

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي آفلو
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



محاضرات مقياس مدخل لإدارة الأعمال

مطبوعة دروس بيداغوجية موجهة لطلبة:
السنة الثانية جدع مشترك "علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير"

إعداد الدكتور: دلال شتوح

تاريخ اعتماد المطبوعة 2024/2025

معلومات المقياس

اسم المقياس: مدخل لإدارة الأعمال

السداسي : الثالث (ليسانس ادارة اعمال)

وحدة التعليم : أساسية

الرصيد: 4

المعامل: 2

نمط التعليم: حضوري

طريقة التقييم: تقييم مستمر + إمتحان نهائي ويقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للدروس (60%)

والأعمال الموجهة (40%)

أهداف التعليم

يهدف المقياس إلى تمكين الطالب من استيعاب أهمية إدارة الأعمال للمنظمات في الجانب التطبيقي والعملي بعدما تطرق إليها في مدخل نظري في مادة مدخل لعلم اجتماع المنظمات. كما يتم من خلال هذا المقياس تلقين الطالب معارف أساسية في إدارة الأعمال من جهة وتحضيره لمقاييس ومواد لاحقة في برنامج الليسانس في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بصفة خاصة سوف يمكن الطالب من :

- إدراك أهمية إدارة الأعمال كمنهاج علمي لإدارة كل منظمة مهما كان حجمها.
- إكتساب المعارف الأساسية لإدارة الأعمال.
- التعريف على أهمية المقاربة بالنظم في وقتنا الحالي واعتبار المنظمة نظام.
- مرافقة الطالب على التعرف على التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال.

المعارف المسبقة المطلوبة

يحتاج الطالب إلى التفكير والاستنباط العقلاني الرشيد لفهم هذه المادة، بالإضافة إلى مكتسبات من المواد التالية: مدخل لعلم اجتماع المنظمات، اقتصاد المؤسسة.

محتوى المادة:

- المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال
- المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة
- المحور الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية
- 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 الابداع والابتكار
- المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

توطئة

تعتبر ادارة الاعمال من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظرا لأنها تسهم بشكل كبير ومباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف، وقد برزت أهمية الإدارة بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1945 م حيث كان هناك توسع كبير جدا في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية ونوعية في تطوير علم إدارة الأعمال من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال. وفي هذا المقياس سنحاول الامام بأهم الجوانب المتعلقة بإدارة الاعمال في منظمات الاعمال وفق مجموعة من المحاور محدد من قبل برنامج وزاري معتمد.

المحاضرة رقم 01: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

أولا مفهوم الإدارة

- تعريف فريدريك تايلور : "الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة و أرخصها"1،
- تعريف هنري فايول "الإدارة هي الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"2،
- أما شيلرون فيعرفها "الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على الأعمال"3.
- كما عرفها موني Mooney "أن الإدارة هي الشرارة الحيوية التي تنشط وتواجه وتراقب الخطة والإجراءات عند المنشأة".
- ومن التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف الشامل لعم الإدارة: "أنها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج الرئيسية بالمنظمة والمتمثلة في الموارد البشرية والمادية، وبأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة، وهذا لا يتم إلا بممارسة المدير لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ممارسة كفاء4"
- ويمكننا استخلاص ما تشير عليه التعاريف السابقة لعلم الإدارة:
- إن المحرك الأساسي للإدارة هو الإنسان، حيث يتميز هذا الأخير بالديناميكية نظرا لوجود حاجات متجددة يريد إشباعها، الأمر الذي ينعكس على سلوكه داخل بيئة العمل، وذلك بخلاف العناصر المادية الأخرى.
- إن الإدارة هي جوهر قيام المنظمة واستمراريتها، حيث تقوم الإدارة بالتخطيط وتنظيم جهود الآخرين والتنسيق فيما بينهم ثم مراقبة هذا الجهد لتقييمه والتعديل فيه إذا لزم الأمر ذلك.
- إن الإدارة بمفهومها الواسع تمارس في كل المجالات الصناعية الخدمية وبذل مستويات الإدارة العليا والدنيا وهو ما يسمى بعمومية نشاط الإدارة.
- يعتمد علم الإدارة على تجارب وممارسات مختلفة تؤدي إلى ترسيخ أسس ومفاهيم ومبادئ هذا العلم وضبطه.
- إن الإدارة هي فن تنفيذ الأعمال من خلال الآخرين بواسطة اتخاذ القرارات.

إن من مهام الإدارة تحقيق أهداف محددة.

ثانيا: أهمية علم الإدارة

إن الإدارة هي حجر الزاوية في نجاح أي منظمة سواء كانت تعمل في مجال الصناعة، أو في مجال الخدمات أو كانت منظمة تعليمية أو غيرها، حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات الاقتصادية أو فشلها، وبالتالي تعتبر من أهم أسباب نمو المجتمع وتقدمه أو تخلفه وتأخره. كما أن نجاح المنظمات يتوقف على وجود إدارة فعالة تستخدم الطرق العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الإدارية المختلفة والتي تسعى إلى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية، فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها. وإن المهمة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة، إذ أن ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات هي تلك العلاقة التي تربطه مع الآخرين فهو يؤدي أعمالا من أجل تحقيق منافع ويمارس أدوار مختلفة ويتحمل مسؤوليات ويرغب في الحصول على المنتجات والخدمات، ومن هذا المنطلق برزت الإدارة كوسيلة مهمة لتنظيم جهود الأفراد وتبادل المنافع. كما تعتبر الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظرا لأنها تساهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف، بحيث يتميز علم الإدارة عن غيره من العلوم الأخرى بأن هناك مساحة كبيرة للإبداع البشري لأنه يعتمد بالأصل على مبادئ وأسس من خلالها تكون هناك عملية القدرة على إضافة أفكار لتطوير العمل. وقد برزت أهمية الإدارة بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية حيث كان هناك توسع كبير جدا في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية ونوعية في تطوير علم الإدارة من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال. ويرى Drucker Peter أن للإدارة أهمية كبيرة في جميع ميادين الحياة، وذلك لأن التقدم الاقتصادي والاجتماعي ناتجان عن الإدارة وأنه لا توجد دول متخلفة وإنما دول غير مدارة.

ثالثا: مستويات الإدارة

نقسم مستويات الإدارة إلى ثلاث مستويات رئيسية، تتمثل في الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية.

رابعاً : المدير

1-تعريف المدير : يعرف روبنز وكولتر المدير بأنه أحد أعضاء المنظمة الذي يحقق تنسيق و تكامل عمل الآخرين من هذا التعريف نجد أن مهمة المدير لم تعد تقتصر فقط على إصدار الأوامر أو إرغام الآخرين على أداء العمل، بل يرتقي دوره إلى أن يكون دوراً تنسيقياً لعمل الآخرين بطريقة تكاملية قادرة على انجاز العمل المطلوب .

و يمكن أن تطلق كلمة المدير على أكثر من شخص في المنظمة، فنجد مدير يوجه شخص واحد ، في حين تجد مدير اخر يوجه مئات الأشخاص و كلاهما يطلق عليه اسم مدير 6 .

تقوم المنظمات بتوظيف مديرين ذوي مهارات إدارية عالية، كما تقوم المنظمات بتطويرها بالتدريب والتعليم المستمر، و من أهم المهارات اللازمة للمدير الناجح حسب (كاتز KATZ):7:

- المهارات التقنية أو الفنية: وتمثل قدرة المدير على استخدام الطرق والأساليب اللازمة لإنجاز المهام المكلف بها في عمله، فالمدير المكلف بالتسويق لا بد أن يكون يحسن كل ما يتعلق بالتسويق، وترتكز أهمية هذه المهارات في الإدارة الدنيا أو إدارة نطاق الإشراف وتقل أهميتها كلما انتقلنا إلى المستويات الأعلى.

- المهارات الإنسانية والاتصال: هي مدى إمكانية المدير في التعامل مع الآخرين والعمل في شكل فريق واحد يسوده التعاون والانسجام لتحقيق أهداف المنظمة، أما المهارات الإنسانية فهي كيفية التعامل مع الآخرين وهذه المهارة، نجدها في كل مستويات الإدارة وخاصة الإدارة الوسطى.

- المهارات الإدارية والمعرفية: تتمثل في قدرة المدير على فهم أفكار الآخرين وكذلك إمكانيته على حسن اختيار البديل الصحيح عند حل أي مشكلة بالمنظمة، ويحتاج إلى هذه المهارة خاصة في المستوى الإدارية العليا

2- أنواع المدراء: هناك أربع مستويات من المدراء في المؤسسات وهم: 8

أ- مدراء الإدارة العليا

يمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة ويتبع مباشرة لرئيس مجلس الإدارة. وعنوان الوظيفة المعروف لهم "Chief Executive Officer" CEO ويمكن أن تترجم وظيفتهم إلى رئيس تنفيذي. يمكن أن نجد الرئيس President أو نائب الرئيس Vice President أو المدير العام General Manager وهم مسؤولون عن

الأداء العام للمنظمة أو الإدارة الخارجية والأساسية. بمعنى: أنهم يتخذون قرارات كبيرة تتعلق بالمنظمة من خلال ربط المنظمة بالعالم الخارجي. يكون اهتمامهم الأول توجيه المنظمة ودراستها من خلال دراسة الاتجاهات الخارجية التي تؤثر في المنظمة بكاملها على المدى البعيد.

ب- مدراء الإدارة الوسطى

هؤلاء المدراء مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا. ويشغلون عادة رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية، مثال ذلك: عميد الكلية، مدير المستشفى، رئيس المجموعة في الشركات الكبرى، حيث يضمون تحتهم عدداً كبيراً من العاملين، وهم يرفعون تقاريرهم للإدارة العليا. زاد الاهتمام هؤلاء المدراء حيث ظهر مفهوم المنظمة الرشيقة Lean Organization حيث يتم تقليص عدد المديرين. مدراء الإدارة الوسطى يكون اهتمامهم الداخلي قد ازداد بشكل كبير حيث أصبحت مسؤوليتهم مركزة على تطوير وظيفة المدير في الإدارة الوسطى بحيث أصبحت تتطلب مهارات العمل الكبيرة وإدارة الفريق Team Building and Leading وخصوصاً حيث أصبحت وظيفة Project Manager ذات أهمية خاصة في المنظمات الكبرى والتي صارت تتميز عملياً من خلال إدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية Tactical Plans والتي هي عبارة عن تجزئة للخطط الاستراتيجية الرئيسية لعرض تنفيذها.

ج- مدراء الإدارة الإشرافية

إن أول وظيفة إدارية تتطلب إشرافاً مباشراً على عمل مرفوسين لا يعملون بالإدارة تسمى الإدارة الدنيا أو الإشرافية، ومهمتها قيادة الإدارات الصغيرة، كطلبة على شاغلي هذه الوظيفة "المشرف" أو الملاحظ في بعض الدول. إن أغلب المدراء في هذا المستوى وخصوصاً في المنظمات الصناعية هم من قدامى العاملين الفنيين الذين امضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل

3- وظائف المدير: للمدير أربع وظائف إدارية يقوم بها وهي:

- التخطيط: يعتبر التخطيط نقطة البداية للقيام بأي نشاط للتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وهنا يتم وضع الأهداف وطريقة تحقيقها ودور كل مستوى في إنجاز الأهداف.

- التنظيم: وهو عملية بناء طريقة أداء العمل في المنظمة، تقوم في هذه الوظيفة بتصميم الهيكل التنظيمي وتفويض السلطات إلى المستويات الدنيا من المنظمة والتنسيق بين اختصاصات التقسيمات التنظيمية المختلفة للمنظمة، وهذا يتم تجزئة الأعمال في المنظمة إلى مجموعة من الوظائف التي تؤدي

من خلال مجموعة من الإدارات والأقسام من خلال درجات إشرافيه متعددة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وفي وقت قصير.

- التوجيه: هي توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف المحددة وذلك بتوضيحها لهم وتحفيزهم وتعتمد على:

_ القيادة الفعالة: وهي القدرة على التأثير على الآخرين.

_ جودة وفعالية نظام الاتصالات في المؤسسة.

_ نظاما للتحفيز الفعال

- الرقابة: من خلال هذه الوظيفة يحدد المدير ما إذا كانت الأهداف الموضوعية قد تم تنفيذها أم لا، ويتم من خلالها قياس وتقييم وتقويم أداء العاملين في المؤسسة

وتجدر الإشارة أن المدير يجد صعوبة في تحقيق كامل الأهداف بالدقة المطلوبة دون أن تكون متابعة ورقابة، وأن نجاح الرقابة يعتمد على مهارة المدير في مجال الاتصال ومهارات اتخاذ القرارات.

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية للإدارة

مفهوم المدرسة والمدخل

يستخدم مصطلح المدرسة School أو المدخل Approach ليشير إلى مجموعة المتخصصين أو العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها والمواضيع المنضوية في إطارها، مثال ذلك مدرسة الشعر الحديث أو مدرسة الفن الحديث أو الرسم الانطباعي وغيرها. وبهذا المعنى فإن هؤلاء المنتمين إلى مدرسة معينة لا يشترط أن يكونوا في المكان الواحد ولا يعيشوا في نفس الفترة الزمنية ولا يعرف بعضهم بعضاً، إنما يشتركون في رؤيتهم وافتراساتهم حول الحقيقة العلمية للاختصاص الذي يصنفون ضمنه. والمدرسة أو المدخل في الإدارة يعني مجموعة العلماء والمتخصصين في الإدارة الذين لو سئلوا حول الإدارة وأهميتها ومعناها ومفهوم الإداري الناجح لهم لأعطوا إجابات متشابهة بحدود كبيرة بحيث نستطيع أن نضعهم في إطار فلسفة واحدة ومنظور متشابه نسميه مدرسة معينة مثل المدرسة الكلاسيكية أو السلوكية أو غيرها.

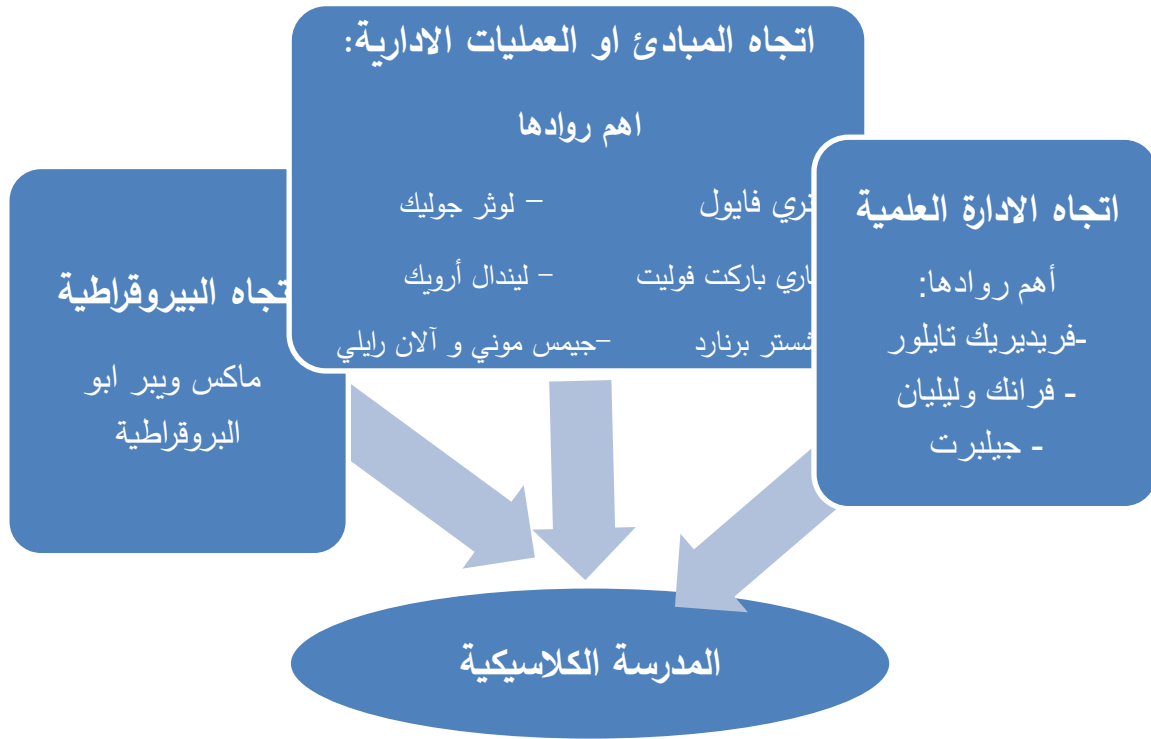
إن أهمية دراسة المدارس الإدارية ومعرفة روادها وأفكارهم يساهم في تشكيل تراكم وتكامل جهود مختلفة ومتنوعة تصب باتجاه اتساع نطاق علم الإدارة وزيادة مكوناته وإغناء مفاهيمه كما أن هذه المدارس تعطي رؤى مختلفة لكيفية الارتقاء بالممارسة الإدارية وتحسين قدرة المدراء في إدارة منظماتهم وتحقيق نتائج أفضل إن أسباب تعدد وتنوع المدارس أو المدخل يرتبط بالاجتهادات المختلفة في دراسة الظواهر الإدارية ورؤية الباحثين وطريقة تعاملهم مع الأسباب والنتائج المرتبطة بدراسة هذه الظواهر 9.

وفي علم الإدارة توجد عدة مدارس ساهمت في دراسة الظواهر الإدارية وما يرتبط بها. وجميعها مهمة لتشكيل حصيلة معرفية لدى المدراء تفيدهم في تعاملهم مع مختلف المواقف في المنظمات الحديثة وهذه المدارس هي: المدرسة الكلاسيكية/المدرسة السلوكية/المدرسة الكمية/المدرسة الحديثة.

المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية للإدارة في أواخر القرن التاسع عشر، (1900)، كاستجابة للديناميكيات المتطورة بين أصحاب العمل والتحكم في رأس المال وغالبًا ما يُنظر إلى المدرسة الكلاسيكية على أنها أول مصدر مهم للفكر الإداري، الناشئ عن مطالب الثورة الصناعية لتحسين الإنتاجية والتنظيم 10. ولقد اهتمت هذه المدرسة بالإنتاج وأعطت له مرتبة بعد العمل اعتقادًا من رواد هذه المدرسة بأن زيادة الإنتاجية وإنجاز العمل يؤديان زيادة الأجر وبالتالي إلى رضا العاملين ومن هنا كان شعار هذه المدرسة هو الوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة الإنتاجية، وينقسم رواد هذه المدرسة إلى ثلاث مجموعات هي: اتجاه الإدارة العلمية/اتجاه المبادئ أو العمليات الإدارية/ اتجاه البيروقراطية.

الشكل رقم 01: المدرسة الكلاسيكية اتجاهاتها وأهم روادها



أولاً- اتجاه الادارة العلمية:

1- نشأة الادارة العلمية:

ظهرت الإدارة العلمية على أثر قيام الثورة الصناعية في أوروبا في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، حيث حدث تحول في العمليات الصناعية بسبب ظهور الماكينات لتحل محل القوة العضلية للإنسان، ولكن ظلت مفاهيم وعلاقات العمل بسيطة، وزاد اهتمام أصحاب المصانع بتعظيم الأرباح وتغطية التكاليف الباهظة للماكينات من خلال استغلال العمال. كما كانت الوظائف يتم تخصيصها على العمال بطريقة عشوائية، وكان العمال يعملون ساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية، ومنذ بداية القرن التاسع عشر، زاد الاهتمام نحو الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية وتنظيم المصانع وعلاقات العمل. كما بدأ الاهتمام في النصف الثاني من القرن التاسع عشر يتجه نحو الإدارة وضرورة وجود أساليب علمية لمواجهة المشكلات الإدارية والإنتاجية آنذاك. ومن هنا ظهرت حركة الإدارة العلمية التي قادها مجموعة من الرواد الأوائل في الإدارة، حيث ساهم كل منهم بمجموعة من الأعمال التي ساعدت في النهاية على بلورة نظرية علمية للإدارة لأول مرة في التاريخ 11.

