

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة علمية بعنوان:

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم تجارية

من إعداد الدكتور:

• زعباط عز الدين

السنة الدراسية 2024-2025

الفهرس

فهرس المحتويات

المحور الاول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

تمهيد.....	05
I-1: مفهوم الإدارة.....	05
I-2: نشأة وتطور الإدارة.....	07
I-3: مبادئ الإدارة.....	09
I-4: طبيعة الإدارة.....	09
I-5: علاقة علم الادارة بالعلوم الاخرى.....	11

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

تمهيد.....	14
II-1: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور.....	14
II-2: نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول.....	17
II-3: النظرية البيروقراطية.....	20

المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية

تمهيد.....	24
III-1: نظرية العلاقات الإنسانية.....	24
III-2: نظرية الفلسفة الادارية لوغلاس ماك غريغور.....	28
III-3: نظرية الحاجات الأبراهام ماسلو.....	30

المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة

- تمهيد..... 33
- 1-IV: نظرية الإدارة بالأهداف لبينر دروكر..... 33
- 2-IV: النظرية اليابانية لويليام أوتشي..... 34
- 3-IV: نظرية النظم..... 35

المحور الخامس : النظرية الموقفية

- تمهيد..... 39
- 1-V: مفهوم النظرية الموقفية..... 39
- 2-V: أسس النظرية الموقفية..... 41
- 3-V: تقييم المدرسة الموقفية..... 42

المحور السادس: الإتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة

- 1-VI: إدارة التغيير..... 44
- 1-1-VI: مفهوم إدارة التغيير..... 44
- 2-1-VI: أهداف إدارة التغيير..... 47
- 3-1-VI: أبعاد إدارة التغيير..... 48
- 4-1-VI: مراحل إدارة التغيير..... 49
- 2-VI: إدارة الجودة..... 51
- 1-VI: مفهوم إدارة الجودة الشاملة..... 51
- 2-2-VI: أهداف إدارة الجودة الشاملة..... 54
- 3-2-VI: مبادئ إدارة الجودة الشاملة..... 54
- 4-2-VI: مراحل إدارة الجودة الشاملة..... 56

المحور السابع : الإتجاهات الحديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال

تمهيد.....	57
VII-1: تعريف اخلاقيات العمل.....	57
VII-2: أهمية اخلاقيات العمل.....	58
VII-3: مبادئ أخلاقيات العمل.....	59
VII-4: مصادر اخلاقيات العمل.....	59
VII-5: وسائل ترسيخ اخلاقيات العمل.....	60

المحور الثامن: الإتجاهات الحديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الإجتماعية

VIII-1: الحوكمة.....	62
VIII-1-1: مفهوم الحوكمة.....	62
VIII-1-2: اهمية الحوكمة.....	63
VIII-1-3: أهداف الحوكمة.....	64
VIII-1-4: مبادئ الحوكمة.....	65
VIII-2: المسؤولية الإجتماعية.....	68
VIII-2-1: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....	68
VIII-2-2: أهداف المسؤولية الاجتماعية.....	71
VIII-2-3: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....	71
VIII-2-4: مبادئ المسؤولية الاجتماعية.....	72
VIII-2-5: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية.....	73

المحور التاسع: الإتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة المعرفة

تمهيد.....	75
IX-1: لمحة تاريخية عن إدارة المعرفة.....	75

77	IX-2: مفهوم إدارة المعرفة
79	IX-3: أبعاد إدارة المعرفة
80	IX-4: عمليات الإدارة المعرفة
84	IX-5: مجالات إدارة المعرفة

المحور العاشر: الإتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة الإبداع والابتكار

86	تمهيد
86	X-1: مفهوم الابداع والابتكار
88	X-2: انواع الإبداع والابتكار
90	X-3: تعريف ادارة الابداع والابتكار
90	X-4: أهمية إدارة الإبداع والابتكار
91	X-5: أهداف إدارة الإبداع والابتكار

المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

93	تمهيد
93	XI-1: مفهوم إدارة الأعمال الدولية
94	XI-2: أهمية إدارة الأعمال الدولية
95	XI-3: اهداف ادارة اعمال الدولية
96	XI-4: بيئة الأعمال الدولية

المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال - التركيز على السياق البيئي لإدارة الأعمال

الإدارة هي نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان، وفي نفس الوقت هي وسيلة فعالة وناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال من مجالات حياة الإنسان، فإن غابت الإدارة عن حياة الإنسان يحل محلها العشوائية والارتجال في ظل التغيرات في البيئة التي تعمل بها المنظمات والمتمثلة في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

I-1: مفهوم الإدارة

لم يتفق الخبراء والباحثون في مجال الإدارة على تعريف واضح أو شامل، لأن تعريف لمفهوم الإدارة يتحدد على حسب وجهة نظر الباحث أو الخبير لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها وعلى قدر خبراته وقناعاته الإدارية، والإدارة كلمة مشتقة من أصل لاتيني وتعني الخدمة التي تعود على الآخرين أو المجتمع كله بالنفع، أما في اللغة العربية فقد جاءت كلمة الإدارة من أصل أدار أي أحاط أو جعله يدور، ويمكننا عرض بعض التعاريف:

"الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة واتخاذ القرارات التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلومات ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها الفاعلة".⁽¹⁾

جون ستيوارت ميل " الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع ".⁽²⁾

عرفها تايلور إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأطر أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة".⁽³⁾

يشير دراكر إلى "أنها إن الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولى هذه الأعمال".⁽⁴⁾

(1) خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2002، ص 13.

(2) بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 18.

(3) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، ط1، دار الجنان للتوزيع والنشر، عمان 2014، ص 9.

(4) نفس المرجع السابق، ص 9.

في ضوء التعريفات السابقة للإدارة، ومن واقع إسهامات الكتاب والباحثين والممارسين يمكن إستعراض بعض الخصائص المميزة للإدارة باختصار على النحو التالي:⁽¹⁾

- أن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال، بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين، فبمجرد كون أحد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مديرا، كما أن وجود عدد من الأتباع المخلصين لا يعني بالضرورة وجود الإدارة، فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين، ولكي يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب نحو أداء الأعمال بنفسه ويجعل الأنشطة تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة.
- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريته هو استمرارية بقاء منظمات تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع، خاصة وأن حاجات الإنسان دائما مستمرة ومتجددة وأن إشباعه لحاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلا عن تعدد حاجاته وطموحاته في المستقبل.
- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام أو الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة واتخاذ القرارات.
- إن الإدارة نشاط إنساني هادف فهي تتعامل منذ تطبيقها مع الجماعة بما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات، وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف أو المهام والأدوار في ضوء قواعد وأعراف معينة، أي أن العلاقات بين المدير وجماعات العمل المرؤوسين، والوظائف الإدارية، والقواعد المنظمة للعمل هي من بين أهم العوامل الموجهة أو الحاكمة للأداء الإداري.
- تتصف الإدارة بالشمولية، حيث أن الإدارة تمارس وتطبق في جميع المستويات الإدارية وليست محصورة على الإدارة العليا فقط وإنما يتم تطبيقها من قبل جميع أعضاء المنظمة باختلاف مستوياتهم الإدارية بدرجة التفاوت النسبي في التطبيق بمعنى أنه من المؤكد أن يكون هناك درجة اختلاف من حيث الأهمية النسبية لوظائف الإدارة وطبيعة الأنشطة الممارسة في كل مستوى.
- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات، فالإدارة كعملية مهارية تتطلب من القائمين عليها مجموعة من المهارات كالمهارات الفكرية تتمثل في القدرة على التخطيط والاطلاع والإدراك والتقييم السليم، ومهارات إنسانية تتطلب القدرة على التعامل والإلتقان مع مجموعة من الأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومهارات فنية وعقلية كالقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات وأجهزة الاتصال والانترنت وغيرها من الوسائل التقنية الحديثة.

(1) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص 14-17.

- تتصف الإدارة أيضاً بالتغير، فبيئة الأعمال متغيرة، والعنصر البشري متغير بطبعه وحاجاته وطموحاته أكثر تغيراً، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة تتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.
- تتصف الإدارة كذلك بالمرونة، وهي ضرورة الاستجابة لمعطيات البيئة والتكيف معها بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها.

I-2: نشأة وتطور الإدارة

عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة، والإدارة كفكر والإدارة كعلم مستقل:⁽¹⁾

- أ. **الإدارة كممارسة:** نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء، وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.
- ب. **الإدارة كفكر:** ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

- ت. **الإدارة كعلم مستقل:** تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة ومن الجدير

(1) محمد القدومي، محمد هاني محمد زيد عبودي، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 18-19.

بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

ان دراسة الإدارة كعلم له مبادئ ونظريات لم يبدأ إلا نتيجة للثورة الصناعية أواخر القرن التاسع عشر، وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة الذي أدى إلى تقدم الصناعة الآلية بشكل كبير وإنشاء المصانع الكبرى والتوسع في الإنتاج، ومن الأسباب التي أدت لظهور علم الإدارة ما يلي:⁽¹⁾

- اتساع حجم المشروعات والتوسع والتطور أدى إلى كبر وتعقد مشاكل إدارة هذه المشروعات؛
- ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع مكن عدد كبير من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم ومع ازدياد عدد حاملي الأسهم أصبح من الصعب عليهم إدارة المشروع، فكان من الضروري وجود فئة من المديرين المحترفين عليهم إدارة المشروع مما أدى إلى فصل الإدارة عن ملكية المشروع، وعلى هذا الأساس أصبحت فئة المديرين هي المسؤولة عن نجاح المشروع أو فشله، مما دفعهم للبحث عن أساليب إدارية أفضل لأداء مسؤولياتهم نحو أصحاب رأس المال، وبهذا انتقلت السيطرة على المشروعات من طبقة الملاك إلى طبقة المديرين، وأطلق على هذا التحول اصطلاح الثورة الإدارية؛
- مبدأي تقسيم العمل والتخصص، مع كبر المشروعات ثم تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص أدى ذلك إلى سرعة أداء العمل وإتقان الأفراد لأعمالهم المتخصصة وزيادة الإنتاج بكميات كبيرة، ولكن أدى هذا إلى ظهور مشاكل إدارية منها ضرورة التنسيق والتخطيط بين أجزاء العمل وكذلك الرقابة الجيدة على العمال؛

- مع زيادة عدد المشروعات الخاصة في ظل النظم الرأسمالية وجدت العديد من المشاكل لتعارض مصالح الأفراد مع مصلحة المجتمع في اغلب الأحيان، فكانت الدولة تتدخل بأشكال مختلفة من الضوابط لتوجيه وضبط حركة المشروعات الخاصة مثل قوانين حماية المستهلك ورقابة جودة المنتجات أو تحديد حد أدنى من الأجور وتشجيع المشروعات ببعض الامتيازات مثل الإعفاءات الجمركية أو الضريبية، وقد ضاعف ذلك من أعباء ومسئولية إدارة المشروع وتطلب الأمر ضرورة قيام المديرين بالتعمق في دراسة علاقة المشروع بالدولة والمجتمع والتشريعات المنظمة لذلك.

(1) رائد محمود عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 16-18.

I-3: مبادئ الإدارة

تتلخص أهم المبادئ الإدارية فيما يلي:⁽¹⁾

- **مبدأ تحديد السياسات:** السياسات المحددة والواضحة في المنظمة منذ إنشائها ضرورية للإدارة الفاعلة.
- **مبدأ التوازن:** جميع الوظائف ذات أهمية متوازنة في المنظمة لتحقيق النمو المناسب والكفاية في الإدارة.
- **مبدأ التبسيط:** يجب تخفيض عناصر الإدارة إلى أبسط شكل ممكن.
- **مبدأ التخصيص:** يجب تقسيم العمل على أسس علمية سليمة وحسب التخصص.
- **مبدأ التتميط:** يجب تحديد أفضل طريقة تعبر عنها بأنماط تستخدم كنموذج في العمليات والرقابة.
- **مبدأ الحوافز المالية:** يجب أن تتناسب المكافآت المالية مع قيمة العمل المنجز.
- **مبدأ العلاقات الإنسانية:** يجب معالجة مظاهر التوتر بين العاملين بسرعة، وإزالة أسبابها والعمل على تسويتها.

I-4: طبيعة الإدارة

إن تحديد طبيعة الإدارة من حيث كونها علم أو فن يعتبر من القضايا التي تعرضت للجدل بين علماء الفكر الإداري، حيث اعتبر البعض الإدارة علم كباقي العلوم الإنسانية الأخرى له نظرياته ومبادئه وأصوله الخاصة به، بينما اعتبر البعض الآخر أن الإدارة لم تصل بعد إلى مستوى العلم، وهي مازالت نوعاً من الفن الذي يعتمد على المواهب والمهارات والممارسات العملية.⁽²⁾

أ. الجانب العلمي للإدارة:

يمثل العلم مجموعة منظمة من المعرفة تم تجميعها لظاهرة معينة أو موضوع معين، ويجب أن تتسم تلك المعرفة بالموضوعية والواقعية والبعد عن التمييز والميل الذاتي، ومن واقع ما سبق يمكن النظر إلى الإدارة كعلم يعتمد على المعرفة المتراكمة والاستخدام المستمر من خلال التجارب والبحوث والممارسات العلمية، وفيما يلي بعض الدلائل التي تؤيد ذلك:

- تعمل الإدارة من خلال علم الاجتماع الذي يقوم أساساً على التعامل مع البشر.
- تعمل الإدارة وفق أسس اقتصادية رشيدة تحكمها قوانين وقواعد في مختلف المجالات.

(1) كامل عبد المقصود وآخرون، وظائف الإدارة، منشورات جامعة دمشق، سوريا، دون سنة نشر، ص 18.

(2) فتحي أحمد ذباب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 26-28.

- تتعامل الإدارة كعلم من خلال البشر المتفاوتين في الصفات والخصائص نظرا للفروق الفردية بينهم.
- تكتسب الإدارة الطابع العلمي نظرا لاعتمادها على الأساليب والطرق العلمية وخاصة النماذج الرياضية في بعض جوانبها.
- إن تراكم المعرفة الإدارية وتطورها مع تقدم العصور وإضافة الجديد إليها نتيجة الممارسات العلمية والتجارب الواقعية بالإضافة إلى فكر العلماء وأبحاثهم أدى إلى تكوين قاعدة عريضة من المناهج الإدارية والنظريات التطبيقية في مجال الإدارة.
- وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة علم قائم بحد ذاته له قواعده ومبادئه الثابتة والمحددة وأصول خاصة به، وذلك لأن الإدارة حقل من حقول المعرفة الإنسانية، ولكن هذا العلم لا يتصف بالشمول المطلق والدقة التامة كما هو الحال في العلوم الطبيعية (فيزياء، كيمياء) بل هو أقرب إلى العلوم الاجتماعية، وعلم الإدارة يحقق العديد من الفوائد للمديرين مثل:
- تزويد المديرين بطريقة منظمة للتفكير في سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- تزويد المديرين بحصيلة من المصطلحات والمفاهيم التي تمكنهم من تحليل ومناقشة خبرات وممارسات العمل الإداري بوضوح.
- تزويد المديرين بالأساليب التي تمكنهم من التعامل مع العديد من المشاكل شائعة الحدوث في مواقع العمل.

ب. لجانب الفني للإدارة:

الفن هو المهارة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج، فالفن يشير إلى استخدام القدرات والمواهب والتصرفات الإنسانية حسب الظروف الموقفية هذا بالإضافة إلى المرونة عند تطبيق القواعد والأسس المتعلقة بالمعرفة العلمية للإدارة بما يشمل في النهاية النتائج المطلوبة.

فإذا كان الإنسان لابد له أن يتعلم ليعرف ويكون المعلومات والمعارف فسيبله إلى ذلك هو العلم، أما إذا أراد أن يطبق تلك المعلومات والمعارف فإنه يصبح من الضروري أن يلجأ إلى الفن، واستنادا على ذلك يمكن النظر إلى الإدارة كفن يتطلب من المديرين العديد من القدرات والمهارات، ونذكر فيما يلي بعض النقاط التي تؤكد ذلك:

- أن تعامل الإدارة مع العنصر البشري تتطلب مهارات متعددة في فنون التعامل مع الآخرين.
- التغيرات والتطورات المتلاصقة بالعمل الإداري وما تتطلبه من مرونة وقدرة على التصرف السريع ووضع الاحتمالات المتعددة للمواقف غير المتوقعة.

- التباين في قدرات وصفات المديرين واختلاف الأساليب التي يمارسون أنشطتهم من خلالها يبين أهمية الفن الإداري في التطبيق.
- تقوم الإدارة عن فن استخدام العلم بما يمكن من الوصول لأفضل النتائج للمواقف المختلفة.
- إن التطور والتحديث والإبداع والابتكار مرهون باستخدام الفن بصورة مستمرة، ولهذا يظل المديرين في حاجة مستمرة إلى تنمية مهاراتهم واتجاهاتهم في شتى المعاملات لتحفيز الأفراد ودفعهم للإنتاج في مختلف الظروف.
- وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن العلم والفن جانبان متكاملان في مجال الإدارة، فالإدارة كالعملة لها وجهان، الأول: يمثل العلم بمفهومه في العلوم الإنسانية، والثاني: يمثل الفن من حيث الممارسة والخبرة والموهبة والمهارة والإبداع والابتكار، فهذين الوجهين متكاملين، حيث أن العلم يؤدي إلى المعرفة بينما الفن يؤدي إلى التطبيق، ولا فائدة بدون تطبيق لذلك فالمدير الناجح هو الذي يتسلح بالمعرفة وبنظريات ومبادئ وأصول الإدارة وفي نفس الوقت يمارس عملية الإدارة ويستفيد من التجارب التي تعزز خبرته.⁽¹⁾

I-5: علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

يعتمد علم الإدارة على العديد من العلوم الاجتماعية والإنسانية والرياضية، ولا سيما العلوم السلوكية، ولذا يعتبر علماً متعدد الحقول والمصادر، وهذا يتطلب من المدير أن يكون ملماً بالمبادئ الأساسية في كثير من العلوم ذات الصلة الوثيقة بعلم الإدارة، ومن بينها العلوم الآتية:⁽²⁾

- **علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الاقتصاد:** يعنى علم الاقتصاد باستغلال وتوزيع الموارد بأفضل الطرق الممكنة لإشباع الحاجات الإنسانية، ويتوافق ذلك مع هدف الإدارة وهو توظيف وتنسيق الموارد والجهود بما يحقق أفضل استغلال لها، إذ أن الإدارة هي التي توجه العمليات الاقتصادية المختلفة، ويجب على المدير معرفة الطلب والعرض والتكاليف والإنتاج ومعظم المصطلحات الاقتصادية ليتمكن من تحقيق الربح والبقاء والاستمرار للمؤسسات التي يعمل بها.
- **علاقة علم إدارة الأعمال بعلم النفس:** يهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني، شخصيات الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم، بما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد وتوجيهه لما فيه خير

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 73.

(2) حسين حربي، 2009، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص ص 38-39.

الفرد والمجتمع، إن عمل المدير أساساً هو إنجاز الأعمال بوساطة الآخرين، لذا يتوجب على الإداري أن يكون ملماً بعلم النفس، وأن يعي ويتفهم كيف يتعامل مع الأفراد ويزيد من دافعيتهم وحافزيتهم وانتمائهم للعمل وزيادة إنتاجية المشروع وبالتالي تحقيق أقصى الأرباح؛

- **علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الاجتماع:** يركز علم الاجتماع على دراسة الجماعات بما في ذلك نشأتها وتكوينها ووظائفها والعلاقات فيما بين أعضائها وحيث أن الفرد يعمل ضمن جماعة، والمنظمة عبارة عن جماعات إدارات أقسام فرق عمل، وأن المنظمة تعيش في مجتمع وتتفاعل معه، لذا من الضروري أن يكون المدير ملماً بالمبادئ الأساسية في علم الاجتماع، كما أن منشآت الأعمال مطالبة بدراسة السلوك الاجتماعي في المجتمع الخدمة الأفراد وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم من سلع وخدمات.

- **علاقة علم إدارة الأعمال بالعلوم الرياضية والإحصاء:** يستعين الإداري بالكثير من النماذج الرياضية ونظريات الاحتمالات والمعادلات وبحوث العمليات في محاولة التفسير وتحليل العديد من المشاكل الإدارية وصنع القرارات، وفي إعداد التنبؤات ووضع الخطط وغيرها.

