمية أكبر؛

- تساعد على بناء ما يسمون بمختصصي المعرفة و هم ذلكم الأفراد الذين لديهم خبرات و مهارات و معلومات واسعة حول موضوع معين أو تخصص محدد؛

- خلق البنية التنظيمية التي تشجع كل فرد من المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛

- التأكد من فعالية التقنيات المستخدمة من قبل المؤسسة و من تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة و تعظيم العوائد من الملكية الفكرية و ذلك من خلال استخدام الاختراعات و المعرفة و كذا المتاجرة بالابتكارات؛

- تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد أو كما يسمى اقتصاد المعرفة لتعمل هذه الأخيرة كشبكة من الأنشطة تعمل ضمن الشبكات الاقتصادية الواسعة و التجارة الإلكترونية؛

- تعمل إدارة المعرفة أيضا على جمع الأفكار و المقترحات الذكية من ميدان العمل و في المقابل فإنها تنشر أفضل الممارسات و الأنشطة التي يتم العمل بها في داخل المؤسسة؛

-تحسين الإنتاجية، حيث أن توفر المعارف لدى الأفراد و سهولة الوصول إليها من خلال وسائل الإتصال التي يجب أن تكون متوفرة داخل المؤسسة تساهم و بشكل كبير في زيادة و تحسين الإنتاجية و ذلك من خلال الإستفادة من هذه المعارف و تسخيرها لإضافة قيمة للمنتج أو الخدمة المقدمة؛

-تعزيز التعاون بين مختلف أقسام المؤسسة من خلال تبادل المعارف المتوفرة بين بمختلف أقسامها سواء كانت تلك المعارف ضمنية يمتلكها الأفراد في عقولهم و أدمغتهم أو معارف صريحة و هذا ينعكس على أداء المؤسسة ككل؛

2-3- إدارة الجودة الشاملة

لاقت إدارة الجودة الشاملة منذ نشأتها قبولا و انتشارا كبيرا في شتى المجالات

1-2-3- مفهوم إدارة الجودة الشاملة: ^{xxxvii}

ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الادارية الحديثة التي تهدف الى تحسين وتطوير الاداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة (Quality) و كانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى ابراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها ومن هذه التعاريف:

_مدى ملائمة المنتج للاستعمال، أو دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد (جوزيف جوران 1989 م)

_مدى المطابقة مع المتطلبات (كروسي 1979 م)

_درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة (ديمينج 1986)

وهناك تعاريف عديدة لمفهوم ادارة الجودة الشاملة ويختلف الباحثون في تعريفها الا ان هناك بعض التعاريف التي أظهرت تصورات عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و الذي تعرف اختصارا (TQM)، فمثلا كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية حيث عرفتها على أنها ((الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا))

وايضا تعرف بأنها أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسين الأداء .وهي الطريقة او الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين و حسب (كروسي)، إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا ، حيث انها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على تجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية .

يمكن النظر إلى الجودة الشاملة على أنها منهج متكامل لخدمة العميل، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال أو أكثر داخل المنظمة، بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة؛ بحيث يعتبر أي خلل في أي جزئية منها نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية، ومن الجدير بالذكر هنا، أن الجودة الشاملة تشمل كافة العناصر والعمليات على كافة الأصعدة والمستويات، وذلك بهدف إرضاء المستهلك، من خلال التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة.

2-2-3- أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتلخص أهمية الجودة الشاملة في النقاط التالية:^{xxxviii}

- _ أنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات.
- _ التزام الشركة يعني قابليتها على تغيير سلوك أفراد المفهوم الجودة.
- _ تطبيقها يعني أن الشركة تهتم لأنشطتها ككل وليس بالمستهلكين فقط.
- _ متكاملة و بالتالي فالجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين و الخارجيين.
- _ أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين و المنتجين فحسب، وإنما تحسين سمعة المؤسسة و الروح المعنوية بين العاملين و تنمية روح الفريق.

