

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوشيري - تيسمسيلت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مطبوعة محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

اسم ولقب المؤلف د. رصاع حياة

قسم: العلوم التجارية

المقياس: مدخل لإدارة الأعمال

التخصص: علوم اقتصادية

المستوى: السنة الثانية ليسانس

الموسم الجامعي: 2025 - 2026

المقدمة

المقدمة:

إن الإدارة ليست وليدة القرن العشرين بل عرفت منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان على وجه الأرض ولكن لم تكن مكتملة الكيان كوظيفة اقتصادية واجتماعية وكانت تمارس بطريقة بدائية ومثلت أدنى مستويات المفهوم الإداري بحيث كان رب الأسرى يقوم بتدبير شؤون معيشة أفراد أسرته بشكل يتلاءم مع ظروف معيشته ورؤساء العشائر والقبائل والملوك بممارسة الإدارة في تسيير أمور عشائهم وممالكهم بمفاهيمها البسيطة، كما أنها لم تكن مرتبطة بحضارة معينة دون غيرها بل كانت موضع اهتمام جميع الحضارات كالحضارة المصرية والاعريقية وغيرها بحيث تم ممارستها في اتخاذ القرارات الرشيدة ومواجهة مختلف المشاكل لضمان استمراريتهم.

وازدادت أهميتها مع ظهور الثورة الصناعية حيث تم بناء المصانع الكبيرة واستقطاب العمال بكثرة على اختلاف مستوياتهم وانفصال الإدارة عن أصحاب المصانع (تسيير المصانع من طرف الإدارة وليس صاحب المصنع لأن المالكين لم يعد باستطاعتهم إدارة مؤسسات لا من ناحية التخصص أو من ناحية الجهد فقاموا بتوظيف أفراد درسوا الإدارة) وظهور النقابات.

ولم تكن بنفس المفاهيم والأساليب في العصر الحالي بل ظلت حتى بداية القرن العشرين عبارة عن مجموعة من الأفكار والوظائف تطبق بدون مناهج إدارية وتعتمد على التجربة.

وعليه فالإدارة كممارسة هي ضاربة في جذور الحضارات البشرية ولكن كعلم لم تظهر بشكل بارز إلا بعد صدور كتاب مبادئ الإدارة العلمية من طرف الأمريكي تايلور في بداية القرن العشرين ثم توالى الدراسات الإدارية عبر مختلف المدارس وصولاً إلى الاتجاهات الحديثة في الإدارة، كما ساهمت التطورات التي شهدتها العالم في الجانب الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي في تطور مفهوم الإدارة وأساليبها وبرزت أهميتها بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية وأصبحت تمثل عنصراً مهماً في النظام المؤسسي بحيث نجح أي مؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها تهدف للربح أو لا كالجوامع والمستشفيات والجمعيات يعتمد على الإدارة رغم التطورات والاضطرابات التي تتسم بها بيئة الأعمال، وأصبحت تدرس في الجامعات والمعاهد لأنها مفتاح لتقدم سواء على مستوى المؤسسات أو الدول.

ومن هذا المنطلق أصبح موضوع إدارة الأعمال له أهمية بالغة لدى متخذي القرارات وصانعي السياسات والأكاديميين ولأهمية الموضوع ارتأينا إعداد هذه المطبوعة لنعرف الطالب بالعديد من المفاهيم التي يجب استيعابها وبلغة واضحة وميسورة وهي موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس قسم العلوم الاقتصادية في ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية كمرجع مساعد في مقياس إدارة الأعمال.

وتناولت هذه المطبوعة الموضوعات بين أيدينا والموسومة بعنوان " مدخل لإدارة الأعمال " المتطلبات المبدئية للدراسة في هذا المجال بهدف تزويد الطالب بخلفية علمية شاملة عن هذا المقياس وتمكينه من الاستيعاب الجيد للإطار النظري العام والاستفادة من كل المستجدات والممارسات في الإدارة الحديثة من خلال تسليط الضوء على الإطار النظري لإدارة الأعمال، بالإضافة إلى معرفته بالوظائف والمهام الأساسية للمدير، والتعريف بأهم المبادئ والأفكار والمدارس الإدارية وكذا تعرفه على الاتجاهات الحديثة في الإدارة المعاصرة ولسعي نحو توفير مرجع مساعد لطلبتنا الأعزاء يمكنهم من الإحاطة بالموضوعات الأساسية ولتحقيق الغاية قمنا بتقسيم هذا العمل إلى احدى عشر محور محاولين بذلك الإحاطة بمختلف جوانب البرنامج الوزاري المعتمد.

بحيث تبدأ المطبوعة في محورها الأول بإعطاء القارئ فكرة عامة عن طبيعة وماهية إدارة الأعمال بالتركيز على سياقها البيئي، ثم في المحور الثاني والثالث والرابع والخامس تم معالجة تطور الفكر الإداري من خلال الدراسات الإدارية التي أخذت قسطا كبيرا ووقت طويل في ظل العديد من المدارس المتكاملة انطلاقا من المدرسة الكلاسيكية مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية التي مهدت لميلاد المدرسة السلوكية بالإضافة إلى المدارس الحديثة للإدارة والنظرية الموقفية ونجد أن كل مدرسة غنية بالعديد من التجارب والنماذج الإدارية، وصولاً إلى الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة في باقي المحاور حيث خصص المحور السادس لدراسة إدارة التغيير وإدارة الجودة كتوجه حديث في الإدارة، وفي المحور السابع تم التركيز على أخلاقيات الأعمال، أما المحور الثامن فتم التطرق إلى الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، في حين تضمن المحور التاسع إدارة المعرفة، أما في المحور العاشر فتم تقديم إدارة الإبداع والابتكار، بينما في المحور الحادي عشر والأخير حاولنا ختم هذا العمل بإعطاء صورة حول أساسيات إدارة الأعمال الدولية.

وفي الأخير ندعو الله عز وجل أن يوفقني ليكون هذا العمل في المستوى المطلوب ليستفيد منه الطالب الجامعي خصوصا.

فهرس المحتويات

المقدمة:	3
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال (السياق البيئي لإدارة الأعمال)	9
الفصل الثاني: المدرسة الكلاسيكية	24
الفصل الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية	32
الفصل الرابع: المدارس الحديثة في الإدارة	42
الفصل الخامس: النظرية الموقفية (الظرفية) (نظرية الطوارئ)	52
الفصل السادس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة	57
الفصل السابع: أخلاقيات الأعمال	68
الفصل الثامن: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية	79
الفصل التاسع: إدارة المعرفة	93
الفصل العاشر: إدارة الإبداع والابتكار	107
الفصل الحادي عشر: إدارة الأعمال الدولية	116

قائمة الجداول

39	الجدول رقم (01) : العوامل الدافعة والعوامل الصحية
40	الجدول رقم (02): مقارنة بين نهج العلاقات الإنسانية ونهج العلوم الإنسانية
44	الجدول رقم (03): اتجاهات المدرسة الكمية
50	الجدول رقم (04): خصائص نموذج Z
59	الجدول رقم (05): الفرق بين التغيير والتطوير
84	الجدول رقم (06): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
89	الجدول رقم (07): أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية
97	الجدول رقم (08): أنواع البيانات
100	الجدول رقم (09): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

قائمة الأشكال

12	الشكل رقم (01): هرمية المصطلحات الثلاث: الإدارة، التسيير، المناجنت حسب الاهتمام بالعنصر البشري
17	الشكل رقم (02): مستويات الإدارة
22	الشكل رقم (03): أدوار المدير
38	الشكل رقم (04): الشكل الهرمي للحاجات حسب ماسلو
47	الشكل رقم (05): عناصر النظام
54	الشكل رقم (06): العوامل الموقفية
59	الشكل رقم (07): دوافع التغيير
61	الشكل رقم (08): أهداف إدارة التغيير
62	الشكل رقم (09): نموذج لوين
74	الشكل رقم (10): مصادر اخلاقيات الاعمال.....
74	الشكل رقم (11): العلاقة بين نظام القيم وأخلاقيات العمل واداء المؤسسة
75	الشكل رقم (12): مستويات أخلاقيات الأعمال في المؤسسة.....
82	الشكل رقم (13): أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة
82	الشكل رقم (14): أهداف الحوكمة
83	الشكل رقم (15): خصائص حوكمة المؤسسات
98	الشكل رقم (16): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة
99	الشكل رقم (17): العلاقة بين المعلومات والمعارف
103	الشكل رقم (18): عناصر إدارة المعرفة
105	الشكل رقم (19): عمليات إدارة المعرفة
109	الشكل رقم (20): من الابداع الى الابتكار
112	الشكل رقم (21): مراحل عملية الابتكار
118	الشكل رقم (22): تفسير مصطلحات إدارة الاعمال الدولية

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

(السياق البيئي لإدارة الأعمال)

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال (السياق البيئي لإدارة الأعمال)

إن الإدارة من أهم الأنشطة التي لازمت الإنسان منذ نشأته حتى وإن لم تحمل في طياتها المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة، وذلك لتأمين احتياجاته المعيشية المتعددة والغير المنتهية والأمنية بالتعاون مع الأشخاص في ظل نوع من التنظيم سواء في النظام الأسري أو النظام القبلي بعد تطور التفكير للعيش في ظل جماعات أو في الحضارات التي كشفت أثارها التاريخية عن إنجازات إدارية متقنة.

أولاً: تاريخ نشأة الإدارة

تعود نشأة الإدارة إلى بداية الخلق وظهور الإنسان حيث كان الإنسان يمارس الإدارة عند توفيره لقوته من خلال القيام بأعمال الزراعة والصيد، وتوفيره لأمنه... وكانت تستند على المهارات الشخصية للفرد والصفات الذاتية وتمثلت العمليات الإدارية في تقسيم العمل والقيادة، ثم تم ممارستها في ظل النظام القبلي بعد تطور التفكير للعيش في ظل جماعات للتعاون في تحقيق احتياجاتهم المختلفة، ومع تطور المجتمعات تطورت الإدارة وأسهمت في ظهور الحضارات الإنسانية القديمة، ومن بين أهم نماذج العمل الإداري في هذه الحضارات نجد على سبيل المثال لا الحصر في:

1. **الحضارة السومرية:** تم ممارسة الرقابة الإدارية من خلال نظام المعابد، بحيث كان لكل كاهن سجل وملف لمتابعة تحصيل ضرائب الأموال ويقوم بإعداد تقارير لكبير الكهنة.¹
2. **الحضارة الإغريقية (اليونانية):** وتمثلت العمليات الإدارية في اختيار الموظفين وتفويض السلطة والرقابة على الأعمال والعدل، وتغليب المصلحة العامة على الخاصة.
3. **الحضارة المصرية:** اعتمدت في بناء الأهرامات على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتصميم والرقابة وكانت لديها ثلاث سلطات لإدارة شؤون الدولة فالأولى مكلفة بإدارة الشؤون المدنية تحت إشراف الوزير، والثانية لإدارة شؤون المعابد الدينية تحت إشراف كبار رجال الدين، أما الثالثة لإدارة شؤون الحرب والجيش.²
4. **الحضارة الصينية:** إن دستور شاو يعتبر دليلاً إدارياً لموظفي الخدمة المدنية، وقام بوصف الوظائف وصنفها ووضع قوائم دقيقة بواجبات كل منهم وكان يتم اختيار الموظفين عن طريق الامتحان لمعرفة قدراتهم.
5. **الحضارة الرومانية:** اجتاحت الجيوش الرومانية معظم أوروبا والشرق العربي وشمال إفريقيا بسبب كفاءتها الإدارية والقيادية، وطبقت اللامركزية في التنظيم الإداري والمهرمية في التسيير.

1- بلال مسرحد، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى لسانس جدد مشترك، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2018/2019، ص 1.

2- المرجع السابق، ص 1-2.

6. الحضارة الإسلامية:¹ لا يمكن حصر نماذج العمل الإداري في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم بحيث تجسدت في جميع نواحي الحياة من خلال المبادئ والأسس التي وضعها الرسول صلى الله عليه وسلم لتنظيم شؤون المجتمع والمتأتية من القرآن الكريم والتي تدعو إليها نظريات الإدارة المعاصرة منها مبدأ الشورى الذي يعتبر أسمى مبدأ للديمقراطية والمشاركة في المسؤولية والحكم والذي تجسد في مجلس الشورى الذي يتكون من كبار الصحابة لإدارة شؤون الدولة، كما تم وضع وظيفة التفويض وذلك لإدارة شؤون المدينة في حالة خروج الرسول عليه الصلاة والسلام للغزوات، ووظيفة إدارية ذات طابع إعلامي وهي للشعراء والخطباء والإدارة المالية التي تهتم بجمع الزكاة وحفظها وإنفاقها وتم تدريب القائمين عليها على الأمانة والأخلاق والشرف في العمل، بالإضافة إلى الإدارة العسكرية التي تعمل على توفير المؤونة والعتاد والأسلحة والخدمات الطبية والإدارة المعلوماتية المساعدة للمقاتلين والاعتماد على نظام الصفوف لتجنب الفر والكر، والتخطيط الجيد بحفر الخندق في غزوة الخندق والتحلي بالأخلاق أثناء الحرب بتجنب قتل النساء والأطفال والأسير، كما حث الإسلام على مبدأ العدل بين العاملين وأصحاب العمل بحيث لا فرق بين سيد ومسود، ومبدأ الحوافز بحيث أوجب بإعطاء كل عامل حسب كفايته.

7. الحضارة الغربية: لقد عانت أوروبا من الانحطاط والتخلف لفترة زمنية ساهم في تراجع العمليات والمبادئ الإدارية التي ورثتها من الحضارات السابقة، ولكن ظهور الثورة الصناعية في منتصف القرن 18 وبناء المصانع الكبرى والمؤسسات ساهم في إرساء مبادئ الفكر الإداري من جديد من خلال بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها وضلت تعتمد على الحدس والتخمين والتجربة لغاية القرن التاسع عشر انتقلت الإدارة من ممارسة وفن إلى علم قائم بذاته له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته، بداية بإسهامات بعض المفكرين لمسيرة التطور التكنولوجي والاقتصادي كآدم سميث وجيمس ستوارت وغيرهم في وضع المبادئ الأولى لعلم الإدارة وإدارة الأعمال ثم العالم الأمريكي تايلور أبو الإدارة من خلال نظريته عن الإدارة العلمية، والفرنسي فايول ثم المدرسة السلوكية وكانت هذه الفترة حافلة بالدراسات التي شكلت النظريات ومدارس الفكر الإداري وظهر ما يسمى بإدارة الأعمال لأن المؤسسات الصناعية يجب إدارة أعمالها من خلال أسس وقواعد إدارية علمية لتحقيق الأهداف المسطرة.

ثانيا: مفهوم الإدارة Management concept

إن الإدارة موجودة في جميع المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها أو هدفها لتحقيق أهدافها المرسومة، ولقد تطور مفهومها مع تطور الحياة الاقتصادية ولقد تعددت تعاريفها نظرا لتعدد المدارس والاتجاهات الفكرية ومجالات

1- هبال عبد المالك، دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى جدد مشترك، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2017 / 2018، ص 5.

الدراسة، فضلا عن أنها علم يتطور ويتقدم باستمرار مع تطور الحياة وتغير الحاجات الإنسانية ووسائل إشباعها وقبل التطرق إلى تعريف الإدارة يجب الإشارة إلى الفرق بين المصطلحات التالية:

1. الفرق بين الإدارة والتسيير والمناجنت:

قبل التطرق إلى الفرق بينهما يجب التطرق إلى تعريف الإدارة لغة.

- لغة: يعود أصل كلمة الإدارة إلى الكلمة اللاتينية administration والتي تتكون من جزئين، الجزء الأول ad يعني من أجل أو لكي، والجزء الثاني ministration تعني خدمة وبالتالي تعني كلمة الإدارة خدمة الآخرين أو أداء خدمة ما عن طريق جهاز معين.

- وفي الدين الإسلامي تعني الإدارة: الولاية، الأمانة وتعني أيضا المسؤولية وأداء الواجب.

- إن مصطلح administration يطلق على الإدارة.

- أما management مصطلح إنجليزي وهو المناجنت.

- بينما gestion هو مصطلح فرنسي ويعني التسيير.

وهناك عدة توجهات منها:

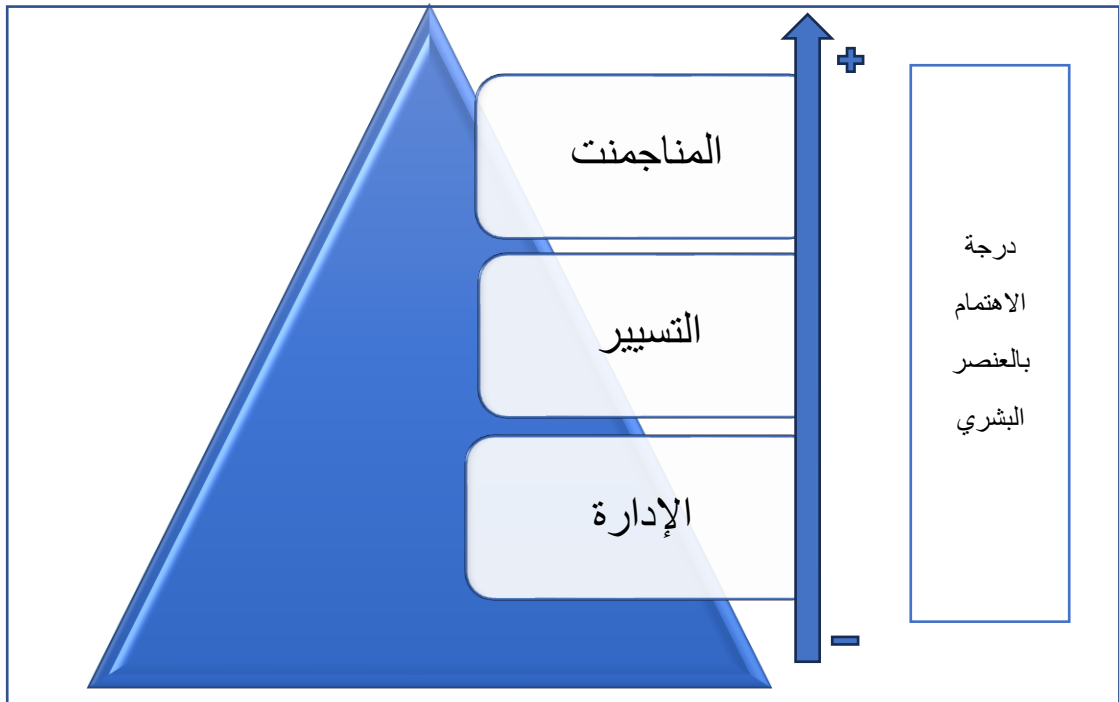
- لا يوجد فرق بين المصطلحات الثلاثة: لأنها تخدم نفس الهدف والفرق بينهما يكمن في مكان استعمال المصطلح بحيث ال تسيير gestion يستعمل في الدول الفرنكوفونية والمناجنت في الدول الأنجلوساكسونية، وذلك حسب فايول وبيرت ديكر.

- وهناك من يرى أن الفرق الجوهرى بينهما يكمن في مدى الاهتمام بالعنصر البشرى بحيث الإدارة أقل اهتماما بهذا الأخير بينما المناجنت أكثر اهتماما به أما التسيير فيتوسط المصطلحين، وهناك فرق آخر هو أن الإدارة تستعمل في المستويات العليا لتسطير الأهداف بينما المناجنت هو فن تطبيق ما تقرره الإدارة في المستويات الدنيا.¹

- هناك وجهة نظر أخرى ترى أن الإدارة تمارس في المؤسسات العمومية التي لا تهدف إلى ربح بينما المناجنت يمارس في المؤسسات التي تهدف إلى ربح.

1- لكحل الأمين، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، 2022، ص25.

الشكل رقم (01): هرمية المصطلحات الثلاث: الإدارة، التسيير، المناجمنت حسب الاهتمام بالعنصر البشري



المصدر: زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم مالية ومحاسبة وعلوم التسيير وعلوم اقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2019/2018، ص 15.

- وهناك وجهة نظر أخرى: ترى أن التسيير يشير إلى مجموعة التقنيات المستعملة في عملية التسيير يعني مفهوم ضيق المضمون بينما مصطلح المناجمنت يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات القيادية التي يجب أن تتوفر عليها المسير.
- الرأي البريطاني: يرى أن كلمة إدارة هي تعبير عن مسؤولية الإدارة في المستويات العليا وكلمة مانجمنت تعبير عن مسؤوليات الإدارة في المستويات التنفيذية الدنيا.
- والرأي الأمريكي: هو عكس البريطاني حيث يرى أن مصطلح المناجمنت يعبر عن مهام الإدارة في المستويات العليا أما كلمة الإدارة تشير إلى مهام ومسؤوليات الإدارة في المستويات الدنيا.
- والرأي الفرنسي يرى أن التسيير هو استعمال تقنيات التسيير.
- ولتفادي المتاهات سنقول إن الإدارة هي التسيير.

2. تعريف الإدارة اصطلاحاً:

سوف نستعرض مجموعة من التعاريف لأنه ليس هناك إجماع على تعريفها ولأنها ليست مجرد مصطلح وإنما هي علم له ارتباط بنظام المؤسسة ككل:

- حسب تايلور: الإدارة هي أن تعرف ما تريد بالضبط ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأفضل وأنجع طريقة وبأقل تكلفة.¹
- حسب فايول: هي أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب أي التركيز على الوظائف.²
- حسب ماري باركر فوليت: هي فن انجاز الأشياء من خلال الآخرين.
- وعرفت أيضا على أنها: عملية ترمي لتحقيق الأهداف المسطرة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهج وطريق محدد، وضمن بيئة معينة.
- والإدارة هي فرع من العلوم الاجتماعية.
- كما عرفت: أنها عملية بشرية اجتماعية تتناسق فيها جهود الموظفين في المنظمة بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية
- أخذين بعين الاعتبار أفضل استخدام للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.³
- وتم تعريفها أيضا: الطريق التي تؤدي إلى الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق، وأقل التكاليف والجهود وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة، وحسن استخدامها وتشغيلها.⁴
- تعرف على أنها: عبارة عن مؤسسة تقوم بتنفيذ السياسة العامة.⁵
- الإدارة: هي عملية تنظيم.
- الإدارة: هي تحديد الوظائف والهياكل ووضع الاستراتيجيات.
- الإدارة: هي فن التوجيه والمعرفة الصحيحة لاحتياجات المجتمع.
- الإدارة: هي التحفيز والتعاون بين العاملين ومؤسساتهم.
- الإدارة: هي المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.
- الإدارة: هي بلوغ الأهداف وتحقيق النتائج.

1- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 34.

2- غانم هاجر، محاضرات في مقياس مدخل الإدارة، مطبوعة مقدمة للطلبة السنة أولى جدع مشترك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2018 / 2019، ص 5.

3- عمر السعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 9.

4- عبد حميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة-الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة المصرية، مصر، 2006، ص 22.

5- جعلاب الزهرة، مطبوعة الدروس في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، مقدمة للطلبة السنة أولى جدع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجلفة، 2020/2021، ص 04.

فعلى الإدارة تحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية وعليه يقصد ب:¹

– **الكفاءة:** والتي يعبر عنها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة والتي تتضمن الموارد البشرية، الموارد المادية الموارد المالية الموارد المعلوماتية، بغرض تحقيق أعلى إنجاز مستهدف وبأقل الموارد المتاحة أي أن النشاط الكفؤ هو النشاط الأقل تكلفة.

– **الفعالية:** وهي القدرة على تحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها.

ثالثاً: أهداف الإدارة:²

إن دراسة الإدارة كعلم أو تطبيقها على أرض الواقع يهدف في الأساس إلى:

- تحسين الأداء في مختلف العمليات.
- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة.
- ضبط وتطبيق القانون الداخلي والأساسي للمؤسسة.
- العمل على ضمان ديمومة نشاط وتواجد المؤسسة وتطورها.
- رفع الميزة التنافسية للمؤسسة وحصتها السوقية.
- وتجاوز التحديات التي يفرضها الواقع والاستفادة من الفرص التي تتيحها هذه التحديات التي تتمثل في:³
- **التحدي الأول هو العولمة:** والتي تظهر في الأشكال التالية:

✓ **التكتلات الاقتصادية:** وهي تعبر عن تلك الاتفاقيات التي تبرمها الدول فيما بينها بغرض تحرير التجارة الخارجية وتحليل حركة انتقال رؤوس الأموال.

✓ **ظهور الشركات المتعددة الجنسيات:** والتي أصبح لديها فروع في جميع القارات وهو الذي يضعها أمام ثقافات متعددة وأنظمة سياسية وقوانين وتشريعات متابعينا بحيث يتعين عليها التأقلم معها ومسارقتها ضمن اتجاه التفكير عالمياً والتنفيذ محلياً.

● **التحدي الثاني:** الإبداع وهو متغير أساسي لتحقيق التفوق، والذي لا يساير التقدم التكنولوجي يجد نفسه خارج السباق وتنتقل حصته إلى حساب المؤسسات المبدعة.

1- كلاخي لطيفة، محاضرات في مقياس مدخل الإدارة الأعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2022/2021، ص4.

2- جعلاب الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص4-3.

3- العابد لهر، مطبوعة إدارة الأعمال، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2019/2018، ص 3-4.

● **التحدي الثالث هو نظم المعلومات والاتصال:** يعد تطور نظم المعلومات والاتصال أحد أهم مظاهر الحياة اليومية بالنسبة للأفراد والأسر وهو الرقمية المتصفة بالذكاء، وتظهر أهمية هذه النظم في زيادة وسرعة ودقة وحجم المعلومات التي يمكن الحصول عليها مع آليات لمعالجة هذه المعلومات وتخزينها، إذ يمكن للشخص العادي أن يخزن على شريحة صغيرة ما كان بالأمس يحتاج لمكتبة مليئة بالرفوف وتلقي بريد في لحظة من الزمن.

● **التحدي الرابع الاستدامة:** وهي توجه حديث في الإدارة يركز على تحقيق ثلاث أبعاد وهي البعد الاقتصادي (تحقيق الأرباح) والاجتماعي (تحقيق رضا العاملين) والبيئي بتبنيها المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة تحت مصطلحات المؤسسة المواطنة والمؤسسة الخضراء.

رابعا: أهمية الإدارة: تكمن أهمية الإدارة في النقاط التالية:¹

- توجيه الأفراد العاملين نحو انجاز العمل بطريقة منظمة.
- تنسيق الجهد الجماعي وتوليفة لتحقيق الأهداف المشتركة.
- مواكبة التطورات واستمرار بقاء المنظمات ونموها بافتراض التطبيق السليم للممارسات الإدارية.
- تحقيق الاستجابة والتكيف مع التغيرات العلمية والتكنولوجية بما يضمن دقة الأداء وتطور وسائل التنفيذ وانجاز المهمات.

- ازدهار المجتمعات وتقدمها عن طريق الاستخدام الكفؤ وبأفضل الوسائل الممكنة للموارد والإمكانات المتوفرة.

خامسا: خصائص الإدارة: تتمثل في:²

- **الإدارة عمل جماعي:** فهي العمل مع الآخرين، ومن أكثر المفاهيم الشائعة بهذا الخصوص أن الإدارة هي القيام بالعمل بواسطة الآخرين ما يعني أنها عمل جماعي يحتاج إلى تعاون شخصين أو أكثر فهي تقوم على التعاون الإداري ممثلا في العلاقات الأفقية بين أعضاء المجموعة العاملة أو بينها وبين غيرها من المجموعات، فهي تتطلب وجود فريق عمل بحيث يشرف على هذا الفريق شخص معين ويعمل تحت كل شخص من الفريق أشخاص آخرون وهكذا.
- **الإدارة عملية شاملة:** كل أفراد التنظيم يمارسون العمليات الإدارية وكل حسب مجاله وتخصصه.
- **الإدارة عملية:** يعني هي نشاط حركي يضم العديد من الممارسات ضمن وظائفها.

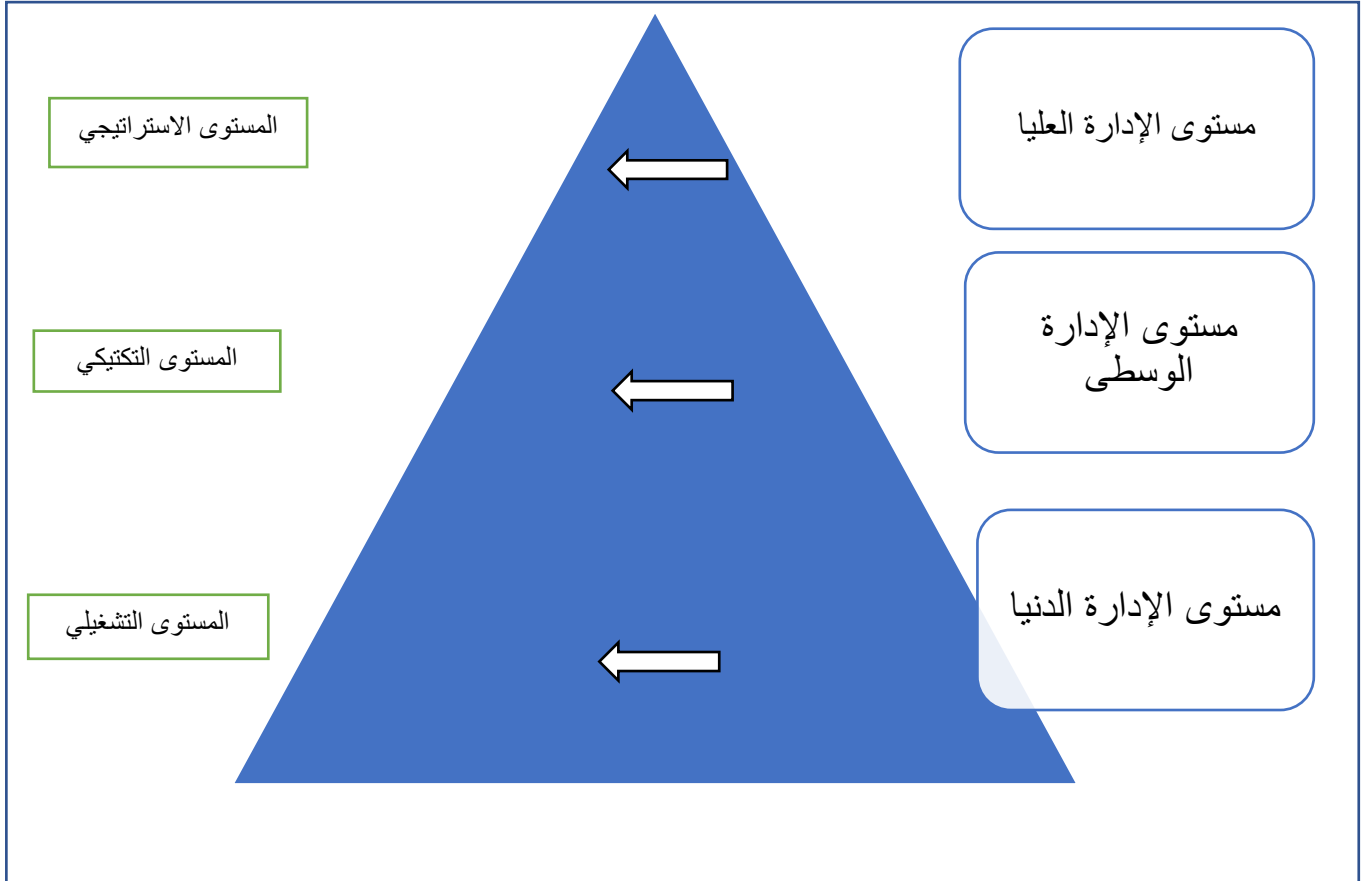
1- حسين بركاتي، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2022/2021، ص 08.

2- العابد لزهر، مرجع سبق ذكره، ص 61.

- **الإدارة عمل هادف:** الإدارة كعمل هادف هي ليست اعتباطية أو مجرد مهام يتم تنفيذها بشكل فوضوي بل أن القيام بالإدارة يسعى لتحسين الفعالية والنجاعة اللذان يعبران عن الأداء، حيث أن الفعالية هي الاستخدام الأمثل للموارد دون تبذير أي أن المؤسسة قادرة على التحكم في التكاليف التي تتحملها مقابل ممارستها لأنشطتها.
 - **الكفاءة:** فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وبالتالي تنخفض التكاليف فيتم استخدام أقل كم ممكن من المدخلات والموارد والوقت والجهد والمال للحصول على أكثر منفعة.
 - **الإدارة نشاط يتطلب مهارات:** فالإدارة نشاط يتطلب ثلاث مهارات وهي المهارات الفنية والإنسانية والفكرية.
 - **الإدارة عملية تسير بشكل دوري ومستمر:** لأن هدف الإدارة مرتبط بتلبية واشباع حاجات (السلع والخدمات) وهذه الحاجات تتميز بالاستمرارية والتكرار والتطور والتغيير.
 - **الإدارة عمل إنساني:** فهي بذلك نشاط بشري وليس آلي.
 - **الإدارة هي مجموعة من الوظائف وهي:**
 - **التخطيط:** هو عملية تحديد الأهداف وكيفية واجراءات تحقيق هذه الأهداف.
 - **التنظيم:** هو تحديد المهام والأفراد والموارد للقيام بالعمل، فهو يشتمل على السلطة والمسؤولية وتوزيعها ووضع كل مورد في وضعه المناسب.
 - **القيادة:** هي عملية تحفيز وتأثير وتوجيه الآخرين للعمل في المؤسسة بشكل إيجابي.
 - **الرقابة:** عملية رصد الأداء مقابل الأهداف فهي تسعى إلى التأكد من القيام لما تم التخطيط له والتدخل باتخاذ الاجراءات التصحيحية عند وجود الانحرافات.
 - **الإدارة نشاط التكيف:** الإدارة هي نشاط يتطلب التكيف مع المحيط الذي توجد فيه المؤسسة بحيث أسلوبها يتغير مع تغير البيئة كما يجب أن تتكيف مع عقلية الأفراد، لذلك فالإدارة نشاط يتكيف مع المكان والزمان.
- سادسا: مستويات الإدارة:**
- يقصد بمستويات الإدارة بخطط ترسيم الحدود بين مختلف المناصب الإدارية وتنقسم أعمال الإدارة في المؤسسات إلى ثلاثة مستويات وهي كالتالي:
1. **مستوى الإدارة العليا (الاستراتيجي):** وهي موجودة في قمة الهرم التنظيمي وهي مسؤولة عن وضع وترتيب الأهداف العامة على المدى الطويل وسياسات في هذا المستوى باللغة الأهمية.
 2. **مستوى الإدارة الوسطى (التكتيكي):** وهي موجودة في منتصف الهرم التنظيمي ومهمتها تلقي الاستراتيجيات والسياسات من الإدارة العليا وتطبيقها وتوزيع المهام وتحقيق التنسيق بين المسيرين في الطبقة الدنيا.

