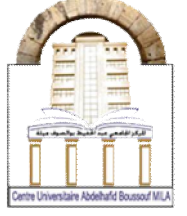


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: الجذع المشترك

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: الجذع المشترك

مطبوعة علمية بعنوان:

## محاضرات في مبادئ إدارة الأعمال

مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى جذع مشترك ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إعداد الدكتور:

أستاذ محاضر - أ

أبوبكر بوسالم

السنة الجامعية: 2019/2018

## فهرس المحتويات

أ-ب	مقدمة المطبوعة.....
[25 -1]	الفصل الأول: مدخل عام للإدارة
1	تمهيد .....
2	1- مفهوم الإدارة.....
4	2- وظائف الإدارة.....
6	3- الإدارة والمنظمة.....
8	4- مجالات الإدارة.....
10	5- الادارة والعلوم الأخرى.....
10	6- تطور نظريات الإدارة.....
23	7- أبرز التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة.....
24	خلاصة الفصل.....
[36-26]	الفصل الثاني: التخطيط الإداري
26	تمهيد .....
27	1- مفهوم التخطيط.....
29	2-أنواع ودعائم التخطيط.....
32	3-مراحل التخطيط.....
34	4-خصائص التخطيط الجيد.....
35	خلاصة الفصل.....
[48-37]	الفصل الثالث: التنظيم الإداري
37	تمهيد .....
38	1- مفهوم التنظيم الإداري.....
41	2- أنواع التنظيم الإداري.....
43	3- مبادئ التنظيم الإداري.....
44	4- فوائد التنظيم الإداري.....
45	5- خصائص التنظيم الجيد.....
47	خلاصة الفصل.....

[60-49]

## الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية

49	تمهيد
50	1- مفهوم القيادة والسلوك القيادي
52	2- أنماط السلوك القيادي
53	3- نظريات القيادة وأساليبها
55	4- صفات القائد الناجح
56	5- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية
57	6- معوقات القيادة الإدارية
57	7- أثر البعد الثقافي للقيادة على اتخاذ القرار
59	خلاصة الفصل

[80-61]

## الفصل الخامس: الثقافة التنظيمية

61	تمهيد
62	1- مفهوم الثقافة التنظيمية
64	2- خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية
69	3- أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوياتها
73	4- نماذج الثقافة التنظيمية
76	5- تكوين الثقافة التنظيمية
76	6- طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية
78	خلاصة الفصل

[100-81]

## الفصل السادس: نظم الإبداع الإداري

81	تمهيد
82	1- مفهوم الإبداع وأهميته
82	2- مستويات الإبداع
83	3- تصنيفات الإبداع
84	4- مراحل عملية الإبداع
85	5- مميزات الإبداع والابتكار والفروق بينهما
87	6- محفزات وعراقيل الإبداع والابتكار
99	خلاصة الفصل

## الفصل السابع: نظم المعلومات الإدارية

[112-101]

101	تمهيد
102	1- مفهوم نظم المعلومات
104	2- أبعاد نظم المعلومات
104	3- أنواع نظم المعلومات
105	4- موارد نظم المعلومات
107	5- وظائف نظم المعلومات الإدارية
108	6- تحديات أنظمة المعلومات الإدارية
108	7- نظم المعلومات في وظائف الأعمال
109	8- دور نظم المعلومات الإستراتيجية
110	9- دور جودة المعلومات في صنع القرار
111	خلاصة الفصل

[128-113]

## الفصل الثامن: الحوافز

113	تمهيد
114	1- مفهوم الحوافز وأهميتها
118	2- نظم الحوافز
119	3- مراحل وتصميم نظام الحوافز
120	4- شروط نظام الحوافز
121	5- نظريات الحوافز
125	6- دور نظام الحوافز في المنظمات
125	7- مقومات فاعلية نظام الحوافز
126	8- أثر الحوافز على أداء العمل
127	خلاصة الفصل

[148-129]

## الفصل التاسع: إدارة المعرفة

129	تمهيد .....
130	1- مفهوم إدارة المعرفة .....
131	2- عناصر إدارة المعرفة .....
134	3- مراحل إدارة المعرفة .....
135	4- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة .....
142	5- نماذج إدارة المعرفة .....
147	خلاصة الفصل .....

[167-149]

## الفصل العاشر: نظم الذكاء الإقتصادي

149	تمهيد .....
150	1- المفاهيم الأساسية للذكاء الاقتصادي .....
151	2- متطلبات الذكاء الاقتصادي .....
152	3- عناصر الذكاء الاقتصادي .....
152	4- خصائص وسمات الذكاء الاقتصادي .....
153	5- أهمية الذكاء الاقتصادي ومهامه .....
156	6- مهام الذكاء الاقتصادي .....
157	7- أدوات الذكاء الاقتصادي .....
158	8- الإدارة الإلكترونية .....
165	خلاصة الفصل .....

[168] خاتمة المطبوعة .....

[174-169] المراجع .....

## مقدمة المطبوعة

تواجه المؤسسات اليوم تحديات عديدة، منه التغيرات العالمية المتسارعة والكثيرة التغير بما فيها المتغيرات الإدارية والاجتماعية والثقافية التي قد تحتاجها في بنيتها، حيث نجد من بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعد من أهم الركائز الاقتصادية التي تعتمد عليها الكثير من الدول، فأصبحت المؤسسات تمثل طرعا ذا أولوية متقدمة على مختلف الأصعدة، كما إن الاهتمام بالموارد البشري في عصرنا الحالي، أصبح السبيل الأهم لتحقيق أهداف المنظمة، ومما يحمله الفرد داخل المؤسسة وخارجها ويكون له تأثير كبير في سلوكياته التي تجسد في الإدارة، حيث أصبحت من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات إدارة الموارد البشرية باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها، وأكد الكثير في عالم الإدارة على أهمية وأولوية الاستثمار في الإدارة والتسيير باعتبارها من العوامل الرئيسية، للنجاح في بيئة تتميز بالتنافسية والتي تهدد كيان المؤسسة.

وتعد هذه المطبوعة جهدا متواضعا في مجال إدارة الأعمال من خلال استعراض دقيق ومبسط لمفاهيم أساسيات الإدارة الحديثة.

ولقد تضمنت هذه المطبوعة عشر فصول مفصلة كما يلي:

خصص الفصل الأول لمدخل عام حول الإدارة من خصائصها وأهميتها في الوقت الحالي، ووظائفها الرئيسية "التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة"، والتطرق إلى مداخل واتجاهات الإدارة، أما الفصل الثاني فقد تناول التخطيط الإداري باعتباره الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة باعتبارها الوظيفة الأساسية في تحديد أهداف المؤسسة.

أما الفصل الثالث فاستعرض التنظيم الإداري بكل جوانبه، من مفاهيم عامة وعناصره الأساسية، وكذا أهمية التنظيم وأنواعه، ليركز على مبادئ التنظيم، وخصائص التنظيم الجيد، أما الفصل الرابع فقد استعرض مفهوم القيادة الإدارية وعناصرها، ونظرياتها وأساليبها وأهم العوامل المؤثرة عليها.

أما الفصل الخامس فقد تناول مفاهيم للثقافة التنظيمية باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات ونماذج للثقافة التنظيمية، وتكوين الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها، أما الفصل السادس فقد ناقش الإبداع الإداري إذ أصبح عاملا أساسيا لبقاء المنظمة أو المؤسسة، فهو من أولويات اهتمام المنظمات في جميع المجالات

من أجل البقاء والاستمرارية، وركزت على مستويات الابداع وتصنيفاته ومميزاته والتركيز على الإبداع الاستراتيجي وأبعاده ومحدداته على مستوى المؤسسة.

كما تناول الفصل السابع لنظم المعلومات الإدارية باعتبار المعلومات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة، ويعتبر نظم المعلومات ميداناً يختص بشكل عام توفير المعلومات لاستخدامها في التنظيم والتطرق لمفاهيم نظم المعلومات الإدارية وأهميته وخصائصه وأبعاده، ووظائفه.

أما الفصل الثامن فقد ركز على الحوافز باعتبارها مجموعة من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المؤسسات المعاصرة في بيئة العمل، وتتمثل الحوافز في العوامل التي تشجع الفرد على زيادة إداؤه وزيادة إنتاجيته، وقد تم تصنيف الحوافز وأهميته، وشروط نظام الحوافز ودورهم في المنظمات.

وتضمن الفصل التاسع مدخل لإدارة المعرفة إذ تعد من المفاهيم الإدارية المعاصرة وزاد الاهتمام نحو تبني وتطبيق مفاهيم ومدخل أولية في إدارة المعرفة وعناصرها ومراحلها، وكذا متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، نماذج إدارة المعرفة، كونها ممارسة تسييرية تهدف إلى تكثيف جهود المؤسسة مع محيطها الخارجي، وإن تطبيقها يتطلب توفير مجموعة من الموارد المادية والبشرية.

أما الفصل العاشر فعالج الذكاء الاقتصادي كأسلوب منظم في إطار الإدارة الإستراتيجية، لذا أصبح من الضروري على المؤسسة تبنيه، لأن يشجع على الإبداع والتعلم وإنتاج معرفة متجددة، من متطلبات الذكاء الإقتصادي وخصائصه وسماته، أما الجزء الثاني فعالج الإدارة الإلكترونية باعتبارها من الموضوعات الهامة وتم التطرق إلى مفهومها وأهميتها، ومتطلباتها.

## الفصل الأول

## مدخل عام للإدارة

## مقدمة الفصل:

من سمات البشرية في سهولتها وفي تعقدها وفي بدايتها ونهايتها تكوين الجماعات المختلفة للسيطرة على يعيش فيها الانسان نظرا لطاقاته وامكانياته المحدودة، فكان الانسان يعيش حياته البدائية بين أفراد قبيلته التي ينتمي اليها حماية نفسه، فهو منذ القيم يعيش مع الجماعة لا يحب العيش منعزلا عن الناس، فالإدارة هي وسيلة مهمة لتسيير أمر الجماعة والفرد نحو تحقيق أهدافها.

مع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم وزيادة حدة المنافسة ومحدودية الموارد الاقتصادية يتطلب المتزايد بالإدارة والنشاط الإداري كعلم وفن معا بهدف البقاء والتقدم والاستمرار في بيئات منظمات الأعمال، يمكن القول بأن الإدارة أصبحت مفتاح نجاح أي جهد بشري جماعي في أي مجال ونشاط، بل مفتاح تقدم حيث تعتبر الإدارة حجز الزاوية في نجاح أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة، أو في مجال أو غيرها، حيث يعتبر الدور الذي تقوم به الإدارة من أهم عوامل نجاح المنظمات على وجود إدرة فعالة تستخدم العلمية في اتخاذ القرارات وفي أداء الوظائف الإدارية المختلفة والتي تسعى إلى الابتكار والتطوير والتكيف مع الظروف المحلية والعالمية.

الإدارة نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل تنمية موارد جديدة، وإن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية للموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء، هذه الوظائف الإدارية الأساسية ليست منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فالإضافة بهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملا محددًا يسهم بدرجة في تحقيق الهدف العام للنظام.



## 1. مفهوم الإدارة:

تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة، وتم تطوير العديد من التعاريف من قبل باحثين علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة، حيث لقي مفهوم الإدارة كثيرا من الصعوبات، حيث يختلف تفسير معناها باختلاف وجهة نظر القائم بتعريفها ونواحي التركيز التي ينظر إلى الإدارة من خلالها، وفيما يلي عرض لأهم تعريفها بينها:

- الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله م العاملين بشكل صحيح، ثم التأكيد من انهم يؤدون عملهم وفق ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وبأقل تكلفة ممكنة.
  - كما تعرف على انها وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين مختلف الأنشطة وتصميم الهيكل التنظيمي، والقيام بأعمال الرقابة على كافة أعمال التنفيذ.
  - الإدارة هي عبارة عن عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى استخدام الأمثل للموارد البرشية والمالية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة وهي أيضا تنظيم الجهود وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكن.<sup>1</sup>
  - الإدارة عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال ووضع اللوائح المتعلقة بعمل المشروع.
  - الإدارة هي حسن التنظيم والقيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب والاحترام والشعور بالرضا والحرص على تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>
  - الإدارة هي عبارة عن عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات بشكل فاعل محققة الأهداف التي تم صياغتها
  - كما عرفت على أنها الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير التنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ.<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار الإدارة على أنها:
- الإدارة التي ترسم الخطط وتضع السياسات والإجراءات وتنظم وتراقب وتوجه الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة، كما أنها تعتبر عملية اجتماعية مستمرة ومتكاملة وتسعى إلى تحقيق الأهداف، وجعل الآخرين ينفذون

<sup>1</sup> علي عباس (2004)، "أساسيات في علم الإدارة"، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة 1، ص 17.

<sup>2</sup> رشاد احمد عبد اللطيف (2008)، "إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية"، الاسكندرية، دار الوفاء، ص 16.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد العزيز الدعليج (2009)، "الإدارة العامة والإدارة التربوية"، دار الرواد للنشر والتوزيع، مصر، ص 10.

على أكمل وجه وبأقل تكلفة ممكنة، وتشمل عدة وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة أعضاء المنظمة، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل لكافة الموارد في تحقيق هدف مرغوب فيه.

## 2. خصائص الإدارة

يمكننا من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الإدارة تقديم الخصائص الرئيسية التالية:<sup>1</sup>

أ- الإدارة عملية: نشاط حركي يتكون من العديد من الممارسات التي تتضمنها وظائف الإدارة الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ب- الإدارة عملية اقتصادية: تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات مقارنة بالمدخلات.

ت- الإدارة عملية اجتماعية: مراعاة البعد الاجتماعي في تحديد الحاجات والرغبات وحسن استخدام الحوافز لتحقيق مفهوم الانتماء المنظمي.

ث- الإدارة عملية شاملة: يمارس أفراد التنظيم العملية الإدارية كل حسب تخصصه ومجال عمله في مستواه الإداري.

ج- الإدارة عملية مستمرة: توجد عمليات إدارية تحقق مفهوم الاستمرارية خاصة في تكامل وظائفها الإدارية، خاصة عملية الاتصال وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

ح- الإدارة عملية رشيدة: من خلال خضوعها لقواعد وأصول أطرت لها النظريات الإدارية المختلفة، ابتداءً بمدرسة الإدارة العلمية والتي اعتبرت "القواعد والأصول" ركيزة أساسية في العملية الإدارية.

## 3. أهمية الإدارة

أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحاضر ضرورة ملحة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتنبع أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات في مجالات الحياة والاجتماعية، ولا بد لنا منذ البداية أن نوضح أن ظهور أهمية الإدارة كان سببه الرئيسي هو الثورة الصناعية وما تبعها من تطورات، ومن أهم هذه المتغيرات التي كانت بمثابة العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي وفعال في نجاح الأعمال.

- كبر حجم المشروعات:

مع بدء كبر حجم المنظمات وزيادة القوى العاملة فيها وتوسعها وتنوع إنتاجها، أصبح من الضروري تنسيق الجهود وتوجيهها والرقابة عليها، الأمر الذي أصبح يتطلب وجود إداريين أكفاء لديهم الإلمام الكافي والخبرة والمعرفة الإدارية لرسم السياسات المتنوعة، وإدارة وتوجيه الجهود البشرية داخل المشروع نحو تحقيق الهدف المنشود.

<sup>1</sup> زكريا الدوري واخرون(2012)، "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"، عمان، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص26.

## - فصل الملكية عن الإدارة:

نظرا لكبر حجم الشركات وضخامة رؤوس أموالها فقد أصبحت المهام الإدارية فيها متعددة ومعقدة لا يمكن لمالكها القيام بها او تنسيقها، لذلك ظهرت فلسفة حديثة في الفكر الإداري هدفها ضرورة فصل الإدارة عن الملكية، مما أدى ظهور طبقة من المديرين المتخصصين لتحقيق أهداف المنظمات.

## - ظهور النقابات العمالية:

مع توسع حجم المشروع والإنتاج زادت مشاكل العمل في المشروع، وظهرت نقابات عمالية تدافع عن الحقوق العمال، وتطورت هذه النقابات إلى أن أصبحت من القوة والمكانة، وأيقنوا أنهم بحاجة إلى سياسات إدارية وإدارة جيدة.

## - ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية:

أبرزت التطورات الاقتصادية التي مرت بها الدول بعد الثورة الصناعية والتطورات التي تمر بها الان مدى أهمية والدور الحيوي الذي تقوم به في التنسيق بين عناصر الإنتاج، وتنفيذ خطط التنمية بنجاح وتنمية الموارد وتطويرها، وهذا ما دعا أغلب الدول وخاصة المتقدمة منها إلى التركيز على عنصر الإدارة ومتابعة مظاهر التقدم في مجالات العلوم الإدارية.

## - التدخل الحكومي:

من أبرز العوامل التي أضحت مدى أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال والصناعية، وعلى الأخص في البلدان النامية التي أخذت بتطبيق النهج الاشتراكي الذي يلقي على الدولة مسؤوليات كبيرة في إدارة المعرفة، إن هذا التدخل من قبل الحكومات أوضح مدى أهمية الإدارة كوسيلة تستخدمها في سبيل تنظيم أمور وظروف العمل ووضع سياسات إدارية سليمة التي تكفل بتحقيق النجاح في التدخل في ميدان الصناعة والتجارة بشكل خاص والحياة العامة بشكل عام.

## - تطور ظاهرة العولمة وانحسار الحدود الإقليمية بين البلدان:

أدى إلى خلق سوقا عالمية مفتوحة ازدادت بها حدة المنافسة، مما زاد الطلب على المهارات الإدارية المتخصصة على الإبداع والابتكار لتحقيق مزايا نسبية في الأسواق الخارجية.

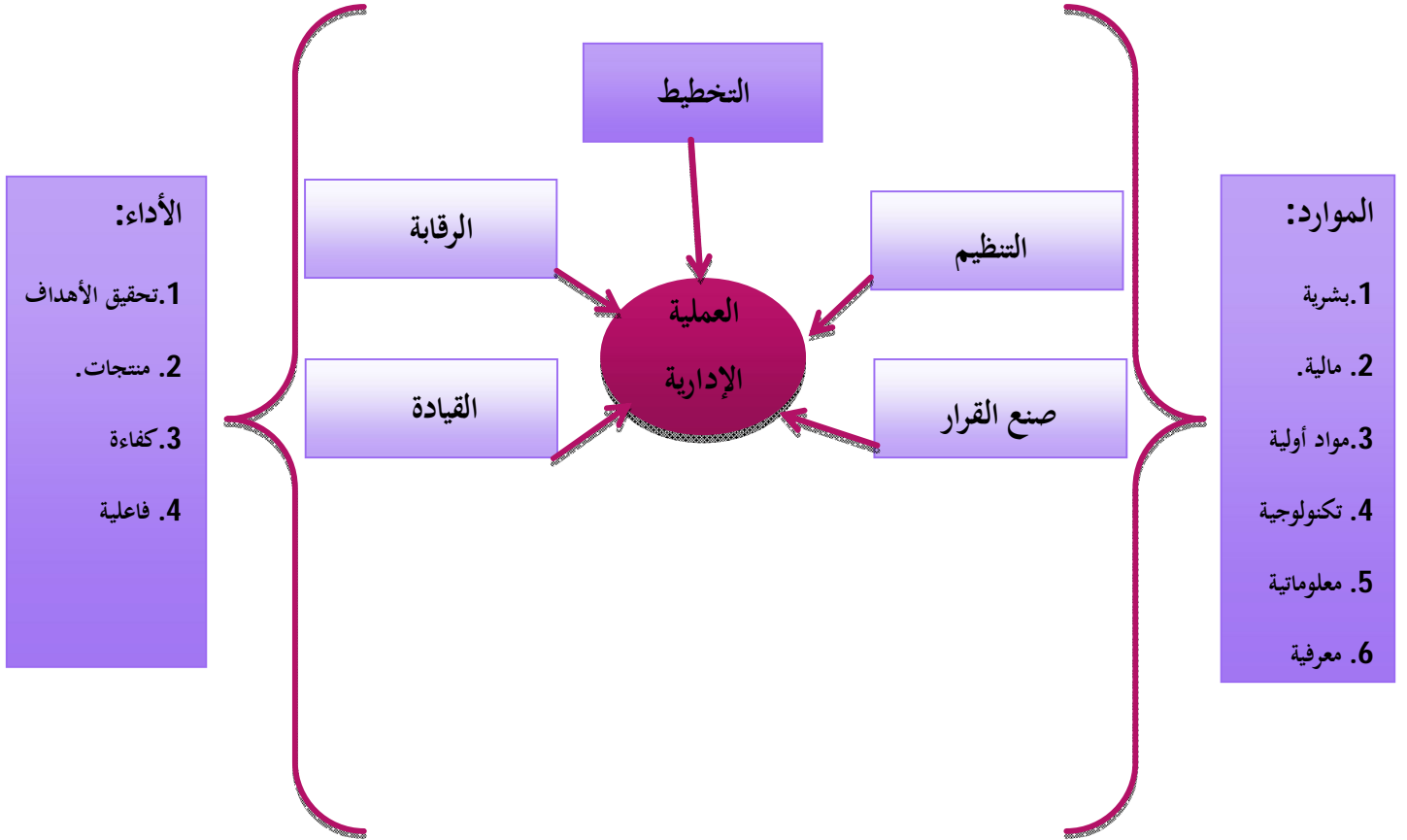
## - سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية:

الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بهذه المتغيرات ومواجهتها.

## 2. وظائف الإدارة

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة التي تتم في كل المنظمات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها، كما يقوم بها المديرين من مختلف المستويات الإدارية، وتشمل عملية الإدارة على خمس وظائف أساسية هي/ التخطيط، صنع واتخاذ القرار، القيادة، الرقابة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): الوظائف الإدارية



## 1. التخطيط: Planning

هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، فمن خلال فإن المدير يحدد ويصف النتائج ولماذا يجب أن تتحقق هذه النتائج، فالتخطيط يركز على تحديد الأهداف كجانب وعلى سبل أو طرق تحقيقه كجانب ثان، والتخطيط عمل فكري يعتمد على المخطط وعلى خبرته ومهارته في دراسة الوضع الراهن للمنظمة.

## 2. التنظيم: Organizing

هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فاعل، وتتضمن التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام

والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، التغيير والتطوير التنظيمي، نطاق الإشراف، إدارة الاجتماعات، إدارة الصراعات والنزاعات، إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها، فبواسطة التنظيم يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة.

### 3. صنع واتخاذ القرار: Decision Making

تهتم هذه الوظيفة بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع البحث، وتتمثل نقطة البداية تحديد المشكلة بدقة وتجميع البيانات المتعلقة بها تمهيدا للوصول إلى أفضل بديل ثم تأتي بعد ذلك عملية المفاضلة البدائل المعروضة وفق معايير معينة، ويترتب على عملية المفاضلة اختيار أفضل بديل من البدائل المطروحة لحل ويتبع ذلك عملية المتابعة والتغذية المرتدة للتعرف على مدى صحة تنفيذ القرار ومدى إسهامه في حل المشكلة.

### 4. القيادة: Leadership

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية فهي تمكن المدير أن يؤثر في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز المكلفين بها، فالقيادة مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معا لتحقيق مصالح وأهداف وتكون وظيفة القيادة من أربعة أنشطة رئيسية هي:

- تشجيع الأداء المرتفع من جانب المرؤوسين.
- التحفيز أو زيادة دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد.
- التعامل مع الأفراد والجماعات.
- الاتصال والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

### 5. الرقابة: Controlling

تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف، بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي صممت للوصول قد حققت، فعاملية الرقابة تتضمن أربع خطوات هي:

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

## 3. الإدارة والمنظمة:

لا يمكننا دراسة الإدارة بدون دراسة المنظمة، لأن الإدارة هي واحدة من الفعاليات والوظائف الضرورية لبقاء أي منظمة. ويمكن تعريف المنظمة **Organization** على أنها كيان اجتماعي تعاوني يضم مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق هدف ما، وهي تتطلب أفراداً متنوعين ومعرفة ومواد يتم ترتيبهم في هيكل ونظام ليبر عن وحدة متكاملة. أي أن المنظمة تتضمن العناصر التالية والتي يجب توفرها جميعاً في أي كيان نسميه "منظمة" وهي:

- مجموعة من الأفراد.
- أهداف محددة يشبع الأفراد من خلالها حاجاتهم ورغباتهم.
- استمرارية التعاون.
- نظام مكون من عمليات ومدخلات ومخرجات.

## 4- العلاقة بين الإدارة والمنظمة:

المنظمة هي الكيان الاجتماعي الذي يتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون معاً لتحقيق هدف ما، وحتى يقوم هذا الكيان ويبقى يحتاج الأفراد الذين يكونونه ويتكون منهم أن يقوموا ببعض الفعاليات، واحدة من أهم هذه الفعاليات هي الإدارة أي أن الإدارة هي واحدة من الوظائف الأساسية لقيام وبقاء أي منظمة. وإن علم الإدارة يهتم بدراسة هذه الوظيفة المهمة، وما زال علماء الإدارة يختلفون حول تفاصيل هذه العملية، ولكن يمكن تلخيصها بأنها تتطلب تحديد أهداف الجماعة وتوفير مستلزمات بقائها، هذه العملية بتفاصيلها وأولوياتها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن مستوى إداري إلى آخر.

## 3. موارد المنظمة: Organization Resources

تتكون موارد المنظمة من أربعة موارد وهي كما يلي:

1. الموارد البشرية: ويقصد بها كافة العاملين في المنظمة.
2. الموارد المالية: وهي المبالغ التي تستعملها الإدارة لتوفير احتياجات عملية الإنتاج أي شراء المواد الخام والمواد والآلات والأدوات اللازمة لعملية الإنتاج.
3. الموارد المادية: ويقصد بها ما تمتلكه المنظمة من الآلات وادوات ومعدات ووسائل إنتاج ومباني ومواد وغيرها.
4. الموارد المعلوماتية: وهي قدرة المنظمة على امتلاك قاعدة للبيانات تحتوي على كمية كبيرة من المعلومات التي المنظمة.

ويجب استخدام الموارد السابقة من قبل المنظمة بكفاءة وفعالية:

- فالكفاءة: تعني أداء النشاط أو العمل المطلوب بأفضل طريقة، فالمدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل نتائج أو بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في إنجازها، ويستطيع بالتالي خفض تكلفة الموارد المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات.

- أما الفعالية: تعني القدرة على اختيار الأهداف المناسبة أو الملائمة، فالمدير الفعال هو الذي يختار أهداف واقعية للإنجاز ومطلوبة ويحاول إنجازها، وعكس ذلك المدير غير الفعال الذي يختار أهدافا غير ملائمة لإمكانيات المنظمة السوق. فالفعالية ترتبط بتحقيق الأهداف في المنظمة، فإذا كانت المنظمة تستعمل مواردها لتحقيق أهدافها فإن الإدارة تكون فعالة، إذا الفعالية تعني النتائج والأهداف.

#### 4- مجالات الإدارة:

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، ولكن يمكن تقسيم نواحي النشاط من وجهة النظر الغدراية إلى مجالين هما: الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، كذلك هناك مجالات إدارية أخرى لها ما يميزها من حيث الهدف والأسلوب التكوين.

أ. الإدارة العامة: وهي الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمة عامة للمجتمع والتي يتم تطبيقها في القطاع العام في المؤسسات الحكومية المختلفة ممثلة في: الوزارات والدوائر والمجالس والهيئات الحكومية.

ب. إدارة الأعمال: وتتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي تهدف إلى تقيق الربح، والتي تعود ملكيتها إلى أفراد سواء كانت على شكل ملكية فردية أو على شكل شركة مساهمة، ويتم تطبيقها في القطاع الخاص أي في قطاع الشركات والمشروعات الاقتصادية المختلفة سواء أكانت مصانع او شركات تجارية أو زراعية أو خدمية.

ت. إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة: وتشمل إدارة أوجه النشاط الإداري لمنظمات لا تهدف إلى الربح والتي ذات طبيعة متميزة تختلف إلى حد ما في أهدافها ونشاطاتها عن الإدارة العامة وإدارة الأعمال مثل: الجمعيات الخيرية، والجمعيات التعاونية، والجمعيات المهنية، والجمعيات الثقافية.

ث. الإدارة الدولية: ويقصد بها إدارة المنظمات التي لها صفة دولية ولا تتبع أيا من الحكومات التي تمثل فيها المتحدة، والجامعة العربية.

#### • اتجاهات ومداخل الإدارة

من الصعب تحديد الفترة الزمنية التي ظهرت فيها فكرة الإدارة العلمية والعملية الإدارية، لأن ذلك مرتبط في الواقع بتاريخ الإنسان: فمنذ نشأته وبداية أنشطته لازمته عملية الإدارة سواء من خلال التنسيق الأنشطة أو من خلال صراعه مع الطبيعة، لكن الإدارة بمفهومها الحالي توافقت مع بداية الثورة الصناعية الأول، فقد رافق اطور نظرية الإدارة مفاهيم مختلفة لها، أثرت في تطورها وفي فهمها أيضا للمستقبل، فالبعض اعتبرها كعلم، والبعض الآخر نظر إليها كفن، اعتبروها كمهنة تطورت كغيرها من المهن الأخرى.



**- الإدارة كعلم: Management As Science**

يقصد بالعلم مجموعة من القواعد أو المبادئ التي يتم التوصل إليها بالبرهان، ويقام عليها الدليل الذي يؤكد صحتها وسلامتها، ولاشك أن للعلم خصائص محددة يجب أن تتوفر في مجال المعرفة لنطلق عليها هذه التسمية، ومن بين العلم ما يلي:

1. ملاحظة الظواهر أو المشكلات بشكل دقيق لجمع أكبر قدر من المعلومات عنها وتحليلها وتفسيرها.

2. الاعتماد على التجربة العملية التي تقوم في ظل ظروف يمكن التحكم بها.

لكن ما نلاحظه هو اعتماد الإدارة الحديثة للأسلوب العلمي القائم على "الملاحظة والتجربة" في استنباط القواعد العلمية التي تحكم وتفسر الظواهر والمشكلات الإدارية.

كما يمكن القول ان الإدارة علم قائم بحد ذاته له قواعده ومبادئه الثابتة والمحددة وأصول خاصة به، وذلك لأن الإدارة حقل من حقول المعرفة الإنسانية، ولكن هذا العلم لا يتصف بالشمول المطلق والدقة التامة كما هو الحال في العلوم الطبيعية، بل هو أقرب إلى العلوم الاجتماعية، وعلم الإدارة يحقق العديد من الفوائد للمديرين منها تزويدهم بطريقة للتفكير في سلوك الأفراد داخل المنظمات، بالإضافة إلى تزويدهم بمختلف الأساليب التي تمكنهم من التعامل مع من المشاكل شائعة الحدوث في مواقع العمل.

**- الإدارة كفن: Management As Art**

الفن هو المهارة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج، فمن هذه الناحية الإدارة فن، لأن يتولى وظيفة إدارية أيا كان القدر من العلم والمعرفة الإدارية لديه، لا يكون هذا دليلاً قاطعاً على حسن قدرته على تصريف الأمور وحل المشكلات ما لم يكن لديه مهارة وفن، فتطبيق قواعد علم الإدارة واستخدامها يحتاج إلى مهارة وفن، فالمدير الناجح هو الذي يعرف كيف ومتى وأين يستخدم قواعد العلم.

وعلى ذلك يمكن القول إن الإدارة فن يتطلب من المدير أن تتوفر لديه المهارة في استخدام ما يقدمه له علم الإدارة من القواعد ومبادئ إرشادية تساعده في إدارة مؤوسيه.

يتضح مما تقدم إن الإدارة علم وفن، فالإدارة كعلم تحوي مجموع من المبادئ أمكن التوصيل إليها عن طريق التجارب السابقة، والتي ثبت بالمراجعة والتطبيق صحتها، بحيث أصبح بالإمكان العمل على أساسها، أما الإدارة فهي تعتمد على المهارة والشخصية التي لها صفات معينة تتوفر في الشخص القائم في الإدارة، والعلم والفن يكمل منهما الآخر، فإن تقدم العلم تقدم معه الفن، لأن الفن ما هو إلا تطبيق للعلم، فالعلم هو حصيلة من المعرفة حول معينة، أما الفن فهو التطبيق السليم لهذه المعرفة في سبيل معالجة المشكلة والتوصل إلى النتيجة.



**- الإدارة كمهنة: Management As Profession**

تعرف المهنة على انها وظيفة أو عمل يهدف إلى خدمة الغير، وينظر البعض إلى الإدارة باعتبارها مهنة وإلى المديرين باعتبارهم ممارسين لهذه المهنة، وتتضمن المهنة مجموعة من الخصائص والمعايير والمقومات التي تميزها وتحكم مهنة، كما يمكن القول بأن الإدارة قد أصبحت مهنة تمارس في كافة مجالات الحياة، وتستوفي بعض وليس كل الأساسيات للمهنة، وتستخدم مجموعة من المعارف والمهارات الإدارية، وتحمل في طياتها دستوراً أخلاقياً يضع العامة قبل المصلحة الخاصة.

**5- الادارة والعلوم الأخرى****• الإدارة وعلم الاقتصاد:**

إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البرشية والمادية بأقصى درجة لاشباع الحاجات الإنسانية وهذا الهدف مع الهدف المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد، فلا بد أن يكون ملماً بنظريات الاقتصاد حتى يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.<sup>1</sup>

**• الإدارة وعلم الاجتماع:**

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها وتور العلاقات فيها، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعاً صغيراً في دراسة علم الاجتماع تساعد في إدارتها المعوقات الموجودة فيها، كما تساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود والاحترام بين الجميع.

**• الإدارة وعلم النفس:**

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الإداري دراسة هذا العلم يستطيع أن يحفز ويشجع ويدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع، وذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

**• الادارة والعلوم الطبيعية والرياضية:**

تضم لعلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والاحصاء والرياضيات ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الادارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات، وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل الى قرارات رشيدة كذلك يساعد علم الاحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل الى قرارات رشيدة.

كما ينبغي لأن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية وبعلم السياسة وعلم والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

<sup>1</sup>file:///C:/Users/pc/Desktop/PDF.

## 6- تطور نظريات الإدارة:

يمكن دراسة هذه النظريات عبر أربعة مدارس أو مداخل رئيسية يمكن التطرق إليها<sup>1</sup>:

## أ- المدرسة الكلاسيكية

تفترض هذه المدرسة أن الأفراد عقلانيون، ويتسمون بالرشد في تصرفاتهم، بمعنى أن المدير في تصرفاته مع مرؤوسيه زملائه أو المستهلكين أو الموردين، يفترض أن كل هؤلاء أكثر استجابة للحوافز الاقتصادية، وبالتالي سوف يتصرفون برشد وعقلانية إزاء الفرص المتاحة أمامهم، حيث يقومون بكل ما يرونه ضروريا لتحقيق أكبر عائد اقتصادي، كما هذه المدرسة ثلاث اتجاهات وهي كما يلي:

## أولا/ الإدارة العلمية:

يركز اتجاه الإدارة العلمية على اختيار وتدريب العاملين والمشرفين بعناية ودعمهم بالتخطيط السليم، كما تعتمد العلمية على تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة، ومن أشهر رواد حركة الإدارة العلمية فريدريك تايلور الذي لعب دورا أساسيا في تطورها، ثم جاء من بعده كل من فرانك جيلبرت وليليان جيلبرت وهنري جانيت وهارينجتون ايمرسون.

كما اعتمد تايلور في دراساته وابعائه عن الإدارة على قياس والملاحظة والتحليل وكان لعمله في صناعة الصلب أن يرسي الأساس لتحسين الطرق المستخدمة في العمل وفي زيادة مفاية الإدارة وأطلق عليها لفظة الإدارة العلمية أكثر أن تكون بحث وتخطيط ورقابة إنها ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير في تفكير الإدارة نحو العمال وفي تفكير العمال باتجاه الإدارة وتفكيرهم نحو بعضهم وقد استند تايلور في تحديد فلسفته الإدارية على المشاهدات التالية:

- إن العاملين لم يحاولوا اطلاقا رفع كفاءتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الجهد.
- ان جهود الأفراد في المؤسسة يحدد حسب الوظيفة والأقدمية في العمل وليس حسب قدراته وخبراته الإنتاجية مما إلى انخفاض مستوى الأداء الأفراد المجتهدين الى مستوى أداء غير المجتهدين مادام يحصل على نفس الأجر.
- جعل الإدارة بمقدار الوقت اللازم لانجاز العمل المطلوب مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل لارتفاع تكلفته.
- الجهل بتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين والطرق التي ينبغي اتباعها للحد من التلاعب وضياع الوقت فقط لاحظ تايلور تكرار تهرب العمال من العمل والتظاهر بالعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي وقد علل تايلور وجود هذه الظاهرة إلى سببين الأول هي طبيعة البشرية المائلة إلى الكسل والتباطؤ في العمل إذ لم يكن هنالك مصلحة شخصية له حاجاته الضرورية والثانية هي العلاقة السائدة في المنظمة بين الرئيس والزملاء.
- اعتقاد بعض العاملين ان زيادة انتاجيتهم سوف تسبب في فصل عدد مهم من العمل.

وقد توصل تايلور في دراسته وأبحاثه إلى مجموعة من المبادئ التي ينبغي أن تقوم عليها الإدارة العلمية وهي:

<sup>1</sup> عمر محمد درة(2009)، "مدخل إلى الإدارة"، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص95.

- تخطيط الأعمال "تحديد الاختصاصات، المسؤوليات، نوع وكمية العمل المطلوب، جمع وتحليل وتصنيف
- اختيار الأفراد وتزويدهم ببرنامج تدريبي كاف معتمد على أسس علمية ومعايير تنظيمية معينة.
- تنظيم الإدارة فتكون مهمة الإدارة هي تخطيط أما التنفيذ فهو من مهمة العمال ويعتبر هذا المبدأ من المبادئ المهمة
- تاييلور فصل التخطيط عن التنفيذ.
- وضع معايير ومقاييس لظروف العمل وعلاقتها بالانتاج.
- أما أهم المرتكزات التي قامت عليها الإدارة العلمية فهي:
- وجوب تحقيق الكفائية الانتاجية: وتعرف الكفائية الانتاجية بأنها النسبة بين كمية الانتاج وجودته وبين الموارد المستخدمة للحصول عليه اي انها النسبة بين الانتاج والتكاليف وقد اهتمت الادارة في بداية عهدها بتحديد الكفائية الانتاجية للعامل وللوحدة الانتاجية.
- البحث العلمي: أي اللجوء الى الملاحظة والتجربة وخضوع العمل للبحث العلمي والمعرفة بدلاً من الاعتماد الآراء التقليدية القديمة.
- القواعد والأصول العلمية: إن الإدارة الرشيدة علم يعتمد على قوانين وقواعد وأصول واضحة يجب اكتشافها واصلاحها.
- تقسيم العمل: ينبغي تقسيم العمل بين العمال ومنح الإدارة سلطة أكبر للتخطيط والاشراف على العمل.
- أما هنري فايول فقد كان يجري أبحاثه في فرنسا محاولاً إبراز أهمية المدخل العلمي في حل مشكلات الإدارة إذ ركز التحليل التفصيلي من حيث الهيكل الإداري واسلوب تطبيق الوظيفة الإدارية وهذه المبادئ هي كما يلي:
- تقسيم العمل: التخصص في الأداء يرفع مستوى الكفاءة الانتاجية.
- السلطة والمسؤولية: تعادل السلطة مع المسؤولية.
- النظام والطاعة: طاعة الأوامر واحترام الأنظمة.
- وحدة الأمر: يوجد رئيس واحد اعلى.
- وحدة التوجيه: لكل مجموعة مشتركة في الأهداف رئاسة واحدة.
- اخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: تفصيل المصلحة العامة على المصلحة الفردية.
- المكافأة: توافق المكافأة مع الرضا عن العمل.
- المركزية: درجة المركزية تحددتها الظروف العامة.
- تدرج السلطة: أهمية التسلسل الوظيفي والمسؤولية.
- الترتيب: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- المساواة: أهمية معاملة الإدارة للأفراد بالمساواة.

- استقرار المستخدمين: أهمية استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم.
- المبادأة: أهمية توفير روح المبادأة بين الأفراد.
- التعاون: أهمية تنمية روح الفريق بين الأفراد.

أما الثانية فتشير إلى الوظائف الادارية المميزة عن غيرها من النشاطات والتي قسمها فايول الى خمس وظائف وهي: التخطيط، التنظيم: الرئاسة، التنسيق، الرقابة.

● الانتقادات الموجهة لحركة الإدارة العلمية:

على الرغم من النتائج الايجابية التي حققتها حركة الإدارة العلمية في مجال الإنتاجية والتخصص وتقسيم العمل، والتي نلمس حتى اليوم أثارها في مجالات التصميم التقني والتنفيذ وفي مجالات تصميم الأنشطة والأعمال، إلا أن هناك من الانتقادات والمآخذ تم توجيهها إلى هذه الحركة من أبرزها:

1. الكثير من مبادئها تتسم بالعمومية مما يجعل من الصعب الاستفادة منها عمليا.
2. أهملت الإدارة العلمية الجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين في المنظمات، حيث ركزت الإدارة العلمية على الوقت والحركة وزيادة الإنتاج، واعتبرت العمال كالات.
3. الصراع المتوقع بين عمال يستطيعون الوصول إلى الزمن المعياري، واخرون أقل قدرة على ذلك.
4. أثر نظام الأجور الذي وضعته حركة الإدارة العلمية على علاقات الصداقة بين العمال بعضهم مع بعض ومع المشرفين من ناحية أخرى.
5. تجاهلت الأقدمية في المستويات الإدارية.
6. تركيز اهتمامها على البيئة الداخلية للمنظمة، وتجاهلت العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية.
7. اهتمامها بالتنظيمات الرسمية وإهمالها لدور التنظيمات غير الرسمية.
8. الفصل بين العمل الفكري والعمل اليدوي حول العامل إلى أداة تنفيذ للمهام بعيدا عن التفكير والتخطيط لهذه المهام، مما يعني مع الاستمرارية فقدانه حسن الابداع والمشاركة.
9. المغالاة في تقسيم العمل إلى أجزاء وبالتالي إلى مهام صغيرة وجزئية حولت العامل إلى أداة تنفيذ لهذه الجزئية متكرر وعلى مدار الوقت الأمر الذي أفقده روح الابتكار.

ثانيا/ البيروقراطية

تمثل البيروقراطية مع الاتجاهين السابقين نظرة رشيدة وكقوة لمنظمة من خلال منطق وقواعد عمل وشرعية سلطة، والبيروقراطية هي صيغة تنظيمية عقلانية ورشيدة قائمة على أساس المنطق والنظام والسلطة الشرعية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، ويعتبر ماكس ويبر الرائد الأول والرئيس لهذا الاتجاه بالإضافة إلى أنتوني دونز، فالبيروقراطية حيث التعقيد والروتين والإجراءات البطيئة والمطولة وعدم الكفاءة في التنظيم، وإنما يقصد بها العكس تماما فهي شكل معين

التنظيم يتصف بالتموجية والعقلانية والكفاءة العالية في الإنجاز، ويستند إلى مبادئ المنطق والنظام والسلطة الشرعية، وهناك مجموعة من المبادئ عند وبير التي تنطبق على التنظيم البيروقراطي وهي:

- 1- تقسيم واضح للعمل: وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.
  - 2- هيكلية واضحة للسلطة: إن السلطة والمسؤولية يجب أن تحدد بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن إلى أي جهة يقدم تقاريره.
  - 3- قواعد وإجراءات عمل رسمية: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.
  - 4- اللامشخصية في التعامل: إن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.
  - 5- التدرج الوظيفي حسب الكفاءة: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابليتهم الفنية وأدائهم.
  - 6- فصل الإدارة عن الملكية: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين.
- إيجابيات البيروقراطية

- الدقة والوضوح والسرعة في إنجاز الأعمال.
- تحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية من خلال مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- العدالة والمساواة في معاملة الموظفين والعملاء.
- وجود هيكل واضح من علاقات السلطة والمسؤولية.
- سلوك المنظمة سلوك رشيد لا تحكمه الأهواء أو الأحكام الشخصية.
- الكفاءة في استغلال الموارد والمعرفة الواضحة بالوظائف والمستندات.
- سلبيات البيروقراطية
- الجمود في معالجة المشاكل وعدم المرونة.
- تجاهل أهمية العنصر البشري.
- المغالاة في التمسك باللوائح والقوانين نتيجة الرقابة الشديدة على الموظفين.
- مقاومة التغيير.
- اللامبالاة من جانب الموظف.
- التركيز على الوسائل وإهمال الغايات.
- تكرار بعض الوظائف نتيجة الالتزام الدقيق بمبدأ التخصص الوظيفي.

لقد أصبحت البيروقراطية وفق المفهوم الشائع اليوم مرادفة للحالة السيئة والروتين والتأخير في إنجاز المعاملات التعامل مع ما يستجد في الإدارات المختلفة، في حين يفترض أن تعطي البيروقراطية توجهها لخيارات يُوَطر من خلالها الهيكل التنظيمي ليكون قادرا على العمل الكفؤ والاستجابة للموقف.

#### ب- المدرسة السلوكية

ظهرت بوادر تأثير الفكر السلوكي والانساني منذ منتصف العشرينات من القرن الماضي في الفكر الإداري، وإن أهم الأفكار المنطوية تحت لواء هذه المدرسة تتعلق بضرورة الاهتمام بالفرد العامل والمجموعات من خلال النظر إلى وتطوير العلاقات الاجتماعية بينهم "العامل الإنساني، وليس العامل الاقتصادي"، وبالتالي تحقيق أعلى إنتاجية وهذه الأفكار جاءت رداً كملا على أفكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية، وهذه المدرسة مثلت مجموعة كبيرة من السلوكية. وهذه الاتجاهات: دراسات هوثورن، نظرية الحاجات الإنسانية، نظرية X ونظرية Y، والشخصية

#### • دراسات إلتون مايو

إن منطلق الرئيسي في الاتجاه هو الدراسات التي أجرتها شركة **Western Electric**، فكان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين، سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الاضاءة والوضوء والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من محدد الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مادية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها،

وقد بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية حيث تم عزل ست عمال في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهم بحيث يحصلوا على فترات راحة متباينة، وكذلك أسابيع العمل كانت ذات فترات مختلفة وعند قياس إنتاجيتهم بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية فقد زادت إنتاجية العمال موضع الاختبار بصرف النظر عن التغييرات في ظروف العمل المادية من هذه التجربة استنتج ما يوفر فريقه أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين أساسيين هما:

1. المناخ الجماعي: الذي نشأ داخل الاختيار، حيث أقام العمال علاقات اجتماعية جيدة مع بعضهم البعض وظهر الرغبة نحو أداء عمل جيد.

2. الإشراف المشترك: حيث تم إشعار العمال داخل غرفة الاختبار بأهميتهم من خلال تزويدهم بمزيد من واستشارتهم بشكل متكرر للتعرف على آرائهم فيما يتم اتخاذه، كل هذه الظروف لم تكن متاحة لهم في ظروف العادية.

رغم الانتقادات التي يمكن أن توجه إلى دراسات هوثورن ونتائجها ضمن البحث العلمي الحالي بعدم إمكانية النتائج ومحدودية العينة إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسات نقلت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب

الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة الكلاسيكية إلى الجوانب الاجتماعية والأنسانية كمفاتيح لتحسين الإنتاجية.

• نظريات الحاجات الإنسانية: "ابراهام ماسلو"

يقصد بالحاجة نقص في إشباع مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه ومن المنظور الإداري يعتبر هذا المفهوم غاية في الأهمية حيث أن النقص في إشباع حاجات الفرد يؤدي إلى وجود مؤثرات تؤثر على اتجاهات العمل لديه وعلى سلوكياته.

وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي وهذه الحاجات هي:

1. الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات الضرورية والأساسية لبقاء الفرد واستمراره مثل: الماء، الطعام، الجنس.
2. حاجات الأمان: وهي الحاجة للأمان والحماية والاستقرار في خضم وقع الحياة اليومي مثل: الأمن الشخصي، الطمأنينة، الاستقرار المادي والنفسي، الحماية من الأخطار والأمراض والبطالة وغيرها.
3. الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة للحب والحنان والإحساس بالانتماء إلى مجموعة ضمن المجتمع الذي يعيش فيه والرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية وتكوين الصداقات مع الآخرين.
4. حاجات التقدير: الحاجة للاحترام والتقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالجهود والشعور بالكفاءة والتميز والاستقلالية والثقة والتفوق.

5. حاجات تحقيق الذات: رغبة الفرد في تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه، والاستغلال الكامل للقدرات والمواهب والمهارات بأقصى طاقة ممكنة تمكن الفرد من إثبات ذاته وتحقيق طموحاته.

وإن نظرية ماسلو في الحاجات تعتمد على مبدئين أساسيين هما:

أ. مبدأ نقص الإشباع: بمعنى أن الحاجات المشبعة لا تمثل محركاً للسلوك، بل الذي يحرك سلوك الفرد وتدفعه عن إشباعها هو الحاجات غير المشبعة.

ب. مبدأ تدرج الحاجات: تبدو الحاجات الخمس على شكل هرم أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى قد أشبعت فمثلاً في مستوى أعلى لا يفكر أي عامل في إشباع حاجاته الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن حاجاته الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة.

• نظرية X ونظرية Y: "دوغلاس ما كريجر"

تأثر دوغلاس ما كريجر "ففي كتابه المشهور بعنوان، بدراسات الهاتورن وأمال ماسلو" الجانب الإنساني للمنشأة "دافع عن فكرة مفادها وجود نمطين مختلفين من الأفراد في دوافعهم وسلوكهم ومواقفهم ورغباتهم وبالتالي للتأثير في هؤلاء الأفراد تحدث ما كريجر هما عن نظريتين هما:



## أ- نظرية X

وتمثل الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل، وتقوم نظرية X على مجموعة من الافتراضات السلبية، حيث أن المدير الذي يتبع نظرية X يرى أن مرؤوسيه بطبعهم:

- لا يحبون العمل.
- ينقصهم الطوح ويخفزون مادياً فقط.
- لا يتحملون المسؤولية.
- يقاومون التغيير.
- يميلون للانقياد وليس القيادة.

فالمدراء في إطار نظرية X، يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم، إن هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون أعمالهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات.

## ب- نظرية Y

وتمثل الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية، وتقوم نظرية على مجموعة من الافتراضات الإيجابية، حيث أن المدير الذي يتبع نظرية Y يرى أن مرؤوسيه بطبعهم:

- يحبون العمل ومستعدون له.
- لديهم الطموح.
- مستعدون لتحمل المسؤولية.
- قاديرين على ممارسة الرقابة الطائية على عملهم.
- ذوي مقدرة على التوجه الذاتي.
- يميلون للقيادة وليس للانقياد.
- لديهم القدرة على التخيل والغبداع والابتكار واتخاذ القرار.

فالمدراء في إطار نظرية Y فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جواً من الحرية وتكريس الجهود و تحمل المسؤولية، وهذا يخلق مناخاً مفعماً بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات .

وبالتالي يمكن القول بأن أهم ما ولدته أفكار ماكريجر في إطار الممارسات الإدارية هو أن المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تنسجم مع هذه لافتراضات وما يتوقعه مدراؤهم منهم.



## ● نظرية الشخصية والتنظيم:

اهتم أرجيرس بكل من الشخصية والتنظيم، وركز على حاجات المستوى الأعلى، وافترض أن هناك مجموعة من الكلاسيكية للإدارة التي لا تتفق مع شخصية الفرد مما يترتب على ذلك نوعا من الصراع والإحباك وربما الفشل، وفيما يلي عرض بعضها:

1. التخصص وتقسيم العمل: يفترض هذا المبدأ أن الأفراد سوف يتصرفون بطريقة أكثر كفاءة كلما كانت المهام أكثر تخصصاً ولكن أرجيرس يرى في ذلك إعاقة لتحقيق الذات للعامل، لأنه يريد المزيد من المرونة وحرية التصرف وطرح الأفكار الإبداعية.

2. تسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل: يفترض هذا المبدأ في حالة وجود تسلسل هرمي حيث توجه وتراقب الإدارة العليا المستويات الدنيا، ولكن أرجيرس يرى نتيجة هذا المبدأ هي وجود مرؤوسين متواكلين على الآخرين وسليبين وأقل رقابة لبيئة العمل.