3-2-3- أهداف إدارة الجودة الشاملة

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير جودة المنتجات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء و تلبية حاجاتهم، وتتلخص أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:^{xxxix}
- _ خفض التكاليف: بتقليل الأخطاء و نسبة تكرار العمل و العمل الإضافي.
 - _ تحقيق الجودة
 - _ زيادة العوائد و الأرباح: من خلال زيادة المبيعات و زيادة المشاركة في السوق من جهة و أيضا خفض التكاليف.
 - _ تحقيق رضا و سرور العملاء: حيث يشترون أكثر من مرة أي كسب ولائهم ما يجعلهم يقومون بالدعاية للمؤسسة.
 - _ تمكين الموظفين و منحهم السلطة: و بذلك تتجنب المؤسسة المشاكل المستقبلية

3-3- إعادة الهندسة (الهندرة):^{xl}

تعتبر إعادة الهندسة أسلوبا فعالا لإحداث التغيير في المؤسسة و عصرنتها.

3-3-1- مفهوم إعادة الهندسة

إعادة الهندسة أو الهندسة الإدارية أو الهندرة أو إعادة هندسة الأعمال (Reengineering) منهج جديد في الفكر الإداري المعاصر يقوم على التغيير الجذري وطرح الأساليب القديمة جانبا وإعادة تصميم العمليات التي تقوم بها المؤسسة حتى تقدمه سلعة أو خدمة بالمواصفات والخصائص التي يفضلها الزبائن.

ويرى (هامر وشامبي) صاحب الكتاب الذائع الصيت (إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات_ الهندرة)، أن الهندرة هي: البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه، كما لا ينبغي ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل، بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة و مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن.

كما تعرف بأنها: إعادة التصميم السريع و الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة، إلى جانب التنظيم و السياسات و البنى المنظمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

2-3-3- أهمية إعادة الهندسة

يمكن إجمال أهمية الهندرة في ثلاث نقاط أساسية كما يلي:

1_ منهج تحسين سريع و جوهري في جوانب الأداء بحيث يشمل التحسين خفض مراحل و وقت و تكلفة العمليات و زيادة عائدها أو قيمتها المضافة، و كذلك تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مقبول و عقلاني.

2_ أداة للتعامل مع ثلاثة أصناف من المؤسسات هي:

_ المؤسسات ذات الوضع المتدهور لإنقاذها من خلال إعادة هندسة عملياتها.

_ المؤسسات التي تتوقع إدارتها بلوغ الانحدار المنظمي في وقت قصير، تقوم عن طريق إعادة هندسة أعمالها بمواكبة المستجدات المستقبلية .

_ المؤسسات التي بلغت قمة التفوق و النجاح تقوم بإعادة هندسة عملياتها و لابتكار أساليب عمل أكثر نجاحا مما سبق لتحقيق نجاحات إضافية مقارنة بالمنافسين.

3_ إستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية المعقدة لكل مؤسسة تبحث عن الكفاءة و الفاعلية و المحافظة على البقاء و الاستمرار، و هذا ما فعلته المؤسسات الأمريكية لمواجهة منافسة المنتجات اليابانية في صناعة السيارات و الحديد و الالكترونيات، حيث استخدمت الهندرة من أجل تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء.

4-3- الإدارة الالكترونية (الرقمية)

ظهرت الإدارة الإلكترونية كنتيجة حتمية للاستعمال الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل القطاعات.

3-4-1- مفهوم الإدارة الإلكترونية

يرتبط تعريف الإدارة الإلكترونية بالدور المهم و المتنامي لاستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات من أجل تيسير و تفعيل العمل الإداري أو الخدمات العامة، و القضاء على المشكلات الإدارية الناجمة عن استخدام الأوراق في التعامل الإداري، و ما ينتج عنها من بيروقراطية سلبية تعيق تلبية احتياجات الزبائن، إدارة و قد قدمت عدة تعاريف للإدارة الإلكترونية كما يلي:^{xli}

الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و شبكات الأعمال في تخطيط و تنظيم و توجيه و الرقابة على الموارد و القدرات الجوهرية للإدارة و الآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، يتضح من هذا التعريف أن الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية في المقام الأول تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة إلا أن ما يميزها عن الإدارة التقليدية هو قيامها على الإمكانيات التكنولوجية و شبكة الانترنت، كما أنها لا تقتصر على القيام بالأعمال الداخلية للإدارة بل تمتد وظائفها لإنجاز الأعمال الخارجية للإدارة أيضا.

تعتبر الإدارة الإلكترونية عن القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقديم المنتجات و الخدمات للزبائن من خلال الحاسب الآلي، و هي إدارة بلا أوراق لأنها تستخدم الأرشفة الإلكترونية و الأدلة و المفكرات الإلكترونية و الرسائل الصوتية، و هي تعتمد أساسا على عمال المعرفة.

