

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي سي الحواس-بريكة-



معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية
قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة دروس في مادة:
مدخل لإدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس:

شعبة العلوم المالية والمحاسبة، وشعبة العلوم الاقتصادية

من إعداد: د. عزالدين دعاس

السنة الجامعية: 2024/2023

مقدمة:

تعتبر مادة مدخل لإدارة الأعمال من بين المواد المهمة التي يدرسها الطالب في السنة الثانية ليسانس في جميع الشعب، بحيث نجد أن هذه المادة تندرج ضمن الوحدة الأساسية للسداسي الثالث بالنسبة لشعبي علوم التسيير، والعلوم التجارية، وفي الوحدة المنهجية للسداسي الثالث بالنسبة لشعبي العلوم المالية والمحاسبة، والعلوم الاقتصادية، وتهدف هذه المادة التعليمية حسب دليلها التفصيلي إلى تمكين الطالب من استيعاب أهمية إدارة الأعمال للمنظمات والمؤسسات في الجانب التطبيقي والعملي، بعدما درسها في السنة الأولى جذع مشترك في مدخل نظري في مادة مدخل لعلم اجتماع المنظمات. بالإضافة إلى تلقين الطالب معارف أساسية في إدارة الأعمال من جهة، وتحضيره لدراسة مواد لاحقة في برنامج الليسانس في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعتمد عليها ضمن المكتسبات اللازمة لدراستها، وبصفة خاصة سيكون الطالب بعد دراسة مادة مدخل لإدارة الأعمال قادراً على ما يلي:

- إدراك أهمية إدارة الأعمال كمنهاج علمي لإدارة كل منظمة مهما كان حجمها.
- التمكن من المعارف الأساسية لإدارة الأعمال.
- التعرف على أهمية المقاربة بالنظم في وقتنا الحالي وإعتبار المنظمة نظام.
- التعرف على التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال.
- وتحتوي هذه المادة على المحاور التالية:
- المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال – التركيز على السياق البيئي لإدارة الأعمال-
- المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة
- المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية
- المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة
- المحور الخامس: النظرية الموقفية Théorie de la contingence
- المحور السادس: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة
- المحور السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال
- المحور الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
- المحور التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة

– المحور العاشر: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الإبداع والإبتكار

– المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

فهرس المحتويات

الصفحات	محتوى المادة
1	مقدمة
2	فهرس المحتويات
16-3	المحور الأول مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال
24-17	المحور الثاني المدرسة الكلاسيكية للإدارة
33-25	المحور الثالث مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية
41-34	المحور الرابع المدارس الحديثة للإدارة
45-42	المحور الخامس النظرية الموقفية Théorie de la contingence
65-46	المحور السادس اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة
71-66	المحور السابع اتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال
84-72	المحور الثامن اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
91-85	المحور التاسع إتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة
97-92	المحور العاشر إتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الإبداع والإبتكار
102-98	المحور الحادي عشر أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية
110-103	المراجع

المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

تمهيد:

سنتناول في هذا المحور مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال من خلال التطرق لتعريف الإدارة، وخصائصها، وأهدافها، وأهميتها، الإدارة والمنظمة، كما سنوضح الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وسنتطرق كذلك لوظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

1. تعريف الإدارة:

أصل كلمة الإدارة في اللغة العربية مشتقة من "أدار الشيء" أي أحاط به وجعله يدور.¹

يرجع الاستخدام الأول لمصطلح "gérer" في اللغة الفرنسية و "to manage" في اللغة الإنجليزية إلى القرن 17 في قطاع التجارة والأعمال للدلالة عن العقود الحكومية والإدارية في مجال تسيير الأعمال العامة والخاصة.²

وهناك الكثير من التعاريف التي تزخر بها الكتب للإدارة التي تختلف حسب وجهات النظر ومجالات البحث لذا من الصعب تحديد تعريف واحد للإدارة، وعليه سنركز على البعض من تعاريف الإدارة فيما يلي:

يعرفها فديريك تايلور أب الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1903 بأنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها"³

ويعرفها هنري فايول في كتابه الإدارة العامة والصناعية: "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة"⁴

¹ كلاخي لطيفة، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021-2022، ص 3.

² هبال عبد المالك، مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص 9.

³ شعلان الشمري، مفاهيم الإدارة، جدة، السعودية، 2012، ص 12.

⁴ العابد سميرة، بوقنة سليم، مطبوعة محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2015-2016، ص 9.

ويعرفها شيلدون Sheldon بأنها: "وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ"¹

وعرف ايلي C.A.Appley الإدارة على أنها: "تنفيذ الأشياء عن طريق جهود الآخرين وتقسم هذه الوظيفة على الأقل إلى مسؤوليتين هما التخطيط والرقابة"²

ويعرفها جون مي John F.Mes بأنها: "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع"³

وتعرف أيضا بأنها: "عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فعال وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها"⁴

ويعرفها جلوفر بأنها: "القوة المفكرة التي تملك وتصنف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف"⁵

ويمكن تعريف الإدارة بأنها: "عملية اجتماعية مستمرة ومتكاملة تسعى إلى تحقيق الأهداف، وجعل الآخرين ينفذون على أكمل وجه وبأقل تكلفة ممكنة، وتشمل عدة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأعضاء المنظمة، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل لكافة الموارد في تحقيق الهدف المرغوب فيه"⁶

¹ عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس -مصر، 2009، ص 17.

² نواله مريم، محاضرات مدخل في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت، 2021-2022، ص 11.

³ شعلان الشمري، مرجع سابق، ص 120.

⁴ تارزي امنة، مطبوعة بيداغوجية بعنوان مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2021-2022، ص 8.

⁵ أحمد ضيف، ملخص مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، 2019-2020، ص 3.

⁶ أبوبكر بوسالم، محاضرات في مبادئ إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2018-2019، ص 3.

2. خصائص الإدارة:

تتمثل خصائص الإدارة فيما يلي:

- الإدارة نشاط انساني: ذو طبيعة ذهنية تطبق على الجماعة وليس الفرد، أي أن العمل الإداري يتطلب تعبئة جهود مجموعة من الأفراد.¹
- الإدارة عملية: نشاط حركي يتكون من العديد من الممارسات التي تتضمنها وظائف الإدارة الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.²
- الإدارة وسيلة لتحقيق هدف معين (الهدفية): لكل إدارة أهداف معينة أنشئت من أجل تحقيقها، فخاصية الهدفية توضح لنا الفرق بين الإدارة العامة التي تسعى لتحقيق المصلحة العامة (الحاجات العامة) والإدارة الخاصة التي تسعى إلى تحقيق مصالحها الخاصة (الربح).
- الإدارة عملية دائرية مستمرة: إن وظائف الإدارة التي تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة تؤدي بصفة متسلسلة وبالتالي تشكل عملية دائرية، بحيث تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط، وتنتهي عند الرقابة. فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات وتصحيح هذه الانحرافات لا بد أن يتطلب اجراء تعديلات جذرية أو طفيفة على السياسات والإجراءات وغيرها من الخطط، بمعنى أن الرقابة تعيدنا من جديد إلى التخطيط.³
- التسلسل: بالرغم من أن العملية الإدارية يمارسها جميع المديرين في كافة المستويات الإدارية سواء كانت عليا أو وسطى أو دنيا وفي كافة مجالات العمل، إلا أن نطاق هذه الممارسة يختلف من مستوى إداري إلى اخر مع اختلاف أهمية الدور المسند لكل مستوى والمهارات الفكرية والفنية المطلوبة في كل مستوى.
- الإدارة علم يحتاج إلى فن لتطبيقه: فالإدارة كعلم تحتوي على مجموعة من المبادئ يمكن التوصل إليها عن طريق الدراسات والتجارب السابقة والتي ثبتت صحتها بالمراجعة والتطبيق وأصبح بالإمكان العمل على أساسها، أما الإدارة كفن فهي تعتمد على المهارة والشخصية التي لها صفات معينة تتوفر في الشخص القائم في الإدارة، حيث أن العلم والفن يكمل الواحد منهما الآخر، والعلم هو حصيلة من المعرفة حول مشكلة معينة، أما الفن فهو التطبيق السليم لهذه المعرفة في سبيل معالجة المشكلة والتوصل إلى نتيجة.⁴

¹كلاخي لطيفة، مرجع سابق، ص 4.

²أبوبكر بوسالم، مرجع سابق، ص 3.

³نواله مريم، مرجع سابق، ص ص 15-16.

⁴بدرابي شهناز، مطبوعة بعنوان مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2021-2022، ص ص 5-11.

3. الإدارة والمنظمة:

لا يمكننا دراسة الإدارة بدون دراسة المنظمة، لأن الإدارة هي واحدة من الفعاليات والوظائف الضرورية لبقاء أي منظمة. وتعرف المنظمة Organization بأنها: "تركيبية أو مجموعة من الأفراد يعملون معا وبتقسيم معين للعمل بغرض تحقيق هدف مشترك"،¹ كما تعرف بأنها: "كيان اجتماعي تعاوني يضم مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق هدف ما، وهي تتطلب أفراد متنوعين ومعرفة ومواد يتم ترتيبهم في هيكل ونظام ليبر عن وحدة متكاملة". أي أن المنظمة يجب أن تتضمن العناصر التالية:

- مجموعة من الأفراد.
- أهداف محددة.
- استمرارية التعاون.
- نظام مكون من عمليات ومدخلات ومخرجات.

وتتكون موارد المنظمة من أربعة موارد كما يلي:

- الموارد البشرية: ويقصد بها كافة العاملين في المنظمة.
- الموارد المالية: وهي المبالغ التي تستعملها الإدارة لتوفير احتياجات عملية الإنتاج أي شراء المواد الخام والمواد المساعدة والآلات والأدوات اللازمة لعملية الإنتاج.
- الموارد المادية: ويقصد بها ما تملكه المنظمة من آلات وأدوات ومعدات ووسائل إنتاج ومباني ومواد وغيرها.
- الموارد المعلوماتية: وهي قدرة المنظمة على امتلاك قاعدة للبيانات تحتوي على كمية كبيرة من المعلومات التي تحتاجها.

ويجب استخدام الموارد السابقة من قبل المنظمة بكفاءة وفعالية، فالكفاءة Efficiency تعني أداء النشاط أو العمل بأفضل طريقة، فالمدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في إنجازها، أي تخفيض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق هذه النتائج (المخرجات). أما الفعالية Effectiveness تعني القدرة على اختيار الأهداف المناسبة أو الملائمة، فالمدير الفعال هو الذي يختار أهداف واقعية قابلة للإنجاز ومطلوبة ويحاول إنجازها، وعكس ذلك المدير غير الفعال، فالفعالية ترتبط بتحقيق الأهداف في المنظمة، فإذا كانت المنظمة تستعمل مواردها لتحقيق أهدافها فإن الإدارة تكون فعالة، أي أن الفعالية تعني النتائج والأهداف.²

¹نزار عمارة الرايسي، مقرر إدارة الأعمال لطلاب الانتساب، 1437-1438 هـ، ص 5.

²عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 22-24.

4. أهداف الإدارة:

تتمثل أهداف الإدارة فيما يلي:

- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية ومواد الخام والمعلومات بحيث تؤدي إلى زيادة الإنتاج والجودة بأقل تكلفة ممكنة.
- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط من أجل تحقيق أهداف المشروعات على اختلاف أنواعها.
- الارتقاء بمستويات المعيشة للأفراد في المشروع بشكل خاص وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام.
- تحقيق النتائج المرسومة بكفاءة وفعالية.
- ضمان ديمومة المنظمة والرفع من قدراتها التنافسية والرفع المستمر لحصتها من السوق.¹

5. أهمية الإدارة:

للإدارة أهمية كبيرة في جميع ميادين الحياة ويرى Peter Drucker أن التقدم الاقتصادي والاجتماعي ناتجان عن الإدارة، وأنه لا توجد دول متخلفة وإنما دول غير مدارة،² ولهذا أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتنبع أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من المتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية. ولا بد لنا منذ البداية أن نوضح أن ظهور أهمية الإدارة كان سببه الرئيسي هو الثورة الصناعية وما تبعها من تطورات.

وتتمثل أهم العوامل التي أدت إلى ابراز أهمية الإدارة كعنصر فعال في نجاح الأعمال فيما يلي:

- كبر حجم المشروعات: أدى كبر حجم المشروعات إلى زيادة اليد العاملة وتوسعها وزيادة انتاجها، وأصبح من الضروري تنسيق الجهود وتوجيهها والرقابة عليها داخل المشروع لتحقيق الهدف المنشود.
- فصل الملكية عن الإدارة: نظرا لكبر حجم الشركات وضخامة رؤوس أموالها فقد أصبحت المهام الإدارية فيها متعددة ومعقدة لا يمكن لمالكها القيام بها أو تنسيقها، لذلك ظهرت فلسفة حديثة في الفكر الإداري مفادها ضرورة فصل الإدارة عن الملكية.³

¹نزار عمارة الرايسي، مرجع سابق، ص 10.

²نواله مريم، مرجع سابق، ص ص 12-13.

³أبوبكر بوسالم، مرجع سابق، ص ص 3-4.

- ظهور النقابات العمالية: مع توسع حجم المشروع وزيادة الإنتاج زادت مشاكل العمل في المشروع وظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال، وتطورت هذه النقابات إلى أن أصبحت من القوة والمكانة بحيث يهابها أصحاب الأعمال، وأيقنوا أنهم بحاجة إلى سياسات إدارية جديدة وإدارة جيدة تعي أهمية التوفيق بين مصالح العنصر البشري من جهة، ومصالح المشروع من جهة ثانية.
- ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية: أبرزت التطورات الاقتصادية التي مرت بها الدول بعد الثورة الصناعية والتطورات التي تمر بها الآن مدى أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج، وتنفيذ خطط التنمية بنجاح وتنمية الموارد وتطويرها، وهذا ما دعا أغلب الدول وخاصة المتقدمة منها إلى التركيز على عنصر الإدارة ومتابعة مظاهر التقدم في مجالات العلوم الإدارية والذي انعكس بدوره على المؤسسات فيها.
- التدخل الحكومي: من أبرز العوامل التي أوضحت مدى أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال التجارة والصناعة، وعلى الأخص البلدان النامية التي أخذت بتطبيق النهج الاشتراكي الذي يلقي على الدولة مسؤوليات كبيرة في إدارة دفة الأمور الاقتصادية والتجارية والخدمات، وإن هذا التدخل من قبل الحكومات أوضح مدى أهمية الإدارة كوسيلة تستخدمها الحكومات في سبيل تنظيم تدخل وهيمنة الحكومة وسيطرتها على مجالات الحياة في الدولة.
- تطور ظاهرة العولمة وانحسار الحدود الإقليمية بين الدول: أدى إلى خلق سوق عالمية مفتوحة ازدادت بها حدة المنافسة مما زاد الطلب على المهارات الإدارية المتخصصة القادرة على الابداع والابتكار لتحقيق مزايا نسبية في الأسواق الخارجية.
- سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية: الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بهذه المتغيرات ومواجهتها.¹

6. الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

توجد مجالات عديدة تطبق فيها الإدارة والتي تقسم من ناحية النشاط إلى مجالين رئيسيين هما: الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

- الإدارة العامة: تتعلق بتحقيق المنفعة العامة، ولذلك يطلق على النشاط الحكومي مفهوم الإدارة العامة على أساس أن هذا النشاط تقوم به الحكومة لخدمة أفراد المجتمع ككل وتنفيذ السياسة

¹عمر محمد دره، مرجع سابق، ص ص 15-16.

التي تضعها الحكومة.¹ وتتمثل المؤسسات الحكومية في الوزارات والدوائر والمجالس والهيئات الحكومية.

– إدارة الأعمال: وتشمل المؤسسات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربح وتعود ملكيتها إلى الأفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، ويقصد بالأعمال هنا مجموعة الأنشطة التي تبذل لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية، كما يتم تطبيقها في القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات الاقتصادية المختلفة سواء كانت مصانع أو شركات تجارية أو زراعية أو خدمية، حيث تقوم هذه المنظمات بشكل عام على أساس احتمال الربح والخسارة.²

ويختلف الكتاب والباحثين فيما بينهم، فمنهم من يرى أن هناك فروق جوهرية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، في حين يرى آخرون أنه لا فرق بينهما، وأن المبادئ والمفاهيم الأساسية تنطبق على الجانبين، وأن الاختلاف ما هو اختلاف ظاهري ناتج عن تباين مجال عمل كل من الفرعين،³ وأما الذين يرون أن هناك فرق فمنهم من طرح الفروق المبينة في الجدول التالي:

المعيار	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف الأساسي	تحقيق المصلحة العامة بتقديم خدمة نافعة للمواطنين	تحقيق الربح بدرجة أولى
الإطار القانوني للعمل	الدستور والتشريعات والقوانين والأنظمة الحكومية الأخرى	السياسة الخاصة بها والتي تحددها مجالس ادارتها ويتضمنها القانون الأساسي أو الداخلي لها
ظروف العمل	تعمل في جو احتكاري حيث لا توجد مؤسسات حكومية تنافس بعضها على تقديم الخدمات للأفراد	تعمل في جو تنافسي وتقوم على تنظيم محدود النطاق
صفة الموظف	يعمل الموظف بصفته الرسمية وهو موظف رسمي يطبق السياسة العامة للدولة	يعمل الموظف بصفته الشخصية معتمدا غالبا على اسمه وسمعته الشخصية وثقة المتعاملين به

¹ كلاخي لطيفة، مرجع سابق، ص 10.

² بدرأوي شهيناز، مرجع سابق، ص 6.

³ شعلان الشمري، مرجع سابق، ص 14.

تطبق في مجال الخدمة العامة أي في الدوائر والمؤسسات الحكومية وشركات	تطبق في مجال القطاع الخاص من مشاريع فردية	مجال التطبيق
يقاس بقدرتها على تقديم الخدمة التي أنشأت من أجلها وبمدى رضا الجمهور عن خدماتها.	يحكم على نجاحها بمقدار الأرباح التي حققتها لأصحابها أو المساهمين فيها، ونسبة تلبية احتياجات المستهلكين	مقياس النجاح
تفوق في كثير من الحالات منظمات الأعمال باستثناء الدول الصناعية المتقدمة، وتكون في كافة أوجه النشاط في المجتمع المحلي	يختلف حسب حجم الشركة وقد تكون محلية أو دولية	حجم ونطاق النشاط
تتمتع بأمان أكثر بحيث لا يوجد احتمالية الربح أو الخسارة في حسابات عملها لأن الخزينة العامة تتكفل بمواردها	يتحمل قطاع إدارة الأعمال درجة أكثر من المخاطر المالية فالمستثمر معرض للربح أو الخسارة	درجة المخاطرة
تقوم على أسس أخلاقية تتسم بالعدالة والمساواة لجميع أفراد المجتمع	تهتم بالمثل العليا التي تحقق لها أكبر ربح مع تقديم خدمات تميزية لأصحاب الدخل المرتفع وقد تهمل ذوي الدخل المحدود	القيم السائدة في المعاملات

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على: بداروي شهيناز، عمر محمد دره، فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، تارزي امنة.

7. وظائف الإدارة:

تتمثل وظائف الإدارة في الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر على اختلاف مجال نشاطها (صناعي، تجاري، خدمي)، كما يقوم بها كل المديرين في مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة إشرافية أو دنيا) وأول من تطرق للوظائف الإدارية هو الباحث هنري فايول في نظريته التنظيم والتقسيم الإداري للعمل، حيث يقول ان معنى أن تدير هو: " أن تتنبأ، تخطط، تصدر الأوامر، تنسق وتراقب "

وتم تلخيص هذه الوظائف إلى أربع وظائف أساسية التخطيط Planification، التنظيم Organization، التوجيه Orientation والرقابة Control بحيث أدمجت وظيفة التنبؤ في وظيفة التخطيط، ووظيفة التنسيق في كل الوظائف¹.

1.7. وظيفة التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة الأربعة التالية:

- ماذا نريد أن نفعل؟
- أين نحن من ذلك الهدف الان؟
- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ما هي البدائل المتاحة لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟²

ويعرف التخطيط كذلك بأنه: "نشاط يستهدف تحديد الوضع المستقبلي المستهدف وكيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية للمنظمة وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية إلى تحقيق تلك الغايات وتحديد وتوزيع الأدوار والموارد اللازمة لإنجاح الخطة، مع تحديد الوقت الزمني اللازم لكل من الغايات والأهداف والأعمال والوسائل"³

أ. أهمية التخطيط: للتخطيط دور هام في نجاح المشروع وتحقيق أهدافه المطلوبة، والذي يتضح في النقاط التالية:

- يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بالصورة التي تمكن جميع أفراد المنظمة من معرفة هذه الأهداف وبالتالي توحيد هذه الجهود الجماعية في المنظمة لتحقيق أهدافها.
- مواجهة التغيرات الطارئة لأن التخطيط الجيد يساعد على التعرف وتحديد المشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها وبالتالي الاستعداد لمواجهة هذه الأحداث والعمل على تلافيها قبل حدوثها.
- مواجهة المنافسة فيساعد التخطيط السليم المنظمة على المنافسة مع المنظمات الأخرى والبقاء في مركز تنافسي في السوق.
- يساعد التخطيط على التنسيق بين الأنشطة الرئيسية والفرعية في المنظمة حيث أنه يحدد الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل وبالتالي يمكن من ربط الأنشطة وأجزاء العمل

¹نواله مريم، مرجع سابق، ص ص 67-68.

²أحمد ضيف، مرجع سابق، ص 16.

³الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، طبعة 1429هـ، ص 12.

- مع بعضها البعض ويمنع التداخل أو الازدواجية في العمل، وكذلك يحفظ الوقت اللازم لأداء كل مرحلة من مراحل العمل.
 - يساهم التخطيط في استغلال الموارد المالية والمادية والبشرية بالشكل الأمثل وبالتالي يخفض التكاليف إلى أقل حد ممكن.
 - يؤدي التخطيط الجيد إلى الشعور بالأمن الوظيفي للعاملين، حيث أن التخطيط الجيد يقلل من الأخطاء إلى حد كبير مما يؤدي إلى الارتياح النفسي لدى العاملين وبالتالي يحفزهم على العمل ويرفع من إنتاجيتهم.
 - يساعد التخطيط الجيد المديرين على رؤية الصورة الكاملة للمنظمة وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة والعلاقات المتداخلة بينها والتحديد الدقيق للواجبات والاختصاصات لكل وظيفة.
 - يساعد التخطيط على تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام والأفراد وجميع العاملين حيث يعمل على توفير المعلومات والبيانات التي تتناسب مع الأهداف والخطط والبرامج والمعايير في كافة الاتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين
 - رفع كفاءة عملية الرقابة بحيث يوفر التخطيط وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ، فالأهداف التي يتم تحديدها في الخطة عبارة عن معايير رقابية يقاس بموجبه نتائج الأعمال وتصحيح الانحرافات حين حدوثها.
 - يؤدي التخطيط إلى خفض العمل غير المنتج إلى أدنى حد فالجهود التي ستبذل لأداء عمل معين ستدرس بدقة وعناية ويستبعد أي جهد لا يؤدي إلى تحقيق العمل بشكل فعال.¹
- ب. أنواع التخطيط: يقسم التخطيط لأنواع حسب ما يلي:
- حسب الفترة: طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل.
 - حسب النشاط أو الوظيفة: التخطيط المالي، تخطيط الإنتاج، تخطيط التموين، تخطيط الموارد البشرية، تخطيط التسويق.
 - حسب مستويات الإدارة: يقسم إلى ثلاثة أنواع كما يلي:
 - التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة المستقبلية للمنظمة على المدى الطويل ويتم التركيز على المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمنظمة، وتعتمد المنظمة على الخطة الاستراتيجية في صنع القرارات الرئيسية ويتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا وهي المسؤولة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

¹فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص.ص 101-100.

- التخطيط التكتيكي: تقوم به الإدارة الوسطى، حيث يركز المديرون على المهام وبرامج الإنتاج والاحتياجات المالية والبشرية على مستوى الأقسام الوظيفية مثل خطة الإنتاج، خطة التسويق، خطة الإدارة المالية، لذا نرى أنها أنشطة تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات العامة للمنظمة، وتغطي فترة زمنية متوسطة.¹
- التخطيط التشغيلي: يختص به مديري الإدارات والمشرفين، يتعلق بالتنفيذ الفعلي لأنشطة المنظمة عادة ما يكون قصير الأجل ويمكن مراجعته في كثير من الأحيان ليتوافق مع التخطيط التكتيكي، ويشمل المهام اليومية التي تصل عملية التخطيط فيها إلى شهر أو أسابيع (قصير المدى)، وتتمثل أهدافه مثلاً في تحقيق أهداف الإنتاج وتوريد السلع والخدمات في السوق الحالية.²

2.7. وظيفة التنظيم:

يعرف هنري فايول التنظيم أنه: "امداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من: المواد الأولية، والآلات ورأس المال، والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض"³

ويعرف أيضاً بأنه: "وضع هيكل تنظيمي يتم بموجبه تقسيم العمل بين الأقسام والأفراد ووضع علاقات السلطة والتنسيق بين الأفراد والوحدات"⁴

ويعرف التنظيم أيضاً: "بأنه عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها و/أو تجميعها على أسس محددة يتم الاتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المنظمة بأعلى كفاءة تحقق أهداف المنظمة ومصالح العاملين"

أ. عناصر التنظيم: تشمل عناصر التنظيم ما يلي:

- الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- الأفراد أو الموظفين على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية.
- الموارد المتاحة مثل الموارد الأولية والطاقة والمال والمعلومات والتكنولوجيا.
- النظم والإجراءات المستخدمة لأداء الأعمال.