3. وحدة التوجيه: يفترض هذا المبدأ في حالة وجود مشرف واحد يقوم بتخطيط وتوجيه العمل تزايد الكفاءة، ولكن أرجيرس يرى في نفس الوقت الاتكالية والاعتماد على الغير من جانب العامل مما يعني عدم الإبداع.

4. نطاق الرقابة والإشراف: يفترض هذا المبدأ زيادة كفاءة عندما يكون نطاقاً لإشراف محدوداً بعدد قليل من الموظفين، ولكن أرجيرس يرى نتيجة ذلك وجود مرؤوسين معتمدين على آخرين وسليبين ويتحكمون بدرجة أقل في بيئة عملهم.

## 3.2. ركائز النظريات السلوكية:

من خلال دراستنا لأهم اتجاهات المدرسة السلوكية والأسس والأفكار والمبادئ التي تقوم عليها يمكن القول:

أن النظريات السلوكية تركز على ما يلي:

- إنه لا يمكن النظر إلى التنظيم على أنه كيان مادي، بل هو كيان ديناميكي وحيوي وليس ليا، ويتكون من عناصر إنسانية.

- إن التنظيم جزء من بيئة أكبر يؤثر فيها ويتأثر بها وفي حالة تفاعل مستمر للتكيف مع ظروف تلك البيئة.

- إن دوافع الأفراد في التنظيم ليست مادية فقط بل اجتماعية ونفسية وأهدافهم ليس من الضروري أن تكون متوافقة مع الأهداف العامة للتنظيم.

- إن العلاقات والاتصالات بين الأفراد لا تتم فقط لأغراض العمل وفقاً للنظم والسياسات والإجراءات الرسمية بل هناك نمطا من العلاقات غير الرسمية يمارس دوراً مؤثراً في سلوك المنظمة.

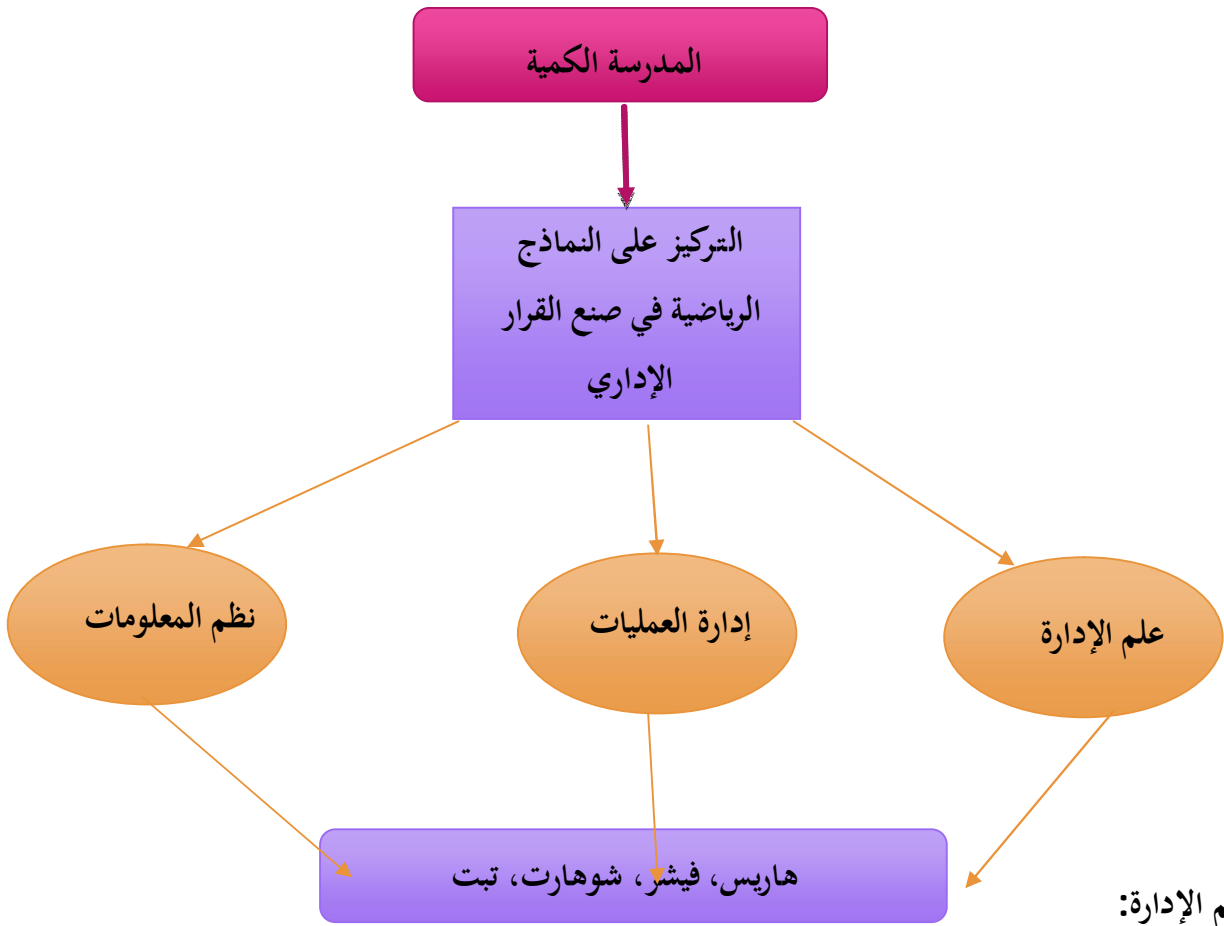
## 2.2. الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

- إن إنتاج الموظف غير الراضي يكون أحياناً مرتفعاً، كما أن الموظف الراضي قد لا يكون من ذوي الإنتاج العالي.

- يوجد شكوك في وجود علاقة بين معنويات العاملين وإنتاجهم.
  - إهمال بعض الجوانب في دراسة المنظمة خاصة أثر البيئة الخارجية.
  - ركزت على مساندة العمل أكثر من الإنتاجية.
  - أهملت جانب من العلاقات في المنظمة وكذلك التنظيمات الرسمية للإنتاجية.
- ج- المدرسة الكمية:

يعتمد المدخل الكمي على تحليل البيانات والمعلومات لحل المشكلات واتخاذ القرارات في حل المشكلات الإدارية، كما يساعد هذا المدخل المدير على اتخاذ القرارات بأسلوب النماذج الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية، ومن أبرز الأساليب الكمية: البرمجة الخطية، صفوف الانتظار، التنبؤ، نماذج المخزون، نماذج الشبكات، تحليل نقطة التعادل وغيرها من الأساليب الكمية. ويمكن تقسيم المدخل الكمي إلى ثلاث مكونات رئيسية وهي كما يلي:

الشكل رقم (02): المدرسة الكمية ومكوناتها وأهم روادها



يطلق على هذا العلم أيضا مسمى بحوث العمليات **Operations Research** والذي يعني استخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشاكل الإدارية، حيث يعتمد على الطريقة العلمية في ضياغة النموذج الرياضي وحل وتطبيقه، فالغرض من هذا المدخل هو تنمية عدد من النماذج الرياضية وإيجاد حل للمشكلة أو تحديد أفضل البدائل في

عملية صنع القرار، والنموذج الرياضي هو عبارة عن تمثيل أو تعبير مبسط لنظام أو عملية أو علاقة وعناك الكثير من النماذج من بينها: التخطيط والتنبؤ، البرمجة الخطية، صفوف الانتظار.....الخ  
ثانيا/ إدارة العمليات:

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

**MIS** هو عبارة عن نظام هدفه تزويد المديرين التي يحتاجونها لصنع القرارات ويتضمن قاعدة بيانات متكاملة، متدرج من المعلومات موجه نحو استخدام النظم الداعمة للقرار، ويتحقق عنصر التكامل في هذا النظام إذا تضمن معلومات كاملة عن المنظمة والبيئة الخارجية.  
د- المدرسة الحديثة:

أسهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية إلى ظهور نظريات جديدة في الإدارة شكلت مدارس جديدة، تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور للإدارة يختلف عن منظور المدارس التقليدية، وتركز المداخل الحديثة على الإدارة على كل من البيئة والموقف ونمط المنظمة، وقد أنشأت هذه المداخل مؤخرا وهي مجموعة المدارس لدراسة الإدارة وهي: نظرية النظم، النظرية الموقفية أو الرشطية ونظرية Z، ويعتبر أن أشهر رواد هذه الحديثة كل من: كاتز وكان، طومسون، لورنس، اوشي، لورش.  
أولا/ نظرية النظم:

يعرف النظام على أنه مجموعة متداخلة من العناصر والتي تؤدي وظائفها ككل بشكل متكامل، وهنا أربعة مكونات للنظام وهي كما يلي:

1. المدخلات من البيئة الخارجية "مادية وبشرية، مالية ، معلومات".
  2. عمليات تحويل المدخلات من خلال عمليات تكنولوجية وإدارية.
  3. المخرجات والتي تكون على شكل سلع وخدمات.
  4. تفاعل البيئة مع المخرجات من خلال تقديم تغذية عكسية للنظام.
- وهناك أربعة مفاهيم يمكن للمدربين استخلاصها من نظرية النظم وهي:

أ. النظام المفتوحة والنظم المغلقة:

النظام المفتوح هو الذي يتفاعل مع البيئة، بينما النظام المغلق هو الذي لا يتفاعل مع البيئة، وتعتبر غالبية المنظمات بمثابة أنظمة مفتوحة ولكن بدرجات متفاوتة من التفاعل، متعددة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية تتفاعل مع البيئة في إطار قدرتها على فهم وإدراك متغيرات هذه البيئة وانعكاسات تأثيرها على المنظمة أما بالنسبة للمنظمات التي يفترض أنها أنظمة مغلقة نظراً لإهمالها لتأثير البيئة فإنه يصعب عليها النجاح وتقع في أخطاء كثيرة وبالتالي فإن مصيرها الفناء.

ب. النظم الفرعية:

هناك افتراضاً أساسياً في نظرية لنظم وهو أن المنظمة تشكل نظاماً كلياً عاماً وأن العناصر أو النظم الفرعية المكونة للنظام متداخلة مع بعضها البعض والنظام الفرعي هو نظام داخل النظام الكلي ومن أمثلة النظم الفرعية: الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، ونظراً لتداخل وتشابك النظم الفرعية مع بعضها البعض، فإن التغيير في نظام فرعي واحد يؤثر في بقية النظم الفرعية الأخرى.

ت. الأثر التكاملي "التداؤب":

يشير هذا المفهوم إلى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، وبمعنى أن الوحدات التنظيمية تميل لأن تكون نجاحاً في حالة أداء العمل المطلوب معا وبدلاً من قيام كل وحدة بالعمل لوحدها على حده.

ث. الفناء أو التلاشي:

إن مفهوم التلاشي يعبر عن حالة فقدان القدرة على الاستمرار بالعمل بسبب عدم الفهم لمعطيات البيئة أو لعدم توفر التغذية المرتدة، وإن المهمة الأساسية للإدارة وفق مفهوم النظام هي الاستمرار بالمنظمة لتفادي الوقوع في خطر والفناء.

ثانياً/ النظرية الموقفية أو الشرطية:

يعتبر المدخل الموقفية مساهمة متميزة في المدارس الحديثة، وإن أغلب المداخل التي عرضها في المدارس الكلاسيكية والسلوكية والكمية يمكن اعتبارها ممثلة لمنظورات عامة شاملة لأنها تبحث عن أفضل طريقة لإدارة المنظمة، في حين تدخل المدخل الموقفية إن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاماً متفرداً في خصائصه وبيئته، لذلك لا يمكن تعميم طرق للنجاح، وإنما لكل موقف هناك سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل/ الحجم والبيئة والتكنولوجيات المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا وغيرها، النظرية الموقفية تفترض أن السلوك الإداري الملائم يعتمد على توليفة واسعة من العناصر التي تشكل الموقف، كما أن السلوك الملائم لا يمكن تعميمه أو الاستدلال عليه من مواقف أخرى.

وهناك الكثير من الكتاب الذين تحدثوا عن أهمية الموقف في اختيار القرارات الإدارية والتنظيمية نذكر منهم:

- دراسة بيرنز وستالكر حول البيئة في الاختيار بين التنظيم الالي والتنظيم العضوي.

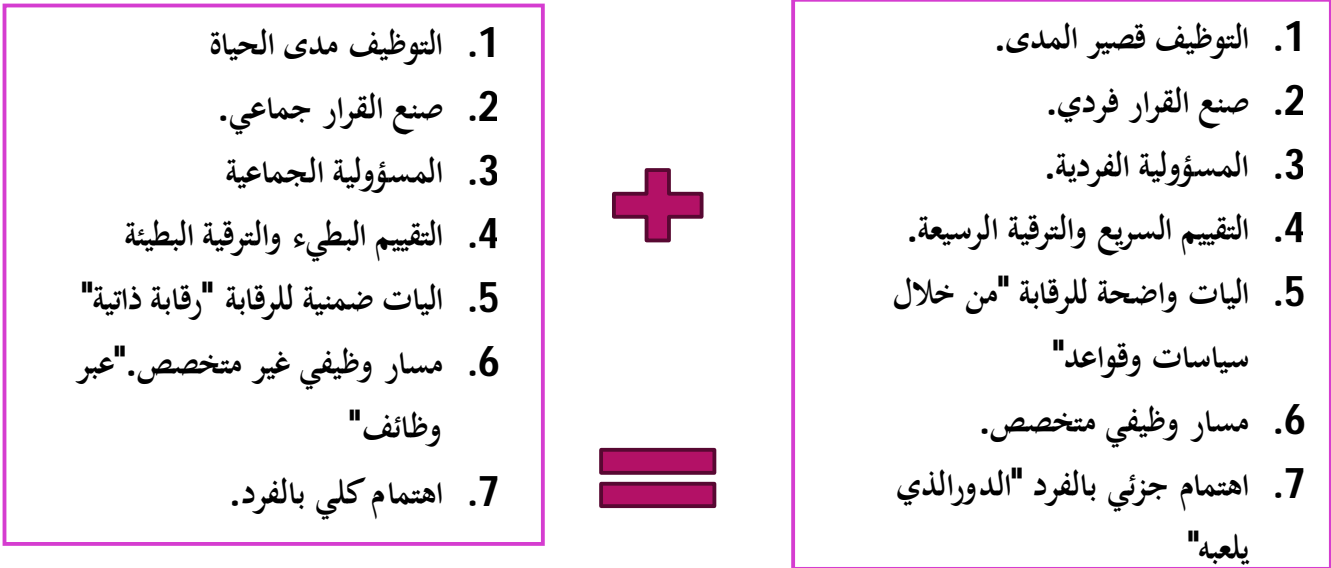
- دراسات وورداورد حول العلاقة بين نوع التكنولوجيا المستخدمة والهيكل التنظيمي ودرجة نجاح المشروع.
- دراسة هال حول نوع التكنولوجيا المستخدمة وتأثيرها في كل إدارة من إدارات المشروع.
- دراسة لورنس ولورش حول المحيط "البيئة" المستقر وغير المستقر وكيف أنه من خلال الاختلاف والتكامل المشروعات التأقلم مع محيطها الخارجي.
- دراسة هلريجل وسلوكهم حول تفاعل وتكيف النظام المفتوح مع عناصر المحيط وأهمها السوق والتكنولوجيا.

### ثالثا/ نظرية Z

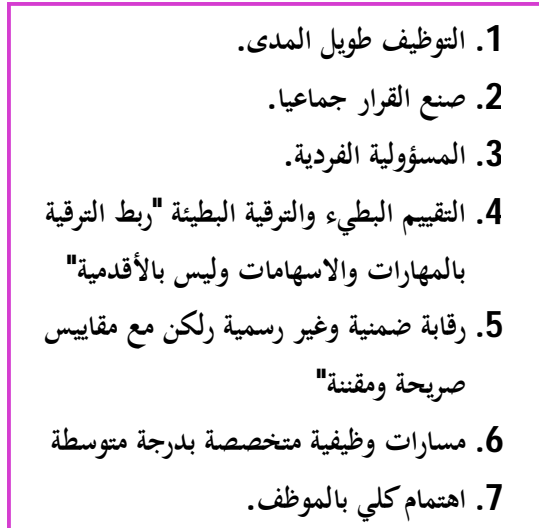
قدم هذه النظرية وليام أوشي في عام 1981 في محاولة للربط بين ممارسات الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية ووضعها في إطار واحد أطلق عليه نظرية Z

الشكل رقم (04): أنماط المنظمات وفقا لنظرية "Z"

### النمط الأمريكي A النمط الياباني Y



### النمط الأمريكي Z المعدل



## 7. أبرز التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة

أ - العولمة:

يقصد بالعولمة تداخل وتقارب عالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين دول العالم المختلفة مع زيادة المنافسة، إن من أهم التحديات التي تواجه الإدارة اليوم أيضا هي تطور المنشآت المتعددة الجنسيات، ومن الصعوبة بمكان لأية منشأة أن تتجاهل المنافسة الدولية في هذا المجال خصوصا المتزايد نحو التخصصية وتحرير الأسواق، وقد تنامي حجم المنشآت الدولية وتوسعت أنشطتها جغرافيا داخل اليلد ودوليا، مما ترك أثره على درجة المنافسة التي تواجهها المنشأة محليا و إقليميا ودوليا.

ب - التكتلات الاقتصادية:

لقد ظهرت الكثير من التجمعات بين الدول التي شكلت منظمات اقتصادية تخدم مصالحها ومصالح الشركات التابعة وهذا تحديا جديدا في العالم، فهناك مثلا المجموعة الأوروبية ومنظمة الأوبك ومنظمة الأسيان وغيرها، وتفرض هذه التكتلات معايير وشروط لحركة المواد والأفراد إليها.

ج - النوعية والإنتاجية:

تشكل ضرورة رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية تحديا للمديرين، والإنتاجية الأعلى هي أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتؤثر في مستوى الإنتاجية عوامل داخل المنشأة وخارجها، ولا بد للمديرين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، والتي تتمثل بتصميم وتقديم الحوافز المناسبة وتطوير التكنولوجيا المستحمة وتقديم الحوافز المناسبة في السوق من حيث الكم والنوع.

د - أخلاقيات العمل:

لقد تزايدت أهمية إدارة المنشأة في المجتمع وتزايدت توقعات المجتمع من منشآت الأعمال، ويركز الرأي العام اليوم مستوى أخلاقيات العمل للمنشأة في تعاملها مع العاملين والمستهلكين، وزيادة المسؤولية الاجتماعية لها، من حيث المنتجات والخدمات بتكلفة اقتصادية مناسبة، ومساهمة المنشأة في تطوير وتنمية المجتمعات التي تعمل بها.

ر - التنوع:

ومن التحديات المعاصرة أيضا أن هناك ازدياد في تنوع القوة العاملة، فقد ازدادت الحاجة لتخصص الموارد البشرية، بتعقيد العمليات الإنتاجية وترابطها وازدادت نسبة العمال سواء إقليميا أو دوليا، كما ازدادت نسبة التحاق النساء بالعمل وازداد العمر المتوقع للفرد العامل، إن من شأن هذه العوامل أن تمثل تحديا للإدارة للتعامل مع الفئات المختلفة حيث إمكانيتها وطموحاتها وطرق تحفيزها وأدائها.

## هـ - التغيير:

يواجه المديرون تغييرات متسارعة في عناصر البيئة المختلفة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو السكانية الثقافية أو غيرها من العناصر، بينما كان التغيير بالأمس حالة استثنائية على إدارة المنشأة ان تواجهها أحيانا، أما التغيير اليوم فهو حالة طبيعية وعلى المديرين تعلم كيفية التكيف مع التغييرات المتسارعة والاستجابة لها.

## و - البحث والتطوير والإبداع:

تخصص منظمات الأعمال والدول أموالا طائلة لدعم أنشطة البحث والتطوير وحفز الإبداع فيها، حيث أنها تمثل الرئيسية لدخول أسواق جديدة أو البقاء في الأسواق الحالية، إن هذه الحالة تمثل تحديا كبيرا أمام منظمات الأعمال الدول النامية بالذات، فالحرية الاقتصادية من ناحية وطلب السوق والمستهلكين المتزايد من السلع والخدمات يضغطان على المنظمات التي لا يكون بمقدورها القيام بالبحث المستمر أو تحقيق إبداع جديد.

## ي - تمكين العاملين:

على المنشأة أن تساعد العاملين فيها على تطوير قدراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في المنشأة، وهذا يتطلب من الإدارة إعطاء المعلومات وتوسيع صلاحيات الرقابة للعاملين للقيام بالأعمال المختلفة، وهناك عدة وسائل تلجأ إليها المنشأة لزيادة مدى صلاحياتها، من حيث المشاركة في اتخاذ القرار، وتكوين فرق العمل المختلفة للاستفادة القصوى إمكانيات الموارد البشرية المختلفة لحل المشاكل المختلفة التي يمكن ان تواجه المنشأة في بيئة تتسم بالديناميكية وعدم التأكد.

## خلاصة الفصل:

تقوم الإدارة بصفة عامة على مجموعة من الناعصر من بينها المورد البشري في تحقيق أهدافها وذلك من القيام بمختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وذلك من خلال إشراك جميع العاملين في الأنشطة الإدارية، والقيام بالمهام الموكلة إليهم، كما تهدف الإدارة إلى رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التوجيه بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب والتكيف مع كل الظروف الخارجية والمحيط الجديد.

إن الإدارة باتت ضرورة لكل نشاط بشري ابتداء من إدارة الفرد لذاته إلى إدارة حياة الأسرة التي تتطلب التخطيط والتدبير لها، وحتمية التنظيم والتنسيق وتحديد الأدوار لكل فرد فيها تطبيق شعار تقسيم العمل وانتهاء لفكرة التخصص وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، والتوجه الصحيح.

والنشاط الإداري لايهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد أفقه إلى فترات مقبلة تحتاج إلى التنبؤ والتقدير لاتخاذ القرارات وإختيار أساليب العمل، كما تعتبر الإدارة عصب ومحرك أساسي للتنمية في مختلف الدول، وهذا نظرا تعتبر العنصر الفعال في نجاح العمل في أي منظمة، وهي الوسيلة الناجحة والهامة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية وتحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي.

## مراجع الفصل الخامس:

1. علي عباس(2004)، " أساسيات في علم الإدارة"، عمان، دارالمسيرة للطباعة والنشر، الطبعة 1.
2. رشاد احمد عبداللطيف(2008)، " إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة للنشر.
3. ابراهيم عبد العزيز الدعليج(2009)، " الادارة العامة والادارة التربوية"، دار الرواد للنشر والتوزيع، مصر.
4. file:///C:/Users/pc/Desktop/PDF.
5. عمر محمد دره(2009)، " مدخل إلى الإدارة"، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
6. زكريا الدوري واخرون(2012)، " مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.



## الفصل الثاني

### التخطيط الإداري

#### مقدمة الفصل:

غالبا ما يعد التخطيط الوظيفية الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، فالتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة، بغرض تحقيق الاهداف وتحديد الموارد المطلوبة، والعمل على تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الاعمال التي يجب أن تنجز.

كما التخطيط الوظيفية الادارية الأساسية التي تسبق ايه عملية ادارية مهما بلغت اهميتها، حيث أنها تمثل الفكرية التي ترسم مسبقا، الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات المختلفة وتنفيذ لها بمساعدة الوظائف والعمليات الأخرى.

يعتبر التخطيط الإداري جزء من العملية الادارية الذي يسعى لتحديد مستقبل المنظمة، ويعرف بأنه أحد الإدارة الرئيسية الأربع وانه عملية تحديد أهداف المنظمة ورسم مختلف الاستراتيجيات والطرق والعمليات لإنجازها، هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية للموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء، هذه الوظائف الإدارية الأساسية ليست منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة،

## 1- مفهوم التخطيط

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و رقابة لان هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط ، فالمدير ينظم و يوجه و يراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للخطة الموضوعة .

أولا : مفهوم التخطيط .

لقد أعطيت عدة تعريفات للتخطيط و سيتم التعرض لبعض منها كمحاولة للوصول إلى تعريف عام .

- التعريف الأول : "هو الوظيفة الأولى للإدارة و التي تسبق ما عداها من الوظائف و تقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل و لكل قسم أو جزء من أجزائها و لكل فرد من العاملين بها" (1)

معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم على الاختيار الواعي و هذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل .

- التعريف الثاني : يعرفه فايول بأنه " التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على المستقبل و التحضير له بإعداد الخطة المناسبة " (2).

من هذا التعريف تضح أن التخطيط يقوم على عملية التفكير و التقدير للمستقبل و النظر في البعد الزمني و التنبؤ بالمتغيرات و وضع الخطة لما يخفيه المستقبل و التأقلم مع الظروف المتغيرة.

- التعريف الثالث : " هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية و المادية و استخدامها أكفا استخدام بطريقة علمية و عملية و إنسانية لسد احتياجات المؤسسة " (3).

تتضح من هذا التعريف أن التخطيط هو أسلوب علمي يتم على أساس الموارد اللازمة لعملية الإنتاج و تنظيم الموارد و استخدامها بأحسن الطرق و ذل بوضع خطة شاملة .

- التعريف الرابع : " يعرفه جورج تيري الآتي : " التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق و وضع و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الانظمة المقترحة التي تعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة " (4).

من هذا التعريف يتضح أن التخطيط يرتبط بالحقائق و ذلك عن طريق الاختيار و الانتقاء و كذلك وضع السياسات و الإجراءات و الخطة اللازمة لتحقيق النتائج و الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها .

- التعريف الخامس : يعرفه بيرجيرون على انه : " تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة و الوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف " (2) .

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، عبد السلام قحف ، "التنظيم و إدارة الأعمال" ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1998 ، ص 337 .

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب ، "مدخل للتسيير ، أساسيات ، وظائف و تقنيات ، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية" ، الجزائر ، 1995 ، ص 19 .

<sup>3</sup> حسين عمر ، "التنمية و التخطيط الاقتصادي" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الكويت ، ص 80 .

<sup>4</sup> عبد الغفور يونس ، "تنظيم إدارة الأعمال" ، مجموعة النيل العربية ، ليبيا ، 1999 ، ص 106 .

(2)G.Bergeron , la gestion moderne , ed Gaeton Morin , quelee , Canada , P20.

هذا التعريف يبين أن التخطيط يمكن من تحديد الأهداف و الوسائل المناسبة لتحقيقها .  
من هذه التعاريف لسابقة يمن تعريف التخطيط على انه الوظيفة الإدارية الأولى و التي تعتمد عليها الوظائف الأخرى  
التقرير سلفا لما يجب عمله لتحقيق هدف معين .

ثانيا : أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي :

1. التخطيط ضروري بسبب التغير و عدم التأكد : يجب على كل المؤسسات أن تخطط و ذلك من اجل الوصول غاياتها و أهدافها ، و كلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك و عدم التأكد ، و كلما حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة و قلت درجة عدم التأكد ، فالمسير لا يمكنه أن أهدافه و يتوقف عند ذلك الحد ، و إنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة .
2. التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة : التخطيط يركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة و خطة مناسبة لهذه الأهداف ، فواضعو الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة ، فيجب مراقبة هذه الخطط دوريا و تعديلها و تطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية و بما يضمن أهداف المؤسسة .
3. التخطيط يوفر النفقات : إن عملية التخطيط تركز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية و المالية و البشرية باكفا الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف .
4. التخطيط أساس للرقابة : أي لا يمكن الفصل بين التخطيط و الرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل يكن هناك برنامج تخطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات (1) .
5. التخطيط يقلص من المخاطر : بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى لذا فان التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه الجهودات نحو تحقيق الأهداف و العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم .
6. تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة : فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في تحقيق التكامل بين هذه الأجزاء و العمل على التنسيق بينها ، فالتخطي يقلل من الحوادث المفاجئة عن ريق التنبؤ بالمستقبل و يمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة .
7. يساعد التخطيط على التخلص من أسباب المشاكل و التأكيد على الأهداف البعيدة .
8. يساعد التخطيط في عملية الاتصال : حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما في التنظيم ، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة ، يكون مسؤولا عن أي انحراف حتى يمكن المسؤولين عنها (2) .

<sup>1</sup> عبد الغفار حلفي ، أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 217-219 .

## ثالثا : خصائص التخطيط

إن تفاوت نسبة نجاح التخطيط من خطة إلى أخرى يرجع إلى مجموعة كبيرة من الظروف و العوامل التي يمكن بمجموعة من الخصائص التي لا بد من توفرها من اجل نجاح العملية التخطيطية و من أهمها :

1. أولوية التخطيط : يقضي هذا بموجب إعطاء التخطيط المرتبة الأولى في النظام الإداري للمؤسسة ، لان التخطيط الذي يحدد أهداف المؤسسة و بيعة العلاقات داخل المؤسسة و نوعية الموارد البشرية المطلوبة و توجيه نظام الإدارة و النظام الرقابي .

2. الواقعية : لكي تحقق الخطة غايتها لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة للواقع الاقتصادي للمؤسسة ، هذا من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية و إمكانياتها البشرية ، الشيء الذي يسمح بوضع خطة سليمة تحقق غايتها في حدود هذه الإمكانيات .

3. الشمولية : التخطيط مهمة كل مسؤول حسب وظيفته داخل المؤسسة ، فالتخطيط يكون اشمل أكثر على مستوى الإدارة حيث أن خطط الإدارات الوسطى و الدنيا تنتج و تنبثق من خطط المستوى الأعلى<sup>(1)</sup> .

4. التنسيق: التنسيق ضروري في عملية التخطيط حيث لا بد أن يكون التناسق بين الأهداف و الوسائل المتبعة لتحقيقها و هذا لكي لا تتعارض الأهداف و الوسائل فيما بينها بغرض الوصول للهدف الرئيس.

5. المرونة: لا بد للخطة عند وضعها أن تكون مرنة و هذا حتى تسهل عملية تعديلها عند اكتشاف أن وضع الخطة غير سليم وأن هناك ظروف واقعية تعيق عملية تحقيق الأهداف .

6. الإلزام : إن هذا المبدأ مهم جدا في التخطيط لان انعدام هذا الأخير يخول للأطراف المعنية بتنفيذ الخطة التهاون تنفيذها و هذا ما يؤدي إلى تعطيل سير و تيرة النمو و التطور في المؤسسة، لذلك لا بد من المسائلة و المحاسبة حتى تنفيذ الخطة بكاملها للوصول إلى الهدف الأساسي<sup>(2)</sup> .

## 2. أنواع ودعائم التخطيط

## أولاً: أنواع التخطيط

للتخطيط عدة أنواع مقسمة حسب عدة معايير نذكر منها التخطيط:

1. حسب المدى الزمني<sup>(1)</sup> :

أ - التخطيط طويل المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمس سنوات و يشترك فيه كل المدراء

يركز كل ميادين النشا في المؤسسة، حيث يحقق هذا التنوع من التخطيط أهم فوائد من بينها مايلي:

- يتطلب المسؤولين أن ينظروا إلى أعمال المشروع بتحليل وتعمق

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، "اقتصاد المؤسسة" ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 1998 ، ص 275 .

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ، عبد السلام قحف ، مرجع سابق ، ص 339 - 340 .

<sup>1</sup> علي محمد منصور ، "مبادئ الإدارة" ، مجموعة النيل العربية ، 1999 ، ص 140 .

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن ، "الإدارة العامة" ، الدار الجامعية ، 1996 ، ص 248-249 .

- يتطلب من المسؤولين الاعتماد على قدراتهم الإدراكية وتنميتها.
- يتطلب وجود شبكة واسعة من الخطط التي تربط أعمال المشروع المختلفة مع بعضها البعض.
- يقوم بتحديد أهداف المشروع بصورة واضحة مما يؤدي في بعض الأحيان إلى التغاضي عن الربح للأجل من أجل أكبر في الأجل الطويل.

ب- التخطيط متوسط المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من خمس سنوات و يقوم به أفراد الإدارة ، حيث انه عبارة عن وسيلة لتخطي العقبات التي تعترض التخطيط و الأجل، ويتمثل هذا النوع من التخطيط في الثلاثية والخطط الخماسية التي تتبناها كثير الدول النامية وتقوم العديد من المشروعات الاقتصادية الكبيرة بوضع خطط للإنتاج أو التسويق متعددة متوسطة المدى لتناسب مع التغيرات المستقبلية المتوقعة في أسواق منتجاتها أو المواد أدواق المستهلكين وسلوكهم.

ج- التخطيط قصير المدى : هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية اقل من سنة حيث ، انه يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط طويل المدى و ها لغرض حل المشاكل حين حدوثها .

## 2. التخطيط حسب نطاق التأثير :

أ- التخطيط الاستراتيجي : يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة و رسم الخطط و تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتاحة و المفروضة من بيئة المنظمة ، فهو التخطيط الذي يحدث تغيير نوعي في المنظمة و ممارسة الإدارة العليا و تأثيره بعيد و أمثلته : التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديد (2).

ب- التخطيط التكتيكي : يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة و يهتم بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف و الاستراتيجيات و اقتراح الجديد منها ، إذ يتميز بالمرونة في اختيار و مراجعة البدائل و تمارسه الإدارة و تأثيره متوسط المدى ، و من أمثلته : تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق .

ج- التخطيط التشغيلي : و تختص به الإدارة الدنيا و يتم فيع تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي بوضع خط للأنشطة المتكررة في المؤسسة و القابلة للقياس و هذا في شكل تنبؤات ، و توضع الخطط التشغيلية في شكل موازنات و تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة و قد تكون هذه الموازنات شهرية أو أسبوعية أو يومية ، و بالتالي يعمل على تقييم مدى تنفيذ خطة النوعين السابقين في شكل أرقام و قيم و من أمثلته : تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من و قطع الغيار .

## 3. التخطيط حسب الوظيفة :

بما أن المؤسسة تشتمل على عدة نشاطات متعلقة بطبيعة عملها و أهدافها فهناك وظائف لا بد من التخطيط لها و هي : الإنتاج ، البيع ، المالية ، التمويل .

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن و آخرون ، "مبادئ الإدارة" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 172-174 .

أ- تخطيط الإنتاج : يعرف بأنه : " القيام بالتنبؤ لوضع خطة تتضمن جميع خطوات تتابع العمليات الإنتاجية بالطريقة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط " .

إذن تخطيط الإنتاج هو عملية تنبؤ بجميع مراحل الإنتاج و احتياجاتها للوصول إلى الأهداف المسطرة .

ب- التخطيط المالي : ويهتم بكيفية الحصول على الأموال من عدة جهات بأقل جهد و تكلفة .

ج- تخطيط البيع : تقوم المؤسسة بالتخطي للمبيعات و هدفها الأول هو التوصل إلى أفضل طريقة لتصريف السلع التي أنتجتها ، حيث تقوم بدراسة أهم نقاط البيع و أهم المتعاملين الذين يضمنون ترويج المنتج بأقل تكلفة .

د- تخطيط التمويل : هو عملية وضع التقديرات للمواد و اللوازم التي تحتاجها المؤسسة و ذلك في ضوء إمكانياتها<sup>1</sup>.  
ثانياً: دعائم التخطيط

يعتمد التخطيط على دعامين رئيسيين هما الأهداف والتنبؤ، كما يركز على خمسة عناصر وهي السياسات، والقواعد والطرق، ويحسن النظر في موضوع الأهداف تم الانتقال إلى الدعامة الحساسة الأخرى ألا وهي التنبؤ:<sup>2</sup>

• الأهداف:

إن هدف المشروع هو النتيجة النهائية التي يسعى لتحقيقها، فالهدف ليس ضرباً من الخيال بل هو مجموعة من النتائج الفرعية للمجالات المختلفة التي تؤثر في نجاح المشروع، الانتاجية، الربحية، وسلوك العاملين، وقدرات القوى البشرية، فالموارد المالية المتوافرة للمشروع، والمسؤولية تجاه المجتمع، ..... وغيرها فوضع الأهداف تأتي في النشاطات الإدارية لأنها النتائج التي يصبو المشروع إلى تحقيقها من خلال الخطط التي يعتمدها، كما تنبع من الهدف عناصر التخطيط كالسياسات والإجراءات والبرامج وغيرها. إلا أن وجود الهدف لا يعني نجاح التخطيط، حيث عن الخطة يعتمد على أربعة عوامل، وهي:

- إيمان العاملين من مديريين وموظفين بالهدف، وينتج هذا الايمان عن الاقتناع التام بوجود حاجات أساسية " مادية، معنوية"، لا بد من إشباعها، وليس هناك للعاطفة دور في تحديد الهدف وينتج هذا القناع من التفكير العميق الواعية والموضوعية التي يمكنها الإجابة على أسئلة المخطط وأهمها: ماذا نريد أن نحقق؟ كيف يمكن تحقيق الذي سيقوم على تحقيقه؟ فالإيمان بالهدف أمر أساسي للمخطط حيث عن حماسه ينتقل إلى غيره من العاملين على المستوى الإداري نفسه أو المستويات الأعلى والأدنى منه، ولذلك فلا بد من أن يكون الهدف واضح المعالم من المنطق والكم والنوع بحيث تسهل رؤيته لجميع من سيعملون على تحقيقه وأن يصاغ بعبارات سهلة الفهم وواضحة الأسلوب.

- إمكانية تحقيق الهدف: إن الهدف ليس بحلم يزول اليقظة بل يقوم على عمليات حسابية دقيقة وتفكير عميق بجميع البدائل وتقدير الفرص والمخاطر عن تحقيقه، ثم تسعى الإدارة بحزم وإصرار على الوصول إليه من خلال العاملين حيث

<sup>1</sup>ناصر دادي ، مرجع سابق ، ص 254 - 256 .

<sup>2</sup>كامل محمد المغربي، "الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة"، الأردن ، دار الفكر، 2007 ، ص 154 ، 176.



أنهم القادرون على التنفيذ ولديهم الإمكانيات والطاقات اللازمة لذلك، ولذا فإن تحقيق الهدق المطلوب يتطلب الإدارة والتصميم المبني على واقع إمكانيات المشروع المتاحة دون أن يتحمل المشروع أعباء زائدة لقدراته المادية أو البشرية، يجب أن يرتبط الهدف برغبات جميع من يشتركون في تحقيقه وأن يعمل على إشباعها، فالهدف يكون مقبولاً إذا منطقياً بعوامل الزمان والمكان والظروف المحيطة بتحقيقه، ولذا يجب أن يكون الهدف متفقاً مع القانون التجاري والأعراف التجارية والتقاليد الاجتماعية السائدة والقيم الأخلاقية المقبولة داخل التنظيم وخارجه.

- ثقة العاملين بسلامة القرار في تحديد الهدف أي أنه اتخذ من قبل رؤساء يعرفون بالحكمة ورجاحة العقل والخبرة والدراية والنزاهة وغير ذلك، فالثقة بقرار تحديد الهدف ينبع من الثقة في مصدر القرار وأن يكون معبراً عن المصلحة ومحققاً لمصالح المنفذين والمتأثرين به، وليس هناك شك في أن الثقة بالقرار تأتي من مصدرين أساسيين هما:

أ- الحقائق والمعلومات التي بنى عليها القرار وذلك نتيجة التقديرات المدروسة واستخدامها الوسائل الإحصائية والمناسبة.

ب- شخصية مصدر القرار من حيث سلامة وخبرته وحسن سلوكه وحكمته.

ت- الاطمئنان إلى كافة المكلفين بالتنفيذ من حيث الخبرة والقدرة والأمانة والإخلاص وكذلك الاطمئنان على الآلات والمعدات التي تستخدمها تلك الأيدي العاملة بقدر من الكفاءة والفعالية وحتى يمكن تعديل الأهداف بما مع المهارات والتكنولوجيا المتوفرة.

#### • التنبؤ:

يطلق على التنبؤ في بعض الأوساط اسم تخطيط المعلومات والتخطيط كما نعرفه هو اتخاذ القرارات بما سيتم عمله المستقبل ولا يمكن اتخاذ مثل هذه القرارات إلا إذا كان هناك تخطيط صحيح للمعلومات يعتمد على أساس الدراية بتقدير حقائق المستقبل ومع أن المستقبل يتصف في أكثر الأحيان بالغموض إلا أن المدير لا يستطيع الوقوف مكتوف الأيدي وعليه أن يتخذ قراراته رغم قلة المعلومات المتوفرة ولديه عن تلك الظروف فيمكن تعريف التنبؤ بأنه النظر إلى المستقبل وافتراض توقع ظهور بعض الظروف وتقدير مدى تأثيرها على سير المشروع، ويشمل التنبؤ نوعين رئيسيين الظروف التي تتفاعل بعضها مع بعض قبل تحضير الخطة المناسبة، فهناك الظروف الخارجية التي تقع خارج نطاق وسلطته، وهناك الظروف الداخلية التي تنشأ نتيجة لعمليات المشروع وسياسته والتي يمكن للمشروع تغييرها وتعديلها والتحكم فيها.

### 3. مراحل التخطيط .

إن التخطيط كعملية أساسية في كل مؤسسة ينطوي على مجموعة مترابطة من المراحل تتمثل فيما يلي :

1. التعرف على الفرص المتاحة و اكتشافها (1):

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، عبد السلام قحف ، مرجع سابق ، ص 350 .

إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على الفرص (المشاكل) المتوقعة الحدوث في المستقبل ، ثم هذه الفرص لمعرفة جوانب القوة والضعف فيها و تتم دراسة الفرص من خلال معالجة الجوانب التالية :

- العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية .
  - طبيعة السوق الذي تنشط فيه المنظمة .
  - درجة المنافسة السائدة .
  - معرفة رغبات العملاء و المستهلكين .
  - ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات و الكفاءات لدى الأفراد و نوع الآلات و المعدات .
2. تحديد الأهداف : تعتبر الأهداف مزيج من الغايات الواقعية التي تصبو المؤسسة إلي تحقيقها والتي تعكس مدى المؤسسة على التفاعل مع المحيط و يعتبر تحديد الأهداف الأساس في العملية التخطيطية لأنه يمكن من (2) :
- وضع خطة متكاملة و متناسقة خاصة إذا كانت الأهداف دقيقة.
  - تحديد رسالة المؤسسة في المجتمع .
  - توحيد جهود الإدارات و الأقسام و الأفراد .
  - توليد الدافع لدى كل فرد على العمل و هذا عن طريق ربط أهدافه بأهداف المؤسسة .
  - المساعدة على تقييم القرارات المتخذة .
  - المساعدة على التنبؤ بالسلوك و الأحداث المستقبلية .
  - تحديد المطلوب فهو مقياس للرقابة (خاصة إذا كانت كمية ) حيث يقدم المعايير اللازمة للقياس.
3. وضع الفروض التخطيطية :

إن المرحلة الثالثة في التخطيط هي وضع الفروض التي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الفروض التخطيطية ، بعبارة أخرى البيئة المستقبلية التي ستعمل فيها الخطط و لهذا فان التنبؤ ضروري لوضع الفروض التخطيطية ، حيث أربع أنواع للتنبؤ تتمثل فيما يلي :

- التنبؤ الاقتصادي : التنبؤ بحالة الاقتصاد من حيث احتمال حدوث رواج أو كساد أو انتعاش فيه .
  - التنبؤ تكنولوجي : محاولة التعرف على الطرق و المعارف الفنية و التقنية المتوقع إدخالها في عملية الإنتاج .
  - التنبؤ بدرجة المنافسة : محاولة التعرف على ردود أفعال المؤسسات المنافسة عند تغيير أنواع و أسعار المنتوجات.
  - التنبؤ بسلوك المستهلك : من حيث الرغبات ، الأذواق ، الطلب .... الخ
4. تحديد البدائل : و تقتضي هذه المرحلة تجميع كل البدائل و طرق العمل حتى يتسنى للمؤسسة التعرف على البديل المناسب لتحقيق الأهداف المرجوة .

<sup>2</sup> عبد السلام قحف ، "أساسيات الإدارة" ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1993 ، ص 16 .



و حسب كونتر انه من النادر وجود خطة يمكن تنفيذها من خلال بديل واحد فقط بل يوجد أكثر من بديل و في ما يكون البديل الغير ظاهر هو عادة أفضل البدائل .

5. تقييم البدائل : بعد تحديد أفضل البدائل و اختبار نقاط القوة و الضعف فيها تأتي الخطوة التالية و هي تقييم هذه البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض و الأهداف ، فاخذ البدائل قد يبدو أكثرها ربحية لكنه يستلزم مدفوعات نقدية ضخمة ، بينما بديل آخر يكون اقل ربحية و لكنه ينطوي على خطر اقل ، في الشركات قد تنطوي البدائل على عدد ضخم من المتغيرات و العديد من القيود مما يجعل عملية التقييم من أصعب الأمور و بسبب هذه التعاقبات نجد الاتجاه المتزايد نحو استخدام الطرق و الأساليب الجديدة من بحوث العمليات و التحليل الرياضي و أيضا الحاسب الآلي للمساعدة في القيام بعملية تقييم البدائل .

6. اختيار البديل المناسب: بعد تقييم البدائل المتوفرة تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف بأقل مخاطرة و اقل تكاليف و أعلى عائد والذي حاز على رضا و قبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ ، ومن ثم الأنشطة و الأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ.

4. خصائص التخطيط الجيد: تتميز الخطة الجيدة والتخطيط الجيد بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- وضوح الهدف: أن يكون للخطة هدف واضح محدد، فالخطة هي الدليل الذي تسير على ضوئه أعمال المشروع، لم يكن للخطة هدف واضح ومحدد فإن المشروع بأسره يأخذ بالتحبط مثله مثل السفينة التائهة عبر البحر لا نعرف بعدها عن الشاطئ أو الاتجاه الذي يقع فيه الميناء.

- المرونة: يعيش المشروع حياة تتصف بالتغير والتطور المستمر تبعا للتغيرات التي تطرأ على المجتمع الذي هو جزء ولكن هذه التغيرات في حياة المشروع يجب أن تتم بأقصى ما يمكن من سلامة والهدوء، فمرونة الخطة تسهل على المشروع إحداث التغيرات الضرورية لتحقيق هدفه دون إعاقة لسير عمله أو زيادة في التكاليف.

- البساطة: إن الخطة هي الدليل الذي يسترشد به جميع العاملين في المشروع من أجل تحقيق الهدف المكلوب لهذا من الضروري أن تتميز الخطة بالسهولة حتى يسهل فهمها من قبل جميع من يعينهم أمر تطبيقها على جميع المستويات الإدارية والتنفيذية.

- تحديد مستويات العمل: تقوم الخطة الجيدة على تحديد مستويات العمل، حيث أن تنفيذ الخطة يتطلب مساهمة الأفراد العاملين في المشروع.

- تحقيق التوازن: تعمل الخطة الجيدة على تحقيق التوازن في جميع أعمال المشروع وبين أقسامه المختلفة، فيجب المشروع توازنا في استثمار أمواله وفي توزيع عناصر الإنتاج حتى يتمكن من تحقيق أهدافه المطلوبة.

<sup>1</sup>مرجع نفسه، ص 182-183.

## خلاصة الفصل:

يعد التخطيط للمستقبل أكبر في غاية الأهمية كما تزداد أهميته في الوقت الحاضر بتحقيق التكيف مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تقوم بها الإدارة، والتعامل المناسب مع التأثيرات المستقبلية المتوقعة للقرارات الحالية عبر وضع وصياغة الاستراتيجيات اللازمة لإنجازها، والعمل على خلق جو يسوده التعاون للوصول للأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

من صفات التخطيط الجيد مجموعة من المبادئ من بينها: الشمولية بمعنى تغطية الخطة لكافة المجالات والاعتماد الواقعية أي أن تكون الخطة ملائمة لامكانيات المادية والبشرية المتوفرة، وكذا العمل على المشاركة بدرجة مناسبة واتساق بتحقيق الأهداف بعضها بعض والوسائل المتاحة.

إن خطوات التخطيط هي المراحل التي يتوجب على المخطط إنجازها والأعمال التي يجب القيام بها لوضع خطة من حيث ترتيبها الزمني والمنطق هو أن يبدأ المخطط ببداية المرحلة وتنتهي بنهاية المرحلة الأخيرة، بمع وجود أساسيتين هما التنبؤ والأهداف، كما تركز على خمسة عناصر أساسية وهي السياسات، والإجراءات والبرامج والقواعد والطرق.

كما يعتبر التخطيط بمثابة مرحلة التدبر والتمعن للانطلاق بالمنظمة نحو تحقيق جميع أهداف المنظمة، وتنصيب كل في هذه المرحلة على الأهداف الخاصة بها، لجعلها واقعية وغير متضاربة وقابلية التنفيذ في حدود إمكانياتها، كما أنه يجب أن يقههم على أساس أنه محتكر على كبار المسؤولين في الإدارة العليا، ومن الطبيعي أن عمل كل مشروع على التطلع إلى المستقبل ويخطط لما سيأتي به الغد لهذا فإنه عند وضع خطط المستقبل، يتطلب للمدربين والقائمون أعمال التخطيط بأهداف مشروعاتهم.

## مراجع الفصل الثاني:

1. عبد الغفار حنفي ، عبد السلام قحف ، "التنظيم و إدارة الأعمال "، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1998 .
2. محمد رفيق الطيب ، "مدخل للتسيير ، أساسيات ، وظائف و تقنيات ، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية" ، الجزائر ، 1995 .
3. حسين عمر ، "التنمية و التخطيط الاقتصادي" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الكويت .
4. عبد الغفور يونس ، "تنظيم إدارة الأعمال "، مجموعة النيل العربية ، ليبيا ، 1999 .
5. عبد الغفار حلفي ، أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1997 .
6. ناصر دادي عدون ، "اقتصاد المؤسسة" ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 19 .
7. علي محمد منصور ، "مبادئ الإدارة" ، مجموعة النيل العربية ، 1999 .
8. محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن ، "الإدارة العامة" ، الدار الجامعية ، 1996 .
9. محمد فريد الصحن و آخرون ، "مبادئ الإدارة" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
10. كامل محمد المغربي، "الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة" ، الأردن ، دار الفكر، 2007 .
11. عبد السلام قحف ، "أساسيات الإدارة" ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1993 .
12. G.Bergeron , la gestion moderne , ed Gaeton Morin , quelee , Canada.

## الفصل الثالث

## التنظيم الإداري

## مقدمة الفصل:

لقد أدت الثورة الصناعية التي شهدها العالم بدرجات متفاوتة إلى نمو التنظيمات المختلفة لاحتضان مختلف الفعاليات الصناعية، ولقد وكان لزاما أن يدخل العلم إلى ميدان المصنع والتنظيم لأجل ضبط العملية الإنتاجية في كل جوانبها سواء على مستوى الأفراد أو الأنشطة التي لم تكن تخضع إلى العقلانية في التعامل مع عوامل الانتاج وإدارة المصانع والتنظيمات.

لقد وضعت الدراسات المرتبطة بالتنظيم مبادئ جديدة للتنظيم لم تكن موجودة من قبل حيث أنها جعلتها البوصلة التي يمكن من خلالها لأي تنظيم من عدم فقدان معالمه والاتجاه نحو تحقيق الأهداف التي يسعى إلى والوصول إلى مستويات أعلى من الأداء، بالإضافة على ذلك بناء هيكل تنظيمي يعرض مختلف عناصر التنظيم منها تصميم المهام الفردية، وكذا تكوين الوحدات التنظيمية وذلك من خلال تكوين وحدات نهائية تشكل الهيكل

يلعب التنظيم دورا هاما في مدى تحقيق المشروع لأهدافه المطلوبة، وذلك عن طريق تنظيم مختلف العمليات والأنشطة بشكل يساعد على الاستفادة من جميع العناصر الإنتاجية، ويعتبر التنظيم جيدا إذا وافرت فيه نسبة عالية من الخصائص والمميزات وذلك من خلال تحديد بيئة العمل، والتنسيق بين مختلف المستويات وإزالة كل العقبات وحدات العمل المختلفة، والتفاعل بين العاملين في المنظمة بغية تحقيق الأهداف المسطرة لها.

