وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة-

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

مطبوعة في مقياس

مدخل لإدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علوم إقتصادية

من إعداد الدكتورة: بورحلة منجية

لجنة الخبراء

ساري نصر الدين	أستاذ	جامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة-
بن قيراط وداد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة
عماري علي	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة

السنة الجامعية: 2026/2025

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	**III-I**
مقدمة	**أ- ب**
المحور الأول: مفاهيم حول إدارة الأعمال	
أولا: تعريف الإدارة	**1**
ثانيا: أهمية الإدارة	**1**
ثالثا: أطراف الإدارة	**2**
رابعا: مكونات الإدارة	**3**
خامسا: وظائف الإدارة	**3**
سادسا: الإدارة العامة وإدارة الأعمال	**4**
المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة	
أولا: نشأة المدرسة الكلاسيكية التقليدية (1900-1930)	**7**
ثانيا: مبادئ وإفتراضات المدرسة الكلاسيكية	**8**
ثالثا: نظريات الإدارة الكلاسيكية	**9**
رابعا: الإنتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية	**18**
المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية	
أولا: نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية	**20**
ثانيا: أسباب ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية	**20**
ثالثا: إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية	**21**
رابعا: نتائج مساهمات إلتون مايو	**22**
خامسا: الإنتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية	**23**
المحور الرابع: نظرية العلاقات السلوكية	
أولا: نشأة مدرسة النظرية السلوكية (1960-1970)	**25**
ثانيا: أهم نظريات المدرسة السلوكية	**26**
ثالثا: الإنتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية	**30**
المحور الخامس: المدارس الحديثة للإدارة	
أولا: مدرسة النظم الإدارية (1965)	**33**
ثانيا: المدرسة الكمية	**36**

ثالثا: نظرية الإدارة بالأهداف	**38**
المحور السادس: النظرية الموقفية	
أولا: أساسيات النظرية الموقفية	**42**
ثانيا: مميزات النظرية الموقفية	**43**
ثالثا: تقييم النظرية الموقفية	**43**
رابعا: الإنتقادات الموجهة للنظرية الموقفية	**44**
المحور السابع: إتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة	
أولا: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير	**46**
ثانيا: أساسيات حول الجودة وإدارتها	**54**
المحور الثامن: إتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال	
أولا: مدخل مفاهيمي لأخلاقيات الأعمال	**62**
ثانيا: المبادئ العامة لأخلاقيات الأعمال وقواعدها	**63**
ثالثا: العوامل المؤثرة في أخلاقيات الأعمال	**66**
المحور التاسع: إتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الإجتماعية	
أولا: المفاهيم الأساسية للحوكمة	**69**
ثانيا: المسؤولية الإجتماعية: مفاهيم نظرية	**76**
المحور العاشر: إتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة	
أولا: الإطار النظري للمعرفة	**85**
ثانيا: إدارة المعرفة: مفاهيم وتطبيقات	**87**
المحور الحادي عشر: إتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الإبداع والإبتكار	
أولا: المفاهيم الأساسية للإبداع والإبتكار	**95**
ثانيا: مصادر الإبداع والإبتكار	**96**
ثالثا: مراحل عملية الإبداع والإبتكار	**98**
رابعا: أدوات إدارة الإبداع والإبتكار	**100**
المحور الثاني عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية	
أولا: تعريف الأعمال الدولية	**106**
ثانيا: تعريف إدارة الأعمال الدولية	**106**
ثالثا: أشكال إدارة الأعمال الدولية	**106**

رابعا: صور أخرى للأعمال الدولية	**108**
خامسا: أسباب الدخول لعالم الأعمال الدولية	**110**

مقدمة

تعتبر الإدارة واحدة من أهم المهارات اللازمة لتحقيق نجاح الأفراد، المنظمات والدول، بحيث إمتدت جذور الممارسات الإدارية إلى الحضارات القديمة، وقد لازمت الإنسان في سعيه نحو تأمين إحتياجاته الأمنية والمعيشية، حيث أن العملية الإدارية ليست وليدة القرن العشرين، بل هي عملية تمارس في نماذج عديدة من قبل الحضارات القديمة، إلا أن ظهورها كعلم له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعتبر حديثا مقارنة بعلوم أخرى كثيرة، حيث بدأ تطور الفكر الإداري كعلم بمعناه مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين.

ومنه فالبيئة الإقتصادية المعاصرة، بما تشهده من تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة، تفرض على المؤسسات إعتماد أساليب إدارية فعالة تضمن لها التكيف، والإستمرارية، والتميز والإبداع والإبتكار، ومنه تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وجاءت هذه المحاضرات بهدف تزويد طلبة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بشكل عام، وطلبة السنة الثانية علوم إقتصادية بشكل خاص بمرجع يكتسب الطالب من خلاله مفاهيم ومضامين العملية ومختلف الإتجاهات الإدارية الحديثة، وكيفية تطبيقها في منظمات الأعمال الحديثة.

حاولت هذه المحاضرات تغطية البرنامج الوزاري المقرر لطلبة السنة الثانية علوم إقتصادية، من خلال التطرق لإثنى عشرة محاضرة تتناول المحاور الأساسية لمدخل لإدارة الأعمال، حيث تم التطرق في المحاضرة الأولى لمدخل مفاهيمي حول إدارة الأعمال، أما الثانية ركزت على المدرسة الكلاسيكية بنظرياتها المختلفة، في حين تناولت المحاضرة الثالثة مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال التعرض لأهم أساسياتها وإسهاماتها في تطوير الفكر الإداري، كذلك تناولت المحاضرة الرابعة نظرية العلاقات السلوكية، ثم المحاضرة الخامسة بالتطرق لأبرز المدارس الإدارية الحديثة، أما المحاضرة السادسة جاءت لتغطية أساسيات عامة حول النظرية الموقفية، ثم ننتقل للمحاضرة السابعة التي تناولت إتجاهات حديثة في الإدارة متمثلة في إدارة التغيير وإدارة الجودة، أيضا في المحاضرة الثامنة تم تناول إتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال، وكذلك المحاضرة التاسعة والتي تم التطرق فيها إلى إتجاهات حديثة في الادارة تتمثل في الحوكمة والمسؤولية الإجتماعية، ثم المحاضرة العاشرة أيضا تناولت إتجاهات حديثة في الإدارة متمثلة في إدارة المعرفة، ثم المحاضرة الحادي عشر والتي تم التطرق فيها إلى إتجاهات الحديثة

للإدارة متمثلة في إدارة الإبداع والإبتكار، وأخيرا المحاضرة الثاني عشر والتي تمحورت حول الأساسيات العامة لإدارة الأعمال الدولية.

المحور الأول: مفاهيم حول إدارة الأعمال

مع التقدم الهائل والتطورات التي حصلت في جميع المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية، تعاظم دور الإدارة ومسؤولياتها في كل المجالات، وأصبحت وسيلة لها أهميتها للأفراد والمنظمات على حد سواء، وبالتالي كانت ولا تزال الإدارة عامل نجاح أو فشل المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال إستخدامها لمواردها المادية والبشرية والتكنولوجية بكفاءة، وهذا لايمكن أن يكون إلا بوجود إدارة تحسن إدارة هذه المنظمات.

1- تعريف الإدارة: تعددت التعاريف بحيث لم يتم وضع تعريف واضح ومحدد للإدارة، وذلك لإختلاف المدارس الإدارية والفكرية التي يتنمون إليها، وذلك كمايلي:

تعرف على أنها " وظيفة يتم بموجبها رسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع، والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ [1].

وتعرف كذلك على أنها " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع[2] ".

وعرفها هنري فايول على أنها " التنبؤ والتخطيط و والتنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق والرقابة معا .

2- أهمية الإدارة: إذن فالإدارة هي حتمية لا بد منها ولا يمكن الإستغناء عنها أو تعويضها، إذ من الممكن تعويض المستلزمات المادية بعناصر مالية أو بشرية، كما ويمكن تعويض بعض العناصر البشرية بموارد معلوماتية لكن لا يمكن بأي حال من الأحوال تعويض الإدارة، إذن فهذه الأخيرة تمثل إحدى العناصر المهمة لكل من الفرد، المنظمة والمجتمع، و سيتم ذكرها كمايلي:[3]

- تمثل الإدارة وسيلة بيد المجتمع لضمان تحقيق إحتياجات أفراده، من خلال تسخير الموارد النادرة لإشباع تلك الحاجات؛

- كبر حجم المنظمات وإزدياد عددها فرض عليها إيلاء أهمية للإدارة، لأنها الوحيدة القادرة على إتخاذ القرار الصائب وتحقيق التكامل والتنسيق بين المكونات المختلفة للمنظمة وتحقيق أهدافها؛

---

[1] نعيم الطاهر، **مدخل إلى الإدارة**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص: 07.
[2] ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 12.
[3] أحمد بن عبد الرحمن الشميمري و آخرون، **مبادئ إدارة الأعمال**، العبيكان للنشر، السعودية، 2009، ص ص: 30-31.

– تعتبر الإدارة وسيلة لتطوير الأفراد من خلال السهر على تدريبهم وتقديم الحوافز الملائمة لهم ما ينعكس على أدائهم، ذلك أن العامل الإنساني يسهم بدرجة كبيرة في نجاح المنظمات؛

–حركة الفصل بين الملكية والإدارة، أدت إلى دفع ملاك معظم المنظمات إلى إسناد إدارتها إلى أفراد متخصصين في الإدارة؛

–ظروف المنافسة التي فرضتها الأسواق العالمية، ولدت الحاجة إلى وجود إدارة تأخذ على عاتقها مهمة التجديد والإبتكار للرفع من تنافسية المنظمة.

3– أطراف الإدارة: تشتمل أطراف الإدارة، على مايلي: [1]

3–1– العمليات الإدارية: وهي أنماط من السلوك، يمارسها المدير الرئيس الأعلى في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعيتها وحجمها، ويشمل ذلك عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، الإشراف، التنفيذ وتقييم الأداء، وغالبا ما يطلق على هذه العمليات إسم عموميات الإدارة؛

3–2– الوظائف الإدارية: وهي أنماط متخصصة من السلوك تمارس بصورة مختلفة في المنظمات المختلفة، حسب نوعيتها وحجمها، وتشمل المنظمات الصناعية بشكل خاص: الإنتاج، التسويق والتمويل، المشتريات وشؤون الأفراد، وفي هذه الوظائف أو بعضها قد تمارس في المنظمات الخدمية الحكومية في صورة تقديم خدمات وعلاقات عامة، وتوفير الموارد المالية، وكثيرا ما تسمى أنماط السلوك هذه بخصوصيات الإدارة،

3–3– تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات: وينظر هذا البعد إلى العملية الإدارية على أنها سلسلة من مواقف إتخاذ القرارات التي يتبع فيها الإداري الخطوات المعروفة في تحليل المشكلات و إتخاذ القرارات وهي عموما: تحليل المشكلة، تحديد بدائل الحل، تقييم البدائل، إختيار البديل المناسب من وجهة نظر متخذ القرار، متابعة تنفيذ البديل، تقويم نتائج التنفيذ، مراجعة النتائج، وهكذا يتكرر مرة أخرى متابعة التنفيذ أو اللجوء إلى بديل جديد.

4– مكونات الإدارة: حتى تصبح الإدارة ناجحة لابد من توافر ستة مكونات أساسية فيها وهي كمايلي: [2]

[1] ثروة مشهور، **إستراتيجيات التطوير الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص: 13-14.
[2] محمد القدومي وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص: 19-20.

– العملية Process: الإدارة هي عملية وتعني عملية هنا الطريقة النظامية لأداء النشاط؛

– الوظائف الإدارية managerial Functions: يتوفر فيمن يقوم بالإدارة القدرة على التخطيط الجيد للعمل، والتنظيم السليم، وتوجيه الأفراد في العمل التوجيه الذي يؤدي إلى تقدم ونمو المنظمة أو العمل، والرقابة الجيدة على المنظمة أو العمل حتى الوصول إلى النجاح المطلوب؛

– الأهداف التنظيميةorganizational Goals: لكل منظمة أهداف محددة توضع في بداية إنشاء المنظمة أو العمل وعلى من يقوم بعمل الإدارة أن يعرف هذه الأهداف جيدا ويسعى إلى تحقيقها، لأن نجاح المنظمة يتوقف على تحقيق الأهداف المطلوبة فيها؛

–الإستخدام الأمثل لموارد المنظمة Optimal Resource Utilization: وهنا يكون التركيز على الإستخدام الأمثل بكفاءة وفعالية لموارد المنظمة بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة كما يعتبر العنصر البشري هو الأساس في ذلك؛

–الكفاءة Efficiency: لابد أن يتوفر في من يقوم بالإدارة أن يتميز بالقدرة على إستخدام الموارد بدون هدر فيها، سواء كانت هذه الموارد مالية أو بشرية أو الآلات، وإستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف المطلوبة؛

– الفاعلية Effectiveness: يتوفر في من يقوم بالإدارة القدرة على الوصول إلى الأهداف التي كانت يراد تحقيقها في المنظمة.

5– وظائف الإدارة: تحقق الإدارة أهداف المنظمة من خلال مجموعة من الوظائف التي تعرف بكونها مجموعة من العمليات المرتبطة المتعاقبة التي تعمل من أجل الوصول بالمنظمة إلى المستوى المناسب لها، وتتمثل الوظائف الأساسية للإدارة في مايلي:

5–1– التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للإدارة حيث أنه الأساس الذي يبنى عليه باقي الوظائف الإدارية الأخرى (تنظيم، توجيه ورقابة) والتي تعتبر وظائف متداخلة وتعتمد أساسا على نتائج التخطيط. ويعرف التخطيط على بأنه تدبير مسبق لعمل مستقبلي، بوضع الخطط المستندة على أنسب الأساليب، لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة، في ضوء الظروف الحالية، والتي يمكن أن تكون مستقبلا بأفضل صورة ممكنة؛

5-2- التنظيم: تعتبر وظيفة التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية والعنصر الثاني في العملية الإدارية الذي يلي وظيفة التخطيط، فقد حظي هذا الموضوع ولا يزال، بإهتمام زائد من قبل كتاب ومفكري التنظيم والإدارة في المدارس الإدارية المختلفة لإعتقادهم جميعا بأهمية وحيوية الدور الذي تؤديه وظيفة التنظيم في تحقيق نجاح المنظمة وفاعليتها. ويعرف التنظيم على أنه تحديد وتأسيس علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلي رأسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع[1]؛

5-3- التوجيه: تأتي وظيفة التوجيه في المرتبة الثالثة من وظائف الإدارة بعد وظيفتي التخطيط والتنظيم، ويعتبر التوجيه الوظيفة التنفيذية التي تتضمن قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وتحقيق التنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتتضمن عملية التوجيه التي يمارسها المديرون عدة مهارات أهمها: القيادة، التحفيز، الإتصالات؛

5-4- الرقابة: الرقابة الإدارية هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة وهي تضمن تنفيذ الخطط والبرامج التي تم وضعها لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية. وتعرف على أنها قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت[2].

6- الإدارة العامة وإدارة الأعمال: يمكن تعريف الإدارة العامة Public Administration على أنها " تنفيذ السياسة العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام" . ووفقا لهذا التعريف فإن الإدارة العامة تشمل كل هيئة عامة مركزية أو محلية أوكلت إليها مختلف المهام والعمليات أو النشاطات الحكومية في مختلف الجوانب الاقتصادية الإجتماعية، التعليمية، الثقافية، السياسية الهادفة إلى تلبية الحاجات العامة على إختلاف صورها. أما مصطلح إدارة الأعمال فيترجم بالإنجليزية إلى Business Administration وهناك من الكتاب من يترجم هذا المصطلح إلى كلمة Managementو تعرف على أنها إدارة النشاطات والمشروعات ذات الطابع الإقتصادي الهادف إلى تحقيق الربح،

ومنه إدارة الأعمال هي مجموعة الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تحقيق الربح في منظمات خاصة تعود ملكيتها للأفراد وليس للدولة.

و سيتم توضيح فيما يلي أوجه التشابه والإختلاف بين هذين النوعين من الإدارة، فيمايلي:

---

[1] عمر همشري، **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000، ص:103.

[2] حسين حريم وآخرون، **أساسيات الإدارة**، الطبعة الأولى، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص:326.

–المبادئ في كل منها تكاد تكون واحدة، مثل مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وحدة القيادة، نطاق الإشراف، مبدأ إقتران السلطة بالمسؤولية، وغير ذلك من المبادئ؛

– ترمي الإدارة العامة كالإدارة الخاصة إلى تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وبأقصر وقت ممكن وبأفضل إنتاج ؛

–الوظائف التي تقوم عليها كلا الإدارتين متماثلة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) كما أن المفاهيم والعمليات والفلسفة والطرق التي تستخدم في كلا الإدارتين متماثلة تقريبا؛

–لقد تأثرت كلا الإداريتين بالأخرى، حيث إستفادت إدارة الأعمال من خبرات الإدارة العامة خصوصا الحكومية، وهي خبرات تراكمية غنية كما كان الفضل الواضح والأكيد في ظهور الفكر الإداري الحديث إلى إدارة الأعمال التي كانت السباقة والرائدة في التطبيق العلمي للإدارة[1]؛

– إن إدارات الأعمال أصبحت تدرك أهمية وظيفتها الإجتماعية إلى جانب وظيفتها الإقتصادية الهادفة إلى تحقيق الربح، وذلك بعد التأكد لها أن قيامها بالوظيفة الإجتماعية يساعدها على تحقيق الفعالية الإدارية المطلوبة، كما يؤدي إلى تأييد ودعم المجتمع لها، وقبوله أنشطتها وإنتاجها، ومن ثم تتحقق وظيفتها الإقتصادية بصورة أفضل الأمر الذي غير نظرتها ليصبح هدفها تحقيق الربح العادل بالإضافة إلى زيادة إهتمامها بالمسؤولية الإجتماعية[2].

[1] بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 36.
[2] صلاح الدين حسين الهيتي، نعمة عباس الخفاجي، **تحليل أسس الإدارة العامة- منظور معاصر-**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص:46.

أسئلة المحور الأول

1- ما المقصود بإدارة الأعمال؟

2- ما الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة؟

3- ما هي خصائص إدارة الأعمال الناجحة؟

4- كيف تساهم إدارة الأعمال في تحقيق الأهداف التنظيمية؟

5- ما هي الأهداف الأساسية لإدارة الأعمال؟

6- كيف تختلف أهداف إدارة الأعمال من منظمة لأخرى؟

7- كيف تساهم إدارة الأعمال في تحقيق التنمية الاقتصادية؟

8- ما هي أبرز التحديات المعاصرة التي تواجه إدارة الأعمال؟

9- كيف أثرت التكنولوجيا الرقمية على ممارسات الإدارة؟

10- كيف تدعم إدارة الأعمال الإبتكار داخل المؤسسات؟

11- كيف ساهمت العولمة في تطوير ممارسات إدارة الأعمال؟

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

مر الفكر الإداري خلال تطوره بمجموعة من المدارس فكان لتعدد تجارب وآراء العلماء والمفكرين إسهامات ودور كبير في تطوير أسس الفكر الإداري الحديث والتوصل إلى نظرية الإدارة التي ترتكز أساسا على تطبيق المعرفة العلمية على العمل من خلال مهارات إدارية متميزة، لعل من أبرز هذه المدارس المدرسة الكلاسيكية التي ظهرت في السنوات الأولى من القرن العشرين، وتمثل أفكارها الإطار الأول المنظم للإدارة إستخدمت أفكارها من أجل دراسة الإقتصاد والإدارة من خلال الإعتماد على نماذج نظرية، وبالتالي فهي من أقدم المدارس في نشأتها التاريخية فهي أول مساهمة في بناء الفكر الإداري.

1- نشأة المدرسة الكلاسيكية التقليدية (1900-1930): إرتبط مفهوم المدخل الكلاسيكي بأول المؤلفين الذين وضعوا في بداية القرن أسس الإدارة، الشيء الذي يتوافق في الواقع مع المتطلبات الجديدة التي ولدها المجتمع الصناعي. وفي القرن العشرين ظهرت عدة أسماء شكلت المفهوم الجديد للإدارة ومن أبرزهم: تايلور، فايول وويبر، أسسوا أول رافد في الفكر الإداري و يشتمل على ثلاث مدارس المدرسة العلمية، المدرسة الوظيفية والمدرسة البيروقراطية.

ظهرت المدرسة الكلاسيكية و التي تمثل الرافد الأول من الفكر الإداري في أواخر القرن الثامن

عشر، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لنمط التفكير الذي قامت على أساس النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من العلماء أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة).

-تعد الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر و الظروف السائدة آنذاك السبب الرئيسي لإنبثاق التيار الكلاسيكي حيث برز شكل جديد من العمل و هو العمل في المصانع إذ جلب القطاع الصناعي كم هائل من الأيادي العاملة الزراعية التي كانت غير مهيئة للتكيف مع العمل الإنتاجي، فكان التحدي الرئيسي الذي يواجهه المدير يتمثل في نقطتين أساسيتين:

- كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء؛
- كيفية تحفيز العمال للإستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

و من هنا بدأ ظهور المدارس التي نمذجت طرق عمل و طرق تسيير مختلفة، بدأ أثناؤها رواد هذه المدرسة على زيادة الأداء بالمنظمات عن طريق التركيز على أفضل طريقة للعمل، و إنجاز وظائف الإدارة و التي تحقق أفضل النتائج، و ينقسم رواد المدرسة الكلاسيكية إلى ثلاث مجموعات نظرية الإدارة العلمية، نظرية المبادئ الإدارية و النظرية البيروقراطية[1].

2- مبادئ وإفتراضات المدرسة الكلاسيكية: بنيت المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من الإفتراضات والمبادئ، كمايلي: [2]

- تنظر هذه النظريات نظرة محدودة للإنسان، فالنموذج الذي تضعه هذه المدرسة للإنسان هو نموذج الآلة، يمكن التحكم به كما يمكن التأثير على كافة نواحي سلوكه عن طريق الدوافع الإقتصادية، كزيادة الأجر والمزايا المادية الأخرى من علاوات ومنافع؛

- يتركز إهتمام هذه النظرية على الهيكل التنظيمي الرسمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاجية، وعلى الظروف والعوامل المادية دون التركيز بالقدر نفسه على العوامل النفسية والإجتماعية للعاملين؛

- تؤكد هذه النظريات على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة وعلى حق من هم في قمة التنظيم الإداري بإصدار الأوامر كأساس لسير العمل الإداري، دون أن تفرق بين السلطة كحق قانوني للمدير وبين القيادة كقدرة على التأثير والإقناع لابد من أن تتواجد لدى المدير إلى جانب السلطة حتى يكون قادرا على تحقيق الأهداف المطلوبة؛

- تعتمد هذه النظريات على نمط المركزية الهرمي كمبدأ أساسي للتنظيم الأمثل، والذي على كافة التنظيمات أن تطبقه إذا أرادت تحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية؛

- تركز هذه النظرية على أن كل إتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح التنظيم، ويؤدي إلى الإضرار بالإنتاجية.

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين**، الدار الجامعية، بيروت، 2003، ص:22.

[2] محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص ص: 50-51.

3- نظريات الإدارة الكلاسيكية: تضم المدرسة الكلاسيكية العديد من النظريات التي تشترك في الإفتراضات الأساسية مع إختلافها في المنهجية المتبعة ومستوى التحليل، وتتمثل النظريات الأساسية للمدرسة الكلاسيكية، فيمايلي:

3-1- نظرية الإدارة العلمية (التايلورية): تطلق حركة الإدارة العلمية على مجهودات الباحثين الأوائل في العمل الإداري الذين حاولوا معالجة المشاكل الإدارية على أساس علمي بدلا من الإعتماد على مجرد التجربة والخطأ، حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى مستوى وأقل تكاليف. وقد إهتمت هذه الإدارة بتحقيق الكفاءة الإنتاجية بما يتناسب مع التطور الآلي والذي حدث في أعقاب الثورة الصناعية، حيث ركزت حركة الإدارة العلمية على تقديم مدخل جديد لمفهوم الإدارة حتى تتمكن من رفع الكفاية الإنتاجية للعامل وبالتالي زيادة الإنتاج و لتخفيض الجهد المبذول في أداء العمل، مع محاولة إستخدام الأسلوب العلمي كمدخل لزيادة الإنتاجية[1].

وبالرغم من أن حركة الإدارة قد إرتبط إسمها بفريدريك تايلور والذي أطلق عليه " الأب الشرعي للإدارة العلمية "، يعتبر فردريك تايلور Frederick Taylor (1856- 1915) رائد الإدارة العلمية ويطلق البعض عليه أيضا الأب الروحي لها، ولد فريدريك ونسلو تايلور في مدينة جيرمان عام 1856، بولاية بنسلفانيا بأمريكا، وبدأ مشواره العلمي بدراسة الحقوق إلا أنه عدل عنها لدراسة الهندسة كون أن الحقوق دراسة نظرية لا تناسبه، بالإضافة أنها تتعب بصره، وقد عمل فريدريك تايلور كمهندس صناعي في مصنع ميدفيل للصلب Steel Midvale في فيلادلفيا عام 1884، ومن أشهر كتبه كتاب مبادئ الإدارة العلمية والذي نشر عام 1919، وكتاب إدارة الورشة[2].

- أما بالنسبة لإفتراضات تايلور فقد إهتم تايلور في أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها ، فلم يكن مرتاحا لنظام العمل في المصنع لإعتقاده بأن هذا النظام لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الإنتاجية، بل مبني على سجلات الإنتاج السابقة التي تقدر عشوائيا معدل الإنتاج المطلوب وهو مبدأ عرفه العمال وحاولوا دوما الحفاظ عليه بدرجة مما جعل العمال

[1] محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص: 46-47.
[2] إبراهيم علي عبد الله وآخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص ص: 24-25.

أصحاب المبادرة بتحديد كمية الإنتاج. تعد سنة 1898 بداية تجارب تايلور، حيث توصل للعديد من المبادئ، كمايلي:[1]

- إستبدال الطرق التقليدية لأداء الأعمال بالطرق العلمية القائمة على البحث والتحليل بدل من الإعتماد على الطرق العشوائية والخبرة للقيام بذلك؛
- التخصص الدقيق في العمل: أي تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة، وتخصيص أداء كل جزء صغير لعامل واحد يكرره على الدوام، لأن التكرار على المدى الطويل يزيد من مهارة العامل وإنتاجيته؛
- الإختيار السليم للعمال وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي: أكد تايلور على أهمية إنتقاء العمال الذين يملكون مهارات وقدرات أداء الأعمال الجديدة ثم بعد التعيين يتم تدريب العمال الجدد وحتى القدامى من أجل تطبيق قواعد العمل التي وضعها بعد تصميم الأعمال الجديدة؛
- تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة؛

فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم ويتولى العمال مهام التنفيذ؛

- تصميم نظام الأجر بالقطعة: صمم تايلور نظام أجر بمثابة تشجيع للعمال جديد يقوم على أساس ربط الأجر بالأداء، فالعامل إذا وصل إلى حد معين من الإنتاج في كل زيادة عن هذا الحد يقابلها زيادة في أجره، وكان الهدف من هذا النظام هو دفع العاملين لبذل المزيد من الجهد لمضاعفة الإنتاج.

–وبالرغم من أن مبادئ تايلور كانت موضوعة للتطبيق على مستوى المنظمة ككل إلا أن إهتماماته و أبحاثه كانت مركزة على مستوى الإدارة التنفيذية (على مستوى الورشة أو المصنع الصغير)، فقد كانت كل إهتماماته مركزة على كيفية زيادة الإنتاج وتنمية ورفع كفاءة العمال في المستوى التنفيذي مما أعطى الإنطباع أن هذه المبادئ تصلح فقط على مستوى الورشة وأن دراسة الإدارة هي دراسة لإدارة الورشة مما دعا للبحث عن مبادئ يمكن إستخدامها في جميع المستويات الإدارية ولجميع وظائف المنشأة.

[1] كلاخي لطيفة، **محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبن خلدون تيارت، 2021-2022، ص ص: 20-21.

وبالتالي تعرضت أفكار تايلور للعديد من الإنتقادات، بالرغم من الإسهامات التي قدمتها حركة الإدارة العلمية، وتتمثل هذه الإنتقادات، فيمايلي:[1]

- ركز على إستخدام المنظمة للأسلوب العلمي، وأهمل العنصر البشري الذي إعتبره آلة من آلات الإنتاج؛
- ركز على تنميط خطوات العمل وفق خطوات روتينية متكررة تبعث الملل، وتقتل المبادرة والإبتكار والطموح؛
- أهملت النظرية الإعتبارات المتصلة بالجوانب الإجتماعية والإنسانية للعاملين فيها؛
- التركيز على الحافز المادي و إهمال الحافز المعنوي؛
- لم يوفق في وضع نظام للحوافز والأجور.