3. مستوى الإدارة الدنيا (التشغيلي): وهي موجودة في قاعدة الهرم التنظيمي وهي المسؤولة على الإشراف والرقابة على التنفيذ الفعلي لإنتاج السلع والخدمات وترجمة الأهداف تفصيلية ونقل الشكاوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين في الطبقة العليا.

الشكل رقم (02): مستويات الإدارة



المصدر: من اعداد الباحثة.

سابعاً: مجالات الإدارة:

لقد نما حقل الإدارة في القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين بشكل كبير ومتسارع مما أدى إلى ظهور عدة مجالات تطبق فيها الإدارة لذا يمكن تقسيم الإدارة حسب المعايير التالية:

1. حسب معيار النشاط أو الوظيفة أو التخصص:¹

هناك إدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج والمخازن، إدارة المبيعات والتسويق، إدارة العمليات والعلاقات العامة، الإدارة المالية والمحاسبية، إدارة المشتريات وسلسلة الإمداد، إدارة البحث والتطوير، إدارة الجودة والابتكار وإدارة المعرفة...

¹ - أحمد عمان، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2023/2022، ص 6-7.

2. حسب معيار النطاقات والسياسات أو طبيعتها:

– **الإدارة العامة:** وتطبق في القطاع العام فهي مجموع العمل الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة وتنفيذ مختلف القوانين، وهي نشاط عام يهدف إلى تقديم الخدمة العامة لتسيير الحياة اليومية للمواطنين في مختلف المجالات الاقتصادية والأمنية والثقافية والتربوية.

– **إدارة الأعمال:** تطبق في المجال الاقتصادي هذه الإدارة تمارسها المنظمات الاقتصادية التي تعمل على اشباع حاجات ورغبات المجتمع المادية والمعنوية بهدف الربح، وهي تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود الأفراد الآخرين لتحقيق أهداف محددة في مؤسسات خاصة تعود ملكيتها لأفراد أو شركات مساهمة. وهناك أيضا إدارات أخرى تسمى إدارة المستشفيات، إدارة الفنادق، إدارة المعرفة.

3. حسب معيار التسلسل الهرمي أو الموقع في الهرم التنظيمي للمؤسسة:

– **الإدارة العليا:** هي قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة ويمثلها المدير ومهامها رسم السياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات الحاسمة.

– **الإدارة الوسطى:** وهي همزة الوصل بين الإدارة العليا أصحاب القرار وموظفي المستويات الدنيا وهم رؤساء الفروع والأقسام.

– **الإدارة الدنيا:** وتسمى التنفيذية مهمتها تنفيذ البرامج والخطط ميدانيا وترجمتها واقعا والقائمين عليها يرتب مشرفين وقائمين على أعمال وأنشطة محددة وبصفة مباشرة.

4. حسب معيار المدى أو المدة الزمنية:

– **الإدارة الاستراتيجية:** تسطير وتنفيذ القرارات والخطط طويلة المدى بعد القيام بدراسة عميقة لمعطيات البيئة الخارجية والقيام بتشخيص دقيق للإمكانيات الداخلية.

– **الإدارة التشغيلية:** هي الإدارة المكلفة بالتوجيه والإشراف على عملية تنفيذ مجمل القرارات من خلال تقسيم الأدوار والمهام وتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة من طرف الإدارة العليا.

– **الإدارة التنفيذية:** وهي الحلقة الأخيرة التي تساهم بشكل مباشر في بلورة القرارات والخطط والبرامج ميدانيا أي تنفيذ وتحسيد الأنشطة والأعمال.

ثامنا: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى: إن علم الإدارة له علاقة وثيقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية بحيث ساهمت هاته العلوم في تطور علم الإدارة واتساعه وشموليته.¹

1. علم الاقتصاد:

إن النظرية الاقتصادية لا يمكن أن تجد طريقها إلى التطبيق الميداني والانتشار إلا من خلال العمليات الإدارية المختلفة بحيث الاقتصاد يهتم بالموارد المادية والبشرية وتقوم الإدارة بالاستثمار الأفضل لهذه الموارد وعليه فالإدارة هي التي تسيّر وتوجه العمليات الاقتصادية المختلفة لذا ظهر علم جديد يسمى علم الاقتصاد الإداري يهتم بدراسة وتحليل الجوانب الإدارية في الاقتصاد.

2. علاقة الإدارة بعلم القانون:

يهتم علم القانون بتنظيم علاقات الأفراد ببعضهم البعض، وعلاقة الأفراد بالجماعات لذا المدير ملزم بمعرفة النصوص المتعلقة بقانون العمل الذي ينظم العلاقات بين العاملين وبين أرباب العمل والمسؤولين والعاملين وقانون الضمان الاجتماعي وقانون الضرائب على الدخل التي تعتبر ضرورية لحسن سير عمل المؤسسة لذا يتم توظيف مستشار قانوني للمؤسسة أنه أي قرار يتخذ يجب أن يتماشى مع القوانين والتشريعات المنصوص عليها.

3. علاقة الإدارة بالعلوم الطبيعية:

عند القيام بالدراسات الكمية والنوعية في مجال الإدارة لتفسير وتحليل الظواهر الإدارية والسلوكيات يتم اللجوء إلى العلوم الطبيعية مثل الرياضيات والإحصاء والفيزياء وحتى الكيمياء والأحياء بحيث نجد المدرسة الرياضية في الإدارة التي تستخدم النماذج الإحصائية والعمليات الرياضية وبحوث العمليات لحل المشاكل التي تواجه الإدارة.

4. علاقة الإدارة بالعلوم التكنولوجية ونظم المعلومات:

تعتمد الإدارة الحديثة على تكنولوجيا المعلومات في كافة عملياتها الإدارية فنظرا لكبر حجم البيانات المتوفرة يتم استخدام نظم المعلومات لتجميع وتحليل وتصنيف البيانات لتحويلها إلى معلومات لاتخاذ القرارات اللازمة.

5. علاقة الإدارة بعلم الأخلاق:

إن علم الأخلاق يدرس الصفات والأخلاق الحميدة عند الأفراد من خلال التعرف على أنماط سلوكهم وتصرفاتهم مع بعضهم البعض، وبما أن المؤسسة عبارة عن مجتمع صغير فيجب التعرف مسبقا على مدى صحة أو خطأ

1- شيخي غنية، محاضرات في مقياس مدخل إلى إدارة الأعمال، موجهة لطلبة السنة الأولى جنح مشترك، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2016/2017، ص 12-13.

سلوكيات معينة للأفراد داخل أو خارج المؤسسة، بحيث أن الإداريين عندما يسعون إلى تحقيق الربح المادي يجب التحلي بالمعايير الخلقية والأدبية في المعاملات التجارية.

6. علاقة الإدارة بعلم النفس:

تظهر هذه العلاقة من خلال الأبحاث التي يقوم بها علماء النفس في مجالات القيادة وفي الإدارة والعلاقات بين الأفراد ودوافع وسلوك الأفراد التي استفاد منها علم الإدارة في وضع الأسس والمبادئ وطرق العمل والتعامل مع الأفراد بهدف زيادة الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين بحيث استفادة علم الإدارة من علم النفس التجاري وعلم النفس الصناعي في فهم العوامل الغير الإنتاجية كانتقاء العمال واكتشاف قدراتهم.

تاسعا: مهام المدير:

1. تعريف المدير: لقد اختلفت التسميات التي يحملها المدير بسبب الترجمة أحيانا أو لوجهة النظر التي ينظر بها إليه والسياق الأكاديمي والعملية الذي يتم تناوله فيه، فالمدرء يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة كرئيس مدير عام وقائد فريق، مدير مشروع، رئيس قسم، مسير والمقاول، وفي بعض الأنشطة تأخذ التسمية شكلا آخر مثلا في الجامعة نجد العميد.

وقد تطلق تسمية المدير على الإطارات العليا وحتى في المستويات الوسطى والدنيا خاصة في الشركات الكبرى ولكن مهما اختلفت التسميات فإن كلمة مدير تعني:

- الشخص الذي يقوم بالمهام الإدارية والذي يكون على رأس وحدة أو كيان ما.¹
- فالمدرء هم أناس عاملون في المنظمات على اختلاف أنواعها ويقدمون دعما ومساعدة للمرؤوسين لفرض أفضل نتائج أداء ممكنة من خلال تواجدهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسؤولين عن مجموعة من الأفراد وأعمالهم (مسؤولين عن فريق العمل).²

فالمدير يعرف غالبا من خلال المهام والعمليات التي يقوم بها والمهارات والخصائص التي يتميز بها.

2. مستويات المدرء: هناك عدة مستويات للمدرء:

- **مدرء الإدارة العليا:** يمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة وهم مسؤولون عن الأداء الشامل للمؤسسة أو الأجزاء الرئيسية، ويكون في هذا المستوى الرئيس أو نائب رئيس أو المدير العام.

1- العابد لزهري، مرجع سبق ذكره، ص26.

2- حسين بركات، مرجع سبق ذكره، ص10.

- **مدراء الإدارة الوسطى:** المدراء في هذا المستوى مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجية المرسومة من طرف الإدارة العليا ويشغلون منصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية كرئيس قسم.
- **مدراء الإدارات الإشرافية:** والمدراء في هذا القسم يشرفون على مرؤوسين لا يمارسون الإدارة ومهمتهم قيادة الفرق الصغيرة ويسمى هذا المستوى بالإدارة الدنيا أو الإشرافية أو الخط الأمامي للإدارة ويقضون معظم وقتهم في القيادة والرقابة.

3. أدوار المدير:

1.3. الأدوار الشخصية أو التفاعلية: (يقدم المعلومات) وتضم:

- **رمز:** فهو يمثل المؤسسة في مجالات الشؤون العامة ويتابع الأعمال الرسمية للمؤسسة.
- **القائد:** يقوم بتحفيز المرؤوسين ويمارس الوظائف.
- **حلقة وصل مع الآخرين:** فهو حلقة الوصل بين الأفراد والمجموعات في داخل المؤسسة وخارجها.

2.3. الأدوار المعلوماتية: (يعالج المعلومات):¹

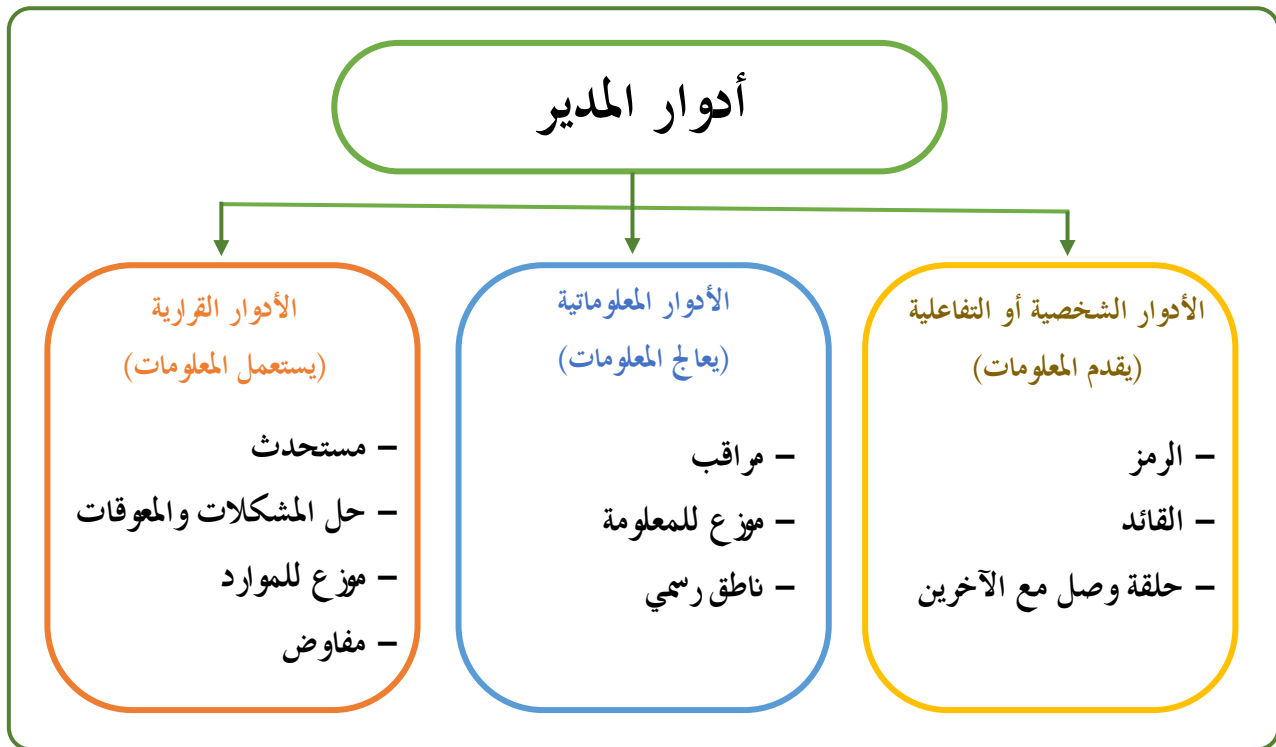
- **مراقب:** فهو يخطط ويراقب النشاطات ويبحث عن المعلومات ويراقب السلوك لصنع القرارات.
- **موزع للمعلومة:** يقوم بتوجيه وتنسيق وإيصال المعلومات إلى الآخرين والحصول على المعلومات عن الخطط والأهداف ومستوى الأداء كتغذية عكسية لإجراء التعديلات.
- **ناطق رسمي:** هو الذي يعبر عن سياسات المؤسسة.

3.3. الأدوار القرارية (يستعمل المعلومات) وهي:

- **مستحدث:** الإبداع في السلع والخدمات وفي التكنولوجيا وفي استحداث مؤسسات جديدة.
- **حل المشكلات والمعوقات:** حل المشاكل والأزمات.
- **موزع للموارد:** توزيع الموارد المادية والمالية والبشرية.
- **مفاوض:** التفاوض داخل وخارج المؤسسة في حالة شراء المواد الأولية أو تحديد الأسعار والأجور.

¹ - العابد لزهر، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الشكل رقم (03): أدوار المدير



المصدر: من اعداد الباحثة.

3. **مهارات المدير:** والمهارة هي القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميز وهي:

- **المهارات الفنية:** يتم الحصول على هذه المهارة من خلال الدراسة والتدريب أثناء الوظيفة وهي موجودة في الإدارة الدنيا.
- **المهارات الإنسانية:** وهي العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون من خلال روح التعاون والثقة والحماس.
- **مهارات إدراكية (الفكرية أو الذهنية):** هذا النوع موجود في المستويات العليا للإدارة لمعالجة المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة.

الفصل الثاني:

المدرسة الكلاسيكية

الفصل الثاني: المدرسة الكلاسيكية

قدم الفكر الإداري العديد من النظريات والتي تضم مجموعة من المتخصصين أو العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظواهره معين وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها، ويرجع مصطلح الكلاسيكية لطبيعة الأفكار والمبادئ التي تبنتها المدرسة وليس لفترة ظهورها. وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الإدارة تسعى دائما إلى تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة ويمكن تناول فكر هذه النظرية من مجالين:

- دائرة المستوى التشغيل: الإدارة الدنيا.

- دائرة العمل الإداري: الإدارة العليا.

ظهرت النظريات الكلاسيكية للتنظيم والفكر الإداري في أواخر القرن 19 وبداية القرن 20 لتقديم حلولاً علمية لمشاكل الإدارة والابتعاد عن المفاهيم المتعلقة بالتجربة والحدس بحكم ممارستهم للعمل الإداري وخبرتهم. **أولاً: نظرية الإدارة العلمية:**

تهدف هذه النظرية إلى تحسين إنتاجية العامل والبحث عن أفضل طريقة لأداء العمل من خلال معالجة المشاكل الإدارية على أساس علمي بدلا من الاعتماد على مجرد التجربة والخطأ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى مستوى وأقل تكلفة.

1. فريدريك تايلور:

ظهرت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لظهور المنشأة الصناعية والعمالة الغير ماهرة وكان تايلور الرائد الأول لهذه المدرسة بحيث كان مشرف (مراقب) على العمال في مصنع للحديد والصلب ثم مساعد مهندس ثم رئيسا للمهندسين ثم مستشار.

وقام بدراسات وأبحاث للوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة تهتم بالفرد وسلوكه والعوامل التي تدفعه إلى بذل مزيد من الجهد وذلك بدراسة الحركة والزمن لأنه يرى أن أفضل الأداء هو السرعة، واستخدام الأسلوب العلمي كمدخل لزيادة الإنتاجية، ولقد أحدثت هذه الأبحاث ثورة في نظم العمليات الصناعية والتي ساهمت في تطوير أساليب العمل وزيادة الإنتاجية.

- ويرى تايلور أنه هناك دائما طريقه نموذجية (نمطية) لأداء أي عمل وهدف الإدارة العلمية هو التوصل إلى الأسلوب الوحيد الأفضل لإتمام العمل بشكل أمثل ويرى أن كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة يمكن

تحليلها وقياس الوقت الذي تستغرقه هذه الحركات باستخدام ساعات التوقيت الخاص وذلك لاختصار وتفادي الحركات الغير الضرورية وتحسين الأداء ثم تحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل.

ومن أشهر كتبه: كتاب مبادئ الإدارة العلمية 1919 وكتاب إدارة الورشة في 1903.¹

✓ مبادئ النظرية: ومن أهم مبادئه:²

- إحلال الطرق العلمية بدلا من الطرق البدائية والتقليدية.
- الاعتماد على المنهج في اختيار الآلات والمواد والعمال.
- الحرص على تدريب الأفراد لزيادة إنتاجيتهم ومهاراتهم.
- الإشراف العلمي على العاملين للتأكد من اتباعهم الأساليب المحددة لهم مسبقا.
- بث روح التعاون بين الإدارة والعمال لتنفيذ الأعمال بدلا من النزاع.
- يجب تقسيم العمل بين الإدارة والعمال.
- تقديم الدعم المادي كالحوافز والزيادات في الأجور لتحفيزهم على تحسين أدائهم.

✓ الإنتقادات: أهم الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية:

لاقت نظرية معارضة لأنها طرحت أفكار وطرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع لأن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات وتقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير:³

- اقتصار دراساته على مستوى المصنع الصغير.
- طريقه الحوافز التي اقترحها تعاقب العامل البطيء وترهق العامل للحصول على أجر.
- ركز على العمل وأهمل الإنسان والعلاقات الاجتماعية باعتباره الإنسان كآلة بيولوجية.
- أهمل الحوافز المعنوية.
- ركز على البيئة الداخلية أي المعدات والعمليات والعمال وأغفل البيئة الخارجية.

2. هنري جانت:⁴ هو أحد زملاء تايلور وعمل معه في نفس المصنع وركز على الناحية الاجتماعية لتنظيم العمل في المنظمة، بحيث وضع أجرا يوميا ثابتا للعامل لتوفير حياة كريمة له ويزيد هذا الأجر بزيادة إنتاجه وقام بوضع خرائط

1- شيخي غنية، مرجع سبق ذكره، ص17.

2- مصطفى حوحو، دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، موجهة لطلبة سنة أولى جذع مشترك، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2018/2019، ص9.

3- شيخي غنية، مرجع سبق ذكره، ص19.

4- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص29-30.

مختلفة لضبط عملية الإنتاج وتحديد الانحرافات بدقه (تبين الوقت الذي يجب أن يبدأ فيه العمل والزمن الذي يستغرقه في إنجاز العمل والوقت الذي ينتهي فيه وأهمها:

- خريطة سجل الآلة: تبين الوقت الضائع بالنسبة لكل آلة من آلات المصنع.
- وخريطة سجل العامل: تبين ما إذا قام العامل بواجبه اليومي أو لا.
- وخريطة مقدار العمل: توضح كمية العمل المطلوب بالوحدات أو بالساعات سواء كان لجزء من المصنع أم للمصنع كله.

3. فرانك وليليان جلبرت: (الطرق المثلى لأداء العمل)

ركز فرانك وليليان على دراسة الحركة والزمن بحيث قاموا بدراسة كل الحركات التي يقوم بها العمال، ثم بعد ذلك قاموا بحذف الحركات الزائدة ودمج واختصار الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى الوصول إلى أسرع حركة واستعملوا ساعة قياس اخترعوها قادرة على قياس حتى 2000/1 من الثانية وتوصلوا إلى أن هناك طريقة مثلى لأداء أي عمل في أقل مدة زمنية معينة وبأقل جهد ممكن.

وعليه توصل تايلور وزملائه إلى أنه من الضروري التخلي عن الحركات الزائدة في العمل والاعتماد على العقلانية والسرعة في الأداء وتزامن أفضل في الحركات.

ثانيا: نظرية الإدارة العملية (هنري فايول): وسميت أيضا بنظرية التقسيمات الإدارية ونظرية شمولية الإدارة والمدرسة الوظيفية:

انصب اهتمام هذه النظرية على الإدارة العليا في منظمة الأعمال حيث تزداد أهمية نشاطات التنظيم والتسيير كلما ارتفعنا في الهرم السلمي للمؤسسة، وتهدف إلى تحسين أداء المدير وتؤكد على تدفق المعلومات داخل المنظمة وأصدر فايول هنري كتابه الإدارة الصناعية والعامة في سنة 1916.

1. عمليات الإدارة: قسم فايول العمليات التي تمارسها أي مؤسسة إلى ستة:¹

- العمليات (الأنشطة) التجارية: الشراء والبيع.
- العمليات الفنية أي التقنية: الإنتاج والتحويل.
- العمليات المالية: تقدير الأموال وتحديد المصادر.
- العمليات المحاسبية: الميزانية والجرد.
- العمليات الأمنية: حماية الممتلكات والعمال.

1- بلال مسرحد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- العمليات الإدارية: التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
- 2. مبادئ النظرية: حددها فايول ب 14 مبدأ:¹
 - تقسيم العمل: تقسيم العمل إلى عدة أقسام (إدارات وأقسام).
 - السلطة والمسؤولية: السلطة حق الرئيس في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات والمسؤولية تكون بقدر السلطة الممنوحة.
 - النظام: التزام العاملين بالأوامر والتعليمات.
 - وحدة إصدار الأمر: يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من رئيسه المباشر فقط.
 - وحدة التوجيه: تجميع الأعمال والنشاطات ذات الهدف الواحد في وحدة تنظيمية واحدة (رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة).
 - خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: يتم اختيار المصلحة العامة عند تعارضها مع المصلحة الشخصية.
 - المركزية: تركيز السلطة في يد المدير أو المستوى الإداري الأعلى في المؤسسة.
 - المكافأة والتعويض: أن تكون عادلة لجميع العاملين في كل المستويات.
 - تدرج السلطة: انسياب السلطة من الأعلى إلى الأسفل في الهيكل التنظيمي (تكون خطوط السلطة واضحة).
 - الترتيب: وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب من آلات وعمال.
 - المساواة في المعاملة: معاملة جميع العمال بالعدل.
 - الاستقرار الوظيفي: الحفاظ على الكوادر البشرية المؤهلة من حيث الأجور والعدالة.
 - المبادرة: إفراح المجال أمام العاملين لتقديم ما لديهم.
 - روح الفريق والتعاون: أن يسود التعاون والعمل بروح الفريق بين العمال.
- 3. وظائف المؤسسة: قسم فايول وظائف المؤسسة إلى:
 - التخطيط: التنبؤ بالمستقبل ثم رسم الخطط للوصول إلى الهدف المطلوب.
 - التنظيم: تعريف الهيكل التنظيمي والأقسام والمستويات الإدارية.
 - القيادة وإصدار الأوامر: إصدار الأوامر لتوجيه المرؤوسين على كافة المستويات.
 - التنسيق: خلق التفاعل الصحيح بين الأنشطة لتوحيد الجهود.
 - الرقابة: التأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطة الموضوعة.

1- بلال مسرحد، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

4. خصائص المدير: وهي:

- خصائص جسمية: الصحة.
- خصائص عقلية: القدرة على الفهم.
- خصائص خلقية: الولاء والمسؤولية.
- خصائص تربوية.
- خصائص تقنية: متصلة بالوظيفة التي يؤديها.
- خصائص متعلقة بالخبرة والتجربة: القيام بعمله بطريقة صحيحة.

5. الانتقادات: وجهت له الانتقادات التالية:

- إهمال الجانب الإنساني للعاملين.
- الاهتمام بالمستويات العليا للإدارة.

ثالثا: النظرية البيروقراطية (ماكس ويبر):

ماكس ويبر هو مؤسس فكرة البيروقراطية التي نشأت كأحد مخرجات وظواهر المجتمعات الصناعية واستهدف من خلالها وضع الأطر الرئيسية للمؤسسة المثالية والقائمة على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي الذي يؤثر على حجم النشاط وسلوك الأفراد وأدائهم والتنظيم داخل المؤسسة. وركزت هذه النظرية على القواعد والإجراءات والتسلسل الهرمي وتقسيم واضح للعمل، ولقد أصدر كتابه "الاقتصاد والمجتمع" عام 1920.

ويعود أصل مصطلح البيروقراطية إلى اللغة اليونانية ويتكون من جزئين هما:¹

Bureau : وتعني المكتب.

cracy: وتعني السلطة أو القوة أو حكم.

وبذلك يقصد بها سلطة المكتب وعرفها فيبر بالنموذج المثالي للتنظيم.

1. تعريف البيروقراطية:

- مجموعة الأنساق القانونية للسلطة التي تمارسها المنظمات كبيرة الحجم والتي تعتمد على الرسمية والموضوعية في بناء أنظمتها الإدارية.
- وتعرف أيضا : مجموعة الإجراءات التي يجب اتباعها في مباشرة العمل الحكومي داخل المكاتب.

1- ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار ياقعة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 33.

- ويقصد بها أيضا : نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد والإجراءات المحددة سلفا.

2. مبادئ النظرية: ولخص وبيّر خصائص (مبادئ) النظام الإداري البيروقراطي إلى:

- تقسيم العمل والتخصص: يعتمد على التحديد الوظيفي لكل عامل¹.
- جميع القرارات والصلاحيات محددة ومقيدة بموجب لوائح.
- التسلسل الرأسي أو الهرمي: مستويات إدارية متدرجة.
- تنظيم السلطة تنظيما هرميا محددًا.
- الرسمية وتقنين الإجراءات (القواعد واللوائح التنظيمية): يتم التعامل بالصفة الرسمية وليس الشخصية.
- الإداري يجب أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة أثناء تأديته لعمله².
- التعيين والترقية على أساس الجدارة: يتم اتخاذ قرارات التعيين والترقية استنادا إلى الكفاءة والخبرة.
- الموظف يعمل مقابل راتب ثابت.
- الإدارة مهنة دائمة: التدريب والتكوين المستمر.
- الموظف الإداري لا يملك وحدة ويستمد سلطته من وظيفته.
- الفصل بين الحياة الوظيفية والشخصية للموظف.

3. أنواع السلطة عند وبيّر: لقد ميز بين ثلاث أنواع³:

- السلطة التقليدية: وتستند إلى التقاليد والأعراف والمكانة والنسب ولا تعتمد على الأداء والكفاءات.
- السلطة الشخصية (الكاريزماتية): تعتمد على خصائص أو صفات الفرد أي صفة في شخصية الإنسان تميزه عن غيره وتجعله جذابا.

- السلطة القانونية (العقلانية): وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية منطقية تسري على جميع العاملين في المنظمة.

ويفضل وبيّر السلطة القانونية لأنها تحقق العقلانية في المؤسسات وتؤدي إلى تقدم المجتمع.

4. الإنتقادات: رغم وصف وبيّر لنموذجه البيروقراطي بالمثالي وأنه يحقق أعلى قدر من الأداء إلا أنه تعرض للإنتقاد

التالي:

- الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين يضيف نوعا من الجمود على سلوك الأفراد.

1- هبال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 34.

2- بلال مسرحد، مرجع سبق ذكره، ص 22.

3- هبال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- فرض نظام إلى على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.

رابعاً: تقييم المدرسة الكلاسيكية:

لا يمكن تجاهل فضل المدرسة الكلاسيكية على تطور الفكر الإداري المعاصر كتقسيم العمل وزيادة الإنتاج وانخفاض التكاليف وإبراز أهمية الإدارة وتطبيقها كعلم، وتحديد الوظائف الإدارية وتحليل الوقت والحركة ولكن رغم ذلك وجهت لها الإنتقادات وهي:

- العنصر البشري أي آلة بيولوجية يمكن التحكم فيها من خلال الحوافز المادية.
- إهمال الجوانب الإنسانية للعامل واستغلاله عن طريق الحوافز المادية.
- الاهتمام بالجانب الفني للعمل وإهمال الجوانب الاجتماعية والنفسية.
- التركيز على الاهتمام بزيادة الإنتاج (الرجل الاقتصادي) أدى إلى زيادة الخلافات بين نقابات العمال وأصحاب العمل.
- اعتبار المنظمة نظام مغلق بعيد عن التأثيرات البيئية الخارجية.
- تركيزها على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية بينما العلاقات الغير رسمية وتنظيمات التي تنشأ بين العاملين اعتبرتها ضد الإدارة ويجب محاربتها.
- مبادئها تتناسب مع الظروف التي نشأت فيها حيث كانت بيئة العمل وقتها بسيطة لكن الان هي شديدة التعقيد، بالإضافة إلى ذلك كان التحدي في القديم هو تحسين الكفاءة الإنتاجية أما اليوم فهو الجودة والمنافسة والعولمة.
- العمال كانوا يتمتعون بقسط ضئيل من التعليم فكانوا يتقبلون أي ثمن ويرون الطاعة والانصياع لرب العمل شيء طبيعي، ولكن الآن بعد إنتشار التعليم وظهور التنظيمات العمالية أصبح العامل أكثر وعياً بحقوقه ومراعاة الفوارق في التعامل.

الفصل الثالث:

مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية

الفصل الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية

على الرغم من الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية إلا أنها تعتبر بمثابة الأرضية التي قام عليها الفكر الإداري برمته لذلك تعتبر من أهم النظريات التي وضعت الأساس الفكري والعلمي لعلم الإدارة ولا يزال لحد الآن بعض المنظمات تعتمد على النظرية العلمية والعملية كإطار مرجعي في التسيير.

فجاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على الانتقادات التي طالت المدرسة الكلاسيكية كما أن المدرسة الكلاسيكية أصبحت عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد من الإنتاج إضافة لأزمة الكساد عام 1929 والإضرابات العمالية التي كان لها انعكاس كبير على الكفاءة الإنتاجية، فكان لابد من وجود التيار نقيد عبر نظريات جديدة للفكر الإداري في أواخر العشرينيات وبداية الثلاثينيات ودخل علماء الاجتماع والنفس في الخط بفكرة ان العنصر البشري هو أهم عنصر في الإدارة محاولين تقديم مفاهيم جديدة عن كيفية إدارة المنشأة أخذين في الاختبار الحاجيات الاجتماعية والنفسية للعاملين وليس المادية فقط ومن ثم الاهتمام بدراسة وفهم السلوك الإنساني الذي يحقق لنا الكفاءة المطلوبة وتوفير له الظروف الملائمة لذلك.

وتعرف مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية: بأنها مجموعة من الأفكار والرؤى التي تؤكد على أن الأداء الجيد يرتبط بمتغيرات إنسانية وسلوكية، وعرفها سالتون ستال:¹ على أنها دراسة أفراد العمل أثناء العمل-ليس منفصلين- ودائما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية، وهي تنقسم بالتعقيد ومهمة الإدارة تنسيق جهود هؤلاء الأفراد.

أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة في منتصف العشرينيات من القرن الماضي، ولقد انتبهت هذه المدرسة إلى جانب مهم من حياة الفرد العامل يتمثل في علاقته مع زملائه في العمل داخل المنظمة أي العامل الإنساني وليس الاقتصادي لتحقيق أعلى إنتاجية، وبدأ الكثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو إنسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيراً من إشكالية العمل تستلزم حلولاً إنسانية وليس حلولاً فنية.

ويقصد بالعلاقات الإنسانية (التفاعل بين العاملين) كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

ومن أهم روادها نجد:

1- مولفوعة فاطمة الزهراء، مدخل لتسيير المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثانية اقتصاد نقدي وبنكي، علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2023/2022، ص50.

1. دراسات التون مايو: تجارب الهاوثرن haw thorne

من أهم الإسهامات التي قدمها التون التجارب التي تمت في شركة ويسترن الكترنك بالولايات المتحدة الأمريكية في موقعها المسمى هاوثرن في ولاية شيكاغو لهذا سميت هذه التجارب التي قام بها بتجارب هاوثرن، وهي بمثابة بداية لحركة العلاقات الإنسانية وفتحت آفاق جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء وتمثلت دراسات هاوثرن في عدة تجارب لقياس أثر بعض المتغيرات المادية كالإضاءة وفترات الراحة وظروف العمل على إنتاجية العاملين المشاركين في التجارب وتم أخذ مجموعتين فالمجموعة الأولى وضعت للمراقبة، أما المجموعة الثانية تمت عليها التجارب ودامت هذه التجارب خمس سنوات.

✓ **تجربة الإضاءة: الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العامل:** تم تقسيم العاملات إلى مجموعتين مجموعة (التجربة) تم تغيير ظروف الإضاءة لها وزادت إنتاجيتها مع كل زيادة في كثافة الإضاءة ونفس الشيء حصل على مجموعة المراقبة رغم عدم تغيير الإضاءة، وعند تخفيضها في مجموعة التجربة فالإنتاجية استمرت في الزيادة ونفس الشيء بالنسبة للمجموعة الثانية المراقبة التي لم تتغير ظروف العمل بها، والنتيجة عكس ما كان متوقع.

✓ **تجربة ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل (تجربة جدولة العمل):** قام بتجربة تغيير فترات الراحة لتحديد العلاقة بين الإجهاد بالعمل المستوى الإنتاجية فقام بنفس منهجية التجربة الأولى بتقسيم العمال إلى مجموعتين وإخضاع أحدهما إلى فترات راحة أثناء العمل اليوم ي واتضح أن زيادة الإنتاجية ترتبط بطول فترة الراحة ومعدل تكرارها اليومي.

✓ **تجربة الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية (تجربة السلوك الجماعي):** الجوانب الاجتماعية للمجموعات لها أثر إيجابي على النتيجة.

✓ **تجربة المقابلات الشخصية (استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين):** إن العمل في مجموعة صغيرة يساهم في خلق علاقات اجتماعية بين العاملين وبالتالي خلق تعاوناً وجواً ومناخاً ملائماً للعمل الجماعي، إضافة لشعورهم بأهميتهم داخل المنظمة.

✓ **تجربة التحفيز المادي (تجربة الأجور):** تم رفع مكافآت مجموعة من العاملين دون مجموعة أخرى وذلك لتحفيز العاملين على زيادة الإنتاجية ولكنه لم يتم تسجيل أي زيادة في الإنتاج لأنه هناك تواصل بين المجموعتين في تحديد إنتاج كل فرد.