2- مبادئ وأهداف الإدارة العلمية. تتلخص أهم مبادئ وأهداف الإدارة العلمية إجمالاً في ما يلي:12

- تصميم طريقة علمية لكل وظيفة وكذلك معايير لمتابعة الأداء وطرق لتحقيق الكفاءة يمكن تطبيقها.
 - دراسة كاملة للوقت والحركة. لتحديد أفضل الطرق لأداء كل مهمة / وظيفة.
 - الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات كل وظيفة ، ثم تدريبهم على استخدام أسلوب توصيف الوظائف. لاختيار العاملين ، وإقامة نظام رسمي للتدريب ،
 - تأكيد التعاون من خلال الحوافز التشجيعية وتوفير بيئة العمل التي تساعد على الوصول إلى النتائج القصوى في العمل وفي ظل الطريقة العلمية
 - إقامة نظام الأجور التشجيعية مثل نظام الدفع بالقطعة وذلك لتطبيق مبدأ المكافأة لزيادة الإنتاجية ، وتشجيع الشعور بالأمان في ظروف العمل المحيطة.
 - تقسيم المسؤولية بين المديرين والعمل ، وتأييد جماعات العمل لتحقيق أفضل النتائج ، وتقسيم الأفراد في المنظمة إلى مجموعتين ، الأولى تكون أكثر قدرة على أداء الأعمال الإدارية ، والثانية تكون أكثر قدرة على أداء الأعمال التي تكلفهم بها المجموعة الأولى.
 - ضرورة توافر القيادات التي تتولى الإرشاد والتوجيه والرقابة ولا تقوم بالعمل بالتنفيذي ، كما تتولى خلق الإحساس بالمسؤولية من خلال تخطيط العمل ومعاونة العمال في إنجاز النتائج المرغوبة.
 - تخصص المهام: دعا تايلور إلى تقسيم المهام إلى مكونات أصغر ومتخصصة لزيادة الكفاءة تم تطبيق هذا النهج بشكل ملحوظ في شركة بيت لحم للصلب، حيث تحسنت الإنتاجية بشكل كبير من خلال تحليل المهام المنهجية.13
 - توحيد العمل: تضمنت أساليب تايلور إنشاء إجراءات موحدة للمهام، مما أدى إلى تبسيط التدريب وزيادة الإنتاج. لا يزال هذا المبدأ واضحاً في الشركات الحديثة مثل ماكدونالدز، حيث تضمن العمليات المبسطة الاتساق والكفاءة¹⁴
 - قياس الأداء: أكد تايلور على أهمية قياس أداء العمال لتحديد مجالات التحسين، وهي ممارسة لا تزال جزءاً لا يتجزأ من الإدارة المعاصرة.¹⁵
- 3- رواد الإدارة العلمية وأهم إسهاماتهم

أ- نظرية فريدريك تايلور (1856 – 1915) Frederick Taylor : بدأ تايلور حياته في شركة فيد فيل للصلب في فيلادلفيا عام 1895 كميكانيكي ، ثم تدرج في الترقية إلى أن وصل إلى وظيفة كبير مهندسين

بعد حصوله على درجة علمية في الهندسة في خلال دراسته الليلية . وقد أخترع أدوات عالية السرعة في قطع الصلب كأول عمل مميز له. ثم قضى معظم حياته كمهندس استشاري وكمحاضر لنشر أفكاره والتي توصل إليها حول ما يعرف بالإدارة العلمية. ولقد أحدث تايلور بما توصل إليه من أفكار تتعلق بالإدارة العلمية شبه ثورة في نظم العمليات الصناعية ، تلك التي ساهمت في تطوير أساليب العمل وزيادة الإنتاجية. وثورة أخرى عقلية تتعلق بكيفية أداء العمل في المنظمات، وكانت أفكاره آنذاك تبدو وكأنها أعمالاً خارقة للدرجة التي جعلت الكونجرس الأمريكي يقدم له الدعوة علم 1912 للاستماع إلى أفكاره. ولقد كان لتايلور كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية The Principles of Scientific Management) عام 1911 الذي لخص فيه أهم ما توصل إليه من مبادئ حول الإدارة العلمية. 16

وبالرغم من كل الانتقادات التي تعرضت لها أفكار وأعمال تايلور إلا أنه يطلق عليه "اب الإدارة العلمية" ومازالت الكثير من مساهماته تطبق حتى الآن في العديد من الصناعات الحديثة. وهكذا فإن حركة الإدارة العلمية تنسب في مهدها إلى المهندس تايلور الذي كان يعتقد أن الشركات والعمال يمكنهما الاستفادة من تطبيق الأساليب العلمية في العمل ، ومن زيادة الإنتاجية ، ومن مبادئ الإدارة العلمية . ومن وجهة نظره ، فإن الإدارة هي علم يمكن تطبيقه على كل وظيفة ، وان نظم الإدارة العلمية يجب إن تستند إلى أربعة مبادئ رئيسية وهي:¹⁷

- إعداد قواعد علمية لكل وظيفة تشتمل على دراسة الحركة والوقت القياسي اللازم لإنجازها وتحضير ظروف مناسبة في مكان العمل .
 - اختيار العاملين بعناية فائقة بحيث يمتلكون المهارات المطلوبة للوظيفة.
 - تدريب العاملين بعناية لأداء أعمالهم ودفع أجور تتلاءم مع أدائهم
 - إعانة ودعم العاملين في أداء أعمالهم عن طريق التخطيط السليم للعمل وتسهيل مهمة إنجازهم
- الانتقادات الموجهة لتايلور**

بالرغم من المساهمات العظيمة التي قدمها فرديريك تايلور للإدارة العلمية حيث تمكن تايلور من زيادة إنتاجية العمال إلى ثلاث أمثال ما كانت عليه قبل الدراسة وارتفع أجر العامل بحوالي 60% من الأجر قبل الدراسة. ، إلا أن أعماله تعرضت لانتقاد شديد. ففي عام 1912 أدت المقاومة لأفكار ومبادئ تايلور إلى حدوث إضراب بين العمال ، كما أن أعضاء الكونجرس الأمريكي الذين كانوا يحملون اتجاهات عدائية ضده طالبوه بالحضور لتفسير أفكاره وأساليبه. وبصفة عامة فإن أوجه النقد التي وجهت إلى أعمال تايلور يمكن تلخيصها فيما يلي:¹⁸

- أن اهتماماته وأبحاثه لم تتعد المصنع الصغير الذي كان يعمل فيه، من ثم تفتقر التعميم.
- ربما كانت أفكاره مثالية فيما يتعلق بضرورة الانسجام والتوافق بين اهتمامات العمال والمديرين والملأك. أنه أهمل الجانب الإنساني في العمل واعتبر العامل ترساً في آلة يتم التحكم فيها بأساليب ووسائل علمية ومنطقية فقط.
- على الرغم من نجاحاتها، واجهت الإدارة العلمية انتقادات بسبب قدرتها على تجريد العمال من إنسانيتهم وإدامة الاستغلال، لا سيما بين الفئات المهمشة.¹⁹
- يجادل بعض العلماء بأن نظريات تايلور تأثرت إيديولوجياً بالتحيزات العرقية، مما يعكس عدم المساواة المجتمعية الأوسع. يسلط هذا المنظور الضوء على الحاجة إلى فحص نقدي لنظريات الإدارة ضمن سياقاتها التاريخية.²⁰

(ب) هنري جانت (1861 – 1919) عمل جانت مع تايلور في عدد من البحوث والدراسات، ولكن عندما استقل وعمل كمهندس صناعي استشاري بدأ بدراسة وتحليل نظام الحوافز التشجيعية الذي صممه تايلور وادخل عليه بعض التعديلات لتحفيز كل من العامل والمشرف على المصنع.²¹

اهتم جانت بعملية تحليل طرق العمل الخاصة بالمديرين وإمكانيات دراستها بطريقة علمية، بهدف زيادة إنتاج المديرين التي تنعكس مباشرة على خفض التكاليف وزيادة إنتاج العمال. كما أن من أشهر أعمال جانت هو خريطة الرقابة في العمل Gantt Chart.²²

هذه الخريطة كانت تستخدم سابقاً، وأمكن أيضاً إدخالها في الحاسبات الآلية حديثاً في التطبيقات المختلفة لجدول الأعمال. ويوضح الشكل الموالي الرسم البياني لكل من العمل والزمن يمكن إظهار تدفق سير العمل وفي تقرير مختصر عن التقدم في العمل ويسهل تتبعه من خلال رؤية مراحل العمل وتواريخ البدء والانتها في كل مرحلة من هذه المراحل بالتطبيق على عملية تجليد الكتب.

الشكل رقم 02: خريطة جانت بالتطبيق على عملية تجليد الكتب

الوقت	الأسبوع (١)	الأسبوع (٢)	الأسبوع (٣)	الأسبوع (٤)	الأسبوع (٥)
تقطيع / تجليد	■				
طبع أربعة ألوان		■			
تجفيف وقصص			■		
لصق ساخن			■		
هزم وترميز		■			
تحميل و شحن					■

■ المعطى □ الفعلي

ج) فرانك جيلبرث (1868 – 1924) و ليليان فرانك جيلبرث (1872 – 1972) –
 Lillian Gilbreth (1878) : كونا فريق عمل متعاون من زوج وزوجة على نحو غير معتاد ، وقدمتا مساهمات ذات دلالة عظيمة لحركة الإدارة العلمية حيث 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 مهد هذا الأمر إلى ما يعرف اليوم بتبسيط العمل والمعيارية Simplification Work Standardization.23

فقد أدت الدراسات التي قام بها فرانك للحركة Motion N Studies إلى المزيد من أساليب زيادة الإنتاجية. أما ليليان والتي كانت طبيبة نفسية فقد أصبحت مشهورة من خلال البحث الذي قدمته عن التعب والإرهاق Fatigue وعن ضغوط العمل على العمال عام (1912) لقد واصل فرانك دراسة حركة العمل التي بدأها تايلور ، وكان يستخدم الصور لدراسة وتحليل هيكل المهام ككل وظيفتها يقوم بأدائها العمال وذلك بهدف الوصول إلى أكثر الطرق كفاءة لأداء العمل، وذلك من خلال استبعاد الحركات غير

الضرورة والتركيز فقط على الحركات اللازمة لأداء العمل. كما ساهم فرانك في وضع خطة الوضع الثلاثي الأبعاد للترقية Three-Position Plan والذي يريد استخدامها كبرنامج لتنمية الموظف 24 ، والشكل الموالي يوضح خطة الترقية ذات الأبعاد الثلاثية لفرانك جلبرت

الشكل رقم 03: خطة الترقية ذات الأبعاد الثلاثية لفرانك جلبرت



ووفقاً لهذه الخطة فإن العامل يمكن أن يؤدي وظيفته الحالية ، ومستعد للترقي لوظيفة أعلى ، ويقوم بتدريب من سوف يخلفه فيما بعد وذلك كله في نفس الوقت. وهكذا فإن كل عامل يمكن أن يعمل ويتعلم ويعلم ، وينظر باستمرار للأمام لفرض مستقبلية جديدة. ومن ناحية أخرى فبينما كان زوجها مشغولاً بدراسات الحركة فإن ليليان كانت تهتم بدراسة الأفراد وأدائهم في العمل وكيفية تحسين ظروف العمل المحيطة . ولقد كان من بين الآثار التطبيقية للدراسات التي قامت بها تخصيص فترات الراحة للعمال أثناء العمل ، وفترة لتناول الغذاء . كما أن بسبب ما توصلت إليه من نتائج أصدر الكونجرس الأمريكي قانون تنظيم عمل الأطفال ، بالإضافة إلى تشريعات أخرى لحماية العمال من ظروف العمل القاسية أو التي لا تتصف بالأمان.²⁵

ثانياً: اتجاه المبادئ او العمليات الادارية

يطلق عليها كذلك نظرية شمولية الإدارة أو الإدارة الوظيفية أو نظرية المبادئ الإدارية أو التقسيم الإداري.

إن أهم ما يميز كتابات هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري وقد جاء دعاة هذه النظرية من بلدان مختلفة حيث إن هنري فايول فرنسي، وليندال أرويك بريطاني، أما لوثر جيوليك وموني ورايلي فهم أمريكيون والذي جمعهم في مدرسة واحدة أنهم كانوا معنيين بالوصول إلى المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة (وغيرهم من المساهمين الذين سنتطرق إليهم كل على حدا) ، وذلك فإن أفكار هذه النظرية كانت أكثر عمقاً وتجريداً

من نظرية الإدارة العلمية واسترشد كتابها بالتنظيمات الصناعية العسكرية وغيرها للوصول إلى هذه المبادئ التي اعتبروها أساساً لإيجاد علم إداري²⁶.

1- هنري فايول: (1841 – 1925)

لقد تميز هنري فايول عن فريدريك تايلور رغم أنه كان هو الآخر مهندساً ، بأنه كان من بين الكتاب الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة لأنه كان يشغل منصباً إدارياً، بينما كان تايلور يعمل في خط الإنتاج، ومن ثم اهتم فايول بوظائف الإدارة على المستويات المختلفة، وحاول أن يطور نظاماً فكرياً إدارياً يمكن تعليمه ودراسته. فحين كانت الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا منشغلة بالنتائج التي توصل إليها فريدريك تايلور لرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل في المصنع، كانت هناك محاولات مهمة تجري على أرض فرنسا بمعرفة هنري فايول رجل الصناعة الفرنسي لوضع نظرية عامة للإدارة ، اتضحت معالمها في كتابه الذي ظهر في فرنسا عام 1916م تحت عنوان " الإدارة الصناعية والعامة " .

ولم يترجم هذا المؤلف الذي نشر بالفرنسية إلى الإنجليزية حتى عام 1929م في بريطانيا، وعام 1949م في الولايات المتحدة الأمريكية. وإن كان جانب من نتائج فايول قد تضمنت مجموعة الوثائق التي أصدرها لوثر جوليك وليندال أرويك عام 1937م.

وقد كتب فايول نتيجة ممارسته الإدارة خبراته الطويلة وملاحظاته المهمة التي أسهمت في تحديد أسس الإدارة، ولعل أهمية كتاباته في الفكر الإداري الحديث تكمن في تحليلاته العميقة للنشاط الإداري، وفي إيمانه القوي بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها ، ووجوب تدريسها. فلقد اهتم فايول بالإدارة في قطاع الأعمال، ولما كانت الأصول العامة للإدارة يمكن أن تسرى في ميداني الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ونظراً للحقائق المهمة التي أبرزها فسندقدم في مايلي ملخصاً لآرائه التي اثرث الفكر الإداري²⁷.

إسهامات هنري فايول:²⁸

- أ- العمليات الإدارية: قسم فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمسة عمليات رئيسية وهي
- الاستبصار والحكمة: Foresight والتي من خلالها توضع الخطة لتنفيذ مستقبلاً .
- التنظيم: Organization لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف .
- القيادة وإصدار الأوامر: Command لتقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل نتائج من

خلال تنفيذ الخطة.

- التنسيق: Coordination لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الإشكالات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج.
- الرقابة: Control للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقاً مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.
- ب- أنشطة المنظمة: في منظمات الأعمال التي تهدف إلى إنتاج السلع الصناعية يمكن ملاحظة الأنشطة التالية:

- النشاط الإنتاجي الفني: Operations Technical ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.
- النشاط التجاري: Operations Commercial ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.
- النشاط المالي: Operations Financial وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة*.
- نشاط الحماية من المخاطر: Operations Security تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك إنتاج منتجات سليمة وأمنة
- النشاط المحاسبي: Operations Accounting وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية والمالية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات إحصائياً
- النشاط الإداري: Operations Managerial ويمثل العمليات الإدارية الأربعة وهي:
 - التخطيط Planning
 - التنظيم Organization
 - القيادة Leadership
 - الرقابة Control

ج- المبادئ الإدارية الأربعة عشر صاغ فايول أربعة عشر مبدأ لتحسين الممارسة الإدارية وهي كالتالي :

- تقسيم العمل: Work of Division بمعنى أن يعطي جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصاً في هذا الجزء.
- السلطة والمسئولية: Responsibility and Authority وهذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر بينما المسئولية هي التزام بمسئوليات محددة لإنجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي لتكون العرضة للمحاسبة واجبة عن إساءة استخدام السلطة.
- القواعد المنظمة للعمل: Discipline قواعد واتفاقات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف

- المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة وقانونية
- وحدة الأمر: Command of Unity: إن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط
 - وحدة الاتجاه: Direction of Unity إن جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تنسق وتركز بنفس الاتجاه
 - خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة Organizational to Interests Individual of Subordination Interests: يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة لكن الأولوية تعطي لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.
 - مكافأة العاملين بعدالة: Staff of Remuneration يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها
 - المركزية: Centralization: أن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة المهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.
 - التدرج الهرمي: Chain Scalar يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي حسب خط السلطة من أسفل إلى أعلى أو بالعكس.
 - الترتيب: Order وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والموارد المتعلقة بها.
 - العدالة: Equity يجب أن يكون المدراء عادلون وأصدقاء للعاملين.
 - استقرار الكادر: Staff of Stability يجب أن يكون دوران العمل أقل ما يمكن، ويجب أن يشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة.
 - المبادرة: Initiative يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.
 - روح الفريق: Corps de Esprit حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه
- 2- إسهامات لوثر جوليك.²⁹

أسهم الكاتب الأمريكي لوثر جوليك في تطوير الإدارة من خلال تقديمه لنموذج Posdcorb والذي يرمز إلى المهام التي يمارسها القائد الإداري. وكلمه (Posdcorb) تمثل الحروف الأولى من الكلمات الآتية: تخطيط، تنظيم، إدارة أفراد، توجيه، تنسيق، عمل التقارير، عمل إعداد الميزانية. ويرى البعض أنه إذا أحسن المدير استخدام هذه المهام الإدارية كان قائداً إدارياً ناجحاً، فإذا أحسن التخطيط على أساس من بعد النظر واسعة الأفق وحسن الاختيار بين الوسائل المتعددة والحلول الممكنة، وتوافرت لديه مقومات التنظيم التي تجعل منه منظماً ماهراً، وكان تعامله مع رؤوسيه على

أسس سليمة قوامها التنسيق التام بين نشاطاتهم ومهامهم، وأقام نظاماً للاتصالات يسهل نقل المعلومات والبيانات من خلال نظام محكم للتقارير، وأحسن التصرف في الإعتمادات المالية وأوجه صرفها ... كان قائداً إدارياً ناجحاً

3- إسهامات ليندال أرويك³⁰

تمثلت إسهامات عالم الإدارة الانجليزي ليندال أرويك في تطور الإدارة من خلال عرضه لأفكار كتاب الإدارة وماتوصلوا إليه من مبادئ إدارية، وصياغة هذه المبادئ وعرضها في صورة مبادئ عامة لتحقيق الكفاية الإدارية وخاصة في مجال الإدارة العامة.

وقد حرص كل من لوثر جولييك وليندال أرويك على التأكيد على أهمية بعض المبادئ في عملية التنظيم، ومن هذه المبادئ:

- وحدة الأمر.
 - الاستعانة بالخبراء الاستشاريين.
 - تقسيم الإدارات والأقسام بأسلوب يحقق الهدف من التنظيم.
 - توازن السلطة والمسؤولية.
 - نطاق الإشراف.
 - تناسب الأشخاص مع الوظائف في الهيكل التنظيمي.
- ويعتبر كتابهما (أبحاث في علم الإدارة) من أكثر الجهود العلمية تعبيراً عن المنهج التقليدي في **بحث** وتحليل موضوع الإدارة والتنظيم.

4- إسهامات جيمس موني و آلان رايلي³¹

كان كل من جيمس موني و آلان رايلي من رجال الأعمال الأمريكيين، وقد كانا أيضاً معنيين بالوصول إلى المبادئ الإدارية العامة حيث اعتمدا على خبرتهما في مجال الصناعة، وعلى دراستهما للتنظيمات الميدانية والعسكرية لاستخلاص مبادئ التنظيم الرسمي التي وجدوا أن تطبيقها لا ينحصر فقط في إدارة الأعمال بل يشمل المجالات المختلفة.

وتعكس هذه المبادئ التنظيمية والخبرة العلمية وأسلوب التكفير التطبيقي، وتكون في مجموعها تمثيلاً حياً على نظريات التقسيم الإداري وهذه المبادئ هي :

- مبدأ التنسيق : ويقوم هذا المبدأ على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد، ويعتمد على نجاح هذا المبدأ ليس فقط على استخدام السلطة فحسب، بل أيضاً على وجود روح التعاون والحالة المعنوية بين أفراد التنظيم.
 - مبدأ التدرج الهرمي : ويؤكد هذا المبدأ على تدرج السلطة والمسؤولية من القمة إلى القاعدة في شكل هرمي. وينطوي هذا المبدأ على العمليات الفرعية التالية : القيادة-تفويض السلطة – تحديد الوظائف. _____
 - المبدأ الوظيفي : ويشير إلى أهمية التخصص الوظيفي ويمكن على أساسه تقسيم العمل وتنظيمه. _____
 - المبدأ الاستشاري : وهو يعنى بالاستعانة بأهل الخبرة، وتحديد دور الاستشاريين في تقديم النصح والإرشاد. بينما يتحمل التنفيذيون المسؤولية عن النتائج وبالتالي تفوض لهم السلطة التنفيذية.
- يتضح مما سبق أن نموذج موني ورايلي يتبع الأسلوب الكلاسيكي في تركيزه على الأركان التنظيمية الأساسية التالية : - الهيكل الرسمي .
- التخصص وتقسيم العمل.
 - تدرج السلطة.
 - نطاق الإشراف.
- 5- إسهامات ماري باركر فوليت (1868-1933) Mary Parker Foil yet ركزت فوليت على المجاميع وتركيز الجهود للعمل في المنظمة حيث ترى أن المنظمة هي عبارة عن تجمع Community يجب أن يعمل المدراء والعاملون فيه بتناغم وتناسق دون هيمنة طرف على آخر. كما أن وظيفة المدير مساعدة الأفراد على التعاون أحدهم مع الآخر للوصول إلى مصلحة مشتركة.32
- 6- إسهامات تشستر برنارد 1886-1961 Bernard Chester أسهم بإضافة ما يسمى التنظيم غير الرسمي كما أشار إلى أن المنظمات هي ليست ماكينات وإنما مجاميع اجتماعية وتوجد فيها علاقات غير رسمية. كما أسهم أيضا بتطوير ما يسمى نظرية قبول السلطة Theory of Authority Acceptance والتي نص فيها على أن الأفراد لديهم الحرية بإتباع أوامر الإدارة أو رفضها33.
- وهكذا يتضح أن نظريات التقسيم الإداري قد ركزت على تقسيم التنظيم إلى إدارات وبالتالي فهي تهتم بتكوين الهيكل التنظيمي ولا يزال هدفها هو تحقيق الكفاءة.

وتتفق نظريات التقسيم الإداري مع نظرية الإدارة العامة العلمية في الأساس الفكري، إلا أنها تختلف عنها في نطاق التطبيق حيث ركزت على المستوى الإداري للتنظيم، بعكس نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على المستوى الفني أو الإنتاجي.

34 ثالثا النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

يأتي أصل كلمة بيروقراطية من الفرنسية من كلمة "بيرو Bureau" أي مكتب، وترمز للمكاتب الحكومية التي كانت في القرن الثامن عشر، والتي كانت تغطي بقطعة من القماش المخملي الداكن اللون، ومن اليونانية من كلمة Kratos، أي القوة، السلطة، والسيادة.

وقد استخدمت كلمة البيروقراطية للدلالة على الرجال الذين يجلسون خلف المكاتب الحكومية ويمسكون بأيديهم بالسلطة، ولكن توسع هذا المفهوم ليشمل المؤسسات غير الحكومية، كالمدارس والمستشفيات والمصانع والشركات وغيرها. وكان أول ظهور لهذه النظرية في ألمانيا في أواخر القرن التاسع عشر، ويجمع العلماء والباحثون في مجال الإدارة على أنه يرجع الفضل للبيروقراطية إلى "فيبر Weber"، وهو عالم اجتماع ألماني (1864-1920)

يتفق فيبر مع التوجهات التي كانت سائدة في عصره، وقد كان مثاليا في وضع نموذج يحدد مفهوما أصبح بعد الثورة الصناعية من أكثر الأنظمة الإدارية الشائعة. حيث كان لا بد من وجود نظام إداري يستطيع التعامل مع التوسع الهائل في الإنتاج الصناعي، وما نجم عنه من تضخيم في المؤسسات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية، وما رافق ذلك من تعقد في الحياة البشرية، وتبين أنه من الصعوبة بمكان أن يستطيع شخص واحد القيام بأعمال متعددة ومعقدة في آن واحد وهذا كان من المبررات التي دفعت بـ "فيبر" إلى البحث عن تنظيم إداري قادر على ضبط ومراقبة المهمات الصناعية المختلفة فقام بتحديد المهام والأدوار والصلاحيات لكل شخص ضمن نظام هرمي، بحيث يكون الفرد ضمن هذا التنظيم تابعا من المرؤوسين وحدد "فيبر" مهام وصلاحيات و أدوارا لكل رئيس واحد، ويتبعه في نفس الوقت مجموع المرؤوسين بدقة ضمن لوائح وإجراءات وقواعد مكتوبة، وبذلك تتحكم في سلوك الجماعة البيروقراطية مجموعة ضوابط مقننة جامدة.