3-2- نظرية العملية الإدارية: وتسمى أحيانا بنظرية المبادئ أو النظرية الوظيفية وتتبنى هذه المدرسة تحديد المهام التي ينبغي أن يتولاها كل إداري ويكرس كل وقته وجهده لها، وأن تكون ممارسة تلك المهام على ضوء مبادئ وأصول وقواعد، ومن هنا جاءت تسمية هذه المدرسة (العملية الإدارية)، إذ تتمحور تلك العمليات أو الوظائف حول التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهي المهام التي يضطلع بها من يتولى العمل الإداري كمدير سواء كان مهندسا زراعيا أو طبيبا أو رجل قانون أو رجل دين، يعتبر هنري فايول Henri Fayol (1841-1925) المفكر الفرنسي والإداري، حيث في الوقت الذي كان فريدريك تايلور ينادي بالإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، ويعتقد الكثير من كتاب الإدارة أن رجل الصناعة الفرنسي فايول الأب الحقيقي لنظرية الإدارة الحديثة، ولقد ظهرت أفكاره في كتابه المشهور والإدارة العمومية والصناعية، الذي صدر عام 1916 ولكن لم يترجم إلى اللغة الإنجلزية إلا عام 1949، ويتكون هذا الكتاب من جزأين، الأول يبحث في ضرورة وإمكانية تدريس الإدارة بينما يبحث الجزء الثاني في عناصر الإدارة ومبادئها، وقد كانت أفكاره أمرا جديدا في عالم الفكر الإداري في حينها ولا زال صداها في التطبيق لهذا اليوم[2]. ومنه قدم فايول مجموعة من الأعمال، سيتم ذكرها كمايلي:

- مبادئ الإدارة؛

[1] هاني خلف الطراونة، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص: 200-201.
[2] نبيل ذنون الصائغ، **الإدارة : مبادئ وأساسيات**، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2011،ص:42.

- عناصر الإدارة؛
- وظائف الإدارة؛
- الصفات الإدارية.

3-2-1- مبادئ الإدارة عند فايول: قدم فايول مجموعة من المبادئ التي تعتبر ضرورية لنجاح أي إدارة غير أنها في نظره تتميز بالمرونة والتكيف مع ظروف العمل في كل مؤسسة، على هذا الأساس وضع فايول 14 مبدأ توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته، ودعى إلى ضرورة إستعمالها وتطويرها حسب الظروف، وتتمثل هذه المبادئ، فيمايلي: [1]

- **مبدأ تقسيم العمل و التخصص:** يتوقف عليه إتقان العمل والزيادة في الإنتاج بسبب إكتساب الخبرة و الكفاءة و حسن الإستفادة من جهود الأفراد والجماعات، وفصل الوظائف والسلطات وتوزيع المسؤوليات حسب القدرات ومستويات الذكاء؛
- **مبدأ السلطة والمسؤولية:** تعتبر السلطة بمثابة العمود الفقري لأي تنظيم إداري وأن حق إصدار الأوامر والقدرة على فرض الطاعة مستمدة من السلطة، و السلطة لا يمكن فصلها عن المسؤولية، بالرغم من أن كل عامل مسؤول عن عمله فإن مسألة الثواب والعقاب مرتبطة بنوعية العمل؛
- **مبدأ النظام:** يقصد به توفير الطاعة و إحترام ما يضعه القادة من قوانين وإجراءات أساسية للعمل، ويرى فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود قيادة على درجة عالية من الكفاءة على جميع المستويات؛
- **مبدأ وحدة السلطة الآمرة أو القيادة:** الهدف من هذا هو الحرص على إعطاء التعليمات إلى كل عامل من رئيس واحد حتى لا تحدث إضطرابات في العمل، لأن وجود سلطة مزدوجة يؤدي إلى تردد العامل وتخوفه من غضب الرئيس الثاني، وبالتالي فإن تعدد المسؤولين يؤدي إلى تضارب الآراء؛
- **وحدة التوجيه:** وهو تجميع الأعمال المتشابهة في وحدة تنظيمية واحدة، أو إدارة واحدة يديرها مدير واحد وذلك من غايات التنظيم الإداري؛
- **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** وهذا يعني أن يعطي الإهتمام في المقام الأول لأهداف ومصلحة المنظمة قبل مصلحة الأفراد أو مجموعات العاملين الشخصية، وإذا كان هناك

[1] ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، **مبادئ علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص: 59-60.

تعارض بين مصلحة المنظمة ومصلحة الأفراد الشخصية فإن على الإدارة أن تحاول إيجاد توافق بينهما؛

- **مكافأة الأفراد:** المكافآت يجب أن تكون عادلة لجميع العاملين وفي جميع المستويات وتتناسب مع قدراته ومؤهلاته ومستويات المعيشة السائدة حتى يتحقق الرضا للعاملين ويشكل ذلك حافزا لهم من أجل مضاعفة إنتاجيتهم من حيث الكم والنوع؛
- **المركزية:** يقصد بها مدى تركز السلطة، فالإدارة الناجحة تحاول إيجاد توازن بين المركزية واللامركزية، إذ يرى فايول ضرورة أن يحتفظ المدير بالقرار النهائي ويفوض السلطة على المرؤوسين بالقدر الذي يتناسب مع مهامهم وواجباتهم؛
- **تدرج السلطة:** أي تدرج السلطة وفق تسلسل هرمي من أعلى إلى أسفل، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما إنخفض المستوى الإداري؛
- **الترتيب:** بمعنى وضع كل شيء من الآلات والأدوات وكل شخص في مكانه المناسب، فالترتيب نوعان: ترتيب مادي يتعلق بالأجهزة والمواد والآلات في مواقع معروفة يسهل الوصول إليها، وترتيب إجتماعي يعنى بوجود كل موظف في مكان معروف لزملائه في العمل؛
- **المساواة في المعاملة:** وهي تعني ضرورة أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة من قبل الرؤساء والمشرفين وضمان عدم التحيز؛
- **الإستقرار الوظيفي:** ويقصد "فايول" بهذا المبدأ أن يقضي العامل أطول فترة ممكنة في عمله خاصة بالنسبة للعاملين ذوي الإنتاجية العالية؛
- **المبادأة:** بمعنى أن يشجع المدراء مرؤوسيهم على التفكير الإيجابي وتقديم الإقتراحات التي تسمح بتطوير العمل إضافة إلى مناقشتها معهم؛
- **العمل بروح الفريق:** وهنا يشدد على أهمية العمل الجماعي والإتصالات الفعالة والتعاون بين الرئيس و المرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم لأن التعاون يمثل قوة للتنظيم والمنظمة؛

3-2-2- العناصر والوظائف و الصفات الإدارية: حيث كان فايول أول من ناقش الإدارة وكأنها عملية وحدد وظائف المدير المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة، كما أوضح أيضا الخصائص والصفات التي ينبغي توافرها في المدراء، كمايلي: [1]

[1] رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال**، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2004، ص: 61.

- خصائص جسمية أي القوة والصحة؛
- خصائص عقلية ترتبط بالقدرة على التقدير والحكم الشخصي؛
- خصائص خلقية بمعنى أن يتصف بالحيوية والابتكار والولاء وتحمل المسؤولية؛
- خصائص تربوية أي الالمام بالأمور التي لا ترتبط مباشرة بعمل المدير؛
- خصائص فنية لها علاقة بعمل المدير؛
- خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة.

ورأى أيضا هنري فايول أن أنشطة المنظمة يمكن تقسيمها إلى ست أنشطة أساسية، هي كمايلي: [1]

- الأنشطة الفنية: تتعلق بإنتاج وتصنيع السلع المختلفة؛
- الأنشطة التجارية: وهي أنشطة البيع والشراء والمبادلة؛
- الأنشطة التمويلية: وتتعلق بأساليب الحصول على الأموال ومراقبة حركة رأس المال؛
- أنشطة الحماية من المخاطر: تتعلق بحماية الأشخاص والممتلكات في المنظمة؛
- الأنشطة المحاسبية: تتضمن توثيق مجمل العمليات المحاسبية والمالية؛
- الأنشطة الإدارية: وتتضمن عدد من الأنشطة الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق ورقابة.

3-2-3- الإنتقادات الموجهة لنظرية التقسيمات الإدارية: بالرغم ما أحدثته أفكار هذه النظرية من تأثير بعيد المدى على الإدارة، إلا أنها تعرضت إلى مجموعة من الإنتقادات تتمثل، فيمايلي: [2]

- إهمال الجانب الإنساني والمعنوي للعامل، والتركيز على التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ علمية رشيدة؛
- الإهتمام بالمستويات العليا وإهمال المستويات الدنيا؛
- إن الإعتماد على المركزية يضعف الروح المعنوية والقدرة على الإبتكار والإبداع؛

[1] محمد قاسم القريوتي، **مرجع سابق**، ص: 63.
[2] كلاخي لطيفة، **مرجع سابق**، ص: 29.

- أشارت النظرية أنه كلما زادت درجة التقسيم والتخصص، كلما زادت درجة المهارة والسرعة في العمل وإنخفضت التكلفة وزادت الإنتاجية، فزيادة التقسيم والتخصص عن الحد المعقول تؤدي إلى تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة وهذا سيحدث الملل وإنخفاض في مستوى الأداء والإنتاجية.

من خلال تقديم كلتا النظريتين الإدارة العلمية و التقسيم الإداري يستنتج أنهما تتفقان من حيث الأساس الفكري والمبادئ، لكنهما تختلفان من حيث نطاق التطبيق، إذ ركزت نظرية الإدارة العلمية على الجانب الفني للعمل (المستويات المباشرة)، بينما ركزت نظرية التقسيم الإداري على المستوى الإداري للتنظيم المستويات الوسطى والعليا، طبعا هذا كمحصلة حاصل لمجال إهتمام أبرز رواد كل نظرية "فريدريك تايلور" و "هنري فايول" وبهذا يمكن القول أن كلتا النظريتان تكملان بعضهما البعض ومن نتائجهما تم تغطية الهرم التنظيمي ككل.

3-3- النظرية البيروقراطية (1864-1920): تنسب هذه النظرية لعالم الإجتماع الألماني ماكس ويبر Max Weber، وقد إهتم بدراسة المنظمات كبيرة الحجم، والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية. وقد إقترح نموذجا مثاليا للتنظيم، أطلق عليو النموذج البيروقراطي وإعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في إتخاذ القرارات. وإعتبر ويبر المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدلا من المحاباة والمحسوبية. حيث ظهرت الحاجة إلى تبني مفهوم البيروقراطية في نهاية القرن التاسع عشر عندما تعاظم دور المنظمات الحكومية في المجتمع، وقدم هذا الإتجاه المفكر ماكس ويبر الذي إنصب إهتمامه على دراسة الإدارات الحكومية الكبيرة التي كانت تعاني من تدني الكفاءة، فمن خلال دراسته وصف الجهاز الإداري لتلك المنظمات وحدد كيفية تأثيره على الأداء والسلوك التنظيمي، كما ساهم في بروز النظرية البيروقراطية عدد من العوامل التي ميزت الدول المتقدمة في ذلك الوقت منها إمتلاكها لنظام نقدي متطور يسمح بدفع الأجور والرواتب نقدا للعاملين، وجود نظام ضريبي صارم يمكن الدول من الحصول على دخل ثابت.

قدم "ماكس ويبر" نظريته الشهيرة البيروقراطية، فكلمة بيروقراطية تعني حكم أو سلطة مكتب والتي يمكن تجزئتها إلى Bureau بمعنى المكتب و Cracy بمعنى سلطة أو حكم وهي مشتقة من الكلمة

الإغريقية Kratia ، وحسب ماكس ويبر البيروقراطية نمط معين من السلوك يعتمد على القواعد والإجراءات المحددة سلفا، بهدف توفير الحد الأعلى من الكفاءة[1].

3-3-1- مبادئ المدرسة البيروقراطية: تتمثل أهم المبادئ التي قامت عليها النظرية البيروقراطية، فيمايلي: [2]

- **تقسيم واضح للعمل:** يتخصص كل مكتب بنوع من العمل مما يمكن العاملين من تطوير درجة عالية من المهارة في تأدية أعمالهم وتعتمد البيروقراطية على عملية التمييز بدقة بين الوظائف المختلفة التي تقوم بها من أجل تفادي الإزدواجية، وهذا التخصص ينمي الخبرة بين الأفراد، وكذلك تقوم البيروقراطية على تدعيم كفاءة الموظفين من خلال إتباع أساليب التوعية والتدريب المناسبة؛

- **هيكلة واضحة للسلطة:** أن السلطة و المسؤولية يجب أن تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره، أن لكل وظيفة مكتب مخصص عليه مجموعة من الحقوق والمسؤوليات ويتم تنظيم الوظائف على شكل هرمي، حيث يكون لكل مكتب درجة محدودة من المسؤوليات، وأن أي شخص يشغل مكتبا يخضع للحقوق والواجبات السارية فيه، وغالبا ما يتم التعبير عن هذا التنظيم الهرمي من خلال لوحات وخرائط تنظيمية؛

- **قواعد وإجراءات عمل رسمية:** يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف؛

-**اللاشخصية في التعامل:** إن القواعد والإجراءات تطبق على جميع دون إستثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين، فالعلاقة بين الرئيس المرؤوسين علاقة موضوعية غير شخصية، حيث يطبق البعد القانوني للنظام بكل ما يشتمل عليه من أنظمة وتعليمات على الأفراد دون تمييز، ولا يعترف هذا التنظيم بعلاقات الألفة والصداقة وكذلك الممارسات الإنفعالية أو العاطفية غير مرغوب فيها في التنظيم البيروقراطي؛

-**التدرج الوظيفي حسب الجدارة:** يجب إختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابليتهم الفنية وأدائهم.

- فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين.

---

[1] ياسر أحمد عربيات ، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 33.

[2] ماجد عبد المهدي مساعده، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، دار المسيرة، عمان، 2015، ص: 59.

3-3-2- أنواع السلطة عند ماكس ويبر: تم تقسيم السلطة إلى ثلاثة أنواع، كمايلي: [1]

- **السلطة الكارزمتية (الملهمة):** وتستمد هذه السلطة شرعيتها من خصائص وسمات القائد الذي يمتلك قدرات إستثنائية (الذكاء، الخبرة والقدرة على التأثير)، وهذه القدرات تمنح القائد الملهم حق القائد والسيطرة وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وتزول هذه السلطة بزوال الفرد وتنقص التأييد؛
- **السلطة التقليدية:** تستند هذه السلطة شرعيتها من خلال القيم والعادات والتقاليد، وأن قوة التأثير على الأخرين يستمدها القائد من خلال الحق المكتسب وولاء الإتباع؛
- **السلطة القانونية:** ويستمد القائد نفوذه بحكم القانون أو النظام، ويعد ذلك من أكثر السلطات إنسجاما مع المجتمعات الحديثة، حيث يتولى القائد سلطته من خلال التعيين بموجب الأنظمة والقوانين السائدة.

3-3-3-الإنتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية: تتميز النظرية البيروقراطية بالسرعة والدقة، والوضوح، والخضوع الكامل للروؤساء، تخفيض التكلفة الإنسانية والإقتصادية للعمل، تخفيض الإحتكاك بين الأفراد، حيث أسهمت بشكل فاعل في تطوير تخصص الإدارة، حيث أصبحت البيروقراطية وفق المفهوم الشائع اليوم مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في إنجاز المعاملات والجمود في التعامل، إلا أنها واجهت العديد من الإنتقادات والمتمثلة، فيمايلي:[2]

- يتمثل هدف فيبر في القضاء على التعسف في السلطة من خلال الممارسة للوظيفة الإدارية لكنه أهمل التنظيم الرسمي وتأثيره على سلطة المؤسسة؛
- إعتبر الإنسان آلة تنفذ الأوامر ويكون بذلك قتل من خلال نموذجه روح المبادرة والإبداع لدى العامل، فأصبح نموذجه من بعد مثالا للمماطلة والتعسف في سن القوانين وتطبيقها؛
- إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم البيروقراطي.

[1] خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، **مبادئ إدارة الأعمال**، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص:71.
[2] محمد قاسم القريوتي، **مرجع سابق**، ص:79.

4- الإنتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية: على الرغم من التطورات الإقتصادية والإجتماعية التي نتجت عن تطبيق فلسفة الإتجاه الكلاسيكي في الفكر الإداري في مختلف المجتمعات، عدة إنتقادات ووجهت إلى نظريات هذه المدارس، سيتم ذكرها كمايلي: [1]

- إعتبار العامل آلة بيولوجية يمكن التحكم والتلاعب بها عن طريق الجانب المادي وهو ما يشكل إنتقاصا من حق الإنسان كقيمة عليا في العديد من مجتمعات العالم؛
- إعتبار الوظيفة الوحدة الأساسية للتنظيم، و التركيز على النواحي الفنية في العمل و ليس على الإنسان الأمر الذي قد يزيد من تعقد المشاكل لأن الفرد هو الذي يتحكم في الآلة و ينهض بالوظائف و ليس العكس؛
- الإعتماد على الإجراءات الرسمية وحدها وإغفال الجوانب الإجتماعية و السيكولوجية لسلوك الإنسان، مما يؤدي في أغلب الأحيان إلى خلق التصادمات و المواجهات بين الإدارة و العمال، كثرة التعليمات و اللوائح و قواعد العمل و دراسة الحركة والزمن، كلها تجعل العمل غير مرن مما يجعل العمل غير مرن مما يؤدي إلى جموده؛
- إعتبار المنظمة نظام مغلق أي أنها وحدة مستقلة عن البيئة المحيطة بها تم وبالتالي يتم إلغاء كل تفاعل قد يحدث بين المتغيرات الداخلية والخارجية.

[1] عماد بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، الطبعة الأولى، دار الغريب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص:12.

أسئلة حول المحور الثاني

1- ما المقصود بالمدرسة الكلاسيكية في الإدارة؟

2- ما الظروف الإقتصادية والإجتماعية التي ساعدت على ظهور المدرسة الكلاسيكية؟

3- ما هي أهم المبادئ العامة التي قامت عليها المدرسة الكلاسيكية؟

4- ما الفرضيات الأساسية التي قامت عليها نظرية تايلور؟

5- ما المقصود بتقسيم العمل حسب تايلور؟

6-كيف ساهمت الإدارة العلمية في تحسين الكفاءة الإنتاجية؟

7- ما هي الوظائف الإدارية الخمسة التي حددها فايول؟

8- ما المبادئ الـ14 للإدارة التي قدمها فايول؟

9- ما الذي دفع ماكس فيبر إلى تطوير نموذج البيروقراطية؟

10- ما الخصائص الست للنموذج البيروقراطي حسب فيبر؟

11- كيف يرى فيبر العلاقة بين السلطة والقانون داخل المؤسسة؟

12- ما دور التخصص في تعزيز الكفاءة وفق نموذج البيروقراطية؟

المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية

تعرضت النظرية التقليدية الكلاسيكية وخصوصا حركة الإدارة العلمية لموجة عارمة من الإنتقادات، لذلك بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأبعاد الإنسانية وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، وتعد النظريات السلوكية أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية (Behavioral Theories) إتجاها فكريا متميزا في الفكر التنظيمي وظهرت في الثلاثينات من القرن العشرين كرد فعل للنظريات الكلاسيكية والتي يعاب عليها إهمالها للعوامل الإجتماعية والنفسية، حيث ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية إهتماماتها على الجوانب الإنسانية، سواء كانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي بإعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية.

1- نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية: إهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالعنصر البشري لما له من أهمية في المنظمة، حيث إعتبرته كأحد العوامل الأساسية لبقاء المنظمة وإستمراريتها وجاءت بعد المدرسة الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني في الإدارة وعدم إعطائه الأهمية اللازمة. كما ركزت إهتمامها على التنظيم غير الرسمي وتأثيره على التنظيم الرسمي، بالإضافة إلى إهتمامها بالمتغيرات التي تؤثر في سلوك العاملين بالمنظمة، كالقيادة والإتصالات وبهذا تكون هذه المدرسة أولت أقصى إهتماماتها وأفكارها بالفرد العامل بالمنظمة بدلا من الإهتمام بالعمل فقط.

ورغم أن الكثير من الرواد الأوائل مثل روبرت أوين، وهوجو منسيتر برج، وغيرهم من الباحثين الذين أسهموا بإضافات إعتمدت عليها هذه المدرسة، إلا أن الفضل الأول في وضع أسسها ومبادئها يرجع إلى إلتون مايو[1].

2- أسباب ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية: ومن أهم أسباب ظهور حركة العلاقات الإنسانية، مايلي: [2]

- تزايد القوة التي تتمتع بها الإتحادات العمالية، وتم تفسير حدوث ذلك بأنه دلالة على فشل أصحاب

[1] علاء الدين عبد الغني محمود، **إدارة المنظمات**، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 94.
[2] موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار تسنيم للنشر والتوزيع، الأردن، ص: 57.

المصانع في تطوير العلاقات الإنسانية في مصانعهم؛

- تحسن الأوضاع المادية والثقافية للعامل، وذلك ساهم بمزيد من المشاركة في إتخاذ القرار داخل المنظمة التي يعمل بها هذا لعامل؛
- تطور ما يسمى بالمسؤولية الإجتماعية لأصحاب العمل تجاه المجتمع؛
- زيادة المشكلات داخل المنظمات بسبب زيادة حجم العمل وبالتالي زيادة سبب التنظيم الإداري،

فظهرت التخصصات الدقيقة وذلك ساعد على ظهور مشكلات بين الفئات المهنية ذات التخصصات المختلفة.

3- إسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية: تمثلت أبرز المساهمات في تجارب التي قام بها جورج إلتون مايو (1880-1949) وهو عالم نفس إجتماعي أسترالي ولد بأستراليا سنة 1880، وأتى إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث إلتحق بجامعة بسلفانيا في عام 1922، وإلتحق بجامعة هارفارد عام 1926 وبقي يها حتى عام 1947 وقد قاد فريقا من الباحثين أجرى معهم مجموعة من البحوث أهمها الأبحاث التي أجراها في هاوثورن والتي إشتهرت بدراسات هاوثورن والتي كان الهدف منها هو معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل: الإضاءة والراحة وظروف وساعات العمل ونظام دفع الأجور على الإنتاجية العامة للعمال. ومن أهم تجارب هاوثورن والنتائج المتوصل إليها، فيمايلي: [1]

- **دراسات الإضاءة (1924- 1927):** تعرف أولى هذه الدراسات وأكثرها تأثيرا بإسم تجربة الإضاءة، التي أجريت بين عامي 1927 و 1927 وهي تجارب لدارسة أثر التغيير في الإضاءة على الإنتاجية. سعت الشركة إلى التأكد مما إذا كانت هناك علاقة بين الإنتاجية وبيئات العمل على سبيل مستوى الإضاءة في المصنع، خلال الدراسة الأولى ، واجهت مجموعة من العمال لعدة تغييرات في الإضاءة. وقد لوحظ إستجابة أدائهم لأدق التعديلات في الإضاءة ما وجده الباحثون الأصليون هو أن أي تغيير في متغير، مثل مستويات الإضاءة، أدى إلى تحسين الإنتاجية. كان هذا صحيحا حتى عندما كان التغيير سالبا، مثل العودة إلى الإضاءة السيئة.
- **دراسات التجميع داخل غرفة الإختبار 1927:** تجربة حجرة الإختبار لخط التجميع: إنطلقت هذه التجارب من مبادئ الإدارة العلمية حول ظروف العمل، ثم إستخدام مجموعتين من العمالة النسائية

[1] Russel Green, **Human Motivation A Social Psym Approach**, Usa, Brooks Cole, 1995,P P: 10-20.

كموضوع للتجربة وتم تغيير درجة شدة الضوء بالنسبة لإحدى المجموعات بينما ظل الضوء بالنسبة للمجموعة الثانية ثابتا لم يتغير، وبالتالي تم إستخدام هذه المجموعة كمجموعة قياسية أو حاكمة ولكن ما أثر دهشة القائمين على التجارب هو النتائج المحصلة، حيث زادت إنتاجية المجموعة الأولى وإستمرت هذه الزيادة. وبناء على هذه النتائج غير المتوقعة بدأ فريق الباحثين بحملة شاملة لإستقصاء العاملين لتحديد سبب إستمرار الإنتاجية، وتم على إثرها تحديد الأسباب التالية:[1]

- إن أعضاء المجموعة التجريبية وجدوا أنهم يستمتعون بعملهم في غرفة الإختبار؛
- أن العلاقات الإشرافية للذين إشتركوا في التجربة مكنت العاملين في المجموعة من العمل بحرية وبدون خرق؛
- أدرك أفراد الجماعة التجريبية أنهم يشاركون في دراسة هامة ومجدية؛
- أصبح أفراد المجموعة أصدقاء كجماعة واحدة.

ومنه يمكن القول من هذه الدراسات هو إكتشاف تأثير ظروف العمل على إنتاجية الموظف. فسلط فريق ألتون مايو وزملائه من علماء النفس الضوء على الآثار الإيجابية للعمل الجماعي. أصبحت المجموعات التي تمت ملاحظتها متجانسة ولها منطقها التشغيلي الخاص بها. وبالتالي إرتبط الرضا الوظيفي بتطور مستوى الإنتاج، أولا بالشكل الجديد للتنظيم الإجتماعي للعمل بدلا من المنظمة في حد ذاتها.

4- نتائج مساهمات ألتون مايو: تتمثل أهم المساهمات التي توصلت إليها أبحاث مايو وفريقه، فيما يلي: [2]

- المؤسسة نظام إجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام إداري وهذا النظام الإجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمؤسسة؛
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز مادية فقط، فالحوافز المعنوية لها أيضا دور في إثارة دوافع الأفراد؛
- تلعب الجماعة غير الرسمية في المؤسسة دورا بارزا في تحديد إتجاهات الأفراد وأدائهم؛
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة الإدارية؛
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته،

[1] خيري علي الجزيري، **مقدمة في مبادئ الإدارة**، مطابع الولاء، مصر، 1997، ص: 60.
[2] **نفس المرجع السابق**، ص: 60.

- كما ركزت على نظام فعال للتواصل بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات؛
- يحتاج مديرو المؤسسات إلى مهارات إجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية؛
- يمكن تحفيز العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والإجتماعية.

5- الإنتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية: من أهم الإنتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية، كمايلي: [1]

- أنها إتجهت إتجاها متطرفا نحو الإهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي و الجانب العملي للمنظمة؛
- أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم أخذت المنظمة كوحدة مستقلة ومنعزلة لا كجزء من نظام إجتماعي متكامل؛
- أتقلت مشكلة التخطيط والتنسيق؛
- كما تم إنتقاد ألتون مايو من حيث أنه تمادى في إبراز أهمية الحاجات الإنسانية والعلاقات الإجتماعية للدرجة التي توحي بضرورة تبني نمط الإدارة الأبوية في وصف العلاقة بين الإدارة والعاملين؛
- كما بالغت في النظر إلى أن هناك تفاهم كبير بين الأفراد، وأن هناك مصلحة واحدة مشتركة تجمعهم وتوحد أهدافهم وتجعلهم يدا واحدة، كما أنها ركزت على تأثير الحوافز المعنوية على زيادة الإنتاجية وأهملت نوعا ما الحوافز المادية.

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها**، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010، ص: 111.

أسئلة المحور الثالث

1- ما المقصود بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة؟

2- ما الظروف التاريخية والاجتماعية التي ساهمت في ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية؟

3- كيف تختلف مدرسة العلاقات الإنسانية عن المدرسة الكلاسيكية من حيث النظرة إلى العامل؟

4- ما أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه المدرسة؟

5- ما هو دور علم النفس وعلم الإجتماع في تشكيل أفكار هذه المدرسة؟

المحور الرابع: نظرية العلاقات السلوكية

ظهرت نظرية العلاقات السلوكية نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية حيث حاول العديد من الباحثين تطويرها بالشكل الذي يسمح بإستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لتقديم تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، من خلال دراسة التركيز على الجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد والإدارة، والتمكن من إستخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم.

1- نشأة مدرسة النظرية السلوكية (1960-1970): ولقد ظهرت المدرسة السلوكية Behavioral School في أوائل الخمسينات من القرن العشرين، وفي الحقيقة تختلف أطروحات المدرسة السلوكية مع غيرها من المدارس، على الرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل تأكيد الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وبناء مناخ ملائم للعمل. وعليه فمن أهم خصائص المدرسة السلوكية مايلي:[1]

- هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية، ثم تفحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبق النتائج في محيط العمل؛
- هي مدرسة معيارية مبنية على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية من مجال العمل بغرض إحداث تغيير في إتجاهات سلوكية محددة. فهي لا تكتفي بوصف السلوك التنظيمي، بل تحاول البحث فيما يؤثر فيه من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة المنظمة؛
- هي مدرسة إنسانية مبنية على التفاؤل وعلى إعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد أهمية هذه الحاجات؛
- كما تتميز بنظرة متفائلة عن الإنسان وقدراته على الإبتكار والإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإنسان وحاجاته؛
- تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف العاملين و أهداف المنظمة؛
- كما تعنى مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات و الأفراد وتفاعل هذه الجماعات وتستخدم ديناميكية الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة؛

[1] علي السلمي، **الفكر التنظيمي**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص: 267.