إن التجارب التي قام بها مايو التون بينت أن هناك عامل آخر يؤثر على الإنتاجية لم يكن في الفرضيات لذا بدأ البحث عن هذا العامل (العامل الخفي) وفي النهاية توصل إلى أن العلاقات الغير الرسمية التي تتولد بين العمال في إطار الجماعة تؤدي إلى رفع المعنويات وبالتالي تحقيق الكفاء الإنتاجية.¹

ولقد توصل إلى سبب زيادة الإنتاجية للعاملين يرجع إلى:²

- **المناخ الأول (المناخ الجماعي):** الذي نشأ داخل غرفة الاختبار حيث أقام العمال علاقات اجتماعية جيدة مع بعضهم البعض وظهور الرغبة نحو أداء عمل جيد.

- **المناخ الثاني (نمط الإشراف المشترك):** حيث تم إشعار العمال داخل غرفة الاختبار بأهميتهم من خلال تزويدهم بمزيد من المعلومات واستشارتهم بشكل متكرر للتعرف على آرائهم فيما يتم اتخاذه وتفعيل الاتصال بينهم، وهذه الظروف كلها لم تكن متاحة لهم في ظروف عملهم العادية. استمرت تجاربه من 1924 إلى 1927 ثم المرحلة الثانية من 1927 إلى 1932 واستنتج أن الإنتاجية زادت لأنهم شعروا بالرضا لسببين هما أن المشرف بدأ يهتم بهم كأشخاص وبحاجاتهم الشخصية، والثانية ظروف التجارب سمحت لهم بتكوين علاقات اجتماعية متماسكة.

توصل التون من خلال تجاربه إلى أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في زيادة إنتاجية العاملين والمتمثلة في العوامل الاجتماعية والنفسية:

- إن العمال يميلون للإدارة ذات السلطة المرنة والديمقراطية.
- هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية للعاملين.
- إن التحفيز المادي لا يكفي وحده لتحفيز العمال ولكن أيضا التحفيز المعنوي.
- لا يجب النظر إلى العامل منفردا وإنما ضمن مجموعته وإن سلوك الفرد تعبيرا عن رأي الجماعة.
- دور أهمية التنظيمات الغير رسمية وضرورة تعامل الإدارة الرسمية معها وخلق التكامل بينها وبين التنظيم الرسمي.

2. نظرية أوين: ركز على الرقابة الصامتة على العاملين بهدف تحسين الإنتاجية وضرورة الاستثمار في المورد البشري أكثر من الاستثمار في الآلات والتجهيزات، وأهمية العمل الجماعي وتعزيز العلاقات الإنسانية.³

1- أحمد فهمي جلال، مبادئ الإدارة والتنظيم، جامعة القاهرة، مصر، 2016، ص71.

2- عبد الغفار حنفي، عبد السلام، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، مصر، 1998، ص76.

3- بلا مسرح، مرجع سبق ذكره، ص27.

3. نظرية فيوليت باركر: تنتمي إلى فترة الإدارة العلمية ولكنها عاصرت مدرسة العلاقات الإنسانية وركزت على نشاط المجموعة في العمل لأن الإنسان يجد نفسه وحريته من خلال نشاط المجموعة التي هو عضوا فيها، وإعادة النظر في مفهوم السلطة والقوة من قبل إدارة المنظمة لجعل السلطة مع العاملين وليس عليهم.¹

4. نظرية برنارد: في النظام التعاوني:²

ركز على آليات المجموعة في المنظمة بحيث يرى أن العاملين بحاجة للتعويض عن القيود والمحددات التي يعانون منها على المستوى الشخصي من خلال التعاون فيما بينهم في العمل، فبوسعهم لتحقيق أهداف المؤسسة فإنهم يعملون على إشباع حاجاتهم الفردية الخاصة.

5. نظرية x_y لماك غريغور:

ألف كتاب بعنوان الجانب الإنساني للمؤسسات، وتناول فيه شخصية العامل في المؤسسة وهي إما أن تكون الشخصية y أو شخصية x وذلك حسب الخصائص التي تتميز بها:

- نظرية x : تقوم على الفرضيات التالية وهي عرض تصوري لفروض النظرية الكلاسيكية:³

- يتصف معظم الناس بالكسل.

- لدى الفرد كراهية متأصلة للعمل وسيجنب القيام به إذا استطاع ذلك (الفرد لا يحب العمل).

- بما أن هذه الشخصية لا تحب العمل فهذا يتطلب القيام بتصحيحهم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب في حالة رفضهم لتأدية العمل بالطريقة المناسبة التي تحقق أهداف المؤسسة.

- الفرد في المؤسسة يجب أن يقاد لأنه يريد تجنب المسؤولية ولديه طموحات بسيطة (ليس لديه طموح ولا يحب المسؤولية)

- نظرية y : تمثل وجود تكامل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة (فروض نظرية العلاقات الإنسانية):

- يعتبر الفرد أن الجهد العضلي والفكري الذي يبذله في العمل هو أمر طبيعي مثل اللعب والراحة فهو يؤدي عمله بغض النظر عن الرقابة التي يخضع لها.

- الرقابة الخارجية والتهديد والعقاب ليست هي الوسائل التي تؤدي بالشخص للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة وإنما الفرد سيطبق الإدارة الذاتية والرقابة الذاتية.

1- صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

2- شيخي غنية، مرجع سبق ذكره، ص 36.

3- فاتن باشا، محاضرات مقياس تدبير المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم للنظام التعليمي، قسم العلوم الاجتماعية، ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية شعبة علم النفس، جامعة بسكرة، 2021/2020، ص 32.

- للإنسان قدرة كبيرة على التصور والإبداع لإيجاد حلول للمشكلات التنظيمية.

فمن خلال هذه النظرية نادى دوجلاس المديرين إلى تغيير افتراضاتهم عن الأفراد من نموذج X إلى نموذج Y لأن نظرية X تركز على افتراضات مفادها أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل وليس لديه طموحات ولا يتحمل المسؤولية يمكن تحفيزه بالثواب والعقاب ويقاوم التغيير ويفضل أن يكون تابعا وليس قائدا، وبالتالي فهو يحتاج إلى رقابة شديدة. ولقد انتقد دوجلاس هذه الافتراضات التي اعتمدت عليها المدرسة التقليدية في الإدارة وأكد على وجوب التزام المدراء بنظرية Y والتي تقوم على أساس أن الفرد بطبيعته يحب العمل، ولديه طموحات كثيرة ويرغب في تحمل المسؤولية ولا يقاوم التغيير بطبيعته، وبالتالي فهو يقوم بالرقابة الذاتية على نفسه ولا يحتاج إلى رقابة شديدة من قبل رئيسه في العمل¹. وتعتبر نظرية X-Y من النظريات الرائدة في الإدارة والتي ركزت على الإنسان بحيث يرى دوجلاس لا فائدة للتمييز بين العامل وعمله فهما وجهان لعملة واحدة.

ساهمت نظرية العلاقات الإنسانية في تطوير الفكر الإداري بتركيزها على العامل الإنساني والجماعي بحيث قدمت للإدارة أسس التعرف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع العاملين وفهم السلوك الإنساني والسلوك الجماعي ونجحت في تحويل انتباه المدراء والباحثين من الاهتمام بالجوانب الفنية للمدارس الكلاسيكية إلى الاهتمام بالعنصر البشري والجوانب الاجتماعية ولكن وجهت لها إنتقادات:

6. تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية:

1.6. أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية:²

- المنظمة ليست مكانا للعمل فقط وإنما هي مكانا تتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية بين أعضائها والتي تؤثر على كمية وجودة العمل.

- يجب تنمية المهارات السلوكية إلى جانب المهارات الفنية للرفع من إنتاجية المنظمة واستمراريتها.

- إن الدوافع الاقتصادية تتكامل مع الدوافع الاجتماعية في زيادة الإنتاجية ويجب الاهتمام بهما معا.

- ركزت على أهمية تلبية الاحتياجات ودورها في نمو المنظمة وبقائها.

2.6. الانتقادات: من أهم الانتقادات الموجهة إليها:

- التركيز على العنصر البشري وإهمال العوامل التكنولوجية والمادية.

- النظر للمنظمة على أنها عائلة سعيدة وإهمال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم.

1- عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص83.

2- سكينه بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الامة، الجزائر، 2012، ص44.

- التركيز على الحوافز المعنوية وإهمال المادية في تشجيع العمال على العمل.
- المنظمة نظام مغلق أي أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم أخذت المنظمة كوحدة مستقلة ومنعزلة لا كجزء من نظام اجتماعي متكامل.¹
- الاهتمام بالعنصر البشري على حساب الجانب الرسمي للمنظمة بحيث تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي وإلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.
- تغليب أهداف الفرد على المنظمة.
- دفع هذا إلى البحث عن البديل وهو المدرسة السلوكية:

ثانياً: مدخل العلوم السلوكية (المدرسة السلوكية)

لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية تتداخلان ببعضهما البعض مما أدى إلى أن ينسب بعض الكتاب إلى المدرسة العلاقات الإنسانية في بعض المؤلفات وينسبون إلى المدرسة السلوكية في مؤلفات أخرى.²

فالمدرسة السلوكية هي امتداد للدراسات والأبحاث والنتائج المتوصل إليها من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية ولكن السلوكيون درسوا بنوع من العمق سلوك الفرد بالمنظمة، فافترضوا أن سلوك الفرد له أهداف معينة في المنظمة ويقوم بعمله مع مجموعة أفراد متأثرين بأنماطهم السلوكية وعاداتهم الاجتماعية، وتعتبر أن الفهم الكامل لسلوك الإنسان يكون من خلال تحليل الظواهر النفسية.

وأن مجال العلوم السلوكية من مجالات علم النفس وعلم الاجتماع المهمة في الإدارة الحديثة. فاعتمدت على الطرق العلمية في أبحاثها ودراساتها من حيث (التجربة ودراسة حالة) وأظهرت أنه لا يمكن معرفة وفهم تصرفات العاملين بعيداً عن شعورهم اتجاه العمل فاعتبرت أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد ينجزون أعمالاً متأثرين بأنماطهم السلوكية وعاداتهم الاجتماعية لذا على المنظمات معرفة سلوك أعضائها العاملين وتفسيره وتحديد دوافعه والعوامل التي تؤثر فيه لكي تستطيع أن تتعامل معه بشكل يوفق بين أهدافه وأهداف المنظمة. ومن أهم روادها:

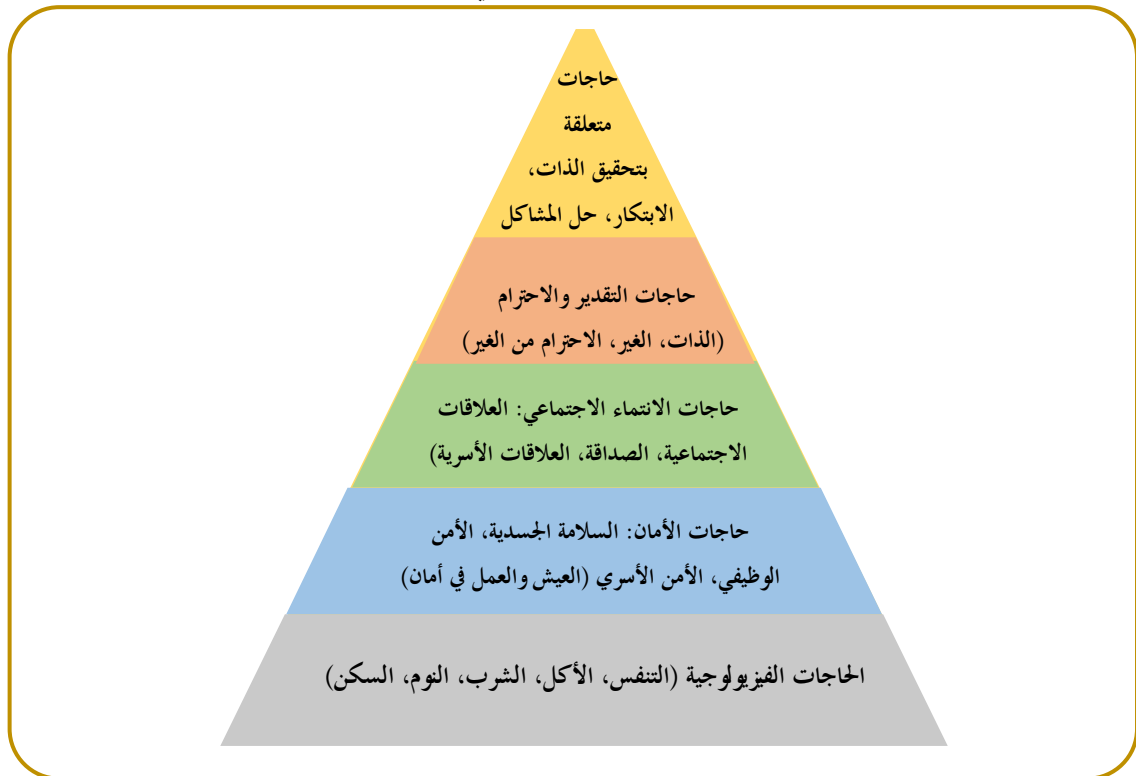
1- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص111.

2- بدرأوي شهنواز، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2022/2021، ص48.

1. نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ما سلو:

- إن أعماله حول الحاجات الإنسانية تعتبر نقلة نوعية في علم الإدارة ويقصد بالحاجة حرمان مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه، وحاول تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وافترض أن:
- حاجات الفرد مرتبطة ترتيباً تصاعدياً في شكل سلم (هرم) بحسب أولويات الفرد.
 - حالة عدم الإشباع للحاجة تؤثر على سلوك الفرد وتحفزه للعمل على إشباعها (الحاجات الخمسة هي التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله).

الشكل رقم (04): الشكل الهرمي للحاجات حسب ماسلو



المصدر: بدرابي شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص 50.

وهذه النظرية تقوم على مبدئين أساسيين:

- **المبدأ الأول :** أن الشيء الذي يحفز الفرد هو تلبية حاجة ما وأن الحاجات الغير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها.
- **المبدأ الثاني:** التدرج في إشباع الحاجات أي أن العمال يبدؤون بتلبية الحاجات من الأدنى إلى الأعلى أي لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى حتى يتحقق المستوى الذي سبق.

فهذه النظرية تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة بحيث على المدراء التركيز على الحاجات الغير مشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز.

2. نظرية العاملين لفريدريك هرز برغ: (العوامل المزدوجة):¹

عملت دراساته على تحديد أسباب العمل وعدم الرضا الوظيفي فقام بتجربة لقياس مستوى الرضا في العمل فطلب من العمال أن يفكروا في المواقف والحالات التي شعروا فيها الرضا عن العمل والحالات التي شعروا فيها باستياء بالغ، في النتيجة توصل إلى أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن الوظيفة منفصلة أو متميزة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا (العامل الصحي والعامل الدافع).

– العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي ← العوامل الدافعة (الرضا): هذه العوامل تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا ومتوافقة مع دافعيته الداخلية من داخل الفرد أو ذاته.

– العوامل المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي ← العوامل الصحية (الوقاية، الصيانة) وجود هذه العوامل يؤدي إلى حدوث استياء لدى الأفراد وعدم وجودها يؤدي إلى عدم حدوثه لكنه لا يحدث لديهم شعور بالرضا والدافع للعمل. ومنه عندما تريد إدارة المؤسسة أن تخلق الشعور بالرضا لدى عاملها وتزيد من دافعيته اتجاه العمل عليها أن توجه اهتمامها إلى العوامل الدافعة والحد من عوامل الوقاية.

الجدول رقم (01): العوامل الدافعة والعوامل الصحية

العوامل الدافعة (المحفزة)	العوامل الصحية (الأساسية والوقائية)
- العمل المثير: يرضي اهتمامات العامل. - التقدير من قبل الرؤساء والزملاء. - فرص الترقية. - تحمل المسؤولية: وجود فرصة لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.	- الاستقرار الوظيفي: الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل. - عدالة النظام بالمؤسسة. - الدخل المادي الكافي. - العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل (رؤساء، مرؤوسين).
محفزة. هذه العوامل محفزات تزيد دافعيته لبذل المزيد من الجهد.	ليست محفزة. هذه العوامل ليست محفزات بل الأشياء لابد من توفرها.

المصدر: بدر اوي شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص52.

1- هبال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص43.

الجدول رقم (02): مقارنة بين نهج العلاقات الإنسانية ونهج العلوم الإنسانية

منهج العلوم السلوكية	نهج العلاقات الإنسانية
1. يركز نهج العلوم السلوكية على سلوك المجموعات والجماعات.	1. يركز نهج العلاقات الإنسانية على الفرد واحتياجاته وسلوكه.
2. ركزت على العلاقات الجماعية.	2. ركزت على العلاقات الشخصية.
3. صقل نهج العلاقات الإنسانية ولديه نطاق واسع إنها دراسة أكثر منهجية للسلوك البشري في المنظمات.	3. لقد استند إلى تجارب هاوثرن وبالتالي فإن نطاقه محدود.
4. درس علماء السلوك ديناميكيات المجموعة، والتنظيم غير الرسمي، ودوافع القيادة، والإدارة التشاركية.	4. ركز على دوافع المجموعات غير الرسمية والرضا الوظيفي والروح المعنوية.

المصدر: هدوقة حسيبة، محاضرات في مادة مدخل إدارة الأعمال، موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2022/2021، ص 54.

3. تقييم المدرسة السلوكية:

1.3. مزايا المدرسة السلوكية:

- إن المؤسسة ليست وحدة اقتصادية فقط (كما اعتبرها الكلاسيك) وإنما وحدة اجتماعية أيضا.
- معرفة السلوك الإنساني من خلال حاجاته ودوافعه في العمل لتحسين الإنتاجية.
- اهتمت بمعالجة السلوك.
- خلق روح العمل كفريق واحد.
- تسمح للأفراد بتحقيق ذاتهم وإبراز موهبتهم.
- تسمح للجميع بالمشاركة في اتخاذ القرار.

2.3. الانتقادات:¹

- رغم اسهاماتها في تطور علم الإدارة إلا أن اهتمامها الزائد بالعنصر البشري وتركيزها على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد جعلها عرضة للانتقادات:
- إهمالها لدور الضمير لدى الإنسان ودوره في توجيه السلوك.

1- أحمد عمان، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- إهمال ماضي الإنسان والتركيز على السلوك الحاضر.
- سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم تختلف وتتغير لذا لا يمكن التعامل مع الفرد وإصدار الحكم عليه في وقت ذلك السلوك أو التصرف الذي يبيده في ذلك الزمن المحدد.
- إن إنتاج الموظف الغير راضي يكون أحياناً مرتفعاً، كما أن الموظف الراضي قد لا يكون من ذوي الإنتاج العالي.
- هناك شكوك في وجود علاقة بين معنويات العاملين وإنتاجهم.

4. تقييم الفكر الكلاسيكي والفكر الإنساني والسلوكي.

لقد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية في إثراء الفكر الإداري والتنظيمي، وجاءت كرد فعل على أفكار المدرسة الكلاسيكية واختلفت في الطرق والأدوات ولكن الهدف واحد وهو تحقيق الأهداف بأقصى ربح ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

الفصل الرابع:
المدارس الحديثة في الإدارة

الفصل الرابع: المدارس الحديثة في الإدارة

لقد انصب اهتمام المدرسة الكلاسيكية على الجانب الفني للعمل ولم تعطي الاهتمام للعامل باعتباره جزء من العملية الإنتاجية، بينما المدرسة السلوكية ركزت على الجوانب الإنسانية للعامل والتنظيم الغير الرسمي ولكن هذا التفسير والتحليل لكلا المدرستين لم يتجاوز البيئة الداخلية للمؤسسات وبالتالي افتقادهما إلى النظرة الشاملة التي تعطي أهمية للظروف المحيطة بالمؤسسات وما لها من تأثير على نجاح العمل الإداري، وبعد الحرب العالمية الثانية شهدت الدول الغربية تطورات تكنولوجية واقتصادية أدت إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة طرحت منظور يختلف عن منظور المدارس التقليدية بوضع أطر ونماذج فكرية جديدة توفر شروحا أفضل للإدارة والتنظيم، بحيث تتضمن الحتمية العالمية (الإنفتاح على البيئة والاستفادة منها والتكيف معها) ومواجهة متطلبات التغيير والتركيز على التميز وعلى الجودة والإنتاجية وإيجاد نوع من التكامل بين المدارس (المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية) وسميت بالإدارة الحديثة أو المدخل المعاصر للإدارة.

ولا يقصد بحداثتها بأنها حالة وراهنة النشأة بل لتركيزها على تمتع المؤسسة بمرونة التكيف والتطور معها على عكس النظريات التقليدية.

أولاً: مدرسة (النهج) الكمية

وتسمى أيضاً نهج الرياضيات أو بحوث العمليات أو علم الإدارة، وأثناء الحرب العالمية الثانية برزت الحاجة إلى الجانب الكمي في حل المشكلات العسكرية المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة والمتحركة والنقل والتوزيع والتخزين وبعد نجاحها في المجال العسكري تم تطبيقها في المجال الاقتصادي في مطلع الخمسينات ومن بين رواد هذه المدرسة شيلستر برنارد، مورغن سترن، ولقد اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسيب الالكترونية وتفوق التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال في السنوات الأخيرة.¹

ومن الجانب العلمي هناك مدخلين في الإدارة لحل المشاكل وتجاوز العقبات التي تعترض نشاط المنظمة وتقف في وجه تحقيق أهدافها فهناك:

- **المدخل الكيفي:** حيث يستخدم المدير إلهامه ورأيه الشخصي في مواجهة المشاكل ويعتمد على خبرته في اتخاذ القرارات لحل أو مواجهة ما يعترض سبيله ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب الكيفي عند اتخاذ القرارات في الحالات التالية²:

1- حسين بركاتي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

2- صبحي جبر العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- عندما تكون الأمور والمواضيع المراد اتخاذ القرار بشأنها بسيطة وغير معقدة.
 - عندما تكون تكاليف اتخاذ القرارات غير مكلفة ومقبولة.
 - عندما تكون المواضيع المراد اتخاذ القرار بشأنها متعارف عليها.
 - عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرار سريع وليس للمدير وقت كاف للتفكير بهدوء وجمع المعلومات الضرورية لصنع القرار.
 - **المدخل الكمي:** والذي ينظر إلى أن الإدارة واتخاذ القرارات عملية منطقية لذا يمكن التعبير عنها من خلال الرموز والعلاقات الرياضية وذلك باستخدام أسلوب النماذج في تحليل البيانات والمعلومات وحل المشكلات الإدارية
- مثل:¹

- **البرمجة الخطية:** تستخدم في تحديد تشكيلة المنتجات المثلى المزمع إنتاجها.
 - **نماذج النقل:** للوصول إلى أفضل شبكة للنقل وبأقل تكلفة.
- ولقد ساعد تطور تكنولوجيا المعلومات الاتصال وخصوصا تكنولوجيا الحواسيب والبرمجيات على تسريع استخدام الأساليب الكمية بتوفير برامج جاهزة للاستخدام.
- 1. الخطوات:** يعتمد التحليل الكمي على مجموعة من الخطوات:
- التعريف بالمشكلة المراد حلها.
 - وضع نموذج يمثل الحالة المعنية
 - إعداد البيانات الإحصائية اللازمة لإيجاد الحلول للنموذج.
 - القيام بحل النموذج واختيار الحل المناسب ثم تحليل النتائج وتطبيقها.
- 2. اتجاهات تطبيق المدرسة الكمية في الإدارة:**

الجدول رقم (03): اتجاهات المدرسة الكمية

المدرسة الكمية		
التركيز على النماذج الرياضية في صنع القرار الإداري		
علم الإدارة	إدارة العمليات	نظم المعلومات الإدارية

المصدر: من اعداد الباحثة.

1- كلاخي لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

- علم الإدارة: يسمى بحوث العمليات ويتم استخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية.
- إدارة العمليات والإنتاج: الأنشطة والعمليات والمشاكل التي تتعلق بتحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات ويمكن تطبيقها في مجالات الإنتاج والتسويق والمالية والمواد البشرية.
- نظم المعلومات الإدارية: نظام يتضمن قاعدة بيانات متكاملة لتزويد المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها لصنع القرارات.

3. تقييم المدرسة الكمية: على الرغم من اسهاماتها في حل الكثير من المشاكل الا انه لم يقدم مفاهيم نظرية جديدة إلى الإدارة:

1.3. الإيجابيات:

- حل المشكلات الإدارية بأسلوب كمي وتبسيط المشكلات المعقدة رياضيا وتحديد الأهداف بدقة وقياس الأداء.

2.3. العيوب:

- أهملت العوامل السلوكية والتنظيمية للمشكلة وبالتالي افتقارها للنظرة الشمولية.
- أفكار هذه المدرسة هي أكثر ملائمة وفاعلية بالنسبة للمشكلات التي يمكن التعبير عنها في شكل كمي كمشكلة النقل والرقابة على المخزون والعملية والعمليات الإنتاجية لكن تقل فاعليتها في معالجة مشكلات السلوك الإنساني كالروح المعنوية العاملين والرضا عن العمل وأيضا العادات والتقاليد لأنه يصعب التعبير عن عوامل السلوك وقياسها في شكل كمي¹.

ثانيا: نظرية النظم: من روادها كارل لودفيج فون برتالانفي وهو أستاذ الكيمياء العضوية وتقوم هذه النظرية بربط المؤسسة بكل من البيئة الداخلية والخارجية باعتبارها نظام مفتوح.

1. تعريف النظام:

- النظام: هو مجموعة العناصر المتفاعلة فيما بينها والموجهة نحو تحقيق هدف معين أو هو مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف معينة وبطريقة متكاملة.
- يمكن تعريفه أنه كيان متكامل (كل منظم) يتكون من أجزاء ترتبط ببعضها البعض بعلاقة تفاعل وتداخل أي أن كل جزء يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وأن الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعا ويؤثر فيها وإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى تتغير ومن ثم المنظومة في مجموعها تتغير أيضا².

1- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال-مدخل بناء المهارات-، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص58.

2- علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1982، ص205.

وعليه فالمؤسسة هي نظام يتكون من عدة أنظمة فرعية مترابطة فيما بينها وفي تفاعل ديناميكي وتعمل هذه الأنظمة الفرعية داخل نظام مفتوح على البيئة تتفاعل معها باستمرار وبالتالي من خلال هذه النظرية لم يعد ينظر للمؤسسة كنظام مغلق يتخذ قراراته بمعزل عن المحيط الخارجي.

2. خصائص مدرسة النظام: تتميز نظرية النظم بالخصائص التالية:¹

- ترى هذه النظرية أن الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء.
- يرى النظام أن الأجزاء هي مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين، فهي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات الكثيرة والمعقدة الموجودة بين مختلف مكونات النظام.
- في نظرية النظم فإن كل جزء من أجزاء النظام هو نظام في نفس الوقت، حيث أن النظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة وهذه الأخيرة تتكون من أنظمة أصغر إلى ما لا نهاية.
- إن لكل نظام هدف خاص به ويتم تحقيق ذلك بتحقيق أهداف الأنظمة الجزئية المكونة له، وبالتالي فإن النظام يتمكن من تحقيق هدفه عندما يتمكن كل جزء من تحقيق هدفه.

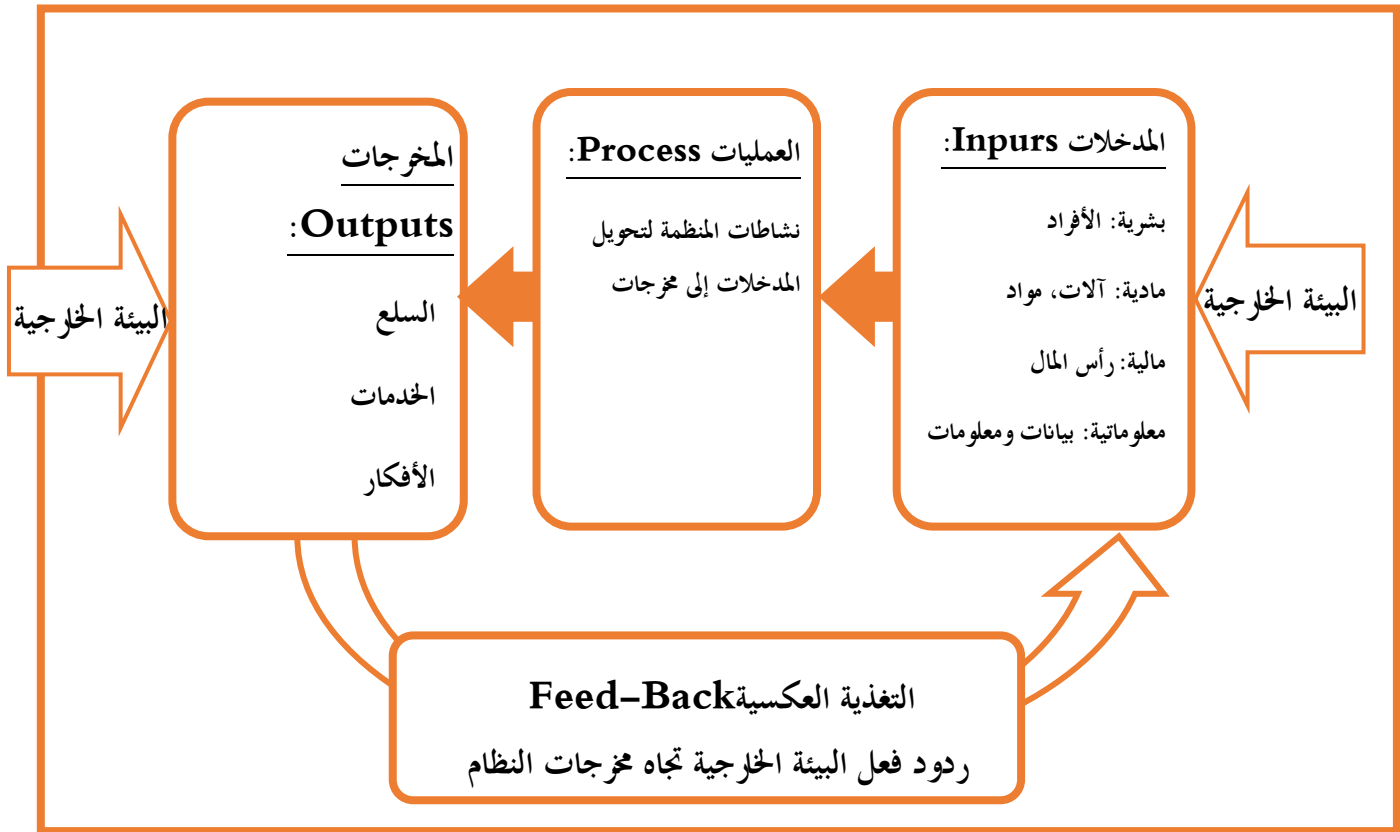
3. عناصر النظام:

- المدخلات: تتمثل في احتياجات المؤسسة اللازمة لإنتاج السلع والخدمات والتي تتمثل في الموارد المالية والموارد الأولية والبشرية والمعلومات والتي تتحصل عليه المؤسسة من البيئة الخارجية.
- العمليات (المعالجة): وهي مجموعة العمليات الإنتاجية التي يتم بموجبها تحويل الموارد إلى السلع والخدمات تامة الصنع.
- المخرجات: ويقصد بها ناتج عمليات التحويل أي السلع والخدمات.
- التغذية العكسية: وهي جمع المعلومات حول المخرجات ليتم استعمالها من جديد في شكل مدخلات لتساعد على تحسين فعالية النظام وكفاءته، وبذلك يمكن وصفها بأنها عملية استخدام مخرجات نظام كمدخلات من أجل أحداث تغيير في عملية المعالجة وتكون التغذية إما سالبة ودليل على أن عمليات النظام انحرفت عن مسارها المحدد أو موجبة وهي عملية رفع كفاءة النظام، وعملية التغذية العكسية تحافظ على توازن النظام.²

1- بدرأوي شهنواز، مرجع سبق ذكره، ص 57.

2- عدنان أبو عرفة، وآخرون، مقدمة في تقنية المعلومات، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 25.

الشكل رقم (05): عناصر النظام



المصدر: حوحو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 23.

4. أنواع الأنظمة: يمكن التمييز بين عدة أنظمة:¹

1.4. النظام المغلق والنظام المفتوح: فالمغلق يعمل بدون تأثير ولا تأثر بالعالم الخارجي، أما المفتوح على العكس فهو يتأثر ويؤثر في العالم الخارجي.

2.4. النظام البسيط والنظام المعقد: فالبسيط يعني يتسم ببساطة الوظائف ووضوحها والعلاقات، أما المعقد فيتسم بتشابك العلاقات وتعدد وتمایز مكوناته.

5. تقييم نظرية النظم: قدمت هذه النظرية نظرة جديدة وحديثة للمؤسسة تختلف عن النظرة القاصرة التي ميزت أفكار الكلاسيك (اعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية بتركيزهم على النواحي المادية) والسلوكيين (اعتبار المؤسسة وحدة اجتماعية بتركيزهم على العامل الإنساني) بدراساتهم المؤسسة كنظام مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية، ولكن رغم ذلك وجهت لها مجموعة من الانتقادات.²

1- العابد لزه، مرجع سبق ذكره، ص 51.

2- بلال مسرح، مرجع سبق ذكره، ص 37.

1.5. إيجابيات:

- اعتبار المؤسسة نظام متكامل (نظرة شاملة).
- ووضع آلية فعالة لتشخيص المشاكل بدقة من خلال المسح الشامل لكافة أرجائها.

2.5. عيوبها:

- افتراضها أن للمدراء القدرة على الإلمام بكافة المتغيرات البيئية التي تؤثر في نشاط المؤسسة ولكن في الواقع يصعب السيطرة على كافة المتغيرات البيئية.
- ركزت على الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها.
- إن أي خلل أو نقص في أحد الأنظمة من خلال عملية التفاعل يكون هناك تأثير سلبي على النظام ككل.
- التركيز على النظام يفقد روح العلاقات الإنسانية والألفة داخل النظام الذي يؤدي بدوره إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية للعمال.

ثالثا: الإدارة بالأهداف: (بالمشاركة)

- يعود الفضل لظهور هذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر عام 1954 النمساوي الذي أكد على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو أهداف المنظمة والنظر إلى الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والجماعات كوسيلة لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- وتعرف: أيضا على أنها أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين حيث يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف وفي اتخاذ القرارات الإدارية.¹

1. مبادئ نظرية الإدارة بالأهداف: تقوم هذه النظرية على المبادئ التالية:

- مبدأ المشاركة: بين المدير ورؤساء الأقسام والعاملين.
 - مبدأ التعاون: بين الإدارة والعاملين على تحقيق الأهداف.
 - مبدأ منح المبادرة للعاملين: بهدف تنمية روحهم المعنوية وقدراتهم الذهنية.
 - مبدأ المسؤولية: وهي مشتركة بين الجميع.
- وعليه فهي تقوم على أساس المشاركة في اتخاذ القرار ووضع وتحديد الأهداف ومبدأ الديمقراطية وتنمية روح المشاركة وتحمل المسؤولية.

1- موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 64.