## 1- مفهوم التنظيم الإداري

- عرف ريتشارد وهودجتس التنظيم الإداري بأنه توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.
- كما عرف التنظيم على أنه عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها، والتقسيمات الإدارية اللازمة، والعلاقات وأنماط الاتصال، وتوزيع الواجبات، وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال، بغرض تحقيق الأهداف.
- أما العتيبي فقد عرف التنظيم على أنه وظيفة إدارية تهتم بتحديد النشاطات المتاحة وتقسيم مهامها على الأفراد، كل حسب اختصاصا وموقعه مع بيان طرق الأداء والحقوق والواجبات والصلاحيات اللازمة، مع الإستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق الاهداف المشروعة ومحددة مسبقا.
- ويمكن تعريف التنظيم بأنه عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها هذها لأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها وتجميعها، لتحقيق رسالة المنشأة وأهدافها على أسس محددة يتم الاتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المنشأة بأعلى كفاءة تحقق أهداف المنظمة ومصالح العاملين، ويتضح من تلك التعاريف للتنظيم ما يلي:<sup>1</sup>
- تدور عملية التنظيم حول الأنشطة والمهام والأعمال التي تقوم بها المنشأة.
- يتحدد شكل التنظيم وخصائصه على المبادئ والأسس التي يتم الاتفاق عليها ويعتمد عليها لتصنيف الأنشطة والاعمال وإعادة تجميعها في وحدات تنظيمية ومستويات إدارية تلائم أهداف المنظمة وظروفها.
- تركز عملية التنظيم على تحديد شكل وطبيعة العلاقات التنظيمية بين الأنشطة والمهام والأعمال من جانب، والعلاقت الوظيفية بين الوظائف والأفراد من جانب آخر.
- يتحدد شكل العلاقات داخل المنشأة من خلال نوع ومستوى الصلاحيات والسلطة لشاغلي الوظائف من جانب، ومجال نطاق المسؤوليات والواجبات لهم من جانب آخر.
- يعد معيار القدرة على تحقيق التعاون وتيسير التنسيق بين مكونات وأعضاء المنشأة بما يحقق رسالتها وأهدافها، هو الأساسي للحكم على ملائمة وكفاءة التنظيم الاداري للمنشأة.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر (2005)، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي"، دار الجامعية، مصر، ص71.

## 1. عناصر التنظيم:

عند بناء هيكل تنظيمي جديد أو عند محاولة استقصاء الأعراض البيئية لهيكل تنظيمي قائم، فإن الأمر يتطلب من الاهتمام ودراسة عدد من العناصر هي:

## أ- تصميم أو بناء المهام الفردية:

إن المهمة الفردية هي أصغر العناصر التي يبنى حولها الهيكل التنظيمي، ويتم الوصول إليها بتقسيم العمل، الواجبات، ولا بد أن تصمم بحيث يمكن لشاغلها القيام بواجباتها الكفاءة، وأحد المؤثرات الهامة في عملية التصميم تحديد درجة التخصص المطلوب في المهمة وشاغلها، لأن درجة التخصص لها أثارها الاقتصادية والنفسية، وينبغي أن تكون درجة تخصص المهام أكبر أو أقل من اللازم، فالكثير من مشاكل بناء التنظيمات الجديدة، كما أن الكثير من الأعراض السيئة للهياكل التنظيمية القائمة يرجع إلى غياب الدرجة المناسبة والمثالية للتخصص.

من هذا المنطلق يتضح أن البناء التنظيمي هو الهيكل الرسمي للعلاقات بين الوظائف والأعمال، ويتضمن هذا الهيكل من المتغيرات مثل الاتصال، الرقابة، الأهداف، القواعد، السلوك التنظيمي، التغيير، الصراع، لذلك يكون البناء التنظيمي عبارة عن أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية، فالبناء التنظيمي الأفضل هو ذلك البناء الذي يعكس تصنيفا وترتبا جيدا للأنشطة والأعمال، ويعاون في التنسيق بينهما من خلال خلق نظام من الأدوار التنظيمية (مدى تناسبها مع قدرات ودوافع الأفراد) ذات العلاقات التبادلية.

## ب- تكوين الوحدات التنظيمية

إن عملية تصميم المهام الفردية هي عملية تحليلية الهدف منها الوصول إلى درجة التخصص المثالية: ومن الطبيعي بعد العملية أن يتم تصنيف أو تجميع المهام التي تم تصميمها، على نحو يحقق التعاون أو التجانس بينها، ويتم تجميع وحدات أكبر، وهكذا حتى يتكون لدينا مجموعة من الوحدات النهائية تشكل فيما بينها الهيكل التنظيمي، ولكن هذا التجميع لا بد أن تحكمه معايير أو أسس معينة كالأساس الوظيفي أو الجغرافي.... الخ

هكذا تنتهي الصناعة بأن تبدو كشبكة واسعة تحتضن وحدات مترابطة، لا يمكن فهم حجم وبنية كل وحدة منها إلا ضمن إطار النظام بأكمله، ويوضح لنا إحصاء المؤسسات، من وجهة النظر هذه، معنى الوحدات الاجتماعي والتقني، بشكل ضئيل جدا، أي التأثيرات التي لبنية المشاريع على الذي تستخدمهم، وثمة في الواقع، مقابل الترابط التقني والاقتصادي، اتصال بشري واجتماعي جاري، وهو أحيانا تعاون وأحيانا أخرى تنافس، إلا أنه ينعش المجموعات الصناعية الضخمة اليوم.

## ج- نطاق الإشراف:

<sup>1</sup>عادل غزالي، (2016)، "دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري"، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سيطف، الجزائر، ص 162.164

إن نطاق الإشراف هو العنصر الثالث من العناصر التي ينبغي التعامل معها سواء عند بناء هيكل تنظيمي جديد أو عند دراسة الآثار السببية لهيكل تنظيمي قائم، لأن نطاق الإشراف في الواقع هو نطاق الإدارة وهو يشير إلى ذلك العدد من المرؤوسين الذي يجب وضعه تحت إشراف كل رئيس، وهذا العدد يعتبر مسؤلاً ليس فقط عن تحديد الهيكل ولكنه أيضاً مسؤولاً عن تحقيق فاعلية الإدارة فهناك دائماً قيود وحدود على مقدرة الرئيس على ممارسة عملية التوجيه والإشراف.

#### د- المركزية واللامركزية:

إن العنصر الأخير الذي يتأثر به الهيكل التنظيمي هو درجة المركزية أو اللامركزية المطبقة، وهو أمر يتطلب هنا دراسة مفهوم تفويض السلطة.

فتفويض السلطة من الترتيبات التي يجب استخدامها لتنفيذ الأشياء بواسطة الغير، إذ ليس من المتصور أن تعهد لشاغلي المهام بمسؤوليات يلتزمون بالوفاء بها دون أن يتوافر لهم سلطات تخول لهم الحقوق والسيطرة على أعمالهم ومعنى ذلك ترتبط الحقوق بالواجبات أولاً، الأمر الذي يتطلب تحديد الدرجة التي يسمح عندها بتفويض السلطة أو تحديد المركزية أو اللامركزية.

حيث تؤدي المركزية المفرطة إلى عيوب ومساوئ تقلل من كفاءة استخدام هذه المركزية وعلى المديرين أن يوازنوا استخدام المركزية في جانب اللامركزية في جانب آخر، وتظهر هنا اللامركزية كحل يجب إتباعه، وتعني اللامركزية مزيد من السلطات والحق في اتخاذ القرار إلى مستويات أدنى تنظيمياً.

تشمل عناصر التنظيم المتغيرات التالية:<sup>1</sup>

- الأعمال أو النشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- الأفراد أو الموظفين على مختلف مستوياتهم العلمية أو الفنية.
- الموارد المتاحة مثل الموارد الأولية والطاقة والمال والمعلومات والتكنولوجيا.
- النظم والجراءات المستخدمة لأداء الأعمال.
- الهيكل التنظيمي أو أسلوب توزيع الأفراد على الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.
- تحديد السلطات والمسؤولية لكل مركز وظيفي.

#### 2. أهمية التنظيم

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية المهمة بين الوظائف الإدارية، فهي عملية أساسية تحتم على المدير أن يقوم بالجمع بين أعمال مرؤوسيه المختلفة والمتعددة كي يتمكن من تحقيق أهداف المشروع فالتنظيم هو الذي يكفل تعاونهم فعال، لهذا فهي عملية ضرورية تربط بين وظائف المشروع والعناصر الإنتاجية العاملة فيه "العنصر الانساني وغير

<sup>1</sup>موفق حديد محمد(2005)، "الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف"، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص146.



الإنساني" بنسب صحيحة فعمليتنا التخطيط والتنظيم الرئيسيان تكملان بعضهما، بأعلى كفاية ممكنة ففي جميع الحالات نجد أن الأهداف النهائية لوظيفة التنظيم تدور حول أداء العمل وتخفيض النفقات ورفع الروح المعنوية وتزويد بالسلع والخدمات التي يريدها.

وقد أصبح واضحاً في عصرنا هذا أنه لم يعد في مقدور الفرد وحده أن يقوم بإدارة شؤون المؤسسة الاقتصادية أنه يحتاج إلى مساعدة شخص أو أكثر، ولهذا فقد أصبح المدير بحاجة إلى نوع من التنظيم من أجل توزيع العمل بينه مساعديه، ويبين علاقاتهم ببعضهم، ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم بشكل يساعده على أداء العمل بأعلى ممكن من الكفاية. ومما لا شك فيه أن المسؤول عن إدارة المنشأة الاقتصادية يحتاج إلى خريطة تنظيمية يوضح تكوينها الداخلي والعلاقات الرسمية القائمة بين أجزائها المختلفة وتعمل الخريطة التنظيمية الصحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة بين أجزائها المختلفة وتعمل الخريطة التنظيمية الصحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، على توضيح ما يلي:<sup>1</sup>

- تقسيم العمل إلى إدارات أو أقسام أو مجموعات يسهل إدارتها.
- تحديد العلاقات وطرق الاتصال بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.
- تحديد مراكز اتخاذ القرارات التسلسل في صلاحيات وسلطات جميع العاملين في المنشأة وبالتالي تحديد المترتبة عليهم نتيجة الصلاحيات والسلطات.

وقد يسهل علينا دراسة وظيفة التنظيم إذا تم ذلك من زاويتين متكاملتين، أما الأولى فتبحث في شكل المنشأة الهرمي وتكوينها الرسمي من حيث التخصص وتقسيم العمل وأما الثانية، فتبحث في دور العنصر الإنساني في عملية التنظيم من حيث الجماعات غير الرسمي والاحتياجات الإنسانية.

## 2. أنواع التنظيم الإداري

يمكن تقسيم التنظيم إلى قسمين رئيسيين هما:

أ- التنظيم الرسمي: يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمسؤوليات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات نظام المؤسسة، ويهدف إلى تنفيذ سياسات المؤسسة حسب القواعد التي تضعها الإدارة وبواسطة جهود الأفراد الرسمية وعلاقاتهم الواضحة.

ب- التنظيم غير الرسمي: ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنشأة، مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة أثناء العمل. ويمكن عن طريق التنظيم غير الرسمي معرفة أنواع الساندة بين أعضاء المنشأة مثل جماعة المصلحة التي تربطها مصلحة سياسة أو مهنية أو عريقة، وجماعة الصداقة التي عوامل شخصية لإشباع حاجتهم النفسية أو الاجتماعية.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي (2007)، "الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة"، دار الفكر، الأردن، ص 189، 190

وتقع على عاتق المنظمة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وسلوكا لجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه التنظيم الرسمي.

وهو يساعد أو يعوق التنظيم الرسمي من حيث السرعة في الإتصال وتبادل المعلومات ويسهل التنسيق بين الأفراد وخلق روح الفريق والتكيف وإيجاد رقابة جماعية على الفرد لتحسين الإنتاج أو عكس ذلك، تنقسم النزاحي التنظيمية جوانب رسمية تشتمل على العناصر الرسمية مثلا لأهداف والهيكل والأفراد والإستراتيجية والمهارات والأساليب وجوانب غير رسمية مثلا لمعتقدات والقيم والإتجاهات.

وفيما يلي لي كل نوع من الأنواع التنظيم الإداري:

أ. التنظيم على أساس الوظيفة أو طبيعة العمل:

يصنف يصنف العمل الذي تقوم به المنظمة إلى أجزاء وظيفية أساسية تحتاج إلى إنجاز لكي تستطيع المنظمة من هذه العمل. وتشتمل هذه الوظائف الإنتاج والتسويق التمويل والمحاسبة زشؤون الأفراد وكل وظيفة أساسية من هذه الوظائف تجزأ إلى وظائفها الثانوية أو إلى مهام تتطلب إنجاز من اجل تحقيق الوظيفة الكلية. ويلاحظ تركيز التشكيل التنظيمي على الهارات المتخصصة حيث تدار كل وحدة إدارية من قبل رئيس وظيفي يرتبط بالمدير التنفيذي.

ب. التنظيم حسب السلعة أو الخدمة المنتجة: إعتد هذا النوع من التنظيم على تصنيف المهام **Tasks** والوظائف **Positions** حسب البضاعة المنتجة.

ج. التنظيم على أساس لموقع الجغرافي: ويعتمد على الموقع الجغرافي للعمل، ويتوفر مثل هذا النوع من التنظيم في المبيعات وإدارة التسويق.

د. التنظيم على أساس السوق: تعتمد هذه الطريقة التنظيمية على نوع من العملاء الذين تقدم لهما لخدمة أو على الذي يعرض السلعة أو الخدمة فيه. وهذا النوع يستخدم من قبل قبل عمليات التسويق أو المبيعات وفيما يلي مثال عليها النوع من التنظيم.

هـ. التنظيم على أساس المرحلة أو العملية: ويوجد هذا النوع من التنظيم عادة في أقسام التصنيع أو الإنتاج.

و. التنظيم على أساس لمعدات والأجهزة: يعتمد على نوع من المعدات المستعملة في عمليات معينة، وترتبط مثل هذه الحالة بمهارة أو مهنة محددة. فمثلا نلاحظ هذا النوع من التصميم قد فرض في المنظمة بسبب إستخدام الكمبيوتر نلاحظ تصميم إدارة لنظم المعلومات في معظم المنظمات الكبيرة. والرسم يوضح هذا النوع من التنظيم. أن هذه الإرشادية التي يقدمها لنا بعض الباحثين مثل "كونتز واونيل" لا تعطينا معلومات كافية لكي نحدد أكثر الأسس للبناء التنظيمي في كل حالة، ولكن تعطينا نوع من التقدير للمزايا والعيوب لإستخدام أي منها، فالأسس المذكورة التي

يعتمد عليها التخصص هي جزء من عملية التصميم، ونحن بحاجة لتمحيص الأسلوب الذي تستخدمها المنظمات في التصميم عن طريق الجمع والتنسيق بين هذه التخصصات، أو المهام المتخصصة وهي ما تسمى بأنواع التصميم 3. مبادئ التنظيم الإداري:

يتفق الكتاب والممارسون على عدد من المبادئ التي سيترشدون بها عند إقامة التنظيم وهذه المبادئ هي:<sup>1</sup>  
أ- مبدأ تحديد الأهداف:

يجب أن يتم تحديد الأهداف التي يسعى إليها المنظمة وكذلك التمسك به لأن الأهداف هي التي تبين الواجبات تنفيذها، وبذلك تحدد المسؤوليات التنظيمية، فتحديد الأهداف يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود، وتوجيه نحو النهايات المطلوبة، فتحديد الأهداف الواضحة في أهميته خطة في التخطيط، حيث يتم بموجبها تحديد المختلفة للعمل، مما يجعل الأفراد القائمين على عملية التنفيذ على بصيرة منها، فسيكون السبل المؤدية إلى تحقيق ويصححون مسارهم نحوها كلما وجدوا انحرافات في الأعمال التي تبعدهم عن تحقيق الهدف، وتحقيق جميع المقياس لنجاح العمل.

ب- مبدأ تقسيم العمل:

إذ يجب تقسيم الأعمال إلى أبسط العناصر المكونة له، وذلك حتى يمكن التعرف على العناصر الرئيسية والثانوية فيه، ويساعد تقسيم العمل على تحقيق وفورات التخصص بأنواعها المختلفة.

فقد رأى فايول أن تطبيق مبدأ تقييم العمل يلائم جميع الأعمال التي تشمل على مجموعة معينة من الأفراد والتي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء، مما يسمح بتخفيض عدد الأهداف التي يجب أن تركز عليها انتباه ومجهود الفرد، والذي سيؤدي إلى إمكانية تحقيق أفضل استخدام للأفراد والجماعات التي تعمل داخل المشروع، لأن الفرض الرئيسي من هذا المبدأ هو تحسين أداء العامل ورفع إنتاجية الأفراد وذلك عن طريق نفس مقدار الجهد المبذول.

ت- مبدأ الوظيفة:

ويعني ذلك أن يتم بناء التنظيم على أساس الأنظمة والأنشطة، وليس حول الأفراد اللازمين لأداء هذه الوظائف، لأن الأفراد محدود بمدى زمني معين، أما الوظائف فعمرها يمتد مع حياة المنظمة.

ث- مبدأ تحديد المسؤولية:

يجب أن تحدد مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه المباشر عند استخدام السلطة المفوضة، إذ لا يمكن للرئيس أن يتهرب مسؤوليته عن الأنشطة التنظيمية الخاصة بالمسؤولين، فالمسؤولية لاتفوض، أي لا يجوز أن يتخلص الرئيس من بالإدعاء بأن الخطأ هو خطأ المسؤولين.

ج- مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية:

<sup>1</sup> عادل غزالي، (2016)، مرجع سابق، ص 168. 164

يجب أن تتناسب السلطة والمسؤولية لأن السلطة كحق لا بد أن تتناسب مع المسؤولية كواجب، وهذا الأمر لا يحتاج تأكيد، فالسلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية، وعلى ذلك نجد أن هناك من يعرف التنظيم بأنه التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم، أي أن التنظيم يساوي التوزيع والترتيب المنظم للأفراد والأنشطة زائد تحديد نطاق الاختصاص والمسؤولية والأهداف المحددة.

ح- مبدأ وحدة الإشراف:

ويقتضي بأن يلتقي الفرد تعليماته من رئيس إداري واحد، حتى يمكن تحديد خطوط الاتصال، والعلاقات التنظيمية، وتحديد المسؤولية عند الإنجاز، ويؤدي مراعاة هذا المبدأ إلى منع الاحتكاك، وضمان الإحساس بالمسؤولية

خ- مبدأ نطاق الرقابة:

وبعني هذا المبدأ أن يتحدد عدد المرؤوسين الخاضعين لإشراف رئيس إداري واحد بحيث لا يكون هذا العدد كبيراً أو يكون صغيراً جداً، فعدد المرؤوسين الأفراد الذين يستطيع مشرف أو مدير أن يشرف عليهم بفعالية، وينقسم نطاق الإشراف إلى نطاقين: المتسع والضيق، ورغم أن النظريات الكلاسيكية تحدد هذا النطاق بـ 11 شخص على عكس النظريات الحديثة.

د- مبدأ ديناميكية التنظيم:

ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن تتجدد عناصر ومكونات التنظيم بطريقة تسمح بالتجاوب مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وتسمح في نفس الوقت للتنظيم أن ينمو بطريقة متوازنة، فكلما نمت المنظمة في الحجم والتعقيد ظهرت أقسام جديدة وتغيرت صورة العضوية، وتغير البناء التكنولوجي، والمتغيرات المرتبطة بالتغير في التنظيم هي ترك العمل التنظيمي، والمرونة التنظيمية التي تحدد درجة تكيف المنظمة مع التغيرات الداخلية، وكذا التوافق مع التغيرات إضافة إلى النمو التنظيمي، والتتابع الإداري والتكنولوجيا.

4. فوائد التنظيم الإداري:

- يجعل التنظيم كل موظف في المنظمة، يعرف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها ويعرف كذلك موقعه ومكانه في العام.

- يحقق التنظيم الإستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية، فالتنظيم الفعال يعمل على علاقات واضحة وسليمة بين الأنشطة التي تمارس والأفراد الذين يمارسونها.

- يعتبر التنظيم خير تطبيق للتخصص وتقسيم العمل.

- يساعد التنظيم على سرعة نقل الأوامر والقرارات والتعليمات بين مختلف المستويات الإدارية.

- يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واثبتقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك .

- تسهيل عملية الإنصال بين الأفراد ومجموعات العمل، مما يؤدي إلى انسياب المعلومات بين أجزاء التنظيم التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة.
  - يساعد في خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد لبلوغ الأهداف المحددة.
  - تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، مع الاجتهادات الشخصية الإرتجالية غير المدروسة.<sup>1</sup>
  - توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق أسبقيات وأهمية الأهداف المطلوب إنجازها.
  - منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها من قبل الوحدات والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة.
5. خصائص التنظيم الجيد:

تهدف الإدارة إلى تحقيق أهداف المشروع الرئيسية عن طريق تنظيم عملياته ونشاطاته، وتكوينه الداخلي، بشكل يساعد على الإستفادة القصوى من جميع العناصر الإنتاجية البشرية وغير البشرية العاملة فيه. ويلعب التنظيم دورا هاما في مدى تحقيق المشروع لأهدافه المطلوبة. ويعتبر التنظيم جيدا إذا توفرت فيه نسبة عالية منا لخصائص التي تساعد في تحقيق كل الأهداف.

ومن أهم خصائصها التنظيم الجيد أنه يساعد على ما يلي:<sup>2</sup>

1. الإستفادة من التخصص: أن مشروعاتنا الإقتصادية الحديثة تتميز بتخصصاتها الفنية التي تحتاج إلى كفاءات من أنواع متعددة.
2. وإذا ما قسما لمشروع تقسيما جيدا فإنه يؤدي إلى إدارة أقسام يختص كل منها بمجموعة من أوجه النشاطات العديدة التي يقوم بها المشرع.
3. الرقابة التلقائية: إن التنظيم الجيد يسهل على الإدارة عملية الرقابة. فقد تستخدم بعض الإدارة في رقابة إدارة خارجية تستخدم قسم المحاسبة مثلا لمراقبة قسم الإعلان أو قسم المبيعات، حيث أن البيع الأجل بنسبة عالية يؤدي خفض سيولة المشروع، كما وأن الإسراف في الإعلان يؤدي على إحداث الأقسام التي يسهل بواسطتها قياس العاملين في المشروع وتحديد مسؤولية كل منهم. وبمعنى آخر فإن التنظيم الجيد هو الذي يسهل عملية الرقابة من الفصل الواضح بين أعمال الأقسام المختلفة.

4. التنسيق بين أعمال المشروع: إن التنسيق بين أعمال المشروع يؤدي إلى التعاون بين العاملين فيه ويعتبر التنسيق إذا عملت جميع الأقسام بأكثر طاقة وكفاية ممكنة. فقسم المبيعات مثلا لا يستطيع تلبية طلبات الزبائن إن ما يوافق

<sup>1</sup>مدحت محمد احمد النصر (2007)، "إدارة منظمات المجتمع المدني" القاهرة، دار إشراف للنشر والتوزيع، ص 83.

<sup>2</sup>كامل محمد المغربي (2007)، "الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة"، مرجع سابق، ص 225، 226.

الإنتاج بالسلع المطلوبة في الوقت المناسب والمواصفات المحددة ولا يستطيع قسم الإنتاج القيام بعملها إن لميوافه الشراء بالمواد الأولية وبالمواصفات المعينة، وقسم الشراء بدوره على قسم التمويل في توفير الأموال اللازمة عند 5. تخفيض النفقات: إن عامل التكاليف يجب أن يكون أحد العوامل المهمة في تنظيم المشروع ويعتبر التنظيم جيدا إستطاع المسؤول بتقدير التكاليف المختلفة وتقسيم المشروع بحيث تصبح الفوائد العائدة من ذلك التنظيم تفوق المترتبة عليه.

6. التعاون بين العاملين في المشروع: يعرف التعاون "بأنه علاقة إنسانية طيبة متبادلة مظهرها تصافر جهود كل في المشروع بغرض الوصول إلى أهدافه كزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقليل تكاليفه وتأمين بيعه وصرفه بأحسن الشروط.

ولا يتم التعاون بين التعاون بين العاملين في المشروع نتيجة الصدفة أو بصورة تلقائية بل يعتمد على جهود جبارة ومن أجل تحقيق هدف التعاون لابد للإدارة من الاهتمام في اختيار موظفي المشروع وعماله، ووضع كل منهم في الملائم لمؤهلاته ولرغباته مع تحديد لسلطاته وصلاحيته.

## خلاصة الفصل:

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية المهمة بين الوظائف الإدارية، فهي عملية أساسية تحتم على المدير أن يقوم بالجمع والتوحيد بين أعمال مرؤوسيه المختلفة والمتعددة كي يتمكن من تحقيق أهداف المشروع فالتنظيم هو الذي يكفل بشكل فعال، لهذا فهي عملية ضرورية تربط بين وظائف المشروع والعناصر الإنتاجية العاملة فيه "العنصر الانساني وغير الانساني" بنسب صحيحة فعمليتنا التخطيط والتنظيم الرئيسيان تكملان بعضهما.

يجب أن يتم تحديد الأهداف التيسع إليها المنظمة وكذلك التمسك بها لأن الأهداف هي التي تبين الواجبات تنفيذها، وبذلك تحدد المسؤوليات التنظيمية، فتحديد الأدااف يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز الجهود، وبتوجيه نحو النهايات المطلوبة، فتحديد الأهداف الواضحة في أهميته خطة في التخطيط.

يعتبر التنظيم على أنه جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف وقواعد ولوائح مقررّة، ونسق الأدوار المحددة، واعتبره ماكس فيبر أنه السبيل لتنسيق أنشطة البشر وما ينتجوه من سلع بأسلوب مستقر ومستمر عبر الزمان والمكان أكد فيبر أن نمو التنظيمات يعتمد بصورة كبيرة على السيطرة والتحكم في المعلومات فهي تحتاج إلى ملفات تختزل ذاكرتها، ورى فيبر أن المنظمات تتميز بطبيعتها بنظام تراتبي ومراتبى في الوقت نفسه مع تركيز في مستوياتها العليا.



## مراجع الفصل الثالث:

1. مصطفى محمود أبو بكر (2005)، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي"، دار الجامعة،
2. عادل غزالي، (2016)، "دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري"، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف، الجزائر.
3. موقف حديد محمد (2005)، "الإدارة المبادئ والنظريات والوظائف"، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
4. كامل محمد المغربي (2007)، "الإدارة أصالة لامبادئ والأسس ووظائف المنشأة"، دار الفكر، الأردن.
5. مدحت محمد أحمد النصر (2007)، "إدارة منظمات المجتمع المدني"، القاهرة، دار إشراف للنشر والتوزيع.

## الفصل الرابع

### القيادة الإدارية

#### مقدمة الفصل:

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في ميدان الإدارة وأكثرها إثارة للجدل، فهي تمثل إحدى وظائف المدير وهي التي تميز المدير الفعال عن غيره، فالمعروف أن وظيفة المديرين هي القرارات فعالة، إذ أصبحت القيادة الإدارية ضرورة حتمية في جل التنظيمات مهما كان نوعها وطابعها سياسية كانت اقتصادية، اجتماعية، عسكرية.

وبما أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فإن دور القادة الإداريين هو العمل القرارات ذات جودة حتى تبقى مؤسساتهم جديرة بحق التواجد مستقبلاً، غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها والاساليب التي ينتهجها كل قائد في المؤسسة، ومما لاشك فيه أن نمط القيادة الذي القائد في إشرافه لمرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على اتخاذ القرار الأمثل والتزام العاملين بتنفيذه، وكذا إبراز مسؤولية في تحقيق التكامل في مختلف الجوانب بغية تحقيق الأهداف باعتبار الهدف الرئيسي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل في إطار الظروف التي يواجهها.

## 1- مفهوم القيادة والسلوك القيادي

تعد عملية إتخاذ القرار من المراحل الهامة لنجاح العمل الإداري ومدى تحقيق أهدافها، ويختلف أسلوب إتخاذ من نمط قيادي لآخر، والذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

## • مفهوم القيادة

تعد القيادة من الظواهر الاجتماعية المرتبطة بطبيعة الانسان، فقد أدى تواجد الجماعات البشرية على شكل إلى الحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها، والقيادة الإدارية هي نوع متخصص من أنواع القيادة تستهدف كافة الأساليب التسييرية التي تؤثر في سلوكياتهم بما يكفل تحقيق الهدف المرجو وهذا ما يتطلب أن يكون المسير بارعا القيادة.

فيما يخص مفهوم القيادة لا توجد مفهوم محدد للقيادة وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم للقيادة من وجهة نظر عربية وأخرى أجنبية.

- هي القدرة على توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين<sup>1</sup>.

- تتضمن القيادة التأثير على عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات، والتأثير على مدى الالتزام بها وتوجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق هذه الأهداف والتأثير على مدى تمسك الجماعة بها والتوحد معها والتأثير على ثقافة المؤسسة<sup>2</sup>.

- حيث يعرف "Certo" القيادة بأنها عملية توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق هدف معين<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة على أنها القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة

## • تعريف القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية خلافا واسعا في الفكر الإداري، إلى درجة أنه يمكن التمييز في هذا الشأن بين أربع اتجاهات أنه من الضروري عرضها وهي كما يلي:

أ- تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة: يرى أصحاب هذا الاتجاه أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم إطاعتها، وعلى الرغم من صحة توجه أصحاب هذا الاتجاه أنه لا يمكن أن تقتصر على هذا العنصر فقط.

ب- تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة: المقصود هنا أن تستمد سلكتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية، وهذا صحيح إلا أن الاقتصار على عنصر الاستمالة فقط أمر فيه نظر، فهو وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الإدارية.

<sup>1</sup>محمود رضوان عبد الفتاح(2012)، "القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص43.

<sup>2</sup>فيليب سادلر(2008)، ترجمة هدى فؤاد، "القيادة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ص17.

<sup>3</sup>Certo,S,(2001), "Modern Management",Prentice ,Hall ,International ,Inc, p400.

ت-تعريف القيادة الإدارية على أساس موضوعي: تعرف بالنظر إلى موضوعها المتمثل في أداء الوظائف الإدارية، الرغم من صحة هذا الاتجاه الذي يركز على وظيفة القيادة إلا أنه يهمل تماما وسيلة القيادة.

ث-تعريف القيادة الإدارية على أساس مختلط: من خلال الجمع بين المعايير السابقة فالقيادة الإدارية تبتغي تحقيق أهداف إدارية معينة ووسيلتها في ذلك إما التأثير على العاملين عن طريق السلطة الرسمية، أو إقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال الاستمالة، ولا غنى للقيادة عن استعمال كلتا الوسيلتين في التأثير على أن تبدأ أولا بالاستمالة، فإن لم تجد فلا مفر من استعمال السلطة الرسمية.

ومنه يمكن إعطاء تعريف شامل للقيادة الإدارية كالتالي: "أنها هي قدرة الفرد على التأثير في الأفراد والجماعات وتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة، باستعمال التأثير الشخصي أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

#### • عناصر القيادة

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من ومن "يقادون" و"هدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه "تأثيره" على الجماعة. وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمر قد يكشفه اللبس والغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة، من بين هذه العناصر:<sup>1</sup>

- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
- الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.
- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجد القائد جهود لتحقيقها، في إطار موقف ما.
- ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.
- التأثير: يعتبر التأثير حيز الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.

<sup>1</sup>واعر وسيلة، موسى عبد الناصر(2009)،"أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة - دراسة حالة وحدة البريد الولائية"، مداخلة ضمنالملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 15/14 أبريل 2009، ص05.

### • مفهوم السلوك القيادي

اختلفت التعريفات الإدارية والنفسية التي تناولت مفهوم السلوك القيادي، حيث نذكر أهم هذه التعريفات: حيث عرف "Schunch" فقد عرف السلوك القيادي بأنه: "السلوك الذي ينتج عن التفاعل المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين الذي يساعد الجماعة في الوصول إلى أهدافهم.<sup>1</sup> ويعرف أيضا "هو كل ما يصدر عن القائد من تصرفات تؤثر في سلوك ومشاعر الجماعة وتحقق التعاون بين أفرادها هدف تحقيق الأهداف المنشودة"<sup>2</sup>. وبالتالي يعبر السلوك القيادي عن التصرفات التي تؤثر في سلوك الجماعة عند تعاملهم مع القائد بغية الوصول إلى المرجوة.

2- أنماط السلوك القيادي: توجد عدة دراسات ركزت على نمط القيادة، إلا أننا سوف نتطرق أهمها:

### • أولا: القيادة الديمقراطية

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم. وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وكذا المشاركة في صنع القرار، فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءاتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.<sup>3</sup>

### • ثانيا: القيادة الأوتوقراطية "Autocratic Leadership"

يتميز ذلك النوع من القيادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام وفقا لإدارته وأهوائه، متبعا في أحيان كثيرة أساليب التهديد والتخويف لتحقيق أهدافه دون أن يستمع لأفكار أتباعه، وغالبا ما ينسب النجاح لنفسه، ويلقي بالفشل على أتباعه، ويفضل الإشراف المباشر عليهم، وينكر عليهم أدوارهم، يؤدي إلى القلق، وعدم الاستقرار النفسي لديهم.<sup>4</sup>

### • ثالثا: القيادة المتساهلة "الضعيفة"

تركز هذه على التركيز الضئيل على كل من العمل والمرؤوسين مع بذل أقل جهد لتنفيذ العمل المطلوب للمحافظة عضوية المؤسسة<sup>5</sup>، فالقائد من النمط يترك لأتباعه اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف، واختيار أساليب التنفيذ، فهو

<sup>1</sup>مخلص شياع علي الجميلي(2008)، "تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي -دراسة تحليلية في جامعة الأنبار-"، أطروحة دكتوراه فلسفة، تخصص إدارة الأعمال، ص73.

<sup>2</sup>صالحه عبد الله عيسان، علي عبد جاسم الزامل(2011)، "السلوك القيادي لدى أعضاء هيئة التدريس العمانيين في جامعة السلطان قابوس"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 12، العدد 02، ص161.

<sup>3</sup>واعر وسيلة، موسى عبد الناصر(2009)، "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة - دراسة حالة وحدة البريد الولائية"، مداخلة ضمنالملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14/15 أبريل 2009، ص05.

<sup>4</sup>علي عباس(2012)، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير -دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، ص136.

<sup>5</sup>صورية بوطرفة(2016)، "القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم النسيير، بسكرة، ص53.

تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ للقرارات، وأصبح يلعب دور الوسيط، ويتصف بالسلبية والتسامح والتودد تجاه وقد يؤدي ذلك السلوك من جانب القائد إلى التسبب وعد الأنضباط، وانخفاض الإنتاجية.

الجدول رقم(01): أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية

القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة المتساهلة
كل السياسات يقرها المدير	تقرر عبر موافقة القائد	الحرية الكاملة للجماعة الفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد
مراحل الفعاليات أساليبها تحد كل مرة أو لكل قضية من قبل المدير فالمراحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير	تحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لأهداف الجامعة والأساليب التي تحتاجها، القائد يقترح أكثر من بديل	يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل
يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهام وفريق العمل	الأعضاء أحرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة	عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل
القائد يميل للذات في نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعداد نشيطا للمشاركة	القائد موضوعي أو عقلاني واقعي في الاطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل.	مشاركة نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الاطراء أو الانتظام في سياق الأحداث.

المصدر: ماهر محمد صالح(2004)، "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ص80.

### 3- نظريات القيادة وأساليبها

#### ● نظريات القيادة الإدارية

لقد أسفرت نتائج الأبحاث التي أجريت ظاهرة القيادة عدة نظريات للقيادة إيجازها على النحو التالي:

- نظرية الرجل العظيم: تعد من أقدم النظريات القائمة على فكرة أن القادة يولدون قادة أي يمتلكون سمات قيادية وموروثة ومن المأخذ عليها إهالها لسمات المرؤوسين ومسؤولياتهم وحاجاتهم وأنها تقدم سمات مثالية وقد استمر بأن الشخص يولد ومعه خصائص القيادة أو لا يولد بها، ومن أهم ما جاءت به هو افتراضها بقدره القائد على إحداث التغييرات في حياة الجماعة وسماتها وخصائصها وأن القادة يولدون ولا يصنعون والشخص عندما يولد إما أن يمتلك السمات الضرورية للقيادة أو يمتلكها.

- نظرية السمات: ركزت هذه النظرية على التمييز بين دراسة مميزات القادة ومميزات مرؤوسيه في النواحي والعقلية والسمات الشخصية، وأن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة النظرية المناسبة للحل، وتعرف أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة.

– النظرية الموقفية: التي تقوم على افتراض أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، ان الموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان يحدد شخصية القائد ويتيح له استخدام مهاراته وإمكانياته القيادية، إذ ركزت هذه النظرية على ثلاثة عناصر مهمة هي سلوك القائد، وسلوك مرؤوسيه، والموقف، كما أن هذه النظرية تحكمها سمات القائد الشخصية وقدراته، وسمات الاتباع واستعداداتهم وقدراتهم، إذ أن هذا النوع نابع من الموقف وليس الوظيفة أو غيرها.

– النظرية التفاعلية: قامت هذه النظرية على التفاعل والتكامل والأولويات والمتغيرات الرئيسية في القيادة وعناصرها، القيادة عملية تفاعل اجتماعي وقيادة نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية، وتنشأ عندما تتكون الجماعة من خلال عمليات التفاعل وظهور الأدوار، إلا أنه من الصعب الاتفاق على خصائص عامة للقائد الفعال نظرا لاختلاف ثقافات أيديولوجيات.

– النظرية الوظيفية: ركزت هذه النظرية على المهام والوظائف التي يقوم بها القائد، بحيث تكون معتمدة على المعايير تتصل بالمهام الوظيفية، كما أن القيادة في ضوء هذه النظرية تحدد إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم هذه الوظائف، فإنها تصلح أساسا لاختيار القادة في مجال الإدارة، وتوزيع مختلف الوظائف القيادية ينحصر في شخص واحد وهو القائد.

#### ● النظريات الحديثة في القيادة

– نظرية الشبكة الإدارية: تقوم هذه النظرية على أساس شبكة صممت كمدخل للتطوير التنظيمي، لذلك تسمى أيضا -شبكة التنظيم التطويري- وهي تهيء وسيلة لتقييم أنماط المديرين كقادة ومن تم تدريبهم ليتجولو صوب نمط سلوك قيادي مثالي، تعرض الشبكة مزائج مختلفة لاهتمام المدير ببعدين هما: العمل، والعاملين وتعد نظرية الشبكة الإدارية من برنامج شامل للتدريب على القيادة والتطوير التنظيمي، وحسب هذه النظرية فإن فاعلية القادة تكون أكثر عندما يكون اهتمامهم عال بكل من العمال والإنتاج.

– نظرية الطريق إلى الهدف: إن مصدر هذه النظرية يركز على إحدى نظريات الحوافز المعروفة بنظرية التوقع وهذه تشير الى أنه يمكن التنبؤ بسلوك الفرد واتجاهين ورضاه الوظيفي مثلا من خلال أمرين الدرجة التي يقود فيها السلوك نواتج مختلفة، أكدت هذه النظرية على أن سلوك القائد يجب أن يكون حافزا للتابعين نحو العمل وتحقيق الأهداف تأثير هذا السلوك عليهم يتناسب بشكل طردي كان له تأثير على التوقعات التي يمكن بناؤها في تحقيق الأهداف.

– نظرية سلسلة السلوك: ركزت هذه النظرية على بعدين أساسيين لتحديد الأنموذج القيادي، هما مقدار السلطة أو الصلاحية التي يمتلكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين، كما ركزت هذه النظرية على ثلاث نماذج قيادية وهي:

– قائد ذو سلطة مطلقة "ديكتاتوري، متسلطة".

– قائد ديموقراطي "متساهل، يسمح بالمشاركة وإبداء الرأي"

– قائد وسط أو متغير حسب طبيعة الموقف والظروف وديناميكية الجماعة المرؤوسة.



في سلسلة السلوك يوضح لنا "مدى السلوك القيادي" الممكن توفره في القائد وإن كل نوع من هذه السلوكيات تعود درجة الصلاحية والتي استخدمت من قبل القائد والى كمية الحرية الممنوحة لمتخذي القرار.<sup>1</sup>

#### • أساليب القيادة الإدارية

أما عن أساليب القيادة الإدارية الأربعة فهي:<sup>2</sup>

- أسلوب القيادة الموجه: ويتميز بالتركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتوضيح الأداء المتوقع من ويحدد لهم كيفية التنفيذ ويرشدهم نحوه، ويحدد قواعد وإجراءات العمل دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة أو إبداء بشأن هذه الأمور، ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا المرؤوسين ودافعيتهم للأداء، في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بمهام تتصف بدرجة عالية من الغموض، أو عندما يتصف المرؤوسون بالانغلاق الذهني والجمود

- أسلوب القائد المساند: وهنا يهتم القائد باحتياجات مرؤوسيه، مشاعرهم وبراحتهم، كما يسعى لخلق علاقات معهم حيث يعاملهم كأقران له وليس كتابعين؛ ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا المرؤوسين ودافعيتهم للأداء، في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بأعمال تحتوي على مهام مثيرة للتوتر والإحباط أو مثيرة للأستياء، أو عندما المرؤوسون بقصور الثقة بالنفس، حيث يساعد القائد المساند مرؤوسيه على إدراك أن عملهم له معنى.

- أسلوب القائد المشارك: وهذا يهتم القائد بأراء مرؤوسيه، ويقوم بالتشاور معهم وأخذ اقتراحاتهم لاتخاذ القرارات وإيجاد حلول لمعالجة المشكلات، ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا المرؤوسين ودافعيتهم للأداء، في يشعر فيها المرؤوسين بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم وكذا عندما تكون مطالب العمل غامضة، أما في المواقف التي لا فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم والتي تكون فيها مطالب العمل واضحة، فإن هذا الأسلوب يرتبط ارتباطاً طردياً برضا ودافعية المرؤوسين الذين يتصفون بالنزعة الاستقلالية.

- أسلوب القائد المهتم بالانجاز: وهنا يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة لمرؤوسيه، تمثل تحدياً كبيراً لهم، ويبيدي ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف العالية، وفي أنهم سيتحملون العبء والمسؤولية الملقاة عليهم، ويلوح صراحة أو ضمناً بحوافز نظير الجهد المبذول؛ ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا ودافعية المرؤوسين، عندما يقوم بمهام غير متكررة بها قدر الغموض وعدم التحديد، أو حينما لا يشعر المرؤوسون بتحديد همهم للعمل المثمر.

#### 4- صفات القائد الناجح

إن القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة جيدة في مناخ تنظيمي يرضي المرؤوسين، كما يمكن إيجاز صفات الناجح في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- العقيدة الصحيحة: لأنها تهدي إلى المثل العليا وتدعو إلى عقل الخير.

<sup>1</sup> نواف كنعان (1999)، "القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة، عمان، ص 95.

<sup>2</sup> سميرة صالح (2008)، "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين - دراسة حالة مؤسسة سونطراك المديرية الجهوية بجاية"، مذكرة مقدمة ليل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، باتنة، ص 40.

<sup>3</sup> شهرزاد (2010)، "القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة"، دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، ص 28.

- الشورى: حيث لا ينفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات وحده بل يشرك معه جميع المرؤوسين.
- الاستناد إلى الحقائق: فلا يصدق شيئا حتى يتبين الأمر ويتأكد منه، ولا يعتمد على الظن والتأويل.
- الحرص الشديد: وخاصة إذا تعلق الأمر بمصالح المرؤوسين، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة جوانبه كافة وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- الفطنة وبعد النظر: إذ يجب أن يكون القائد لمحا سريع الفهم وحكيما في تصرفاته.
- الشجاعة: الحزم عند اللزوم والمرونة في الظروف العادية.
- القدرة على تحميل المسؤولية: ويعني ذلك أن يكون القائد واثقا من نفسه في مجال النشاط الذي يشرف عليه.
- معرفة الأصول العلمية للإدارة: فهي تعد أول الطريق نحو النجاح حيث النجاح حيث أن المام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة يتعلم منها.
- العقلية المنظمة: وتعيينها العقلية التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.
- الشعور الانساني في المعاملة: وهي أن يحس القائد بأن اتباعه بشر وأنهم لا يختلفون عنه بشيء إلا في موقعه وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادلا بين الطرفين.
- الشخصية النافذة: وهي التي تستطيع أن تؤثر على سلوك الآخرين، وتجذب اهتمامهم نحوه، ومما يدعم الشخصية ويقويها أن يتصف صاحبها بالاستقامة والتكامل العقلي والتوازن النفسي.
- وهذا يعني أن قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته لا تكفي لوحدها لضمان الانجاز المطلوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر على المؤسسة توفيره وهو الحافز الكافي لكي يتحقق الانجاز بالمستوى الذي تتوقعه المؤسسة.

#### 5- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

لاشك إن للقيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة يعمل بها القائد الإداري، كما ان هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجابا وسلبا، ومن أهم هذه العوامل:

عوامل تتعلق بالقائد نفسه: إن من الأمور التي يأخذها بنظر الاعتبار أي قائد هو مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف، إن ذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد.

عوامل تتعلق بالمرؤوسين: كما يختلف القادة في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم وإدراكهم، كذلك يتفاوت المرؤوسون قدراتهم وخبراتهم وقيمهم، وميولهم للاستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية واهتمامهم بالمشكلة قيد البحث ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة وغيرها، وهنا يختلف الأسلوب القيادي باختلاف هذه المتغيرات منها ما يتعلق بالمرؤوسين و ما يتعلق بالموقف، من جماعة لأخرى.

عوامل تتعلق بظروف البيئة: ظروف البيئة لها الأثر الكبير في اتباع النمط القيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها ونوع الجماعات يمثل عاملا إيجابيا في نمط قيادي معين.

عوامل تتعلق بالمنظمة: إذا كانت المنظمات المختلفة تشترك في خصائص معينة، فإننا نلاحظ في الوقت ذاته أم لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها بما تتضمنه من قيم وعادات ومعايير وقواعد ومناخ عام، وهذه جميعها تملئ بعض القيود سلوك المدير، بالإضافة إلى مراعاة عدد الموظفين وكذا التوزيع الجغرافي والخطط والسياسات.

وبالتالي نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة المحيطة بها، إضافة إلى وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمرؤوسين، وهذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد ومحدودية والخلفية الشخصية العلمية والعملية، وقدرته على الاتصال ودرجة الثقة لديه.

#### 6- معوقات القيادة الإدارية

تتجسد أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة فيما يمكن أن تؤدي إليه تلك العوامل من آثار سلبية تزداد كلما زادت شدة العوامل، نذكر أهمها ما يلي:

1- المتغيرات المزاجية: تتمثل المتغيرات المزاجية في درجة انخفاض مستوى الثقة في الآخرين، بالإضافة إلى درجة المتزايدة بالذات، ومتغير الخاص بالخوف من نجاح الآخرين.

2- متغيرات دافعية: وتتمثل تلك المتغيرات في غياب التحدي، وعدم السعي نحو المعرفة وما يترتب عنه قلة وعجزه عن حل المشكلات الفنية، بالإضافة إلى طول مدة البقاء في المنصب وما ينتج عنه ارتفاع معدلات البطالة.

3- متغيرات أخلاقية: من بين المتغيرات الأخلاقية نجد:

أ- ضعف الوازع الديني: ويترتب على ذلك عدم الالتزام السلوكي بالقيم والمعايير الأخلاقية وتضاؤل الإخلاص والخضوع للرؤساء وإهدار حقوق الآخرين والانهيار وقت الشدة.

ب- الأنانية والانتهازية في العمل: ويترتب على ذلك أن يمتنع القائد على إبداء النصيحة والمشورة لأتباعه وأن يبخل بإبداعاته على المنظمة.

ت- الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة: يترتب على ذلك استغلال النفوذ والولاء للجماعة على حساب المنظمة.

4- ضغوط ثقافية: وتتمثل هذه الضغوط فيما يلي:

أ- ضغوط الجماعة المرجعية: ويترتب على ذلك استغلال النفوذ المستمد من الوظيفة لصالح الجماعة فضلا عن جزء من وقته المخصص للعمل لقضاء تلك المصالح المشروعة أو غير المشروعة.

ب- ضغوط الرؤساء: ويترتب على ذلك العجز عن اتخاذ القرار دون الرجوع إليهم واهتزاز صورة المدير وتسخير المنظمة.

ت- ضغوط اقتصادية واجتماعية: ويترتب على ذلك انخفاض قدرة المدير على اتخاذ القرارات الخاصة بعمله وبصورة نزيهة وقد تنتج انحرافات مالية يرتكبها الشركاء.

7- أثر البعد الثقافي للقيادة على اتخاذ القرار

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي إطار يحتوي على جانب التعبير السلوكي الذي يشير إلى القيم والمعتقدات والتوجهات التي يستخدمها القادة في التطبيق العملي، والتي تنعكس على النمط القيادي المتبع، حيث تختلف عملية

القرار من منظمة إلى أخرى باختلاف الأسلوب المتبع من قبل القادة، والذي يرجع في كثير من الأحيان إلى الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المنظمات، وتبرز العلاقة بين البعد الثقافي للقيادة وعملية اتخاذ القرار في العناصر التالية<sup>1</sup>:

– إدراك دور الإدارة: هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس وموجه ومتداخل في كل عملية أو نشاط، أم تدرك بأن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم وأن لديهم الدافع والحافز للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون سلبية وفي الثانية إيجابية.

– إدراك المسؤولية: تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة العاملين معا، فهل يدرك العاملون أم غير مسؤولين عن شيء، وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسؤولين عن كل شيء، إذا كان ذلك هو إدراك مسؤولياتها عن كل شيء في المنظمة، فهذا الإدراك للمسؤولية ينجم عنه ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة.

– أسلوب التحول والتطور: إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملتصقات، وأن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية، وإذا الأسلوب متطورا وحديثا، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية ومستعدة لمواجهة الأزمات.

– الدافعية والسلوك البشري: قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور واستبعاد روح الفريق، إن سلوكهم ينجم عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء واثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة ففي الحالة الأولى تكون الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين، عكس النظرة الثانية التي تنجم عن ثقافة إيجابية دافعة محفزة.

– المشاركة والملكية والمخاطرة: إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط، وتفصل تماما بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين، الذين يتهربون أصلا من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية وهروب من قبل المرؤوسين ومن ثم لا يتحقق الإنجاز.

والتي وردت في العديد من الأبحاث والدراسات حيث عرف الابداع "بأنه يشير إلى القدرات التي تكون مميزة المبدعين"<sup>2</sup> وعرفه Peter Drucker بأنه "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة قبل المستهلك"<sup>3</sup>، ويعرف أيضا بأنه "تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما"<sup>4</sup>.

ويمكن إعطاء تعريف شامل على أن الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية وهو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة من خلال التوصل إلى حل لمشكلة ما.

<sup>1</sup> منصور بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، غير منشورة، ص 29، 31.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري (2011)، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 298.

<sup>3</sup> بن عتر عبد الرحمن (2008)، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر -دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، ص 148.

<sup>4</sup> "Sous la direction de Hervé Christofol- Simon Richir – Henry Samier (2004) L'innovation à l'ère des réseaux – hermes" science Lavoisier paris France.p30.

## خلاصة الفصل الرابع:

لما للقيادة من أهمية بالغة في تسيير المؤسسة كونها طريقة من طرق التوجيه والاشراف وعملية التأثير في نشاط والجماعات وتوجيه ذلك النشاط بما يكفل تحقيق الكفاءة والفعالية، كما يجب أن يتوفر القائد على قدرات تجعله يؤثر على مرؤوسيه وفق الوسائل والامكانيات التي تؤثر عليه وفق الموقف الذي يصادفه.

ومنه فإن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من "يقود" ومن "يقادون" و"هدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه "تأثيره" على الجماعة، وذلك بتوفر عناصر أساسية وهي: "القائد، والجماعة، والهدف المشترك، ظروف الموقف، والتأثير" كل هذه العناصر لا بد أن تتفاعل من أجل التأثير على الآخرين وتحقيق الأهداف المرجوة.

كما تعتبر القيادة عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعمل في مجال التنمية القدرة على التفهم لمشاكل الأفراد ويمكن في الواقع لكن حساب المواقف وبالنماط المختلفة منها الديمقراطي، والأتوقراطي والمتساهل، ولكن الإشكالية في الأنموذج القيادي الفعال وهذا الأخير يتطلب وجود قائد كفاء يدرك حقيقة الموقف فيستخدم النمط الأنسب.

