



كلية الآداب

حوليات آداب عين شمس (عدد خاص ٢٠١٧)

[www.aafu.journals.ekb.eg//:http](http://www.aafu.journals.ekb.eg/)

(دورية علمية محكمة)



جامعة عين شمس

## التنظيمات الحديثة في المجتمع المصري التطورات والتحولت البنائية

رحاب عبد الوهاب السيد عسكر\*

طالبة بحث دكتوراة - قسم علم اجتماع

### المستخلص

إتسمت التنظيمات البيروقراطية التقليدية داخل المجتمع المصري بمقاومة التغيير وصعوبة التكيف مع البيئة المتغيرة مما دفع الباحثين إلى إنتقاد مبادئها. ونتيجة للتحويلات العالمية بأشكالها المختلفة إقتصادية وسياسية وتكنولوجية وثقافية ظهرت تحديات داخلية إنعكاساً لها منها الإصلاحات التشريعية للإستثمار وعولمة الإقتصاد وتنامي المعرفة الإقتصادية وإعادة الهيكلة وظهور قيم تنظيمية وأيدولوجية جديدة توجه أهدافها ورؤيتها في ظل ثورة المعلومات والإتصالات التي دفعت بإستراتيجيات مهنية جديدة. وظهور التحالفات الإستراتيجية والتنظيمات متعددة الجنسيات مما كان له أثراً بالغاً على تطور طبيعة التنظيم ونمط الإنتاج. أدى ذلك إلى وضوح الدور الفاعل والتأثير الغالب للموارد البشرية لتحقيق الأهداف والغايات.

**أولاً : مقدمة تاريخية**

لا تعتبر التنظيمات وليدة الثورة الصناعية التي شهدتها إنجلترا - في منتصف القرن الثامن عشر والتاسع عشر - بل عرفتها مجتمعات الحضارات القديمة، وكان لتلك التنظيمات خصائص معينة تتماشى مع طبيعة الحياة الاجتماعية وقتئذٍ فقد عرفت مصر الفرعونية التنظيمات البيروقراطية التي إتصفت بالمركزية مما أحدث تحولات كبيرة في طبيعة الحياة الاجتماعية وأستخدمت كأداة في أيدي الملوك لممارسة السلطة، وكشفت الوثائق التاريخية أن أكثر المجتمعات إستقراراً تلك التي إتصفت بأعلى تنظيم بيروقراطي (إعتماد علام، ١٩٩٤:١٦).

وإعتبر ( ماكس فيبر - Max Weber ) البيروقراطية المصرية في عهد الأسرة الفرعونية النموذج التاريخي لكل البيروقراطيات المعاصرة حيث تجمعت لمصر منذ فجر التاريخ كل مقومات الدولة القومية الحديثة من أرض وسكان وحكومة وسيادة، وقد ذكر (فيبر) قائلاً "من الواضح أننا نسير اليوم نحو تحقيق التطور البيروقراطي الذي يشبه [مملكة مصر القديمة] في كل التفاصيل، إلا أن هذا التطور مبني على أسس أخرى فهو من الناحية الفنية أكثر كمالاً وعقلانية بل وأكثر ميكانيكية " - (Constas, 1958:400- 409).

هذا ما يعكس تفوق حضارة مصر القديمة في النواحي الفنية والتنظيمية والإدارية، فقد أقرت بأهمية التخطيط والتنظيم والرقابة واللامركزية والإستعانة بنصائح الخبراء والمستشارين وأظهرت الحاجة إلى السلطة والمسئولية الإدارية، وتعد مصر الفرعونية أول من عرف التنظيمات كبيرة الحجم فاعتمدت على إحتكارية الدولة للقيام بالمشروعات الضخمة مثل الري وحفر الترع والقنوات وتنظيم إستخدام مياه النيل وكذلك بناء المعابد والمسلات والأهرامات (علي الشرقاوي، ٢٠٠٤: ١٣).

وكانت المملكة المصرية الفرعونية على جانب كبير من التنظيم الهرمي الذي يعتبر رمزاً للتنظيم الإداري على مر العصور حيث كان على قمة الهرم التنظيمي (فرعون - ملك مصر) لممارسة السلطة وكان يفوض بعضها إلى (الوزير) وكان مسئول مباشرة عن إدارة جهاز بيروقراطي واسع تستند قاعدته على عشرات الآلاف من العاملين حيث تنتظم في تسلسل تنازلي أخذ في الإتساع كلما إتجهنا لأسفل، تعبيراً عن ترتيب الوظائف الرئيسية للبيروقراطية المصرية القديمة التي تعكس إقتصاد الدولة الزراعي حينئذ (علي منصور، ٢٠١٤: ٢١).

ونشأت الصناعة في مصر منذ الحضارة المصرية القديمة فقد عرفوا استخراج المعادن وصناعة الآلات والأدوات الزراعية والمعدات الحربية والخزف وبناء السفن وصناعة المنسوجات الكتانية وبرعوا في صناعة الحلي (<http://www.sis.gov.eg>). لذلك كان للمصريين القدماء حصيلة كبيرة من العلم والخبرة بمبادئ وأسس التخطيط والتنظيم والرقابة وإتخاذ القرارات، وفن التعامل مع الآخرين وتحفيزهم للعمل وقيادتهم والإتصال بهم، وأخيراً وفوق كل ذلك التنسيق الفعال بين جهودهم التي تمثل مهمة إدارية داخل تنظيمات مترامية الأبعاد متناهية الضخامة (Gerth&Mills, 2014:405).

وتعد الثورة الصناعية أول خطوة في نمو الإقتصاد الحديث لتضع علامة فارقة في عالم التصنيع والتحول إلى العمل بالطاقة والميكنة، ومع تطور الآلة البخارية تم إنشاء المصانع ذات الإنتاج الضخم التي لعبت دوراً أساسياً في الثورة الصناعية، حيث أدى

التصنيع إلى زيادة حجم السلع المصنعة وتنوعها وأسفرت أيضاً عن توافر فرص العمل وتحسين ظروف المعيشة.

وشملت التغيرات كافة المجالات الإقتصادية كالزراعة والتصنيع والتعدين والنقل والتكنولوجيا وكان للثورة الصناعية تأثيراً عميقاً على الأوضاع الاجتماعية والإقتصادية والثقافية. ونمت الكفاءة الإنتاجية بشكل سريع من خلال التطبيق العلمي والمعرفي المنظم وأدت الثورة الصناعية أيضاً إلى ظهور المدن عندما هاجر القرويون ليعملوا في

المصانع-2: Allen, 2006). (4)

وإنعكاساً للثورة الصناعية العالمية شهدت مصر نهضة صناعية على يد ( محمد علي باشا ) ( ١٨٠٥ - ١٨٤٨ ) فقد تم في عصره إرساء قاعدة صناعية كبرى وإزدهرت الصناعات الحربية، حيث أقام ترسانة لصناعات السفن وتعددت الإستثمارات والمشروعات العملاقة، مما دفع الدولة المصرية الحديثة لأن ترسي دعائم الإصلاح البيروقراطي وإصلاح الهياكل المؤسسية في محاولة منه لإرساء معايير للتغيير بإعادة تنظيم وتبسيط الإقتصاد وهيكله المؤسسات البيروقراطية والعسكرية مرة أخرى بشكل إحترافي، وأعاد تنظيم الأجهزة الإدارية والمالية والقضائية وأكد على ضرورة مراقبة الإدارة والعمل على حل مشكلاتها.

كما صدرت مجموعة من اللوائح التنظيمية جاءت بخطط جديدة لتقسيم العمل، مما أتاح الفرصة لظهور تسلسل وظيفي هرمي محدود ذو مسؤوليات معينة بين الإداريين. وإنشاء الهيئات المخولة بالإدارة والرقابة على كافة التوصيات والأعمال التي تنجزها الهيئات الأقل، وتطبيق الرقابة في إطار نظام إدارة الولايات الذي أخذ طابع المركزية (hunter,1998:197-181).

وذكر ( السيد الحسيني، ١٩٧٢ ) في دراسته لتنظيمين صناعيين وهما شركة ( النصر للغزل والنسيج والتريكو ) وتمارس نشاطاً صناعياً تقليدياً وشركة ( الدلتا الصناعية لصناعة الثلجات وبعض المعدات الكهربائية - إيديال ) ويتوافر لهما أغلب الخصائص التي تميز التنظيمات البيروقراطية إضافة إلى وقوع تباين بينهما من حيث القدم والحداثة ونمط الصناعة. وقد تبين أن التنظيم التقليدي يتميز بضعف القواعد الضابطة للاداء وتعدد المهن الإشرافية مما أدى إلى تضارب الإختصاصات وإدواجيتها، بينما ساعد وضوح القواعد داخل التنظيم الأحدث في إنجاز الأعمال بدقة وتحديد الإختصاصات. وأن الأقدمية هي المعيار الأساسي التي تتم بمقتضاه الترقية وقد تتدخل الإعتبارات الشخصية والسن في عملية الترقية إلى الوظائف الإشرافية.

وتحولت الأجهزة البيروقراطية إلى وسائل تتحكم فيها الإدارة من خلال أسلوب الإستقطاب لتوجهها لخدمة أهداف تخالف الأهداف التي أنشأت من أجلها تلك الأجهزة، مما أدى إلى ظهور ونمو طبقات تسعى إلى تحقيق مصالح خاصة بعيدة تماماً عن مصالح التنظيم، وكشف أيضاً عن وجود بعض المشكلات التنظيمية كالإغتراب والصراع الطبقي وغياب الديمقراطية وإستبدال الأهداف، فالإغتراب الإداري بدا واضحاً في التنظيم القديم نتيجة تبني الإدارة العليا لإستراتيجية قائمة على الضبط المطلق كما ظهر الإغتراب الإلكتروني في التنظيم الحديث نتيجة التغيرات التكنولوجية المتلاحقة التي أثرت عليه.