2. تقييم النظرية:

1.2. الإيجابيات:¹

- ساهمت في تعزيز أفكار العلاقات الإنسانية والسلوكية وتنمية الروح المعنوية وروح الانتماء للمنظمة.
- اكتشاف المهارات.
- تقوية رابط الاتصال والتنسيق بين مختلف مستويات الإدارة بالمؤسسة.
- التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة.
- مساعدة الإدارة العليا على تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية.
- الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة.
- القضاء على التسبب الإداري وزيادة الإنتاجية.

2.2. العيوب:²

- يؤدي إشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة غالباً إلى كشفها لدى المنافسين.
- رفض بعض المدراء والمسؤولين لهذا النهج باعتباره غير عملي ويؤدي إلى ضياع الجهد والوقت معاً.
- صعوبة التوفيق بشكل مقنع ومرض بين مختلف أهداف المؤسسة.
- إنفاق الوقت الكثير في العمليات التي تتطلبها الإدارة بالأهداف.

رابعاً: نظرية Z الإدارية لويليام جورج أوشي:

هي من أحدث النظريات حيث سادت في الثمانينات من القرن الماضي وبيّنت أنه هناك أساليب حديثة في التسيير أثبتت جدارتها وكفاءتها واستوحتها من الإدارة اليابانية التي تعتمد على القيم الاجتماعية السائدة في اليابان وقام أوشي بنقلها إلى المؤسسات الأمريكية واثبتت نفعاتها.

فبعد هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية عملت على تطوير كل القطاعات للنهوض بالاقتصاد من خلال إحداث طفرات سريعة ورفع وتيرة الإنتاج كما ونوعاً مما أدى إلى زيادة الطلب على المنتجات اليابانية، فأتجه المختصين في علم الإدارة إلى دراسة وتحليل الأساليب اليابانية المطبقة والخصائص التي تميزها وتجعلها تختلف عن نظيراتها في الدول الأوروبية والأمريكية، فقام أوشي بتشخيص العمل الياباني وتحليله والتوصل لمدى تطبيقه والاستفادة منه من طرف المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال القيام بدراسة مقارنة بين النموذج الإداري الياباني والأمريكي

1- عمر السعيد، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص41.

2- عبد الباري درة، محفوظ جودة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص88.

واكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف وصياغة نموذج جديد يتماشى مع الخصوصية الأمريكية بالاستفادة من خصائص نجاحي المؤسسات اليابانية وسمي نموذج Z وهو نموذج هجين لأنه تم المزج بين خصائص النموذج (J) والأمريكي (A) وهناك من يسميه نظرية الإدارة اليابانية الحديثة أو النظرية الأمريكية المعدلة وذلك انطلاقاً من نظرية X y .

الجدول رقم (04): خصائص نموذج Z

النموذج الهجين Z	الإدارة الأمريكية A	الإدارة اليابانية J
- التوظيف طويل المدى	- التوظيف قصير المدى	-التوظيف الدائم
- بطيء عملية التقييم والترقية	- التقويم والترقية بسرعة	-التقويم والترقية ببطء
-مسارات وظيفية متخصصة بشكل مقبول ومعتدل	-التركيز على الاختصاص.	-عدم التركيز على الاختصاص
-رقابة ضمنية رسمية وفق معايير وأسس صريحة وواضحة	- أسلوب الرقابة علني.	-أسلوب الرقابة ضمني وغير صريح
- التشاركية والجماعية في اتخاذ القرارات.	- اتخاذ القرار بشكل فردي.	-اتخاذ القرارات بشكل جماعي.
- المسؤولية فردية.	- تحمل المسؤولية بشكل فردي.	-تحمل المسؤولية بشكل جماعي.
- الاهتمام الشمولي الداخلي والخارجي بالعاملين	- الاهتمام الجزئي بالعاملين.	-الاهتمام الشمولي بالعاملين

المصدر: خضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الاثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص100.

1. خصائص النموذج الهجين:

- التوظيف مدى الحياة: ينمي روح الأفراد بالمنظمة وتحقيق المصلحة المشتركة بين الطرفين أي منح الأمان للموظف.
- التقييم والترقية البطيئة: لضمان التكوين اللازم والاستفادة من الخبرة قبل الترقية إلى منصب أعلى وتصحيح أخطائه بنفسه أي رقابة ذاتية وتتم الترقية على أساس اسهاماته وليس على أساس الأقدمية.
- عدم التخصص في المسار الوظيفي: التخصص بدرجة متوسطة أي ليس كما هو الحال بالياباني الذي يركز على عدم التخصص.
- الاهتمام الشامل بالموظفين: تلبية حاجياتهم من سكن ونقل وصحة اجتماعية أي الاهتمام بالعامل كلياً وليس في العمل فقط.
- الرقابة الذاتية: رقابة ضمنية وغير رسمية وفق معايير وأسس صريحة وواضحة.

- اتخاذ القرار الجماعي: لأن الجماعة ترى ما لا يراه الفرد ومن جهة أخرى اشراك العاملين في صنع القرار يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم للوصول إلى الأهداف المسطرة.

- تحمل المسؤولية: الفردية في تحمل المسؤولية أمريكي لأنها تعطي للفرد حافز ودافع لئلا يقع في الخطأ في عمله لأنه يتحمل وحده تبعات أخطائه كذلك في النموذج الياباني ما دام المسؤولية جماعية فالأفراد يعملون كفريق وبالتالي يصححون أخطاء بعضهم وتكون الرقابة متعددة.

التركيز على الثقة وكسب الولاء في علاقة العامل بصاحب العمل، والمودة تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية.

2. تقييم نظرية Z النظرية اليابانية: قامت العديد من الدول الغربية تطبيق هذه النظرية إلا أنها باءت بالفشل، وعند تطبيقها على المنظمات اليابانية العاملة بالخارج فحققت نجاحاً جزئياً، وهذا يعني أن طبيعة البيئة اليابانية لم تكن كافية لنجاحها، وهذا لأن طبيعة القيم السائدة داخل الأسر اليابانية تختلف اختلافاً جوهرياً عن مثيلتها داخل الأسر الغربية.

الأمر الذي جعل العديد من كتاب الإدارة يرون أن نظرية -Z- تصلح فقط في البيئة اليابانية هذا ما يفسر أسباب سياسات التوظيف في المنظمات اليابانية التي تقوم فقط على أساس عدم توظيف غير اليابانيين وخاصة في مراكز المسؤولية ومجالس الإدارة.¹

1- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، دار السيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص73.

الفصل الخامس:

النظرية الموقفية (الظرفية) (نظرية الطوارئ)

الفصل الخامس: النظرية الموقفية (الظرفية) (نظرية الطوارئ)

تكونت الأفكار الأساسية لمدخل التفكير الموقفى "Contingency theory" في أواخر الستينات من القرن الماضي عندما أقدمت مجموعة من الدراسات والبحوث العلمية التي أبداهها الباحثان & Lowrance Lorsch عام 1967 ولا يزال صداها في التطبيقات الإدارية مستمرا إلى يومنا هذا.¹

1. مضمون النظرية الموقفية:

- تعبر النظرية الموقفية عن الموقف أو السياق الذي توجد فيه المؤسسة وما الذي يجب فعله اتجاهه، كما ترى هذه النظرية أنه لا توجد مبادئ إدارية تطبق في كل المواقف التي تواجهها الإدارة بمعنى أنه لا توجد طريقة مثلى للإدارة تطبق في جميع المنظمات وذلك لأنه لكل منظمة ظروفها الخاصة ولكل مدير مواقف يواجهها تختلف عن مواقف أخرى تواجه منظمات أخرى، فما يناسب موظف قد لا يناسبه نفس الموقف في زمان آخر وهذا لاختلاف وتغيير الظروف بمرور الوقت، وعليه فالأسلوب الأمثل للإدارة تحكمه الظروف والمواقف المحيطة بالمنظمة.

وتؤكد نظرية الطوارئ أنه لا يوجد أسلوب واحد أفضل للقيادة يناسب كل موقف، وتختلف فعالية أسلوب القيادة المعين من موقف إلى آخر، على سبيل المثال: قد تكون القيادة التشاركية أكثر فاعلية في منظمة تستخدم موظفين محترفين في عملية تقنية عالية في جو من التوجه غير المادي والتعبير الحر من ناحية أخرى، وستكون القيادة الاستبدادية أكثر فاعلية في منظمة توظف موظفين غير مهرة في مهام روتينية في القيم الاجتماعية الموجهة نحو المادية وطاعة السلطة.² وبذلك أفضل تنظيم هو التنظيم المرن الذي يتلاءم ويتماشى مع التحولات والحالات الطارئة والظرفية للمؤسسة.

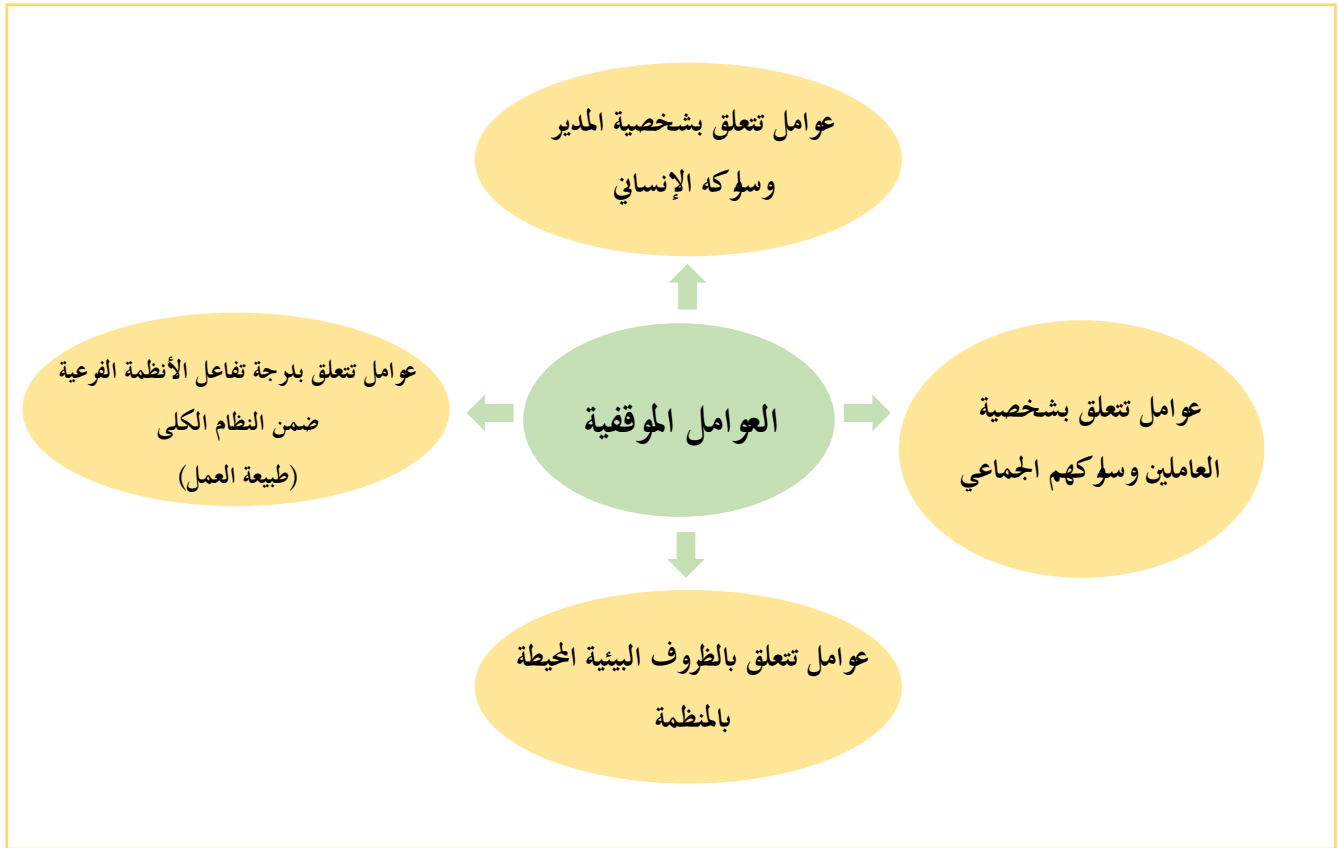
2. العوامل الموقفية الواجب مراعاتها: حسب ستوارت ولوثن هي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم في تحديد الموقف:

- المتغيرات البيئية: وهي المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- المتغيرات الشخصية والسلوكية: وهي الخصائص الشخصية للمدراء والعاملين.
- المتغيرات الإدارية: وهي المتعلقة بسياسات وأهداف المؤسسة.

1- كلاخي لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص44.

2- هدوقة حسبية، مرجع سبق ذكره، ص61.

الشكل رقم (06): العوامل الموقفية



المصدر: مصطفى حوحو، مرجع سبق ذكره، ص 24.

وعليه لا يوجد هيكل محدد وثابت صالح لكل الظروف وإنما أفضل معيار إداري هو مدى تأقلم ومرونة قرارات المؤسسة مع المعطيات التي تعيشها¹

3. تقييم النظرية: رغم اسهاماتها في الفكر الإداري إلا أنه وجهت لها إنتقادات بأنها تمثل إلغاء للنظريات التي سبقتها:

1.3. الإيجابيات:²

- التطرق للتغيرات التي لها تأثير على أداء المدير كالبئية وحجم المنظمة.
- المرونة بحيث لا توجب الالتزام بتطبيق أسلوب أو نظرية معينة.
- التكيف مع الموقف وفق ما تتطلبه الظروف.

2.3. السلبيات:

- فهي تلغي النظرية الإدارية التي سبقتها لأنها رأت أن المدير ملزم بالظروف المحيطة.

1- أحمد عمان، مرجع سبق ذكره، ص 43.

2- هبال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 51 .

- أعطت قدرا كبيرا من الحرية للمدير في اتخاذ القرار الذي يراه مناسباً (فرصة للمبررات في حالة الفشل).
- تقلل من مبادئ الإدارة وبالتالي التعدد في الأساليب الإدارية والتي من شأنها أن تؤدي إلى فوضى في العمل وبالتالي عدم تحقيق الكفاءة والكفاية الإنتاجية.

الفصل السادس:

الاتجاهات الحديثة في الإدارة

إدارة التغيير وإدارة الجودة

الفصل السادس: الاتجاهات الحديثة في الإدارة

إدارة التغيير وإدارة الجودة

إن ما يشهده العالم اليوم من تطور علمي وتقني وتكنولوجي أثر بشكل كبير على المؤسسات واستراتيجيتها بخلفه تحديات وتغيرات مستمرة في بيئتها الداخلية والخارجية مما دفع بالمؤسسات إلى البحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات فاعتمدت على الجودة والتغيير الذي أصبح تحدياً حقيقياً ومطلباً ملحاً على مستوى الأفراد والمنظمات والدول لمواجهة التحديات المتعددة والمتلاحقة والمعقدة والمتشابكة والسريعة وقد فرضت هذه التغيرات على المنظمات العمل على توفير قيادة مغيرة وإدارة فعالة في هندسة التغيير من أجل ضمان بقائها والنجاح في تحقيق أهدافها.

أولاً: إدارة التغيير

فالتغيير سنة كونية ملازمة للبشر وعملية مستمرة ومتجددة تعكس طبيعة الحياة وسمة بارزة من سمات العصر الحاضر من حيث شدته وسرعته وعمق أثره ومدى اتساعه، وقد أصبح موضوع التغيير من المواضيع الهامة والملحة خلال السنوات الأخيرة، فهو يعكس إدخال تحسين وتطوير على المؤسسة قصد تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات والتغيرات المستمرة التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية المعقدة والسريعة التغير وضمان بقائها، ويتطلب التغيير جهوداً مكثفة لإدارته ومواجهة مقاومته وقد يكون التغيير عملية تلقائية تحدث دون تخطيط أو توجيه، كما قد يكون مخططاً وموجهاً نحو أهداف محددة وهو ما يعرف بالتغيير التنظيمي المخطط الذي يتضمن توقعاً للتغيرات البيئية المحتملة.¹

1. تعريف التغيير

- فالتغيير في المجال الإداري حديث أما في الحياة فهو قديم قدم الإنسانية بحيث أدركه الفلاسفة منذ آلاف السنين واعتبروا أن الثابت الوحيد في هذه الحياة هو التغيير فهناك تغيير في العلاقات وتغيير في الفكر وتغيير في أنماط الحياة.

- فالتغيير التنظيمي ليس غاية في حد ذاته وإنما ضرورة لتكيف المؤسسة مع محيطها الذي يتميز بالتغيير المستمر وذلك عن طريق اغتنام الفرص الملائمة وترشيد استغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف فالتغيير التنظيمي لا يحدث دون أسباب.

وإن اختلاف وتعدد تعاريف التغيير راجع إلى الاختلاف في الزوايا التي ينظر منها إلى التغيير فمنها البعد الإنساني والبعد الهيكلي والبعد التكنولوجي.

¹ - بن يحي نجاة، مطبوعة إدارة التغيير، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، 2023، ص 07.

- والتغيير في القرآن الكريم: نجد أن المنهج الإسلامي شامل وصالح لكل زمان ومكان ولقد دعا إلى التغيير الإيجابي ونهى عن الجمود والتغيير السلبي في القرآن والسنة كقوله سبحانه وتعالى في سورة الأنفال من آية 53: "ذلك بأن الله لم يك مغير نعمة أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإن الله سميع عليم".

- لغة: اسم مشتق من الفعل غير ويعني جعل الشيء على غير ما كان عليه وحوله وبدله.¹

- وجاء في لسان العرب: تغير الشيء عن حاله تحول، وغيره حوله وبدله كأنه جعله غير ما كان.²

- اصطلاحاً: تعريف التغيير حسب نظريات المؤسسة:

ظل الاهتمام بمفهوم التغيير بعيداً عن اهتمامات الباحثين والعلماء نظراً للاستقرار الذي كان يميز المؤسسات، ولكن مع مرور الوقت بدأ اهتمام الباحثين في مجال الإدارة به نظراً للتطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة المؤسسات في التسعينيات من القرن الماضي وبهذا يرجع ظهور عملية التغيير في الفكر الإداري لفترة التسعينيات من القرن الماضي ولقد عرف على أنه:

- حسب روينسون: هو التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع جديد أكثر كفاءة أو فعالية.

- وعرفه بيير Collerette Pierre :

هو أي تغيير دائم نسبي في النظام الفرعي للمنظمة شريطة أن يكون هذا التغيير ملاحظ من قبل أعضائه أو الأشخاص الذي يرتبطون بهذا النظام.³

- فهو يعني التحول الموجه والمقصود والهادف والواعي الذي يسعى إلى التكيف مع البيئة بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.⁴

وعليه فالتغيير هو كل تلك التحولات والتغييرات التي تطرأ على الأشياء بفعل شخص ما يعني أن التغيير يكون مخطط له ومتوقعة نتائجه وقد يمس التغيير صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو الفرد أو الجماعة أو المجتمع أو التفاعل بين كل العناصر السابقة، لذلك فإن التغيير رد فعل لتصرفات مبرمجة وهادفة لإحداث تغيير معين.

1 - حدة بوتنبنة، محاضرات في مقياس إدارة التغيير، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، إدارة الموارد البشرية، معهد لحقوق والعلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بريك، 2020/2019، ص 9.

2- بن يحيى نجا، مرجع سبق ذكره، ص 7.

Pierre Collerette, Gilles Delisle, Richard Perron, Le changement organisationnel : Théorie et 3 Pratique, Presse de l'Université du Québec, Canada, 1997, p:20.

4- فريد كورتل، آمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص 23.

هناك فرق بين التغيير والتطور فهذا الأخير هو وظيفة إدارية وجزء من التغيير ويكون دائما نحو الأفضل ويؤدي إلى التحسين والتقدم بينما التغيير أداة من أدوات الإدارة لإحداث التطوير قد يكون نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وبذلك قد يؤدي إلى تحسين أو تخلف.

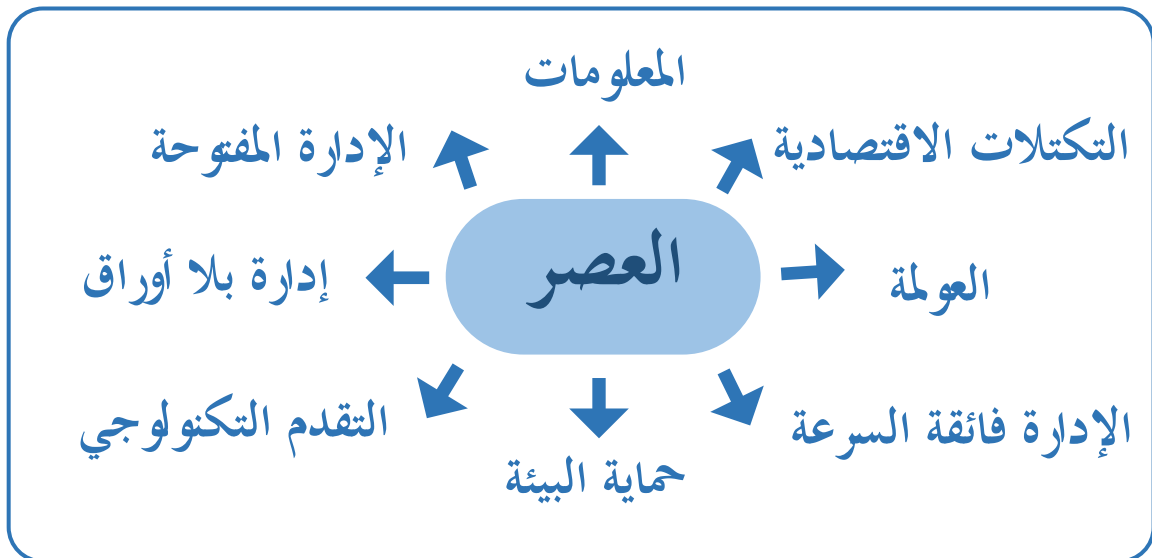
الجدول رقم (05): الفرق بين التغيير والتطوير

التغيير	التطوير
أداة من أدوات الإدارة	وظيفة إدارية
أداة لإحداث التطوير	جزء من التغيير
قد يكون نحو الأفضل أو نحو الأسوأ	يكون دائما نحو الأفضل
قد يؤدي إلى تحسين أو تخلف	يؤدي إلى التحسين والتقدم والإزدهار
يتم بإرادة الإنسان أو بدون إرادته	لا يتم بإرادة الإنسان ورغبته
أشمل وأدق من التطوير	جهد مخطط لتنفيذ التغيير

المصدر: نمديلي أسماء، مطبوعة إدارة التغيير، موجهة لسنة أولى ماستر، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي ميلة، 2021 / 2022، ص 12.

2. دوافع التغيير: تتعدد العوامل الدافعة للتغيير من بينها نجد كما هو موضح في الجدول التالي:

الشكل رقم (07): دوافع التغيير



المصدر: نمديلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 14.

3. إدارة التغيير:

إن التغيير من أصعب العمليات التي تعرفها المؤسسة لأن طبيعة المورد البشري تريد عموماً تجنب التغيير خوفاً من المجهول وحفاظاً على السلوكيات المتعود عليها، والتغيير ليس غاية في حد ذاته وإنما ضرورة لتكييف المؤسسة مع محيطها الذي يتميز بالتغيير المستمر وذلك عن طريق اغتنام الفرص الملائمة وترشيد استغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف.

- **فالتغيير التنظيمي:** هو تغيرات في الهيكل والإدارة والموظفين والعمليات والأنشطة الأخرى فهو بذلك يعبر عن التغيرات الحاصلة في كيان تنظيمي معين في الشكل أو الجودة أو الحالة بمرور الوقت.¹

- **فالتغيير التنظيمي:** هو أحداث تعديلات وتغيرات في المؤسسة على الهياكل التنظيمية أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات أو التقنية المستخدمة وذلك لتحقيق توافق المؤسسة مع البيئة الداخلية والخارجية لتصبح أكثر كفاءة وفعالية.

وعليه تعرف إدارة التغيير:

- **حسب بيتر دراكر:** هي ذلك التغيير المخطط الذي يعمل على تحسين فعالية الإدارة وتحسين قدرتها على مواجهة المشاكل وهي مجهود متكامل بين الإداريين وهي عملية الانتقال من وضعية غير مرغوبة إلى وضعية أحسن لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.²

- وتعرف أيضاً على أنها عملية منظمة لتخطيط، وتنظيم، وتوجيه مراحل التغيير داخل المنظمة لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي لتحقيق الأهداف المنشودة.

فهناك من ينظر للتغيير من ناحية البعد الإنساني أو من ناحية البعد الهيكلي أو من ناحية البعد التكنولوجي

4. أهمية إدارة التغيير: تكمن أهمية التغيير في:³

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة للمؤسسة.

- تنمية القدرة على الابتكار.

- التوافق مع المتغيرات.

- الوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء.

1- يحياوي فنيحة، مدخل لإدارة الأعمال، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، ص 3.

2- قريشي محمد، التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2020، ص 107.

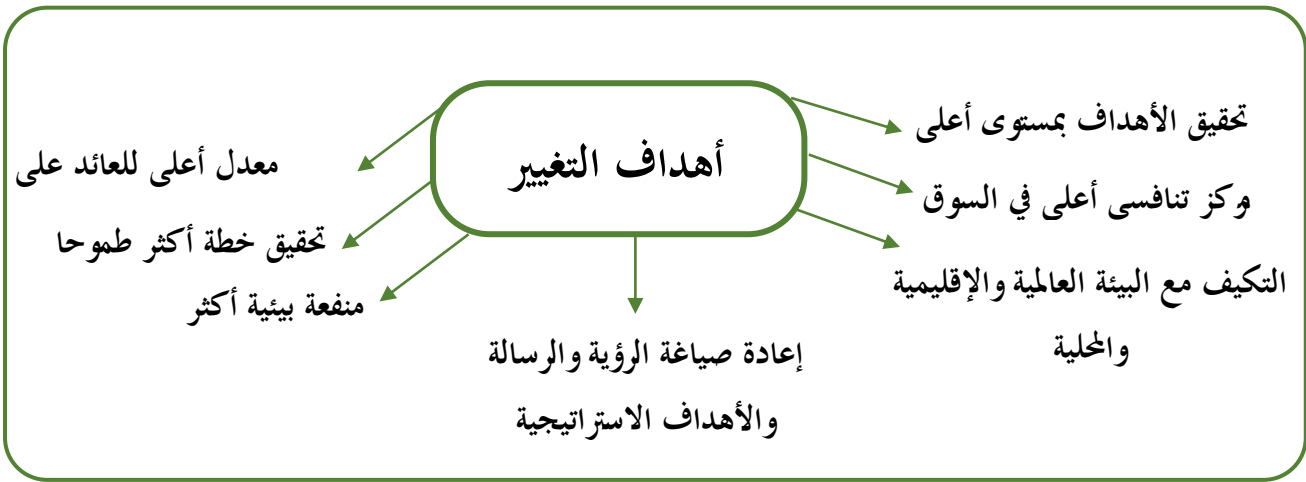
3 - غديلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

5. أهداف إدارة التغيير:

لإدارة التغيير جملة من الأهداف كما هي موضحة في الشكل التالي:¹

- حل المشاكل التنظيمية أو الإجرائية.
- تطوير الخدمات التي تقدمها.
- توفير المعلومات وتكوين رؤية واضح.

الشكل رقم (08): أهداف إدارة التغيير



المصدر: نمديلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 25.

6. نماذج إدارة التغيير:

هناك عدة نماذج تتناول أحداث التحويل في المؤسسة منها نموذج كيلمان kilman وماكينزي ونموذج لوين: lewin

1.6. نموذج كيلمان: model kilman

يرى أن المؤسسة تحتاج إلى برنامج متكامل لتحقيق تحويل المنظمات وتحديد رؤيتها من خلال:

- الحصر الكامل والسيطرة على كل المتغيرات ذات التأثير على نجاح المؤسسة.
- أن تتوافق كل خطوات وجهود التطبيق العملي من المديرين والمستشارين مع عوامل ومتغيرات نجاح المؤسسة.

2.6. نموذج ماكينزي: Mckinsy model

يعتبر من النماذج الهامة التي تأخذ بالمفهوم المتكامل لتطوير المؤسسة ويتكون من سبع متغيرات ويطلق عليه

MODEL: الاستراتيجية strategy، الهيكل التنظيمي stracture، النظم systems، الأفراد staffing، المهارات skills

1 - يوسف علاء الدين، التطوير التنظيمي واليات إدارة التغيير بالمؤسسة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 95.

3.6. نموذج لوين:¹

يقسم عملية التغيير إلى ثلاث خطوات وهي:

- **الخطوة الأولى:** إذابة الجليد: يتم إزالة التجميد من خلال تحليل الحالة الآنية للمؤسسة لفهم الحاجة الرئيسية للتغيير بدقة.
- **الخطوة الثانية:** وهي التغيير (مرحلة التنفيذ): وقيادة التغيير عن طريق تطبيق الخطط الموضوعة للتغيير.
- **الخطوة الثالثة:** إعادة التجميد: لتجنب الوصول لنتائج السلبية يجب تطوير استراتيجية إدارة النظم لقياس مدى النجاح في الوصول للأهداف والتأكد من استمرار التغيير.

الشكل رقم (09) : نموذج لوين



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على حدة بوتينية.

ثانيا: إدارة الجودة

إن الاهتمام بمفهوم الجودة ظهر مع ظهور الإنسان على وجه الأرض وممارسته اليومية والحضارات والديانات شاهدة على ذلك، فديننا الإسلام كرس الجودة كقيمة ثابتة تظهر في الآيات القرآنية والأحاديث النبوية لقوله تعالى في سورة الكهف: "إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا." الآية 30.

أما الاهتمام بها في المجال العلمي والأكاديمي والتطبيقي فبدأ بعد الحرب العالمية الثانية وساعد على ذلك عدة عوامل أهمها اشتداد المنافسة التي أصبحت عالمية وفرضت على المؤسسات الانتقال من المنافسة السعرية إلى الاتجاه نحو البحث عن التميز من خلال الاهتمام بالجودة.

1- حدة بوتينية، مرجع سبق ذكره، ص 24 .

1. التطور التاريخي للجودة:

فالمتمحصر للتاريخ والحضارات الإنسانية يجد أن جذور الجودة تمتد إلى زمن قبل الميلاد وإلى خلق هذا الكون وذلك حسب قول الله تعالى: "وترى الجبال تحسبها جامدة وهي تمر مر السحاب صنع الله الذي أتقن كل شيء أنه خبير بما تفعلون."

وبعد الثورة الصناعية انحصر التفكير في الجودة لفترة طويلة في الولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها مختبر التجارب في ميدان التسيير ثم بعد ذلك في اليابان ثم انتقل إلى دول العالم بداية بدول أوروبا الغربية¹ وعليه يمكن حصر المراحل التي مرت بها الجودة إلى أربعة وهي كالتالي:

- **مرحلة التفتيش (الفحص):** هذه المرحلة في العشرينيات من القرن الماضي تتم عملية الرقابة والفحص على المخرجات بعد اكتمالها دون فحص المدخلات والعمليات التحويلية.
- **مرحلة مراقبة الجودة:** وامتدت هذه المرحلة من 1930 إلى 1950 ولم تقدم حلول وقائية أي اكتفت بحل المشاكل بعد وقوعها ولكن الشيء الإضافي في هذه المرحلة هو استعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في عملية الرقابة مما سمح بتوفير معلومات مرتدة تساعد في إحداث تعديلات على العمليات الإنتاجية.
- **مرحلة ضمان الجودة:** من 1950 إلى غاية 1970 أصبح مفهوم الجودة أكثر توسعا من خلال المنع والوقاية وأصبح الاهتمام موجه لكل العمليات التي يمر بها المنتج لضمان جودته والوقاية من الأخطاء قبل حدوثها.
- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة من 1980 إلى يومنا هذا:** عرفت هذه المرحلة تطور في منظور ضمان الجودة ليصبح مسؤولية الجميع في المؤسسة بمشاركتهم في إرضاء الزبون واشباع حاجاته.

2. تعريف الجودة: هناك اختلاف وتباين في مفهوم الجودة:

يرجع أصل كلمة الجودة إلى اللغة اللاتينية "Qualitas" وتعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته.

وقديما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والقلاع والقصور بغرض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية.²

1- الحاج نعاس خديجة، مطبوعة إدارة الجودة الشاملة، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر إدارة الإنتاج والتموين، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2021/2020، ص 8.

2- براهيم رابح عبد القادر، مطبوعة محاضرات في إدارة الجودة في ميدان العمل، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة، 2022/2021، ص 6.

أما حديثاً فمفهوم الجودة تغير مع تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية والشركات الكبرى وزيادة المنافسة فأصبح للجودة أبعاد جديدة ومتشعبة.

- **لغة:** مصطلح الجودة مشتق من الجيد وأصله جيود من جودة أي صار جيداً وهو نقيض الرديء.
- **اصطلاحاً:** إن مفهوم الجودة يأخذ العديد من المعاني نظراً لتعدد جوانبها واختلاف الجهة التي تستخدمها بحيث كل تعريف يحاول إبراز سمة معينة وهناك بعض التعاريف التي اتسمت بالموضوعية وفرضت نفسها للفكر الإداري:
- **تعريف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة:** هي مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة.¹
- **حسب إيشيكاوا** الجودة عبارة عن: جودة العمل، وجودة الخدمة، وجودة المعلومات، وجودة التشغيل، وجودة القسم والنظام، وجودة الناس، وجودة الشركة، وجودة الأهداف.
- وبذلك فهو يرى أن الجودة تشمل جميع الأشياء الموجودة في المؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية.
- **وعليه** فالجودة هي ملائمة المنتج أو الخدمة المقدمة لغرض العميل وتحقيق احتياجاته وتوقعاته المحددة أو الضمنية.
- **وحسب (Garvin)** قسمها إلى خمس مجموعات:²

- **المدخل المبني على أساس الزبون:** وهنا تعبر الجودة عن مدى الرضا الذي تحققه مواصفات المنتج لدى الزبون، فالجودة العالية من منظور الزبون هي التي تتوافق مع أعلى درجات الرضا لديه.
- **المدخل المبني على أساس المنتج:** الجودة هي مجموعة من الخصائص والصفات المتعلقة بالمنتج والقابلة للقياس في شكل كمي لتوضيح مستوى الجودة العالية.
- **المدخل المبني على أساس التصنيع:** ترتبط الجودة بمدى المطابقة والالتزام بمواصفات التصميم المطلوبة ويتم قياس الجودة طبقاً للمعايير الموضوعة من قبل المؤسسة.
- **المدخل المبني على أساس القيمة:** هنا مدى التوافق بين الجودة والتكاليف التي يتحملها المنتج وبين الجودة والسعر الذي يتحمله الزبون في سبيل الحصول على المنافع.
- **المدخل المبني على أساس التفوق أو التميز:** الجودة هي مفهوم مطلق يعكس أعلى مستويات التفوق والكمال.

3. أهمية الجودة: أصبحت الجودة التزام لا بديل لها نظراً لأهميتها بالنسبة للمؤسسة والعميل والعمال:³

- 1- مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 15-16.
- 2- قبطان شوقي، مطبوعة في مقياس إدارة الجودة، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2020/2019، ص 3-5.
- 3- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 4.