- **علاقة علم إدارة الأعمال بالقانون:** في كل مجتمع هنالك قوانين وتشريعات متنوعة تنظم العلاقات وتضبط الأنشطة المختلفة لضمان بقاء المجتمع واستمراره إن معرفة الإداري بهذه التشريعات أمر ضروري حتى تكون قراراته وأفعاله وتصرفاته منسجمة مع هذه التشريعات ولا تخالفها، وإذا تمت مخالفة هذه القوانين والتشريعات فإنها تتعرض للمسائلة القانونية، فهناك قوانين العمل والعمال وهناك قانون الضمان الاجتماعي والقانون التجاري وقوانين حماية المستهلك، كل ذلك يدل على أن أي مؤسسة مهما كانت يجب أن تعمل وفق القوانين المفروضة في ذلك البلد.

- **علاقة علم إدارة الأعمال بعلم المحاسبة:** توفر البيانات والقيود المحاسبية والميزانيات والقواعد المالية وغيرها صورة صادقة وحقيقية عن أوضاع المنظمة وموقفها المالي والتكاليف والإيرادات والأرباح المأمولة وغيرها، وهو ما لا يستطيع الإداري الاستغناء عنه.

- **علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الحاسوب ونظم المعلومات:** يتغلغل استخدام الحاسوب في مختلف جوانب الإدارة ومجالاتها، سواء في أنشطة الإنتاج أو التسويق أو الموارد البشرية وغيرها، أو في عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ومع تزايد أهمية المعلومات في أي منظمة ولكون الحاسوب يشكل عماد نظم المعلومات، فقد أصبح من الضروري لأي مدير أن تكون لديه دراية ومعرفة بالحاسوب وتطبيقاته وكيفية استخدامه واستخدام برمجياته في مجال عمله كما أن

إستخدام تقنيات المعلوماتية في الإدارة مثل الإنترنت الحواسيب، نظم المعلومات الإدارية قد دخلت في كل العلوم وأصبحت تدرس في كليات الادارة نظرا لأهميتها.

- **علاقة علم إدارة الأعمال بعلم الأخلاق:** يعنى هذا العلم بالتمييز بين الصواب والخطأ فيما يتعلق بتصرفات الأفراد وهو مجموعة من معايير السلوك تم الإجماع على أنها مقبولة ومن يخالف مثل هذه المعايير في ذلك المجتمع يعتبر تصرفه لا اخلاقي وعلى الإدارة والإداريين أن يتحلوا بالأخلاق الحميدة وأن يتمسكوا بالقيم السائدة في مجتمعهم فيجب على الإداري أن يهتم بالأخلاق عند مقابلة الجمهور ويجب على قسم الإنتاج أن يلتزم بجودة السلع التي ينتجها للمستهلكين، ويجب على قسم التسويق أن يضع الإعلانات الصادقة والأخلاقية لإقناع المستهلكين لشراء السلع والخدمات.

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية، كان ظهور ما يعرف في تاريخ الفكر الاقتصادي بالمدرسة الكلاسيكية مرتبطا تمام الارتباط بالتطور الذي شهدته الدول الأوروبية في القرن الثامن عشر وما تلاه من أزمنة، فقد كان هذا التطور كبيرا من حيث التغيرات التي حدثت فيه، وشاملا من حيث النواحي التي أثر عليها، لأنه أثر في كل الجوانب التي تتكون منها مختلف أوجه الحياة الحضارية أي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت الفكر الإداري، ولازلت حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة، وهي كالتالي:

II-1: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856-1915)

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في (و م أ) ما بين 1900-1920 على يد رائدها الأول "تايلور"، حيث كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد، هذه الأخيرة التي تعتبر أساس تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدؤوب على الميكانيزمات الفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية، ورفع مستويات الكفاءة، لحيث قد دعا "تايلور" إلى ضرورة الفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، فالإدارة هي المسؤولية عن التخطيط والعمال مسؤولون عن التنفيذ، حيث كانت فكرته الرئيسية أنه يمكن تحقيق زيادة إنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ودراسة كل جزئية على حدى حتى تحدد حركاته الأساسية والزمن الذي يستغرقه أدائه، فقد إهتم بالجانب المعرفي والتدريبي للعمال، وأعتبره أساس هام في الإدارة، حيث يؤكد على أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه الا أن يكون لديه استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل، ومنه فإن تدريب العامل وتطويره أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

من جهة أخرى نادى إلى ضرورة الاهتمام بعاملين هامين هما عامل الأجر الذي لا بد أن يحتسب ويدفع حسب مجهود كل عامل وتنمين التدريب كأداة فاعلة لتحقيق المردودية، وتقتصر هذه العملية على

المنفذين، وعليه فقد ركز "تايلور" على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط .

لكن وعلى الرغم من شيوع حركة الإدارة العلمية في أوساط الرأسماليين، وتطبيق مبادئها في العديد من الدوائر الصناعية في أمريكا وأوروبا إلا أنها لم تسلم من الانتقادات ذلك لأنها تمثلت دعماً قوياً للرأسمالية ومشاريعها من خلال حرص (Taylor) على زيادة الإنتاج وضمان أقصى معدلات الربح والمنفعة لصاحب العمل في مقابل المزيد من الاستغلال والاستنزاف القوى العمال الذين لا يملكون سوى بيع قدراتهم وطاقاتهم في سوق نعمل لسد رمقهم، كذلك تأكيداً نزيد على الإنتاجية لتحقيق الربح جرد العامل من طابعه الإنساني، حيث تجاهلت الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد في التنظيمات، ولم تنظر إليهم إلا من الناحية الميكانيكية والفيزيولوجية في الإنتاج دون الانتفات إلى قدرتهم على الابتكار والتطوير خدمة العمل والعملية الإنتاجية، ما حول العامل إلى آلة مجرد من كل مظاهر الفكرية ويطبع أعماله نوع من الرتابة ينتج عنها المثل والسام والإجهاد.⁽¹⁾

II-1-1: مبادئ نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

- لقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب "فردريك تايلور" بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" كما يلي:⁽²⁾
- ✓ أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتقوم الإدارة على تنفيذ عدد من الوظائف والمهام، وتشمل هذه الوظائف عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واختيار الأفراد وتدريبهم ويقوم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
 - ✓ وجود طريقة مثلى للعمل وعلى الإدارة تطويرها وتدريب العاملين عليها وذلك لإتقان العمل وزيادة الإنتاجية وقلّة النفقات.
 - ✓ تقسيم العمل والتخصص: وذلك لإتقان العمل واقتطاف فوائده من زيادة في الإنتاج وقلّة في النفقات.

(1) منير بن احمد بن دريد، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2013، ص 59.

(2) هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 200-201.

- ✓ أن يتم اختيار الفرد بطريقة تتناسب العمل، بمعنى تطبيق قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ✓ دراسة الجهد: حيث حلل رواد هذه النظرية العمل وأبعاد الحركات الزائدة، وقاموا بتطوير العمل للقضاء على الجهد غير الضروري ومن ثم زيادة الإنتاج.
- ✓ أهمية الحوافز المادية للفرد: إن الفرد مخلوق رشيد واقتصادي ويمكن دفعه للأداء من خلال الحوافز المادية ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية يصبح لزاما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته.

II-1-2: الافتراضات التي قامت عليها نظرية الإدارة العلمية

قامت نظرية الادارة العلمية على عدد من الافتراضات المبنية على مشاهدات تايلور مفادها أن:⁽¹⁾

- ✓ ان العاملين لم يحاولوا إطلاقا رفع كفايتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الجهد؛
- ✓ إن أجر الفرد في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته وليس حسب قدراته وخبرته ومهاراته الإنتاجية فأدى ذلك إلى هبوط مستوى أداء الفرد النشيط إلى مستوى أداء غير النشيط ما دام يحصل على نفس الأجر؛
- ✓ جهل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب مما يؤدي زيادة الفاقد في العمل وارتفاع تكلفته؛
- ✓ جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين، والطرق الواجب استخدامها للحد من التلاعب وضياع الوقت فقد لاحظ تايلور تكرار تحرب العاملون من العمل أو التظاهر بالعمل دون أن يكون هناك انتاج حقيقي، وقد علل ذلك لسببين، أولهما الطبيعة البشرية فالفرد يميل بطبعه الى الكسل والبطء في العمل، اذ لم يكن له مصلحة شخصية تحقق له حاجات ضرورية، وثانيهما اعتقاد بعض العاملين أن زيادة انتاجيتهم تتسبب في فصل البعض منهم.

(1) إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص 26.

II-1-3: انتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية

بالرغم من أن آراء تايلور أحدثت ثورة علمية كبيرة في شؤون الإدارة من مقومات الإدارة الرشيدة، من فلسفة واضحة و أفكار علمية إلا أنه لها عدة انتقادات منها: (1)

- ✓ إجبار العاملين على السرعة في الإنجاز بغض النظر عن كونهم طاقة بشرية بحاجة إلى الراحة.
- ✓ تجاهلت النظرية تماما أثر الحوافز المعنوية في رفع كفاءة العاملين وتحقيق روائهم الوظيفي واعتبرت أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وأن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر.
- ✓ إهمال الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحديد فعالية الأداء.

II-2: نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول (1841-1925)

ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل أفكار التaylorية وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية، ففي حين تركز التaylorية في دراستها على أقل المستويات الإدارية التنفيذية والمستوى الإنتاجي في المصنع ثم التدرج إلى أعلى، تركز نظرية التكوين الإداري على دراسة الإدارة العليا في المستوى الإداري من خلال الإهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية أي التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية.(2)

يعد هنري فايول مؤسس هذه النظرية، الأب الحقيقي للإدارة الحديثة وقد كان فايول معاصرا لتايلور، فبينما كان تايلور يجري أبحاثه ودراساته في أمريكا، كان هنري فايول يقوم بأبحاثه في فرنسا، إذ ركز على المستوى التنفيذي وعلى الورشة الصغيرة، ونشر كتاب سنة 1916م بعنوان "الإدارة العمومية والصناعية"، ويعود الفضل له في تطوير ثلاث مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنظمة

(1) أعمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص12.

(2) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المكتبة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ب ت، ص 132.

المنشأة ووضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.⁽¹⁾

II-2-1: الوظائف الإدارية نظرية التقسيم الإداري

قدم هنري فايول ست وظائف إدارية تُنفذ في كل مؤسسة تقريباً، والتي يمكن القول إنها قابلة للتطبيق بشكل عالمي، دعونا نفهم كل من هذه الوظائف بالتفصيل أدناه:⁽²⁾

1. **التنبؤ:** هي الوظيفة الأولى وتعتمد على تحليل المعلومات الحالية والسابقة للتنبؤ بالمستقبل والتخطيط وفقاً لذلك.

2. **التخطيط:** تقوم الإدارة العليا بوضع خطة عمل مناسبة استناداً إلى التوقعات العملية.

3. **التنظيم:** بعد التخطيط، تحتاج الإدارة إلى ترتيب الموارد بشكل منظم، بما في ذلك المواد الخام، رأس المال، والموارد البشرية.

4. **القيادة:** في هذه الوظيفة، يقوم المديرون بإعطاء التعليمات والتوجيهات والأوامر للمرؤوسين.

5. **التنسيق:** يجب على الإدارة ضمان التزام المناسب بين جميع الأقسام. لتحقيق هذا، يمكن عقد اجتماعات أسبوعية مع مديري الإدارات.

6. **الرقابة:** يتوجب على المديرون تقييم أداء الموظفين من خلال تحديد المعايير ومقارنة الأداء الفعلي بالمستوى المطلوب، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية وفقاً لذلك.

⁽¹⁾ خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، ط7، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص. 41.

⁽²⁾ Jean Michel Plane, **Théorie et management des organisations**, 2^{ème} édition, edit Dunod, Paris, 2003, P 18-19.

II-2-2: مبادئ الأساسية للإدارة

لقد حدد فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة الرشيدة تتمثل في: (1)

1. **تقسيم العمل:** يتضح هذا المبدأ من خلال تصنيف فايول، لأنشطة المنظمة وتقسيمه للعمل داخل تلك الأنشطة وفق مبدأ التخصص كي يضمن تعزيز الكفاءة بالنسبة للعاملين في تلك الأنشطة.
2. **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فهي الإلتزام الذي يقع على عاتق المدير لقاء حصوله على السلطة، كما وأشار إلى ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية.
3. **الانضباط والالتزام:** ركز فايول على ضرورة احترام الأنظمة والتعليمات في المنظمة وعدم الإخلال بها أو بأية عهود أو اتفاقيات ترتبط بها.
4. **وحدة إصدار الأوامر:** ويعني أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من شخص واحد.
5. **وحدة التوجيه:** ويعني حصر الجهة التي تحدد كيفية أداء العمل وممارسة السلوك من جهة نظر فنية متخصصة حتى لا يحدث تضارب أو اجتهاد في اختيار طريقة العمل أو السلوك.
6. **إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** وهذا المبدأ يعني وضع أهداف المنظمة تتفق والمصلحة العامة التي تمثل إطار المصالح الشخصية للأفراد وبالتالي فإن تقديم المصلحة العامة على المصالح الذاتية يجعل من هذه المصالح مصالح مساندة للمصلحة العامة أي العمل على تحقيق المصالح الشخصية من خلال إطار المصلحة العامة وعدم الخروج عن هذا الإطار.
7. **مركزية السلطة:** دعا فايول إلى ضرورة تركيز السلطة في اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا.
8. **تدرج السلطة (التسلسل الهرمي):** اتبع فايول ما يسمى بالتنظيم العمودي أو العسكري للسلطة بحيث تدرج من أعلى قمة الهرم التنظيمي في المنظمة إلى أدنى المستويات.
9. **الترتيب:** ويقصد به تحديد المكان والأولوية بالنسبة للمواد والأجهزة والمعدات وكافة موجودات المنظمة هذا ما قصده فايول بالترتيب المادي أما الترتيب الاجتماعي فيقصد به تحديد مواقع وعلاقات العنصر البشري العامل في المنظمة.
10. **المساواة:** أي أن تكون هناك عدالة ومساواة في التعامل مع العاملين.

(1) صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 23-25.

11. **الاستقرار في العمل:** ويعني هذا المبدأ تبني سياسات تهدف إلى الاحتفاظ بالعاملين الجيدين

لفترات طويلة وتدريبهم والاهتمام بأحوالهم المادية والمعنوية بدل تبني سياسات قصيرة النظر لا تهدف إلى بناء قاعدة عمالية ووظيفية على المدى البعيد.

12. **المبادأة:** دعا فايول من خلال هذا المبدأ على فتح الباب أمام العاملين في المنظمة خلال

المشاركة إلى إبداء آرائهم وتقديم اقتراحاتهم وطرح مشاكلهم على الإدارة العليا لحل تلك المشاكل وهذا المبدأ يساعد على تنمية قدرات العاملين وتشجيع التعاون بينهم وبين الإدارة العليا.

13. **التعاون:** أراد فايول من خلال المبادئ السابقة إلى الوصول إلى هذا المبدأ لخلق وبت وتشجيع

روح الفريق الواحد بين العاملين في المنظمة كي يتمكن الجميع من تحقيق أهدافهم جميعاً في جو ينعم بالمحبة والتفاهم.

14. **المكافأة والتعويض:** ويعني ضرورة وضع نظام عادل للأجور والمرتبات والمكافآت للعاملين يتفق

وطبيعة وظروف العمل ويتوخى مبدأ المساواة والعدالة في الإنتاج.

II-2-3: انتقادات الموجهة لنظرية التقسيم الإداري

هناك بعض الانتقادات على النظرية كحال غيرها من النظريات والتي لا تخلو من أشياء سلبية وخاصة حال تطبيقها، و من تلك الانتقادات:⁽¹⁾

✓ إعتنى " فايول " بالكفاءة على مستوى التنظيم ككل وليس على مستوى العمل المطلوب.

✓ إهتم " فايول " بالإدارة العامة و ليس بإدارة الأقسام أو الإشراف.

✓ إهتم " فايول " بالرقابة العامة وليس بتفاصيل العمليات.

✓ إن هذه المبادئ التي جاء بها " فايول " تمتاز بأهميتها كشعارات فقط، و هي صعبة التطبيق.

✓ إن تطبيق هذه النظرية يتوقف على الظروف التي تمر بها المؤسسة.

II-3: النظرية البيروقراطية (1864 - 1920)

تعني كلمة البيروقراطية حكم المكاتب، حيث أنها باللغة الفرنسية مكونة من كلمتين Burca وتعني

المكتب، Cratois وتعني حكم، حيث أراد فيبر Max Weber تجنب عملية التعسف التي قد يلجأ إليها

(1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2006، ص 59.

بعض المسؤولين في الأعلى، ومنه حماية العامل من خلال ترسيخ السلطة على بعض المبادئ فيما يتعلق بالعمل في المكاتب خاصة وجود قواعد رسمية في وثائق مكتوبة ورسمية، تفترض هذه النظرية أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أدائهم للعمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وأن الاعتبارات الموضوعية والجيدة والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، لذا انعكس ذلك على تفسير النموذج الديمقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة. (1)

يعتبر ماكس فيبر (Max Weber) أكثر العلماء قرباً من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، وقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد للسلوك. (2)

II-3-1: خصائص النظام الإداري للنظرية البيروقراطية

يمكن إجمال خصائص النظام الإداري الخاص بالنظرية البيروقراطية فيما يلي: (3)

- **تقسيم العمل والتخصيص:** ذلك بتقسيم الأعمال فيها إلى عدة خطوات يتم اختيار من يشغلونها حسب درجة تخصصهم في الأعمال المطلوبة، وبهذا يكون كل فرد مسؤولاً عن الوظيفة التي يشغلها.
- **التسلسل الرأسي:** ويعني ذلك وجود مستويات إدارية متفاوتة وكل مستوى يتبع المستوى الذي يعلوه في شكل هرمي، وكل مستوى إداري للإشراف والرقابة يتلقى الأوامر من المستوى الأعلى.
- **الرسمية وتقنين الإجراءات:** ويعني ذلك وجود نمط من العلاقات الرسمية في العمل بحيث يتعامل الموظف مع المراجعين له في العمل بصفته الرسمية وليس بصفته الشخصية، ومن صفات النظام البيروقراطي توحيد وتقنين الإجراءات بحيث يتم رجوع الموظفين إليها كأساس لإتخاذ القرارات مما يضمن سرعة الإنجاز.

(1) غول فرحات، الوجير في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، ص 27.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 33.

(3) مهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب الوطنية، ليبيا، بنغازي، 2003، ص 88.

- **التعيين والترقية على أساس الجدارة:** إن قرارات التعيين والترقية للموظفين تتم وفق اعتبارات الكفاءة والتأهيل وليس للاعتبارات غير الموضوعية، مما يكفل الأداء الجيد.
- **اعتبار الإدارة مهنة دائمة:** النظر للإدارة باعتبارها مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب المستمر، مما يضمن الأداء الجيد ويحقق الأهداف.
- **الفصل بين الحياة الشخصية للموظف والحياة الوظيفية:** النظرية البيروقراطية تؤكد على ضرورة الفصل بين الوظيفة كدور يقوم به الموظف وهو دور تحكمه قوانين وتعليمات المنظمة، وبين الممتلكات الشخصية للموظف.

II-3-2: مبادئ النظرية البيروقراطية

بين ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:⁽¹⁾

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهم.
- نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- نظام الإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل.
- نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.
- الالتزام بالسرية في جميع أعمال المنظمة مع تفاوت في درجتها حسب طبيعة عمل المنظمة.

II-3-3: الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية

بالرغم من المزايا الإيجابية التي حققتها النظرية البيروقراطية إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات من قبل الكثير من المفكرين و الباحثين ومن أبرز هذه الانتقادات ما يلي:⁽²⁾

- ✓ الرقابة الشديدة من خلال اللوائح والقوانين وعلاقات السلطة الهرمية.
- ✓ التناقض والتعارض في بعض المبادئ التنظيمية مبدأ الخبرة والتدريب كأساس لإختيار العاملين (مبدأ الكفاءة ومبدأ الترقية الأقدمية).

⁽¹⁾ زايد محمد، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 36

⁽²⁾ زيد منير عبودي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، عمان، 2007، ص 29.

- ✓ الارتباط بالحد الأدنى لمعدلات الأداء (النموذج البيروقراطي يجبر العاملين على الحد الأدنى لمستويات الأداء وبالتالي لا يوجد هناك تحفيز لزيادة ورفع الأداء).
- ✓ علاقات السلطة الرسمية أو التدرج الرسمي للسلطة.
- ✓ الجمود والالتزام باللوائح.
- ✓ إهمال الجوانب الإنسانية للفرد.
- ✓ النظام البيروقراطي جاء في نظام مغلق.