وأجريت دراسة ( اعتماد علام، ١٩٧٤ ) عن التنظيم الاجتماعي للمصنع الحديث وتمت الدراسة الميدانية داخل تنظيمين هما ( شركة مصر للمستحضرات الطبية ) كنموذج

لشركات القطاع العام و (شركة سويس فارما ) إحدى شركات القطاع الخاص. وأوضحت الدراسة تمركز السلطة عند المستويات الإدارية العليا على مستوى التنظيم وزيادة تقسيم العمل وتعدد المستويات التنظيمية وتفويض السلطة في القطاع العام بينما كان محدودًا في القطاع الخاص. وصاحبت عملية تقسيم العمل الرأسي والأفقي عزلة اجتماعية تمثلت مؤشراتهما في عدم مشاركة العمال في صنع القرارات. كما أدى تقسيم العمل في مواقع الإنتاج إلى وجود العمال داخل شبكة محدودة المسارات من الإتصالات الرسمية التي متجاوزت مستوى المشرفين عليهم. وإحساس العامل بعدم أهمية مايقوم به من عمل هذا بالإضافة إلى الإحساس بالملل نتيجة إتصاف أداء العمل الإنتاجي بالروتينية. ويلتزم العاملون بأداء العمل بأسلوب يخلو من الإبداع أو محاولة تطويره مما أسفر عن إحساس العامل بفقدان المعنى فيما يقوم به من عمل وبالتالي الشعور بالاغتراب.

وأضافت دراسة ( إجلال حلمي، ١٩٧٩ ) والتي أجريت داخل مصنع النسيج التابع ( لشركة أسكو ) ومصنع الدراجات البخارية التابع ( لشركة الترامكو ). أن البنية التنظيمية اتصفت في تنظيمات تلك الفترة بالتدرج الهرمي للسلطة وتقسيم العمل وممارسة القواعد الرسمية، وأن الإدارة لا تتيح الفرصة لمشاركة العمال في صنع القرارات الخاصة بكيفية أداء أعمالهم، وأن حرية العمال في التعبير عن آرائهم في محيط العمل مقيدة خاصة في حالة وقوع اختلاف بين آرائهم وآراء مشرفيهم. وأرجعت الدراسة أسباب إرتفاع درجة الإغتراب بين العمال إلى فقدان القدرة على صنع القرارات المرتبطة بعملية التشغيل المباشر، كما عزت الباحثة ذلك إلى ما إتصف به التنظيم الرسمي لكل شركة من مركزية السلطة والتطور التقني المواكب لحركة التصنيع الحديث في مصر.

ومن أهم نتائج دراسة ( سامي النجار، ١٩٨٥ ) والتي أجريت داخل الجامعة كتتنظيم بيروقراطي. أن التنظيم البيروقراطي فرض نمطًا من علاقات العمل الرسمية للحد من تصرفات الأفراد وسلوكياتهم في تكوين علاقات اجتماعية مع صعوبة الإتصال بالرئيس غير المباشر وسيادة نمط الإتصال الهابط. ونفسح العلاقات الاجتماعية الرسمية الذي أدى إلى زيادة العلاقات غير الرسمية التي لا يقرها التنظيم البيروقراطي لأنها ساعدت على تشكيل التنظيم غير الرسمي الذي يقف ويعارض التنظيم الرسمي - من وجهة نظر الإدارة - من أجل تحقيق مصالح أفراد. وإتسمت التنظيمات في تلك الفترة أيضاً بسيادة نمط القيادة الديكتاتوري وعدم وجود إتصال مباشر بين الرؤساء والمرؤسين إلى جانب عدم ثقة الرؤساء في قدرات المرؤسين بالإضافة إلى وجود جماعات الضغط في ظل زيادة أعداد العاملين مما يحد من عملية المشاركة في التخطيط وصنع القرار داخل التنظيم.

وأن درجة الوعي بأهداف التنظيم وطبيعة العمل تتعكس بشكل مباشر على فهم أهدافه والوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف. ورصدت الدراسة جمود اللوائح والقوانين وغموضها وعدم القدرة على تفسيرها وعدم التغاضي عن بعض الإجراءات الزائدة أثناء تأدية مهام الوظيفة والذي يؤدي إلى التقيد في التصرفات وبالتالي إلى الحد من الإحتكاك والتفاعل المسببين للعمليات الاجتماعية. وبناءً عليه ظهرت نوعية معينة من العلاقات والعمليات السلبية تؤثر في تكيف العاملين مع ما يمارسونه من أعمال متمثلة في الإحباط وتقليل روح المبادرة والإبتكار مما يقلل معدل الرضا الوظيفي للأفراد والذي يزيد معه شعور العاملين بالغرابة ويقال النكيف.

ومجمل القول ومن خلال العرض السابق لبعض الدراسات التي تناولت التنظيمات البيروقراطية المصرية تبين أن التنظيمات في تلك الفترة كانت تتسم بمقاومة التغيير

وصعوبة التكيف، والشكلية المفرطة والإلتزام الحرفي بالقواعد والتقييد بالإجراءات والتمسك بالروتين، والحد من حرية الإنسان وضعف الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وصعوبة الإتصال مما دفع الباحثين إلى إنتقاد مبادئها. إضافة إلى زيادة الإهتمام بالآلية والميل إلى أن تكون نظامًا مغلقًا يتسم بخدمة عملاء ضعيفة وقلة التفاعل والإنعزالية النسبية عن البيئة. وأصبح أعضائها مجرد تروس في آلة مع تجاهل الهدف والمعنى من سلوكهم هذا ما دعى لتوجيه انتقادات مختلفة ضد الخلل البيروقراطي.

وسعت التنظيمات إلى تحقيق الكفاءة ولكنها لم تهتم بالفاعلية وتميزت بالقمعية البيروقراطية التي تتمثل في عزل بعض العناصر عن مناطق صنع القرارات في التنظيم والتحكم في توزيع السلطة وإقامة العديد من القيود على قدرتها على التصرف وعدم تنسيقها للعديد من الأنشطة بين الأفراد. وإتسمت الهياكل التنظيمية بالميكانيكية وتعدد المستويات الهرمية، وإضفاء الطابع الرسمي والسيطرة والتعارض الدائم مع طابع التجربة والخطأ وعمليات الإبتكار وشدة التحكم وضعف المرونة. وأن البيروقراطية غالبًا ماكانت تفهم على أنها غاية في حد ذاتها وهذا يعكس الإلتزام بالنموذج العقلاني الفيبري المحافظ بشكل مفرط وإهمال الجانب المعرفي.

وكانت تتميز بسيادة حالة من عدم الرضا والإغتراب والعزلة والسلبية وعدم الإلتزام والبعد عن الرشد والجمود وصعوبة التعامل بين العاملين، والميل إلى المصادفات والأهواء في إتخاذ القرارات في مقابل تجاهل التنظيم غير الرسمي والعلاقات الاجتماعية داخل العمل. وظهر بوضوح التعقيدات المكتبية والتقييد بالعمل الروتيني والإلتزام الصارم باللوائح وعدم التحديد الواضح للمهام والأولويات، مما دفع العاملين إلى إتباع أنماط سلبية من السلوك تتمثل في الجمود وعدم المرونة في التعامل والتطبع بطابع تلك اللوائح بالإضافة إلى إنتشار الإغتراب الإلكتروني نتيجة التطورات المتلاحقة التي لم تستوعبها التنظيمات التقليدية في ذلك الحين.

### ثانياً : ملامح التحولات والتطورات في تنظيمات المجتمع المصري.

تجسد التنظيمات المعاصرة سمة مميزة تشمل كافة متطلبات الحياة وأنشطتها، حيث فرضت الظروف الإقتصادية والاجتماعية والثقافية على الأفراد التعامل مع التنظيمات المتخصصة التي تتولى إشباع حاجاتهم والوفاء بمتطلبات التطور التقني المذهل بل ومحاولة التعامل معها بقدر أمثل من الكفاءة وبالتالي تحولت المجتمعات إلى تنظيمات كبيرة تتألف من تنظيمات فرعية متخصصة تقدم خدماتها في مختلف مجالات الحياة اليومية، وأصبح مفهوم التنظيم يغطي مؤسسات متباينة الأهداف وكان طبيعياً إزاء النمو المتزايد لدور التنظيمات وتنامي حجمها داخل المجتمع الحديث أن أصبحت سمة عامة له، وبدأت تكتسب خصائص بيروقراطية ومهنية متخصصة تمزيها عن غيرها من التنظيمات التقليدية التي شهدتها الحضارات الإنسانية القديمة ( إعتقاد علام، ١٩٩٤: ١٦ ).

ونظراً لما تعيشه التنظيمات المصرية اليوم على إختلاف أنماطها وهيكلتها وأنشطتها في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة واسعة النطاق في شتى المجالات لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية تتسم يوماً بعد يوم بتزايد الديناميكية والحدة وسرعة التغير، والتي جاءت نتيجة لحدوث تطورات هائلة على المستوى العالمي نالت كافة الجوانب الإقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية، والثقافية وما تحويه من تحرير للتجارة الدولية أنجز عنه ظهور التحالفات الإستراتيجية والتكتلات الإقتصادية

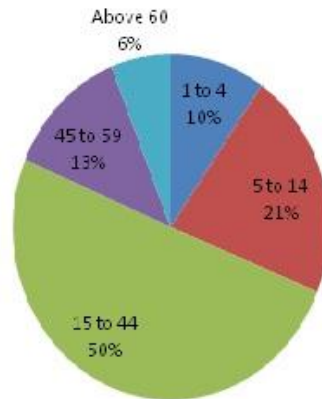
الإقليمية والعالمية وتكوين المؤسسات العملاقة وظهور الشركات المتعددة الجنسيات والمنافسة الدولية، وإتساع نطاق الثورة التكنولوجية خاصة المعلوماتية وإبتكار الحلول التقنية المتكاملة التي حولت المنافسة بين المؤسسات والشركات إلى علاقات تعاونية مبنية على الريادة التكنولوجية المعلوماتية الإبداعية لمواكبة مقتضيات هذا العصر. هذا ما يجعل الإقتصاد المصري يستطيع تجاوز التحديات الاقتصادية بما يتميز به من مرونة كما فعل في الأزمة المالية عام (٢٠٠٨) ويعكس ذلك قدرته على تسجيل معدلات نمو اقتصادية حقيقية وإيجابية تشير إلى مرونته.