- بالنسبة للمؤسسة: سمعة المؤسسة في الأسواق، درجة الثقة في منتجاتها، مستوى الإنتاجية، والتكلفة، زيادة الأرباح والحصة السوقية، دخول الأسواق العالمية.

- بالنسبة للعميل: تتضح أهمية الجودة بالنسبة لزبائن من خلال الرضا (ترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم) والوفاء (ضمان وفاء العميل).

- بالنسبة للعمال: دعم وتحسين نشاط كل فرد، التناسق والترابط من خلال تطوير شبكات الاتصال بين مختلف الأقسام.

4. تعريف إدارة الجودة: كمصطلح يمكن تقسيمها إلى:

- إدارة: تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة.

- الجودة: تحقيق رغبات وتوقعات الزبون.

وعليه تعرف إدارة الجودة: بأنها جميع أنشطة وظيفة الإدارة التي تحدث سياسة الجودة والأهداف والمسؤوليات وتطبيقها بوسائل مثل تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة وتحسين الجودة ضمن نظام الجودة.

-تعريف آخر: هي جزء من الإدارة الكلية للمؤسسة يركز على الجودة.¹

-نظام إدارة الجودة: يتضمن مجموعة من السيرورات المتناسقة فيما بينها لتحقيق الجودة في المنتجات المطلوبة والتي تعمل على إرضاء متطلبات الزبائن وبقية الأطراف المستفيدة.

5. وظائف إدارة الجودة:

-تخطيط الجودة: يتم التعريف بأهداف الجودة وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ أهداف الجودة.

-مراقبة الجودة: وهي الخطوة الثانية لإدارة الجودة التي تعني التخطيط وهي مجموعة من العمليات تسمح بقياس درجة الجودة ومقارنتها مع المواصفات ثم اكتشاف الانحرافات.

-تأكيد وتوجيه الجودة: وهي مجموعة من الأنشطة المخططة الهادفة إلى إعطاء الثقة الكافية بأن المؤسسة ستحقق متطلبات الجودة، وتأكيد الجودة تفرض على المسير أن يقوم بتوجيه العمال.

-تحسين الجودة: هي مجموعة من التدابير التي تتخذها المؤسسة لزيادة فعالية وكفاءة الأنشطة والعمليات من أجل إعطاء فوائد إضافية فيما يتعلق بالجودة لكل المؤسسة وزبائنها.

إن إدارة الجودة أشمل من مجرد الرقابة على الجودة وأن الرقابة على الجودة هي جزء من نظام إدارة الجودة.

1- قبطان شوقي، مرجع سبق ذكره، ص14.

6. إدارة الجودة الشاملة: تعريفها حسب المصطلحات:

- إدارة: وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

- الجودة: تعني إرضاء العميل الداخلي والعميل الخارجي.

- الشاملة: وهي مشاركة واندماج كافة عمال المؤسسة في ديناميكية التحسين المستمر للجودة خدمة لتوقعات العميل.

7. مواصفات الجودة: iso 9000 نظام الأيزو هو سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس وتحدد العناصر الأساسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات العملاء وذلك للحصول على شهادة الأيزو.

فشهادة الأيزو بمثابة جواز السفر لمنتجات المؤسسة فهي تسمح لها بدخول أسواق عالمية وإزالة الحواجز أمام عمليات التصدير وتضمنت البيئة والمسؤولية الاجتماعية.

الفصل السابع:
أخلاقيات الأعمال

الفصل السابع: أخلاقيات الأعمال

تحتل الأخلاق مكانة جوهرية في حياة الشعوب على اختلاف أعراقها وبيئاتها وأديانها وفلسفاتها إذ تنعكس في سلوك الأفراد فتمنحه الثبات والتماسك والإنسجام، وعندما تستقر الأخلاق في النفوس تصبح شكلا من أشكال الضبط الاجتماعي ودافعا يرسخ لدى الفرد إحساسه بالانتماء إلى مجتمعه ويساعده على التكيف مع واقعه الاجتماعي وبذلك تعد الأخلاق الأساس الأول في حفظ الأمم والمجتمعات لارتباطها الوثيق بالعملية التربوية وبوصفها أحد أهم المبادئ المنظمة للسلوك الإنساني كما يظهر أثرها في التزام الفرد بمهنته، فالمهنة وسيلة تساعد على تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بما يعود عليه وعلى مجتمعه بالنفع.

فالأخلاق معيار حقيقي لارتقاء الإنسان والمؤسسات والأهم والالتزام بأخلاقيات العمل مطلب أخلاقي وديني وإداري لذا لا بد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية لدى المؤسسات والموظفين لتحقيق الكفاية والتميز والنزاهة وحسن إتقان العمل كما تعتبر أداة وقائية وعلاجية ضد أشكال الفساد وصوره.

خصوصا بعد انهيار أكبر شركات التدقيق والمراجعة في العالم وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وثبت تورطها في تلاعبات مالية في الشركات التي كانت تقوم وتشرف على تدقيق ومراجعة حساباتها وذلك نتيجة لنقص أو انعدام التحكم في آليات حوكمة الشركات وعدم وجود مبادئ صارمة تحكم السير الأمثل لأنشطة تلك الشركات مما أدى إلى تمكين ممن يعملون داخل الشركة من مديرين وأعضاء مجلس إدارة أو موظفين من نهب أموال الشركات بمختلف الطرق غير مشروعة فهذه الاحداث أدت إلى اعادت مشكل الأخلاقيات إلى الساحة المهنية.

إن أخلاقيات العمل من المواضيع المعاصرة وذات أهمية كبيرة لأنها أداة ضرورية للحد من ظاهرة الفساد الإداري كالرشوة والمحسوبية وتحقيق الربح الشخصي، كما أنها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية.

فأصبح مصطلح أخلاقيات العمل شائع الاستخدام في الولايات المتحدة في أوائل السبعينات وتأسست جمعية أخلاقيات العمل في عام 1980 وفي عام 1987 تبنت كليات إدارة الأعمال الأوروبية أخلاقيات العمل وقبل التطرق لمفهوم أخلاقيات العمل يجب أن نتطرق إلى مفهوم الفساد.

أولا: مفهوم الفساد:

يعد الفساد من الظواهر القديمة والعامة المنتشرة في جميع المجتمعات البشرية وذلك لارتباطه بالإنسان وبمستوى أخلاقياته، ورغم أنه ظاهرة مرفوضة من قبل الجميع إلا أنها حالة موجودة ومنتشرة في جميع دول العالم وتصيب جميع المؤسسات مهما كانت طبيعتها، ويتم ممارستها في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي والمواقع الاجتماعية والسياسية.

1. تعريف الفساد لغتا واصطلاحا:

من الصعب إيجاد تعريف موحد ودقيق وشامل لمفهوم الفساد الإداري وهذه الصعوبة ترجع لأسباب عديدة من بينها تعقد ظاهرة الفساد وتشعب معالمها وأسبابها واختلاف مناهج دراستها وتنوع خلفيات الباحثين والدارسين المشاركين في نقاشها وبحوثها، لذلك أعطيت عدة تعريف لهذه الظاهرة، ومن ضمن التعاريف التي أعطيت للفساد الإداري ما يلي:

1.1. لغة:

- **الفساد في معاجم اللغة هو:** من فعل فسد وهو ضد صلح، والفساد هو البطلأن ويقال "فسد الشيء أي بطل وأضمحل".¹

- ويقصد به: على أنه الخلل والاضطراب ويفيد الخروج عن الإعتدال وأفسد الشيء يعني أساء استعماله، والفساد هو أخذ المال ظلما والمفسدة ضد المصلحة.

- الفساد في القرآن الكريم:

- في المنظور الاسلامي فيعني الخراب والخلل في قوله تعالى: "ظهر الفساد في البر والبحر بما كسبت أيدي الناس ليذيقهم بعض الذي عملوا لعلهم يرجعون" سورة الروم، الآية 41.

- أو قد يعني المعاصي والعصيان لطاعة الله لأن الإصلاح يكون بطاعة الله تعالى، في قوله تعالى: "الذين طغوا في البلاد فأكثروا فيها الفساد." الآية 16 من سورة الفجر.

- لقد حرم الله سبحانه وتعالى كسب المال الحرام بجميع أشكاله لقوله تعالى: "ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقا من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون." الآية 188 من سورة البقرة.

2.1. اصطلاحا: هناك عدة تعريف للفساد من بينها:

- **الفساد:** هو تصرف وسلوك وظيفي سيء هدفه الكسب الحرام والانحراف والخروج عن النظام لمصلحة شخصية².

- وحسب منظمة الشفافية الدولية الفساد هو: استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة.

- أما البنك الدولي فيعرفه بأنه: إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص.³

1- إيهاب الحبيشي، مطبوعة محاضرات مقياس أخلاقيات المهنة والفساد، موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس، تخصص تدريب رياضي، قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز الجامعي البيض، 2022/2023، ص10.

2- بن سيدهم حورية، محاضرات مقياس أخلاقية العمل ومكافحة الفساد، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف، ص2.

3- عميروش بوشلاغم، مطبوعة محاضرات في مقياس الفساد وأخلاقيات العمل، موجهة لطلبة السنة الثانية علوم تجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2021/2022، ص01.

- **الفساد:** هو سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح خاصة.
- **الفساد:** كل سلوك منحرف مقرون بهدف معين يتمثل في المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.
- **فالفساد من منظور أخلاقي:** فهو ظاهرة غير أخلاقية تتمثل أساساً في الخروج عن المعايير والتقاليد الأخلاقية والسلوكية للمجتمع.¹
- **الفساد الإداري:** يتعلق بكل الانحرافات الإدارية أو التنظيمية وهو تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف خلال تأديته لمهام وظيفته الرسمية ضمن منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية.
- **مفهوم الفساد الإداري والمالي:**²

ينتج الفساد الإداري والمالي عن فساد القطاع العام ويعتبران من أهم صور الفساد الاقتصادي، ويتعلق الفساد الإداري بالانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهامه، والتي تؤدي للإخلال بالمصالح والواجبات العامة، أما الفساد المالي فيرتبط بمخالفات القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية كالتهرب الضريبي والجمركي والتسبب المالي وهدر المال العام والسمسرة في المشاريع.

2. عوامل إنتشار الفساد: ينتشر الفساد نتيجة لعدة عوامل أهمها:³

- غياب وازع الإيمان والأخلاق والعدل الاجتماعي.
- إنتشار الفقر والبطالة وسوء توزيع الثروة في المجتمع والرغبة في الثراء السريع.
- عدم مواكبة سياسات الرواتب والأجور للتغيرات الاقتصادية.
- ضعف رسوخ سيادة القانون.
- عدم فاعلية المؤسسات المختصة بالمساءلة.
- قلة المساءلة وضعف العقوبات على مرتكبي جرائم الفساد.

ثانياً: أخلاقيات العمل:

تعد أخلاقيات الأعمال من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه في عالم الاقتصاد، ولم يغفل الفكر المعاصر عن دراسة الأخلاق حيث ظهر العديد من العلماء والباحثين الذين أسسوا نظريات

1- بن سيدهم حورية، مرجع سبق ذكره، ص10.

2- إيهاب الحبشي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

3- المرجع السابق، ص12.

ونماذج تفسر الأخلاقيات في مجال الأعمال وقد أسهمت هذه الجهود في منح الموضوع أهمية كبيرة من خلال إجراء دراسات معمقة وأبحاث شاملة تعالج هذا الجانب الأساسي.

1. تعريف الأخلاق لغة واصطلاحاً:

– لغة: هي جمع لكلمة خلق وهو العادة والطبع والمروءة.¹

– اصطلاحاً: يعرفها قاموس اكسفورد بأنها المبادئ الأخلاقية التي تحكم سلوك الشخص أو إجراء نشاط ما.² فسلوك الإنسان وتصرفاته يدلان على خلقه والأخلاق مسألة ضميرية وتمثل العدل والحق والصدق والأمانة والوفاء والحب ومرتبطة بالعلم لتفادي السلوك اللاأخلاقي في الميدان العملي والعلمي.

2. تعريف العمل لغتاً واصطلاحاً:

– لغة: العمل هو المهنة، والحرفة، والسعي والكسب.

– اصطلاحاً: فهو النشاط الجسمي أو العقلي الذي يقوم به الإنسان بهدف الإنتاج في وظيفة أو في حرفة أو مهنة.

3. تعريف أخلاقيات العمل:

مصطلح أخلاقيات العمل أو المهنة la déontologie professionnelle مشتق من الكلمتين الإغريقيتين التي تعني الالتزامات المفروضة على الموظفين وأعاون الدولة المرتبطة بممارسة الوظيفة العمومية، وعليه تعرف أخلاقيات العمل على أنها:

– مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أداءهم إيجاباً أو سلباً.³

– حسب بيتر دراكر: العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية للأهداف.⁴

– مجموعة المعايير الأخلاقية والسلوكية المهنية التي يتبعها الموظف لتحمل مسؤولياته المهنية حسب الآداب العامة التي تحددها قوانين ولوائح المؤسسة حيث أن كل مؤسسة تكون بحاجة إلى ميثاق أخلاقيات المهنة.⁵

1- بن دوبة منصور، معزوي محمد الأمين، دور أخلاقيات الأعمال في إرساء مبادئ حوكمة الشركات، مجلة نومبروس الاكاديمية، المجلد: 03، العدد: 01، 2022، ص 46.

2- حمدي باشا نادية، محاضرات في مقياس أخلاقيات العمل ومكافحة الفساد، قسم العلوم المالية والمحاسبة السنة الثانية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2020/2021، ص 8.

3- بلال خلف السكرانة، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 13.

4- يحيوي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص 3.

5- إيهاب الحبشي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

- إن أخلاقيات الأعمال تتعلق باحترام المؤسسة للقوانين والآداب العامة والأطر ومواثيق العمل الأخلاقية للقيام بأنشطتها المؤسسية في المجتمع الذي تنشط فيه اتجاه الزبائن أو الأفراد أو المؤسسات التي تتعامل معها.

- **السلوك الأخلاقي:** هو ما يوصف بالسلوك الجيد أو الصائب بخلاف ما هو سيء أو خاطئ.

فأخلاقيات العمل تعمل على توفير أساس قانوني وأخلاقي لسلوك الفرد في مختلف المواقف والظروف التي قد تواجهه داخل العمل وخارجه فلكل مهنة قيم ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها.

ويقوم مفهوم أخلاقيات العمل في أي مؤسسة على مجموعة من المبادئ والقيم التي توجه سلوك العاملين فيها وتنحدر الأخلاق المهنية في أصلها من الأخلاق العامة التي يكتسبها الإنسان في مراحل حياته المختلفة من الأسرى والمدرسة والجامعة والأصدقاء والمجتمع وهي بذلك تمثل الإطار الذي يرشد الموظف في أداء مهامه اليومية.

وتسعى المؤسسات إلى الارتقاء بجودة أدائها من خلال ترسيخ منظومة أخلاقيات العمل، لما لها من أثر مباشر في تنمية المجتمع، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود معايير أخلاقية تنظم سير العمل وتعزز الثقة بين المؤسسات والمستفيدين، إذ تمثل الأخلاقيات أحد العناصر الأساسية لنجاح أي مؤسسة.

4. مصادر أخلاقيات الأعمال:

إن أخلاقيات العمل تستمد من الأخلاق العامة التي تعلمها الفرد في بداية حياته من الأسرى والدين والأصدقاء، ومن القيم الحميدة التي يؤمن بها ويتمسك بها باعتبارها أحكام معيارية تحدد سلوكه وتصرفاته وآرائه وتعكس علاقاته بأسرته وعمله ووطنه وتشكل قناعاته واتجاهاته العلمية والفكرية، فالقيم توجه سلوك الفرد والجماعة وبالتالي لها تأثير على أداء العمل في المؤسسة لأن أخلاقيات السلوك الإداري للعامل في المؤسسة هو محصلات القيم التي يؤمن بها والتي تسود المجتمع وتنقل إلى داخل الجهاز الإداري عن طريق تعامل الأفراد فيما بينهم، وعليه تستمد الأخلاقيات من:

- **نظام القيم الشخصية:** وتتضمن القيم الشخصية والفطرية، والمعتقدات الدينية والمستوى التعليمي والحالة الصحية والنفسية والجسمية والخبرة.

- **نظام قيم المجتمع:** تتضمن قيم العائلة وقيم الجماعة وقيم العمل.

وعليه هناك مجموعة من المصادر التي تحكم السلوك الأخلاقي للفرد العامل والتي تستمد منها كافة المهن

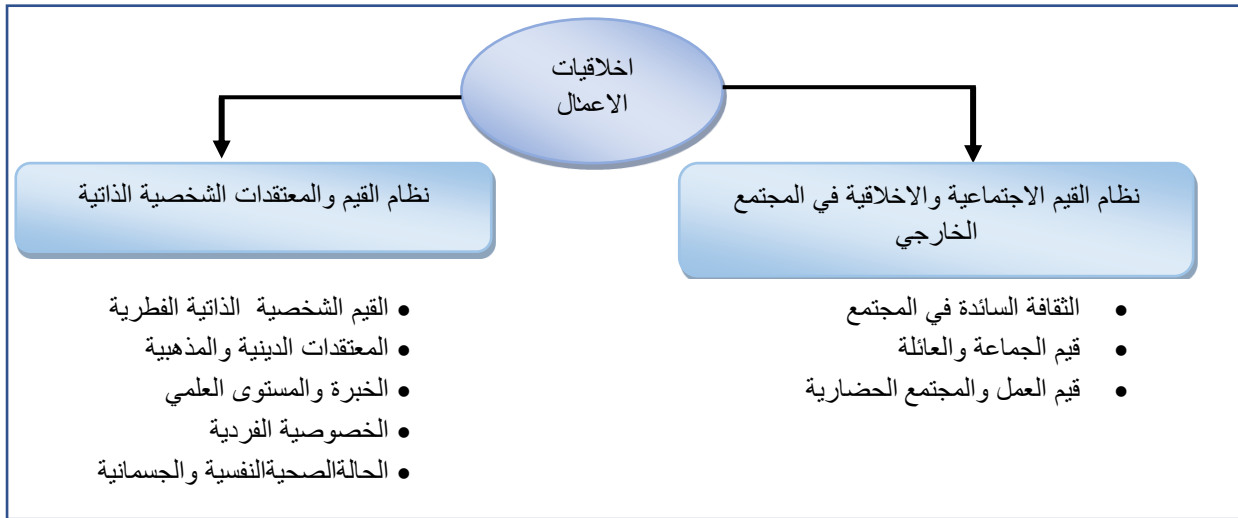
أخلاقياتها: ¹

1- حمدي باشا نادية، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

- **الدين:** فالقرآن الكريم والسنة النبوية وأخلاق الصحابة من أهم مصادر الأخلاق للفرد والموظف والتي توجه سلوكياته سواء في القيام بواجباته الوظيفية أو في تعاملاته مع الناس.
- **الذات ورقابة الضمير:** فمحاسبة النفس من مصادر الالتزام الأخلاقي للفرد العامل وهي من أشكال الرقابة الذاتية.
- **البيئة الاجتماعية:** فكل ما تحتويه من عادات وتقاليد وقيم من الأسرى والمدرسة والشارع تشكل مصدرا لتصرفاته وأخلاقيته في العمل.
- **النظام السياسي:** فالنظام الذي يفتقر إلى الرقابة القضائية والإدارية يؤدي إلى تغذية السلوك اللاأخلاقي الفرد على الصعيد الشخصي والمهني.
- **المصدر الإداري التنظيمي:** وهي البيئة التنظيمية للمؤسسة وما تتضمنه من قوانين وتشريعات وأنظمة التي تحدد واجبات وسلوكيات الموظف وكيفية سير العمل وحقوقه وهي من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة وتوجيه السلوك الوظيفي للعاملين وعلى الموظف الالتزام بها في تأدية عمله كالتقيد بأوقات العمل الرسمية والقيام بالعمل بدون تأخير وبجودة عالية وبعدالة وبكل شفافية وبسرعة وعدم قبول أي هدية أو مكافأة أو الوساطة.
- **المؤسسات التعليمية كمصدر للأخلاقيات:** تعتبر هذه المؤسسات الركيزة أو القاعدة الصلبة التي يتم من خلالها توعية وتوجيه سلوك الأفراد لأنها تغرس القيم والأخلاق بمدى ارتباط الفرد بها.
- **القيادة القدوة كمصدر للأخلاقيات:** تعد القيادة الإدارية الناجحة التي تبعث روح الجماعة في الفرد والتي بدورها تغرس فضائل الأخلاق وتخدم المصالح العامة.¹

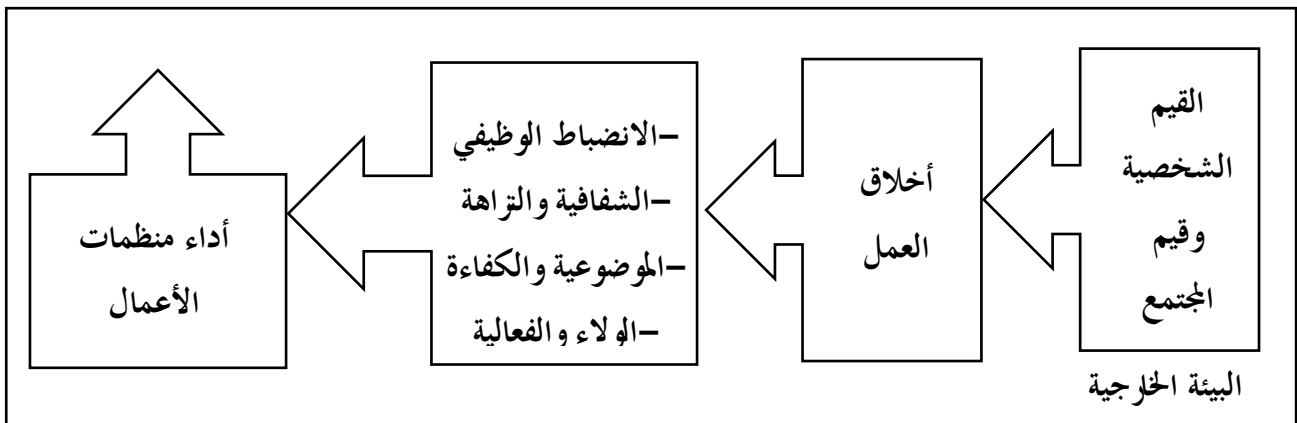
1 - ربحية، مدى التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، مؤتمر دولي 13 حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة الواقع والرهانات، جامعة الشلف، 2016، ص 5.

الشكل رقم (10): مصادر أخلاقيات الأعمال



المصدر: بلحاج فتيحة، أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية -، العدد: 02/23، جامعة الجلفة، 2015، ص 211.

الشكل رقم (11): العلاقة بين نظام القيم وأخلاقيات العمل واداء المؤسسة

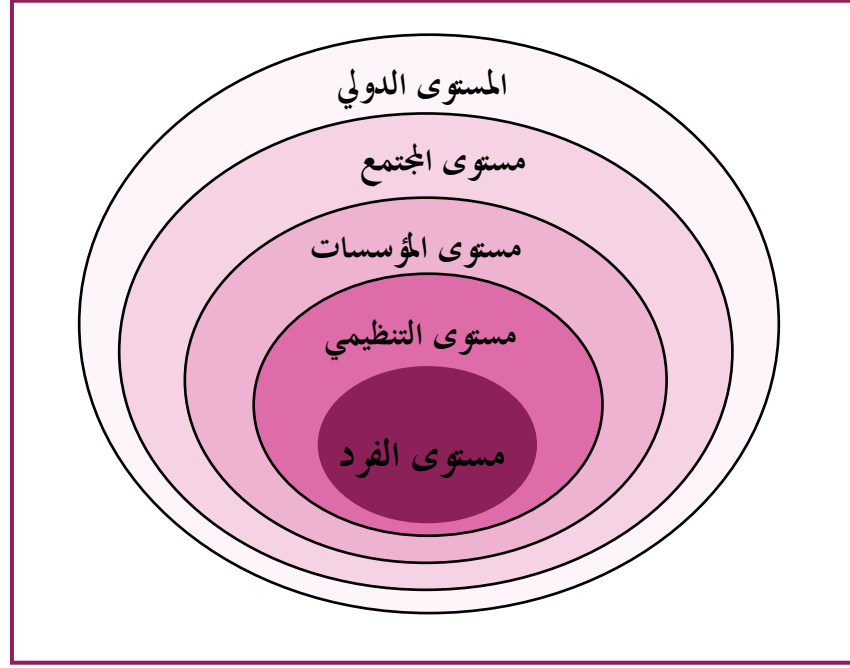


المصدر: حمدي باشا نادية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

5. مستويات أخلاقيات الأعمال في المؤسسة:

حسب نموذج كارول تنطلق أخلاقيات العمل من الأخلاقيات الفردية (وهي أخلاقيات الموظفين والمدراء الذي يجب أن يتصف بقدر من الصدق والنزاهة والاستقامة والموضوعية في اتخاذ القرار) وتمثل المستوى الأول والذي يمهّد للمستوى الثاني وهو الأخلاقيات التنظيمية المستمدة من الثقافة والقيم التنظيمية والمواثيق الأخلاقية وقوانين العمل في المؤسسة وكلما ازدادت المساحة المشتركة بين القيم الفردية والتنظيمية تؤدي إلى زيادة الولاء والنجاح للمؤسسة، وبامتزاج الأخلاقيات الفردية مع التنظيم تتشكل الأخلاقيات المؤسسية في المستوى الثالث ثم في المستوى الرابع أخلاقيات المجتمع والمستوى الخامس الدولية.

الشكل رقم (12): مستويات أخلاقيات الأعمال في المؤسسة



المصدر: يحاوي فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص5.

- **الثقافة التنظيمية** هي: مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي توجه تصرفات جميع أعضاء المنظمة وتمثل السمات الإيجابية التي تؤدي إلى تحسين الأداء، أو السلبية التي يمكن أن تعرقل نجاح المؤسسة.

6. أهمية أخلاقيات العمل:

إن التطبيق الصحيح للبرامج الأخلاقية في المؤسسة يؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع لأن العمل لا يستقيم ولا يثمر بدونها لأنها تحكم مساره وتوجه تصرفات الأفراد لكي يقوموا به على أحسن وجه وعليه فالأخلاقيات العمل تشكل المرجعية التي يخضع لها العامل في سلوكه العام وفي أثناء عمله فهي بذلك من متطلبات العمل وضرورة إدارية لتحسين أداء عمل المؤسسة.

- ولقد وضعت العديد من المؤسسات سياسات داخلية تتعلق بالسلوك الأخلاقي للعاملين تسمى ببيان الأخلاق الشركات أو مدونات قواعد سلوك الشركات بهدف معالجة بعض المشاكل الأخلاقية الأكثر شيوعاً التي قد تنشأ في سياق ممارسة الأعمال التجارية، فهذه المدونة سوف تؤدي إلى المزيد من الوعي الأخلاقي وتجنب الكوارث الأخلاقية:¹
- خلق جسر بين الإدارة والمواطن قائم على الثقة المتبادلة.
- منح الشرعية للأفعال الإدارية.

1 - أغادير سالم العبدروس، أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي - نظرة اسلامية-، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2014، ص61-63.

- تحسين عملية صنع القرار وأداء المؤسسات ونجاحها.
- تعزيز سمعة المؤسسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
- ضبط السلوك المهني والشخصي للموظفين.
- فهم الواجبات المهنية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض المظاهر السلوكية المحظورة.
- تعزيز روح التعاون بين الموظفين.
- فالمنافسة على أساس الجودة والأسعار هي منافسة قانونية وأخلاقية ولكن من غير الأخلاق أن تكون المنافسة بنشر إشاعات كاذبة حول منتجات المنافسين.

7. المبادئ العامة لأخلاقيات العمل: هناك مجموعة من المبادئ ينبغي على العامل أن يلتزم بها ويحرص على أداءها في عمله:

- المسؤولية والكفاءة والإتقان والعدل.
- الاستقامة والنزاهة والصدق والإخلاص والأمانة.
- الاحترام وحسن المعاملة والسماحة عند التعامل بالتيشير.
- الالتزام بأنظمة العمل: فالالتزام بأنظمة العمل ولوائح وقوانينه من أهم الأخلاقيات نظرا لأنعكاسها المباشر على الإنتاج في العمل وعلى استمراره وتطوره.
- الالتزام بتأدية الواجبات بطريقة أخلاقية ومهنية.

8. ممارسات أخلاقيات الأعمال: السلوك الأخلاقي هو ما يوصف بالسلوك الجيد أو الصائب بخلاف ما هو سيئ أو خاطئ ولتتمس أخلاقيات الأعمال في مختلف أنشطة المؤسسة كالتالي:

- أخلاقيات الموارد البشرية: تعامل المدراء والرؤساء مع الأفراد بدون تمييز.
- أخلاقيات البيع: توضيح حقيقة المنتج بدون غش وخداع مثل التبغ مضر بالصحة.
- أخلاقيات التسويق: إقامة علاقة دائمة مع الزبون من خلال الولاء بدون التأثير على قيم وسلوكيات الزبون لشراء المنتج.
- أخلاقيات الإنتاج: يتم إنتاج المنتج بشكل أخلاقي أي عملية الإنتاج لا يجب أن تكون ضارة ولا تتكون من مواد سامة أي غير مضر بالزبون والبيئة.
- أخلاقيات المنافسة: يجب أن تكون المنافسة من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل.

إن بيئة الأعمال التجارية التنافسية قد تؤدي إلى سلوك غير أخلاقي ولكي تكون سياسة الأخلاقيات ناجحة يجب أن تكون مدعومة من طرف الإدارة العليا بالكلام والأمثلة وأن تكون موضحة كتابة وشفويا وقابلة للتنفيذ حيث يمكن للموظفين فهمه وتنفيذه.

9. الممارسات الغير أخلاقية: تتمثل في:¹

الرشوة والوساطة والمحابة (تفضيل جهة عن أخرى)، والتزوير، ونهب المال، والتباطؤ في انجاز الأعمال، عدم احترام أوقات العمل أو التراخي أو التكاسل وعدم تحمل المسؤولية، افشاء أسرار الوظيفة، مخالفة القواعد والأحكام القانونية والمالية والتنظيمية.

10. إرساء أخلاقيات الأعمال في المنظمة:²

على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات الوظيفة فإن إدارة المنظمة لابد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات الوظيفة. فقد تجد من الموظفين من هو مؤمنٌ بأخلاقيات الوظيفة ومنهم من لا يكثر بها. ولكن من مصلحة المنظمة أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات الوظيفة من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها، وينبغي على المنظمة أن تحدد وتضع خطوط عريضة مكتوبة لأعرافها الأخلاقية، وهذا ما يعرف بالمدونات الأخلاقية أو دستور التصرفات الأخلاقية للموظف، إذ يمثل الدستور الأخلاقي خطوط عريضة موضوعية للمعايير الأخلاقية في المنظمات وضمن مجالات محددة قد تمثل الالتزام نحو الزبائن وأصحاب المصالح أو بين الموظفين.

1- حمدي باشا، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

2- سعد علي حمود العنزي، فضيلة سلمان داود، تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد: 18، العدد: 66، العراق، 2012، ص 11.

الفصل الثامن:

الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

الفصل الثامن: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

أصبحت حوكمة الشركات من بين المواضيع الحديثة التي تم التطرق إليها في جميع الميادين وعلى كافة المستويات للتحكم الرشيد في المؤسسات من أجل ضمان مصالح مختلف الأفراد بعد الأنهيارات والأزمات والفضائح المالية التي شهدتها العديد من الدول والتي كان أحد أسبابها غياب الإفصاح الكامل والشفافية في المعلومات المالية في الكثير من المؤسسات في الأسواق المالية وأصبحت أداة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء ومن متطلبات الإدارة الجيدة في منظمات الأعمال واحدى آليات استكمال عمليات الإصلاح في القطاع الخاص، وفي ظل تزايد الأزمات الاقتصادية والمالية والكوارث الأخلاقية والبيئية للشركات الكبرى في السنوات الأخيرة بدأ الاهتمام بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية التي من شأنها إعادة التوازن بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومعالجة الهوة بين العوائد المالية للشركات وواجباتها تجاه مختلف أصحاب المصلحة بما فيها المجتمع والبيئة، وبذلك لم يعد المجتمع ينظر إلى المؤسسات نظرة تقليدية وهي تحقيق وتعظيم الربح وإنما نظرة تأخذ أبعاد جديدة بالإضافة إلى اشباع الحاجات الاقتصادية الحاجات الاجتماعية من خلال تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

أولاً: الحوكمة

1. نشأة الحوكمة:

يرجع أصل لفظ الحوكمة إلى اللغة الإغريقية القديمة في القرن الثالث عشر وهي تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة بحيث إذا وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار سالماً أطلق عليه التجار وخبراء البحار القبطان المتحكوم جيداً وبذلك نشأت في علوم البحار والقوانين البحرية وبذلك يقصد بها مجموعة من القيم النبيلة الراسخة والأعراف والتقاليد البحرية التي توضح ما يجب وما يتعين وما لا يجب وما لا يتعين أي تحديد طريق الصواب والخطأ وتوضيح حقوق والتزامات القبطان والبحارة العاملين معه على السفينة وكذلك ركاب السفينة وحدود مسؤولية كل منهم،¹ ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة Geubernar في بداية القرن 14. وأما الأساس النظري لحوكمة الشركات يرجع لنظرية الوكالة في الثلاثينيات من القرن الماضي والتي يعود ظهورها للأمريكيين Means & Berls عام 1932 اللذين لاحظ أن هناك فصل بين ملكية رأس المال المؤسسة وعملية الرقابة والإشراف داخل الشركات المسيرة وهذا الفصل له آثاره على مستوى أداء المؤسسة بحيث حذرا من المخاطر المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة في الشركات المدرجة في البورصة وضرورة أن تكون هناك رقابة على المديرين لحماية مصالح صغار المساهمين.

1- محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص 7.

وفي ديسمبر 1992 أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات تقريراً بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (يعتبر البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات).

وبعد الإنجازات والازمات المالية التي شهدتها الاقتصاد في دول جنوب شرق آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية في التسعينات وبالضبط مع بداية عام 1999 أخذت بعد آخر وتزايد استخدام مصطلح الحوكمة بشكل واسع من قبل الخبراء والعاملون في المنظمات الدولية والإقليمية.

وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عام 1999 بعنوان مبادئ حوكمة الشركات هو أول اعتراف دولي رسمي بمفهوم حوكمة الشركات.¹

2. تعريف الحوكمة: لقد أصبح موضوع حوكمة الشركات من أبرز المواضيع التي لقيت اهتماماً على مستوى الحكومات والتنظيمات والمهني والأكاديمي نظراً لدورها في ضبط أداء الشركات في إطار مصالح حملة الأسهم بشكل خاص وأصحاب المصلحة بشكل عام فارتبط بالعديد من المواضيع لذا لا يوجد تعريف محدد لحوكمة الشركات.