المحور الثالث: مدرسة العلاقات الانسانية

بعد التحولات الكبيرة التي أنتجتها نظريات التنظيم الكلاسيكية، توالى البحوث والدراسات التنظيمية بغرض تقديم نظرية عامة تقضي على المشاكل التنظيمية، وفي خضم هذا الزخم النظري العالمي، ظهر مدخل نظري جديد أطلق عليه اسم النظريات السلوكية في التنظيم. لقد جاءت هذه النظريات كرد فعل للاتجاه الكلاسيكي، وقد ركزت مبادئها على إعطاء أهمية أكبر للفرد العمل ومشاعره، والنظر إليه باعتباره كائن له عقل ووجدان، أي أنها ركزت على الجوانب غير الرسمية في التنظيم، وإعطاء أهمية أكبر للعوامل الاجتماعية والنفسية للأفراد بغية تحقيق الفعالية المطلوبة.

لقد تأثرت كثير من سياسات المنظمات بهذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومن أمثله هذه السياسات أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وانظمه الشكاوي ووضع أسس لحلها، وأنظمة الاقتراحات، والرحلات والحفلات الاجتماعية ... إلخ وما يعيب هذه النظرية أنها تبالغ في استخدام العلاقات الإنسانية.

III-1: نظرية العلاقات الإنسانية

لقد نمت اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل الأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم، ونجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة الدعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية.

وتكمن أهمية هذه النظرية في محاولتها للسعي للتركيز على دور العلاقات الإنسانية وعلاقتها بزيادة الإنتاجية وتحقيق الإشباع الوظيفي المهني داخل هذه المؤسسات والاهتمام بالروح المعنوية والعمل كفريق موحد في التنظيمات الصناعية⁽¹⁾، حيث تعترف بأهمية الإنسان لأي منظمة انسجاماً مع المعنى الشائع للإدارة بأنها انجاز الأعمال عن طريق الناس كما تركز على العاملين وعلاقتهم الشخصية فيما بينهم وعلاقتهم مع رؤسائهم وعلى الدوافع والحوافز ديناميكية الجماعة والمبادرات الفردية وأهمية الدور الذي يلعبه الأفراد في نجاح أو فشل التنظيم.⁽²⁾

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، إدارة المؤسسات الاجتماعية، بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2007، ص3.

(2) علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص94.

ويعتبر التون مايو هو رائد نظرية العلاقات الإنسانية وقد وضع نظريته هذه من خلال خبراته ودراسته وممارسته الإدارية في شركة ويستون الكتریک (western Electric) في الولايات المتحدة، ونقد مع مجموعة من زملائه سلسلة أبحاث عرفت في ما بعد سلسلة دراساتها و ترون الشهيرة و ذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي.⁽¹⁾

وقد اكتشف كل من التون مايو وزملائه أن:

- كمية العمل الذي يؤديها العمال التي تتحدد تبعا لطاقته والفيزيولوجيا وإنما تتحدد تبعا للطاقات الاجتماعية.
- إن المكافآت والحوافز الاقتصادية تلعب دورا أساسيا في تحفيز العمال في التنظيم.
- إن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال تنظيم كفاءة وأعمالها من حيث الإنتاجية.
- إن العمال لا يسلكون أو يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون بها بعضهم أعضاء في جماعات.

وبناء على هذه الفروض الأربعة، فقد حددت نظرية العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي كالاتي:

- القيادة leadership
- الاتصالات communication
- المشاركة participation

وتوصلت الدراسات إلتون مايو وزملائه وتجاربهم الميدانية إلى مايلي:

- **الفرد:** الإنسان هو أهم عناصر العملية الإنتاجية وهو الذي يجب أن يلقي الرعاية والاهتمام الأول من قبل أصحاب المنظمة لا الجانب المادي والفني، فالفرد هو الأساس فمهما وفرت المنظمة من

(1) علاء الدين عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص60.

(1) لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة (مخبر التطبيقات النفسية والتربوية)، دار الطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010،

إمكانيات مالية دون عنصر بشري لديه دافعية ايجابية للعمل لن تتجح المنظمة في تحقيق ما تصبوا إليه.⁽¹⁾

- **الانسجام الاجتماعي:** التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة العامة الجوهرية وأساسي يؤثر في إنتاجياتها وليس ظروف ومناخ العمل المادي.⁽²⁾
- **السلطة الرسمية:** إن صيغ العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية وبين العاملين بالصيغة الرسمية دون السماح بقيام علاقات اجتماعية غير رسمية بين العاملين يتناسب مع طبيعة الإنسان الذي خلق اجتماعيا بطبعه فهو كائن حي لا يمكن أن نديره حسب الرغبة.⁽³⁾
- **الحوافز المعنوية:** أقرت نظرية العلاقات الإنسانية أن الحافز المعنوي له تأثير كبير في دافعية الأفراد، فحاجات الإنسان ليست جميعها مادية، بل أن جزء كبير منها معنوي لا تشبع الحوافز المادية، لذلك لا بد من توفير كلا النوعين من الحوافز المادية والمعنوية لإحداث إشباع متكامل للحاجات الإنسانية.⁽⁴⁾
- **تقسيم العمل والتخصص:** إن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة وتخصص الزائد سيؤديان إلى نتائج عكسية، حيث يصاب الفرد بالملل والسام نتيجة أدائه لعمل بسيط منمط لساعات طويلة، وسوف يشعر الفرد انه آلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمية وبالإضافة إلى ذلك فانك تخصص الدقيق يشعر الفرد بالانعزالية، وانحصار اهتمامه في دائرة اختصاصه دون أن يشعر بالمشكلات من حوله، لذلك يجب أن تكون هناك حدود استخدام هذا المبدأ التنظيمي الذي نادى به النظرية الكلاسيكية، لأن تجاوزه سيحدث أضرار للتنظيم.⁽⁵⁾
- **جماعة العمل:** العمال لا يسلكون عليها الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، إن السلوك الفردي للعامل إن ما هو تعبير وانعكاس الأفكار الجماعة التي ينتمي إليها وبالتالي لا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلون كما فعلت النظرية الكلاسيكية بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد وتحرك سلوكهم في

(1) لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة (مخبر التطبيقات النفسية والتربوية)، دار الطباعة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 82.

(2) نفس المرجع السابق، ص 82.

(3) نفس المرجع السابق، ص 82.

(4) محمد علي سالم، نظرية المنظمة، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2011، ص 104.

(5) نفس المرجع السابق، ص 104.

اتجاه دون آخر، وقد تكون عقبة في سبيل تحقيق أهداف تنظيم اختلافات أهداف الجماعة مع أهداف تنظيم، إذ لا يمكن التعامل مع الفرد كوحدة منعزلة، ولكن يجب التعامل معه كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها. (1)

- **السلوك الانفعالي وصفة الرشد:** اتضح لي مايو أن هناك عوامل متنوعة تضع قيودا على صفة الرشد التي نادى نظرية الكلاسيكية بها وهذه القيود فيها ما هو بيني تفرضه البيئة المحيطة ومنها ما يتعلق بالفرد نفسه من حيث قدراته وإمكاناته ومكونات شخصيته. (2)
- **الروح المعنوية:** أكد مايو على وجود علاقة أساسية وطردية مباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية، حيث كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد ارتفعت إنتاجيته بالمقابل والعكس من ذلك صحيح. (3)
- **إنتاجية الفرد:** أوضح والتون مايو أنه للوصول إلى روح معنوية ايجابية لدى الفرد وبالتالي إنتاجية عالية يتطلب مايلي: (4)

- توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالصدقة بين الرئيس المرؤوسين وتسمح لهم بالمشاركة وتعطيهم حرية في العمل.
- عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي بل السماح له بأن يشكل وينمو وتوجيهه لمصلحة التنظيم الرسمي وبالتالي يجب التقرب منه وتعاون معه وكسب ثقته والعمل الجانب إلى جنب لمصلحة العاملين والتنظيم الرسمي بأن واحد.
- عند إعادة الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد تقسيماته الإدارية وكذلك تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات فيه لابد من استخدام المبادئ الكلاسيكية في هذا المجال ، ولكن يجب مراعاة الجانب الإنساني والاجتماعي وحاجات الأفراد.
- تنمية شبكة وقنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل التنظيم
- الكرامة الإنسانية للفرد شيء أساسي يجب توفيرها، وهذا يتم عن طريق الاحترام والتقدير للدور الذي يقوم به الفرد داخل التنظيم مهما قل شأن العمل الذي يقوم به.
- دراسة مشاكل العاملين ومحاولة حلها.

(1) نفس المرجع السابق، ص 105.

(2) نفس المرجع السابق، ص 105.

(3) نفس المرجع السابق، ص 105.

(4) لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

من خلال ما جاء به إلتون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية يمكن للقول أن العاملين يستجيبون بالدرجة الأولى للبيئة الاجتماعية لمكان العمل، والتي تشتمل على الظروف الاجتماعية والتفاعل بين الأفراد في العمل كما أن اهتمام الإدارة بالعامل سوف يؤدي إلى زيادة الرضا والشعور بالانتماء وبالتالي زيادة الرقابة الذاتية للعمال وانضباطهم وتحسين أدائهم، بالإضافة إلى أن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات تشعرهم بأهميتهم داخل التنظيم وهذا ما يسمح لهم بالاستمرار في ظل الظروف التي تقدمها المنظمة، ومنح العمال الحوافز المعنوية يؤدي إلى شعور العمال بإنسانيتهم وكرامتهم مما يحفزون على العطاء والانضباط والاستمرار في المنظمة.

على الرغم من إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال تطور الفكر الإداري فإن هناك مجموعة من الانتقادات التي وجهت إليها وذلك من خلال تركيزها على العنصر البشري وإهمال باقي العناصر الأخرى في البيئة التنظيمية مثل هيكل والعوامل المادية والنظر إلى المنظمة باعتبارها العائلة السعيدة، وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم كما أهملت أثر الحوافز المادية في إشباع حاجات ورغبات العاملين من خلال تركيزها على الحوافز والمكافآت غير المادية، وأغفلت تماماً أهمية التنظيم الرسمي ولا تبيين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.

III-2: نظرية الفلسفة الادارية لوغلاس ماك غريغور

قدم عالم النفس الاجتماع دوغلاس ماك غريغور في نظرية الفلسفة الإدارية مجموعة من الافتراضيات من خلال نظريتين أطلق عليها اسم نظرية X ونظريته، وذلك في كتابه الجانب الإنساني المشروع الأعمال 1960. حيث تقوم نظرياته X و y على الافتراضيات التالية :

1. النظرية x:

حيث تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية: (1)

- يميل إلى عدم الرغبة في العمل، وهو بطبعه كسول.
- يحب فرض الرقابة والتوجيه واستخدام وسائل تأديبية للتخويف كمدخل لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والفرد وراثيا لا يتحمل المسؤولية.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- إن الفرد يتجنب المسؤولية وبالتالي فهو قليل الطموح، ويرغب في تحقيق الاستقرار والأمان فوق كل شيء.
- طموح الفرد يكون محدودا وضييفا، ويبحث عن الاستقرار فقط.
- الدافع الأساسي للفرض نحو العمل والانجاز هو الأجر والحوافز المادية، وهذه النظرية لا ترقى بالفرد.

المدير الذي يتبنى هذه النظرية في نمطه القيادي يميل دائما ليكون دكتاتوريا وموجها بالرقابة الصارمة وصاحب نظرية تشاؤمية نحو طبيعة العنصر البشري ولا يمكن أن يثق فيه الآخرون.⁽¹⁾

2. النظرية: y

أما نظرية y التي طرحها دوغلاس ماك غريغور كبديل لنظرية (X) محاولا تطوير هذه النظرية الأولى التي تقوم على الافتراضيات التالية:⁽²⁾

- استثمار المجهود العضلي والذهني لدى معظم الأفراد مسألة طبيعية كالراحة واللهو.
- أن الأفراد العاملين بالمؤسسة لا يكرهون العمل بل يحبونه وبيدعون فيه .
- امتلاك العاملين لقدرات فكرية تمكنهم من الإبداع في حل المشكلات التنظيمية والخلق والتطوير ويمكن تحفيزهم معنويا.

أما المدير الذي يتبنى نظرية Y في نمطه الإداري فإنه يميل غالبا إلى النظرية التفاضلية المروسيه ويمكن وصفه بأنه مدير ديمقراطي يحفز الآخرين للعمل ويمنحهم الفرصة لتوجيه أنفسهم ذاتيا ورقابة أنفسهم بأنفسهم ويوفر لهم مناخ للإبداع والابتكار ويثق في قدراتهم على تحمل المسؤولية وتحقيق أهداف المنظمة.⁽³⁾

من خلال الافتراضات التي قدمتها النظريتين (X) و (y) تتضح مؤشرات الثقافة التنظيمية في الحوافز المادية التي ركزت عليها نظرية (X) بحيث أنها لا تهتم بها إلا من جانب ضيق أما نظرية (y) تظهر مؤشرات الثقافة التنظيمية في الحوافز المعنوية كإشباع الحاجات وتشجيعهم لبذل المزيد من الجهد

(1) محمد بن عايد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإسلامي والمعاصر، الرياض، 2005، ص 226

(2) عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 432.

(3) محمد بن عايد المشاوية الدوسري، مرجع سبق ذكره، ص 227.

والتقدير، ومن خلال الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية ينعكس ايجابيا على أدائهم الذي يصبح أكثر كفاءة وفعالية، لما يحقق أهداف المنظمة ككل ويجسد انتماء العمال والتزامهم بعملهم.

يمكن القول أن هذه النظرية تعرضت لمجموعة من الانتقادات كغيرها من النظريات، فمن خلال افتراضات نظريته (X) ينظر للفرض العامل نظرة تشاؤمية سلبية وغير إنسانية، وترى أن عن مستوى أدائه يتوقف على الأجر والحوافز المادية التي يحصل عليها، لكنه من الخاطئ الحكم عامة على جميع الناس بأنهم كسالى يكرهون العمل، أما بالنسبة لافتراضات (y) الايجابية القائمة على أنها تهتم بالجوانب الإنسانية والحاجات المتعددة للعمال وتفرض التمييز بين العمال وعملهم وتعتبرها وجهان لعملة واحدة ولكن بالرغم من هذه الانتقادات التي واجهت لها إلا أنها قدمت صورة مختلفة لدوافع الإنسانية والحاجات للعمال داخل المنظمة.

III-3: نظرية الحاجات الأبراهام ماسلو

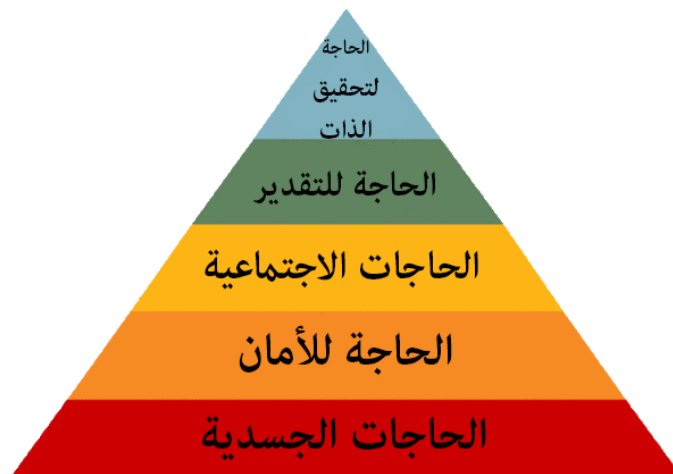
تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام " ماسلو" من أكثر نظريات التحفيز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها أن لكل إنسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك، حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها، وغالبا لا تدفع الشخص لتحقيق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن، وقد افترض " ماسلو" خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد نستعرضها كما يلي:⁽¹⁾

- **الحاجات الفيزيولوجية (الجسمية):** وتتمثل أساسا في الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية للفرد كالماء والهواء ... إلخ وهي التي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للإنسان للبقاء والاستمرار في حياته، فيعتقد ماسلو و أنها أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها، وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور

(1) منير بن احمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 69-71.

- **الحاجة إلى الأمن والسلامة:** عندما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية، تسيطر على الفرد حاجات أخرى هي حاجات الأمان والسلامة من أجل حماية الذات من الأذى والمخاطر مثل المخاطر الصحية وحوادث العمل.
- **الحاجات الاجتماعية والعاطفية:** تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها وتتمثل هذه الحاجات في الشعور بالانتماء والحب، الاحترام من قبل أفراد المجتمع، الدعم من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.
- **حاجات التقدير والاحترام:** يكون ذلك من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به وبمجهوداته، لأن الفرد يبحث دائما عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل، والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولين ومن زملائه، لأن ذلك يحقق له نوعا من الرضا والارتياح النفسي و يدفعه لبذل مجهود أكبر، ما يشعره بنوع من الثقة في النفس.
- **حاجات تحقيق الذات:** إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، فقد أشار ماسلو أن إثبات الذات تمثل رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه، وعليه ففي هذا المستوى يسعى الفرد إلى إثبات ذاته في العمل ويقبل التحدي وأداء المهام الصعبة حتى تفتح أمامه فرص الترقى والتقدم.

الشكل رقم (01): هرم ماسلو للاحتياجات الانسانية



مما سبق يمكن القول أن هذه النظرية تعرضت للانتقادات من حيث وجود الصعوبات المنهجية الفكرية التي تحيط بنظرية الحاجات، ومن أهمها انه ليس تم تليين الملموس يدعم افتراضات ماسلو كما انه يمكن إشباع حاجة ما قد يشبع حاجات أخرى، كذلك ما سلو عند وضعه لهرم الحاجات لم يأخذ الفروق الفردية بصدد الحاجات بعين الاعتبار، كذلك انه ليس بالضرورة يوجد عدد المحدد للحاجات وهو خمس حاجات وإنما قد يفوق خمسة، لكن رغم هذه الانتقادات الموجهة لنظرية الحاجات لماسلو إلا أن هذه النظرية تتسم بالوضوح وعدم التعقيد فهي تعمل على الضبط بين الحاجة وإشباعها والحاجات الغير المشبعة هي التي تحرك السلوك وتدفعه، كما أن ماسلو رأى بان الإنسان ليس اقتصادي فحسب، وإنما هو يسعى أيضا إلى تحقيق حاجات اجتماعية ونفسية وإنما هو يسعى أيضا إلى تحقيق حاجات اجتماعية ونفسية كالانتماء والاحترام وتحقيق الذات.

المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة

النظريات الحديثة جاءت كرد فعل على الأفكار الكلاسيكية والإنسانية ويمكن القول أنها ظهرت كمحاولة لتجنب الانتقادات التي وجهت لها، وكان محور اهتمامها هو العنصر الإنساني في محيط العمل، وذلك من خلال التركيز على أفضل سبل لزيادة كفاءته داخل العمل، ومن أهم هذه النظريات تتناول ما يلي:

IV-1: نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دروكر 1909-2005

تعود فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم الإداري بيتر دروكر في أول الخمسينيات من القرن الماضي، حيث تقوم هذه النظرية على فكرة التحديد المشترك للأهداف من قبل الرؤساء والمؤوسين، وتقوم أيضا على منطقة استشارة والاشتراك للمؤوسين ليس سكان في وضع الأهداف وإنما أيضا في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامها ، كما أنها تهتم أيضا وبالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطبيقها مع الأهداف المحددة مسبقا، بمعنى أن هذه النظرية تؤكد وتركز على تحديد الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية وأن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق وذلك من اجل تقييم النتائج المحققة والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت.⁽¹⁾

ومن خلال ما سبق نقول أن نظرية الإدارة تؤدي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد التي طبقت بعقلانية ومنها:⁽²⁾

- رفع الروح المعنوية للمؤوسين وتحسين مشاركتهم والاستفادة من إبداعاتهم وابتكاراتهم.
- التعرف على المشكلات العلمية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبيه إلى مؤشرات التغيير والتعامل معها بإيجابية.
- تحفيز المؤوسين عن طريق الاستفادة من خبرات الرئيس وبالرجوع إليه المشاورته.
- مراقبة أعمالهم وأدائهم وذلك عن طريق تقييم أداء المؤوسيين لعدم تكرار الأخطاء مسبقا.
- إن هذا الأسلوب يعطيني التنظيم القدرة على مواجهة التحدي وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمؤوسين.

(1) صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(2) القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2010، ص64.

من خلال ما تم عرضه في هذه النظرية تتضح لنا مؤشرات الثقافة التنظيمية في منح العمال المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع روحهم المعنوية من خلال التحفيز المقدمة والاستفادة من ابتكارات والإبداعات التي يقدمونها، وهذا كله من شأنه أن يزيد من ولائهم للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها نتيجة التمسك بالقوانين مما يساعد على تحقيق الأهداف.