بالإضافة إلى تمتع المجتمع المصري بقوى عاملة كبيرة ومدربة وبأسعار تنافسية والمقدرة بحوالي ( ٢٧ مليون ) عامل وهي النسبة الأكبر في المنطقة، ولا سيما وقد كان لمصر سمعة طيبة باعتبارها المصدر الإقليمي الرئيسي للعمال المهرة في جميع القطاعات التي تتطلب مهارات عالية مثل الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، والخدمات المالية والسياحة وهي قطاعات تحتل فيها مصر دور الريادة وتتميز الأجور في هذه القطاعات بالتنافسية وهي أكثر استقراراً من مستويات الأجور في الدول المنافسة. وقد برزت مصر باعتبارها سوقاً استهلاكية ذات أهمية كبيرة في المنطقة، كما يعزز ذلك العشرات من العلامات التجارية العالمية، ويعزى ذلك جزئياً إلى الحجم الهائل من سكان مصر التي صنفت على أنها البلد الأكثر سكاناً في أفريقيا والشرق الأوسط، وقد تبين أن ٥٠٪ من المصريين تتراوح أعمارهم بين ١٥-٤٤ مما أثر على طبيعة الإنفاق والاستثمار.

الشكل رقم ( ١ )

يوضح توزيع النسب وفقاً للفئات العمرية بالمجتمع المصري

Egyptian Population by Age Group



المصدر : الموقع الإلكتروني لوزارة الإستثمار المصرية

لذا فإن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة ليست بمنأى عن هذه العوامل باعتبارها تعمل في ظل بيئة متغيرة باستمرار، هذا ما يجعلها أمام تحديات لم تشهدها من قبل وهو ما يحتم عليها إحداث التغييرات المناسبة لضمان بقائها واستمراريتها. ويعتبر التباين الذي اتسمت به مظاهر الحياة الإجتماعية المختلفة، من أبرز التحديات التي تواجه التنظيمات الحديثة من حيث النشاطات والوظائف المستحدثة التي تعد نتاجاً لتعدد الحياة الإجتماعية وتشعبها، ونتيجة للتحويلات العالمية بأشكالها المختلفة إقتصادية وسياسية

وتكنولوجية وثقافية ظهرت تحديات داخلية إنعكاسًا لها ناتجة عن الدافع الشديد لتلبية احتياجات الفرد والمجتمع وتحقيق معدلات متزايدة من التنمية الشاملة ورفع معدلات النمو الإقتصادي مع الإهتمام بجودة تقديم المنتج أو الخدمة بالطريقة التي تحقق رضا العملاء. ومن أبرز التحولات الاجتماعية التي أثرت على التنظيمات المصرية والتطورات المصاحبة لها مايلي :

#### ١. الإصلاحات التشريعية للاستثمار :

اتجهت سياسة الحكومة المصرية منذ بداية السبعينات من القرن الماضي إلى تشجيع الإستثمار الخاص وإنتهاج سياسة الإفتتاح الإقتصادي التي بدأت مع صدور القانون رقم ٦٥ لسنة (١٩٧١) في شأن استثمار المال العربي والمناطق الحرة وصدور القانون ٤٣ لسنة (١٩٧٤) الذي يعد البداية الحقيقية لسياسة الإفتتاح والمعدل بالقانون ٣٢ لسنة (١٩٧٧) الذي أتاح للإستثمار المحلي المزايا الممنوحة للإستثمار العربي والأجنبي. وفي عام (١٩٨٩) صدر القانون ٢٣٠ مضيًا بعض الحوافز والأنشطة إلى القانون السابق له. ثم صدر قانون ضمانات وحوافز الاستثمار رقم ٨ لسنة (١٩٩٧) بإعتباره القانون الموحد للإستثمار في مصر.

وتلا ذلك صدور عدد من القرارات المكملة والتي إستهدفت بصورة أساسية إضافة أنشطة ومجالات إلى المجالات المتمتعة بضمانات وحوافز القانون. وظهرت التنظيمات البيروقراطية بأشكالها المتعددة نتيجة حدوث تطور في التقنية أدى إلى زيادة إنتاجية الآلات ونموها وتطورها ومع تعاضم حجم هذه الآلات كانت هناك حاجة ماسة لوضع قواعد للعمل للتنسيق بين النشاطات المتباينة للأعضاء الذين يتزايد عددهم باستمرار.

حيث أفرزت التحولات التشريعية عشرات القوانين التي تقدم العديد من الضمانات والحوافز التي تساعد على نجاح الإستثمار وتحافظ على حقوق المستثمرين في مصر، وتوفر العديد من الضمانات للمستثمرين وللشركات والمنشآت العاملة في هذا المجال كما توفر هذه القوانين العديد من الحوافز الدافعة للإستثمار. مما ساهم في تهيئة المناخ الملائم من خلال تطوير الإطار التشريعي الحاكم للإستثمار والترويج له، وتحفيز الإستثمار المحلي، وتقديم خدمات ميسرة ومتميزة لمجتمع المستثمرين ورجال الأعمال وتطوير وتنمية المناطق الحرة (<http://www.investment.gov.eg>).

وأتاح قوانين الإستثمار العديد من الفرص والمجالات أمام كافة المستثمرين، ومن أبرز هذه المجالات الإستثمار في كافة الأنشطة الصناعية على اختلاف أنواعها التكنولوجية والبرمجيات ومجالات البنية الأساسية والزراعة وتنمية المجتمعات العمرانية الجديدة والسياحة والمنتجات البترولية والإتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتعليم والخدمات المالية والنقل واللوجيستيات والبتروكيماويات ومصادر الطاقة الدائمة (<http://www.sis.gov.eg>).

وكان للإصلاحات التشريعية التي شهدها مناخ الإستثمار في مصر التأثير الملموس على معدل الإستثمارات المحلية بالإضافة إلى تدفقات الإستثمار الأجنبي المباشر. كما حقق الإقتصاد المصري معدلات غير مسبوقة لتدفقات الإستثمار الأجنبي المباشر ونتيجة لذلك ارتفعت الثقة في الإقتصاد المصري بفضل الدور المحوري للحكومة المصرية من حيث تحسين التوقعات المستقبلية للإستثمارات المصرية والعربية والأجنبية بالإضافة إلى تحقيق معدلات مرتفعة للنمو وفرص العمل والحفاظ على هذه المعدلات وكان رد فعل

المستثمرين إيجابيًا تجاه بيئة العمل في مصر حيث تم تأسيس حوالي نصف الشركات التي تعمل تحت مظلة قوانين الإستثمار خلال الأربع سنوات الماضية. وقد انعكس تيسير إجراءات الإستثمار بشكل إيجابي على زيادة عدد الشركات الجديدة بالإضافة إلى التوسعات في الشركات القائمة. وعلى صعيد الخدمات المالية غير المصرفية تم إدخال نشاط التمويل العقاري إلى الإقتصاد المصري وتنفيذ إصلاحات هامة في سوق المال وإعادة هيكلة قطاع التأمين.

وتم إطلاق هذه الإجراءات الإصلاحية الرقابية من أجل السماح لقطاع الخدمات المالية غير المصرفية بإستيعاب منتجات جديدة بالإضافة إلى وضع مصر على الخريطة الإستثمارية بإعتبارها مركزًا إقليميًا للخدمات المالية. ونتيجة لذلك تم إنشاء بورصة النيل كأول سوق لرؤوس الأموال المتوسطة والصغيرة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا كما تم تأسيس الهيئة المصرية للرقابة المالية بالإضافة إلى إنشاء مجلس لمراقبة أعمال مراقبي الحسابات (<http://www.investment.gov.eg>).

وقد أقيمت على أرض مصر العديد من المدن الصناعية مثل مدينة السادس من أكتوبر والعاشر من رمضان ومدينة السادات و١٥ مايو ومدينة برج العرب ومدينة بدر ومدينة العبور والنوبارية.

وقد نشأت المناطق الاستثمارية بموجب القانون رقم ١٩ لسنة (٢٠٠٧) وحيث استحدثت المشرع بموجب هذا القانون نظامًا جديدًا للإستثمار لم يتناوله قانون ضمانات وحوافز الإستثمار من قبل وهو نظام المناطق الإستثمارية، حيث أجاز إنشاء المناطق الإستثمارية بقرار من رئيس مجلس الوزراء تعمل في أي من مجالات الإستثمار، وصدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٦٧٥ لسنة (٢٠٠٧) بتحديد آليات إنشاء وعمل المناطق الإستثمارية وأسلوب إدارتها.

ومنها المنطقة التكنولوجية بالمعادي في مجال تكنولوجيا المعلومات والمنطقة الإستثمارية بميناء القاهرة الجوى نشاطها تجارى وخدمي ومنطقة بيراميدز لتنمية المناطق الصناعية ومجالها الصناعات الهندسية بالإضافة إلى مجموعة التنمية الصناعية ونشاطها صناعات مغذية للسيارات.