1.2. لغة: يعتبر مصطلح الحوكمة حديث الاستعمال في اللغة العربية في بداية سنة 2000 وتم محاولة ترجمة مصطلح Governance باللغة الإنجليزية إلى العربية عدة مرات حيث تم تسميته نظام الحوكمة وممارسة السلطة والقيادة والإدارة الرشيدة والإدارة الجيدة والضبط المؤسسي والتحكم المؤسسي والحاكمة المؤسسية لغاية ما تم التوصل إلى مصطلح حوكمة المؤسسات وهو الأكثر استعمالاً وشيوعاً والذي يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد.

2.2. اصطلاحاً: لقد تعددت تعاريف الكتاب والباحثين لمصطلح الحوكمة في مجال الإدارة والمحاسبة والاقتصاد والقانون نظراً لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية والمالية والاقتصادية والاجتماعية ولذلك لا يوجد إجماع على تعريف موحد:

- حسب مؤسسة التمويل الدولية فحوكمة الشركات هي: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.²

- والتعريف التقليدي يعرفها على: أنها النظام الذي يسيّر ويراقب الشركة.

- أما التعريف الواسع فهي: علاقة الشركة بالمجتمع ككل.³

1- مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، يومي 6-7 ماي 2012، ص 14.

2- وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل ال غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015، ص 24.

3- جلابة علي، بن عمارة منصور، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات دراسة في العلاقات المتبادلة، العدد: 2، جويلية 2018، ص 122-123.

- وتعرف حوكمة الشركات: مجموعة النظم والقواعد والإجراءات التي تنظم العلاقة بين الشركة ومختلف الأطراف أصحاب المصالح في الشركة في إطار من الشفافية والمساءلة والعدالة والتي يؤدي اتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها وتحسين قدرتها التنافسية بالأسواق.¹

- التعريف القانوني: هي الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالشركة.

3. أهمية حوكمة الشركات:

اكتست الحوكمة أهمية كبيرة عقب الإنهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العديد من الشركات العالمية في دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية بسبب حالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم أرباح تلك الشركات مبالغ فيها والسعي وراء تحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي والتي أدت إلى حدوث الإفلاس وتضرر الكثير من المستثمرين أصحاب رؤوس الأموال.

- بالنسبة للاقتصاد: استقرار أسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء وتقليص حجم المخاطرة التي تواجه النظام الاقتصادي.²

- بالنسبة لأصحاب المصالح: تعزيز مستوى الثقة وبناء علاقة قوية ووثيقة بين إدارة المؤسسة والعاملين والموردين والدائنين والموظفين والمستهلكين.

- بالنسبة للمستثمرين وحملة الأسهم: حماية حقوق المساهمين وتعظيم عوائد الاستثمار وتفعيل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة المؤسسة.

- بالنسبة للمؤسسة: تكمن أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة:

1- كردوسي أسماء، مطبوعة محاضرات في حوكمة الشركات، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة قلمة، 2018/ 2019، ص4.

2- توفيق بن الشيخ، مطبوعة محاضرات في حوكمة الشركات، موجهة لطلبة السنة أولى في الطور الثالث نظام (ل.م.د)، قسم العلوم التجارية، جامعة قلمة، 2022/2021، ص9.

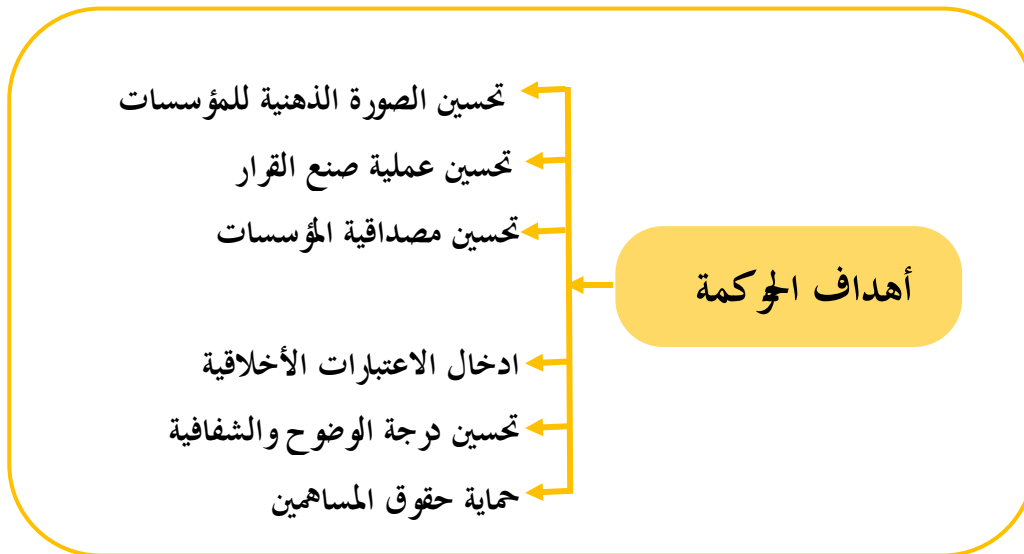
الشكل رقم (15): أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة



المصدر: من طرف الباحثة

4. أهداف حوكمة الشركات: تهدف الحوكمة إلى تحقيق:

الشكل رقم (14): أهداف الحوكمة



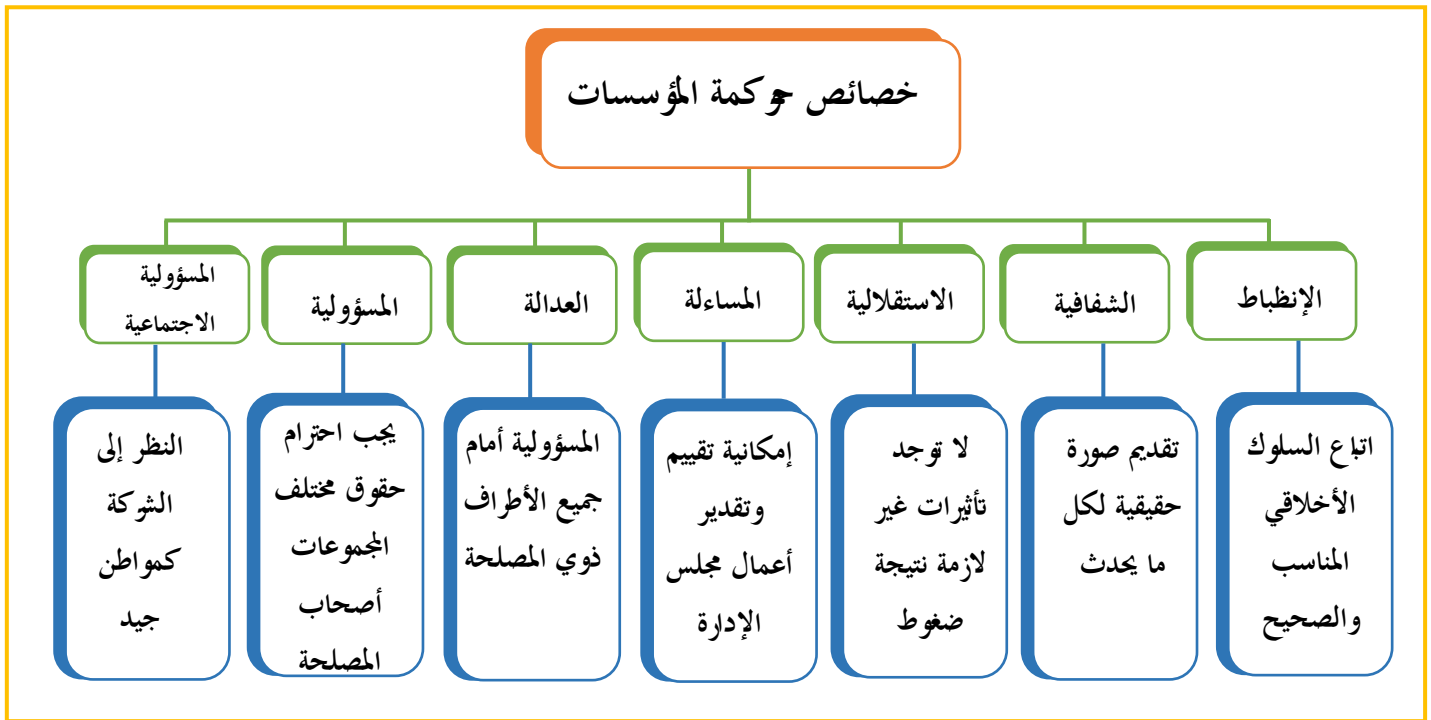
المصدر: محسن أحمد الحضري، حوكمة المؤسسات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 21.

5. خصائص حوكمة الشركات: تتمثل خصائص حوكمة الشركات في:

- الأنضباط: من خلال اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية: بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- الاستقلالية: بحيث لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.

- المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
 - المسؤولية: وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
 - العدالة: يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصالح في المؤسسة.
 - المسؤولية الاجتماعية: وذلك بالنظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.
- ويمكن توضيح خصائص حوكمة الشركات في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص25.

6. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات: هناك أربع أطراف تؤثر وتتأثر بالتطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وهي:

الجدول رقم (06): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

أصحاب المصالح	الإدارة	مجلس الإدارة	المساهمين
-الدائنين الموردين. -العمال والموظفين.	-المسؤولة عن الإدارة الفعلية لشركة وتقديم التقارير الفعلية إلى المجلس.	-ممثلين المساهمين.	-أصحاب رأس مال الشركة.

المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص17.

7. مبادئ حوكمة الشركات:¹

نظرا للأهمية المتزايدة لظاهرة حوكمة الشركات حرصت العديد من المنظمات الدولية على إصدار مجموعة من القواعد والمعايير المحددة لمجموعة من مبادئ حوكمة الشركات التي تمثل خلفية مرجعية قابلة للتطبيق ولعل الريادة ترجع في هذا المقام إلى جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التي أرست مبادئ الحوكمة في جولات متعددة آخرها الإصدار المعاصر لعام 2004 بغرض مساعدة حكومات الدول النامية في تطوير وتحسين الأبعاد القانونية والتشريعية للشركات العاملة بها ودعم التوجه نحو العمل بفلسفة الإدارة الرشيدة.

✓ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات:

لقد تم تعديل المبادئ بعد العديد من المشاورات لكي يتم الموافقة من طرف المنظمة على الصياغة المعدلة في 22 أبريل 2004 ومنذ ذلك الحين حتى الآن تعتبر تلك المبادئ هي الأساس الذي تستند الدول والشركات عند قيامها بوضع الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات تتكون هذه المبادئ من ستة عناصر أساسية هي:

-المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

ينبغي على إطار الحوكمة أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

- المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، تتركز حقوق المساهمين في الشركة في حق نقل ملكية الأسهم والتصويت في الجمعية العامة، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو الوسائل

1- تحريشي جمانة، محاضرات حول حوكمة الشركات، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2025/2024، ص14-23.

الأخرى للتأثير على تكوين مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية وحقهم في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة والموافقة على العمليات الاستثنائية.

- المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب.

- المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المنشآت السليمة مالياً.

كما ينبغي السماح لأصحاب المصالح بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

- المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء، وحقوق الملكية.

- المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام الشركة والمساهمين.

8. نظريات حوكمة الشركات: يوجد العديد من النظريات التي تفسر مصطلح الحوكمة من خلال تفسير العلاقة بين مختلف أصحاب المصلحة في الشركة ومن بين هذه النظريات نجد:

1.8. نظرية الوكالة Agency Theory :

على الرغم من أن تطوير نظرية الوكالة لم يتم إلا في السبعينيات إلا أن فكرة فصل الملكية عن الإدارة تم تسليط الضوء عليها منذ الثلاثينيات من قبل Berle and Mean في عام 1932 حيث أشار إلى أنه بزيادة حجم الشركات وتعدد المساهمين لم يعد بالإمكان إدارة الشركة بشكل جماعي، مما نجم عن ذلك ضرورة تفويض سلطة اتخاذ القرارات لفريق إدارة متمكن، ومن هنا نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لإعطاء تفسيرات لهذا الوضع الجديد، ثم في عام 1972 تم عرض نظرية الوكالة من قبل Alchian and Demsetz وفي عام 1976 تم تطويرها من قبل جنسن وميكلنج،

وحسب هذه النظرية يقوم مساهمو الشركة بتوظيف الوكيل لإدارة الشركة نيابة عنهم (لكي يقوم الوكيل بالتصرف واتخاذ القرارات في مصلحتهم) ولكن ليس من الضروري أن يتخذ الوكيل قرارات في مصلحة الأصيل بفعل المصلحة الشخصية والسلوك الإنتهازي.¹

وهي عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص يسمى الموكل (الأصيل) بتفويض شخص آخر وهو الوكيل لتنفيذ بعض الخدمات نيابة عنهم وهذا يستلزم منح جانب من سلطة صنع القرار إلى الوكيل، فهذه النظرية تحدد العلاقة بين الأصيل (المساهم) والوكيل (المدير).

فالحوكمة جاءت لسد الفجوة (التقليل من المشاكل) التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة.

2.8. نظرية تكاليف المعاملات (تكلفة الصفقة):²

يقصد بتكاليف المعاملات التكاليف الناتجة من جراء إنشاء أو تنفيذ العقود، ويمكن أن تتضمن هذه التكاليف: تكاليف الحصول على المعلومات أو تكاليف التفاوض أو تكاليف وضع أسس للإلتزام والقروض وما إلى ذلك ويعتبر تخفيض هذه التكاليف من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها قدر المستطاع.

3.8. نظرية الاشراف الصالح: ³تنص هذه النظرية على أن الوكيل يحمي ويزيد ثروة المساهمين من خلال أداء الشركة فالمشرفون هم مديرو الشركة التنفيذيون الذين يعملون لحساب المساهمين، ويحققون أرباحاً لهم بحيث يشعر المشرفون بالرضا والتحفيز عند تحقيق النجاح التنظيمي، ووفقاً لهذه النظرية لا يوجد تضارب في المصالح بين الملاك والمديرين وهم وكلاء غير انتهازيين وهم خدوم جيّدون للمؤسسة، وترى أن المديرين المحترفين يريدون القيام بعمل جيد وسوف يعملون كمديرين فعالين لمواردها، وهذا التفسير لا يعني أن المدير يفتقر إلى الأهداف الشخصية بل على العكس يدرك العلاقة الموجودة بين أهدافه الفردية وأهداف الشركة، ويعتبر أن أفضل طريقة لتحقيق أغراضه في العمل نحو أهداف جماعية، ولكن نظرية الإشراف لها حدود عند دراسة حوكمة الشركات حيث أنها تأخذ في الاعتبار فقط الشركاء (أصحاب الشركة) والوكيل (المدير) دون الالتفات إلى مجموعات المصالح الأخرى أصحاب المصلحة.

4.8. نظرية أصحاب المصلحة: تضمنت نظرية أصحاب المصلحة مساءلة الإدارة أمام مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة وليس أمام المساهمين فقط، إذ تنص على أن المديرين في المنظمات لديهم شبكة من العلاقات لخدمتها، وهذا

1- بوكريدي عبد القادر، مطبوعة محاضرات في مقياس ندوة في المالية وحوكمة المؤسسات، السنة الثانية ماستر، تخصص مالية المؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيسمسيلت، 2022/2021، ص11.

2- توفيق بن الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص28.

3- بوكريدي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص12.

يشمل الموردين والموظفين وشركاء الأعمال وتركز النظرية على جميع أصحاب المصلحة لهم قيمة جوهرية، ولا يُفترض أن تهيمن أي مجموعة من المصالح على الآخرين.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية

كان مفهوم المسؤولية الاجتماعية شائع في الولايات المتحدة الأمريكية تحت مفهوم العمل الخيري للشركات، ولكن كمصطلح المسؤولية الاجتماعية ظهر منذ أكثر من ثلاثة عقود ماضية واستمر في التطور ولقد بدأت معالم هذا المفهوم من طرف المنظمات الغير الحكومية كردة فعل للممارسات الغير أخلاقية لبعض الشركات وتم تسمية هذا المفهوم أيضاً بمواطنة الشركات أو مسؤوليات الشركات فهو مفهوم مرتبط ومقيد بالعمل الخيري والتطوعي.

1. تعريف المسؤولية الاجتماعية

اختلف كتاب الإدارة والاقتصاد في إعطاء مفهوم محدد للمسؤولية لذلك لا يوجد مفهوم واضح ومحدد للمسؤولية الاجتماعية يتسم بالقبول والعمومية:

- عرفها بيتر دراكر: إنها التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وأن هذا الالتزام يتسع باتجاه شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم.¹

- حسب البنك الدولي: هي التزام أصحاب الأعمال التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة وذلك من خلال العمل

مع العاملين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى المعيشة بطريقة تخدم التجارة والتنمية في آن واحد.²

- يقصد بالمسؤولية الاجتماعية: اهتمام المؤسسات بمصالح المجتمعات وتحمل مسؤولية الآثار الناجمة عن نشاطات

المؤسسات الاقتصادية على الزبائن والعاملين والملاك والمجتمع والبيئة، وهذه المسؤولية لا تقتصر فقط على الالتزامات

القانونية بل تتجاوزها إلى تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة كلهم، ونظراً لوجود مشكلات كثيرة ارتبطت بإهمال

الشركات لمسؤولياتها الاجتماعية وما نجم عن ذلك من فساد اقتصادي واجتماعي، فأصبح تبني البرامج المجتمعية والبيئية

أمراً ضرورياً لضمان استمرارية المؤسسة وتحسين أدائها الاقتصادي وكذا الحفاظ على صورتها في المحيط الذي تتواجد

فيه.³

1- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الحفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار البارودي، الأردن، 2008، ص 289.

2- عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار البازوري، الأردن، 2015، ص 10.

3- مقدم وهيبة، بكار بشير، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مجلة الاقتصاد والتسيير، جامعة وهران، المجلد: 07، العدد: 01، 2014، ص 7.

وعليه يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع بأنها عبارة عن التزام المؤسسة بالمشاركة في تحسين نوعية الحياة لأسر العاملين وللمجتمع ككل، والمحافظة على البيئة من التلوث وذلك من خلال مجموعة الخدمات والإعانات والبرامج.

2. مسؤوليات المؤسسة تتحدد وفق ثلاث مفاهيم أساسية وهي:

- المسؤولية اتجاه تحقيق الربح: فمسؤولية المؤسسات كانت متمثلة في تحقيق الأرباح للمالكين وحملة الأسهم.
- المسؤولية اتجاه أصحاب المصالح: بعد الانتقاد الموجه للهدف الربحي تم ظهور مسؤولية اتجاه أصحاب المصالح وهي الاهتمام بتلبية أهداف أصحاب المصالح من المستهلكين وعاملين وموردين ودائنين...
- المسؤولية اتجاه المجتمع: ضرورة التزام المؤسسات بالمسؤولية اتجاه البيئة والمجتمع بشكل عام.

3. أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

لقد حدد كارول CAROLL أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية كما هي موضحة في الجدول التالي من خلال تقديمه تعريفا شاملا للمسؤولية الاجتماعية ولقد عرف الأبعاد بأنها مجموعة من التزامات المؤسسة اتجاه المجتمع وهي التزامات اقتصادية وقانونية وأخلاقية وخيرية:

الجدول رقم (07): أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين - احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين
		- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة
القانوني	قوانين حماية المستهلك	- عدم الاتجار بالمواد الضارة على خلاف أنواعها - حماية الأطفال صحيا وثقافيا - حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة
	حماية البيئة	- منع تلوث المياه والهواء والتربة - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها - منع الاستخدام التعسفي للموارد - صيانة الموارد وتنميتها
	السلامة والعدالة	- منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين - ظروف العمل ومنع عمل صغار السن - إصابات العمل - التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي - عمل المرأة وظروفها الخاصة
	المعايير الأخلاقية	- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الإستهلاك - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف - مراعاة حقوق الإنسان
الأخلاقي	الأعراف والقيم الاجتماعية	- احترام العادات والتقاليد - مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية
	نوعية الحياة	- نوع التغذية - الخدمات - النقل العام
الخيري		

المصدر: طاهر منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص82.

4. المسؤولية الاجتماعية في ظل معيار أيزو 26000¹:

وفي ظل تنامي المسؤولية الاجتماعية أصبح لزاما على المؤسسات تبني نظم فعالة لتحسين فعالية وكفاءة ممارساتها المسؤولية اجتماعيا وذلك من خلال الاعتماد على معايير ومواصفات دولية فقد ظهرت مبادرة دولية لرعاية هذا المفهوم حيث وضعت المنظمة الدولية للمعايير مواصفة إرشادية أطلق عليها (ISO 26000) وهي مواصفة دولية تقدم إرشادات وتوضيحات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتدعم الممارسات المسؤولة للشركات وتحسن أداءهم الاجتماعي، ويتم استخدامها من قبل جميع المنظمات على اختلاف أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص وتعمل على مساعدة المنظمات على دعم جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسئول اجتماعيا والذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة.

وتوفر منظمة الايزو قيمة مضافة لكل المبادرات الحالية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال عرض مجموعة من الإرشادات والتوجيهات المتكاملة.

5. العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

إن تحت مظلة الحوكمة يتم تشجيع الشركات على تعزيز الأخلاقيات والعدالة والشفافية والمساءلة في جميع معاملاتها، وبذلك يتعين عليها الحفاظ على أنشطتها وفي نفس الوقت تحقيق متطلبات المجتمع الأخلاقية والقانونية والبيئية وهو ما يقع في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات.

فالمسؤولية الاجتماعية والالتزام الأخلاقي للمؤسسات هو استثمار يعود على المؤسسة بزيادة الأرباح والاستمرارية عن طريق تعزيز سمعتها وتنمية درجه الرضا لدى أصحاب المصالح وبذلك أصبحت المسؤولية الاجتماعية تشكل ركيزة أساسية من ركائز التي تبنى عليها حوكمة الشركات حيث تعمل الحوكمة على ضمان تعزيز المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة فالمسؤولية الاجتماعية هي امتداد لحوكمة الشركات.

يعمل جوهر الحوكمة على التوفيق بين الربحية كهدف اقتصادي والمتطلبات الاجتماعية كهدف اجتماعي وفي هذا الإطار فإن تبني مفهوم الحوكمة يعزز الأداء الاجتماعي لأن تطبيق قواعد الحوكمة يعني الأخذ بعين الاعتبار مصالح المجتمع كونه جزء من الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.

تكمن العلاقة بين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية في هدفهما المشترك المتمثل في ضمان المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي داخل المنظمات، ويوفر إطار حوكمة الشركات الفعال الهيكل والآليات اللازمة لتعزيز

1- مقدم وهيبه، بكار بشير، مرجع سبق ذكره، ص14.

ممارسات الأعمال المسؤولة والمستدامة ومن خلال دمج المسؤولية الاجتماعية في حوكمة الشركات يمكن للشركات تعزيز سمعتها وتخفيف المخاطر والمساهمة بشكل إيجابي في المجتمع والبيئة.

6. دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات الأعمال:¹

انطلاقاً من مكافحة الفساد والممارسات اللاأخلاقية في العمل انبثق مفهوم حوكمة الشركة تعد الحوكمة من المواضيع المعاصرة التي تدعم وتعزز أخلاقيات الأعمال من خلال تطبيق قواعد وإجراءات ومبادئ تسهم في ترسيخ القيم الأخلاقية في منظمات الأعمال وتجنبها من الوقوع في الفساد الإداري والمالي.

فالحوكمة تلعب دور كبير في ارساء أخلاقيات الأعمال من خلال تطبيق مبادئها فهي تتضمن الدقة في العمل المساواة والعدالة والصدق والاحترام والثقة والأمانة والمسؤولية الاجتماعية وتقدير حرية الموظف وعدم الإضرار بمصالحه وغيرها من المفاهيم التي أصبحت لها أثر قوي في تحديد شكل وأبعاد أهداف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية. وتعتبر أخلاقيات الأعمال ركيزة أساسية في تحقيق حوكمة الشركات الفعالة والمستدامة حيث تمثل المبادئ والقيم التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة وتحدد كيفية اتخاذ القرارات بصورة تعكس النزاهة والعدالة في عالم الأعمال المعاصر الذي يتسم بالتعقيد والتغيرات السريعة وبذلك تعد أخلاقيات الأعمال عاملاً محورياً في تعزيز الشفافية والمساءلة والإمتثال للقوانين، مما يعزز الثقة بين جميع الأطراف المعنية من مستثمرين وموظفين وعملاء ومجتمعات محلية.

وعليه تتداخل أخلاقيات الأعمال بشكل وثيق مع حوكمة الشركات حيث أن المبادئ الأخلاقية تشكل الإطار الذي يضمن إدارة الشركات بطريقة مستدامة ومسؤولة وفقاً للمعايير الأخلاقية العالمية، وعند تكامل الأخلاقيات مع استراتيجيات الحوكمة تستطيع الشركات تحقيق توازن بين تعظيم الأرباح والحفاظ على المصلحة العامة مع ضمان الحماية القانونية للأطراف المعنية وتحقيق القيمة المضافة للمجتمع.

فالشركات عندما تلتزم بتطبيق أخلاقيات أعمال قوية فإنها تعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات سليمة وتقلل من المخاطر القانونية وتحسن من سمعتها في الأسواق العالمية في هذا السياق، تساهم أخلاقيات الأعمال في ضمان تطبيق حوكمة الشركات بصورة شفافة وعادلة، مما يؤدي إلى نجاح طويل الأمد وتحقيق الإستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

1- سعد علي حمود العنزي، فضيلة سلمان داود، تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد: 18، العدد: 66، العراق، 2012، ص 9.

الفصل التاسع:

إدارة المعرفة

الفصل التاسع: إدارة المعرفة

مع نهاية القرن العشرين ظهرت مجموعة من المفاهيم والمداخل الجديدة في مجال الإدارة لمواجهة المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال خصوصا في ظل التطور التكنولوجي الهائل، والذي أدى إلى الاهتمام بكيفية الوصول إلى المعارف واستغلالها بشكل يضمن للمنظمات الاستفادة منها بالشكل الأمثل وتعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم والتوجهات الإدارية لمواجهة هذه التحديات وزاد الاهتمام بها في ظل سعي أغلب الدول إلى الاندماج في اقتصاد المعرفة والذي يعتبر اقتصاد القرن الحادي والعشرين وتعتبر المعرفة فيه المورد الاقتصادي الأساسي لخلق القيمة المضافة.

وإن تبني المؤسسات لإدارة المعرفة يضمن لها اتخاذ أفضل القرارات لمواجهة التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال في ظل التطور التكنولوجي الهائل وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها لأنها تعطي الدافع الضروري لتطوير الابتكارات وتحويل المعارف إلى منتجات وخدمات ذات قيمة من خلال دفع المنظمة نحو البحث عن المعارف الجديدة وتوظيفها بقدر عال من الفعالية للوصول بالمنظمة إلى ضمان الاستمرارية وتحقيق التميز الذي تسعى إليه.

لقد كان حدس بيتر دراكر عن جعل العمل المعرفي أكثر إنتاجية في محله لأن منذ أكثر من ثلاثين عام أعلن أن تفعيل عمل إدارة المعرفة وجعلها أكثر إنتاجية سيكون من أكبر مهام الإدارة في هذا القرن.

أولا: عموميات حول المعرفة

تشكل المعرفة الثروة الحقيقية لكل من الأفراد والمؤسسات في العصر الحالي وهي أساس تطور الإنسان وقدرته على فهم العالم من حوله فهي تجمع بين المعلومات والخبرات التي يكتسبها الفرد من خلال التعلم والملاحظة وتمثل أداة فعالة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات مما يجعلها عنصرا محوريا في بناء المجتمعات وتقدمها.

1. التطور التاريخي للمعرفة:¹

ترجع بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان حيث خلقه الله تعالى على الفطرة ثم علمه وهده السبيل ويتضح ذلك من قوله تعالى: "وعلم آدم الأسماء الحسنى". الآية 31 من سورة البقرة وقوله تعالى: "خلق الإنسان علمه البيان" في سورة الرحمن الآيتان (3-4).

وبذلك مرت المعرفة بمسار طويل من التحول والتطور عبر العصور فقد بدأت في العصور القديمة عندما اعتمد الإنسان على الملاحظة المباشرة والتجربة الحياتية لتفسير الظواهر الطبيعية، ثم تطورت في الحضارات الكبرى مثل المصرية واليونانية والصينية حيث ظهرت الفلسفة والرياضيات والمنطق كوسائل منظمة للمعرفة ولكن الطابع الغالب على المعرفة

1- فاطمة محبوب، مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة المعرفة، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص إدارة الأعمال، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2024/2023، ص1.

القديمة لم يخرج عن كونه خبرات متوارثة ومقتزنة في جانب كبير منه بالإلهام أي لم يخضعوا المعرفة للتجربة والبرهان وفي العصور الوسطى أصبحت المعرفة مرتبطة بالعلوم الدينية، فحث الإسلام على طلب العلم فقال الله تعالى: "اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم." مما أدى إلى تطور العالم الإسلامي على الآخرين وحافظت بعض الحضارات الإسلامية على ازدهار العلم عبر تطوير الطب والفلك والرياضيات، ومع عصر النهضة حدثت نقلة نوعية بعودة الاهتمام بالعقل والتجريب مما أدى إلى تأسيس المنهج العلمي ثم جاء العصر الحديث الذي شهد الثورة العلمية والصناعية فانتقلت المعرفة من التفكير النظري إلى التطبيق العملي وفي العصر المعاصر تسارعت المعرفة بشكل غير مسبوق بفضل التكنولوجيا والثورة الرقمية والذكاء الاصطناعي، فأصبحت المعرفة متاحة ومتجددة وسريعة التوسع وتحولت إلى مورد أساسي للتنمية والابتكار.

2. اقتصاد المعرفة:¹

لم تعد ثروات الأمم منحصرة في الموارد الطبيعية ولا المالية ولا الطاقوية وإنما ظهرت ثروة أخرى أكثر أهمية تمثلت في المعارف وفي الكفاءات اللازمة لإنشاء هذه المعارف وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة تكسب المؤسسة ميزة تنافسية وتؤكد ذلك في بداية الثمانينات في التفوق الذي حققته اليابان التي لا تتوفر على موارد طبيعية تقريبا. ويقوم اقتصاد المعرفة (الاقتصاد المبني على المعرفة) على اعتبار أن عملية الإنتاج تستند بشكل كبير على المعارف وبالتالي أصبحت هذه الأخيرة عنصر مهم ضمن عناصر الإنتاج وعليه يعرف اقتصاد المعرفة على أنه:

- الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة وبذلك أصبحت المعرفة تشكل المكون الأساسي في مختلف العمليات الإنتاجية والتسويقية.

- اقتصاد المعرفة هو: نظام اقتصادي يعتمد بشكل أساسي على إنتاج السلع والخدمات من خلال رأس المال الفكري والمعرفة بدلا من الاعتماد على الأصول المادية مثل الأراضي والعمالة البدنية، يعد الابتكار والبحث العلمي والملكية الفكرية من المحركات الأساسية في هذا الاقتصاد الذي يعتمد بشكل كبير على الأصول غير الملموسة، مثل المعرفة والمهارات البشرية.²

المكونات الأساسية لاقتصاد المعرفة:

- رأس المال البشري: يشمل المعرفة والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد وهو المحرك الأساسي في هذا النظام الاقتصادي.

1- حوحو مصطفى، مطبوعة بيداغوجية في مقياس إدارة المعرفة، لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2019 / 2020، ص8-9.

- الملكية الفكرية: تمثل قيمة المعرفة والابتكارات مثل براءات الاختراع.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: توفر بنية تحتية قوية لتسهيل نشر المعرفة وتبادلها وتعد ركيزة أساسية لاقتصاد المعرفة.
- الابتكار: تتطلب الاستفادة من المعرفة وتكييفها مع احتياجات السوق من خلال روابط قوية بين المؤسسات الأكاديمية والتجارية.

– اقتصاد المعرفة: هو الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها وإنتاجها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من خلال تطبيقات تكنولوجيا متطورة واستخدام العقل البشري كرأس مال معرفي ثمين، وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغيرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.¹

– كما يعرف بأنه: الاقتصاد المعتمد على المعرفة بحيث تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة ومفتاح المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا، بمعنى أن الاقتصاد يحتاج إلى المعرفة وكلما زادت كثافة المعرفة في مكونات العملية الإنتاجية زاد النمو الاقتصادي.²

فهو نمط أو نموذج جديد من الاقتصاد فرضته التطورات التكنولوجية ويختلف في كثير من سماته عن الاقتصاد التقليدي، لا سيما وقد تحولت فيه المعلومات إلى أهم سلعة في المجتمع أي يعتمد على إنتاج المعارف وأصبح تنظيم المعلومات وخدماتها من أهم العناصر الأساسية لهذا الاقتصاد ويؤكد بأن 50% من النمو الاقتصادي مرتبط بالمعرفة.

3. مفهوم المعرفة knowledge :

إن المعرفة من المصطلحات التي يصعب تعريفها وهذا نظراً لطبيعتها ولتعدد أبعادها ولتعقيد مضمونها فلم يتفق الباحثون حول تعريف واحد شامل ومحدد للمعرفة، وساهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آراءهم حول مفهوم المعرفة ومن بين هذه التعاريف:

– فالمعرفة: هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدث والدوافع الكامنة في الفرد.³

– المعرفة: هي الفهم المكتسب من خلال التجربة أو الدراسة.

1- مصطفى ربحي عليان، اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 114.

2- بن يوب فاطمة، طبائبية سليمة، اقتصاد المعرفة في الجزائر: واقع وأفاق، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد: 04، العدد: 02، 2017، ص 89.

3- حوحو مصطفى، مطبوعة بيداغوجية في مقياس إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- **المعرفة:** تعرف على أنها مزيج من المعلومات والتكنولوجيا والخبرة والمهارات والحكمة والتي تحمل سمات الابتكار والإبداع والتجديد وقدرة الفرد على تخزين تلك المعلومات إلى الحد الذي يمكن الاستفادة منها.¹
 - **المعرفة:** هي مجموعة من الحقائق والمعلومات والمهارات التي يحصل عليها الإنسان من خلال التعلم والخبرة والملاحظة.
 - **عرفها alavi و liedner :** هي المعلومات الكامنة في عقول الأفراد، فهي معلومات شخصية مرتبطة بالحقائق والإجراءات، المفاهيم، التفسيرات، الأفكار وكذلك المشاهدات والأحكام.²
 - هي عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل مشكلات وظروف معينة.
 - **المعرفة هي:** كل العمليات العقلية عند الفرد من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص.³
 - **المعرفة التنظيمية:** تتشكل من خلال الأنماط الفريدة للتفاعلات بين الأفراد والأساليب الفنية والتكنولوجيا والتي لا يكون من السهل تقليدها بواسطة منظمات أخرى لأن التفاعلات تتشكل من خلال الثقافة المتميزة والتاريخ المتميز للمنظمة، وتعتبر عن كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة والتي تنتج من تفاعل أفرادها ومن تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمنظمة حيث تتشكل هذه المعرفة من حصيلة التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم كافة النشاطات بالمنظمة.
 - **المعرفة:** هي سلسلة أو هرم يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات.
- 4. تعريف البيانات والمعلومات والحكمة:**
- حتى يكون مفهوم المعرفة واضحاً فإنه لابد من التمييز بينها وبين البيانات والمعلومات والحكمة:
- 1.4 تعريف البيانات:** فالبيانات هي عبارة عن حقائق وأرقام في شكلها الخام وهي تمثل مشاهدات وحقائق بدون معنى ويمكن اكتسابها وتخزينها في قواعد البيانات.

1- مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 59.

2- حوحو مصطفى، مطبوعة بيداغوجية في مقياس إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

3- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام، دار الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص 184.

الجدول رقم (08): أنواع البيانات

نوع البيانات	أمثلة
بيانات حرفية أو رقمية	أرقام، خطابات
بيانات رمزية	رموز بيانية وصور
بيانات صوتية	صوت، ضوضاء أو نغمات
بيانات فيديو	صور حية، متحركة أو صوت

المصدر: نبيل محمد مرسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص16.

2.4. تعريف المعلومة: هي بيانات تم معالجتها عن طريق التجميع الحساب التصنيف والتصحيح لكي تصبح ذات معنى.

- هي بيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير.

يجب أن تكون المعلومات منظمة منطقياً لتشير إلى شكل من أشكال المعرفة أو الخبرة.

3.4. تعريف الحكمة: استعمال المعارف المتراكمة أو هي مستوى متقدم من المعرفة على الأرض وعلى الأرض ويعبر عنها والتي تأتي من الخبرة واستعمال المعرفة المتراكمة.

وعليه:¹

البيانات = المادة الخام.

المعلومات = البيانات + المعنى (المعالجة).

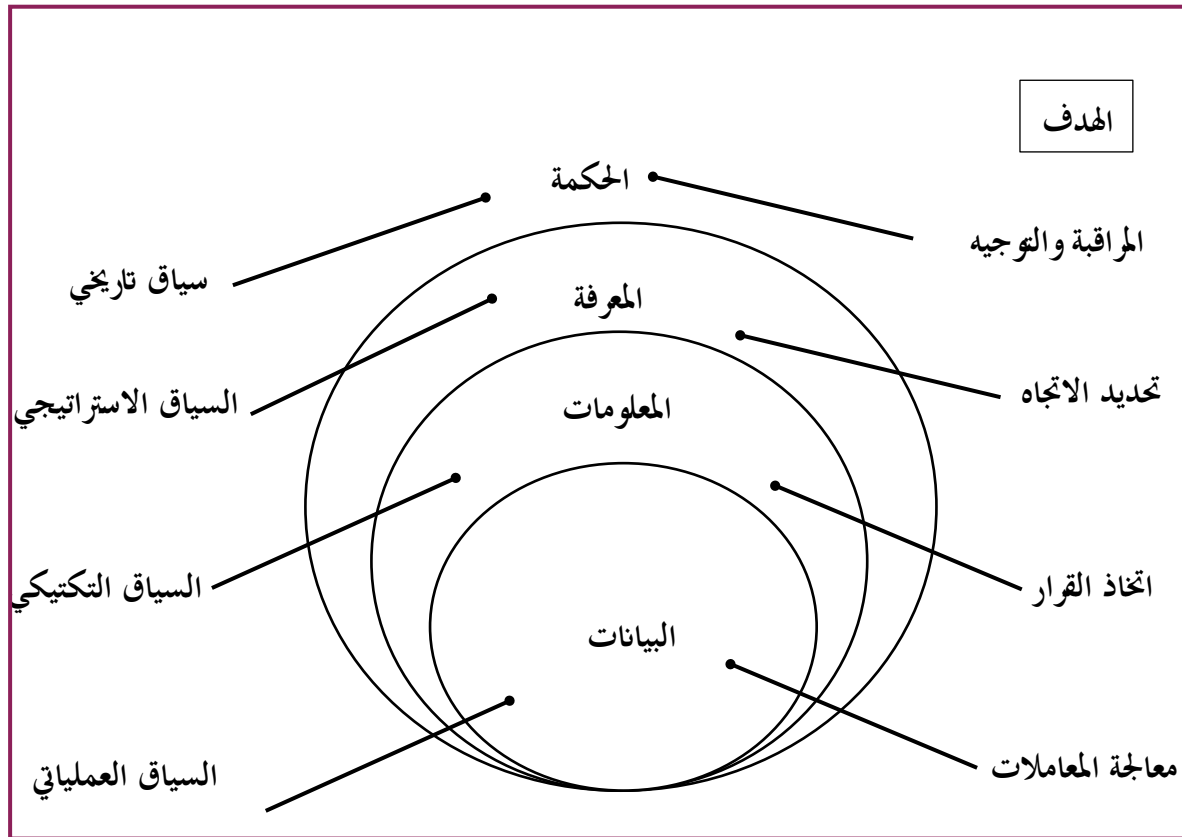
المعرفة = المعلومات المخزنة + القدرة على استعمالها.

فإن البيانات تمثل تصوراً للواقع في شكله الخام أما المعلومة فهي بيانات معالجة بطريقة معبرة والمعرفة هي معلومة معالجة في إطارها المناسب، أما الحكمة فهي معرفة معالجة بطريقة دلالية.

ويظهر مما سبق أن المعرفة هي حصيلة مهمة ونهاية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل متخذي القرار الذين يحولون المعلومات إلى معارف قابلة للتجسيد، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

1- عثمان ليلي، محاضرات في مقياس إدارة المعرفة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، بدون سنة، ص6.

الشكل رقم (16): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة



المصدر: رياض عيشوش، مقياس إدارة المعرفة، الفصل الأول، السنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2016، ص 7.

إن الاختلاف بين هذه المصطلحات يتعلق بأمرين وهما الهدف أي الغرض الذي وجدت من أجله والسياق الذي تستخدم فيه وهذا ينشئ القيمة لكل منها.

-المعرفة تقع في أعلى مستويات التسلسل الهرمي والمعلومات في المستوى المتوسط ثم البيانات في المستوى الأدنى.

-المعرفة تشير إلى المعلومات التي تتيح إمكانية التصرف واتخاذ القرارات أو هي معلومات لها اتجاه محدد.

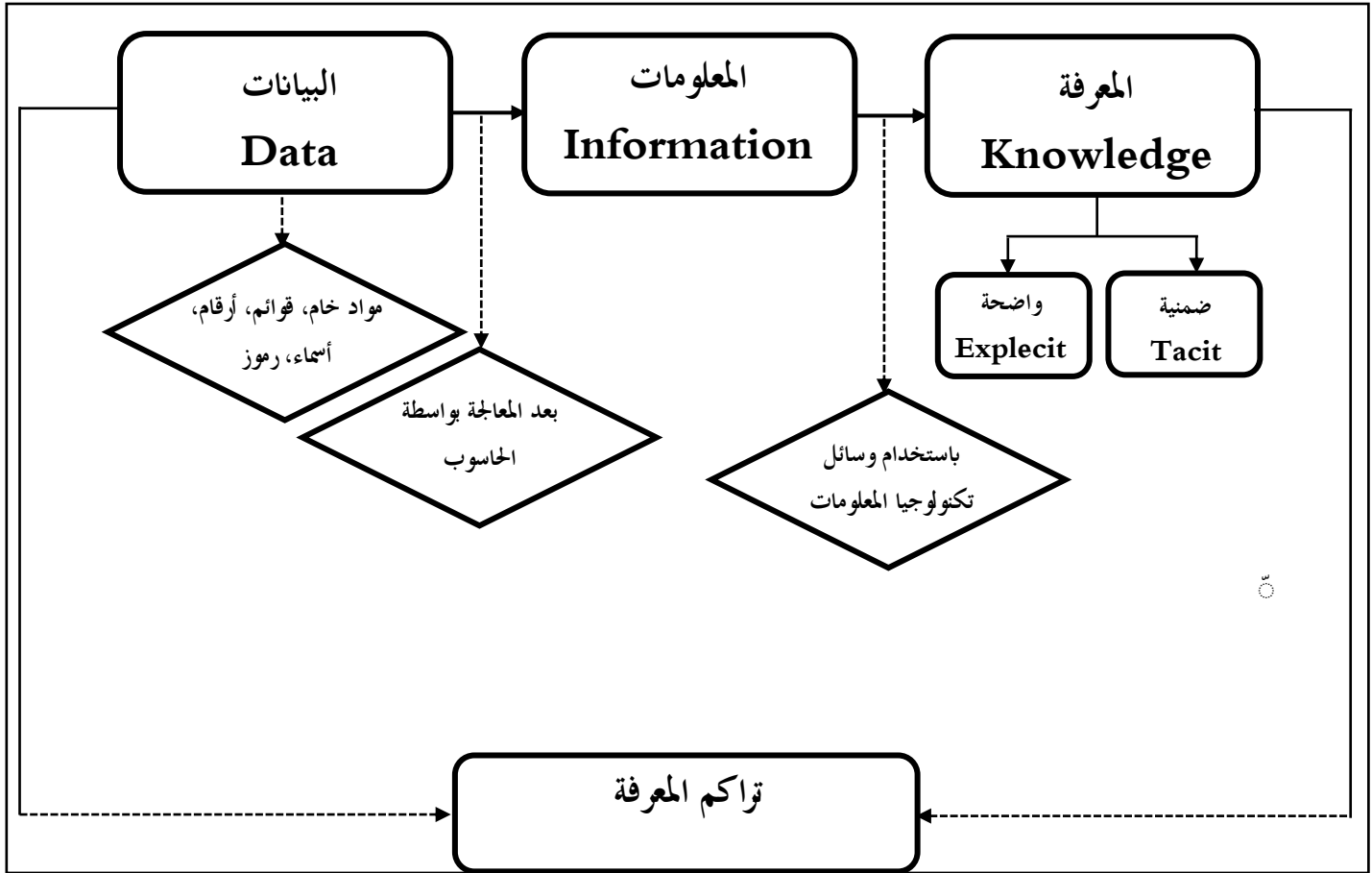
-المعرفة تتشابه بشكل جوهري مع المعلومات والبيانات فهي الأكثر ثراء وعمقا وبالتالي فهي الأكثر قيمة.

مثال: البيانات: حقائق مجردة خالية من السياق مثل رقم الهاتف.

المعلومات: بيانات داخل سياق مثل دليل الهاتف.

المعرفة: معلومات تسهل القيام بعمل ما مثل إدراك أن رقم الهاتف يخص عميلا جيدا يجب الاتصال به مرة في الأسبوع لأخذ طلباته.

الشكل رقم (17): العلاقة بين المعلومات والمعارف



المصدر: حسن عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 37.

5. أنواع المعرفة: هناك عدة أنواع للمعرفة ولكن حسب نوناكا هناك نوعين من المعرفة وهو الأكثر استخداما:

1.5 المعرفة الضمنية: Tacit Knowledge

هي المعرفة غير المكتوبة المخزونة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم (عقلهم الباطن)، إنها المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن نستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة وتتعلق بالمهارات والقيم والاتجاهات والمدرجات الشخصية للأفراد، والتي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية فهي التبصر والحدس والفهم العميق والتي من غير السهل التعبير عنها أو الحصول عليها وصياغتها ومن ثم مشاركتها أو نقلها أو تحويلها للآخرين لذلك فان قدرة المنظمة على استكشاف هذه المعرفة والحصول عليها من خلال الحوار والنقاش أو بعبارة أخرى لا تظهر إلا من خلال الخطاب وإدارتها يشكل المرتكز الأول في جميع منظمات التعلم وهي دليل واضح على نجاحها.

2.5 المعرفة الظاهرية أو الصريحة (Explicit Knowledge):

وهي المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة، بحيث يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع الموظفين والمستويات الإدارية من خلال قنوات الاتصال الرسمية وتكون في صورة بيانات

ومواصفات وكتيبات وأدلة ورسومات وشرائط سمعية ومرئية والوثائق المكتوبة والندوات واللقاءات والكتب وبرامج حاسوب وبراءات اختراع ويمكن تحويلها بسهولة من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر وتكون هذه المعرفة الذاكرة التنظيمية ومن أمثلتها نجد القواعد والتعليمات والإجراءات التنظيمية.¹

- وهناك أيضا المعرفة العامة أو الخاصة:

المعرفة العامة يحصل عليها عدد كبير من الأفراد ويمكن نقلها بسهولة عبر أولئك الأفراد مثل قواعد لعب كرة القدم، أما المعرفة الخاصة لا تتوافر لدى عدد محدود من الأفراد كما أنها مكلفة في نقلها مثل المدرب المحترف.

الجدول رقم (09): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

الاختلاف	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
امتلاكها	يملكها الفرد بشكل غير مقصود	يملكها الفرد بشكل مقصود
قابليتها للفهم	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها بعض الأحيان وصعوبة تدوينها	مفهومة حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة بالأرقام والأشكال وغر ذلك
استخلاصها	من الصعب استخدامها من مصدرها	من السهل استخدامها من مصدرها
تناقلها وتشاركها	يمكن تناقلها عبر المناقشات والتفاعلات الشخصية	يمكن تناقلها من الأدلة الإرشادية المكتوبة والإجراءات والبرامج الإلكترونية
طبيعتها	معرفة غير رسمية وغير مهيكلة	معرفة رسمية مهيكلة
مصدرها	عقول الاشخاص وذاكرة المنظمة	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات
توثيقها	لا يمكن توثيقها وإن أمكن فإنها عملية صعبة	يمكن توثيقها أو تدوينها
أمثلتها	الخبرات والمهارات الشخصية المضمنة في عقول وذاكرة الأشخاص	أدلة التعليمات وتقارير نتائج الأبحاث وغير ذلك مما يمكن تدوينها سابقا

المصدر: بن حجوبة حميد، دواح بلقاسم، إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، المجلد: 09، العدد: 03، 2005، ص 127.

1- عثمان ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

ثانياً: إدارة المعرفة

1. نشأة إدارة المعرفة

إن مصطلح إدارة المعرفة هو قديم وجديد بحيث في مضمونها مفهوم قديم مارسه الحضارات عبر العصور ولكن كمصطلح فهو جديد تم استخدامه من طرف بيتر دراكر في السبعينات، وفي بداية الثمانينات من طرف Don Marchand ويرى الباحثون بوادر إدارة المعرفة بدأت مع ظهور الأنترنت في 1969، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980م أشار أدوارد فرأينبوم (Edward Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" (Knowledge Engineering) ومع ولادته استحدثت وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة (Knowledge Management)، وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة، والتحول إلى المنظمات القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً بل هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي كافة مجالات الحياة في الكثير من المجتمعات المعاصرة.¹

2. تعريف إدارة المعرفة: من الصعب وجود تعريف موحد لإدارة المعرفة لأنه تم تناولها من مداخل مختلفة نظراً لاختلاف تخصصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، ويعتبر مصطلح إدارة المعرفة حديثاً مقارنة بمصطلح إدارة المعلومات أو نظم المعلومات نسبياً في حين يرى البعض أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات وعليه تعرف:²

– **المدخل الاقتصادي:** وينطلق من كون أن المعرفة هي القدرة على الفعل وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساساً حول الإجابة عن سؤال كيف ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري وتعد تكنولوجيا المعلومات الرافعة الأساسية في هذا المدخل حيث يركز أساساً على التقاط وتخزين واستغلال المعرفة الصريحة وبالتالي فهو يركز أساساً على الذاكرة التنظيمية.

– **المدخل التنظيمي:** ويتناول هذا المدخل المعرفة بنوعيتها الصريح والضمني وينظر إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة.

1- على حسن السمير، تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية، المؤتمر الدولي الأول حول المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، الأردن، 2013، ص 08.

2- رياض عيشوش، مقياس إدارة المعرفة، الفصل الثاني، السنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة ام البواقي، 2016، ص 8.

- **المدخل السلوكي:** يركز على الجانب الإنساني والعقلي والثقافي من مشكلة اكتساب وخلق واستثمار المعرفة بكل أبعادها الشاملة وعناصرها العميقة وذلك من أجل خلق ميزة إستراتيجية مؤكدة للمنظمة، وهو عمل يرتبط بالإدارة الحديثة للموارد البشرية مع التركيز هنا بالطبع على عملية تراكم وخلق واستخدام المعرفة باعتبارها النشاط الأول لإدارة المعرفة.

- **المدخل الاستراتيجي:** يعتبر هذا المدخل إدارة المعرفة كبعد للإستراتيجية التنافسية ويعتبر المعرفة جوهر الإستراتيجية ومصدرا للتفوق التنافسي ومنه تناول هذا المدخل المعرفة على أنها قوة، أي من زاوية التفوق المعرفي الذي يعد الطريق للتميز من خلال الموجودات الفكرية.

- **مدخل تكنولوجيا ونظم المعلومات:** يتعلق بالقاعدة التكنولوجية الضرورية لتنفيذ إدارة المعرفة حيث يعرف نظام إدارة المعرفة على أنه استخدام أدوات تقنية ويهتم هذا المدخل بالمعرفة الصريحة أي القابلة للتميز في شكل معطيات وقواعد بيانات.

- وتعرف أيضا: أنها مجموعة عمليات خلق وتشارك واستعمال المعارف من طرف المنظمات حتى تصبح أكثر فعالية وأكثر قربا من عملائها.

- **إدارة المعرفة:** هي إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات وقدرات وجدارات تستند إلى المعرفة بهدف تطوير القدرة على اتخاذ القرار بمعنى أن إدارة المعرفة تستند إلى العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال المتنوعة.¹

- هي عملية تعلم فعالة مع استكشاف واستغلال وتقاسم المعرفة التنظيمية باستخدام التكنولوجيا المناسبة في بيئة محددة لتعزيز الراس المال الفكري وقدرات التعلم للمنظمة.²

- وتعرف بأنها: عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المؤسسة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.³

1- فاطمة محبوب، مرجع سبق ذكره، ص18.

2- Xiaomi An, Hepu Deng, Lemen Chao, Wenlin Bai, Knowledge management in supporting collaborative Innovation community capacity building, Journal of Knowledge Management, Emerald Group Publishing Limited, VOL. 18 NO 3, 2014, p581.

3- محمد قاسم أحمد القوي، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، مكتبة أفق للنشر والتوزيع، الكويت، 2005، ص5.

- وتعرف أيضا: على أنها وسيلة من وسائل خلق القيمة فهي الإدارة المنهجية للمعرفة والتي تنطوي على عملية إنشاء وجمع وتخزين ونشر واستخدام واستغلال المعرفة لخلق القيمة للأعمال التجارية وجمع ميزة تنافسية.

3. عناصر إدارة المعرفة:

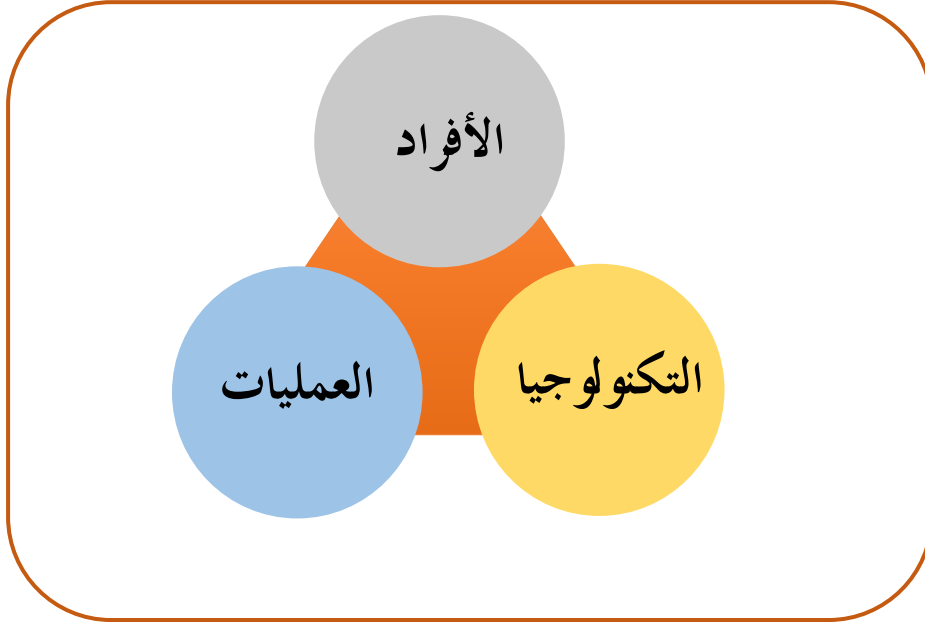
تتمثل عناصر إدارة المعرفة في:

الأفراد: من يخلقون ويتشاركون المعرفة ويستعملونها.

- **العمليات:** هي عبارة عن الطرق لامتلاك وخلق وتنظيم وتقاسم وتبادل المعرفة.

- **التكنولوجيا:** وهي الآلات كالحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات التي تخزن البيانات والمعلومات والمعرفة وتزودنا بها من مواقع مختلفة من المؤسسة ومن خارجها.¹

الشكل رقم (18): عناصر إدارة المعرفة



المصدر: عثمان ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

4. مصادر المعرفة:

هناك مصدرين للحصول على المعرفة واكتسابها بالنسبة للمؤسسة وهما مصادر داخلية ومصادر خارجية:

1.4 المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة الضمنية من المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتتضمن المعرفة الضمنية على خبرات الأفراد، معتقداتهم وافتراساتهم، ذاكرتهم ومذكراتهم وهذا النوع من المعرفة صعب النقل والشرح، وفي الوقت ذاته قد تكون لهذه المعرفة منافع كثيرة لصالح المنظمة.

1 - عثمان ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 7 .

2.4. المصادر الخارجية: للمنظمة عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن الحصول منها على المعرفة: كالمشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومشاهدة التلفزيون، وأفلام الفيديو ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن (الزبائن هم المصدر المتجدد للمعرفة حيث أشار Stewart إلى أن الزبون يعتبر مصدرا مهما للمعارف، ولذلك يجب على المنظمات أن تكون قريبة قدر الإمكان من زبائنهم)، والمنافسين (هم المصدر الأكثر تأثيرا في خلق المعرفة حيث أن المنافسة تقدم فرصا حقيقية للتعلم) والموردين (يعتبرون من أهم المصادر المعتمدة في تكوين المعرفة المتعلقة بالأسواق) والتعاون مع المنظمات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.

5. أهمية إدارة المعرفة: لإدارة المعرفة أهمية كبيرة جدا سواء على مستوى الأفراد أو الجماعة أو على مستوى المنظمة ككل وذلك لكونها المصدر الرئيسي في الاستخدام:¹

- **على مستوى الأفراد:** تساعد الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعية داخل المنظمة، وأيضا زيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- أداة لتحفيز الأفراد على رفع قدراتهم الإبداعية.
- **على مستوى الجماعات:** تنمية المهارات الوظيفية، وتعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة وتطوير لغة مشتركة داخل المنظمة.
- **على المستوى التنظيمي:** تساعد إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها وأيضا الحل السريع للمشاكل التنظيمية ونشر أفضل الممارسات داخل المنظمة وبالتالي تحسين دمج المعرفة في منتجات وخدمات المنظمة، وكذلك تخصيب الأفكار وزيادة فرص الابتكار وأخيرا بناء ذاكرة.
- تخفيض التكاليف وزيادة الموجودات المعرفية وزيادة الإيرادات.
- أداة فعالة لزيادة الاستثمارات.
- أداة لتحقيق الميزة التنافسية.
- تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.
- وسيلة فعالة لاستثمار رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة وذلك من خلال تسهيل بلوغ المعرفة واستخدامها من قبل الأفراد المحتاجين.

1- يمكن النظر إلى:

- فاطمة محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- رياض عيشوش، مقياس إدارة المعرفة، الفصل الثاني، مرجع سبق ذكره، ص 10.

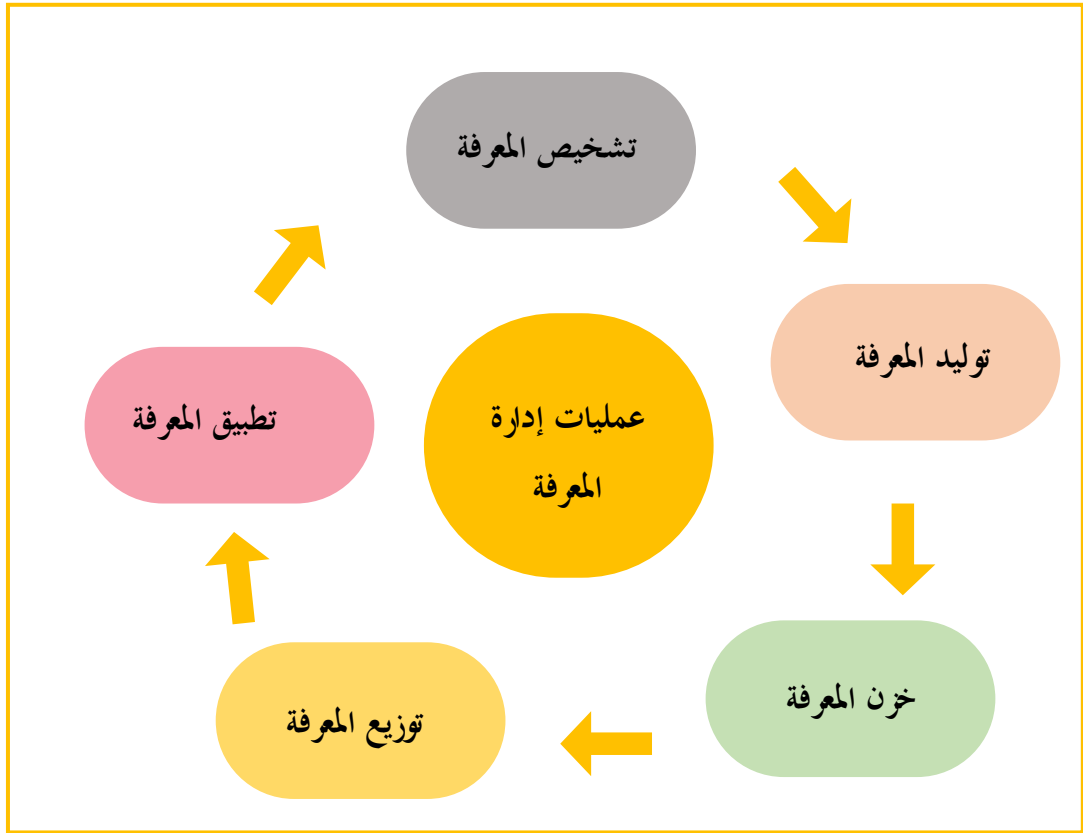
- توفر إطار عمل مثالي لتعزيز المعرفة التنظيمية ودعم الجهود للاستفادة من جميع الأعمال في وقتها تساهم في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات التي تتجسد في طرق عمل جديدة أو تقنيات متطورة أو سلع أو خدمات جديدة وذلك من خلال إتاحة الفرصة أمام هذه الأخيرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وما إلى ذلك من الأهمية والفوائد التي تحققها إدارة المعرفة.

6. أهداف إدارة المعرفة:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المؤسسة.
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.
- حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.

7. عمليات إدارة المعرفة

الشكل رقم (19): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: فاطمة محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفصل العاشر:
إدارة الإبداع والابتكار

الفصل العاشر: إدارة الإبداع والابتكار

في ظل التحولات الاقتصادية الدولية أصبحت المؤسسة تعيش في بيئة متغيرة ومعقدة تتميز بعدم التأكد وتفرض عليها تحديات لم تشهدها من قبل فأصبح الإبداع والابتكار عاملان أساسيان من أجل بقاء المؤسسة.

فعملية الابتكار والإبداع من أهم وظائف وواجبات الإدارة المعاصرة للمؤسسات وتشجيع عملية الإبداع مسألة حيوية وضرورية على كافة الأصعدة والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

فالمصدر الحقيقي للتطور التكنولوجي هو البحث العلمي وبرامج البحوث والتطوير المستمر أو ما يمكن التعبير عنه بعملية الابتكار أو عملية الخلق والإبداع.

فالإنسان المبدع والمبتكر هو شخص يختلف في طريقة تفكيره وقدرته وخصائصه العقلية التي تتسم بالصفة الابتكارية والإبداعية، وكل شخص قد يكون مبتكرا ومبدعا لو استعمل قدراته أو طور معارفه ومهاراته واتجاهاته، وعليه فالابتكار والإبداع هو قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن كل ما هو جديد سواء في عمله أو حياته.

أولا: التمييز بين الابتكار والإبداع والاختراع:

فالابتكار عملية معقدة ذات وجوه وأبعاد متعددة مما أدى إلى وجود خلط بين الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة بحيث بعض الكتاب والباحثين لا يفرقون بينهم بحيث يرون أن الابتكار = الإبداع = الخلق، ومنهم من يميز بين مصطلح الابتكار وباقي المصطلحات كالإبداع لأنهم يرون رغم التداخل بين الابتكار وهذه المصطلحات إلا أن هذا لا يعني أنها تعبر عن نفس المعنى لذلك يوجد تباين.

1. الابتكار والإبداع:

- **التيار الأول:** يستخدمون الابتكار بشكل مرادف للإبداع لأنه يؤدي نفس المعنى ويعبر عنه بالمعادلة التالية:¹

الإبداع = الابتكار = الخلق.

- **بينما أصحاب التيار الثاني:** يحاولون التمييز بينهما من زوايا مختلفة واعتبروها فروقا على الرغم من وجود ترابط وثيق بينهما (علاقة تكاملية) فالإبداع هو مرحلة من مراحل العملية الابتكارية في المؤسسات حيث تبدأ كل الابتكارات بالأفكار الخلاقة، ومن هذا المنطلق يعتبر إبداع الأفراد والمجموعات هو نقطة البداية لعملية الابتكار، أي أن الإبداع هو شرط ضروري للابتكار.

- **وحسب امابيل:** فالابتكار ينشأ ويبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في عملية الابتكار وبينت أن الابتكار الإداري هو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة في المؤسسة.

1- الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، ص12.

وعليه هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار والتي يمكن التعبير عنها:

الابتكار = الإبداع + التطبيق

- الإبداع يتعلق باكتشاف فكرة جديدة ومميزة أما الابتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لربائنها فإذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص أن الابتكار يتعلق بالمؤسسة ونشاطها الإنتاجي والتسويقي.

- إن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة في حين إن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، والإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين إن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.¹

الابتكار: هو تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو خدمات أو عمليات قابلة للتطبيق وتحقيق قيمة مضافة فهو الجانب التطبيقي للإبداع إذ ينقل الفكرة من مستوى التخيل إلى مستوى التنفيذ. ويشمل الابتكار:

- ابتكار المنتجات: تطوير سلع جديدة أو تحسين الموجودة.
- ابتكار العمليات: تحسين طرق الإنتاج أو الأداء لتحقيق الفعالية والكفاءة.
- الابتكار التسويقي: اعتماد استراتيجيات تسويقية جديدة.
- الابتكار التنظيمي: تطوير الهياكل وأساليب الإدارة.

✓ العلاقة بين الإبداع والابتكار

- الإبداع هو نقطة البداية لأنه يولد الفكرة الجديدة.
- الابتكار هو المرحلة اللاحقة التي تطبق فيها الفكرة وتحويل إلى قيمة اقتصادية أو اجتماعية.
- لا ابتكار بلا إبداع كما أن الإبداع وحده لا يكفي دون تحويل الفكرة إلى تطبيق عملي.

2. الابتكار والاختراع:

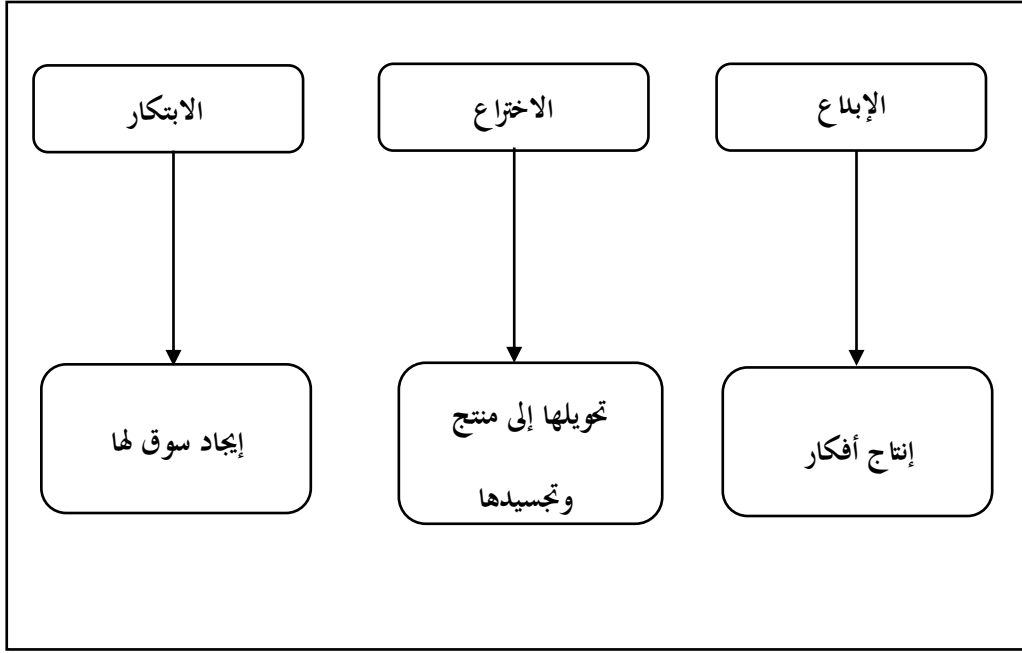
لقد ميز شومبيتر بينهما حيث يرى أن الاختراع إيجاد مورد جديد المؤسسة بينما الابتكار يعمل على إدماج هذا المورد في سلعة تطرح فيما بعد للسوق، أي أن الابتكار يمثل الجسر بين الاختراع والسوق أي أن الاختراع يشمل إنتاج معارف جديدة بينما الابتكار تجسيد لهذه الأفكار في الواقع (تطبيق الاختراع).

1 - الطيف عبد الكريم، محاضرات في إدارة الإبداع والابتكار، لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2018/2017، ص15.

هذا ويعتبر الكثيرون أن عملية الاختراع هي جزء لا يتجزأ من عملية الابتكار فالاختراع هو الظهور الأول لفكرة منتج جديد أو عملية جديدة بينما الابتكار هو المحاولة الأولى لتطبيقها عملياً.¹

يعرف الاختراع بأنه كل فكرة جديدة ذات فائدة ولها قابلية للتطبيق بمعنى أن يكون الاختراع جديداً ومن الممكن تصنيعه وتحويله في شكل مادي ملموس، وأن يكون سهل التطبيق على أرض الواقع ومن ثم يسجل للمخترع براءة اختراع وتحفظ له حقوقه.²

الشكل رقم (20): من الإبداع إلى الابتكار



المصدر: أحلام سوداني، دروس في إدارة الإبداع والابتكار، لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2018/2017، ص12.