بالرغم من الإضافات التي قدمتها نظرية الإدارة بالأهداف لروكر يجب الأخذ بعين الاعتبار نواحي أساسية عند تبني هذا الأسلوب وخاصة في مرحلة التطبيق، إذ أشارت نتائج الدراسات التي أجريت بأنه يجب تهيئة المديرين النفسيين وعمليا قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب، حيث يهدف هذا الأخير إلى الكشف عن أهداف وخطط المنظمة، كما أن مدخلات الإدارة بالأهداف متنوعة ومتعددة والقدرة على السيطرة عليها محدودة، وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لها إلا أن الدراسات التي أجريت عليها كانت ذات نتائج ايجابية من خلال تحسين طرق الاتصال والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

IV-2: النظرية اليابانية لويليام أوتشي

في أعقاب الحرب العالمية الثانية، قدمت المنظمات اليابانية فلسفة جديدة في الإدارة تستند إلى الاهتمام بالعنصر البشري وتشجع العمل الجماعي، وتستمد مقوماته الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعته ودور البناء الاجتماعي والتربوي للمجتمع الياباني المبني على قيم الشرف والانتماء إلى جانب الدقة والعدالة والسعي لتحقيق المصلحة العامة مما دفع بالمنظمات اليابانية الاهتمام بهذه الخصائص وغرسها في نفوس العاملين لتعزيز الولاء للمنظمة⁽¹⁾

وفي أواخر 80 من القرن الماضي قدم ويليام أوتشي نظرية Z التي تعتبر مزيجا من التجربة الأمريكية واليابانية، بعد أن أثبتت التجارب العلمية عدم فعالية تطبيق النظرية اليابانية في منظمات الأعمال خارج اليابان، وذلك لاختلاف البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات الخاصة بالنسبة للعنصر البشري الذي يعمل فيها ويتعامل معها، الأمر الذي أدى إلى صياغة نظريته التي تحاول بقدر الإمكان الاستفادة من إيجابيات النظرية اليابانية والاحتفاظ بإيجابيات النظريات الأخرى المطبقة في الغرب.⁽²⁾

(1) صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، ط1، عمان، 2008، ص 81.

(2) صبحي جابر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

وتستند هذه النظرية على جملة من الافتراضات أهمها: (1)

- التوظيف مدى الحياة لتعزيز روح الانتماء لدى الفرد.
- التقييم للترقية البطيئة.
- عدم التخصص في المسار الوظيفي من خلال مرونة العمل.
- الاهتمام الشامل بالعاملين وأسرهم.
- الرغبة الذاتية.

من خلال الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية والمندرجة تحت القيم والعادات التي تعتبر مقدمه لدى الفرد الياباني وجزء من تكوينه الذاتي، إضافة إلى الاحترام والانضباط والمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ينعكس ايجابيا على العمل الإداري، ما نتج عنه ولاء والتزام الفرد الياباني في المنظمة والسعي إلى تحقيق أهدافها.

من خلال ما سبق يتضح لنا انه على الرغم من ما جاءت به النظرية اليابانية Z من افتراضات ومبادئ إلا أن تطبيق هذه النظرية في الإدارة اثبت عدم فعاليتها من قبل منظمات الأعمال خارج اليابان الاختلاف البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات وخاصة بالنسبة للعنصر البشري الذي يعمل بها مع هذا لا يمكن إنكار النجاح الكبير الذي حققته هذه النظرية في المنظمات اليابانية.

IV- 3: نظرية النظم

اهتم العديد من المفكرين من شتى فروع العلم والمعرفة بهذا الموضوع، وكان أكثرهم اهتماما هو بيرتالانفي Ludweg Bertalanffy، الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية، وقد عبر بيرتالانفي عن مضامين نظريته بالقول أن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي كلي يسعى الى تحقيق هدف معين، وهذا النظام يتكون من أجزاء وكل جزء عبارة عن نظام فرعي مثل نظام الإنتاج، نظام الأفراد، نظام التسويق نظام المالية... الخ، وتعمل هذه الأنظمة معتمدة على بعضها بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف الكلي الذي يسعى نظام المنظمة إلى تحقيقه، ونظام المنظمة يعيش ويتأثر في بيئتين هما: (2)

(1) محمد رسلان الجيسوي جميلة جاد الله، الإدارة علم والتطبيق، دار المسيرة، عمان 2000، ص 53.

(2) على عباس، أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 64.

• **البيئة الداخلية Internal Environment:** التي تشمل جميع الأنشطة المادية والإنتاجية والإنسانية التي تتم داخل المنظمة.

• **البيئة الخارجية External Environment:** ويقصد بها أصحاب المصالح ذوي العلاقة بنشاط المنظمة، وهؤلاء موجودون خارج نظام المنظمة ضمن المجتمع. وبما أن المنظمة نظام مفتوح على البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، فإنه يحدث تفاعل متبادل بين البيئتين يطلق عليه عادة بالتفاعل البيئي.

فالبيئة الداخلية للمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة الخارجية مثل المواد الخام، والآلات والقوى العاملة والأموال ... الخ، حيث تقوم المنظمة بمزج وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات، أما البيئة الخارجية فتحصل على السلع والخدمات من البيئة الداخلية للمنظمة والتي بدورها تحصل على عوائد وأرباح تستخدمها مرة أخرى في شراء المواد وتحويلها إلى منتجات تباعها في السوق وهكذا تستمر هذه العملية بالتكرار مما يعكس درجة الاعتماد القوية بين البيئتين.⁽¹⁾

ويتمتع النظام بمجموعة من الخصائص التالية:⁽²⁾

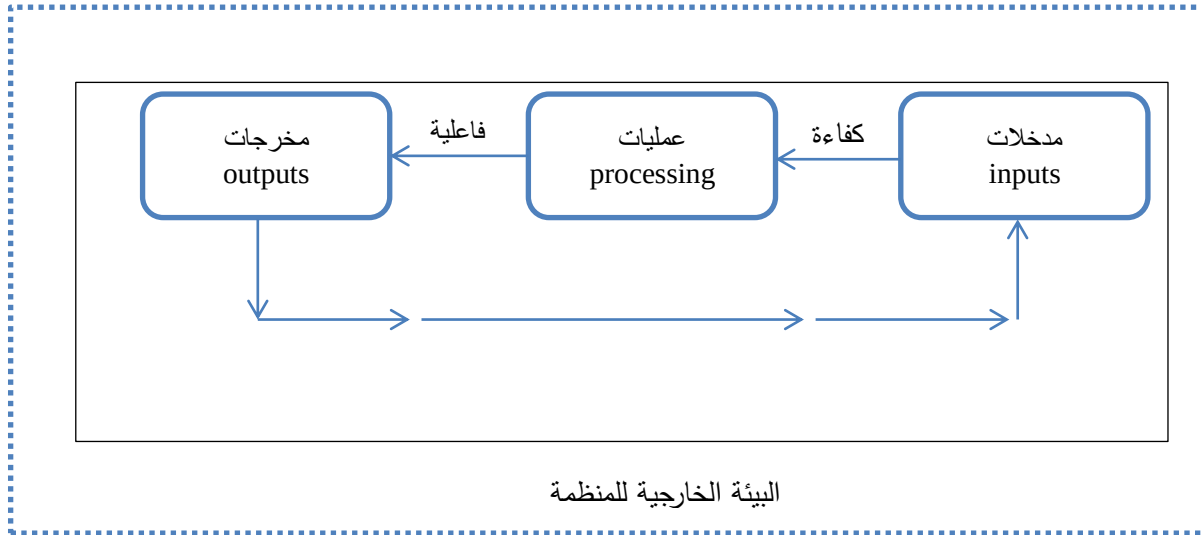
- ✓ يتألف النظام من نظم فرعية، وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظام أكبر؛
- ✓ لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها، بحيث يمكن القول بأن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة؛
- ✓ لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها، ويبقى في تغيير مستمر ودائم إذ أن حالة الثبات يعني الموت؛
- ✓ تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق أهداف، ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص 65.

⁽²⁾ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص

وتفترض هذه النظرية أن المنظمة تتكون من مجموعة من عناصر تتناول التأثير والتأثر فيما بينها وأيضاً مع البيئة المحيطة، ويتكون النظام من عدة عناصر أساسية، وفيما يلي شكل توضيحي لذلك:⁽¹⁾

الشكل رقم(03): الإطار العام لمفهوم النظام



المصدر: محمد الخفش، الإدارة الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 45.

- **المدخلات (Inputs) :** جميع ما يدخل المنظمة من البيئة الخارجية المواد الخام الموارد البشرية البيانات والمعلومات، التكنولوجيا ... الخ.
- **العمليات الأنشطة التحويلية أو المعالج (Transformation) :** هي مجموع النشاطات العمليات الإدارية والفنية والعقلية والتكنولوجية اللازمة للاستفادة من مدخلات النظام المنظمة وتحويلها الى مخرجات سلع وخدمات من أجل تقديمها إلى المجتمع.
- **المخرجات (Outputs) :** وتشمل جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة الخارجية من إنتاج مادي ممثلاً في سلع وخدمات مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي، الأرباح، رضا المستهلكين، ورضا العاملين... وغيرها توفرها المنظمة للبيئة.
- **البيئة (Enviroment) :** والمقصود بها البيئة الخارجية التي تتفاعل معها النظام والتي تلعب دوراً أساساً في تحديد السلوك التنظيمي، كما تؤثر هذه البيئة في توفير المدخلات التي تستخدمها المنظمة.

⁽¹⁾ محمد الخفش، الإدارة الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 45.

- التغذية العكسية (Feedback): وهي رد فعل البنية الخارجية المستهلكون وغيرهم وانطباعاتها وتقييمها للسلع والخدمات التي توفرها المنظمة، إن كان هذا الانطباع والتقييم ايجابيا أو سلبيا، وتستخدم المعلومات في تعديل المدخلات أو عمليات التحويل.

وأهم انتقاد وجه للمدرسة هو أنها مجردة وليست عملية فالمدیر لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات فهذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية.

المحور الخامس: النظرية الموقفية

تعتبر النظرية الموقفية من أحدث النظريات الإدارية وأفضلها، وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في المدير ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية الإدارة حسب طبيعة الموقف، وحسب هذه النظرية يتوقف النمط الإداري على نوع القائد، ونوع الجماعة طبيعة الموقف، ومن هنا فإن العامل المشترك بين المديرين ليس سمات معينة، ولكنها مقدرة المدير على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيره في مواقف معينة.

1-V: مفهوم النظرية الموقفية

بخلاف مفكري المدرسة الكلاسيكية الذين يبحثون عن الحلول المثلى لمشاكل المنظمة، فإن منظري هذه المدرسة يبحثون عن حلول مرضية وخاصة بكل منظمة على حدا وفي ظل ظروف معينة، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة بحسبهم تخضع لعوامل ظرفية (موقفية) تؤثر على قراراتها ونشاطاتها وتوجهها نحو نماذج تنظيمية معينة، وبالتالي لا يوجد تنظيم مثالي يتناسب مع كل الظروف ولكن هناك تنظيمات يجب تكييفها مع تأثير عوامل مختلفة.

قد ساهمت عدة أعمال في بلورة هذه النظرية وبخاصة الفترة الممتدة ما بين (1960م - 1980م) والتي تناولت مجموعة من العوامل الظرفية التي تؤثر وتحدد الخيارات التنظيمية للمنظمة، نذكر منها: ⁽¹⁾

- عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمنياً ومكانياً) بسبب طبيعة الإنسان والجماعة، وما يؤثر في سلوكهما من متغيرات مختلفة.
- الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح مع المتغيرات البيئية، وبالتالي عدم خضوعها لقوانين ثابتة أو مستقرة.
- تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة بحيث يصعب على الباحث أن يتعرف على جميع تلك المتغيرات وحصرها وتحديد آثار كل منها في ذلك السلوك.

⁽¹⁾ عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص ص 91-92.

- طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات مما يجعل ظاهرة عدم الثبات حالة أكثر بروزا عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكية للفرد والجماعة.

هكذا جاء المدخل الظرفي (الموقف) في دراسة سلوك المنظمة أكثر صدقا في إيضاح حقيقة عدم الثبات في الظواهر المنظمة وفق الظروف البيئية المختلفة التي تتسم بحالات عدم التأكد، وحسب طبيعة التغيرات الكثيرة الحاصلة زمنيا ومكانيا). وقد اتسم المدخل الظرفي وخاصة بالصياغة التي قدمها لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch) بتجاوز الحالة المثالية التي تركز على ما ينبغي أن يكون إلى الحالة الواقعية التي تبحث في ما هو كائن فعلا وبأن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها، تلك هي الحقائق التي أكدها المدخل الظرفي مما جعله أكثر صدقا في تجسيد معالم دراسة سلوك المنظمة من خلال الاستقراء الذي يستوعب حقيقة الآثار والمتغيرات الظرفية.⁽¹⁾

لقد قام رواد هذه المدرسة منهم (جورج ستيفر) و(توم بيرنس) بدراسات وأبحاث كان أساسها أن المبادئ والأساليب الإدارية التي نادى بها المفكرون ورواد المدارس السابقة لم تكن صالحة للتطبيق في كل المواقف والظروف الإدارية التي تواجه المديرين، وكذلك في كل الأزمنة والأماكن، وهذا يعني أن بكل موقف إداري الظروف المحيطة به والتي تختلف عن ظروف المواقف الأخرى أو نفس الموقف في زمن مختلف أو أماكن مختلفة وبهذا هناك علاقة بين الممارسات الإدارية وخصائص الموقف الراهن.⁽²⁾

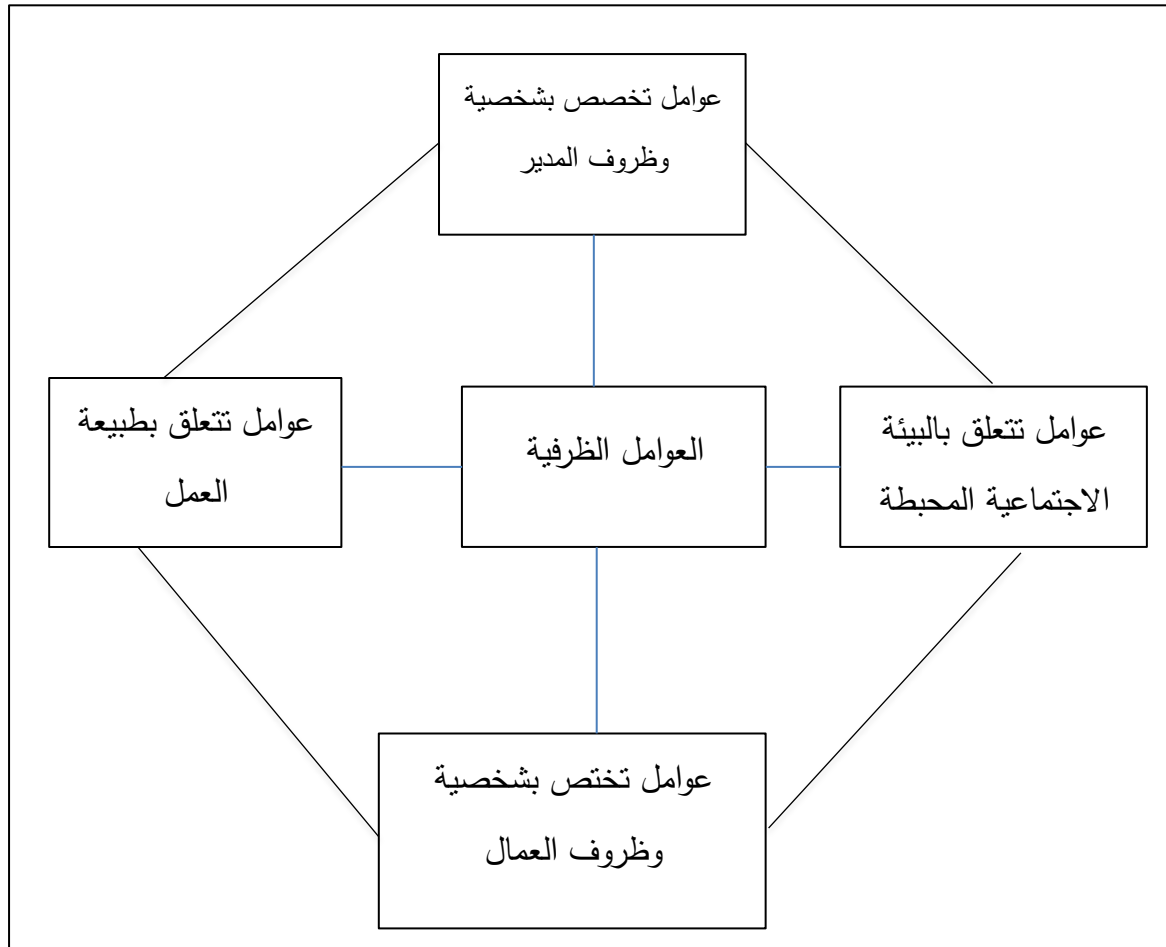
فكما أن لكل تنظيم صفات خاصة، فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به، لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي، والهيكل الجامدة مفصل حين ما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهيكل المرنة هو الأكثر ملاءمة حينما يتطلب الأمر قدرا من الالتزام والإبداع. لقد بينت وأكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية فالفرد ينصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثرا بمتغيرات مختلفة، كما أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها، كما هو موضح في الشكل رقم (02) الموالي: ⁽³⁾

(1) خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 102-103.

(2) المهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2003، ص 106.

(3) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف -، ط3، دار وائل، الاردن، 2006، ص127.

الشكل رقم (02): العوامل الظرفية التي تحدد نمط وسلوك المدير



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف-، ط3، دار وائل، الاردن، 2006، ص127.

V-2: اسس النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية على الأسس التالية:⁽¹⁾

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.

⁽¹⁾ مساعدة، ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013، ص74.

- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
 - إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

V-3: تقييم المدرسة الموقفية:

أكدت الدراسات الميدانية للباحثين في إطار النظرية الظرفية على الحقيقة الأساسية التي ينبغي أن لا يغفلها المعنيون في الفكر المنظمي، وبدراسة ظواهر معينة ألا وهي عدم الثبات وتعدد القوانين التي تتحكم فيها. فكل ظاهرة منظمية ظروفها الخاصة وسماتها الذاتية وعوامل تحكمها أثراً وتأثيراً، فالمتغيرات البيئية ليست في حالة ثبات أو استقرار، من بين أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية نجدة:⁽¹⁾

- لم تأت لتوحيد المدارس وإنما جاءت لكيفية تكييف المدارس أو توصيل الأفكار للتعامل مع المواقف السائدة.
- تتعامل مع الإدارات ككل بالتكيف ولا تتعامل معهم بالتحديد.
- دعت إلى ضرورة قيام المدير بتحليل الموقف (المشكلة) وفهم متغيراته واختيار الحل المناسب للأفراد والجماعة والمنظمة.
- نهت النظرية إلى المتغيرات المهمة التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة مثل بيئة المنظمة، حجم المنظمة دورة حياتها، والتقنيات المستخدمة، واستراتيجيات المنظمة، نوع العاملين المنظمة، وطبيعة عمل المنظمة، والثقافة وغيرها.
- لا توجد طريقة مثلى للإدارة تطبق في جميع المنظمات، أو أسلوب أفضل من أسلوب آخر، ولا يوجد شيء أمثل في الممارسة الإدارية يمكن إتباعه في كافة المواقف والظروف، وفي كل مكان وزمان، ويعود السبب في ذلك إلى أن لكل منظمة ظروفها الخاصة، ولكل موقف يواجهه المدير

(1) محمد الخفش، الإدارة الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 48.

ظروف خاصة به تختلف عن موقف آخر، وما يناسب موقف ما قد لا يناسب نفس الموقف في زمان آخر، نتيجة تغير الظروف المحيطة به، فالناس يتغيرون، والظروف يتغيرون الظروف البيئية داخل المنظمة وخارجها تتغير وباستمرار أيضا، وأن فاعلية الطريقة أو الأسلوب يحكمها الظروف والمواقف.

المحور السادس: الإتجاهات الحديثة في الإدارة: ادارة التغيير وإدارة الجودة

VI-1: ادارة التغيير

حتى تنجح المؤسسة في إحداث التغيير يجب أن تتوفر أولا على إدارة تتولى القيام بهذه العملية وتحتاج أيضا إلى وجود قيادة فعالة واعية متميزة، فلا يمكن أن تنجح عملية التغير إلا إذا كرس المدراء وقتهم وطاقاتهم الابتكار الأساليب والطرق الإبداعية التي تعمل على تحقيق الأهداف والتكيف مع المتغيرات العالمية، كذلك من ناحية أخرى تذليل الصعوبات التي تواجههم، فأصبحت فعالية القائد في تحقيق مهام منصبه تعتمد بشكل أساسي على فعاليته في إدارة التغيير.