والهدف من تلك المناطق إقامة تجمعات عنقودية متكاملة **Integrated Clusters** في مختلف المجالات ونشر التنمية الاقتصادية والاجتماعية بكافة محافظات الجمهورية واستغلال المزايا التنافسية لها وتنمية الإستثمار في مجال الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودعم النمو الاقتصادي في مصر من خلال تقديم نظام استثماري فعال يتسم بالسهولة واليسر في التعامل مع المستثمرين (<http://www.egyptcities.info>).

وتأسست في عام (٢٠٠١) شركة القرى الذكية - **Smart Villages Company (SVC)** كإستثمار وشراكة لإنشاء وإدارة سلسلة من الكتلة التكنولوجية ومجمعات الأعمال فضلًا عن مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات. وهي كشركة تحمل رؤية تعبر عن مهمتها وهي أن تكون متخصصة في إنشاء وإدارة المجتمعات المحلية من خلال التفكير الخلاق والعمل التطبيقي.

وتم بناء نظمها البيئية المتعددة الأغراض على التعاون والجودة والثقة على نحو يرضي جميع الأطراف المعنية وخلق بيئة عمل مثالية باستخدام أحدث وسائل التكنولوجيا في دعم عمليات التشغيل والبنية التحتية. وبناء مجتمع تفاعلي يضمن فرص النمو والنجاح للشركات.



والإستثمار في المدن الأكثر ديناميكية وإدارة المرافق ومجموعة كاملة من الخدمات التجارية والترفيهية. وتوفير كل عناصر التوازن بين العمل والحياة وأصبحت القرى الذكية في مصر مركزاً لمجتمع الأعمال ومنظم ضربات القلب للنمو الإقتصادي في مصر من أمثلة الشركات بها (Vodafone) (Dell) (Microsoft) (TE Data) (CIB) (Xceed) (<http://www.smart-villages.com>).

## ٢. اقتصاد العولمة :

ساهمت ظاهرة العولمة بعد تناميها في نهايات القرن التاسع عشر في تقليص المسافات وتحقيق الاندماج العالمي بين الدول بفضل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي باتت تتسارع بمعدلات غير مسبوقة، وظهور إقتصاد الشبكات والانتقال إلى المجتمع المعلوماتي وظهور تحولات في عالم العمل والأعمال وما أضافه من إختلافات في تركيبة القوى العاملة . فقد دعت العولمة إلى تحويل التنظيمات الرسمية من النمط البيروقراطي التقليدي إلى نمط يتصف بدرجة عالية من المرونة يسعى لتحقيق الإندماجية بالكيفية التي تسهم في تقوية الأوضاع التنافسية ومضاعفة الإنتاج مما أدى إلى التحول التنظيمي في البنية التنظيمية والميل إلى التحديث مع مطلع الألفية الثالثة كضرورة ملحة ( إعتقاد علام &إجلال حلمي، ٢٠١٣: ٢١٥).

وأصبحت أسواق اليوم معولمة وانتشرت ظاهرة التنظيمات العابرة للقارات وازدادت حدة المنافسة الإنتاجية والنوعية خاصة في ظل إنفتاح الأسواق وإنضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC) . وسيادة عصر التوجه نحو العميل وإحترام المستهلك والعمل على إرضاءه نظراً للتغير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين والإرتقاء بمستوى جودة المنتج والخدمة. فأضحى التغيير أحد متطلبات التجارة الدولية حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي مواكبة التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد والتركيب النوعي (محمد عوض، ٢٠٠٠: ٢٧٣).

والتحول من الإقتصاد المركزي الموجه إلى السوق الحر وتغيير الأسواق العالمية وظهور التكتلات الاقتصادية بالإضافة إلى تحرير التجارة. وقد عملت هذه التحولات على تطوير آليات وأساليب العمل، تحسين الجودة وكسب ثقة العملاء وإرضاءهم وتطبيق أحد أساليب الإدارية الحديثة كمواصفات إيزو ٩٠٠٠ أو إدارة الجودة الشاملة. كما أدت إلى ظهور التحالفات الإستراتيجية وهو عبارة عن إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة. فهو تحالف أو تعاون مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة، ويرتكز على علاقة الثقة المتبادلة، حيث يهدف إلى تعظيم الإفادة من الموارد المشتركة للتحالفين في بيئة ديناميكية تنافسية لإستعاب متغيرات بيئية قد حدثت وتمثل الفرص والتحديات.

ويمكن أن يكون التحالف نتيجة لإستباق متغيرات متوقعة حيث يعتبر التحالف الإستراتيجي كبديل لا يمكن للمؤسسات تجاهله. كونها لا تستطيع البقاء في انفرادية وعزلة، فيه تستطيع المؤسسات تحقيق تكامل تكنولوجي مريح يسمح بدخول أسواق عالمية جديدة وتقليص وقت الإبتكار والإبداع ونقل التكنولوجيا وخلق ظروف كإبراز أفكار ومنتجات جديدة وتغطية أفضل للسوق. وتدعيم المصداقية وتخفيض التكاليف وتقليل المخاطر إضافة إلى ذلك فإن التحالفات الإستراتيجية قد تكون ثنائية أو متعددة الأطراف،

كما قد تكون في فترة زمنية محددة قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، طويلة الأجل، كما يمكنها أن تكون ذات نطاق محلي، وطني، دولي، إقليمي، عالمي .  
لذا أصبح التنافس العالمي يمس جميع التنظيمات نظراً للانتشار السريع للتطور التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعليه أصبح مهمًا جدًا التركيز على كل ما من شأنه تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

## جدول رقم (١ - ١)

يعكس معدل نمو الناتج المحلي لعام ٢٠١٦/٢٠١٥ (\*)

النسبة الناتج المحلي	القطاع
١١,٥%	الزراعة
٨,٣%	التعدين
١٧,٥%	الصناعة
٢,٤%	البنية الأساسية
٥,٦%	الإشاعات
٤,٤%	النقل
٢,١%	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
١,٦%	قناة السويس
١٣%	التجارة الداخلية
٥,٣%	التمويلية
١,٧%	السياحة
١٠,٨%	التمويل العقاري
٥,٣%	الخدمية
١٠,٣%	أخرى

وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل الشركة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على الشركات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك، وأهم تلك الأساليب أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادية. ويتم من خلال عملياته ووسائله زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها، هذا الأسلوب الذي تبنته معظم تنظيمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الأكبر في تفوقها وتميزها. وتتبع أهمية اللجوء إلى الأساليب المتطورة والمعاصرة في الإدارة من حقيقة مفادها أن كل التنظيمات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق أو أن واقع التنظيمات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت هو حسن كفاءتها في إدارة استراتيجياتها. ومن هنا باتت ممارسة مؤسسات الأعمال الخاصة أو العامة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي، ضرورة ملحة وحمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الإقبال نحو المزيد من الإنفتاح والعولمة

ومن أهم المؤشرات الإقتصادية والتي تعكس معدلات نمو الناتج المحلي  
( <http://www.investment.gov.eg> ).

### ٣. إقتصاد وإدارة المعرفة :

يمثل إقتصاد المعرفة إتجاهاً حديثاً في الرؤية الإقتصادية العالمية حيث ينظر إلى المعرفة بوصفها محركاً للعملية الإنتاجية والسلعة الرئيسية فيها حيث تلعب دوراً رئيسياً في خلق الثروة المعتمدة على رأس المال الفكري ومقدار المعلومات المتوفرة، وأهم ما يميز الإقتصاد توظيف المعرفة والمعلومات بما يخدم البعد الإنتاجي الجديد مما يخلق مجالاً رحباً للتنافس العالمي في إطار إقتصاد المعرفة هذا ما حقق تغيرات بنوية عميقة داخل المجتمع التنظيمي.

وشهدت نهاية القرن العشرين تطورات مذهلة في الإقتصاد والتكنولوجيات العالية التي لعبت دوراً أساسياً ومفتاحياً في سرعة توليد المعرفة التي تمثل أساس تحقيق الإبتكارات والإكتشافات والإختراعات التكنولوجية، سواء على الصعيد التقني أو على صعيد التغيرات البنوية العميقة. وأهم الملامح الدالة على الإنتقال من الإقتصاد الصناعي إلى إقتصاد المعرفة إحداث طفرة غير مسبوقة في الفكر الإقتصادي بشكل عام وفي فكر التنمية المستدامة الشاملة، وتغيرات هائلة في طبيعة العمليات الإقتصادية ولكن وهو الأهم لما أحدثته من تغيرات في وسائل وطرق الإنتاج والتسويق والتمويل وتنمية الكوادر البشرية (مدحت أبو النصر، ٢٠٠٨: ١١٤).

وقد برز مفهوم إدارة المعرفة **Knowledge Management** باعتبارها أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي إهتمت بالعمال الذين يباشرون الأنشطة المعرفية وبالأفراد ذوي الإختصاصات والقدرات الذين يقومون بالأعمال الذهنية وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة تعاضم دورها في تحقيق ميزة تنافسية. وتبسيط العمليات وخفض التكاليف والتخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، وتخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة وزيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر وبتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وإبتكار منتجات وخدمات جديدة وتبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز التنظيمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، تنسيق أنشطة الشركة المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها.

ولبناء نظام جيد لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك من توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية التكنولوجية والتي قوامها الحواسيب والبرمجيات الخاصة بذلك وكافة الأمور ذات العلاقة أي تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ونظم المعلومات (Jay,2000:4). وفي خضم التطورات العلمية والتقنية التي يشهدها العصر أصبح لزاماً على المؤسسات أن تبادر بوضع الخطط ورسم السياسات لتطويع نظم المعلومات والإتصالات، وأن ترتبط بشبكات المعلومات العالمية والإهتمام بإعداد وتهيئة الكوادر الفنية المتخصصة في مجال المعلومات وشبكتها وتأمين خدمات معلوماتية سريعة ومتطورة

لمنتسبها. ومن هنا كان لابد من العزوف عن فكرة الإدارة التقليدية والبحث عن البديل الذي يستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة في الإدارات. وليست التقنية التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة وإنما الثقافة والإستمرارية في التعلم وتشجيع روح الفريق في العمل وتبادل الأفكار وتوليد ثقافة مؤسسية جديدة تمكن التنظيم من تحقيق الفعالية والكفاءة.