¹الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مرجع سابق، ص 12.

²تارزي امنة، مرجع سابق، ص 79.

³هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 68.

⁴نزار عمارة الرايسي، مرجع سابق، ص 30.

- الهيكل التنظيمي أو أسلوب توزيع الأفراد على الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
- تحديد السلطات والمسؤولية لكل مركز وظيفي.¹
- ب. أهمية التنظيم: إن التنظيم يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم انجاز أهداف المنظمة المحددة في وظيفة التخطيط، وعليه فإن للتنظيم فوائد عديدة منها:
 - يحدد واجبات ومسؤوليات واختصاصات وصلاحيات كل عضو من أعضاء المنظمة.
 - يحقق أفضل استخدام للموارد البشرية، حيث يساعد على التوزيع العلمي للأعمال والوظائف بحيث يتم تبادلي اسناد أعمال أو وظائف لأفراد بناء على عوامل شخصية.
 - يحدد الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة، ويعرف كل فرد علاقته برؤسائه ومرؤوسيه.
 - يحقق التقسيم السليم للعمل والتنسيق الفعال بين جهود الأفراد في المنظمة، بما يقلل من احتمال التعارض في الأعمال.
 - يحقق الفهم التام للأهداف والخطط والبرامج والسياسات من قبل الأفراد مما ينعكس إيجاباً على العمل.²

3.7. التوجيه:

يعرف التوجيه بأنه: "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والاشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك"³

كما يعرف بأنه: "عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والاشراف عليهم والاتصال بهم وتحفيزهم على بذل الجهود وتسيق الجهود الجماعية لتحقيق الأهداف المطلوبة والمحددة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة"⁴

- أ. مبادئ التوجيه: إن نجاح وظيفة التوجيه تعتمد على المبدئين التاليين:
 - مبدأ تجانس الأهداف: وهو الغرض من التوجيه والتوجيه الفعال يتوقف على تجانس أهداف النشاط الفردي مع أهداف النشاط الجماعي لخلق الرضا والوفاء والانتماء والولاء.

¹العابد سميرة، بوقنة سليم، مرجع سابق، ص 71.

²فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص 123.

³هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 80.

⁴نواله مريم، مرجع سابق، ص 103.

- مبدأ وحدة الرئاسة: أي أن يكون للمرؤوس رئيس واحد حتى لا يوجد احتكاك أو ازدواجية والتجاوب يكون ممتاز مع تجنب تقسيم الولاء ومشكلات الأولوية والأوامر المتنازعة.¹
- ب. ركائز التوجيه: مما سبق نستنتج أن وظيفة التوجيه تقوم على ثلاثة ركائز أساسية هي: القيادة، الاتصال، التحفيز.
- ج. أهمية التوجيه: تتمثل أهمية التوجيه في النقاط التالية:
 - يبدأ الإجراءات: التوجيه هي الوظيفة التي تمثل نقطة البداية لأداء عمل المرؤوسين.
 - تنمية الجهود: من خلال التوجيه يكون الرؤساء قادرين على توجيه وارشاد المرؤوسين للعمل من خلال ربط جهود كل قسم ودمجها مع الآخرين من خلال القيادة والتواصل الفعال.
 - يوفر الاستقرار: ويمكن استقرار المنظمة ونموها وبائها في السوق في المدى الطويل بمساعدة أربعة عناصر لوظيفة التوجيه وهي مزيج من القيادة والتواصل الفعال والاشراف الصارم والتحفيز الفعال.
 - التعامل مع المتغيرات: يعزز التوجيه القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة، ومواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
 - الاستخدام الفعال للموارد: يساعد التوجيه في توضيح دور كل مرؤوس تجاه عمله، واستخدام الموارد بشكل صحيح عندما لا يكون اهدار للموارد وازدواجية الجهود.²

4.7. الرقابة:

عرفها هنري فايول بأنها: "التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها"³

تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ويقصد بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أهداف المنظمة والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت، فعملية الرقابة تتضمن الخطوات الأربعة التالية:

¹فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص 151.

²تازري امنة، مرجع سابق، ص ص 93-94.

³العابد سميرة، بوقنة سليم، مرجع سابق، ص 107.

- وضع مستويات ومعايير الأداء.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستويات المحددة سابقا.
- تحديد الانحرافات عن الأهداف الموضوعية بغرض اجراء التصحيحات المطلوبة.
- اتخاذ الإجراءات لتصحيح الأداء وإزالة الفجوة بين المخطط والمنفذ.¹

¹عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 21.

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

تمهيد:

يستخدم مصطلح المدرسة أو المدخل ليشير إلى مجموعة من العلماء أو الباحثين الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها والمواضيع المنضوية في إطارها. ولا يشترط أن يكونوا في المكان الواحد ولا أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية ولا يعرف بعضهم بعضاً.

والمدرسة أو المدخل في الإدارة يعني مجموعة من العلماء والمتخصصين في الإدارة الذين لو سئلوا حول الإدارة وأهميتها ومعناها ومفهوم الإداري الناجح لأعطوا إجابات متشابهة بحدود كبيرة، بحيث نستطيع أن نضعهم في إطار فلسفة واحدة ومنظور متشابه نسميه مدرسة معينة مثل المدرسة الكلاسيكية، السلوكية.....¹

وتضم المدرسة الكلاسيكية للإدارة مدرسة أو اتجاه الإدارة العلمية، اتجاه المبادئ (العمليات، التقسيمات) الإدارية، اتجاه البيروقراطية:

1. مدرسة أو اتجاه (مدخل أو نظرية) الإدارة العلمية:

ظهرت هذه المدرسة في نهايات القرن التاسع عشر، ويمكن القول ان تأثيرها ساد الأوساط الإدارية منذ عام 1900 حتى عام 1930²، وارتبطت أفكارها باسم رائدها فريدريك تايلور (1856-1915) والذي كان يعمل مهندس بإحدى شركات الصلب والحديد الأمريكية، ولاحظ تايلور أن تحقيق الزيادة في الإنتاجية يحده قيودان:

- جهل الإدارة بالطرق العلمية اللازمة لتحديد كمية العمل وزمنه.
 - تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الانسان للكسل، ومن ناحية أخرى عدم وجود حافز تشجيعي لزيادة الجهد في تأدية العمل من ناحية أخرى.
- ويتلخص أسلوب الإدارة العلمية عند تايلور في أن هناك دائماً طريقة نموذجية أو نمطية لأداء أي عمل وأن هدف الإدارة العلمية هو التعرف على الأسلوب الوحيد لإتمام العمل.

فقد لاحظ تايلور أن كل عملية يقوم بها العامل تتكون من عدة حركات بسيطة، يمكن تحليلها وقياس الوقت الذي تستغرقه هذه الحركات باستخدام ساعة التوقيت الخاص، وذلك بغرض اختصار

¹ صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، داروائل، الأردن، 2008، ص 54.

² شعلان الشمري، مرجع سابق، ص 17

وتفادي الحركات الغير ضرورية وتحسين الأداء، ثم تحديد الوقت النموذجي لأداء كل عملية يقوم بها العامل، وسميت هذه الطريقة باسم "دراسة الوقت والحركة"¹.

ولقد نشر تايلور كتابا بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 وأوضح فيه أهم أفكاره بخصوص التعامل الإداري ودراسة الوقت والحركة والتي أسهمت فيما بعد بتطوير تخصص علي مهم وهو الإدارة الصناعية.²

ومن بين التجارب التي قام بها تايلور تلك التجربة التي طبقها على أحد العمال بأن استطاع أن يرفع إلى عربات القطار ما مقداره 47.5 طنا من الحديد بعد أن كان يحمل 12.5 طنا فقط، غير أن العامل واجه في اليوم التالي صعوبات صحية حالة دون تمكنه من الذهاب إلى العمل، وبصفته مهندسا اهتم كذلك بصيانة الآلات وإدخال التحسينات عليها، كما اهتم باختيار العمال على أساس الكفاءة واستعداد العامل لتطوير نفسه.³

وتوصل تايلور إلى مبادئ الإدارة العلمية التالية:

- استبدال الطرق التقليدية لأداء الأعمال بالطرق العلمية القائمة على البحث والتحليل بدل من الاعتماد 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 ونتاجيته.
- الاختيار السليم للعمال وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي: أكد تايلور على أهمية انتقاء العمال الذين يملكون مهارات وقدرات أداء الأعمال الجديدة ثم بعد التعيين يتم تدريب العمال الجدد وحتى القدامى من أجل تطبيق قواعد العمل التي تم وضعها بعد تصميم الأعمال الجديدة.
- تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.
- فصل مهام التخطيط والتنظيم عن مهام التنفيذ: بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم ويتولى العمال مهام التنفيذ.
- تصميم نظام الأجر بالقطعة: صمم تايلور نظام أجر تشجيعي للعمال جديد يقوم على أساس ربط الأجر بالأداء، فالعامل إذا وصل إلى حد معين من الإنتاج فإن كل زيادة عن هذا الحد يقابلها

¹ محمود خضر، إدارة الأعمال اللوجستية، الطبعة الأولى، دار البادية، الأردن، 2015، ص.ص 15-16.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 56.

³ العابد سميرة، بوقنة سليم، مرجع سابق، ص 119.

زيادة في أجره، وكان الهدف من هذا النظام هو دفع العاملين لبذل المزيد من الجهد لمضاعفة الإنتاج.¹

وتجدر الإشارة إلى أن الزوجين ليليان جلبرث (Lillian Gilbreth 1878-1972) وفرانك جلبرث (Franc Gilbreth 1868-1924) قاما بتطوير معدات لغرض دراسة الوقت والحركة وكذلك علم النفس الصناعي. وقد كان الهدف من دراسة الوقت والحركة تقليل الوقت الضائع من قبل العامل وبالتالي فقد مهدا الأمر إلى ما يعرف اليوم بتبسيط العمل والمعيارية.²

وبالرغم من المساهمة الكبيرة التي حققتها مدرسة الإدارة العلمية في رفع الكفاءة وزيادة مستوى الإنتاج إلا أنه ومع مرور الوقت بدأت بعض سلبياتها في الظهور ومنها:

- النظر إلى العامل وكأنه آلة في جهاز ضخم: ونتج عن ذلك من التركيز على الإنتاج وتقييم العمل، حيث أهملت بشكل كبير العوامل الإنسانية والاجتماعية لدى العاملين.
- شعور العاملين بالملل والضجر بعد ممارسة العمل لفترة من الوقت: وذلك بسبب قيامهم بمهام محددة ومتكررة نتيجة لتقسيم العملية الإنتاجية إلى أجزاء يختص كل عامل بجزء محدد فقط.
- كل ذلك أدى في النهاية إلى ضعف التوافق والانسجام بين الإدارة والعاملين: وذلك بسبب تضارب المصالح، فالإدارة تسعى لزيادة الإنتاج، والعاملين يريدون إدارة أكثر إنسانية في التعامل، وهذا أدى في النهاية إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية التي تعمل من أجل الدفاع عن حقوق العاملين.³

2. اتجاه (مدخل) المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية:

في الفترة التي طور فيها فريدريك تايلور مبادئ الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية، نلاحظ ظهور الانتاجات العلمية للمهندس الفرنسي هنري فايول في مجال التنظيم الإداري، الذي كان مهندسا ومديرا في إحدى شركات استخراج الفحم في فرنسا، حيث أنقذها من الإفلاس وساعدها على الانتعاش وإعادة تقوية مركزها المالي بفضل دراساته وأبحاثه وتطبيقاته العملية الإدارية. وتشير دراسات وأبحاث هنري فايول الأولية إلى اهتمامه بالمبادئ والوظائف الإدارية وبالناحية التحليلية والوصفية لهذه الوظائف والأنشطة التي تمارس على مختلف المستويات الإدارية.⁴

¹ كلاخي لطيفة، مرجع سابق، ص 27.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 56.

³ شعلان الشمري، مرجع سابق، ص 18.

⁴ فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص 7.

ويعتبر هنري فايول (Henry Fayol 1841-1925) الرائد الأول لهذا الاتجاه والذي نشر كتابا بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية" عام 1916، وشكلت أفكار فايول والرواد الآخرين في هذا الاتجاه القاعدة الأساسية لتخصص "إدارة الأعمال".¹

وأشار فايول في كتابه إلى أن الأبحاث يجب أن تركز بشكل رئيس على الانسان الذي يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية، والذي من خلاله يمكن تحقيق التطور الصناعي عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، لكن فايول بدأ دراسته وأبحاثه على وظائف المديرين في المستويات الادارية العليا ثم انتقل إلى المستويات الإدارية الوسطى عكس تايلور الذي تركزت دراساته في المستويات الإدارية الدنيا والإنتاجية.²

وتتمثل مساهمات فايول فيما يلي:

أ. أنشطة المنظمة: قسم الأنشطة الأساسية لأية منظمة أعمال صناعية إلى ستة أنشطة رئيسية هي:

- النشاط الإنتاجي والفني: ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.
 - النشاط التجاري: ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات التامة الصنع.
 - النشاط المالي: يتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.
 - النشاط الأمني: تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك انتاج منتجات سليمة وأمينة.
 - النشاط المحاسبي: ويتضمن توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العامة مع تحليل هذه البيانات احصائيا.
 - النشاط الإداري: يتضمن المهام والأنشطة الإدارية المتمثلة في التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة.³
- ب. كما أكد هنري فايول على الصفات الواجب توفرها في المدير حتى يقوم بالدور الموجه له على أكمل وجه، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- صفات جسمانية أو طبيعية: وتشمل الصحة والقوة والعزم.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 57.

² فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص 8.

³ عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 100.

- صفات ذهنية أو عقلية: وتشمل القدرة على الفهم وإدراك الأمور بشكل سليم والتفكير المنطقي وغيرها.
 - صفات أدبية وخلقية: وتشمل النشاط والحزم والرغبة والاستعدادات للمسؤولية والمبادرة والإخلاص واللباقة والكرامة وعزة النفس.
 - صفات تعليمية أو ثقافية: وتشمل الامام بالمسائل ذات الطابع العام التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير.
 - صفات فنية: والتي تتعلق بالمؤهلات والاعداد العلمي والمعرفي لأداء وظيفته على أحسن وجه.
 - صفات متعلقة بالخبرة والتجربة: وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة وناجحة.¹
- ج. المبادئ الأربعة عشر للإدارة:
- يرى فايول أن الإدارة هي تفكير واعتقادات لذلك اعتنى كثيرا بنوعية الإدارة واقترح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستواها تتمثل في:
- تقسيم العمل: بحيث يعطى كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصا في هذا الجزء.
 - السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق اصدار الأوامر بينما المسؤولية هي التزام بمسؤوليات محددة لإنجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي لتكون العرضة للمحاسبة واجبة عن إساءة استخدام السلطة.
 - القواعد المنظمة للعمل (النظام): قواعد واتفاقات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة وقانونية.
 - وحدة الأمر: أي كل عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
 - وحدة الاتجاه: أي أن جهود الأفراد في المنظمة يجب أن تنسق وتركز بنفس الاتجاه.
 - خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة: يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.
 - مكافأة العاملين بعدالة: يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
 - المركزية: أن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.²
 - تدرج (تسلسل) السلطة: ويعني هذا المبدأ تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي، حيث يكون حجم السلطة في المستويات السفلى أقل منه من المستويات العليا.

¹ بدرأوي شهبناز، مرجع سابق، ص 38.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 58-59.

- الترتيب: الترتيب المادي للأشياء والترتيب الاجتماعي للأفراد، حيث يجب أن يكون كل فرد في مكانه (الفرد المناسب في المكان المناسب) وكل شيء في مكانه.
- المساواة في المعاملة: أي يجب أن يكون الرئيس عادلاً في معاملة مرؤوسيه.¹
- استقرار العاملين: يجب على المنظمة السعي الدائم إلى الحفاظ على الكادر القدر والمتميز من العاملين لديها وعدم السماح بتسربهم إلى المنظمات الأخرى.
- روح المبادرة: يجب تشجيع العاملين على التقدم بالاقتراحات التي لديهم وذلك من أجل تطوير العمل.
- روح الفريق: يجب الحرص على العمل كفريق واحد، وتشجيع مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين خصوصاً في المنظمات التي تحوي الكثير من العاملين.²
- وتعرضت مدرسة المبادئ الإدارية إلى مجموعة من الانتقادات أهمها:
- إهمال الجانب الإنساني والمعنوي للعامل، والتركيز على التنظيم المادي الذي تحكمه مبادئ علمية رشيدة.
- الاهتمام بالمستويات العليا وإهمال المستويات الدنيا.
- ان الاعتماد على المركزية يضعف الروح المعنوية والقدرة على الابتكار والابداع.
- أشارت المدرسة أنه كلما زادت درجة التقسيم والتخصص، كلما زادت درجة المهارة والسرعة في العمل وانخفضت التكلفة وزادت الإنتاجية، إلا أن هذا الأمر له حدود، فزيادة التقسيم والتخصص عن الحد المعقول يؤدي إلى تفتت العمل إلى جزئيات صغيرة جداً وهذا سيحدث الملل وانخفاض مستوى الأداء والإنتاجية.³

3. النظرية البيروقراطية:

يعتبر ماكس ويبر (Max Weber 1864-1920) الألماني الجنسية، رائد لهذه النظرية وكان هدفه من وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية. وقد برز اهتمامه بهذه النظرية بالقول إن المؤسسات الحكومية الضخمة تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل واحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وقد مرت فترة كان التطبيق السيئ لمفاهيم النظرية أثره على تشويه سمعة ومفاهيم البيروقراطية كالبطء في الأداء والتعقد في معالجة المشاكل الإدارية وغيرها، ونظرية البيروقراطية كما

¹ كلاخي لطيفة، مرجع سابق، ص 27.

² شعلان الشمري، مرجع سابق، ص 21.

³ كلاخي لطيفة، مرجع سابق، ص 29.

وضعها ماكس ووبر بريئة من هذه الاتهامات، فالمعنى العلمي لنظرية البيروقراطية يشير إلى مجموعة من المبادئ والأسس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المؤسسات الكبيرة مثل الأجهزة الحكومية.¹

أ. ولكون ماكس ووبر عالم اجتماع فقد اهتم بإيجاد اليات العمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي ومنطقي قائم على مجموعة من المبادئ أهمها:

- تقسيم واضح للعمل: وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.
- هيكل واضحة للسلطة: أي أن السلطة والمسؤولية يجب أن تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.
- قواعد وإجراءات عمل رسمية: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.
- اللابشخصية في التعامل: إن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.
- التدرج الوظيفي حسب الجدارة: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابليتهم الفنية وأدائهم.

- فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل وتحقيق الأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين.²

ب. أشكال السلطة عن ماكس ووبر: ميز ماكس ووبر بين ثلاثة أنواع من السلطة هي:

- السلطة التقليدية: تستمد شرعيتها من التقاليد والأعراف، تنشأ بالممارسة يمكن القول أنها موروثية وترسخ ويصبح تأييد القائد مرتبطاً بهذه القيم الموروثة التي يلتزم بها. (النظام الأبوي، الإقطاعي، الملك)
- السلطة الكاريزماتية (الشخصية أو البطولية): تستند من الخصائص الذاتية الشخصية للمسير التي تميزه عن الآخرين (الهيئة، الوقار، الاحترام...) ومدى قدرته على التأثير على الآخرين من خلال سلوكياته، نزول بزوال الفرد وتنقص بنقص التأثير (بطل وطني، أو قدوة حسنة).³
- السلطة القانونية (العقلانية): يرى ماكس ووبر أن الناس يخضعون للقانون لاعتقادهم بأنه عادل، والتنظيم البيروقراطي يستمد شرعيته من السلطة القانونية باعتبار أن القانون يتصف بالرشد لكونه يستخدم طرق وأساليب لتحقيق أهداف محددة، ولكونه يعتمد على إجراءات موضوعية منفصلة عن الأشخاص.⁴

¹العابد سميرة، بوقنة سليم، مرجع سابق، ص 126.

²صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 60.

³لصاق حيزية، ملخص مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، ص 10.

⁴تارزي امنة، مرجع سابق، ص 40.

- ج. تعرضت المدرسة البيروقراطية للكثير من الانتقادات منها:
- الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين يضيء نوعاً من الجمود على سلوك الأفراد.
 - عدم التعامل مع العاملين كأفراد لهم رغبات، وميول وأحاسيس قد يدفعهم ذلك إلى عدم الولاء لمنظمتهم، وعدم تحمسهم لتحقيق أهدافها.
 - وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة، خاصة مع عدم وجود الحوافز لتقبل وضع جديد.
 - فرض نظام ألي على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.
 - قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين المعمول بها في المنظمة.¹

¹ هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 35.

المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية

تمهيد:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية كرد فعل على أفكار المدرسة الكلاسيكية التي اعتبرت الانسان آلة يمكن برمجتها وفق معطيات وأساليب علمية لرفع انتاجيته، فهي مجموع الاتجاهات التي تدافع عن الجانب الإنساني للعامل وتثبت أن ارتفاع الأداء يرتبط بمتغيرات إنسانية وسلوكية فأصبح من الضروري الاهتمام بالعامل كفرد في مجموعة من خلال ارضائه مع تطوير علاقاته الاجتماعية داخل المنظمة باعتبارها المكان الذي يقضي فيه أغلب أوقاته مما يشعره بالرضا فتزيد دافعيته مما ينعكس إيجاباً على انتاجيته.¹

وقد أسهمت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل واضح في المدرسة السلوكية وتعتبر الخطوة الأولى في هذه المدرسة، حيث يوضح هذا الاتجاه أهمية العنصر البشري كمحور أساسي لإنجاز كافة الأعمال في المنظمات، لذا ركزت اهتمامها على العاملين والعلاقات الشخصية المتبادلة بينهم، وعلاقاتهم برؤسائهم، كما ركزت على الحوافز والدوافع الإنسانية في العمل.²

وينتمي معظم الكتاب والباحثين في المدرسة السلوكية إلى علم النفس وعلم الاجتماع، والتي يندرج تحتها اتجاهان فكريان: الأول حركة العلاقات الإنسانية، والثاني مدخل العلوم السلوكية.³

1. حركة العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية: "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية"⁴

ومن أهم أسباب ظهور حركة العلاقات الإنسانية ما يلي:

- تزيد القوة التي تتمتع بها الاتحادات العمالية، وفسر البعض حدوث ذلك بأنه دلالة على فشل أصحاب المصانع في تطوير العلاقات الإنسانية في مصانعهم.
- تحسن الأوضاع المادية والثقافية للعامل، وذلك ساهم في مطالبته بمزيد من المشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة التي يعمل بها.

¹نواله مريم، مرجع سابق، ص 44.

²بدرأوي شهيناز، مرجع سابق، ص 45.

³هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 37.

⁴نزار عمارة الرايسي، مرجع سابق، ص 57.

- تطور المسؤولية الاجتماعية لأصحاب العمل تجاه المجتمع.
- زيادة المشكلات داخل المنظمات بسبب زيادة العمل وبالتالي زيادة حجة التنظيم الإداري، فظهرت التخصصات الدقيقة وذلك ساعد على ظهور مشكلات بين الفئات المهنية ذات التخصصات المختلفة.¹

لذا فقد ركزت هذه المدرسة على الانسان بوصفه الركيزة الأهم في المنظمة، وهكذا فإن الافتراض الرئيسي لهذه المدرسة بأن الانسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، وقد بدأ الدراسات التي أدت في النهاية إلى ظهور هذه المدرسة في أحد المصانع الأمريكية (مصنع Hawthorne) وذلك في عام 1924 عندما لاحظت الإدارة تدني مستوى العاملين، لذا طلبت من فريق باحثين من جامعة هارفرد دراسة المشكلة والبحث عن سبل علاجها، ولكن للأسف دأستهم تلك لم تغير في الواقع شيئاً لأنهم ركزوا على الأسباب المادية: كالإضاءة والتهوية والرطوبة² لتأثيرها على كفاءة العاملين.²

ثم في عام 1927 تم تشكيل فريق آخر من جامعة هارفرد تحت اشراف الباحث التون مايو Elton Mayo (1880-1949) وهو عالم نفس واجتماع استرالي الأصل، والذي امتدت أعماله مع فريقه من سنة 1927 إلى غاية سنة 1932، وعرفت بتجارب هاوثورن في مصانع Western-Electric في مدينة شيكاغو الأمريكية، حيث نشر التون مايو نتائج أبحاثه الشهيرة في كتابه المعنون "الإدارة والعامل" سنة 1939، وقد اعتمد على فرضيات أهمها:

- أن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معه.
 - لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد، وإنما كمجموعات منظمة بصورة غير رسمية لا تحددها إطارات العمل الرسمية، أي أن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دوراً مؤثراً في سلوك الأفراد داخل المنظمة، كما أن جماعات العمل لها أثر ملحوظ في سلوك الفرد والجماعة والمنظمة ككل باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة.
 - لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل بالضرورة مستوى الأداء الكفاء في المنظمة، إذ أن للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي الأثر الكبير في تحقيق الكفاءة والفعالية.³
- وقد بدأ التون مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية، حيث تم عزل ست عاملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن بحيث يحصلن على فترات راحة متباينة وكذلك فإن أسابيع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة وعند قياس إنتاجيتهن بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن

¹ كلاخي لطيفة، مرجع سابق، ص 33.

² شعلان الشمري، مرجع سابق، ص 22.

³ لصاق حيزية، مرجع سابق، ص 11.

بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية. وقد استنتج فريق البحث أن هناك عوامل أخرى تفسر هذا التحسن في الإنتاجية تم تلخيصها في عاملين أساسيين هما:

- مناخ العمل الجماعي: ففي إطار هذا العامل يتقاسم العاملات علاقات اجتماعية طيبة ومرحة بين بعضهن الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط.
 - الاشراف المشترك: وفي ظل هذا العامل فقد شعرن العاملات بأهميتهن من خلال تزويدهن بالمعلومات وسماع آرائهن باستمرار¹.
ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات هي:
 - الانسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.
 - هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة لتبقى معنوياته مرتفعة.
 - الحوافز الاقتصادية وحده لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.
 - القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخا طيبا للعمل.
 - إن المنظمة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كيان قانوني واقتصادي، وأن هذا النظام الاجتماعي يلعب أدوار هامة في تحديد سلوك الفرد، وهذه الأدوار تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.
 - يحتاج مديرو المنظمات إلى مهارات سلوكية، وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية.
 - يجب على إدارة المنظمة التقرب من أعضاء التنظيم الغير رسمي ومعرفة أسباب نشوئه وأهدافه ومعالجتها وليس اختيار أسلوب المواجهة لأن الخاسر الوحيد في هذه الحالة هي المنظمة ومصالحها².
- ولم تسلم هذه الدراسات بقيادة التون مايو من الانتقادات التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:
- تجاهل مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر على سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.

¹صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 62.

²العابد سميرة، بوقنة سليم، مرجع سابق، ص 129.

- اهمال التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذا فإن الغاء دور التنظيم الرسمي يعني الغاء وجود منظمة قائمة.
 - يعاب على هذه الدراسات صعوبات تعميمها من الناحية العلمية لأن نتائجها مشكوك فيها بسبب محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة.
 - لقد اتجهت إلى عدم تحديد المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية.¹
2. مدرسة العلوم السلوكية:

بناء على الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية التي بالغت في الاهتمام بالعنصر البشري على حساب الجانب الرسمي للمنظمة وأهدافها ظهر مدخل العلوم السلوكية، واقترح هذا الاتجاه تحفيز العاملين بكل أنواع الحوافز المادية والمعنوية، لكن بشرط إيجاد نوع من التوازن بين الجوانب الرسمية للقرار الإداري والجوانب الإنسانية.²

ويتشكل المدخل السلوكي من نظرية سلم الحاجات، ونظرية x وy، ونظرية العاملين:

1.2. نظرية سلم الحاجات ل (Abraham Maslow(1908-1970):

في سنة 1943 قدم ابراهام ماسلو نظرية حول تدرج الحاجات والتي طورها لاحقا سنة 1954، وتعتبر هذه النظرية من النظريات التي تعالج موضوع الدافعية في العمل وموضوع الرضا الوظيفي.³ حيث نشر أبحاثه في كتابه "الدافعية والشخصية" سنة 1954 موضحا فيه الجوانب الداخلية التي توجه الأفراد في سلوكياتهم وكيفية ترجمة ذلك في المنظمة إلى نظام حوافز يمكن أن يدفع العاملين لرفع أدائهم. وتتمثل فرضيات نظرية سلم الحاجات لماسلو في النقاط التالية:

- لكل انسان مجموعة من الحاجات معقدة ومترابطة.
- إذا تم اشباع الحاجة فهي لن تصبح دافعا للسلوك.
- الحاجات ترتب في مستويات على شكل هرم وتلك التي توجد في القاعدة يتم اشباعها أولا ثم بعد ذلك يأتي تأثير الحاجات الموجودة في المستويات العليا.
- إن عدد الطرق التي يتم بها اشباع الحاجات الموجودة في الأسفل يفوق عددها لإشباع الحاجات الموجودة في المستويات العليا.⁴
- تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التي استطاع اشباعها.

¹ هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 39.

² كلاخي لطيفة، مرجع سابق، ص 37.

³ نواله مريم، مرجع سابق، ص 53.

⁴ لصاق حيزية، مرجع سابق، ص 14.

— ترتبط الصحة النفسية للفرد بإشباع المجموعات الخمس كلها وكلما تدنى مستوى الإشباع تدهورت صحته النفسية.¹

ولذا أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي تتمثل فيما يلي:

— الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات الضرورية لبقاء الفرد واستمراره مثل: الماء والطعام.
— حاجات الأمن: وهي الحاجة للأمن والحماية والاستقرار في خضم وقع الحياة اليومي مثل: الأمن الشخصي، الطمأنينة، الاستقرار المادي والنفسي، الحماية من الأخطار والأمراض والبطالة وغيرها.

— الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة للحب والحنان والاحساس بالانتماء إلى مجموعة ضمن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد والرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية وتكوين الصداقات مع الآخرين.

— حاجات التقدير: الحاجة للاحترام والتقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالجهود والشعور بالكفاءة والتميز والاستقلالية والثقة والتفوق.

— حاجات تحقيق الذات: رغبة الفرد في تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه، والاستغلال الكامل للقدرات والمواهب والمهارات بأقصى طاقة ممكنة تتمكن من إثبات ذات الفرد وتحقيق طموحاته.²

وكنتيجة لما سبق فإن نظرية ماسلو تحث المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية، كما يمكن للمديرين التركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين للعمل، فعلى سبيل المثال إذا لاحظ المدير اهتمام العاملين منصب على الحاجات الأولية فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية، أما إذا كان اهتمام العاملين منصبا على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير والاحترام مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وأشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وما يعاب على نظرية ماسلو أنها اعتبرت الحاجات متماثلة بين الأفراد، بالإضافة إلى أن ترتيبها وفق درجة الأهمية يعكس وجهة نظره فقط، بمعنى أن الحاجات في قمة الهرم أو قاعدته أو وسطه قد تختلف من شخص لآخر.³

¹فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص 32.

²عمر محمد دره، مرجع سابق، ص ص 114-115.

³بدر اوي شهيناز، مرجع سابق، ص 51.

2.2. نظرية X و Y ل Douglas MC Gregor (1906-1964):

لقد تأثر دوغلاس ماكريغر بشكل كبير بدراسات هاوثورن وماسلو وقد بدأ في كتابه المشهور "الجانب الإنساني للمنظمة" الذي قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسماها نظرية X إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي أطلق عليها نظرية Y¹.

والجدول التالي يوضح مقارنة بين افتراضات هذه النظريتين:

افتراضات النظرية Y	افتراضات النظرية X
معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسدي والعقلي تلقائياً وطواعية	ان الانسان بطبيعته سلبي لا يحب العمل
يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها	الانسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل
يمارس الفرد التوجه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الهدف	يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ما يفعل
يعمل الفرد لا شباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير والاحترام	يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الانسان للعمل، أي أن الانسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل
يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكار والابداع في العمل	تعتبر الرقابة الشديدة على الانسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف
يرغب الانسان في استغلال إمكانياته وطاقاته	يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل ويبحث الفرد عن الأمان قبل أي شيء آخر

المصدر: كلاخي لطيفة، مرجع سابق، ص 42.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 64.

ولعل أهم ما ولدته أفكار دوغلاس ماكريغرفي إطار الممارسات الإدارية هو أن المدراء ينشؤون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم باليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مدراءهم منهم، فالمدراء في إطار نظرية (X) يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم، وهذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات، أما المدراء في إطار نظرية (Y) فإنهم يؤمنون بالمشاركة وينشؤون جواً من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية وهذا يخلق مناخاً مفعماً بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.¹

وقد وجهت لنظرية X و Y الانتقادات التالية:

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.
- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديداً.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه النظرية حلولاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- اغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- لم تقدم النظرية نظرة شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.²

3.2. نظرية العاملين ل (Frederick Herzberg (1923-2000):

ظهرت نظرية فريدريك هرزبرغ من خلال كتابه "العمل وطبيعة الانسان" سنة 1966 حيث أجرى دراسة شملت 200 مهندس ومحاسب يعملون في مصانع بسلفانيا في أمريكا من خلال سؤالهم:

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟
- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء في عملك؟³

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص ص 64-65.

² نواله مريم، مرجع سابق، ص ص 58-59.

³ لصاق حيزية، مرجع سابق، ص 17.

ولهذه النظرية مبادئ وأسس تتمثل في:

بناء على نتائج هذه الدراسة قام فريدريك هرزبرغ وزملائه ببناء نظرية في ميدان الدافعية أصطلح عليها بنظرية العاملين (العامل الصحي والعامل الدافع) وذلك وفق فلسفة تركز على مجموعة نقاط أوردها هرزبرغ سنة 1966 في كتابه المذكور سابقا، وبعد الدراسة التي اجراها قام بتصنيف مجموعتين من العوامل هما:

- العوامل الدافعية: وهي تلك العوامل التي يؤدي وجودها إلى شعور الموظف بالرضا، في حين يكون العامل المشترك في هذه العوامل أنها تتصل بعوامل ذاتية يعززها العامل لذاته.
 - العوامل الوقائية: يؤدي عدم وجود هذه العوامل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية في العمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل وقائية كونها ضرورية لضمان أدنى درجة اشباع الحاجات.¹
- والجدول التالي يبين العوامل الصحية والعوامل الدافعية:

العوامل الدافعية (المحفزة)	العوامل الصحية (الأساسية أو الوقائية)
-العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمام العامل وقدراته.	-الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
-التقدير من قبل الرؤساء والزملاء.	-عدالة نظام المؤسسة.
-التقدم الوظيفي أي الشعور بوجود فرص للترقية والتطور وزيادة الدخل.	-الدخل المادي الكافي ويشمل مختلف المميزات مثل العلاج والاجازات.
-تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة آخرين.	-الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
-النمو والتطور الذاتي من خلال تحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما وكيفاً.	-العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل (رؤساء ومرؤوسين)

المصدر: بدرأوي شهيناز، مرجع سابق، ص 52.

¹نواله مريم، مرجع سابق، ص ص 50-51.

بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى التحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، أما التحفيز وزيادة الدافعية لبذل المزيد من الجهد فتأتي من المجموعة الثانية (العوامل الدافعة)، فظروف العمل المادية كالمكتب الفاخر مثلا لا تؤدي إلى الابداع، بل إن العوامل المحفزة كالتقدير وزيادة المسؤوليات والتقدم الوظيفي هي التي تؤدي إلى الديناميكية للأداء المتميز.¹

ووجهت لهذه النظرية الانتقادات التالية:

- صغر حجم العينة التي شملت 200 موظف فقط وهذا العدد غير كاف لتصميم النتائج، كما أن الدراسة شملت فئة المهندسين والمحاسبين وأهملت باقي الموظفين والعمال.
- اعتمد في دراسته على أسلوب ذكر الأحداث التي سببت لهم الرضا أو عدم الرضا أثناء مقابلته لأفراد العينة، ومن البديهي جدا أن العمال يميلون إلى ارجاع أسباب مشاكلهم في العمل وفشلهم على عاتق الإدارة والمسؤولين بينما يرجعون سبب نجاحهم وتحسين أدائهم إلى انجازهم واجتهادهم الشخصي.
- لم يستخدم طرق القياس للترقية بين الشعور بالرضا التام والاستياء الشديد، بل اعتمد على التقدير الشخصي للفرد موضع البحث.²

¹ بدرأوي شهبيناز، مرجع سابق، ص ص52-53.

² نواله مريم، مرجع سابق، ص 52.

المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة

تمهيد:

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس علمية جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس التقليدية. وتركز المداخل الحديثة للإدارة على كل من البيئة والموقف ونمط المنظمة، وقد أنشأت هذه المداخل خلال نهاية القرن العشرين ومنها: المدرسة الكمية، ونظرية النظم، وأسلوب الإدارة بالأهداف، ونظرية Z.¹

1. المدرسة الكمية:

نشأت المدرسة الكمية نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية، كالمشكلات المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة والمتحركة، والنقل والتوزيع والتخزين...، وكنتيجة لنجاح بحوث فرق العمليات العسكرية تم استخدام هذا المدخل مع مطلع خمسينيات القرن العشرين بشكل واسع في منظمات الأعمال وفي مختلف المجالات الصناعية والتجارية والخدمية والزراعية.²

وكان شستربرنارد (Chester Bernard) أول من أكد أن الإدارة ما هي إلا نظام للمعلومات، وأن العمل داخل المنظمة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية، ويروا في عملية اتخاذ القرارات بهذه الطريقة أنها أكثر دقة، وغير متحيزة وبعيدة عن التخمين والنفوذ الشخصي. ومع ظهور الحاسبات الالكترونية أمكن وضع نماذج رياضية أثبتت صحتها في اتخاذ القرارات. وفي وقتنا الحاضر هناك العديد من النماذج الشهيرة المستخدمة في منظمات الأعمال مثل نموذج بيرت (Pert) والمسار الحرج (CPM) ونظرية الألعاب، ونموذج صفوف الانتظار، وسيمبلكس ونموذج التعيين والنقل...الخ.³

ويمكن تقسيم المدخل الكمي إلى ثلاث مكونات رئيسية هي:

— علم الإدارة: ويطلق على هذا العلم أيضا اسم بحوث العمليات والذي يعني استخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية، حيث يعتمد على الطرق العلمية في صياغة النموذج الرياضي، وحله وتطبيقه، فالغرض من هذا المدخل هو تنمية عدد من النماذج الرياضية وإيجاد حل للمشكلة أو تحديد أفضل البدائل في عملية صنع القرار، والنموذج

¹ عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 125.

² هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 45-46.

³ العابد سميرة، بوقنة سليم، مرجع سابق، ص 131.

الرياضي هو عبارة عن تمثيل أو تعبير مبسط لنظام أو عملية أو علاقة وهناك الكثير من النماذج منها: التخطيط والتنبؤ، البرمجة الخطية، صفوف الانتظار.....الخ

– إدارة العمليات: تشتمل على العديد من الأنشطة والعمليات والمشاكل التي تتعلق بتحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات فالتنبؤ بالطلب واختيار موقع الوحدة الإنتاجية وموازنة خطوط الإنتاج والجدولة والصيانة والسيطرة النوعية هي تطبيقات كمية شائعة في هذا الحقل المعرفي ويمكن تطبيق الأساليب الكمية مباشرة على الإدارة في مجالات الإنتاج والعمليات والتسويق، والمالية، والموارد البشرية وغيرها...¹ الخ

– نظام المعلومات الإدارية: هو عبارة عن نظام هدفه تزويد المديرين بالمعلومات التي يحتاجونها لصنع القرارات ويتضمن قاعدة بيانات متكاملة، وهيكل من المعلومات موجه نحو استخدام النظم الداعمة للقرار، حيث يتحقق عنصر التكامل في هذا النظام إذا تضمن معلومات كاملة عن المنظمة والبيئة الخارجية.²

وتستخدم المدرسة الكمية في الإدارة في الحالات التالية:

- إذا كانت بيئة القرار تؤكد على ضرورة الاتجاه نحو تحقيق أهداف كمية محدودة.
 - إذا كانت المشكلة موضع البحث والتحليل بالغة في الصعوبة والتعقيد.
 - إذا توفر لدى متخذ القرار المعرفة والخبرة والدراسة والقدرة على تطبيق نماذج وأساليب التحليل الكمي.
 - إذا توفر لدى متخذ القرار شعور بأنه لا يستطيع الوصول إلى حل للمشكلة دون استخدام هذه النماذج والأساليب الكمية.
 - إذا كانت البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة الإدارية ذات طبيعة رقمية كمية.
 - إذا كانت المشكلة ذات طبيعة متكررة يمكن لمتخذ القرار الاستفادة مما تم تطبيقه من نماذج وأساليب كمية على مشكلات سابقة في حل مشكلات أخرى يسعى إلى معالجتها.³
- وتظهر أهمية استخدام الأساليب الكمية في الإدارة في الآتي:
- ربط المشكلة الإدارية بالواقع العملي والميداني لها.
 - صياغة نموذج رياضي معين يعكس مكونات المشكلة وكافة مجالاتها وأبعادها.

¹ أبوبكر سالم، مرجع سابق، ص ص 19-20.

² بدرأوي شهبناز، مرجع سابق، ص 69.

³ لصاق حيزية، مرجع سابق، ص 19.

- عرض النموذج في مجموعة من العلاقات الرياضية والاحصائية وإعطاء بدائل مختلفة لعملية اتخاذ القرار، وبما يساهم في تفسير عناصر المشكلة والعوامل المؤثرة فيها.¹
 - ولقد وجهت للمدرسة الكمية الانتقادات التالية:
 - إن تقديم النماذج الرياضية للمدير يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي، وأيضاً التخمين والحدس.
 - ليست كل القرارات يمكن حلها باستخدام النماذج الرياضية.
 - اقتصرت هذه النظرية على استخدام النماذج الرياضية والكمية في اتخاذ القرارات، وتجاهلت العنصر البشري وأهمية وجهة نظره وتجربته في التعامل مع القضايا التي تواجه المنظمة.
 - نجحت في معالجة النشاطات المادية للمنظمة نجاحاً كبيراً، غير أنها لم تلتق ذلك النجاح في المجال الإنساني مثل الروح المعنوية للعاملين والرضا عن العمل، العادات والتقاليد وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المنظمات.
 - إن الاهتمام بالجوانب الكمية دون مراعاة العوامل السلوكية والتنظيمية جعل هذه النظرية تفتقد إلى عنصر الشمولية الذي يعتبر المنظمة كيانا مادياً ومعنوياً.²
2. نظرية النظم:

لقد حاول الباحثون والعلماء في علم الأحياء في الستينيات من القرن الماضي دراسة النظم ومكوناتها وتفاعلاتها من أجل الحفاظ على البقاء والتطور، وذلك ضمن الأبحاث النظرية التي طورها عالم الطبيعة والحياة بيرتالانفي، وبعد ذلك انتقل العلماء لدراسة وتطبيق نظرية النظم في المجالات الإدارية.³

ويعتبر لودويغ فون بيرتالانفي (Ludweg Von Bertalanffy 1901-1972) أن لمنظمات الأعمال صفات وخصائص تتشابه والكائنات الحية وتعايشها في المحيط، والذي نشر 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 كل أجزاء المنظمة معنية بالتأقلم مع البيئة، بالإضافة إلى إدراك أن هيكلية المنظمة وتنظيمها وإدارتها ظرفية أي حسب تقلبات البيئة، وهذا يناقض النظريات التقليدية.⁴

أي أن منظمات الأعمال هي أنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئتها باستمرار، والنظام هو مجموعة من الأجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها بشكل متدائب لغرض تحقيق الأهداف المحددة لها.⁵

¹ هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 46.

² بدرأوي شهيناز، مرجع سابق، ص 70.

³ كلاخي لطيفة، مرجع سابق، ص 43.

⁴ نواله مريم، مرجع سابق، ص 59-60.

⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 67.

ويشمل النظام (المنظمة) المفتوح العناصر التالية:

- مدخلات: وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية ومن بينها الموارد البشرية والمواد الخام والتمويل والمعلومات والطاقة....
 - عمليات التحويل: وهي العمليات التي تتم داخل المنظمة "النظام" كعمليات الإنتاج والتسويق التي تتم بناء على الأهداف والسياسات بغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات.
 - المخرجات: وتشمل السلع والخدمات وكذلك ما ينتج عن بيعها من أرباح أو خسائر.
 - التغذية الراجعة: وهي ردود الفعل المنعكسة من البيئة الخارجية التي طرحت فيها المخرجات كالمستهلكين والمنافسين... وغيرهم.¹
- وتتميز مدرسة النظم بالخصائص التالية:

- ترى هذه المدرسة أن الكل عبارة عن مجموعة من الأجزاء.
 - ترى أن الأجزاء هي مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف معين، فهي تأخذ بعين الاعتبار العلاقات الكثيرة والمعقدة الموجودة بين مختلف مكونات النظام.
 - ترى أن كل جزء من أجزاء النظام هو نظام في نفس الوقت، حيث أن النظام عبارة عن مجموعة من نظم صغيرة وهذه الأخيرة تتكون من أنظمة أصغر إلى ما لا نهاية.
 - إن لكل نظام هدف خاص به، ويتم تحقيق ذلك بتحقيق أهداف الأنظمة الجزئية المكونة له، وبالتالي فإن النظام يتمكن من تحقيق هدفه عندما يتمكن كل جزء من تحقيق هدفه.²
- وتتمثل إيجابيات نظرية النظم فيما يلي:

- تتميز بكونها توفر أداة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر التي تؤثر فيها.
- تهتم بعمليات الترابط والتكامل والتفاعل بين أجزاء المنظمة بحيث أن الخلل الذي قد يحدث في أحد سوف ينتقل تأثيره إلى الأجزاء الأخرى.
- أعطت هذه النظرية معنا جديدا للبيئة الخارجية حيث شملت جميع الأطراف والجهات التي تتعامل مع المنظمة.³

¹شعلان الشمري، مرجع سابق، ص 28.

²بدرأوي شهبناز، مرجع سابق، ص 57.

³لصاق حيزية، مرجع سابق، ص 22.

وقد قدمت لنظرية النظم الانتقادات التالية:

- ان البساطة فيها أفقدتها قيمتها لأن جميع الظواهر يمكن النظر إليها كنظام، الأمر الذي لا يضيف الكثير إلى أدوات التحليل المستخدمة من قبل هذه النظرية.
- صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما هو نافع وما هو ضار، أو ما يسهم به في تحقيق الأهداف، أو ما يعوق هذا الاسهام.
- صعوبة تحديد العلاقة بين النظام والبيئة المحيطة، وكذلك الحدود التي تفصل بينهما.
- تعطي نظرية النظم أهمية كبيرة لتربط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة، بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.
- يؤخذ على هذه النظرية الميل الشديد نحو التجريد أي أنها مجردة وليست عملية لأنها تنظر إلى الظواهر بطريقة نظرية صرفة، كما أنها تنظر إليها بطريقة مثالية، فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية، ولا يصنع القرارات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات.¹

3. أسلوب الإدارة بالأهداف:

- يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة التي تحظى بدرجة عالية من الاهتمام من جانب الأكاديميين والتطبيقيين، ويعتبر بيتر دركر Peter Drucker أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف في كتابه "ممارسة الإدارة" في فترة الخمسينيات من القرن الماضي.²
- ويعرف بيتر دركر الإدارة بالأهداف على أنها: "مجهودات الأفراد في أي تنظيم والتي ينبغي التوحيد بينها في مجهود عام موحد من خلال عمل الفريق مع أفراد ملتزمين بالصالح العام"

ولقد حدد دركر مبادئ تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف (الإدارة بالمشاركة) فيما يلي:

- يتفق الرئيس والمرؤوسين على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها أول بأول.
- يعمل المرؤوسين على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.
- بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس بالمرؤوسين لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة.

¹بدر اوي شهيناز، مرجع سابق، ص 60.²فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص 41.

- يقوم الرئيس المباشر بتقييم مرؤوسيه.¹
- وهناك شروط يجب توفرها لضمان نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف المتمثلة في:
- يجب على الرئيس إعطاء التفويض الكافي للمرؤوسين لإنجاز الأهداف المطلوبة.
- أن يجشع الرئيس المرؤوسين على الابتكار وتحمل المسؤوليات.
- أن يكون الرئيس ديمقراطي في تبادل الآراء مع المرؤوسين.
- تقييم أعمال المرؤوسين.²
- وتعد الإدارة بالأهداف من الناحية العملية عملية سهلة وبسيطة، وهي تتكون من خمس خطوات التالية:
- تحديد أهداف المنظمة: حيث يجب تحديد أهداف المنظمة، وتحديد استراتيجيتها العريضة.
- تحديد أهداف الأقسام: فيقوم رؤساء الأقسام بالاشتراك مع المشرفين التابعين لهم في تحديد أهداف أقسامهم.
- مناقشة أهداف الأقسام: حيث يتولى رئيس كل قسم عرض أهداف القسم على تابعيه بالقسم لمناقشتها، ثم تطوير وتنمية الأهداف الفردية لكل منهم.
- تحديد الأهداف الفردية: حيث يتولى كل مشرف وكل مرؤوس الاشتراك في وضع الهدف المطلوب من كل موظف، وتحديد الجدول الزمني اللازم للإنجاز.
- التغذية العكسية: حيث تتم مراجعة دورية للأداء من خلال لقاءات بين العاملين والمشرفين لضبط الأداء، وتحليل التقدم الذي يحرزه العاملون نحو الهدف.³
- وتعرض أسلوب الإدارة بالأهداف إلى الانتقادات التالية:
- ينظر إلى هذا الأسلوب أنه مكلف من الناحية الاقتصادية بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه الرئيس والمرؤوسين في وضع الأهداف، وارتفاع تكلفة الوسائل التي يحتاجها لكتابة الأهداف وطباعتها، وتدقيقها ومراجعتها.
- يفترض دركر أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه.
- يفترض دركر أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المنظمة.⁴

¹ هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص ص 54-55.

² كلاخي لطيفة، مرجع سابق، ص 47.

³ العابد سميرة، بوقنة سليم، مرجع سابق، ص ص 135-136.

⁴ هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 55.