- تستخدم المدرسة السلوكية المشاركة كأداة للعمل الإداري والمشاركة بالنسبة إليها ليست إستشارية كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية تمنح العامل فقط الإحساس بالمشاركة وإنما هي مشاركة فعلية في جميع مراحل إتخاذ القرارات؛
- إهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة حصة في تناولها لموضوع الدافعية من منظور شامل.

2- أهم نظريات المدرسة السلوكية: يقترح هذا الإتجاه تحفيز العاملين بكل أنواع الحوافز المادية والمعنوية، لكن بشرط إيجاد نوع من التوازن بين الجوانب الرسمية للقرار الإداري والجوانب الإنسانية، ومن أشهر الرواد الذين كان لهم الفضل في تطوير هذا الإتجاه أبراهام ماسلو، فريدريك هرزبرغ، دوغلاس ماكريكر، ومن أبرز هذه النظريات، مايلي:

2-1- نظرية ذات العاملين (tow- factor theory): إذا كانت مدارس الفكر الكلاسيكي قد ركزت على دراسة الأثر لعوامل الأجر والعمل وظروفه وأعضاء فريق العمل والفرص والقيادة والحوافز لإنجاز الأعمال، فقد ظهرت مدرسة السلوكية عدة نظريات منها نظرية ذات العاملين، وتنسب للكاتب فريديك هيرزبر (Frederick Herzberg) لقد ميز بين الرضا وعدم الرضا، وظهرت نظريته من خلال كتابه العمل وطبيعة الإنسان سنة 1966 حيث أجرى هرزبرغ دراسة شملت 200 مهندس ومحاسب يعملون في مصنع بنسلفانيا في أمريكا من خلال سؤالهم:

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟
- متى شعرت بأعلى مستوى من الإستياء في عملك؟

ويقوم جوهر نظرية هرزبرغ على إعتبار أن العمل ذاته هو المصدر الأساسي إن لم يكن الوحيد لتحفيز العاملين. وتفترض النظرية أن هناك نوعين أساسيين من العوامل، هما:

-النوع الأول أطلق عليه صاحب النظرية العوامل الصحية (الوقائية) ، ويعني بها عوامل المحافظة على معنوية العاملين ومن أمثلتها الأجر وملحقاته والعلاقات الشخصية والإشراف وسياسة المشروع وأسلوبه في الإدارة وظروف العمل والأمن الوظيفي.

– أما النوع الثاني فيطلق عليه هرزبرغ العوامل المحفزة (الدافعة أو عوامل الرضا) فهي تساهم في التقدم نحو تحقيق الذات ومن أمثلتها طبيعة العمل ذاته، والإعتراف بالأهمية، والشعور بالإنجاز وإمكانية النمو وفرص الترقية والتقدم والشعور بالمسؤولية ومواجهة التحديات[1].

– ومن أهم الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية، مايلي:[2]

- صغر حجم العينة، حيث أن العينة شملت 200 موظف فقط وهذا العدد غير كاف لتصميم النتائج كما أن الدراسة شملت فئة المهندسين والمحاسبين و أهملت باقي الموظفين والعمال؛
- إعتمد في دراسته على أسلوب ذكر الأحداث التي سببت لهم الرضا أو عدم الرضا المهمة إيجابا وسلبا أثناء مقابلته لأفراد العينة، ومن البديهي جدا أن العمال يميلون إلى إرجاع أسباب مشاكلهم في العمل وفشلهم على عاتق الإدارة والمسؤولين بينما يرجعون سبب نجاحهم وتحسين أدائهم إلى إنجازهم و إجتهادهم الشخصي؛
- لم يستخدم طرق القياس للتفرقة بين الشعور بالرضا التام والإستياء الشديد، بل إعتمد على التقدير الشخصي للفرد موضع البحث.

2-2- نظرية X و Y لدوغلاس ماك غريغور Douglas Mcgregor: قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل نظريتين) عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظرية x على إفتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الإتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظرية y فتتوافق مع إتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسية السلوكية. وذلك ما يوضحه الجدول رقم (01)، كمايلي:

[1] بشير العلاق، **تنظيم وإدارة العلاقات العامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:142.
[2] محمد قاسم القريوتي، **دراسة السلوك الإنساني للفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 61.

الجدول رقم (01): إفتراضات النظرية X و Y لدوغلاس ماك غريغور

نظرية X إفتراضات كلاسيكية إتجاه الأفراد في العمل	نظرية Y إفتراضات حديثة إتجاه الأفراد في العمل
معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك	العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة
معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل	الأفراد يكونون أكثر إلتزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك
يجب الرقابة، الإشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون	الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف
معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا و يميلون لتجنب المسؤولية ولديهم مستوى طموح منخفض و هم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.	الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والإبتكار.

المصدر: عادل شهدان الغرباوي، **القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص:59.

من خلال الجدول السابق يتبين أن النظرية X ظالمة في حد ذاتها حول تقييم سلوك الأفراد وقد أثبتت بأنها تسلطية وتشاؤمية، ليس فيها مرونة حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد نفسه وهي مستوحاة من فروض النظرية الكلاسيكية، مقارنة بنظرية Y التي تبدو ديموقراطية تفاؤلية فيها مرونة تعتمد بدرجة كبيرة على التوجيه الذاتي وتأخذ بمشاعر الأفراد ولا تنكرها، وبالتالي فهي مستوحاة من فروض نظرية العلاقات الإنسانية.

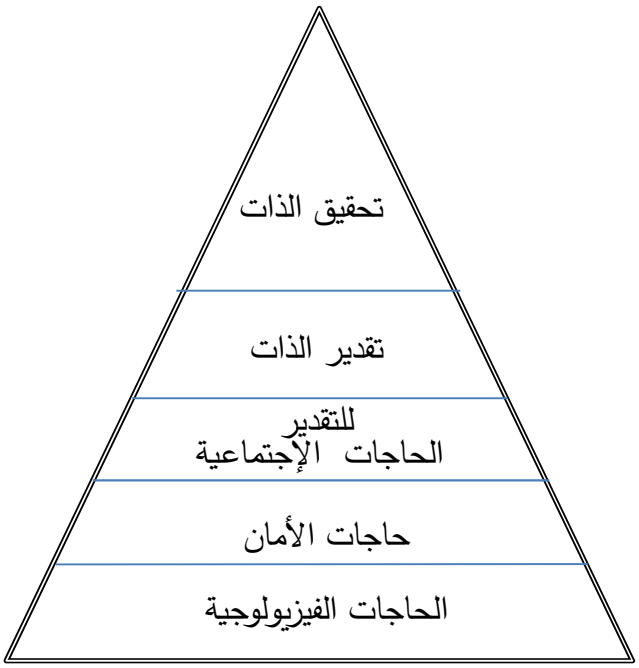
2-3- نظرية الدافعية الإنسانية لأبراهام ماسلو (هرم الإحتياجات لماسلو): كان أبراهام ماسلو Abraham Maslow (1908- 1970) عالم نفسي يعالج المرضى، وقد لاحظ أن معظم مشكلات مرضاه تتبع عادة من عدم قدرتهم على إشباع حاجاتهم الشخصية، ومن ثم فقد بذل جهودا في دراسة

وتحليل الحاجات الإنسانية وسعي إلى ترتيبها في شكل هرم متدرج إشتهر بعد ذلك بهرم ماسلو (سلم ماسلو) وتستند هذه النظرية إلى إفتراضين رئيسيين وهما: [1]

- **مبدأ الحرمان من الإشباع:** لأن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع سلوك الفرد، في حين نجد أن الحاجات الغير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن سبل لإشباعها؛
- **مبدأ التدرج في إشباع الحاجات:** أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الإجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة.

وتصنف هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو، وذلك ما يوضحه الشكل رقم (01)، كمايلي:

الشكل رقم (01): هرم تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو



المصدر: رعد حسن الصرن، **مرجع سابق،** ص:273.

[1] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص:61.

من خلال الشكل السابق حدد ماسلو خمسة أنواع من الإحتياجات وحدد لها ترتيبا فعالا، فعندما يتم تلبية الإحتياجات الأدنى نسبيا يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الإحتياجات، وتتمثل هذه الإحتياجات فيمايلي:[1]

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات البيولوجية الضرورية للبقاء و الإستمرار مثل الأكل والشرب وأي متطلبات جسدية أخرى كممارسة الرياضة والعلاج ...إلخ؛
- **حاجات الأمان:** وتتمثل في شعور الفرد بالحاجة إلى الحماية من التهديدات التي يمكن أن يتعرض لها، والتي تتعلق إما بالإيذاء البدني أو بالحروب أو بالطبيعة من حرائق وزلازل و فياضانات... أو تكون تلك التهديدات مرتبطة بظروف العمل إذ لا بد للفرد العامل أن يشعر بالراحة النفسية بضمان إستقراره في العمل، و إنتظام دخله وتأمين مستقبله؛
- **الحاجات الإجتماعية:** وهي الحاجة إلى إقامة علاقات مع الآخرين والتفاعل معهم وأن يكون له إنتماء لجماعة معينة تدافع عن مصالحه المشتركة معها؛
- **حاجات التقدير و الإحترام:** وتشير إلى حاجة الفرد إلى الشعور بالتقدير من الآخرين في المجتمع الذي يعيش فيه، وفي هذا الصدد يقول علماء النفس أن إشباع هذه الحاجة يبدأ من إحترام الفرد لنفسه وعلى أساس هذا يقوم الآخرين بإحترامه وتقديره؛
- **حاجات تحقيق الذات:** وتسمى بالحاجة ذات النهاية المفتوحة، وتعبر عن رغبة الفرد في الوصول إلى أقصى ما يمكن أن تسمح به قدراته، كمثال على ذلك الأبطال الرياضيون متسلقوا القمم الجبال الشاهقة. قدمت هذه النظرية فكرة مفادها ضرورة حث المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة حتى يكون ذلك دافعا لهم من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

3- الإنتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية: رغم إسهامات المدرسة السلوكية في تطور علم الإدارة إلا أن إهتمامها الزائد بالعنصر البشري وتركيزها على الجوانب النفسية والإجتماعية للأفراد جعلها عرضة للإنتقادات، منها مايلي:

- أغفلت جوانب هامة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات

[1] طارق طه، **إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص ص: 146-148.

والتفاعل والإرتباط بين ذه اتصوانب والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية؛

- الإهتمام الكبير بالتنظيمات الرسمية في المنظمة كان على حساب التنظيم الرسمي وأهدافه؛
- لا تشكل نظرية إدارية متكاملة، بل ظهر في محتواها نظريات مختلفة، متضاربة ومتناقضة في بعض الحالات مما دفع بالمديرين إلى رفضها؛
- إستخدامها لمفاهيم معقدة وصعبة التطبيق العملي[1].

[1] كلاخي لطيفة، **مرجع سابق**، ص ص: 42-43.

أسئلة حول المحول الرابع

1- ما المقصود بمدرسة العلاقات السلوكية في الإدارة؟

2- كيف تطورت هذه المدرسة عن مدرسة العلاقات الإنسانية؟

3- ما العوامل الفكرية والعلمية التي ساعدت على بروز هذه المدرسة؟

4- ما الفرق بين المنظور السلوكي والمنظور الكلاسيكي في فهم العامل؟

5- ما دور علم النفس التنظيمي في تشكيل المدرسة السلوكية؟

المحور الخامس: المدارس الحديثة للإدارة

أدى التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية، إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة، شكلت في مجملها مدارس علمية جديدة، بحيث تشترك هذه الأخيرة في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس الكلاسيكية، حيث تتمثل الإتجاهات الإدارية الحديثة في الجهود العملية الهادفة لإيجاد نوع من التكامل بين أفكار و إفتراضات المدرسة التقليدية التي ترتكز على البناء التنظيمي الذي يعد أساس العملية بينما مدرسة العلاقات الإنسانية التي بالغت في التركيز على حاجات العامل النفسية والإجتماعية، وإهتمت بالفرد وجماعات العمل والظروف المحيطة به و منه رفع إنتاجية العامل وتقليص تكلفة العمل، ثم جاءت النظريات الحديثة بتوجهات معاصرة التي أخذت الإدارة بالنظرة الشمولية بإعتبار العملية الإدارية نظام مفتوح يتكون من عدة أنظمة فرعية، تتفاعل مع البيئة الخارجية المتواجدة فيها بالإضافة إلى تحديات البيئة الخارجية.

1- مدرسة النظم الإدارية (1965): هذه الإتجاه يعزز رؤية شاملة للواقع كنظام والذي يتكون من مجموعة من العناصر في شكل أنظمة فرعية التي يمكن تجميعها معا، ترتبط ببعضها البعض عن طريق العلاقات أو التدفقات. فالمنظمات تعتبر كيان مفتوحا على البيئة التي تنشط فيها تؤثر وتتأثر بها. تتمثل التدفقات في شكل معلومات، عناصر مادية، مالية، يعتبر البيولوجي Von Bertalanffy مؤسس هذه الحركة بإعتبار أن لمنظمات الأعمال صفات وخصائص تتشابه والكائنات الحية وتعايشها في المحيط، والذي نشر في 1947 كتاب النظرية العامة للنظم، بحيث أبرز من خلال أعماله أن فهم تطور المنظمة من خلال تأقلمها مع البيئة، وأن الإدراك بأن المنظمة التي لا تتأقلم مع بيئتها تفشل، وأن الفهم أن كل أجزاء المنظمة معنية بالتأقلم مع البيئة، بالإضافة أن إدراك هيكلة المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب البيئة وتقلباتها وهذا ما يناقض النظريات التقليدية.

- ويعتبر لودفيغ فون بيرتالانفي 1937 (Ludweg Bertalanffy Von) المولود في19 سبتمبر 1901 في النمسا عالم في علم الأحياء والبيولوجيا كما أنه عضو في الأكاديمية الألمانية للعلوم ليوبولدينا، وأكاديمية نيويورك للعلوم، تحصل على دكتوراه في كل من الأحياء وعلم النفس في عام 1926م. كان أستاذا زائرا في جامعة فيينا، وجامعة لندن، وجامعة ألبرتا، وجامعة جنوب كاليفورنيا

وجامعة ولاية نيويورك، والكثير من الجامعات الأخرى. إنتقل في عام 1949 م إلى كندا وأصبح مواطنا كنديا، توفي فون بيرتالانفي في 12 يونيو1972 في كندا[1].

1-1- أساسيات نظرية النظم: إهتم بيرتالانفي بإعتباره مؤسس هذه النظرية عن مضامين نظريته بالقول أن المنظمة بالقول أن المنظمة عبارة عن نظام إجتماعي كلي يسعى إلى تحقيق هدف معين، وهذا النظام يتكون من أجزاء وكل جزء عبارة عن نظام فرعي مثل نظام الإنتاج، نظام الأفراد، نظام التسويق، نظام المالية.....إلخ، وتعمل هذه الأنظمة معتمدة على بعضها بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف الكلي الذي يسعى نظام المنظمة إلى تحقيقه، ونظام المنظمة يعيش ويتأثر في بيئتين هما:

- **البيئة الداخلية:** التي تشمل جميع الأنشطة المادية والإنتاجية والإنسانية التي تتم داخل المنظمة؛
- **البيئة الخارجية:** ويقصد بها أصحاب المصالح ذوي العلاقة بنشاط المنظمة، وهؤلاء موجودون خارج نظام المنظمة ضمن المجتمع.

ويعرف النظام على أنه " هو مجموعة من العناصر والأجزاء المترابطة والمتناسقة والمتفاعلة التي تعمل متعاونة ويكون هدفها بلوغ مجموعات من الأهداف المحددة [2] ".

ويعرف النظام أيضا على أنه " مجموعة من الأجزاء و تشمل الأفراد الذين يعملون معا بشكل منظم بتفاعل مستمر للوصول إلى نهاية محددة، أي أنها أسلوب تفكير التوجه نحو تحقيق الأهداف[3] ".

1-2- مكونات النظام: لقد إعتبرت مدرسة النظم المنظمة نظاما إجتماعيا مفتوحا مصمما لتحقيق أهداف معينة، و يتكون هذا من عدة عناصر أساسية، كمايلي:[4]

- **المدخلات:** وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية ومن بينها المواد الخام، الموارد البشرية، البيانات و المعلومات، التكنولوجيا ..إلخ. و تنقسم المدخلات إلى أربعة أنواع رئيسية هي: المدخلات التتابعية، المدخلات العشوائية، المدخلات الإستبدالية و مدخلات التغذية العكسية؛

---

[1] نوالة مريم، **محاضرات مدخل في إدارة الأعمال**، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الأولى ل م د، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، 2022/2021، ص ص: 59-60.

[2] هاني الطويل، **الإدارة التربوية والسلوك**، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 94.

[3] ياسر عربيات، **مفاهيم الإدارة الحديثة**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2008، ص:65.

[4] حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 70.

- **العمليات (الأنشطة) التحويلية أو المعالجة:** هي مجموع النشاطات (العمليات) الإدارية والفنية، والفكرية والتكنولوجية اللازمة للإستفادة من مدخلات النظام (المنظمة)، و تحويلها إلى مخرجات (سلع وخدمات)، من أجل تقديمها إلى المجتمع؛
- **المخرجات:** وتشمل جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة الخارجية من إنتاج مادي ممثلا في

سلع وخدمات مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الإجتماعي، الأرباح، رضا المستهلكين،

ورضا العاملين، وغيرها توفرها المنظمة للبيئة؛

- **التغذية العكسية:** وهي رد فعل البيئة الخارجية (المستهلكون وغيرهم) وإنطباعاتها وتقييمها للسلع والخدمات التي توفرها المنظمة، إن كان هذا الإنطباع والتقييم إيجابيا أو سلبيا، وتستخدم المعلومات في تعديل المدخلات أو عمليات التحويل؛
- **البيئة:** والمقصود بها البيئة الخارجية التي تتفاعل معها النظام، والتي تلعب دورا أساسا في تحديد السلوك التنظيمي، كما تؤثر هذه البيئة في توفير المدخلات التي تستخدمها المنظمة.

1-3- إسهامات نظرية النظم: يمكن تحديد إسهامات نظرية النظم، فيمايلي: [1]

- سمحت للباحثين في علم الادارة بوضع نظرة كلية وشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث يجب أن ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح الأمر الذي سيمكنه من رؤية عناصر المشكلة المختلفة من قيود سياسية وإجتماعية وفنية وبشرية، ومدى تفاعل كل هذه العناصر مع البيئة الخارجية التي تمد المنظمة بالمدخلات الضرورية لإستمراريتها، فنظرية النظم إذن هي محاولة هادفة لتكوين نظرية شاملة، تنظر إلى النظام الإداري كنظام فرعي من النظام الإجتماعي العام يتفاعل معه ويتأثر به بشكل مستمر؛
- تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من وظائف إدارية ،تكنولوجيا وعناصر فنية و إقتصادية؛
- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة وتركز إهتمامهم على القوى الإجتماعية و الإقتصادية والتكنولوجية والحضارية التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على تفاعلها، وتزيل عن الإدارة الفهم التقليدي الذي كان ينظر إلى الإدارة بإعتبارها مبادئ ثابتة واجبة التطبيق في كل موقف وكل بيئة، وتوسع مداركه إلى أن كل شيء نسبي يتأثر بالبيئة والظروف؛

[1] طلحي كوثر، **محاضرات في مدخل إدارة الأعمال**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس جذع مشترك LMD، جامعة الجزائر 03، 2021/2020، ص: 97.

- لقد أدت إلى ثورة إدارية بدأت في أواخر الستينات وبداية السبعينات ولاتزال متأججة جعلت المفكرين يعيدون النظر في كثير من المسلمات الإدارية التقليدية والسلوكية على حد سواء، فيما يتعلق بمبادئ التنظيم الإداري واساليب القيادة الإدارية والدوافع والحوافز. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى وجود نظريات كثيرة إستمدت قوتها من نظرية النظم، منها على سبيل المثال النظرية الظرفية أو الموقفية.

1-4- الإنتقادات الموجهة لنظرية النظم: تمثلت أبرز الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية، مايلي:[1]

- أبرز إنتقاد وجه للمدرسة هو أنها مجردة وليست عملية فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات فهذا الأسلوب لا يناسب عملية صنع القرارات في الحياة العملية؛
- تعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل؛
- يعد الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلى فقد روح التعاون والإنتماء للمنظمة، و الذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحيانا.

2- المدرسة الكمية: يرجع الفضل في ظهور هذا المدخل إلى العلماء البريطانيين في السنوات الأولى من الحرب العالمية الثانية، ففي هذه الأثناء واجهت بريطانيا مشكلات عديدة في شؤون الحرب والتي على أثرها تم تكوين فريق لبحوث العمليات، وهم من علماء الرياضيات والطبيعة والعلوم الأخرى لحل هذه المشاكل، وبإنتهاء الحرب بدأ تطبيق هذه الأساليب الكمية في مجال الصناعة، حيث واجهت الأخيرة العديد من المشكلات المتعلقة بالنقل والإتصالات والتكنولوجيا وكان من الصعب إيجاد حلول لها بالأدوات التقليدية، ومن هنا بدأ ظهور هذه الوسائل الكمية و أخذت طريقها للتطبيق والإنتشار.

2-1- أساسيات المدرسة الكمية: يسمى هذا النهج أيضا نهج " الرياضيات" أو "بحوث العمليات" أو "علم الإدارة"، السمة الأساسية لفكر الإدارة الكمية هي إستخدام فرق مختلطة من العلماء من عدة تخصصات، إستخدمت هذه المدرسة الأدوات العلمية لتوفير قاعدة كمية للقرارات الإدارية، التقنيات المستخدمة عادة في إتخاذ القرارات الإدارية تشمل البرمجة الخطية وطريقة المسار الحرج (CPM)

وتقنية مراجعة تقييم البرامج (PERT)، و نظرية الألعاب ونظرية قائمة الإنتظار وتحليل نقطة التعادل.

[1] **نفس المرجع السابق**، ص ص: 97-98 .

- يستخدم النهج الكمي صيغة رياضية لإيجاد حلول للمشكلات التي لم يتم حلها من قبل، حيث أن الإعتقاد الراسخ للنهج الكمي هو أنه إذا كانت الإدارة عملية منطقية، فيمكن التعبير عنها من حيث الرموز والعلاقات الرياضية، النهج الأساسي هو بناء نموذج كمي لأنه من خلال هذا الأسلوب يتم التعبير عن المشكلة في علاقاتها الأساسية ومن حيث الأهداف المختارة. يعبر بناء النموذج عن فعالية النظام قيد الدراسة كدالة لمجموعة من المتغيرات التي يكون أحدها على الأقل هو التحكم في الموضوع.
- النهج الكمي للإدارة له جذوره في حركة الإدارة العلمية، نظرا لأن تايلور دعى إلى التسلسل المنطقي لصياغة المشكلة، وتقصي الحقائق و النمذجة، والحل المؤقت والإختبار، ويمكن تصنيف نهجه العلمي على أنه شكل مبكر من النهج الكمي للإدارة. إمتداد طبيعي للإدارة العلمية هو بحوث العمليات. حيث تم تحديث النهج ليشمل تطوير النماذج الرياضية لتمثيل نظام قيد الدراسة، إلى أن تطوير النماذج يتطلب مهارات التخصصات المالية مثل الهندسة والرياضيات والإقتصاد والإحصاء والعلوم الفيزيائية والعلوم السلوكية ومحاسبة التكاليف. مكنت الصياغة الرياضية المديرين من إكتشاف علاقات مهمة يمكنهم السيطرة عليها.
- حيث أن تطور مهم آخر إلى جانب النمو في عدد التقنيات الكمية كان إدخال أجهزة الكمبيوتر الرقمية عالية السرعة، بدءا من عام 1970 تقريبا، تحول النهج الكمي للإدارة بعيدا عن التركيز على تقنيات بحث العمليات الضيقة إلى منظور الحدود لتقنيات القرار وبناء النماذج. كما تضمنت نظم المعلومات المحوسبة وإدارة العمليات، كان التركيز الأخير للنهج الكمي بمثابة تحرك نحو إدارة أكثر إتساعا.
- كان شستر برنارد أول من أكد أن الإدارة ما هي إلا نظام للمعلومات، و أن العمل داخل المنشأة وإتخاذ القرارات، وحل المشكلات يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية، ويروا في عملية إتخاذ القرارات بهذه الطريقة أنها أكثر دقة، وغير متحيزة وبعيدة عن التخمين والنفوذ الشخصي. ومع ظهور الحاسبات الإلكترونية أمكن وضع نماذج رياضية أثبتت صحتها في إتخاذ القرارات، وفي الوقت الحاضر هناك العديد من النماذج الشهيرة المستخدمة في منظمات الأعمال مثل نموذج بيرت (PERT) ونظرية الألعاب، المسار الحرج (CPM) ونموذج صفوف الإنتظار، وسيمبلكس، ونموذج التعيين والنقل.

- وقد ظهر هذا الإتجاه الفكري في عملية إتخاذ القرارات بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة الأبحاث العسكرية التي أجريت في تلك الفترة والتي إستخدمت علم الرياضيات والإحصاء لحل المشاكل العسكرية التي قللت من الكفاءة القتالية للقوات العسكرية للحلفاء ومن أهمها مشاكل النقل، وزيادة دقة التصويب، وتقليل زمن الطلعات الجوية الإعتيادية والهجومية، وتنظيم الطلعات وتنسيقها لتجنب حوادث التصادم وغيرها من المشاكل.
- ومن إيجابيات هذا الأسلوب في إتخاذ القرارات في المجال العسكري، أراد الإداريون تطبيق هذا الإتجاه في ميدان الأعمال والإقتصاد. أما الإنتقاد الذي وجه إلى هذه المدرسة فهو عدم كفاءتها في حل المشكلات الإنسانية وأمور أخرى مثل الدافعية وقياس الروح المعنوية وهي أمور ذات أهمية كبيرة لإدارة المنظمة[1].

3- نظرية الإدارة بالأهداف: طرح هذا التوجه الإداري الحديث عالم الإدارة "بيتر داركر" والذي عرض أفكاره وأسس الإدارة بالأهداف في كتابه الصادر عام 1954 م، و ترتكز فكرة هذه الإدارة على قاعدة محتواها وجود توجهات واضحة لمختلف أنشطة المنظمة بحيث يمكن تحديد النتائج المطلوبة لكل نشاط وعلى أساس ذلك تتم عملية التقييم والمتابعة، إذن فأسلوب الإدارة بالأهداف هو ذلك الأسلوب الإداري الذي يشترك فيه الرئيس والمرؤوس على كافة المستويات الإدارية في وضع أهداف عملية قابلة للتحقيق، كأهداف للمنظمة إذ تمثل محصلة الأهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المنظمة.

3-1- أساسيات نظرية الإدارة بالأهداف: هذه الفئات التي تشمل كل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة، فيوجد أهداف المالكين والمستثمرين، أهداف القائمين على إدارة المنظمة، أهداف العاملين في كافة المستويات الإدارية، أهداف المتعاملين مع المنظمة من البيئة الخارجية كالزبائن والموردين والجهات الحكومية... وتبقى مسؤولية الإدارة العليا هي اختيار الأهداف الأكثر واقعية والأكثر قبولا للأطراف السابقة، ويمكن ذكر أهم الأفكار التي تمثل نظام الإدارة بالأهداف، فيمايلي: [2]

- لا بد أن تكون هناك معرفة محددة ومتجددة بالسوق المستهدف؛
- يتم تحديد الأهداف بناء على إمكانات وموارد المنظمة الحالية والمحتملة، والفرص الموجودة في

[1] Aktouf, O, **The False Expectations Of Michael Porter's Strategic Management Framework**. Gestao & Planejamento, 1(11) , 2008, P:18.

[2] علي السلمي، **الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص: 77.

السوق، إضافة إلى التهديدات والعوائق سواء كانت داخل أو خارج المنظمة؛

- يستند نظام الإدارة بالأهداف إلى نظم معلومات داخل المؤسسة تعمل على رصد السوق ورصد أداء المنظمات المنافسة بصفة مستمرة للتعرف على التغيرات ومحاولة التكيف معها؛
- يتكامل نظام الإدارة بالأهداف أيضا مع العديد من النظم الداخلية كنظام الموازنات التخطيطية، نظام تقيم أداء العاملين، أداء الوحدات التنظيمية وأداء المنظمة ككل.