## مراجع الفصل الرابع:

1. محمود رضوان عبد الفتاح(2012)، "القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص43.
2. فيليب سادلر(2008)، ترجمة هدى فؤاد، "القيادة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ص17.
3. Certo,S,(2001), "**Modern Management**", Prentice ,Hall ,International ,Inc, p400.
4. واعر وسيلة، موسى عبد الناصر(2009)، "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة - دراسة حالة وحدة البريد الولائية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 15/14 أبريل 2009، ص05.
5. واعر وسيلة، موسى عبد الناصر(2009)، "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة - دراسة حالة وحدة البريد الولائية"، مرجع سابق، ص05.
6. علي عباس(2012)، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير - دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، ص136.
7. صورية بوطرفة(2016)، "القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، بسكرة، ص53.
8. سميرة صالح(2008)، "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين - دراسة حالة مؤسسة سونطراك المديرية الجهوية بجاية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، باتنة، ص40.
9. شهرزاد(2010)، "القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة"، دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، ص28.
10. منصور بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، غير منشورة، ص29، 31.
11. زاهد محمد ديري(2011)، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص298.
12. بن عنتر عبد الرحمن(2008)، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، ص148.
13. Sous la direction de Hervé Christofol- Simon Richir – Henry Samier( 2004) **L'innovation à l'ère des réseaux – hermes"** science Lavoisier paris France.p30

## الفصل الخامس

### الثقافة التنظيمية

#### مقدمة الفصل:

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على إعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها وعلى افتراض وجود علاقة بين نجاح المنظمة وتركيزها على المفاهيم التي تدفع أفرادها والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في حياة المنظمات المعاصرة والذي يتوجب على موظفي المنظمات أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي يتفاعل فيه مع غيرها من المنظمات، ولكي تؤدي الثقافة التنظيمية الغرض المطلوب فإن ذلك يتطلب فهماً وإدراكاً من جانب المديرين في مختلف المستويات الإدارية.

تعتبر الثقافة التنظيمية عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات وقيم ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها. وعليه فإن الثقافة التنظيمية هي البطاقة التعريفية لكل مؤسسة، يعني أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به تميزه عن غيره.

كما أن للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدونها، فالمؤسسات تشكلها بناءً على طبيعة عملها وأجراءاتها الداخلية، وتتحول هذه الإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة، تستمد خصائصها من الثقافة العامة في المجتمع.

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً موحداً لسلوك وتصرفات العاملين فيها ويتكون من مجموع القيم، والعادات، والتقاليد، أنماط السلوك المقبول والرموز والشعائر السائدة، والتي تحدد سلوك وتصرفات عمال المنظمة، وتكمن ضرورة تحليل الثقافة التنظيمية في الفضاء على جوانبها السلبية وتشجيع الجوانب الإيجابية منها من أجل تقويتها ووضع الركائز الأساسية التي تقوم عليها الاستراتيجية المستقبلية.



## 1- مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة في مجال العلوم الإدارية، ويعكس هذا المفهوم خصائص والقيم التي يتميز بها أي مجتمع، وبذلك لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد، لذا تجاوزت التعريفات المقدمة لها حوالي 160 تعريفاً<sup>1</sup>. وفيما يأتي سنتطرق إلى تعريف الثقافة في اللغة والاصطلاح، وصولاً إلى تعريف الثقافة التنظيمية.

## أ- تعريف الثقافة التنظيمية:

فيما يلي نستعرض مجموعة من التعريفات أهمها:

■ تعريف "عبد السلام أبو قحف": الثقافة التنظيمية على أنها (مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد)<sup>2</sup>.

■ تعريف "Gibson" الثقافة التنظيمية: (بأنها تعني شيئاً مشابهاً للثقافة المجتمعية، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراسات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة)<sup>3</sup>.

■ تعريف آخر: الثقافة التنظيمية هي (مجموعة من القيم والمعتقدات والتصورات وطرائق التفكير التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتدرس الأعضاء الجدد التي تكون ملائمة وتتمثل في مشاعر غير مكتوبة)<sup>4</sup>.

باستعراض التعريفات السابقة وغيرها، نلاحظ أنها اتخذت مناحٍ واتجاهات متعددة في وصف وتشخيص الثقافة التنظيمية، ويمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعريفات سابقة الذكر فيما يلي:

أ- ترتبط الثقافة التنظيمية بتاريخ المؤسسة وحاضرها وهي الأساس في بناء مستقبلها.

ب- ركزت الثقافة التنظيمية على القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الفرد.

ت- تكون الثقافة التنظيمية مشتركة بين أعضاء المؤسسة، إذ تبرز تفاعلات فيما بينهم.

ث- الثقافة التنظيمية وسيلة ناجعة وفعالة في حل المشاكل التي تعترض المؤسسة.

ومن خلال ما سبق، تعتبر الثقافة التنظيمية بأنها (معانٍ مشتركة تنتقل بين الأفراد من خلال اللغة واللباس والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات السلوكية، تسهم في تكوين شخصية المنظمة وسمات العاملين بها لتحديد أساليب السلوك وأنماط التفكير وطرق إدراك المواقف المختلفة والإحساس بها ومواجهتها بما يعبر عن قيم المنظمة)<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> العاللي الصادق (2006)، "العلاقات الثقافية الدولية"، دراسة سياسية وقانونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 27، 26.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف (2002)، "إدارة الأعمال الدولية"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص 243.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس (2004)، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 436.

<sup>4</sup> شهناز فاضل أحمد (2009)، "تأثير الثقافة التنظيمية في القلب على معوقات الابداع التنظيمي"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 20، ص 04.

<sup>7</sup> زياد سعيد الخليفة (2008)، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء"، رسالة ماجستير من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- غير منشورة - ص 20.

## ● أهمية الثقافة التنظيمية

لندرك أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المنظمات بشكل جيد يجدر بنا أولاً الوقوف على أبرز الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بالثقافة التنظيمية، ومن أهمها:

أ- الاستقادة نحو العولمة: تزامنا مع الثورات التكنولوجية ووجود الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في ظل ثقافات مختلفة عابرة الحدود بين الدول، وقد ترتب على ذلك ظهور أهمية للثقافات القوية وأثرها على الممارسات الإدارية<sup>1</sup>.

ب- أثر اختلاف الثقافات على أداء المنظمات: أدى نجاح الشركات اليابانية في السبعينيات وتفوقها على مثيلتها الغربية وتهديدها لها ولأسواقها إلى ضرورة البحث في سبب هذا النجاح، وكان من نتائج البحوث في هذا المجال أن اختلاف الثقافة اليابانية عن الثقافات الغربية كان سببا في هذا النجاح.

ت- فشل بعض مشروعات الاندماج: كان من المعتقد أن سر نجاح المشروعات المدمجة هو توافر الموارد المالية والنجاح المالي ولكن بعض المشروعات المدمجة لم ينجح منها إلا عدد قليل، مما دفع العديد من الباحثين إلى دراسة أسباب هذا الفشل، وقد أرجح الباحثين هذا الفشل إلى ما سمي بصدام الثقافات "Culture Clash"، أي عدم اتفاق القيم التي يحملها العاملون والمديرون الذين أتوا من منطقتين مختلفتين في كثير من النواحي التي تتعلق بالقيم والأفكار والمفاهيم وهذا يوضح أهمية دراسة ثقافة المنظمات قبل عملية الاندماج<sup>2</sup>.

ث- الاهتمام بدراسة البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي: مع بداية الثمانينات ظهرت عدة مفاهيم تنظيمية كانت تعد بداية للثورة الإدارية الحالية، من هذه المفاهيم: الثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي والبيئة التنظيمية.

ج- خلق سمات تنافسية للمنظمة: فوجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتجديد والجودة يخلق سمة تنافسية للمنظمة، كما أن وجود ثقافات فرعية متميزة مثل: ثقافة الائتمان، ثقافة التسويق وثقافة المبيعات كفيلة بخلق سمة تنافسية للمنظمة في هذه المجالات.

ح- التعامل مع التغيير التنظيمي: إن عملية التغيير التنظيمي في المنظمات غالبا ما يقابلها مقاومة من جانب العاملين بهذه المنظمات، ويرجع ذلك لأن القائمين بالتغيير غالبا ما يهملون العنصر الخاص بالثقافة التنظيمية فلا بد أن يدرس القائمون بالتغيير ثقافة المنظمات التي يعملون بها<sup>3</sup>.

وقد أكد عدد من الباحثين والكتاب إلى أن أهمية الثقافة المنظمة ترجع إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- دليل للإدارة والعاملين، مما يشكل نماذج للسلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

<sup>1</sup> محمود علي، محمد فرج (2005)، "تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، ص 05-06.

<sup>2</sup> الماضي، محمد المحمدي وآخرون (2004)، "السلوك التنظيمي"، الطبعة 2، القاهرة، مصر، بدون دار النشر، ص 391.

<sup>3</sup> محمود علي، محمود فرج، مرجع سبق ذكره، ص 06.

- تحدد للعاملين بالمنظمة السلوك الوظيفي المتوقع منهم ، وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات فهي مصدر فخر واعتزاز العاملين بها.
- تمنح تساهم في استقطاب العاملين المتميزين، فالمنظمات التي تبين قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين.
- تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير ويزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها<sup>1</sup>.
- تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين في استخدامها لتحقيق أهدافهم، إن الثقافة يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها<sup>2</sup>.
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجهه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به.

- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات<sup>3</sup>.

## 2- خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية

### 1-2 خصائص الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافات المنظمات من حيث أنماط اتصالاتها، ونظم العمل وأسلوب القيادة، والقيم والمبادئ، ومن أهم خصائصها ما يلي:

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة أو المعمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه ومن خلال الثقافة التي نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيس للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- الثقافة متغيرة: الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي (2013)، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، الجزائر، دار هوم لل نشر والتوزيع، ص 440-441.

<sup>2</sup> دومي سمراء (2011)، "ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 11، ص 240.

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان (2002)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر، ص 313-314.

- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة من شخص لأخر فنجد الثقافة موجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى أن هناك سلوك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعلمون في بيئة عمل واحدة.
- الثقافة عملية رضا نفس: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير ويشعر الفرد بأنه مقبول في الجماعة<sup>1</sup>.
- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا بد أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي<sup>2</sup>.
- وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو سلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وأهم هذه الخصائص والسمات هي<sup>3</sup>:
  - درجة المبادرة الفردية: وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
  - درجة قبول المخاطرة: وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
  - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
  - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
  - شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
  - مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
  - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافأة وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أم على الوساطة والمحسوبية.
  - طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرأسي أو نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- يلاحظ من تلك الخصائص التي تم استعراضها بأن الثقافة التنظيمية تشمل أبعاداً سلوكية وهيكلية، ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بينها كبير، ويمكن ملاحظة أنه كلما كان الاتجاه نحو وجود التكامل أكثر قلت المبادرة الفردية، حيث يعبر على مدى التعاون والعلاقات التبادلية.

<sup>1</sup> رعد عبد الله عيدان الطائي وعادل ياسين جواد(2014)، "دور لثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 79، ص 82-

83.

<sup>2</sup> مصطفى محمد أبو بكر(2008)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص77.

<sup>3</sup> محمد قاسم القيروتي(2004)، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق، الطبعة 4، عمان، الأردن، ص152.

## 2-2 أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أنواع عديدة تختلف من مكان إلى آخر حسب معيار التقسيم الذي يستخدم كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر، وفيما يلي عرض لأنواعها حسب المعايير التالية<sup>1</sup>:

2-2-1 التقسيم الأول: ويذكر "العميان" أن هناك نوعان من الثقافة من حيث القوة وهي: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة.

✓ الثقافة القوية: هي تمثلا رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، وتعتمد على ما يلي:

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافأة تمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية على عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

✓ الثقافة الضعيفة: فإن الأفراد يسرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تنق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة في بعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.

## 2-2-2 التقسيم الثاني

وهناك تصنيف آخر للثقافة التنظيمية من حيث الانتشار إلى: الثقافة السائدة، الثقافات الفرعية، والثقافة المعارضة وهي كالتالي<sup>2</sup>:

أ- الثقافة السائدة: تعبر الثقافة السائدة عن مجموعة القيم الأساسية التي يتشاركها أغلبية الأفراد داخل المؤسسة، وهي التي تمثل ثقافة المؤسسة.

ب- الثقافة الفرعية: هي مجموعة من القيم التي يتشاركها عدد قليل من الأفراد داخل المؤسسة، وينشأ هذا النوع من الثقافة إذا كان هناك عدد من الأفراد لا يتفوقون تماما مع القيم الأساسية الممثلة للثقافة السائدة في المؤسسة، وقد ينشأ أيضا بواسطة عدد من الأفراد الذين يملكون قاسما مشتركا يميزهم عن غيرهم من الأفراد الآخرين كالوابع الديني، الانتماء العرقي والتخصص الوظيفي وخاصة هذا الأخير الذي يبدو أكثر وضوحا وتواجدا في المؤسسة، إذ

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان (2002)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص316:317.

<sup>2</sup> عماد سعادي (2016)، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تبنى إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص93.

يميل كل قسم من الأقسام الممثلة لوظائف المؤسسة إلى تبني ثقافة تنظيمية فرعية تتواءم وخصوصية النشاط الذي يقوم به.

وتعتبر الثقافات الفرعية إما عاملاً إيجابياً أو سلبياً بالنسبة للمؤسسة، فقد يساهم أعضاء الثقافة الفرعية الواحدة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إيجاد طرق خاصة بهم للتعامل مع المشاكل اليومية التي يواجهونها، ولأداء مهامهم على العموم دون المساس بهوية المؤسسة، أي عدم معارضتهم لقيم الثقافة السائدة. وقد تكون الثقافات الفرعية عاملاً سلبياً إذا تحولت إلى ثقافة معارضة.

ت- الثقافات المعارضة: الثقافة المعارضة هي مجموعة من القيم التي توجد في المؤسسة وتتعارض مع قيم الثقافة السائدة فيها ويشكل هذا النوع من الثقافات خطراً على المؤسسة لأنه يؤدي بالضرورة إلى ما يسمى بـ"تضارب ثقافات المؤسسة"، الذي من شأنه أن يتسبب في زوال المؤسسة.

وعادة ما يظهر هذا النوع من الثقافات في المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التدويل واستراتيجية الاندماج والاستحواذ، أين تتعارض الثقافة السائدة في المؤسسة مع ثقافات الأفراد العاملين الذين يعتبرون جديداً بالنسبة إليها، وهذا ستعمل المؤسسة على تطبيق ما يسمى بالتسيير ما بين الثقافات، وذلك للتوفيق بين مختلف أنظمة قيم الأطراف المتعارضة لتوحيد جهودهم بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

2-2-3 التقسيم الثالث: وهناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى نوعين رئيسيين حسب قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة والمستجدات هما<sup>1</sup>:

أ- الثقافة المرنة: الثقافة المرنة هي التي تتضمن اتخاذ إجراءات تمنح المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، فضلاً عن تشجيع العاملين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية، فالقادة الذين ينتهجون الثقافات المرنة يكتسبون القدرة على طرح تغييرات على نظم تشغيل المنظمة بما في ذلك التغيرات في إستراتيجية المنظمة، وهيكلها، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمنظمات التي تنتهجها أن تبقى وتستمر في البيئات المتغيرة اعتماداً على أدائها العالي.

ب- الثقافة الجامدة: تعاني المنظمات التي تنتهج الأنماط الثقافية الجامدة من العديد من المشكلات الاستراتيجية التي من أهمها عجز قيادة المنظمة عن اتخاذ اتجاه استراتيجي جديد نظراً لإمكانية تغير البيئة، ووجود منافسين جدد أو تقنية جديدة تتطلب مثل هذا التغيير. كما أن الثقافات الجامدة لا يترتب عليها تطوير الهياكل التنظيمية حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل هياكلهم التنظيمية على

<sup>1</sup> صالح بن سعد المرعي (2008)، "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية -دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني-"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، ص 57-58.



استخدام الطرق التقليدية في إدارة العمل، ونادرا ما يتعرفون على تأثير الهياكل العامة على القواعد السلوكية والقيم الثقافية، حيث إن الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يعزز القصور الذاتي.

2-2-4 التقسيم الرابع: وصاحب هذا التقسيم لأنواع الثقافة التنظيمية هو "Ellen Wallach" الذي ميز بين ثلاث أنواع للثقافة وهي<sup>1</sup>:

أ- الثقافة البيروقراطية: وهي ثقافات ذات نظام هرمي السلطة والمسؤولية، بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة والقوة وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.

ب- ثقافة التعاطف الإنساني: حيث ركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة، وأجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو التعاون والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل والإنصاف والأمان، والثقة المتبادلة.

ت- الثقافة الإبداعية: ويعتبر هذا النوع من الثقافة ديناميكي، ويعمل على استقطاب الناس الطموحين، في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية ويشجع الموظفون على المخاطرة والتحدي، وتتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع في ظل مواجهة التحديات في ظل المخاطرة في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

2-2-5 التقسيم الخامس: فيما نجد نظرية هاندي "Handy" والتي تعتبر امتدادا لدراسة أنماط الشخصيات للعالم هارسيون "Harrison" والتي تضع أربعة أنماط للثقافة وهي: ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، وثقافة الأفراد<sup>3</sup>.

أ- ثقافة القوة: تهتم هذه الثقافة بقوة المركز والاتصالات غير الرسمية والثقة ذات بناء بيروقراطي، المقدرة والمرونة والحركية هي قوة المركز المستمدة من المالكين، يظهر هذا النوع من الثقافة في المنظمات الريادية.

ب- ثقافة الدور: قوة الثقافة عقدية تختص بها المستويات العليا من البيروقراطية والرسمية، يتسم العمل بالعقلانية، البيئة مستقرة تظهر صعوبة في تغيير ثقافة الدور.

ت- ثقافة المهمة: يميل العاملون للتمسك بتراط وتعدد المسؤوليات وتكون الاستقلالية نسبية، تكون عملية اتخاذ القرار سريعة نتيجة تمتع المنظمة بالمرونة.

ث- ثقافة الفرد: الفرد يبرز أساسا في هذه الثقافة التي تجعل الأفراد يندمجون في عملهم، لا توجد سيطرة رسمية أو هدف منفرد لا يوجد هيكل رسمي يجمعهم.

وبالنظر إلى ما سبق عرضه لمختلف تقسيمات الباحثين والكتاب للثقافة التنظيمية، تبين لنا بأنه ليس هناك ثقافة مثالية تتفق مع كل المنظمات وأنه يجب إدراك الطبيعة الداخلية للمؤسسة، فقد تكون ثقافة المؤسسة معقدة مثلا، وهذا يرجع لعدة أسباب على سبيل المثال منها: نوعية النشاط، تأثيرات البيئة الخارجية على مدخلات ومخرجات المؤسسة، أو درجة الاعتماد على التقنية، أو غير ذلك.

<sup>1</sup>Hodgetts&Krock.K Galen, (2003) , "Personnel and Human Resource Management", 4th Harcourt Brace Jovanovich Publishers, P 450.

<sup>2</sup>هدى شهيد، وبوسهين أحمد(2016)، "أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية"، مجلة البديل الإقتصادي، العدد06، الجلفة، ص 242.

<sup>3</sup>نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 34،33.



## 03- أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوياتها

● أبعاد الثقافة التنظيمية: اختلف الباحثون والكتاب في بيان أبعاد ثقافة المنظمة كل حسب دراسته والبيئة التي تعمل بها المنظمات بالإضافة إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات، إلا أن الباحث هوفستد "Hofstede" من خلال الأبعاد الثقافية الأربعة التي طورها وهي كالآتي<sup>1</sup>:

أ - المسافة السلطوية: البلدان التي تكون فيها المسافة السلطوية كبيرة، يلجأ أفرادها إلى ممارسة الأسلوب الاستبدادي في التسيير والذي يقوم أساساً على وضع السلطات التقديرية بيد المدير وشركائه واستبعاد المشاركة العمالية عن التسيير بشكل نهائي وهذا بالمقارنة مع المنظمات التي تكون بداخلها المسافة السلطوية صغيرة والتي تتجه بدورها إلى إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتطوير علاقات تسودها المودة والاحترام بين المشرف وأتباعه.

ب - اجتناب عدم التأكد: الأفراد الذين يتواجدون في اجتناب عدم التأكد العالي، يتجهون إلى تطوير الحاجة للتعامل مع الأعمال المهيكلة جداً وهذا كونها تمنح لهم الأمن الانفعالي الرامي إلى حمايتهم من الأحداث غير المتوقعة من خلال عدم الاتجاه إلى أخذ المجازفة وعدم التغيب عن العمل.

ت - الفردية والجماعية: الأفراد ذوي البعد الثقافي الفردي يتجهون إلى تفضيل الفعل المستقل وكذا مكافأة مجهوداتهم حينما يقومون بالتبادل الاجتماعي مع المنظمات التي يعملون بداخلها وهذا بالمقارنة مع الأفراد ذوي الثقافة الجماعية الذين يتجهون إلى إعطاء أكثر أهمية إلى العمل الجماعي والمكافأة الجماعية.

ث - الرجولة والأنوثة: الأفراد الذين يتواجدون في ثقافات الرجولة الكبيرة كالمجتمع الياباني مثلاً، يتطلعون إلى الربح المالي والأداء وإنجاز الأشياء الكبيرة والضخمة والتعامل مع الهياكل التي تمنحهم السلطة والنفوذ وهذا بالمقارنة مع الأفراد الذين يتواجدون في ثقافات الأنوثة كالمجتمع السويدي مثلاً، والذين يتجهون إلى إعطاء أكثر أهمية إلى إنجاز الأشياء الصغيرة واستقبال المكافأة نتيجة المهارات الإبداعية والتمتع بالعدل.

فيما يرى عبدول رشيد "Abdul Rachid" بأن للثقافة التنظيمية بعدين هما: البعد الاجتماعي والبعد التضامني حيث يشير البعد الأول إلى العلاقة الودية بين الأفراد داخل المنظمة، أما البعد الثاني فيشير إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>.

أما روبنس "Robbins" فقد صنف أبعادها إلى عشرة أبعاد تمثلت في: روح المبادرة، واحتمال المخاطرة، والتوجيه، والتكامل، والدعم الإداري، والرقابة، والهوية التنظيمية، ونظام المكافأة، واحتمال الصراع، وأنماط الصراع<sup>3</sup>.

بينما كوتلر "Kotler" قدم ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي: الطريقة التي يرتدي بها الأفراد أزياءهم، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض، الطريقة التي يحيون بها الزبائن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>SEE Abu-Jarad, I.Y, et al. (2011). A " Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance". Industrial Journal of Business and Social Science, Vol 01, No 03, p.37.

<sup>2</sup>Abdul Rashid & other(2004), " The Influence of Organizational Culture On Attitude Towordorganization charge", The leadership & Organization Developement Journal, Vol25 No 2, P161.

<sup>3</sup>رضويي خوين(2009)، "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة -دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية"، في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، ص.8.

من خلال ما سبق ذكره نلاحظ أن للثقافة التنظيمية أبعاد متباينة في العدد والنوع، ولها تأثير بعيد المدى بين أفراد المؤسسة وتنظيم العلاقات فيما بينها، ويمكن أن نوضحها ونلخصها في الجول التالي:

الجدول رقم (1-2): وجهات نظر الباحثين لأبعاد الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	الباحث
المعتقدات، الرموز، الطقوس، الأساطير واللغة والفلسفة.	Pettigrew 1979
الالتزام، التقويم، الرفاهية، واتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالناس والعمل أو المهنة.	Ochi 1981
الميل إلى العمل، البقاء قرب الزبون، الاستقلالية الإدارية، الإنتاجية، الرؤساء والتنظيم البسيط، تعليم الفريق، الوقت الإضافي.	Peter & Waterman 1982
المعتقدات والقيم والافتراضات والإيديولوجية والفلسفة والآراء.	Kilmanne & Etal 1983
التوجه نحو السوق، العلاقات بين الإدارة والعاملين، درجة توجه العاملين نحو الهدف، الموقف إزاء الإبداع والتكنولوجيا الحديثة.	Pumpin 1987
الهوية والغرض والاتصال واللغة واللباس والمظهر والعادات وإدارة الوقت والقيم والمعايير، والآراء والأساليب الفكرية والتعلم وعادات وممارسات العمل	Harris 1989
روح المبادرة، احتمال المخاطرة والتوجيه والتكامل والدعم الإداري، الرقابة والهوية التنظيمية ونظام المكافأة واحتمال الصراع وأنماط الصراع.	Robbins 1990
بيئة العمل والقيم التنظيمية وأنموذج الدور الثقافي وطقوس وشعائر المؤسسة والشبكة الثقافية.	Goetson & Davis 1997
الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي.	Gomez & Al 1998
التمكن والنزاهة المشتركة والاشترك في القيادة والدوافع للانتماء.	Pearson 1999
المظهر الخارجي وطريقة الاتصال والتعامل مع الزبائن.	Kotler 2000
القيادة والهيكل التنظيمي، والإبداع والأداء الوظيفي والتخطيط والاتصالات والبيئة، تطوير العاملين والإنسانية والاجتماعية.	Grayson 2002
الابداع وتحمل المخاطرة والاهتمام بالتفاصيل والتوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو العمل في الفريق، الثبات.	Mckenna 2000, Robbins 2003, Smith 2004
البيئة التنافسية من مرونة وتبات، وقوة وتركيز استراتيجية المؤسسة الموجه للداخل والخارج.	Daft 2004
قوة السلطة، تجنب عدم التأكد، والفردية والرجولية، والتوجه الطويل والقصير الأمد.	Smith 2004
استخدام القوة، تجنب عدم التأكد والالتزام والثقة والمشاركة والميل لاستخدام المكافأة.	Schreiner 2005

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مقال رضوي خوين، "الثقافة التنظيمية وفاعلية المؤسسة، مرجع سابق، ص 08.

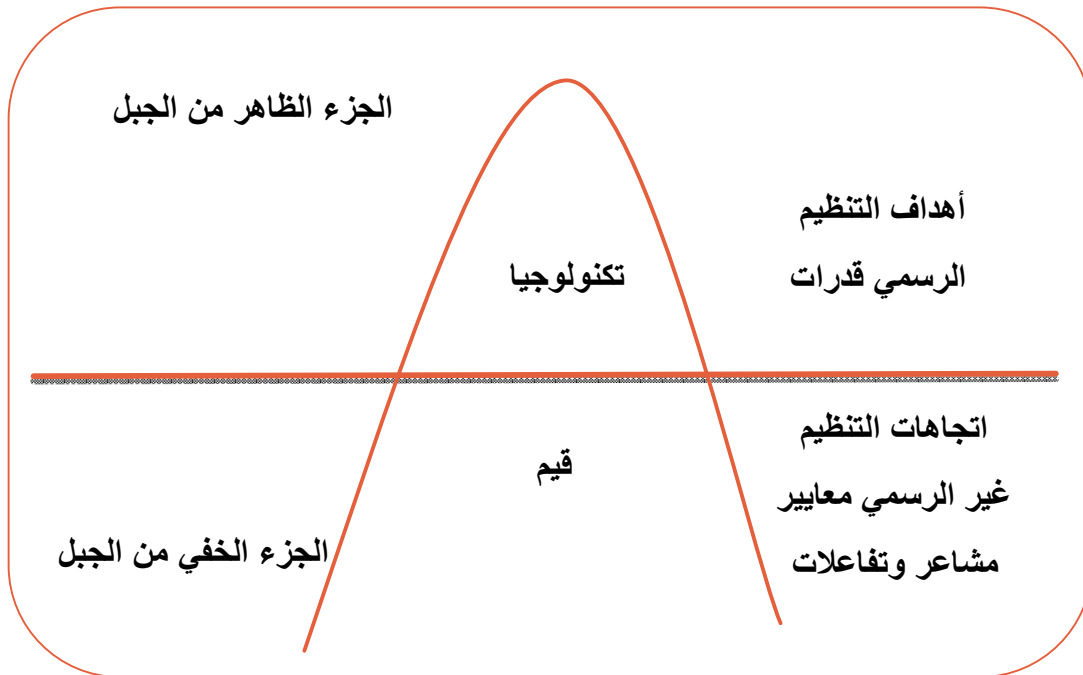
<sup>1</sup>P. Kotler, (2000), "Marketing Management", New Jersey: Prentice - Hall International, Inc, P 42.

● مستويات الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية على مستوى المنظمة عبارة على تداخل عدد من المستويات تباين الباحثون في تقسيمها حسب مختلف الأولويات في كل تقسيم، وتوجد مجموعة أفكار لوصف مستويات ثقافة المنظمة نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

أشار كل من كلوشن وكروبر "Kluchan & Kroeber" إلى أن أي منظمة لها نظامان: تنظيم رسمي وآخر غير رسمي، وأنه يجب التعامل مع التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة والذي له ثقافة فرعية يمكن أن تتوافق أو تختلف مع التنظيم الرسمي للمنظمة.

الشكل رقم(01): مستويات ثقافة المنظمة حسب Herman

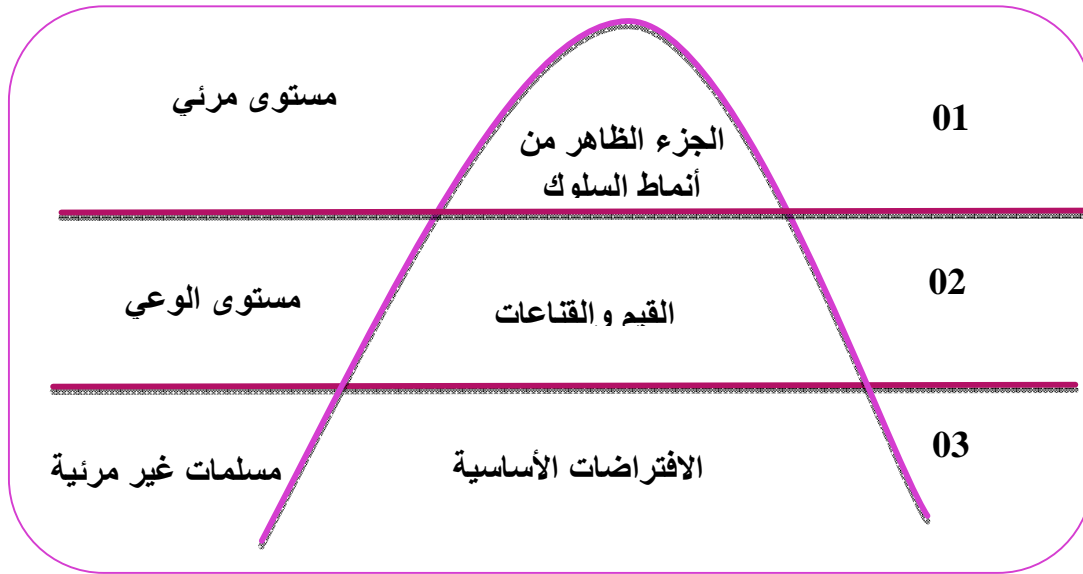


المصدر: فاطمة الزهراء مهدي (2016)، "أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي براج بوغريج" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص26.

وفي تصور مشابه لمستويات ثقافة المنظمة حدد تورنر "Turner" ثلاث مستويات هي كالتالي:

- 1- جزء ظاهر من أنماط السلوك.
- 2- جزء يمثل مستوى الوعي: ويتمثل في القيم والقناعات لدى الأفراد.
- 3- جزء مسلمات: وهي عبارة عن افتراضات أساسية غير مرئية.

الشكل رقم(02): مستويات ثقافة المنظمة حسب "Turner"



المصدر: فاطمة الزهراء مهدي (2016)، "أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي بروج بوغريج" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص26.

أما فكرة شاين "Schein" انطلقت من خلال مفهومه للثقافة المنظمة، حيث قدم نموذجاً مشابهاً للنماذج السابقة يقسم فيه ثقافة المنظمة إلى ثلاث مستويات<sup>1</sup>:

- المستوى الخارجي: تتمثل في المظاهر السلوكية مثل: الرموز والشعارات والطقوس.
  - مستوى القيم والمعتقدات: تتمثل في القيم العميقة التي يشترك فيها أفراد المنظمة.
  - مستوى الافتراضات الأساسية: تعتبر جوهر وأساس الثقافة التنظيمية، فهي التي تخلق القيم والمعتقدات ومع مرور الزمن تصبح مقبولة الحقائق لا تقبل الجدل ويرى "Hellriegel" وآخرون أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تقع في أربعة مستويات وهي<sup>2</sup>:
    - أ- السلوكيات الروتينية عندما يتفاعل الأفراد مع بعضهم، ولغة الحوار المشتركة.
    - ب- الأعراف التي تشترك فيها الفرق في المؤسسة.
    - ت- القيم المهيمنة التي تحملها المؤسسة مثل (جودة المنتج).
    - ث- الشعور أو المناخ الذي يغطي المؤسسة والطريقة التي يتفاعل بها المديرين بها والعاملين مع الزبائن ومع بعضهم.
- كما يشير "Hawkins" إلى أربعة مستويات هي كالآتي<sup>3</sup>:
- أ- المصنعات وتتجسد في طريقة اللباس، الأثاث، البنايات... الخ.

<sup>1</sup>نعمة عباس الخفاجي(2009)، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص30.

<sup>2</sup>Hellriegel, Don, Slocum, Jr. John, Woodman W. Richard, (2001), "Organizational Behavior, SouthWest Publishing Company", 8th Ed, p.512.

<sup>3</sup>مشنان بركة(2016)، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-باتنة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د. في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، ص94.

ب- السلوك بمعنى ما الذي يقوله ويفعله الأفراد.

ت- التفكير وطرقه التي تعيق السلوك والقيم التنظيمية قيد الاستعمال.

ث- الجذور التحفيزية وهي الإحساس الأدنى لغرض ربط المؤسسة والأفراد.

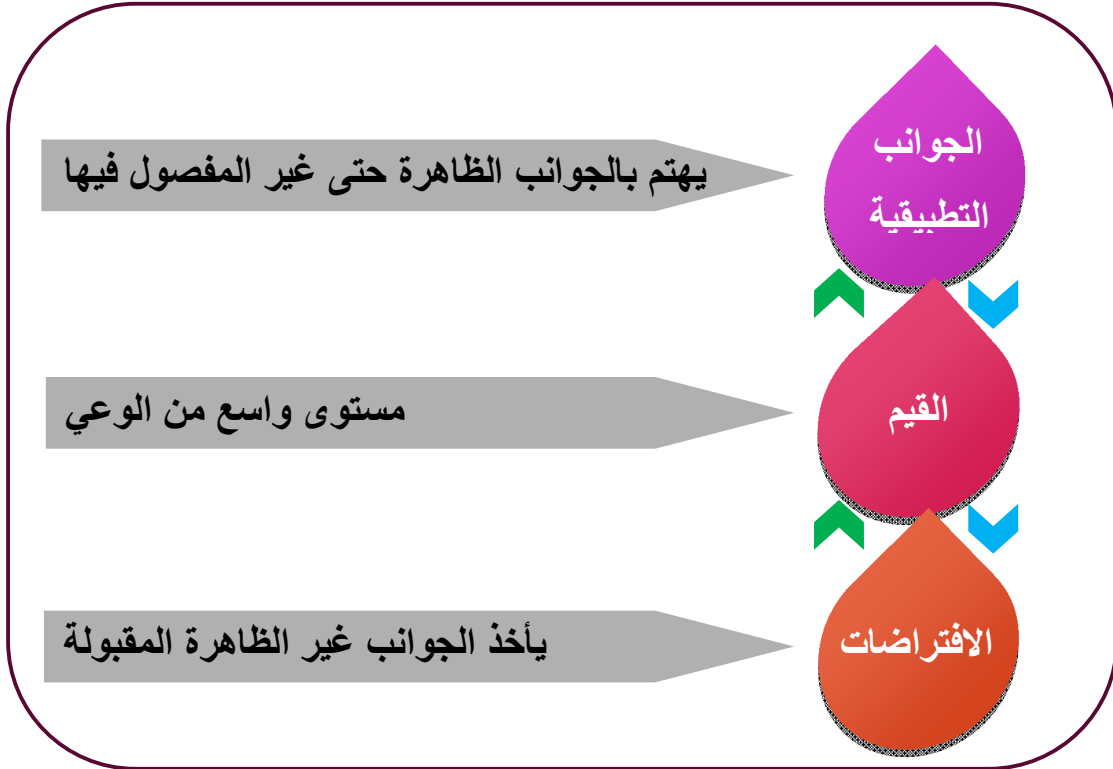
نستنتج من خلالوجهات النظر السابقة الذكر لمستويات الثقافة التنظيمية هو النظر إلى الطريق الأفضل للتفكير فيها من عدة جوانب، منها ما هو مرئي، جوهري، ومادي، والهدف منها هو ربط المنظمة بالأفراد، وتعليمهم قواعد السلوك والقيم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.

4- نماذج الثقافة التنظيمية: لقد أفرز البحث في موضوع الثقافة التنظيمية العديد من النماذج التي تبحث في أنواع الثقافات السائدة في المؤسسة، وقد كان كل نموذج يركز على أبعاد ومؤشرات معينة بغرض تحديد نوع الثقافة التنظيمية، وفيما يلي سيتم عرض أهم النماذج المقدمة لتحديد أنواع الثقافات التنظيمية.

#### 01- أنموذج شاين "Schein"

طور شاين "Schein" في الثمانينات من القرن العشرين ما أصبح يطلق عليها نظرية التأثير لثقافة المنظمة، وحللت نظريته ثقافة المنظمة ضمن ثلاثة مستويات وهي: الجوانب التطبيقية، على مستوى السطح تمثله الجوانب الظاهرة والتي تجسد مظاهر التطبيق، وأخرى تحت السطح تحتوي القيم والمعايير، والمستوى الأدنى يمثل المعتقدات والافتراضات، ويظهر هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم(03):مستويات الثقافة وفق تصور Schein



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص59.

## 02- أنموذج أوشي "Ouchi"

انطلقت فكرة أنموذج Ouchi من أفكار المدرسة الإنسانية بخاصة افتراضات نظريات Y,X المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية، التي يعتمدها المديرين في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، وقد حملت فكرة نموذجه الثقافي بل استمدت أصالتها من نظرية Z التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما، حيث مثلت ثلث العالم وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- الاستخدام بعيد الأمد للعاملين.
  - التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.
  - تنمية روح المسؤولية الفردية.
  - اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.
  - نظم رقابة أقل رسمية.
  - اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة.
- يوضح الجدول التالي أهم خصائص والقيم الثقافية المعبر عنها في الشركات اليابانية، مقارنة بأسلوب التعبير عنها في شركات أمريكية نموذجية:

الجدول رقم (04): الخصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية.

نظرية Y (الإدارة اليابانية)	نظرية A (الإدارة الأمريكية)
- توظيف مدى الحياة	- توظيف لمدة قصيرة
- مسار وظيفي عام	- مسار وظيفي متخصص
- اتخاذ القرارات بالإجماع	- فردية في اتخاذ القرارات
- المسؤولية جماعية	- المسؤولية فردية
- تقييم غير رسمي وغير متكرر	- تقييم رسمي متكرر
- ترقيات بطيئة	- ترقيات سريعة
- اهتمام شامل بالموظفين	- اهتمام جزئي بالموظفين

المصدر: محمد قاسم القريوتي (2008)، "ثقافة المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 290.

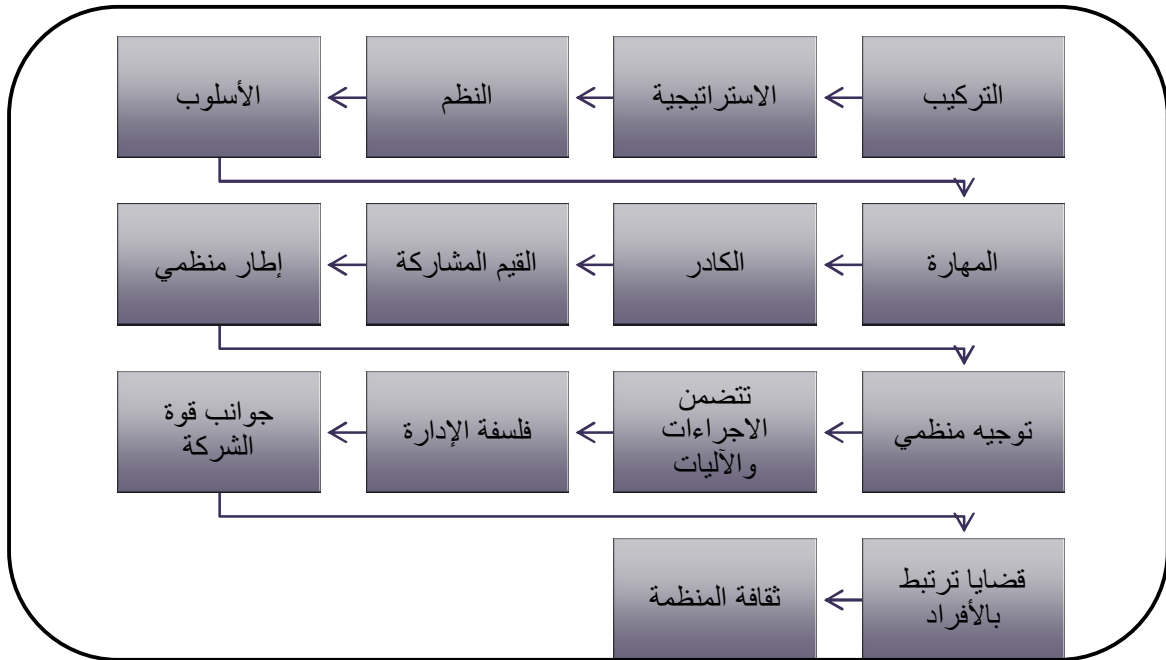
<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي (2008)، "ثقافة المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 290.

إن عملية الرقابة على الموظفين في الأنموذج الياباني تتم وفق عملية تنشئة اجتماعية، تتم من خلالها تلقين وغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين، أما حركية الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية الى وحدة تنظيمية أخرى، وداخل التنظيم وليس خارجه.

### 03- أنموذج بيتر ووترمان Peters & Waterman 1982

لقد ساهم كل من بيتر ووترمان Peters & Waterman بتقديم أنموذجهما للثقافة التنظيمية، مستفيدين من خبرتهما التي دامت 25 سنة مع إدارة الشركات الأمريكية ومن عملهما كباحثين ضمن مؤسسة كنزي للاستشارات، توج بنشر كتابهما بعنوان "البحث عن الامتياز" عام 1982، وتجلت مساهمتهما بإطار ماكنزي سباعي الأبعاد ووضع القيم المشتركة كرابطة محددة لثقافة المنظمة، كما يبينها الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم(05):إطار ماكنزي سباعي الأبعاد



بصرف145p, Thomson, Canada, 2ended, (2001). "Organizational Behavior", Martin J, Source:

نلاحظ أن القيم المشتركة تعبر عن جوهر ثقافة المنظمة باعتبارها النقطة المحورية في تحرك المنظمة عبر منظومة سباعية الأبعاد، متكاملة في تفاعلها من اجل تحقيق التميز والتفوق بالأداء. فالأنموذج يركز على العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء، فالمنظمات الناجحة تعتمد على ممارسات إدارية تقودها إلى التفوق والتميز في الأداء، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود إلى القيام بتطبيقات إدارية ناجحة، وهذا يعني أن القيم الثقافية هي المحدد لدرجة تميز وتفوق أداء المنظمة، والجدول الموالي: يبين خصائص المنظمة المتميزة.

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي(2012)، "ثقافة المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص69-70.



الشكل رقم(06):إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج Peters & Waterman

1- امتلاك الإدارة لأذرع القوة	1- التحيز في العمل والتصرف
2- المواظبة نحو العمل الدؤوب	2- إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون
3- شكل بسيط وكادر متعلم	3- الاستقلالية والريادة
4- الطلاقة والحرية في نفس الوقت وشدة التحكم بالمنظمة	4- الإنتاجية من خلال الأفراد

Source : Moorhead & Griffin, «Organizational Behavior », 6thed, Houghton Mifflin, 2001

فتفاعل هذه الخصائص ينعكس على تصرفات إدارة المنظمات، رغم عمل هذه المنظمات ضمن إطار التشابه الثقافي، وتعتبر القيم المشتركة عن جوهر ثقافة المنظمة تكون مترابطة ومتداخلة من أجل التفوق بالأداء.

5- تكوين الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها: يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكييف عال مع البيئة، ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد، حيث تعتبر هذه الأخيرة خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال تعيين الأفراد الذين تكون لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والتوجهات المناسبة في تكوين الثقافة، ويوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسموا نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات، وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية.<sup>1</sup> ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية هي:

- منشئ الشركة: قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص الذي أنشأ الشركة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل، وكيفية الوصول إلى ذلك.
- التأثير بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه.
- الاتصال بالعاملين الآخرين: إن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأنشطة التي توجد بالشركة.
- 6- طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية: المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية هو مؤسسو المنظمة Founders، فللمؤسسين تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى لأن لديهم رؤية حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، إنهم غير محددين بعبادات وتقاليد سابقة، والحجم الصغير الذي تتميز بها المنظمات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسس أن يفرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة.<sup>2</sup> بعدما تتشكل ثقافة المنظمة، لا بد من العمل على ترسيخها وإدامتها والمحافظة عليها من خلال الوسائل التالية:

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي(2013)، "اساسيات في إدارة المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، ص 442،443.

<sup>2</sup> ماجدة العطة(2003)، "سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعات-"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص333.

- اختيار الموظفين: تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، فالهدف من الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل بنجاح<sup>1</sup>.
- ممارسة الإدارة العليا: رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبته، وبشكل ذلك مؤشر واضح للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء.
- التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين للتعيين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي Socialization يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية Orientation Programs، يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم، ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة<sup>2</sup>.
- استراتيجية دمج الاختلاف في الثقافة المنظمة: تطور هذه الاستراتيجيات عندما تكشف المراجعة الثقافية وجود اختلافات بالتكوين الثقافي، وتنوع في أبعادها وخصائصها، تقدم بهذه الأفكار الباحثان ناهافاندي ومالكزديش (Malekazedech&Nahavandi, 1990) وعرضها الكاتبان (Mcshane&vonGlinow, 2000) بالجدول الآتي:

الجدول رقم(07): استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة

استراتيجية الدمج	الوصف	تعمل بصورة أفضل عندما:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التمثل للاندماج</li> <li>• Deculturation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكسب المنظمة وتحتضن ثقافة المنظمة المكتسبة.</li> <li>• اكتساب المنظمة المفروضة ثقافتها على غياب إدارة المنظمة في اكتسابها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكسب المنظمة التي تكون ثقافتها ضعيفة.</li> <li>• نادرة العمل - فقد تكون ضرورية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التكميل</li> <li>• التفريق (الفصل)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ربط ثقافتين أو أكثر داخل ثقافة مركبة.</li> <li>• دمج المنظمات للتمايزات الباقية مع حد أدنى من تبادل الثقافة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود ثقافات يمكن تحسينها.</li> <li>• المنظمات تعمل بنجاح في ظل اختلاف الأعمال المكتسبة لثقافات مختلفة.</li> </ul>

المصدر: نعمة عباس الخفاجي (2009)، "ثقافة المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص113

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي (2013)، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، ص456.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي (2000)، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، عمان، دار الشروق، الأردن، ص166، 165.

خلاصة لفصل:

الثقافة التنظيمية عنصر موحد لسوك وتصرفات العاملين فيها ويتكون من مجموع القيم، والعادات، والتقاليد، أنماط السلوك المقبول والرموز والشعائر السائدة، والتي تحدد سلوك وتصرفات عمال المنظمة، وتكمن ضرورة تحليل الثقافة التنظيمية في الفضاء على جوانبها السلبية وتشجيع الجوانب الإيجابية منها من أجل تقويتها ووضع الركائز الأساسية التي تقوم عليها الاستراتيجية المستقبلية، ولتحقيق هدف التغيير وتحسين فعالية المنظمة لابد من إدخال تغييرات مستمرة في مواقف وقيم الأفراد لخلق ثقافة قوية وتشجع على روح الانتماء وتقوية السلوك الإيجابي لديهم.

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الدستور الذي ينظم حياة المؤسسة في الجانب الرسمي منها أو غير الرسمي، والثقافة لا تنشأ صدفة بل هي نتاج لعملية مستمرة ومتجددة تنتقل من جيل إلى آخر داخل المؤسسة، وترسخ بأبعادها ومكوناتها المتخلفة في تصرفات وسلوكيات الأفراد المنتمين للمؤسسة وذلك من أجل ضمان التكيف والاستمرار.

إن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تؤثر على سلوك أداء الموارد البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الإنجاز، بالإضافة إلى إدارة ثقافتها بأسلوب إداري حديث يساهم في تطوير أدائها، فهي الشيء غير الملموس الذي يؤثر على سلوك الفرد من أجل بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.

أشارت الدراسات أن الاهتمام بالثقافة السائدة داخل المنظمة يلبي احتياجات العاملين وأهداف الإدارة يعتبر أحد العوامل التي يقوم عليها اتخاذ القرار الفعال، كما اتضح أيضا أن المنظمات الأكثر نجاحا وتفوقا هي التي تركز على بناء ثقافة قوية قائمة على روح الابداع والعمل الجماعي والقيم الأخلاقية،

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتأثر بسلوك وأداء المورج البشري لكونها، من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، وهذا ما يجعل المنظمات تهتم أكثر بالموارد البشري وتعتبره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع، وتوفر له بيئة تنظيمية تتميز بالاستقلالية في حل المشاكل ونظام اتصال فعال.

## مراجع الفصل الخامس:

1. العلالى الصادق (2006)، "العلاقات الثقافية الدولية"، دراسة سياسية وقانونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
2. عبد السلام أبو قحف (2002)، "إدارة الأعمال الدولية"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، مصر.
3. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس (2004)، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
4. شهناز فاضل أحمد (2009)، "تأثير الثقافة التنظيمية في التقلب على معوقات الابداع التنظيمي"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 20.
5. زياد سعيد الخليفة (2008)، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء"، رسالة ماجستير من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - غير منشورة .
6. محمود علي، محمد فرج (2005)، "تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر.
7. الماضي، محمد المحمدي وآخرون (2004)، "السوك التنظيمي"، الطبعة 2، القاهرة، مصر، بدون دار النشر.
8. محمود علي، محمود فرج، مرجع سبق ذكره.
9. يوسف مسعداوي (2013)، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، الجزائر، دار هومه للنشر والتوزيع.
10. دومي سمراء (2011)، "ممارسة ثقافة المؤسسة المتفتحة دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 11.
11. محمود سليمان العميان (2002)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر.
12. رعد عبد الله عيدان الطائي وعادل ياسين جواد (2014)، "دور لثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 79.
13. مصطفى محمد أبو بكر (2008)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية..
14. محمد قاسم القيروتي (2004)، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق، الطبعة 4، عمان، الأردن.
15. محمود سليمان العميان (2002)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، مرجع سابق.
16. عماد سعادي (2016)، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة.
17. صالح بن سعد المربع (2008)، "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية -دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوزات والمديرية العامة للدفاع المدني -"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
18. هدى شهيد، وبوسهمين أحمد (2016)، "أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 06، الجلفة.
19. نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المنظمة"، مرجع سبق ذكره.

20. رضوي حوين(2009)، "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة –دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية"، في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد.
21. فاطمة الزهراء مهدي(2016)، "أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي بيج بوغريج" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
22. نعمة عباس الخفاجي(2009)، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
23. مشنان بركة(2016)، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-باتنة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د. في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات.
24. محمد قاسم القريوتي(2008)، "ثقافة المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
25. نعمة عباس الخفاجي(2012)، "ثقافة المنظمة"، مرجع سبق ذكره.
26. يوسف مسعداوي(2013)، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، مرجع سبق ذكره.
27. ماجدة العطية(2003)، "سلوك المنظمة –سلوك الفرد والجماعات-"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
28. يوسف مسعداوي(2013)، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، مرجع سبق ذكره.
29. محمد قاسم القريوتي(2000)، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، عمان، دار الشروق، الأردن.
30. Hellriegel, Don, Slocum, Jr. John, Woodman W. Richard, (2001), "**Organizational Behavior, SouthWest Publishing Company**", 8th Ed.,
31. Hodgetts & Krock. K Galen, (2003) , "**Personnel and Human Resource Management**", 4th Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
32. SEE Abu-Jarad, I.Y, et al. (2011). A "**Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance**". Industrial Journal of Business and Social Science, Vol 01, No 03.
33. Abdul Rashid & other(2004) , "**The Influence of Organizational Culture On Attitude Towordorganization charge**", The leadership & Organization Developement Journal, **Vol25 No 2**.
34. P. Kotler, (2000), "**Marketing Management**", New Jersey: Prentice - Hall International, Inc.

## الفصل السادس

### نظم الإبداع الإداري

#### مقدمة الفصل:

أصبحت بيئة الأعمال اليوم سريعة التغير، إذ أصبح الابتكار عاملان أساسيان من أجل البقاء، ولأن بقاء المنظمة أو المؤسسة الاقتصادية هدف رئيسي، فالمنظمة التي لا تملك القدرة على الابتكار في مجال ستواجهه بالتأكيد - تحديات كبيرة وصعبة، لهذا فإن الإبداع الإداري من أولويات اهتمام المنظمات في جميع استثناء من أجل البقاء والاستمرارية.