ولقد فرضت تلك التحولات على المجتمع المصري ظهور قيم جديدة وممارسات اجتماعية واقتصادية وثقافية مختلفة، نفذت إلى أنساق المجتمع كافة بأفراده وتنظيماته وما شمله داخلها من ثقافة، وبما فيها من هيكل للقيم ونسق للعلاقات الاجتماعية وهو الأمر الذى يستدعى ضرورة إحداث تغيير فى الثقافة التنظيمية السائدة داخل التنظيمات المصرية المعاصرة حتى تستطيع أن تتواكب مع تلك التحولات.

#### ٤. حوكمة الشركات :

تعد حوكمة الشركات بمثابة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن للمصالح المشتركة بين مجلس الإدارة، ومديرى الشركة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الآخرين المتأثرين بالشركة. وهى تنظيم وبيان للسلوك الجيد فى إدارة الشركات وفقاً لأفضل الممارسات العالمية. وتسعى الشركات المصرية إدارة ومساهمون، إلى العمل على تطبيق هذه القواعد والالتزام بها لما تحققه من مصالح عديدة ليس للشركات التي تطبقها فقط ولكن للمناخ الإستثماري بشكل عام، وذلك لإهتمامها بحماية حقوق المساهمين وتأكيدا على ضرورة الإفصاح عما يجري بها من أحداث الأمر الذي يزيد معه اطمئنان المستثمر على أمواله. واعتبار تطبيق الشركة لها أهداعلامات نجاحها وتميزها.

لذا فإن حوكمة الشركات يمكن أن تطبق في كافة أنواع الشركات لما تحققه من توازن بين المصالح وما تدعو إليه من ثقافة جديدة في أسلوب إدارتها. لذلك فإنه كلما التزم المزيد من الشركات بتلك القواعد كلما كان ذلك في صالح المجتمع والمساهمين والأطراف المعنية بأداء تلك الشركات (\*).

#### ٥. الشركات متعددة الجنسيات :

نتج عن التغيرات الإقليمية والدولية نظاماً عالمياً جديداً بمضامينه وأبعاده الإقتصادية والاجتماعية والمالية والثقافية والسياسية، يبنى على اقتصاد السوق وتقليص دور الدولة الإقتصادي والاجتماعي، وتنامي دور الشركات متعددة الجنسيات التي أخذت تفرض على الدول النامية سياسات وبرامج إعادة الهيكلة والإصلاح وصياغة علاقات مجتمعية إنسانية جديدة، وإحداث تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقات الدولية الإقتصادية وصياغة علاقات مجتمعية إنسانية جديدة. وفرضت العولمة الإقتصادية الإنتقال إلى الإقتصاد العالمي القائم على النظم الإقتصادية والمؤسسات العالمية (توماس وهيلين & دافيد هنجر، ٤١٨: ١٩٩٠-٤١٩).

ومن أبرز الشركات متعددة الجنسيات التي تزاوّل نشاطها التجاري داخل مصر (جنرال إلكتريك) و(بي بي النفطية) و(كوكاكولا) و(فورد) و(بريتش بتروليوم) (Google) (Bavarian) (Motorola) (IBM) (Shell) (Siemens) (Xceed). (<http://www.newjobopportunities.net>)

وفي خضم هذه التحولات والتحديات الجديدة التي يفرضها المحيط على التنظيمات المعاصرة، التي تحتاج اليوم إلى الإستجابة السريعة للفرص وتجنب المخاطر والتهديدات، ضمن فعاليات بيئة شديدة التنافس، تجد الشركات نفسها مجبرة على التفاعل والإصغاء لمحيطها، وهو ما يعكس متطلبات أعمال جديدة تستوجب التحرك السريع، لمواكبة نظيرتها الناجحة بالإستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من أجل تحسين أدائها وضمان بقائها.

وتعد الشركات المتعددة الجنسيات داخل المجتمع المصري من أكثر الأنماط تعبيراً عن عولمة الإقتصاد حيث تتنوع نشاطاتها لتشمل كافة قطاعات الإنتاج والخدمات، وإمكانات مادية وبشرية هائلة تمتد إلى مختلف دول العالم وتضم أيضاً التجارة والخدمات والمال والمصارف الدولية، بغية توزيع المخاطر وتوزيع مصادر الربح وإحكام سيطرتها على قطاعات الأعمال. لتحويل العالم إلى ساحة اقتصادية واحدة بغية بسط نفوذها مستويده من إنجازات التقدم العلمي والتقني الأمر الذي أدى لتراجع دور الدولة أمام هذه الشركات في العالم. نظراً لضخامة حجمها وتنوع نشاطها وانتشارها الجغرافي والسوقي التفوق والتطور التكنولوجي خصائص النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي يقع ضمنه الاستثمار. مما يعكس فاعليتها داخل البلدان النامية وفقاً لما فرضه النظام العالمي الجديد بمضامينه وأبعاده الإقتصادية ( سالم الفرجاني، ٢٠٠٤: ٨٧-٨٨ ).

وتتميز هذه الشركات بالمحافظة على علاقات التكامل والتنسيق فيما بينها بهدف تحقيق مصالحها الإقتصادية المشتركة وتعزيز قدراتها التنافسية والتسويقية واستفادة كل واحدة منها بالمزايا التي تملكها الأخرى كالتكنولوجية والمعرفة الفنية وأساليب التسويق والمهارات الإدارية .

ونظراً لإتساع الرقعة الجغرافية لنطاق الشركات المتعددة وامتدادها الجغرافي خارج الدولة الأم، تميزت هذه الشركات بكبر مساحة السوق الذي يغطيها بما لها من إمكانات هائلة في التسويق وفروع وشركات تابعة لها في مختلف أنحاء دول العالم تنوع نشاطات الشركات المتعددة الجنسيات تتميز هذه الشركات بتعدد وتنوع نشاطاتها بهدف تعويض الخسارة المحتملة في نشاط معين بأرباح التفوق والتطور التكنولوجي في الشركات المتعددة تعد الشركات المتعددة الجنسيات مصدر أساسياً لنقل المعرفة الفنية والإدارية والتنظيمية من خلال التدريب وتوفير العمالة المتخصصة الأمر الذي يسهم في تضيق الفجوة التكنولوجية بين وتعظيم إيراداتها وأرباحها خاصة في ظل ما تتمتع به هذه الشركات من مزايا تمويلية وقدرتها على الإقتراض من الأسواق المالية العالمية بأفضل الشروط نظراً لسلامة وقوة مركزها المالي

(<http://www.bistline.net/assets/bt-feb2004top100.pdf>).

## ٦. تطوير الإستراتيجيات المهنية والبنية التنظيمية :

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة إنعكست على التنظيمات في المجتمع المصري مثل إدخال مفهومات إدارة الجودة

الشاملة، والتخطيط الإستراتيجي وإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة، والقيادة الكوكبية، والتطوير التنظيمي، والذكاء الإستراتيجي، وظهور التحالفات والتكتلات الإقتصادية، وفي ظل هذه المفاهيم والمتغيرات أدركت المنظمات أن المنهج الإستراتيجي يلعب دورا أساسيا في مواجهة هذه التغيرات وهو الطريق الأمثل القادر على أن يحدد لها مسارها المستقبلي ويساعدها في الحصول على الميزة التنافسية ومن ثم البقاء والإستمرار .

وحيث أن تلك المنظمات تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أشمل سواء إقتصادية، وسياسية، واجتماعية، وتكنولوجية معلوماتية فإن أي تغير يتم في هذه الأنظمة ينعكس بالضرورة على السياق التنظيمي الداخلي. ولأن المنظمات تمثل نظاما مفتوحا فعليا أن تتطور وتتفاعل في ضوء فرص وتحديات مجتمعها الذي تنشط فيه من أجل ضمان إستقرارها ونموها والحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها للوصول إلى أفضل النتائج، مما يعكس زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف مع البيئة الجديدة والإستجابة لمطالباتها بشكل مناسب وفعال لتحسين الأداء. هذا ما دفع المؤسسات داخل المجتمع المصري إلى تبني سلوكيات وإستراتيجيات جديدة تُبرز أهمية مواكبة التطور لإقترانه بمختلف جوانبها سواء من حيث رؤيتها ورسالتها أو عملياتها ومهامها أو بنيتها التنظيمية وإعادة هيكلتها، وتطبيق معايير الجودة الشاملة وتبني أنظمة وأساليب إدارية جديدة، أو من حيث الإستراتيجيات والخطط المنظمة للعمل وما يتبعها من إجراءات وقواعد وتقنيات أو من حيث سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل والتنظيم. إضافة إلى نظم الإتصالات ووسائل النقل المتعددة والعلاقات بين العاملين والفرق المهنية وغيرها من النواحي التي يتوقف عليها التطور التنظيمي. فقد تعددت أشكال التحول الحديثة للبنية التنظيمية مع مطلع الألفية الثالثة والتي أتت كضرورة ملحة، فالعولمة تدعو بقوة إلى تحويل المنظمات الرسمية من النمط البيروقراطي التقليدي إلى نمط يتصف بدرجة عالية من المرونة ويسعى لتحقيق الإندماجية بالكيفية التي تسهم في تقوية الأوضاع التنافسية ومضاعفة الإنتاجية ( اعتماد علام ، اجلال حلمي ، ٢٠١٣ : ٢١٥ ).