4. نظرية Z:

جلب النجاح الاقتصادي الضخم الذي حققته العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العلمية الثانية انتباهها عالميا لممارستها الإدارية، حيث اهتم عدد من الباحثين بدراسة الإدارة اليابانية وحددوا الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن المداخل الأمريكية التقليدية، وفي أوائل الثمانينات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان "نظرية Z" للكاتب وليم أوتشي في عام 1981، وهي نظرية توفيقية بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني في إدارة الشركات.¹

والجدول التالي يوضح أنماط المنظمات وفقا لنظرية Z:

النمط الأمريكي A	النمط الياباني J	النمط الأمريكي المعدل Z
التوظيف قصير المدى	التوظيف مدى الحياة	التوظيف طويل المدى
صنع القرار فردي	صنع القرار جماعي	صنع القرار جماعيا
المسؤولية الفردية	المسؤولية الجماعية	المسؤولية الفردية
التقييم السريع والترقية السريعة	التقييم البطيء والترقية البطيئة	التقييم البطيء والترقية البطيئة (ربط الترقية بالمهارات والاسهامات وليس الأقدمية)
اليات واضحة للرقابة (من خلال سياسات وقواعد)	اليات ضمنية للرقابة (رقابة ذاتية)	رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن مع مقاييس صريحة ومقننة
مسار وظيفي متخصص	مسار وظيفي غير متخصص (عبر عدة وظائف)	مسارات وظيفية متخصصة بدرجة متوسطة
اهتمام جزئي بالفرد (الدور الذي يلعبه)	اهتمام كلي بالفرد	اهتمام كلي بالموظف

المصدر: عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 129.

¹فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص 46.

ووجهت لهذه النظرية الانتقادات التالية:

- عدم إمكانية تطبيق النظرية اليابانية خارج بيئتها الخارجية.
- ان الأسلوب الياباني في الإدارة مميز ويتمشى وطبيعة الفرد الياباني، لذا لا يمكن تطبيقه على غير الياباني.
- تعتمد الإدارة اليابانية في نظرتها إلى المنظمة أنها سلوك اجتماعي جماعي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في سلوك جماعي ككل، هذا يمكن تطبيقه في الإدارة اليابانية ولكن خارج هذا الحيز لا يمكن أن ينصهر رأي الفرد ضمن المجموعة.
- الولاء التام والانتماء للمنظمة، واعتبارها مصدر الرزق والأمان والاستقرار المادي والنفسي.
- التوظيف مدى الحياة لدى الياباني هو مصدر الاستقرار، أما غير الياباني قد يكون مصدر لعدم الاجتهاد والابداع في المنظمة.¹

¹بدر اوي شهيناز، مرجع سابق، ص 79.

المحور الخامس: النظرية الوقفية

تمهيد:

تعتبر النظرية الوقفية مساهمة نوعية في المدارس الحديثة، لأن أغلب المدارس التي تم عرضها في المدارس التقليدية والسلوكية والكمية يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات عامة شاملة لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة، في حين تقترح النظرية الوقفية أن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاماً متفرداً في خصائصه وبيئته، ولذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح وإنما لكل موقف هناك أسلوب إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الوقفية مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا وغيرها.¹

1. فرضية النظرية الوقفية:

تنص فرضيتها على أنه لا توجد مدرسة أو نظرية إدارية صالحة للتطبيق في كل زمان ومكان أو ظرف، وبموجب ذلك يتعين على المدير أن يطبق النظرية أو المبدأ الإداري الذي يتلاءم مع الظرف أو الزمن الراهن، كما يتوجب على المدير من منطلق النظرية الوقفية (الظرفية) ألا يستمر بحل المشاكل بنفس الوتيرة، وبالمقابل إذا فشل حل مشكلة ما بظروف معينة فلا مانع للمدير أن يجربه مرة أخرى في حل مشاكل أخرى.²

أي أن النظرية الوقفية تفترض أن السلوك الإداري الملائم يعتمد على توليفة واسعة من العناصر التي تشكل الموقف، كما تفترض أن السلوك الملائم لا يمكن تعميمه أو الاستدلال عليه من مواقف أخرى.³

2. جوانب النظرية الوقفية:

تتمثل الجوانب التي تناولتها هذه النظرية في النقاط التالية:

- توجد عوامل تؤثر على الأداء الإداري للمؤسسة وتسمى بالعوامل الظرفية هي التي تضغط بشكل كبير على كيفية إدارة المؤسسات، وهي نوعان داخلية (عناصر تؤثر من داخل المؤسسة) وخارجية (عناصر تؤثر من خارج المؤسسة).
- إن السلوك أو الأداء الإداري الملائم لا يمكن الاستدلال عليه أو تعميمه من مواقف أخرى، فلكل مؤسسة خصائصها الفريدة التي تؤثر على الأداء الإداري.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 68.

² هيبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 50.

³ عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 128.

- النظرة الشاملة لجميع مكونات المؤسسة، حيث توظف المؤسسة كل امكانياتها للحصول على حلول لمشاكلها وعلى أساس الظروف التي تحيط بها.
- توجد علاقة بين الاستراتيجية وبين البناء التنظيمي والأداء الإستراتيجي.
- إن المؤسسات الناجحة هي التي تستطيع تغيير أدائها الإداري بناء على تغير الظروف البيئية.
- الاعتماد على المهارات الفكرية والقدرات الشخصية لمحاولة استيعاب المواقف المختلفة التي يواجهها المدير، ومن ثم اختيار أسلوب الأداء الأكثر فعالية.
- هناك اختلاف بين المستويات الإدارية ينعكس على التباين في التعامل مع المواقف.
- هناك ترابط بين السلوك والقدرات من جهة والدور الذي يتم تنفيذه في موقف معين من جهة أخرى.¹

3. أسس النظرية الموقفية:

تتمثل فيما يلي:

- الإقرار أن هناك اختلاف بين الناس والأوقات كافتراض أساسي.
- لا يمكن التأكد من أن هناك أساليب ثابتة، ومثالية قابلة للتطبيق في كافة المواقف.
- لا يمكن قبول الأساليب الثابتة والمتحيزة للمدير دون مراعاة للموقف والظروف والبيئة التي تواجهه.
- لا يمكن الخروج بوصفة جاهزة مفصلة ومقدمة من أي نظرية كطريقة مثلى لموقف وكل الظروف.
- الإقرار بأن الترابط بين المؤسسة والبيئة ومتغيراتها أشياء أساسية تؤدي إلى تغير الأساليب الإدارية بناء على متغيرات البيئة.
- النظر للمنظمة على أنها نظام مفتوح يتأثر بجميع القوى البيئية وقابل لاستخدام التغذية العكسية.²

4. نتائج الدراسات في النظرية الموقفية:

تتمثل أهم نتائج الدراسات التي توصل إليها الباحثون في هذه النظرية فيما يلي:

- المؤسسات الناجحة التي تستخدم الإنتاج النمطي الكبير تتجه إلى أسس الإدارة التقليدية مثل التحديد الدقيق للواجبات والمسؤوليات.

¹ بدرأوي شهبناز، مرجع سابق، ص 65-66.

² لصاق حيزية، مرجع سابق، ص 23.

- الشركات الناجحة التي تستخدم الإنتاج بالقطعة تتجه نحو القواعد المرنة في التنظيم وتفويض السلطات للمستويات المختلفة في المشروع وأسلوب القيادة الديمقراطية.
- الشركات غير الناجحة كشفت الدراسات أنها لا تتبع أساليب الإدارة المتبعة في الشركات الناجحة.
- بعض المشروعات الصناعية الناجحة تعمل في محيط غير مستقر وعلى درجة عالية من التنبؤ بالتغير، تتجه هذه المشروعات إلى اتباع الأسلوب التقليدي في الإدارة.
- المشروعات الناجحة التي تعمل في محيط غير مستقر وعلى درجة عالية من عدم إمكانية التنبؤ بالتغير وصعوبة الحصول على المعلومات، فإن هذه الشركات تتبع أساليب الإدارة التي تتميز بعدم الرسمية في العلاقات والمشاركة في اتخاذ القرار.
- أظهرت الأبحاث أنه لا يوجد نمط مثالي واحد في كل المواقف، فالقيادة الديمقراطية تصلح في بعض المواقف، ولا تصلح في مواقف أخرى.¹

5. اسهامات النظرية الموقفية:

تتمثل اسهامات هذه النظرية فيما يلي:

- تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين طبيعة الأفراد والأوقات والظروف.
- تعالج الموقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف.
- تحدد العلاقة بين الحدث والنتيجة (إذا ما وقع شيء ما، ترتب عليه نتيجة ما).
- تحرص النظرية على تزويد المديرين بأدوات تساعد على تنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية.
- يقدم المدخل الموقفي نموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين.
- من السهل فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في العديد من المواقف.²

6. انتقادات النظرية الموقفية:

وجهت للنظرية الموقفية الانتقادات التالية:

- لا تسعى إلى وضع حلول جوهرية للمشكلات وإنما تترك الأمر للموقف.
- إنها تقلل من مبادئ الإدارة.
- التعدد في الأساليب الإدارية يحدث الفوضى في العمل مما يؤدي إلى عدم تحقيق الكفاءة والفعالية.³

¹محمود خضر، مرجع سابق، ص ص 36-37.

²بدرأوي شهيناز، مرجع سابق، ص 76.

³لصاق حيزية، مرجع سابق، ص 23.

- كما وجه بعض علماء الإدارة النقد للنظرية الموقفية على أنها تمثل إلغاء للمدارس الإدارية التي سبقتها طالما أن المدير ملزم بالظروف المحيطة، والصحيح عكس ذلك، فهذه النظرية تحث المدير على أن يختار من بين النظريات الإدارية تلك التي تناسب الظروف أكثر من غيرها.¹

¹ هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 51.

المحور السادس: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة

أولاً: إدارة التغيير

تمهيد:

لقد أصبحت إدارة التغيير من أهم المهام التي تركز عليها المنظمات في الوقت الحالي، فقد أدركت غالبية المنظمات أن الاعداد والتخطيط أفضل بكثير من عدم التخطيط اعتماداً على افتراض أن تطور الأعمال يتم من خلال النمو التدريجي، ولكي تتم عملية التغيير بفاعلية يجب أن تعتمد منذ بدايتها على خطة عمل دقيقة تركز على الوضع الحالي للمنظمة وكيفية الانتقال منه إلى وضع أفضل في المستقبل، وهذا يتطلب من المنظمة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير وتحليل كافة العناصر التي تخلق التغيير المطلوب.¹

1. تعريف إدارة التغيير:

تعددت تعاريف إدارة التغيير تبعاً لاختلاف وجهات النظر لها، والتي نذكر منها ما يلي:

إدارة التغيير هو مصطلح إداري يقصد به: "إجراء تغيير في طريقة العمل، أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة"²

عرف ريكاردو Recardo إدارة التغيير بأنه: "عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية"³

ويعرف Tushman et Anderson إدارة التغيير بأنها: "تتضمن الانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية"⁴

وتعرف كذلك بأنها: "عملية اجراء تغييرات أو تعديلات أو إلغاء أو إضافة في أساليب العمل أو طرقه أو في الأعمال والمهام والمسؤوليات لغرض زيادة فاعلية وكفاءة أداء الشركة"⁵

¹ ربيعي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2015، ص 40.

² سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة إدارة التغيير، الرابطة، 2012، ص 15.

³ بلال الوادي واخرون، إدارة التغيير والتطوير، جامعة الدمام، ص 2.

⁴ هشام فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد 67، 2007، ص 131.

⁵ ابتسام إسماعيل حنة بيداويد، أبعاد إدارة التغيير ودورها في تحقيق الابداع التقني-دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 15، العدد 48 ج 1، 2019، ص 258.

وتعرف إدارة التغيير بأنها: "تحرك الإدارة لمواجهة أوضاع جديدة أو إعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق فعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، أي أن إدارة التغيير هي تخطيط وتنظيم التغيير المنشود لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية، والاستفادة من العلوم السلوكية لتقليل المقاومة للتغيير وتحقيق الكفاءة والفعالية"¹

وتعرف إدارة التغيير بأنها: "منهج منظم لتطبيق المعرفة والأدوات والموارد للاستفادة من فوائد التغيير وقيادة التغيير بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى للتأثير بشكل إيجابي على الأداء. مما يتطلب من إدارة التغيير التخطيط المدروس، والتنفيذ الدقيق، والتشاور مع الأطراف المتأثرة بالتغيير، ودعمها بالمعلومات التي تسهل عملية التغيير، ويجب أن يكون التغيير واقعياً وقابلًا للتحقيق والقياس"²

2. خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بالعديد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- **الفاعلية:** أي امتلاك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتوجيه قوى الفعل في المنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة تغييرها، وبالتالي فإن إدارة التغيير تمتلك القدرة على التأثير على الآخرين، وهذا ما يجعل إدارة التغيير فعالة.
- **الشرعية:** يتعين تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، ذلك من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية وخصوصاً عندما يتعارض القانون القائم في المنظمة مع اتجاهات التغيير، وحتى يتم التغيير في إطار الشرعية والأخلاقية في ان واحد.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** ذلك أن إدارة التغيير يجب أن تتكيف وتتوافق مع الأحداث وتحاول التحكم في اتجاهها ومسارها، وهذا ما يجعل إدارة التغيير تهتم اهتمام قوي بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على فاعلية وحيوية المنظمة.
- **هادفة:** إن التغيير حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، وبالتالي فهو حركة لا تحدث ارتجالياً أو عشوائياً بدون أي توجيه، ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف وتتجه نحو تحقيق غاية محددة ومقبولة ومتفق عليها من قوى التغيير.³

¹ محمد سالم دبنون وآخرون، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على المصحات الخاصة (بمدينة سرت) خلال 2021/2020، مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والإنسانية، وزارة الثقافة والتنمية المعرفية، ليبيا، العدد 7، 2021، ص 319.

² رافد حميد عباس الحدراوي، عدنان رحيم عبود، القابليات التنظيمية ودورها في إدارة التغيير-دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الإدارية في جامعة الكوفة-، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، العدد 46، 2020، ص 311.

³ ربيعي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 182.

- البراغماتية (الواقعية): من الأهمية بمكان أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي يعيشه المشروع، وأن يتم في إطار إمكانياته وموارده وظروفه التي يمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر.
 - التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
 - القدرة: أن تمتلك القدرة على توجيه قوى الفعل في الكيان الإداري المستهدف تغييره، وتمتلك القدرة على الرؤية الشاملة والمتسعة للقوى المتصارعة في الكيان الإداري، ومن ثم ترجمة هذا كله في رصد قوى التغيير والتعامل معها وبها لإنجاز أهداف التغيير بشكل سليم.¹
 - الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات، وسد ما في المجتمع من نقائص، ومن هنا تصبح عملية التغيير عملية إصلاح شامل وكامل للمجتمع، والكيان الإداري الذي تتم فيه عملية التغيير.
 - الرشد: ويقصد به حساب التكلفة والعائد من التغيير، سواء كان ذلك عبر الحسابات المادية المستخرجة من القوائم المالية كالأرباح والخسائر والميزانية، أم الحسابات غير المادية مثل محاسبة المسؤوليات ومراكز العمل، وهي بالمثل كدراسة الجدوى، حيث يجب أن نربح أو نكسب فالنجاح مراد الإدارة ولذا لك يجب التخطيط بدقة للوصول إليه.²
 - القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.³
3. أهداف إدارة التغيير:
- تتمثل أهداف إدارة التغيير فيما يلي:
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
 - زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.

¹ محمد عبد الإله موسى شبر، إدارة التغيير في المشاريع وأثرها على إنتاجية الموظفين، مجلة كلية البرموك الجامعة، العراق، المجلد 18، العدد 5 ج 1، 2022، ص ص 1131-1132.

² حمزة محمد الجبوري، تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة-دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد (الخيم)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 88، ص 256.

³ بلال الوادي واخرون، مرجع سابق، ص 6.

- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
- الكشف عن الصراع عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.¹
- طرح أحدث المنهجيات الإدارية التي تزيد من إسهام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في خلق الموائمة المطلوبة بين المنظمة والبيئة وبين الفرد والبيئة... الخ وذلك في إطار الأبعاد الاستراتيجية لها.
- تمكين القيادات من الارتقاء بأداء منظماتهم من خلال خلق كوادر إدارية قادرة على التغيير والتخطيط الاستراتيجي.
- مواكبة الانفجار المعرفي الواسع والاتجاهات العلمية الحديثة والسائدة في المجتمعات المتقدمة.
- التفاعل مع التقنيات الحديثة والمتطورة، وتوظيفها في العمليات الإدارية التي تستخدمها الدول المتقدمة.
- مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التجديد الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات الإدارية بجد وفعالية.²

4. عوامل نجاح إدارة التغيير:

- تتمثل العوامل التي لها تأثير على درجة النجاح الذي تحققه إدارة التغيير فيما يلي:
- خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة.
- التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية، للمحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج المحققة باستخدام أنظمة التحفيز والمكافأة.
- وجود خبراء أو وكلاء للتغيير، يمتلكون المهارات الفكرية والإنسانية، والفنية اللازمة للتغيير الفعلي والحقيقي.
- معرفة أسباب التغيير وتشخيص المشاكل المترتبة عنها بأسلوب علمي، حتى يسهل تحليل عوامل مقاومة التغيير ومعالجتها.

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 21.

² مؤيد إسماعيل جرجيس وآخرون، أنماط الشخصية في نظرية هولاند وعلاقتها بالتغيير لدى بعض الإداريين في إقليم كردستان-العراق، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة صلاح الدين أربيل، العراق، العدد 51، 2016، ص 386.

- توفر الموارد البشرية، المادية والفنية التي تهيئ لعملية التغيير، وتساعد على تنفيذه، وبيان الفوائد المترتبة عنه.
 - عدم اغفال دور التنظيمات غير الرسمية، لما لها من تأثير على سلوك الأفراد وتوجهاتهم.
 - أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل، حيث أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر مؤسسة صغيرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل.
 - أن يكون المدراء قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
 - وجود قيادة تغيير مؤهلة تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير بما لا يثير مقاومة ونفور من عملية التغيير.
 - تعزيز مبدأ المشاركة كوسيلة لبناء الدعم للتغيير، فهي تشجع الأفراد على النقاش والاتصال وتقديم المقترحات وتزيد اهتمامهم بالتغيير على اعتبار أنه ضمن ثقافة وقيم مؤسستهم.
 - تحسين وتقوية الاتصالات بين الأفراد، والمسؤولين على التغيير، فالجميع يرغب بمعرفة التغيير الذي سيتم لكي يشعروا بالأمان، ويستمر تعاون الجماعة.¹
5. نماذج إدارة التغيير:

هناك العديد من نماذج إدارة التغيير من أشهرها النموذجين نموذج جون كوتر ونموذج كيرت لوين:

1.5. نموذج جون كوتر Jon Kotter:

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمتخصص في مجال القيادة في الأعمال أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهو أمر لا يحمد عقباه، ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات. ويتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي:

- إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي إلى التغيير لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد.²

¹ بلحسين دلندة، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص ص 58-59.

² بلال الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص 16.

- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير: تستلزم عملية التغيير إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحلها المختلفة، ومن أهم سمات ذلك التحالف ما يلي:
 - إشراك أفراد منسجمين فيما بينهم.
 - توفر الثقة بين أعضاء التحالف.
 - الاشتراك في الهدف من التغيير.¹
- تطوير رؤية واستراتيجية: حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير للأسباب التالية:
 - توضيح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.
 - الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير.
 - الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير.²
- توصيل رؤية التغيير: يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية واستراتيجية التغيير إلى الجميع، ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر ما يلي:
 - استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة وتوضيح الأمور بكل صراحة.
 - الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.
 - تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير.
 - ضرب المثال والقدوة من طرف القائد.³
- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل: يرى كوتر أن التغيير المطلوب يجب أن يشترك فيه جميع الأطراف، ولإشراك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التالية:
 - الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد.
 - إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية.
 - إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة.
 - الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين.
 - فتح باب المناقشة الصريحة التي تؤدي إلى حلول تخص الأفراد.⁴
- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: للتأكيد على أن عملية التغيير تحقق أهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفوس الموظفين على المدى القريب، بحيث يجب:
 - أن يلمس الموظفون تلك المكاسب.

¹ يزيد قادة، مطبوعة في إدارة التغيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 2020-2021، ص 65.

² بلال الوادي واخرون، مرجع سابق، ص 17.

³ يزيد قادة، مرجع سابق، ص 66.

⁴ بلال الوادي واخرون، مرجع سابق، ص 17.

- أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد.
 - أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.
- ويرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال:
- توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.
 - التدليل على نجاح الرؤية الجديدة وإمكانية تطبيقها في الواقع.
 - التقليل من مقاومة التغيير.
 - تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير.
 - تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال.¹
- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق المزيد من التغيير: مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات الاستمرار وتعزيز عملية التغيير، كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح الفرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.²
- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية. ولترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وضع كوتر مجموعة من الأسس أهمها:
- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.
 - الاستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم.
 - إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
 - ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة.³
- 5.2. نموذج كيرت لوين Kurt Lewin:

أغلب الأبحاث التي تناولت إدارة التغيير تنطلق من أعمال كيرت لوين الذي طور نموذجاً تسلسلياً لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير وقبول واسع من قبل الباحثين والممارسين إلى يومنا هذا. ويرى لوين أن التغيير الإداري أو كما يسمى المخطط هو عملية دائمة ومستمرة وليست حدث مؤقت وعابر،

¹يزيد قادة، مرجع سابق، ص 67.

²بلال الوادي وآخرون، مرجع سابق، ص 17.

³يزيد قادة، مرجع سابق، ص 67.

فهو معاش عبر الزمن ويتطلب القبول التدريجي من قبل الفاعلين الذين يعاشوه،¹ والذي قسمه إلى ثلاثة مراحل كما يلي:

أ- مرحلة التهيئة (إذابة الجليد):

يرى كيرت لوين من خلال الدراسات الميدانية أن المنظمات التي استطاعت أن تصمد وتتفوق وتحقق التغيير المطلوب قد أخذت الوقت الكافي من أجل إحداث التغيير الفاعل، فتعود العاملين على نمط معين من العمل لن يجعل تقبل فكرة التغيير بالنسبة لهم سهلة فهم يخشون المفاجآت وحالات الفشل، ولذلك كانت فكرة انشاء الجو الملائم للتغيير تساهم في تخفيف موجة المقاومة وهو المقصود بإذابة الجليد.² وتتضمن هذه المرحلة استبعاد وإلغاء الاتجاهات، والقيم والممارسات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة شيء جديد. ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد-اختفاء السلوك الحالي- الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأجور، الأداء، انخفاض الأرباح.... إلخ والاعتراف بوجود مشكلة ما. ما يدفع الأفراد إلى ضرورة تعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى وملائمة الأساليب للعمل.³ إن إثارة هذه المقاربات ستعطي صورة سلبية على الأوضاع الداخلية للمؤسسة في أذهان الموظفين الذين سيقتنعون حتما بضرورة التغيير ويصبح التغيير هو الهاجس الأكبر بعد أن بينت التقارير تخلف مؤسساتهم عن منافسيها وفقدانها للنمو والتطور وسيصبح السؤال المؤرق هو كيف يمكن اللحاق بركب الآخرين؟

كل هذا سيجعل العاملين يفكرون بجدية أكبر في انقاذ مؤسساتهم وذلك بتبني منهج جديد ووضع خطط مناسبة من أجل تحسين الأداء.⁴

ب. مرحلة التغيير:

في هذه المرحلة يبدأ الفرد في تعلم أساليب جديدة في العمل بعد اقتناعه بضرورة التغيير في المرحلة السابقة، ويحذر لوين من التسرع في الاقدام على هذه المرحلة وتغيير الأمور والأشياء بسرعة غير معقولة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي إذا لم يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيداً، أي إذابة الجليد بشكل سليم، ويصاحب هذه المرحلة الارتباك والتشويش، ومزيج من الشعور بالأمل والقلق. ويسعى القائمون على التغيير في هذه المرحلة إلى تحديد ما يلي:

¹رقام ليندة، دروس في إدارة التغيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، ص ص 56-57.

²بلال الوادي واخرون، مرجع سابق، ص 18.

³بلحسين دلندة، مرجع سابق، ص 67.

⁴بلال الوادي واخرون، مرجع سابق، ص 18.

- الأهداف أو الأشياء المطلوب تغييرها وهي: الأفراد، الجماعات، هيكل التنظيم، والوظائف، وأساليب العمل والإجراءات.
- أدوات ووسائل التغيير مثل: التدريب، تكوين جماعات العمل، تكوين لجان إنتاج، المشاركة في الإدارة، الإدارة بالأهداف، تقليل العمالة، تفعيل الاتصالات الإدارية.
- طرق قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير: تحسين الإنتاجية والأداء، تحسين الرضا عن العمل.¹

ج. مرحلة إعادة التجميد (التثبيت):

ويعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي تمت، والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن أحداثها من خلال ما يلي:

- التأكيد على التغييرات في القيم والاتجاهات وتوضيح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة والقيم السائدة.
- المتابعة المستمرة لأساليب العمل، والممارسات والنتائج المحققة.
- تدريب العاملين على ما تم التوصل إليه.
- إنشاء أنظمة تحفيز وتشجيع على من يحافظ على المكاسب المحققة، ويأتي باقتراحات تغيير جديدة.
- توفير المعلومات باستمرار.²

¹ بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية-دراسة حالة تطبيق اصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2015-2016، ص 63.

² بلحسين دلندة، مرجع سابق، ص 68.

ثانياً: إدارة الجودة

تمهيد:

تعتبر إدارة الجودة بصفة عامة وإدارة الجودة الشاملة بصفة خاصة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة لما لها من أهمية في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز تنافسيتها وزيادة حصتها من السوق، لذا نجد في الوقت الحالي المؤسسات لها إدارة خاصة بالجودة ضمن الهيكل التنظيمي لها.