VI-1-1: مفهوم ادارة التغيير

أ. تعريف إدارة التغيير

وإدارة التغيير هي عملية الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين وتتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين حيث يتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة يمكن التحكم بها عن طريق إتباع إطار ونموذج محددين ويتم إجراء ذلك بأسلوب منظم وبأقل مضايقة أو إزعاج، والتغيير ببساطة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه. (1)

إدارة التغيير هي عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى كي تعود بالنفع على الفرد والمؤسسة أو كليهما معا. (2)

(1) ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 37.

(2) سليم العايب، نوال زواوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته، مقال علمي في حوليات جامعة الجزائر

1، العدد 29، الجزء الثاني، جامعة الجزائر 1، 2016، ص164

ب. خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:⁽¹⁾

1. **الاستهداف:** التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا وارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، ومن هنا فإن إدارة التغيير نتجه إلى تحقيق هدف وتسعى إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
2. **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العلمي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
3. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
4. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
5. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.
6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية والقانونية والأخلاقية في ان واحد ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع إتجاهات التغيير فإنه يتعين أولا تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
7. **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة.
8. **الرشد:** والرشد صفة لازمة لكل عملية إدارية وبصفة خاصة في عملية إدارة التغيير إذ يخضع كل قرار وكل تصرف الإعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

⁽¹⁾ سليم العايب، نوال زواوي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

9. القدرة على التطوير والإبتكار: هي خاصية لازمة لإدارة التغيير فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إدارة التغيير تهتم بالتكيف السريع مع الأحداث وبالتالي فهي لا تتفاعل مع الأحداث فقط بل تتوافق وتتكيف مع معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في إتجاهها ومسارها، بل وتقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة. ومن خلال ما سبق نستنتج بأن عملية التغيير يمكن تلخيص خصائصها في أنها عملية مخططة، عملية هادفة منظمة عملية تتم وفق مبادرة ذاتية من إدارة المنظمة، تحقق التكامل بين المنظمة بكاملها، تزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المحيطة بها، تتم بتغيير ثقافة المنظمة وتغيير القيم والمفاهيم والإتجاهات كما تعمل على مواجهة المشكلات والأزمات.

ت. أهمية إدارة التغيير

أصبح التغيير وإدارته من المواضيع الهامة التي تسيطر على تفكير الإدارة في الوقت الراهن، وأحد أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها لضمان أداء ناجح وفعال، لذا فمن المجدي استيعاب مزاياها وآثارها الإيجابية، والتي منها: ⁽¹⁾

- تحسين مستوى الأداء، وتحسين التعاون، وتشجيع روح الفريق.
- تحسين نوعية حياة العمل، وتعظيم التحفيز، وزيادة الانتاجية، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وحل الصراعات الداخلية، وتقليل معدلات الغياب عن العمل.
- إزكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير، والتطوير، الارتقاء وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب هي:

- عمليات الإصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها.
- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الإنتاج والعمل.

⁽¹⁾ زايد مراد، إدارة التغيير وتحدياته العصرية مع الإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر "موبليس"، مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 3، 2014، ص ص 80-81

- التغيير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب الإنتاج جديدة من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة، ومتطورة لأن التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة تولد الأسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير.

- تقليل الدوران الوظيفي، والتجديد في مكان العمل، وتنمية الموارد البشرية وتحقيق التوازن التنظيمي، وترشيد النفقات، وتطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وتطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني.
- إن إدارة التغيير تعتبر النواة والحلقة المفقودة لمعرفة مجالات القوى وتأكيدها، والوصول إلى أعلى درجة من القوة والأداء.

VI-1-2: أهداف إدارة التغيير

إدارة التغيير أهداف جوهرية هي التي دعت لعملية التغيير. وتتلخص الأهداف في النقاط التالية: (1)

- زيادة قدرة المنظمات على البقاء التطور والاستمرارية، وذلك بزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة، مما يجعل منها نظاما متجددا.
 - زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، وزيادة درجة ولائهم وإلتئامهم لها.
 - تكوين فريق إداري أكثر كفاءة وتقبلا للتغيير وتنمية مهارات ومعارف العاملين وتحسين أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار، والعمل على تنمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرغبة في تعديل سلوك الموظفين حتى تتمكن من مواجهة التغيرات المحيطة بها.
 - تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.
 - زيادة فهم عملية الاتصال وأساليب القيادة وإيجاد أفضل الأساليب للقضاء على النزاعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.
- كما وتهدف إدارة التغيير إلى:

- العمل على إنجاز المشروع.
- التعامل مع المعارضين لتطبيق المشروع .

(1) أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 127-128.

- تطوير النظام وتطبيق التغييرات و المدخلات الجديدة بما يضمن الفائدة المرجو من تحقيقها من المشروع.
- تحفيز مشاركة كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمشروع للعمل سويا للتطوير والتغيير لضمان نجاح المشروع .
- العمل على وضع الخطط التدريبية الذي يضمن كفاءة تطبيق التغيير .
- وضع نقاط لتقييم الاداء في مختلف المجالات.

VI-1-3: أبعاد إدارة التغيير

إن منظمات الأعمال كعناصر مهمة في الحياة الاقتصادية ونظم مفتوحة تعيش التغيير، فالتغيير ظاهرة طبيعية تقتضي تحول تلك المنظمات من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة مضطربة ومعقدة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على أربع أبعاد لتغير وهي كما يلي:⁽¹⁾

- **التغير في الثقافة:** لقد أضحي مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر، ونتيجة الحداثة هذا المفهوم فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي لذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقا جوهريا بين المفهومين، فمفهوم ثقافة التغيير يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع الأفضل بينما مفهوم تغيير الثقافة يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير.
- **التغيير في الهيكل التنظيمي:** ويكون هذا النوع من التغيير الذي يكون في الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك ف التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو الغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولية أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية أو المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة .

⁽¹⁾ يوسف صالح الحمد العنزي، اثر إدارة التغيير في تعزيز فعاليات الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 23-24.

- **التغيير في التكنولوجيا:** تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذا تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا أن هذه التأثيرات أصبحت تتزايد يوم بعد يوم بشكل سريع جدا لان تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة من اجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة.
- **التغيير في المهام:** ويشمل التغيير في الوجبات والأعمال أو الأنشطة أو دمج أنشطة مع بعضها أو حتى إلغاء أعمال قائمة، والتغيير في السياسات المتبعة في المنظمة أو تعديلها أو إلغائها، كما يشمل التغيير في طرق وإجراءات العمل كتقليل التعقيدات في إجراءات العمل أو تغيير الطرق التي ينفذ بها العمل لضمان الدقة والسرعة والسهولة في تنفيذ الأعمال.

VI-1-4: مراحل إدارة التغيير

تتمثل خطوات ومراحل إدارة التغيير فيما يلي:⁽¹⁾

1. **معرفة مصادر التغيير:** وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية، كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي أو الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفع أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.
2. **تقدير الحاجة إلى التغيير:** وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد أن تكون عليه بعد إحداث التغيير.
3. **تشخيص مشكلات المنظمة والمشكلات:** هنا قد تتعلق بأساليب العمل، أو التكنولوجيا المستخدمة أو نسبة الغياب أو دوران العمل وغيرها من المشكلات
4. **التغلب على مقاومة التغيير:** والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية وسوء فهم آثار التغيير ومتطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة وإحساس العاملين أنهم استغلوا أو اجبروا على التغيير والتعود على تأدية العمل بطريقة معينة والرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.

(1) ناصر جرادات وأحمد المعاني وأحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، 2013، ص55.

5. **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:** ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.

6. **وضع استراتيجيات التغيير:** ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي من خلال إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال، وتغيير الصلاحيات والمسؤوليات وتغيير البناء التنظيمي وكذلك التكنولوجيات من خلال تعديل أساليب الإنتاج وتغيير الآليات والأجهزة وإدخال القوى البشرية للمنظمة عن طريق التدريب أثناء العمل وندوات تدريبية للقادة الإداريين، وتنمية فرق العمل، وتوظيف جديد.

7. **تنفيذ الخطة خلال فترة معينة:** من خلال وضع برامج وأساليب وتحديد النشاطات المطلوبة التي تحقق التغيير.

8. **متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها:** ويتم ذلك من خلال تقييم مخرجات الإنجاز التي أحدثها التغيير وتقييم المخرجات الفنية وكذلك وجهات نظر الأفراد المسؤولين في عملية التغيير.

VI-2: إدارة الجودة

أدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بمختلف أبعادها في الدول المتقدمة وحتى الدول السائرة في طريق النمو، بداية بمفهومها إلى إدارة الجودة الشاملة، لتحقيق متطلبات نموها، تطورها، تحسين منتجاتها، وتحسين قدرتها التنافسية لتحقيق متطلبات العملاء، وكان للثورة الصناعية جانب في تطور مفاهيم الجودة، إضافة إسهامات الرواد في تشكيل فلسفتها وأدواتها، حيث أصبحت الجودة وتحقيق متطلبات العميل محور اهتمام حقيقي لكل مؤسسة.

VII-2-1: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أ. تعريف إدارة الجودة الشاملة

عرفها معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية كما يلي: "مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة".⁽¹⁾

وتم تعريفها أيضا على أنها: "مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المؤسسات ويعتمد على تخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المؤسسات ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة المتتابة".⁽²⁾

تعرف أيضا بأنها "منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين بهدف تقديم سلع أو خدمات تلبي احتياجات وتوقعات ورضا العملاء، وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر وتدريب العاملين والعمل الفريقي واشراك العملاء في جميع مراحل العمل".⁽³⁾

(1) أحمد الخطيب ورداح الخطيب، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006، ص35.

(2) جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 14.

(3) حمزة فيشوش، إدارة الجودة الشاملة رؤية إسلامية، مقال علمي في مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 09، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2022، ص 265.

وتعرف أيضا " خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة الأفراد للتنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية وفي أقصر وقت ممكن".⁽¹⁾

ب. خصائص ادارة الجودة الشاملة

من خلال التعاريف السابقة تتميز إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من الخصائص والسمات الآتية:⁽²⁾

- ✓ الشمول، فهي تشمل كل القطاعات والمستويات والوظائف الخاصة بالمؤسسة.
- ✓ يمثل العملاء جوهر أداء المؤسسة.
- ✓ تركز إدارة الجودة الشاملة على التطوير والتحسين المستمر في أنشطة وعمليات ومنتجات المؤسسة وفي التقنيات وعناصر الأداء المختلفة.
- ✓ اتباع المنهجية العملية التي تعتمد على التحليل والتصميم والتخطيط والتنظيم لكل نشاط في المؤسسة.
- ✓ الانطلاق من قمة الهرم الوظيفي، حيث يتوقف نجاح العمل على افتتاح الإدارة العليا وأخذها بمبدأ المبادرة وتوفير المساندة الكاملة للقائمين على الأعمال بالمؤسسة.
- ✓ التنظيم الشبكي، حيث يتم التعامل مع المؤسسة كشبكة متكاملة حتى تصل المنتجات للمستفيدين بأعلى جودة وكفاءة ممكنة.
- ✓ الجماعية، إذ يستخدم منطق العمل الجماعي وتكوين فرق العمل لتحسين الجودة بدلا من الجهود الفردية المنعزلة.
- ✓ تنمية الرقابة الذاتية والاعتماد عليها بدلا من الرقابة الخارجية، فالجودة لا تفرض على الفرد بل تتبع منه نتيجة الاقتناع.
- ✓ التركيز على الأنشطة المهمة، والتحرير من الجهود المهدرة التي لا مردود من ورائها.

(1) سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة: فلسفة و مداخل العمل، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 25.

(2) يسمينة سالم، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة - دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مقال علمي في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 20، العدد 01، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2020، ص 250.

✓ تبني فكرة منع الخطأ بدلا من كشف الخطأ ومحاولة إصلاح آثاره.

ت. أهمية إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل وقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمد الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة، مما زاد من فعاليتها، ومن قدراتها على البقاء في سوق تنافسية، ومن بين العوامل التي أدت إلى تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة مايلي: (1)

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والتي تركز على تقديم أفضل المنتجات بأقل سعر ممكن.
- انتقال التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي مما جعل الجودة الشاملة في سلم أولويات المؤسسة.
- ضرورة اللجوء إلى ابتكار اساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغيرات الحالية السريعة والمستمرة.
- ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات تتجلى من خلالها أهمية هذه الأخيرة منها:

- انحسار شكاوي المستهلكين وتقليصها.
- تقليص تكاليف النوعية.
- زيادة الحصة التسويقية.
- تقليص الحوادث والشكاوي.
- تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين.
- زيادة الإنتاجية والأرباح المتحققة والصحة التسويقية.
- تحقيق منافع ووفرات متعددة.
- تحقيق وفرات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة، ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تعد

(1) مأمون الداركة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفا لنشر، عمان، 2002، ص46.

ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات الإنسانية المختلفة في تطوير أبعادها والسير في ميادين سبل تحسينها.

VII-2-2: أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يمكن في أنه لا يمكن لأحد أن يصمد في وجه المنافسة إلا إذا كان يسعى إلى إرضاء العميل، وتحقيق متطلباته ورغباته لدرجة كبيرة وتخليها بشكل مستمر ودائم، وذلك لا يكون عادة إلا من خلال استراتيجية متكاملة تضع بعين الاعتبار هدفا أساسيا لما يتمثل في تحقيق مستوى جودة عالي يساهم في تحقيق رضا وسعادة العملاء، وذلك دف ضمان البقاء والاستمرار والتطور، وتشمل أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة مايلي:⁽¹⁾

- **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعين تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للعميل:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت تلك الإجراءات طويلة جامدة في كثير من الأحيان، مما أثر تأثيرا سلبيا على العميل.
- **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من تلك الخدمات.

VII-2-3: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة المبادئ التي تقود تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى نظام المؤسسة ككل، وتتمثل هذه المبادئ في الآتي:⁽²⁾

(1) شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 26-27.

(2) زيد منير عوي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006، ص 27.

- 1- توفر الرؤية والالتزام لدى الإدارة العليا: أن تكون إدارة الجودة جانباً من الرؤيا والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها، أي أن إدارة الجودة الشاملة ماثلة في صورة المؤسسة التي تتطلع الإدارة العليا لتحقيقها، وأنها جادة ومتحمسة لتحقيق تلك الصورة.
- 2- التركيز على العميل والانطلاق منه: العميل محور الاهتمام الرئيسي للمؤسسة ومختلف الأنشطة فيها، والبداية تكون بالتعرف على حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ثم العمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لها وما يفوقها والعملاء يمكن أن يكونوا داخليين أو خارجيين.
- 3- توطيد العلاقة مع الموردين: أي خلق علاقة شراكة بما يجعل منهم امتداد للمؤسسة يوفر لها العون والدعم لتحقيق أهدافها، من خلال توفير احتياجاتها بالكم والنوع والتوقيت والسعر الملائم، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات.
- 4- تمكين العاملين: خلق بيئة عمل وتوفير القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين، بالإضافة إلى اندماجهم في المؤسسة وأنشطتها بما يمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم لحل المشاكل في العمل والتحسين المستمر.
- 5- التحسين المستمر: أن تكون عملية التحسين في مختلف أوجه المؤسسة ونظامها التي لا نهاية لها، وأن الكمال أمر يتم السعي له دائماً ولا توجد محطة له يتم التوقف عندها، وأن هذه العملية عملية منظمة.
- 6- المقارنة المرجعية: عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع الممارسين والمميزين، وهي تتطلب معايير ووسائل للقياس والمقارنة والتفسير، وتقترب بنظام للمعلومات وتوفير التغذية العكسية في المؤسسة.
- 7- المعرفة بأدوات الجودة واستعمالها: وهي تعلم استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية من قبل العاملين لقياس الجودة وتحسينها وحل المشاكل، ومن هذه الأدوات: مخططات التدفق، المدرج التكراري، استمارة التأكد، بيت الجودة بالإضافة إلى ذلك توجد إضافات أخرى تتمثل فيما يلي:
 - ✓ يجب أن تكون العلاقة بين الموردين والزبائن علاقة تكاملية؛
 - ✓ يجب أن تسود بيئة العمل ذات الجودة العالية مفاهيم الصدق، والإخلاص، والحرص في التعامل مع كل العمليات الإدارية والتشغيلية.

VII-2-4: مراحل إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية على النحو التالي:⁽¹⁾

- 1. مرحلة الإقناع:** هنا تتبنى الإدارة فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويبدأ كبار المدراء بالمنشأة بتلقي برامج متخصصة عن مفهوم إدارة الجودة وأهدافها وفوائدها وتقوم الإدارة العليا بنقل هذه الأفكار للعاملين بالمنشأة.
- 2. مرحلة التخطيط:** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الموارد اللازمة واختيار الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة والمقررين والمشرفين ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من أعضاء الفريق.
- 3. مرحلة التقويم:** تبدأ هذه المرحلة بتهيئة الأرضية للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد أهداف المنشأة وما يجب عليها القيام به لتحقيق هذه الأهداف ومعرفة المنافع التي يمكن ان تتحقق والمعوقات التي يمكن ان تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 4. مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ بعد تدريبهم ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها لهم.
- 5. مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين المشاركين في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً.

⁽¹⁾ أكرم محمد احمد الحاج علي، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف)، مقال في مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 11، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، ص 12.

المحور السابع: أخلاقيات العمل

تشكل أخلاقيات العمل محورا مهما ترتكز عليه مختلف المنظمات العامة والخاصة، ومع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبحت أخلاقيات العمل الغنى عنها وذلك لترشيد سلوك الأفراد والإدارة على حد سواء لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث أصبحت معظم المؤسسات تصدر مدونات أخلاقية، من أجل القضاء على السلوكيات غير أخلاقية وتكريس السلوكيات الأخلاقية، وذلك من خلال الالتزام التنظيمي الذي يهدف إلى توفير مناخ تنظيمي يوجه اهتمام العاملين نحو تحقيق أهدافها والاندماج مع المنظمة.

VII-1: تعريف أخلاقيات العمل

إن وضع تعريف واضح ومحدد لأخلاقيات العمل يرتكز على مبادئ ومعايير تحسم سلوك الأفراد في بيئات مختلفة:

"كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة والمنافسة النزيهة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة الداخلية والخارجية"⁽¹⁾

"مجموعة عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات وتميز بين ما هو صواب أو خطأ ، جيد أو سيء ، حلال أو حرام".⁽²⁾

"كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة والمنافسة النزيهة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة الداخلية والخارجية".⁽³⁾

"أخلاقيات الأعمال تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو الغير الجيد أو السلوك الصحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الأفراد والجماعة، أي أن أخلاقيات الأعمال مجموعة المبادئ السلوكية والقيم التي تحكم سلوك الأفراد أو الجماعة في التمييز بين الصواب والخطأ".⁽⁴⁾

⁽¹⁾ عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة رؤية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 213.

⁽²⁾ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 21.

⁽³⁾ علي فالح الزعبي، بن بركة عبد الوهاب، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 381.

⁽⁴⁾ مريم يحيوي، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين جودة الخدمة الصحية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 137.

VII-2: أهمية أخلاقيات العمل

إن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والسلوك الأخلاقي ذو أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ولمختلف الأطراف ذات العلاقة معها ولمختلف شرائح المجتمع؛ لذا فإن أهمية أخلاقيات الأعمال تبرز من خلال الآتي:⁽¹⁾

- يوجد ارتباط ايجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سيكون واضحا على المدى الطويل؛
- إن الحصول على الشهادات العالمية يقترن بالالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والثقة ودقة وصحة المعلومة، لذا فإن الشهادة الدولية بالالتزام بالمعايير الفنية تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي؛
- زيادة أرباح منظمات الأعمال نتيجة التزامها بالمعايير الأخلاقية، فالتصرف للأخلاقي يضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوى القضائية؛
- تساعد القيم الأخلاقية على تقليل التكاليف التي تتكبدها المنظمة عند اتخاذ القرار المناسب، فالقواعد الأخلاقية تقلل من الجهد والوقت المبذول في قياس الشيء الصحيح للقيام به أو اتخاذ القرار بشأنه؛
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا أيضا له مردود إيجابي على المنظمة؛
- المساعدة في الحفاظ على تصرفات أخلاقية متزنة لدى العاملين في الأوقات الصعبة والحرية وكذا تقليل حالات الاضطراب في ظروف العمل؛
- إن التطبيق الصحيح للبرامج الأخلاقية يؤدي إلى تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة، كما يقوي الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية السائدة ويعطي درجة من الشرعية للأفعال الإدارية؛
- وجود مدونة أخلاقية تعطي تصورا عن كيفية التعامل مع مختلف المواقف في تحسين السلوك الأخلاقي للأفراد والمجموعات والإدارات والمنظمة وتساعد في نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاهتمام بالأبعاد الأخلاقية لمختلف القرارات والمواقف والأفعال.