وكانت وجهة نظر "فيبر" إلى النشاط المؤسسي تقوم على أساس من العلاقات السلطوية، وقد وصف النظرية البيروقراطية بأنها تتضمن تخصص العمل، وأنها تتسلسل وفق تسلسل هرمي محدد للسلطة،

ومجموعة من الإجراءات والقواعد الرسمية، وتفاعل موضوعي يقوم على العلاقات الإنسانية والشخصية، واختيار للموظفين، وتقدم وترقية تقوم على أساس مبدأ الاستحقاق

. ونظرا لعدم قدرة الرئيس في الدوائر الحكومية على الإشراف على عدد كبير من الرؤوسين الذين يقومون بأعمال مختلفة، فقد ظهرت الحاجة إلى تحديد المستويات الإدارية المختلفة بحيث يسمح للموظف بالاتصال بمن يليه مباشرة (وهذا ما يسمى بالتسلسل الوظيفي وعدم تجاوز هذا التسلسل.

والتنظيم البيروقراطي قد يكون تنظيما يتميز بمستويات هرمية عديدة، من القمة إلى القاعدة وهذا ما يسمى بالبنية الطويلة ، أو قد تكون المستويات الهرمية بين قمة هرم التنظيم وقاعدته محدودة، وهذا ما يسمى بالبنية السطحية، كما قد يكون التنظيم البيروقراطي مركزيا أو لامركزيا ، ففي البنية المركزية تتركز معظم الخدمات الإدارية والإشرافية في مكتب مركزي بينما في بنية التنظيم البيروقراطي المركزي فإن المهام والخدمات الإدارية والإشرافية تتوزع على مكاتب التنظيم المختلفة،

مبادئ النظرية البيروقراطية : لقد خصص " فيبر " سبع خصائص للبيروقراطية تزيد من عقلانية وفاعلية المؤسسات وهذه الخصائص هي :

1- هرمية المكتب : إن لكل وظيفة مكتب مخصص عليه مجموعه من الحقوق والمسؤوليات ويتم تنظيم الوظائف على شكل هرمي ، حيث يكون لكل مكتب درجة محدودة من المسؤولية، وان أي شخص يشغل مكتبا يخضع للحقوق والواجبات المتعلقة بذلك المركز، وغالبا ما يتم التعبير عن هذا التنظيم الهرمي من خلال لوحات وخرائط تنظيم هرمية .

2- التفاعل عبر قوانين وأنظمة : هناك سلوكيات معيارية ولجميع المشتركين في النظام ويتم طبع القوانين وال أنظمه في كتيبات أو نشرات تتصف بالوضوح والاختصار بحيث يفهمها جميع الأعضاء .

3- تخصيص المهام : حيث يتخصص كل مكتب بنوع من العمل المحدد مما يمكن العاملين من تطوير درجة عالية من المهارة في تأدية مهامهم وتعتمد البيروقراطية على عملية التمييز بدقة بين الوظائف المختلفة التي تقوم بها لتفادي الازدواجية وهذا التخصص بدوره يولد وينمي الخبرة بين الأفراد وكذلك تقوم البيروقراطية على تدعيم كفاءة الموظفين من خلال إتباع أساليب التوعية والتدريب المناسبة، بحيث تدعم الاختصاص بالكفاءة والخبرة العملية.

4- الموضوعية والاشخصية : فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة موضوعية غير شخصية حيث يطبق البعد القانوني للنظام بكل ما يشتمل عليه من قوانين وانظمه وتعليمات على جميع الافراد دون تمييز ولا دخل للاعتبارات الشخصية، ولا يعترف هذا التنظيم بعلاقات الألفة والصدقة والمودة وكذلك الممارسات الانفعالية أو العاطفية فإنها غير مرغوب فيها في التنظيم البيروقراطي .

5- توافر سجلات موثقة : حيث يقوم النظام بالاحتفاظ بجميع الوثائق في ملفات يستفاد منها في إعداد التقارير أو صنع قرارات أو في عملية التقييم .

6- الاستخدام المأجور : حيث يتقاضى جميع العاملين أجرا مقابل عملهم وتفرغ العاملين الكامل للعمل في النظام على الرغم من انه قد توجد أحيانا قلة من العاملين غير المتفرغين .

7- ضبط المصادر : بمجرد حصول النظام على أدواته وتجهيزاته التي يحتاج إليها لتحقيق أهدافه يتم التصرف بها من قبل النظام نفسه ولا يحق لمن هم خارج النظام أن يتدخلوا في كيفية استخدام هذه المصادر .

. نقد البيروقراطية : تعرض نموذج " فيبر " لكثير من النقد وذلك لاهتمامه الشديد بالتنظيم الرسمي وإصراره على تمسك البيروقراطية بالرشد والقواعد والطرق الرسمية والنواحي الاجرائية البحتة، فبدأ نمودجه كآلة صماء تعمل بانتظام ونسق وميكانيكية دقيقة مهملا النواحي الإنسانية كحاجة البشر إلى الامن والقوة والمكانة و المال والارتقاء

ويتركز النقد الرئيسي للنظرية في الآتي:

- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفال طبيعته الإنسانية والاجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلى انخفاض الكفاءة .
- بعض المبادئ البيروقراطية قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية.
- إن التركيز في تطبيق الرقابة والإشراف يؤدي إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والمعايير الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من الرقابة والإشراف وبالتالي إلى المزيد من النتائج غير المتوقعة وفي النهاية يصل التنظيم إلى موقف غريب يتصف بانخفاض الكفاءة والمزيد من الرقابة والإرباك.

- البيروقراطية تعالج التنظيم على أنه نظام مغلق وليس نظاما مفتوحا يؤثر في البيئة ويتأثر بها.-
- وقد تأثر " فيبر" بعوامل ثالث كان لها أثارها في فكره وفي نظريته، وهذه العوامل هي :
- بما أن " فيبر" مواطن ألماني فقد شهد التضخم الذي طرأ على المؤسسات الصناعية، فرأى أن التنظيم الرسمي المحكم هو الطريقة التي تزيد الإنتاج وبالتالي أهمل النواحي الإنسانية . في الجيش، ومن المعروف أن الجيش يتحرك وفق²
- أثر " فيبر" بالتنظيم العسكري حيث كان ضابطا وأمر وتعليمات صارمة فاعتقد أن هذا الأسلوب يمكن أن يطبق في جميع المجالات الإدارية³.
- كون " فيبر" عالم اجتماع فقد أدرك عوامل الضعف البشري من حيث عدم إمكانية الاعتماد الكامل على العنصر البشري في اتخاذ القرارات لذا اعتقد أن القواعد تضمن عدم تدخل المصالح الشخصية
- . مساوي النموذج البيروقراطي

من المفروض أن المعايير التي وضعها " فيبر" يجب أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية إال إذا 15) (أسئ تطبيقها فقد تزيد التعقيدات وتؤدي إلى أعاقه الأداء بالسرعة المطلوبة، ومن هذه المساوي :-
الاستخدام السيئ لمعيار التخصص : يجب أن يؤدي التخصص إلى إنجاز الأعمال بأقل جهد وبأقل تكلفة إلا أن زيادة التخصص تؤدي إلى أضرار كان يهتم المتخصصون بمجال تخصصهم فقط فيقومون بواجبات محدودة، كما أن الموظف يتهرب من المسؤولية بداعي أن هذا العمل ليس من اختصاصه، فمعيار التخصص في الإدارة البيروقراطية إذا لم يستخدم بحكمه يصبح خطرا يهدد التنظيم.

- الاستخدام السيئ للإجراءات الروتينية : إن زيادة الخطوات التي يجب أن يمر بها الإجراء على عدد كبير من الموظفين وضرورة مرور الاجراءات على عدد كبير من المستويات الإدارية وفقا للتسلسل الإداري مما يحتاج وقتا طويلا لإنجاز العمل كما يزيد من الشكاوي حيث يهدد مصالح الأفراد³.
- الاستخدام الخاطئ للتسلسل الرأسي: في التنظيم الرأسي إذا أسئ استخدام هذا التسلسل فيصبح خطر على
- اعتماد الإداريين في المستوى الأدنى على رؤسائهم والرجوع إليهم في كل صغيرة وكبيرة مما يخلق نوع من الجمود العقلي

- ضرورة عرض الموضوعات على الرؤساء قبل التصرف بها يخلق إعتقاد الرؤساء بضرورة تنفيذ أوامره حتى لو كانت خاطئة .
- الاستخدام الحرفي للقوانين والالتزام الجامد باللوائح : تطبيق القوانين والالتزام باللوائح يضمن

- العدالة لجميع أفراد التنظيم إلى أن تطبيق القوانين بحرفيتها يؤدي إلى الجمود في حل بعض المشكلات .
- التطبيق الخاطئ لمعيار ثابت المرتب ودوام الوظيفة : الوظيفة الثابتة والمرتب الثابت تدخل الأمن والطمأنينة للموظف فيقبل على عمله دون خوف، إلا أن حصوله على مرتب ثابت وإدراكه بأن رئيسه ليس له الحق في فصله يؤدي إلى :
 - الخمول والكسل. لأنه مدرك أن رئيسه ليس من السهل أن يفصله- .
 - اللامبالاة في تنفيذ الأوامر والخطأ المتعمد أحيانا -
 - استغلال أوقات العمل لقضاء بعض المصالح الشخصية.

المحور الثالث: مدرسة العلاقات الانسانية

أولا مدرسة العلاقات الانسانية

ركزت هذه المدرسة على العنصر البشري، باعتباره محورًا أساسيًا لنجاح المنظمة واستمراريتها، وذلك في مقابل المدرسة الكلاسيكية التي قللت من أهمية العامل الإنساني في الإدارة. وقد أولت هذه المدرسة اهتمامًا خاصًا بالتنظيم غير الرسمي ودوره في التأثير على التنظيم الرسمي داخل بيئة العمل.

كما تناولت العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد داخل المنظمة، مثل القيادة وأساليب الاتصال، مما يعكس تحولًا في التركيز من العمل بحد ذاته إلى الأفراد الذين يؤدونه. وقد ظهرت هذه التوجهات في الفترة ما بين عشرينيات وثلاثينيات القرن العشرين، وكان من أبرز المساهمين فيها الباحث التون مايو.

1- نشأة النظرية³⁵

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1930م " كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية..

ومن الاعتبارات التي ساعدت على ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية ما يلي:

- الحركة النقابية وتزايد قوتها مما أدى إلى ظهور مشكلات جديدة في العمل، ومن ثم رأى الإداريون أن قوة الحركة النقابية كانت نتيجة لفشلهم في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية وحاولوا العمل على تصحيح هذا الوضع
- زيادة ثقافة العمال مما جعلهم يدركون مشكلات العمل، ويطالبون بقيادة إدارية أفضل،

- ويستجيبون للطرق المستخدمة في العلاقات الإنسانية مثل المشاركة في إتخاذ القرارات.
- كبر حجم المشروعات أدى إلى ظهور مشكلات إنسانية جديدة، إذ أصبح من العسير على الإداري الاتصال الشخصي بمعظم العاملين، مما أدى إلى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية.
 - ارتفاع مستوى المعيشة في المجتمع الحديث، مما أفسح المجال أمام الإدارة للتركيز على العوامل الإنسانية خاصة وأنه قد تم إشباع الحاجات المادية الأساسية.
 - زيادة تكاليف عنصر العمل، مما جعل الإدارة تبذل جهودها للاستفادة القصوى من هذا العنصر، وكان ذلك هو الأساس الذي انطلق منه فريق **البحث** في تجارب هوثورن.
 - ظهور النقابات العمالية وممارستها لضغوط على اصحاب الاعمال .

2- التعريف بجورج التون مايو

التون مايو هو عالم نفس وعالم إجتماع أسترالي، وُلد بمدينة **اديليد** بأستراليا يوم 26 ديسمبر سنة 1880 و توفي يوم 7 سبتمبر سنة 1949 في **جيلفورد** ببريطانيا. عمل كأستاذ مُحاضر بجامعة كوينزلاند من 1911 إلى 1923 ثم في **جامعة بنسلفانيا** ، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفاد للأعمال (1923-1947) أين عمل كأستاذ في **البحث** الصناعي.³⁶

3- إسهامات نظرية العلاقات الانسانية التون مايو 1880-1949³⁷

يعتبر التون مايو رائد لحركة العلاقات الإنسانية نظرا باهتمامه بالجانب السلوكي في الإدارة، وانطلق مايو في دراسته من فرضية تقول: إن الفرد بالمنظمة يمكن أن يؤثر على الإنتاج وبالتالي رفع معدل الإنتاج يعتمد على فهم طبيعة الفرد وتشجيعه وتكيفه مع التنظيم .

لقد قام "مايو" بعدة تجارب نذكر منها³⁸ :

أ- دراسة ارتفاع معدل دوران العمالة : يعتبر "مايو" أحد الباحثين بالجامعات الأمريكية، وقد أسندت إليه دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران

العمالة في أحد مصانع النسيج. حيث كان معدل دوران العمالة مرتفعا بقسم الغزل، مرتفعا مقارنة مع بقية الأقسام الأخرى برغم من وجود خطة لتحفيز العاملين. ومن أسباب هذا الارتفاع شعور العاملين بالروح المعنوية المنخفضة بسبب معاناتهم لكثير من الظروف الصعبة أثناء العمل كطول فترة الدوام الرسمي وعدم وجود فترات راحة كافية والإجهاد الجسدي في العمل وغيرها من المتاعب .

وبدأ "مايو" في تجربته بإعطاء العاملين في قسم الغزل فترات راحة كافية أثناء العمل اليومي. وقام في نفس الوقت مناقشة المشاكل التي يواجهونها مباشرة مع العاملين، وهذا أدى إلى مشاركتهم في طرح مشاكلهم للنقاش مما زاد في ارتفاع روحهم المعنوية وكنتيجة لذلك زادت إنتاجيتهم. وتحصلوا على أعلى مكافآت مقابل ذلك .

استمر هذا الوضع لمدة أربعة أشهر، ثم قام المصنع بإيقاف فترات الراحة نتيجة لزيادة الطلب فجأة على منتجات الغزل. مما أدى إلى انخفاض مستوى الإنتاج بشكل ملحوظ بعد أسبوع من هذا الإيقاف. لما علم مدير المصنع بهذا التغيير قام بإصدار أوامر لإعادة فترات الراحة مما أدى إلى ارتفاع مستوى الإنتاج إلى 85 بالمائة نسبة للشهر السابق .

ولقد استنتج الباحثون من هذه الدراسة ما يلي :

-إن العامل بالمنظمة هو كائن اجتماعي تحركه عوامل أخرى بجانب العامل المادي .

-إن العامل يتأثر بالقيادة والذي يجب أن تتوفر فيه سمات معينة .

-إن العامل بالمنظمة يعمل من خلال الجماعة وبالتالي حل المشاكل التي تواجهه لا تتم إلا بمشاركة المجموعة ككل

ب- دراسة أثر بعض العوامل الاجتماعية على إنتاجية العامل 1924-1936

قام "التون مايو" رئيس قسم البحوث الصناعية بجامعة هارفارد بعدة دراسات في مصانع هاوثرن HOWTHORNE التابعة لشركة البك تريك الأمريكية، استهدفت في هذه الدراسات إجراء بعض التجارب تناولت معرفة أثر الإضاءة على إنتاجية العمال عن طريق المقارنة بين مجموعتين إحداهما تعمل في ظروف العمل العادية والأخرى ثم تغيير ظروف الإضاءة إلى الأفضل، ولاحظ الباحثون أن المجموعة التي أجريت عليها التجارب تزيد إنتاجيتها مع كل زيادة. ولقد بنا فريق الباحثين هذه البحوث على افتراض أن تحسين ظروف العمل يؤثر على الإنتاجية³. كما قام "مايو" بتغيير فترات الراحة من حيث الطول وعدد تكرارها. وقد لاحظ الباحثون أن الإنتاجية للعاملين تزيد بزيادة فترات الراحة وتكرارها، وقد لاحظوا أيضا أن هناك عوامل أخرى غير الظروف المادية لها أثر على معدل الإنتاجية منها شعور العاملين

باهتمام الإدارة بطرفهم ومناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل. وقد استنتج "التون مايو" والباحثين معه ما يلي :

- إن العمال يميلون للإدارة ذات السلطة المرنة والديمقراطية .
- هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية للعاملين .
- إن التحفيز المادي لا يكفي وحده لتحفيز العمال ولكن كذلك التحفيز المعنوي .
- لا يجب النظر إلى العامل منفردا وإنما ضمن مجموعته وأن سلوك الفرد تعبير عن رأي الجماعة.

4- تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية :

- ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية إلى جانب المهارات الفنية للرفع من إنتاجية المنظمة واستمراريتها وعدم استخدامها الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج .
- تتكامل الدوافع الاقتصادية مع الدوافع الاجتماعية في زيادة إنتاجية الفرد ومن الخطأ إهمال أي منها .
- إن المدرسة لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي لكن ركزت على العنصر البشري، فترى بأنه مهما كانوا متحدين فإن رغباتهم تختلف وأنه من المستبعد تماما أن تنصهر جميعا وتصبح أسرة واحدة سعيدة كما يتخيلون.
- هناك تناقض واضح بين العمال والإدارة وإن الفرد يسعى إلى إشباع رغباته بعيد عن أهداف المنظمة .
- إغفال المدرسة للتنظيم الرسمي بشكل كبير .
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل .
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية .

المحور الرابع: المدارس الحديثة للإدارة

نتيجة لضخامة منظمات الأعمال والتغيرات المتسارعة في ظروف البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وازدياد حدة المنافسة، والتنوع الجغرافي الواسع لتلك المنظمات، فقد برزت أفكار جديدة في علم الإدارة من خلال وضع بعض النظريات الحديثة والتي ما زالت في مراحل تطور وتجديد للملاءمة مع مقتضيات التطور التكنولوجي والصناعي وشروط عمل جديدة³⁹

بدأت هذه المدرسة مع بداية السبعينات من القرن العشرين وما زالت إلى وقتنا الحاضر، وتشمل كل من نظرية اتخاذ القرار، نظرية النظم، ، ونظرية الإدارة بالأهداف ويمثل هذه المدرسة العديد من المفكرين منهم: إدوارد فيدلر، وروبرت هاوس، وسلزنيك وبرسونز،... الخ⁴⁰ ومن هذه النظريات :

أولاً. النظرية الكمية (بحوث العمليات) 41: ظهرت هذه النظرية نتيجة المشاكل الإدارية التي برزت في الحرب العالمية الثانية المتعلقة بإدارة المشكلات الفنية والإنتاجية والمالية، حيث ساهم هذا الأسلوب في التعرف على الحلول المثلى لمثل هذه المشكلات.

وقد كان رأي مجموعة من الباحثين في اختصاصات مختلفة، بأنه من الممكن تطوير مستوى الأداء الإداري في المنظمات عن طريق استخدام أساليب رياضية في حل المشاكل التشغيلية. وفي مجال الصناعة فقد اعتمد هذا الأسلوب في الستينيات حيث ساهم استخدامه من قبل الأجهزة الإدارية في حل الكثير من المشاكل الإدارية والإنتاجية كجدولة الإنتاج والرقابة على المخزون واتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

وما زالت هذه الأساليب تأخذ دورًا هامًا في إدارة المشاريع العصرية، خاصة وإن هذه الأساليب تخضع إلى تطور مستمر يلزم شروط العمل الحالي في المؤسسات.

ولكن البعض لا يرى في بحوث العمليات أكثر من أسلوب لمساعدة الإدارة في أداء وظيفتها التشغيلية فقط، ويرى أن هذا الأسلوب يكون فعالاً في حالة الإدارة المتكاملة. وأن هناك الكثير من المتغيرات التي لا يمكن إخضاعها للقياس العددي والرياضي كالرّضى الوظيفي مثلاً.

ثانياً مدخل النظام **System Approach**⁴² : يرى هذا المدخل أن منظمات الأعمال أنظمة متكاملة تتعامل مع بيئتها والنظام System هو مجموعة من الأجزاء المتكاملة المترابطة فيما بينها تعمل معاً لتحقيق أهداف محددة، ولهذا يرى أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على درجة كفاءة الأجزاء

المكونة للنظام Subsystems ، وهذا يعني أن كل جزء في المنظمة يتأثر بالأجزاء الأخرى ويؤثر فيها، حيث أن مدخجات كل نظام هو مخلات لنظام آخر

كما أن المنظمة تتعامل مع عناصر البيئة المختلفة من خلال تزويدها بمدخلات وتحويلها إلى مخرجات تأخذ منها ملاحظاتها فتقوم بتحليلها ومن ثم تعدل مخرجاتها الفرعية جميعاً إلى مخرجات مفيدة للإنسان والمجتمع،

وتظهر العلاقة بين مكونات النظام التي تتمثل في:

- المدخلات Inputs : تتمثل في موارد بشرية/ موارد مالية/ مواد مادية/ موارد معلوماتية/ أرض
- عملية تحويلية Transformation Process
- المخرجات Outputs: تتمثل في سلع/ خدمات/ ربح أو خسارة/ سلوك عاملين/ معلومات
- تغذية راجعة Feedback

النظام المفتوح: Open System في إطار هذا المدخل تعتبر منظمات الأعمال نظم مفتوحة Open System متعددة الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة بشكل شمولي أو على أحد أجزائها.

ثالثاً نظرية الادارة بالأهداف

يرتبط مفهوم الإدارة بالأهداف ارتباطاً وثيقاً بالخبير الإداري بيتر دراكر (Peter Drucker) ، الذي أكد على ضرورة تركيز المديرين على تحقيق الأهداف، مع ضرورة تبرير كل الأنشطة وفقاً لدورها في تحقيق تلك الأهداف.

بناءً على ذلك، يجب على المديرين على جميع المستويات الإدارية تحديد الأهداف التي يسعون لتحقيقها بالتعاون مع رؤوسهم، بحيث تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق ضمن الإمكانيات المتاحة. من المهم أيضاً أن يقوم المدير بتطوير معايير منتظمة لقياس الأداء، وذلك بهدف التعرف على أي مشاكل قد تعيق تحقيق هذه الأهداف.

عناصر الإدارة بالأهداف: تتمثل عناصر هذا الأسلوب الإداري

في النقاط التالية:

- تحديد أهداف واضحة، مختصرة، ومفهومة.
- إشراك الأفراد المعنيين بتحقيق الأهداف في عملية وضعها.
- تقييم الأداء بناءً على النتائج المحققة.