1. تعريف إدارة الجودة:

هناك العديد من التعاريف لإدارة الجودة تختلف حسب وجهات نظر الباحثين نذكر منها ما يلي:

تعرف إدارة الجودة بأنها: "هي نشاطات الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها، والمسؤوليات والتنفيذ من خلال وسائل مثل تخطيط الجودة وضبطها والتأكد منها وتحسينها ضمن متطلبات الجودة"¹

وتعرف أيضاً بأنها: "إحدى وظائف الإدارة ككل والتي تحدد وتطبق خطة الجودة"

كما تعرف بأنها: "نظام للإدارة يتخذ وتشمل أصوله كل من الهيكل التنظيمي للوحدة، والمسؤوليات والواجبات التي تشارك فيها الإدارة بمختلف درجاتها (العليا، الوسطى، والتنفيذية) متبينة نظام الجودة الشاملة"²

أما إدارة الجودة الشاملة فيعرفها ديمينج بأنها: "فلسفة إدارية بنيت على أساس إرضاء المستفيد وتحسين احتياجاته حاضراً ومستقبلاً"³

وتعرف المنظمة العالمية للتقييس إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع"⁴

¹ عبد العزيز عبد العال زكي، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010، ص 8.

² لعشاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: افاق وتحديات- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج بسعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص 26.

³ بوبكر نعرورة، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة: عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2015، ص 58.

⁴ فراس خيرى جابر، تقييم واقع نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية الايزو 9001 لعام 2008 لمكتب الخدمات العلمية والاستشارية في هيئة التعليم التقني، مجلة ديالى للعلوم الهندسية، كلية الهندسة، جامعة ديالى، العراق، المجلد 9، العدد 2، 2016، ص 5.

ويعرفها فيجبناوم: "أنها نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود المجموعات المتنوعة داخل المنظمة، والتي تتولى تطوير الجودة وصيانتها وتحسينها لتقديم منتج وخدمة بأكثر المستويات اقتصادا، والتي تحقق الرضا الكامل للزبون"¹

ويعرفها كروسبي بأنها: "المنهجية المنتظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد في منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال التشجيع المستمر على السلوكيات الجيدة، والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم الذي يحول دون حدوث مشكلات وتجعل منها أمرا ممكنا"²

كما عرفها Jablonski بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من الإدارة والعمال في المؤسسة بهدف تحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر من خلال فرق العمل بالاعتماد على المرتكزات الأساسية والتي من شأنها أن تعمل على نجاح أي منظمة وهي: الإدارة بالمشاركة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل"³

وعرفها Bahart Wakhlu بأنها: "التفوق في الأداء، لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والعمال مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة، من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت"⁴

وتمثل إدارة الجودة الشاملة الالتزام الذي تأخذه المؤسسة على نفسها في تحقيق شعار عمل الأشياء بصورة صحيحة، وهذا يعني بأن إدارة الجودة الشاملة تؤثر على كل فرد من العاملين في المؤسسة وتجعلهم يشعرون بأن مقدره المؤسسة على التنافس تعتمد عليهم، وبالتالي فإن نجاحها لا يتم إلا بتضافر جهود كل العاملين، وأن الفلسفات والمبادئ والتطبيقات لإدارة الجودة الشاملة تلقى القبول من الجميع، لكونها النهج أو المدخل الذي يحقق الفاعلية والمرونة لأي منظمة، لذا تتطلب إدارة الجودة الشاملة تحقيق ثورة ثقافية تقود الأفراد إلى الطريقة الصحيحة في عمل الأشياء.⁵

¹على بوكميش، فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9001) في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية للمؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2005، ص 253.

²بويكر نعرورة، مرجع سابق، ص 58.

³قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 143.

⁴مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2006، ص 18.

⁵سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة -الفلسفة ومداخل العمل-، دار المناهج، الأردن، 2010، ص 115.

2. خصائص إدارة الجودة الشاملة:

من خلال التعريف السابقة يمكن تحديد أهم الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في:

- أنها فلسفة إدارية تقتضي التزام الجميع (إدارة عاملين) بالجودة.
- تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة.
- تؤكد على أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل الأوقات.
- تركز على اشباع حاجات الزبون الحالية والمستقبلية.
- تقوم على المشاركة الفاعلة للجميع في العملية الإنتاجية وفي اتخاذ القرارات، فالجودة مسؤولية الجميع وليست مسؤولية الإدارة وحدها.
- تركز على جميع أقسام وأجزاء المنظمة، وتسعى إلى جعل أداء هذه الأقسام والأجزاء يتصف بالجودة، وذلك انطلاقاً من تحسين جودة المنظمة ككل لا يأتي إلا عن طريق تحسين جودة هذه الأقسام والأجزاء.
- لا تركز على الجودة النهائية للمنتج فقط، وإنما ترى بأن الجودة يجب مراعاتها منذ تحديد احتياجات الزبون مروراً بتصميم المنتج وحتى تسليمه له.
- لا تعتمد على تحقيق النجاح في الأجل القصير وإنما هي استراتيجية طويلة المدى للنمو والنجاح.
- تقوم على التحسين المستمر، أي التحسين الذي لا ينتهي عند حد معين بل هو عملية مستمرة غير منتهية نظراً لتغير الأهداف والظروف.¹

3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على المبادئ التالية:

- التخطيط الاستراتيجي: إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المؤسسة تجاه مهمة وأهداف واحدة، لذلك فإن هذا التخطيط يكون مشتقاً من تخطيط إستراتيجية الأعمال.²
- إسناد ودعم الإدارة العليا: تذهب أهمية إسناد الإدارة العليا إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا للمؤسسة غير

¹ لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص ص 255-256.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2008، ص 198.

قادرة على إظهار التزامها الطويل لدعم برنامج هذه الأسبقيات فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.¹

— المشاركة وتفويض الصلاحية: تعد المشاركة من أهم نجاح منهج إدارة الجودة الشاملة والتي يفترض أنها تساعد في تحقيق أمرين: الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تكون قريبة من مشاكل العمل. أما تفويض الصلاحية فإنها لا تعني فقط مشاركة الأفراد، وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة.²

— التحسين المستمر: إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة المؤسسة على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام الزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي:

- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة.

- تقليل الأخطاء، الوحدات المعيبة، الضياع.

- تحسين استجابة المؤسسة وأداء وقت الدورة.

- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.

— التدريب والتطوير: ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كلا ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من أنشطة المؤسسة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد وتطوير وظائفهم ومهاراتهم. والإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ونتيجة لذلك الأفراد يتفوقون بأداء ووظائفهم، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.³

— اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: القرارات تتم في بيئة إدارة الجودة الشاملة وفق بيانات تجمع وتحلل بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء، أي أنها قرارات موضوعية لاعتمادها على الحقائق بشكل كبير، وهذا يتطلب الانتقال من الطريقة التي كانت تتخذ فيها القرارات في بيئة الإدارة التقليدية وفقاً لرغبات وأهواء الإدارة العليا وما تحمله من قيم ومبادئ وخبرة، إلى بيئة إدارة الجودة الشاملة التي تتخذ فيها القرارات وفق معلومات وبيانات بشكل دوري، وهذه البيانات تجمع وتحلل في بيئة إدارة الجودة الشاملة بشكل يحد من الأخطاء والعيوب واللاموضوعية.

¹ نجم العزاوي، المدخل الإداري والمعلوماتي - نظم ومتطلبات وتطبيقات-، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2015. ص 40.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 200.

³ نجم العزاوي، مرجع سابق، ص ص 40-42.

— التركيز على الزبون: إن هذا التركيز لا يقتصر على الزبائن الخارجيين للمؤسسة الذين تركز كل وقتها وجهودها من أجل تحفيزهم على شراء منتجاتها، بل يشمل هذا التركيز أيضا على العاملين داخل المؤسسة، وهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوى الجودة المطلوب. كما يجب على المؤسسة أن تجعل الموظفين على اتصال دائم مع الزبائن أو المستهلكين إضافة إلى تقوية هؤلاء الموظفين وتمكينهم، ومنحهم السلطة الكافية للعمل بجد لإرضاء هؤلاء المستهلكين، بواسطة المقابلة الشخصية أو عن طريق الهاتف أو من خلال مراجعة ملف المستهلك¹.

4. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل فوائد تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- زيادة ربحية المنظمة من خلال:
 - عمل المنتج (السلعة أو الخدمة) صحيحا من أول مرة وفي كل مرة.
 - تقليل عدد ونوعية الأخطاء.
 - عدم إعادة الأعمال.
- ومن ثم تؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الربحية.
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة عن طريق:
 - تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية يرضى عنها العميل.
 - تقديم سلعة أو خدمة بسعر مناسب يقبله العميل.
 - تقديم سلعة أو خدمة في الوقت الذي يلائم ظروف العميل.
- المحافظة على استمرارية وحيوية المنظمة من خلال عدة وسائل: التجديد، التحسين، التعليم والتدريب، التكيف مع المتغيرات البيئية.
- زيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين في المؤسسة.
- كسب رضا المجتمع من خلال:
 - إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وأقل تكاليف.
 - المحافظة على البيئة والصحة العامة.
- تخفيض معدل دوران العمل عن طريق:
 - التحفيز المادي والمعنوي.
 - العمل الجماعي الذي يتمثل في روح الفريق وهذا يدفع العاملين إلى الولاء والانتماء للمنظمة، وعدم التفكير في تركها إلى منظمة أخرى.

¹وفاء صبيحي صالح التميمي وسيد أحمد حاج عيسى، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 1، 2014، ص ص 45-46.

- تحسين الأداء والإنتاجية وفق الأساليب التالية:
 - تبني أسلوب فريق العمل.
 - تبني المشاركة الجماعية في حل مشكلات العمل وتحسين الجودة.
 - التعليم والتدريب المستمر.
 - رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور بالمعلومات والآراء.
 - جعل المنظمة أكثر استجابة خصوصاً للتغيرات البيئية مما يشير إلى زيادة القدرة على المنافسة والحصول على فرص أكثر للنجاح والاستمرار.
 - اتساع افق القيادة الإدارية العليا عن طريق توجيه تفكيرها التخطيط الاستراتيجي مما يؤدي بالمنظمة إلى اتخاذ قرارات أفضل.
 - احداث عملية التفاعل والتنسيق الشامل بين جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بأدائها الشركة من أجل انتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة¹.
5. مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
- تقسم مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة إلى خمسة مستويات تمثل تطور الوعي داخل المنظمة بإدارة الجودة عبر الزمن كما هو موضح فيما يلي:
- المستوى الأول (غير مدرك): إن المنظمات في هذه المرحلة غالباً ما تكون غير مدركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر هذا جلياً في عدم قدرتها على التحكم في طرق التحسين المستمر وتعزيز مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.
 - المستوى الثاني (غير ملتزم): إن هذا المستوى يختلف عن المستوى الأول باعتباره متقدماً حيث أن المنظمات في هذه المرحلة تكون ساعية في تطبيق إدارة الجودة ولكن نتائجها غير واضحة ودالة على الفرق قبل وبعد تبني إدارة الجودة الشاملة هذا ما يؤثر على اجتهادها في ممارسة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة وسيفرز نظرة سلبية للمنظمة اتجاه نفسها.
 - المستوى الثالث (المبتدئ): في هذا المستوى يبدأ ظهور الاهتمام بعمليات التحسين المستمر وتتجلى التغييرات الناتجة عن تطبيق هذا المفهوم إلا أن بعض المبادئ تبقى غير مكتملة الفهم ولا بد من البحث عن طرق لمساعدة المنظمة لتسطيع بناء المفهوم المتكامل لإدارة الجودة الشاملة.
 - المستوى الرابع (المتحسن): تظهر في هذا المستوى تطورات حقيقية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة وتبدأ المنظمة في السير الثابت نحو إدارة الجودة الشاملة إلا أنها غير قادرة بعد على تعميم

¹بويكر نعرورة، مرجع سابق، ص ص 64-66.

الفلسفة داخل المنظمة هذا ما يجعلها جد حساسة للصعوبات والعراقيل غير المتوقعة التي قد تواجهها بالإضافة إلى الضغوطات القصيرة المدى الممكنة الحدوث أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

— **المستوى الخامس (المنجز):** إن المنظمات في هذه المستوى قد نضجت بها جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر ذلك في ثقافتها والقيم التي تتعامل بها سواء ذلك مع المستخدمين أو الزبائن أو الشركاء، كما أن عمليات التحسين المستمر تتحول إلى عمليات طبيعية تمارسها المنظمة بشكل مستدام.¹

6. رواد إدارة الجودة:

هناك العديد من رواد إدارة الجودة نذكر منهم ما يلي:

1.6. إدوارد ديمينج (W.Edwards Deming):

ديمينج هو إحصائي ورياضي أمريكي لقب بأب ثورة إدارة الجودة الشاملة، وعمل في اليابان وأمريكا وبريطانيا ونيوزلندا. ويعود الفضل له في التحسن المستمر في شركات اليابان التي تفوقت على نظيراتها وخاصة الأمريكية، بدأ ديمينج في عام 1950 حيث علم اليابانيين كيف يقومون بعمل ما يفعلونه، وقد تأسست جائزة ديمينج عام 1951 وهي أعلى جائزة للتميز والتفوق الصناعي الياباني.²

وتتمثل إسهاماته في المبادئ الأربعة عشرة المعروفة التي بنى عليها فلسفته في إدارة الجودة والمتمثلة في:

- تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة: يجب على المنظمة أن تلتزم بتحديد أغراضها وأهدافها باستمرار وتنشرها من خلال رسالتها للعملاء والموردين والموظفين والمجتمع.
- تبني الفلسفة الجديدة: على كافة الموظفين أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة والتركيز على منع وقوع الأخطاء أكثر من التركيز على محاولة اكتشاف الأخطاء.
- عدم الاعتماد على الفحص الكلي: إن عملية الفحص على جميع المنتجات مكلفة ومضیعة للوقت ويجب تعويضها بفحص العينات.
- الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس السعر الأقل: عن طريق حسن اختيار الموردين والتعامل معهم على أساس الحصول على المواد بأعلى جودة ممكنة وليس أقل الأسعار والنظر إلى الموردين أنهم شركاء.

¹ مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص ص 72-73.

² رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2009، ص 29.

- تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار: عن طريق بناء الجودة في كل شوط وفي كل عملية بالتعاون بين المنظمة والعميل، وتخفيض الانحرافات في الأداء والاستماع للعميل.
- الاهتمام بالتدريب: أكد ديمينج على ضرورة اتباع الأساليب الحديثة في التدريب لتخدم عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة.
- إيجاد القيادة الفعالة: إن القائد الجيد داعم لموظفيه ويسعى لتطويرهم وتحسين مهاراتهم حتى يستطيعوا أن يقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب ويسعى دائماً إلى التحسين المستمر وإزالة العقبات التي تعترض سير عملية التحسينات في المنظمة.
- القضاء على الخوف: يعتبر اليابانيون أن الخطأ هو كثر لأنهم يؤكدون على أن الفشل أو الخطأ فرصة للتطوير والتحسين، وإن الخوف من اكتشاف الخطأ أو المشكل أو إجراء التغييرات المطلوبة يمكن أن يقضي على مفهوم التحسين والتطوير.
- تفعيل فرق العمل: يجب على الإدارة حل الصراعات التنظيمية بين العاملين وتشجيع التعاون بينهم من خلال إنشاء فرق العمل، وأن تقوم بتفعيل دور مجموعات العمل للوصول إلى أهداف المنظمة.
- تجنب النصائح والشعارات الجوفاء: على الإدارة ألا تكتفي بإعلان رغباتها وشعارتها إلى العاملين فقط بل عليها أن تقرن ذلك بالتنفيذ.
- تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين: إن وضع أهداف رقمية يؤدي إلى تركيز العامل على تحقيق الكم وليس الجودة، ويشجع على الإنتاج بكميات كبيرة دون الاهتمام بجودة المنتج.
- دعم اعتزاز العاملين بعملهم: بعدم تصيد الأخطاء وعدم التهديد بالعقاب، وعلى الإدارة أن تدعم العاملين وتدعم الاعتزاز بعملهم.
- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي: إن تشجيع الإدارة العاملين على التعلم والتطوير يكسبهم مهارات ومعارف أكثر، لتمكينهم من أداء أعمالهم بالشكل الأفضل.
- إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل: على الإدارة العليا إجراء التغييرات المناسبة في الهيكل التنظيمي للمنظمة لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وزيادة الاهتمام بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة، كما يجب التغيير في الثقافة التنظيمية لكي تلائم تطبيق الفلسفة الجديدة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.¹

¹عبد العزيز عبد العال زكي، مرجع سابق، ص ص 12-13.

كما قدم ديمينج سبعة عوامل لها تأثير على مستقبل المنظمة وإستمرارها وسماها بالأمراض السبع القاتلة وهي:

- عدم الاستمرار في الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف.
- التركيز على الأرباح في الأجل القصير وقصر النظر في هذا المجال.
- عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد.
- التغييرات الكثيرة في الإدارة.
- الإدارة على أساس الكم فقط.
- عدم بناء الجودة في المنتجات من أول خطوة.
- التكاليف المتزايدة والخاصة بتكاليف الضمان والاستشارات القانونية والتي تكون عبئا على المنظمة.¹

ووضع ديمينج أيضا استراتيجية التحسين المستمر على شكل دائرة (عجلة) لها أربعة أركان تتمثل

في:

- **خطط Plan:** بمعنى خطط لأي تحين اريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات (تصميم المنتج، تصنيع المنتج...) واستخدام التحليل من أجل تحديد الجوانب الأكثر إلحاحا من أجل تحسينها قبل غيرها.
- **نفذ Do:** بمعنى اسعى إلى كشف الأخطاء، وحدد أسبابها المحتملة، وتحري أسباب حدوثها وحدد أكثرها احتمالا في الحدوث.
- **فتش (دقق أو افحص) Check:** تحري واكتشف فيما إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة وقابلة للتطبيق.
- **اعمل (صحح) Act:** إذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع وسريع، واهجر كل شيء لم يحقق إنجازا أو قد حقق فشلا، وكل نجاح يجب صياغته على شكل معايير للاستفادة منه وجعله جزءا من استراتيجية المنظمة وثقافتها.²

¹لعشاشي مصطفى، مرجع سابق، ص 31.

²باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، ص 34.

2.6. جوزيف جوران Joseph. M. Juran:

جوزيف جوران مهندس أمريكي وكان أستاذ في جامعة نيويورك ومستشار في مراقبة الجودة، وقام بتأليف العديد من الكتب والمقالات العلمية من أشهرها كتابه حول الرقابة على الجودة علم 1951.¹

وقد أوضح في كتابه المفاهيم التالية:

- مستوى الجودة ذو علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل، فيحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج، سلعة أو خدمة وأدائه عاليًا المستوى والعكس صحيح.
- موضوع إرضاء العميل من خلال الجودة ذو بعدين هما:
 - تحديد احتياجات ومتطلبات العميل.
 - مراعاة وتوفير هذه المتطلبات عند تصميم وإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.
- تتألف الجودة من شقين:
 - الجودة الداخلية وتتعلق بالزبون الداخلي.
 - الجودة الخارجية وتتعلق بالمستهلك، أو العميل الخارجي. وركز جوران على أهمية ضرورة التحسين المستمر للجودة، وذلك من خلال أو عن طريق برامج أسماها "بمشاريع تحين الجودة المتتالية"
- صنف تكاليف الجودة ضمن ثلاث فئات هي:
 - تكاليف الإخفاق أو الفشل: وتشتمل على تكاليف تصحيح الأخطاء وإعادة العمل من جديد بالشكل الصحيح، كما تشتمل على تكاليف خسارة زبون أو عميل نتيجة انخفاض مستوى الجودة.
 - تكاليف التقييم: وتشتمل على تكاليف فحص الإنتاج.
 - تكاليف الحماية أو المنع: وتشتمل على تكاليف الرقابة الوقائية والتعليم والتدريب.
- ربط جوران مسألة الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة، حيث له مقولة شهيرة مفادها: تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الارتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة، بل نحققها من خلال كفاءة ثلاثية إدارة الجودة وهي:
 - تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عالي من الجودة.
 - رقابة فعالة على الجودة.
 - تحين مستمر للجودة لجعلها بمستوى أفضل دائماً.

¹لعشاشي مصطفى، مرجع سابق، ص 31.

- أشار جوران إلى ضرورة إيجاد جهة تكون مسؤولة عن الاشراف العام لتطبيق عمليات تحسين الجودة وأسماها بمجلس الجودة.
- أكد على ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على روح المبادرة والابداع.
- أشار إلى ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي يعتمد على جمع المعلومات لتحديد أسباب المشكلة والتعرف عليها بشكل جيد، ووضع الحل المناسب الذي يجب اختياره قبل التنفيذ.¹

¹ باسل فارس قنديل، مرجع سابق، ص ص 34-36.

المحور السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة: أخلاقيات الأعمال

تمهيد:

تعتبر أخلاقيات الأعمال من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والتي تستطيع منظمات الأعمال من خلالها ممارسة دورها الاجتماعي والأخلاقي في المجتمع، وتعزيز مكانتها التنافسية بسمعتها وصورتها الحسنة والقوية التي تكونها لالتزامها بأخلاقيات الأعمال في ممارستها المختلفة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لها.

1. تعريف أخلاقيات الأعمال:

تعرف أخلاقيات الأعمال بأنها: " اتجاه الإدارة وتصرفها تجاه موظفيها وزبائنها والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المنظمات إذ ينطبق هذا التعريف بذاته على عمل الأفراد"¹

وتعرف أيضا بأنها: "علم الواجبات المعنوية التي تفرض على أعضاء مؤسسة أو تنظيم ما بمعنى جماعة اجتماعية ملتفة حول مشروع مشترك قائمة على الهرمية، خاضعة إلى سلطة مكلفة بتحديد مبادئ العمل الواجبة الاحترام تحت طائلة الجزاءات التأديبية"²

ويشير البعض إلى أخلاقيات الأعمال بأنها: "كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في توقعات المجتمع والمنافسة النزيمية والاعلان والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والدولية"³

وتعرف أيضا بأنها: "معرفة ما هو الصواب أو الخطأ في مكان العمل والقيام بما هو صواب، هذا فيما يتعلق بتأثيرات جودة الخدمات والعلاقة بأصحاب المصلحة"، وتعرف كذلك بأنها: "القدرة على

¹ رغدة عابد عطالله المرات، أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 25.

² بن عبد الرحمان حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة-دراسة ميدانية ببلدية أدرار، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2019-2020، ص 91.

³ ميادة حياوي مهدي، رزاق مخور داود، تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية-أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص 123.

الحفاظ على القيم الأخلاقية السليمة داخل مكان العمل، فهي موقف يشكل الطريقة التي يؤدي بها الفرد واجبات وظيفته بمعايير أخلاقية عالية"¹

وتعرف أيضا بأنها: " مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري لكي تحدد ما هو صحيح أو خطأ كما تمثل خطوط توجيهية للمدراء في صنع القرارات فكلما كانت نتائج وأثار هذا القرار إيجابية أو صائبة دل هذا على اختيار سلوك حسن أو نحكم بأن الخيار الأخلاقي جيد وممتاز أو أنه مرغوب فيه"²

وتعرف كذلك بأنها: " الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول وصحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه ثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده"³

2. أهمية أخلاقيات الأعمال:

تتجلى أهمية أخلاقيات الأعمال في الفوائد التي يمكن أن تتحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بأخلاقيات الأعمال، والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- الارتباط الإيجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي تحققه المنظمة وإن لم يكن ذلك على المدى القصير فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحا في المدى الطويل.
- قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها للالتزام بالمعايير الأخلاقية، فالتصرف اللاخاقي يضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية بل والجريمة في بعض الأحيان "
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية.

¹ضحى أحمد محمد الحباشنة، أخلاقيات العمل ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات في الأردن 2023، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مركز الأبحاث للدراسات الإنسانية، جمهورية السودان، المجلد 4، العدد 2، 2023، ص 921.

²نور علي عبود العبيدي، أخلاقيات الأعمال وانعكاساتها على الانضباط الوظيفي-دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 3، العدد 43، 2018، ص 71.

³بودراع أمينة، دور اخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص 16.

- إن الحصول على شهادات عالمية مثل (نظام إدارة الجودة الايزو 9001، ونظام الإدارة البيئية الايزو 14001) يلزم المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية، في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومة.¹
- تنظيم وضبط السعي وراء المصلحة الشخصية الذي يمكن أن يهدد المصالح الجماعية، فالقواعد والمعايير الأخلاقية تراقب السلوك، وترسخ الحالات المرغوبة في المنظمة.
- تساعد القيم الأخلاقية على تقليل التكاليف التي تتكبدها المنظمة عند اتخاذ القرار المناسب، فالقواعد الأخلاقية تقلل من الجهد والوقت المبذول في قياس الشيء الصحيح للقيام به أو اتخاذ القرار بشأنه.²

وحسب Davis Donaldson فإن التطبيق الصحيح للبرامج الأخلاقية يؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع منها:

- منح الشرعية للأفعال الإدارية.
 - تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية.
 - تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة.
 - دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة المنتجات.
 - التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع.³
3. إرساء أخلاقيات الأعمال في المنظمة:

إن إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات الأعمال بناء على قناعتهم الشخصية بل هي بحاجة لالتزامهم بذلك كجزء من متطلبات العمل فعدم الالتزام بأخلاقيات الأعمال يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها وذلك عن طريق ما يلي:

- تبني رؤية استراتيجية قائمة على الأخلاقيات، حيث أن بعض المنظمات وبعد الفضائح المدوية للشركات أطلقت الدعوات من أجل تبني استقامة المنظمة كمعيار أخلاقي لسلوك المنظمات.

¹ أحمد جدعان حماد، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف في مدينة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 9، العدد 29، 2013، ص 107.

² بودراع أمينة، مرجع سابق، ص 28.