(1) مصطفى بن عودة، مسري غويين، دور أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية لآراء العاملين بمدرسة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة الباحثين الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، 2019، ص 29.

VII-3: مبادئ أخلاقيات العمل

إن السلوك الأخلاقي هو وسيلة فعالة لتحسين مناخ العمل لكي تكون هذه الوسيلة فعالة وملائمة يجب أن يركز السلوك على مبادئ رئيسية وأساسية نذكرها فيما يلي:⁽¹⁾

- **الصدق** ويشمل ذلك جميع أفراد المنظمة في تعاملاتهم فيما بينهم وكذلك مع الزبائن العملاء، الموردینو كافة أفراد المجتمع وهذا من شأنه أن يزيد الثقة فيما بينهم:
- **الإستقامة:** سواء في التصرفات وكذلك المعاني والوعود والأقوال.
- **الإحترام:** وهو ضروري جدا فالسلوك الأخلاقي يركز على الإحترام المتبادل بين الأطراف مما يخلق جوا من يسوده الإحترام المتبادل .
- **الإستفادة:** أي ضرورة التصرف والحركة لفائدة الجميع.
- **العدالة:** إن هذا المبدأ من المبادئ الرئيسية الأخلاقيات الأعمال إذ يجب أن يتوفر مبدأ الإحساس بالعدالة بين كافة أطراف المنظمة وذلك من خلال تقاسم المنافع وكذلك السلبات الناتجة عن الممارسات المهنية.
- **الإستقلالية:** وذلك من خلال إعطاء الفرد فرصة لأن يكون مستقلا ومسؤولا عن القرارات التي يتخذها دون ضغط.
- **الثقة/الأمانة:** إن الإلتزام بالسلوك الأخلاقي لا يخلوا صاحبه من صفات الأمانة سواء كان ذلك فرديا أو على مستوى فريق العمل ما يؤدي إلى اكتسابه ثقة الآخرين.

VII-4: مصادر اخلاقيات العمل

هناك عدة مصادر أخلاقيات الأعمال نذكر منها:⁽²⁾

- **المصدر الديني:** تعتبر الأديان السماوية من أهم مصادر الأخلاق للإنسان حيث يستقي منها جميع تصرفاته وسلوكه ومنهجه في الحياة.

(1) صليحة شامي، أخلاقيات الأعمال ودورها الرائد في تعزيز المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال، مجلة المنهل

الإقتصادي، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2023، ص 100 - 101.

(2) مريم يحيوي، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين جودة الخدمة الصحية، مرجع سبق ذكره، ص 137-138.

- **الذات:** إن الإنسان لا يسعى لتحقيق غاية إلا إذا كان لها صدى في نفسه، وعليه فإن العمل لا بد أن يكون جيدا أمام الذات الإنسانية وعليه فإن هذه الذاتية ستعمل على إخضاع القواعد الأخلاقية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص وهذا أمر محفوف بالمخاطر لأنه لا يعطي القواعد الأخلاقية الثبات والاستقرار والاستمرارية اللازمة له.
- **الأسرة:** ينقل الفرد سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى المنظمة وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية.
- **المجتمع:** إن المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو إجتماعية أو عقائدية متناغمة لا بد وأن ينقل أفراداه إلى التنظيم وتنعكس على ممارساتهم لوظائفهم، وإذا كانت هذه القيم إيجابية فإنها تحرص على وضع حد للمخالفات والأخلاقيات وتعاقب المعتدي ولا تراعي فردا على آخر لجأه أو مكانته في المجتمع.
- **القيادة القدوة:** هي القيادة التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة ولين ليس فهو ضعف وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين وتوجد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها وتحترم الآخرين وتكون خادمة للمصالح العامة.
- **تشريعات الخدمة المدنية:** تعتبر من مصادر المهمة للأخلاقيات وذلك لأنها تضبط وتتحكم في تسيير الإدارة في الاتجاه الذي تراه يخدم سياسة الدولة ويحقق أهدافها ومن زاوية أخرى لأنها بناء على ذلك تعمل على تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفية التي هي الركيزة الأساسية في التنظيم الإداري فتبين ماهي الواجبات التي تفرضها الوظيفة وما هي المحظورات التي يتوجب عدم الاقتراب منها في هذه الوظيفة.

VII-5: وسائل ترسيخ اخلاقيات العمل

التحلي بالأخلاق هو أمر راجع للأشخاص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعتهم الشخصية بل هي حاجة ألن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل من خلال ما يلي: ⁽¹⁾

- **تنمية الرقابة الداخلية:** من اهم وسائل تعزيز أخلاقيات العمل هو استحضار الموظف رقابة الله عز وجل قبل رقابة المدير أو المؤسسة، فهو يراعي مصلحة المؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها

⁽¹⁾ صرصار فاطمة زهرة، أشر أخلاقيات الأعمال في مواجهة الفساد الإداري - دراسة قياسية في الجزائر خلال الفترة 2007 - 2019، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 12، العدد2، جامعة سعيدة، 2023، ص ص 176-177.

دون تفضيل مصلحته الشخصية عليها، ولتنمية الرقابة الذاتية وسائل، كتقوية الإيمان بالله، والتقوى وتعزيز الحس الوطني، وأحتمل المسؤولية، والاقتناع بأهمية الوظيفة وأداءها بشكل صحيح.

- **إيجاد أدوات الضبط الإداري:** في كل نظام يجب أن يحتوي على الأجهزة والوسائل الرقابية التي تضمن سير هذا النظام بالشكل المطلوب والمخطط له، لذلك عند اعتماد نظام أخلاقيات الأعمال في أي مؤسسة، عليها أن تراجع وتراقب تطبيق هذا النظام، وتحاسب كل من يخالفه ويتعدى عليه، ومن الوسائل التي تساعد على ذلك، إنشاء جهاز إداري مستقل يكون مسؤولاً عن وظائف الرقابة الإدارية مع متابعة تصرفات وسلوك الموظفين، ومن الوسائل أيضاً إعادة النظر في إجراءات الضبط الوظيفي والعقوبات وتنفيذ إجراءات رادعة بحق المخالفين والمسيئين للنظام الإداري الأخلاقي.

- **وضع نظام دقيق يمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة :** فعدم وضوح النظام قد يؤدي إلى طرق غير سليمة في فهمه وبالتالي حصول بعض الممارسات غير الأخلاقية نتيجة هذا الفهم الخاطئ، من أجل ذلك على المؤسسة توعية الموظفين بخصوص نظام أخلاقيات العمل في المؤسسة، من خلال تجهيز كتيب يحتوي على أنظمة المؤسسة، بالإضافة إلى مدونة السلوك المعمول بها داخل المؤسسة، وتخصيص أقسام خاصة تعني بأخلاقيات العمل، وتوضيح الحالات الغامضة ومعالجة الانحرافات والتجاوزات لدى الموظفين.

- **القُدوة الحسنة:** فإذا نظر العاملون إيل المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب الأولى.

- **تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:** فإذا اقتنع العامل أن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.

- **محاسبة المسؤولين والموظفين:** فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف الأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام.

- **التقييم المستمر للموظفين:** التقييم يعني المسؤول على معرفة بمستويات موظفيه وكفاءتهم ومواطن إبداعهم.

المحور الثامن: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

VIII-1: الحوكمة

أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة في كافة المؤسسات والمنظمات الدولية والإقليمية خلال العقود القليلة الماضية، وأصبحت إحدى سمات النظام الدولي الجديد، والتي جاءت نتيجة لاتجاه كثير من الدول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية واقتصاد السوق، التي يعتمد فيهما بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، غير أن اتساع حجم تلك المؤسسات أدى إلى انفصال الملكية عن الإدارة، مما ينتج عنه ضعف الرقابة والشفافية في تصرفات المديرين والمسيرين ووقوع الكثير من هذه المؤسسات في أزمات مالية والتسيرية، دفع بها إلى الاهتمام بالحوكمة وجعلها من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، ولم يقتصر الأمر عن ذلك بل قامت الكثير من المنظمات والهيئات بالتأكيد على أسس ومزايا وأهمية هذا المفهوم والحث على تطبيقه في مختلف الوحدات الاقتصادية والاجتماعية.

VIII-1-1: مفهوم الحوكمة

أ. تعريف الحوكمة

تعرف الحوكمة على انها "أسلوب الإدارة المثلى سواء من حيث الاستقلال والتوجيه أو إحكام الرقابة، أي وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال الموارد وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق الأهداف والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية".⁽¹⁾

وتعرف أيضا على انها "مجموعة المبادئ والقواعد والممارسات التي تحدد العلاقات بين أصحاب المصالح وبين المدراء (الإدارة) الذين توكل إليهم مسؤولية الإدارة. وبهذا المفهوم فإن الحكومة تهدف إلى ضمان قيام المدراء بتنفيذ مسؤولياتهم (مسؤولية العهدة بالأمانة) بصورة صحيحة مع احترام حقوق أصحاب المصالح الآخرين"⁽²⁾

(1) حميد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2010، ص 17.

(2) حاكم محسن الربيعي، محد عبد الحسني راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 23.

إطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها وتركز على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة".⁽¹⁾

ب. خصائص الحوكمة

يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية:⁽²⁾

- **الإنضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل؛
- **المساءلة:** أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع أطراف المصلحة في الشركة؛
- **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة؛
- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

VIII-1-2: أهمية الحوكمة

برزت الحوكمة كنظام متكامل يسعى لإستعادة وتعزيز أواصر الثقة بين مختلف الأطراف الدولية والمؤسسية والفردية وعليه فعن أهمية الحوكمة تتمثل أساسا فيما يلي:⁽³⁾

- الحوكمة مستمدة من الفصل بين الملكية والإدارة في المنظمات فهناك برزت الحاجة إلى وضع إجراءات رقابية مناسبة تساهم في تخفيض تكاليف الوكالة.
- بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين بها، ومورديها، ودائنيها وغيرهم، هذه الثقة تساهم في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

(1) أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012، ص 12.

(2) عبد الرزاق بن زاوي، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة 06-07 ماي 2012، ص 07.

(3) عبد المجيد كموش، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات-الآليات ونظام التشغيل-، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، 2018، ص 24.

- حماية حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة.
 - الرفع من أداء وكفاءة الشركات من خلال وضع ضوابط للعلاقة بين المديرين، مجالس الإدارة والمساهمين.
 - تخفيض تكلفة رأس المال، الأمر الذي يجعل الشركة أكثر جاذبية بالنسبة للمستثمرين.
 - تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات، إضافة إلى خلق التوازن بين الأهداف الاقتصادية الاجتماعية، وهو ما يساهم في تحسين مستوى المعيشة وتعزيز التماسك الاجتماعي.
- وهو الأمر الذي أكده winkler بشدة، حيث أشار إلى أهمية الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود.⁽¹⁾

VIII-1-3: أهداف الحوكمة

يمكننا اجمال الأهداف التي تسعى الحوكمة لتطبيقها إلى ما يلي:⁽²⁾

- التأكد من الرقابة على الأداء الإداري وتحسين كفاءة الأفراد وزرع ثقافة الالتزام بالقوانين المتفق عليها؛
- إيجاد الهيكل الذي من خلاله تحدد الأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف و متابعة وتقييم الأداء؛
- تجنب حدوث مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على استقرار نشاط المنظمة وعدم حدوث انهيارات والمساعدة على تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي؛
- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري الذي تواجهه العديد من الدول؛
- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في المساءلة من طرف السلطات المعنية مما يساعد على اتخاذ القرارات الحصول على إدارة قوية تحقق وتنفذ أنشطة المنظمة في إطار القوانين واللوائح المعمول بها بطريقة أخلاقية؛
- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة أخلاقياً؛

(1) بلال أحمد متاني وآخرون، أثر حوكمة القطاع العام على معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي - دراسة حالة المملكة الأردنية الهاشمية-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 08، الأردن، 2017، ص 387.

(2) محسن أحمد الحضري، حوكمة الشركات مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005 ص ص 58-59.

- إصلاح الهيئات الحكومية، وتحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة، وضع نظام الحوافز المناسبة للمجالس المحلية المنتخبة حتى تستطيع تحقيق الأهداف؛
- تعزيز الثقة جميع أطراف العلاقة مع إدارة الميزانية؛
- تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة الداخلية أكثر معرفة بما يحدث داخل المؤسسة؛
- تحقيق واستمرارية حالة الشرعية في المجتمع.

VIII-1-4: مبادئ الحوكمة

يتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1998، علما صدرت تعديلا لها عام 2004، تتمثل هذه المبادئ أساسا في: (1)

- 1- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة ويعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة، ويجب أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية.
- 2- **ضمان حقوق المساهمين:** إن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين وأبرز هذه الحقوق:

- ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم.
 - إمكانية تحويل ملكية الأسهم.
 - الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
 - المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للشركة.
 - المشاركة في أرباح الشركة.
- كما يجب على المساهمين أن يحصلوا على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في الشركة مثل:

(1) ليلي غضبان، مبادئ حوكمة الشركات - دراسة حالة الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 02، المجلد 05، المركز الجامعي سي الحواس بركة، 2022، ص ص 289-290.

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس.

- إصدار أسهم إضافية.

- أي عمليات استثنائية كبيع أصول الشركة.

3- **المعاملة المتساوية للمساهمين:** ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة

المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب، كما ينبغي أن يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها، ضمن صنف معين من الأسهم، وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للانتهاك. وأخيرا يجب حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة.

4- **دور أصحاب المصالح:** لقد سبق أن ذكرنا فئات أصحاب المصالح في الشركة، وبيننا أن المساهمين،

ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية هم أصحاب المصالح الرئيسيون في الشركة. وفي هذا السياق ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحق أصحاب المصالح التي ينشؤها القانون وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة المنشآت.

5- **الإفصاح والشفافية:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت

المناسب عن كافة الموضوعات الهامة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي للشركة وحقوق الملكية وحوكمة الشركات، وأهم الأمور التي يجب الإفصاح عنها:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.

- أهداف الشركة.

- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.

- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين والمعلومات عن أعضاء مجلس

الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم وآلية وكيفية اختيارهم.

- العمليات ذات الصلة بأطراف من الشركة.

- عوامل المخاطرة المتوقعة.

- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

- هياكل الحوكمة وسياساتها.

- كما ينبغي القيام بتدقيق خارجي مستقل بواسطة مدقق مستقل مؤهل.

- وينبغي للمدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.
- 6- **مسؤولية مجلس الإدارة:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على المجلس ومحاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين. ومن أهم مسؤوليات مجلس الإدارة:
 - إعداد إستراتيجية الشركة وتوجيهها، وخطط العمل الرئيسية، والموازنات التقديرية وسياسة المخاطر ووضع أهداف الأداء ومراجعة التنفيذ.
 - الإشراف على متابعة ممارسات حوكمة الشركات وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر.
 - اختيار وتحديد مكافآت ورواتب والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة.
 - مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين بالشركة.
 - ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة وانتخابه.
 - رقابة وإدارة أي تعارض محتمل في مصالح الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.
 - ضمان نزاهة حسابات الشركة ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة وخصوصا وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات.
 - الإشراف على عمليات الإفصاح.

VIII-2: المسؤولية الاجتماعية

تعدد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مفهوم اداري حديث، والذي ظهر نتيجة الضغوط على المؤسسات حيث أن دورها لا يقتصر فقط على خبرة مصالحها الذاتية وتحقيق الأهداف بل يجب أن تعمل على تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل به، فالمنظمات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق وجودها وضمان بقائها.

VIII-2-1: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

أ. تعريف المسؤولية الاجتماعية

تعددت تعاريف للمسؤولية الاجتماعية و فيما يلي أهم هذه التعاريف:

يرى (Robbins) "أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى اعتبارات أخلاقية، مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تقي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع".⁽¹⁾

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها: "الالتزام اصحاب النشاطات التجارية بالاسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في ان واحد".⁽²⁾

يرى (carrol) ان المسؤولية الاجتماعية على أنها " :إلتزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث إيجاد فرص العمل، حل مشاكل الإسكان وغيرها".⁽³⁾

فتعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها "الالتزام المنظمات إتجاه المجتمعات التي تمارس أنشطتها وأعمالها فيها عن طريق المساهمة بمجموعة من الفعاليات الاجتماعية مثل محاربة الفقر، تحسين خدمات

(1) عبد الله بن منصور، إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة (غير منشورة)، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2008، ص 241.

(2) منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الاسكندرية، مصر، 2014، ص 141.

(3) نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، ط 1، الأردن، 2006، ص 35.

الصمة، مكافحة التلوث، إحياء فرص عمل، المساهمة في حل مشاكل النقل والمواصلات، الإسكان، التعليم وغيرها.⁽¹⁾

وقد أشار (Holmes) إلى أن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا "التزام على منشأة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمة ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها".⁽²⁾

ب. أهمية المسؤولية الاجتماعية

أهمية المسؤولية الاجتماعية هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسات لمزيد من الدور الاجتماعية، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق مزايا بالنسبة للمؤسسة والمجتمع والدولة وأهمها:⁽³⁾

1. بالنسبة للمؤسسة

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة وغير مباشرة موجودة في المؤسسة.
- تحسين مناخ العمل نتيجة الالتزام بالمؤسسة الاجتماعية للمؤسسة، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- ثقة المجتمع بالمنظمة تساعد على إدامة وتثبيت علاقتها بالموردين والموزعين دون الحاجة لصرف المزيد من الوقت والمال.
- بإمكان المنظمة الاجتماعية جذب الأيدي العاملة من الخارج بسهولة.

(1) الغالي طاهر محسن، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 83.

(2) محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية لإدارة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 15.

(3) مولاي لخضر عبد الرزاق ويزيد سايح، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي في الاقتصاد الإسلامي: الواقع و الرهانات، جامعة غرداية، الجزائر، فيفري 2011، ص 08.

- بإمكان المنظمة المسؤولية اجتماعيا توظيف شهرتها لدى الموظفين العموميين لغرض إسنادها في الأوقات الصعبة.
- القدرة على جذب أموال المستثمرين الذين ينظرون إلى الاستثمارات في المنظمة المسؤولية اجتماعيا وذات السمعة الطيبة على أنها استثمارات مرغوبة على المدى الطويل.

2. بالنسبة للمجتمع

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المنظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة
- تحسين نوعية الخدمات المفيدة للمجتمع
- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل وهذه تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.
- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب.

3. بالنسبة للدولة

- تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية .
- المساهمة في تطوير التكنولوجيا والقضاء على البطالة وغيرها من آلات التي تجد الدولة الحديثة نفسها قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

VIII-2-2: أهداف المسؤولية الاجتماعية

تسعى المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق جملة من الأهداف لعل من أبرزها: ⁽¹⁾

- ✓ مساعدة العظمات في تحديد أدوارها وتنظيم أنشطتها.
- ✓ توفير أفضل شروط السلامة للإنسان والبيئة المحيطة بكل ما تشتمله من تنوع حيوي المساهمة في التقليل من الأضرار المقلقة.
- ✓ إدماج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن البرامج التعليمية والخطط الدراسية للجامعة.
- ✓ تفصيل الدور الإيجابي في تحقيق قضايا وأنشطة مشتركة مع الأطر المعنية في المسؤولية الاجتماعية وتحقيق متطلباتها.
- ✓ الإستزادة من تعاليم الأديان وحسن العادات لتعميق دور الأخلاق الداعمة للمسؤولية الاجتماعية.

VIII-2-3: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

هناك وجهات نظر مختلفة بين الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وحسب "كرول" فإن المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة أبعاد هي البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد الخير، وسيتم توضيحها كما يلي: ⁽²⁾

- **البعد الاقتصادي:** يشير البعد الاقتصادي إلى أن قطاع الأعمال عليه التزام بأن يكون منتجا ومريحا، ويلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع، ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، ويشتمل على مجموعة من العناصر، منها المنافسة العادلة التي تدعو إلى منع الاحتكار، وعدم الإضرار بالمستهلكين، واحترام قواعد المنافسة، وعدم إلحاق الضرر بالمنافسين، ويعتمد على وجهة النظر التي تركز فيها المنظمات الأعمال على هدف تعظيم الربح.
- **البعد القانوني:** يستند البعد القانوني إلى القوانين والتشريعات التي تحددها الدولة، ويتناول عدة مواضيع مثل حماية البيئة، وحماية المستهلك، والمشاركة في حل مشكلات المجتمع، فقد تولدت العديد من المشاكل بسبب الأعمال التي تمارسها منظمات الأعمال والتي تسببها بتلوث البيئة،

⁽¹⁾ يوسف دياب عواد، دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات، شركة فلسطين للاستثمارات الهندسية للتمويل والطباعة، فلسطين، 2010، ص 09

⁽²⁾ ناصر جرادات وعزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 212-214.