3-2- متطلبات نظرية الإدارة بالأهداف: يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف العديد من الخطوات، تتمثل فيمايلي:[1]

- وضع أهداف للمنظمة؛
- القيام بوضع هدف لكل منصب إداري يساعد في تحقيق أهداف المنظمة؛
- مشاركة جميع الأفراد من أعلى الهرم التنظيمي إلى أدناه في وضع أهداف المنظمة والسعي من أجل الوصول إليها؛
- وضع خطط عمل تفصيلية من أجل تحقيق الأهداف؛
- وضع معايير لرقابة وتنظيم الأداء والسلوك؛
- ربط أداء العاملين وسلوكهم بالخطة والتنظيم؛
- تحسين ظروف العمل خاصة ما تعلق بنظام الحوافز ونظام التدريب ونظام الإتصال؛
- العمل على تصحيح الإنحرافات إن وجدت بعد عملية التقييم للأداء والسلوك عن طريق وضع برامج ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين على مستوى الوحدات التنظيمية.

3-3- تقييم نظرية الإدارة بالأهداف: يسمح نهج الإدارة بالأهداف بتنمية القدرات التخطيطية للرؤساء والمرؤوسين والتعرف على المشكلات الفعلية والمحتملة، إضافة إلى أنه أسلوب يساعد على تقوية روابط التعاون بين العاملين داخل المنظمة من خلق جو من التفاهم فيما بينهم، ومن بين الفوائد أيضا أنه يساعد

[1] صبحي جبر العتيبي، **تطور الأساليب والفكر في الإدارة**، الطبعة الأولى، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 58.

على التخلص من الترهل الإداري الذي عانت منه المنظمات المطبقة للنظرية البيروقراطية، من خلال المتابعة التي ينادي بها أسلوب الإدارة بالأهداف، وحذف الوظائف التي لا أهداف لها وبالتالي فهي لا تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- ركز هذا الأسلوب على الجوانب التي ترتبط بالأهداف في حد ذاتها، فالوصول إلى أهداف متفق عليها من جميع الأطراف مطلب صعب المنال، كما أن هذه الأهداف سوف يتم إطلاعها ليس فقط

للإداريين والعاملين في المنظمة، وانما يتعداه إلى أطرف خارج المنظمة ويمكن أن تصل إلى المنافسين، إضافة إلى أن العاملين سيحاسبون على تعهدات مستقبلية وليس على الإنجاز الفعلي وهذا أمر من الصعب تحقيقه في ظل ظروف عدم التأكد والتغير الدائم الذي يميز المستقبل[1].

[1] **نفس المرجع السابق**، ص ص: 59- 60.

أسئلة حول المحور الخامس

1- ما المقصود بالمدارس الحديثة في الإدارة؟

2- ما العوامل التي أدت إلى ظهور المدارس الحديثة؟

3- ما أوجه القصور في المدارس التقليدية (الكلاسيكية والسلوكية) التي دفعت نحو تطوير نظريات حديثة؟

4- ما المقصود بمدرسة النظم في الإدارة؟

5-ما مكونات النظام حسب النظرية؟

6- ما الفرق بين النظام المفتوح والنظام المغلق؟

7- ما هي الفرضية الأساسية التي تنطلق منها المدرسة الموقفية؟

8- ما المقصود بالمدرسة الكمية في الإدارة؟

9-ما دور النماذج الرياضية والإحصائية في هذه المدرسة؟

10-ما أهم أدوات وأساليب المدرسة الكمية (مثل البرمجة الخطية، بحوث العمليات)؟

11- ماهي أساسيات الإدارة بالأهداف؟

المحور السادس: النظرية الموقفية

تبلورت الأفكار الأساسية لمدخل التفكير المنطقي أو ما سمي بالنظرية الموقفية في أواخر الستينات من القرن الماضي، عندما أقدمت مجموعة من الدراسات والبحوث العلمية التي أبداها الباحثان Lowrance &Lorsch عام 1967 ولا يزال صداها في التطبيقات الإدارية مستمرا إلى يومنا هذا.

يركز مفهوم "التفكير المنطقي" في إستخدام المبادئ والأساليب الإدارية بمرونة عالية، تتيح للمدير أو متخذ القرار فرصة تبني الحل الأفضل الذي يناسب المشكلة أو القرار المطلوب إتخاذه تبعا للظرف أو الموقف الذي يمر به.و تتمحور فلسفة هذا المدخل بعدم وجود طريقة واحدة تكون هي الأفضل للإدارة وتصلح لكل الأوقات، فالأسلوب الإداري الذي ينجح في حل مشكلة لمنظمة ما، قد لا يصلح لحل ذات المشكلة في منظمة أخرى، كما أنه لا يمثل الحل الأمثل عندما تتبدل الظروف.

1- أساسيات النظرية الموقفية: تقوم النظرية الموقفية على مجموعة الأسس التالية، كمايلي: [1]

- أن نمط العمل في القرن 21 يختلف عن نمط العمل في القرن الذي سبقه، وهذا يتطلب التأقلم مع المعطيات الجديدة في السلوك التنظيمي؛
- الواقع أثبت بأنه لا يوجد شيء إسمه " الطريقة المثلى للعمل" إنما يوجد شيء إسمه " الطريقة المناسبة لكل بيئة عمل" ؛
- أثبتت التجارب على السلوك الإنساني في العمل بأن الأوضاع المختلفة تتطلب ممارسات سلوكية نابعة من بيئة العمل إذا أراد تحقيق الفعالية في الأداء؛
- أن المدير الماهر يبحث دائما عن المهارات والكفاءات التي يتمتع بها كل عامل بحيث يمكنه في النهاية من توظيفها لتحسين مستوى الأداء؛
- المدير الماهر هو الذي يكون قادرا على تحديد العناصر المؤثرة في العمل بإرادته بذلك يكون في إمكانه أن يختار الأسلوب الملائم لبيئته وظروف العمل.
- الممارسات الإدارية أو تنفيذ وظائف الإدارة ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من المدراء الأخذ بعين الإعتبار واقعيات الموقف الذي تمارس فيه هذه الوظائف أو الأدوار وبما تحويه من مبادئ و

[1] زيد منير العبوي، **التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته**، دار أسامة، عمان، 2006، ص: 51.

أساليب تحكم تطبيقها وممارستها، والنظرية الظرفية تحمل معنى أن تطبيق مبادئ ونظريات الإدارة يتطلب الأخذ بعين الإعتبار طبيعة الظروف التي تطبق فيها، كما تشمل النظرية بمبدأ السبب والنتيجة بمعنى أن لكل ظاهرة أسباب تؤدي إليها، فعندما تواجه المدير مشكلة معينة على تحديد وتشخيص الأسباب التي أدت إليها أولا ثم يختار الحل المناسب وفق نتائج التشخيص التي توصل إليها.

2- مميزات النظرية الموقفية: النظرية الموقفية أو الظرفية تتميز عن غيرها من النظريات بتركيزها على المواقف وظروف العمل لأنها تؤثر كثيرا على القرار الذي يتخذه القائد، أي أن هناك متغيرات يتوقف عليها القرار الذي يتخذه أي مسؤول، وتتمثل فيمايلي:[1]

- **المتغير الأول: يتعلق بالعلاقة بين القائد والعاملين معه:** فإذا كانت ظروف العمل جيدة نتيجة لحسن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، فإن العاملين يمتثلون لقائدهم وقراراتهم ويطيعون أوامره؛
- **المتغير الثاني: مدى وضوح مهام العمل والواجبات:** فإذا تمكن القائد من تحديد مهام كل عامل و إقناعه بأداء واجباته حسب القواعد المقبولة، فإن هذا الأخير يتأثر بمناخ العمل الجيد و يكون مطيعا لقائده؛
- **المتغير الثالث: هو درجة القوة في المركز:** فإذا كان القائد يتمتع بشخصية ومؤثرة في المرؤوسين وله سلطة كبيرة في مكافأة من يعمل، ومعاقبة الغير فهذا يؤثر في سلوك العاملين ويجعلهم أكثر جدية.

3- تقييم النظرية الموقفية: من أهم مخرجات هذه النظرية، مايلي:

- لم تأتي لتوحيد المدارس وإنما جاءت لكيفية تكييف المدارس أو توصيل الأفكار للتعامل مع المواقف السائدة؛
- تتعامل مع الإدارات ككل بالتكيف ولا تتعامل معهم بالتحديد؛
- دعت إلى ضرورة قيام المدير بتحليل الموقف (المشكلة) وفهم متغيراته وإختيار الحل المناسب للأفراد والجماعة والمنظمة؛
- لا توجد طريقة مثلى للإدارة تطبق في جميع المنظمات، أو أسلوب أفضل من أسلوب آخر، ولا

[1] بوحوش عمار، **نظرية الإدارة الحديثة**، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص: 29.

يوجد شيء أمثل في الممارسة الإدارية يمكن إتباعه في كافة المواقف و الظروف في كل مكان وزمان .[1]

4- الإنتقادات الموجهة للنظرية الموقفية: تمثلت أهم الإنتقادات الموجهة لهذه النظرية، فيمايلي:[2]

- يعد التركيز على إستقلالية كل عنصر في عملية التنظيم والأداء قد ينتج عنه صعوبة القيام بعملية الإندماج في حالة بروز أي خلل بالمؤسسة بسبب كثرة تكاليف تصحيح الوضع؛
- النظرية الظرفية تجاهلت قضايا جوهرية تتمثل في نتائج التغييرات المطلوبة وأثرها على العمل في المنظمة؛
- التركيز على إستقلالية الهياكل والمتغيرات البيئية غير كافيان لنجاح المؤسسة في عملها حيث توجد عناصر قوة خارجية تؤثر تأثيرا فعالا على مصير المنظمة وإستمرارها؛
- عدم وجود نمط قيادي معياري يمكن إستخدامه بشكل موحد في جميع المواقف؛
- إعتماد نجاح القادة أو فشلهم على طبيعة المواقف.

[1] حسن حريم، **مرجع سابق**، ص: 72.
[2] عمار بوحوش، **مرجع سابق**، ص: 30.

أسئلة حول المحور السادس

1- ما المقصود بالنظرية الموقفية في علم الإدارة؟

2- متى ظهرت هذه النظرية؟ ومن هم أبرز روادها؟

3-ما العوامل التنظيمية والبيئية التي ساهمت في ظهور هذه النظرية؟

4- ما هي العناصر أو العوامل التي تشكل الموقف الإداري؟

المحور السابع: إتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة

يعتبر التغيير منهجا متكاملا من الأنشطة المتداخلة، كما ويعتبر أحد الجوانب والأبعاد الأساسية للتنمية والتطوير التنظيمي في المؤسسات، والتي يجب على الإدارة العليا فهمها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال وناجح، إضافة إلى إدارة الجودة التي تعد من الأساليب الحديثة والمهمة التي بدأ تطبيقها بسبب التغيرات والتحديات حيث أصبح الإهتمام بها لا يقتصر فقط على جودة السلع، وإنما جودة الخدمات وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة هدفا في زيادة القدرة التنافسية على المستوى المحلي والدولي.

1- الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير: يعيش العالم اليوم في عصر التقدم العلمي والتقني، ويصاحب هذا التقدم المتزايد حاجة المنظمات لعمليات التغيير سواء في هياكلها التنظيمية أو التقنيات التكنولوجية، أوفي خصائص مواردها البشرية، لذا وجدت المنظمات نفسها أمام حاجة ملحة تتمثل في وجوب مواكبة هذه التطورات والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة.

1-1- مفهوم التغيير: لقد وردت العديد من التعاريف، سيتم ذكر أبرزها كمايلي:

يعرف التغيير على أنه " إستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات، القيم، الإتجاهات وهيكل

المنظمات حتى يصبح بإمكان المنظمة أن تكيف نفسها، لمواجهة التقنية الحديثة والتغييرات المختلفة في المجالات التكنلوجية، الإجتماعية والإقتصادية [1]".

يعرف أيضا على أنه " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حله للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية[2]".

[1] ناصر جرادات وآخرون، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص:31-32.
[2] ربحي مصطفى عليان، **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:29.

ويعرف كذلك على أنه " الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الإحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها[1] ".

1-2- مفهوم إدارة التغيير: أصبحت إدارة التغيير من أهم المهام التي تركز عليها المنظمات في الوقت الحالي، لذلك فقد وردت العديد من التعاريف، سيتم ذكرها، كمايلي:

تعرف إدارة التغيير على أنها " عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم وإتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها، أو في الأساليب وطرق العمل ووسائله ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة لغرض زيادة فاعلية أداء المؤسسات وتحقيق كفاءتها [2] ".

ويعرف أيضا بأنها " إدارة الجهد المخطط و المنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة [3]".

1-3 – أسباب التغيير ودوافعه: لابد من وجود سبب جوهري يبرر عملية التغيير، ويتوجب على المنظمة تقدير حجم التغيير المطلوب والموارد اللازمة، والفترة الزمنية المناسبة لتخطيط التغيير وتطبيقه على أرض الواقع، ومن أبرز الدوافع لعملية التغيير، مايلي: [4]

- **الشعور بعدم الرضا عن الوضع الحالي:** يتولد عدم الرضا عن الإحساس بالفرق بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، فقد تشعر إدارة المنظمة أو العاملين بعدم الرضا عن السياسات أو الإستراتيجيات أو العمليات أو الأداء في بعض جوانب التنظيم مما يشكل حافزا للتغيير في النفوس، إذ لا يعتبر حافزا أساسيا بل يجب أن يرتبط بالإرادة والرغبة في التغيير ومن هنا تأتي الرغبة عن طريق نشر ثقافة التغيير وأنه حتمي لا بد منه؛

[1] خضر مصباح الطيطي، **إدارة التغيير: التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 30 – 31.

[2] اللوزي موسى، **إتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير**، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، العدد 02، المجلد 25 ، 1997، ص:338.

[3] ربحي مصطفى عليان، **مرجع سابق**، ص:41.

[4] **نفس المرجع السابق**، ص ص: 58- 60.

- **الضغوط الخارجية:** يأتي هذا الضغط من العوامل الخارجية أو من الأطراف المختلفة بها، وتختلف درجة الضغوط التي تحس بها المنظمات تبعا لطبيعة عملها وطبيعة البيئة الخارجي من حولها، ومن خلال ثورة الإتصالات والمعلوماتية التي فرضت نفسها على جميع المنظمات دون إستثناء؛
- **زخم التغيير:** المقصود بزخم التغيير هو القوة الدافعة للتغيير في مجالات أخرى وعمليات أخرى في المنظمة غير تلك التي إبتدأت برنامج التغيير، على سبيل المثال المنظمة التي تستخدم الأنترنت لأول مرة في دائرة التسويق لابد وأن تواجه ضغوطا من قبل العاملين في الأقسام الأخرى لإستخدامه، بإعتبار أن المنظمة نظام متكامل يبين مدى الواقعية في العمل على نشر ثقافة التغيير لدى جميع العاملين في المنظمة، إذ لا يقتصر زخم التغيير على عوامل البيئة الداخلية فقط بل تعداها لعوامل البيئة الخارجية التي يتوجب عليها أن تتناسب مع ما هو عليه في المنظمات المنافسة والمنظمات الأخرى؛
- **تحمس الإدارة للتغيير:** تعتبر الإدارة في المنظمة وكيل تغيير، فالمدير المعني هو الذي يتشرف جوانب التغيير ويخطط له، ويحدد برامجه ويشرف على تنفيذها ويشجع العاملين على التغيير عند اللقاء بهم.

أنا بالنسبة للأسباب والمبررات لعملية التغيير، تتمثل فيمايلي:[1]

- تغيير أو تعديل أهداف المنظمة مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتهما، وهيكلها التنظيمي، وحجم القوى العاملة فيها بما يتماشى مع التغيير أو التعديل الحاصل؛
- التطور التكنولوجي إذ أن إدخال التكنولوجيا إلى المنظمة يتطلب إدخال تغييرات تنظيمية في المجالين المادي والبشري؛
- تغيير الشكل العام للمنظمة فقد يتطلب الأمر أحيانا إندماج المنظمة مع منظمة أخرى، أو أن نفتح لها فروعا لتغطية مناطق جغرافية متعددة، مما يستدعي إدخال التغييرات المناسبة؛
- إنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة وبطء العمل وإرتفاع تكلفته وتدني الإنتاجية، مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على المظاهر السلبية؛
- تغير حاجات المستفيدين ورغباتهم و توقعاتهم إذ يعد هؤلاء محور إهتمام المنظمة وأساس خدماتها، وأن أي تغير في حاجاتهم أو الخدمات يجب أن يصاحبه التغيير التنظيمي المناسب؛

[1] محمد بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن 21-**، الطبعة الأولى، دار الحامد، 2006، ص ص: 98-100.

- زيادة المنافسة بين المنظمات مما يستدعي تغيير واضح في السياسات و أساليب العمل وإجراءاته، وطبيعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين وطبيعة القوى العاملة وحجمها، والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها؛
- النزعة للتجديد والإبتكار سواء على مستوى الأفكار أو المنتجات أو الخدمات وغيرها، مما يشير إلى ضرورة التغيير التنظيمي.

1-4- خصائص وأهداف إدارة التغيير: تتصف إدارة التغيير بالعديد من الخصائص والتي لابد من معرفتها والإلمام بها، كما لها أهداف تسعى لتحقيقها وتطويرها ومنه وصول المؤسسة لأهدافها في ظل الظروف المحيطة بها.

1-4-1- خصائص إدارة التغيير: تتمثل خصائص إدارة التغيير التنظيمي، فيمايلي:[1]

- **هادفة:** إن التغيير حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، وبالتالي فهو حركة لا تحدث إرتجاليا أو عشوائيا بدون أي توجيه. ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه نحو تحقيق هدف، وتتجه نحو تحقيق غاية محددة ومعلومة ومقبولة ومتفق عليها من قوى التغيير؛
- **الفاعلية:** أي إمتلاك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتوجيه قوى الفعل في المنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها، وبالتالي فإن إدارة التغيير تملك القدرة على التأثير على الآخرين، وهذا ما يجعل إدارة التغيير فعالة؛
- **الإصلاح:** بمعنى أنها تسعى إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة؛
- **الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها؛
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** ذلك أن إدارة التغيير يجب أن تتكيف وتتوافق مع الأحداث وتحاول التحكم في إتجاهها ومسارها، وهذا ما يجعل إدارة التغيير تهتم إهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على فاعلية وحيوية المنظمة؛

[1] ربحي مصطفي عليان، **مرجع سابق**، ص ص: 182- 183.

- **القدرة على التنمية والتطوير والإبتكار:** وهي خاصية عملية لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء وإلا فقد مضمونه؛
- **التوافقية:** من الضروري أن يكون هناك إنسجام وتوافق بين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير وعملية التغيير المقرر القيام بها، وأن يكون قدر مناسب من التوافق مع مجالات التغيير وإدارة التغيير.

1-4-2- أهداف إدارة التغيير: توجد مجموعة من أهداف إدارة التغيير، سيتم ذكرها كمايلي:[1]

- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة عن طريق بناء هيكل تنظيمي مرن تقل فيه المستويات الإدارية العليا، وتلغى فيه البيروقراطية؛
- حل بعض المشكلات التنظيمية أو الإجرائية؛
- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة؛
- توفير المعلومات وتسهيل الأداء وتكوين رؤية واضحة، وتطبيق متطلباتها؛
- تدريب العاملين على مماسة الرقابة الذاتية وزيادة الثقة والإحترام والتفاهم بين أفراد المنظمة؛
- زيادة الوعي بديناميكية الجماعة أو إيجاد نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين.

1-5- نماذج إدارة التغيير: توجد العديد من نماذج إدارة التغيير سيتم ذكر أبرزها، فيما يلي:

1-5-1- نموذج كيرت لوين: طور كيرت لوين نموذج لإحداث التغيير، يتضمن ثلاث مراحل التالية:[2]

- **مرحلة إذابة الجليد:** تتضمن هذه المرحلة إستبعاد وإلغاء الإتجاهات والعادات والممارسات الحالية عن طرق الإعتراف بوجود مشكلة أو فكرة جديدة مع التأكيد على عدم جدوى الأساليب والممارسات الحالية وايجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها ومن بين الأساليب المتبعة:
  - منع أي معززات لأنماط السلوك المراد تغييره؛

[1] يوسفي علاء الدين، **التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص: 95.

[2] عبد الله جوزة، **نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، مجلة الراصد العلمي، المجلد 7، العدد 01، 2021، ص ص: 40-41.

- إنتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل؛
- إشعار العاملين بالأمان إتجاه التغيرات التي قد تحدث.

- **مرحلة التغيير:** وهي مرحلة التدخل وإكتساب كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك فهي مرحلة التعلم وتطبيق التغيير من خلال تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف والأفكار والأساليب الجديدة يصاحب هده المرحلة شعور بالأمل والقلق؛
- **مرحلة إعادة التجميد:** هي مرحلة تثبيت التغيير و الإستقرار من خلال إتاحة الفرصة لإظهار السلوك والإتجاهات الجديدة وإستخدام التدعيم والتعزيز الإيجابي والتدريب.

1-5-2- نموذج Evancevich وزملائه: يمثل نموذج التغيير الذي إقترحه لوين إطارا لعملية التغيير، وإعتمادا على هذا النموذج قدم Evancevich وزملائه من الباحثين والكتاب نماذج أكثر تفصيلا، وقد إعتبر Evancevich أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي، وذلك كمايلي: [1]

- **قوى التغيير:** وهي تمثل القوى التي تدفع إدارة المنظمة إلى التغيير وقد تكون هذه القوى خارجية أو داخلية؛
- **الإعتراف بالحاجة للتغيير:** تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات، وإنخفاض الأرباح، و معدلات الأداء وهبوط المبيعات، وتدني معنويات العاملين، وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير؛
- **تشخيص المشكلة:** فمن خلال التشخيص يتم تحديد المشكلة، لإتخاذ الاجراءات اللاحقة، ومن أهداف التشخيص الإجابة عن الأسئلة التالية:
  - ما هي المشكلة؟ ويجب تمييزها عن الأعراض المصاحبة للمشكلة؛
  - ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟
  - ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟ وكيف يمكن قياسها؟

[1] عوني فتحي خليل عبيد، **واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية – دراسة حالة: مجمع الشفاء الطبي-**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص ص: 32-34.

- ومن الأساليب المستخدمة للتشخيص هو اللقاءات بين المسؤولين والعاملين التي تطرح فيها وجهات النظر المختلفة، كذلك من خلال إجراء مسح إستطلاع إتجاهات العاملين، الإستعانة بوسيط التغيير للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة؛

- **تطوير بدائل وإستراتيجيات التغيير:** تقوم الإدارة أو وسيط التغيير بتقرير أي من إستراتيجيات التغيير الأكثر إحتمالا أن تحقق النتائج المرجوة، ومن هذه الإستراتيجيات تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الأفراد، تغيير التقنيات؛
- **تعريف محددات / الظروف المقيدة:** يتوقف إختيار إستراتيجية التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، فدعم الإدارة العليا للتغيير المقترح يعتبر أمرا ضروريا لنجاح التغيير، أيضا يجب يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح، وكذلك الثقافة السائدة في المنظمة؛
- **مقاومة التغيير:** على الإدارة أن تدرك أن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويجب عليها معرفة أسباب المقاومة، والعمل على التغلب عليها وتطويعها؛

تنفيذ التغيير ومتابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين: هما التوقيت والنطاق، أما التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير، ويعتمد ذلك على عوامل كثيرة منها دورة حياة المنظمة، والأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فأي تغيير يجب ألا يعارض العمليات اليومية، ومن السهل تنفيذ التغيير في فترة الركود، وأما النطاق فيشير إلى معرفة مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، ويتوقف نطاق التغيير على إستراتيجية التغيير، فقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر أما فيما يتعلق بالمتابعة، فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، والمعلومات تغذى إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشأ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل.

1-5-3- نموذج (weisbord): حيث إقترح نموذجا مكونا من ستة صناديق تتحكم بنجاح في عملية إدارة التغيير، إذ ينقسم هذه النموذج على أساس أن قيادة إدارة التغيير هي من يقع عليها مركز ومحور المقدرة على إحداث توازن بين خمسة صناديق محيطة بها وهي موزعة كالتالي:[1]

- **صندوق الأغراض:** ويختص بالإجابة عن ما العمل الذي سنقوم به؟
- **صندوق التركيب:** ويتعلق بالاجابة عن كيف سيتم تقسيم العمل؟

[1] ربحي مصطفى عليان، **مرجع سابق**، ص: 201.

- **صندوق الجوائز:** ويختص بالإجابة عن هل توجد جوائز لكل المهام المطلوبة؟
- **صندوق الآليات المساعدة:** ويهتم بالإجابة عن هل توجد لدينا آليات تنسيق كافية؟
- **صندوق العلاقات:** ويتعلق بالإجابة عن كيف ستقوم بحل الصراعات بين الأفراد بوسائل تقنية؟

صندوق القيادة: وهو الذي يضع تساؤلا هاما عن الشخص المناسب لإحداث توازن في إدارة هذه الصناديق.

1-6-مقاومة التغيير: بمجرد التحدث عن التغيير أو التجديد بين الأفراد أو المؤسسات غالبا ما يجد الفرد نفسه أمام مقاومة لذلك، وهذه المقاومة قد تكون قوية أو يعبر عنها بعدم الإقتناع، وهذا أمر طبيعي فبالرغم من أن التغيير لا يمكن تجاهلها، إلا أنه مقاومة التغيير رد فعل عادي كما أن لها دور إيجابي في بعض الأحيان.

1-6-1- تعريف مقاومة التغيير: تعرف على أنها " إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علنا، فيبادر بالإحتجاج أو التباطؤ أو بالإضراب أو التلويح بطلب النقل أو بالإستقالة أو الإستقالة فعلا، وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية، إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط وأن يسبب مشاكل للآخرين، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الإنتماء للمنظمة، إنعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، زيادة الأخطاء في العمل [1]".

1-6-2- أسباب مقاومة التغيير: ترجع أسباب مقاومة التغيير إلى العديد من العناصر، سيتم عرضها كمايلي:[2]

- **الفشل السابق من جهود التطوير:** تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة في التطوير، أو لعدم إستفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها؛
- **تكلفة عالية للتطوير:** تمثل ميزانية وتكلفة التطوير عائق كبير لقبول الفكرة، على الأقل لو أن العائد من هذا التطوير غير محسوب، هنا يثير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التطوير. ويمثل ذلك سببا لمقاومة التطوير المنشود؛

[1] العايب سليم، نوال زواوي، **إستراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته**، حوليات جامعة الجزائر 01، العدد 29، الجزء الثاني، 2011، ص: 175.
[2] حسين حريم، **مرجع سابق**، ص: 291.

- **الوضع الراهن أفضل:** قد ترى المنظمة و مديرها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وببيئة مستقرة، وادارة راسخة، وموارد قوية، وقيادة حكيمة، وقد ترى أن تغيير وتطوير يمكنه أن يهدد إستقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل ومقاومته.
- **التغيير يهدد الفرد وظيفيا:** يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه، وحوافزه والمزايا والخدمات التي يحصل عليها، ومستواه الوظيفي، وسلطته في العمل، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك سببا كافيا لمقاومة التغيير؛
- **التغيير يهدد علاقات الفرد:** قد يؤدي التغيير غلى تغييرات وظيفية بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، فالأشكال والأماكن والوظائف و الأفراد الجدد الذين يعمل معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بالقلق حول تكوينها، كما يشعر بغموض حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير؛
- **الأفراد راضون عن الوضع الراهن:** الأمان في الوضع القائم يناضل الكثيرون من أجل الحفاظ على الوضع القائم حتى لو كان الوضع القائم يمثل لهم أسوأ أوقات حياتهم ويقاومون التغيير حتى لو كان التغيير للأفضل وذلك لأن الوضع القائم يتضمن شعورا بالأمان.

2- أساسيات حول الجودة وإدارتها: إن الجودة بمفهومها الحديث تشكل إطارا عاما ينظم أعمال المؤسسة كاملة، ويسعى إلى النهوض بها على مختلف الأصعدة الإدارية والمادية والفنية، ومنه تحقيق رضا العملاء وضمان ولائه مما يعزز من قدرتها في السوق ويضمن إستمرارها.

2-1- تعريف الجودة: لقد وردت العديد من التعاريف، سيتم ذكر أبرزها كمايلي:

تعرف الجودة في اللغة على أنها " جاد الشيء، جودة وجودة أي صار جيدا، والجيد نقيض الرديء، ومثلها التجويد وأجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله، وقد جاد جودة وأجاد: أتى بالجيد من القول والفعل وشاعر مجواد أي مجيد يجيد كثيرا، و إستجدت الشيء: أعددته جيدا، وتجودتها لك: أي تغيرت الأجود منها [1] ".

وعرفها ديمينغ على أنها " البحث المستمر عن الأخطاء والعمل على التحسين المستمر[2]".

[1] جمال الدين محمد بن مكرم إبن منظور، **لسان العرب**، الطبعة الثانية، دار صادر، المجلد 2، بيروت، 2008، ص:234.
[2] جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، دار هومة للنشر والتوزيع والطباعة، الجزائر، 2005، ص: 09.