³ بلحاج فتيحة، أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 4، العدد 2، 2010، ص 210.

- تشكيل لجنة الأخلاقيات واستحداث مسؤول الأخلاقيات في المنظمة، مما يجعل الأخلاقيات جزءاً من هياكل وخطط وأنشطة المنظمة الأساسية، وتأخذ هذه اللجنة على عاتقها تخطيط أهداف بعيدة الأمد في مجال عملها، وتبني برامج التدريب الأخلاقي.
 - القيادة الأخلاقية تمثل المفهوم الجديد الذي تزايد الحديث عليه تحت تأثير الفضائح الأخلاقية للمنظمات، وتدهور العلاقة بين الإدارة والعاملين، وهذا جعل الحاجة للقيادة الأخلاقية لإعادة الاعتبار لكل قيم النزاهة والعدالة والاحترام والكرامة والإنسانية.
 - تنوع مداخل أخلاقيات الأعمال.
 - إصدار المنظمات للمدونات الأخلاقية والتصريحات الخاصة بقيم المنظمة.
- وبعد التأكد من إرساء الأخلاقيات تتم مرحلة ترسيخها بين العاملين وذلك من خلال:
- وضع قانون أو قواعد أخلاقية لسلوكيات العامل في المنظمة، ويلتزم بها العاملون داخل المنظمة، حتى يتسنى للعامل فهم أسس أخلاقيات الأعمال في المنظمة ويحاول تطبيقها على نفسه.
 - وضع ما يسمى بالاستشارة الأخلاقية وذلك بالاعتماد على مستشار آخر.
 - عقد دورات تدريبية للعاملين لتعليمهم وتوجيههم نحو تطوير أنفسهم أخلاقياً.
 - وضع اليات للضبط الإداري في المنظمة لتجنب السلوكيات الغير أخلاقية.
 - محاولة تنمية الرقابة الذاتية للعاملين في المنظمة من خلال المحاضرات والبرامج المختلفة.
 - اهتمام المنظمة بعمل دراسات مستمرة عن العوامل التي تؤثر إيجابياً أو سلبياً على العامل أخلاقياً والخروج بقرارات وتوصيات من شأنها تشجيع السلوكيات الحميدة.
 - الاستماع إلى العاملين من خلال عقد جلسة معهم لأخذ شكاوهم ومشاكلهم التي أدت إلى ظهور السلوكيات الغير أخلاقية.
 - التقييم المستمر للعاملين.
 - وضع حوافز مادية ومعنوية للعاملين الذين يؤدون عملهم بكل أمانة وإخلاص.¹
- 4. خصائص المنظمة الأخلاقية في أخلاقيات الأعمال:**

أشار الباحثين إلى أن المنظمات الأخلاقية في أخلاقيات الأعمال هي المنظمات ذات الاستقامة الأخلاقية العالية والتي تمتلك الخصائص المتميزة التالية:

- احتفاظها برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية.
- يتم إقرار وتنفيذ تلك الرؤية من قبل الإدارة العليا بمرور الوقت.

¹بودراع أمينة، مرجع سابق، ص 47.

- يتم تحديد أنظمة المكافأة في المنظمة طبقا لرؤية الاستقامة.
- يتم تحديد السياسات والممارسات في المنظمة طبقا لرؤية الاستقامة في المنظمة.
- تسود في المنظمة حالة من الفهم، وهي أن القرارات الإدارية المهمة تتضمن أبعادا أخلاقية.
- الكل في المنظمة يتوقع أن يمارس عمله في إطار الصراع فيما بين الأفراد الناشئ عن اختلاف القيم التي يحملها المشاركون بوجود المنظمة.

كما أشار Pastin إلى المبادئ الأربعة الأساسية كمواصفات للمنظمة الأخلاقية وهي:

- أنها هادئة في تفاعلها داخليا ومع المشاركون وإن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها.
 - تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع هي من الآخرين.
 - المسؤولية فيها فردية وليست جماعية، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات في هذا المجال في شرعية أن الأفراد مسؤولين عن أنفسهم.
 - أنها ترى أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفا، وأن الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية، كما أن هذه الأغراض تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئتها.¹
5. ممارسات أخلاقيات الأعمال:

يمكن أن نلمس تطبيق أخلاقيات الأعمال في أنشطة المؤسسة التالية:

- 1.5. أخلاقيات الموارد البشرية: يكون الأفراد أكثر ولاء عندما يتعامل معهم دون تمييز، وتزداد إنتاجيتهم وفعاليتهم عندما يلتزمون أخلاقيات الأعمال في قاداتهم ورؤسائهم.
- 2.5. أخلاقيات الإنتاج: الأعمال التي تحقق أرباحا من عملية التصنيع يجب أن نتأكد من أن منتجاتها يتم انتاجها بشكل أخلاقي، هذا يعني أن عملية الإنتاج لا يجب أن تكون ضارة ولا تتكون من مواد سامة، وحتى المنتج لا ينبغي أن يتضمن ضرر لا الزبون، ولا للبيئة.²
- 3.5. أخلاقيات التسويق: يقوم التسويق الأخلاقي على مفهوم أساسي وهو خدمة المستهلك بما يعود بالمصلحة على البائع والمشتري في ان واحد، ولا يقوم على تصيد المستهلك وخداعه لتحقيق الربح

¹ميادة حياوي مهدي، رزاق مخور داود، مرجع سابق، ص 125.

²<http://tele-ens.univ-oeb.dz/moodle/course/view.php?id=6402>، يحياوي فتيحة، المحور السابع: اتجاهات حديثة في الإدارة:

أخلاقيات الأعمال، تاريخ الاطلاع عليه يوم 15 نوفمبر 2023.

- بأي طريقة ممكنة، فأخلاقيات التسويق هي مجموعة المعايير التي تحدد ما هو صحيح وخاطئ في الممارسات التسويقية،¹ كما يلي:
- معايير المتعلقة بالمنتج: هي: الإفصاح عن المخاطر التي يمكن أن تنتج عن استعمال المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، وتوضيح أي جزء أو محتوى من السلعة الذي عند تغييره أو فقده قد يؤدي إلى تغيير المنتج أو يؤثر في قيمة الشراء، وتوضيح أي من مواصفات السلعة التي تزيد في سعر المنتج عند اضافتها.
 - معايير تتعلق بالترويج: الابتعاد عن الإعلان المضلل أو المخادع، والابتعاد عن الضغوط العاطفية وأساليب البيع الملتوية، تجنب ترويج المنتجات المخادعة.
 - معايير تتعلق بالتوزيع: عدم التحكم في مدى توفر السلع وتدفعها من أجل الاستغلال والاحتكار، وعدم التحكم في تجار التجزئة من أجل التأثير على قرار اختيارهم للمنتجات.
 - معايير تتعلق بالتسعير: عدم التورط في أي اتفاقيات سعرية بهدف التحكم في السوق، وكشف جميع التكاليف المتعلقة بشراء أي منتج.²

¹بودراع أمينة، مرجع سابق، ص50.

²رغدة عابد عطالله المرابات، مرجع سابق، ص36.

المحور الثامن: اتجاهات حديثة في الإدارة: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

أولاً: الحوكمة

تمهيد:

سنتطرق في هذا المحور كذلك إلى اتجاه من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وهو حوكمة المؤسسات من خلال تناول تعريفها، وخصائصها، وأهميتها، ومحدداتها الخارجية والداخلية، ومبادئها، بالإضافة إلى النظريات المفسرة لها.

1. تعريف حوكمة المؤسسات:

لا يوجد تعريف أوحده متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين نظراً لموسوعة هذا المفهوم فكل تعريف يعبر عن وجهة النظر التي يتبناها مقدمه، ولكن في مجمل ذلك يمكن إيجاز بعض التعاريف المتعلقة بحوكمة المؤسسات على سبيل الذكر فيما يلي:

وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم الاتفاق سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي على تقديم ترجمة دقيقة باللغة العربية لمصطلح Corporate Governance حيث أعطيت لها عدة تسميات نذكر منها: حوكمة الشركات، حوكمة المؤسسات، والإدارة الرشيدة، والإدارة الحكيمة، والإجراءات الحاكمة، والمصطلح المتفق عليه في الدول العربية هو حوكمة الشركات أو المؤسسات.¹

عرف مجمع المدققين الداخليين الأمريكيين الحوكمة بأنها: "عمليات تتم من خلال استخدام إجراءات بواسطة ممثلي أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها، ومراقبة المخاطر، والتأكد من كفاية الضوابط الرقابية لتجنب المخاطر، بالشكل الذي يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وخطط الشركة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصلحة في الشركة لتحقيق فعالية الوكالة"²

ومن المنظور المحاسبي تعرف حوكمة المؤسسات على أنها: "توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمن عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم

¹ محمد الصالح الفروم، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سكيكدة، مجلة ارضاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة سكيكدة، المجلد 2، العدد 2، 2019، ص 8.

² عمراقبال توفيق المشهداني، منال حسين لفته، تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتفق عليها "إطار مقترح"، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية (مجلة الدنانير سابقاً)، الجامعة العراقية، المجلد 1، العدد 18، 2020، ص 472.

استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية"¹

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004 بأنها: "مجموعة الإجراءات والنظم الإدارية، القانونية، المحاسبية، الاقتصادية، الاجتماعية والأخلاقية التي توجه سلوك المؤسسة، وتحكم العلاقة بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح، ففي إطار حوكمة المؤسسات يتم تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها والرقابة على الأداء، وينبغي أن يقدم نظام حوكمة المؤسسات الجيد حوافز مناسبة للإدارة لتحقيق الأهداف التي تحقق بدورها صالح المؤسسة وحملة الأسهم وتسهل من عملية الرقابة"²

2. خصائص حوكمة المؤسسات:

يشير مصطلح حوكمة المؤسسات إلى الخصائص التالية:

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.
- المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة .
- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.³

3. أهمية حوكمة المؤسسات :

تقدم حوكمة المؤسسات فوائد جمة للشركة والمساهمين على وجه الخصوص، حيث تتمثل أهميتها في الآتي:

- تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء.
- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات وتجنب وعدم السماح بوقوعه.

¹نواره محمد، مليكة حفيظ شبايكي، حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية، مجلة جديد الاقتصاد، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، المجلد 13، العدد 1، 2018، ص 186.

²محمد الصالح الفروم، مرجع سابق، ص 8.

³كرار محمد حسن محمد، دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة ورقلة، المجلد 8، العدد 1، 2022، ص 41.

- ضمان أعلى قدر من المحاسبة والمساءلة لتحقيق الشفافية، الإفصاح والاستقلالية لجميع الفاعلين في المؤسسة.
 - تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مسيري المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها وهذا من خلال توضيح حقوق وواجبات كل طرف.
 - إمكانية الانضمام للهيئات المالية الدولية والتي تشترط الالتزام بمتطلبات حوكمة المؤسسات.
 - منع مجلس الإدارة من الاضرار بمصالح المساهمين وذلك من خلال تحديد صلاحياته بدقة.
 - التشجيع على قيام علاقات تمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال والدولة.¹
 - تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.
 - تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين .
 - تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين بالأخص المستثمرين الأجانب لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي .
 - تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، ولذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدة، قد يقوموا بالتفكير جيدا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.
 - الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار.²
4. محددات حوكمة المؤسسات:

لكي تتمكن المؤسسات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة وتشمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين هما:

¹نوارة محمد، مليكة حفيظ شبايكي، مرجع سابق، ص 189.

²كرار محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 41.

- أ. المحددات الخارجية: وهذه المحددات تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات والتي قد تختلف من دولة الى اخرى وتتمثل فيما يلي:
- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين المؤسسات وقوانين سوق رأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار
 - وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب .
 - كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية وذلك عن طريق أحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات .
 - دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام اعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية مثل جمعيات المحاسبين والمدققين ونقابات المحامين على سبيل المثال.¹
- ب. المحددات الداخلية: وهي التي تختص بالقواعد والمعايير الواضحة والمهنية الشفافة التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هيكلية إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح رؤوس اموال الرئيسيين والمستثمرين وجذب المساهمين على المدى الطويل.²
5. مبادئ حوكمة المؤسسات:

حازت هذه المبادئ على اهتمام مختلف الهيئات والمؤسسات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة، لذا قد تعددت هذه المبادئ واختلفت من جهة لأخرى، ولكن أكثرها اهتماما واسبقها صدورا هي المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 والتي تم إعادة صياغتها سنة 2004 وتتمثل فيما يلي:

- أ. مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات: حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية وكفاءة الأسواق بما يتوافق مع حكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.³

¹ طلال محمد علي الججاوي، محمد محسن عبد الرضا الزرني، إطار مقترح لحوكمة المؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 42، 2018، ص 44.

² فهيمة أصلبوه حدو، توظيف نظام حوكمة الشركات ودوره في تقدم الاقتصاد العراقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 126، 2020، ص 251.

³ كزار محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 40.

ب. مبدأ حماية حقوق المساهمين: ويتحقق هذا المبدأ من خلال تأمين وسائل التسجيل والنقل والتحويل للملكية الأسهم، وحضور الجمعية العامة والتصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والحصول على المعلومات المختلفة، وممارسة الرقابة على الوحدات الاقتصادية، والحصول على حقوقهم في الأرباح.¹

ج. مبدأ المساواة بين المساهمين في المعاملة: ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة حسن التعامل السليم لجميع المساهمين سواء كان المساهمين الأقلية أو المساهمين الخارجيين وكذلك ضمان حصولهم على تعويضات مناسبة في حالة حصول أي خرق لحقوقهم التي ضمنها القانون، كما ينبغي ان يضمن حقوقهم في التصويت VOTE ومراقبة نشاط الشركات، أي أن يعاملوا بالتساوي وأن تكون حقوقهم واضحة للمستثمرين الجدد وكما يتمتع الأقلية من حملة الاسهم بالحماية من ضياع حقوقهم وأن يكون لهم حق الاعتراض على ذلك ومنع الاتجار الداخلي، كما على أعضاء مجلس الادارة الإفصاح عن إن كان لهم أية مصالح مؤثرة في الشركة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.²

د. مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح وفق ما يحدده القانون واحترام حقوقهم وضمان حصولهم على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم، بالإضافة إلى ضمان التعاون بين المؤسسة وأصحاب المصالح لخلق الثروة، كما أن هذا المبدأ يكفل لأصحاب المصالح الحصول على المعلومات الضرورية.³

هـ. مبدأ الإفصاح والشفافية: ويتحقق ذلك من خلال الدقة في الإفصاح والتوقيت الملائم له، وشموليته، ومراجعة المعلومات المفصّل عنها، وتوفير قنوات توصيل المعلومات للمستخدمين.⁴

و. مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة وتوافقها مع القوانين السارية، ويجب أن يعمل لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين، كما ينبغي على مجلس الإدارة أن يضمن المعاملة المتساوية والمتكافئة لجميع المساهمين بدون تحيز، ويجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وان تضمن مساءلة مجلس الإدارة.⁵

¹عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على زيادة جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، المجلد 4، العدد 2، 2017، ص غ م.

²إبراهيم راشد، حوكمة الشركات وانعكاساتها المالية للمصارف دراسة حالة لأحد المصارف العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 21، 2009، ص 185.

³نواره محمد، مليكة حفيظ شبايكي، مرجع سابق، ص 192.

⁴عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، مرجع سابق، ص 185.

⁵نواره محمد، مليكة حفيظ شبايكي، مرجع سابق، ص 193.

6. النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات:

هناك العديد من النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسات نذكر منها النظريتين التاليتين:

1.6. نظرية الوكالة:

يعد الفصل بين الملكية والإدارة من العوامل الأساسية التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة، كما أن التوسع الكبير الذي عرفته المؤسسات في ظل العولة والنمو الاقتصادي العالمي، اقتضى أن توكل إدارة المؤسسات إلى المسيرين.¹

وهذا ما أدى إلى تضارب المصالح بين المالكين والمسيرين، فالمالكين الذين يساهمون بأموالهم الشخصية في المؤسسة والذين يتحملون مخاطر فقدان أموالهم الخاصة يبحثون عن تعظيم ربحهم، بينما المسير على عكس ذلك يمكن أن يبحث عن أعلى أجر ممكن، وأن يأخذ من منصبه أكبر قدر من المزايا.²

ويعتبر Jensen and Mekling-1976 من الأوائل الذين تطرقوا لنظرية الوكالة بهذا المصطلح وعرفوها بأنها: "التعاقد بين عدة أطراف وفيه المالك أو الأصل (الموكل) يوكل أو يفوض أطراف آخرين (موكلين) من أجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار"

والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو التعارض في المصالح بين الملاك والمدراء، ومن هنا تنشأ مشكلة الوكالة والتي يحاول الملاك معالجتها بمنح حوافز مناسبة للإدارة، وتصميم مجموعة من الآليات للرقابة على سلوكها، مما يؤدي إلى تحملهم تكاليف المراقبة Monitoring Costs ، يضاف إليها ما تنفقه الإدارة من موارد متمثلة في التقارير والمعلومات التي تقدمها للملاك لتؤكد أنها تعمل بأفضل ما يمكن لتعظيم ثروتهم، والتي سميت من طرف الباحثين تكاليف الربط Bonding Costs ، ولكن على الرغم من هذا فإن التوفيق بين مصالح الإدارة والملاك بشكل كامل غير ممكن، وستبقى بعض الانحرافات بين قرارات الإدارة ومصالح الملاك مما يؤدي إلى خسائر لا بد منها في ثروة الملاك سماها بالخسائر المتبقية Residual Loss . وتشكل التكاليف الثلاثة في مجموعها تكاليف الوكالة Agency Costs.³

¹ عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية -دراسة نظرية تطبيقية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 3.

² نوال امته، دور الريادة في تحسين حوكمة المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2023، ص 7.

³ عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص-ص 4-5.

2.6. نظرية أصحاب المصالح:

ظهر مصطلح أصحاب المصالح stakeholders في سنوات الثلاثينيات من القرن الماضي في المؤسسات الأمريكية،¹ إلا أن التطور الجوهرى في نظرية أصحاب المصالح جاء بواسطة-1984- freeman والذي رأى عدم ملائمة التركيز على تعظيم ثروة الملاك فقط.²

وارتبط مفهوم أصحاب المصالح بشكل كبير بحوكمة المؤسسات، فهذه الأخيرة لم تعد تسعى إلى خدمة مصالح المساهمين فقط حسب نظرية الوكالة بل تعداه إلى خدمة كل الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، فلو نظرنا إلى إفلاس المؤسسة فهل الآثار المترتبة عنه تقتصر على المساهمين فقط؟، لتأتي نظرية أصحاب المصالح حتى تفند الفكرة، فأنار إفلاس المؤسسة تمتد لتمس مختلف الأطراف ذات العلاقة بها، فالموظف يفقد عمله، والمورد يفقد سوقه، والمصرفي يفقد أمواله، والدولة تتراجع عوائدها، وغيرها، مما يستوجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة، وبذلك أصبحت مسؤولية المديرين في إطار نظرية أصحاب المصالح وفي مجال حوكمة المؤسسات تتمثل في تحقيق التوازن بين مختلف الأطراف بطريقة تأخذ بعين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح مع مراعاة أهداف المؤسسة.³

¹نقاز نور الهدى، التدقيق الخارجى ودوره في تعزيز حوكمة الشركات في ظل معايير التدقيق الجزائرية والدولية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2022، ص 15.

²عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 7.

³كبلوتي حمزة، جودة أنشطة التدقيق الداخلى في ضوء تبني حوكمة الشركات- دراسة استبائية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2022، ص-ص 91-92.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

سنتطرق في هذا المحور كذلك إلى اتجاه من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وهو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال تناول تعريفها، وأبعادها، وخصائصها، ومجالاتها، مداخنها واستراتيجيات التعامل معها.

1. تعريف المسؤولية الاجتماعية:

يعتبر Sheldon 1923 من الأوائل الذين تطرقوا إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية بقوله: مهما كانت الإدارة العلمية، ومهما كان الاعتماد عليها كبيرا في تطوير قواعدها على استخدام الطرق العلمية، فإن مسؤوليتها الأساسية بالدرجة الأولى هي مسؤولية اجتماعية شعبية، وإن استمرارها يحتم عليها الوفاء بها عند أداء وظائفها المختلفة.¹

ويعتبر المختصون Howard Bowen (1953) الأب المنظر والمؤسس للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، بإصداره كتاب "المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال"، الذي عرف فيه المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام رجال الأعمال بتبني السياسات والقرارات التي تلائم أهداف وقيم المجتمع"² ويعرفها كذلك Davis بأنها: "التزام متخذي القرار لاتخاذ التدابير التي تحمي وتحسن رفاهية المجتمع وكذا مصالحهم الخاصة"³

بينما عرفها Hopkins بأنها: "معاملة أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين بطريقة أخلاقية وعادلة"⁴

¹ سامية طوبال، المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسات جزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2021-2022، ص 4.

² رشدي حميدة، استخدام أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تصميم وتقييم نظام التصنيع الأخضر-دراسة حالة مؤسسة صناعية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2021-2022، ص 4.

³ وهيبه بوشارب، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2022-2023، ص 49.

⁴ زهية عبا، إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018-2019، ص 33.

أما الباحث Carrol فيعرفها بأنها: "ما يتوقعه المجتمع من المنظمات في النواحي الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والتقديرية (الخيرية)"¹

وعرفها Holms بأنها: "التزام على المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل به وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل، وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها"²

ويعرفها البنك الدولي بأنها: "الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط الشركات وللتنمية الاقتصادية"³

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: "التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لكل الأطراف"⁴

وتعرفها المنظمة العالمية للتقييس (ISO) بأنها: "مسؤولية المؤسسة تجاه تأثيرات قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، وذلك من خلال سلوك أخلاقي يتسم بالشفافية والذي من شأنه أن يساهم في التنمية المستدامة متضمنة صحة ورخاء المجتمع، يأخذ في الاعتبار توقعات الأطراف المعنية، يتماشى مع القوانين المطبقة ومعايير السلوك الدولية، يدمج عبر المؤسسة ويمارس من خلال علاقاتها"⁵

2. أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

اقترح Carrol أربعة أبعاد رئيسة قدمها على شكل هرم باعتبارها أبعاد أساسية يفترض أن تعكس ما يمكن أو يجب أن يتضمنه مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل تراتبي (البعد الخيري في قمة الهرم

¹ داشير مليكة، واقع ومتطلبات تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2022-2023، ص 37.

² سميرة لغويل، نوال زمالي، المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، المجلد 8، العدد 27، 2016، ص 302.

³ علي المستريحي، المسؤولية الاجتماعية من الواقع الأحادي إلى المنظور الشبكي المتعدد، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 37، العدد 4، 2017، ص 201.

⁴ شوادرة فاطمة الزهراء، دور التمكين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات-دراسة لآراء عينة من العاملين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2021-2022، ص 82.

⁵ وهيبية بوشارب، مرجع سابق، ص 50.

وهكذا بالترتيب البعد الاقتصادي في قاعدة الهرم) بافتراض أن أحدها يستند على الأخرى،¹ وتمثل فيما يلي:

- البعد الخيري (الإنساني): هو المنافع والامتيازات التي يرغب المجتمع في الحصول عليها من الشركة مثل الدعم المقدم للمشروعات الخيرية والتي يستفيد منها المجتمع كافة، والتي تشمل الالتزامات ذات الطبيعة الطوعية التي تأخذها الشركة المعنية على عاتقها كالإسهامات الخيرية الإنسانية، تدريب المعطلين عن العمل، إقامة مراكز الرعاية العامة.²
 - البعد الأخلاقي: يتمثل في ضرورة التزام المؤسسات عند قيامها بوظائفها ومهامها باتباع الأسس والقواعد التي تتفق مع منظومة القيم والضوابط والعادات والتقاليد دون الحاق أي ضرر بالمجتمع ومكوناته.³
 - البعد القانوني: يتمثل في التشريعات التي تلتزم بها المؤسسة لحماية المجتمع والمنصوص عليها من خلال الالتزام بتنفيذ هذه التشريعات واحترام القوانين المحلية والامتثال للوائح الدولة، ولا يخص علاقة المؤسسة بالزبون أو المجتمع بل يعمل على حماية المؤسسات بعضها من البعض جراء أساليب المنافسة الغير عادلة التي قد تحصل بينها.⁴
 - البعد الاقتصادي: تسعى المنظمات إلى تحقيق الأرباح وتعويض أصحاب الملكية فيها، عن طريق تقديم المنتجات بأسعار وجودة مناسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، إضافة لتوفير فرص العمل وأجواء عمل ملائمة وامنة لسكان المناطق التي تتواجد التي تتواجد فيها والقيام بذلك بطريقة تتفق مع تعظيم العائد على السهم.⁵
3. خصائص المسؤولية الاجتماعية:

تتمثل فيما يلي:

- الطوعية: تقوم الشركات بدمج الجوانب الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وتفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي من خلال القيام بالأشياء تلقائياً دون إكراه.

¹ علي المستريحي، مرجع سابق، ص 206.

² رؤى فايق نوفان، خلود هديل عبود الربيعي، تأثير التوجه الاستراتيجي في أبعاد المسؤولية الاجتماعية-بحث تطبيقي في مصرف الرافدين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 62، 2023، ص 172.

³ سميرة لغويل، نوال زمالي، مرجع سابق، ص 304.

⁴ داشير مليكة، مرجع سابق، ص 43.

⁵ وسام حسين عبد علي، فيصل غازي يوسف، دور الإنتاج الأخضر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية دراسة استطلاعية لأراء العاملين في معمل الألمنيوم في محافظة ذي قار، المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، كلية أصول الدين الجامعة، العدد 8، 2023، ص 697.