في الوقت الراهن أصبحت المنافسة في الكثير من المجالات تعد عملية موجهة بواسطة الإبداع الذي يمثل قويا لأي مؤسسة للابتكار والتجديد ما يدفعها لإنتاج منتجات جديدة وعمليات جديدة يمكنها غالبا من تحقيق أرباحا معتبرة، كما يعتبر الإبداع عنصر هام يستثمر من قبل المؤسسات الناجحة والتي تحرص على المنافسة في الأسواق بمستويات كمية ونوعية عالية في مختلف مجالات المؤسسات، لذلك تظهر أهمية أن يكون كل من الفرد والمؤسسة لمواجهة مختلف التغيرات في البيئة، وهو ما قد يشكل تهديدا بانتهاء وزوال المؤسسات التي قد تهمله، وبالتالي عليها العمل به وترسيخه كتقليد يعد جزء من ثقافتها التنظيمية.

أصبحت عملية الإبداع بكل تأكيد هي من أهم وظائف وواجبات الإدارة المعاصرة للمنظمات وتشجيع عملية الإبداع مسألة حيوية وضرورية على كافة الأصعدة والأنشطة التي تقوم بها المنظمة وإن عملية الإبداع يجب عليها تبني أساليب متطورة على مستوى الأفراد والجماعة، كما تحتاج إلى بيئة مناسبة تشجع على الإبداع تسخر له كافة الإمكانيات البشرية والمادية من أجل تنمية الإبداع.

## 1- مفهوم الابداع وأهميته

## 1.1. مفهوم الابداع

إن المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على أساس بلورة الاتجاهات في منهج فكري وعلمي على أسس ومعايير محددة أساسها الابداع، إن لكلمة الإبداع الكثير من التعاريف والتي وردت في العديد من الأبحاث والدراسات حيث عرف الابداع " بأنه يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين"<sup>1</sup> وعرفه Peter بأنه "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"<sup>2</sup>، ويعرف أيضا "تقديم شيء جديد ليحل محل شيء قديم في مجال ما"<sup>3</sup>.

الابداع هو إدخال إجراءات و تطبيقات جديدة للتسيير، أو تعديل أو أقلمة إجراءات و تطبيقات قديمة في المؤسسة. و يهدف الإبداع التنظيمي « أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرائق، الكيفيات و المعارف المكتسبة تكون سلوكيات و عمليات المؤسسة و الأفراد أكثر إيجابية، وذات مردودية...»<sup>4</sup> ويمكن إعطاء تعريف شامل على أن الإبداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية وهو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة من خلال التوصل إلى حل لمشكلة ما.

## 2.1. أهمية الابداع في المنظمات

في ظل الظروف الحالية تزداد فيها درجة المنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي أو الخارجي وعولمة والأعمال فإن المنظمات في الوقت الحالي هي في أمس الحاجة إلى عملية الإبداع الذي يمكن من خلاله أن تواجه التحديات تمكن المنظمات من النمو والاستمرارية في ظل بيئة متغيرة.

وبالتالي فإن عملية الإبداع هي من أهم وظائف الإدارة، إذ أصبحت مسألة حيوية وضرورية على مختلف أنشطة كما تكمن أهميته في تبني سياسات وأساليب متطورة على مستوى الجماعة أو مستوى المنظمة ككل

## 2- مستويات الابداع

يتفق الكثير من الباحثين على ضرورة تحديد مستويات الإبداع ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المستويات وهي<sup>5</sup>:

- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات إبداعية ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية منها: المعرفة والتعليم، الشخصية، الذكاء، الطفولة، والعادات الاجتماعية.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديربي (2011)، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص298.

<sup>2</sup> بن عتر عبد الرحمن (2008)، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر -دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، ص148.

<sup>3</sup> Sous la direction de Hervé Christofol- Simon Richir – Henry Samier (2004) "L'innovation à l'ère des réseaux – hermes" science Lavoisier paris France.p30.

<sup>4</sup>

<sup>5</sup> سليم بطرش جلد، زيد منير عبوي (2006)، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص45.



- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة "قسم، أو إدارة أو لجنة... إلخ" واعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة.
- الإبداع على مستوى المؤسسة: إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا وإنما هو ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء والازدهار وعليها أن تجعل منه أسلوب عملها وممارستها اليومية،

هناك من يعرفه عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والابداع يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من المميزين في عملية الإبداع وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.<sup>1</sup>

### 3- تصنيفات الإبداع

- 1- حسب شومبيتر: صنف Joseph Alois Schumpeter الإبداع إلى مجموعتين حسب معيارين:

أ. النوع: وقدره 05 أنواع للإبداع:<sup>2</sup>

- تقديم منتج جديد؛
- تقديم طريقة "عملية" إنتاج جديدة؛
- فتح أسواق جديدة "دخول"؛
- الحصول على مصدر جديد للتمويل بالمواد الأولية أو نصف مصنعة؛
- تنظيم جديد للمؤسسة؛

ب. درجة الإبداع: صنف الإبداع على حيب الدرجة إلى نوعين وهما:

- الإبداع الجزئي: الذي يتمثل في القيام بتعديلات جزئية ومستمرة في التنظيم الحالي للمؤسسة؛
- الإبداع الجذري: ويشمل تغيرات عميقة "جذرية" في التكنولوجيا أو طريقة الاستخدام.

2- حسب طبيعة الإبداع: كما أن هناك من يصنف الإبداع على نوعين أساسيين هما:

- إبداع المنتج: ويعني تقديم منتج جديد ليحل محل منتج معلى بهدف إشباع حاجات قائمة أو كامنة في حيث يضم إبداع المنتج نوعين هما:
- تقديم منتج جديد أي تقديم منتج لم يتم تسويقه وبيعه في اسوق من قبل؛

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري (2011)، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص298.

<sup>2</sup> Emmanuelle le Nagard –Assayag-Delphine Monceau, le Marketing de l'innovation de la création au la ncement de nouveaux produits, 2ème édition, Dunod, Paris, 2011, p30

- تحسين منتج حالي: أي تغيير بعض خصائص المنتج الحالي لزيادة بقائه وتحسين أدائه.
- إبداع العملية: ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرق للقيام أو لعمل الأشياء على نوعين:

- تصميم عملية إنتاجية جديدة: وذلك بطريقة تؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وكميته؛
- تحسين عملية إنتاجية حالية: وذلك من خلال إحداث تغييرات تختلف درجة شموليتها في عملية الإنتاج.

### 3- حسب عادات الاستهلاك والتكنولوجيا: صنف الإبداع حسب هذا النوع إلى مايلي:

- أ- الإبداعات الجذرية: حيث يتم تقديم تكنولوجيا حديثة التي تساهم في التحسين العمليات وتغيير الاستخدامات مثل: عند طرح الهاتف النقال لأول مرة، هذا الصنف مرتبط بالندرة، ويجمع فيه نوعين من الأخطار تواجههم
  - الخطر التكنولوجي "التقني": كزنه يحتاج إلى تكنولوجي لم تستخدم من قبل؛
  - الخطر التسويقي: خاصة إذا رفض الزبائن تغيير عاداتهم الاستهلاكية ولم يتأقلموا مع الإبداع.
- ب- الإبداعات التكنولوجية: وهي مبنية بالإسناد على التكنولوجيا الحديثة، أما العادات الاستهلاكية لا تتغير جذريا، هذا الصنف يوافق الخطر التكنولوجي "التقني"، المرتبط باستخدام ممارسة التكنولوجيا الجديدة وقبولها في السوق، أما العملية التجارية تتعلق بمدى الاستفادة من التكنولوجيا المستخدمة دون مراعاة الزبائن، تتوقف عملية تكيف الإبداع أقل من الصنف الأول لأنه لا يشترط فيه تغيير كبير في عادات الاستخدام "الاستهلاك".
- ت- الإبداعات السلوكية: تعتمد على وجود سلوكيات جديدة تركز على التكنولوجيا الجديدة هذه الإبداعات بالأساس خطر تسويقي "تجاري"، سواء بسبب أن المستهدف الجديد الموجه لم يتم تبني المنتج الجديد أو بسبب أن المستهدف الجديد الموجه لم يتم تبني المنتج الجديد أو بسبب أن المستهلكين لم يوافقوا على تغيير سلوكياتهم.
- ث- الإبداعات الجزئية: تسجل فيه استمرارية المنتجات الحالية، حيث أن غالبية المنتجات الجديدة هدفها تسويقي، الإبداعات لا تغيب فيها المخاطر وهي لا تغير في سلوكيات الزبائن ولا يشترط استخدام تكنولوجيا جديدة.

### 4- مراحل عملية الإبداع:

- لقد قامت عدة جهود للعلماء من أجل تمديد مراحل معينة تمر من خلال عملية الإبداع فهذا موريس شتاين يقول أن عملية الإبداع تمر بثلاث مراحل هي:
- مرحلة تكوين الفرضيات.
  - مرحلة اختيار الغرض.
  - مرحلة الاتصال بالآخرين وتنفيذ ما تم التوصل إليه من خلال الاختبارات.
- أما روسمان فيقول أن عملية الإبداع تمر بستة مراحل هي:
- الإحساس بوجود مشكلة ما.
  - تكوين وتحديد هذه المشكلة.
  - جمع المعلومات وفحصها عن المشكلة.

- تحديد جملة الحلول والبدائل المتعلقة بالمشكلة.
- تقييم البدائل والحلول.
- تنفيذ الفكرة الجديدة.<sup>1</sup>

5- مميزات الإبداع و الابتكار و الفروق بينهما

أولاً: الصفات

ان هناك بعض الأفراد تظهر قابليتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى انفسهم أكثر والعناية بقابليتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلاءم والصفات التي يحملونها ومن جملتها:

- 1- الحساسية: وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع ابعادها والعوامل المؤثرة فيها.
  - 2- الطلاقة وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسّم الطلاقة إلى: طلاقة الكلمات، طلاقة التعبير، طلاقة الافكار، طلاقة التداعي.
- وتقسم الطلاقة إلى:

طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.

طلاقة الأفكار: أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.

طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

3- المرونة: وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا تقتضيها عملية المواجهة.

4- الأصالة: وتعني تقديم منتجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود.

5- البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.

6- الفروق بين مفهوم الإبداع والابتكار:

أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع Creativity والابتكار innovation:

- فالإبداع يركز على درجة الخلق و الاكتشاف للمدخلات ، و اعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها ، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة و تحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة مفيدة ، أي هو التطبيق العملي للإبداع ، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري(2011)، "السلوك التنظيمي"، مرجع سابق، ص304،303.

<sup>2</sup> حسين حريم، "ادارة المنظمات منظور كلي"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن، ص213.

-الإبداع تصرف فردي أو شخصي مصدره عقل الفرد نفسه وهو أيضا عملية إدراكية وعقلية ، أما الابتكار هو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من المتعاملين وهو أيضا عملية تفاعلية.

كما يشير كل من **(carrier)/garand** الى التفرقة بين الابداع والابتكار يتمثل في ان:

- الابداع يتعلق باكتشاف فكرة جديدة ومميزة ، اما الابتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية ، او سلعة او خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها اذا كان الابداع متعلق بالأشخاص فان الابتكار يتعلق بالمنظمة و نشاطها الانتاجي و التسويقي. وهناك كذلك من يقول ان الابداع هو قاعدة الابتكار وانا الفرق بينهما هو نقطة البداية. ويتسم الابداع بان لا يكون تكرارا ولا محاكاة ولا انتحالا لصورة اخرى سابقة والابتكار يعتبر نسبي لا مطلق.

الجدول رقم (01): يبين الفرق بين الإبداع و الابتكار

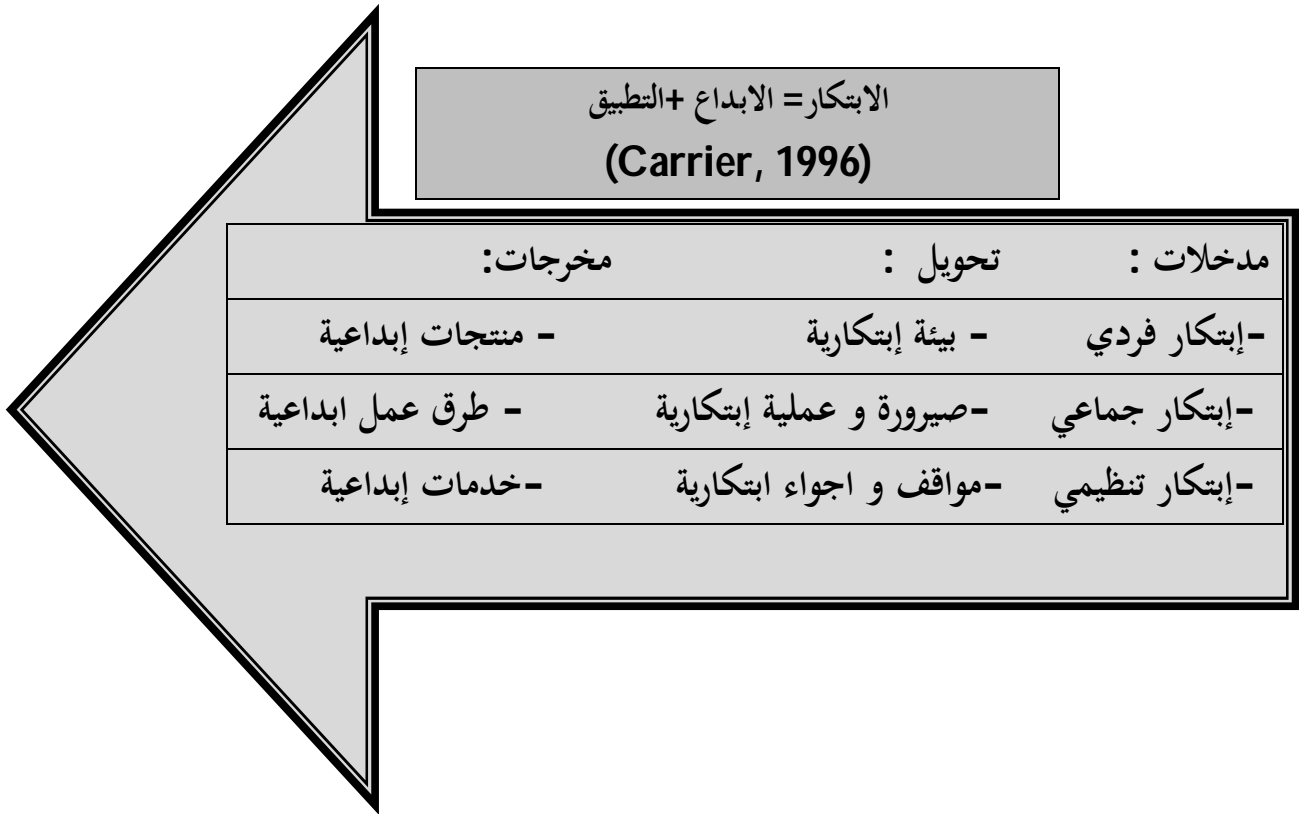
الإبداع	الابتكار
يتمثل بالقدرة على ايجاد فكرة غير عادية	يتمثل بالقدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث غير عادي
الإبداع ناتج عن المخيلة	الابتكار ناتج عن العمليات الإنتاجية
من الصعب قياس نسبة نجاح الإبداع	من الممكن قياس درجة الابتكار و نسبة نجاحه ، حيث إنه يتعلق بالإنتاج
ولادة افكار جديدة	إيجاد شيء على ارض الواقع يكون جديدا و فريدا مثل السلع في السوق أو الخدمات
لا تحتاج عملية الابداع الى تكاليف مالية	بما أن الابتكار يتمثل بعمليات التنفيذ فمن الطبيعي أن يحتاج إلى تكاليف مالية
لا يخشى فيه من الوقوع في المخاطر	هناك احتمالية للوقوع في المخاطر كفشل تنفيذ الفكرة الابداعية مثلا

المصدر: <http://mawdoo3.com> 30أفريل 2018

7- الترابط بين الإبداع و الابتكار:

الإبداع يتمثل في التوصل إلى خلق فكرة جديدة، في حين إن الابتكار هو التطبيق الملائم لها، وبهذا فان الإبداع هو المرتبط بالفكرة الجديدة في حين إن الابتكار هو الجزء المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.

الشكل رقم (01): يبين العلاقة بين الإبداع و الابتكار



المصدر: حسين حريم، "ادارة المنظمات منظور كلي"، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن ،ص213.

8- محفزات و عراقيل الإبداع والابتكار

محفزات

1-

ت:

لقد قام باحثون بالسعي للتعرف على العوامل التي تساعد أو تعرقل المؤسسات في محاولاتها للابتكار والإبداع، وقد دراسة عدد وفير من العوامل المختلفة باعتبارها من العوامل التي تيسر أو تعرقل الابتكار والإبداع، وقد يكون من غير الممكن مناقشة جميع هذه العوامل، خاصة و أن بعض هذه العوامل تعتبر هامشية من المنظور السيكولوجي، لهذا على العوامل الرئيسية التالية:

1- دوافع ذاتية ( داخلية ) مثل:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية

- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وجديدة .

- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.

- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

2- دوافع بيئية ( خارجية ) مثل :

- الحيوية والنمو بحاجة لومضة إبداعية ويدخل ذلك في إدارة المشاريع
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع وذلك مثل تحسين وتنويع الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة وكذا العلاقات الإنسانية
- صنع الأحداث بطريقة إبداعية

### 1-3 دوافع مادية ومعنوية مثل:

- الحصول على مكافآت مالية
  - الحصول على تقدير وثناء وسمعة
  - الحصول على مرتبة علمية مرموقة .. الخ
- 1-4 دوافع خاصة بالعمل والإبداع مثل : الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها والتي تأتي دائما من الرضا والوسط المهني وشروط الإبداع .

من الدوافع السابقة يتضح وأن الإبداع له أكثر من خاصية تجعله قادر على النظر في الأمور من زوايا مختلفة وقابل للانتقال والتطبيق وقادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة المحيطة وهذا مع مراعاة مستويات وفي كل هذه الحالات نراع مستوى العقل المبدع الذي كان ولا زال أداة الحائثة والابتكار .

هناك عدة أمور تحفز وتشجع الأفراد على الإبداع بالمؤسسة نجد من أهمها:

- الاختيار الدقيق للأفراد والذي يكون على أساس القدرات الفكرية
- توفير فرص التدريب لتطوير وتنمية مهارات الأفراد.
- تحميل الأفراد مسؤولية الأداء وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين ، وإرساء الرغبة في التميز من خلال عملية التحفيز .
- تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء حول المشكلات التي تبحث لها المؤسسة عن حل .
- تشجيع تجريب الأفكار وتجنب اللوم عند الفشل .
- تشجيع الأفراد على ممارسة التفكير من خلال تقديم الاقتراحات حول تطوير الأساليب .
- تطبيق اللامركزية وتحقيق مبدأ المشاركة وتفويض السلطة .
- تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية .
- توفير الوقت اللازم والكافي للتفكير في حلول المشاكل المطروحة ولا تقيد المؤسسة العاملين بالوقت ففيه تقييد الفرد في تفكيره وحتى في طريقة أدائه للعمل بشكل أفضل ، وإنما تعمل على منحهم حرية إدارة وقتهم بشكل أفضل ومناقشة الأفكار مع قادة .
- العمل على غرس ثقافة داعمة للإبداع ف نجد أن المؤسسات المبدعة لديها ثقافات متشابهة تقريبا ، فهي تشجع على المخاطرة والتجريب ، وتكافئ النجاح والفشل وتشجع التعلم من الأخطاء ، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية .
- ومن خصائص الثقافة القائمة على الإبداع نجد:

- قبول الغموض لأن التأكيد على الموضوعية وعدم الخروج عن المؤلف يقيد الإبداع.
- وجود رقابة منخفضة أي يجب إبقاء الرقابة أقل ما يمكن.
- تشجيع المخاطرة من خلال التجريب والبحث دون الخوف من الفشل والتعلم من الأخطاء.
- التركيز على مفهوم النظام المفتوح، وذلك بإحداث الرقابة الدائمة على البيئة والاستجابة لأي تغيرات.
- عندما تشتد المواقف يكون الإبداع ضرورة: إذا كانت الطرق والوسائل القديمة تؤدي إلى مشكلات ومواقف صعبة ومعقدة فالطرق والوسائل الجديدة هي المخرج الوحيد.

### ثالثاً: الإبداع الاستراتيجي

#### 1. مفهومه:

عرفه **Snuikar**: بأنه إظهار عمل لأبعاد متعددة على بعضها البعض من المضمون والعلميات المحيطة "البيئة"، وهو تسهيل لتطبيق الإنشاء والإبداع في إطار عمليات الإدارة الإستراتيجية، كما أنه يساعد في تحقيق التميز الاستراتيجي والميزة التنافسية ويسهم في تحدي المنطق التقليدي وإعادة تعريف نموذج أعمال المؤسسة وإعادة رسم حدود سوقها، وينشئ أسواق وتحسينات مستمرة في قيمة كل من الزبائن والمؤسسة.<sup>1</sup>

#### 2. أبعاد الإبداع الاستراتيجي: هناك مجموعة من الأبعاد للإبداع الاستراتيجي نذكر منها ما يلي:

- عملية إدارة الإبداع: التي تعمل على الربط بين العناصر التقليدية وغير التقليدية للإبداع وتشمل "المستهلك العادي، اتجاهات السوق، والتحليلات التنافسية"، ولقد أوضح **Lifer** أنه من ضمن اليات تعزيز الإبداع هو التزام القيادة الإدارية به، وتشجيع جميع ممارساته.
- إشراف الصناعة: وهو منحى مساره من الأعلى إلى الأدنى، حيث يتم فيه البحث عن القوى المؤثرة والتوجهات السلوكية وعوامل التفكير في صناعة معينة أو أكثر ويرى **Parhalad**، أن رؤية المستقبل تساعد في فاعلية المؤسسة مستقبلاً كما تحدد المهارات التي يمكن للمؤسسة أن تهتم بها، كما تحدد الفرص بوضوح ودقة استغلالها؛
- التوافق الاستراتيجي: ويتمثل في مشاركة كل أطراف المؤسسة وأصحاب المصالح الخارجيين في تطوير رؤية مما يساهم في تحقيق التوافق بين قيم العمال وبيئة العمل وإدارة المؤسسة فإن ذلك سيحقق المزيد من الرضا الوظيفي للعمال وبالتالي المساهمة في تحقيق الإبداع.
- التكنولوجيا والقدرات الجوهرية: تمثل التكنولوجيا الوسائل والأنشطة والمعرفة المستخدمة في عمليات تحويل إلى مخرجات، حيث يوفر الفهم الجيد لهذا البعد للمؤسسة تصورات معمقة عن احتياجات الزبائن وعن التوجهات والسلوكيات المستقبلية وكذلك على تفعيل أصولها الجوهرية.

<sup>1</sup>معن وعد الله المعاضدي، أيمن جاسم محمد(2011)، "مدى المتوافر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية"، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمنتجات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العدد 102، مجلد 33، ص104.



- تصورات الزبائن: بما أن الزبائن الحاليين شركاء حقيقيين في عملية الإبداع، وبالتالي فإن بقاء استمرارية المؤسسة يتوقف على مدى تعزيز التفاعل معهم، وذلك من خلال معرفة الزبائن الحاليين والمحتملين واحتياجاتهم بهدف تحسين أساليب العمل وإرضائهم بأقل تكلفة وبأسرع أداء.

- الاستعدادات التنظيمية: ويشمل هذا ثلاث أساسيات وهي:

أ- الاستعدادات الثقافية: حيث أنه كلما كانت الاستعدادات الثقافية عالية كلما ساعد على تحقيق الإبداع في المؤسسة.

ب- الاستعدادات العملية: وهي تشير إلى مختلف العمليات العامة التي تقوم بها المؤسسة والتي تهدف إلى بلورة وصياغة رؤية كفيلة لتوجيه الإبداع، وذلك من خلال ما يلي:

- فهم بنية العمليات: فإنه ينبغي أن تكون والأنشطة تتميز بالمرونة من أجل التكيف مع مختلف التغيرات الممكنة؛

- فهم تدفق العمليات: أي التعرف على حقيقة العمليات.

ج- الاستعدادات الهيكلية: وتتعلق بالهيكل التنظيمية التي تدعم الإبداع إضافة إلى مستويات المرونة المطلوبة

الكفاءات البرشية القادرة على تسيير المشاريع التي لها الأسبقية الأولى، ويرى شاندلار Chandler بأن هي التي تحدد الهيكل.

- التنفيذ المنظم: في إطار الإبداع الاستراتيجي فإنه يقصد بالتنفيذ مجموعة واسعة من الأنشطة التي تتطلب الدعم والمشاركة عبر مختلف مستويات وخطوط المؤسسة.

ثانياً: محددات الإبداع على مستوى المؤسسة

نوضح في هذا الجزء توضيح عوامل أو محددات على المستوى المؤسسة وهناك العديد من الدراسات التي اهتمت العنصر ومن أهم المحددات ما يلي:<sup>1</sup>

أ- المحددات الخارجية: قدمت معظم الدراسات ثلاث عوامل أساسية على هذا المستوى:

1. المحيط الاقتصادي والمؤسستي: ويرى بأن الدولة يمكن أن تكون محددة للإبداع من خلال: تدخلات المختلفة تكون قوة التأثير على الدوافع الخاصة بالإبداع خاصة من خلال القرارات المتعلقة بأنشطة البحث والتطوير في لكن الهدف الأول تكون مرتبطة باستقرار الاقتصاد الكلي والتدخل من خلال معدلات الفائدة المرتبطة بشروط تمويل أنشطة الإبداع، السياسية المرتبطة بتعديل المنافسة بين مختلف القطاعات الاقتصادية.<sup>2</sup>

2. الانفتاح على الخارج: من شأنه الانفتاح السوق المحلية المحلية على المنافسة الخارجية والتي تولد ضغطاً على المحلية الناشطة من أجل ضرورة الإبداع، كما أن توجيه المؤسسات نحو الالتزام بالمعايير الدولية "نظام الإدارة البيئية والسلامة المهنية"، تشكل كلها ضغطاً آخر نحو توجه المؤسسات المحلية للإبداع.

<sup>1</sup>-MohieddineRahmouni, "Motivation et déterminants de l'innovation technologique: un survol des théories modernes", cahiers de GRETHA ,n"10-2011, université Montesquieu Bordeaux iv-France,p06.

<sup>2</sup>-Claire Lelarge, Les déterminants du comportement d'innovation des entreprises, Facteurs internes et externes, thèses doctorat en sciences économiques, Université de Paris x-Nanterre , France, 2009, p13.

**3. الطلب:** بصورة عامة فإن الإبداع يرتبط بالسوق الذي تكون فيه المؤسسة قادرة فنية على التأقلم والمستهلك يعتبر خلال طلبه مصدرا للإبداع، وبالتالي فإن تأقلم المنتج مع الطلب مهم في تحفيز المؤسسة على الإبداع ويمكن ذكر بين الطلب والإبداع فيما يلي:

- توجد علاقة بين توجيه الأرباح الحالية للأنشطة الإبداعية للمؤسسات وبيت تطور الطلب في السوق.  
- المؤسسات التي تكون في استماع "تواصل" مع زبائنها قادرة بشكل أحسن على التوافق مع الحاجات المطلوبة، تكون قناة مهمة في توجيه الإبداع حسب الطلب.

ب- المحددات الداخلية

إختلفت الدراسات في تحديد العوامل الداخلية التي من شأنها أن تكون محددا للإبداع على مستوى المؤسسة، فهناك صنفها إلى عوامل تنظيمية، وعوامل تكنولوجية... الخ، ولكن عموما يمكن ذكر أهم المحددات فيما يلي:

**1-** إستراتيجية المؤسسة: يمكن اعتبار الإبداع أحد أبعاد الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا ما ذكرناه أكثر خاصة مفهوم الإبداع الإستراتيجي، وبالتالي تجعله مصدرا للميزة في السوق، كما يمكن أن تكون إستراتيجية المؤسسة نحو التركيز على الحالة الفاعلة، أي التكنولوجيا والمنتجات "السلع والخدمات" الحالية.

**2-** نمط القيادة: يمكن أن تكون محددا هاما للإبداع من خلال مدى فعالية تحفيزه أو إعاقته، فالقيادات في المؤسسة توفر أجواء الابتكار والحوافز المناسبة من أجل التغيير في مجال الهياكل والمنتجات "الإبداع التكنولوجي".

**3-** ثقافة المؤسسة: بشكل عام فإن المؤسسات التي تقدم إبداعات تكنولوجية فإنها تتميز بثقافة إبداعية تدخل تغيرات مهمة على الهيكل والمفاهيم، في حين أن المؤسسات التي تتميز بثقافة تميل إلى المحافظة على الخصائص الحالية، مما توافق مع الإبداع وما ينجر عنه من مفاهيم ومعتقدات جديدة.

**4-** إدارة المعرفة: ينبغي على المؤسسة إيجاد الآليات المناسبة للحصول على المعرفة التي تحتاجها من أجل تحويلها إبداعات ملموسة سواء كان ذلك في المنتج أو العملية ثم استغلال هذه الإبداعات من أجل توليد قيمة عالية وهذا ما تم ذكره بالتفصيل في نموذج إبداع القيمة.

**5-** أنشطة البحث والتطوير: يلعب نشاط البحث والتطوير فإن هناك من يضيف بأن هذا النوع من الأنشطة دورين - إنشاء وتوليد الإبداعات.

- تطوير قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة التي أنشأتها أو التي قامت من توليدها ولاشك بأن أنشطة البحث والتطوير تغير من أهم محددات الإبداع التكنولوجي في المؤسسة وذلك كونها المدخل الأساسي في العملية الإبداعية، ولكنها ليست الوظيفة المحددة الوحيدة للإبداع لأن هناك متغيرات أخرى في المؤسسة كمحددات للعملية الإبداعية "وظيفة تسيير الموارد البشرية، نظام المعلومات، الوظيفة التسويقية... الخ".

ح- محددات أخرى

<sup>1</sup> نجم عبود نجم (2003)، "إدارة الابتكارية المفاهيم والتجارة الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 135، 138.

بما أن النشاط الإبداعي ظاهرة معقدة، مما يعني أن هناك مجموعة من العوامل تتداخل في تكوينه، ولقد أوضحت الدراسات بأن هناك مجموعة من العوامل تؤثر فيه، قمنا بتصنيفها على ثلاث مجموعات الأساسية كما يلي:

### 1. مجموعة المحددات الشخصية

بما أن المبتكر هو نقطة البدء وإن خصائصه المهمة ذات علاقة بالإبداع، لقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة الخصائص الشخصية للإنجاز الإبداعي، الذي يختلف الباحثون في تحديدها وعن كانوا يتفقون على البعض منها، وهي وجه العموم يمكن إيجاز أهمها في مايلي:

- الإنجاز الذاتي: حيث أن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا صعوبة وإنما المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا يحدوها الرغبة في حب ما يقوم به وبالإنجاز الذاتي.  
- الميل إلى التعقيد: حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة، الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها، والواقع أن درجة التعقيد أخذت بالتزايد في الإبداعات بالنظر إلى أنها أخذت تتطلب تداخلا متزايد للعديد من الأنظمة والاختصاصات هذا إلى جانب أن الإبداع سواء في المنتج او عمليات أو أساليب الإنتاج بحد ذاته، يحمل تعقيده في الجديد الذي والذي يتطلب من المبتكر أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تعامل معه.

- حالة الشك: وهذا ما يرتبط بالعنصر السابق، فالمبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة بعيدة عن المؤلف، وقد تطال هذه التساؤلات حتى البديهيات، إذ تعتبر حالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع الحد على كاهله الالتزام الذاتي، ومواصلة التساؤل إلة النتيجة التي لا بد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التوصل إلى الجديد.  
- النفور من المحددات والقيود: حيث أن المبتكر يجد من القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا ما لا يمكن أن شيء، لهذا فهو ينفر من المحددات والقيود من الواجبات المحددة التي تحصر الذهن وتحد من إطلاقه، وربما هذا الكثير من المبتكرين كانوا لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

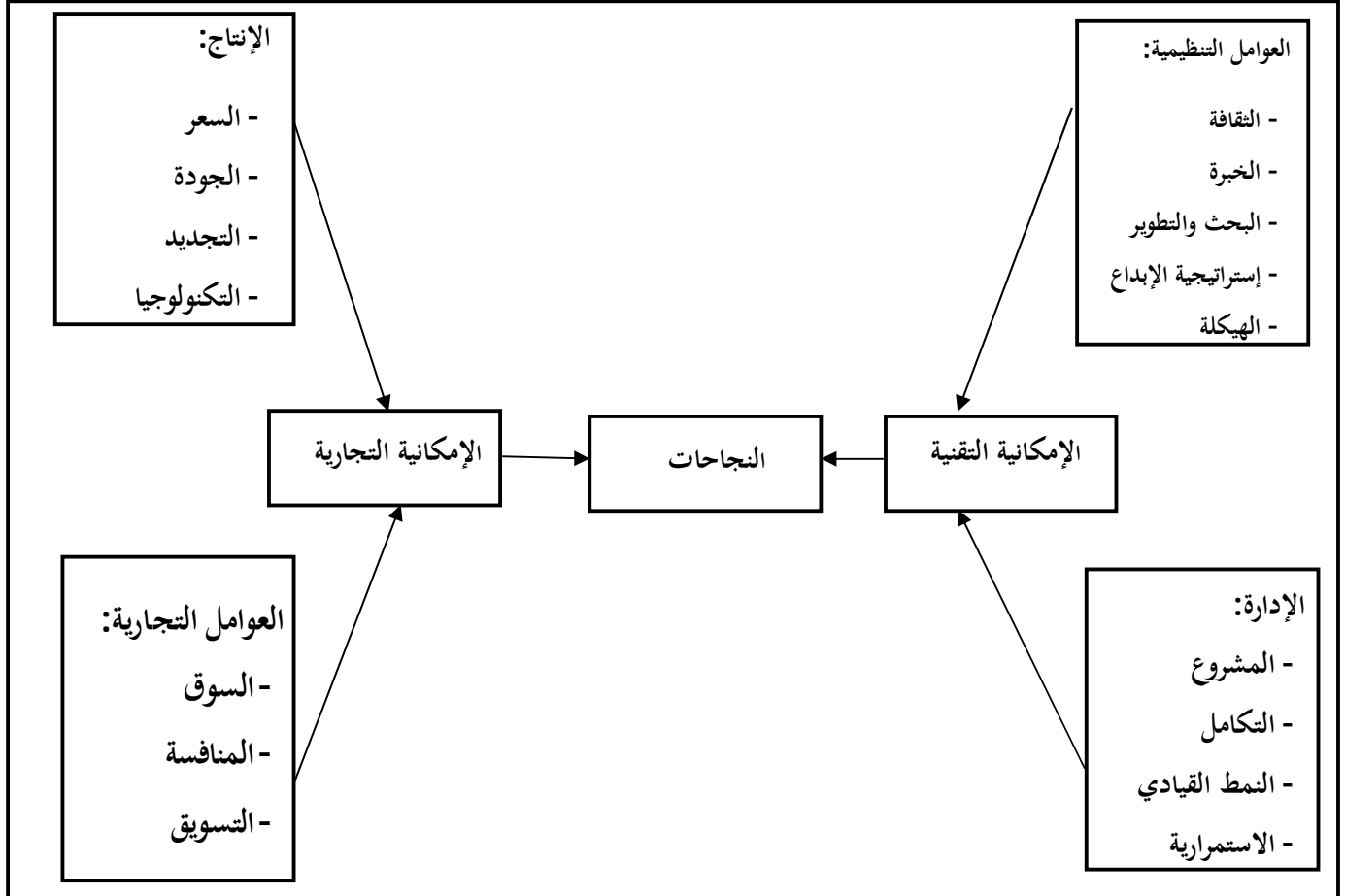
### 2- المحددات على المستوى المنظمة

إن الشركات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فهم لا يعملون في الفراغ، ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود، ولقد كشفت الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الابتكاري في المؤسسات، وتعمل على إبقاء الحالة واستمرارها.

وبما أن الإبداع يمثل الشيء الجديد مقابل الحالة القائمة سواء كان في المنتج أو أساليب أو طرق الإنتاج، لهذا فإن التنظيمي السائد بعناصره المؤثرة الأساسية تشكل ضرورة من ضرورات الابتكار والغبداع على مستوى الفرد المبتكر، الطي قد يواجه عدة أشكال من الإعاقة التنظيمية، حيث تكون البيئة الداخلية "الإنتاج الواسع، إستراتيجية قيادة التكلفة...." مستقرة، وتكون البيئة الخارجية "عدم تغير الطلب في السوق إلا في المدى المتوسط أو الطويل" مستقرة، ولكن هذا لا يكون ملائما للمؤسسات القائمة على الإبداع، فليس كل مؤسسة توفر في ظروفها وعواملها التنظيمية

مناخا جديدا لمساندة الإبداع، لهذا لا بد من مراعاة العوامل التنظيمية وتأثيرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الابتكاري للأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، ويمكن أن نحدد فيما يأتي أهم العوامل المؤثرة في الإبداع على مستوى المنظمة، ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح محددات الإبداع



La source: Auger Pascal et Renaud Emmanuelle, **Le trio valeurs traditionnelles, confiance, innovation: L'enseignement de deux cas opposés pompiers et industrie aéronautique**, Première journée de L'atelier: innovation et Tradition, AIMS\_ université d'Angers, Le 15 Mars 2007, P04 .

- الإمكانات التقنية: وهي تشمل كل العوامل التنظيمية "التي تتمثل ما تمتلكه المنظمة من ثقافة وخبرات في مجال إضافة إلى استراتيجية الإبداع التي تنطلق أساسا من عمليات البحث والتطوير ضمن هيكل تنظيمي معين"، إضافة إلى مجموعة أخرى من العوامل المتعلقة بالأمور الإدارية "متمثلة في النمط القيادي والتكامل بين الأنشطة، الاستمرارية والمشروع.
- الإمكانات التجارية: وهي تشمل كل من الإنتاج من حيث خصائصه مثل: الجودة، السعر والتكنولوجيا المستخدمة إضافة إلى العوامل التجارية والمتمثلة أساسا في طبيعة المنافسة في السوق وكذلك أنشطة التسويق.

## 3- محددات البيئة العامة في المجتمع

إن علاقة البيئة العامة في المجتمع بالإبداع التكنولوجي، لا تقتصر على السمة المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة الجديدة؛ على أساس أن أفراد المجتمع يهتمون بما هو جديد، فالأفراد المبتكرون يكونون على علم يتقاليد المجتمع، وثقافته الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الأخرى، وبالتالي فإنهم يعملون في إطار وسياق اجتماعي ثقافي متميز بطريقة التفكير، وعمل الأشياء ونوع الاستجابة للتغيرات والمواقف المختلفة في المجتمع، ويمكن ذكر أهم العوامل العامة في المجتمع المؤثرة في الإبداع التكنولوجي وهي:

- مراكز البحث والتطوير والجامعات: وهي التي توجد تقاليد كبيرة للبحث الأساسي، ومساهمته القيمة في التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي، ومساهمته في تطوير رصيد المجتمع من الإبداعات التكنولوجية سواء على أو طريقة أو عمليات الإنتاج، والواقع أن مراكز البحوث والجامعات في المجتمع تساهم في خلق تعزيز الهيئة العلمية التي تساهم في إيجاد الخصائص الراقية المهنية.

- نظام البراءة: إن نظام حماية الملكية الفكرية وأساسه نظام البراءة يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبدعين والمؤسسات المبدعة، ومع أن مثل هذا النظام قد يحد من انتشار الإبداعات، لأن البراءة هي الاحتكار المحمي بالقانون، أو هي تحويل بالاحتكار القانوني المصمم لحماية المبدعية من جهة، ويدفع الأفراد والمؤسسات الاعتماد على هذه الحماية كضمان لاستمرار التفوق في السوق، دون مواصلة الإبداعات واستمرارها كضمان للتفوق من جهة أخرى، فإن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للإبداع، بدون مقابل أو تعويض عادل للمبدعين ليكون هذا التعويض حافزا قويا من أجل الإبداع.

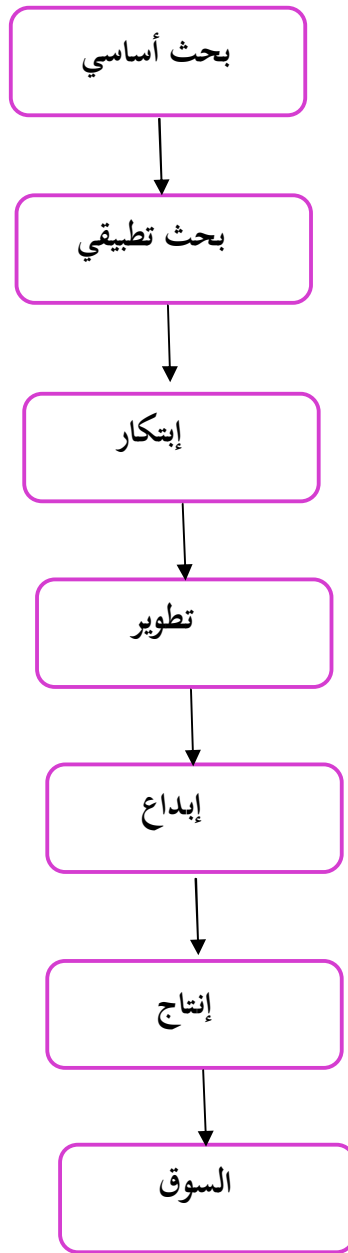
ثالثا: نماذج الإبداع في المؤسسة

أوضحت الدراسات بأن هناك العديد من النماذج التي تفسر العملية الإبداعية، وتأتي تطورت مع تطور محيط وتغيرات المؤسسة، وهذه النماذج ما يلي:

## 1. النماذج التقليدية: هناك العديد من النماذج منها مايلي:

أ- النموذج الخطي للإبداع "Xuereb": حسب هذا النموذج فغن العملية الإبداعية عبارة عن جملة من الأنشطة على تحويل المعلومة إلى منتج جديد منجز بفعالية، هذه العملية تترجم في نموذج خطي كما هو موضح في الشكل

الشكل رقم (03): نموذج السلم، نموذج هرمي وخطي



Source: Benjamin Tyl; "L'apport de la créativité dans les processus d'éco-innovation proposition de l'outil Eco Asit pour Favoriser l'éco-idéation de systèmes durables", Thèse de Doctorat Spécialité: Mécanique et Ingénierie – Université Bordeaux 1, 2011, p49

أي أن الإبداع يبدأ من البحث الأساسي ثم التطبيقي، ثم يتم تطوير الابتكار في شكل إبداع يطرح كمنتج في السوق.

ب - نموذج ديناميكي في الصناعة لإدارة الإبداع

يفترض هذا النموذج أن معدل الإبداع للعملية والمنتج يشبع بنماذج عامة مع مرور الوقت وأن معدل إبداع المنتج يمر

بمرحلتين:

1. المرحلة الإنسانية: والتي يحدث فيها الكثير من التجارب وتصاميم المنتج والعملية.

2. المرحلة الإنتقالية: حيث يتباطؤ فيها معدل إبداع العملية، أين يثبت المنتج في السوق الذي يحقق أفضل إشباع الزبائن لكن بعض الصناعات تدخل في مرحلة خاصة التي يتباطؤ فيها معدل إبداع المنتج والعملية، فتقوم بالتركيز على الكلفة، الحجم والنسبة.

## 2. النماذج الحديثة

ظهرت العديد من النماذج مع بداية القرن الحالي، منها ما يلي:

أ. نموذج تبني الإبداع: حيث يتبنى نموذج الإبداع من خلال ثلاث مراحل<sup>1</sup>:

1. مرحلة الإدراك "الوعي": وتشير إلى أن المستهلك واعى بالإبداع لكن لديه نقص في المعلومات.

2. مرحلة التأثير: وتشمل خطوتين: الاهتمام؛ التقويم.

3. مرحلة السلوك: وتشمل خطوتين: الحكم؛ التبني.

ب. نموذج مزيج الإبداع: يتكون هذا النموذج من أربعة عناصر هي: "المنتج، العملية، الفرد، والبيئة"، وليست باختلاط مع عناصر المزيج التسويقي المعروفة عادة بـ "النموذج التسعير، الترويج، التوزيع".

- المنتج الإبداعي: ويرى صاحب هذا النموذج بأن المنتج الإبداعي يشترط فيه ثلاثة معايير هي "الحدائثة، المقترح، التركيب" فالمعيار الأول الحدائثة التي تشير إلى أصالة المنتج، ويعني به ذلك أن انجذاب الزبائن للمنتج بسبب المميّزة، وهناك معيارين فرعيين للحدائثة هما: الأول يشير إلى تغيير في خصائص المنتج، والثاني يتضمن توليد أفكار في موقع السوق.

- العملية الإبداعية: وتختص بالتطبيق الذي يؤدي إلى منتجات إبداعية، فالإبداع عملية تشير إلى مرحلة متميزة للأفراد وفرق العمل بشكل متقدم ومتطور من خلال توليد أفكار خلاقية لتقديم منتجات إبداعية، بينما بعض الخبراء يؤكدون إن عملية الإبداع هي شيء طبيعي ويحدث بشكل تلقائي على الأقل لبعض الأفراد، ففهم العملية تجعل منها سهلة المنال لأي أحد يسعى إلى نتاجا مبدعا "الإبداع الجماعي" يساهم بشكل رئيسي في النتاج الإبداعي الناجح الإبداع الفردي.

- الفرد المبدع: انطلاقا من أنه توجد اختلافات فردية وجماعية بين الأفراد إذ يحاول كل منهم عرض أفضليتهم أو تجاه كل خطوة من خطوات عملية الإبداع، إضافة لذلك فإن الاختلافات الفردية تدرك من خلال الظروف المحيطة بالفريق فالإبداع عن طريق العمل "الإبداع الجماعي" يساهم بشكل رئيسي في النتاج الإبداعي الناجح مقابل الإبداع الفردي.

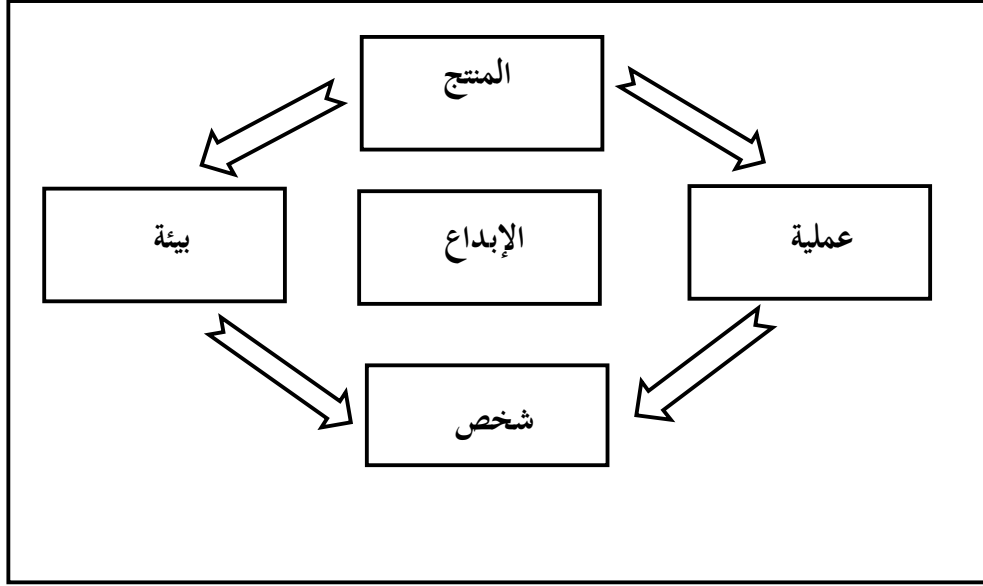
<sup>1</sup> ناجحة محمد الطاهر، (2006) "الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي"، دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة كربلاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، ص36، 37.



- البيئة الإبداعية: تتعلق بالمناخ أو الثقافة وهي تساعد على تسهيل واحتضان الإبداع، لذلك يجب توفير المناخ الذي خلاله يمكن أن يزدهر الإبداع فيه وينمو.

نلاحظ من هذا النموذج بأن الإبداع يعني به الطرق الجديدة في التفكير والتحسينات المستمرة التي تتطلب الحدأة، عملية شاملة تحتوي في مضمونها على خطوات تشترك في مزج الرؤيا والتحليل المبني على الخبرات والمهارات التي المبدعون.

الشكل رقم (04): نموذج مزيج الإبداع



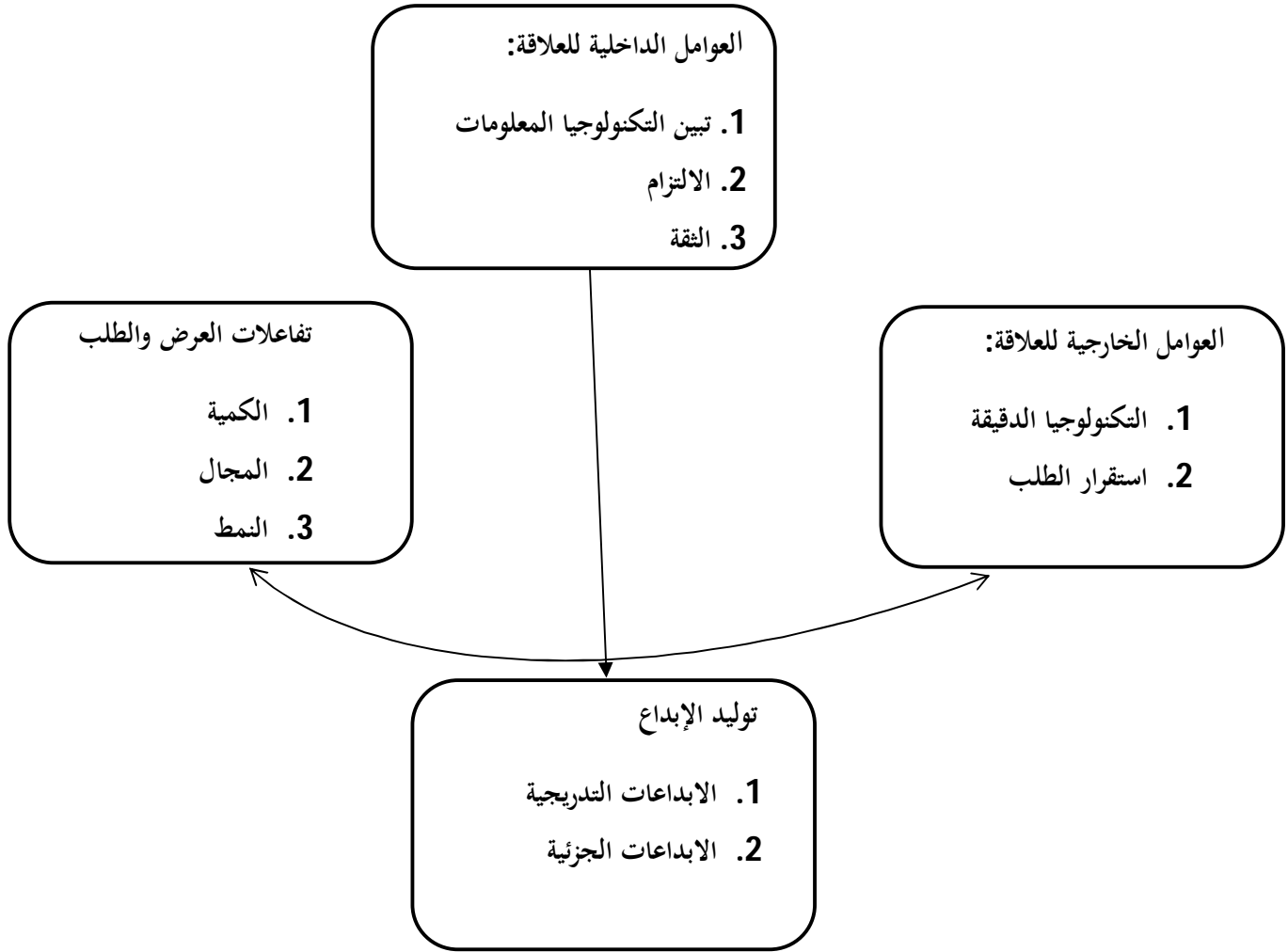
المصدر: ناجحة محمد الطاهر، مرجع سابق، ص 37.