كما يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تمثل إعادة هندسة جذرية لأعمال الإدارة و ذلك بشكل إلكتروني، حيث يمكن القول أن برامج و مشروعات الإدارة الإلكترونية عملية نظامية و منهجية لإعادة هندسة العمليات و الأعمال باستخدام نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3-4-2- أهداف و أهمية الإدارة الإلكترونية

إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة جدا ، وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة ، و تخفيض التكاليف من جهة أخرى ، و سنستعرض الأهداف والأهمية بشكل مجمل كما يلي:^{xlii}

_ تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول و أنظمة والتي من شأنها تطوير العمل الإداري ، وبالتالي رفع كفاءة و إنتاجية الموظف و خلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات .

_ محاربة البيروقراطية و القضاء على تعقيدات العمل اليومية .

_ توفير المعلومات و البيانات لأصحاب القرار بالسرعة و في الوقت المناسب و رفع مستوى العملية الرقابية.

- _ تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.
- _ تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها والأوراق المستخدمة والانجاز السريع للمعاملات.
- _ تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة وبين العاملين والإدارة العليا والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
- _ تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
- التعلم المستمر وبناء المعرفة .
- تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في الفرص والمزايا التي توفرها تلك الإدارة للمؤسسات والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي :
- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة .
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة.
- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات العملاء والمستهلكين .
- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجه تنافسية المنظمة.
- تلافي مخاطر التعامل الورقي.

الخاتمة:

من خلال الدراسة السابقة وكخاتمة لها يمكن استخلاص النتائج التالية:

_ أصبحت المعرفة أو رأس المال الفكري في عصرنا الحالي أهم مورد اقتصادي و مصدر أساسي للثروة و القيمة يفوق كل الموارد الأخرى التي كان يعتمد عليها من قبل سواء في الحقبة الزراعية أو الحقبة الصناعية.

_إذا كانت السلعة هي رمز الاقتصاد الصناعي فان المعرفة هي الرمز الاستهلاكي الذي يحرك الطلب بشكل أساسي في الاقتصاد القائم على المعرفة، و إذا كانت الآلة هي أساس الثروة و رمز الإنتاج الصناعي، فان المعرفة أيضا هي قاعدة الثروة و القيمة و رمز الإنتاج في الاقتصاد القائم على المعرفة.

_ تواجه المؤسسة المعاصرة عدة تحديات ناتجة عن التحولات الاقتصادية الجديدة أهمها المنافسة الشديدة الناتجة عن ظاهرة العولمة و انفتاح الأسواق و أيضا الانتشار الواسع و السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال و الذي تحول العالم معها إلى قرية صغيرة.

_ يحتل الزبون مكانة كبيرة في الاقتصاد الجديد باعتباره المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة نظرا لكل الخيارات المتوفرة أمامه، لهذا فالهدف الأساسي للمؤسسة و الإدارة المعاصرة هو تحقيق رغبات الزبائن وكسب رضاهم و ولائهم لأنهم الضمانة الوحيدة لاستمرار المؤسسة.

_ استطاعت المؤسسة المعاصرة أن تتطور و تخرج من شكلها التقليدي الجامد الذي ميزها طوال الحقبة الصناعية إلى شكل جديد يتميز بالمرونة و البساطة من جهة و بالكفاءة و الفاعلية من جهة أخرى.

_ نظرا لكل التطورات التي فرضها اقتصاد المعرفة على المؤسسة المعاصرة، و التي لم تعد المؤسسة بإدارتها التقليدية قادرة على الصمود معها، تمكن الفكر الإداري من مواكبة هذه التغيرات و أنتج أساليب إدارية حديثة قادرة على التكيف مع المستجدات.

_ تمتاز الأساليب الإدارية المعاصرة بالدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري و الفكري في المؤسسة باعتباره المصدر الرئيسي للمعرفة و الميزة التنافسية، كما تمتاز بالمرونة و انخفاض المستويات الإدارية لتمكين العاملين و الرفع من أدائهم.

_ تعتمد المؤسسات المعاصرة بصورة كبيرة و متزايدة على تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في أداء مختلف أنشطتها أو ما يعرف بالأعمال الإلكترونية، مما يقلل من التكاليف و لأخطاء و يزيد من إنتاجية و كفاءة المؤسسة و سرعة استجابتها لرغبات زبائنها.