ويشير التحول المجتمعي في البنية التنظيمية إلى تغيير الخصائص النظامية للشركات، هذا مما أدى إلى تغيير الملامح الأصلية بما في ذلك إعادة الهيكلة التكنولوجية والإقتصادية والسياسية والثقافية بشكل أكثر تحديداً، مما إنعكس بشكل مباشر على البنية الأساسية الإنتاجية في سياق عولمة العلاقات الاقتصادية والثقافية والإتجاه نحو الأقلمة وظهور أشكال مختلفة من الحكم العالمي ([www.unesco.org](http://www.unesco.org)) .

ويرتبط بالتحويلات الاجتماعية حدوث تغييرات واسعة في طبيعة القيم والمعايير والعلاقات المؤسسية والتسلسلات الهرمية إذ أنها تؤثر على أنماط التفاعل والترتيبات المؤسسية داخل المجتمع ([www.kimeusilvestar.blogspot.com](http://www.kimeusilvestar.blogspot.com)) . لذا تكمن أهمية التغيير كونه من أهم متطلبات التقدم والتطور لتنظيمات اليوم فلم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة أو وقت محدد، فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الإستقرار والنجاح والبقاء على الساحة الإقتصادية هو ما أدى بها إلى الحركة الدائبة التي لا تهدأ مع آليات التغيير والتطوير الذي أصبح السمة المشتركة والفارقة بين الشركات المصرية المعاصرة ومن أهم التحويلات التي تأثرت بها المنظمات بالمجتمع المصري وأحدثت تطوراً ملحوظاً إنعكس على أنشطتها. وتتعدد أنماط الهياكل التنظيمية ووظائفها بتعدد أغراض كل تنظيم فالهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل

القيادة وبدوره يُنظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات. ومن المتطلبات الأساسية للشركات الحديثة توافر هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع عمال المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات والاستجابة السريعة للمتغيرات والتحول إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقًا مع عصر المعرفة. وعليه فإن الإتجاه الحديث في إدارة التنظيمات على اختلافها أصبح يتطلب منها أن تحقق النجاحات المستمرة في عملياتها وأن تسعى بكل ما تمتلك من موارد للحصول على ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال، ويترتب من جانب آخر على تطبيق مفهوم إعادة الهندسة الإدارية تغيير في ثقافة المؤسسة، وذلك بترسيخ فكرة إرضاء العميل وجعلها من بين أهم الأولويات التي وجدت من أجلها المؤسسة (سعيد يس عامر، ١٩٩٨: ٢٦٦-٢٨٠).

وتتسم التنظيمات المعاصرة بتحويل التنظيم من هرمي إلى أفقي حيث أنه وفي ظل هذا المفهوم يتم تكوين فرق عمل للقيام بالأعمال وتكون من صلاحياتها عملية اتخاذ القرارات بدلا من الإدارات. والاعتماد على التعليم والتعلم، بالإضافة إلى التدريب حيث أن التعليم يساعد على إيجاد خبرات قادرة على اكتشاف نقائص العمل بنفسها. وتلجأ التنظيمات إلى مكافئة عمالها على أساس النتائج المحققة لأعمالهم. مما يقلل من عمليات المراجعة والفحص غير الضروري لأنه في حالة وجود عمليات بسيطة وأفراد متعاونين فإنه لا داعي لعمليات الرقابة والسيطرة المكلفة.

وبناءً على ماتقدم تحول دور المديرين من مشرفين على الأفراد إلى أفراد يعملون على مساعدة العاملين، مع البحث عن المشاكل والعمل على وضع حلول لها. وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود لأن تقييم العمل في تطبيق هذا المفهوم يكون جماعياً والمحاسبة عن الأداء تكون بشكل جماعي، هذا ما يؤدي إلى تماسك الجماعة وترابطها وتعاونها.

#### ٧. ثورة المعلومات والاتصالات :

لازال يتدفق التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستمرار وبمعدلات عالية داخل تنظيمات المجتمع المصري، حيث أدى إستخدام النظم الإلكترونية والرقمية إلى إحداث تغييرات كبيرة على العديد من المفاهيم والنظم الإدارية التي كانت سائدة من قبل، فقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الإدارة في التنظيمات المعاصرة ومورداً أساسياً تعتمد عليه في تفعيل النشاط الإداري ودعم القرارات والإستغلال الأمثل للموارد، مما يؤدي إلى سرعة تأدية المهام وخفض تكلفة الإنتاج وزيادة الحصة السوقية وتحسين مستوى الجودة وبالتالي تحسين مستوى الأداء. مما كان له أثراً بالغاً في إعادة تشكيل الممارسات والأساليب الإعتيادية للتنظيمات وللعاملين بها، وبناء علاقات متشابكة أكثر تعقيداً ولكن بدون شك أكثر كفاءة للأفراد والتنظيمات وأقل تكلفة (علي مسلم، ٢٠٠٢: ٧٥-٧٦).

وتعتبر ديناميكية التطور التكنولوجي أهم ما يميز العصر الحالي في خضم التحولات التي تعيشها اليوم حيث ظهرت التكنولوجيا كعامل مؤثر في كافة الأنشطة والعمليات خاصة ما يتعلق منها بمعالجة المعلومات ونشرها أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي فجرت ثورة هائلة في نظم المعلومات وساهمت بذلك في إدماج مختلف الأطراف العالمية في منظومة إقتصادية ومعلوماتية واحدة. وتأمين

خدمات معلوماتية سريعة ومتطورة لمنتهبها وفي خضم هذه التحولات والتحديات الجديدة التي يفرضها المحيط على التنظيمات المعاصرة، تحتاج إلى الإستجابة السريعة للفرص وتجنب المخاطر والتهديدات ضمن فعاليات بيئة شديدة التنافس، حيث تجد المؤسسات المصرية نفسها مجبرة على التفاعل والإصغاء لمحيطها، وهو ما يعكس متطلبات أعمال جديدة تستوجب التحرك السريع، لمواكبة التنظيمات المنافسة بالإستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل تحسين أدائها وضمان بقائها بالشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية. وامتزاج تقنيات الاتصال والإتجاه نحو خلق شبكة كونية للاتصالات مع إحداث تأثيرات كبيرة على الإنتاج والخدمات والقيم الثقافية والتنمية الاقتصادية والمجتمع ككل، لذا أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العصر الحديث تمثل سلاحاً تنافسياً قوياً لمنظمات الأعمال تستطيع استخدامه للتأثير على البيئة التنافسية بما يحقق أهدافها، كما ستكون إحدى العوامل الرئيسية لقيادة التقدم في القرن الواحد والعشرين.

وقد تزايد عدد الشركات المصرية العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمعدل سنوي قدره ١٥ بالمئة تقريباً في عامي (٢٠١١) و(٢٠١٢) لتصل إلى عدد إجمالي يتجاوز ٥٠٠٠ شركة في عام (٢٠١٢). فقد ثبت أن مصر جهة استثمارية جذابة للشركات الأجنبية العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأكثر من عقد من الزمان. إذ أنشأت شركات مثل (أبل) و(سيسكو) و(هوليت باكارد) و(إنتل) و(مايكروسوفت) و(أوراكل) و(ياهو) وغيرها فروعاً في مصر. وتركز غالبية فروع الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مصر على التسويق، والمبيعات، وأنشطة التنمية المحتملة، أو تكييف المنتجات الحالية مع السوق المحلية أو البلدان الأخرى الناطقة باللغة العربية. وإن السبب الرئيسي لاستثمار هذه الشركات في مصر يتمثل في القوى العاملة المؤهلة والمتخصصة (\*).

أما ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهي السبب الرئيسي وراء تزايد إمكانات تداول الخدمات وأصبح تقديم الخدمات على أساس المنافسة الحرة ممكناً داخل حدود البلدان وعبرها بفضل انخفاض تكاليف الإتصال وزيادة استخدام الإنترنت في أنحاء العالم، وسرعة انتشار خدمات الإنترنت عريضة النطاق.

ونظراً للتحول المذهل في التقنية والمعلومات والاتصالات في ظل العولمة وتجلياتها الحالية والمستقبلية، فهذا دعى إلى ضرورة تشكيل ثقافة تنظيمية جديدة يمكن من خلالها تدعيم قيم العمل وتمكين العاملين وتقليل الفجوة المعرفية بينهم. يأتي ذلك كرد فعل للتحولات العميقة التي يشهدها الإقتصاد العالمي الذي وصف بأوصاف شتى منها إقتصاد المعرفة، أو الإقتصاد الرقمي، أو إقتصاد المعلومات، تلك التحولات التي إنعكست بوضوح على التنظيمات المعاصرة حيث أضحت التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل القيادات في الوقت الراهن إذ لم يعد هناك مجالاً للتسيير التقليدي حيث المعلومات المحدودة والأدوات والآليات المتواضعة نسبياً والهياكل الأقل بساطة (أحمد سليم، ٢٠١٠: ٢٣٤).

حيث أدى التطور التكنولوجي إلى تطورات مهمة في التنظيمات والعمل، فقد توسع حجم الشركات بشكل كبير زاد في تعقيدها وجعل الأساليب القديمة في التنظيم والإدارة غير مجدية، كما أدى إلى فصل الإدارة عن الملكية، وعلى صعيد العمل فإنه بات أكثر



تعقيدًا وأكثر كلفة مما استوجب زيادة في التخصص، وباتت الحاجة كبيرة إلى استقطاب وإختيار العاملين والمحافظة عليهم وتحفيزهم مما زاد من أهمية العنصر البشري للتنظيمات أن زيادة تعقيد التكنولوجيا أدت كذلك إلى تعقد الأسواق مما تطلب أشكالاً تنظيمية أكثر استجابة للبيئة الجديدة، وقاد إلى ظهور مدخل جديد في التنظيم يؤكد على أن العاملين ليسوا مجرد ادوات ووسائل تستخدمها المنظمات لبلوغ أهدافها بل هم هدف الشركة ووسيلتها الرئيسية.