ج. نموذج إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي

حيث يتم إدارة وتوليد الإبداع التنظيمي من خلال علاقات سلسلة التجهيز، ويشمل هذا النموذج أربعة مراحل وهي:

- مرحلة التفاعلات بين العرض والطلب من خلال الكمية، والنمط؛
  - مرحلة التعرف على البيئة الداخلية للعلاقات: من خلال التكنولوجيا الدفينة، استقرار الطلب، صلات الشبكة؛
  - مرحلة توليد الإبداعات التدريجية والإبداعات الجذرية؛
- ويمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): نموذج لإدارة الإبداع من علاقات سلسلة التجهيز



المصدر: صبحية قاسم، حميد علي أحمد، "متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التطبيقي لمنظمات الأعمال، دراسة تطبيقية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، 2011، ص 127.

## خلاصة الفصل السادس:

تعتبر العملية الإبداعية أمرا مهما على مستوى كل المؤسسات مهما كان حجمها "صغيرة، متوسطة وطبيعتها" عامة، خاصة.....الخ"، خاصة في ظل التغيرات التي تعرفها بيئة المؤسسة سواء على مستوى قطاع نشاطها على مستوى البيئة العامة، وبالتالي فإنه على مسيري المؤسسات إيجاد الآليات الكفيلة لإدارة الإبداع والابتكار في هذه المؤسسات بهدف تحقيق أهدافها، مما يحتم عليها التعرف على مختلف النماذج العملية الإبداعية ومحدداتها.

يرتكز الابتكار على جملة من المعارف والأفكار الأساسية، تأتي من البحث الأساسي حيث تظهر الأفكار للوجود مما يستوجب على المؤسسة استقطابها، إذ كل العوامل الإبداعية يجب أن تتمتع للوصول إلى الهدف لهذا المؤسسة على بيئتها وقدرتها على مواردها البشرية، سيولة تنظيمها وقدرة مسيرها على إحداث لقاءات جديدة تشكل الأقطاب الأساسية على هذا المستوى.

كما يلعب الإبداع دورا فعالا في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن دوره في تمكينها في المنافسة والتحديات الناتجة عن عولمة الأعمال والتغيرات البيئية، لذلك فإن الإبداع يعتبر عنصر أساسي داخل الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين قدرتها على النجاح في الأمد الطويل وقوة تنافسية تمكنها من تحقيق النجاح، وبما أن الإبداع يمثل الشيء الجديد مقابل الحالة القائمة سواء كان في المنتج أو أساليب أو طرق الإنتاج، المناخ التنظيمي السائد بعنصره المؤثرة الأساسية تشكل ضرورة من ضرورات الابتكار والإبداع على مستوى الفرد المبتكر، الذي قد يواجه عدة أشكال من الإعاقة التنظيمية، حيث تكون البيئة الداخلية مستقرة، وتكون البيئة الخارجية مستقرة، ولكن هذا لا يكون ملائما للمؤسسات القائمة على الإبداع، فليس كل مؤسسة توفر في ظروفها وعواملها التنظيمية مناخا جديدا لمساندة الإبداع.

## مراجع الفصل السادس:

1. زاهد محمد ديري(2011)، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. بن عنتر عبد الرحمن(2008)، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر –دراسة ميدانية"، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01.
3. سليم بطرش جلدة، زيد منير عبوي(2006)، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأولى، عمان، الأردن، ص45.
4. زاهد محمد ديري(2011)، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد(2011)، "مدى المتوافر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في الصناعية العراقية"، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والملتزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العدد 102، مجلد 33.
6. نجم عبود نجم(2003)، "إدارة الابتكارية المفاهيم والتجارة الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
7. ناجحة محمد الطاهر،(2006)"الابداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي"، دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة كربلاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق.
8. Sous la direction de Hervé Christofol- Simon Richir – Henry Samier( 2004)"L'innovation à l'ère des réseaux – hermes" science Lavoisier paris France.
9. Emmanuelle le Nagard –Assayag-Delphine Monceau, **le Marketing de l'innovation de la création au la ncement de nouveaux produits**, 2ème édition, Dunod, Paris, 2011.
10. MohieddineRahmouni, "**Motivation et déterminants de l'innovation technologique: un survol des théories modernes**", cahiers de GRETHA ,n"10-2011, université Montesquieu Bordeaux iv-France.
11. <sup>1</sup> -Claire Lelarge, **Les déterminants du comportement d'innovation des entreprises, Facteurs internes et externes**, thèses doctorat en sciences économiques, Université de Paris x-Nanterre , France, 2009.

## الفصل السابع

### نظم المعلومات الإدارية

#### مقدمة الفصل:

لقد أعرب الباحثون والاقتصاديون على حد سواء منذ الأربعينات من القرن الماضي عن عدم الرضى بالطرق المستخدمة جمع المعلومات واستخدامها وتنظيمها والعودة إليها عند الحاجة وكانت هذه الحالة بمثابة تكهن عن الآلة يمكنها على مفاتيح تجمع هذه المعلومات وتقوم بحفظها، ومنذ ذلك أصبحت المعالجة الآلية للمعلومات أساس وعماد الإدارة الحديثة، حيث أن أهم الاتجاهات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات تؤكد نمو الدور الإستراتيجي.

فقد أصبحت المعلومات جزءا لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة وموردا أساسيا في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات وأيضا تسيير مواردها البشرية وتقديم منتجات عديدة، فالإدارة الحديثة أصبحت اليوم تعتمد على المعلومة السريعة المتغيرة في جميع مراحلها، وتختلف نوع النظم المعلومة المستخدمة في إدارة كل عملية من العمليات فمنها المعلومات وما يتعلق بوظائف الإدارة "التخطيط، والرقابة، التوجيه، والإشراف... الخ"، هذه النظم لو تم استغلالها استغلالا أمثالا ستؤدي حتما إلى تحسين الأداء بصفة عامة.

إذ تعتبر نظم المعلومات ميدانا يختص بشكل عام توفير المعلومات لاستخدامها في التنظيم، واتخذت نظم المعلومات بعدا جديدا حيث أصبحت تعامل كمورد من الموارد التنظيمية، إن نظم المعلومات الإدارية عبارة عن نظم قادرة على جمع البيانات من مصادر مختلفة وتحليلها بقصد توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية.

إن نظم المعلومات الإدارية تمثل في الواقع بنية وظيفية وتنظيمية متكاملة من نظم الفرعية للمعلومات، كما أصبحت الأخيرة لم تعد محصورة في حدود تنمية المعرفة الإنسانية في هذا السياق، بل أصبحت إضافة إلى ذلك أداة فعالة عليها في الإدارة الحديثة وتشكيل صورة للمستقبل، وإذا كانت تلك المعلومات على درجة كبيرة من الأهمية والأثر في إيصال المعرفة وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع وتفاعلاته، واكتشاف الحاضر والتنبؤ بالمستقبل.

## 1- مفهوم نظم المعلومات:

يمكن القول بأنه لا يوجد تعريف محدد لنظم المعلومات، حيث يختلف مفهوم نظام باختلاف وجهات نظر ومستخدمي المعلومات، ففي الوقت نفسه يركز منتجي المعلومات على الدقة باعتبارها مقياس للجودة، أما مستخدمو المعلومات يركز على المنفعة والفاعلية والتنبؤ كمقياس للجودة.

تعرف المعلومات على أنها "البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى وياتت مرتبطة بسياق معين"<sup>1</sup>. أيضا على أنها "مجموعة من البيانات المنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث معنى خاص، تركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها للوصول إلى المعرفة واكتشافها"<sup>2</sup> ويمكن تعريفها على أنها "أحد مكونات التنظيم تختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل البيانات لاتخاذ القرارات إلى أطراف خارجية وداخلية"<sup>3</sup>. ويمكن إجمال مفهوم المعلومات على أنها مجموعة من البيانات يتم معالجتها يتم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها.

وقد عرف نظم المعلومات على أنه "مجموعة من المكونات المرتبطة مع بعضها البعض بشك منتظم من أجل إنتاج المعلومات المفيدة، وإيصال هذه المعلومات إلى المستخدمين بشالكل الملائم، والوقت المناسب، من أجل مساعدتهم الوظائف الموكلة إليهم"<sup>4</sup>.

ويعرفه البعض على أنه "مجموعة من المكونات التي تجمع أو تسترجع المعلومات وتعالجها وتحفظها وتنشرها من المساعدة على اتخاذ القرار والتنسيق والمراقبة داخل المنظمة"<sup>5</sup>. ويمكن تعريفه كذلك على انه مجموعة من الطرق والتقنيات والأدوات المستعملة في إنشاء واستغلال تكنولوجيا اللازمة للمستعملين واستراتيجية المؤسسة<sup>6</sup>

ومن الواضح أن هذا التعريف قد ركز على أن نظام المعلومات مجرد تقنية تخص وظائف المنظمة الإدارية التي يدعمها المعلومات، بل هو نظام متكامل يعمل في نظام أكبر منه يعتبر بمثابة محيط له، وهو عبارة عن بيئة تحتوي على عدد العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبيا وإنتاج وبت المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة.

<sup>1</sup> <http://ar.wikipedia.org/wikipedia.2017/07/28, 10:11> الساعة

<sup>2</sup> Izabell Calmi et Jordan Halin, " **Introdection à la gestion**", DUNOD, paris,2000,P354

<sup>3</sup> محمد إسماعيل محمد السيد (2001)، "نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص67.

<sup>4</sup> عبد الرزاق محمد قاسم (2003)، "نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة"، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص18.

<sup>5</sup> Kenneth Laudon et Jane Laudon, **Management des systèmes d'information**, 11ème Edition, Pearson Education France, 2010, p. 18

<sup>6</sup> David Atissier et Valery Delaye, **Mesurer la performance du système d'information**, Eyrolles, Paris, 2008, p. 49

## 2- أهمية نظام المعلومات

لإبراز أهمية نظام المعلومات في المنظمة يجب أن نعالج النقطتين التاليتين:

## أ- تغيير طبيعة تكنولوجيا المعلومات

أدى التطور في تكنولوجيا المعلومات في الخمسينيات إلى إحداث تغييرات فنية كبيرة على نمط أداء المنظمات أنواعها، وبعد ظهور الحاسوب ونظرا لحجمه الكبير وكلفته الباهضة لم يكن بوسع أغلب المنظمات اقتناؤه لذا فقد استعماله على عمليتي الرقابة والسلوك الإداري، ومع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات وانخفاض تكلفتها أدى إلى يصبح نظام المعلومات هو جوهر أنشطة المنظمة.

## ب- الحاجة إلى بناء هيكل نظام المعلومات

إن طلب على المعلومات والأساليب الفنية اللازمة لتشغيل هذه المعلومات تعتبر من الموارد الإستراتيجية للمنظمة، أصبح أداؤها يعتمد أساسا على ما يقدمه نظام المعلومات ويجب على المدير تحديد الهيكل الذي تأخذه تكنولوجيا المعلومات المكونة في تشغيل بيانات والبرامج وشبكات الاتصال ودمجها في نظام متكامل، كما يجب على الإدارة أن كيفية تخصيص الموارد للنواحي الألية والبرامج والاتصالات.<sup>1</sup>

## 3- خصائص نظم المعلومات الإدارية

هناك مجموعة من الخصائص لنظم المعلومات الإدارية من أبرزها مايلي:

## أ- العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية ونظام معالجة البيانات.

## ب- نوعية القرارات التي تدعمها.

## ت- الأساليب المختلفة لتقديم المعلومات للمديرين، وذلك على النحو التالي:

- أن نظام معالجة البيانات يدعم نظام المعلومات الإدارية.
- يعتبر نظام معالجة البيانات مرتبطا بالأنشطة التشغيلية، أما نظام المعلومات الإدارية فيعتبر من الأدوات الإدارية، يوجد لدعم أنشطة اتخاذ القرارات، وبخاصة المبرمجة منها والمتكررة والمفهومة؛ وهي قرارات تكون عادة شائعة عند مستويات الإدارة الوسطى.
- يقدم نظام المعلومات الإدارية للمديرين في شكل تقارير تحتوي على معلومات إدارية مرتبطة بالقرارات الواجب اتخاذها.
- كما أن نظام المعلومات يسمح بالاستدعاء الفوري والجزئي للمعلومات دون الحاجة لعرض تقارير إجمالية، يمكن أن تستدعي معلومة معينة مرتبطة بقرار معين يرغب في اتخاذه.

<sup>1</sup>صونيا محمد، "نظم المعلومات الإدارية"،



## 4- أبعاد نظم المعلومات

حتى نفهم تماما نظم المعلومات، يجب أن نفهم بشكل أوسع المنظمة، الإدارة، وابعاد نظم المعلومات وأبعاد نظم وقدرتها على توفير حلولاً لتحديات ومشاكل بيئة الأعمال، هناك ثلاث أبعاد وهي كما يلي:<sup>1</sup>

أولاً: البعد المعلوماتي: الغرض الرئيسي هو توفير المعلومات لمستخدمها، هذه المعلومات حتى تكون قابلة لاستخدام يجب أن تكون في شكل إشارات تكون في متناول حواسنا، وهذا يؤدي بنا إلى بناء تمثيلات من الصور التي سيتم استخدامها من طرف الفاعلين في عملهم خاصة وأن هذه التمثيلات من المرجح أن تؤثر تأثيراً جوهرياً على سلوك المستخدم.

ثانياً: البعد التكنولوجي: ارتبط ظهور نظم المعلومات بظهور أول استخدام الكمبيوتر في المنظمات وتستخدم المعلومات في إدخال، تخزين، معالجة ونشر المعلومات، فالبعد التكنولوجي يتعلق فقط بالوسائل التقنية التي تسمح المهام المتعلقة بهذه العمليات والمتمثلة في:

- أجهزة الكمبيوتر.

- البرمجيات.

ثالثاً: البعد التنظيمي: أصبحت نظم في وقتنا الحالي جزءاً لا يتجزأ من المنظمة فقد أصبح من غير الممكن اليوم إيجاد منظمة دون نظام معلومات، إذ أن للمنظمة هيكل يتكون من عدة مستويات يبين عن التقسيم الواضح للعمل، تتكون من المستويات العليا والمستويات الدنيا المتمثلة في موظفي التشغيل، حيث ينظر إلى نظام المعلومات على أنه يؤثر على المنظمة من خلال تقديم المعلومات اللازمة لمختلف الجهات الفاعلة في العمل، كما أصبح نظام المعلومات متكاملًا نظام العمل في المنظمة واستخدامه إلزامي.

كما أصبح لنظام المعلومات دور هام في تقديم المعلومات حيث أصبح استخدامه يتطلب قرارات عديدة لها تأثير على الخواص الهيكلية للمنظمة، كما أصبح يلعب دوراً في مساعدة المديرين في تصميم وتقديم منتجات وخدمات توجيهها وتصميمها.

## 5- أنواع نظم المعلومات

يعود تنوع نظم المعلومات إلى الاهتمامات والتخصصات والمستويات المختلفة للمنظمة كما أنه من غير الممكن واحد توفير كافة المعلومات التي تحتاجها المنظمة، كما تعددت تصنيفات هناك من صنفها إلى ثلاث مستويات "نظم المستوى الاستراتيجي، ونظم المستوى الإداري، ونظم المستوى التشغيلي، أما تصنيف O'Brien فقد اعتمد على الأهداف الوظيفية لنظم المعلومات كما صنف نظم المعلومات إلى ما يلي:

<sup>1</sup> Robert Reix, Systèmes d'information et management des organisations, 4ème édition, Paris: Vuibert, 2002, p. 30.31

أ- نظم دعم العمليات: تنتج مجموعة متنوعة من المعلومات للاستخدام الداخلي والخارجي، ومع ذلك فإنها لا تؤكد أفضل المعلومات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين لذا فهذه المعلومات عادة ما تحتاج إلى المزيد من المعالجة نظم دعم الإدارة.

1. أنظمة معالجة المعاملات: هي تلك التي تدعم الأنشطة على مستوى العمليات فكل نشاط في المنظمة يولد معاملة وتصميم وتطوير أنظمة معالجة المعاملات ينطوي تحليل الاحتياجات، دراسة النظام القائم، وتصميم قواعد البيانات معالجة المدخلات والمخرجات، نظام مراقبة المخزون، معالجة طلبات الشراء، معالجة المبيعات، نظام حسابات وحسابات دائنة.

2. نظم مراقبة العمليات: تعمل على رصد ومراقبة العمليات الفيزيائية أو الصناعية على سبيل المثال، تستخدم مصفاة البترول أجهزة استشعار إلكترونية مرتبطة بأجهزة الكمبيوتر لمراقبة العمليات الكيميائية باستمرار وإجراء التعديلات الفورية في العمليات.

3. نظم تعاون المؤسسة: تعزز العمل كفريق والاتصالات والإنتاجية وتشمل التطبيقات مثل البريد الإلكتروني لإرسال واستقبال الرسائل والردود ونظم مؤتمرات الفيديو لعقد فريق المشروع لقاءات إلكترونية لتنسيق أنشطتهم.

ب- نظم دعم الإدارة: يطلق هذا الاسم على النظم التي تركز تطبيقاتها على توفير معلومات لدعم اتخاذ القرار الفعال طرف جميع المدراء في مختلف مستويات المنظمة.

1. نظم المعلومات الإدارية: مصطلح نظم المعلومات يعرف على أنه فئة معينة من نظم المعلومات التي تخدم الإدارة الوسطى حيث تزود الإدارة مديرها بالتقارير عن الأداء الحالي للمنظمة.

2. نظم دعم القرار: تعطي الدعم الحاسوبي المباشر لمديرين أثناء عملية صنع القرار، فهي حلقة في تطور نظم الإدارة التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات غير الهيكلية والشبه هيكلية وذلك من خلال استخدام واجهة بسيطة تفاعلية مع المستخدم النهائي.

3. نظم المعلومات التنفيذية: توفر هذه النظم المعلومات الهامة من مجموعة واسعة من المصادر الداخلية والخارجية يسهل استخدامها وعرضها من طرف المديرين، بمعنى آخر تساهم نظم المعلومات التنفيذية في دعم عملية تشكيل الإستراتيجية التنافسية للحصول على الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

## 6- موارد نظم المعلومات

يمكن النظر إلى نظام على أنه التركيب المنظم للأشخاص، الأجهزة، البرمجيات، شبكات المعلومات الاتصال، قواعد البيانات والسياسات والإجراءات التي تخزن، تسترجع، وتحول وتنتشر في المنظمة.

<sup>1</sup>Asemi, A, Safari ,A, Zavareh ,A " The Role of Management Information System (MIS) and Decision Support System (DSS) for Manager's Decision Making Process " , International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 7,2011

نظام المعلومات هو مجموعة منظمة من الموارد، البرامج، والأشخاص، البيانات، الإجراءات التي تسمح بجمع وتخزين المعلومات في شكل بيانات نصوص صور صوت.....، داخل وخارج المنظمة، يتكون من مجموعة من وهي كما يلي:

**1.6. المورد البشري:** المورد البشري متطلب ضروري للعمليات والإجراءات في كل نظم المعلومات، ومن هؤلاء الأفراد ما يطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين، وكذلك الاختصاصيين الفنيين المسؤولين عن تشغيل وإدامة النظام.

**2.6. الأجهزة:** يشتمل نظام الحاسوب المعاصر على أجهزة وبرمجيات إضافة إلى البيانات ووسائل ومعدات والاتصالات بعيدة المدى المطلوبة، ويتمثل العنصر الرئيسي الذي يتكون منه الجزء المادي هو نظام الحاسوب، وعلى من الوحدات المتمثلة فيما يلي:

- وحدة المعالجة المركزية: التي تقوم بمعالجة البيانات وتسطير على بقية أجزاء نظام الحاسوب، وتتم معالجة بغرض تحويلها إلى شكل أكثر فائدة.

- وحدة التخزين الرئيسي: التي تقوم بالتخزين المؤقت للبيانات أثناء المعالجة.

- وحدة التخزين الثانوي: التي تقوم بتخزين البيانات والتعليمات عندما لا تكون مستخدمة في المعالجة.

- وسائل إدخال البيانات: ترسل وتحول البيانات والتعليمات للمعالجة في الحاسوب، مثل لوحة المفاتيح والفأرة، التي تحول البيانات والتعليمات إلى أشكال إلكترونية، بغية إدخالها في الحاسوب.

- وسائل إخراج البيانات والمعلومات: تعرض البيانات والمعلومات بشكل يفهمه الأفراد المستخدمون لنظام

- وسائل الاتصال: التي تسيطر على مرور البيانات والمعلومات من وإلى شبكات الاتصال.

**3.6. البرمجيات:** البرمجة هي إجراءات متعددة الخطوات بغرض تأمين وتوفير استخدام لغات البرمجة، مثل لغة وارشادات استخدام معالجة النصوص، والنشر المكتبي، هناك خمس خطوات متعاقبة في مجال البرمجة وهي:

- توضيح المشكلة: وتشتمل على المستلزمات التي يحتاجها النظام من المدخلات، والمخرجات والمعالجات.

- تصميم الحل: باستخدام أدوات لناذج بغرض جدولة البرنامج.

- ترميز البرنامج: باستخدام تراكيب لغة البرمجة، وقواعد لغرض كتابة البرنامج.

- اختبار البرنامج: وذلك بالتخلص من أي أخطاء منطقية والتلصصات التي يحتمل وجودها في البرنامج.

- توثيق وإدامة البرنامج: ومن ضمنها التعليمات المكتوبة إلى المستخدمين، توضيحات خاصة بالبرنامج، وتعليمات التشغيل.

**4.6. قواعد البيانات:** نظام إدارة قاعدة البيانات: هو عبارة عن برمجة خاصة تسمح للمنظمة بجعل بياناتها مركزية،

إدارتها بشكل كفؤ، وتمكنها من الوصول إلى البيانات المخزونة عن طريق برامج تطبيقية، وعلى هذا الأساس فإن نظام إدارة قاعدة البيانات يؤدي الوظائف التالية:

● إيجاد وإدانة قواعد البيانات.

● الحد من متطلبات الإعلان عن تعريف البيانات.

● التصرف كرابط بين برامج التطبيق من جهة والأماكن الموجودة فيها الملفات البيانات.

● الفصل بين وجهات النظر المنطقية والمادية للبيانات.

ومن فوائد نظام إدارة قواعد البيانات فيما ما يلي: <sup>1</sup>

- يمكن أن يقلل من تعقيدات بيئة نظم المعلومات.

- يقلل من ظاهرة فيض البيانات وعدم دقتها.

- يحد من الإرباك في التعامل مع البيانات.

- تأمين وإيجاد استقلالية في العلاقة بين البيانات والبرامج.

- يقلل من تكلفة تطوير وإدانة البرامج.

- تحسين المرونة والتمكين من استرجاع معلومات ذات طبيعة خاصة.

- تحسين في إتاحة والوصول إلى المعلومات.

- السماح بمركزية إدارة البيانات، واستخداماتها، والجانب الأمني لها.

**5.6. الشبكات:** الشبكة هي أول نظام اتصالات وضع لربط الحاسبات مع بعضها البعض وكذلك موارد الحاسبات

بنفس الطريقة التي تتم لربط التليفونات مع بعضها البعض من خلال السنترالات. واحد من أهم الأهداف من شبكات

الكمبيوتر وهو ربط موارد الشبكات مع بعضها البعض، كما يتم تبادل المحادثات التليفونية من خلال شبكة التليفونات

ولا يأخذ في الاعتبار إذا كانت موارد الشبكات في نفس المبنى أو خارجه ومن الموارد الموجودة في الشبكات الات

الطباعة وحدات التخزين وبالتالي فإن الشبكات تقلل المسافات وتعطي إمكانية للمستخدم للحصول على معلومات في

أي مكان كانت، أي أن الشبكات قد وضعت مبدأ جديد وهو الاتصال بدلا من الانتقال.<sup>2</sup>

**7. وظائف نظم المعلومات الإدارية:**

تنصب وظائف نظم المعلومات الإدارية حول توفير وإعداد انسياب جيد للمعلومات وتقديمها للإدارة لتمكين المدراء

صنع القرارات السليمة في الوقت المناسب، لتقليل حالات عدم التأكد المصاحبة لعملية اتخاذ القرار وما ينجم عن

من زيادة قدرة الإدارة في استغلال مواردها المتاحة بشكل كفو. ونجد من ضمن هذه الوظائف وظيفة الجمع،

والتحليل للمعلومات وذلك على مستويين هما:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Dr m. al-kolaly, Cheltenham Course Ware LTD, " Concepts Of Information technology",2005, P119.

<sup>2</sup>Chia-Ping Yu, Houn-Gee Chen, Gary Klein, Randi Jiang. **The roots of executive information system development risks.** Information and Software Technology. 2015

<sup>3</sup>يوسف مسعداوي(2013)، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص479، 480.

1- المعلومات الداخلية: وهي المعلومات الصادرة عن مختلف مصالح المؤسسة المتمثلة في الوثائق، المستندات، التي تشكل سجلات المؤسسة.

2- المعلومات الخارجية: وهي المعلومات الصادرة من البيئة المحيطة والمتعلقة بالزبائن، الموردون، البنوك، الإدارات.... الخ

وبالإضافة إلى ما سبق، نجد كذلك وظيفة اليقظة التي تهتم بالسهر على مراقبة ومتابعة البيئة المحيطة للمؤسسة، والتي إلى اقتناص كل معلومة داخلية أو خارجية، تقنية أو مالية، أو تجارية، من شأنها تغيير اختيارات المؤسسة الإستراتيجية. هذه التحليلات المقامة انطلاقاً من الإطلاع على قواعد المعطيات، التقارير الاقتصادية والمالية، تؤدي إلى التفتح على الأسواق ومعرفة توجهات المنافسين وتطلعات الزبائن المحتملين.

### 8. تحديات أنظمة المعلومات الإدارية

إن أنظمة المعلومات تؤثر على أهداف المنظمة والعلاقات مع المستهلكين والموردين، والعمليات الداخلية وأحدثت تغيرات متلاحقة ونورد في هذا الصدد عدة تحديات قد يواجهها المسير في المؤسسة:<sup>1</sup>

أ- التحديات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال: من خلال إدراك المنظمات لتحدي تزايد الإقبال على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وضمن إستراتيجية طويلة الأمد لتحقيق سلاح إستراتيجي وميزة تنافسية.

ب- تحدي العولمة: بأن تعي المنظمات أن تطبيق التكنولوجيا أصبح ضرورة عالمية، يعكس قدرتها على الانخراط في الأسواق العالمية، وتوفير المتطلبات اللازمة لممارسة العمليات والنشاطات التكنولوجية على المستوى العالمي.

ت- تحدي هيكلية البيانات والبنية التحتية لها: من خلال قدرة المنظمة على إعادة بناء الهيكل التنظيمي بشكل وينسجم مع هيكل وحجم المعلومات المطلوب، ويستوعب البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات التي تخدم أهداف المنظمة.

ث- تحدي الاستثمار في نظم المعلومات: بأن تستطيع المنظمة حساب القيمة المتوقعة لعوائد استخدام أنظمة المعلومات، وأن تكون عملية الاستثمار في أنظمة المعلومات مبررة التكاليف.

ج- تحدي المسؤولية والسيطرة: بأن تستطيع المنظمة تشغيل وتطبيق نظم المعلومات ضمن الكيفية التي تحقق الأخلاقيات العامة، وضمن حدود المسؤولية الاجتماعية.

### 9. نظم المعلومات في وظائف الأعمال

وظائف الأعمال في المنظمة مختلفة وكثيرة وهي تعمل مجتمعة لدعم عمل المنظمة ويمكن جمعها في خمسة وظائف رئيسية وهي الموارد البشرية وإدارة المعلومات والتسويق وإدارة العمليات والمحاسبة والتمويل وهناك وظائف مساعدة إضافتها تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والتقنيات التابعة لها، ومن نظم المعلومات ووظائف الأعمال ما يلي:

<sup>1</sup> Laudon, Kenneth, And Jaune Laudon. Management Information Systems, Pearson Prentice Hall (2004),p 71.

- نظم معلومات الموارد البشرية: حيث تعتبر الموارد البشرية عماد المنظمة وأنها تعي من أجل تجاوز أدوار الإدارة والموظف وينظر لتكون فاعلة ومشاركة في الإدارة العليا على الرغم من أنها تواجه صعوبات كثيرة في الشركات وفي الأونة الأخيرة ساعدت البحوث على تطوير النماذج لمساعدة الموارد البشرية في إضافة قيمة حقيقية للأعمال أنظمة الموارد البشرية بشكل رئيسي في حفظ السجلات وتقييم العاملين، حيث طان لكل منظمة يجب أن تحتفظ دقيق للعاملين يتضمن معلومات كاملة عن كل فرد أما أنظمة تقييم الأداء وتخدم نظم معلومات الموارد البشرية أهدافا كثيرة منها حشد الجهود لإيجاد مرشحين لملي فرص العمل، الاختيار، التنسيب ومهارات العاملين وخدمات أخرى.

- نظم المعلومات المحاسبة: إن الهدف من هذه النظم هو تجميع المعلومات لتساعد في اتخاذ القرار وقد كانت النظم في القديم عبارة عن نظم تقليدية ورقية، أما الان فأصبحت تعتمد على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في عملياتها وتساعد هذه النظم في فعالية الأعمال وتزويد البيانات المالية الدورية وتزيد التقارير المطلوبة قانونيا وبيانات الأرباح والخسائر وكذلك فإن هذه النظم تزود التقارير غير المطلوبة قانونيا.

- نظم المعلومات المالية: أصبحت هذه النظم الان معتمدة كليا على الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وتزويد وإدارتها بالمعلومات والتي تركز على تقارير التغيرات المالية والهدف من هذه النظم هو تسهيل وضع الخطط المالية وفعاليات الأعمال وكذلك تساعد المنظمة في تنظيم الميزانية وإدارة تدفق النقد والأموال وتحليل الاستثمار واتخاذ المناسبة لتخفيض النفقات وزيادة الأرباح.

- نظم المعلومات التسويقية: إن هدف التسويق هو تحديد الأشخاص والمنظمات والأكثر رغبة في الشراء وماهي مبيعات المنظمة وكذلك لترويج المنتجات والخدمات المناسبة لتلك المنظمات والأشخاص وتساعد هذه النظم في الطلب لمختلف البضائع في الأماكن المختلفة، وتزويد هذه النظم معلومات تساعد الإدارة لتحديد طلبات الشراء البضائع وفي المناطق الجغرافية المختلفة.

### 10. دور نظم المعلومات الإستراتيجية

إن المعلومات تعتبر مورد ثمين للمنظمة يجب إدارته واستثماره لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة وبالتالي تشارك في تكوين ميزة تنافسية إستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال. وتلعب أنظمة المعلومات الإستراتيجية دورا هاما في عمليات الإدارة الإستراتيجية الخاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال، وذلك من خلال ثلاث مجالات أساسية هي:<sup>1</sup>

**1) تحسين الكفاءة التشغيلية:** حيث يمكن أن تساهم نظم المعلومات في مساعدة المنظمة في تحسين كفاءتها بصورة واضحة، فهي تسمح للمنظمة بتخفيض التكاليف بشكل جذري وتحسين جدوة السلع والخدمات؛

<sup>1</sup> عماد الصباغ (2000)، "نظام المعلومات: ماهيتها ومكوناتها"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، قطر، ص43.

(2) إسناد ودعم الابتكار في المنظمة: حيث ينتج عن الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات إنتاج سلع وخدمات وأساليب جديدة؛

(3) بناء مصادر معلومات إستراتيجية: تمكن تكنولوجيا نظم المعلومات المنظمة من بناء مصادر معلومات إستراتيجية تمكنها من أخذ فرص تقدم إستراتيجي.

### 11. دور جودة المعلومات في صنع القرار

من المعروف عليه إن المعلومات ليست دائمة في غالب الأحيان ما تكون جزءاً من المشكلة، في حين أن الهدف للمعلومات في مكان العمل هو من أجل تمكين إتخاذ القرارات المناسبة، والمعلومات أهم مقومات اتخاذ القرار، تتوقف نوعية القرار على طبيعة ما يتوافر للمسؤول عن اتخاذه من معلومات، وقد ارتبط الاهتمام بالمعلومات بالسعي أسلوب المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرار، فالقرار يتخذ للمستقبل وبدون رؤية المستقبل، وتوقع متغيراته يولد ضعيفا بمقدار ضعف المعلومات وفقها<sup>1</sup>

وفي الحقيقة إن عملية صنع القرار تبدأ بالرسالة وتنتهي باتخاذ القرار، وبعبارة أخرى تبدأ عملية صنع القرار بتجميع البيانات ومعالجتها واستخلاص المعلومات التي تم البناء عليها.

<sup>1</sup>ثعلب(2011)، "إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية"، دار الفكر للنشر، الأردن، ص39.



## خلاصة الفصل:

تلعب أنظمة المعلومات دورا لا يستهان به لا سيما إذا كان استغلالها بأحدث الطرق باعتمادها على أحسن المصادر، حيث تساعد هذه الأنظمة على إيجاد خلل ان وجد في إحدى الوظائف الإدارية، ويتضح أن إدارة الموارد البشرية تتطلب نظاما لمعلومات يمكنها من تزويد ووظيفة إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة بالبيانات الحالية بهدف تحقيق الرقابة وتحتاج هذه النظم إلى مجموعة من الإجراءات والأدوات وتقييم البيانات لتوفير المعلومات وبالشروط المطلوبة.

تعد المعلومات العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة ولها أهمية كبيرة في عملية الاتصال وتؤثر فاعلية المدير وأدائه في تسيير مهامه الإدارية، كما تحتاج المنظمة إلى المعلومات كي تتمكن من ربط أجزائها لتحقيق أهدافها وحتى تتمكن من التكيف مع البيئة الخارجية.

حيث تعتبر نظم المعلومات الإدارية عاملا أساسيا في نجاح أو فشل المنظمة، وتنبع هذه الأهمية من كون المعلومات تستخدم كأداة لتنسيق ودعم العمليات الداخلية والاثار الخارجية ودعم عملية التخطيط والدارة ونشاطات المشروع داخل المنظمة، بحيث توفر المعلومات المناسبة في الوقت المقرر للمساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات. إن نظم المعلومات الإدارية توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة المستويات الإدارية حتى يمكن من اتخاذ القرارات الفعالة والمؤقتة، كما تعتبر كأداة اتصال داخل المنظمة من جهة ومع البيئة من جهة أخرى.

## مراجع الفصل :

1. ثعلب(2011)، "إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية"، دار الفكر للنشر، الأردن.
2. <http://ar.wikipedia.org/wikipedia>.2017/07/28, 10:11 الساعة
3. Izabell Calmi et Jordan Halin, " **Introdection à la gestion**", DUNOD, paris,2000.
4. محمد إسماعيل محمد السيد(2001)، "نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
5. عبد الرزاق محمد قاسم(2003)، "نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة"، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. Kenneth Laudon et Jane Laudon, **Management des systèmes d'information**, 11ème Edition, Pearson Education France, 2010.
7. David Atissier et Valery Delaye, **Mesurer la performance du système d'information**, Eyrolles, Paris, 2008.
8. صونيا محمد، "نظم المعلومات الإدارية"،
9. Robert Reix, **Systèmes d'information et management des organisations**, 4ème édition, Paris: Vuibert, 2002.
10. Asemi, A, Safari ,A, Zavareh ,A " **The Role of Management Information System (MIS) and Decision Support System (DSS) for Manager's Decision Making Process** " , International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 7,2011
11. Dr m. al-kolaly, Cheltenham Course Ware LTD, " **Concepts Of Information technology**",2005.
12. Chia-Ping Yu, Houn-Gee Chen, Gary Klein, Randi Jiang. **The roots of executive information system development risks**. Information and Software Technology .2015
13. يوسف مسعداوي(2013)، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
14. Laudon, Kenneth, And Jaune Laudon. **Management Information Systems**, Pearson Prentice Hall (2004).
15. عماد الصباغ(2000)، "نظام المعلومات: ماهيتها ومكوناتها"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، قطر .
16. ثعلب(2011)، "إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية"، دار الفكر للنشر، الأردن.
17. أحمد صالح الهزايمة(2009)، "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 01.

## الفصل الثامن

### الحوافز

#### مقدمة الفصل

حضي المورد البشري باهتمام كبير من طرف الكثير من العلماء في مجالات مختلفة وفق أسس ومعايير متفاوتة الأهمية حيث علاقتها بالمورد البشري، حيث يسعى الأفراد إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ذلك يتطلب توفير يد عاملة جيدة ومؤهلة ومهارات مطلوبة للقيام بأعمالهم.

تولي إدارة المؤسسات المختلفة إهتماما كبيرا بالعنصر البشري، من خلال العوامل المؤثرة في انتاجية وكفاءة العاملين يسعى الأفراد لرفع انتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ويرتكز نجاح أو فشل المؤسسات على مدى تحكّمها واهتمامها وتأطيرها لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري، والذي يعتبر الثروة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا الذي يزيد من فعاليتها، إلى أن قدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة ان لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال وراقي هو استعمال نظام الحوافز الذي بواسطته يمكن اختيار دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالحهم.

تعتبر الحوافز مجموعة من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المؤسسات المعاصرة في بيئة وتتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغربات التي تشجع الفرد على زيادة إدائه وبالتالي زيادة انتاجيته، وتنقسم إلى نوعين هما الحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات غير المباشرة مثل: الرواتب والأجور والعلاوات..... ومنها المعنوية، أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات غير المباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضا الوظيفي مثل: استقرار العمل، المشاركة في صنع القرار، الالتزام والانتماء واقية وتقدير جهود العاملين.

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الافراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة في الأداء، كما تعتبر الجهد الذي تبذله الادارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، بغية تحقيق الأهداف المرغوبة

## 1. مفهوم الحوافز وأهميتها:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون، إلا أن هناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم فمنهم من يعرفها:

- أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة
- الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة "من خلال مدير البشرية والمديرين التنفيذيين" قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء<sup>1</sup>.
- يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه لإتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.
- يمكن اعتباره وسيلة لتحريك دوافع الأفراد ليسلك سلوكا ما من أجل إشباع الحاجة المثابرة<sup>2</sup>.
- كما يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية<sup>3</sup>:
- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام، هذا ما يؤدي الى تقليص أعداد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
- تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوي.
- تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.

## 1.1 ماهية التحفيز:

<sup>1</sup> أحمد ماهر (2009)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار العربية، الإسكندرية، ص 248.  
<sup>2</sup> مدني عبد القادر علافي (2007)، "إدارة الموارد البشرية"، دار خوارزم للنشر، جدة، ص 476.  
<sup>3</sup> هادي مشعان ربيع (2008)، "علم النفس الإداري"، مكتب المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، ص 201.

يشكل التحفيز دوراً رئيساً في توفير بيئة العمل المناسبة و يتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، و لضمان تحفيزهم و التزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود حوافز قانوني و فعال يكفل حقوق و امتيازات العاملين و يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تثر سلباً على الأداء الوظيفي و السلوكي، و للتعرف على التحفيز بصورة شمولية لا بد من الأتي:

### • مفهوم الحوافز

- الحوافز: هو الحصول الأفراد على الحماس و الإقدام و السرور في أعمالهم، و اكتسابهم الثقة في أنفسهم بما إلى القيام بالعمل المطلوب منهم.

- أي هي دافع تحمسهم على العمل و رفع الكفاءة و اكتسابهم الثقة في أنفسهم.

- كما نعرفها بأنها الحوافز هي الجهد الذي تبذره الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلا إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم، و السعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك والتجديد.

### 2.1 التطور التاريخي للحوافز:

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم و دراساتهم بموضوع التحفيز، و يمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالآتي:<sup>1</sup>

#### • المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح و كسول، إذ يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية، و بالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

#### • مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد أشير إلى وجهة نظر هذه المدرسة، إذ أشير إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير و معقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة

في الأداء أهمها الجانب الإنساني، و بالتالي فالمنظمة تعبير وحدة اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين الجانب والجانب الفني، وتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس، ويعمل في داخل الجماعات.

#### • المرحلة الحديثة:

<sup>1</sup> الفارس، سليمان (2011)، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ص27.

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف و نظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات و المراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في أنه نظام مفتوح و ليس مغلقا، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز المتحققة، و نادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

### 3.1 أنواع الحوافز:

هنالك عدة تقسيمات للحوافز الا أن أكثر التقسيمات اعتمادا من قبل المنظمات هي كالآتي حيث يقسم الحوافز إلى:<sup>1</sup>

- الحوافز المادية:

وتشمل الحوافز المادية جانب الأجور و المرتبات وأي صورة نقدية أخرى مجتمعة أو مجزئة و التي تشبع احتياجات المادية فقط.

- الحوافز المعنوية:

و هي التي تخاطب في الفرد حاجاته النفسية و الاجتماعية و الذهنية و يقدر بها ذلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم و تشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات التنظيم غير المادية و امام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية و على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، و الإثراء الوظيفي خلال فترة الترقية و التقدم في العمل و التناوب و المشاركة في اتخاذ القرارات و مناخ الاشراف مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة اتجاه أفراد التنظيم، التدريب، و جدولة العمل المرن... الخ

### 4.1 طرق التحفيز:

إن التشجيع و التحفيز من الأمور الضرورية و الهامة لإنجاز الأعمال، و السير قدما و الدفع إلى تشجيع و تحفيز الأفراد للاستمرار و العطاء و قد اخترنا لك مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الاتصاف بها، ليضمن لنفسه حسن القيادة من أهم السلوكيات ما يلي:

-الاستماع الجيد للأفراد: لا بد أن نركز على التواصل مع الأفراد و الإحساس بمشاعرهم و توجيهاتهم و معاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين، و لذلك من المهم التركيز على الإنصات الجيد للأفراد، فعندما نشعرهم بأننا من وقتنا و تفكيرنا تزيد ثقتهم و حبهم لنا لنصل لعقولهم و قلوبهم ما يساعد على الأخذ بيدهم لبشر الأمان.

-التركيز على الأعمال التي يؤذيها الفراد بشكل جيد: فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الخطأ يذوي إلا تحسين الأداء، إلا أن ذلك من العراف الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات و الأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية و الفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.

<sup>1</sup>نوري ، فريد، كورتيل(2010)، " نوري فريد، كورتيل/إدارة الموارد البشرية، المجتمع العربي"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 271.

-تشجيع الجميع على الثقة في القائد: أن الثقة تبنى على أساس الثقة، فعندما يشعر العنصر بثقة القائد به يصبح العنصر على ثقة بفائده، و يزيد تلك الثقة و يعمقها مشاركة الفرد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.

-مواجهة الخطاء بأسلوب لا يركز على اللوم: يجب علينا كقادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على يكون الفرد بحاجة تدريب أو توجيه أو أكثر أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الخطاء بسلام.

-التعاون المتبادل: إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة و التعاون و تكامل الدوار و الثقة يشعر الجماعة بالمحبة و الإنتماء و الاستقرار يضمن نجاح الجماعة.

-تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات و مواهب الأفراد: يجب على القادة ان يبحثوا على مصادر القوة و المواهب الكفاءة الموجودة المتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز الأفراد، و يعملوا على تشجيع و دفع الفرد باتجاه تنمية القدرات و الجوانب الكامنة لديهم و التي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه وأخيرا إن التشجيع وإثارة حماس و الأفراد يساعد على التواصل بين القادة و أفراد وحدثهم بشكل دائم.

### 5.1 أهمية الحوافز:

و تبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة العاملين، فهي تمثل تكلفة المؤسسة و في نفس الوقت تمثل مصدرا هاما حاجات العاملين المادية، و يمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الهداف المختلفة التي تحاول الشركة تحقيقها من تطبيق نظام فعال للحوافز وهو:

أ-تحسين أداء العاملين: و يتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الفرد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، و مثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.

ب-زيادة الإنتماء: حيث تشكل الأجور و الحوافز بأنواعها(المادية و المعنوية) أساس العلاقة بين المؤسسة و الفرد فيها فعليه ربط الحوافز بالأداء تشجع كل من الداء و الإنتماء و تزيد من إدراك العامل للعدالة و الإنصاف كما نجاح نظام الحوافز ساهم في رضا العاملين عن أعمالهم و يزيد من إنتاجهم وولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة المقومات الساسية لنظام الحوافز و التي تتمثل في:

-دراسة إدارة العاملين.

-اختيار مزيج من الحوافز المناسبة و الفاعلة.

-تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقتاعهم بمزاياه.

-التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة و العاملين.



ج-توجيه السلوك: أثبتت البحوث و النظريات بأن نظم التعويضات و الحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز و صياغة شكل السلوك المرغوب لدى الفرد بما يكفل التحقيق لأهداف المؤسسة، إذ يحقق نظام الحوافز ما يلي:

-تحسين الأداء و الاحتفاظ بالزيائن.

-جذب العدد الكافي و النوعية المناسبة من العاملين و في مرحلة لاحقة المحافظة عليهم.

-إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين و المؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءا هاما من الكلية.

## 2. نظم الحوافز :

تعددت اراء الباحثين في نظم الحوافز و من هذه الآراء رأى(عبد المتعال وجودة،2002: 438) حيث تقسم النظم مستويين هما:

أ-على مستوى الفرد: و من هذه النظم:

### 1-الحوافز في القطعة:

و هي تعتبر من أهم طرق دفع الأجور و الحوافز معا و في هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج.

### 2-حوافز الوقت:

و في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالنتاج في وقت محدد(نمطي أو معياري)يكافئ على مقدار في هذا الوقت أو على إستغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

ب-على مستوى المنظمة ككل و هذه هي:

### 1-نظام المشاركة في الأرباح:

يقضي نظام المشاركة في الربح بأن يحصل كل عامل على حصة من الأرباح السنوية التي تحققها الشركة.

### 2-نظام تملك العاملين لأسهم الشركة:

تمنح بعض الشركات فرصة تملك العاملين لبعض أسهمها أو قد توفر الأموال اللازمة لشراء تلك الأسهم و تقوم بهذا الإجراء سنويا أثناء منح المكافآت و الباقي يوزع نقدا ثم تحتفظ الشركة بتلك الأسهم في حساب العاملين إلى إحالتهم إلى التقاعد و ترك الخدمة لأي سبب من الأسباب، و على ألا تزيد نسبة الأسهم المشتراة عن 15% من المكافآت.

### 3-نظام سكانلون:

يعد هذا النظام الذي ابتكره (josehscanhon) في عام 1937م. من اهم نظم الحوافز و الذي يتضمن ضرورة أحداث نوع من التوافق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية.

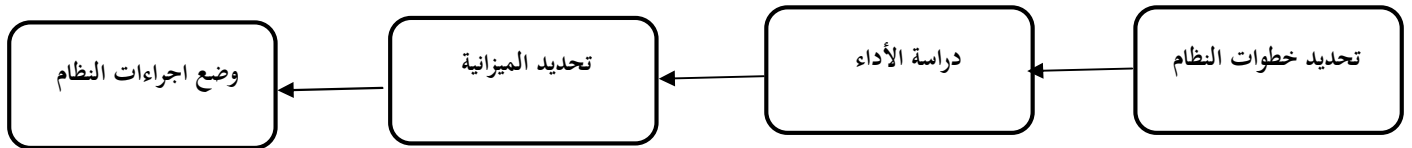
#### 4- نظام المشاركة في الوفرات:

يشبه هذا النظام إلى حد ما نظام سكانلون إلا أن الفارق الأساسي بين هذا النظام و نظام سكانلون هو في المعادلة الرياضية التي يعتمد عليها في حساب المكافأة التي يجب أن يحصل عليها العاملين، ففي نظام سكانلون يعتمد على تكلفة العمالة إلى نسبة المبيعات، أما نظام المشاركة في الوفرات يقوم على أساس تخفيض قيمة المبيعات بمقدار تكلفة الخام و الإمدادات ثم قسمة تكلفة العمالة على ناتج الطرح.

#### 3. مراحل وتصميم نظام الحوافز:

إن إدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق النظام الأمثل للتحفيز، ولذلك فإنها تأخذ في الحسبان شروط للحوافز، وهذا النظام يكمن تلخيصه في الشكل التالي:

#### شكل رقم (02): أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الباحث

ولكي تتمكن الادارات من تصميم نظام جيد وفعال للحوافز، تم وضع دليل علمي للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الادارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، ويمكن ذكر هذه المراحل في ما يلي:

#### 1. تحديد خطوات النظام

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً، بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والايادات، أو قد يكون تخفي التكاليف أو تشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين أو غيرها من الأهداف.

#### 2. دراسة الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوظيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، إن تحديد وتوظيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

- وجود عدد سليم للعاملين.

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

- وجود ظروف عمل ملائمة.

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

3. تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز، لكي يتفق على هذا النظام يجب أن يغطي المبلغ ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى، لميزانية الحوافز وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا، وغيرها.

ب- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل التكاليف، لتصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

4. تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات، متضمنة بنوداً خاصة أخرى بها.

5. وضع اجراءات النظام

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الاداء وحسابات نماذجه وأدوار المشاركين فيه الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي توضيح أهم الاجراءات:

أ. تحديد الادوار: وهنا يتم تحديد دور كل من رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل الاداء المتميز الذي الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهة محددة لاعتماد أو قرار أو الموافقة على الخاصة بتقديم حوافز إلى افراد معينين:

ب. الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة للحوافز، او أقسام أو بين مدير الحوافز وغيره من ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد.

ت. توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية، أم ربع سنوية، أم نصف سنوية أو سنوية؟

أم أنها تعطي بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقوم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟

ث. نوع الحافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

ج. النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الاداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

4. شروط نظام الحوافز:

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز وتحسين الأداء، منها يلي:<sup>1</sup>

- أن يرتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا؛
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته؛
- اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها؛
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الفرد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز؛
- أن تتصف السياسة التي تنظم بالعدالة والمساواة والكفاءة؛
- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز؛
- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد؛
- ادراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

#### 5. نظريات الحوافز

تعددت النظريات في علم الاجتماع تبحث في السلوك الإنساني، حيث توصلت من الصعب الوصول إلى معرفة سلوك الفرد معرفة الفرد معرفة تامة أو التنبؤ به، فسلوكه متغير يختلف باختلاف المكان والزمان والموضوع، كما توجد بين الأفراد تنمو وتتسع مع نمو الشخصية والتجارب والخبرة، فعلى الإدارة تراعي بما نادى به النظريات لحفز العاملين بذل جهد أكبر.

أ- النظرية الكلاسيكية "لفريدريك تايلور":

- هي مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها "فردريك تايلور" الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل ويجهد معقول ولم يراعي الجانب الإنساني ولها أسس قامت عليها هي:
- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز وزيادة الإنتاج.

- إن تطبيق الحافز المادي يؤدي إلى زيادة الإنتاج، بمجهود وزمن قليلين، وحفز الفرد عن العمل، كما أثبت تايلور من خلال نظام الأجور تزيد من الحافز على الإنتاج والتحكم فيه، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للأفراد الممتازين الذي

<sup>1</sup>أمين عزري(2003)،"دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار، مذكرة ما جستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص142.

المستويات المحددة للإنتاج ويزيد عليها أما الأفراد ذوي الأداء المنخفض الذي لا يصل إنتاجية إلى هذا المستوى الإدارة تدريبه ونقله أو فصله.

- من انتقادات هذه النظرية وبالرغم من بعض إيجابيات هذه النظرية إلا أنه هناك سلبيات، فلم تراعي الجانب الإنساني للفرد بل جعلته آلة اقتصادية، وتجاهلت الحوافز المعنوية وهي مكملة للحوافز المادية.

ب- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث اهتمت هذه النظرية بالعنصر البشري داخل العمل مع الأفراد ورؤسائهم وجماعة العمل.

صاحب النظرية هو "التون مايو": وتركز أساسا على أن العنصر الإنساني هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج وهو العملية الإدارية وهذا ما نادى به النظرية حيث ركزت على ما يلي:

- أهمية العامل الإنساني في المؤسسة.

- التنسيق بين جهود العاملين المختلفين في المؤسسة وإيجاد جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر الحصول على نتائج أفضل.

- ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على مختلف مستوياتهم تلك العلاقات على الإنتاجية.

- السعي إلى تحقيق حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.

ت- نظرية سلم الحاجات

تعرف هذه النظرية باسم نظرية سلم الحاجات الإنسانية عند العالم "ماسلو"، والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس، وتظل الحاجة غير هي المتحركة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم، تحل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته.