- الممارسات والقيم: إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تدور حول مجموعة معينة من الممارسات التجارية والاستراتيجيات التي تتعامل بها مع القضايا الاجتماعية، أو هي مجموعة من القيم التي تدعم هذه الممارسات.
 - التوفيق بين المسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية: تكامل السياسات المجتمعية والبيئية والاقتصادية في الأعمال الإدارية للمنظمات، وهذا التوازن مطلوب بين المصالح المختلفة لأصحاب المصلحة، فالمسؤولية الاجتماعية تؤكد عدم الانحياز للمصلحة الذاتية الاقتصادية على حساب المسؤولية الاجتماعية.
 - ما وراء العمل الخيري: تركز المسؤولية الاجتماعية على الأعمال الخيرية، ولكن على المنظمات أن تكون حذرة في منح التبرعات، وأن تقديم التبرعات للجمعيات الخيرية غالباً ما ينظر إليه على أنه سعي ظاهري من جانب المنظمات.
 - توجهات أصحاب المصلحة المتعددين: المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم مرن يتماشى مع التطور ويعني استجابة مختلفة لأشخاص مختلفين، ويتحدد مستوى هذه الاستجابة وفقاً لمتطلبات الزمان والمكان ومستوى الوعي والنظر إلى مجموعة المصالح والآثار المترتبة على أنشطتها والتوازن بين المصالح المختلفة.
 - استيعاب وإدارة العوامل الخارجية: العوامل الخارجية هي الآثار الإيجابية والسلبية للسلوك الاقتصادي، وتحليل الأضرار التي تؤثر على المجتمع وتجنبها وتعظيم منفعتها على المدى الطويل والتي لا تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات في المنظمة.¹
4. مجالات المسؤولية الاجتماعية:

هناك اختلافاً كبيراً في تحديد مجالات المسؤولية الاجتماعية، وكذا ترتيبها من حيث درجة الأهمية، وهناك من يسميها بتوقعات أصحاب المصلحة التي تقع على عاتق المؤسسة مسؤولية اجتماعية تجاههم، وتتمثل في:

- المالكين: تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة محترمة للمؤسسة في بيئتها، زيادة حجم المبيعات، تعظيم قيمة الأسهم، حماية أصول المؤسسة.
- العاملون: رواتب وأجور مجزية، تدريب وتطوير مستمر، ظروف عمل مناسبة، إجازات مدفوعة، فرص تقدم وترقية، عدالة وظيفية، رعاية صحية، إسكان العمال ونقلهم.
- الزبائن: منتجات بجودة عالية، سهولة الحصول على المنتجات، منتجات آمنة عن الاستعمال، أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، إرشادات حول استخدام المنتج والتخلص منه أو من بقاياها بعد الاستعمال.

¹ رؤى فايق نوفان، خلود هديل عبود الربيعي، مرجع سابق، ص 171.

- المنافسون: منافسة عادلة ونزيهة، معلومات صادقة وأمينية، عدم سحب العاملين منهم بوسائل غير نزيهة.
 - الموردون: الاستمرارية في التجهيز، تطوير استخدامات المواد المجهزة، تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل، أسعار عادلة ومقبولة، المشاركة في التعامل.
 - المجتمع: المساهمة في دعم البنى التحتية، خلق فرص عمل جديدة، المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث، الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة، توظيف المعاقين، دعم الأنشطة الاجتماعية، احترام العادات والتقاليد السائدة.
 - البيئة: الحد من تلوث الماء والهواء والتربة، الاستخدام الأمثل للموارد خاصة غير المتجددة منها، تطوير الموارد وصيانتها، التشجير وزيادة المساحات الخضراء.
 - الحكومة: الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الصادرة من الحكومة، تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها، المساهمة في الصرف على البحث والتطوير، المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة.
 - جماعات لضغط الاجتماعي: التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، احترام دور النقابات والتعامل الجيد معها، التعامل الصادق مع الصحافة¹.
5. مداخل المسؤولية الاجتماعية:

هناك ثلاثة مداخل (مدارس) رئيسة للمسؤولية الاجتماعية حسب Broomhill (2007) تتمثل فيما يلي:

- المدخل الليبرالي الجديد: والذي يرى المسؤولية الاجتماعية للشركات من واقع الجهود التطوعية الذاتية التي تقوم بها، وتلك الأعمال والأنشطة والبرامج التي تطلقها بنفسها دون التزام أو إكراه أو ضغط من أي طرف خارجي، ودون التزام قانوني منها بتلك الأعمال. وعادة ما تكون الغاية النهائية من هذه البرامج على الأمد البعيد تحقيق الربح أو المساعدة في تحقيقه أو بأدنى الاحتمالات دون أن يترتب على القيام بها أي خسارة مادية للشركة.
- المدخل الكينزي الجديد: والذي ينحى اتجاهها توفيقيا بالنظر للمسؤولية الاجتماعية من حيث المسؤولية والالتزام، وذلك بالاعتراف بضرورة أن تتضمن أهدافها وعملياتها بعض درجات المسؤولية تجاه جميع الأطراف ذات العلاقة مثل العاملين والزبائن وحاملي الأسهم والمجتمعات المحلية والحكومة والبيئة والمجتمع، على أن تبقى المسؤولية طوعية وخارج الالتزام القانوني.

¹عبد الله مرزق، ديون عبد القادر، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه الموارد البشرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 3، العدد 2، 2017، ص-ص 175-176.

— المدخل الاقتصادي السياسي الجذري: والذي يقوم على نظرة تشكيكية حول مدى فعالية وأهداف برامج المسؤولية الاجتماعية من حيث المبدأ، كما ينظر لسلوك شركات الأعمال المحلية والدولية بإطلاق البرامج الاجتماعية الإنسانية بأنه تبطنه أجندات خاصة تخدمها شخصياً، والتي غالباً ما يقصد منها التغطية على ممارستها غير القانونية أو إبعاد الانتباه عن ذلك من خلال لفت الأنظار لممارستها الشرعية واستخدامها كورقة رابحة للحصول على الإعفاءات الجمركية والضريبية والتسهيلات الحكومية الأخرى لأنشطتها وعملياتها وزيادة قوتها¹.

6. استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

يتمحور الأداء الاجتماعي للمنظمة في أربع استراتيجيات تدرج في تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية والاسهام في الانفاق على الأنشطة الاجتماعية تتمثل فيما يلي:

- استراتيجية الممانعة وعدم التبني: وتعرض هذه الاستراتيجية اهتماماً بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي بتجنب الانفاق على الأنشطة الاجتماعية، لأنه يقع خارج مصالحها التي يجب أن تركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى.
- الاستراتيجية الدفاعية: القيام بدور اجتماعي محدود جداً، وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط بالحد الأدنى، وهو لحماية المنظمة من الانتقادات، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.
- استراتيجية التكيف: هنا تخطو المنظمة خطوات متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الانفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوجهات المجتمع.
- استراتيجية المبادرة التطوعية: تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقاً لتقديرات المدراء للمواقف المختلفة، وأن الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائماً في الاعتبار ألا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصالحته².

¹ علي المستريحي، مرجع سابق، ص 36.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص-ص 96-97.

المحور التاسع: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة المعرفة

تمهيد:

تعد إدارة المعرفة من الإتجاهات الحديثة التي تطبقها المؤسسات المعاصرة لتعزيز مكانتها وقدرتها التنافسية من أجل البقاء والاستمرار، فتستخدم المعرفة في مجالات مختلفة، ولهذا فإن المؤسسات التي تقوم إدارتها بلا معرفة أو تعتمد على معرفة قديمة دون تطويرها تنهار قدرتها التنافسية وتفقد ميزتها وسيطرتها أمام منافسيها.

1. تعريف إدارة المعرفة:

توجد العديد من التعاريف لإدارة المعرفة نذكر منها ما يلي:

تعرف إدارة المعرفة بأنها: "عملية منظمة للبحث عن المعلومات وإختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المؤسسة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الإستفادة منها في حل مشاكل العمل وفي التعلم والتخطيط الإستراتيجي وإتخاذ القرارات"

وهناك من يرى بأنها وسيلة من وسائل خلق القيمة، فهي: "الإدارة المنهجية للمعرفة والتي تنطوي على عملية إنشاء وجمع وتخزين ونشر وإستخدام وإستغلال المعرفة لخلق القيمة للأعمال التجارية وجمع ميزة تنافسية"¹

أما Scott فعرفها بأنها: "تجميع منظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها وإستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين الأداء والإرتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترة سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين"²

و تعرف أيضا على أنها: "العمليات والنشاطات التي تساعد المؤسسة على توليد والحصول على المعرفة من حيث إختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة وتوظيفها بما يخدم عملية إتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي"³

¹ فاطمة محبوب، مطبوعة بيداغوجية بعنوان: محاضرات في مادة إدارة المعرفة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، 2024، ص 19.

² أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2015-2016، ص 28.

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد 02، العدد 4، 2021، ص

وتعرف بأنها: "تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام عدد من الوظائف وهي تحصيل المعرفة وإكتسابها، وتوزيع المعرفة وإيصالها، وتفسير المعرفة، وتوظيف وإستثمار المعرفة"¹

وتعرف بأنها: " عبارة عن العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة والحصول عليها ونشرها وإستخدامها وتنظيمها وإختيارها وتطبيقها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتعلم، والتخطيط الإستراتيجي"²

2. عناصر إدارة المعرفة:

تتمثل عناصر إدارة المعرفة فيما يلي:

- المعلومات: المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.
- البيانات: البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.
- القدرات: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن إستخدامها والاستفادة منها. وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات.
- الإتجاهات: الإتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصريف. لذا، يشكل عنصر الإتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.³

¹ خالدعتيق سعيد عبد الله وجاسم محمد جرجيس، إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، 'The SLA-AGC 20th Annual Conference، Doha, Qatar, 25-27 March، 2014، ص 3.

² علي محمد جبران وأحمد بن محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث-ب-، المجلد 10، العدد 2، 2015، ص 7.

³ أسماء زدوري، مرجع سابق، ص 32.

3. أهمية إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أهمية طبية سواء على مستوى الأفراد أو الفرق أو على مستوى المؤسسة ككل والتي تتضح في النقاط التالية:

- تعتبر إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة في اتجاه تحقيق الأهداف المسطرة.
- إدارة المعرفة وسيلة فعالة لإستثمار رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة وذلك من خلال تسهيل بلوغ المعرفة واستخدامها من طرف أفراد محتاجين.
- تعتبر فرصة كبيرة للمؤسسات من أجل تخفيض التكاليف وزيادة الموجدات المعرفية مع زيادة جودة المنتجات.
- تعد حافزا للمؤسسات يدفعها لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وتوجيه الجهود لخلق معارف جديدة والكشف عن علاقات غير معروفة وغامضة.
- توفر إطار عمل مثالي لتعزيز المعرفة التنظيمية ودعم الجهود للإستفادة من جميع الأعمال في وقتها تساهم في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات التي تتجسد في طرق عمل جديدة أو تقنيات متطورة أو سلع أو خدمات جديدة.¹
- زيادة معدل الاحتفاظ بالعاملين عن طريق إدراك وفهم قيمة معرفة وخبرات العاملين وتشجيعهم ومكافاتهم على ذلك.
- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق إنسيابية العمل وسرعة وقت الاستجابة وتحسين جودة الخدمات والمنتجات و إشباع احتياجاتهم.
- تساعد على تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

4. عمليات إدارة المعرفة:

تختلف عمليات إدارة المعرفة تبعا لمداخل دراستها، فالمدخل الفني والوثائقي يؤكدان على عمليات إدامة ورفع المعرفة واستخدامها وإعادة الاستخدام، أما المدخل التنظيمي الاجتماعي فيؤكد عملية ابتكار وإنشاء المعرفة، وقد أشار الكبيسي إلى أن لإدارة المعرفة عمليات جوهرية مهما تعددت وتفرعت لا تخرج عن عمليات رئيسية هي: توليد المعرفة- خزن المعرفة - توزيع المعرفة-تطبيق المعرفة. من هنا فإن أولى العمليات تبدأ بتوليد وإنشاء المعرفة في المؤسسة، تليها عملية الخزن، والاحتفاظ بتلك المعرفة، ثم

¹ فاطمة محبوب، مرجع سابق، ص 21.

عملية توزيع ونشر المعرفة بين أفراد المؤسسة وتبادلها بين المؤسسة وأقرانها من المؤسسات الأخرى، وصولاً للتطبيق العملي للمعرفة. وتحتاج المؤسسة التي تهتم بتحسين وتطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها وتحسن قدراتها التنظيمية أن تهتم بكل هذه العمليات المتمثلة فيما يلي:¹

1.4. تشخيص المعرفة:

وتتمثل في التعرف على المعرفة الموجودة داخل المنظمة وخارجها لغرض تحديد الفجوة المعرفية ويستخدم في ذلك خريطة المعرفة.²

ويتم التركيز على التشخيص من خلال:

- تحديد المستوى المعرفي الحالي مقارنة مع المؤسسات الأخرى.
- تحديد الفجوة في المعرفة مقارنة مع ما يجب توفره لدى المؤسسة.
- الإهتمام برسم الخريطة المعرفية عند تشخيص المعرفة التي تحتاجها المؤسسة.

2.4. إكتساب المعرفة:

حيث يشمل الاستنباط والتحليل والتفسير للمعرفة التي يستخدمها خبراء المعرفة لحل المشاكل الخاصة، وهي الحصول على المعرفة والمهارات والعلاقات من مصادرها المتنوعة، ويتم الحصول عليها من خلال المصادر الداخلية والمتمثلة بالمعرفة الضمنية، ويتم الحصول عليها بالتعاون ومن خلال التعلم، أو من المعارف الخارجية للمؤسسة والمختصين في ذلك المجال، وكذلك تكتسب المعارف من استقطاب العاملين الجدد والتعاون مع المؤسسات الأخرى. ومن هنا فإن المصادر الداخلية للحصول على المعرفة تشمل:

- المشاركة في الخبرات والممارسات والحوار والندوات والمناقشات حول المعارف التي تحتاجها المؤسسات.

- قواعد البيانات والمعارف المخزنة بها وكيفية الوصول إليها وإستغلالها.

أما المصادر الخارجية للحصول على المعرفة فتشمل:

- إستخدام التغذية المرتدة من الزبائن والشركاء لتحسين المنتجات والخدمات من الشركاء.
- إستقطاب المتميزين من المواقع الخارجية مثل الجامعات والمراكز الاستشارية ومؤسسات البحث والتطوير العلمي.

¹ علي محمد جبران وأحمد بن محمد المنصوري، مرجع سابق، ص 8.

² أسماء زدوري، مرجع سابق، ص 38.

- تبادل المعارف داخل المؤسسات أو مع المؤسسات الأخرى أو الإسترشاد.
- المشاركة بالمؤتمرات والندوات واللقاءات مع المؤسسات الأخرى.
- إنشاء التحالفات والمشاريع المشتركة مع المؤسسات الأخرى¹.

3.4. توليد المعرفة:

هي عملية إيجاد معارف جديدة، حيث تعد هذه العملية تجميعاً لعدة عمليات متداخلة ومتكاملة بينها، ابتداءً من الأسر الذي يعني الحصول على المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والشراء يعني الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الإستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم واستيعاب المعرفة الظاهرة، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مسنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة.²

ويمكن القول بأن عملية التوليد تظهر بشكل أكبر في المؤسسات المتغيرة بطبيعة عملها باستمرار بعكس المنظمات ذات العمل الروتيني، ويمكن تقدير الاهتمام بهذه العملية من خلال:

- توليد المعرفة من خلال تبادلها والمشاركة بها من قبل العاملين.
- إيجاد فرق العمل والتي تسهم وتدعم عملية توليد المعرفة.
- استثمار الخبرات والتجارب المتوافرة لدى العاملين وتحويلها إلى معارف جديدة تسهم في حل المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها.³

4.4. تخزين المعرفة:

وتشمل العمليات التي يتم من خلالها الإحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، ويكون لإستخدام تقنيات المعلومات دور بارز في جميع مراحل هذه العملية. وتعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة التي تشمل على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والعمليات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد. وتكتسب هذه العملية أهمية كبرى في المنظمات والمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي لا يوجد لدى موظفيها استقرار بسبب صيغ التوظيف المؤقتة

¹ علي محمد جبران وأحمد بن محمد المنصوري، مرجع سابق، ص 8.

² فاطمة محبوب، مرجع سابق، ص 25.

³ علي محمد جبران وأحمد بن محمد المنصوري، مرجع سابق، ص 9.

عبر العقود القصيرة الأجل والتي قد يغادرونها وبالتالي فقدان المعرفة الضمنية التي يحملها هؤلاء الأفراد بسبب عدم توثيقها¹.

5.4. توزيع المعرفة (مشاركة المعرفة):

يخطئ الكثير في تماثل وتشابه مصطلحي تشارك المعرفة ونقل المعرفة، فتشارك المعرفة مفهوم أوسع وأشمل من نقل المعرفة، حيث أن هذه الأخيرة هي خطوة نحو تشارك المعرفة مثلما يبين Coakes 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 المشاركة².

ويتم الإهتمام بهذه العملية من خلال:

- توافر وسائل الاتصال وقنوات التوزيع لنشر المعرفة واستخدام الشبكات بأنواعها.
- ضرورة توافر ثقافة التشارك والتبادل للمعارف بين موظفيها.
- بناء فرق العمل والمجموعات معا، وهذا يساعد على توزيع المعارف فيما بينهم، وتوليد أفكار وإبداعات خلاقة، نتيجة ذلك تجعل المؤسسة متميزة عن غيرها.
- التشجيع على زيادة عمليات البحث والتطوير وتوزيع ما تتوصل إليه³.

6.4. تطبيق المعرفة:

وهي العملية المرتبطة بتطبيق المعرفة والتي يجب أن تأخذ حقيها من الإهتمام. فالمعرفة تكتسب بالعمل وتتطلب كثيرا من التعليم الذي يأتي عن طريق الممارسة والتجريب والتطبيق. وهنا لا بد من إيجاد الثقافة التنظيمية التي تساعد في ذلك كالتشجيع والتسامح والتعلم من الأخطاء. كما أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تهتم باستخدام المعرفة في الوقت المناسب، وتستثمر توافرها في المؤسسة والتي يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها وكذا في المساعدة في تحقيق أهدافها، وعليه فإن أي مؤسسة تسعى إلى تطبيق جيد للمعرفة هي التي تهتم بتعيين مدير لإدارة المعرفة بها والذي تقع على عاتقه واجبات الحث على التطبيق الجيد، وأن يعمل كعنصر يهتم بتكريس أولوية لتطبيقات المعرفة، ويسعى في فتح قنوات الإتصال الرسمية وغير الرسمية ويسعى للحصول على التقارير، والقضايا والموضوعات ذات العلاقة، ويهتم بجلسات

¹ خالدعتيق سعيد عبد الله وجاسم محمد جرجيس، مرجع سابق، ص 3.

² فاطمة محبوب، مرجع سابق، ص 28.

³ علي محمد جبران وأحمد بن محمد المنصوري، مرجع سابق، ص 10.

التدريب وتشجيع فرق العمل الجماعية، ويستخدم التكنولوجيا لتمكين فرص أكبر لتوليد المعرفة حتى ولو من أماكن بعيدة.¹

وجعل المعرفة مرتبطة بمفهوم التعلم التنظيمي القادر على تسجيل وتوثيق المعرفة المكتسبة من خلال التجارب والخبرات وجعلها متاحة للآخرين وتتطلب هذه العملية الاهتمام بما يلي:

- التطبيق والتجريب للمعارف المتوفرة وتعميقها بين العاملين.
- توافر ثقافة تنظيمية تسمح بالأخطاء خلال العمل.
- قواعد البيانات والشبكات المتوفرة في تطبيق المعرفة.
- طلب الاستشارات والمعلومات والمعارف من ذوي الخبرات والمختصين.

¹ خالدعتيق سعيد عبد الله وجاسم محمد جرجيس، مرجع سابق، ص 3.

المحور العاشر: اتجاهات حديثة في الإدارة: إدارة الإبداع والابتكار

تمهيد:

يعتبر إتجاه إدارة الإبداع والابتكار من الاتجاهات الحديثة التي تولي لها المؤسسات حالياً أهمية خاصة حتى تتمكن من البقاء والإستمرار، و باعتبارها أنظمة مفتوحة وجب عليها التكيف مع التغيير والتعقيد في بيئة الأعمال، والتهديدات التي تواجهها من طرف المؤسسات المنافسة لها لذا سنحاول في هذا المحور التعرف على هذا الإتجاه المهم.

1. مفهوم الإبداع وعلاقته بالابتكار:

سنحاول في هذا العنصر التعرف على مفهوم الإبداع، وعلى علاقته بالابتكار كما يلي:

1.1. مفهوم الإبداع:

يعتبر شوتمبيتر (J. Shumpeter) من الأوائل الذين عرفوا الإبداع، ويرى بأنه " يوجد 4 أنواع من الإبداع وهي البحث عن منتج جديد، غزو سوق جديدة، مصدر جديد للمواد الأولية وتنظيم جديد للإنتاج" كما أوضح (Dess and Others) بأن الإبداع: " يشير إلى جهود المؤسسة في إيجاد فرص جديدة وحلول جديدة لم يسبقها أحد إليها، وهو يتضمن الابتكار والتجريب، الذي يؤدي إلى منتجات جديدة، خدمات جديدة وعمليات تكنولوجية محسنة...."¹

ويعرف ألكسندر روشكا الإبداع على أنه: "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والابداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج"²

ويعرفه نجم عبود نجم بأنه: "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، أي أن تكون للمؤسسة المبدعة القدرة على أن تكون هي السبابة بالمقارنة مع منافسيها في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو المنتج الجديد وبإختصار أن تكون المؤسسة الأولى في التوصل إلى السوق"³

¹ عبد الرؤوف حجاج، إدارة الابتكار والإبداع، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورفلة، 2015-2016، ص 16.

² سوداني أحلام، دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2017-2018، ص 3.

³ بن التومي سارة، المحاضرة الأولى: مدخل لإدارة الإبداع والابتكار، مقياس إدارة الإبداع والابتكار، ص 2.

2.1. علاقة الإبداع بالابتكار:

حسب ويست وفار الابتكار هو: " عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات بينما الإبداع هو عملية إدراك فردية و التي تكون أحداثها خلال الشخص " و هذا يشير إلى أن الإبداع يعني التوصل إلى أفكار خلاقة بينما الابتكار يهتم بتجسيد هذه الأفكار .فالوصول إلى أفكار مبتكرة يسمى إبداع أما تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد فيسمى ابتكار.¹

وبشكل آخر، الإبداع هو ناتج عملية الابتكار، ومع ذلك فإنّهما يقومان على علاقة متبادلة للغاية. فالإبتكار هو العامل الأساسي للإبداع والتحوّل المؤسسي إذ أنّه بدون الإبتكار فلن يكون للإبداع محتوى، ولن تستمر عمليات التحوّل، وبدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الإبتكارية. فالإبتكار يوفر حلاً للمشكلة، أما الإبداع فيشمل الإنجاز. ويمكن تمييز الإبتكار والإبداع خلال مرحلتين؛ مرحلة الإبتكار تمثل التفكير غير المحدود، وهي مرحلة تخرج على جميع الافتراضات والبداهيات لتحقيق هدف جديد. ويتحرك الإبداع في اتجاه ذلك الهدف مستخدماً التفكير التحليلي.²

و هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع و الابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار و في هذا الإطار نجد أن أماويل عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن "الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة وغير مألوقة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا و قد أشارت أماويل إلى أن الابتكار ينشأ و يبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في عملية الابتكار و بينت أن الابتكار الإداري هو عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة في المؤسسة.³

2. خصائص الإبداع:

تتمثل خصائص الإبداع فيما يلي:

- **الطلاقة:** هي قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.
- **المرونة:** أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها، وأن لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير، أو الاستعمال

¹ سهام طرشاني، محاضرات في مقياس إدارة الابتكار والإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2019-2020، ص 5.

² بوكبوس سلمي، محاضرات في مقياس إدارة الإبداع والابتكار، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، 2018-2019، ص 10.

³ سهام طرشاني، مرجع سابق، ص 5.

- أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس الكم.
- الحساسية للمشكلات: تشير إلى قدرة الشخص على أن يرى موقفاً معيناً ينطوي على عدة مشكلات تحتاج إلى حل وهذا ما يتطلبه العمل الإبداع.
 - الأصالة: هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أي إنتاج ما هو غير مألوف.¹
3. مستويات الإبداع:

تقسم إلى ثلاثة مستويات كما يلي:

1.3. على مستوى الفرد:

ويقصد به ذلك الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية.

2.3. على مستوى الجماعة:

هو ذلك الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، حيث أن الإبداع على هذا المستوى أكثر فعالية من الإبداعات الفردية نتيجة التفاعل والتعاون فيما بينهم ومساعدة بعضهم، ويتأثر إبداع الجماعة بما يلي:

- الرؤيا والمشاركة الآمنة.
- الالتزام بالتميز في الأداء.
- تشجيع وتحفيز الإبداعات الفردية.

3.3. على مستوى المؤسسة:

باعتبار المؤسسة تتكون من جماعات وأفراد عاملين فإن هذا الإبداع على هذا المستوى يتشابه بشكل كبير مع الإبداع على مستوى الجماعة، ويعتبر بالنسبة للمؤسسة أساساً لنموها، وهناك من يرى بأن الإبداع على مستوى المؤسسة الإنتاجية يتوقف على عاملين أساسيين هما:

- القاعدة المعرفية في المؤسسة.
- تراكم المعرفة عبر الوقت.²

¹سوداني أحلام، مرجع سابق، ص 5.