الهوامش و الاحالات

- ⁱ محمود العبيدي، مفهوم و أساليب تقييم و تكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة و الابداع، جامعة فلوريدا، 2005/03/16-15، ص 506
- ⁱⁱ موساوي زهية و خالد خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005/03/09-08، ص 30
- ⁱⁱⁱ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء، الطبعة 1، 2013، الأردن، ص 186
- ^{iv} أسعد علي العنزي و أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، اليازوري، الأردن، 2009، ص 441
- ^v ثريا عبد الرحيم الخزرجي و شرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة الأسس النظرية و التطبيق في المصارف التجارية، الطبعة 1، الوراق للنشر و التوزيع، 2012، الأردن، ص 64 65.
- ^{vi} محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم و الأساليب و الإستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة و الابداع، جامعة فلوردا، 2005/03/16_15، ص ص 20 22 23.
- ^{vii} حاتم بن صالح أبو الجدائل، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، مصر، 2012، ص 17
- ^{viii} محمد العمروسي، إقتصاد المعلومات، بدون دار نشر، مصر، 1998، ص ص 47 51
- ^{ix} Jean-Yves Prax, le guide du knowledge management, DUNOD, 2000, p p 98
- ^x عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 9
- ¹⁰
- ^{xi} عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص ص 190 191
- ^{xii} ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء، الطبعة الثانية، الأردن، 2014، ص ص 145 146

- xiii محمد نائف محمود، الاقتصاد المعرفي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص 44
- xiv ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 148 149
- xv ابراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري، آفاق الإبداع للنشر، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 787 584
- xvi ما هو مفهوم العولمة، من الموقع: <http://mawdoo3.com>، 2017/10/03
- xvii علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، مصر، 2001، ص 26
- xviii جليل نور الدين وآخرون، التجارة الالكترونية، منشورات مخبر الاقتصاد الرقمي، الطبعة الأولى، جامعة خميس مليانة، 2013، ص 74 75
- xix محمد مقدادي، العولمة رقاب كثيرة و سيف واحد، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، الطبعة الأولى، لبنان، 2000، ص 261 263
- xx علي السلمي، مرجع سابق، ص 35
- xxi سعيد ياسين عامر، البعد الثالث لإدارة القرن 21، بدون دار نشر، مصر، 2000، ص 379
- xxii علي السلمي، مرجع سابق، 2001، ص 27
- xxiii فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2007، ص 232
- xxiv المنتدى العربي لإدارة الموارد البشري، التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة، <https://hrdiscussion.com>، 2017/10/10
- xxv علي غربي و قوت سهام، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في المؤسسات المعاصرة، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة عب الحميد مهري، قسنطينة، العدد 11، مارس 2015، ص 71 72
- xxvi بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، غير منشورة، ص 194 197
- xxvii سعيد يس عامر، إدرة القرن الواحد و العشرون، بدون دار نشر، مصر، 1998، ص 258 261
- xxviii وليم روث، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، تطور نظرية الإدارة، إيتراك، الطبعة الأولى، مصر، 2001، ص 155
- xxix Françoise Dupuich-Rabase, gestion du compétence et knowledge management, édition liaison, France, 2002, p85 89
- xxx هشام فوزي العبادي، الذكاء التنظيمي كممارسة أعمال نحو بناء منظمة ذكية-منظور مفاهيمي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال و اقتصاد المعرفة، 23 26 أبريل 2012، جامعة الزيتونة، الأردن، ص 862
- xxxi جليل نور الدين وآخرون، مرجع سابق، ص 78 79
- xxxii محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2008، ص 55
- xxxiii Jean-Yves Prax, le manual du knowledge management, DUNOD, France, 2003, p p 22 23 24 .
- xxxiv بن حمودة يوسف، مرجع سابق، ص 28
- xxxv محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، 61
- xxxvi بن حمودة يوسف، مرجع سابق، ص 29 30 31
- xxxvii سلمان عبيد، أثر الإستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، ص 103 106
- xxxviii محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، اليازوري، 2009، الأردن، ص 45
- xxxix محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص 45 46
- xl سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 408 410
- xli رافيق بن مرسى، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مولود معمري- تيزي وزو، 2011، ص 123 126
- xlii يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة، ص 33