ث- نظرية العاملين 'لفردريك هرزبورغ':

قدمت هذه النظرية العالم "لفردريك هرزبورغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجية لأداء التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المؤسسة على العاملين، كم تهتم بتفسير الرضا والدوافع الإنتاجية، فصاحب هذه النظرية توصل إلى أن هناك عاملين يؤثران على العامل داخل المؤسسة هما:

- عوامل وقائية: ترتبط بطبيعة العمل ومحتواها وبيئته، وتعمل على وقائية العامل من عدم الرضا عن عمله، وتشمل العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالأمان

وأَسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجرة... الخ، أي كلما زاد العامل في المؤسسة كلما شعر ويقبول حسن، كما يخلق علاقات حسنة بين الرئيس والمرؤوسين ويستفيد الجميع في محيط العمل.

- عوامل مخفزة: وهي يطلق عليها اسم العوامل الاشباعية، وهي تلك العوامل المرتبطة بالعمل، وتعمل في حالة على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى الموارد البشرية، وتمثل في: الشعور بالانجاز في العمل، الإدراك لقيمة عمله نتيجة لإتقانه للعمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها المسؤولية، التقدم والتنمية، ونمو الشخصية وتطورها، إن الوقائية عند "هرزبورغ" هي التي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل، تسبب درجة عالية من عدم الرضا، عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها، بينما العوامل الحافزة وهي التي تتعلق بحوافز العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل، والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل، فإنها عند توافرها تؤدي إلى الرضا، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها.

د- نظرية "ماكيلاند":

مساهمة "ماكيلاند" في عملية فهم الحفز الإنساني تتخلص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الإنسانية التي تؤثر سلوك الفرد وهي:

- الحاجة للقوة: إن الأفراد الذين يحتاجون التمتع بالقوة يهتمون غالبا نحو ممارستها تجاه الآخرين، مما يعني انهم على مواقع قيادية، وهؤلاء غالبا ما يتسمون بقوة الشخصية واللياقة والإصرار والقدرة على فرض الرأي.

- الحاجة للانتماء: الأفراد الذين يحتاجون للانتماء بدرجة عالية يشعرون بالسعادة يجبههم ويودهم الآخرون، ويسعون لتفادي الأبعاد أو الرفض من الجماعات التي ينتمون إليها، ولذلك مهتمون باستمرار وجود علاقات متينة مع الآخرين.

- الحاجة للانجاز: إن الأفراد الذين يظهرون حاجاتهم القوية للانجاز يتوفر لديهم دافعية قوية للعمل وذلك رغبة في النجاح والتطور وتحسين المهارات، فهم يتميزون بكونهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم ولديهم رغبة في المسؤولية المنوطة بهم والعمل لساعات طويلة، ومواجهة الصعوبات والمشاكل التي تعترضهم، وذلك عن طريق والسيطرة في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم والحصول على المعلومات بطريقة سريعة.

ذ- نظرية الاتجاهات الحديثة:

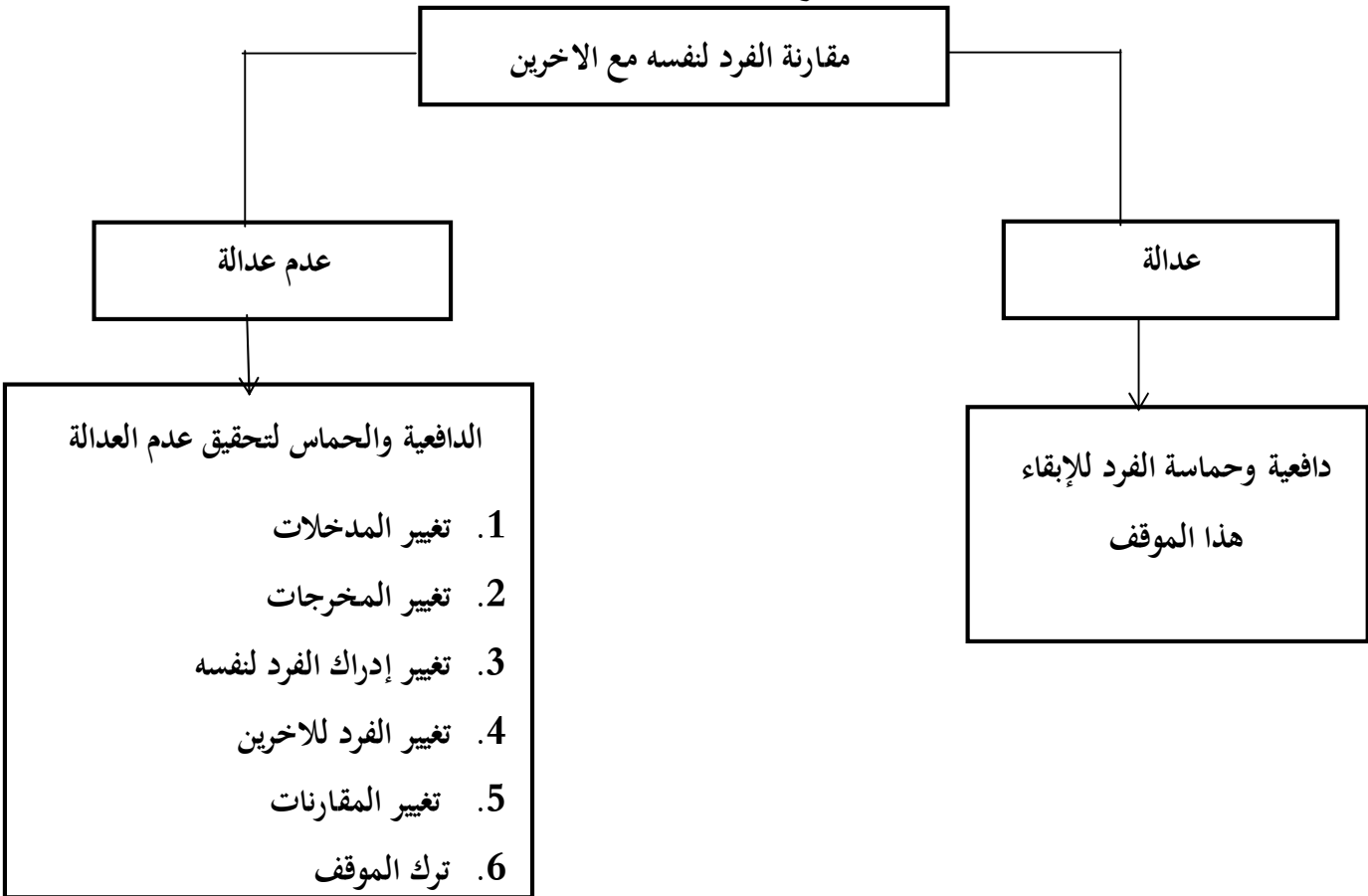
● نظرية التوقع "لفروم": نسبة هذه النظرية للعالم "فروم"، وتفترض أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع، التي يتوقع الحصول من الأداء ودرجة هذا التوقع وفق المعادلة الآتية:

$$\text{الدافع} = \text{المنفعة} \times \text{الاحتمال}$$

ولكي تطبق هذه النظرية يجب تطبيق الشروط التالية وهي:

- أن يتوافر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية وهذا ما يمكن أ يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب.

- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الاداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.
  - اعتقاد الفرد بأن هناك احتمالاً قوياً كبيراً للجهود بأن التي يبذلها تقودها إلى أداء ناجح.
- هذه النظرية في محتواها تركز على الحوافز المالية وأثرها في الأداء، أي أن الحوافز المالية لها تأثير مباشر على الأداء، اعتمدت هذه النظرية على الحوافز المادية فقط والمتمثلة في الحوافز المالية، وهذا نقض لما يجب العدالة بين الحوافز والمعنوية معا.
- نظرية العدالة: لقد تطورت نظرية العدالة من قبل المفكر "ستاتي" فقد ركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تنسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون في إطار المستوى من الأداء وتجددت تلك العلاقات في ثلاث صور وهي:
    - إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق.
    - إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فإن العدالة تتحقق.
    - إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.



المصدر: منير بن أحمد دريدي، (2013)، "إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية"، التدريب، الحوافز"، ط 01، دار الابتكار، عمان،



## 6. دور نظام الحوافز في المنظمات

لنظام الحوافز و التعويضات دورا أساسيا في توفير بيئة العمل المناسبة، و يتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال أولهما: تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم و إمكاناتهم للمنظمة، و الآخر بضمان تحفيزهم و التزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة، وفي المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني و فعال يكفل حقوق و امتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تثر سلبا على محمل الداء الوظيفي و السلوكي في المؤسسة و يذكر منها ما يلي:

- 1- تدني مستوى العاملين.
  - 2- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
  - 3- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
  - 4- القضاء على روح التعاون في إطار العمل و تكريس النزعة المصلحية الذاتية.
  - 5- عدم الإكثارات و اللامبالاة و غياب روح المسؤولية في العمال التي يقوم بها الموظفون
  - 6- ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية أو ظروف إجتماعية.
  - 7- ارتفاع نسبة دوران العمل و ترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى
  - 8- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام و التقدير من العاملين في المؤسسة و لومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم و
  - 9- إزدیاد حوادث العمل و الأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء و حالات الإهمال حين
7. مقومات فاعلية نظام الحوافز

في ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هي التي تدرس، وتفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل "طبيعة أعمالهم، ومدة خدمتهم، ومستوى أجورهم، وحالتهم الاجتماعية، بحيث تقدم مزيجا من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن بهذه التقسيمات:

لذا فإن اختيار الفرد لسلوك معين، يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة، وكلما وجد الفرد أن الحافز المقدم -أي كانت طبيعته- فاعل من خلال إشباع الحاجة المطلوب إشباعها، كلما كان هذا الحافز أكثر على إتباع السلوك المؤدي للحافز.

فإن نجاح نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات أساسية تسهم في رضا العاملين عن أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم للمنظمة، وتحسين الأداء لديهم، وتتمثل هذه المقومات في الآتي:

- دراسة الإدارة للعاملين "شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية".
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.

<sup>1</sup> مرعي محمد (2003)، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية، ص 271.

- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزايا.

- التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

### 8. أثر الحوافز على أداء العمل

ترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من اثارا اقتصادية واجتماعية متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على والصورة المأخذوة عنه، وترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه،<sup>1</sup> إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع العمل، أما الاثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالبا ما تساهم حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية، لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.

إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد، "إن الادارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاه ودوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الانتاجية للفرد، والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم نهايته التي تعنى بخصوصية توجهات الإدارة.

ويكون إنجاز الأهداف السابقة ضمانة تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة، والاستقطاب والاحتفاظ بعاملين مؤهلين لديها، وتخفيض من دوران العمل وتسرب الكفاءات من المنظمة، مع الحفاظ على الحقوق والامتيازات التي كفلها القانون للموظف، حيث نجد هناك حاجة لخطة ناجحة للحوافز ومتكاملة، تعنى بحاجات ورغبات الفرد العامل وتحقق توقعاته، تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء الفرد وتنمية وتطوير الأداء المؤسسي.

<sup>1</sup>Dessler, G. (2002), A Framework for Human Resource Management.(2nd ed). New Jersey: personeducation.

## خلاصة الفصل:

نظرا للأهمية البالغة للعنصر البشري، يجب تفعيل دور هذه المورد في المؤسسات لتحقيق أهدافها المبتغاة عن طريق استشارة دوافع الأفراد، من خلال تطبيق نظام إداري فعال يعمل على تحفيز الأفراد وذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية، فنظام الحوافز يشغل موضعا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الانسان إلى محرك لدفعه من أجل إثبات ذاته بين الأفراد في التنظيم، والذي يتمثل في العلاوات والترقيات..... الخ إذ يعمل الأفراد في المؤسسات للأسباب عديدة ومتنوعة تتغير على مدى حياتهم العملية في الأجل الطويل ويظهر دور الحوافز في إثارة السلوك والأداء لاشباع تلك الحاجات، ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسبين للعمل بالمؤسسة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء والسعي الدائم لحثهم على بذل جهد وتحسين الأداء ووظائفهم والرضا عن العمل واستقرارهم.

وطالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف والاستمرار فيها والمحافظة على مستويات من الأداء أو ترك المؤسسة، فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراساتها وتحليلها والوقوف على اثارها باستمرار، كما تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، ويعني عدم وعدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل تؤثر في أداء العاملين وقد يؤثر في فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة

## مراجع الفصل الثامن:

1. أحمد ماهر(2009)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار العربية، الإسكندرية.
2. مدني عبد القادر علاقي(2007)، "إدارة الموارد البشرية"، دار خوارزم للنشر، جدة.
3. هادي مشعان ربيع(2008)، "علم النفس الإداري"، مكتب المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان.
4. الفارس، سليمان(2011)، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
5. نوري ، فريد، كورتل(2010)، " نوري فريد، كورتيل/إدارة الموارد البشرية، المجتمع العربي"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
6. أمين عزري(2003)،"دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار، مذكرة ما جستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
7. مرعي محمد(2003)،" التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، جامعة دمشق، العالي للتنمية الإدارية.
8. Dessler, G. (2002), **A Framework for Human Resource Management.**( 2nd ed). New Jersey: person education.

## الفصل التاسع

### مدخل إلى إدارة المعرفة

#### مقدمة الفصل

تعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمّاً ونوعاً، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المنظمات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة، وهناك مجموعة من المنظمات كان لها السبق والريادة في ممارسة وتبني وتطبيق مفاهيم ومدخل أولية في إدارة المعرفة، وقد شاركت هذه المنظمات في وضع الأسس الأولى لإدارة المعرفة، وقد جرى التركيز على الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والإقتصادية والنفسية والتنظيمية وغيرها.

أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، إذ إن أغلب المنظمات تمتلك معرفة، لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير مناسب، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها، لذا سعت هذه المنظمات إلى إدارة هذا الموجود، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً، لإدراك المنظمات إن المعرفة دون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية و تحتاج إلى الكشف عنها و تشحيصها، و إلى توليدها من جديد و خزنها و توزيعها و نشرها في المنظمة.

وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي توجهها المنظمات، وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات، ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المنظمات، فإن دور إدارة المنظمة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمات، وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات، كما ينبغي أن تركز إدارة المنظمة على توجيه عمليات إدارة المعرفة نحو تحقيق وتكريس المأسسة (مأسسة المعرفة)، ويجب التركيز على تنفيذ استراتيجية معرفية تكفل فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كل وحدات المنظمة بصورة تكاملية.

## 1. مفهوم إدارة المعرفة

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه. ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

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

- ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

- العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

- العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.

- عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

ومما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

\*المعرفة الصريحة : الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو الكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

\*المعرفة الضمنية : المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة. وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، كما أن هناك فرقا بين المعلومات والمعرفة. فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة. أما المعرفة فهي: "ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فعلى الرغم من أوجه التشابه بينهما، فإن إدارة المعلومات تتعامل

<sup>1</sup>علي السلمي (1998)، "الإدارة بالمعرفة"، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، ص 17.

مع الأشياء (البيانات أو المعلومات). أما إدارة المعرفة، فتتعامل مع البشر.

• أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:

أ- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

ب- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

ج- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

د- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

هـ- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

و- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

ز- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

ح- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

ط- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

ي- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

2. عناصر إدارة المعرفة

يرى الباحثون في إدارة المعرفة أنها تتضمن العناصر التالية:<sup>2</sup>

أ- التعاون:

و يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهما الآخر وفي مجال عملهم للوصول إلى

<sup>1</sup>Quinn, James. **Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for industry.** New York : The Free Press, 1992, P. 37

<sup>2</sup>عصام نور الدين (2010) "الإدارة بالمعرفة وتكنولوجيا الحديثة"، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص37.38.



أهداف المنظمة، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والوحدات وأقسام المؤسسة، فالتعاون يخلق التفاعل و يرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر أساسا من دعائم المعرفة وبالتالي فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة لمعرفة.

ب- الثقة:

تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا فالثقة إلى ، السلوك، ويمكن أن تسهل من عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة جانب التعاون عملا معا لتدعيم فعالية إدارة المعرفة وهما مكملان لبعضهما البعض.

ت- التعلم:

يعد التعلم من العناصر الهامة، فهو يعني اكتساب معرفة جديدة لاستخدامها في اتخاذ القرار أو التأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد تطوير الأفراد بما يؤهلهم ويعددهم أعدادا جيد لعملية خلق المعرفة.

ث- المركزية:

تشير المركزية إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة على تنفيذها لهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، ولذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة إلى ضرورة أن تتركز القرارات بيد السلطات العليا في المؤسسة استنادا على إيمانهم واعتقاداتهم الجازمة في أن عملية خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى لامركزية عالية وبالتالي فإن اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة.

ج- الرسمية:

تعني المدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرار ضمن إطار المؤسسة، فالمعروف أن التخطيط يقوم على تحديد الأهداف ورسم السياسات وبالتالي فإن الرسمية تتحكم في هذه الأخيرة ولذلك فإن إدارة المعرفة تحتاج إليها لتتحكم في المعرفة.

ح- الخبرة الواسعة والعميقة

وذلك يعني أن الخبرة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة تكونوا سع أفقيا ومتنوعة وعميقة بمعنى أن تكون مركزة ومتخصصة، فهناك مستويات إدارية أفقية في المؤسسة مثل الدوائر المتخصصة كما يشرف على الأقسام رؤساء متخصصين، أي أنا لعلاقة بين رؤساء الأقسام في نفس المستوى تكون علاقة أفقية وتقوم على التنسيق بينهم، وبالتالي فإن التشاور بينهم إنما يزودهم بالخبرات ويتبادل المعلومات وتحقيق أهداف المؤسسة، هذه الخبرة التي

تنشأ بينهم إنما تكون معرفة وتساعد على أداء ونجاح إدارة المعرفة.

خ- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات.

إن تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات لدعم إدارة المعرفة، فالباحث ونفي إدارة المعرفة يرونها أنها عنصر حاكم في خلق المعرفة وبالتالي دعمها أمر وعنصر ضروري من عناصر إدارة المعرفة.

د- الابداع التنظيمي:

يعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معه في نظام اجتماعي معقد. إن المعرفة تلعب دورا هاما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة فمن دون المعرفة لا يمكن للمؤسسة أن تكون مبدعة فإن توفرها أمر ضروري للمؤسسة وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط لمعرفة الت يملكها العاملون واستغلالها وادارتها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية هامة للمؤسسة وهذا هو دور إدارة لمعرفة كما يرى بعض الباحثين أن الأساسية لإدارة المعرفة هي أربعة وهي كما يلي:

• الإستراتيجية:

وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يترابطوا المعرفة، ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة، حيث يتم التركيز عليها بجمع المعرفة حولها مما يدفع المؤسسة أحيانا لتوليد المعرفة.

• القوة البشرية:

يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، والمقصود بالأشخاص هنا هم كوادرات أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، والبحث والتطوير، وعمليا فإن الأفراد هم المكونات الرئيسة في برنامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم.

• التكنولوجيا:

تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة سواء في تكوين إدارة المعرفة واكتسابها ونشرها والاحتفاظ بها، فهي تؤدي دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات وتسهيل عمليات إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> مبارك بوعيشة، ليليا منصور، "إدارة المعرفة كتنوع إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 17/15 ديسمبر 2012، ص15.

## ● العملية:

توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية بتطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط والتبادل لأفرا فريق العمل وتوفر هذه العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج وتقوم أيضا بتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة.

## 3. مراحل إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها.

1- اكتساب المعرفة: يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي<sup>1</sup>

ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا. فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها.

ب- تخزين المعرفة: بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:

- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها.
- قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.
- قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.
- جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في

<sup>1</sup>Marquardi, Michael. **Building the Learning Organization**, New York : McGraw Hill, 1996, P. 134.

أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

ج- نقل المعرفة: يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية، وتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، وإطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة، خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات. كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

وهناك صور كثيرة فعالة لنقل المعرفة مثل: البريد الإلكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، **NewsGroup** أو **Bulletin Board** وهي كلها تؤدي إلى توزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة<sup>1</sup>.

د- تطبيق المعرفة: يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم)<sup>2</sup>

#### 4. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

#### أولاً/ الهياكل التنظيمية:

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف. ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين

<sup>1</sup>Liebowitz, Jay. **Building Organizational Intelligence**, Washington, D.C. : CRC Press,2000,p.45

<sup>2</sup>صلاح الدين الكيسي ، إدارة المعرفة ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 ، ص 83.

رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة<sup>1</sup>.

وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي. ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصفوفي، فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم. ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحياد عنها فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة.

وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة. ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم، وهذا معناه إمكانية تبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

وإلى جانب الأشكال السابقة، هناك هياكل أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة مثل الأفقية إلى مالا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة. وتتميز المنظمات الأفقية إلى مالا نهاية *Infinitely Flat* بقلّة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.

ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره.

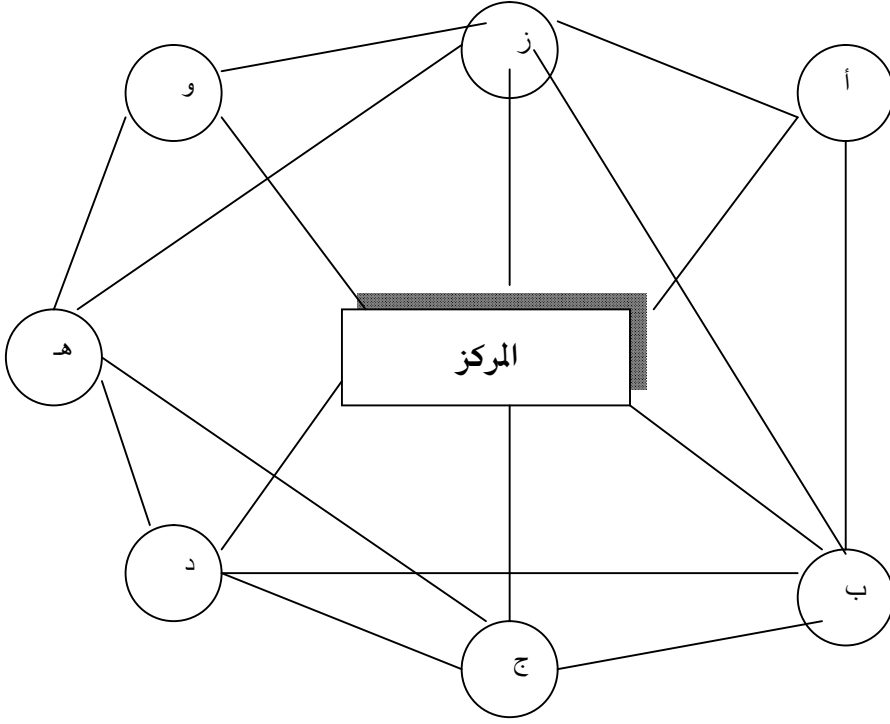
أما الهيكل الشبكي (العنكبوت) *Network or Spiders Web*، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت<sup>2</sup>، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة (الشكل رقم 1). وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو ال *Hierarchy* ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات

<sup>1</sup>Liebowitz, Jay (1999). *Knowledge Management Handbook*, Washington, D.C.: CRC Press, 2000, p.45

الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضا مع الوحدات الأخرى.

ويمكننا القول بصفة عامة إن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع، وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم

الشكل رقم (1): الهيكل العنكبوتي



وتوجد المنظمات المعكوسة Inverted Organizations في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة . ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة. وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم. ويحتاج هذا النوع من التنظيم إلى تكنولوجيا مساندة على درجة عالية من التقنية والتخصص كما يجب أن يكون هناك تأكيد دام لتنفيذ القواعد التنظيمية، وتمكين للعاملين. وذلك لأن عدم وجود سلطة رسمية واضحة قد يكون غير مقبول من قبل المديرين، وذلك قد يثير المشاكل، وقد يظن الخط الأمامي للمنظمة من كثرة الاهتمام به، أنه متخصص إلى حد كبير ويبدأ في اتخاذ القرارات، وقد يصبح من الصعب السيطرة عليه.

ولذلك يتطلب تحول أية منظمة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي المعكوس إلى وجود نظام خاص يدرب العاملين



تدريبياً على أدوارهم الجديدة، لكي يتكيفوا ويفهموا التغييرات أثناء نمو المنظمة إلى تنظيم آخر لم يعتادوه من قبل، وبالطبع يحتاج ذلك إلى أنظمة جديدة في قياس الأداء ونظم مكافآت جديدة وذلك كي لا يستمر العاملون في الأداء طبقاً لقياس الأداء التقليدي.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.

- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.

- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية. وقد قامت شركة روفر Rover الإنجليزية للسيارات بإنشاء إدارة تعلم كما تبنت هيكلاً تنظيمياً مرناً وأفقياً يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية. وقد استطاعت الشركة أن تتحول من شركة خاسرة إلى شركة لها مكانتها العالمية في خلال خمس سنوات ، بفضل تبنيها واهتمامها بالمعرفة.

وفي عام 1991، كانت شركة ناشيونال سيمي كوندكتور National Semiconductor - شركة تعمل في مجال التكنولوجيا - تعاني تعثراً، حيث وصل حجم خسائرها إلى 150 مليون دولار في العام، وكانت تتمتع بمركزية شديدة وبهيكل تنظيمي هرمي، وكان من مشاكل الشركة أن المعلومات لا يتم تداولها والمشاركة فيها في المنظمة. ولحل هذه المشاكل ، تم تعيين قيادة جديدة للشركة قررت التركيز على إدارة المعرفة في المنظمة. وبعد أقل من 4 سنوات، تحسن موقف الشركة كثيراً، حيث أصبحت إيراداتها 2 مليار دولار وبلغت أرباحها 130 مليون دولار. ومن الأشياء الملفتة التي حدثت خلال هذه السنوات الأربعة ، أن الهيكل التنظيمي للشركة أصبح أكثر أفقية ومرونة.

#### ثانياً/ الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى



للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة<sup>1</sup>. كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة (13).

وهنا، لا بد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها. وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

وتأكيداً لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، عملت شركة روفر Rover الإنجليزية على تأسيس رؤية ومعتقدات تناسب مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة. فأصبح التعلم المستمر والمشاركة في المعرفة من الجوانب المهمة في ثقافة المنظمة (14). كما قامت إدارة شركة ناشيونال سيمي كون دكتور Semiconductor National بتنظيم ورش عمل لخلق وتنمية ثقافة تنظيمية تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين.

ثالثاً/ دور القيادة في إدارة المعرفة:

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة Trait Theory، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. أما نظريات سلوك القائد Behavioral Theories، فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة<sup>2</sup>.

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية Fiedler Contingency، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>McDermott & O'Dell, "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge". The Journal of Knowledge Management, January, 2001 5 (1) PP. 76 – 78

<sup>2</sup>المرسى وإدريس (2005)، "السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص 551.

<sup>3</sup>Robbins, Stephen (2000), *Essentials of Organization Behavior*, New Jersey: prentice Hall, 2000, p.131.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر<sup>1</sup>.

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

#### رابعاً/ تكنولوجيا المعلومات:

لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل<sup>2</sup>:

فالمرحلة الأولى التي بدأت في عام 1992، وعلى كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، لمنع إعادة تدوير العجلة، بمعنى البداية من حيث انتهى الآخرون وعد البدء من نقطة البداية كل مرة. وقد بدأت هذه المرحلة حوالي عام 1992 وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية، الخ.. كما بدأت المرحلة الثانية بعد ذلك بالتركيز على العميل، وكان هدفها هو استخدام كل ما لدي المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل، وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات، ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة. أما المرحلة الثانية (1999-2001) والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية E-business، والمعاملات البنكية.. الخ. وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها. وقد بدأت المرحلة الرابعة في عام 2001، حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات. وبذلك يصبح الاستثمار

<sup>1</sup>علاء أحمد (2005)، "القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغير"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2005، ص 68

<sup>2</sup>Gottshalk Peter, in Barnes, Stuart (ed.) Knowledge Management Systems : Theory & Practice, London : Thomson Learning, 2002, p. 84

أكبر في الأفراد، والتوظيف الجيد، والبيئة الداخلية.. الخ . بمعنى أن التركيز على البنية الأساسية مقارنة بالتركيز على البنية الأساسية التكنولوجية في المراحل الثلاث السابقة .

وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي(23): القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات.

وكان انتشار المتصفح Browser بداية ظهور أنظمة إدارة المعرفة. وهذه النظم مختلفة ومتنوعة، فهي لا تتكون من تكنولوجيا واحدة، ولكنها عبارة عن مجموعة من الفهارس وبرامج استرجاع المعلومات وبرامج أخرى تعالج المعلومات لتكون مناسبة لمستخدميها، وهذا النظام يجب أن يخدم الجميع في المنظمة من إداريين وأفراد ومستشارين، وفي بعض الأحوال العملاء والمراقبين، ومحتويات نظام إدارة المعرفة يجب أن ينظر إليها كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، والحداثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم.

وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة Chief Knowledge Office Knowledge Department Manager ، ويقوم مدير المعرفة بالآتي:

- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.
- تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة، مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية.
- الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة.
- التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، وان تكون لديه خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة،

وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدارة التغيير وتنمية المنظمات، لأن كل ما سبق يتطلب كل هذه المواصفات.

## 5. نماذج إدارة المعرفة

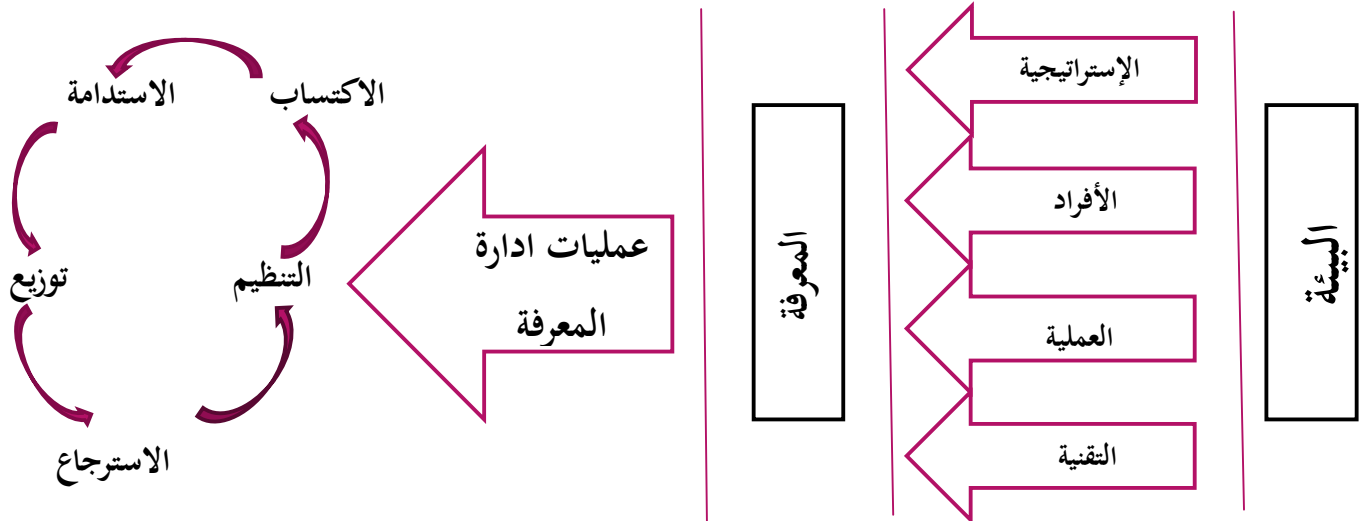
هناك محاولات جادة لبناء نماذج لإدارة المعرفة من أجل فهم وتفسير ودراسة متغيراتها ووضع المقاييس لها وضمن هذه النماذج ما هو مقتصر فقط على جوانب محددة من مكونات إدارة المعرفة ومن بين هذه النماذج نذكر منها:<sup>1</sup>

### أولاً/ نموذج Duffy:

يوضح أن المؤسسة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجة وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والإستراتيجية والعملية والثقافية، وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة كالاتي:

- الاكتساب: ويمثل استقطاب المعرفة وشراؤها وتوليدها؛
  - التنظيم: ويشمل التصنيف والتبويب والرسم؛
  - الاسترجاع: ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة؛
  - التوزيع: ويشمل المشاركة والنقل؛
  - الإدامة: ويشمل التقيح والتغذية والنمو؛
- كما سوف يتم توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): نموذج Duffy



Source : Duffy Jan, **Knowledge Management**To, Be Net to be agazinearticl from Information Managment journal, Vol 34. No1,MSA, 2000, p67

<sup>1</sup>كندة البيطار (2010)، "إدارة المعرفة"، رسالة مقدمة لنيل الماجستير، تخصص إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص15.

## ثانياً/ نموذج سلسلة القيمة المعرفية

ويؤكد هذا النموذج<sup>1</sup> أن إنتاج المعرفة يمثل احد إشكاليات المعرفة التنظيمية في المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية، ويرجع ذلك إلى أن المعرفة يتم تخزينها في عقول الافراد العاملين كمعرفة كامنة، ومعرفة ظاهرة فردية لم يتم تحويلها بعد ومع ذلك أن أهم عامل لإنتاج المعرفة لا يرتبط بالمؤسسة بشكل مباشر، حيث أن كل فرد لديهم زيج مميز من المعرفة الكامنة والظاهرة إذا فان أسلوب إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم الجامعي يجب أن يستند على التأكد من عدم وجود رغبة لدى عاملي المعرفة لتترك المؤسسة التي يعملون بها والتأكد من إمكانية وسهولة تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة ظاهرة متاحة لدى الافراد العاملين، ويعتمد هذا النمو على ثلاثة مراحل وهي تحديد المعرفة المراد اكتسابها ثم تحديد المعرفة المتوفرة والمجال التي توجد فيها، وثالثا اكتساب المعرفة المتوفرة وتطويرها.

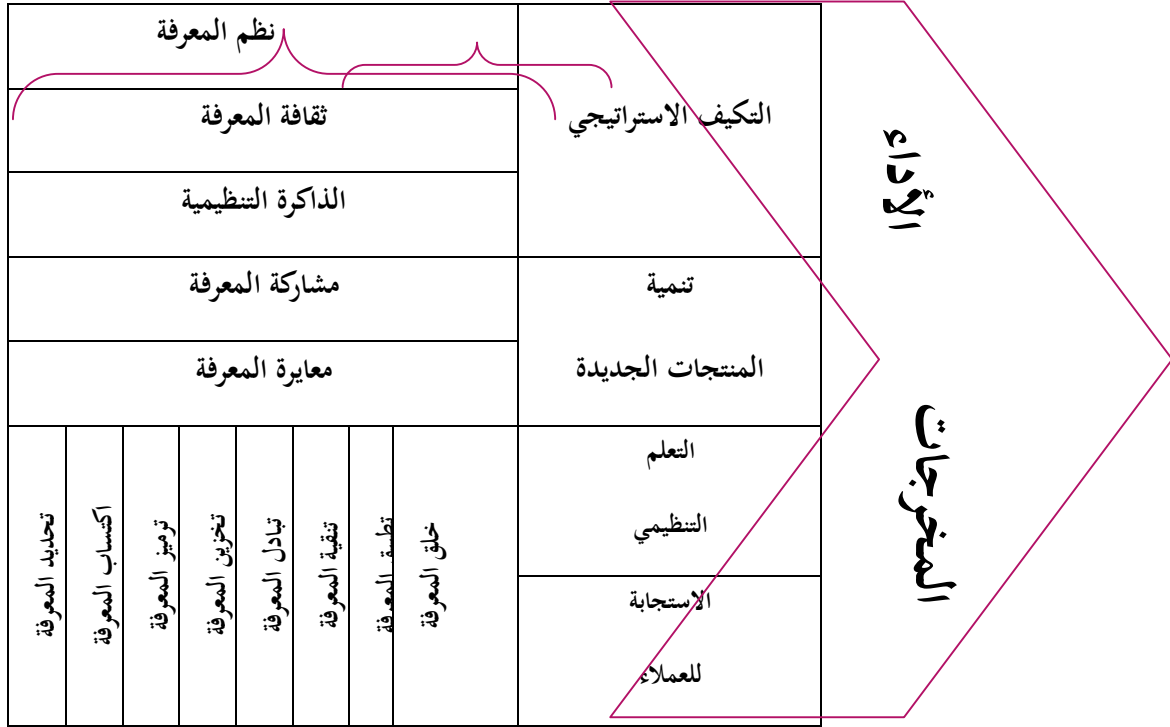
ولتوضيح أكثر لهذا النموذج تم إضافة الشكل التالي:

<sup>1</sup> رضا إبراهيم المنجي (2010)، "إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص162.

الشكل رقم (03): نموذج سلسلة القيمة المعرفية

ممكّنات إدارة المعرفة

القدرات التنظيمية



عمليات إدارة المعرفة

هامش

المصدر: رياض عيشوش، (2011)، "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية علوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، ص 27.

ثالثاً/ نموذج Jennex&Olfman:

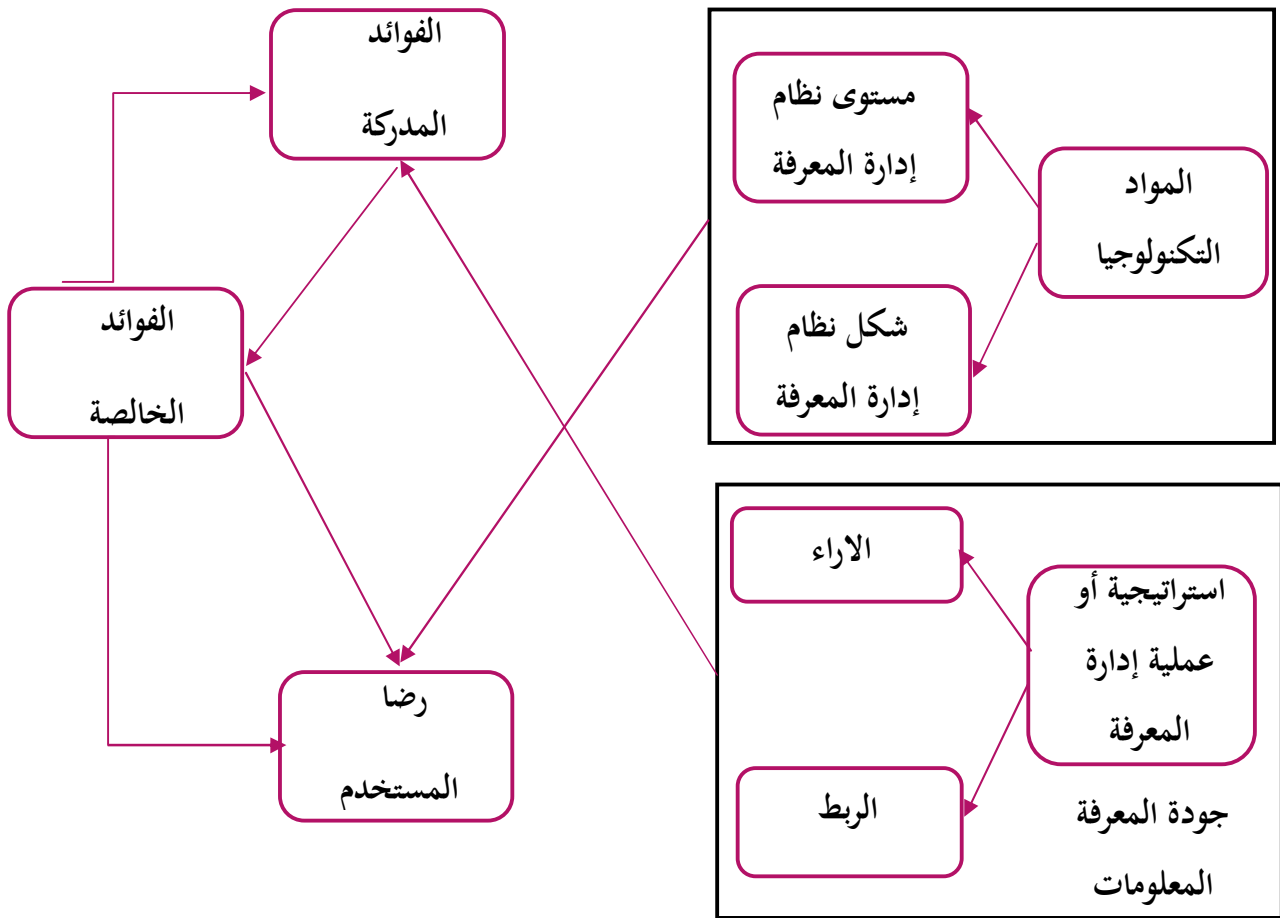
هذا النموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة فينظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هذا النموذج مايلي:

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة؛
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين؛
- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من رضا المستخدم؛

- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل مستخدم وإدارة المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل؛
- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل.

ولتوضيح أكثر لنموذج Jennex&Olfman تم إضافة الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): نموذج إدارة المعرفة لـ Jennex&Olfman



المصدر: نضال محمد الزطمة، (2010)، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص39.

#### رابعاً/ نموذج ماركوردت Marquardt:

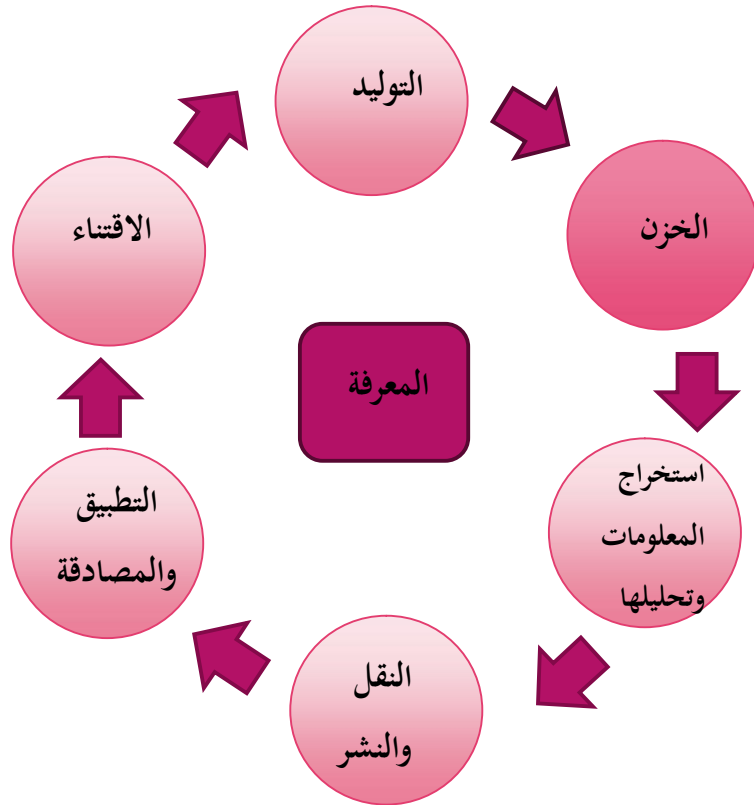
هذا النموذج يقترح مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويمثل هذا النموذج المقترح ستة خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التي تسير بالتسلسل:



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

كما يوضح النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإنها غير مستقلة عن بعضها البعض، وجب تطبيقها باعتبارها قالب متكامل كل جزء فيه يركز على الأجزاء الأخرى ويمتتها في ان واحد فالمعلومات يجب أن تكون موزعة من خلال قنوات متعددة، و كل قناة من هذه القنوات لها أطوار زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر إلى المراجعة لعملياتها وتنقيحها.

الشكل رقم ( 05): نموذج ماركوردث



المصدر: ياسر عبد الله بن تركي العتيبي، (2008)، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، ص 71.

## خلاصة الفصل:

تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهر والذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المؤسسات والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث.

وتسعي المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المؤسسي، ولتحقيق ذلك فإنها تسعي إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها وتطويرها باستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم، ويعتبر بيتر داركر المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، وإن مؤسسات التصنيع والخدمات ستقوم على المعرفة في المستقبل.

إن منهج إدارة المعرفة له خاصية في جميع القطاعات كونها من المداخل الحديثة والمتطورة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات أنشطة المؤسسة، كونها ممارسة تسييرية تهدف إلى تكثيف جهود المؤسسة مع محيطها الخارجي، كما أن تطبيقها يتطلب توفير مجموعة من الموارد المادية والبشرية، وذلك من خلال اختيار أفراد أكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات من أجل نجاح المؤسسة وتميزها.

إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يتطلب العمل الدؤوب نحو تحديث المعرفة وذلك من خلال تنقيح المعرفة بكافة الأساليب الفاعلة، ويتطلب منها مراجعة المعرفة بصورة دورية والعمل على تطوير الأفكار الجديدة المبتكرة، حيث إن المؤسسات التي تقوم بتشجيع العاملين على البحث عن المعرفة، يتوفر لدى عاملها الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المتعددة، وييدي عاملوها تفاعلا إيجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة واضحة هي أيضا قادرة على تحقيق أهدافها.

## مراجع الفصل

1. علي السلمي (1998)، "الإدارة بالمعرفة"، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
2. عصام نور الدين (2010) "الإدارة بالمعرفة وتكنولوجيا الحديثة"، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
3. مبارك بوعيشة، ليليا منصور، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 17/15 ديسمبر 2012.
4. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 83.
5. المرسي وإدريس (2005)، "السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الإسكندرية: الدار الجامعية..
6. علاء أحمد (2005)، "القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغيير"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2005.
7. كندة البيطار (2010)، "إدارة المعرفة"، رسالة مقدمة لنيل الماجستير، تخصص إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
8. رضا إبراهيم المنجي (2010)، "إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
9. Quinn, James. **Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for industry.** New York : The Free Press, 1992.
10. Marquardi, Michael. **Building the Learning Organization,** New York : McGraw Hill, 1996.
11. Liebowitz, Jay. **Building Organizational Intelligence,** Washington, D.C. : CRC Press, 2000.
12. Gottshalk Peter, in Barnes, Stuart ( ed.,) **Knowledge Management Systems : Theory & Practice,** London : Thomson Learning, 2002.
13. Robbins, Stephen (2000), **Essentials of Organization Behavior,** New Jersey : prentice Hall, 2000.
14. Liebowitz, Jay (1999). **Knowledge Management Handbook,** Washington, D.C.: CRC Press, 2000.
15. McDermott & O'Dell, "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge". The Journal of Knowledge Management, January, 2001 5 (1).

## الفصل العاشر

### نظم الذكاء الإقتصادي

#### مقدمة الفصل

ظهر الذكاء الاقتصادي كأسلوب منظم في إطار الإدارة الإستراتيجية، فهو يختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد في عملية اتخاذ القرار وهو ما يسمح بتطوير نشاط المؤسسة وتحسين تنافسيتها وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية جمع المعلومات وتحليلها ثم نشرها واستخدامه من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، حيث أثرت أهمية وجود اهتمام في تعميق أفكار ومهارات متخذي القرارات على مختلف المستويات المنظمة لمسايرة تطورات الإدارة الحديثة.

لقي مفهوم الذكاء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين الاستخدام الواسع في أدبيات علوم التسيير، فهو من أنجع الوسائل الحديثة التي تستطيع القيام بذلك وبالتالي النهوض بالمؤسسات وتأهيلها، لذلك أصبح من المواضيع التي تشغل اهتمام مختلف الدول، وذلك من خلال سعيها لمساعدة المؤسسات على التكيف مع متطلبات الذكاء الاقتصادي.

لذا أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتبنى الذكاء الاقتصادي من أجل مراقبة باستمرار تطور بعض العوامل التي لها تأثير كبير على المؤسسة، وكذلك شركائها في المحيط، فالمراقبة الفعالة للمحيط تسمح للمؤسسة بتوقع التطورات وتساعد على التكيف في هذه البيئة، والمحيط ليس بالضرورة مصدرا للمشاكل والإكراهات فقد يكون كذلك مصدر للفرص.

وفي ظل هذه التغيرات المتسارعة و الاستراتيجيات المتنوعة فإن التوجه نحو تبني الذكاء الاقتصادي كأسلوب يشجع الإبداع والتعلم وإنتاج معرفة متجددة و يرسم أهداف و برامج عمل عن الأسواق الممكن استهدافها في المستقبل لهو أمر غاية في الأهمية بمكان، خاصة و أن الاستثمار في المعلومة و التسابق لتحصيلها بطرق ممنهجة وبآليات وبرامج و تجهيزات معدة لذلك يعد من ملامح تغيير مجالات التنافسية العالمية و الوطنية، حيث أصبحت تقسم المعلومة حسب المتعاملين الاقتصاديين و حسب الوحدات الموجودة في المؤسسة و حسب أهميتها ومصدرها، إلا أن هذا التوجه يجب أن يخضع لقيود و شروط تملئها أخلاقيات ممارسة الأعمال.

## 1- المفاهيم الأساسية للذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي بصفته البحث عن المعلومات واستغلالها لتحقيق هدف اقتصادي موجود منذ القدم، ففي التاريخ ارتبط هذا المفهوم بالاكتشافات وبالتجارة وبالمعلومات التي يأتي بها التجار، إن تعريف الذكاء الاقتصادي شكل موضوعا لنقاشات نظرية وميدانية مكثفة حيث أن مجال الذكاء الاقتصادي واسع جدا ويتضمن في بعض الأحيان حقائق متنوعة جدا.

• مفهوم الذكاء الاقتصادي: تعددت تعريفات الذكاء الاقتصادي من طرف الباحثين والمختصين في هذا المجال ويمكن إيجاز أهمها:

- تعريف MARTRE HENRI: يعد هذا التعريف بمثابة أول ظهور لمفهوم ذكاء الأعمال في البيئة الفرنسية، وكان ذلك في سنة 1994، وارتكز تقرير Martre في تحديد مفهوم الذكاء الاقتصادي على البحث عن المعلومات، معالجتها بالشكل الذي يجعلها مفيدة ومن ثم تبليغها للأطراف المسؤولة عن إتخاذ القرار.<sup>1</sup>

- تعريف Michael Porter: إذ عرف الذكاء الاقتصادي أنه "يعتمد على تزويد المعلومة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب من أجل إتخاذ القرار المناسب والقيام بالتصرف المناسب والمثالي، وبالتالي تطوير بيئته في الإتجاه المناسب والملائم".<sup>2</sup>

- كما عرفه l'AFDIE: "الذكاء الاقتصادي هو مجموعة الوسائل المنظمة في نظام إدارة المعرفة، من أجل انتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار في ظل الأداء الناجع وخلق قيمة لكل الجوانب المؤثرة"<sup>3</sup>

- ويعرف أيضا الذكاء الاقتصادي على أنه "نشاط أنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة، خزنت وأنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة"<sup>4</sup>

من خلال التعريف سابقة الذكر يمكن القول أن الذكاء الاقتصادي هو: امتداد لليقظة الإستراتيجية، لأنه يتضمن وظيفتين للمعلوماتية، وهما الحماية من كل التهديدات والثاني هو حصوله على المعلومة في الوقت المناسب بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

<sup>1</sup>MOINET N., "petite histoire de l'intelligence économique: une innovation à la française", HARMATTANE, 2010, p 27.

<sup>2</sup> Djibril Diakhate; "des cours en veille strategique"; 2010 2011 ;p8 voire [http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf)

<sup>3</sup> Alain Juillet ; "modèle d'intelligence économique"; édition économique a Paris ;2004 ;p4.