2- وسائل تطبيق الإدارة بالأهداف: من أبرز وسائل تطبيق الإدارة بالأهداف نذكر:

- الابتعاد عن المركزية، وتفويض الصلاحيات للموظفين، مما يعزز قدرتهم على تحمل المسؤولية الشخصية بدلاً من الاعتماد الكامل على الإدارة المركزية.
- تنوع المهام التي يتم تكليف الموظفين بها لتعزيز شعورهم بأهمية الأعمال التي يؤديونها.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من الإدارة، مما يحفزهم على تحقيق الأهداف الموضوعية.
- اتباع طرق جديدة لتقييم الأداء تركز على النتائج بدلاً من النظر فقط إلى الرسائل أو الأنشطة.

3- مشكلات تطبيق الإدارة بالأهداف: على الرغم من الفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الطريقة في الإدارة، إلا أنها قد تواجه عدة تحديات قد تعيق انتشارها وتطبيقها على نطاق واسع. من أبرز هذه المشكلات:

- وضع أهداف غير واضحة أو صعبة القياس، مثل "القيام بأفضل تدريب ممكن"، وهو هدف غير محدد بدقة مقارنةً بهدف مثل "ترقية أربعة موظفين خلال العام"، الذي يعد هدفاً دقيقاً وسهلاً القياس.
- استهلاك هذه الطريقة لكثير من الوقت والجهد، حيث يتطلب الأمر وقتاً طويلاً لوضع الأهداف ومناقشتها مع الموظفين وتقييم تقدمهم في تحقيقها.
- في بعض الأحيان، قد تتحول عملية تحديد الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين، حيث يسعى المدير لوضع أهداف طموحة، بينما يفضل المرؤوسون تحديد أهداف أقل تحدياً لتحقيقها.

المحور الخامس: النظرية الموقفية

قام Myers and Pigors بنشر هذا النهج في مجال إدارة الأفراد في وقت مبكر من عام 1950، ومع ذلك، كان عمل Joan Woodward في الخمسينيات بمثابة بداية لنهج الطوارئ للتنظيم والإدارة، من بين المساهمين الآخرين: توم بيرنز، جي دبليو، ستوكر وبول لورانس وجاي لورش وجيمس طومسون، حيث قاموا بتحليل العلاقة بين هيكل المنظمة والبيئة. وبالتالي، فإن نهج الطوارئ يدمج البيئة الخارجية ويحاول سد الفجوة بين النظرية والممارسة. يفعل ذلك في إطار نظرية النظم. بمعنى آخر، نهج الطوارئ يتعلق بالتنظيم كنظام مفتوح وديناميكي له تفاعل مستمر مع البيئة 43.

اعتبرت هذه النظرية ان المدرسة الكلاسيكية والسلوكية والمدرسة الكمية متكاملة، وهي الأساس لممارسة العملية الإدارية، وذلك حسب المواقف أو الظروف الذي يحيط بالمنظمة.

فهذه النظرية ترى بأن لكل موقف أسلوباً مناسباً له، وهذا الحل قد لا يكون مناسباً لظرف آخر، وما يعزز هذا الاتجاه أن لكل منظمة ظروفها الخاصة التي هي حصيلة المتغيرات الناجمة عن كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. 44 وتؤكد نظرية الطوارئ أنه لا يوجد أسلوب واحد أفضل للقيادة يناسب كل موقف، تختلف فعالية أسلوب القيادة المعين من موقف إلى آخر، على سبيل المثال، قد تكون القيادة التشاركية أكثر فاعلية في منظمة تستخدم موظفين محترفين في عملية تقنية عالية في جو من التوجه غير المادي والتعبير الحر، من ناحية أخرى، ستكون القيادة الاستبدادية أكثر فاعلية في منظمة توظف موظفين غير مهرة في مهام روتينية في القيم الاجتماعية الموجهة نحو المادية وطاعة السلطة 45.

بناءً على ذلك، ترى هذه النظرية، بأن العمل الإداري يقتضي وجود مدير قادر على التعرف على دراسة الظروف الآتية لمنظمتها وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة طبقاً لهذه الظروف، وعليه فإن وظيفة الإدارة متغيرة على الدوام تبعاً لتلك الظروف.

وتركز هذه النظرية على وظيفة الإدارة المتعلقة بالاعتماد على العلاقات الجماعية في إنجاز الوظيفة الإدارية، فهي تعتبر أن الإدارة الجماعية قادرة على وضع الحلول المناسبة للموقف الراهن، وفعالية القيادة هنا ترتبط في مجموعة من النقاط هي: 46

1- تفويض المركز الوظيفي: ويشمل ذلك في مقدار السلطة الوظيفية للمدير الذي يخوله التعيين والفصل ومنح الحوافز المادية والمعنوية وقوة ارتباط المدير بالمستويات الإدارية العليا أي مركزه داخل التنظيم .

2- طبيعة الوظيفة: لا شك في أن هناك اختلاف في طبيعة الأعمال في المنظمة، فهناك من النشاطات التي لا تحتاج إلى تغيير كبير، إذ أن القرارات فيها تكون روتينية ورتيبة، وفي هذه الحالة القرارات قابلة للقياس، ولكن هناك بعض النشاطات التي تحتاج دائماً إلى التجديد كونها تعيش ظروف متجددة وقرارات غير روتينية وهي بالتالي غير قابلة للقياس

3- العلاقات بين القائد والجماعة: ان طبيعة ومستوى العلاقات بين المديرين والمرؤوسين انما هي مقياس لكفاءة الادارة من جهة ، وفي حال كونها جيدة تساهم في صياغة وتنفيذ القرار الملائم للموقف الطارئ وبالتالي نجاح العمل الاداري وكفاءته من جهة اخرى

انتقادات المدرسة الموقفية: من بين الانتقادات الموجهة هذه النظرية نجد :

- لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار
 - لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفاعلية في كل المواقف ودائماً المواقف هي التي تحدد النمط القيادي .
 - المديرون ليسوا أحراراً في إدارة منظماتهم بل تتحكم بهم الظروف والمواقف التي تواجههم .
- نجاح الإدارة وأساليبها تتوقف على طبيعة المواقف والظروف .

لقد أشار رواد هذه النظرية إلى أن الدلالة المنطقية للإدارة الموقفية تتمثل في أن كل المواقف تختلف عن بعضها بشكل منفرد و متميز. وإذا كان هذا صحيح فإنه يعني أن الإدارة يمكن ممارستها فقط من خلال الأحكام الشخصية وبطريقة فردية، الأمر الذي يترتب عليه تجاهل المعرفة والمبادئ التي توصل إليها الفكر الإداري السابق

المحور السادس: إتجاهات حديثة في الإدارة إدارة التغيير وإدارة الجودة

أولا إدارة التغيير

يعتبر التغيير هو الحقيقة الوحيدة الثابتة في عالم اليوم وسنتطرق لاهم الجوانب الخاصة بإدارة التغيير في مايلي⁴⁷:

1- مفهوم التغيير في المنظمة

مفهوم التغيير لغة : أي غيّر الشيء أي بدله بغيره او جعله على غير ما كان عليه.

مفهوم التغيير التنظيمي : هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة ، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة . هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ، و احداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية

مفهوم ادارة التغيير هي : سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة الى تحسين قدرات المنظمة على ادخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها.

2- أسباب التغيير في المنظمة

- العولمة: من أبرز العوامل الداعية للتغيير، نتيجة التطورات التي تحدثها في المجال الاقتصادي والسياسي، والتكنولوجي، والاجتماعي.

- التطور التكنولوجي والمعلوماتي والنمو السريع للتقنيات الحديثة ، وتزايد حدة المنافسة على الجودة العالية والتكاليف المنخفضة.

- كثرة المشاكل الاجتماعية وانتشار البطالة والفقر والأمراض الصحية، مما يجعل سلوك الأفراد عرضة لتغيرات في اتجاهاتهم

- سيطرة اقتصاد السوق وظهور سلع وخدمات جديدة، وبالتالي تغير احتياجات وأذواق العملاء.

- التغيرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة.

- المنافسة الحادة بين الشركات

- التغير في مستوى العمالة

3- مجالات التغيير التنظيمي:

هناك عدة مجالات للتغيير تتمثل في :

أ - المجال التكنولوجي

يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الالكترونية، والاطممة. لأن المنظمات تحتاج الى نظم المعلومات الادارية للربط بين الافراد في مختلف المستويات التنظيمية او الجغرافية.

تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية.

ب - المجال التنظيمي

ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها.

يتضمن تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.

قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات او ازالة مستوى تنظيمي عمودي او توسيع نطاق الاشراف في المنظمة.

ج - المجال الانساني

يتضمن هذا المجال تغيير الافراد من خلال تغيير افكارهم واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم وبالتالي سلوكياتهم بالاعتماد على عمليات الاتصال او اتخاذ القرار او حل المشكلات.

يتم الاعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الافراد، او تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها.

يركز مجال تغيير الافراد على:

تغيير قدرة الفرد : التي تشير الى الامكانيات الجسدية والعقلية كالأفكار، المواهب، الابداعات.

تغيير رغبة الفرد : الذي يمثل استعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل

د- مجال طرق العمل : يتضمن هذا المجال :

- تغيير اساليب العمل وطرق ادائه، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية، او من الناحية النوعية

او كليهما

- طرح اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها وإلغائها.

جدول يوضح : مجالات التغيير

المجال	شكل التغييرات
التكنولوجي	تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الاولية
التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية / احداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
الإنساني	الاختيار / التدريب / تغيير افكار، اتجاهات قيم، ودوافع، وطموحات
الانشطة والأعمال	احداث أنشطة جديدة / الغاء أنشطة / دمج أنشطة
السياسات	الغاء سياسة / تعديل سياسة / اضافة سياسة جديدة
طرق وإجراءات العمل	تبسيط الطرق / تعديل الطرق / ادخال طرق جديدة

4- مراحل عملية التغيير

المرحلة الاولى : تشخيص مشكلات المنظمة :

في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينة او هي بصدد اقتناص فرصة محددة.

قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل، التكنولوجيا ، الافراد ...

يجب على الدراسة التشخيصية ان تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات

وإحداث التغيير المطلوب.

المرحلة الثانية : تحديد الحاجة الى التغيير:

يدرك المدراء الحاجة الى احداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار اليها سابقا مثل:

- وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية.
 - تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق.
 - وجود فجوة بين الاداء الفعلي والأداء المرغوب.
- ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية.

المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير

يتم خلال هذه المرحلة وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه.

يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية :

- ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة.
- ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.
- ان تكون قابلة للقياس كميا ونوعيا.
- ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.

يتطلب وضع اهداف التغيير الاجابة على اسئلة عديدة أهمها:

- ما هي اهداف المنظمة ؟
 - ما هي فرصة التطوير المتاحة ؟
 - ما هي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة؟
- خلال هذه المرحلة يتم اختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير.

اختيار الاستراتيجية يتوقف على عوامل اساسية الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والقوى البشرية.

المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

خلال هذه المرحلة يتم:

- تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.
 - تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته.
 - تحديد طبيعة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون اتمام عملية التغيير.
 - تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير.
- المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الاهداف، المكونات التنظيمية كالهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والنظم والإجراءات الافراد واتجاهاتهم، والتكنولوجيا.

تتم متابعة تنفيذ استراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الاهداف الموضوعة للتغيير.

يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.

5- استراتيجيات التغيير:

أ. استراتيجية القوة القسرية :

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في احداث التغيير، حيث يفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية.

يتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف او يقاوم. ويتم تنفيذ تلك الاستراتيجية بأسلوبين هما :

- الاسلوب الاول : استعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوبا ببعض المحفزات او التهديدات .
 - الاسلوب الثاني : اللجوء الى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجمها عند الضرورة.
- تكون هذه الاستراتيجية فعالة في الحالات الطارئة ، وغير فعالة في المدى البعيد لانها لا تتضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير .

ب . استراتيجية العقلانية الميدانية :

تفترض هذه الاستراتيجية ان العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي ، وبالتالي تنظر الى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير، حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين

بالمعلومات ، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية.

ج . استراتيجية التثقيف والتوعية :

تفترض هذه الاستراتيجية ان الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات، بل عدم اقتناع الافراد والوحدات بضرورة التغيير، لذا يتم استخدام المنطق والحجج والادلة والبراهين، خاصة عندما يعتقد الافراد ان ذلك التغيير يهدد مصالحهم او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به.

ضمن هذه الاستراتيجية يحاول قائد التغيير ان يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وازالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير، بما يؤدي الى قبوله بدل رفضه ومقاومته ، ويعد التدريب اهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الافراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير.

ثانيا : استراتيجيات التغيير المتدرج :

تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له، او التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة. وتتأثر هذه الاستراتيجية بعوامل عديد منها :

- مهارات وقدرات العاملين .
- رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر .
- ثقافة المنظمة .

ضمن هذه الاطار يمكن استخدام الاستراتيجيات التالية :

1 . استراتيجية المشاركة واسعة النطاق: تقوم هذه الاستراتيجية على التعاون والمشاركة بين الافراد والمنظمة وتحديد قيم واهداف وفرضيات التغيير.

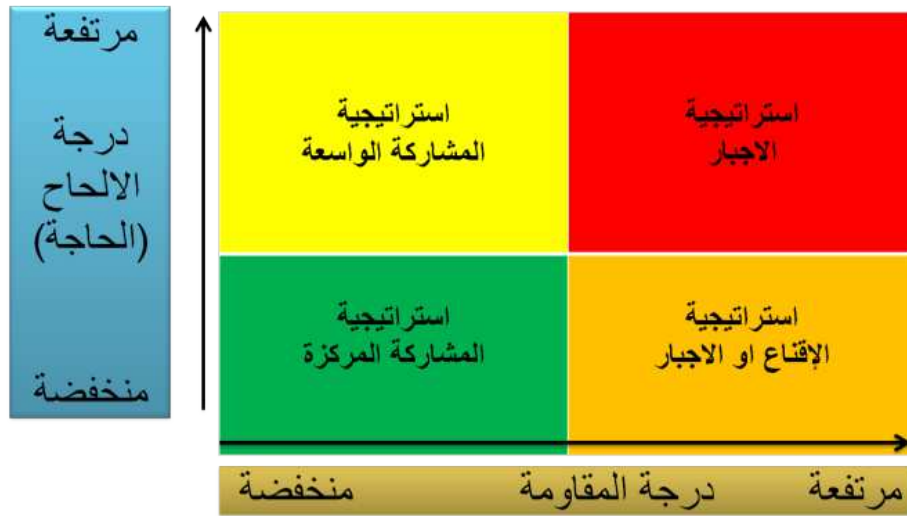
تقوم هذه الاستراتيجية على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف والتأخذ بحجج الأطراف المشاركة واهدافها.

تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وضرورة التغيير منخفضة، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية أحداثه. كما يمكن من تحفيز الأفراد والرفع من حماسهم لتنفيذه فاعلية.

2 . استراتيجية المشاركة المركزة : تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة ، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين، حيث يسمح بمشاركة أهم الأفراد، مع الاتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمة.

3 . استراتيجية الإقناع : تستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة ، حيث يوصي في هذه الحالة من خلال هذه الاستراتيجية إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة .

4 . استراتيجية الإكراه : تستخدم عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير، معها يدرك المدير عدم إمكانية الاستفادة من الطرق الإقناعية أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً.



ثالثا : استراتيجية التغيير البنوي :

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنوي، الذي قد يهدد امن العاملين او يفقدهم وظائفهم، ولنجاح هذا التغيير يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية :

1 . استراتيجية البراعة القيادية : تستخدم عندما تكون لا تكون المنظمة في ازمة، ومقاومة التغيير

منخفضة هنا يبادر احد الافراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الادارية والحائز على ثقة العاملين الى طرح فكرة التغيير ، والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول الى الهدف المطلوب.

2 . استراتيجية الاقناع : تستخدم عندما تكون المنظمة في ازمة ، مع ادراك جميع العاملين لتلك الازمة، ومقاومة التغيير منخفضة، ولا بد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الازمة، هنا يعتمد القائم بالتغيير الى غرس الثقة والامل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي افضل.

3 . استراتيجية الالزام : تستخدم عندما لا تكون المنظمة في ازمة مع وجود مقومة مرتفعة التغيير ، حيث يوصي بإتباع اسلوب الاجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق.

يجب على القائد ان ينفذ حالة التغيير محققا الاتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الادارية .

4 . الاستراتيجية الديكتاتورية : تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقة، يكون هذه الاستراتيجية هي الاسلوب الانسب لإحداث التغيير وانقاذ المنظمة .

استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من اجل البقاء، الا انها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين

مقاومة التغيير التنظيمي

1- مفهوم مقاومة التغيير : تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة القائمة.

2- اسباب مقاومة التغيير :

- التغيير غير المدروس وغير المخطط له.
- عدم وضوح اهداف التغيير.
- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- عدم مشاركة الافراد في التغيير.
- عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل.
- ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات.
- الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير، او من المجهول.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة، او بتهديدات وظيفية.
- السرعة الشديدة في التغيير.
- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.
- التوقيت سيئ للتغيير، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير.

3- اسباب اخرى لمقاومة التغيير :

- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة : التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد اللذين لا يجدون ضرورة في التغيير.
- توقع الخسارة : غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير ان هدف الادارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع اخرى غير مصرح بها قد تود عليهم بالضرر.
- التخوفات الاقتصادية : هنا يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله لان التغييرات الجديدة تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الاعمال.
- القلق الاجتماعي : التغيير قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الافراد ما يؤدي الى فك ارتباط

حالي مع افراد مرغوبين ، وتأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونة.
 - الخوف من ان يؤدي التغيير الى تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات مكتسبة، فضلا عن ما قد
 تبديل المواقع والأدوار والامكنة والدوائر والمسؤوليات.
 4- استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير :

أ- استراتيجية التعليم والاتصال :

تساعد هذه الاستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة الى التغيير والوقوف على ضرورته.
 تتخذ عدة اشكال كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات او مذكرات وتقارير.
 يتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير، أو التحليل المشوه او الخاطئ للمعلومات
 المنشورة عن التغيير.

من ايجابياتها ان اقتناع العاملين يؤدي الى مساهمة اكبر لهم في التغيير.
 من سلبياتها انها تستغرق وقت اطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير.

ب- استراتيجية المشاركة والاندماج :

تؤكد الابحاث ان مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ.
 تستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية
 على المقاومة.

من ايجابياتها ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير.

من سلبياتها انها تستغرق وقتا طويلا.

ج- استراتيجية التسهيل والدعم :

تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة
 راحة بعد التغيير.

تعد أفضل طريقة للتعامل مع مقاومة التغيير.

من سلبياتها أنها تتطلب وقت أطول بالإضافة إلى تكلفتها الكبيرة.

د- استراتيجية التفاوض والاتفاق :

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، مع امتلاكها القدرة على مقاومة التغيير.

من إيجابياتها إنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب مقاومة التغيير.

من سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة.

هـ- استراتيجية الاستقطاب :

حسب هذه الاستراتيجية يتم استقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.

من إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفة.

من سلبياتها أنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد أنه كان محل استغلال.

و- استراتيجية الإكراه الظاهر أو الضمني :

حسب هذه الاستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علناً بفقدان وظائفهم، أو بحرمانهم من الترقية، أو الفصل أو النقل.

تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة سرعة التغيير، أو عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة.

من إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة.

من سلبياتها انفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الاستياء لديهم.

إيجابيات مقاومة التغيير:

غالباً ما ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية، إلا أن هناك نواحي إيجابية لها وهي:

- اجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وأثاره بشكل أفضل.
- تساهم مقاومة التغيير في إظهار عدم فعالية عمليات الاتصال، وغياب النقل الجيد للمعلومات.
- تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين إلى دفع إدارة المنظمة إلى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المحتملة للتغيير.
- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

ثانياً إدارة الجودة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج إداري ياباني تعتمد المؤسسات بهدف توفير إطار فلسفي وإداري مخصص في تحسين ربحية المؤسسة عن طريق سلسلة من عمليات التحسين تشمل جميع مستويات المؤسسة. وفي هذا الدرس سنتعرف على أهم الجوانب الخاصة بهذا المفهوم كما يلي: 48

أولاً مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الإدارة: هي خلق عمل لجميع الأفراد ابتداءً من المدير إلى غاية العمال، وتسعى هذه الإدارة إلى تقديم أحسن وأفضل المنتجات والخدمات للزبائن
الجودة: وتعني الانتفاع بالمنتج أو الخدمة من قبل الزبائن بشكل يتلاءم مع التوقعات المدركة قبل حصولهم على الخدمة أو المنتج.

الشاملة: وتعني جميع أفراد المؤسسة تقع عليهم مسؤولية إرضاء رغبات الزبائن وتكون إما بشكل فردي أو جماعي.

تعريف إدارة الجودة الشاملة: هي عبارة عن نهج متكامل لخدمة الزبون فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المؤسسة، بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة على شكل سلسلة، بحيث أن أي خلل في أي حلقة يعتبر نقطة ضعف على الجودة الكلية

ثانيا مبادئ الجودة الشاملة:

- التركيز على الزبون: و يقصد به الزبون الخارجي للمؤسسة فهي تبذل الجهود لتحفيزه على شراء السلع أو الخدمات، و ذلك من خلال التنبؤ بتوقعاته و تلبية احتياجاتهم أكثر من منافسها.
- إشراك العاملين: إن الفرد داخل المؤسسة لديه المعلومات حول مشاكلها، و قادر على المساهمة في حلها، و إنما يحتاج إلى التشجيع، لأن نجاح استراتيجية الجودة الشاملة يستدعي التحفيز الفعال و خلق الحماس لدى الأفراد و تشجيعهم ليساهموا بأفكارهم في الوقت المناسب .
- التحسين المستمر: هي قدرة المؤسسة على تصميم و تطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا الزبون، من خلال السعي المتواصل الى الأداء الأمثل من خلال تحقيق الآتي:

- تعزيز قيمة المنتج للزبون و تقديم منتجات جديدة

- . تقليل الأخطاء من الوحدات المعيبة

- . تحسين الإنتاجية و الفاعلية في استخدام جميع المواد

و يتطلب التحسين المستمر، إكساب الأفراد المهارات اللازمة، و على المؤسسة ان تقوم بإعداد برامج تدريبية للأفراد لتمكينهم من الأداء الجيد دون اخطاء.