أما جوران فعرفها على أنها " مواءمة المنتج للإستعمال ودقته لمتطلبات العميل وذلك لما للجودة من أهمية في التصميم والإنتفاع و السهولة التي تهيء المستلزمات الضرورية للعمل، بما يحقق الأمان للعاملين عند مزاولتهم لأعمالهم بشكل دقيق، إضافة إلى أن للزبون دور في وضع المواصفات الخاصة بجودة المنتج ودرجة ملاءمته للاستعمال الذي وضع من أجله وما يطمح أن يكون عليه المنتج [1]".

2-2- تعريف إدارة الجودة الشاملة: تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والأنظمة التسييرية التي لاقت إهتمام الباحثين المهتمين بشكل خاص بتطوير الأداء وتحسين الجودة،

حيث وردت العديد من التعاريف، سيتم ذكر أهمها فيمايلي:

وتم تعريفها قبل معهد الجودة الفدرالي الأمريكي بأنها " نظام إداري إستراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال، ويستخدم طرقا كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة[2] ".

وتعرف أيضا على أنها " نظام يتم من خلال تفاعلات المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عال من الجودة، إذ يقوم العاملون بالإشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية، والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين [3]"

2-3- أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة: تعتبر إدارة الجودة الشاملة إطار تعاوني يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، لما لها من أهمية وأهداف واضحة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2-3-1- أهمية إدارة الجودة الشاملة: لإدارة الجودة أهمية في عمل المؤسسات، وتكمن هذه الأهمية فيمايلي: [4]

- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة؛
- تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل؛

---

[1] Ross Joel, **Total Quality Management**, Text, Cases & Reading, St. Lucie Perss Publishing, Florida, 1995, P:5.

[2] الهلالي الشربيني الهلالي، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي رؤية مقترحة**، مجلة كلية التربية، العدد 37 ، مصر، 1998 ، ص ص: 6 – 7.

[3] أبو نبعة عبد العزيز ومسعد فوزية، **نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة : دراسة إستطلاعية لآراء عينة من عمداء وطلبة جامعة عمان الأهلية**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1999، ص: 14.

[4] مدحت أبو نصر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص:69.

- تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، وتنمية شعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد؛
- تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها؛
- تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر؛
- منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات؛
- تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.

2-3-2- أهداف إدارة الجودة الشاملة: تهدف المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة، إلى مايلي:

- رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماما، بحيث لا تكون هناك أية نسبة لإحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة؛
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة،
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية إتخاذ القرارات، من خلال الإهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلا عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية إتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع؛
- زيادة ولاء وإنتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى إعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز؛
- المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الإستجابة للتغيرات البيئية والتكييف معها، وتزداد قدرتها على إستثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والنمو والإستمرار معها؛
- تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة[1].

[1] **نفس المرجع السابق**، ص ص: 69-70.

2-4- متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يحدد المعهد الأمريكي للجودة عدد من العناصر الأساسية التي تمثل في مجموعها متطلبات وأبرز مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لجميع أنواع المؤسسات بإختلاف أنواعها وأحجامها.

2-4-1- متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: يعد منهج إدارة الجودة الشاملة بإعتباره أسلوبا إداريا حديثا يستدعي القيام بعديد النشاطات نحو تهيئة الطرق المناسبة لإنجاحه، وذلك كمايلي: [1]

- **دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:** والذي ينبع من إقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل للمؤسسة، وبالتالي يكون لديها الإستعداد التام لدعم التغيرات التي سوف تحدث؛
- **تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:** وهو إعداد الأفراد العاملين في المؤسسة وإقناعهم بقبول منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريق إبراز فوائده ومزاياه؛
- **التركيز على العميل:** فالعميل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبالتالي على الإدارة أن تعمل ما بوسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء وإحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية؛
- **قياس الأداء :** ويتمثل ذلك في وجود نظام قادر على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية وبالجودة؛
- **الإدارة الفعالة للموارد البشرية:** إذ يدعو ديمينغ إلى إقامة نظام يرتكز على فكرة العمل الجماعي والتدريب المستمر وربط المكافآت بأداء فرق العمل ودورها في تحقيق رضا العميل؛

التعليم والتدريب المستمر: وهذا يعني العمل على تنمية وتدريب العنصر البشري والحرص على أن يكون ذلك مستمرا لضمان القدرة على إنتاج الجودة بإستمرار؛

- **القيادة القادرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** والتي تعتبر العنصر المحوري الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويقدم لها الدعم الكافي لإنجاح هذا المسعى؛

إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: إذ أن تدفق المعلومات وضمان وصولها لمختلف مستويات النشاط بالمؤسسة يفعل أكثر دور إدارة الجودة الشاملة داخلها؛

[1] فريد عبد الفتاح زين الدين، **المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، مطبعة الجامعة، مصر، 1996، ص ص:32 - 38

- **تشكيل فرق عمل للجودة:** والتي تدعو جميع فعاليات المؤسسة وتحثها على التعاون وبذل الجهود اللازمة نحو تحقيق مسعى الجودة.

2-4-2- مراحل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة: لتحقيق برنامج ناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد أن تمر بمجموعة من المراحل التالية، كمايلي:[1]

- **مرحلة الإعداد:** خلال هذه المرحلة إعداد وتهيئة أوضاع المؤسسة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي يتطلب أساسا القيام بما يلي:

- بعد إقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعيا منها تحقيق مجمل الفوائد والمزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى، فإنها تقوم بإتخاذ القرار الواضح لتطبيقه؛
- تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه مدير المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير؛
- تدريب مجلس الجودة والمدراء الرئيسيين على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين؛
- تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة؛
- إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى قياس آراء وتطلعات العملاء حول منتجات المؤسسة.

- **مرحلة التخطيط:** خلال هذه المرحلة يتم إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف؛

---

[1] جوزيف جابلونسكي ترجمة عبد الرحمن توفيق، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2003، ص ص : 149-156 .

- صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع؛
- التحديد المفصل للأهداف الإستراتيجية التي تربط ما بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف؛
- العمل على إختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم إختياره من المستويات الإدارية العليا ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة؛
- العمل على تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين؛
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كل المعنيين بهذا التطبيق؛
- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

- **مرحلة التقييم:** تشمل هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مختلف مراحل الإعداد والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- **التقييم الذاتي:** والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- **تقييم آراء العملاء:** والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حاليا ومستقبليا؛
- **تقييم تكاليف الجودة:** ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف: تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي، تكاليف الفشل الخارجي.

- **مرحلة التنفيذ:** خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي تم تحديدها سابقا والتي يجب أن تركز على المهام الأساسي التالية:

- تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة، ليدرب بدوره مجموعة من الأفراد يطلق عليهم إسم "المسهلين" كونهم يتولون التدريب حول الجودة فيما بعد؛
- تدريب المديرين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإكتساب المعرفة والمهارات التي تتعلق ببناء الفرق وديناميكية الجماعة والإتصال وحل المشاكل؛
- تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق؛

- يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

- **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** إذا كلل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق، بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين من مالكين وعاملين وعملاء وموردين لإطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر من أجل المضي نحو الإستمرار والتقدم في هذا الإتجاه، كما يكون في وسع المؤسسة دعوة المؤسسات الأخرى للتعاون وتبادل الخبرات في هذا المجال.

أسئلة حول المحور السابع

1- ما المقصود بإدارة التغيير التنظيمي؟

2- ما الفرق بين التغيير المخطط والتغيير العشوائي؟

3- ما الأسباب الرئيسية التي تدفع المؤسسات لإحداث التغيير؟

4- ما أبرز أسباب مقاومة العاملين للتغيير؟

5- كيف يمكن تجاوز مقاومة التغيير داخل المؤسسة؟

6- ما تعريف إدارة الجودة الشاملة؟

7- ما الفرق بين الجودة التقليدية والجودة الشاملة؟

8- ما هي المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة؟

9- ما الأدوات الإحصائية المستخدمة في إدارة الجودة؟

المحور الثامن: إتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال

تزايد الإهتمام في الوقت الحاضر ببرامج أخلاقيات الأعمال وإرتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة والمنافع المترتبة عنها في منظمات الأعمال المعاصرة حيث أصبحت تتصدر مكانة بارزة وبالغة الأهمية، فبعد أن كانت الكفاءة هي مركز الإهتمام الوحيد، والربح هو الهدف الأساسي والمسؤولية الوحيدة للأعمال، أصبحت الأخلاقيات تحظى بالإهتمام، وتعاد صياغة الأهداف والسياسات بطريقة تبرز المسؤولية الأخلاقية لشركات الأعمال.

1- مدخل مفاهيمي لأخلاقيات الأعمال: يعد الحرص على الإلتزام بأخلاقيات العمل مطلب أخلاقي وديني وإداري، إذ تعد الأخلاق معيارا حقيقيا لإرتقاء الإنسان والمنظمات والمجتمعات، كما تعد أداة وقائية وعلاجية ضد كل أشكال الفساد وصوره.

1-1- تعريف أخلاقيات الأعمال: لقد وردت العديد من التعاريف سيتم ذكر أبرزها، كمايلي:

- تعرف الأخلاق على أنها " حال للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجة إلى فكر وروية[1] ".
- وتعرف أيضا الأخلاقيات على أنها " مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل لتنظيم أمورهم في المجتمع [2] ".
- أما أخلاقيات الأعمال وهي مرادفا للأخلاق المهنية لمهنة ما تعرف على أنها " مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجابا أو سلبا [3] ".
- كذلك تعرف أخلاقيات الأعمال كذلك بأنها " هي علم الواجبات المعنوية التي تفرض على أعضاء مؤسسة أو تنظيم ما، بمعنى جماعة إجتماعية تدور حول مشروع مشترك، قائمة على الهرمية، خاضعة إلى سلطة مكلفة بتحديد مبادئ العمل الواجبة الإحترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية [4] ".

---

[1] إبراهيم مصطفى و آخرون، **المعجم الوسيط**، دار الدعوة، مجمع اللغة العربية، ص: 2.
[2] أغادير سالم العيدروس، **أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي (نظرة إسلامية)**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2014، ص:5.
[3] بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص:12.
[4] سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 295.

1-2- أهمية أخلاقيات الأعمال: يعد الإلتزام بأخلاقيات الأعمال ضرورة إدارية ومهمة لتحسين أداء أعمال المؤسسات، لأنها تؤدي إلى تقديم خدمات سريعة وبجودة عالية وأداء مميز، ودرجة مهنية عالية، وتتمثل فيمايلي:[1]

- بالنسبة للإدارة والمنظمة: تتمثل فيمايلي:
  - خلق جسور بين الإدارة والمواطن قائمة على الثقة المتبادلة؛
  - إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به إدارة المنظمة؛
  - تعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين؛
  - تساهم في إعداد وتنمية الموارد البشرية لتنتج أعمالها بفعالية؛
  - تزويد المنظمات بالربح والمنفعة في جميع المجالات؛
  - المساعدة في تحسين عملية صنع القرار؛
  - تحسين أداء المنظمات ونجاحها من خلال الإلتزام بالقيم والأخلاق كالثقة والنزاهة؛
  - تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية.
- بالنسبة للعامل:
  - ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به المؤتمنون على مصالح الدولة؛ فهم الواجبات المهنية والتذكير بنظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض المظاهر السلوكية المحظورة؛
  - ضمان التوازن بين الأحكام الأخلاقية والمحافظة على حريات وحقوق الموظفين؛
  - تنظيم واجبات المهني تجاه العملاء، الزملاء والجهة المشرفة عليه والمجتمع؛
  - الحفاظ على العلاقة الجيدة بين زملاء المهنة الواحدة وتعزيز روح التعاون والمساعدة المتبادلة؛
  - زيادة إنتاجية المهني ومن ثم تحسين وتطوير أداء منظمته.

2- المبادئ العامة لأخلاقيات الأعمال وقواعدها: لأخلاقيات الأعمال مجموعة مبادئ تقوم عليها، إضافة إلى القواعد التي تتمثل في جميع الأساسيات التي يجب أن يسير عليها العامل في عمله حتى يكون ملتزما بالمعايير الأخلاقية العامة.

---

[1] اسامة محمد خليل الزيناتي، **دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الإجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية**، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014، ص :21.

2-1- المبادئ العامة لأخلاقيات الأعمال: تحكم أخلاقيات الأعمال مجموعة من المبادئ، سيتم ذكر أبرزها كمايلي: [1]

- **الأمانة:** وهي تعبر عن الصدق والصراحة والنزاهة، بمعنى أن الفرد يجب أن يكون صريحا لا يتعامل بالغش ولا يمارس الكذب والخداع؛
- **الإستقامة:** بمعنى أن يكون الفرد صاحب مبادئ وأمين وشجاع ويعمل بما يقتنع به بحيث لا يعمل بمبدأ الغاية تبرر الوسيلة؛
- **النزاهة والشفافية:** وتعني أن يتصف الأفراد بالعدل وأن يتحلون عند قيامهم بعملهم بالنزاهة والعفة والصدق في أدائهم لواجباتهم، وأن يتجردوا من المصالح الشخصية، كما ينبغي عليهم أن لا يضعوا أنفسهم في مواقف تؤثر على حيادهم أو تجعلهم يقعون تحت تأثير الغير؛
- **الحيادية:** التصرف على أساس ماتمليه الجوانب الموضوعية فقط على الموظف، وتقديم الخدمات للمواطنين على حد السواء، وإسداد النصيحة لهم دون تمييز وفقا لمعتقدات سياسية أو دينية أو عرفية؛
- **الموضوعية:** يجب على المدققين الداخليين مراعاة أهم المستويات الموضوعية في جمع وتقييم وتبليغ المعلومات المتعلقة بالنشاط أو العمل الذي يكونون بصدد فحصه، ويجب على المدققين الداخليين مراعاة التقييم المتوازن لكل الظروف ذات الصلة، وكذلك معرفة ألا يتأثروا في تكوينهم لأرائهم أو أحكامهم بمصالحهم الشخصية أو بآراء الآخرين؛
- **الصدق:** يعتبر روح الضمير الذي ينبغي أن يتصف به أصحاب المهن المختلفة وأن يتم الإلتزام بالموضوعية دون مغالاة أو محاباة.

2-2- قواعد أخلاقيات الأعمال: وتتمثل أهم القواعد الواجب الإلتزام بها، فيمايلي: [2]

- **المقدرة:** ويتحمل العامل المسؤوليات التالية:
  - المحافظة على مستوى ملائم من الجدارة المهنية وذلك بالتطوير المستمر لمعارفه ومهاراته؛
  - أداء الواجبات المهنية طبقا للقوانين التي يجب أن تكون ذات مصداقية أخلاقية والتعليمات والمعايير الفنية الملائمة.

---

[1] محمد الأمين مشرور، **أخلاقيات الأعمال ودورها في الإرتقاء بالموارد البشرية**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 07، العدد 02، 2018، ص:53.

[2] نوال صباحي، **حكومة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2016، ص ص : 41-42.

- إعداد تقارير وتوصيات كاملة بعد إجراء تحليل ملائم للمعلومات التي يمكن الإعتماد عليها.

- **السرية:** ويتحمل العاملون المسؤوليات التالية:
  - الإمتناع عن الإفصاح عن أية معلومات يحصلون عليها خارج ضرورات المصلحة من خلال العمل، إلا في حالة وجود إلتزامات قانونية بهذا الإفصاح؛
  - إعلام المساعدين بما يتعلق بسرية المعلومات التي يحصلون عليها في حالة التصريح بذلك، ومتابعة أنشطتهم للتأكد من المحافظة السرية؛
  - الإمتناع عن إستخدام المعلومات السرية التي تتاح لهم، من خلال العمل وذلك للحصول على ميزة غير أخلاقية أو غير قانونية.
- **الإستقامة:** ويتحمل العاملون المسؤوليات التالية:
  - تجنب مواقف تعارض المصالح الفعلية أو الظاهرة وتقديم النصائح لجميع الأطراف أي تعارض محتمل؛
  - الإمتناع عن الإرتباط بأي شكل يمكن أن يحد من قراراتهم على تنفيذ واجباتهم في إطار أخلاقي؛
  - رفض هدية أو ميزة أو مجاملة من شأنها التأثير في تصرفاتهم؛

  الإمتناع عن التأثير السيئ المباشر وغير المباشر على تحقيق الأهداف القانونية والأخلاقية للمؤسسة؛
  - توصيل المعلومات الملائمة؛
  - الإمتناع عن الدخول في أي نشاط من شأنه أن ينقص من قدر المهنة.
- **الموضوعية:** على العامل الإلتزام بالمسؤوليات التالية:
  - توصيل المعلومات بعدالة وموضوعية؛
  - الإفصاح الكامل عن جميع المعلومات الملائمة التي يمكن التوقع بدرجة معقولة، أنها تؤثر على فهم مستخدم المعلومات للتقارير والتعليقات أو التوصيات المعروضة.
- **السمعة:** وهي أن يكون العامل صادقا أمينا ملتزما بأداب وسلوك العمل، لا يتهاون في أبسط المخالفات، يلتزم بالدقة والحرص وبذل الجهد الكافي، يؤدي عمله بصبر ومهارة، حسن التعامل مع الآخرين، كل هذا يؤدي إلى سمعة طيبة للعامل؛

- **الأنشطة الغير قانونية:** يتعين على العامل أن يمارس نشاطه دون مخالفة القوانين والتعليمات الصادرة عن الجهات الحكومية والرسمية، والإمتناع عن المشاركة في أنشطة تخالف القوانين والتعليمات مع العميل، أو مع زميل مهني؛
- **الدعاية والإعلان:** يمكن للعامل أن يمارس الإعلان الإخباري، الذي يمكن الجمهور من التعرف إلى نوع الخدمات المقدمة.

3- العوامل المؤثرة في أخلاقيات الأعمال: سيتم التطرق لأهم العوامل التي تؤثر في أخلاقيات الأعمال في البيئة الداخلية والخارجية، كمايلي:[1]

- **القيادة الإدارية:** يلعب المديرون و القادة دورا هاما في التأثير على سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، ويكون على القادة مسؤولية تحديد الإتجاهات لأعضاء فريق العمل في معظم الحالات، حيث لوحظ أن الموظفين لايحبذون الذهاب إلى العمل عندما يكون لديهم مدير صارم فأنت بحاجة إلى الوقوف إلى جانب فريقك دائما، حيث توجههم وتساعدهم في مهامهم اليومية ومساعدتهم على إكتساب مهارات جديدة وفع مستوى معرفتهم؛
- **ثقافة العمل:** إن الموظفون بحاجة إلى الشعور بالإطمئنان في بيئة العمل، والإطمئنان بالنسبة لهم هو البقاء في إيجابية وسعادة، بحيث يجب أن تكون القوانين والأنظمة تطبق نفسها على الجميع، ويجب تشجيع الموظفون على إحترام أصحاب العمل وإتباع أخلاقيات المهنة، حيث أن الشفافية بجميع مستوياتها أمرا ضروريا، يجب أن نتعرف ما وصل إليه أعضاء فريقك والعكس أيضا، حيث أن الأمن الوظيفي هو واحد من أهم العوامل التي تؤثر على سلوك الموظف، كالوقوف بجانب فريقك في وقت الأزمات ولا تتخلى عنهم في الأوقات السيئة؛
- **مسؤوليات العمل:** يجب على الموظف عند قبوله بعمل ما أن يتحمل كل ما يترتب على ذلك العمل من نتائج، وتعتبر المسؤولية ما هي إلا جزء مفهوم أخلاقيات في العمل؛
- **التواصل الفعال:** يجب على المديرين أن يتواصلوا بشكل فعال مع أعضاء الفريق، ففي اللحظة التي يشعر الموظفين فيهم بإنعدام التواصل، سيفقد الموظفون الرغبة في العمل؛
- **الحياة العائلية والشخصية:** لوحظ أن الأفراد الذين يعانون من مشاكل مسبقة أو حياة أسرية غير مستقرة، يكون سلوكهم داخل بيئة العمل غير عقلاني. فتجد أن الموظفون الذين توترت علاقتهم

[1] **نفس المرجع السابق**، ص ص: 22-25.

بأفراد أسرتهم يميلون إلى الجلوس حتى وقت متأخر في العمل مما يؤدي ذلك إلى فسد ثقافة العمل بأكملها. ولدى الأفراد من الأسر الفقيرة عادة سرقة أشياء من المكتب وأخذها إلى المنزل، فالصراعات المتواجدة في الحياة الشخصية تؤدي إلى الإجهاد والسلوك الغير العقلاني. كما يجب أن تفصل بين حياتك الشخصية والمهنية؛

- **علاقات العمل:** يؤدي عدم السماح للموظفين بالتفاعل مع زملائهم إلى الإحباط والإجهاد في بيئة العمل، وتجنب النقاش مع أعضاء الفريق. لذلك يتطلب الأمر من المنظمات الإهتمام بالبناء الأخلاقي في السليم خاصة و أن الفرد يستمد سلوكه الأخلاقي متأثرا بثلاثة عناصر أساسية مهمة وهي الشخص بذاته والمنظمة التي يعمل فيها والبيئة الخارجية.

أسئلة المحور الثامن

1- ما الفرق بين الأخلاق الشخصية والأخلاق المهنية في بيئة الأعمال؟

2- ما أهمية أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الحديثة؟

3- ما العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للشركات؟

4-ما الأسباب التي تؤدي إلى تراجع السلوك الأخلاقي في الشركات؟

5- ماهي أبرز الممارسات غير الأخلاقية المنتشرة في بيئة العمل؟

6- ما أهمية ميثاق الأخلاقيات في المؤسسات؟

7- كيف يمكن للمؤسسة أن تراقب وتقيم إلتزام موظفيها بالأخلاقيات؟

المحور التاسع: إتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الإجتماعية

أصبحت الحوكمة من المتطلبات الإدارية التي حظت بإهتمام كبير من قبل المؤسسات على إختلاف أنواعها، وذلك لما لها من مزايا عديدة لتحسين أدائها وتحقيق الجودة والتميز من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ كالشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة وغيرها.

1- المفاهيم الأساسية للحوكمة: نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، هذا مما أدى إلى زيادة الإهتمام بهذه المفاهيم.

1-1- تعريف الحوكمة : لقد وردت العديد من التعاريف للحوكمة، سيتم ذكر أبرزها فيمايلي:

تعرف لغويا على أنها " إصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير أيضا إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، كما تعني أيضا أنها نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية [1]".

وتعرف أيضا أنها " مفهوم الحوكمة من المفاهيم التي أثارت جدلا واضحا، سواء من خلال ترجمتها إلى العربية، أو تعريفها على نحو دقيق، فقد تم ترجمة المفهوم إلى مسميات عربية مختلفة منها (الحكم، الحاكمية، الحوكمة، الحاكمة، الإدارة الرشيدة)، وقد يرجع تعدد المسميات إلى حداثة المفهوم، وإنطلاقا من هذه التوجهات فإن مفهوم الحوكمة يتضمن عددا من الجوانب، كمايلي:

- الحكمة: ما تقتضيه من الإرشاد والتوجيه؛
- الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأوضاع وذلك من خلال وضع الضوابط والقيود التي تحكم السلوك؛
- الإحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات ثقافية وأخلاقية، بجانب خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة؛

[1] عدنان بن حيدر، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص:13.

- التحاكم: ما يتطلبه من العدالة، خاصة عند إنحراف السلطة [1]".

كما تعرف كذلك بأنها " الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها وتركز على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة[2] ".

1-2- أهمية الحوكمة: للحوكمة أهمية كبيرة ومتعددة في المؤسسات، ويمكن ذكرها كمايلي:[3]

- تساعد الحوكمة المؤسسة على التأكد من تطبيق العاملين للإجراءات والقواعد المحددة لهم؛
- تعتبر الحوكمة عنصرا أساسيا في تحسين الكفاءة المالية والإنتاجية للمؤسسات؛
- تعد الحوكمة نظاما يتم من خلاله مراقبة وتقييم أداء العاملين والعمليات التشغيلية للمؤسسات بشكل فعال وجيد؛
- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمالي التي تواجهها المؤسسات وإداراتها؛
- رفع مستويات الأداء للمؤسسات وما يترتب عليه من دفع للتنمية الإقتصادية والإدارية لتلك المؤسسات؛
- جذب الإستثمارات وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار؛
- الدقة والوضوح والشفافية في كل ما تصدره المؤسسات من القرارات؛
- تضمن الإلتزام بالأنظمة والقوانين بالإضافة إلى حماية مصالح كافة الأطراف في المؤسسة وموجوداتها؛
- تحدد المهام والمسؤوليات وتضمن الموازنة بين المسؤوليات الإدارية والإستراتيجية؛
- تسهم في نشر الثقة والمصداقية بين إدارات المؤسسة والعاملين بها؛
- تعتبر الحوكمة الحل الإجتماعي والإقتصادي لتطوير المؤسسات ككل، من خلال العمل

والجهد المنظم لتحقيق النمو الذي يحقق الرفاهية والإزدهار للمؤسسات من خلال تطبيق الحوكمة.

---

[1] شيماء خالد شعبان محمد، **حوكمة الجامعات: مفهومها وأهدافها ومبادئه**، المجلة المصرية لعلوم المعلومات ، المجلد 11، العدد 01، 2024، ص :317.

[2] أحمد علي خضر، **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات في قانون الشركات**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012، ص:12.

[3] شيماء خالد شعبان، **مرجع سابق**، ص: 318.

1-3- أهداف حوكمة الشركات: تهدف حوكمة الشركات إلى تقديم مزايا عديدة، كمايلي: [1]

1-3-1- بالنسبة للشركات: وتتمثل فيمايلي:

- تدعيم عنصر الشفافية والدقة في القوائم المالية ما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها؛
- تدعيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في أسواق المال العالمية؛
- تجنب الوقوع في مشاكل مالية ومحاسبية ما يدعم إستقرار نشاط الشركة؛
- وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة.

- **المساهمين:** وتتمثل أهدافها فيمايلي:

- ضمان قدر ملائم من الثقة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لإستثماراتهم مع الحفاظ على حقوقهم؛
- وهم لهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين، تتراوح ملكية الأسهم بين نوعين من الهيكلة؛
- الهيكلة المركزية: حيث تتراوح الملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد حيث يؤثر هؤلاء بشدة على طريقة عمل الشركة؛
- الهيكلة المشتتة: في ظل هذه الهيكلة يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم يملك كل منهم عدد صغير من أسهم الشركة.

- **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم بإختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليه سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، يتكون مجلس الإدارة من:

- رئيس مجلس الإدارة: يكون لرئيس مجلس الإدارة دور محوري في خلق ظروف مناسبة للأعضاء وضمان فعالية أعمال المجلس؛
- أعضاء تنفيذيين: وهم الأعضاء الذين يكونون من داخل الشركة أي يعملون بها؛

[1] سدرة أنيسة، **حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص ص: 90-92.

- أعضاء غير تنفيذيين: هم عبارة عن الأعضاء المستقلين والذين هم من خارج الشركة ولديهم مصالح بداخلها.

- **الإدارة التنفيذية:** وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
- **أصحاب المصالح:** هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين، الموردين، العمال، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الإستمرار.

1-3-2- بالنسبة للمجتمع: وتتمثل فيمايلي:

- حدوث الأزمات المالية؛
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخوصصة مع ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على إستثماراتها؛
- زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الإقتصادية؛
- زيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع والمساهمة في حل مشكلة البطالة؛
- تنمية أسواق المال وجعلها مستقرة؛
- التشجيع على زيادة الإنتاجية والإبتكار.

1-4- خصائص الحوكمة ومبادئها: للحوكمة مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها، إضافة إلى مبادئ هامة التي هي عبارة عن مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبق خاصة على شركات المساهمة، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المؤسسة.

1-4-1- خصائص الحوكمة: وتتمثل فيمايلي:[1]

- المساءلة والعدالة لكافة إدارات المؤسسات المختلفة؛

[1] شيماء خالد شعبان محمد، **مرجع سابق**، ص ص: 312-322.

- التأكيد على التفاعل بين الأنظمة الإدارية الداخلية والخارجية لأعمال المؤسسات؛
- تحقيق التوازن في العلاقات بين جميع المستويات الإدارية بالمؤسسات؛
- العمل على الوصول للممارسة الأفضل للسلطة لأي مؤسسة؛
- معرفة مسؤوليات وحقوق العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة؛
- تعزيز أداء المؤسسات وتعظيم قيمتها التنافسية؛
- توفير الإجراءات والضمانات التي تحد من الفساد الإداري والمالي؛
- تغير الدور التقليدي للمراجعة والمساءلة وإحداث نقلة في أنشطتها من مجرد الدقة والحماية والإلتزام والكفاءة إلى المشاركة في التنبؤ بسلوك الأداء المستقبلي للمؤسسات؛
- تو افر الإنضباط الذي يسهم في حرص المؤسسة على إتباع السلوك الأخلاقي في كل العمليات والقرارات والأنشطة التي تتخذها؛
- الشفافية: توافر الوضوح والإفصاح والمصداقية والمشاركة من خلال تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث في المؤسسة؛

- المسؤولية: المساهمة في إدراك المؤسسة لحقوق جميع الأطراف العاملين بها، والتي تتضمنها اللوائح والقوانين التنظيمية؛

- سيادة القانون: تو افر هياكل قانونية عادلة ونزيهة بحيث تضمن حماية كافة حقوق الأفراد؛

- التجاوب مع متطلبات جميع الأفراد العاملين في المؤسسات ضمن إطار زمني محدد؛

- العدل والشمولية: وجود نظام عادل يعتمد على ضمان أن جميع العاملين بالمؤسسة لديهم دور في هذا النظام؛

- الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالمؤسسة.