<sup>4</sup> حمداني محمد، "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012،

## 2- متطلبات الذكاء الاقتصادي:

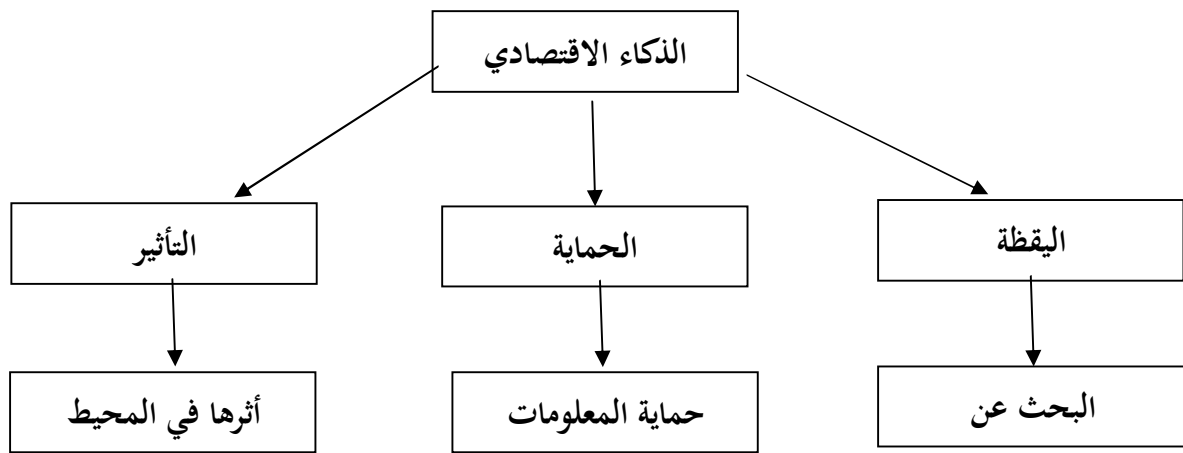
يتطلب الذكاء الاقتصادي نمط تفكير وتصرف جديد ومنهجية تركز على دعائم أساسية داخل المنظمة، ويمكن سرد متطلبات الذكاء كما يلي:

- الاقتناع بأهمية البيئة المحيطة بالمؤسسة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناتها والتأثير فيها؛
- الاعتراف بالسوق وآلياته، باعتباره الأساس في نجاح المؤسسة أو فشلها، لأنه الفاصل في تقييم أدائها؛
- اعتبار المعلومة موردا استراتيجيا وتسييرها يمكن المؤسسة من إحداث تفوق وسبق على المنافسين؛
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة والاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات؛
- البحث والحصول على المعارف والمعلومات واعتماد الجدي المستمرة في عملية الرصد والمراقبة للميادين المنشئة للقدرات التنافسية والتكنولوجية.<sup>5</sup>

## 3- عناصر الذكاء الاقتصادي:

يتألف عادة الذكاء الاقتصادي من ثلاثة عناصر هامة تتمثل في اليقظة الإستراتيجية والحماية والتأثير كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): يوضح عناصر الذكاء الاقتصادي



Source :Boudjema.M ;"Intelligence économique:concept ,définition et mode opératoire"  
 ,séminaire des sensibilisation a l'IE et la veille stratégique ;Alger-Hôtel El Aourassi ;le  
 23/12/2008 ;P8 .

<sup>5</sup>قاشي خالد، رافع دية، "الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة"، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، البلدة، العدد 01، 2015، ص151، 152.

## 4- خصائص وسمات الذكاء الاقتصادي:

أولاً: خصائص الذكاء الاقتصادي

من بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر مايلي:

- ✓ الاستخدام الإستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات؛
- ✓ وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين وتشكيل جماعات الضغط والتأثير؛
- ✓ وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية؛
- ✓ إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية؛
- ✓ السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

ثانياً: سمات الذكاء الاقتصادي

للذكاء الاقتصادي خمسة سمات من المستويات الذكاء الاقتصادي وذلك كما ذكر François Jakobiak والتي سيتم تفسيرها في الشكل التالي.

الشكل رقم (02): سمات ومستويات الذكاء الاقتصادي



Source: François Jakobiak: L'intelligence économique : La comprendre, L'implanter, L'utiliser, Editions d'Organisation, Paris, 2004, Pp38.

من خلال الشكل السابق يفسر لنا أن في المستوى الأساسي (Base level) الأول يوجد لذا المؤسسات والشركات والأعمال التجارية بمختلف أنواعها ثم بعد ذلك ننتقل لمستوى المتوسط (Intermediate level) التي توجد فيه المؤسسات وفروعها المنتشرين على اختلاف انشطتهم، ثم يلي المستوى الوطني (National level) التي يتم تركيز على استراتيجيات التي تساعد في اتخاذ القرار، والمستوى عبر الوطني (Transtional level) والتي في الشركات العالمية والشركات



المنتشرة حول العالم أي مايسمى الشركات المتعدد الجنسيات، والوصول الى المستوى الدول أو العالمي (International level) التي تقوم الدول بتنفيذ استراتيجياتها وتطبيقها.

5. أهمية الذكاء الاقتصادي ومهامه

1.2. أهمية الذكاء الاقتصادي

- أهمية الذكاء الإقتصادي على مستوى المؤسسات

إن نظام الذكاء الإقتصادي مهم جدا للمؤسسات وخاصة مع اشتداد المتغيرات في البيئة الخارجية وسرعة التطورات التكنولوجية وتغيرات التي تحدث في الوقت الحالي يجعل من المؤسسات على دراية كامل حول المؤسسات الإخربوالمخاطرهم، لذا أن الهدف النهائي لتلك المؤسسات هو تحسين توقيت ونوعية المعلومات التي يمكن أن تعطي مؤشرا على ما هو أفضل مسار لإتخاذ القرار وسوف نبرز عناصر ذات أهمية لذكاء الإقتصادي وهي كالتالي<sup>6</sup>:

موقف المؤسسة ومقارنة مع متيلاتها، مساعدة المؤسسة لمعرفة مختلف المخاطر التي تواجهها، تحسين نوعية القرارات، خلق ثقافة في كل المستويات، التغيرات في سلوك العملاء وأنماط الإنفاق، قدرات المؤسسة وإمكانيتها، ظروف السوق واتجاهاته المستقبلية والمعلومات الديموغرافية والإقتصادية، البيئة الإجتماعية والتنظيمية، والسياسية، الإبتكارات والبحاث عن أفكار جديد، مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف المخاطر والتهديدات التي تواجهها، تحسين نوعية القرارات الإستراتيجية لمواجهة التحديات المستقبلية.

من هذا المنطلق تأتي الأهمية الكبرى لمفهوم "ذكاء الإقتصادي" الذي يساعد على استيعاب الوضع السائد لبيئة العمل (التي تتصف بشدة التغيرات، والتي أضحت أكثر تعقيدا نتيجة سرعة تغيرها)، وذلك بمراقبة لحظية مستمرة للأسواق، ومحاولة معرفة توقع الاتجاه الذي يمكن أن يأخذه مجال العمل مستقبل وتحديد الفرص التي يمكن استثمارها أو المخاطر التي ينبغي تجنبها، وفي السعي لمحاولة تحسين موقع مؤسسة الأعمال ضمن بيئة العمل. كما يمكن ببساطة توظيف الثقافة في إستخدام معلومات، ذات قيمة

JAYANTHI RANJAN : "Business Intelligence : Concepts, Components, Techniques And Benefits", Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 2009 ,Pp63-64, 2009, p.12,13

نوعية عالية متعلقة بمجال العمل وذات اعتمادية (موثوقية) كبيرة متوفرة من عدة مصادر، وتطبيق ما تم اكتسابه من خبرات بهدف تحسين وتطوير جودة القرارات التي يجب إتخاذها بناءً على هذه المعلومات<sup>7</sup> وكما يكسب الذكاء الإقتصادي أهميته من خلال التغييرات السائدة في الإقتصاديات الجديد والبيانات التي تخزنها تلك المؤسسات وتزايد الصراح بين المؤسسات سواء كان هذا على المستوى المحلي والدولي، التكنولوجيا المعلومات والنمو الإقتصادي وتحسين المنتجات، ومن خلال ذلك تبرز أهمية الذكاء الإقتصادي للمؤسسات من توفير الحماية كاملة للمؤسسات من التهديدات الخارجية والداخلية والتكيف مع القواعد الجديد من انفتاح الأسواق<sup>8</sup>

#### - أهمية الذكاء الإقتصادي على مستوى الدولة

تستفيد الدول من خلال إتباع إستراتيجية للذكاء الإقتصادي كون أن الدولة نفسها تحتاج إلى معلومات عما يدور في اقتصاديات الدول الأخرى حتى يتسنى لها رسم الخطط والاستراتيجيات اللازمة لحماية اقتصادها من الهجمات التي قد تتعرض لها مؤسسات الوطنية أو القطاعات الإستراتيجية للوطن كما يمكنها من الإستفادة القصوى من الاتفاقيات والمعاهدات الدولية فمثلا في إبرام اتفاقيات حول تطوير الدولة وتنميتها مع المستجدات الحديثة في إدخال تكنولوجيا<sup>9</sup> وكما يمثل تغييرات التي تحدث في الإقتصاد العالمي من الأزمات المالية التي أدت إلى زيادة مستوى البطالة والتضخم في الدول المتقدمة، مما يجعلها مجبرى على تبني النظام لحماية وضعها الحالي وهذا أدى تلك الدول والدول العربية خاصة على البحث عن فرص للحماية نفسها من التهديدات الخارجية وقدرتها على المواجهة الإخرين<sup>10</sup> إن إستخدام الذكاء الإقتصادي في غاية أهمية بالنسبة للدول من خلال توفير المعلومات عن البيئة المحيطة سواء كانت الداخلية أو الخارجية، والتغيرات التكنولوجية في جميع المستويات لذا يفرض على الدول مساهمة تلك التطورات التي تصاحب الإقتصاد العالمي. ومما يجعل كثير من الدول تعمل على البحث عن

<sup>7</sup><http://infomag.news.sy/index.php?inc=issues/showarticle&issuenb=19&id=348> visité le 13/06/2017

<sup>8</sup>Nabila Sahnoune": **Introduction à la démarche d'Intelligence économique dans l'entreprise**", Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Hôtel El Aurassi, Algérie le 23/12/2008, p03

<sup>9</sup>خلفاوي شمس ضيات: "الذكاء الإقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والأجتماعية العدد(10) ، مارس 2013، ص ص228-230

<sup>10</sup>سهم عبد الكريم: " سياسة دعم الذكاء الإقتصادي في المنظمات الجزائرية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 نيسان/إبريل 2012، عمان، الأردن، ص 674.

فرصة جديد للاستثمار وكذلك لحماية الدول نفسها من التهديدات القادم لها والعمل على التكيف مع الوضعية الجديدة.

#### - أهمية الذكاء الاقتصادي لأفراد

إن تطور الذكاء الاقتصادي يعتبر أقوى وسيلة معرفية متاحة ليس فقط على مستوى المؤسسات بل الأفراد العاملين بها من خلال التسيير الحسن للإعمالهم وسرعة النمو أعمالهم، لذي يعتبر جدا ضروري ويجب استغلاله الفعال في التطورات الإعمال بطريقة مستمرة. تبرز أهمية ودور الذكاء الاقتصادي للأفراد العاملين في المؤسسات من خلال بعض العناصر التالية:<sup>11</sup>

● أدوات ذكاء الإقتصاديتمكن للموظفين بسهولة تحويل المعرفة أعمالهم عبر تحليلها في حل العديد من القضايا التجارية مثل زيادة معدلات الإستجابة عن طريق البريد المباشر والهاتف والبريد الإلكتروني، الإنترنت\*.

● تحديد مزيج من المنتجات وخطوط الخدمات التي يشتريها العملاء.

● تحديد عملائها الأكثر ربحية والأسباب الكامنة وراء هؤلاء العملاء فضلا عن تحديد العملاء في المستقبل مع إمكانية مقارنتهم.

● تحليل المحتمل من نمو ربحية العميل والحد من التعرض للمخاطر من خلال أكثر دقة. وبالإضافة الى النقاط السابقة هنالك عناصر أخرى وهي على النحو التالي:<sup>12</sup>

● دعم الإدارة المستندة للمقاييس: يعمل الذكاء الاقتصادي على الغاء الانحرافات في البيانات والتكامل في مصادر البيانات ثم يعمل على إزالة الانحرافات الحاصلة على إيجاز توافق في البيانات.

● تطوير كفاءة أداء العاملين: يزود النظام الذكاء الاقتصادي بالبيانات الحديثة والدقيقة من خلال تطوير الكفو والفعال للعاملين.

● دعم البنية التحتية: يعتبر الذكاء الإقتصادي جزء من البنية التحتية الأساسية كونه مصدر للمعلومات.

● زيادة وانتشار وتوسع في مؤسسات الأعمال : يظهر أهمية الذكاء الإقتصادي من خلال الدور البارز في المؤسسات الحديثة وفي كيفية تصنيف ومعالجة المعلومات.

وكما يصنف الذكاء الإقتصادي في لأهميته للأفراد وذلك متمثل في النقاط التالية:<sup>13</sup>

<sup>11</sup>SwamyRomey":E-Organizations in Action", McGraw-Hill, New York, USA,2004, p76.

<sup>12</sup>غانم ارزوقالغزاوي: "استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري - دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، دون سنة نشر، ص ص 54-55.

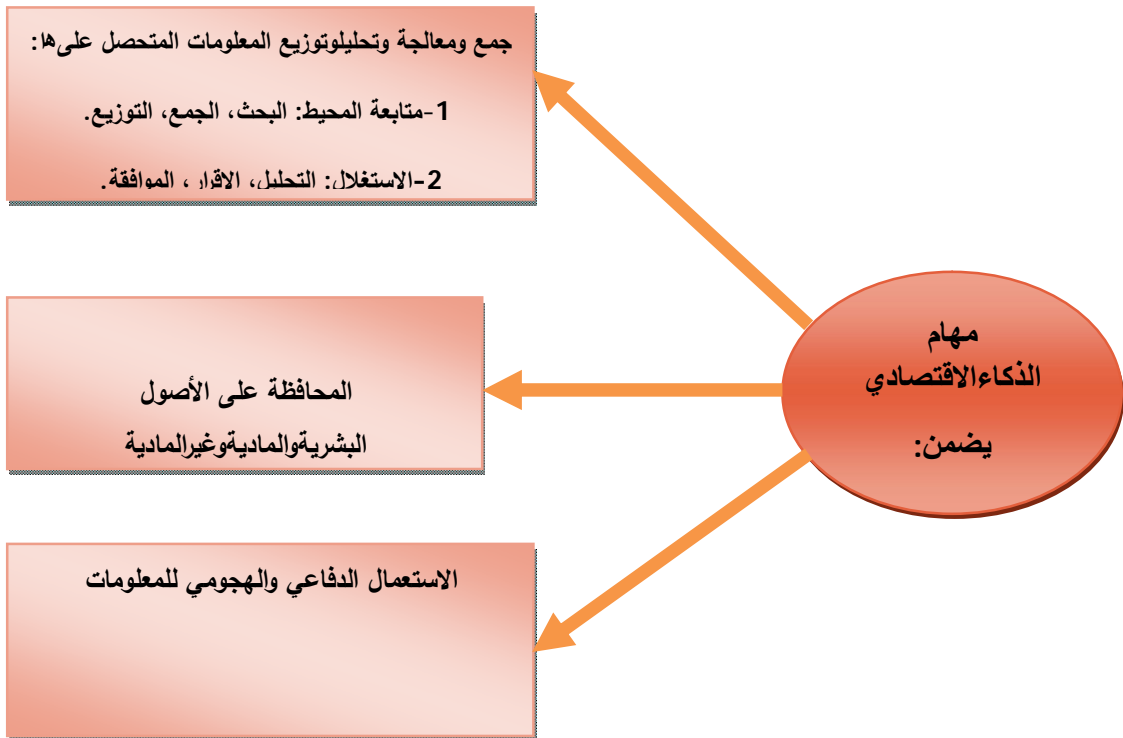
<sup>13</sup>AliakbarShahriMejarshin ":Competitive intelligence ،Competitiveadvantage in the success business organizations",ReefResourcesAssessment and Management Technical Paper, Vol(38), No(02), 2013, p410.

- الفهم العام للصناعة والمؤسسات القائمة في الأسواق؛
- تحديد نقاط الضعيفة وتقييم آثار الإجراءات الإستراتيجية على المؤسسات؛
- الكشف عن تحركات محتملة من الشركات المتنافسة التي قد تشكل خطراً على وضع ومكانة المؤسسة في السوق.

## 6. مهام الذكاء الاقتصادي

تنوع وتباين مهام الذكاء الاقتصادي للمؤسسات وهي تنقسم إلى ثلاث محاور أساسية: من حيث الجمع والمعالجة والتحليل، الحماية واستعمال المعلومات، والمحافظة على الأصول المادية وغير المادية، والأستعمال طريقة الدفاع والهجوم عن المعلومات التي نلخص أهم الأدوار المنبثقة، منها وذلك في الشكل التالي يوضح مهام الذكاء الاقتصادي.

### الشكل رقم (03): مهام الذكاء الاقتصادي



المصدر: جبه نجوى، بن بريكة عبد الوهاب: "الذكاء الاقتصادي كمدخل لبناء الأفضلية التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (11)، 2014، ص 96.

## 7- أدوات الذكاء الاقتصادي

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد أدوات الذكاء الاقتصادي نذكر أهمها في مايلي:<sup>14</sup>

أ. مستودعات البيانات **Data Warehouse**: نوع من قواعد البيانات التي تحوي كمياً هائلاً من البيانات التاريخية، وإن الغاية من مستودع البيانات هي النظر إلى ما وراء البيانات سعياً للحصول على المعلومات والمعرفة مما يساهم في دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

ب. عمليات استخلاص، نقل وتحميل البيانات **ETL**: سلسلة من التطبيقات لاستخلاص مجاميع البيانات من مصادر مختلفة، ونقلها إلى منصة البيانات، ومن ثم تطبيق سلسلة من العمليات لتهيئتها وترحيلها إلى مستودع البيانات.

ج. التنقيب في البيانات **Data Mining**: هي عملية بحث محوسب ويدوي عن معرفة من البيانات، أي استنتاج المعرفة من كميات هائلة من البيانات تكون مفهومة ومفيدة؛

د. المعالجة التحليلية الفورية **OLAP**: ظهرت نتيجة عجز أدوات تحليل البيانات ذات النمط التقليدي في القيام بوظائفها التقليدية من معالجة وتحليل للبيانات وإنتاج للمعلومات، وتتميز بالقدرة على تقديم قدرات تحليلية قوية لمحلل البيانات بطرق متنوعة، وتساعد نظم المعالجة التحليلية الفورية على تقديم إجابات سريعة لاستعلامات معقدة حسب احتياج الإدارة العليا أو حتى الإدارة الوسطى؛

هـ. تقنيات استعراض المعلومات: أن تقنيات عرض المعلومات من التقنيات المهمة لنجاح ذكاء الأعمال من خلال إيصال المخرجات المتمثلة بالمعلومات للمحللين ومتخذي القرار، وهناك عدة أنواع من هذه التقنيات تستخدم بأشكال مختلفة سواء أكانت بشكل منفرد أو متداخل منها التقارير، لوحات القياس، بطاقة الأداء... الخ.

## 8. الإدارة الإلكترونية

إن موضوع الإدارة الإلكترونية هو من الموضوعات الهامة، والتي تلقى اهتماماً من الأطراف المجتمعية المختلفة، والإدارة الإلكترونية، ليست مسألة فنية وحسب، ولكنها مسألة حضارية وثقافية، فهي ترتبط

<sup>14</sup>سلوى أمين السامرائي، عبد الستار عبد الجبار العكدي، "مستقبل ذكاء الأعمال في ظل ثورة الحوسبة السحابية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، أيام 23-26 افريل 2012، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2012، ص ص: 329-330.

بتغيير قيم ومفاهيم وعادات سائدة، فالأخذ بمفهوم الإدارة الإلكترونية سوف يؤدي بالضرورة لزيادة الكفاءة والفاعلية للجهاز الإداري.<sup>15</sup>

- مفهوم الإدارة الإلكترونية

نظرا لاعتماد الإدارة الحديثة على التكنولوجيا المتطورة والتي تساعدها على تحقيق أهدافها بشكل سريع وبأقل التكاليف وبالتالي أصبح من الضروري أن تهتم الإدارة الإلكترونية أمرا محتما، ومن أهم التعاريف للإدارة الإلكترونية ما يلي:

- الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها وهي إدارة بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية.<sup>16</sup>

- وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية يتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا.<sup>17</sup>

- ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها "الاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة، والمتابعة، والتقييم)، وذلك بهدف تحسين أداءها وتعزيزه مركزها التنافسي".<sup>18</sup>

ويمكن إعطاء تعريف شامل للإدارة الإلكترونية على أنها إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للأفراد مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات وذلك لتوظيف مواردها البشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد.

- الإدارة بين المفهوم التقليدي والمفهوم الإلكتروني:

استخدم مصطلح الإدارة التقليدية ليعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في المؤسسات، كما استخدم ليدل على الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد، كما تم التعبير عن الإدارة التقليدية أيضا بأنها علم أو فن أو نظام، يتم من خلالها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة

<sup>15</sup>Hortom W. Forest : "The Message of the Media the Risks and Opportunities of Migrating pre-electronic Government Information", British Journal of Educational Technology , Feb 2001 , P58.

<sup>16</sup>محمد محمود الخالدي، (2007)، "التكنولوجيا الإلكترونية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 19.

<sup>17</sup>علاء عبد الرزاق السالمي واخرون، (2008)، "الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 32.

<sup>18</sup>خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري، (2013)، "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة

التدريسية والإداريين"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، اليرموك، مجلد 9، العدد 2، ص 200.

بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة، وفي الإدارة التقليدية تظهر هيمنة فئة من الأفراد في منظمة ما على أعمال الآخرين من خلال القيام بالعديد من الوظائف وذلك وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة. أما الإدارة الإلكترونية فهي نمط جديد من أنماط الإدارة الحديثة، وهي ترك آثاره الواسعة للمؤسسات في مجال عملها، واستراتيجياتها، ووظائفها، والواقع أن هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل بالتكنولوجيات الرقمية، وإنما تعود أيضاً إلى البعد الإداري المتمثل بتطوير المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة.

ومن خلال النظرة المتأنية والمتعمقة للمفاهيم السابقة، فإنه يمكن تقسيم مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى قسمين، وهو يعبر عن نشاط إنجاز الأعمال من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، وثانيهما الإلكترونية، وفيها يتم إنجاز النشاط من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية المختلفة.<sup>19</sup> ويمكن تتبع تطور الإدارة في ظل الإدارة الإلكترونية من خلال ما يلي:<sup>20</sup>

- الانتقال من إدارة الأشياء إلى إدارة الرقميات.
- الانتقال من الإدارة المباشرة إلى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من قيادة الأخر إلى قيادة الذات.

ويرى كثير الباحثين أن الإدارة الإلكترونية امتداد لتطور الفكر الإداري وللمدارس الفكرية عبر أكثر من قرن من الزمان ابتداء بالمدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر، والإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ووظائف الغدارة لهنري فايول، إلى مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو، إلى المدخل الكمي لمدرسة النظم، ثم المدرسة الموقفية، ثم المنظمة المتعلمة، وأخيراً الإدارة الإلكترونية.<sup>21</sup>

1- أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية:

- أهمية الإدارة الإلكترونية: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى ما يلي:<sup>22</sup>

<sup>19</sup>ساري عوض الحسنات، (2011)، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في الدراسات التربوية، تخصص: إدارة تربوية، جامعة عين شمس، القاهرة، ص30.

<sup>20</sup>ثابت عبد الرحمن إدريس، (2005)، "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 161.

<sup>21</sup>Draft, R.: "Management For Worth", The Dryolen press, Kenyatta University, New South Wales, 2000, P.99

<sup>22</sup>مرغني بلقاسم، (2014)، "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص79.



- تخفيف حدة المشكلات عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة او غير معتدل المزاج وأيضا تهيئة فرص ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الالى.
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة وبتعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسات المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة وأيضا سيؤدي استخدام الإدارة الالكترونية بشكل صحيح إلى التقليل من استخدام الورق بشكل ملحوظ مما يؤدي إيجابا على عمل المؤسسة.
- القضاء على بيروقراطية العمل الإداري: يمكن للإدارة الالكترونية إن تخلصنا من عدة مشاكل في معاملات الإدارة، ومن ذلك القضاء على كمية النماذج الورقية غير العادية المتداولة، والمستندات والتوقيعات المطلوبة استيفائها في هذه النماذج في المعاملات الإدارية، وطلبها في معاملات جديدة.
- أهداف الإدارة الالكترونية: إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الالكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والفرد والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الالكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع الزبون نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من الزبائن في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص معاملات الزبائن تبقى محدود وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد الزبائن.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات.
- تحسين التنافس الاقتصادي: استخدام الانترنت للتجارة العالمية، وإتاحة الفرصة للشركات ذات المقاس المتوسط والصغير لدخول المنافسة.

<sup>1</sup> كلثم محمد الكبيسي، (2008)، "متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الافتراضية الدولية، ص 40.41.

- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.
- ومن هنا تأتي الإدارة الإلكترونية لتؤكد على أهمية تلبية احتياجات العمل والوقت والزمان الذي يكون فيه الزبون محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.
- 2- عناصر الإدارة الإلكترونية وتقنياتها:
- تتكون الإدارة الإلكترونية من العناصر الأساسية الآتية:<sup>1</sup>
- عتاد الحاسوب **Hardware**: وهو الجزء المادي من الحاسبات ومنها: المعالج الدقيق واللوحة الرئيسية والقرص الصلب، إضافة إلى الملحقات من طابعات وسماعات وفأرة أو ماوس ولوحة المفاتيح وعصي الألعاب ومحرك القرص الصلب ومحرك القرص المرن..... الخ.
- البرمجيات **Software**: وهي التعليمات التي تتحكم بالحاسبة وتضم الأجزاء الرئيسية التالية:
  - أنظمة التشغيل: ووظيفتها الإشراف والتحكم لمعالجة البيانات وتوجيه الاعمال.
  - لغات البرمجة: لغة كتابة البرامج.
  - الأنظمة التطبيقية: وهي برامج تؤدي نمطا معيناً مثل برمجيات معالجة النصوص وتحريرها وبرامج التصميم والرسم.
  - البرامج: وهي برامج خاصة تكتب من قبل العاملين على أجهزة الحاسوب في المؤسسات مثل برامج خاصة بنتائج اختبارات الطلبة في الجامعات، وبرامج خاصة بالقبول المركزي للطلبة بالجامعات، وبرامج احتساب الرواتب للموظفين، برامج خاصة بقواعد البيانات.... وغيرها.

<sup>1</sup>أحلام محمد شواي، (2016)، " الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد

- البيانات: مجموعة من الحقائق الازلية يمكن تحويله إلى معلومات مصورة أو مكتوبة أو مسموعة.
- شبكة الاتصالات **Communication Network**: وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت وهي شبكة مستندة في عملها على الأنترنت وتستخدم خدمات الأنترنت وبروتوكولاته والفرق الوحيد بينهما أنها داخلية لا يسمح لاحد الدخول إليها من خارج المؤسسة، والاكسترنات وهي مجموعة شبكات إنترنت لها خصوصياتها بوصفها شبكة إنترنت وتشارك فيما بينها بعض الخدمات والتطبيقات، ومن أكثر استخداماتها الشبكة العنكبوتية المعروفة بالرمز **www** والبريد الإلكتروني... وغيرها.
- صناع المعرفة **KnowledgeWorkers**: وهم الخبراء والاختصاصيون العاملون في حقل المعرفة، وهم يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الغدارة الإلكترونية، ويمثلون القيادات الرقمية **Leaderships Digital** والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية.
- وظائف الإدارة الإلكترونية: تعتبر الإدارة الإلكترونية **Electronic Management** نمط جديد من الإدارة ترك أثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية على استراتيجياتها ووظائفها الرئيسة ومنها:<sup>1</sup>
  - الانتقال من منظومة المعلومات المحسوبة المستقلة إلى منظومة المعلومات المحسوبة الشبكية، حيث تحولت نظم المعلومات المحسوبة التي كانت تعمل في صورة منظمات مستقلة إلى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الإلكتروني للبيانات.
  - الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية، أي بإمكان الإدارة الإلكترونية استخدام منظومات وتقنيات محوسبة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعلم والفهم واستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.
  - الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية حيث أن المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تناسب والطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال التي تتطلب تحديثا للبيانات وإنتاجا مستمرا للمعلومات.
  - العمل من خلال الشبكات، حيث تعمل الإدارة الإلكترونية في المنظمة الحديثة من خلال ربط نظم المعلومات بتقنيات الاتصالات المهمة مثل شبكة الأنترنت.

<sup>1</sup>محمد بن سعيد محمد العريشي، (2008)، "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، ص52.53.

• تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية، وحدث جوهرى في بيئة منظمات الأعمال حيث تحولت من المركزية الوظيفية إلى اللامركزية وإلى الهياكل التنظيمية المرنة المستندة إلى المعلومات والعمل من خلال فرق العمل لا من خلال الفرد مهما بلغ نوعه.

وهكذا قد أسهمت في تغيير مضامين وظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ قرارات، فلم تعد وظيفة التخطيط كالسابق نشاطا رسميا روتينيا يسبق التنفيذ ويتم تنفيذه من الأعلى إلى الأسفل.

3- متطلبات الإدارة الإلكترونية: يقتضى التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:<sup>1</sup>  
أ- متطلبات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي الملموس لمشروع الإدارة الإلكترونية، الذي لا يمكن قيام المشروع بدونها، وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبشرية والمنطقية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية، لذلك ينبغي لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية مراعاة عددا من النقاط التالية:

• إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها وترقيتها كي تستجيب للتغير المنشود؛

• توفير العناصر البشرية المؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات ومواصلة تدريبها باستمرار؛

• التخطيط المالي الرشيد ورصد المخصصات الكافية لإجراء التحول المطلوب؛

• بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقا للمتغيرات.

كما ترتبط البنية التحتية للاتصالات بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك إلكترونية في الأماكن العمومية، والهواتف والفاكسات، وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين الأجهزة الإدارية داخل الدولة.

ب- متطلبات وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:

الإدارة الإلكترونية كغيرها من أشكال الإصلاح، لا يمكن تحقيقها بإصدار قانون أو لوائح إدارية، بل تتطلب تغييرا في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم وفي طريقة تبادل المعلومات ما بين الأقسام والإدارات وقطاعات الأعمال والمواطنين.

ويتطلب وضع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الإلكترونية عددا من الخطوات منها:

- تشكيل لجنة عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية؛

- وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية؛

- التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية؛

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، (2013)، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومه، الجزائر، ص235-239.

- تحديد منافذ الإدارة الإلكترونية.

ج- المتطلبات الإدارية: إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية.

ونحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في المتطلبات التنظيمية التالية:

- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة؛

- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متمشياً مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية؛

- إضافة القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه؛

- يتوجب على كل الإدارات في المنظمات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور وتحديد في الأساليب المتبعة في المنظمات.

د- المتطلبات السياسية: حيث تترجمها وجود إدارة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

هـ- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: وتشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية)، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- متطلبات إنجاح الإدارة الإلكترونية

1- خلق التوعية الشاملة عند الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية؛

2- خلق البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها؛

3- إعداد نظام معلومات مكون من نظم فرعية لخلق التكامل في معلومات إعداد دراسة متكاملة لما موجود فعلا من نظم معلومات منجزة وأجهزة ومعدات وشبكات في الإدارات الحكومية والاستفادة منها في تنفيذ الحكومة الإلكترونية.

خلاصة الفصل:

تدرك منظمات الأعمال أنها لتتفوق في ظل البيئة التنافسية الحادة التي تنشط فيها يجب أن تعتمد على نظام الذكاء الإقتصادي، الذي يقوم على مبدأ رصد البيئة و جمع المعلومات و تحليلها بطريقة تقنية و بالاعتماد على البرمجيات الحديثة، و بالتالي يعطيها هذا النظام الأسبقية في الفعل و ردة الفعل ليعزز من قدرتها التنافسية؛ لأنه يعتمد على أهم مورد استراتيجي و هو المعرفة، الا ان منظمات الأعمال في طريقها لممارسة الذكاء الإقتصادي قد تخترق القيم و القواعد الأخلاقية و القانونية في سبيل تحقيق أهدافها.

كما أن هذه المنظمات تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها وعن الوسائل لتدعيم معرفتها وحماية إرثها المعرفي وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم، وكذلك السبل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة سوقية ممكنة. لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها بواسطة الذكاء الإقتصادي هو أمر ضروري لبناء نظام يقظة استراتيجي يعطي المنظمة قدرة للتأثير على بيئتها.

يلعب الذكاء الإقتصادي دوراً هاماً في توفير المعلومات اللازمة و معالجتها و تحليلها، و بالتالي انتاج المعرفة التي تعتمد عليها المنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة من أجل ضمان استمراريتها و تعزيز قدرتها التنافسية ، كما يمكن اعتباره منهج لاتخاذ القرارات السليمة مع توفير الميزة التنافسية وكذا استخدامه كنظام للمراقبة الاقتصادية في ميادين التنفيذ، والكفاءة في إدارة المشاريع.

لاشك أن المنظمة الاجتماعية في ظل الإدارة التقليدية تعمل على وفق أوامر وتعليمات إدارية، وأن جميع أعضاء التنظيم لديهم أعمالهم الموكلة إليهم فهم منفذون لسياسة المنظمة في تقديم خدماتها، وفي ظل هذا التقدم العلمي وظهور ما يسمى التقنية الرقمية أو الالكترونية، كان لابد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات، ويمكن لتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية أن يوفر سهولة متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وإدارتها وكأنها وحدة مركزية، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات اللازمة لذلك بشكل مستمر وقت الحاجة إليها، بالإضافة إلى تقنية المعلومات من أجل بناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين.

مراجع الفصل العاشر:

1. حمداني محمد، "أهمية الذكاء الإقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012.
2. قاشي خالد، رافع دية، "الذكاء الإقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة"، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، البليدة، العدد 01، 2015، ص 151، 152. خلفلاوي شمس ضيات: "الذكاء الإقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والأجتماعية العدد (10)، مارس 2013.
3. سهام عبد الكريم: "سياسة دعم الذكاء الإقتصادي في المنظمات الجزائرية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 نيسان/أبريل 2012، عمان، الأردن.
4. غانم ارزوقيا لعزاوي: "استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري - دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، دون سنة نشر.
5. جبهنجوى، بنبريكة عبد الوهاب: "الذكاء الإقتصادي كمدخل للبناء الأفضلية التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (11)، 2014.
6. سلوى أمين السامرائي، عبد الستار عبد الجبار العكيدي، "مستقبل ذكاء الأعمال في ظل ثورة الحوسبة السحابية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، أيام 23-26 افريل 2012، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2012.
7. محمد محمود الخالدي، (2007)، "التكنولوجيا الالكترونية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 19.
8. علاء عبد الرزاق السالمي واخرون، (2008)، "الإدارة الالكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 32.
9. خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري، (2013)، "مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، اليرموك، مجلد 9، العدد 2، ص 200.
10. ساري عوض الحسنات، (2011)، "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في الدراسات التربوية، تخصص: إدارة تربوية، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 30.
11. ثابت عبد الرحمن إدريس، (2005)، "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 161.
12. مرغني بلقاسم، (2014)، "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 79.
13. كلثم محمد الكبيسي، (2008)، "متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الافتراضية الدولية، ص 41، 40.



14. أحلام محمد شواي، (2016)، " الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4، ص 3394.
15. محمد بن سعيد محمد العريشي، (2008)، "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، ص 52.53.
16. يوسف مسعداوي، (2013)، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومه، الجزائر، ص 235-239.
17. MOINET N., "petite histoire de l'intelligence économique: une innovation à la française", HARMATTANE.
18. Djibril Diakhate; "des cours en veille strategique" ;2010 2011 ;p8 voire [http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf)
19. Alain Juillet ;"modèle d'intelligence économique";édition économique a Paris ;2004.
20. JAYANTHI RANJAN : "Business Intelligence : Concepts, Components, Techniques And Benefits", Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 2009 ,Pp63-64, 2009.
21. <http://infomag.news.sy/index.php?inc=issues/showarticle&issuenb=19&id=348> visité le 13/06/2017
22. Nabila Sahnoune": **Introduction à la démarche d'Intelligence économique dans l'entreprise**", Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Hôtel El Aurassi, Algérie le 23/12/2008.
23. Swamy Romey": **E-Organizations in Action**", McGraw-Hill, New York, USA, 2004.
24. Aliakbar Shahri Mejarshin ": **Competitive intelligence 'Competitive advantage in the success business organizations'**", Reef Resources Assessment and Management Technical Paper, Vol(38), No(02), 2013.
25. Draft, R.: "**Management For Worth**", The Dryolen press, Kenyatta University, New South Wales, 2000, P.99
26. Hortom W. Forest : "**The Message of the Media the Risks and Opportunities of Migrating pre-electronic Government Information**", British Journal of Educational Technology , Feb 2001 , P58.

تعتبر الإدارة نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال موارد متاحة والعمل على تنمية موارد جديدة، وإن هذا العمل يتطلب القيام بعدد من الوظائف الأساسية من تحديد للأهداف إلى تخطيط وتنظيم وتجميع وتنمية للموارد والتنسيق والتوجيه بالإضافة إلى الرقابة وتقييم الأداء، هذه الوظائف الإدارية الأساسية ليست منفصلة عن بعضها بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، بالإضافة لهذا المعنى عبارة عن نظام متكامل يعمل كل جزء فيه عملاً محددًا يسهم بدرجة في تحقيق الهدف العام للنظام.

وبما أن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها فإن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ القرارات ذات جودة حتى تبقى مؤسساتهم جديدة بحق التواجد مستقبلاً، غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية في حد ذاتها والاساليب التي ينتهجها كل قائد في المؤسسة، ومما لا شك فيه أن نمط القيادة الذي يمارسه القائد في إشرافه لمرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة على اتخاذ القرار الأمثل والتزام العاملين بتنفيذه، وكذا إبراز مسؤولية القائد في تحقيق التكامل في مختلف الجوانب بغية تحقيق الأهداف باعتبار الهدف الرئيسي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي في إطار الظروف التي يواجهها.

إذ أصبحت المعلومات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المؤسسة ومورداً أساسياً في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات وأيضاً تسيير مواردها البشرية وتقديم منتجات عديدة، فالإدارة الحديثة أصبحت اليوم تعتمد على المعلومة السريعة المتغيرة في جميع مراحلها، وتختلف نوع النظم المعلومة المستخدمة في إدارة كل عملية من العمليات فمنها نظم المعلومات وما يتعلق بوظائف الإدارة "التخطيط، والرقابة، التوجيه، والإشراف... الخ"، هذه النظم لو تم استغلالها استغلالاً أمثلاً ستؤدي حتماً إلى تحسين الأداء بصفة عامة.

وفي الوقت الراهن أصبحت المنافسة في الكثير من المجالات تعد عملية موجهة بواسطة الإبداع الذي يمثل حافزاً قوياً لأي مؤسسة للإبتكار والتجديد ما يدفعها لإنتاج منتجات جديدة وعمليات جديدة يمكنها غالباً من تحقيق أرباحاً معتبرة، كما يعتبر الإبداع عنصر هام يستثمر من قبل المؤسسات الناجحة والتي تحرص على المنافسة في الأسواق بمستويات كمية ونوعية عالية في مختلف مجالات المؤسسات، لذلك تظهر أهمية أن يكون كل من الفرد والمؤسسة مبدعة لمواجهة مختلف التغيرات في البيئة، وهو ما قد يشكل تهديداً بانتهاء زوال المؤسسات التي قد تهملها، وبالتالي عليها توسيع العمل به وترسيخه كتقليد يعد جزءاً من ثقافتها التنظيمية.

أ. باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. العلالى الصادق (2006)، "العلاقات الثقافية الدولية"، دراسة سياسية وقانونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
2. ابراهيم عبد العزيز الدعليج (2009)، "الادارة العامة والادارة التربوية"، دار الرواد للنشر والتوزيع، مصر.
3. أحمد ماهر (2009)، "إدارة الموارد البشرية"، الدار العربية، الإسكندرية.
4. ثابت عبد الرحمن إدريس، (2005)، "نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
5. ثعلب (2011)، "إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية"، دار الفكر للنشر، الأردن.
6. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس (2004)، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
7. رشاد احمد عبد اللطيف (2008)، "إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية"، الاسكندرية، دار الوفا للنشر.
8. رضا إبراهيم المنجي (2010)، "ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
9. زاهد محمد ديري (2011)، "السلوك التنظيمي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. زكريا الدوري وآخرون (2012)، "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين"، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11. سليم بطرش جلدة، زيد منير عبوي (2006)، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 45.
12. شهرزاد (2010)، "القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة"، دراسات تربوية، العدد الحادي عشر.
13. صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005
14. عبد الرزاق محمد قاسم (2003)، "نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة"، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان.
15. عبد السلام أبو قحف (2002)، "إدارة الاعمال الدولية"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، مصر.
16. عبد السلام قحف، "أساسيات الإدارة"، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
17. عبد الغفار حلفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
18. عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، "التنظيم وإدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998.
19. عبد الغفور يونس، "تنظيم إدارة الأعمال"، مجموعة النيل العربية، ليبيا، 1999.
20. عصام نور الدين (2010) "الإدارة بالمعرفة وتكنولوجيا الحديثة"، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
21. علاء أحمد (2005)، "القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات للتغيير"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2005.
22. علاء عبد الرزاق السالحي وآخرون، (2008)، "الإدارة الالكترونية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
23. علي السلي (1998)، "الإدارة بالمعرفة"، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
24. علي عباس (2004)، "أساسيات في علم الإدارة"، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة 1.
25. محمد منصور، "مبادئ الإدارة"، مجموعة النيل العربية، 1999.
26. عماد الصباغ (2000)، "نظام المعلومات: ماهيتها ومكوناتها"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، قطر.
27. عمر محمد دره (2009)، "مدخل إلى الإدارة"، ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
28. فيليب سادلر (2008)، ترجمة هدى فؤاد، "القيادة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
29. كامل محمد المغربي (2007)، "الادارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة"، دار الفكر، الأردن.
30. الماضي، محمد المحمدي وآخرون (2004)، "السوك التنظيمي"، الطبعة 2، القاهرة، مصر، بدون دار النشر.

31. محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن ، "الإدارة العامة" ، الدار الجامعية ، 1996 .
32. محمد فريد الصحن وآخرون ، "مبادئ الإدارة" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
33. محمد قاسم القريوتي(2000)، "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، عمان، دار الشروق، الأردن.
34. محمد قاسم القريوتي(2008)، "ثقافة المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. محمد قاسم القريوتي(2004)، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق، الطبعة 4، عمان، الأردن.
36. محمد محمود الخالدي، (2007)، "التكنولوجيا الالكترونية"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
37. محمود رضوان عبد الفتاح(2012)، "القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
38. محمود سليمان العميان(2002)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر.
39. محمود علي، محمد فرج(2005)، "تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر.
40. مدحت محمد احمد النصر(2007)، "إدارة منظمات المجتمع المدني" القاهرة، دار إشراك للنشر والتوزيع.
41. مدني عبد القادر علاقي(2007)، "إدارة الموارد البشرية"، دار خوارزم للنشر، جدة.
42. المرسي وإدريس (2005)، "السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الإسكندرية: الدار الجامعية..
43. مرعي محمد(2003)، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية.
44. موفق حديد محمد(2005)، "الادارة المبادئ والنظريات والوظائف"، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
45. ناصر داداي عدون ، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة ، الطبعة الأولى ، الجزائر، 19.
46. نجم عبود نجم(2003)، "إدارة الابتكارية المفاهيم والتجارة الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
47. نعمة عباس الخفاجي(2009)، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
48. نوري ، فريد، كورتل(2010)، "نوري فريد، كورتيل/إدارة الموارد البشرية، المجتمع العربي"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
49. هادي مشعان ربيع(2008)، "علم النفس الإداري"، مكتب المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان.
50. يوسف مسعداوي(2013)، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

II. الرسائل والمذكرات:

51. أحلام محمد شواي، (2016)، "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة جامعة بابل، المجلد 24، العدد 4.
52. أحمد صالح الهزايمة(2009)، "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 01.
53. أمين عزري(2003)، "دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار، مظرة ما جستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مبراح ورقلة.

54. بن عتر عبد الرحمن(2008)، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر-دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01.
55. بن عتر عبد الرحمن(2008)، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر-دراسة ميدانية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01.
56. حبه نجوى، بنبريكة عبد الوهاب:"الذكاء الإقتصادي كمدخل لبناء الأفضلية التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (11)، 2014.
57. حسين عمر، "التنمية والتخطيط الاقتصادي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الكويت.
58. حمداني محمد، "أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012.
59. خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري، (2013)، "مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، اليرموك، مجلد 9، العدد 2.
60. دومي سمراء(2011)، "ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 11.
61. رضويي خوين(2009)، "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة -دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية"، في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد.
62. رعد عبد الله عيدان الطائي وعادل ياسين جواد(2014)، "دور لثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطن التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 79.
- 63.
64. زياد سعيد الخليفة(2008)، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء"، رسالة ماجستير من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - غير منشورة .
65. ساري عوض الحسنات، (2011)، "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في الدراسات التربوية، تخصص: إدارة تربوية، جامعة عين شمس، القاهرة.
66. سلوى أمين السامرائي، عبد الستار عبد الجبار العكيدي، "مستقبل ذكاء الأعمال في ظل ثورة الحوسبة السحابية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، أيام 23-26 افريل 2012، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2012.
67. سميرة صالح(2008)، "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمؤوسين - دراسة حالة مؤسسة سونطراك المديرية الجهوية بجاية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، باتنة.
68. سهام عبد الكريم: "سياسة دعم الذكاء الإقتصادي في المنظمات الجزائرية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 نيسان/إبريل 2012، عمان، الأردن.
69. شهناز فاضل أحمد (2009)، "تأثير الثقافة التنظيمية في التقلب على معوقات الابداع التنظيمي"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 20.
70. صالح بن سعد المربع(2008)، "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية -دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوزات والمديرية العامة للدفاع المدني-"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض.



71. صورية بوطرفة(2016). "القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، بسكرة.
72. عاد لغزالي، (2016)، "دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري"، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سيطف، الجزائر.
73. علي عباس(2012)، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير-دراسة تطبيقية في شركة الكهرياء الوطنية الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، ص136.
74. عماد سعادي(2016)، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة.
75. غانم ارزوقي العزاوي: "استخدام أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري - دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، دون سنة نشر.
76. الفارس، سليمان(2011)، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
77. فاطمة الزهراء مهديد(2016)، "أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي بهرج بوعريبرج" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
78. قاشي خالد، رافع دية، "الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة"، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، البلدة، العدد 01، 2015، ص151، 152. خلفلاوي شمس ضيات: "الذكاء الإقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد(10)، مارس 2013.
79. كلثم محمد الكبيسي، (2008)، "متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الافتراضية الدولية.
80. كنده البيطار(2010)، "إدارة المعرفة"، رسالة مقدمة لنيل الماجستير، تخصص إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
81. مبارك بوعيشة، ليليا منصور، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 15/17 ديسمبر 2012.
82. محمد إسماعيل محمد السيد(2001)، "نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
83. محمد بن سعيد محمد العريشي، (2008)، "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.
84. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف و تقنيات، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية"، الجزائر، 1995.
85. مرغني بلقاسم، (2014)، "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-". مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
86. مشنان بركة(2016)، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-باتنة-". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام ل.م.د.في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات.
87. مصطفى محمد أبو بكر(2008)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية..

88. مصطفى محمود أبوبكر(2005)، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي"، دارالجامعية، مصر.
89. معن وعد الله المعاضيدي، أيمن جاسم محمد(2011)، "مدى المتوافر من أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية العراقية"، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمتزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العدد 102، مجلد 33.
90. منصور بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، غير منشورة.
91. ناجحة محمد الطاهر،(2006)"الابداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي"، دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة كربلاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق.
92. هدى شهيد، وبوسهين أحمد(2016)، "أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية"، مجلة البديل الإقتصادي، واغروسيلة، موسى عبد الناصر(2009)، "أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة - دراسة حالة وحدة البريد الولائية"، مداخلة ضمنالملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 15/14 أبريل 2009.

### III. Langues Etrangères:

94. Abdul Rashid & other(2004), " **The Influence of Organizational Culture On Attitude Toward oaganization charge**", The leadership & Organization Developement Journal, Vol 25 No 2.
95. Alain Juillet ; "modèle d'intelligence économique" ;édition économic a Paris ;2004.
96. AliakbarShahriMejarshin " :**Competitive intelligence ،Competitiveadvantage in the success business organizations**", ReefResourcesAssessment and Management Technical Paper, Vol(38), No(02), 2013.
97. Asemi, A, Safari ,A, Zavareh ,A " **The Role of Management Information System (MIS) and Decision Support System (DSS) for Manager's Decision Making Process** " , International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 7,2011
- Certo,S,(2001), "**Modern Management**" ,Prentice ,Hall ,International ,Inc, p400.
98. Chia-Ping Yu, Houn-Gee Chen, Gary Klein, Randi Jiang. **The roots of executive information system development risks**. Information and Software Technology .2015
99. David Atissier et Valery Delaye, **Mesurer la performance du système d'information**, Eyrolles, Paris, 2008
100. Dessler, G. (2002), **A Framework for Human Resource Management**.( 2nd ed). New Jersey: person education.
101. Djibril Diakhate; "des cours en veille strategique" ;2010 2011 ;p8 voire [http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf)
102. Dr m. al-kolaly, Cheltenham Course Ware LTD," **Concepts Of Information technology**",2005.
103. Draft, R.: "**Management For Worth**", The Dryolen press, Kenyatta University, New South Wales, 2000.
1. Emmanuelle le Nagard –Assayag-Delphine Monceau, **le Marketing de l'innovation de la création au la ncrement de nouveaux produits**, 2ème édition, Dunod, Paris, 2011.
104. G.Bergeron , **la gestion moderne** , edGaeton Morin , quelee , Canada.
105. Gottshalk Peter, in Barnes, Stuart ( ed..) **Knowledge Management Systems : Theory & Practice**, London : Thomson Learning, 2002.
106. Hellriegel, Don, Slocum, Jr. John, Woodman W. Richard, (2001), "**Organizational Behavior**, **SouthWest Publishing Company**", 8 th Ed.,
107. Hodgetts & Krock.K Galen, (2003) , "**Personnel and Human Resource Management**", 4th Harcourt Brace Jovanovich Publishers.



108. Hortom W. Forest : "**The Message of the Media the Risks and Opportunities of Migrating pre-electronic Government Information**", British Journal of Educational Technology , Feb 2001.
109. <http://infomag.news.sy/index.php?inc=issues/showarticle&issuenb=19&id=348> visité le 13/06/2017
110. Izabell Calmi et Jordan Halin, "**Introdection à la gestion**", DUNOD, paris,2000.
111. JAYANTHI RANJAN : "**Business Intelligence : Concepts, Components, Techniques And Benefits**", Journal of Theoretical and Applied Information Technology, 2009 ,Pp63-64, 2009.
112. Kenneth Laudon et Jane Laudon, "**Management des systèmes d'information**", 11ème Edition, Pearson Education France, 2010.
113. la direction de Hervé Christofol- Simon Richir – Henry Samier( 2004) "**L'innovation à l'ère des réseaux – hermes**" science Lavoisier paris France.p30
114. Laudon, Kenneth, And Jaune Laudon. "**Management Information Systems**", Pearson Prentice Hall (2004).
115. Liebowitz, Jay (1999). "**Knowledge Management Handbook**", Washington, D.C.: CRC Press,2000.
116. Liebowitz, Jay. "**Building Organizational Intelligence**", Washington, D.C. : CRC Press,2000.
117. Marquardi, Michael. "**Building the Learning Organization**", New York : McGraw Hill, 1996.
118. McDermott & O'Dell, "**Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge** ". The Journal of Knowledge Management, January, 2001 5 (1).
2. MohieddineRahmouni, "**Motivation et déterminants de l'innovation technologique: un survol des théories modernes**", cahiers de GRETHA ,n"10-2011, université Montesquieu Bordeaux iv-France.
119. MOINET N., "petite histoire de l'intelligence économique: une innovation à la française", HARMATTANE.
120. Nabila Sahnoune": "**Introduction à la démarche d'Intelligence économique dans l'entreprise**", Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Hôtel El Aurassi, Algérie le 23/12/2008.
121. P. Kotler, (2000), "**Marketing Management**", New Jersey: Prentice - Hall International, Inc.
122. Quinn, James. "**Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for industry**". New York : The Free Press, 1992.
123. Robbins, Stephen (2000), "**Essentials of Organization Behavior**", New Jersey : prentice Hall,2000.
124. Robert Reix, "**Systèmes d'information et management des organisations**", 4ème édition, Paris: Vuibert, 2002.
125. SEE Abu-Jarad, I.Y, et al. (2011). A "**Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance**". Industrial Journal of Business and Social Science, Vol 01, No 03.
3. Sous la direction de Hervé Christofol- Simon Richir – Henry Samier( 2004)"**L'innovation à l'ère des réseaux – hermes**" science Lavoisier paris France.
126. Swamy Romey ":**E-Organizations in Action**", McGraw-Hill, New York, USA,2004.
127. **teurs internes et externes**, thèses doctorat en sciences économiques, Université de Paris x-Nanterre , France, 2009