وتتضمن المسؤولية القانونية الكثير من العناصر والمتمثلة في قوانين حماية المستهلك، حماية البيئة، ومنع الاستخدام الغير منظم للموارد، وتأمين السلامة والعدالة للأفراد من حيث عدم التمييز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين.

• **البعد الأخلاقي:** تهتم المسؤولية الأخلاقية بالقيام بما هو صحيح وعادل وتجنب الضرر للآخرين، كما تتضمن عدم انتهاك المنظمة للمبادئ المتفق عليها، ومن أجل أن تلتزم منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية بشكل كبير فإن عليها أن تعطي الأولوية للسلوك الأخلاقي، وتستند المسؤولية الأخلاقية إلى المبادئ والمعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية واحترام حقوق الإنسان، والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

• **البعد الخيري:** تعتبر هذه المسؤولية اختيارية، ومن الصعب الحكم عليها والتحقق منها، ومن أمثلة هذه المساهمات ما قدمته شركة مايكروسوفت من مساهمة مالية كبيرة لعلاج مرضى الايدز في الهند، ومساهمتها في مساعدة 5000 منظمة غير ربحية في العالم، ويرتبط البعد الخير بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام ويتوجب على قطاع الأعمال أن يشارك المجتمع في مناسباته الوطنية والمشاركة في النكبات التي تصيب المجتمع كالزلازل والبراكين، وحل مشكلات الفقر والبطالة، والخدمات الصحية، ورعاية دور الأيتام ودور المسنين والمحافظة على البيئة.

VIII-2-4: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

ترتكز المسؤولية الاجتماعية على تسعة مبادئ أساسية يمكن تلخيصها كالآتي:⁽¹⁾

- **الحماية وإعادة الإصحاح البيئي:** بفضل تقديم المؤسسات المنتجات وخدمات وممارسة لعمليات الأنشطة اليومية التي تراعي البيئة مع الترويج للتنمية المستدامة؛
- **القيم والأخلاقيات:** حيث تقع على عاتق المؤسسة تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة؛
- **المسائلة والمحاسبة:** الكشف عن البيانات وتقديم المعلومات الضرورية لطالبيها من أصحاب المصلحة في أي وقت يحتاجونها لاتخاذ القرارات؛

⁽¹⁾ علي فلاح مفلح الزعبي، التسويق الاجتماعي مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي الإمارات العربية المتحدة 2016، ص 360.

- **تقوية وتعزيز السلطات:** تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمع وغيرهم من أصحاب المصلحة؛
- **الأداء المالي والنتائج:** تعويض المساهمين بالأرباح والعوائد، مع المحافظة على الأصول والممتلكات، وتعزيز النمو على المدى الطويل؛
- **مواصفات موقع العمل:** اعتبار العاملين شركاء قيمين في العمل، من خلال احترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.
- **العلاقات التعاونية:** لا بد أن تتسم ممارسة المؤسسة بالعدل والأمانة مع مختلف الشركاء؛
- **المنتجات والخدمات ذات الجودة:** الاستجابة لاحتياجات وحقوق الزبائن بتوفير منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة عالية.
- **الارتباط المجتمعي:** تعميق العلاقات مع المجتمع، والتعاون والمشاركات لجعله المكان الأفضل للحياة وممارسات الأعمال.

VIII-2-5: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية

تتمثل معايير قياس المسؤولية الاجتماعية في ما يلي:⁽¹⁾

- **معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك؛
- **معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك؛

(1) ضيف الله محمد الهادي وهشام ليزة، أثر سياسات المسؤولية الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية دراسة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 07 العدد 02، جامعة الشهيد حمة الخضر، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 155

- **معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.
- **معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين.

المحور التاسع: إتجاهات الحديثة في الإدارة: إدارة المعرفة

من أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات، فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات وعليه وجب على المنظمة أن توظف رصيدها كاملا من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وحل المشكلات، والتعلم... الخ، وهذا باعتماد إدارة للمعرفة تقوم بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المنظمة، مع التركيز على تقنية المعلومات التي تلعب دورا محوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة، من خلال جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة.

IX-1: لمحة تاريخية عن إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد عرفت اهتماما كبيرا خاصة من طرف المهتمين بإدارة الأعمال، حيث تسعى العديد من المنظمات إلى إدخال المعرفة في أعمالها ونشاطاتها من خلال توجيه استثماراتها نحو توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد وكل الوسائل التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى منظمات تمتلك رأس مال فكري والتخلي عن الأعمال التقليدية والروتينية التي يقوم بها الأفراد العاديين قدر الإمكان، واهتمت بالأفراد باعتبارهم أكثر أهمية ومساهمة في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها جل المنظمات، فمن أين ظهر مفهوم إدارة المعرفة، تعود الجذور الأولى لإدارة المعرفة إلى ظهور الإدارة العلمية على يد كل من "ألفريد تاييلور" و"هنري فايول" وآخرون، حيث وضعوا المرتكزات الأساسية للإدارة العلمية ومن أبرزها وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية والبحث العلمي والقواعد والأصول وتقسيم العمل والتخصص، وأن جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة وتتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة⁽¹⁾.

(1) عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في علم المكتبات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، الجزائر، 2010، ص 136.

وقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر "Drucker Peter" وبول ستراسمان "Paul strassman" وبيتر سنج من الولايات المتحدة الأمريكية حيث أكد دراكر وستر اسمان على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمصادر تنظيمية كما ركز "سنج" على المنظمة التعليمية learning organisation كبعد ثقافي في إدارة المعرفة، وقد درس كل من كريس ارجيريس "Argyris chris" وكريستوفر بارتليت "Christopher Bartlett" وليونارد دورسي "Dorothy Leonard" وغيرهم، الأوجه المختلفة للإدارة الأعمال، في مدرسة هارفارد للأعمال، وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشاند "Don Marchand" في بداية الثمانيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات كما تتبأ دراكر "Drucker" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة knowledge workers⁽¹⁾.

ويرجع البعض ظهور إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة أمريكية بتطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال حتى أن وول سترتيت، أكبر أسواق المال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك، ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة الإدارة أصول المعرفة في عام 1989، كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل Sloan Management Review، وعلوم التنظيم، Organisation Science ودورية هارفارد للإعمال، Harvard business Review وغيرها⁽²⁾.

وبمجيء عام 1990 بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة، وفي منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة، وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال إدارة المعرفة⁽³⁾.

(2) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

(1) نسيم حمودة، إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2010، ص: 44.

(2) جوير محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

كما أخذ الاهتمام بها يتزايد، بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة⁽¹⁾.

IX-2: مفهوم إدارة المعرفة

IX-2-1: تعريف إدارة المعرفة

لقد عرفت إدارة المعرفة عدة تعاريف نظرا لاختلاف الآراء حولها، ومع كما يلي أهم التعاريف لإدارة المعرفة:

عرف الباحث "finneran" إدارة المعرفة على "أنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير مباشرة على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح، للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب"⁽²⁾.

كما تعرف إدارة المعرفة على أنها "العمليات التي تسعى على توليد المعرفة والحصول عليها اختيارها وتنظيمها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعليم والتخطيط الإستراتيجي"⁽³⁾.

هي "عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة"⁽⁴⁾.

يتضح من التعاريف السابقة أن إدارة المعرفة هي عبارة عن عمليات الجمع التي تقوم بها منظمات الأعمال للمعلومات والبيانات بهدف تنظيمها وتطبيقها على عملياتها، أساليب الإنتاج والمنتجات بطريقة فعالة تساهم في تعزيز وضعها التنافسي في السوق.

⁽³⁾ بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2011، ص ص 7-8.

⁽²⁾ الحمزة منير، "واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية"، مجلة RIST، المجلد (19)، العدد (2)، جامعة تبسة، الجزائر، بدون سنة النشر، ص 36.

⁽³⁾ ناصر محمد سعود إجراءات وآخرون، إدارة المعرفة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 78.

⁽⁴⁾ زرقين عبود وجباري شوقي، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مشتركة بعنوان إشكالية إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة المعرفة تدخل ضمن المحور الثالث، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، 2012 ص 4.

IX-2-2: أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية بالغة والتي تتمثل في النقاط التالية⁽¹⁾:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تسهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بما وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد أداة تحفيز للمنظمات التشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى؛

IX-2-3: أهداف إدارة المعرفة

لقد تعددت أهداف إدارة المعرفة وتنوعت فيما يلي أهمها⁽²⁾:

- أسر المعرفة من مصدرها وتخزينها وإعادة استعمالها؛
- جذب رأس المال الفكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛

(1) علي حسين السمير، تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الخاصة السورية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول لجمعية

المكتبات الأردن 29-31 أكتوبر 2013، ص 9.

(2) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- تحديد المعرفة الجوهرية، وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الغير ضرورية؛
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمة المطلوبة؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.

IX-3: أبعاد إدارة المعرفة

يرى ديك "Duek" أن هناك ثلاثة أبعاد للمعرفة هي البعد التكنولوجي والبعد الاجتماعي والبعد التنظيمي اللوجستي، حيث يتمثل البعد التكنولوجي والبعد الاجتماعي فيما يلي (1):

1. البعد التكنولوجي للمعرفة

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن لنا أن نتصور منظمة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة والتطور السريع في الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استعمالها وتحديثها وتطويرها دون أن تلجأ هذه المنظمة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا والتعامل معها تعاملًا سليماً قائماً على العلم والمنطق وبالتالي لا يمكن أن تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي.

2. البعد الاجتماعي للمعرفة

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، والمعرفة هنا تشمل كل المعلومات والبيانات والإحصاءات والأرقام التي عليها من مصادر موثوقة ومحدثة، ومن ثم بناء جماعات من صناع المعرفة،

(2) حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية، رسالة ماجستير في علوم التسويق تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2013، ص 20.

وتأسيس المجتمع على أساس يتم الحصول ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم الإطار العام الإدارة المعرفة والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين الأفراد ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم، وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات والتشارك في استخدامها بطريقة تعاونية.

3. البعد التنظيمي اللوجستي للمعرفة

وهذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل اكتساب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادره وبطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلاءم مع حاجة المنظمة ومن ثم تخزين هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر⁽¹⁾.

IX-4: عمليات الإدارة المعرفة

ان عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تسلسلي ومتكامل فيما بينها، حيث ان كل عملية تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، وقد اختلف الباحثون في تحديد عدد هذه العمليات، فهناك من يقتصر على ثلاثة عمليات، ومنهم من يرى أربعة، بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك فقد وهي:

1. تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور في أي برامج لإدارة المعرفة وعلى هذا ضوء يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لان من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية تشخيص أمر حتمي لان الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقفهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لان النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص⁽²⁾.

(1) عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 79.

(2) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-64.

وفي هذا الصدد نشير إلى أن منظمة (AMS) الأمريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجهت تحديين رئيسيين، الأول يتمثل في كيفية تشخيص المعرفة الداخلية لها، والثاني هو في كيفية اسر هذه المعرفة، من أهدافها أيضا توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعية للمشروع الذي يكتنفه الغموض ويشير "ALVESSON" في هذا الصدد إلى أن المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة، بل أن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول⁽¹⁾.

2. اكتساب المعرفة

تأتي هذه العملية بعد عملية تشخيص المعرفة حيث يتم اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة، وقد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية، والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها من الحدود التنظيمية، أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها من الخبرات والمختصين في مجال الصناعة واستقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم فنظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها واستخدامها⁽²⁾.

3. توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويعم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في

(1) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 108.

(2) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 195-196.

توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للإبتكار والإبتكار عندما يعود يصبح مصدر لمعرفة جديدة.⁽¹⁾

4. تخزين المعرفة

تعود عملية الخزن إلى الذاكرة التنظيمية (organization memory) والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة (expert systems)، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تحسين الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا، وأنه هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذان يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، وأن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة.⁽²⁾

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ويات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستثمار به لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها.

5. توزيع المعرفة (Knowledge Distribution)

المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبالتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الاشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، يتم توزيع المعرفة على المستخدمين لضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية، ويتم هذا التوزيع عبر الوسائل المتاحة والتي من أهمها الاتصال المباشر وغير المباشر والتعلم والتدريب، وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على تقاسم المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجيع على ذلك، وتوفير المناخ والهيكل التنظيمي والبيئة المناسبة لذلك، بالإضافة إلى تبني نظام للحوافز يساعد على تقاسم المعرفة، فكل هذه الأمور تسهم في خلق مناخ يشجع على تقاسم المعرفة وتشجيع الجميع على تحويل معرفتهم الضمنية إلى صريحة وتشجيعهم على قبول استخدام الآخرين لمعرفتهم وبناء الثقة بين

(1) عبد الستار العلي والآخرين، مرجع سبق ذكره، 2006 ص 42.

(2) عبد الستار العلي والآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 43.

الجميع التي لها دور في تقاسم المعرفة، كما أن نقل المعرفة هي العملية التي تتضمن مجموعة من الوسائل التي تساعد على تقاسم وفهم المعرفة وتحديد نظم إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية مقصودة تجلب المعرفة الصحيحة للفرد الصحيح في الوقت الصحيح، وبالتالي تساعد الأفراد على اقتسام المعرفة ووضعها في أعمال بطرق تزيد من تحسين الأداء التنظيمي⁽¹⁾.

يعتبر توزيع المعرفة أمراً ضرورياً على الرغم من صعوبة توزيع المعرفة الضمنية على العكس من سهولة توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية⁽²⁾، وأن نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها كما بين "Feilden" أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد الشركة في ذلك شبكات الأنترنت والإنترنت والإكسترنات، وأن تستخدم قنوات توزيع للمعرفة بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة المؤتمرات الفيديوية، لكن الأخيرة لا تعطي ضماناً أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء⁽³⁾.

6. تطبيق المعرفة (knowledge Application)

تأتي المعرفة من خلال العمل، وتتطلب الكثير من التعليم الذي يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة بالمقام الأول، فلا يوجد عمل بدون أخطاء، وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبيق مفهوم التسامح كثافة تنظيمية كأن الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الالتزام والإعجاب وليس الخوف، إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبيق مفهوم التسامح كثافة تنظيمية ذلك لأن الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف⁽⁴⁾.

(1) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

(2) ليلي محمد حسني أبو العلا، درجة ممارسة إدارة المعرفة (دراسة كلية التربية)، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد

الأول العدد الرابع، جامعة الطائف، ماي 2012، ص: 109.

(3) عبد الستار العلي والآخرين، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

(4) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 199.

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، حيث يجب أن توظف هذه المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، وتحقق أهداف بشكل يضمن لها البقاء والنمو، فالحصول على المعرفة و تخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنفذ تعتبر مجرد تكاليف، وإن نجاح أي منظمة في برنامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال⁽¹⁾.

IX-5: مجالات إدارة المعرفة

- يمكن القول بشكل أكثر تفصيلا أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات أهمها⁽²⁾:
- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
 - تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
 - تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
 - تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام الفرص للاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها وتعظيم مستوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
 - توليد النشاطات والاستراتيجيات المسندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير والتحالفات الإستراتيجية، وغير ذلك.
 - حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.
 - قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.

⁽¹⁾ محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل رسالة الدكتوراه في العلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، جزائر، بدون سنة النشر ص 140.

⁽²⁾ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-67.

ويعدد " Wiig " المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي⁽¹⁾:

- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم، ومن خلال التعلم، ومن خلال البحث والتطوير.
- اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يمتلكون المعرفة المناسبة، ومن المصادر الخارجية من خلال التقاعد، والتسوية وغير ذلك.
- استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها.
- تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية
- تثبيت شرعية المعرفة وصلاحياتها للتأكد مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.
- استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل مصالح المنظمة.
- تسهيل استخدام المعرفة، وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المنظمة.
- مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها ستستخدم بالشكل المناسب، وبفاعلية، وأنها تلبي الاحتياجات الفعلية للمنظمة.
- تعلم كيفية نقل المعرفة، ونشرها، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة.

(1) ربحي عواد عليان، مرجع سبق ذكره، ص 197.

المحور العاشر: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الإبداع والابتكار

تتطور تقنيات المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها في بيئة معقدة تتطور خلالها التقنية بشكل كبير وتتغير فيها ملامح الأسواق وظروف المنافسة بشدة، وهذا ما أدى إلى تقادم المنتجات بسرعة وتقليص دورة حياتها من جهة، وتعدد الخيارات والبدائل أمام المستهلكين من جهة أخرى. وحتى تتمكن هذه من مواجهة المؤسسات الضغوط الشديدة ومسايرة التطورات السريعة خصوصاً فيما يتعلق بالزبائن، عليها إدامة مزاياها التنافسية ودعم تفوقها عن منافسيها من خلال ممارسات وأساليب أصبح الابتكار والإبداع من أهمها، بحيث يتطلب هذا الأخير أن تقوم المؤسسات باستمرار في البحث عن تطوير منتجاتها أو خدماتها بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة للمستهلكين، وتعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الميزة التنافسية التي تميز المؤسسة عن غيرها، بالإضافة إلى ذلك فإن الابتكار والإبداع يتطلب القيام بعمليات جديدة وحديثة بعيدة عن التقليد.

1-X: مفهوم الإبداع والابتكار

إن الإبداع والابتكار مفهومان متقاربان ومتلازمان ويكمل أحدهما الآخر، حيث لا يمكن الحديث عن إحداهما دون الآخر.

1-1-X: تعريف الإبداع والابتكار:

تعدد تعريف الإبداع والابتكار اختلفت يمكننا ذكر منها مايلي:

يعرف الإبداع على أنه هو "مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله".⁽¹⁾

كما يعرف الإبداع على أنه القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى الوجود، بينما هناك من عرفه على أنه العمليات وخصوصاً السيكلولوجية منها، والتي يتم بها ابتكار شيء جديد في قيمة مرتفعة، في حين هناك من عرف الإبداع على أنه العملية التي تؤدي في النهاية إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه".⁽²⁾

(1) جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 8.

(2) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011، ص 16-17.

إضافة إلى ذلك عرف عبد الله حسن مسلم الإبداع بأنه مجموعة من مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إن وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العالم".⁽¹⁾

ويعرف الابتكار على أنه "هو القدرة على توليد فكرة أو أفكار جديدة لتطوير منتج أو تنظيم نظام إداري أو دمج عنصرين أو أكثر في عنصر أشمل أو أرشق، وعلى التوصل إلى مبتكر فعال لمشكلة قائمة وليس حلا تقليدياً"⁽²⁾.

ويعرف توم بيترز الابتكار تعريفاً واسعاً وهو "التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختباره، وهذا يوسع الابتكار إلى حدوده القصوى، لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات، كما أنا التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني ابتكاره داخل الشركة وإنما قد يعني أيضاً شراؤه من الآخرين أو تقليده".⁽³⁾

X-1-2: خصائص الإبداع والابتكار

أ. **خصائص الإبداع:** لا يوجد اتفاق معين لدى العلماء حول خصائص محددة لعملية الإبداع بل أن هناك بعض الظواهر التي يستدل من خلالها على إمكانية تحقيق الإبداع وهي:⁽⁴⁾

- ✓ القدرة على التخيل والحدس والتي لها علاقة بالتربط اللاشعوري حيث يتم ربط الأفكار مع بعضها البعض للوصول إلى أفكار جديدة أكثر تطوراً؛
- ✓ الشجاعة أو الثقة بالنفس وهي من الصفات الجيدة التي يتميز بها الأفراد؛
- ✓ الاستقلالية وعدم الانصياع للسلطة؛
- ✓ النزوع والقيام بالتجريب للتوصل إلى النتائج؛

⁽¹⁾العبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص19.

⁽²⁾تيسير صبحي، الموهبة والإبداع، طرائق التشخيص وادواته المحسوبة، دار التتوير للنشر والتوزيع، عمان 1992، ص86.

⁽³⁾ نجم عبود، إدارة الابتكار: المفاهيم الخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 19.

⁽⁴⁾ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 01، 2011، ص303.

✓ إن الإبداع يتطلب توجيه اللوم والنقد الذاتي للفرد عند الفشل؛

✓ القدرة على التحليل للمعلومات وتجميعها؛

✓ العقل المستدير والخلق.