1-4-2- مبادئ الحوكمة: للحوكمة مجموعة مبادئ، سيتم ذكرها كمايلي:[1]

- **الشفافية:** وهي عبارة على أنها عمليات صنع القرارات وتنفيذها بإتباع الضوابط والأسس القانونية الحاكمة والمعلنة بالمؤسسة، كما تعني حرية تداول المعلومات بحيث تكون المعلومات والعمليات في

[1] **نفس المرجع السابق**، ص ص: 322- 324.

متناول جميع العاملين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لمتابعة وفهم جميع العمليات في المؤسسات، وكذلك هي مطلب مهم وأساس يسهم في تيسير عملية المساءلة لتوفر كافة المعلومات المطلوب معرفتها حول العمليات والقرارات التي تقوم بها المؤسسات؛

- **المساءلة أو المحاسبة:** وهي قاعدة يتم بموجبها محاسبة المسؤولين من متخذي القرارات في المؤسسات عن أداء أعمالهم ونتائج قراراتهم، كما أنها تعد وسيلة يتم من خلالها متابعة إستخدام العاملين للمسؤوليات والصلاحيات المسندة لهم. كما تجدر الإشارة إلى أن المساءلة و الشفافية تدعم

كل منهما الأخرى، كما أيضا تعزز المساءلة من خلال تسهيل المراجعة والمراقبة، وتعزز المساءلة الشفافية عن طريق توفير حافز لضمان أداء الأعمال؛

- **العدالة:** تعتمد على مجموعة من المقومات الأساسية، إذ تقوم على رغبة العاملين في المؤسسة في الحصول على معاملة عادلة دون تمييز، كما تعتمد على مقتضيات التحفيز و الدافعية في السلوك الإداري والتنظيمي، وتكمن أهمية العدالة في شعور الأفراد العاملين بالمؤسسة بالإنتماء إلى جماعة العمل، والشعور بالأمان والإستقرار، وشعور الفرد بأهميته ومكانته بالمؤسسة بجانب الشعور بالثقة بالإدارة التي يعمل بها؛
- **القانون:** تتطلب الحوكمة إطارا تشريعيا عادلا، كما تتطلب حماية كاملة لحقوق الأفراد العاملين بالمؤسسات، وخاصة فيما يتعلق بالمراقبة وتعزيز القوانين، حيث أن الإمتثال إلى القانون يضمن النزاهة والموضوعية، طالما أن هناك قواعد يتم الإحتكام إليها. ولا بد للإطار القانوني أن يحدد إختصاصات كل فرد من الأفراد الذين ينتمون للمؤسسة، وأيضا لا بد من أن يحدد هذا القانون العقوبات التي تقع على الأفراد في حال تجاوز تلك الإختصاصات، وكذلك مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة بالمؤسسة؛
- **الفاعلية:** ويقصد بالفاعلية في سياق الحوكمة الإستخدام الأمثل للموارد والمصادر المتاحة، كما تعكس توافر القدرة على تنفيذ المشاريع والخطط وفق نتائج تستجيب إلى إحتياجات العاملين وتطلعاتهم، على أساس إدارة عقلانية، ويتطلب من المؤسسة لتحقيق الفاعلية و إظهار القدرة على تجميع مواردها ومصادرها بكفاءة ودقة عالية، و أيضا أن تكون هناك سلطة مسؤولة لإتخاذ القرارات التي تتعلق بالنواحي المادية والمالية بمستوى عال من الشفافية؛

- **التمكين:** يقصد به توافر إستراتيجية تنظيمية، تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المؤسسة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة مؤسساتهم، وتحفيزهم، وحثهم على أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة، وبيئة العمل الملائمة لتحقيق الأهداف.

1-5- المقومات الأساسية للحوكمة الشركات: لنجاح حوكمة الشركات لابد من أربعة مقومات أساسية هي:[1]

- **الإطار القانوني:** المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين وإختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات إنتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الإختصاصات، كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات وإعتباره شأنا داخليا لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة.
- **الإطار المؤسسي:** وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات، مثل الهيئة العامة لسوق رأس المال والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون إستهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والتصنيف الإئتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها وينبغي أن تقوم هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والإقتصاد الوطني عامة؛
- **الإطار التنظيمي:** يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه أسماء وإختصاصات رئيس وأعضاء لجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء وإختصاصات المديرين التنفيذيين؛

[1] عدنان بن حيدر، **مرجع سابق**، ص:35.

- **روح الإنضباط:** الجد والإجتهاد والحرص على المصلحة العامة للشركة وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة.

2- المسؤولية الإجتماعية: مفاهيم نظرية: في ظل التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الحديثة، تسعى المؤسسات الإقتصادية جاهدة لتحقيق إستدامتها، و من أهم الأساليب الإدارية الحديثة المعتمدة في ذلك هو تبنيها لمفهوم و مبادئ المسؤولية الإجتماعية، التي تدمج البعد الإجتماعي والبيئي جنبا إلى جنب مع البعد الإقتصادي.

2-1- تعريف المسؤولية الإجتماعية: تم تعريفها من العديد من الهيئات، سيتم ذكر أبرزها كمايلي:

- تعرف على أنها " إلتزام المنظمة بالمساهمة في التنمية الإقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم و المجتمع المحلي بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف[1] ".
- وتعرف كذلك على أنها " إلتزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تمارس فيها أنشطتها وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الإجتماعية مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث وإيجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشاكل النقل والمواصلات الإسكان وغيرها [2]".

وتعرف أيضا على أنها " عقد بين المنظمة والمجتمع تلتزم بموجبه المنظمة بإرضاء المجتمع و بما يحقق مصلحته و ينظر إليها على أنها إلتزام من قبل المنظمة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه من خلال أدائها بالكثير من الأنشطة الإجتماعية مثل محاربة الفقر و مكافحة التلوث و خلق فرص العمل وحل الكثير من المشاكل: الصحة، الإسكان، المواصلات، و غيرها من الخدمات [3] ".

---

[1] Marie -Françoise Guyonnaud Et Frédérique Willard, **Du Management Environnemental Au Développement Durable Des Entreprises**, Edition ADEME, France, 2004, P: 05.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 524

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع**، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص:50.

2-2- مبادئ المسؤولية الإجتماعية: تقوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة على مجموعة مبادئ، سيتم ذكرها كمايلي: [1]

- **الحماية و إعادة الإصلاح البيئي:** يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية و إعادة إصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة، فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات و الأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية؛
- **القيم والأخلاقيات:** تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير ونفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة؛
- **المسائلة والمحاسبة:** يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات و الأنشطة بطريقة فترات زمنية لأصحاب الشأن لإتخاذ القرارات؛
- **تقوية وتعزيز السلطات:** العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين و العملاء و المستثمرين، والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن؛
- **الأداء المالي والنتائج:** تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس مال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول و إستدامة هدده العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل؛
- **مواصفات موقع العمل:** أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية و تطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب إحترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل و الأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة؛
- **العلاقات التعاونية:** أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الإجتماعية لهؤلاء الشركاء؛
- **المنتجات ذات الجودة والخدمات:** تحدد المؤسسة وتستجيب لإحتياجات وحقوق الزبائن، والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة الخدمات بما في ذلك الإلتزام الشديد برضى وسلامة الزبائن؛
- **الإرتباط المجتمعي:** تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل

[1] **نفس المرجع السابق**، ص: 52.

معه، تتميز بالحساسية تجاه ثقافة وإحتياجات هذا المجتمع.

2-3- فوائد المسؤولية الإجتماعية: من أبرز الفوائد المترتبة عن المسؤولية الإجتماعية، ما يلي: [1]

- حسب التقارير الإقتصادية الدولية، الشركات التي تحقق مفهوم المسؤولية الإجتماعية يزيد معدل الربحية فيها عن 18 % عن تلك التي ليس لديها برامج في المسؤولية الإجتماعية؛
- طبقا لما أشارت إليه البحوث و الدراسات فإن الشركات التي تطبق فكرة المسؤولية الإجتماعية نمت بمعدل أربعة أضعاف عن تلك التي لم تتبع هذا الإتجاه؛
- حسب إستطلاعات الرأي 73 % من قادة الأعمال في أوروبا يؤمنون بأن الشركات التي لديها برامج في المسؤولية الإجتماعية يساهم ذلك بشكل فعال في زيادة إنتاجيتها و ربحيتها؛
- أثبتت البحوث و الدراسات أن تثقيف الموظف بمفهوم المسؤولية الإجتماعية و إشراكه في بعض برامجها، ساهم في تخفيف الأعباء عن الشركات و زيادة الإنتاجية و خفض التكاليف التي سببها الغياب و الفواتير الصحية بنسبة 30 %؛
- أكدت البحوث و الدراسات أن هناك علاقة ايجابية و قوية بين الأداء الإجتماعي و الأداء البيئي والأداء المالي للمؤسسة، حيث أن تحسن الأداء الاجتماعي مثلا يؤدي إلى تحسن الأداء البيئي و الأداء المالي لهذه المؤسسة؛
- إن إلتزام المؤسسات بالمسؤولية الإجتماعية يساهم بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها؛
- إن إلتزام المؤسسات بالمسؤولية الإجتماعية يساهم في توطيد علاقاتها مع حكوماتها الأمر الذي
- يساعد على حل النزاعات القانونية أو المشكلات التي قد تتعرض لها هذه المؤسسات أثناء ممارستها لنشاطها؛
- طبقا لما أشارت إليه بعض الدراسات فإن إلتزام المؤسسات بثقافة العطاء (المسؤولية الإجتماعية)، يساعد في جذب العاملين الذين يحملون بداخلهم قيما تجاه هذا العمل و يساعد على إستمرارهم في العمل؛

[1] ستيتي الزازية وآخرون، **المسؤولية الإجتماعية كخيار إستراتيجي لتحقيق إستدامة المؤسسات**، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 05، العدد 01، مارس 2021، ص ص: 230-231.

- المؤسسات و الشركات المطبقة لمفاهيم و مبادئ المسؤولية الإجتماعية يسهل عليها الحصول على الإئتمان المصرفي مقارنة بغيرها، خاصة في ضوء إستحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الإئتماني للبنوك كمؤشر "داوجونز" للإستدامة و الذي أطلق عام 1999 و هو يعنى بترتيب الشركات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الإجتماعية و البيئية خلال ممارستها لنشاطها الإقتصادي.

2-4- أبعاد المسؤولية الإجتماعية: تتمثل المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات في مجموعة أنشطة أو إلتزامات، التي قد تعود على المؤسسة بفائدة إقتصادية مباشرة سواءا كانت هذه الأنشطة إختيارا أم تنفيذا لأحكام القوانين والأنظمة، وقد حدد كارول أربعة أبعاد للمسؤولية الإجتماعية هي: الإقتصادي، الأخلاقي، القانوني والخيري. تتمثل هذه الأبعاد، فيمايلي:

2-4-1- البعد الاقتصادي: يشير البعد الإقتصادي إلى أن قطاع الأعمال عليه الإلتزام بأن يكون منتجا ومربحا، ويلبي الحاجات الإستهلاكية للمجتمع، ويعتمد نمط المسؤولية الإقتصادية وجهة النظر التي تركز فيها المنظمات على هدف تعظيم الربح، فالمسؤولية الإجتماعية ببعدها الإقتصادي تتمثل أولا في تحقيق الربح، الذي يمكن المؤسسة من تغطية التكاليف المستقبلية، فإن لم تتمكن من تغطية التكاليف من خلال تحقيق الأرباح فإنها لن تتمكن من تلبية أي مسؤولية إجتماعية أخرى، إضافة لتحقيق الربح لباقي الأطراف التي تتأثر بقرارات المنظمة؛

2-4-2-البعد القانوني: هو الإلتزام تجاه الدولة والقوانين السائدة، وأن تخضع المنظمة للقوانين المتعلقة بالإنتاج والإستهلاك، والضرائب والرسوم المفروضة بالدولة، وهي ملزمة للمؤسسات كونها قوانين محددة ومكتوبة، ويترتب على عدم الإلتزام بالقوانين عقوبات محددة ومنصوص عليها، فالبعد القانوني يمثل إلتزام المنظمة بالقوانين، والتشريعات، والأنظمة التي تضعها الدولة، والتي تعد بمثابة تشجيع، وإلتزام المؤسسات بأن تنتهج سلوك مسؤول، ومقبول في أنشطتها، ومخرجاتها المقدمة للمجتمع، و أن لا ينتج عنها أي ضرر، ولا ينعكس هذا السلوك على حدود علاقة المؤسسة مع المجتمع فقط، بل يعمل على حماية المؤسسات بعضها من بعض من جراء أساليب بعضها من بعض من خلال أساليب المنافسة غير العادلة التي قد تحصل؛

2-4-3- البعد الأخلاقي: يتمثل في ضرورة إلتزام المنظمات عند قيامها بوظائفها ومهامها بإتباع الأسس والقواعد التي تتفق منظومة القيام والضوابط والعادات والتقاليد وإحترام إتفاقيات الرئيسية و الفرعية دون إلحاق أضرار بالمجتمع ومكوناته؛

2-4-4- البعد الخيري: يقصد به قيام المنظمة بعمل الخير وتقديم الإعانات والمساعدات للمجتمع بما يساهم في تحسين نوعية الحياة لسكان المجتمع وقيامها بتبرع للجمعيات الأهلية وللمستشفيات التي تقدم الرعاية الصحية للفقراء والأطفال وتقديم المساعدات للمعاقين والأيتام والأرامل وهذا البعد بمثابة خدمة تلتزم بها المنظمة طواعية للمجتمع من خلال تحسين جوانب الحياة ونوعيتها والمساهمة في حل مشاكله ودعم قضاياه. وذلك ما سيوضحه الجدول رقم (02)، كمايلي:

الجدول رقم (02): أبعاد المسؤولية الإجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الإقتصادي	المنافسة العادلة	- منع الإحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين؛ - إحترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.
	التكنولوجيا	- إستفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها؛ - إستخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.
القانوني	قوانين حماية المستهلك	- عدم الإتجار بالمواد الضارة على إختلاف أنواعها؛ - حماية الأطفال صحيا وثقافيا؛ - حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة.
	حماية البيئة	- منع تلوث المياه والهواء والتربة؛ - التخلص من المنتجات بعد إستهلاكها؛ - منع الإستخدام التعسفي للموارد؛ - صيانة الموارد وتنميتها.
	السلامة والعدالة	- منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين؛ - إصابات العمل؛ - التقاعد وخطط الضمان الإجتماعي؛ - عمل المرافق؛ - عمل المعوقين.
الأخلاقي	المعايير الأخلاقية	- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الإستهلاك؛ - مراعاة حقوق الإنسان؛ - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.
	الإعتراف والقيم	- إحترام العادات والتقاليد؛

	الإجتماعية	– مكافحة المخدرات والممارسات الأخلاقية.
الخيري	نوعية الحياة	– نوع التغذية؛ – الملابس؛ – الخدمات؛ – النقل العام.

المصدر: طاهر منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، 2010، ص ص: 55-61.

2-5- مجالات المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال: تمثل مجالات تطبيق المسؤولية الإجتماعية جميع الأنشطة التي تقوم بها منظمات الأعمال، ويمكن أن تكون تلك المساهمات إلزامية أو طوعية تقوم بها تجاه المجتمع والبيئة، وتتمثل أبرز مجالات تطبيق المسؤولية الإجتماعية، كمايلي: [1]

2-5-1- إلتزامات منظمات الأعمال تجاه المجتمع وبيئته: كل مجتمع لديه إحتياجات إجتماعية وثقافية متعددة، لهذا تعمل منظمات الأعمال على إختيار مجالات مساهمتها وفقا لأولوية الحاجة إليها في المجتمع في ضوء مواردها وإمكاناتها المالية، المادية، والبشرية، وتتمثل الإلتزامات في مجموعة من الأنشطة التي تقدمها منظمات الأعمال لكافة أفراد المجتمع، والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على بعض المشكلات الإجتماعية من أجل توفير الإستقرار الإجتماعي، ومن أهم هذه الأنشطة الخاصة بالتفاعل مع المجتمع منها تقديم المساعدات المالية للمؤسسات التعليمية، الصحية، والثقافية وللجمعيات الخيرية أيضا، كما يمكن لمنظمات الأعمال في توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع للتخفيف من مشكلة البطالة وقبول توظيف الأفراد المعوقين، وتقديم مجموعة من الخدمات لمراكز رعاية الطفولة والمسنين.....إلخ، أما مساهمة منظمات الأعمال في القضايا المتعلقة بالبيئة فهي تتعلق مثلا في دعم البرامج الخاصة بحماية البيئة، ومعالجة تلوثها الناتج سواء من أنشطة المؤسسة أو من مصادر أخرى، والقيام بالأنشطة البيئية مثل إقامة الحدائق الخضراء للحفاظ على البيئة، حيث تعتبر هذه المساهمات كأداة لتجسيد الإتجاه البيئي لمنظمات الأعمال.

2-5-2- إلتزامات منظمات الأعمال تجاه الموظفون: تؤكد الأبحاث العلمية أن تحسين بيئة العمل له تأثيرات إيجابية على كفاءة الموظفين، حيث يمثل الإهتمام بهم في منظمات الأعمال إستثمارا إستراتيجيا،

[1] إيزيتي خديجة، **محاضرات في مقياس المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال**، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2022-2023، ص ص : 33-34.

فهذه الاخيرة تلتزم بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة الموظفين ورضاهم الوظيفي، مثل وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية للموظفين وعائلاتهم، منح أجور تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، وكذا توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج، لزيادة مهارات الموظفين ...إلخ.

2-5-3- إلتزامات منظمات الأعمال تجاه المستهلكين: توجه منظمات الأعمال عنايتها التامة للأنشطة المتعلقة بمسؤوليتها تجاه المستهلكين، نظرا للأهمية الكبيرة لهذا المجال لكل منظمات الأعمال دون إستثناء، فوجودها مرتبط بطبيعة التعامل مع المستهلكين ودرجة إقناعهم بإستهلاك المنتجات التي تنتجها، خاصة في ظل التنوع الهائل في عرض المنتجات والمنافسة الشديدة، كما برزت متطلبات حماية المستهلك كقضية هامة ضمن قضايا المسؤولية الإجتماعية الواجب على منظمات الأعمال أخذها في الحسبان عند وضع الخطط وإتخاذ القرارات، لذلك تضع منظمات الأعمال برامج لتدعيم علاقتها مع المستهلكين، وتحمل مسؤوليتها الإجتماعية، فتبادر منظمات الأعمال بتطوير منتجاتها بطريقة تعكس إهتماما واضحا بصحة المستهلك وليس بالعائد المالي فقط، وفي هذا السياق يمكن القول أن المسؤولية الإجتماعية في إطار الممارسات التسويقية هي بإختصار تصميم مزيج تسويقي لا يؤدي إلى إحداث تأثيرات سلبية على المستهلك من أجل تحقيق رضاه والمحافظة عليه؛

2-5-4- إلتزامات منظمات الأعمال تجاه المساهمين: يتحمل المساهمون مخاطر الإستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائدا أكبر، وتكمن المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال تجاه هذه الفئة بضمان تحقيق أقصى ربح ممكن، والعمل على تعظيم قيمة الأسهم التي يمتلكونها بزيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى إعطاء الفرصة للمساهمين في تقديم آرائهم حول السياسات المالية لمنظمات الأعمال؛

2-5-5- إلتزامات منظمات الاعمال تجاه الحكومة: يفرض على منظمات الأعمال إحترام التشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة، وتسديد الإلتزامات الضريبية والرسوم وعدم التهرب الضريبي وتسديد أقساط الضمان الإجتماعي....وغيرها، كما أن من إلتزامات منظمات الأعمال في هذا المجال هي ضرورة التعامل الجهات الحكومية، بهدف إيجاد حل لبعض مشاكل المجتمع والبيئة، وفي هذا الصدد تقوم الجهات الحكومية لبعض لدول بوضع فهرس يضم الأنشطة الإجتماعية والبيئية التي تحتاج إلى مساهمة

منظمات الأعمال في دعمها لتحقيق الأهداف العامة، مما يضع منظمات الأعمال في منافسة مع بعضها البعض بما تحقق المصلحة العامة في النهاية.

أسئلة المحور التاسع

1- ما الفرق بين الحوكمة والإدارة؟

2- ما أهداف الحوكمة في المؤسسات العامة والخاصة؟

3- ما مكونات نظام الحوكمة الجيدة؟

4- ما معايير الحوكمة الفعالة حسب المنظمات الدولية؟

5- ما هو دور مجلس الإدارة في نظام الحوكمة؟

6- فيما تتمثل أهم مبادئ الحوكمة؟

7- كيف تؤثر الحوكمة في تقليل الفساد الإداري؟

8- ما دور الحوكمة في تعزيز ثقة المستثمرين؟

9- ما مسؤولية الإدارة التنفيذية تجاه نظام الحوكمة؟

10-ما التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية؟

11- كيف تسهم الرقمنة في تحسين نظم الحوكمة؟

12- ما المقصود بمفهوم المسؤولية الاجتماعية؟

13-ما الفرق بين المسؤولية الاجتماعية والعمل الخيري؟

14- ما هي الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية؟

15- ما الفرق بين المسؤولية الإجتماعية والمسؤولية البيئية؟

المحور العاشر: إتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تسعى إلى مواكبة العصر الجديد القائم على المعرفة وما يحمله من تغيرات، مما يجعلها تمثل بؤرة إهتمام العديد من المؤسسات التي تجد نفسها ملزمة بإستغلال ما لديها من معارف، التي أصبحت المورد الإستراتيجي لتحقي أهدافها والمحافظة على بقائها وإستمرارها.

1- الإطار النظري للمعرفة: تعد المعرفة حقل قديم متجدد، برز الإهتمام بها منذ آلاف السنين، حيث أن المؤسسات القائمة على المعرفة تحقق ميزتها من خلال قدرتها على توليد المعرفة الجديدة وتحويلها إلى تكنولوجيات ومنتجات جديدة.

1-1- تعريف المعرفة: للمعرفة مجموعة تعاريف، سيتم ذكرها كمايلي:

- تعرف على أنها " هي حصيلة إستخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة [1] ".
- وتعرف كذلك على أنها " المزيج المتكامل والمترابط من المعلومات و الخبرات والتجارب والمهارات والإتجاهات ووجهات النظر، والمعتقدات والمفاهيم والقيم التي يمتلكها الفرد، وتشكل بنيته المعرفية، وتحدد طبيعة سلوكه حيال القضايا والمواقف المختلفة، وتساعده في إتخاذ القرارات المناسبة [2]".

1-2- هرمية المعرفة: تتمثل مستويات هرم المعرفة، فيمايلي: [3]

- **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق، والقياسات، والإحصاءات وتكون ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تعالج وتتحول إلى معلومات؛

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009، ص: 10.
[2] همشري عمر، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012 ، ص :57.
[3] محمد عوادات أحمد الزيادات، **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص ص: 22-23

- **المعلومات:** تعرف المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى وباتت مرتبطة بسياق معين؛
- **المعرفة:** المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد؛
- **الخبرة:** مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة، لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر؛
- **القدرة:** وهي المحصلة الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد للبيانات التي تترجم إلى معلومات، وهذه الأخيرة تكون المعرفة ومن ثم يصل الأمر إلى تحقيق وإكتساب الخبرة.

1-3- أهمية المعرفة: سيتم تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية:[1]

- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبتكارا، وشجعت الإبتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق و التصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة؛
- أسهمت المعرفة في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، حتى تتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، وتواجه التعقيد المتزايد فيه؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها من خلال تشجيع الكفاءات على الإبتكار والتجديد؛
- يمكن للمؤسسات الإستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية من خلال بيعها أو إستخدامها لتحسين منتج معين أو لإبتكار منتجات جديدة؛
- تعد المعرفة البشرية التنظيمية المصدر الأساسي للقيمة؛
- تعد المعرفة الأساس الحقيقي لتطور المؤسسة ونضجها وإعادة تشكيلها.

1-4- مصادر المعرفة: من أجل الحصول على المعرفة وإكتسابها، وهما نوعان فيمايلي:[2]

---

[1] محمد عواد الزيادات، **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء، الأردن، 2008، ص: 20.
[2] ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص:116.

- **المصادر الداخلية:** المعرفة الضمنية ضمن المصادر الداخلية لإكتساب المعرفة وتشتمل المعرفة

الضمنية على خبرات الأفراد، معتقداتهم وإفتراضاتهم، ذاكرتهم و مذكراتهم وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل والشرح، وفي الوقت ذاته قد تكون لهذه المعرفة منافعه الكثيرة لصالح المنظمة؛

- **المصادر الخارجية:** هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومن بين هذه المصادر: التوصية والمشاركة في المؤتمرات، وإستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومشاهدة التلفزيون، وأفلام الفيديو، و مراقبة الإتجاهات الإقتصادية، والإجتماعية، والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.

2- إدارة المعرفة: مفاهيم وتطبيقات

تعد إدارة المعرفة العملية التي تقوم بها المؤسسة من خلالها بتوليد المعرفة، تخزينها، توزيعها وتطبيقها، إعتمادا على الخبرات المتمثلة أساسا في رأس المال الفكري، وهذه المعرفة تشمل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، والتي تعمل كمزيج فعال يستخدم في حل المشكلات وإتخاذ القرارات الفعالة.

2-1- تعريف إدارة المعرفة: وردت العديد من التعاريف، سيتم التطرق لأبرزها كمايلي:

تعرف إدارة المعرفة بأنها " مجموعة النشاطات والعمليات المنظمة التي من شأنها مساعدة المنظمة في توليد المعرفة وإختبارها، تصنيفها وإستخدامها ونشرها والعمل على تحويلها إلى منتجات[1]".

وتعرف كذلك على أنها " مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون[2] ".

[1] إبراهيم بدر شهاب الخالدي، **معجم الإدارة**، دار أسامة، عمان، 2011، ص:54.

[2] غالب عوض الرفاعي، غالب ياسين سعد، **دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الإنتمان**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص:06.

وتعرف أيضا على أنها " العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث إختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها بما يخدم عملية إتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي. وسيتم تحديد أهم هذه الوظائف، كالتالي:

- الإهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم وإستقطابهم ورعايتهم؛
- الإهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها وإستخدامها؛
- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة؛
- الإهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية؛
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل إتصال لازمة؛
- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك[1].

2-2- أهمية إدارة المعرفة: لإدارة المعرفة أهمية ضرورية، وأصبح وجودها حتمية ضرورية في مختلف أنواع المؤسسات، وذلك كمايلي: [2]

- تساعد على تخفيض التكاليف وزيادة موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة؛
- زيادة معدل الإحتفاظ بالعاملين عن طريق إدراك وفهم قيمة معرفة وخبرات العاملين وتشجيعهم ومكافاتهم نظير ذلك؛
- تعمل على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في إتجاه تحقيق أهدافها؛
- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات؛
- تعد أداة المنظمات الفاعلة لإستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية بسيطة وممكنة.

2-3- متطلبات إدارة المعرفة: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة بيئة فعالة ومشجعة لتحقيقها، وفيمايلي أبرز المتطلبات، كمايلي:[3]

- **الثقافة التنظيمية:** هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، و هي المكونة لشخصية المنظمة، و لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين و العملاء، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس

[1] إبراهيم خلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ، ص ص: 65-66.
[2] محمد عواد الزيات، **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2008، ص: 60.
[3] المرسي نبيل، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 551.

القيم و المعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها، و كيف ستكون في المستقبل. حيث أن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن إستخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة السلوك الإيجابي؛

- **الهياكل التنظيمية:** إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها، وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة إستخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية؛
- **القيادة التنظيمية:** القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة؛
- **تكنولوجيا المعلومات:** هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الإستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتواصل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية. إذ لا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المنظمات بإستخدام طرق حفظ وإسترجاع المعلومات التقليدية وبالتالي فهو يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.

2-4- عمليات إدارة المعرفة: عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تسلسلي ومتكاملة فيما بينها، حيث أن كل وظيفة تعتمد على الأخرى، ويمكن تلخيص أهم عمليات إدارة المعرفة، كمايلي:[1]

[1] فاطمة محبوب، **محاضرات في مادة إدارة المعرفة**، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص إدارة الأعمال، 2024/2023، ص ص: 23-25.