اتخاذ القرارات: اتخاذ القرارات في ظل الجودة الشاملة بعد جمع البيانات و تصفيتها و تحليلها سواء ما يتعلق منها بالعمليات أو الزبائن أو الموردين و غيرها، وذلك سعيا لاتخاذ قرارات أكثر موضوعية و الانتقال من الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات الذي يعتمد على الإدارة العليا فقط إلى صيغة جديدة يتم فيها اتخاذ القرارات بناء على تجميع البيانات و تشكيل دوري من اجل خلق المعلومات و إيصالها إلى متخذ القرارات في الوقت المناسب

التركيز على العمليات: و يقصد بها تحليل الأخطاء و الانحرافات و تجنبها قبل وقوعها باستخدام معايير مقبولة لقياس الجودة بالإضافة إلى تحسين العمليات الداخلية للإنتاج العمليات الداخلية للإنتاج حسب المواصفات المعدة لأجل الارتقاء بالمنتج و ذلك بالمقارنة مع المنتجات المنافسة

ثالثا مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1- المناخ التنظيمي: إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، و يعني ذلك قيام الإدارة العليا منذ البداية بإعداد و تهيئة الأفراد في المؤسسة على مختلف مستوياتهم إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع ثقافة المؤسسة ككل في إطار الجودة وتكامل البعاد التي تنطوي عليها.

2- دعم والتزام الإدارة العليا: إن التزام الإدارة العليا و دعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد و الاندماج في العمل و تقديم كل ما لديهم من مقترحات و التقليل من مقاومة التغيير، و يتجلى التزام الإدارة العليا بالجوانب التالية:

- تعزيز ثقافة الجودة.
- تعزيز وتطوير الأفراد.
- توفير رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة و أهدافها.
- 3- الإدارة الفعالة للموارد البشرية: إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستوجب الاهتمام بالموارد البشرية و إدارتها بفاعلية و ذلك من خلال:
 - وضع نظام الاختيار والتعيين
 - توصيف الوظائف
 - تقييم الأداء
 - التدريب المستمر
 - تحفيز و مكافأة الفريق المبدع من الأفراد
 - ضمان المشاركة في وضع الخطط

4- فرق العمل: يعتبر أحد المقومات الأساسية لإدارية الجودة الشاملة، فهو يتكون من الأفراد تتوفر لديهم المهارات و القدرات اللازمة لمعالجة المشاكل و ذلك بهدف تحسين نوعية و جودة السلع و الخدمات.

4- تحديد معايير قياس أداء الجودة: يتطلب هذا وجود نظام قادر على القياس الدقيق مبني على الأساليب الإحصائية لتحديد الاختلالات السلبية في أداء و تنفيذ العمليات و الأنشطة و العمل على القضاء عليها جذريا ، و أهم متطلبات قياس أداء الجودة:

- تحديد الزمن المحدد للإنجاز و زمن الانحراف
- تدريب جميع الأفراد على استخدام التحليلات الإحصائية
- تحديد المدى الزمني المتوسط الذي يحتاجه الفرد للانتهاء من كل نشاط او عملية .

رابعاً مراحل إدارة الجودة الشاملة:

المرحلة الصفرية (مرحلة الأعداد): تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة: وفي هذه الخطوة تحدد إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بحكم ما لديها من اتجاهات إيجابية نحو هذا المدخل ودراية مبدئية به
- تدريب المدراء على نظام الجودة الشاملة: ويمثل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة.
- صياغة رؤية المؤسسة: وهنا يتم صياغة ما تطمح إليه المؤسسة مستقبلاً، وهي الرؤية الاستراتيجية ومنهج إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق هذه الرؤية الاستراتيجية .

مرحلة التخطيط: و خلال هذه المرحلة يتم ما يلي:

- اختيار أعضاء لجنة الجودة الشاملة: و التي تضم مدير المؤسسة و إطارات العالية المستوى لتوجيه برنامج الإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، بإزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية و التغلب على مقاومة التغيير
- اختيار مستشار الجودة الشاملة: و غالباً ما يتم اختياره من مستويات الإدارة العليا التي تتمتع بتأييد قوى لإدارة الجودة الشاملة .
- تدريب مستشار الجودة الشاملة الذي يجب أن يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجود الشاملة، و خلال هذه الخطوة يتم مصادقة على خطة التطبيق، كما يتم تحديد هيكل الدعم و موارد اللازمة للتنفيذ.

مرحلة التقييم: و تشمل هذه المرحلة ما يلي:

- التقييم الذاتي الذي يهدف إلى معرفة وعي و إدراك الأفراد لأهمية إدارة الجودة الشاملة .
- تقييم التنظيمي و الذي يتم عن طريق مقابلات شخصية مع الأفراد و استقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية و تلك المرغوب فيها و التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة .
- تقييم رأي الزبائن و ذلك لمعرفة ما ينتظره الزبون من المؤسسة، و هذا الأمر مهم لتقييم جوانب القوة و ضعف في المؤسسة.
- تقييم تكلفة الجودة و هي تقييم التكاليف المالية للجودة.

مرحلة التنفيذ: و التي تحتوي على الخطوات التالية:

- اختيار من ستولى التدريب فب المؤسسة: و يتم من خلالها الاختيار المدروس لمن يتولى التدريب على أساس المصداقية و الالتزام القوي بتكوير المؤسسة، و يتم تدريبهم بواسطة خبير خارجي، و لعد عملية

التدريب هذه يتولى المدربون مسؤولية تدريب أفراد المؤسسة فيما يتعلق بقضايا الجودة الشاملة و أهمها ما يلي:

- الإدراك و الوعي لإدارة الجودة الشاملة.
- التدريب على اكتساب المعارف و المهارات فيما يتعلق ببناء الفريق و ديناميكية الجماعة الاتصال و حل المشاكل.
- تشكيل فرق العمل: و يتم خلال هذه الخطوة تشكيل فرق العمل لتساهم في جمع المعلومات و إعطاء الاقتراحات و الحلول الممكنة للمشاكل المطروحة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة

مرحلة تبادل و نشر الخبرات: بعد انهاء جميع المراحل السابقة تكون السياسات قد حددت و الاعتراضات على التغيير قد تم تغلي عليها، و بعد هذه النقطة يتم دعوة الموردين و البائعين و جميع الأقسام المختلفة داخل المؤسسة بمشاركة بتبادل و نشر الخبرات بمجرد الحصول على المصادقة بواسطة الشركة الأم المطبقة للجودة.

و كما سبق الذكر أنه لا يمكننا تحديد خطوات محددة لإدارة الجودة الشاملة و ذلك لأنها تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة المؤسسة و طبيعتها نشاطها و هيكلها التنظيمي و حجمها.

خامسا مجالات التغيير عند تبنى إدارة الجودة الشاملة:

1- الثقافة التنظيمية : يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة للعمل الحالي في المؤسسة ، بثقافة جديدة قائمة على مرتكزات أساسية تكون قادرة على احداث تكامل داخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات و الأفراد مما يساعد على توحيد هذه الأنماط و توجيهها نحو تحقيق الأهداف، و ما يجب عمله هنا بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها حيث يلعب التعليم و البرامج التدريبية دورا بارزا في بناء ثقافة الجودة داخل المؤسسة.

2- الهيكل التنظيمي : لم بعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي ذو مستويات الإدارية المتعددة مناسبة لإدارة الجودة الشاملة لذلك لبعد قيم الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خط الاتصال، مما يشكل حاجز بين الوحدات فيكون كل نشاط منفصل عن الآخر و لذلك فإن هيكل التنظيمي المطلوب في إدارة الجودة الشاملة يدعى بمدخل النظام الكلي المتكامل الذي ينظر للمؤسسة و هيكلها التنظيمي على أنه مكون من أنظمة فرعية متكاملة و مترابطة مع بعضها البعض عموديا و أفقيا في سبيل تحقيق هدف

المؤسسة ، فجودة الأداء لكل مرحلة مرتبطة بجودة أداء المرحلة السابقة ولاحقة مما يحقق أحداث تكامل و ترابط

3- الأنظمة والسياسات: هي ضوابط عامة و شاملة لأداء المؤسسة التنظيمي و لكلي و موجه نحو تحقيق الأهداف المنشودة أما فيما يخص إدارة الجودة الشاملة فهي تحتاج إلى أنظمة جديدة بدل من القديمة، لتكون الأداة المرشدة للأداء الكلي داخل المؤسسة نحو تحقيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة .

4- نمط القيادة: تحتاج إدارة الجودة إلى تغيير نمك القيادي السائد في المؤسسة من خلال الاطلاع على المرتكزات فلسفة إدارة الجودة الشاملة، و ثقافة المؤسسة الجديدة، مما يؤدي بالضرورة إلى استبدال أنماط القيادة الحالية بنمط جديد و القدرة على المجازفة و تحمي المسؤولية و اعتماد على الدقة فب العمل و المتابعة المورد بشكل مستمر

المحور السابع: أخلاقيات الأعمال

أولا مفهوم الاخلاق / الاخلاقيات

1- تعريف الاخلاق

تعرف الأخلاق في قاموس Webster على أنها كل ما يتعلق بالخلق والسلوك من وجهة نظر الخطأ والصواب وتشير الأخلاق أيضا إلى مجموعة القم والقواعد السلوكية والمبادئ والمقاييس الأخلاقية التي تكوّن اسس الاستقامة التي تعمل ضمن إطار القيم والقواعد الأخلاقية⁴⁹.

يمكن كذلك تعريف الاخلاق (Morals) كمصطلح بانها تلك الصفات والقيم الانسانية العليا التي يتصف بها الفرد ويميزه عن بقية الكائنات مثل صدق الحديث والوفاء و النخوة كمنطلقات انسانية اضافة الى مجموعة قيم واسس سامية تكون ضمن تقسيمات ومحتويات الاخلاق مضافا اليها من قبل الديانات والمعتقدات ولتكون بمجمل هذه المميزات والسلوكيات ما تسمى بالاخلاق وحيث هي كلمة جامعة لمفردة الخلق وليس الخلق، فعلى ما ذكر اعلاه تكون الاخلاق ذات مبعث داخلي لدى الفرد وينعكس في تعاملاته المجتمعية، كما يمكن تنمية الاخلاق الى مستويات اعلى من خلال وجود مبدأ التأمسي واتباع الافضل وعلى هذا الاساس تكون الاخلاق ذات دايمنكية فردية⁵⁰.

2- تعريف الاخلاقيات

كلمة الأخلاقيات Ethics اشتُقَّت من الكلمة اليونانية êthikos ، والتي بدورها مشتقة من كلمة êthos التي تعني "الشخصية" وتستخدم لوصف المعتقدات أو المثل التوجيهية التي تميز المجتمع⁵¹.

ويطلق مصطلح الاخلاقيات على تلك الاسس والمبادئ التي من خلالها تتم المساهمة في ادارة مجتمعية مؤسساتية ما او اي قطاع حياتي ، مثل اخلاقيات المهنة والتي هي اسس مزاوله مهنة معينة وكذلك مثل اخلاقيات الفرسان والتي هي اسس الحرب النظيفة كالمحافظة على الاسرى وقبول السلام وعدم استخدام اسلحة محرمة... الخ ،

بالتالي فان الاخلاقيات هي لإدارة مجتمعية اساساً ولا تظهر هذه السلوكيات واضحة ضمن النطاق الفردي. ولا يمكن تغيير الاخلاقيات كما هي الحال في الاخلاق ذلك ان الاخلاقيات هي اسس وادوات مثبتة وفق المؤسسات والمجتمعات المستخدمة لتلك الاخلاقيات⁵².

ان عدم التمييز بين الاخلاق والاخلاقيات يجعل الفرد والمجتمع في ارتباك من حيث التعايش السليم ، كما وتنعكس حالة عدم التمييز في اتخاذ القرارات الحتمية وخاصة تلك القرارات التي تخص الادارة المجتمعية وذات المغزى المؤسساتية ذلك ان بعض القرار قد لا يتوافق مع الاخلاق في جزئياته ولكن يتطابق في الرؤية الاجمالية وبذلك نجد ان التفريق بين المصطلحين ضرورة حتمية لادارة مجتمعية سليمة ومستقرة.

جدول رقم 01 : الفرق بين الاخلاق والأخلاقيات

الاخلاقيات	الاخلاق
قيم ومعايير خاصة حسب كل اختصاص	قيم ومعايير شاملة مشتركة بين جميع الناس
توضع المعايير بالتوافق مع الاهداف المرسومة	معايير الاخلاق إجبارية على الجميع
تكتسب عند الانضمام للجماعة	يتم تعلمها في مراحل مبكرة من حياة الفرد
الجيد هو كل	كل ما يتوافق مع المعايير الاخلاقية فهو جيد
الانضباط وخدمة المصلحة العامة	البحث عن الكمال والمثالية
لا يمكن تجزئتها كونها نظام متكامل ضمن اختصاصات معينة.	يمكن تجزئتها

من الامثلة على هذا الموضوع والفرق بين المصطلحين هو التعاملات المالية فالمعروف ان السلوك الاخلاقي مبني على نبد الفائدة الربوية للايداعات المالية وتحريم ذلك طبقا للشرائع الدينية ، الا ان اخلاقيات المهنة المالية والمصرفية بصورة خاصة تبيح ذلك كجزء من الارباح السليمة التي تعظم بها راس المال وتعود بالفائدة للمؤسسة المصرفية وعلى هذا الاساس تستمر تلك الاطراف الحكومية وغير الحكومية بالتعاملات المالية ذات الفوائد الربوية معممين بذلك الفائدة العامة في الاخلاقيات على نقض الاخلاق لتلك الحالة .

ثانيا ضرورة الاخلاق لإدارة الأعمال

تعتبر أخلاقيات العمل مهمة في الإدارة لأنها بمثابة دليل لاتخاذ القرارات الأخلاقية والقانونية في مجال الأعمال. فهي تساعد في إنشاء سمعة الشركة والحفاظ عليها ويمكن أن تؤثر على النتيجة النهائية للشركة.

تساعد أخلاقيات العمل أيضاً في الحفاظ على الثقة بين الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة. فهي تساعد على خلق بيئة عمل إيجابية ويمكن أن تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والاحتفاظ بهم.

يمكن لأخلاقيات العمل أن تساعد الشركات على تجنب العقوبات القانونية والمالية الناتجة عن السلوك غير الأخلاقي. بشكل عام، تلعب أخلاقيات العمل دوراً حاسماً في ضمان نجاح واستدامة الشركة على المدى الطويل.

وتكمن أهمية تطبيق أخلاقيات العمل الإداري في التأكد من أن التصرفات والقرارات المتخذة تتماشى مع القيم والمبادئ التي توجه الممارسات العادلة. فهو يساعد على الحفاظ على الثقة والمصداقية في المنظمة، وكذلك تجنب تضارب المصالح، وإساءة استخدام الموارد، وغيرها من السلوكيات غير الأخلاقية.

يساعد الالتزام بالمعايير الأخلاقية على خلق بيئة عمل إيجابية، ويعزز التعاون والعمل الجماعي، ويعزز المساءلة والشفافية في عملية صنع القرار. ومن خلال تطبيق الأخلاقيات في العمل الإداري، يمكن للمنظمات بناء سمعة قوية والحفاظ عليها، ويمكنها إدارة المخاطر والتحديات التي قد تنشأ بشكل فعال.

إن الالتزام بالمعايير الأخلاقية يساعد في تقليل المسؤوليات القانونية وتقليل مخاطر الدعاوى القضائية والعقوبات التنظيمية. كما أنه يعزز ثقافة النزاهة والمساءلة والمسؤولية داخل المنظمة، مما قد يؤدي إلى زيادة الابتكار والإنتاجية والاحتفاظ بالموظفين. في نهاية المطاف، يعد اتباع المعايير الأخلاقية أمراً ضرورياً لتحقيق النمو المستدام والربحية على المدى الطويل.

كما تعتبر أخلاقيات العمل أمر بالغ الأهمية في إدارة الأعمال العالمية لأنها تساعد الشركات على بناء الثقة والحفاظ على سمعتها ومصداقيتها وخلق بيئة عمل إيجابية. تتضمن أخلاقيات العمل المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم سلوك الشركة وموظفيها. فهو يضمن أن الشركات تعمل بطريقة مسؤولة

ومستدامة، مع الأخذ في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والموظفين والمساهمين والمجتمع.

يمكن أن تؤدي الممارسات التجارية غير الأخلاقية إلى فقدان ثقة العملاء، والإضرار بسمعة الشركة، وحتى العواقب القانونية. على النقيض من ذلك، غالبًا ما يُنظر إلى الشركات التي تعطي الأولوية للأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية على أنها مواطنون صالحون للشركات، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة ولاء العملاء، وتحسين معنويات الموظفين والاحتفاظ بهم، وهوية أقوى للعلامة التجارية. وفي الاقتصاد المعولم اليوم، يجب على الشركات أيضًا أن تأخذ في الاعتبار التأثيرات الثقافية والاجتماعية والبيئية لعملياتها. تساعد أخلاقيات العمل الشركات على التعامل مع هذه القضايا المعقدة واتخاذ قرارات مسؤولة تفيد المجتمع ككل.⁵³

ثالثا اسباب زيادة الوعي بأخلاقيات الأعمال

1- أهمية أخلاقيات العمل⁵⁴

لا تقتصر أهمية أخلاقيات العمل على مفهوم ولاء الموظفين ومعنوياتهم أو قوة الروابط بين فريق الإدارة، بل تتجاوز ذلك فترتبط بالربح على المدى القصير والطويل، وكذلك جميع مبادرات الأعمال.

تشكل سمعة الشركات في المجتمع المحيط وبين غيرها من الشركات والمستثمرين أهمية بالغة في مدى جذب الشركة للاستثمار. إذا عُرفت الشركة بأنها غير أخلاقية، يقل ميل المستثمرين إلى شراء الأسهم فيها أو دعم عملها.

أصبحت الشركات أكثر ميلاً للالتزام بأخلاقيات العمل، في ظل نمو المسؤولية الاجتماعية والاستثمار الأخلاقي. العدد المتزايد للمستثمرين الباحثين عن شركات أخلاقية للاستثمار فيها، يدفع المزيد من الشركات إلى التعامل مع هذه القضية بجدية أكبر.

2- تزايد الاهتمام بأخلاقيات العمل

أدى ظهور الشركات الكبيرة ذات العلاقات المحدودة والحساسية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها إلى تسريع تطوير أنظمة الأخلاق الرسمية

أصبح مصطلح «أخلاقيات العمل» شائع الاستخدام في الولايات المتحدة في أوائل السبعينيات. بحلول منتصف الثمانينيات من القرن الماضي، وتأسست جمعية أخلاقيات العمل في عام 1980. تبنت كليات إدارة الأعمال الأوروبية أخلاقيات العمل بعد عام 1987 بدءاً من شبكة أخلاقيات العمل الأوروبية؛ في عام 1982 ظهرت أول الكتب ذات التأليف الفردي في هذا المجال

وقد بدأت الشركات في تسليط الضوء على مكانتها الأخلاقية في أواخر 1980 وأوائل 1990، ربما في محاولة لإبعاد نفسها عن فضائح الأعمال في ذلك اليوم، مثل [أزمة الادخار والقروض](#) 55

جذب مفهوم أخلاقيات العمل انتباه الأكاديميين ووسائل الإعلام والشركات التجارية بحلول نهاية [الحرب الباردة](#). ومع ذلك، تعرضت لانتقادات من الممارسات التجارية لانتهاكها حرية [رواد الأعمال](#) واتهم النقاد بدعم [الشيوعيين](#) أدى هذا إلى إفشال خطاب أخلاقيات العمل في كل من وسائل الإعلام والأوساط الأكاديمية .

تم إنشاء مبادرة الصناعة الدفاعية بشأن أخلاقيات العمل والسلوك (دي) لدعم السلوك الأخلاقي للشركات. بدأ هذا العصر إيمان ودعم التنظيم الذاتي والتجارة الحرة، مما رفع التعريفات الجمركية والحواجز وسمح للشركات بالاندماج والتصفية في جو عالي متزايد.

رابعاً مصادر أخلاقيات العمل

هناك مجموعة من المصادر التي تعتبر الأساس الذي تنطلق منه أخلاقيات العمل كافة في بلورة أخلاقياتها، والتي تعكس واقع المجتمع في شتى ميادينها، ويرى الباحثون، أن هناك خمسة مصادر للأخلاقيات المهنية وهي⁵⁶ :

1-المصدر الديني : يشكل المصدر الديني أهم مصادر الأخلاق حيث لا تخلو أي ديانة من الحث على مكارم الأخلاق والقيم الحميدة والفضائل بحيث يشكل الدين وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي في كافة المجتمعات البشرية، وتختلف الديانات من حيث درجة التركيز على علاقة الفرد بالخالق وعلاقة الفرد بالآخر أي داخل المجتمع المعني.

وتكمن أهمية هذا المصدر في الاستقرار الذي يزرعه في أخلاق الفرد حيث إن بناء الأخلاق على أساس عقائدي ديني هو بالأساس ضمان لتثبيتها واستقرارها وعدم العبث بها .

وفي هذا الصدد يمكن القول أن للدين الإسلامي أفضليه عن غيره من الأديان حيث يمتاز الدين الإسلامي بمصدرية الكتاب والسنة بأنه يشكل نظام حياة متكامل فنظم علاقة الفرد بخالقه وعلاقته بالأفراد الآخرين في مجتمعة وقدم قواعد سلوكية ترشد إلى الصالح وتحد من السيئ من الأعمال بعكس الديانات الأخرى التي اقتصر دورها على تنظيم علاقة الفرد بالخالق وتنظيم محدود العلاقات الفرد بغيره في المجتمع

2-المصدر الاجتماعي : تشكل بيئة العمل جزءا من البيئة الاجتماعية التي يعيشها الفرد وتتأثر بيئة العمل بمجموعة القيم والمثل العليا بحيث تبدو ملزمة للعاملين وإذا كانت معرفة الأخلاق والقيم الأخلاقية مهمة فإن ترجمة الأخلاق إلى ممارسة عملية تعد ركنا أساسيا للسلوك الأخلاقي من البيئة الاجتماعية والعمل .حيث لكل مجتمع ثقافته الخاصة التي تنظم عاداته وقيمه ومعتقداته وعلاقاته، وولاء وانتماء أفراد ونمط عيشه وممارسات حياته، وينقل الموظفون إلى أية منظمة يعملون فيها عادات المجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه، وتقاليده وأعرافه، سواء كانت هذه العادات إيجابية وسلبية .

3-المصدر الاقتصادي : من الطبيعي أن يكون للظروف الاقتصادية التي يعمل في ظلها الفرد تأثير مباشر على المعايير الأخلاقية السائدة، فإذا كان الفرد يعيش في وضع اقتصادي يمكنه من العيش بكرامة مع أفراد أسرته فأن من السهل أن نتوقع منه أخلاقيات مثالية، أما إن كان وضعه الاقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة اتجاه أسرته فيتوقع من الانحراف والغش والارتشاء واستغلال الوظيفة .