ب. خصائص الابتكار: إن الابتكار يأخذ أشكالاً متعددة تتلاءم مع المخرجات التي تأتي من عملية

الابتكار التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي: (1)

- **الابتكار يعني التمايز:** أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.
- **الابتكار يمثل الجديد:** أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة المنظمة السوقية وتطويرها.
- **الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشافات قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديدة الذي هو غير معروف الآن.
- **الابتكار هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تميز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين ، وحتى في حالة صاحب التحسين يكون الأول بما ادخل على المنتج من تعديلات وهذه ميزة المنظمات المبتكرة ، أي أن صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وادخال ما هو جديد.

X-2: أنواع الإبداع والابتكار

X-2-1: أنواع الإبداع: يختلف الإبداع على عدة أنواع، هي:

- **الإبداع الفني:** وهو ناتج عن نمو الإبداع التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة وبأساليب مطورة غير مكررة لا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج سوى من عمل الآخرين، غالباً ما يكون هذا النوع من مجال تقديم منتجات جديدة أو تقديم إضافات عليها مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها. (2)

(1) بن سالم عبد الحكيم، دور الابتكار في دعم وتنمي تنافسية منظمات الأعمال في الجزائر، مجلة دراسات، العدد 07، جامعة بشار، 2015، ص 253.

(2) طارق محمد السويديان، محمد اكرم الدولوي، مبادئ الإبداع، ط3، دار مهندسو الحياة، الكويت، 2004، ص 80.

- **الإبداع التعبيري:** يعني الطريقة التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة معينة أو ممارسة فن من الفنون وغالبا ما يكون هذا النوع في مجال الأدب.⁽¹⁾
- **الإبداع الاختراعي:** ويعني إنتاج شيء لم يكن موجودا من قبل، هذا النوع من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة . مألوفة بين أجزاء وعناصر موجودة من قبل إدخال تعديلات عليها فيجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.⁽²⁾
- **1-2-X أنواع الابتكار:** يوصف الابتكار بأنه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد لذا سيتم التطرق لأهم أنواعه فيما يلي:⁽³⁾

1- الابتكار وفقا لمجاله: يمكن التمييز بين نوعين من الابتكار وفقا لهذا التصنيف كما يلي:

- **الابتكار التكنولوجي:** يتمثل الابتكار التكنولوجي في طرح منتجات أو خدمات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية أو إجراء تحسينات عليها أو استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- **الابتكار الإداري:** ويشتمل على تغيرات الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وسياسات واستراتيجيات المنظمة الجديدة أو نظم رقابية متطورة وغيرها.
- **2- الابتكار وفقا لمدى التأثير:** يمكن التمييز بين نوعين هما:
- **الابتكار الجذري:** يتم في التوصل إلى عملية أو منتج جديد يختلف بشكل كلي عما سبقها من ابتكارات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية وقفزة نوعية في السوق، وتتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء بها السابقون.
- **الابتكار التدريجي:** يمثل منتج في التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي وذلك عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة والتي تؤدي إلى تحقيق ابتكار جذري.

(1) سليم بطرس جلدة وزيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2009، ص54.

(2) سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطور التنظيمي، ط1، دار الفكر للنشر، 2010، ص108.

(3) ريم فرحي، ونورة مصرى، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة الحالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، تبسة، ص 58.

3- الابتكار وفقا لاستعماله والغرض منه: ويقسم الابتكار إلى نوعين هما:

- **ابتكار المنتجات:** وهو إحدى الطرق التي تتكيف بها المنظمة مع التغيرات في بيئتها، من خلال طرح منتجات جديدة سواء كانت سلع أو خدمات أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.
- **ابتكار العمليات:** يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية.

3-X: تعريف ادارة الابداع والابتكار

هي "مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تهدف إلى خلق بيئة داعمة للإبداع والابتكار، وتحفيز الأفراد والفرق على توليد أفكار جديدة وتنفيذها".⁽¹⁾

هي "عملية تنظيمية تهدف إلى تحفيز وتنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد والفرق، وتحويل هذه القدرات إلى أفكار ومنتجات وخدمات جديدة ذات قيمة".⁽²⁾

هي "عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى تحفيز وتنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد والفرق، وتحويل هذه القدرات إلى أفكار ومنتجات وخدمات جديدة ذات قيمة، وذلك من خلال توفير البيئة الداعمة للإبداع، وتحفيز الأفراد والفرق على الإبداع، واستخدام التقنيات والأدوات المناسبة، وتقييم الأفكار الجديدة وتطويرها وتنفيذها".⁽³⁾

4-X: أهمية إدارة الإبداع والابتكار

تتمثل أهمية إدارة الإبداع والابتكار في مجموعة من النقاط، من أهمها:⁽⁴⁾

- **زيادة الإنتاجية والكفاءة:** من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات الإدارية والإنتاجية.
- **حل المشكلات:** من خلال إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسة أو المجتمع.

(1) محمد كمال الدين رمضان، الابتكار والإبداع في ظل التحول الرقمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر، 2023، ص25.

(2) أحمد حسني، الابتكار في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2023، ص 23.

(3) نفس المرجع السابق، ص 25.

(4) عبد لرحمن محمد عبد الرحمن، إدارة الإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر الجامعي، 2022، ص 27.

- خلق فرص عمل جديدة: من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، وإنشاء شركات ناشئة.
- تعزيز المنافسة: من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يؤدي إلى زيادة الجودة وخفض الأسعار.
- تحسين جودة الحياة: من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يسهم في تحسين حياة الأفراد.

X-5: أهداف إدارة الإبداع والابتكار

تتمثل أهمية أهداف إدارة الإبداع والابتكار في مجموعة من النقاط، من أهمها: (1)

- تحقيق التميز من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات الإدارية والإنتاجية، مما يؤدي إلى تحقيق التميز للمؤسسة أو المجتمع.
- القدرة على التنافس من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يؤدي إلى زيادة الجودة وخفض الأسعار، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة أو المجتمع.
- القدرة على البقاء والاستمرار من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يسهم في مواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، وبالتالي الحفاظ على استمرارية المؤسسة أو المجتمع.
- تحسين جودة الحياة من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يسهم في تحسين حياة الأفراد
- خلق فرص عمل جديدة من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، وإنشاء شركات ناشئة.
- تعزيز الابتكار من خلال تحفيز الأفراد والفرق على الإبداع، وتوفير الموارد اللازمة لدعم أنشطة الابتكار.
- تشجيع التعلم المستمر من خلال توفير فرص للأفراد والفرق للتعلم والتطوير، مما يسهم في تعزيز الابتكار.
- بناء الثقة والتعاون من خلال تحفيز الأفراد والفرق على العمل معاً، مما يسهم في بناء الثقة والتعاون.
- تعزيز الشمولية والتنوع من خلال إشراك جميع الأفراد والفرق في عملية الابتكار، مما يسهم في تعزيز الشمولية والتنوع.

(1) احمد محمود عبد السلام، إدارة الإبداع والابتكار، ط2، دار المسيرة، 2022، ص ص 25-26.

- تحقيق الاستدامة من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يسهم في تحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية.

وبشكل عام، يمكن القول أن أهداف إدارة الابداع والابتكار تسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد للمؤسسة أو المجتمع، من أهمها تحقيق التميز والقدرة على التنافس والبقاء والاستمرار، وتحسين جودة الحياة، وخلق فرص عمل جديدة، وتعزيز الابتكار، وتشجيع التعلم المستمر، وبناء الثقة والتعاون، وتعزيز الشمولية والتنوع، وتحقيق الاستدامة.

المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

تعتبر الاتجاهات العالمية والمعاصرة، واتفاقات التجارة والاستثمار وظهور المنافسة الدولية بغزو الأسواق العالمية اعتماداً على اللاحدود من أسباب ظهور علم إدارة الأعمال الدولية وهو العلم الذي يبحث في قضايا التجارة الدولية والاستثمار الدولي، حيث ساهم التقدم التكنولوجي الهائل في زيادة الترابط بين الأسواق مما أضفى على النظام العالمي صفة عالمية وأدى هذا إلى تعاظم درجة الاعتماد المتبادل بين الدول في ظل بيئة تسودها التنافسية على كل من المستوى المحلي والعالمي.

XI-1: مفهوم إدارة الأعمال الدولية

تنوعت وتعددت تعاريف إدارة الأعمال الدولية ورغم اختلاف بعضها إلا أنها تلتقي في نقاط مشتركة وبينها واسم مشتركة حول تعريف إدارة الأعمال الدولية، منها:

تعرف إدارة الأعمال الدولية " هي التي يكون أحد أنشطتها التجارية عابرة لحدود الدولة الواحدة".⁽¹⁾

وعرفت إدارة الأعمال الدولية أيضاً "الأعمال الدولية هي كل الأعمال الفعاليات التي تدور وتسري بين دولتين أو أكثر".⁽²⁾

إدارة الأعمال الدولية هي "التي تبدأ بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة أنشطة الأعمال التي تتم عبر الحدود القومية بصرف النظر عن نوع هذه الأنشطة سواء كانت انتقال سلع أو خدمات أو رؤوس أموال وتكنولوجيا أو تنظيم وإدارة".⁽³⁾

تعرف أيضاً "هي أحد الفروع الحديثة لعلم إدارة الأعمال، يتعامل مع القضايا والممارسات الإدارية المختلفة على مستويين أحدهما كلي والآخر جزئي ويختلف التطبيق لهذه الممارسات من دولة إلى أخرى أي يختلف عن بيئة الدولة أو الوطن الأم للشركة المعنية".⁽⁴⁾

(1) طاهر موسى عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001، ص 13.

(2) أحمد عبد الرحمن أحمد، المدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 41.

(3) مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، ط1، دار الأكاديميون، المملكة الأردنية الهاشمية، 2017، ص 17.

(4) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 11.

ومن أبرز خصائص إدارة الأعمال الدولية، تتمركز في تعاملها مع قضايا حرجية ومصيرية تتميز بالتغيير والاختلاف والاستقرار المستمر، هذه القضايا لا تتعامل بها إدارة الأعمال المحلية لو يكون التعامل بها محدودا، لأن تأثيرها قليل جدا وهذه الخصائص هي: (1)

- ✓ التعامل مع الاختلافات الثقافية؛
- ✓ التعامل مع القيود المالية وبخاصة أسعار صرف العملات؛
- ✓ التعامل مع قيود السياسات التجارية؛
- ✓ التعامل مع قيود انتقال الموارد البشرية؛
- ✓ التعامل مع قيود الاعتبارات الانتاجية والتسويقية؛
- ✓ التعامل مع الميزة التنافسية.

XI-2: أهمية إدارة الأعمال الدولية

إدارة الأعمال الدولية تعتبر مهمة حاسمة لنجاح الشركات في العصر الحديث، تواجه الشركات اليوم تحديات وفرصا كبيرة في الأسواق العالمية، ولذا فإن فهم أهمية إدارة الأعمال الدولية يعتبر أمرا بالغ الأهمية، فهي تتمثل في: (2)

- **التوسع والنمو الدولي:** إدارة الأعمال الدولية توفر للشركات فرصة للتوسع والنمو خارج حدودها الوطنية. يمكن للشركات الوصول إلى أسواق أكبر وعملاء جدد وفرص تجارية متنوعة، من خلال توسيع نطاق الأعمال، يمكن للشركات زيادة إيراداتها وتحقيق ميزة تنافسية قوية.
- **الاستفادة من الاقتصاد العالمي:** إدارة الأعمال الدولية تسمح للشركات بالاستفادة من الاقتصاد العالمي. يمكن للشركات تحسين تكلفة الموارد والمواد الخام والعمالة والتكنولوجيا من خلال البحث عن الأسواق التي توفر مزايا تنافسية في هذه الجوانب، كما يمكن للشركات توظيف الخبرات والمهارات المتاحة في الأسواق العالمية لتعزيز قدراتها وتطوير منتجاتها وخدماتها.
- **التعلم والتطوير:** إدارة الأعمال الدولية تعزز عملية التعلم والتطوير في الشركات، عندما تتوسع الشركة في الأسواق العالمية، يتعين عليها فهم الثقافات المختلفة والتحديات اللوجستية والقوانين واللوائح في كل سوق. هذا يعزز التعلم المستمر وتطوير المهارات القيادية والإدارية للشركة وفريقها.
- **الابتكار والتكنولوجيا:** إدارة الأعمال الدولية تعزز الابتكار والتكنولوجيا في الشركات، عندما تواجه الشركات التحديات والفرص في الأسواق العالمية، فإنها تحتاج إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة

(1) على الصهيود السوداني، إدارة الأعمال الدولية "مدخل تطبيقي"، ط1، الضاد للنشر والتوزيع، العراق، 2018، ص 9.

(2) محمد عطاء، إدارة الأعمال الدولية والاستثمار الأجنبي المباشر، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان 2016، ص 50 .

وتبني التكنولوجيا الحديثة لتلبية احتياجات العملاء والتفوق على المنافسين، يمكن أن تعزز الأسواق العالمية الابتكار وتوفر بيئة مناسبة للشركات لاكتشاف فرص جديدة وتطوير حلول إبداعية.

- **التحديات الثقافية والقانونية:** إدارة الأعمال الدولية تواجه التحديات الثقافية والقانونية المتعددة. يجب على الشركات فهم الثقافات المختلفة والاحترام للقيم والتقاليد المحلية في الأسواق العالمية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الشركات التعامل مع اللوائح والتشريعات والاتفاقيات الدولية والمحلية التي تؤثر على أنشطتها التجارية. من خلال فهم أهمية إدارة الأعمال الدولية وتبني استراتيجيات فعالة، يمكن للشركات تحقيق النجاح والنمو في الأسواق العالمية والبقاء في مقدمة منافسيها.

XI-3: أهداف إدارة أعمال الدولية

إدارة الأعمال الدولية تضع العديد من الأهداف لضمان نجاح الشركات والمؤسسات في بيئة عمل دولية تتسم بالتنوع والتعقيد. من بين هذه الأهداف:⁽¹⁾

- **التوسع العالمي:** تحقيق التوسع في أسواق جديدة وتحديد الفرص لتوسيع النشاطات التجارية عبر الحدود.
- **تحقيق التكامل والتناغم:** ضمان تناغم وتكامل العمليات والأنشطة على مستوى الشركة الدولية، مما يسهم في تحقيق أقصى قدر من الكفاءة.
- **تحقيق التنوع:** تعزيز التنوع في المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات عملاء متنوعين في أسواق متعددة.
- **إدارة المخاطر الدولية:** تقدير وإدارة المخاطر الاقتصادية والسياسية والثقافية التي قد تواجه الشركة في السوق الدولية.
- **تحقيق الاستدامة:** تحقيق النجاح بطريقة تتسم بالاستدامة البيئية والاجتماعية، وضمان تكامل المسؤولية الاجتماعية للشركة على المستوى العالمي.
- **تطوير المهارات الدولية للموظفين:** تطوير وتحسين المهارات اللازمة للموظفين للعمل بفعالية في بيئة عمل دولية، بما في ذلك فهم الثقافات المختلفة واللغات.
- **تحقيق التواصل الفعال:** تحقيق التواصل الفعال وبناء علاقات جيدة مع شركاء الأعمال الدوليين والعملاء لتحقيق أهداف الشركة.
- **الامتثال للتشريعات الدولية:** ضمان الامتثال للقوانين والتشريعات في الأسواق الدولية وتجنب المشاكل القانونية.

(1) نفس المرجع السابق، ص 62.

- **تحسين أداء المالية:** تحقيق نمو مستدام في الإيرادات وتحسين أداء المالية على المدى الطويل، ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب رؤية استراتيجية وإدارة فعالة تأخذ في اعتبارها التحديات والفرص الفريدة للبيئة العمل الدولية.

XI-4: بيئة الأعمال الدولية

ويمكن تعريف بيئة الأعمال الدولية بأنها: "مجموع العوامل والأنظمة والقوانين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في اقتصاد ما، والتي تعمل على إيجاد فرص استثمارية جديدة، أو هو مجموعة الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية المؤثرة في توجيه رأس المال وتوطينه."⁽¹⁾

ومن أهم خصائص البيئة الخارجية الدولية:⁽²⁾

- التفرد أو التميز: حيث تختلف هذه البيئة من منظمة لأخرى حتى وإن لم يختلفوا في نوع المتغيرات فالتباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هاته المتغيرات على كل منها؛
- الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية فهذه البيئة تتسم بعدم الثبات المستمر وسرعة التغير؛
- صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض المتغيرات، أما السيطرة الكاملة فهي شبه مستحيلة؛
- التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية: فالمتغيرات السياسية تتأثر بالاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب تحديد درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

وتتكون بيئة الأعمال الدولية من:

❖ **البيئة الداخلية لبيئة الأعمال الدولية:** البيئة الداخلية لبيئة الأعمال الدولية تعكس العوامل والظروف التي تتحكم في عمل الشركة أو المؤسسة داخليا أثناء توسعها وعملياتها عبر الحدود الوطنية، تشمل العديد من العناصر والجوانب التي تؤثر على كيفية أداء وتشغيل الشركة على الصعيد الدولي:⁽³⁾

(1) على عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2013، ص24.

(2) شريف بوقصبه، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمنظمة الاقتصادية في ظل

العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 59.

(3) جمال الدين الراجحي، أمين عطا الله، إدارة الأعمال الدولية، الإدارة والتسويق والإقتصاد والمالية الدولية، ط1، دار

الكتب العلمية، 2018، ص89.

1. **الهيكل التنظيمي:** يشير إلى ترتيب السلطات والمسؤوليات داخل الشركة، بما في ذلك التفاصيل المتعلقة بالقوى العاملة والإدارة والتوجيهات الهيكلية.
 2. **ثقافة الشركة:** تشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل الشركة، وهي تلعب دوراً هاماً في تشكيل كيفية التعامل واتخاذ القرارات.
 3. **الموارد البشرية:** تتضمن المهارات والكفاءات والتدريبات والثقافة التنظيمية للموظفين وكيفية إدارة الموارد البشرية في سياق عمل دولي.
 4. **الإدارة المالية:** تتعلق بكيفية إدارة الشركة للأموال والموارد المالية أثناء توسيع نشاطاتها على الصعيد الدولي، وتحديد الاستثمارات والمصادر المالية.
 5. **التكنولوجيا والإبداع:** تشمل التكنولوجيا والابتكارات التي تستخدمها الشركة في عملياتها اليومية وكيفية تكيفها وتطويرها لتلبية احتياجات سوق الأعمال الدولي.
 6. **الإستراتيجيات الدولية:** تتعلق بكيفية تطوير استراتيجيات الشركة لتوسيع نشاطاتها وتوجيهاتها العالمية، وكيفية تحديد الأسواق المستهدفة والتسويق للمنتجات والخدمات على المستوى الدولي. فهم هذه العوامل والجوانب الداخلية وتكيفها مع بيئة الأعمال الدولية يساعد الشركات على بناء استراتيجيات ناجحة وفعالة وتحقيق التميز التنافسي في الأسواق العالمية.
- ❖ **البيئة الخارجية لبيئة الأعمال الدولية:** البيئة الخارجية لبيئة الأعمال الدولية تشمل العوامل والظروف التي تؤثر على الشركات والمؤسسات خارج حدودها الوطنية أثناء توسعها وعملياتها العالمية، تشكل العديد من العناصر الخارجية التي يجب على الشركات مراقبتها والتفاعل معها أثناء تشغيلها على المستوى الدولي: (1)
1. **العوامل الاقتصادية العالمية:** تشمل النمو الاقتصادي العالمي، وأسعار الصرف والتجارة الدولية، والانكماش الاقتصادي والاضطرابات المالية العالمية، كل هذه العوامل تؤثر على قدرة الشركات على النمو والتوسع في الأسواق العالمية.
 2. **العوامل السياسية والقانونية:** تشمل السياسات الحكومية والتشريعات القانونية في الدول المختلفة وكيفية تأثيرها على الشركات العاملة دولياً، مثل اللوائح التجارية والضرائب الدولية والاتفاقيات التجارية الثنائية والمعايير القانونية الدولي.

3. العوامل الاجتماعية والثقافية: تشمل تفضيلات واحتياجات العملاء والسلوكيات الاجتماعية والثقافية في الأسواق الدولية المختلفة وكيفية تأثيرها على استراتيجيات التسويق والبيع.
 4. العوامل التكنولوجية والابتكارية: تتضمن التطورات التكنولوجية العالمية وكيفية تبني الشركات للتكنولوجيا والابتكارات الجديدة واستخدامها في تحسين العمليات والمنتجات.
 5. التغيرات البيئية والاستدامة: الاهتمام المتزايد بالاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية للشركات وتأثيرها على سلوك الشركات وسياساتها العالمية.
- فهم هذه العوامل والتكيف مع التحديات والفرص في البيئة الخارجية يساعد الشركات على تطوير استراتيجيات ملائمة تتيح لها التنافس والنجاح في الأسواق الدولية.