2-4-1- تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات و برامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو إكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص؛

2-4-2- توليد المعرفة: هي عملية خلق أو إكتساب معارف جديدة، حيث تعد هذه العملية تجميعا لعدة عمليات متداخلة ومتكاملة فيما من أسر (Capturing) ، شراء (Buying)، إبتكار (Creating) ، إكتشاف (Discovering)، إمتصاص (Absorption)، إكتساب أو إستحواذ (Acquiring) المعرفة.

فالشراء يعني الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الإستخدام والتوظيف، و الإمتصاص يشير الى القدرة على الفهم و إستيعاب المعرفة الظاهرة، والأسر يعني الحصول على المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، و الإبتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والإكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة. حيث أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات أي عندما تقوم المنظمات بتوليد المعرفة واستخدامها من خلال عملية يطلق عليها (تحويل المعرفة)، وهي:

- تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة ؛
- تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي عن طريق التشارك.

2-4-3- خزن المعرفة: وتتمثل عملية خزن المعرفة بعمليات الإحتفاظ والإدامة، والترميز وإمكانية الوصول، والسرية والرسمية والحماية والإسترجاع. إذ أن عملية خزن المعرفة تسمح بتمثيل المعرفة وترميزها ووضعها بأشكال مختلفة يمكن الوصول إليها ورفعها ونقلها، وتسمح بظهور نتائج الموجود المعرفي، لكي تتاح للآخرين ضمن المنظمة وخارجها، وتعمد المنظمات إلى خزن المعرفة القديمة والجديدة سواء بطريقة الخزن الورقية القديمة، أو بالطرق والأساليب الحاسوبية الحديثة ليتسنى للمنظمات الإستفادة من المعرفة وإسترجاعها في الوقت المناسب، حيث أنها لا تستطيع إدارة المعلومات والمعرفة الإعتماد على ذاكرة أفراد المنظمة لأسباب تتعلق بالذاكرة البشرية من جهة، كما أنه ليس على المنظمة

خزن كل المعرفة بل ذات القيمة والموثوقية. فعملية خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الإحتفاظ والبحث والوصول والإسترجاع والمكان، وتعتبر تقانة المعلومات مهمة في تحسين كفاءة عمليات خزن المعرفة خصوصا للمعرفة الظاهرية؛

2-4-4- توزيع المعرفة (مشاركة المعرفة): عملية تشارك المعرفة مفهوم أوسع وأشمل من نقل المعرفة، حيث هذه الأخيرة هي خطوة نحو تشارك المعرفة، والتي تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب، أين غالبا ما تكون المعرفة المنقولة هي معرفة صريحة(مكتوبة أو مرمزة) تنقل عبر وسائل إلكترونية أو يدوية، أما عند نقل المعرفة الضمنية يتداخل عندها مفهوم النقل مع المشاركة، إذ تنتقل في المنظمة وفق شكلين كمايلي:

- **الشكل المقصود:** تنقل فيه المعرفة عن قصد داخل المنظمة من خلال الإتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد أو من خلال المذكرات، التقارير، النشرات الدورية، الفيديو والأشرطة الصوتية، برامج التدريب و تدوير الأعمال بين الأفراد؛
- **الشكل غير المقصود:** تنقل فيه المعرفة دون قصد وبشكل غير رسمي، كاللقاءات عند برادات المياه، وفي غرف المحادثة، المعارض والمنتديات المفتوحة، الأنترنت، وإجتماعات ما بعد العمل.

2-4-5- تطبيق المعرفة: وتتضمن هذه الأخيرة عمليات الإستعمال، إعادة الإستعمال، الإستفادة والتطبيق ، فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم إدارة المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب مع إستثمار فرصة توفرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.

وسميت هذه العملية بالإستجابة للمعرفة، فهي حسبه ببساطة تعني درجة إستجابة المنظمة للأنواع المختلفة من المعلومات التي تصل اليها، ومثال عن ذلك عندما تصل معرفة عن إحتياجات العملاء ومن ثم الإستجابة لهذه المعلومات، وأسرع منظمة تستجيب لهذه الإحتياجات سوف يرتفع لديها منسوب رضا العملاء.

2-5- نماذج إدارة المعرفة: توجد نماذج عديدة لإدارة المعرفة تختلف هذه النماذج تبعا لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه بحيث تأخذ هذه النماذج العناصر الأساسية لإدارة المعرفة المتمثلة في الإستراتيجية، الأفراد والتكنولوجيا، وتتمثل هذه النماذج، فيمايلي: [1]

[1] فاطمة محبوب، **مرجع سابق**، ص ص: 40- 49.

2-5-1- نموذج (Duffy): إقترح (Duffy) نموذج لإدارة المعرفة وفق هذا النموذج، (المعرفة = المعلومات+ الطاقة) والتي تحصل عليها المؤسسة من البيئة الخارجية. وبإشتراك كل من الإستراتيجية الأفراد، العمليات والتقنيات تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل من شأنها إنتاج السلع التي تصنع القيمة للمؤسسة.

وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار إستعمال المعرفة وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي: إكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، إسترجاع المعرفة ، توزيع المعرفة و إدامة المعرفة؛

2-5-2- نموذج كارل وييغ (karl wiig): من خلال نموذجه فإن كارل وييغ قام بتصوير وظائف ونشاطات الفرد داخل المؤسسة على أنها مجموعة خطوات منظمة ومتسلسلة الأمر الذي يسهل بناء المعرفة وإستخدامها، حيث أن تكرار نفس العمليات عدة مرات يؤدي إلى توليد ممارسات وطرق جديدة بحيث يقوم الفرد بنفس العمليات لكن بأسلوب مختلف ومطور عن ذلك الذي كان يعتمد عليه مسبقا، ويمكن إدراج هذه العملية تحت غطاء توليد المعرفة الجديدة. وإهتم كارل وييغ بكل من المعرفة المؤسسية والمعرفة الشخصية.

- **نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية:** يتكون نمودج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خمس مراحل أساسية: مرحلة تطوير و إعداد المعرفة – مرحلة إكتساب المعرفة – مرحلة غربلة و تهذيب المعرفة – مرحلة توزيع ونشر المعرفة – مرحلة الرفع المعرفي؛
- **نموذج دورة تطور المعرفة الشخصية:** يتكون هذا النموذج من المراحل الخمس التالية، كمايلي: مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة- مرحلة المعرفة المثالية- مرحلة المعرفة النظامية- مرحلة المعرفة الواقعية(العملية) – مرحلة المعرفة العامة الروتينية المؤتمتة.

2-5-3- نموذج سلسلة القيم المعرفية لبوتس و برويجين(Bots and Bruijin): إن النموذج المقترح من طرف كل من بوتس وبرويجين تحت مسمى نموذج سلسلة القيم المعرفية يسعى لإدارة المعرفة وتقييمها من خلال سلسلة مترابطة ومتناسقة تبدأ بتحديد الإستراتيجية والسياسة المتبعة من قبل المؤسسة في ضوء رؤيتها وما يحيط بها من تطورات على الصعيدين الداخلي والخارجي، ليتم بعد ذلك

بناء إستقصاء يتم من خلاله تحديد المعرفة المطلوبة، نوعيتها وتوقي ت استخدامها لتبدأ المشاركة بهذه المعرفة من قبل من هم بحاجة إليها لتدخل بعد ذلك حيز التنفيذ؛

2-5-4- نموذج ماركوارد (Michel Marquardt): قدمه مايكل ماركوارد في عام 2002 ويمثل نظام شامل لإدارة المعرفة، وهو يتكون من ستة مراحل متسلسلة و مترابطة مع بعضها، وهدفه الأساسي إيصال المعرفة المطلوبة إلى المستخدم المقصو د وفي الوقت اللازم أو المطلوب وبالشكل الذي يجب أن تكون عليه وذلك لإستخدامها وتطبيقها وتطويرها من خلال الممارسة المتكررة والإستفادة من الأخطاء السابقة في إكتساب المعارف الجديدة. ما سبق ذكره يحققه النموذج من خلال الخطوات التالية: إكتساب المعرفة – توليد معرفة جديدة- تخزين المعرفة- إستخراج المعلومات وتحليليها- النشر والمشاركة- التطبيق والمصادقة؛

2-5-5- نموذج ليندساي(Lindssey) لإدارة المعرفة: يعتبر(Lindssey) نجاح إدارة المعرفة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، ويقترح نموذج فعالية إدارة المعرفة بالإعتماد على الدمج بين منظور نظرية القدرات التنظيمية ومنظور النظرية الموقفية، هذا النموذج يحدد عنصرين أساسيين يتم على أساسهما قياس مدى فعالية هذا النظام وهما كمايلي:

- جودة البنية الأساسية للمعرفة: والتي تمتثل في شقين أساسيين هما الجانب الإجتماعي والجانب التقني؛
- جودة عمليات المعرفة: والتي تركز على مدى تكامل العمليات المختلفة لإدارة المعرفة.

أسئلة حول المحور العاشر

1- ما المقصود بإدارة المعرفة؟

2- ما هي أهمية إدارة المعرفة في بيئة الأعمال الحديثة؟

3- ما الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة؟

4- ما هي خصائص المعرفة التي تجعل إدارتها معقدة؟

5- كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي؟

6- ما هي الفوائد الإستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة؟

7- كيف تدعم إدارة المعرفة الإبتكار داخل المؤسسة؟

8- ما علاقة إدارة المعرفة بتطوير الكفاءات البشرية؟

9- كيف تؤثر إدارة المعرفة على إتخاذ القرار؟

10- ما هي الطرق والأساليب المستخدمة في إكتساب المعرفة؟

11- كيف تستخدم نظم المعلومات الإدارية في دعم إدارة المعرفة؟

12- كيف تطبق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية؟

13- ما دور إدارة المعرفة في المؤسسات الصحية؟

14- كيف تطبق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي؟

المحور الحادي عشر: إتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الإبداع والإبتكار

بتزايد حدة المنافسة التي تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح موضوع الإبداع والإبتكار ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي إنبثقت من ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثورة المعلومات كما أن المؤسسات التي تزيد من التميز والقدرة على المواجهة هي التي تتميز وتكون قادرة في خلق الإبداع والإبتكار.

1- المفاهيم الأساسية للإبداع والإبتكار: تعتبر عملية الإبداع والإبتكار أمر مهم في نظام منظمات الأعمال الحديثة بإختلاف مستوياتها وأحجامها وهذا في ظل المتغيرات الحديثة والمتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الدولية، ونظرا لأهمية هذه العملية والوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال، نجد أن معظم المؤسسات العالمية والتي تعتمد على التكنولوجية المبتكرة من أجل تطوير أدائها وتنمية حصصها السوقية، تعتمد بالدرجة الأولى على مدى نجاعة نظام الإبداع والإبتكار لديها.

1-1- تعريف الإبداع: للإبداع مجموعة من التعاريف، سيتم ذكر أهمها، كمايلي:

يعرف الإبداع على أنه " يعود مصطلح الإبداع في الأصل إلى الكلمة اليونانية Kere والتي تعني النمو، وإلى الفعل Create في الإنجلزية و الذي يقابله في العربية أبدع والذي يعني سبب المجيء[1] ".

ويعرف أيضا على أنه " هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا، وأن عملية الإبتكار ينشأ ويبنى على الأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في عملية الإبتكار، وبينت أن الإبتكار الإداري هو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة في المؤسسة[2] ".

1-2- تعريف الإبتكار: لقد وردت العديد من التعاريف للإبتكار، سيتم ذكر أبرزها كمايلي:

---

[1] مصري عبد الحميد حمورة، **علم النفس وتربية الموهبة** ، دار غريب، القاهرة، 2000، ص: 73.

[2] Teresa M Amabil, **Model Of Creativity And Innovation In Organization: Research Organization Behaviors** , Vol 10, No 2, 1998,P P: 123-167 .

يعرف على أنه " تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة التي جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها[1]".

ويعرف كذلك على أنه " الإستعلام عن صورة المستقبل من خلال إكتشاف الحقائق والعلاقات الجديدة والتحقق من صحتها، أو هو وسيلة للدراسة يمكن الوصول من خلالها لحل المشكلات المختلفة عن طريق الإستقصاء الشامل والدقيق للظواهر والمتغيرات والأدلة التي ترتبط بمشكلة البحث[2] ".

من خلال ما سبق يمكن أن يعبر عن العلاقة بين الإبتكار والإبداع بالمعادلة التالية: الإبتكار= الإبداع +التطبيق. ومنه فإن الإبداع هو قاعدة للإبتكار، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الإبتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج.

2- مصادر الإبداع والإبتكار: يعد المحور الأساسي للمنظمات الإبتكارية يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الإتجاهات الإبتكارية في منهج فكري وعملي، يعتمد على تبني نشاط البحث والتطوير، حيث تشير العديد من الأبحاث إلى أن القسم الأكبر من المؤسسات تعتبر البحث والتطوير كأهم مصدر من مصادر الإبتكار بإعتبارها مكون محوري، وسيتم ذكر أهم هذه المصادر، وذلك كما يلي: [3]

2-1- البحث والتطوير كمصدر للإبتكار: يعرف الكتاب الذي أصدرته OCDE البحث والتطوير التجريبي بأنه العمل الإبداعي الذي يتم على أسس نظامية لزيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة والمجتمع وإستخدام ذلك المخزون لإستنباط تطبيقات جديدة، وعليه تقسم منظمة التعاون و التنمية OCDE مصطلح البحث والتطوير إلى ثلاثة أقسام متمايزة هي: البحث الأساسي، البحث التطبيقي والتطوير التجريبي، وتعرف الأقسام الثلاثة على النحو التالي:

- **البحث الأساسي:** عمل تجريبي أو نظري يتم أساسا لإكتساب معرفة جديدة على أسس الظواهر والحقائق الجديرة بالملاحظة، دون الوضع في الإعتبار أي تطبيق معين؛

---

[1] راوية حسن، **سلوك المنظمات**، الدار الجامعية،2001، ص:39.

[2] فارسي إبراهيم الخليل، كريم بوعيسى، **إدارة الإبداع والإبتكار ودور البحث والتطوير في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال**، مجلة التمكين الإجتماعي، المجلد الأول، العدد الثاني، 2019، ص: 102.

[3] أحلام سوداني، **دروس في إدارة الإبداع والإبتكار**، سنة ثانية ماستر إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2018/2017، ص ص: 43- 53.

- **البحث التطبيقي:** هو تحقيق أصلي يتم لإكتساب معرفة جديدة موجهة أساسا إلى مجال أو هدف عملي محدد؛
- **التطوير التجريبي:** هو عمل نظامي يبنى على معرفة قائمة مكتسبة من البحث والخبرة العملية الموجهة إلى إنتاج خدمات ومنتجات وآلات جديدة أو تركيب عمليات ونظم وخدمات جديدة، ونحو تحسين تلك التي تم إنتاجها أو تركيبها فعلا.

2-2- الزبائن، الموردين، المنافسين والمؤسسات التكميلية: المؤسسات تشكل عادة تحالفات مع الزبائن، الموردين، المؤسسات التكميلية، و أيضا مع المنافسين، هؤلاء يمكن لهم توفير فرص إبتكار للمؤسسة إذا ما أحسنت إستغلالهم في العمل على مشروع إبتكار أو لتبادل المعلومة من أجل إبتكار منتجات جديدة أو عمليات جديدة، بعض التوجهات الكبرى تؤيد هذه الفكرة (العولمة، التطور السريع للتكنولوجيا) التعاون يمكن أن يكون على شكل تحالف، موافقات، عقود البحث والتطوير، ...المنظمات المشتركة يمكن أن تكون لها مصادر مشتركة(معارف أو رأس المال) ويمكن لها أيضا أن تتقاسم الخطر الناجم عن مشروع تطوير منتج جديد. التعاون الأكثر إنتشارا هو التعاون بين المؤسسة وزبائنها وموردیها ومراكز البحث الجامعية المجاورة لها.

2-3- الجامعات، مؤسسات البحث العمومي، المجلات المتخصصة واللقاءات والندوات العلمية: ومنها الوطنية والجهوية وكذا الدولية وتقام عادة بصورة منتظمة كل سنة. إحدى مزايا هذه الملتقيات تتمثل في إمكانية المناقشة المباشرة ، ومنه إحتمال إثراء الأفكار وتبادلها بأسرع وقت.

هناك مصدر مهم للإبتكار يأتي من مؤسسات البحث العمومية مثل الجامعات، المخابر العمومية

والحاضنات. عدد معتبر من المؤسسات يبين أن البحث الذي تقوم به المنظمات العمومية والذي ليس له أهداف ربحية يسمح لهم بتطوير إبتكارات لم يكن بإمكانهم تطويرها بطريقة أخرى.

2-4- براءة الإختراع كمصدر للإبداع والإبتكار: أشارت العديد من الدراسات إلى أن براءة الإختراع هي أداة لليقظة التكنولوجية إذ أن الكثير من المؤسسات اليابانية تتبنى وجهة النظر هذه، حيث أن تحليل تكنولوجيات المنافسين يَسمح بتوقع الأخطار المحتملة من حيث حرية الإستغلال وأحيانا توقع طرح المنتجات الجديدة، كما يمكن أيضا أن توفر الأساس لأفكار جديدة، تستند على حلول مختلفة بالنسبة لنفس المشاكل، أو إعادة صياغة مشاكل تم معالجتها في براءات الإختراع المنافسين، وعلى

هذا الأساس فإن الأساس حول براءات المنافسين يوفر الدعم لإختراعات جديدة وحتى الإختراعات التي حصلت على براءات الإختراع.

البراءة هي إنعكاس لجوهر التطور والإنجاز البشري، يزود نظام البراءات المخترعين بحافز للإبتكار والتجديد عن طريق ضمان الحق لهم، ويمكن الإستفادة من البراءة بطريقتين:

- إمكانية إختيار تقنيات الإنتاج أكثر فعالية أو ملاءمة؛
- الإنطلاق من مستوى تكنولوجي معترف به وذلك لتقليل التكاليف.

2-5- تصنيفات أخرى لمصادر الإبداع والإبتكار: يمكن تصنيف مصادر الحصول على الأفكار الجديدة الى مصادر داخلية ومصادر خارجية، وذلك كمايلي:

أولا: المصادر الداخلية: وتشمل ما يلي:

- الإدارة العليا؛
- فريق تطوير المنتجات الجديدة؛
- مديري الوحدات الإدارية في المؤسسات؛
- العاملين في مختلف المستويات الإدارية؛
- دائرة البحث والتطوير ؛
- تقارير التسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية.

ثانيا: المصادر الخارجية: وتتضمن مايلي:

- المستهلكين أو المستخدمين للسلع أو الخدمات؛
- رجال البيع وتجار التجزئة والموزعين؛
- الموردين و المنافسين؛
- معاهد البحث العلمي؛
- المؤسسات المتخصصة بإيجاد الأفكار الجدية؛
- وسائل الإعلام المختلفة.

3- مراحل عملية الإبداع والإبتكار: تمر عملية الإبتكار بستة مراحل أساسية، وذلك كمايلي: [1]

3-1- توليد الأفكار الإبتكارية: كل إبتكار يبدأ بفكرة وعليه فإن المرحلة الأولى في عملية الإبتكار التسويقي هي البحث عن الأفكار الجديدة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة وبصفة عامة فإن السوق يشكل 50%،من مصادر الأفكار للإبتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق وردود أفعال المستهلكين والمنافسين، بينما يشكل البحث وإدارة المسيرين 50% الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية والبحث والتطوير وطرق توليد الأفكار، وهناك أكثر من طريقة يمكن الإستعانة بها لتوليد الأفكار الإبتكارية، وذلك كمايلي: العصف الذهني، مختبر توليد الأفكار؛

3-2- غربلة وتصفية الأفكار: ينتج عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار والتي لم تخضع لقيود أو محددات عليها ولذا يتوقع أن لا تكون هذه الافكار ملائمة، حيث تكون بعض الأفكار متعارضة مع أهداف المؤسسة أصلا، كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة ومغرية لكن إمكانيات المؤسسة المتاحة لا تسمح بالدخول فيها، لذا يجب غربلة هذه الأفكار وتصفيتها من خلال معايير تحددها المؤسسة مع ما يتوافق مع إمكانياتها المتاحة وأهدافها وعادة ما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة ما يسمى بمشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة؛

3-3- تقييم الأفكار الإبتكارية: وفي هذه المرحلة يتم تقييم للأفكار الإبتكارية والإبداعية بشيء من التفصيل، بحيث يتحدد ما للفكرة وما عليها، وذلك في ضوء المعايير أو الأسس، بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم علة ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى وفائدة ويتم إستبعاد تلك الأفكار غير المقبولة، والتركيز فقط على الأفكار الأخرى ذات الجدوى والفائدة للمؤسسة؛

3-4- إختبار الإبتكار (الفكرة): في هذه المرحلة يتم إختبار الفكرة أو الأفكار التي تكون قد تجاوزت المراحل السابقة والمقصود بعملية إختبار الفكرة، وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي حيث يفيد الإختبار بمعرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة وبالرغم من أن هذه المرحلة قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة إلا أنها مهمة و فعالة، فهي تفيد في تقليل المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ وعلى نطاق واسع؛

---

[1] فؤاد الشيخ سالم، عطا الله فهد السرحان، **أثر الإبتكار و الإبداع التسويقي المنتجات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية**، مؤتمر الإبداع و التحول الإداري والإقتصادي، جامعة اليرموك، 2006، ص:07.

3-5- تطبيق الأفكار: بعد أن نجح الإبتكار بالمرور على المراحل السابقة كما هو أو بعد إجراء تعديلات عليه تقرر المؤسسة أن تطلق هذا الإبتكار على نطاق واسع وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة يجب توخي الحذر في إتخاذ مثل هذا القرار، حيث أن هذه العملية تحمل المؤسسة تكاليف عالية بشكل أو بآخر، متى؟ أين؟ لمن؟ كيف؟ والتي تعني تحديد الوقت المناسب لإطلاق الإبتكار، تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الإبتكار؛

3-6- تقييم نتائج التطبيق: كأي عملية فإن عملية الإبتكار تمر أخيرا بمرحلة تقييم النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ومدى التطابق بينهما، وإذا ما كان هناك إنحرافات أم لا، ثم محاولة معرفة الأسباب إن وجدت وتحديد المسؤولية وإتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

4- أدوات إدارة الإبداع والإبتكار: توجد عدة أساليب وأدوات لإدارة الإبداع والإبتكار، وفيمايلي ذكر أهم هذه الأدوات، كمايلي:

4-1- أسلوب القبعات الست للتفكير: وفق هذه النظرية نظرية إيدوارد دي بونو والتفكير الإبتكاري، فإن المواقف العقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة. حيث أن القبعات تفيد في الإجتماعات الإبتكارية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي والذي يعتمد على إرتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير. وقد قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

- **القبعة البيضاء:** وهي مسؤولة عن جميع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي، وما يحيط به من مشاكل وملابسات، أي النظرة الموضوعية للأمور؛
- **القبعة الحمراء:** وهي خاصة بالمشاعر، أي أن الشخص الذي يرتديها يقول فقط ما يشعر به إتجاه إقتراح ما من دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالحدس والإنفعال والتفكير الفطري؛
- **القبعة الخضراء:** وهي تزود بالأفكار الإبداعية والبدائل و الخيارات والإحتمالات، وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الإقتراحات إذ أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق؛

- **القبعة الزرقاء:** ومهمتها الأساسية هي المساعدة في التحكم وفي الوصول إلى القرارات وتوقع النتائج أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير؛
- **القبعة الصفراء:** وهذه تكون مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، إنها قبعة الممكن والمنطق الإيجابي؛
- **القبعة السوداء:** وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها بفرص معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي تعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي.

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا وذلك نظرا لسهولة تطبيقه، إذ أنه يغير طريقة التفكير السائدة في الإجتماعات، مع الإشارة إلى أنه بإمكان أي مشارك أن يرتدي القبعة المناسبة وأن يخلعها، ويمكن لكافة المشاركين في اجتماع ما أن يرتدوا قبعات ذات لون واحد في نفس الوقت وهو ما يعني بأن الجميع يشاركون في نشاط ذهني واحد.

4-2- أسلوب العصف الذهني: أسلوب العصف الذهني هو أسلوب إبداعي جماعي يهدف إلى توليد أفكار جديدة وحل المشكلات من خلال جمع الأفكار التي يساهم بها أفراد المجموعة بحرية وبدون قيود. يتضمن هذا الأسلوب عدة خطوات أساسية مثل تحديد الموضوع، ووضع قواعد للجلسات، وبدء جلسة توليد الأفكار، وتنظيم وتحليل هذه الأفكار.

يعتمد العصف الذهني على تقنيات تحفيزية مثل الأسئلة الإستفزازية وورش العمل، ويشمل أنشطة

تفاعلية مثل مجموعات العصف الذهني وجلسات تبادل الأفكار. يهدف هذا الأسلوب إلى تعزيز التفكير الإبداعي وتنمية مهارات حل المشكلات والتفكير التعاوني لدى المشاركين. من خلال العصف الذهني، يتم تشجيع المشاركين على التفكير بصوت عال وإقتراح عدد ممكن من الأفكار بنا ء على معارفهم المتنوعة.

4-3- أسلوب دلفي (delphi method): تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في إجتماع غير موجودين وجها لوجه وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة تحديدا واضحا؛
- تحديد أعضاء الإجتماع من الخبراء وذوي الرأي؛

- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة إلى الخبراء كل على حده طلبا لرأيهم؛
- تحليل الإجابات وإختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر؛
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة
- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وأيضا الخطوة الخامسة؛
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.

4-4- أسلوب الجماعات الصورية (nominal group): حسب هذا الأسلوب لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة بل يتم على الورق وهذا الأسلوب هو خليط ما بين الذهني ودلفي. وفقا للخطوات التالية:

- تحديد المشكلة تحديدا واضحا أمام أعضاء الإجتماع؛
- يقوم كل فرد بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه؛
- يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على السبورة بدون أسماء الأعضاء؛
- تتم المناقشة الجماعية والتحليل حتى يتم التوصل لعدة بدائل؛
- الإقتراع حيث يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعا إياهم في ترتيب[1] .

4-5- أسلوب بناء السيناريوهات: برزت الحاجة الى بناء السيناريوهات كأحد الأساليب النوعية في التفكير الإستراتيجي بسبب التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال وخاصة المتأتية منها من البيئة الخارجية، وأول إستعمال لهذا الاسلوب كان في سنة 1967، إن إعتماد السيناريو سيسمح بوضع التصورات عن عدة مواقف بديلة للمشكلة التي لا يمكن معالجتها بإستخدام أساليب التنبؤ الأخرى، وقد أكد عام 1988 على أهمية إستخدام أسلوب السيناريوهات لكونه يصور لمتخذ القرار بدائل مختلفة لما سيكون عليه الحال في المستقبل وبما يمكنهم من تقويم الموقف الحالي، وهذا التقويم سيعمل على تنشيط تفكيرهم الذهني؛

[1] محمد الصحن الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان،2002، ص:57.

4-6- أسلوب الحل الإبتكاري للمشكلات (Triz Method): وهناك كثير من الطرق والنظريات لحل المشكلات في مختلف المجالات، وإسمها الشائع تريز (TRIZ)، وهو الإسم الذي وضعه المخترع وكاتب الخيال العلمي الروسي غيرنتش ألتشولير (1926- 1998)، في النصف الثاني من القرن العشرين، تختص بحل المشكلات التي تعترض فريق العمل في الصناعة والعلوم. وقد تطورت مع الوقت وإنتشرت في كافة أنحاء العالم، وتعتبر من أكثر الوسائل التي يستخدمها المبتكرون في العالم حتى يومنا هذا.

تختلف نظرية " تريز" كثيرا عن الطرق الأخرى، فمثلا تعتمد مقاربة ما يعرف بالعصف الذهني على

معلومات الفرد في الفريق وحدسه. ولكن في المقابل يعتمد تريز على المنطق والبيانات والبحث وملاحظة القواسم المشتركة في الحلول المكتشفة في الماضي. وتقوم على فكرة أن شخصا ما، في مكان ما، من المحتمل أن يكون قد توصل إلى حل للتحدي الذي يواجه الفريق حاليا أو لشيء مشابه له.

4-7- أسلوب خريطة الطريق (Road Method): تعتبر خريطة الطريق أداة حيوية في توجيه إستراتيجيات تطوير المنتجات والأعمال، يمكن تقسيم أسلوب خريطة الطريق إلى عدة جوانب مهمة، وذلك كمايلي:

- **تحديد الأهداف والرؤية:** تبدأ خريطة الطريق بتحديد الأهداف المحددة للمنتج أو العمل التجاري، مما يساعد على توجيه الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف؛
- **التواصل والتفاعل:** تعمل خريطة الطريق كأداة إتصال بين جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، مما يسهل فهم المراحل الرئيسية والأولويات؛
- **التفصل والوضوح البصري:** يجب أن تكون خريطة الطريق سهلة الفهم وواضحة بصريا، مشاركة أكبر قدر من المعلومات حول الفوائد التي تعود على العملاء؛
- **التحديد الزمني والأهداف الطويلة الأمد:** تحدد خريطة الطريق الأطر الزمنية الطويلة الأمد، الأهداف بوضوح مما يساعد على توجيه الجهود وتحديد الأولويات؛
- **التكامل والتنسيق:** تعمل خريطة الطريق على تكامل الجهود وتنسيقها، مما يسهل عملية التنفيذ وتحقيق الأهداف المحددة.