4-المصدر السياسي : ويقصد به النظام السياسي الذي يسير المجتمع وانعكاس توجهات هذا النظام على الأفراد، فإذا كان النظام السياسي ديموقراطية مثلا يؤمن بالتعددية والمشاركة والحوار واحترام الرأي الآخر فلا شك أنه سيؤثر على قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإن كان النظام ديكتاتورية فاسدا لا يتورع عن النهب ويشجع القيم البالية فلا شك بأن تأثيره سيكون سلبية على توجهات الأفراد في كل مؤسسة .

5-المصدر الإداري التنظيمي : تعتبر القوانين والأنظمة والتشريعات على اختلافها واختلاف واضعها وسائل لتنظيم الحياة في المجتمعات، وحيث أن المنظمة هي جزء من المجتمع فإن القوانين والأنظمة في المنظمات تعتبر من المصادر الرئيسة التي تتحكم في تسيير إدارتها .

و يشير المصدر الإداري التنظيمي إلى البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقاليد تحدد سلوك العاملين وتوجه مسارهم، وتعني أيضا الأسلوب الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل المنظمة وأنماط تقسيم العمل ونظم الاستراحة والمكافأة وأشكال الرقابة والعقاب.

وهي أيضا تؤثر في قيم الفرد في التزامه وأسلوب عمله، كذلك هناك تفاعلا خصبة بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة، فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة من أو تتأثر على الأقل بالقوانين في البلاد، وأنماط السلوك السائدة في المؤسسة هي عينة ممثلة لأنماط السلوك والقيم الشائعة في المجتمع .

سادسا: سبل ترسيخ أخلاقيات الأعمال

يتم ترسيخ الأخلاقيات في المؤسسة بعدة طرق نذكر منها:

1. تنمية الرقابة الذاتية: ومن وسائل تنمية الرقابة الذاتية: كتقوية الإيمان بالله والتقوى، وتعزيز الحس الوطني، وتحمل المسؤولية، والافتناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.⁵⁷
2. القدوة الحسنة المتمثلة في المدراء ورؤساء المجموعات القدوة ضرورة لإنجاح عملية التوجيه والقدوة محط أنظار الناس، ومقياس تصرفاتهم، فليس المدير وحده هو القدوة بل يجب أن يكون الموظف قدوة لزملائه في أخلاقيات العمل، وربما يتأثر به الموظفون أكثر من غيره.⁵⁸
3. وضع معايير لمحاسبة المسؤولين والموظفين: تكون المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، من خلال الأجهزة الرقابية الإدارية والمالية التي تشرف على تطبيق النظام ومن أجل ذلك شرع الإسلام الحدود لتكون رادعا لكل متجاوز أو متعد على الحقوق، إن محاسبة المسؤول تحميه من ضعف النفس والاستغلال وتحمي المؤسسة من الخسارة وتنظف المجتمع من الظواهر السلبية والأمراض الاجتماعية⁵⁹
4. التقييم المستمر للموظفين التقييم المستمر للموظفين يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يطور نفسه يقوم تقويما صحيحة، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسئول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءتهم ومواطن إبداعهم والتقييم لا يكون فعالا إلا إذا كان نزيها دقيقا، فلا ينفع التقييم العام الهلامي الذي لا يفصل مواطن القوة والضعف⁶⁰

5. ترسيخ الفهم الديني للوظيفة والوطني : إن إقتناع الموظف بأن العمل عبادة، وأنه وسيلة لتنمية البلد، وازدهاره، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق العمل

6 . وضع الأنظمة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخطأ : لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحيانا من ضعف النظام، أو عدم وضوحه . ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتبة خاصة للاهتمام بأخلاق المهنة، ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق، وأن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة بالأحكام والالتزامات المكلف بها الموظف وجزاء المخالفات وعدم تنفيذ الأوامر⁶¹

7 . وضع الأنظمة الدقيقة والواضحة وإيصالها للموظفين أن أنظمة التقييم والمكافأة المعتمدة في المنظمة يمكن أن تقود إلى اكتشاف الارتباط في الكيفية التي يقوم بها كل من المدراء والعاملين بملامسة العمل الأخلاقي في أعمالهم وتصرفاتهم اليومية.

إن استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء بشكل فاعل يمكن أن يكون طريقا فاعلا يعتمده المديرون في الاستدلال على أثر الأخلاقيات في المؤسسة، وأن مكافأة السلوك الأخلاقي ومعاقبة السلوكيات المناقضة وفي مستويات المؤسسة جميعها يعد من المكونات الحاسمة البناء القادة الأخلاقيين في منظمات الأعمال

إن عملية صياغة أو نسج المنظومة الأخلاقية في المؤسسة يتم في إطار الثقافة التنظيمية وفي استمرارية أعمالها لإعادة تجديد أو تحديث القيم الأخلاقية غير الثابتة، وأن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك المنظومة في إطار الأفعال والتصرفات التي يمارسونها .

المحور الثامن: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

أولا حوكمة الشركات

1- مفهوم حوكمة الشركات

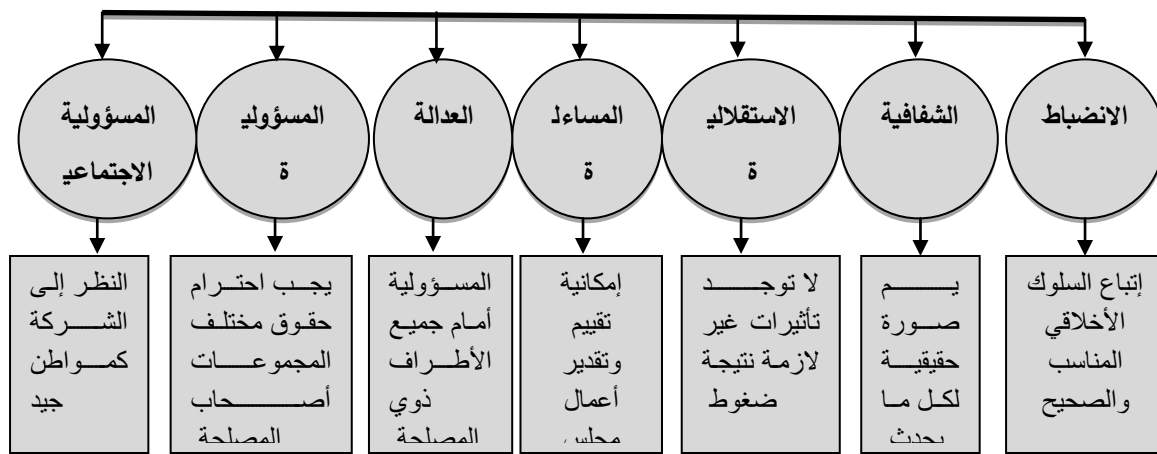
حوكمة الشركات هي القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين) من ناحية أخرى، وتشمل حوكمة الشركات العلاقات بين المصالح المختلفة والأهداف وإدارة الشركة. وهي نظام يتم بواسطته توجيه الشركات والرقابة عليها بحيث يتم من خلالها تحديد هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصالح كل حسب مدى مساهمته وبالتالي يتم وضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة وكسب ثقة زبائنها وهذا ما يضمن بقاءها واستمراريتها مع امكانية مساءلة الإدارة على أداء الشركة وانتهاكات حقوق اتجاه كل الاطراف ان وجدت⁶²

2. خصائص حوكمة الشركات

تتصف حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص التي تعد الركائز الأساسية، وإذا غاب أحدها فقد المفهوم معناه، والمتمثلة في ما يلي:

- الانضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح في أداء كل عمل من كل فرد مرتبط بأعمال الشركة، وكذلك انضباط الإدارة بكونها وسيط نزيه يحقق مصالح الأطراف المختلفة، والانضباط في مراقبة ومتابعة أعمال الشركة من جانب الجهات الداخلية والخارجية، والانضباط نحو العميل لكسب رضاه وجعله بوق دعاية للشركة؛
- الشفافية: أي الإفصاح عن الأهداف المالية ونسب العائد على حقوق الملكية، ونشر التقارير المالية في موعدها بدون أي تسريب قبل الإعلان، ووفق مبادئ المحاسبة المقبولة، أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث في الشركة؛
- الاستقلالية: أي وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة، ومراجعين خارجيين مستقلين عن الشركة، ووضع موقع على شبكة الإنترنت يتم تحديثه بسرعة، ولا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- المساءلة: أي قيام مجلس الإدارة بدور إشرافي أكثر من قيامه بدور تنفيذي، وكذلك وجود لجنة

- مراجعة تشرف على المراجعة الداخلية والإجراءات المحاسبية، وقدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال، وبالإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- **المسؤولية:** أي وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة، والتصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم، ووجود مسؤولية أمام الأطراف ذوي المصلحة في الشركة
 - **العدالة:** أي حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى اجتماعات عامة وسهولة طرق الإذلاء بالأصوات، والعدالة في نوعية المعلومات التي يتم تقديمها، وعدم ارتفاع إجمالي مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بنفس نسبة ارتفاع صافي الأرباح، ويجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة؛
 - **المسؤولية الاجتماعية:** أي وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة وتؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي، والمحافظة على البيئة، والامتناع من التعامل مع الدول التي يفتقد قاداتها الشرعية، والنظر إلى الشركة كمواطن جيد.
- شكل يوضح خصائص حوكمة الشركات



3. الهيئات المعنية بحوكمة الشركات

المساهمين

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، لأن عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطه الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويجب أن

يكون المساهمون مراقبين فاعلين للشركة التي يملكون أسهم فيها وأكثر يقظة لحماية استثماراتهم فهذه نقودهم ومدخراتهم، وتجدر الإشارة إلى أنه في ظل بيئة حوكمة ضعيفة قد تؤدي إلى حرمان المساهمين على السيطرة للمحافظة على ممتلكاتهم، ولذلك فإن إصلاحات الحوكمة الهامة يجب القيام بها لحماية حقوق مساهمي الأقلية قبل قيام المساهمين المؤسسين بتفويض السيطرة وتنويع ثروتهم⁶³.

والمساهمون لهم الحق في تعبير عن آرائهم في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، ولهم حق التصويت التي تمنحهم إياها أسهمهم وحضور الاجتماعات السنوية وبدون شك اعتبارهم فاعلين، لأنه يمكن تحقيق أهداف المساهمين والشركة من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة⁶⁴.

مجلس الإدارة

يلعب مجلس الإدارة في كثير من الأحيان دوراً رئيسياً في إدارة الشركات، فتقع على عاتقهم مسؤولية الموافقة على استراتيجية المنظمة، واختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، ودفع أجور كبار المديرين التنفيذيين، ورسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أداؤهم، ولكي يتسنى لمجلس الإدارة القيام بمسؤوليته بصورة فعالة يتعين أن تتوفر له درجة من الاستقلالية.

وقد بينت مبادئ الحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة لهم نوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما⁶⁵:

- واجب العناية اللازمة: حيث يتولى مجلس الإدارة إلى جانب دوره في توجيه استراتيجية الشركة، المسؤولية الإدارية في متابعة أداء المديرين وتحقيق عائد مناسب للمساهمين، ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يعمل بجهد واجتهاد من أجل تحقيق مصلحة المساهمين وأن يكون يقظاً وحذراً وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن تتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة.
- واجب الإخلاص في العمل: ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين، والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح، ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت علاوة على منع تعارض المصالح ومعاملة المساهمين على أساس متساوي والالتزام بالقوانين السارية بما في ذلك قوانين الضرائب والمنافسة والعمل والبيئة وتكافؤ الفرص والصحة والسلامة المهنية.

الإدارة

تؤدي الإدارة دوراً هاماً في توجيه الجهود الجماعية على اختلاف مستويات تجمعها وعلى اختلاف أنواعها، فكلما ضم عدة أفراد جهودهم إلى بعضها البعض للوصول إلى هدف معين تظهر أهمية الإدارة

وهي صناعة التقدم الاجتماعي ويعتمد عليها في تحقيق الرفاهية الإنسانية ووسيلة في توجيه شؤون الحكم من أجل تحقيق الأهداف. وتعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أنها مسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها عن الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين⁶⁶.

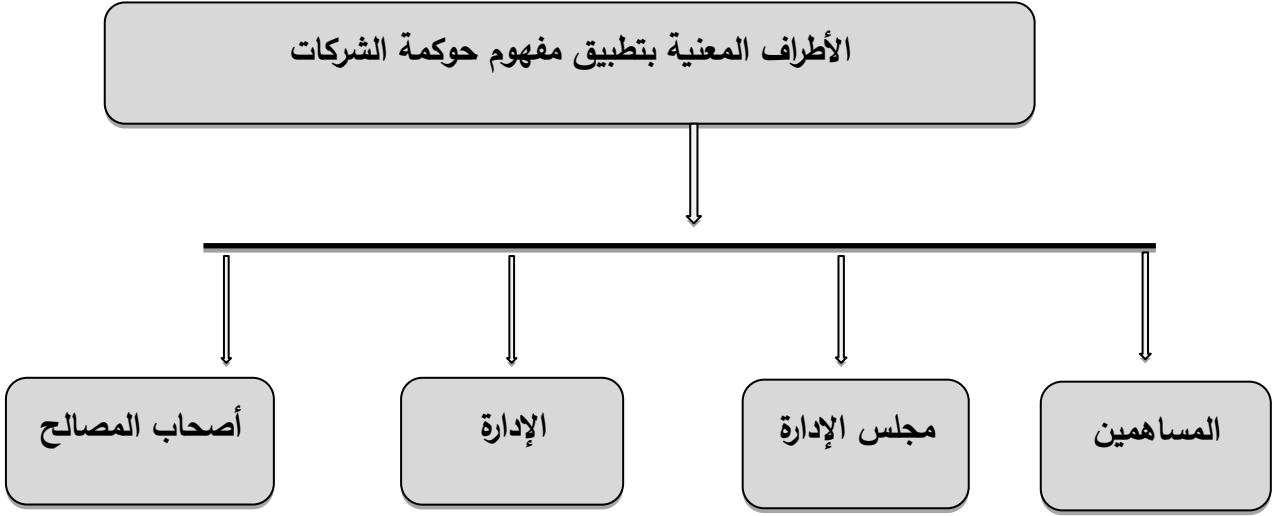
والإدارة هي حلقة وصل بين مجلس الإدارة والأطراف الأخرى المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ وتحقيق أهداف ورغبات المساهمين ومجلس الإدارة، ولكي يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعية وعمل الخطط البديلة اللازمة.

أصحاب المصالح

وهم مجموعة الأطراف التي لها مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون هذه المصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. فالدائنون يهتمون بقدرة الشركة على تسديد ديونها في حين يهتم العمال والموظفين على قدرة الشركة على الاستمرار⁶⁷.

وهذه الأطراف مهمة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعية للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الأطراف الممولة للشركة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خططاً التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة.

والشكل الموالي يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



4. أهداف حوكمة الشركات :

- دعم السلوك الاخلاقي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني؛
- تفعيل دور أصحاب المصالح؛
- اداره المخاطر من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح وتوصيل المخاطر الى المستخدمين وأصحاب المصلحة

5. اهميه حوكمة الشركات

- محاربه الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجود او باستمراره من خلال ترسيخ دعائم الإدارة الجيده وتوفير الشفافية والمساءلة وكذا من خلال التحكم الجيد في المعلومات واستغلالها بشكل صحيح في اتخاذ قرار سليم
- نشر وضمان النزاهه والاستقامة لكافه العاملين في الشركه بدا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الى ادنى عامل فيه
- تقليل الاخطاء و استخدام النظام الوقائي من خلال الرقابة القبلية الذي يمنع حدوث الاخطاء وبالتالي يجنب الشركه تكاليف واعباء هذه الاخطاء

- الاستفادة القصوى والفعالية من نظام المحاسبه والرقابة الداخليه خاصة فيما يتعلق بعمليات الضبط الداخليه وتحقيق فاعليه الانفاق خاصة وان العاملين في مجال المحاسبه الداخليه اكثر معرفه بما يحدث داخل الشركه

- تحقيق اعلى قدر للفاعليه من مراجعي الحسابات الخارجيين خاصته وأنهم على درجه مناسبة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس اداره الشركه

ثانيا المسؤلية الاجتماعية

1- مفهومها

هي الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل⁶⁸

2. أبعادها: يمكن تحدد أبعاد المسؤلية الاجتماعية بثلاث أبعاد رئيسية هي:⁶⁹

1- البعد الاقتصادي: ويتمثل في مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومساهميها والجهات الأخرى التي لها علاقة واهتمام بالمؤسسة، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة، والوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ومراقبة تحقيقها، مما يساهم في خلق وتعزيز مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الاخلاقي واحترام مصالح الأطراف المعنية واحترام سيادة القانون

ب- البعد الاجتماعي: هناك علاقة أساسية بين ظروف العمل والإنتاجية، وتبرز الدراسات تكرارا بين نجاح المؤسسات في بيئات تنافسية متزايدة، وبالتالي فالمؤسسات المسؤولة مجتمعيها هي المؤسسات التي تأخذ أيضا في الحسبان عدة عوامل منها :

- تحقيق الحد الأمثل من علاقات العمل داخل المؤسسة .

- القدرة على الابتكار

- التركيز على الهياكل التنظيمية المرنة

ج- البعد البيئي: من واجب المؤسسة البيئي أن تقوم بتجنب أو تقوم بالحد الأدنى من إحداث الأضرار البيئية المترتبة على عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، وكذلك تحقيق أقصى حد من الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة، والسيطرة على انبعاث الغازات الضارة النفايات وتقليل الهدر في استخدام الطاقة غري المتجددة.

3- إجراءات المسؤولية الاجتماعية

هناك العديد من الإجراءات التي يمكن للشركة القيام بها للوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية؛ وأكثرها شيوعاً هي⁷⁰:

إدراكاً لأهمية الجهود المسؤولة اجتماعياً تجاه عملائها وموظفيها ومساهميها، تركز العديد من الشركات على أربع أبعاد مهمة من المسؤولية الاجتماعية للشركات .

أ- الجهود البيئية: تُعدّ البيئة من أهم محاور المسؤولية الاجتماعية للشركات. حيث تركز مبادرات الاستدامة البيئية على مجالين رئيسيين: الحد من التلوث والحد من غازات الاحتباس الحراري. فالشركات تُخلف بصمات كربونية كبيرة، بغض النظر عن حجمها. وتُعتبر أي خطوات تتخذها الشركة لتقليل بصمتها الكربونية مفيدةً للشركة والمجتمع على حدٍ سواء ويمكن أن تزيد من مكانتها بشكل عام .

ب- الأعمال الخيرية: يمكن للشركات ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية من خلال التبرع بالمال أو المنتجات أو حتى بالوقت أو الموارد للجمعيات الخيرية والمنظمات على المستويات المحلية أو الوطنية أو الدولية لخدمة مجموعة متنوعة من الأسباب الجديرة. كخدمات قضايا اجتماعية ومنظمات غير ربحية بما في ذلك حقوق الإنسان والإغاثة من الكوارث الوطنية والمياه النظيفة وبرامج التعليم في البلدان المتخلفة.. عادةً ما تمتلك الشركات الكبرى موارد وفيرة تُفيد الجمعيات الخيرية وبرامج المجتمع المحلي؛ ومع ذلك، حتى الشركات الصغيرة، يُمكن لجهودها أن تُحدث فرقاً.

ج- الممارسات العمل الأخلاقية يمكن للشركات إثبات مسؤوليتها الاجتماعية من خلال تعزيز أخلاقيات العمل فالتركيز الأساسي على الأخلاق هو توفير ممارسات العمل العادلة لموظفي الشركات مثل المساواة في الأجور وتعويضات الأجور المعيشية... الخ ، فضلاً عن ممارسات العمل الأخلاقية للموردين مثل استخدام المنتجات التي تم اعتمادها لتلبية معايير التجارة العادلة.

د- التطوع: يشمل مشاركة المؤسسات في القضايا المحلية والتطوع في الفعاليات والأحداث المجتمعية والأعمال الخيرية دون انتظار مقابل .

4- أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات:

هناك عدة أسباب تدفع الشركات إلى تبني المسؤولية الاجتماعية؛ ومنها⁷¹:

-تحسين الصورة الذهنية لدى عملاء الشركة:

أصبح من المهم جداً اليوم أن يكون لدى الشركة صورة تؤكد على قدرتها على إدارة مسؤولياتها الاجتماعية، إذ يمنح المستهلكون والموظفون وأصحاب المصلحة الأولوية للشركات التي تلتزم بمسؤولياتها تجاه المجتمع، ويُحمّلون الشركات مسؤولية إحداث التغيير الاجتماعي من خلال معتقداتهم وممارساتهم وأرباحهم.

تقول كاتي شميدت، مؤسّسة شركة "باشن ليلي" للأزياء: (Passion Lilie) ما يعتقد الجمهور عن الشركة هو أمر بالغ الأهمية لضمان نجاحها. من خلال بناء صورة إيجابية تؤمن بها، يمكنك إظهار شركتك على أنها مسؤولة اجتماعياً. "ولكي تتمكن الشركة من التفوق والتميّز بين المنافسين، يجب أن تثبت للجمهور أنها قوة من أجل الخير؛ وإحدى الطرق الممتازة التي تساعد الشركة على زيادة قيمتها هي مناصرة قضايا اجتماعية هامة.

وفقاً لدراسة بعنوان "كانتار بريس 2020 (Kantar Purpose 2020)"، أجرتها شركة "كانتار" العالمية في مجال البيانات والرؤى والاستشارات، يوجد علاقة مباشرة بين التأثير الإيجابي المتصور وارتفاع قيمة العلامة التجارية. إذ حققت الشركات التي يعتبرها الجمهور "مؤثرة" نمواً في قيمة العلامة التجارية بنسبة 175٪ على مدار 12 عاماً، بينما حققت الشركات ذات التأثير الإيجابي المنخفض نمواً بنسبة 70٪ فقط .

وتشير شميدت أيضاً إلى أن سياسات التنمية المستدامة تساعد الشركات على خفض تكاليف الإنتاج وتحقيق المزيد من الأرباح، على سبيل المثال، تستطيع الشركات خفض نفقاتها من خلال التقليل من استخدام الطاقة أو خفض استخدام عبوات التغليف .

- جذب الموظفين والاحتفاظ بهم: المستهلكون ليسوا هم الوحيدين الذين ينجذبون إلى الأنشطة التجارية التي تساهم في تحسين مجتمعاتهم. وفقاً لسوزان كوني، رئيسة برنامج التنوع والإنصاف والشمول في

شركة "سيمانتك (Symantec) "، تُعد استراتيجية الاستدامة عاملاً هاماً جداً بالنسبة لأصحاب المواهب المرموقة عندما يريدون اختيار أماكن عملهم. وتضيف كوني: "يبحث الجيل القادم من الموظفين عن شركات تركز على الناس والبيئة والأرباح".