### ثالثًا : الأداء والعمل التنظيمي في التنظيمات الحديثة

ويلاحظ في تنظيمات اليوم ارتفاع مستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وإتباع أساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وخفض التكاليف. وتجنب تدهور الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية. مما أدى إلى خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة منها تنمية الولاء لدى العاملين والكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للألات المتاحة والموارد والطاقة ورأس المال وزيادة قدرة التنظيم على الإبداع والتعلم في ظل محيط محابي للتغيير والتطوير والإبداع وإعداد قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه .

وأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية. وزيادة مقدرة الشركة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو. هذا ما يبرز أهميته في المؤسسة في ظل التحولات العميقة والسريعة التي يشهدها محيط الأعمال، وكذا تحديد المراحل والمداخل المختلفة التي يقتضيها التغيير الهادف إلى تأقلم المؤسسة مع هذه التحولات (إعتماد علام & اجلال حلمي، ٢٠٠٤ : ٣٤).

وأصبحت تنظيمات اليوم تعمل على فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه واستخدام المنطق والتنبؤ العلمي، حيث ينظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لنجاح التنظيمات وتميزها تنافسيًا وزيادة فعاليتها وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل التنظيمات قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات. وهيمنة العولمة وتفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والإنفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة **The Explosion Knowledge** هذا ما كان مبررًا قويًا لإدخال تحسينات إدارية داخل التنظيمات تعكس طبيعة التقدم والتطور والتحديث الذي ينتهجه العالم كوسيلة مهمة لبقاء التنظيم وإستمراره تشير تلك التحسينات إلى إحترافية الإدارة وإتقان علم وفن إدارة التنظيمات بكفاءة وفعالية وفق منهجية عالية من التطوير تلتزم بالمعايير الواضحة لقياس وتقييم وتقويم الأداء والتوجه نحو العميل، مما أدى إلى نقلة كبيرة في حسن توظيف الموارد البشرية والإتجاه نحو الإهتمام بتنظيمات الخدمات أسوة بشركات الإنتاج، والعمل على الإستفادة القصوى من التكنولوجيا المعلوماتية وتطبيقاتها المختلفة والتركيز عليها لتحسين الأداء وتحقيق الريادة بعد أن تحول الإقتصاد الإقتصادي العالمي نحو إقتصاد المعرفة والعمل على تحقيق نمو متواصل بإستخدام أنواع فريدة من التكنولوجيا الصديقة للبيئة وأكفأ الموارد لضمان رضا العملاء والإلتزام بمسئوليتها أمام المجتمع والبيئة والعاملين. وترتبط إمكانية تلك التنظيمات في التعامل مع هذه التحديات بمدى إمتلاكها

تأسيس معلوماتي جيد وتواجد قوى بالمحيط العالمي إضافة إلى العناصر البشرية المدربة والمؤهلة والتي تستطيع التعامل وملاحقة التطورات العالمية بما يمتلكونه من معارف متغيرة بحكم العالم المتغير (سعيد عامر، ١٩٩٨: ٥٧٧).

وتعكس التغيرات الاقتصادية حلول الشركات العملاقة محل المشروعات الصغيرة الحجم التي كانت مملوكة في معظمها لمن يديرها. أي أن التنظيمات الحديثة أصبح يمتد نشاطها إلى ما هو أبعد من الحدود الوطنية وهي بهذه الصفة أصبح لها القدرة على التأثير في الكثير من مجريات الأمور في بيئتها، فبمقدورها أن تؤثر على الحجم الذي يمكن تشغيله من قوة العمل، وعلى نظام الأسعار، وأنماط الاستهلاك والتطور التكنولوجي، ومدى نظافة البيئة. وبمنطق توازن القوة والمسؤولية فإن مسؤولية التنظيمات تجاه بيئتها يجب أن تكون متكافئة مع قدرتها على التأثير فيها.

ولا تستطيع التنظيمات الحديثة أن تعمل بمنأى عن الآثار السلبية الناجمة عن وجود بعض المشكلات في بيئتها الاجتماعية حيث يؤثر استمرار تلك المشاكل على إمكانية تحقيق الهدف الاقتصادي ذاته، كما إن منظمات الأعمال أصبحت قادرة على التأثير في بيئتها الاجتماعية من منطلق تفهمها ووعيتها بسياسات المسؤولية الاجتماعية.

#### رابعاً : إستخلاصات

تأسيساً على ماسبق فقد ظهرت العديد من التحولات التي أثرت على التنظيمات الاقتصادية الإنتاجية منها والخدمية نتيجة بناء منظومة إقتصادية متطورة تتجه نحو إقتصاديات العولمة، والطفرة التكنولوجية والمعلوماتية، وسيطرة آليات السوق على الطلب العالمي. والعلاقات بين الشركات الموازية والرؤية المختلفة لقواعد المنافسة، والتوجه نحو إرضاء العميل، وتبني قيم مؤسسية تفرض قواعد معينة للسلوك، والإلتفات إلى الشراكة بين القطاعين العام والإستثماري، وتبني رؤى مستقبلية لبناء قدرات الموارد البشرية، والتدريب القائم على إقامة المشاريع العملية، والتحديث الدائم للبرامج التدريبية .

هذا ولاشك أن آثار تلك التحولات أحدثت تغيراً في البنية التنظيمية وعملت على ظهور أنماطاً مستحدثة منها تتبعد في خصائصها البنائية والسلوكية عن التنظيمات التقليدية البيروقراطية. وفرض التغيير في أهداف الشركة ورسالتها، حيث يعتبر الهدف المبرر الحقيقي لوجود المؤسسة، لذا نجد هناك أهداف إستراتيجية نابعة من السياسة العامة للمؤسسة وأهداف تشغيلية خاصة بالوظيفة أو النشاط داخل المؤسسة وأخرى عملية مرتبطة بالعمليات في المؤسسة. وإدخال تغييرات في طرق ووسائل الإنتاج، كجلب آلات حديثة وتغييرات في تصميم المنتجات وغيرها. والعمل على تحقيق الإنسجام والتفاهم بين شخصيات الأفراد و اتجاهاتهم وقدراتهم.

وأضحى التغيير أحد متطلبات التجارة الدولية حيث يقضي العمل والتنافس في المجال الدولي أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته. نظراً لأن التغيير يعد أحد متطلبات الجودة الشاملة ( TQM ) بالتنظيمات إلى غير ذلك من التحولات مما يجعل من التغيير مطلباً لا مناص عنه.

وإضافة إلى هذه التغيرات البنائية يوجد التغيرات الثقافية والتي لعبت دوراً هاماً في إحداث ثورة تنظيمية حديثة، وقد كانت هذه التغيرات الثقافية واضحة من خلال سيطرة قيم ثقافية حديثة تؤكد وضوح الأهداف والموضوعية والتخصص وتفرعها من منظومة قيمة تعتبر من أهم خصائص التنظيمات الحديثة وتعكس الدور السلوكي المؤسسي في ظل منظومة حديثة. وقد ساعدت التحولات الاجتماعية في البنية التنظيمية على ظهور الكثير

من العناصر الإيجابية يأتي من بينها التعاون والعمل بشكل فريقي الذي يتطلبه التنظيم الحديث من أجل البقاء والإستمرار، وقد حل العمل الفريقي محل الإعتماد الذي كانت تقوم عليه الأشكال التقليدية للتنظيم، لذا ينظر إلى التنظيمات الحديثة الآن بوصفها أدوات أو وسائل تضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية وأنها الشكل التنظيمي القادر على الوفاء بما تتطلبه المجتمعات الحديثة.

لذا لا بد وأن يكون التغيير مخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للتنظيم في حدود أهدافه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل التنظيمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة. وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج. لكي تستطيع التعامل مع بيئتها.

وإضافة للعرض السابق تقدم (على السلمي، ٢٠٠٢: ١٢٩-١٣٠) برصد بعض سمات التنظيمات الحديثة المصرية ممثلة في الآتي :

١. الأخذ بأشكال اللامركزية لأبعد الحدود وإستثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الربط والتنسيق بين الإدارات اللامركزية.
٢. إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية وتطويعها لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
٣. الإعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة ، لأنه يعد من أساسيات النجاح في مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة محلياً وعالمياً.
٤. تؤكد التنظيمات الجديدة على الأهداف المشتركة والترابط في الأداء والمساعدة عن النتائج وتأكيد روح الجماعة في الإنجاز.
٥. إتباع سياسات وأسس تشريعية تحقق للعاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه وإختيار مسالك التنفيذ وأدواته.
٦. المشاركة الإيجابية القائمة على الخبرة والإقتناع والمسئولية من جانب الأفراد والرغبة الجادة في الإستفادة من عطائهم وقدراتهم أصبحت من سمات الشركات الأكثر نجاحاً.
٧. تنمية وإستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص لتجريب الأفكار وليس مجرد عمل روتيني بل يشارك في المسئولية ويتحمل المخاطر.
٨. إدخال مفهوم الجودة الشاملة وأن كل جزء ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لإستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وإنخفاض الجودة وإشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين

- الجودة في الإنتاج والتسويق وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي لمواصلة واستمرارية تحقيق مستويات عالية من الجودة.
٩. التخطيط المالي والقدرة على رسم السياسات التمويلية تتسم بالجرأة لتدبير الإحتياجات التمويلية والخبرة الواضحة في التعامل مع أسواق المال وتنمية مصادر الدخل والتمويل وإعادة تشكيل الأصول وإعادة تكوين هيكل الإستثمارات.
١٠. تكوين تحالفات إستراتيجية بين بعض الشركات للتعاون فيما بينها.
١١. ولعل من أهم سمات التنظيمات المعاصرة استيعابها وتكريسها مفهوم "الجودة الكلية والشاملة" ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو شركة. ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لإستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة.
١٢. إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل.
١٣. ومن السمات المميزة للتنظيمات المعاصرة الميل الواضح نحو التكامل والتحالف مع شركات أخرى لتحقيق غايات وأهداف تقصر إمكانيات المنظمة الواحدة المنفردة عن الوصول إليها، كما في حالة التعاون في مسائل ذات اهتمام مشترك ولكنها تحتاج إلى تمويل تعجز أي منها عن تحمله منفردة مثل مشروعات البحوث والتطوير، ودراسات التطوير التقني، أو حملات غزو الأسواق الأجنبية والترويج للمنتجات.
١٤. الميل إلى تصغير الحجم وتقليل أعداد العاملين بالاقتنار على عدد محدود من أصحاب المعرفة فائقي الخبرة. ومما يساعد المنظمة المعاصرة على تحقيق إنجازات هائلة رغم صغر الحجم ما يتوفر الآن من تقنيات المعلومات والاتصالات وغيرها من التقنيات العالية.
١٥. تحول الأهمية من رأس المال النقدي بمعناه التقليدي إلى بروز الأهمية الحقيقية لرأس المال الفكري، وكذلك فرص الإسناد للغير وغيرها من الآليات التي تحقق للمنظمة الصغيرة الامتداد للخارج والاعتماد على الموارد المتاحة لغيرها من المنظمات.
- وتعتبر التوجهات الإدارية الجديدة وسمات التنظيمات المعاصرة في نهاية الأمر عن حقيقة مهمة هي بروز الدور الفاعل والتأثير الغالب للموارد البشرية باعتبارها مصدر المعرفة ومالكة القدرات على تحقيق كل ما تتوجه إليه الإدارة من أهداف وغايات وتفعيل ما يتاح للمنظمة من موارد وإمكانيات.

## Abstract

modern regulations In Egyptian society, developments and structural transformations

By Rehab Abdel-Wahab El-Sayed Askar

The Traditional Bureaucratic Organizations within Egyptian Society were Characterized to Resist Change and the Difficulty of Adapting Changing Environment, That Prompting Researchers To Criticize Principles. Emerged Reflection Of Them As A Result Of Global Shifts In Their Various Forms Economic, Political, Technological And Cultural. This Had A Significant Impact On The Evolution Of The Nature Of The Organization And The Pattern Of Production.

## (\*) المصادر:

- وزارة التنمية الاقتصادية، تقرير متابعة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الموقع الرسمي للوزارة.
- وزارة المالية، الموقع الرسمي للوزارة.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قطاع المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات: أهم المؤشرات الاقتصادية، الموقع الرسمي للوزارة.
- البنك المركزي المصري: النشرة الإحصائية الشهرية ، الموقع الرسمي للبنك.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: تعداد ٢٠٠٦، الموقع الرسمي للجهاز
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار الموقع الرسمي للمركز.
- (\*) مركز المديرين المصري، وزارة الاستثمار، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات، بجمهورية مصر العربية ٢٠١١ فبراير.
- (\*) ملخص الدراسة الاستكشافية الخاصة بقطاع التكنولوجيا والمعلومات المصري ودور الملكية الفكرية: تقييم اقتصادي وتوصيات، المنظمة العالمية للتنمية والملكية الفكرية، اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية ، الدورة الثالثة عشرة، جنيف من ١٩ إلى ٢٣ مايو ٢٠١٤.

## ﴿ المراجع ﴾

### أولاً : المراجع العربية :

١. اعتماد علام. ( ١٩٩٤ ). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، ط١، القاهرة : الأنجلو المصرية.
٢. اعتماد علام & اجلال حلمي.(٢٠٠٤). علم الاجتماع التنظيمي مداخل نظرية ودراسات ميدانية، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
٣. أيمن الاسكندراني. (١٩٨٥). الظواهر الاجتماعية المصاحبة للتصنيع في مجتمع محلي ،دراسة اجتماعية لأثر برامج التصنيع في محافظة الشرقية ، رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق: كلية الاداب.
٤. توماس وهيلين & دافيد هنجر. (١٩٩٠). الإدارة الإستراتيجية، القاهرة،معهد الإدارة العامة.
٥. سالم الفرجاني. (٢٠٠٤). العولمة والدول النامية وزارة الاستثمار من منظور اسد-تتماري، طرابلس.
٦. سامي النجار.(١٩٨٥) العمليات الاجتماعية المصاحبة لواقع العمالة في المؤسسات الخدمية ،دراسة تطبيقية علي جامعة الزقازيق، رسالة ماجستير ، جامعة الزقازيق كلية الاداب.
٧. سعيد يس عامر. (١٩٩٨).الإدارة وأفاق المستقبل ، القاهرة،وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
٨. على السلمي.(٢٠٠٢). تطور الفكر التنظيمي ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر.
٩. علي الشرقاوي. (٢٠٠٤).أصول الإدارة، جامعة الإسكندرية : كلية التجارة.
١٠. علي مسلم. (٢٠٠٢).تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية،الدار الجامعية.

١١. علي منصور. (٢٠١٤) مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
١٢. فوزي شرف الدين. (١٩٨٣). الجامعة كتنظيم دراسة تطبيقية للاتجاهات الحديثة في نظرية التنظيم علي عينة من العاملين بجامعة القاهرة، رسالة ماجستير، جامعة الزقازيق : كلية الآداب.
١٣. كنوت بلايند وزملاءه. ( ٢٠١٤ ) ملخص الدراسة الاستكشافية الخاصة بقطاع التكنولوجيا والمعلومات المصري وبور الملكية الفكرية - تقييم اقتصادي وتوصيات المنظمة العالمية للتنمية والملكية الفكرية - اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية - الدورة الثالثة عشرة، جنيف: من ١٩ إلى ٢٣ مايو .
١٤. خالد طه عبد الكريم.(٢٠١٠). الامثلية الاقتصادية في أسواق المنافسة الاحتكارية مجلة الإدارة والاقتصاد.(٢٠١٠)، العدد الخامس والثمانون.
١٥. محمد عوض. (٢٠٠٠). الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
١٦. مدحت أبو النصر. ( ٢٠٠٩). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، القاهرة :مجموعة العربية للتدريب والنشر.
١٧. مركز المديرين المصري. (٢٠١١ فبراير) دليل الشركات قواعد ومعايير الحوكمة، جمهورية مصر العربية: وزارة الإستثمار.
١٨. وزارة التنمية الاقتصادية، تقرير متابعة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الموقع الرسمي للوزارة.
١٩. وزارة المالية، الموقع الرسمي للوزارة.
٢٠. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قطاع المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات: أهم المؤشرات الاقتصادية، الموقع الرسمي للوزارة.
٢١. البنك المركزي المصري: النشرة الإحصائية الشهرية ، الموقع الرسمي للبنك.
٢٢. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: تعداد ٢٠٠٦، الموقع الرسمي للجهاز
٢٣. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار الموقع الرسمي للمركز.

### **Books:**

24. <https://books.google.com.eg/books?id=TWZ9AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ar#v=onepage&q&f=false> : H.H. Gerth, C. Wright Mills :From Max Weber : *Essays in Sociology, International Library of Sociology*, Routledge, ISBN 1134689012, 97811346890192014.
25. Jay, Liebowitz. (2000). *Building Organizational Intelligence*, Washington: D.C. : CRC Press.
26. Constas, Helen. (Jan., 1958), *Max Weber's Two Conceptions of Bureaucracy*, American Journal of Sociology, Vol. 63, No. 4 ,University of Chicago Press Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2774140> Accessed: 21-11-2015 21:30.

### **Sites:**

27. <http://www.sis.gov.eg/Ar/Templates/Articles/tmpArticles.aspx?ArtID=1241#.VIOa2HYrLIU>. Available at 1/12/2015
28. [https://books.google.com.eg/books?id=8ByQvxi980sC&sitesec=buy&hl=ar&source=gb\\_s\\_vpt\\_read](https://books.google.com.eg/books?id=8ByQvxi980sC&sitesec=buy&hl=ar&source=gb_s_vpt_read) Hunter, F. Robert: Egypt under the successors of Muhammad 'Ali Volume 2: Modern Egypt, from 1517 to the End of the Twentieth Century, Cambridge University Press, 1998.
29. Herrero Cláudia, Menegassi Martins: As Dimensões Do Modelo Burocrático Nas Organizações: Um Estudo Das Empresas Do Pólo Empresarial Spartaco Orientadas Pela Abordagem Da Economia De Comunhão ,Universidade Estadual De Maringá Universidade Estadual De Londrina Centro De Ciências Sociais Aplicadas Programa De Pós-Graduação Em Administração Mestrado Em Administração Área De Concentração: Gestão De Negócios ,Maringá 2007.
30. <http://www.smart-villages.com/ar/page/page/147>
31. <http://www.smart-villages.com/ar/gallery-gallery/page/178>
32. (<http://www.investment.gov.eg/AR/invest/invest.aspx>)
33. <http://www.egyptcities.info/industrial.php>

34. <http://www.sis.gov.eg/Ar/Templates/Articles/tmpArticles.aspx?CatID=426>
35. <http://www.investment.gov.eg/AR/invest/invest.aspx>
36. <http://www.newjobopportunities.net/p/multinationals-in-egypt>.
37. Robert C. Allen. (2006). The British Industrial Revolution in Global Perspective: How Commerce Created The Industrial Revolution and Modern Economic Growth, uk: College Oxford University.