²عبد الرؤوف حجاج، مرجع سابق، ص 17-18.

4. أصناف الإبداع:

يصنف الإبداع حسب طبيعته إلى الأصناف التالية:

1.4. الإبداع التكنولوجي:

عرفته منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية على أنه: "يغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق بالنسبة للإبداع في المنتج، أو إستعماله في أساليب الإنتاج بالنسبة للإبداع في الأساليب، إذ أن الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى إستخدام كل النشاطات العلمية، التكنولوجية، والتنظيمية، المالية والتجارية"¹.

2.4. الإبداع التنظيمي:

يشمل الإبداع التنظيمي تغييرات في الهيكل التنظيمي، تصميم الأعمال، عمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.

لقد ركزت المؤسسات على الإبداع التكنولوجي أكثر بكثير من الإبداع التنظيمي، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المؤسسة، ووجدت الدراسات أن المؤسسات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أنّ الإبداع التنظيمي يميل إلى تشجيع إبداعات تكنولوجية لاحقة أكثر من العكس.

3.4. الإبداع التجاري:

يضم الإبداع التجاري مختلف التغييرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، ويهدف إلى الزيادة في المبيعات والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسات قصد كسب ثقة الزبون، وتحقيق ولائه للمؤسسة.²

5. أساليب إدارة الإبداع والإبتكار:

تتمثل في الأساليب التالية:

¹ بن التومي سارة، مرجع سابق، ص 8.

² بوكبوس سلى، مرجع سابق، ص 17.

1.5. أسلوب العصف الذهني:

هذا الأسلوب مبني على أساس أن إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون نشأة الافكار الإبداعية في المنظمات هي الخشية من التقييم والخوف من أن تواجه الفكرة الجديدة بالسخرية أو بالعداء من جانب الزملاء أو الرؤساء.

يعتمد أسلوب العصف الذهني على المبادئ التالية:

- إستبعاد النقد : في مرحلة توليد الأفكار، لا يسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه الإنتقادات لأفكار الآخرين، مهما كانت درجة سخافة الأفكار، وذلك للفصل بينا الأفكار وتقييمها.
- الترحيب بالانطلاق: ينبغي تشجيع الناس على اطلاق العنان لتخيلاتهم بحرية تامة، ولا يجب اعتبار فكرة معينة جامحة او غير عملية.
- الرغبة في الكمية: يجب تشجيع أفراد الجماعة بشكل واضح بأن يطرحوا أقصى قدر من الأفكار على أساس أن الكم يأتي بالنوع .
- تشجيع الافراد على البناء على الافكار التي اقترحها أفراد اخرين بالجماعة، من خلال دمج عناصر تخصصا أو أكثر من الأفكار التي سبق طرحها¹.

2.5. أسلوب دلفي:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة تحديدا واضحا.
- تحديد أعضاء الاجتماع 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 حدة طلبا لرأيهم.
- تحليل الإجابات و إختصارها 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.

¹ سوداني أحلام، مرجع سابق، ص 54.

3.5. أسلوب الجماعات الصورية:

حسب هذا الأسلوب لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة بل يتم على الورق وفقا للخطوات

التالية:

- تحديد المشكلة تحديدا واضحا أمام أعضاء الاجتماع.
- 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.
- يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة والبديل الذي يأخذ أكبر مجموع يكون هو أحسن بديل¹.

¹سوداني أحلام، مرجع سابق، ص 55.

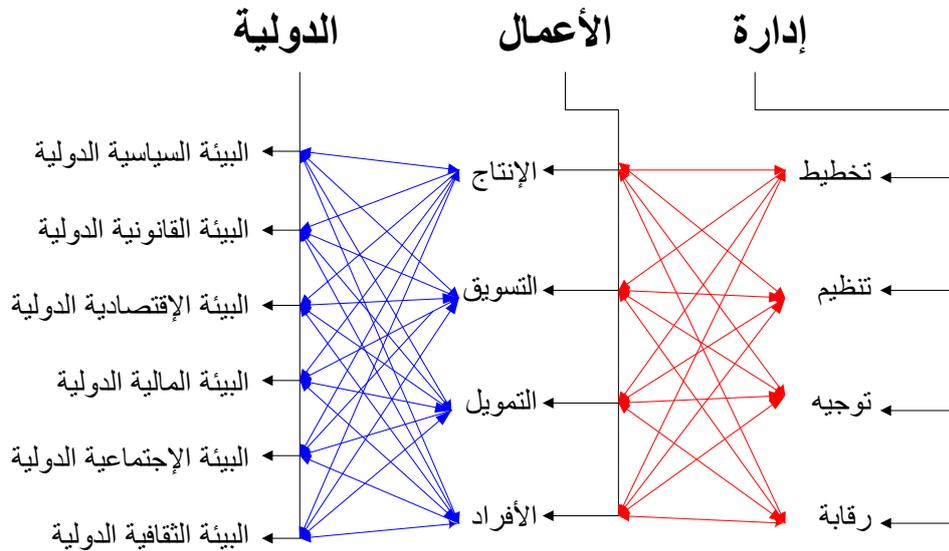
المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

تمهيد:

إدارة الأعمال الدولية هي جزء من إدارة الأعمال، كما أنها تستخدم إلى درجة كبيرة نفس المنهجية، غير أن فيها بعد حديث نسبياً يستدعي معالجة خاصة وهو الدولية، والتي تعني إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود الوطنية وتتضمن العمليات التي تنشأ وتنفذ في دولتين أو أكثر، وعليه سنحاول في هذا المحور التعرف على مفهوم إدارة الأعمال الدولية وأهم عناصرها.

1. تعريف إدارة الأعمال الدولية:

قبل التطرق لتعريف إدارة الأعمال الدولية نقدم الشكل التالي الذي يوضح معنى كل كلمة من هذا التعريف كما يلي:



المصدر: فهد بن يوسف العيتاني، إدارة الأعمال الدولية، ص 1.

هناك الكثير من تعاريف إدارة الأعمال الدولية نذكر منها ما يلي:

تعرف الإدارة الدولية بأنها: "مجموعة من العمليات تشمل تخطيط، تنظيم، قيادة، التعامل مع الثقافات، تعتمد الشركات التي تدير أعمالها على مستوى دولي وخارج الحدود الوطنية، التي أبرز سماتها أن نسبة موجوداتها ومبيعاتها 35% من النسبة - وأيديها العاملة الأجنبية تشكل نسبة من 20 الكلية، لتنفيذ وتنسيق الأنشطة الدولية - الإمداد، التسويق، المالية، الموارد البشرية، بين بلدان العالم المختلفة

عبر مجموعة من الممارسات التي تشمل الاستيراد، التصدير، التحالفات، الاندماجات، الاكتسابات، الترخيص الدولي، وبالاستناد إلى استراتيجيات دولية تعد لهذا الغرض¹

إدارة الأعمال الدولية هي: " العلم الذي يبحث قضايا واقتصاديات الاستثمار الدولي والنظريات الحاكمة لهذا النوع من الاستثمار والاليات المستخدمة لتنفيذ بدائل الطرق لغزو الأسواق الدولية أو تدويل وعولمة نشاطات الشركات المعنية ودوافعها، فضلا عن دوافع وسياسات باقي أطراف العملية أو مشروعات الإستثمار (الدول المضيفة والدول الأم) الخاصة بتنظيمه وتوجيهه"²

وتعرف أيضا بأنها: " ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد، مع مراعاة الأبعاد البيئية الدولية بين الدول، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة"³

ومن وجهة نظر إدارية بحثة فيمكن استنتاج أن العمل الدولي يتسم بخاصيتين أساسيتين هما:

– الديمومة: بمعنى أن الأعمال الدولية تستمر لفترات طويلة بين أعضائها، ولا بد أن يكون هناك تواصل عملي للأنشطة والممارسات التجارية خارج حدود الدولة الواحدة التي تقيم فيها الشركة الدولية.

– علاقة التأثير والتأثر: من المنطقي جدا أن تمارس الأعمال التجارية والإستثمارية خارج البيئة المألوفة للدول الأمر الذي يحتم عليها التعامل مع، وفي بيئات مختلفة سياسية كانت أو اقتصادية أو اجتماعية وثقافية، لذلك فإن هذه الشركات لا بد لها وأن تؤثر في هذه المتغيرات البيئية وأن تتأثر بها أيضا.⁴

2. أنواع شركات الأعمال والانتقال بين مستوياتها:

تأخذ شركات الأعمال أشكالاً متعددة لكل منها خصائص وسمات وحدود لأداء أنشطتها، وبشكل عام، فإن هناك الأنواع التالية:

¹ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالحم، إدارة الأعمال الدولية –منظور سلوكي واستراتيجي-، دار اليازوري، الأردن، 2019، ص 30
² عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية -مدخل إستراتيجي معاصر-، مكتبة الإقتصاد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2019، ص 16.

³ فهد بن يوسف العيتاني، إدارة الأعمال الدولية، ص 1، تم الإطلاع على الرابط التالي يوم 2023/12/28:

<https://faletani.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=113502&Lng=AR&fn>

⁴ بونشادة نوال، محاضرات في مقياس إستراتيجية إدارة الأعمال الدولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2021/2020، ص 11.

1.2. الشركات المحلية:

وهي الشركات التي تنتج لإشباع الأسواق المحلية، ويكون عائدها كبير لأن المنتج أو الخدمة محلي مع عدم وجود منافسة في أغلب الأحيان، والتنظيم المركزي هو الملائم لهذا النوع من الشركات ، أما بصدد تباين الثقافة فليس له وجود لأن هذه الشركات تنتج وتسوق في بيئة واحدة متجانسة ثقافيا. وتحتاج هذه الشركات إلى الأسواق العالمية للبحث عن مصادر التمويل أو /المواد الخام أو /والتكنولوجيا أو /الموارد البشرية

2.2. الشركات المصدرة:

وهي الشركات التي تطمح للخروج من البيئة المحلية الضيقة إلى البيئة الأوسع في محاولة للبحث عن فرص تسويقية خارج حدودها الإقليمية، وتحاول هذه الشركات تأسيس وحدة للتصدير كمجس وسبيل لتأسيس النشاط الدولي، ويكون التباين الثقافي عند هذا النوع من الشركات محدود جدا لأنه يركز على بيئات خارجية ضيقة . وعلى هذا الأساس فإنها تحتاج إلى تثقيف دولي محدود¹.

3.2. الشركات الدولية:

عرفها ليفنجستون Livingston بأنها تلك الشركات التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر، والمقصود بالشخصية المستقلة للشركة الدولية حسب Livingston هو عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة أو أي قرارات مرتبطة بها في الخارج².

ويعرفها البعض بأنها الشركات التي تقيم أساسا في دولة واحدة وتكون لها جنسية واحدة، لكن تفتح فروعاً عادة في الدول المجاورة الأقرب لها، ويرتكز اهتمامها في موضوع التسويق بعد الانتاج، ومن خصائص هذه الشركات أن التكنولوجيا المعتمدة من قبلها تصبح مشتركة بين فروعها، فضلا عن ذلك مراعاة الثقافة المحلية لدولة الفرع المضيف. وعلى هذا الأساس تصبح مسألة تدريب المديرين على ثقافة الدولة المضيفة في غاية الأهمية لتمكينهم من تسويق السلع والخدمات التي تنتجها شركاتهم³.

وتتصف هذه الشركات بما يلي:

¹ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 32.

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 17.

³ حجاوي توفيق، مطبوعة بعنوان: محاضرات في إدارة الأعمال الدولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 2019-2020، ص 20.

- تتواجد سلعياً أو خدمياً في محيط إقليمي في قارة واحدة وفي عدد من الدول من ذلك الإقليم أو القارة.
- المركز الرئيسي في البلد الأم (موطن واحد). يشرف على إدارة شئون التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع.
- إستراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالشركة الأم بصورة مباشرة.¹

4.2. الشركات المتعددة الجنسيات:

يعرفها فرنون Vernon بأنها: "الشركة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية 100 مليون دولار، والتي تمتلك فروعاً أو تسهيلاً في ستة دول أجنبية أو أكثر" بينما يرى هود Hood أن الشركة متعددة الجنسيات هي تلك التي تمتلك وتدير مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية، مع شرط التملك الكلي أو الجزئي لمشروع الاستثمار الخارجي.²

وقد عرفها رولف Rolf بأنها الشركات التي تزيد نسبة مبيعاتها الخارجية (أو عدد العاملين في الخارج أو حجم الاستثمار في الدول الأجنبية) حوالي 25 % من إجمالي المبيعات (أو 25 % من إجمالي عدد العمال أو 25 % من حجم الاستثمار الكلي).³

وأبرز خصائص هذه الشركات:

- تكون لها أكثر من جنسية.
 - تحكمها في نشاط اقتصادي في أكثر من بلد.
 - تملك مرونة جغرافية عالية.
 - تحقق عوائد عالية من الأعمال الدولية تصل إلى 40 % من مجموع أرباحها.
 - تركز إهتمامها على التسعير أكثر من ترويج السلع والخدمات.
- أما أبرز متطلبات زيادة فاعلية هذا النوع من الشركات، فهي الإهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية إذ سيلتقي موظفين من عدة ثقافات وبيئات مختلفة، وبالتالي تصبح إدارتهم في حاجة إلى معرفة ودراسة لتحقيق أهداف الشركة وتوجيهها بشكل صحيح وبتفاهم متبادل عال.

¹ فهد بن يوسف العيتاني، مرجع سابق، ص 2.

² حجاجي توفيق، مرجع سابق، ص 21.

³ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 18.

5.2. الشركات العالمية:

وهي الشركات التي لا وطن لها من حيث التوجه والنظرة لأعمالها، وتمثل هذه الشركات مرحلة متقدمة ومعقدة لأن أعمالها تكون عابرة للحدود الوطنية ولا ترتبط ببلد معين أو جنسية محددة¹. أما أبرز خصائصها، فهي:

- تتواجد في كل قارات العالم. (العالم جميعه هدف أساسي لهذا النوع من الشركات).
 - هناك مركز إقليمي لكل قارة يرتبط به مركز رئيسي لكل دولة (لا يوجد موطن).
 - إستراتيجية وإدارة الفروع في الدولة ترتبط إرتباط مباشر بالمركز الاقليمي للدولة، يليه بصورة أقل إرتباطا المركز القاري، يليه بصورة غير مباشرة الشركة الأم.
 - إتخاذ القرارات تكون لامركزية في أغلب الأحيان في إدارة الفروع².
 - تصيغ استراتيجيات دولية متعددة وعملاقة ومتغيرة باستمرار.
 - تكون متعددة الثقافات وتقوم على التنوع والتناقض وتستفيد من كل المتغيرات، فعندما تخسر في مكان تعوض بالربح في مكان آخر.
 - تملك مديرون متميزون يساعدهم استراتيجيون بارعون في التسويق والانتاج والتمويل والموارد البشرية.
 - تحصل على التمويل من أي مكان في العالم وتخصه لتطوير منتجات إدارة مشروعات متنقلة وبالتالي لا تواجه مشكلات تمويلية.
- أما أهم متطلبات زيادة فاعلية أداء هذه الشركات هي الخبرة التامة بدراسة الثقافات الوطنية والتنظيمية في داخل الشركة وخارجها³.

¹ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 33.

² فهد بن يوسف العيتاني، مرجع سابق، ص 2.

³ زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 34.

المراجع:

1. كلاخي لطيفة، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021-2022.
2. هبال عبد المالك، مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017-2018.
3. شعلان الشمري، مفاهيم الإدارة، جدة، السعودية، 2012.
4. العابد سميرة، بوقنة سليم، مطبوعة محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2015-2016.
5. عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس -مصر، 2009.
6. نواله مريم، محاضرات مدخل في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عين تموشنت، 2021-2022.
7. تارزي امنة، مطبوعة بيداغوجية بعنوان مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2021-2022.
8. أحمد ضيف، ملخص مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، 2019-2020.
9. أبوبكر بوسالم، محاضرات في مبادئ إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميله، 2018-2019.
10. بدر اوي شهيناز، مطبوعة بعنوان مدخل إلى إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2021-2022.
11. نزار عمارة الرايسي، مقرر إدارة الأعمال لطلاب الانتساب، 1437-1438 هـ.
12. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، طبعة 1429 هـ.
13. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
14. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2008.
15. محمود خضر، إدارة الأعمال اللوجستية، الطبعة الأولى، دار البادية، الأردن، 2015.
16. لصاق حيزية، ملخص مقياس مدخل لإدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة.
17. ربيعي مصطفى عليان، إدارة التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2015.

18. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة إدارة التغيير، الراية، 2012، ص 15.
19. بلال الوادي واخرون، إدارة التغيير والتطوير، جامعة الدمام.
20. هشام فوزي دباس العبادي، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد 67، 2007.
21. ابتسام إسماعيل حنة بيداويد، أبعاد إدارة التغيير ودورها في تحقيق الابداع التقني-دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 15، العدد 48 ج 1، 2019.
22. محمد سالم دبنون واخرون، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على المصحات الخاصة (بمدينة سرت) خلال 2021/2020، مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والإنسانية، وزارة الثقافة والتنمية المعرفية، ليبيا، العدد 7، 2021.
23. رافد حميد عباس الحدراوي، عدنان رحيم عبود، القابليات التنظيمية ودورها في إدارة التغيير- دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الإدارية في جامعة الكوفة-، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، العدد 46، 2020.
24. محمد عبد الإله موسى شبر، إدارة التغيير في المشاريع وأثرها على إنتاجية الموظفين، مجلة كلية اليرموك الجامعة، العراق، المجلد 18، العدد 5 ج 1، 2022.
25. حمزة محمد الجبوري، تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة- دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد (الخيم)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 88.
26. مؤيد إسماعيل جرجيس واخرون، أنماط الشخصية في نظرية هولاند وعلاقتها بالتغيير لدى بعض الإداريين في إقليم كردستان-العراق، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة صلاح الدين أربيل، العراق، العدد 51، 2016.
27. بلحسين دلندا، دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
28. يزيد قادة، مطبوعة في إدارة التغيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيده، 2020-2021.
29. رقام ليندة، دروس في إدارة التغيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1.

30. بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية-دراسة حالة تطبيق اصلاح ل.م.د في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2015-2016..
31. عبد العزيز عبد العال زكي، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، أطروحة دكتوراه، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010.
32. لعشاشي مصطفى، إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: آفاق وتحديات- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج بسعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011.
33. بوبكر نعرورة، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة: عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2015.
34. فراس خيري جابر، تقييم واقع نظام إدارة الجودة وفق المواصفة الدولية الايزو 9001 لعام 2008 لمكتب الخدمات العلمية والاستشارية في هيئة التعليم التقني، مجلة ديالى للعلوم الهندسية، كلية الهندسة، جامعة ديالى، العراق، المجلد 9، العدد 2، 2016.
35. لعل بوكميش، فعالية تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9001) في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية للمؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2005.
36. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2006.
37. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2006.
38. سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة –الفلسفة ومداخل العمل-، دار المناهج، الأردن، 2010، ص 115.
39. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2008.
40. نجم العزاوي، المدخل الإداري والمعلوماتي –نظم ومتطلبات وتطبيقات-، الطبعة الأولى، داروائل، الأردن، 2015.
41. وفاء صبحي صالح التميمي وسيد أحمد حاج عيسى، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 1، 2014.

42. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012.
43. رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2009.
44. باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة.
45. رغدة عابد عطالله المرديات، أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
46. بن عبد الرحمان حمزة، دور الإدارة الإلكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة-دراسة ميدانية ببلدية أدرار، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2019-2020.
47. ميادة حياوي مهدي، رزاق مخور داود، تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية- نموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 7، العدد 21، 2011.
48. ضحى أحمد محمد الحباشنة، أخلاقيات العمل ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات في الأردن 2023، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مركز الأبحاث والدارسات الإنسانية، جمهورية السودان، المجلد 4، العدد 2، 2023.
49. نور علي عبود العبيدي، أخلاقيات الأعمال وانعكاساتها على الانضباط الوظيفي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مديرية بلدية الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 3، العدد 43، 2018.
50. بودراع أمينة، دور اخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
51. أحمد جدعان حماد، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات المصرفية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف في مدينة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 9، العدد 29، 2013.
52. بلحاج فتيحة، أخلاقيات الأعمال وسبل ترسيخها في المؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، جامعة الجلفة، المجلد 4، العدد 2، 2010.

53. <http://tele-ens.univ-ueb.dz/moodle/course/view.php?id=6402>، يحياوي فتيحة، المحور السابع : اتجاهات حديثة في الإدارة : أخلاقيات الأعمال، تاريخ الاطلاع عليه يوم 15 نوفمبر 2023.
54. محمد الصالح الفروم، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سكيكدة، مجلة ارساد للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة سكيكدة، المجلد 2، العدد 2، 2019.
55. عمراقبال توفيق المشهداني، منال حسين لفتة، تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتفق عليها "إطار مقترح"، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية (مجلة الدنانير سابقا)، الجامعة العراقية، المجلد 1، العدد 18، 2020.
56. نورة محمد، مليكة حفيظ شبايكي، حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية، مجلة جديد الاقتصاد، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، المجلد 13، العدد 1، 2018.
57. كرار محمد حسن محمد، دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة ورقلة، المجلد 8، العدد 1، 2022.
58. طلال محمد علي الججاوي، محمد محسن عبد الرضا الزرقي، إطار مقترح لحوكمة لمؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 42، 2018.
59. فهيمة أصليوه حدو، توظيف نظام حوكمة الشركات ودوره في تقدم الاقتصاد العراقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 126، 2020..
60. عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على زيادة جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، المجلد 4، العدد 2، 2017.
61. إبراهيم راشد، حوكمة الشركات وانعكاساتها المالية للمصارف دراسة حالة لأحد المصارف العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 21، 2009.
62. عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية -دراسة نظرية تطبيقية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
63. توال امنة، دور الريادة في تحسين حوكمة المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2023.

64. نقاز نور الهدى، التدقيق الخارجي ودوره في تعزيز حوكمة الشركات في ظل معايير التدقيق الجزائرية والدولية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2022.
65. كبلوتي حمزة، جودة أنشطة التدقيق الداخلي في ضوء تبني حوكمة الشركات- دراسة استيعابية على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2022.
66. سامية طوبال، المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسات جزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2021-2022.
67. رشيد حميدة، استخدام أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تصميم وتقييم نظام التصنيع الأخضر-دراسة حالة مؤسسة صناعية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2021-2022.
68. وهيبه بوشارب، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2022-2023.
69. زهية عبا، إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2018-2019.
70. داشير مليكة، واقع ومتطلبات تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2022-2023.
71. سميرة لغويل، نوال زمالي، المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، المجلد 8، العدد 27، 2016.
72. علي المستريحي، المسؤولية الاجتماعية من الواقع الأحادي إلى المنظور الشبكي المتعدد، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 37، العدد 4، 2017.
73. شوادة فاطمة الزهراء، دور التمكين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات-دراسة لآراء عينة من العاملين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2021-2022.

74. رؤى فايق نوفان، خلود هديل عبود الربيعي، تأثير التوجه الاستراتيجي في أبعاد المسؤولية الاجتماعية-بحث تطبيقي في مصرف الرافدين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 62، 2023.
75. وسام حسين عبد علي، فيصل غازي يوسف، دور الإنتاج الأخضر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية دراسة استطلاعية لآراء العاملين في معمل الألمنيوم في محافظة ذي قار، المجلة العراقية للبحوث الإنسانية والاجتماعية والعلمية، كلية أصول الدين الجامعة، العدد 8، 2023.
76. عبد الله مرزق، دبون عبد القادر، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه الموارد البشرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 3، العدد 2، 2017.
77. فاطمة محبوب، مطبوعة بيداغوجية بعنوان: محاضرات في مادة إدارة المعرفة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة، 2024.
78. أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2015-2016.
79. مدحت محمد أبو النصر، إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المجلد 02، العدد 4، 2021.
80. خالدعتيق سعيد عبد الله وجاسم محمد جرجيس، إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها، The SLA- AGC 20th Annual Conference، Doha, Qatar, 25-27 March 2014.
81. علي محمد جبران وأحمد بن محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء التدريس فيها، مجلة جامعة الخليل للبحوث-ب، المجلد 10، العدد 2، 2015.
82. عبد الرؤوف حجاج، إدارة الابتكار والإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورفلة، 2015-2016.
83. سوداني أحلام، دروس في إدارة الإبداع والابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2017-2018.
84. بن التومي سارة، المحاضرة الأولى: مدخل لإدارة الإبداع والابتكار، مقياس إدارة الإبداع والابتكار.
85. سهام طرشاني، محاضرات في مقياس إدارة الابتكار والإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2019-2020.

86. بوكبوس سلى، محاضرات في مقياس إدارة الإبداع والإبتكار، كلية العلوم الإقتصادية وكلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، 2018-2019.
87. زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالحم، إدارة الأعمال الدولية -منظور سلوكي واستراتيجي-، دار اليازوري، الأردن، 2019.
88. عبد السلام أبو قحف، أساسيات إدارة الأعمال الدولية -مدخل إستراتيجي معاصر-، مكتبة الإقتصاد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2019.
89. فهد بن يوسف العيتاني، إدارة الأعمال الدولية، ص 1، تم الإطلاع على الرابط التالي يوم 2023/12/28:
<https://faletani.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=113502&Lng=AR&fn>
90. بونشادة نوال، محاضرات في مقياس إستراتيجية إدارة الأعمال الدولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2021/2020.
91. حجاوي توفيق، مطبوعة بعنوان: محاضرات في إدارة الأعمال الدولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، 2020-2019.