وفقاً لـ [استطلاع](#) أجرته شركة "ديلويت (Deloitte) " عام 2022، يُفضّل شباب جيل الألفية وجيل زد – الأجيال الشابة التي نشأت مع تطور التكنولوجيا – الثقافة والتنوع والتأثير على العائدات المالية. ويُقدّر أن 44٪ من جيل الألفية و49٪ من جيل زد يعتمدون على مبادئهم الشخصية لتحديد نوع العمل والشركات التي سينضمون إليها. ووفقاً لدراسة أجرتها شركة العلاقات العامة "بورتر نوفيلي (Porter Novelli) " عام 2021، أعرب نحو 70٪ من المستجيبين عن عدم رغبتهم بالعمل لصالح شركة ليس لديها هدف قوي. علاوة على ذلك، من المرجح أن يستمر الموظفون في العمل في الشركات التي يشاركونها نفس القيم. يُظهر تقرير "اتجاهات التسويق العالمي لعام 2020" لشركة ديلويت أن الشركات التي تُحركها أهداف معينة تحتفظ بالمواهب أكثر من منافسيها بنسبة تصل إلى 40٪. ووفقاً لتقرير صادر عن مركز واشنطن للنمو العادل، تبلغ التكلفة المقدرة لفقدان الموظف في المتوسط 40٪ من راتبه السنوي؛ مما يعني أن منح موظفيك إحساساً بالهدف والمعنى في عملهم هو أمر يستحق العناء.

- جذب انتباه المزيد من المستثمرين: ستستقطب الشركات دون شك كل من المستثمرين الحاليين والمستقبليين من خلال وضع برامج ومبادرات مرموقة لتعزيز المسؤولية تجاه المجتمع.

وفقاً لدراسة صدرت عام 2021 عن لجنة تشجيع الأعمال الخيرية للشركات "سي إي سي بي (CECP) "، يلعب المستثمرون دوراً متزايداً كأصحاب مصلحة رئيسيين في المسؤولية الاجتماعية للشركات. وكان نحو 80٪ من الشركات التي شملتها الدراسة منفتحة لتزويدها بالبيانات والنظر في مسألة الاستدامة. وتتماهياً مثل العملاء، يُحمّل المستثمرون الشركات المسؤولية عندما يتعلق الأمر بالتزامات تجاه المجتمع. وفي الوقت ذاته، ينظر المستثمرون إلى الشركات التي تأخذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية على محمل الجد على أنها مهمة بتحقيق مكاسب على المدى الطويل وعلى المدى القصير على حد سواء. ترتبط المسؤولية الاجتماعية للشركات ارتباطاً وثيقاً بالمقاييس البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) التي تساعد المحللين الخارجيين على قياس الجهود الاجتماعية للشركة، وتصبح بذلك عاملاً رئيسياً في جذب اهتمام المستثمرين.

المحور التاسع: إدارة المعرفة

إن التطورات العالمية في العلوم وتكنولوجيا الاتصالات لم تؤدي فقط إلى التوجه نحو تحرير أسواق العمل والاستثمارات الدولية وعملة الاقتصاد وزيادة حدة المنافسة العالمية، بل أيضا إلى اهتمام الدول، وبخاصة الدول الصناعية المتقدمة، للعمل على تحويل مجتمعاتها إلى مجتمعات تعرف بـ "مجتمعات المعرفة" أخذت تخلق بدورها نظاماً اقتصادياً جديدة قائمة على المعرفة ونقصت فيها قيمة الأصول المادية (كالموارد الطبيعية ورأس المال والمواد الخام)، وأصبح رأس المال البشري ذا قيمة ربحية ومعيّاراً رئيساً للنجاح والتقدم في جميع الميادين. كذلك تعاضد دور العلم والمعرفة في عملية إعادة الإنتاج الاجتماعية؛ ويكفي لإدراك هذا الدور الحاسم للعلم في هيكل الحياة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات المعاصرة والمقبلة، الإشارة إلى ما أصبح يطلق عليه الاقتصاديون اسم "اقتصاد المعرفة" حيث أصبحت المعارف هي العنصر الأهم في رأس مال البلدان ورصيداها والعامل الأول في تحقيق الفوائد الاقتصادية إذ ما تم استغلالها وإدارتها بكفاءة الطرق لذا سيتم توضيح أهم الجوانب المتعلقة بإدارة هاته المعارف في المؤسسات في مايلي⁷²:

أولا المعرفة

1- مفهوم المعرفة: تمثل المعرفة رصيدها متراكماً لموجودات متاحة لمنظمات الأعمال بعضها صريحة وواضحة يمكن نقلها ونشرها والاستفادة منها والبعض الآخر ضمنية تمثل معرفة ذاتية لدى الأفراد والمجموعات والمنظمات. ولا تأتي المعرفة من فراغ ولا تكون الاستفادة منها كاملة ما لم يكون المستفيد هو المساهم في خلق وإيجاد هذه المعرفة. ولكي تكون الاستفادة من المعرفة ممكنة من قبل من لم يساهموا في إيجادها، يتطلب الأمر أولاً التفاعل الحي معها وتحويلها إلى مدركات واقعية وإيجاد الآليات التي تسهل لها عملية الانتقال إلى بنية تحتية في المنظمة.

2- الفرق بين البيانات المعلومات المعرفة

إن البيانات عندما تعالج وتوضع في نص تتشكل المعلومات التي إذ ما تم وضعها في معنى لشرحها و تفسيرها تصبح معرفة، عندها تكون الحقائق في ذهن الفرد، ولكن عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل، باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار، يصبح سلوكه ذكياً ومتى كان هذا السلوك متلازماً مع القيم يصبح هذا السلوك مستنداً إلى الحكمة

وباختصار يفرق بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة كما يلي:

- البيانات لاتعني لوحدها شيئاً ما لم تتم معالجتها؛
- المعلومات وترتبط بالوصف، والتحديد/ التعريف، أو مفهوم (ماذا، من، متى، أين)؛
- المعرفة وتتضمن: الإستراتيجية، الخبرة العملية، الأسلوب، أو المدخل (كيف) How.
- الحكمة Wisdom ومما تتضمنه: المبادئ، البصيرة، الأخلاق، (Why).

أنواع المعرفة

يمكن إحصاء عدة أنواع للمعرفة وذلك حسب عدة معايير نذكر منها:

- المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

المعرفة الصريحة: يقصد بالمعرفة الصريحة معرفة المؤسسة " le savoir d entreprise"، والتي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات، النماذج، والمستندات.....الخ، كما تعرف بالمعرفة المعلنة، لأنها الشائعة و الرائدة بين الأفراد، و المعروف مستودعها و المتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها من قبل المستخدمين، ويمكن توثيقها في أشكال مختلفة، وتعتبر صريحة إذ يمكن نقلها، حيث يتم تسجيل الأفكار والمفاهيم الأساسية، ثم تنقل في شرائح مترابطة من شخص لآخر.

المعرفة الضمنية: تتمثل المعرفة الضمنية في المهارة " le savoir faire" أو المهارات الفردية أو الجماعية التي نجدها في القدرات والكفاءات، وتعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، إذ تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبدا، و في أحيان أخرى تتهياً لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص و الحوافز التي تدفعهم للتصريح بها و إظهارها.

ب- المعرفة الخارجية والمعرفة الذاتية

المعرفة الخارجية هي المعرفة التي يستمدّها الفرد أو المؤسسة من مصادر خارجية عنه، إذ توجد في البيئة المحيطة (منافسين، شركاء، زبائن) وتتجسد في التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها، ويمكن الحصول عليها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، سواء أثناء تلبية احتياجاتهم في مواقع العمل، أو في مناسبات الحياة الاجتماعية. كما أن المعرفة الخارجية يكونها الفرد/ أو المؤسسة بجهد الخصاص اعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية،

وخبراته المختلفة، وتتمثل كذلك فيما يكونه المورد البشري من دوافع، ورغبات، وأهداف، واتجاهات، وقرارات، واختيارات، وغير ذلك من منتجات عقله في ظل ظروف البيئة.

أهمية المعرفة: ويمكن أن تحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة؛
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- يمكن المنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة،
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة و تطورها و نضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

خصائص المعرفة: من الواضح أن هناك اختلاف بين السلع المادية و المعرفة، حيث أن السلعة لها قيمة استعمال وقيمة تبادل ومن الممكن الفصل بين القيمتين، وأن المعرفة لا قيمة اقتصادية لها " قيمة تبادل" إلا عند استعمالها. لذلك فإن المعرفة ذات التكلفة العالية قد لا تساوي شيئا ما لم توضع في الاستعمال وعليه فإنه يمكن تلمس الفرق بين السلع المادية والمعرفة من خلال خصائص المنتج المعلوماتي التالية:

- أنه غير ملموس: المعلومات لها وزن، لا تلمس ولكنه يشعر بها؛
- أنه قابل للاستنساخ: يمكن استنساخ المعلومة لمرات عديدة وفي الأغلب بدون تكلفة؛
- أنه غير قابل للاستهلاك: عندما تستنسخ أو تستخدم المعلومات، فهي تفقد؛
- أنه قابل للنقل: المعلومات يمكن أن تتحرك وتنقل بدون تكلفة في الغالب؛
- أنه قابل للمعالجة: معالجة المعلومات أسهل بكثير من معالجة الأشياء المادية؛

ثانيا إدارة المعرفة

مفهوم إدارة المعرفة: بناء على تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال يمكننا اعتماد وجهات نظر عدة لمعالجة مفهوم إدارة المعرفة كالتالي:

المفهوم العملي: إدارة المعرفة تعني توفير المعلومات للشخص الذي يحتاجها و في الوقت الذي يحتاجها و دون أن يقوم هو بالطلب عليه

مفهوم إستراتيجي: إدارة المعرفة تعني الجمع بين المعرفة و الدراية (le savoir et le savoir-faire) في التنظيم والإجراءات والعمليات والإنتاج لخلق القيمة.

مفهوم وظيفي: إدارة المعرفة هي إدارة دورة حياة المعرفة (نشؤها كفكرة، تشكيلها، المصادقة، التوزيع، استخدامها، تثمينها).

مفهوم مالي: إدارة المعرفة تعني تقييم رأس المال الفكري للشركة (رأس مال بشري، رأس مال ابتكاري، رأس مال العلامة التجارية، رأس مال زبوني...).

وتعرف المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس الأمريكية إدارة المعرفة على أنها: العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستحصالتها، وتنظيمها، وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله.

2- أهمية ادارة المعرفة

إن الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومن المهم أن نفهم أن المعرفة هي أحد الوسائل المتوفرة لدى الشركة لتحسين المهارات الإدارية والإنتاجية وعملية صنع القرار وتشجيع الابتكار.

أ- تحسين المهارات الإدارية: إن إدارة المعرفة تلغي نوعين من فقدان المهارات

خسائر المهارات الفردية: الرحيل التقاعد، الدوران...

خسائر المهارات الجماعية: تقسيم العمل، تشتت فرق المشروع، إعادة التنظيم والاندماج... كل هذه العوامل قد تسبب فقدان المهارات الجماعية.

ب- تحسين الإنتاجية: إن تحسين الإنتاجية يعني تقليص مدة القيام بالمهام مع تسريع ودعم عملية صنع القرار، ولتحسين الإنتاجية، فإن إدارة المعرفة تقوم برسملة جميع المعارف المتاحة في المنظمة، هذه الأخيرة (الرسملة) توصف على أنها عملية تحويل المعرفة المكتسبة عن طريق الخبرة إلى قواعد وطرق قانونية.

إن هذه الرسملة لن تكون مجدية إذا لم يتم الوصول إلى هذه المعرفة، وبهذه الطريقة لا بد أن تستعمل المنظمة رأس المال الفكري المتاح لتحقيق المرادودية.

ج- تحسين عملية صنع القرار: إن عملية صنع القرار تستند على عمليتين يمكن أن تطرح الضعف وأين يمكن لإدارة المعرفة التغلب عليها وهي:

- العمليات التي تسمح من الحصول على المعلومات الملائمة: فالمعرفة الجيدة للموضوع تتيح التعرف على المعلومة الملائمة، وبدلاً من طلب المزيد من المعلومات يجب على صانعي القرار أن يسعوا إلى المزيد من المعرفة.
- عملية إعادة استعمال المعرفة للمعلومات المتاحة: تسمح إدارة المعرفة بتكثيف المعرفة من أجل تحسين إعادة استعمالها خاصة في إطار عملية اتخاذ القرارات، مع الإشارة إلى أن معالجة المشكل من قبل أو معالجة جزءاً منه يسمح باتخاذ قرارات أكثر فعالية.

3- فوائد إدارة المعرفة: يمكن تلخيص أهم الفوائد الناتجة من إدارة المعرفة:

- المساهمة في نشر الوعي بمجال العمل؛
- نقل الخبرات من جيل لآخر ضمن المنشأة الواحدة و تطويرها بما يرفع من المستوى العام لبيئة العمل؛
- توفير القاعدة المعرفية لبناء الكوادر البشرية الفنية و الإدارية اللازمة لتطوير التقنيات المرتبطة بمجال عمل المنشأة؛.
- توفير المرونة اللازمة لإجراء التعديلات التي يفرضها تنامي الوعي العام والتقدم في التقنية دون المساس بإستراتيجيات المنشأة الأساسية؛
- اتخاذ قرار أفضل؛
- الابتكار والإبداع وتقديم منتجات ذو جودة عالية؛
- تطوير الابتكار وتحسين الخدمات الجديدة؛
- تقليل ازدواجية الجهد والحد من ضياع المعرفة؛

- انسياب العمليات وتخفيض التكاليف من خلال إلغاء وحذف العمليات المعيقة وغير الضرورية [30] ص²⁰؛
 - بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها؛
 - إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات؛
 - تحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات؛
 - تساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري، وتحديث المفاهيم، والخبرات، والثقافات وتوظيفها؛
 - توفر المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب للمؤسسة حسب مواردها الإستراتيجية؛
 - توفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها؛
- تساعد المؤسسة في استعادها توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها.

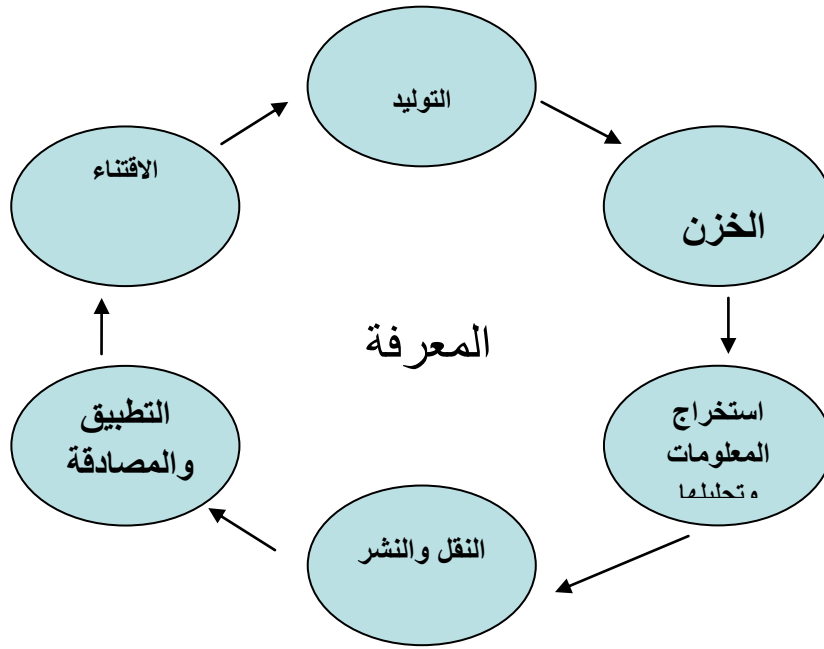
3- عمليات ادارة المعرفة

قد اقترح Marquardt ، مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة. ويمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

- الاقتناء
- التوليد
- الخزن
- استخراج المعلومات وتحليلها
- النقل والنشر
- التطبيق والمصادقة

و يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية و كفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب أن توزع من

خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح. و تقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.



شكل يوضح نموذج إدارة المعرفة حسب Marquardt

المحور العاشر: إدارة الابداع والابتكار

أولا مفهوم الابداع

هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد والمؤسسة والمجتمع والعالم.

وهو عبارة عن خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية أو كما هو معروف ومتداول "التفكير خارج المربع أو خارج الصندوق، وغالبا ما تؤدي هذه الخاصية إلى الابتكار، أو استخدام أساليب مغايرة غير عادية أثناء التعامل مع مهمة أو قضية معينة. وقد ينتج عن استخدام هذه الخاصية الذهنية بفاعلية النواتج التالية⁷³:

1. توليد شيء جديد غير مسبق على الإطلاق) قد يكون هذا المنتج نادر (Highly Creative). الحدوث إلا في حالات الإبداع العالي تحسين إدارة السياسات من أجل الابتكار وقياسها
2. توحيد أو ربط ودمج مجموعة أفكار متباعدة أو غير متباعدة بطريقة جديدة غير مألوفة.
3. إيجاد أو إظهار استخدامات جديدة غير متعارف عليها للأفكار المتداولة أو لمنتج ما.
4. نقل الأفكار الموجودة أصلا والمتداولة إلى مستفيدين آخرين أو أشخاص جدد.

ثانيا مفهوم الابتكار : الابتكار هو المقدرة على تطوير فكرة أو عمل أو تصميم أو أسلوب أو أي شيء آخر وبطريقة أفضل وأيسر وأكثر إستخداما وجدوى⁷⁴

ثالثا الفرق بين الابداع والابتكار

إن الإبداع والابتكار مصطلحان يستخدمان غالبًا بالتبادل، لكن الحقيقة هي أنهما مهارات مكملتان لبعضهما البعض، فمن الممكن أن يكون هناك الكثير من الإبداع دون ابتكار، وعندما يتم الجمع بين السمتين تكون النتائج إيجابية وفيما يأتي الاختلافات الرئيسية بين الإبداع والابتكار

جودة التفكير في الأفكار الجديدة، وتجسيدها في الواقع هو إبداع. أما تنفيذ الأفكار الإبداعية في الممارسة فيسمى ابتكار.

- الإبداع هو عملية تخيلية أما الابتكار فهو عملية إنتاجية .
 - لا يمكننا قياس الإبداع، ولكن على العكس من ذلك فإنه الابتكار قابل للقياس
 - يرتبط الإبداع بتوليد الأفكار الجديدة والفريدة من نوعها، على العكس من ذلك يرتبط الابتكار بتقديم شيء أفضل .
 - الإبداع لا يتطلب المال وإنما يتطلب جهود فكرية، من ناحية أخرى يتطلب الابتكار المال.
 - لا توجد مخاطر في الإبداع، في حين أن المخاطر مرتبطة دائماً بالابتكار.
- رابعا مراحل الابتكار والإبداع (العام)

يمكن إحصاء خمس مراحل لعملية الإبداع و الابتكار كما يلي:75

1 تُعد هذه المرحلة نقطة الانطلاق للعملية الإبداعية، حيث يبدأ الفرد أو الفريق بتحديد المشكلة أو الفرصة، وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، وتحليل السياق المحيط . تشير الدراسات إلى أن تخصيص وقت كافٍ لفهم المشكلة يسهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع

2- مرحلة الاحتضان (Incubation)

في هذه المرحلة، يتوقف الفرد عن التفكير الواعي في الحلول، مما يسمح للعقل الباطن بمعالجة المعلومات وربطها بطرق غير تقليدية. تُعتبر هذه المرحلة حاسمة، حيث تساهم في ظهور الأفكار الجديدة بشكل غير متوقع

3- مرحلة الإشراق (Illumination)

تتميز هذه المرحلة بظهور فكرة جديدة أو حل مبتكر للمشكلة . يُشار إلى هذه اللحظة أحياناً بـ"اللحظة الإلهام" التي تطرأ فجأة على العقل

4- مرحلة التحقق (Verification)

بعد ظهور الفكرة، يتم اختبارها وتقييمها من حيث قابليتها للتطبيق والفعالية . تتضمن هذه المرحلة إجراء تجارب أو نماذج أولية لضمان صلاحية الفكرة

5- مرحلة التنفيذ (Implementation)

في هذه المرحلة، يتم تحويل الفكرة المبتكرة إلى واقع عملي، سواء كان منتجًا جديدًا، خدمة، أو عملية محسّنة. تتطلب هذه المرحلة تخطيطًا دقيقًا وموارد كافية لضمان نجاح التنفيذ

خامسا أهداف تنمية الابداع والابتكار في المؤسسة

تُعدّ تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسات من العوامل الأساسية التي تُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استدامتها. وفقًا لدراسة خنفرى (2019)، يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لتنمية الإبداع والابتكار في المؤسسات كما يلي:⁷⁶

- تعزيز القدرة التنافسية: يساعد الإبداع والابتكار المؤسسات على تطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يتيح لها التميز في الأسواق وزيادة حصتها السوقية.
- تحسين الأداء المؤسسي: من خلال تبني ثقافة الابتكار، يمكن للمؤسسات تحسين عملياتها الداخلية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.
- التكيف مع التغيرات البيئية: يساعد الإبداع والابتكار المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، مما يُمكنها من الاستجابة بفعالية للتحديات والفرص الجديدة.
- تعزيز ثقافة المؤسسة: يساهم الإبداع والابتكار في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والتعلم المستمر، مما يُحسن من بيئة العمل ويزيد من رضا الموظفين.
- تحقيق التنمية المستدامة: من خلال الابتكار، يمكن للمؤسسات تطوير حلول تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة، سواء من خلال تحسين المنتجات أو العمليات أو الخدمات.

سادسا المبادئ الأساسية للابتكار والإبداع

هناك عدة مبادئ أساسية للابتكار و الإبداع نذكر منها ما يلي:⁷⁷

- القيادة الملهمّة: يجب على القادة تشجيع التفكير الإبداعي ودعم التجارب الجديدة، مما يساهم في خلق بيئة محفزة للابتكار.
- البيئة الداعمة: توفير بيئة عمل تشجع على التعاون وتبادل الأفكار، مما يساهم في تعزيز الإبداع الجماعي.
- الاستثمار في التدريب والتطوير: تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لدعم الابتكار، مما يعزز من قدرتهم على تقديم حلول مبتكرة.

- تشجيع المخاطرة المحسوبة: قبول الفشل كجزء من عملية التعلم، مما يشجع الموظفين على تجربة أفكار جديدة دون خوف من العواقب السلبية.
- سابعا استراتيجيات الابتكار
- استراتيجية الالتقاط: تركز على تبني المنتجات والخدمات والعمليات التي طورها الآخرون، مما يسمح للمؤسسة بتقليص الوقت والتكاليف المرتبطة بالتطوير الداخلي.
- استراتيجية الاستدامة: تهدف إلى تحسين المنتجات والخدمات الحالية بشكل تدريجي، مما يساهم في تعزيز الجودة والفعالية دون الحاجة إلى تغييرات جذرية.
- استراتيجية التقدم: تسعى إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تمامًا، مما يتطلب استثمارًا أكبر في البحث والتطوير ولكنه قد يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية كبيرة.