3. الابتكار والتجديد:

إن مفهوم التجديد واسع جداً والابتكار هو نقطة بداية للتجديد ومن ثم للتغيير نحو الأفضل الذي تسعى إليه كل مؤسسة وبذلك فالابتكار هو مدخل للتجديد في أي مجال.

ثانياً: تعريف الابتكار: لقد حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة نظراً لأهميته ولكن الصعوبة في عدم وجود تعريف شامل ومحدد لمفهوم الابتكار.

1- برفين جوليا، تأليف أحمد المغربي، الإبداع الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ص12.

2- الطيف عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص13.

1. التعريف اللغوي للابتكار:

اشتقت كلمة ابتكار " Innovation من الكلمة اللاتينية "Innovare" التي تعني التجديد
 "renouveler" والتي بدورها تتكون من الفعل "novare" ، أصل الفعل "novus" والذي يعني جديد "In"
 التي تشير إلى التحرك نحو الداخل وعليه فالابتكار لغويًا يعني شيء يدل على الحركة أي أنه عبارة عن سيرورة.¹
 processus

2. التعريف الاصطلاحي للابتكار (Innovation):

للابتكار تعريفات متعددة تختلف حسب تخصصات الباحثين واهتماماتهم العلمية:

- لقد استعمل مصطلح الابتكار بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي جوزيف شومبيتر عام 1940 بقوله: يعرف الابتكار عند أول استخدام تجاري للمنتج أو العملية والتي لم يسبق استخدامها من قبل.²
- حسب بيتر دراكر: الابتكار وهو التغيير الذي ينشأ بعداً جديداً من الأداء.
- وبذلك أعطى مفهوماً واسعاً للابتكار ولم يحصره في مجال معين بحيث شمل كل المجالات المنتج والتسويق والعمليات والإجراءات الإدارية.
- حسب شومبيتر: الابتكار هو الحيلة الناتجة عن إنشاء طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى التغيير في مكونات المنتج وكيفية تصميمه.³
- وهنا يشمل الابتكار خمسة عناصر وهي إنتاج سلعة جديدة أو اعتماد طريقة جديدة، أو إنشاء تنظيم جديد أو فتح سوق جديد أو حصول على موارد إنتاج جديدة.
- الابتكار: هو تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما.
- الابتكار: هو إدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير، أو تعديل أو أفلت إجراءات وتطبيقات قديمة في المؤسسة.
- الابتكار: هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة.⁴

1- أحلام سوداني، مرجع سبق ذكره، ص7.

2- المرجع السابق، ص8.

3- مرزوقي، خالد إدريس، مطبوعة تسيير الإبداع والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي، 2016/2017، ص11.

4- رواية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص39.

من خلال التعاريف السابقة فالابتكار لا يقف عند الفكرة الجديدة وإنما يشمل التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة.

- فالابتكار عملية متعمدة داخل المنظمة تؤدي إلى اقتراح وتبني منتج جديد، تنظيم جديد، أداة تسيير جديدة، معرفة جديدة، هذه العملية تسمح للمؤسسة بتحسين وضعيتها الإستراتيجية وتعزيز كفاءتها ومعارفها التكنولوجية والسوقية.
- بنظرة أوسع للابتكار فهو إيجاد فكر جديد فنيا كان أم إداريا أم اجتماعيا أم اقتصاديا يتعلق بتطوير ما هو قائم فعلا وتحويل هذه الفكرة إلى مشروع تنفيذي مربح اقتصاديا، كما يعتبر الابتكار الأسلوب الأكثر إرضاء وتلبية للجمع بين الموارد بهدف منح المستعمل تحسين الموجود.¹

ثالثا: الإبداع:

1. **التعريف اللغوي للإبداع:** هو مشتق من " بدع الشيء أو ابتدعه"، ويعني أنشأه وبدأه أولا، أي الإتيان بشيء جديد غير مألوف، والنظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة.²
- وعرفته الموسوعة البريطانية على أنه القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.³
2. **التعريف الاصطلاحي للإبداع (Creativity) :**

- حسب ويست وفار: فيرون ان الإبداع هو عملية إدراك فردية والتي تكون أحداثها خلال الشخص أما الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات.⁴
- فالإبداع يعني التوصل إلى أفكار خلاقة بينما الابتكار يهتم بتجديد هذه الأفكار، فالوصول إلى أفكار مبتكرة يسمى إبداع أما تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد فيسمى ابتكار.⁵
- وعرف الإبداع على أنه: إدخال شيء جديد ومختلف قد يتمثل في أفكار حول منتجات أو تجهيزات أو حول طرق صنع جديدة، أو خدمات جديدة أو كفاءات اتصال أو أشكال تنظيم جديدة.⁶
- الإبداع: هو قدرة الفرد أو المنظمة على إنتاج أفكار جديدة وأصلية وذات قيمة ويقوم على التفكير بطرق غير مألوفة والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات، وتقديم تصورات أو أساليب تختلف عما هو معتاد.

1- سيد قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2010، ص124.

2- الطيف عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص7.

3- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص30.

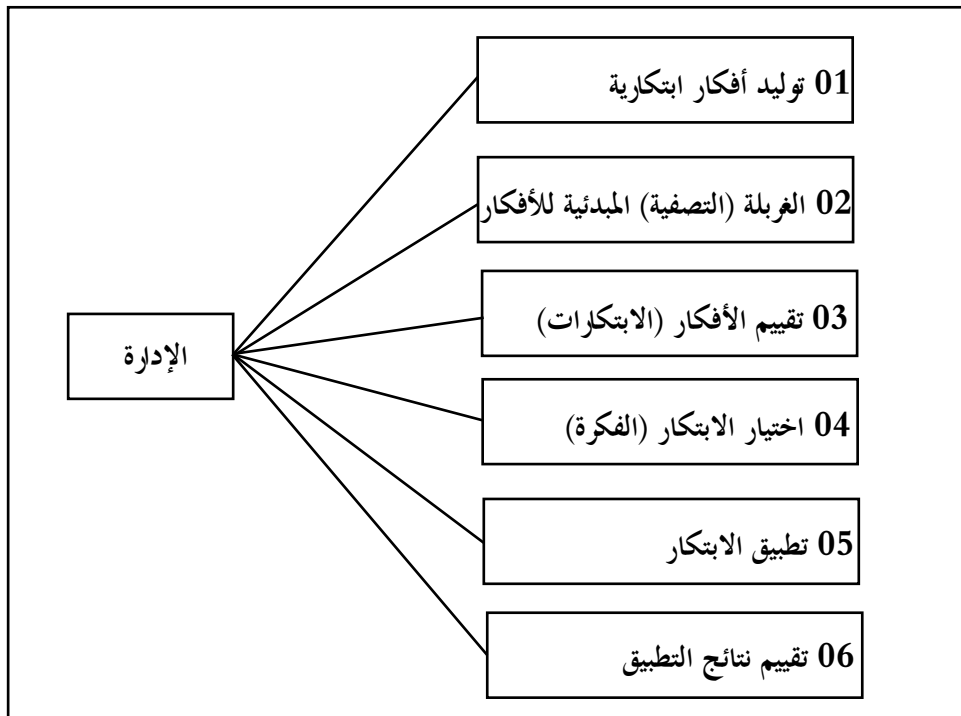
4- سهام طرشاني، محاضرات في مقياس إدارة الإبداع والابتكار، لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2020/2019، ص5.

5- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بدون سنة نشر، مصر، ص572.

6- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص6.

- ويعد الإبداع مهارة فطرية تنمى بالتعلم والتجربة، كما يتأثر بعوامل نفسية واجتماعية وبيئية.

الشكل رقم (21): مراحل عملية الابتكار



المصدر: سهام طرشاني، مرجع سبق ذكره، ص35.

رابعاً: أهمية الإبداع والابتكار في المؤسسة: تتفق الدراسات في مجال الابتكار والإبداع على أهميتهما بالنسبة للمؤسسة والصناعة لما يحققانه من فوائد كثيرة:

- خفض التكاليف وتحسين إنتاجية المؤسسة من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف.
- استخدام الأمثل للموارد وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.
- توفير حلول جديدة للمشكلات المعقدة.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- زيادة الأرباح.

- يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات في البيئة المتغيرة بمواكبة التغيرات التكنولوجية والسوقية.

- مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دعم النمو الاقتصادي ودفع عجلة التنمية الاجتماعية واقتصادية.

خامساً: مستويات الإبداع: يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من مستويات الإبداع في مجال العلوم الإدارية وهي:

- الإبداع على المستوى الفردي: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يملكون قدرات وسمات إبداعية.

- **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو الوصول إليه من خلال الجماعة كقسم أو إدارة وهذا النوع أكثر فعالية من الفردي نتيجة التعاون والتفاعل فيما بينهم ومساعدة بعضهم.

- **الإبداع على مستوى المؤسسة:** وهو الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع ويشبه هذا النوع بشكل كبير الإبداع على مستوى الجماعة وتسمى المؤسسات المبدعة ويسمى أيضا الإبداع التنظيمي¹.
سادسا: تصنيفات الإبداع:

قدمت تصنيفات عديدة للابتكار حسب خصائص طبيعة مجال الابتكار أو حسب دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد ومنها:

1. تصنيف شومبيتر: كان أول من صنف الابتكار عام 1912 إلى خمسة أشكال وهي كالتالي:²

- تقديم منتج جديد.
 - تقديم طريقة أو عملية إنتاج جديدة (إدخال فنون وأساليب إنتاجية جديدة).
 - فتح أسواق جديدة (دخول).
 - الحصول على مصدر جديد للتمويل بالمواد الأولية أم نصف مصنعة (استخدام مدخلات ومواد أولية جديدة).
 - تنظيم جديد للمؤسسة أو إنشاء مشروعات.
- وحسب هذا التعريف فإن الابتكار يتم بالحدثة أي أن يظهر أول مرة سواء في المنتج أو في طريقة الإنتاج أو في السوق أو في مصدر المواد الأولية وتنظيم الإنتاج وعليه يوصف هذا التعريف الابتكار المطلق.

2. تصنيف حسب درجة الابتكار: حسب درجة التأثيرات التي يحدثها الابتكار تم تقسيمه إلى نوعين:³

- **الإبداع الجزئي أو التدريجي:** هو القيام بتعديلات جزئية في المنتجات والعمليات والإجراءات ومستمرة في تنظيم المؤسسة على سبيل المثال زيادة سعة المحرك في السيارات تدريجيا مع كل اصدار جديد لنفس الموديل كما هو موجود في شركة تويوتا ويسمى أيضا التحسين المتواصل.
- **الإبداع الجذري:** يشمل تغييرات عميقة جذرية في التكنولوجيا أو في طريقة الاستخدام مثل طرح منتج أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك المعروفة في السوق.

1- عبد الرؤوف حجاج، مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة الابتكار والإبداع، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السنة الثانية ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2015/2016، ص18.

2- Benjamin Tyl, Benjamin Tyl; "L'apport de la créativité dans les processus d'éco-innovation proposition de l'outil Eco Asit pour Favoriser l'éco-idéation de systèmes durables", Thèse de Doctorat Spécialité: Mécanique et Ingénierie, Université Bordeaux 1, 2011, pp 48-49.

3- أحلام سوداني، مرجع سبق ذكره، ص27.

3. حسب طبيعة الإبداع: وهناك صنفين حسب هذا المعيار:

- إبداع المنتج: وهو تقديم منتج جديد ويتم ذلك من خلال إما تقديم منتج جديد لم يتم تسويقه من قبل وبيعه أو تحسين منتج حالي بتغيير بعض خصائص المنتج الحالي لزيادة بقائه وتحسين أدائه.
- إبداع العملية: وهو استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرق للقيام أو لعمل الأشياء ويتم ذلك إما بتصميم عملية إنتاجية جديدة بطريقة تؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وكميته، أو بتحسين عملية إنتاجية جديدة من خلال إحداث تغييرات تختلف درجة شموليتها في عملية الإنتاج.

سابعاً: إدارة الإبداع والابتكار:

تنظر هذه الإدارة إلى الظواهر والمشكلات الإدارية بمنظور جديد لتحقيق التقدم والتطور مخطط والمدرّوس لأن الإبداع المخطط والمدرّوس لتصميم أسلوب عمل جديد ينتج عنه عمليات أو منتجات أو أعمال جديدة. وعلى المدير تشجيع الموظفين وحثهم على الإبداع في أي مجال من مجالات نشاط المؤسسة واكتشاف واستغلال الطاقات المبدعة وتوجيهها بما يحقق أهداف المؤسسة.

ثامناً: العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الإبداع¹:

لإدارة المعرفة أهمية في تحقيق الإبداع بمختلف أنواعه حيث أن المعرفة الجديدة تبدأ مع الأفراد الذين يملكون البصيرة التي ترشدتهم إلى إبداع جديد، وأن الحدس الجيد للمدير يكون حافزاً لابتكار منتج جديد أو تقديم صيغ عمل جديدة، ولقد اعتمد الإبداع عبر التاريخ على المعرفة الجديدة فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى كما أدركت منظمات الأعمال أن المعرفة هي نقطة حرجية لبقائها الحالي والمستقبلي، حيث أصبحت المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري أحد أهم أسباب بقاء العمل في هذه المنظمات وبغض النظر عن نوع المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة فهي تلعب دوراً مهماً في الإبداع، كما أن المنظمات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها والتي تسهل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحل الممكنة. إن إحداث التغيير الحقيقي وتحقيق الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها حيث تلعب مجتمعات الممارسة دوراً مهماً في إدارة المعرفة في مجال الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي، حيث تنبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها، وتدعم إدارة المعرفة الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة والتي تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في تعزيز الإبداع.

1- عثمان ليلي، مرجع سبق ذكره، ص20.

الفصل الحادي عشر:
إدارة الأعمال الدولية

الفصل الحادي عشر: إدارة الأعمال الدولية

أصبحت إدارة الأعمال الدولية أحد أهم مجالات الإدارة الحديثة والتي اكتسبت أهمية متزايدة نتيجة التوسع الكبير في حركة التجارة والاستثمار والاتصال بين الدول والعملة التي دفعت المؤسسات إلى تجاوز حدودها الجغرافية والبحث عن أسواق جديدة وموارد متنوعة، مما جعلها تواجه بيئات متعددة تختلف في ثقافتها وتشريعاتها وأنظمتها الاقتصادية، وفي هذا السياق برزت إدارة الأعمال الدولية كمدخل متكامل يمكن المؤسسات من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على أنشطتها عبر الحدود مع مراعاة التحديات المرتبطة باختلاف البيئات الدولية ويمثل هذا المجال اليوم عنصرا حاسما في قدرة الشركات على تنمية مزاياها التنافسية وتحقيق استمراريته في سوق عالمي شديد الديناميكية والتغير.

أولا: التطور التاريخي لإدارة الأعمال الدولية:

عرفت إدارة الأعمال الدولية تطورا تدريجيا بداية مع تزايد حاجات الإنسان وإدراكه بان لكل منطقة خصائصها وما تتميز به من مناخ ومن إنتاج فبدأ يبحث عن تلبية حاجاته من خلال التجارة بين الدول، ثم توسع حركة التجارة البحرية في القرنين السادس عشر والسابع عشر وظهور الشركات التجارية الاستعمارية الكبرى مثل شركة الهند الشرقية التي مثلت بدايات النشاط التجاري عبر الحدود، ومع ظهور الثورة الصناعية وتزامن معها ظهور الحركة الاستعمارية في القرن الثامن والتاسع عشر فإن هذا المجال تطور بشكل أعمق حيث ساعدت الثورة الصناعية المؤسسات على توسيع أنشطتها بالانتقال نحو أسواق خارج حدودها بفضل التقدم في النقل والاتصالات، والحركة الاستعمارية التي أدت إلى التوسع واستغلال ثروات الشعوب للحصول على المادة الأولية أولا ولتصريف منتجاتها ثانيا في تلك الدول، جعلت الدول المستعمرة تضع بعض القواعد لتنظيم التجارة الدولية ومن هنا بدأت تتضح القواعد شيئا فشيئا، وتحول المصطلح إلى علم الإدارة في القرن التاسع عشر وتطور بعد ظهور الكثير من الدراسات العلمية والكثير من النظريات حول الإدارة والاقتصاد وغيرها من العلوم .

أما النقلة الكبرى التي عرفتتها الأعمال الدولية في القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية خاصة بعد مؤتمر بريتون وودز الذي تم بموجبه إنشاء المؤسسات المالية والمنظمات الدولية كمنظمة الجات لتحرير التجارة الخارجية والذي أصبحت تسمى منظمة التجارة العالمية التي سارت بنفس التوجه ورافق هذه التطورات ظهور العملة وتزايد دور المؤسسات المالية الدولية والمصارف التجارية والتكتلات الاقتصادية والسياسية الدولية منها والإقليمية وتنامي الشركات المتعددة الجنسيات والاستثمارات الأجنبية المباشرة، ما عزز الحاجة إلى أساليب علمية ومنهجية جديدة أكثر تنظيما لإدارة العمليات الدولية، ومع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين تسارعت الثورة الرقمية والتحرر التجاري

وتزايد الاندماج بين مختلف المؤسسات الصناعية والمالية والشركات أيضا وتعاضم دور الاستثمارات وحركة رؤوس الأموال كل هذا زاد من حجم التبادل التجاري الدولي بشكل كبير ما جعل الدول تولى اهتماما بأساليب وأشكال إدارة الأعمال الدولية وطرائقها وأصبحت إدارة الأعمال الدولية إطارا ضروريا لفهم كيفية تخطيط وتنظيم وتوجيه أنشطة المؤسسات في بيئات متعددة الثقافات والقوانين لضمان نجاح المؤسسات في بيئة عالمية شديدة التنافس.

ثانيا: مفهوم الأعمال الدولية:

- تعرف الأعمال الدولية بأنها كل الأعمال الخاصة أو العامة والتي تهتم بالمعاملات الدولية على مستوى دولتين أو أكثر.¹

- وعرفها شيفا رامو **Shiva Ramu** بأنها أي نشاط تجاري أو خدمي تقوم به أي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين أو أكثر.²

ثالثا: مفهوم إدارة الأعمال الدولية:

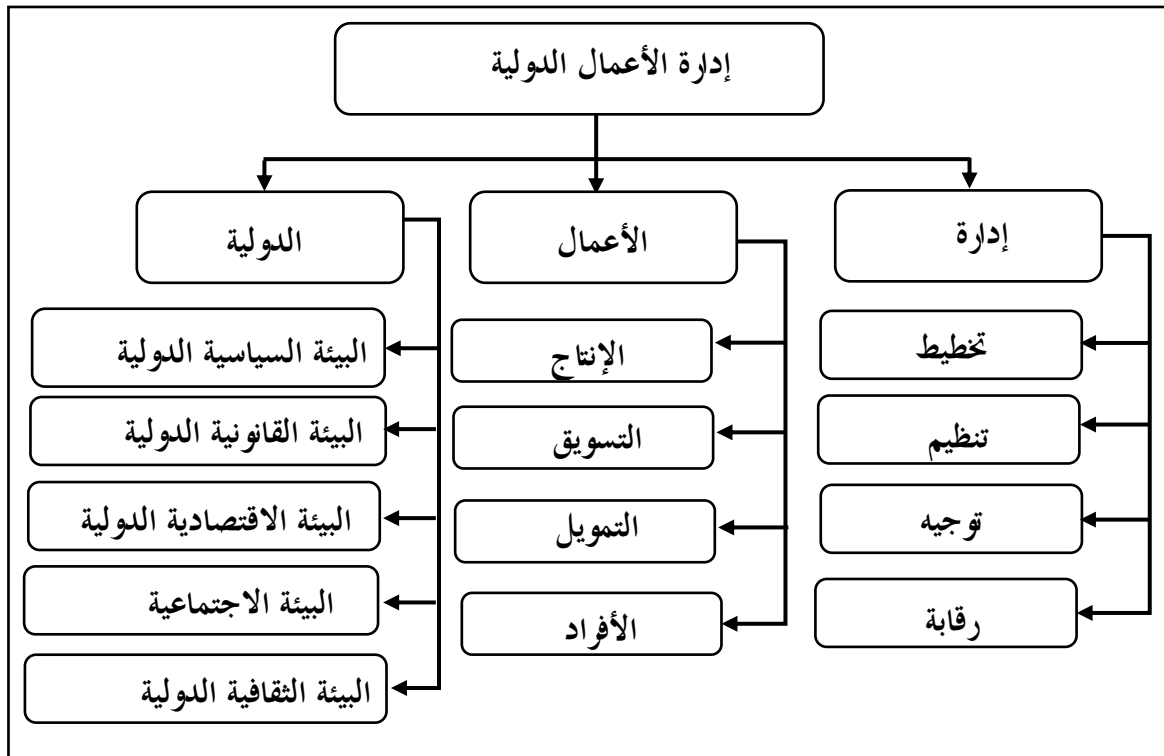
إن إدارة الأعمال الدولية هي فرع من إدارة الأعمال لذلك تستخدم ولحد كبير نفس المنهجية وتطبق نفس القواعد والنظم، غير أن مناهجها تتطلب بعدا إضافيا يستدعي معالجة خاصة تأخذ في الاعتبار المضمار الدولي الخارجي (ذات بعد خارجي) دون إهمال للوضع الداخلي لكل دولة وأساليب الأعمال فيه، وهي بذلك تهتم بالمعاملات الدولية على مستوى دولتين أو أكثر وتشمل الأعمال الخاصة والعامة بما انهما دولية ويتميز علم إدارة الأعمال بالتطور السريع من حيث أسسه ومبادئه وأساليبه وأدواته بفعل التطور المعلوماتي والاقتصادي.

ولقد تنوعت وتعددت تعاريف إدارة الأعمال الدولية ورغم اختلاف بعضها إلا أنها تلتقي في نقاط مشتركة حيث أن هذا المصطلح مركب من ثلاث مصطلحات وهي الإدارة والتجارة والدولية كما هو موضح في الشكل التالي:

1- زاهد محمد ديري، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص21.

2- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية: المدخل العام، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص24.

الشكل رقم (22): تفسير مصطلحات إدارة الأعمال الدولية



المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص12.

- تفسير مصطلحات إدارة الأعمال الدولية

- **الإدارة:** هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وعليه فالإدارة تشمل كل من التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة:

- **التخطيط:** تحديد الأهداف والوسائل التي من خلالها نحقق الهدف.
- **التنظيم:** تحديد مجموعة الأنشطة التي من خلالها يتم الوصول للخطة الموضوعية.
- **التوجيه:** تشجيع وحث الأفراد على بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق الأهداف السابق وضعها.
- **الرقابة:** التأكد من أن ما خطط له تحقق من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.

- **الأعمال:** العمليات التي تقوم بها الشركة من إنتاج، وتسويق، وتمويل، وأفراد...

- **الدولية:** تمارس الشركة أعمالها خارج حدود الدولة في ظل وجود ظروف بيئية سياسية، قانونية، اقتصادية ومالية اجتماعية وثقافية مختلفة.

– الأعمال الدولية: هي معاملات بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة، هي تجارة أو استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى هذه العلاقة ليست عابرة تنتهي بإكمال المعاملة أو إنهاء هذه الصفقة.¹

– إدارة الأعمال الدولية: هي معاملات بين أفراد ومنشآت من دول مختلفة تمارس عبر الحدود الوطنية وتتميز بالديمومة.²

– إدارة الأعمال الدولية: هي التي يكون أحد أنشطتها التجارية عابرة لحدود الدولة الواحدة.³

– وحسب دونالد بول وواندل: **Donald Ball, Wendel** هي إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود القومية.

– تعرف إدارة الأعمال الدولية على أنها: عملية إدارية مستمرة شاملة تهدف إلى تشكيل وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة على تمكين المنظمة من المنافسة على المستوى الدولي وبكفاءة وفعالية.⁴

– التعريف الإداري لإدارة الأعمال الدولية: هي ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد مع مراعاة الأبعاد البيئية الدولية بين الدول بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.⁵

– التعريف الاقتصادي لإدارة الأعمال الدولية: هي العمليات التي تنشأ وتنفذ خارج الحدود الدولية لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمات.⁶

– وعرفها **Zenota** : بأنها تلك التي تتضمن العمليات والأنشطة التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة لتحقيق أهداف أفراد ومنظمات.⁷

– إن إدارة الأعمال الدولية: تشمل جميع الأنشطة الاقتصادية والمالية والتجارية واللوجستية وغيرها التي تتم خارج حدود الدولة الواحدة، لذلك فإن اختلاف البيئة المحيطة بالأعمال الدولية يتطلب ضرورة تحليل وقياس الفرص

1- طالم علي، مطبوعة إدارة الأعمال الدولية، لطلبة السنة الأولى ماستر مالية وتجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، 2017/2018، ص7.

2- سمير بن عبد العزيز، محاضرات في مقياس إدارة الأعمال الدولية (مع أسئلة تقييمية وإجابة نموذجية)، لطلبة السنة الأولى ماستر مالية وتجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2021/2020، ص5.

3- طاهر موسى عطية، إدارة الأعمال الدولية، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 13.

4- سامح عبد المطلب، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2010، ص 12.

5- مصطفى يوسف كافي، إدارة الأعمال الدولية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص13.

6- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، السعودية، 2013، ص8.

7- علي ابراهيم الخضر، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2007، ص 28.

والتهديدات الدولية نظرا لتأثيرها على القرارات والسياسات والخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والمحاسبية وتشغيل الموارد البشرية متعددة الجنسيات.¹

رابعاً: أشكال الأعمال الدولية

في إطار التبادل الاقتصادي بين الدول يتم انتقال السلع والخدمات ورأس المال والأيدي العاملة والموارد الأولية والتكنولوجيا، بمعنى أنه يتم تبادل جميع العناصر الإنتاجية وعملية انتقال هذه العناصر الإنتاجية بين الدول تتم من خلال مؤسسات أو شركات دولية أو هيئات حكومية أو خاصة في هذا السياق تعتبر الشركات الدولية من أهم الوسائل لتبادل هذه العناصر.

وعليه تتخذ أشكال الأعمال الدولية في الوقت الحالي شكل تجارة للسلع أو الخدمات أو عوامل إنتاج أو في شكل استثمارات اجنبية بنوعيتها أو في شكل صور أخرى وأهم هذه الاشكال نجد:

1. التجارة الخارجية (الدولية): تعتبر جوهر عمل إدارة الأعمال وهي عبارة عن انتقال السلع والخدمات من الدول الأكثر وفرا لتلك السلع والخدمات إلى الدول التي تشهد عجزاً فيها وتنظم من خلال مجموعة من السياسات والقوانين والأنظمة التي تعقد بين الدول،² وتتمثل في تصدير واستيراد السلع المنظورة وغير المنظورة (السلعة هي كل شيء مادي ملموس مثل الملابس والمواد الغذائية، أما الخدمة فهي كل شيء غير مادي وغير ملموس مثل التعليم والصحة).

- تصدير واستيراد السلع (الواردات والصادرات المنظورة).

- تصدير واستيراد الخدمات (الواردات والصادرات غير المنظورة).

2. الاستثمارات الأجنبية: في سياق الأعمال الدولية يجب التمييز بين الاستثمار المباشر والاستثمار غير المباشر لما لهما من أهمية كبيرة من الناحية النظرية والعملية.

2.1. الاستثمار الأجنبي المباشر: يتمثل الاستثمار الأجنبي المباشر في " تلك المشروعات التي يقيمها ويملكها ويديرها المستثمر الأجنبي إما بسبب ملكيته الكاملة للمشروع أو اشتراكه في رأس مال المشروع بنصيب يبرر له حق الإدارة."³

2.2. الاستثمار الأجنبي غير المباشر: يتعلق بشراء المستثمرين للأسهم والسندات والأوراق المالية بهدف اقتنائها لفترة معينة ثم بيعها عندما يرتفع سعرها في السوق المالي والحصول على أرباح إضافية.

1- فريد النجار، إدارة الأعمال الدولية والعالمية، الدار الجامعية مصر، 2006، ص 12.

2- عطاء الله الزبون، التجارة الخارجية، دار البازوري، الأردن، 2015، ص 9.

3- دراز حامد عبد المجيد، السياسات المالية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 658.

3. الاتفاقيات التعاقدية: وتتمثل في:

1.3 عقود التراخيص: تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر باستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية، أو باستخدام اسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاحة تدفعها الشركة المحلية (مثل كوكا كولا Coca Cola) والفنادق العالمية.

2.3 عقود تسليم المفتاح (Turn-Key) هنا تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الاتفاق، وتنفذ ذلك المشروع من مراحله الأولى حتى مرحلة التشغيل وعلى سبيل المثال تشييد مطار أو مصنع وتقوم الشركة المتعاقدة بتسليم المفتاح (أن المشروع جاهز للتشغيل).

3.3 عقود الإدارة والتشغيل: هو اتفاق أو عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية لإدارة وتشغيل مشروع بصفة كلية أو جزئية تابع لجهة عامة أو خاصة مقابل رسوم مادية وبشروط معينة وفترات محدودة مثل الفنادق والمنتجعات السياحية والمطاعم والمستشفيات والموانئ والبنى التحتية وتتحقق في المجال الخدمي.¹

4.3 عقود التصنيع (Manufacturing Contracts) هنا تعقد الشركة متعددة الجنسية اتفاقية مع شركة وطنية (عامة أو خاصة) في الدول المضيفة للقيام بتصنيع وإنتاج سلعة معينة نيابة عنها، وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها، وعلى سبيل المثال نجد شركات صناعية من دول نامية تنتج سلعا لحساب شركات في دول متقدمة وتضع العلامات التجارية للشركة الأخيرة على السلعة.

5.3 عقود الإمتياز: هو عقد قانوني يتم بموجبه اتفاق يعطي الحق لشركات محلية باستخدام الاسم التجاري والعلامة التجارية لمنتج أو لخدمة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محدودة مثل: الوجبات السريعة (مثل ماكدونالد) وتتحقق في المجالين الخدمي والسلعي كما أن الشركة الأم لا تتحمل التبعية القانونية.²

6.3 عقود الإدارة (Management Contracts): تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر بالمقابل تتلقى الشركة الأجنبية اتعاباً أو نصيباً من الأرباح، حيث نجد شركة من دبي تقوم بتسيير موانئ أمريكية ومن الجانب الآخر نجد شركات أجنبية تدير مستشفيات سعودية.

7.3 عقود الوكالة (Agency Contracts): عقد الوكالة هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين (الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول

1- مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص27.

2- أميرة تواتي، محاضرات في إدارة الأعمال الدولية، لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020/2019، ص5.

لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي ويتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم وهو بذلك مجرد وسيط أو ممثل، وهذا العقد هو أحد أشكال الأعمال الدولية في مجال التصدير والتسويق.¹

خامسا: أنواع الشركات (من يقوم بالأعمال الدولية):²

لشركات أشكالا متعددة لكل منها خصائص وسمات وحدود لأداء أنشطتها وهناك خمسة أنواع من الشركات هي:

1-الشركات المحلية Domestic Companels:

هي شركات لا تقوم بالأعمال الدولية لأنها تنتج لإشباع الأسواق المحلية.

2-الشركات المصدرة Exporting companeis:

وهي الشركات التي تبحث عن فرص تسويقية خارج حدودها الإقليمية.

3-الشركات الدولية International companeis:

وهي الشركات التي تقيم في دولة واحدة وتكون لها جنسية واحدة، لكن تفتح فروعاً في الدول المجاورة الأقرب لها.

4-الشركات متعددة الجنسيات Multinational companels:

وهي الشركات التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية في أكثر من بلد وتحمل جنسية كل بلد ويتواجد في هذا البلد مرافق الإنتاج ودوائر التسويق بشكل مستقل أي تمتلك المشروع الاستثماري بشكل كلي أو جزئي.

5-الشركات العالمية Global companels:

وهي الشركات التي لا وطن لها من حيث التوجه والنظرة لأعمالها وتمثل هذه الشركات مرحلة متقدمة ومعقدة لأن أعمالها تكون عابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط ببلد معين أو جنسية معينة.

سادسا: أوجه التباين بين إدارة الأعمال على المستوى المحلي والإدارة الدولية

هناك اختلاف بين الأعمال الدولية والمحلية وتكمن نقاط الاختلاف فيما يلي:³

1. تباين واختلاف القوانين واللوائح فيما بين الدول:

إن ممارسة الأعمال الدولية في العديد من الدول يجعل من الشركات أمام مجموعة من القوانين واللوائح والجراءات والنظم التجارية المختلفة من دولة لأخرى.

1- أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2010، ص 44.

2- حجاجي توفيق، محاضرات في إدارة الأعمال الدولية، لطلبة السنة الأولى ماستر مالية وتجارة دولية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 2020/2019، ص 19-20.

3- المرجع السابق، ص 22-23.

2. اختلاف العادات والتقاليد والعرف واللغة والثقافة:

إن القيم والتقاليد تؤثر على أذواق ونظرة المستهلكين إلى السلع وتؤثر اللغة على أساليب الاتصالات وكيفية كسب ثقة الناس، لذا على المؤسسة لإشباع حاجات المستهلك معرفة هذه العوامل لفهم المستهلك والتنبؤ بسلوكه وكيفية التأثير عليه والأخذ بهذه العوامل في تصميم سياساتها الإنتاجية والتسويقية لتلائم سوق البلد المستهدف.

3. اختلاف السياسات الوطنية والنزاعات القومية:

إن الاختلاف في السياسات الوطنية والنزاعات القومية له أثر سلبي على أعمال الشركات الأجنبية الأمر الذي يتطلب من الشركات الأجنبية الأخذ بعين الاعتبار لهذه المتغيرات لأن الشعور بالانتماء والولاء للوطن يعتبر عاملا مهما حيث أن لكل دولة سياسات تهدف إلى تحقيق أهداف قومية محددة، لذلك قد يكون هناك ولاء للسلع المحلية بهدف تدعيم الإنتاج المحلي أو من أجل مقاطعة السلع لبعض الشركات المنتمة لدول عدائية.

4. اختلاف النظم النقدية والمصرفية:

إن قيام الشركات بالأعمال الدولية يجعلها تواجه مشكلة في غاية الأهمية تتمثل في عدم الاستقرار في أسعار الصرف، لذا يتوجب على هذه الشركات إدارة المخاطر المتعلقة بالتقلبات التي تحدث في سوق الصرف الأجنبي صعودا ونزولا، كما قد تواجه هذه الشركات شروط متشددة من البنك المحلي فيما يختص بالتمويل كرفع تكلفة التمويل بواسطة البنك المركزي لبلد ما الأمر الذي يدفع بالشركات الأجنبية مراجعة خططها الإنتاجية والتمويلية.

5. اختلاف الأسواق بين البلدان:

تختلف الأسواق من حيث حدة المنافسة من دولة إلى أخرى حيث أن المنافسة تكون أكثر حدة في الأسواق الأجنبية منها في الأسواق المحلية التي يلقي فيها المنتج المحلي حماية من دولته.