4-8- أسلوب التحليل الوظيفي والتصميم ذو التكلفة الموضوعية (COO): تاريخيا التحليل الوظيفي هو الأداة الاولى المدعمة بخطة عمل والتي تم تطويرها في وسط صناعي خلال الحرب

العالمية الثانية، فقد إعتمد على المعيار NF X50-150 الذي يضع كيفية تشكيل وتصميم المنتوج أو العملية. وكذلك هذه الأداة تعتبر جد فعالة في تشكيل (تصميم) منظمات جديدة، فحسب الأحداث التي تم القيام بها فان هذه الاداة هي الأكثر إستعمالا في المؤسسات. وتنقسم إلى نوعين، كمايلي:

- مبادئ أسلوب التحليل الوظيفي والتصميم ذو التكلفة الموضوعية؛
- سيرورة أسلوب التحليل الوظيفي والتصميم ذو التكلفة الموضوعية.

4-9- مختبر توليف الافكار (synectics): ويسمي البعض هذا الأسلوب التآلف بين الأشتات، وهي كلمة يونانية، الربط بين العناصر المختلفة التي لا تبدو بينها صلة ما أو رابطة معينة. وهذا الأسلوب شبيه بأسلوب العصف الذهني من حيث إشتراك الأعضاء في توليد و إنتاج الأفكار الجديدة، حيث يتم تكوين جماعة من 2 إلى 7 ولا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالدافعية والقدرة الإيحائية والإهتمام والمثابرة، وبخلاف العصف الذهني الذي يتم فيه طرح المشكلة عند بدء الجلسة أولا ثم تطلب الأفكار والحلول حولها، فإن جوهر هذا الأسلوب يتمثل في جعل الشيء الغريب مألوفا وجعل المألوف غريبا.

حيث يتم التعرف على الجديد، أي المشكلة، والتي يجب أن تتخذ طابعا مألوفا من خلال تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها تحديدا دقيقا.

4-10- تحليل التغيرات الممكنة (Morphological Analysis): يقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الأساسية، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، حيث يمكن بعد ذلك تحليل كل بعد دمج أو تكوين هذه العناصر الجزئية بعضها مع بعض بطريقة جديدة، ولقد تم إستخدام هذا الأسلوب في الحصول على الأفكار الخاصة بالأنواع الجديدة لمحرك الطائرة، حيث تم تحديد ستة أبعاد عند تطوير المحرك والتي نتج عنها 273 فكرة منتج ممكنة[1].

[1] فاطمة الزهراء جموعي، **محاضرات في إدارة الإبداع والإبتكار**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، 2024/2023، ص ص: 57- 62.

أسئلة حول المحور الحادي عشر

1- ما الفرق بين الإبداع والابتكار؟

2- ما هو المقصود بإدارة الإبداع والإبتكار؟

3- ما هي العلاقة بين التفكير الإبداعي والإبتكار التنظيمي؟

4 - ما هي مراحل العملية الإبداعية في المؤسسة؟

5- كيف تصنف الإبتكارات من حيث مستوى التغيير؟

6- كيف تسهم إدارة الإبداع في رفع رضا الزبائن؟

7- ما هو دور الإبداع و الإبتكار في عصر التحول الرقمي؟

8- ما أثر التعليم والتدريب على الإبداع؟

9- ما هو تأثير التكنولوجيا في دعم عمليات الإبتكار والإبداع؟

10- ما هي أبرز إستراتيجيات إدارة الابتكار داخل المؤسسات؟

11- كيف تصاغ سياسات داعمة للإبداع المؤسسي؟

12- كيف تدمج إدارة الإبداع ضمن التخطيط الاستراتيجي؟

13- ما هو دور العصف الذهني في تحفيز الإبداع والإبتكار؟

14- ما هو دور تحليل SWOT الإبداعي في توليد الحلول الجديدة؟

15- ما هي أدوات تقييم الأفكار الجديدة؟

16- ما هي الأسباب التي تؤدي إلى فشل الإبداع و الإبتكار داخل المؤسسات؟

المحور الثاني عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

لإدارة الأعمال الدولية أهمية بالغة لدى صناع السياسات ومتخذي القرارات والأكاديميين، حيث يعد من أهم المواضيع التي ناقشت قضايا التجارة الدولية وقضايا الإستثمار الدولي، والنظريات الحاكمة لهذا النوع من الإستثمار، وأساليب غزو الأسواق الدولية والأشكال البديلة للإستثمارات الأجنبية. وتداول نشاطات المنظمات الكبرى الدولية في تلك الأسواق وتنظيم وتوجيه أطراف وجوانب هذا الإستثمار، بالإضافة إلى نقل التكنولوجيا إلى دول العالم النامية، وطرق وأساليب تحليل وإدارة البيئة الدولية.

1- تعريف الأعمال الدولية: تعرف الأعمال الدولية على أنها " كل الأعمال الخاصة أو العامة والتي تهتم بالمعاملات الدولية على مستوى دولتين أو أكثر[1] ".

وتعرف أيضا على أنها " تلك الأعمال التي تتعلق بأنشطة الأعمال التي تعبر الحدود القومية أو الوطنية وأن هذه النشاطات تتعلق بالسلع، الخدمات، رؤوس الأموال، أفراد، تكنولوجيا[2] ".

2- تعريف إدارة الأعمال الدولية: تعرف كذلك على أنها " دولية بأنها أعمال تتعلق بأكثر من دولة، أي أنها أعمال عبر الحدود، توجد فيها مصلحة مشتركة، يود أن يراها تتحقق بالطريقة التي تخدم أهداف المنشأة التي تعمل فيها أو تديرها [3]".

وتعرف أيضا بأنها " إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود القومية، وأنها تلك التي تتضمن العمليات والأنشطة التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة لتحقيق أهداف الأفراد والمنظمات[4] ".

3- أشكال الأعمال الدولية: تتخذ الأعمال الدولية في الوقت الحالي شكلين رئيسيين، فإما أن تكون هذه الأعمال الدولية في شكل تجارة للسلع أو الخدمات أو عوامل إنتاج، و أما أن تكون في شكل إستثمارات أجنبية بنوعيها مباشرة أو غير مباشرة.

---

[1] زاهد محمد ديري، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 21.
[2] محمود جاسم الصميدي، **إدارة الأعمال**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 14.
[3] عبد الرحيم فؤاد وآخرون، **مدخل إلى الأعمال الدولية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص: 18-19.
[4] علي إبراهيم الخضر، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة للنشر والتوزيع، دمشق، 2007، ص:28.

3-1- التجارة الخارجية (الدولية): هي عبارة عن إنتقال السلع والخدمات من الدول الأكثر وفرا لتلك السلع والخدمات إلى الدول التي تشهد عجزا فيها، الفارق بين السلعة والخدمة هو أن السلعة كل شيء مادي ملموس يحقق درجة معينة من الإشباع مثل الملابس والمواد الغذائية، أما الخدمة فهي كل شيء غير مادي وغير ملموس يحقق درجة معينة من الإشباع مثل التعليم والصحة؛

3-2- الإستثمارات الأجنبية: في سياق الأعمال الدولية يجب التمييز بين الإستثمار المباشر والإستثمار غير المباشر، لما لهما من أهمية كبيرة من الناحية النظرية والعملية، لذلك يجب توضيح هذه المصطلحات أولا لتفادي الإلتباس ولتسهيل فهم المواضيع المرتبطة بذلك، عامل التفريق الرئيسي بين الاستثمار المباشر غير المباشر هو إذا كان المستثمر يحضر جلسات الشركة وبذلك يكون إستثمار مباشر، أما إذا لم يكن يحضر أي جق بالمشاركة في الجلسات أو التصويت عند وضع سياسات الشركة فهذا يعتبر إستثمار غير مباشر، وتنقسم إلى مايلي:

- **الإستثمار الأجنبي المباشر:** يتمثل الإستثمار الأجنبي المباشر في تلك المشروعات التي يقيمها ويملكها ويديرها المستثمر الأجنبي مما بسبب ملكيته الكاملة للمشروع، أو إشتراكه في رأس مال المشروع بنصيب يبرر له حق الإدارة؛

إذ يعتبر الإستثمار الأجنبي المباشر مصدرا أساسيا للتمويل الدولي بالنسبة للدول النامية، الأمر الذي جعلها اليوم تسعى إلى إجتذابه بطرق عديدة كإصدار القوانين والتنظيمات المشجعة للمستثمر الأجنبي، وتهيئة البنية القاعدية لإجتذاب أكبر قدر من الإستثمارات الأجنبية المباشرة، وقد بلغ حجم تدفقات التمويل الدولي إلى الدول النامية عن طريق الإستثمار الأجنبي المباشر 1017590 مليون دولار في الفترة ما بين 1998 و 2002، كما وصل سنة 2013 إلى 454.06 مليار دولار، أي ما يمثل أكثر 32.1% من إجمالي الإستثمارات الأجنبية المباشرة الواردة في العالم في تلك السنة، وهو بذلك يفوق الإستثمارات غير المباشرة، سواء من حيث الحجم أو النسبة من الإجمالي الوارد إلى كامل دول العالم؛

إضافة إلى كون الإستثمار الأجنبي المباشر يوفر رؤوس الأموال الأجنبية، ويساهم في خفض الفجوة الإدخارية وفجوة الصرف الأجنبي التي تعاني منها الدول النامية، فإنه يتسم بمنافع كثيرة أخرى[1].

[1] دراز حامد عبد المجيد، **السياسات المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 685.

- **الإستثمار الأجنبي غير المباشر:** كان للإستثمار الأجنبي غير المباشر أهمية كبيرة منذ أوائل القرن العشرين، حيث قام العديد من المستثمرين في الدول المتقدمة بشراء الأسهم والسندات لمشروعات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا والأرجنتين والشيلي وكانت على قمة هذه الدول، بريطانيا لكن تعرض الأسواق المالية لإضطرابات عديدة أخطرها كان الكساد العالمي العظيم في ثلاثينات القرن العشرين أدى بطبيعة الحال إلى عدم الإستثمار في شراء الأسهم و السندات الخاصة بالدول لنامية، لسنوات طويلة، و تمخض عن هذا الأمر هبوط تدفق الأموال إلى أقل من نصف بليون دولار سنويا في الفترة (1960- 1975)، لكن حدث بعد ذلك إنتعاش في الأسواق المالية الأوروبية واليابانية فبلغت قيمة السندات التي أصدرتها الدول النامية ذات السمعة الجيدة في عام 1978 حوال 5 مليون دولار (15 % من قيمة السندات المصدرة في ذلك الوقت)، إلا أنها عادت وإنخفضت في أوائل الثمانينات لتبلغ 3.5% من قيمة السندات الدولية في عام 1983 و 1984، وقد بلغت قيمة صافي الإستثمار الأجنبي غير المباشر في الدول النامية في عام 2005 حوالي 135.4 بليون دولار، غير أن تلك القيمة إنخفضت بمعدل كبير جدا في الثلاث سنوات الأخيرة بسبب الأزمة العالمية[1].

4- صور أخرى للأعمال الدولية: سيتم ذكر أنواع أخرى من الأعمال الدولية، وذلك كمايلي: [2]

4-1- التراخيص: من خلال هذا النوع تقوم الشركة الأجنبية بالسماح لشركة أخرى في بلد آخر بإستعمال تقنية معينة طورتها الشركة الأجنبية، أو بإستخدام إسم تجاري ملك لتلك الشركة مقابل إتاوة تدفعها الشركة المحلية، هناك أمثلة عديدة تبدأ من الكوكا كولا (Coca Cola) إلى الفنادق العالمية، مرورا بعمليات فنية معقدة تكون قد طورتها الشركة الأجنبية؛

4-2- تسليم المفتاح (Turn-Key): في هذه الحالة تتعهد شركة أجنبية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الإتفاق، وتنفذ ذلك المشروع من مراحله الأولية حتى مرحلة التشغيل. يشمل هذا تشييد مطار أو طريق، مستشفى أو مصنع، مجمعات عقارية، تسلم الشركة المتعاقدة المفتاح، بمعنى أن المشروع جاهز للتشغيل، وطبعا يتم ذلك بمقتضى إتفاق، وهناك ضمانات تشغيل وعقود صيانة لكن إلتزام الشركة الأكبر عادة ينتهي بالتشغيل؛

---

[1] عبير شعبان عبده، سحر عبد الرؤوف سليم، **قضايا معاصرة في التنمية الإقتصادية**، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية ، 2014، ص ص: 197-198.

[2] أحمد عبد الرحمان أحمد، **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية**، دار المريخ للنشر، السعودية، 2010، ص ص: 43-44.

4-3- عقود الإدارة (Management Contracts): في هذه أيضا تلتزم شركة أجنبية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل أجر. قد يكون تصميم المنشأة و إسمها من عمل الشركة المديرة، كما توجد في الفنادق والمستشفيات، لكن ذلك ليس بالضرورة، ومقابل القيام بالإدارة تتلقى الشركة الأجنبية أتعابا أو نصيبا من الأرباح، وهذا مجال بدأت الشركات العربية تدخله، حيث توجد شركة من دبي تتقدم لتدير موانئ أمريكية، ومن الجانب الآخر توجد شركات أجنبية تدير مستشفيات سعودية؛

4-4- عقود التصنيع (Manufacturing Contracts): خلال هذا النوع تعقد الشركة متعددة الجنسية إتفاقية مع شركة وطنية عامة أو خاصة في الدول المضيفة، يتم بمقتضاها قيام أحد الطرفين نيابة عن الطرف الثاني بتصنيع و إنتاج سلعة معينة، وربما وضع علامة الشركة الأخرى عليها وشحنها إليها، فهي إذن إتفاقيات إنتاج بالوكالة وتكون عادة طويلة الأجل. إذ توجد حاليا شركات صناعية من دول نامية تنتج سلعا لحساب شركات في دول متقدمة، وتضع العلامات التجارية للشركة الأخيرة على السلعة، مثل قيام شركات تايوانية بالإنتاج لحساب أي بي أم الأمريكية، أو قيام شركات من هونغ كونغ بإنتاج ملابس لحساب هارودز الإنجلزية؛

4-5- عقود الوكالة (Agency Contracts): هذا العقد من أحد أشكال الأعمال الدولية في مجال التصدير والتسويق. وعقد الوكالة هو عبارة عن إتفاقية بين طرفين يقوم بموجبها أحد الطرفين(الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل أو إبرام إتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث هو المستهلك النهائي أو الصناعي. يتلقى الوكيل عمولة عن كل صفقة تتم، وهو مجرد وسيط أو ممثل، حيث يحتفظ الطرف الأول بعلامته التجارية على السلع، كما يحتفظ بملكية السلع إلى أن تكتمل المبادلة. ويجوز أن تشمل عقود الوكالة الخدمات أيضا، كما أن قوانين بعض البلدان المضيفة تقتضي أن يكون للشركة الأجنبية العاملة وكيل في تلك الدول.

5- أسباب الدخول لعالم الأعمال الدولية: الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى دخول الشركات والدول في مجال الأعمال والتجارة الدولية يعتمد على تبعية هذه الشركات للقطاع العام أو الخاص. حيث أنه إذا كان صاحب أو مصدر الأعمال والتجارة الدولية هو القطاع الخاص فإنه يسعى بذلك إلى زيادة نفوذه

و تحقيق الربح ولكن عندما يكون صاحب أو مصدر الأعمال والتجارة الدولية هو القطاع العام فيمكن أن يسعى القطاع العام إلى جانب الربح لأهداف كثيرة، كمايلي: [1]

5-1- تقديم إعانات إنسانية: تقديم الموارد التنموية أو العلاجية أو غيرها إلى دول تعاني مشاكل بسبب كوارث طبيعية أو حروب أو غيرها، مثل أفغانستان، غزة، الصومال وغيرها من الدول الأخرى التي شهدت وعانت الكثير من الكوارث الطبيعية والحروب؛

5-2- تحسين العلاقات مع الّدول الأخرى: العلاقة التركية اليونانية عرفت بالعلاقة المتوترة لأسباب

كثيرة منها النزاع على جزر والجرف القاري في بحر إيجة ولكن عندما حدثت كارثة طبيعية (هزة أرضية وحرائق) في اليونان، فقد قامت تركيا بتقديم مساعدات إنسانية كثيرة لجارتها المنكوبة الأمر الذي أدى إلى تحسين العلاقات بين الدولتين بشكل ملحوظ، حيث لم تعد اليونان تعارض إنضمام تركيا إلى عضوية الإتحاد الأوربي بنفس الإصرار كالسابق؛

5-3- التأثير على القرار السياسي للدول متلقية الإعانة: كثير من الدول تقدم الإعانات لدول أخرى بحاجة لمساعدة بهدف وضع ضغوط سياسية عليها لجعلها تتماشى مع رغبات وأهداف الدول مقدم الإعانة وذلك في المحافل الدولية مثل مجلس الأمن الدولي أو الجمعية العامة للأمم المتحدة؛

في الإقتصاد الحر لآلية السوق والمنافسة الحرة الدور الرئيسي في تحديد الأسعار و تحديد كميات الإنتاج، الشيء الذي يعطي للشركات الأكثر كفاءة فرص نجاح أكبر و تحقيق ربح أعلى. لذلك ومن أسباب دخول شركات القطاع الخاص في مجال الأعمال والتجارة الدولية وهي أسباب تدعم هدف تحقيق الربح، سيتم ذكر أبرزها فيمايلي:

- **زيادة المبيعات:** عند دخول الشركات في الأسواق العالمية فإن ذلك يزيد من مبيعات تلك الشركات وبالتالي زيادة الأرباح الإجمالية؛
- **الحصول على مدخلات الإنتاج:** بسبب تفاوت أسعار السلع الإستثمارية والعناصر الإنتاجية بين الأسواق العالمية المختلفة، فيبحث أصحاب المصانع والشركات عن مدخلات الإنتاج (عناصر

[1] عبد الرحيم فؤاد، فراس أكرم، **مدخل إلى الأعمال الدولية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص: 24-25.

الإنتاج) في الأسواق العالمية التي تعرض هذه العناصر بتكاليف أقل، إضافة إلى ذلك يمكن تعويض النقص الحاصل في العناصر الإنتاجية وفي السوق المحلية من خلال الدخول في الأسواق العالمية؛

- **التنويع:** الدخول في أسواق عالمية كثيرة يعني توزيع المخاطر الناجمة عن التذبذبات في المبيعات والأرباح في سوق معين، إذا انخفضت مبيعات الشركة في إحدى الدول بسبب وجود ركود إقتصادي، ومنه فقد تزيد الشركة الدولية مبيعاتها في دولة أخرى تشهد حالة رواج أو إنتعاش إقتصادي.

أسئلة حول المحور الثاني عشر

1- ما هو المقصود بإدارة الأعمال الدولية؟

2- ما الفرق بين الأعمال المحلية والأعمال الدولية؟

3- ما هي خصائص إدارة الأعمال الدولية؟

4- ما الفرق بين الشركة الدولية والشركة متعددة الجنسيات؟

5- ما هي مميزات العمل في بيئة أعمال دولية؟

6-ما المقصود بالعولمة الاقتصادية وعلاقتها بالأعمال الدولية؟

7- ما الدوافع الرئيسية التي تدفع الشركات للتوسع دوليا؟

8- كيف تسهم إدارة الأعمال الدولية في تحقيق الميزة التنافسية؟

9- كيف تؤثر العوامل السياسية والقانونية على الأعمال الدولية؟

10- كيف تختلف إستراتيجية المؤسسة في الأسواق المتقدمة عن الأسواق الناشئة؟

11- ما هي مزايا وعيوب كل إستراتيجية دخول دولي؟

12- ما أهمية تحليل المخاطر في إتخاذ قرارات التوسع الدولي؟

قائمة المراجع

1- إبراهيم بدر شهاب الخالدي، **معجم الإدارة**، دار أسامة، عمان، 2011.

2- إبراهيم خلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة**، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .

3- إبراهيم علي عبد الله وآخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

4- إبراهيم مصطفى و آخرون، **المعجم الوسيط**، دار الدعوة، مجمع اللغة العربية.

5- أبو نبعة عبد العزيز ومسعد فوزية، **نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من عمداء وطلبة جامعة عمان الأهلية**، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1999.

6- أحلام سوداني، **دروس في إدارة الإبداع والإبتكار**، موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2018/2017.

7- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري و آخرون، **مبادئ إدارة الأعمال**، العبيكان للنشر، السعودية، 2009.

8- أحمد عبد الرحمان أحمد، **مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية**، دار المريخ للنشر، السعودية، 2010.

9- أحمد علي خضر، **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات في قانون الشركات**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2012.

10- أسامة محمد خليل الزيناتي، **دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الإجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية**، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014.

11- أغادير سالم العيدروس، **أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي (نظرة إسلامية)**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2014.

12- إيزيتي خديجة، **محاضرات في مقياس المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال**، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2022-2023.

13- بشير العلاق، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

14- بشير العلاق، **تنظيم وإدارة العلاقات العامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

15 - بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

16- بوحوش عمار، **نظرية الإدارة الحديثة**، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006.

17- ثروة مشهور، **إستراتيجيات التطوير الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

18- جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، دار هومة للنشر والتوزيع والطباعة، الجزائر، 2005.

19- جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين**، الدار الجامعية، بيروت، 2003.

20- جمال الدين محمد بن مكرم إبن منظور، **لسان العرب**، الطبعة الثانية، دار صادر، المجلد 2، بيروت، 2008.

21- جوزيف جابلونسكي ترجمة عبد الرحمن توفيق، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2003.

22- حسين حريم وآخرون، **أساسيات الإدارة**، الطبعة الأولى، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1998.

23- حسين حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

24 – خضر مصباح الطيطي، **إدارة التغيير: التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

25– خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، **مبادئ إدارة الأعمال**، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

26– خيري علي الجزيري، **مقدمة في مبادئ الإدارة**، مطابع الولاء، مصر، 1997.

27– دراز حامد عبد المجيد، **السياسات المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

28– راوية حسن، **سلوك المنظمات**، الدار الجامعية،2001 .

29– ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

30 – ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

31– رعد حسن الصرن، **نظريات الإدارة والأعمال**، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2004.

32– زاهد محمد ديري، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

33– زيد منير العبوي، **التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته**، دار أسامة، عمان، 2006.

34– ستيتي الزازية وآخرون، **المسؤولية الإجتماعية كخيار إستراتيجي لتحقيق إستدامة المؤسسات**، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 05، العدد 01، مارس 2021.

35– سدرة أنيسة، **حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.

36–سعيد مقدم، **الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

37– شيماء خالد شعبان محمد، **حوكمة الجامعات: مفهومها وأهدافها ومبادئه**، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 11، العدد 01، 2024.

38- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

39-صلاح الدين حسين الهيتي، نعمة عباس الخفاجي، **تحليل أسس الإدارة العامة- منظور معاصر-**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2018.

40- طارق طه، **إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.

41- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع**، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.

42- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

43- طاهر منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع**، الطبعة الثالثة، دار وائل ، عمان، 2010.

44- طلحي كوثر، **محاضرات في مدخل إدارة الأعمال**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس جذع مشتركLMD ، جامعة الجزائر 03، 2021/2020.

45- عادل شهدان الغرباوي، **القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020.

46- العايب سليم، نوال زواوي، **إستراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته**، حوليات جامعة الجزائر 01، العدد 29، الجزء الثاني، 2011،

47- عبد الرحيم فؤاد وآخرون، **مدخل إلى الأعمال الدولية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

48- عبد الرحيم فؤاد وآخرون، **مدخل إلى الأعمال الدولية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

49- عبد الله جوزة، **نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، مجلة الراصد العلمي، المجلد 7، العدد 01، 2021.

50- عبير شعبان عبده، سحر عبد الرؤوف سليم، **قضايا معاصرة في التنمية الإقتصادية**، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية، 2014.

51- عدنان بن حيدر، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، إتحاد المصارف العربية، 2007.

52- علاء الدين عبد الغني محمود، **إدارة المنظمات**، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011.

53- علي إبراهيم الخضر، **إدارة الأعمال الدولية**، الطبعة الأولى، دار رسلان للطباعة للنشر والتوزيع، دمشق، 2007.

54- علي السلمي، **الفكر التنظيمي**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.

55- عماد بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، الطبعة الأولى، دار الغريب الإسلامي، الجزائر، 2006.

56- عمر همشري، **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، 2000.

57- عوني فتحي خليل عبيد، **واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية – دراسة حالة: مجمع الشفاء الطبي**-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

58- غالب عوض الرفاعي، غالب ياسين سعد، **دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الإئتمان**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.

59- فارسي إبراهيم الخليل، كريم بوعيسى، **إدارة الإبداع والإبتكار ودور البحث والتطوير في المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال**، مجلة التمكين الإجتماعي، المجلد الأول، العدد الثاني، 2019.

60- فاطمة الزهراء جموعي، محاضرات **في إدارة الإبداع والإبتكار**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، 2024/2023.

61- فاطمة محبوب، **محاضرات في مادة إدارة المعرفة**، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص إدارة الأعمال، 2024/2023.

62- فريد عبد الفتاح زين الدين، **المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة**، مطبعة الجامعة، مصر، 1996.

63- فؤاد الشيخ سالم، عطا الله فهد السرحان، **أثر الإبتكار و الإبداع التسويقي المنتجات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية**، مؤتمر الإبداع و التحول الإداري والإقتصادي، جامعة اليرموك، 2006.

64- كلاخي لطيفة، **محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الاولى جذع مشترك، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبن خلدون تيارت، 2021-2022.

65- اللوزي موسى، **إتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير**، مجلة دراسات الجامعة الأردنية، العدد 02، المجلد 25، 1997.

66- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، **مبادئ علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

67- ماجد عبد المهدي مساعده، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، دار المسيرة، عمان، 2015.

68- محمد الصحن الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان،2002.

69- محمد الأمين مشرور، **أخلاقيات الأعمال ودورها في الإرتقاء بالموارد البشرية**، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 07، العدد 02، 2018.

70- محمد القدومي وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

71- بن يوسف النمران العطيات، **إدارة التغيير والتحديات المعاصرة للمدير- رؤية معاصرة لمدير القرن 21**، الطبعة الأولى، دار الحامد، 2006،

72-عواد الزيات، **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2008.

73- فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

74- محمد قاسم القريوتي، **دراسة السلوك الإنساني للفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

75- محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

76- محمود جاسم الصميدي، **إدارة الأعمال**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

77- مدحت أبو نصر، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

78- المرسي نبيل، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

79- مصري عبد الحميد حمورة، **علم النفس وتربية الموهبة**، دار غريب، القاهرة، 2000.

80- موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار تسنيم للنشر والتوزيع، الأردن.

81- ناصر جرادات وآخرون، **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان،2013 .

82- ربحي مصطفى عليان، **إدارة التغيير**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

83- نبيل ذنون الصائغ، **الإدارة: مبادئ وأساسيات**، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2011.

84- نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2009.

85- نعيم إبراهيم الظاهر، **أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها**، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010.

86- نعيم الطاهر، مدخل إلى الإدارة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

87- نوال صباحي، **حكومة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2016.

88- نوالة مريم، **محاضرات مدخل في إدارة الأعمال**، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الأولى ل م د، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، 2022/2021.

89- هاني الطويل، **الإدارة التربوية والسلوك**، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.

90- هاني خلف الطراونة، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

91- الهلالي الشربيني الهلالي، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي رؤية مقترحة**، مجلة كلية التربية، العدد 37، مصر، 1998.

92- همشري عمر، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012 .

93- محمد عوادات أحمد الزيادات، **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.

94- ياسر أحمد عربيات، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار يافة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

95- ياسر عربيات، **مفاهيم الإدارة الحديثة**، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2008.

96- يوسفي علاء الدين، **التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

97- Russel Green, Human Motivation A Social Psym Approach, Usa, Brooks Cole, 1995.

98- Aktouf, O, **The False Expectations Of Michael Porter's Strategic Management Framework**. Gestao & Planejamento, 1(11) , 2008.

99- Ross Joel, **Total Quality Management, Text, Cases & Reading**, St. Lucie Perss Publishing, Florida, 1995.

100- Marie -Françoise Guyonnaud Et Frédérique Willard, **Du Management Environnemental Au Développement Durable Des Entreprises**, Edition Ademe, France, 2004.

102- Teresa M Amabil, **Model Of Creativity And Innovation In Organization: Research Organization Behaviors** , Vol 10, No 2, 1998.