ثامنا سمات المؤسسة ذات المناخ الإبداعي

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم. أنه لا بد من الاهتمام بتعيين الخبرات التي لديها القدرة على الإبداع .
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل .
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها .
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين . الإبداع وثيق الصلة بمنح الاستقلالية والثقة في الآخرين ، كما أن مناقشة الأفكار الإبداعية مع الأطراف ذات العلاقة بتطبيقها يزيد من فاعلية وإمكانية التنفيذ.
- شجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة .
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية.
- تصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث أو التطوير

ناسعا معوقات الإبداع في المؤسسات

يتم تصنيف معوقات الإبداع إلى:⁷⁸

معوقات بيئية : تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة و سياسات تنموية و النشاط الاقتصادي و النظام السياسي في البلد و كذلك الأنظمة و القوانين المتعلقة بالبحث و التطوير الوطني و حماية البيئة و مكافحة البطالة و الفقر و التخلف

معوقات اجتماعية : و تتضمن العادات و التقاليد قيم أعراف المجتمع و النظام الثقافي

معوقات تنظيمية : و هب الأنظمة و القوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة و يمكن أن تقف عائقا أمام عملية الابتداء فالسياسات و الأهداف و الإجراءات و فلسفة الإدارة قد تكون معيقا لعملية الإبداع و أيضا وجود القيادات الإدارية المتسلطة

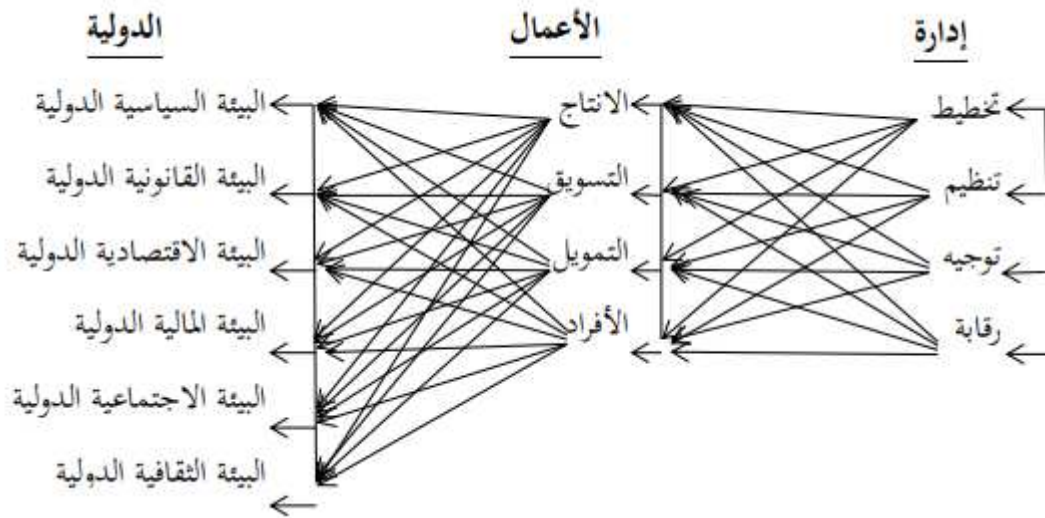
معوقات شخصية : و هي خاصة بالفرد و تكوينه الجسدي و الفسيولوجي و الجانب السلوكي الذي يمكن أن يكون مع الإبداع أو معيقا لعملية الإبداع و كذلك تربية الأسرية و المجتمعية التي تكبت إبداع الفرد و تحد من إمكانياته و إبداعاته في المنظمة و كذلك ضعف الانتماء ، أو الولاء التنظيمي أو الميل إلى التعاون مع الآخرين أو الزملاء كله يعبر عن معوقات الإبداع التنظيمي .

معوقات مالية : حيث أن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين و هو الذي قد لا يتوفر لدى كثير من منظمات الأعمال ، لان كثيرا من المنظمات المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية

المحور الحادي عشر: أساسيات حول إدارة الأعمال الدولية

أولا تعريف إدارة الأعمال الدولية⁷⁹

عرف دونالد بول وواندل H. Wendel, Ball Donald إدارة الأعمال الدولية بأنها إدارة الأنشطة التي تتعدى الحدود القومية ، وفي ذات السياق عرفها زينوتا وآخرون Zenota بأنها تلك التي تتضمن العمليات و الأنشطة التي تنشأ وتنفذ خارج حدود الدولة لتحقيق أهداف أفراد ومنظمات. كما يمكن تعريفها على أنها ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من إنتاج وتسويق تمويل و أفراد ، مع مراعاة الأبعاد البيئية الدولية بين الدول ، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة



الإدارة : هي عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية ولامادية للوصول إلى تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية ، وعليه فالإدارة تشمل كل من التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة :

التخطيط : تحديد الأهداف والوسائل التي من خلالها نحقق الهدف

التنظيم : تحديد مجموعة الأنشطة التي من خلالها يتم الوصول للخطة الموضوعة

التوجيه : تشجيع وحث الأفراد على بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق الأهداف السابق وضعها.

الرقابة : التأكد من أن ما خطط له تحقق من خلال المقارنة بني الأداء الفعلي والأداء المخطط.

الأعمال : العمليات التي تقوم بها الشركة من إنتاج ، تسويق ، تمويل ، أفراد... إلخ

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

كما يمكن تعريف إدارة الأعمال الدولية على أنها عملية إدارية مستمرة شاملة تهدف إلى تشكيل وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة على تمكين المنظمة من المنافسة على المستوى الدولي وبكفاءة و فعالية

ثانيا أهمية إدارة الأعمال الدولية

تعتبر إدارة الأعمال الدولية ذات أهمية كبيرة في العديد من المجالات التي تساهم في تعزيز قدرة الشركات على التوسع والنجاح عالميًا. وفيما يلي بعض الجوانب الأساسية لهذه الأهمية:⁸⁰

- التوسع في السوق: تتيح إدارة الأعمال الدولية للشركات فرصة دخول أسواق جديدة والتوسع فيها، مما يمثل فرصة لزيادة الحصة السوقية وبيع المزيد من المنتجات. هذا التوسع يعزز فرص النمو بغض النظر عن وضع الشركة في السوق المحلية.
- عدم توفر المنتج في الأسواق الجديدة: من أبرز المزايا التي يمكن أن تحققها الشركات من الأعمال التجارية الدولية هي إمكانية تقديم منتجات غير متوفرة في الأسواق المستهدفة، مما يتيح لها الاستفادة من ميزة إنتاجية وتنظيم احتكار أو احتكار قلة في هذه الأسواق، وبالتالي تحقيق إيرادات كبيرة.
- ميزة التكلفة: في بعض الأحيان، يتمتع التوسع الدولي بميزة من حيث التكلفة، حيث يمكن للشركات تصدير منتجاتها إلى أسواق مختلفة بتكاليف أقل، كما هو الحال مع الشركات الصينية التي تتمتع بتكاليف إنتاج منخفضة، مما يسمح لها بالمنافسة الأسعار في الأسواق الدولية.
- تمايز المنتجات: إذا كانت الشركة قادرة على تمييز منتجاتها، فإن التوسع في الأسواق الدولية يصبح أمرًا منطقيًا. من خلال تطوير منتجات مبتكرة أو تقديم خدمات جديدة، يمكن للشركة التنافس بفعالية في الأسواق العالمية.
- الركود الاقتصادي في البلد الأم: تزداد أهمية الأعمال التجارية الدولية بشكل كبير عندما تعاني الشركات من الركود الاقتصادي في وطنها، حيث يمكنها تخفيف تأثير الاقتصاد البطيء عن طريق التوسع إلى أسواق جديدة ومتنوعة.
- خسارة حصة السوق المحلية: في حال فقدت الشركة حصتها في السوق المحلية بسبب المنافسة أو بسبب تراجع منتجاتها في السوق الحالية، يمكن أن تجد فرصة في الأسواق الدولية، مما

- يساعدها على الانتعاش وزيادة الإيرادات.
- نمو الطلب في الأسواق الأخرى : مع ازدياد الطلب في الأسواق الجديدة والنامية، فإن الشركات التي تصل أولاً إلى هذه الأسواق ستتمكن من زيادة حصتها في السوق بشكل سريع، مما يعزز فرص نجاحها.
 - الطاقة الإنتاجية الفائضة : الشركات الكبيرة التي تمتلك طاقة إنتاجية فائضة يمكنها الاستفادة من هذه القدرة الإنتاجية في الأسواق الدولية. من خلال تصدير الإنتاج الزائد، يمكن لهذه الشركات تحسين الاستفادة من مواردها.
 - وفورات الحجم : مع زيادة حجم العمليات التجارية، يمكن للشركات الاستفادة من وفورات الحجم، حيث تنخفض التكاليف الثابتة مع زيادة الإنتاج، مما يمنحها ميزة تنافسية على منافسيها.
 - القوة الشرائية : تعتبر القوة الشرائية أحد العوامل الهامة في تحديد أهمية التوسع الدولي. ففي الأسواق ذات القوة الشرائية العالية، مثل دبي، يكون من المنطقي أن تستهدف الشركات الكبرى هذه الأسواق، نظراً للطلب المرتفع على المنتجات والخدمات الفاخرة.
- ثالثاً خصائص إدارة الأعمال الدولية:**

من الخصائص الأساسية التي تتصف بها إدارة الأعمال الدولية ما يلي⁸¹:

- دراسة المشكلات التي تبرز حين تعبر المنظمات (الشركات) العمليات الإدارية الحدود القومية تصبح متعددة الجنسية.
- ميدان من ميادين الإدارة والبحث الأكاديمي ، تتعمق أساساً بأنشطة الأعمال التي تعبر الحدود القومية والتي تشمل تحركات السلع والخدمات ، رؤوس الأموال ، الأفراد ، انتقال التكنولوجيا وحتى الإشراف على الموظفين.
- إن الإدارة الدولية تشتمل على كل أنشطة الأعمال الخاصة ، الأعمال العامة التي تؤثر في أفراد ومؤسسات أكثر من دولة واحدة.
- إدارة الأعمال الدولية تستلزم العمل بين دولتين أو أكثر ، ولهذا فإن المفاهيم الفريدة للأعمال الدولية تنبع مباشرة من كونها عمليات تتشابه وتتقاطع بطريقة أو أخرى عابرة الحدود القومية لبلدان مختلفة.

رابعاً أنواع إدارة الأعمال الدولية

تتنوع الأعمال التجارية الدولية التي تتم في العالم وتندرج تحت سبعة أنواع رئيسية كما يلي: 82

الواردات والصادرات : تعتبر الواردات والصادرات من أبسط وأكثر الأساليب استخداماً في الأعمال التجارية الدولية. حيث تمثل الواردات تدفق البضائع إلى السوق المحلية ، في حين أن التصدير يشمل بيع البضائع إلى أسواق أخرى. باختصار ، الواردات تعني دخول السلع ، بينما التصدير يعكس خروجها.

الترخيص : يعد الترخيص أحد أسهل الطرق لتوسيع الأعمال على المستوى الدولي. عندما تمتلك شركة منتجاً معيناً مع حقوق ملكية ، يمكنها استخدام الترخيص لتوزيع هذا المنتج في أسواق دولية. يشمل الترخيص العديد من الأشكال مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية ، وغالباً ما يُستخدم في توزيع المنتجات مثل الكتب والأفلام عبر الاتفاقيات الدولية.

حق الامتياز : يشمل الامتياز منح حق لشركة أخرى في ممارسة الأعمال التجارية باستخدام اسم الشركة الأم وعلامتها التجارية ، مما يتيح للشركة الأم التوسع على مستوى عالمي. يستخدم العديد من سلاسل المطاعم الكبرى مثل ماكدونالدز وبيتزا هت هذا النموذج لتوسيع أعمالهم دولياً.

الاستعانة بمصادر خارجية ونقل العمليات إلى الخارج : الاستعانة بمصادر خارجية تعني منح العقود لشركات دولية لتنفيذ عمليات معينة. يشمل هذا عادةً توظيف شركات دولية للوظائف التي تكون تكلفة القيام بها أقل في بلد آخر. أما نقل العمليات إلى الخارج فيشمل نقل الأنشطة الإنتاجية أو الخدمية إلى بلد آخر ، مع استمرار إدارة العمليات من قبل الشركة الأم.

المشاريع المشتركة والشراكات الاستراتيجية : المشروع المشترك هو اتفاق بين شركتين ، واحدة دولية والأخرى محلية ، يتم من خلاله تقاسم الحقوق والواجبات والربح. هذه الشراكات تنشأ عندما يمتلك كل طرف موارد أو قدرات فريدة ، مثل تكنولوجيا متقدمة أو شبكة اتصال محلية.

الشركات متعددة الجنسيات : الشركات متعددة الجنسيات هي شركات تعمل في أكثر من دولة ، حيث تُنظم عملياتها في كل بلد مع تخصيص المنتجات وحملات التسويق حسب احتياجات السوق المحلي. مثال على ذلك ، تقديم شركة نستله لمنتج "ماتشا كيت كات" في اليابان بناءً على تفضيلات السوق المحلية.

الاستثمار الأجنبي المباشر: يشير الاستثمار الأجنبي المباشر إلى استثمار شركة أو فرد من بلد ما في شركة أخرى في بلد مختلف. يشمل هذا النوع من الاستثمار التزامًا كبيرًا من قبل المستثمرين، حيث يشاركون في رأس المال والإدارة والتكنولوجيا والعمليات مع الشركة المستثمرة فيها.

قائمة المراجع

- ¹ - بيان زهاني حرب ، مدخل إلى إدارة الأعمال ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص 25 .
- ² - شرفاوي عائشة ، محاضرات في مدخل لإدارة الأعمال ، مطبوعة دروس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة. 2017/2016
- بيان زهاني حرب ، مرجع سبق ذكره ³
- ناصر داداي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، دار مجدية العامة للنشر ، 1998 ⁴
- ⁵ - بدرأوي شهبيناز ، دخل إلى إدارة الأعمال ، مطبوعة بيداغوجية ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد جامعة تلمسان، ص 3
- ⁶ - هبال عبد املالك ، مدخل لإدارة الأعمال ، مطبوعة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة مسيلة ، ص 17
- ⁷ Robert L. Katz ، <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> , Harvard Business Review
- ⁸ - صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007
- ⁹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2007، ص50
- ¹⁰ - <https://www.researchgate.net/publication/318121214> , Classical Theories of Public Administration , Social Science Research Network , more,2Elkatawneh+ University of the Rockies,Walden University,7/04/2013,p3
- ¹¹ - محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المتطور، جامعة بنها ، مصر ، 2009 ، ص 57-65
- ¹² - محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره
- ¹³ - Hu, C.. (2024). Scientific Management: Application in Bethlehem Steel and Criticism. *None, None(None), None*. <https://doi.org/10.54254/2753-7048/41/20240809>
- ¹⁴ - Reflections on the relevance of the principles of scientific management: an analysis of mcdonalds corporation. (2023). Reflections on the relevance of the principles of scientific management: an analysis of mcdonalds corporation. *None, None(None), None*. <https://doi.org/10.56726/irjmets45499>
- ¹⁵ - Dar, S. A.. (2022). The Relevance of Taylor's Scientific Management in the Modern Era. *None, None(None), None*. <https://doi.org/10.55529/jpps.26.1.6>
- ¹⁶ - نفس المرجع
- ¹⁷ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص52

- محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره¹⁸
- Pinheiro, D. C.. (2023). We need to talk about Taylor: evidence of racism in scientific management?. *None, None(None), None*. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220065x> op cit, p12 Pinheiro, D. C.-²⁰
- محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره²¹
- سي الناصر الياس، دروس مقياس نظريات التنظيم والتسيير، سنة أولى جذع مشترك، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف،²²
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص²³
- محمد بكري عبد العليم، مرجع سبق ذكره،²⁴
- نفس المرجع²⁵
- سي الناصر إلياس، مرجع سبق ذكره²⁶
- سي الناصر الياس، مرجع سبق ذكره²⁷
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره،²⁸
- سي الناصر الياس ، مرجع سبق ذكره²⁹
- سي الناصر الياس، مرجع سبق ذكره³⁰
- نفس المرجع³¹
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره³²
- نفسه³³
- العلمي بن عطاء الله، مطبوعة دروس مقياس نظريات التنظيم والتسيير، سنة ثانية جذع مشترك، كلية العلوم السياسية، جامعة غرداية، 2021/2020، ص-ص:9-14³⁴
- سي الناصر الياس، محاضرات في مقياس نظريات التنظيم والتسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة سطيف³⁵
- <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=1312>
- سي الناصر الياس، مرجع سبق ذكره³⁶
- العلمي بن عطاء الله، مطبوعة دروس مقياس نظريات التنظيم والتسيير، سنة ثانية جذع مشترك، كلية العلوم السياسية، جامعة غرداية، 2021/2020³⁷
- نفس المرجع³⁸
- بيان هاني حرب، مرجع سبق ذكره، ص78.³⁹
- بيان هاني حرب، مرجع سبق ذكره، ص78.⁴¹
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، ص 63⁴²
- هدوقة حسية، مدخل إدارة أعمال، محاضرات دروس، كاية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2022/2021، ص60⁴³

⁴⁴ - هاني حرب، مرجع سبق ذكره، ص 79

⁴⁶ - بيان هاني حرب، مرجع سبق ذكره، ص 79

⁴⁷ - بوداود فاطمة، إشكالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي الأغواط، 2014، بتصرف

⁴⁸ - دلال شتوح، إدارة التغيير التنظيمي، مطبوعة محاضرات، سنة أولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي آفلو، 2021/2019.

⁴⁹ - نصير بوعلي، مقاربات بين مفاهيم الاخلاق والاخلاقيات والاب المهنية، المجلة الدولية للبحوث العالمية، الاصدار(2). العدد(4)، أبريل 2023

⁵⁰ - طورهان المفتي، المجلس الاستشاري العراقي، <https://iraqadvisorycouncil.org/maqalat-2021/12/25-detail?jimara=2030>

⁵¹ - الهيئة العليا السورية للبحث العلمي : [/https://www.hcsr.gov.sy/](https://www.hcsr.gov.sy/)

⁵² - طورهان المفتي مرجع سبق ذكره

⁵³ <https://www.ejaba.com/question>

⁵⁴ <https://www.ibelieveinsci.com/>

*أزمة المدخرات والقروض في ثمانينيات القرن العشرين وتسعينياته هي فشل 1043 شركة مدخرات في الولايات المتحدة من أصل 3234 بين عام 1986 و1995؛ إذ أغلقت شركة تأمين القروض والمدخرات الفدرالية 296 مؤسسة أو حلّتها بين 1986 و1989، وأغلقت شركة «ريزليوشن ترست» 747 مؤسسة أو حلّتها بين عام 1989 و1995 ⁵⁶ - محمد نمرة، مرجع سبق ذكره.

⁵⁷ - بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2009، ص 65.

⁵⁸ - عصام بن عبد المحسن الحميدان، أخلاقيات المهنة في الإسلام: وتطبيقاتها في أنظمة المملكة العربية السعودية، العبيكان للنشر، 2010، ص 138.

⁵⁹ - نفس المرجع ص 139.

⁶⁰ - نفس المرجع ص 141.

⁶¹ - الرومي سليمان بن سليم، درجة التزام المشرفين التربويين في محافظات غزة بأخلاقيات المهنة وسبل تطويرها من وجهة نظرهم. اطروحة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص 135

⁶² - مظفر جابر الراوي تطبيق معايير الحوكمة وأثرها القانوني في ضمان حقوق أقلية المساهمين في الشركات المساهمة "المملكة الأردنية الهاشمية نموذجاً" مجلة دفاتر السياسة و القانون العدد الحادي عشر جوان 2014

- ⁶³ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص ص 423-424.
- ⁶⁴ ماجد إسماعيل أبو حمام، مرجع سابق، ص 26.
- ⁶⁵ نفس المرجع، ص 27.
- ⁶⁶ أشرف درويش أبو موسرى، حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2008، ص 23
- ⁶⁸ - طه عبد الله العامري المسؤولية المجتمعية.. مفهومها.. تطبيقها وعلاقتها بالتقييم مجلة التقييم الخليجي أغسطس 2021 18 <https://gsomagazine.com/the-social-responsibility-its-concept-its-application-and-its-relationship-to-standardization>
- ⁶⁹ - هبول محمد، وآخرون ، أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق هرم كارول، مجلة اوراق اقتصادية، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 2016
- Nadia Reckmann, Adam Uzialko, businessnewsdaily review3 25Oct 2024, - <https://www.businessnewsdaily.com/>
- ⁷¹ - نفس المرجع
- ⁷² - دلال شتوح، ادارة المعرفة بين الإستراتيجية التطبيق ، منشورات مطبعة بن سالم، الطبعة الأولى، 2009، بتصرف
- ⁷³ - مفهوم الإبداع و الابتكار مركز الابتكار و ريادة الأعمال جامعة بنها <https://iec.bu.edu.eg/page/creativity&innovation>
- ⁷⁴ - مفهوم الابتكار في النموذج البحريني عبيدلي العبيدلي العدد 11527 الخميس 29 أكتوبر 2020 <https://alay.am/p/3qth>
- ⁷⁵ - محمد الطيبي،.. تنمية قدرات التفكير الإبداعي. دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2001.
- ⁷⁶ - خنفرى، خيضر، دور الإبداع والابتكار في تطوير منظمات الأعمال. مجلة العلوم الإدارية (2) 10، 45-62، 2019
- ⁷⁷ - العصيمي، سعد.. استراتيجيات بناء ثقافة الابتكار داخل المؤسسات. Reins. 2024. <https://www.reinsagcy.com/ar/blog>
- ⁷⁸ - د. أسماء رتيبي أ. رحيمة غضبان ، معوقات الإبداع و العوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسس، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ، العدد الثامن ص 102-103
- ⁷⁹ - حجاجي توفيق ، إدارة الأعمال الدولية ، مطبوعة محاضرات ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة د. موالى الطاهر بسعيدة ، ص 10-11
- ⁸⁰ - أحمد عبد الرحمن احمد، مدخالة ادارة الاعمال الدولية، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية، 1994
- ⁸¹ - <https://elearning.centre-univ-mila.dz/a2025/course/view.php?id=2780>
- ⁸² - علي عباس، ادارة الاعمال الدولية، دتر الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.

